รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วิทยานิพนธ์

ของ

ร้อยตำรวจเอกหญิงอุมาพร ธรรมสมบัติ

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร

ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

พฤษภาคม 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

วิทยานิพนธ์

ของ

ร้อยตำรวจเอกหญิงอุมาพร ธรรมสมบัติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร

ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

พฤษภาคม 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

A MODEL OF LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR ADMINISTRATORS IN THE BORDER PATROL POLICE SCHOOLS UNDER BORDER PATROL POLICE SUBDIVISION 24

BY

POLICE CAPTAIN UMAPORN THAMSOMBAT

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

The Doctor of Education in Educational Administration and Leadership

at Sakon Nakhon Rajabhat University

May 2020

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University

ใบรับรองวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... (รองศาสตราจารย์ ดร.สมเจตน์ ภูศรี)	ประธานกรรมการสอบ และผู้ทรงคุณวุฒิ	..... (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล)	กรรมการสอบและประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
..... (รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)	กรรมการสอบ แต่งตั้งเพิ่มเติม	..... (รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ)	กรรมการสอบและกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์) กรรมการสอบ แต่งตั้งเพิ่มเติม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว	บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว
..... (รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร) ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร	..... (รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์) ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 28 เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือเป็นอย่างดียิ่ง จากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ความกรุณาช่วยเหลือ แนะนำ เสนอแนะ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมทั้งสอบถามความก้าวหน้าด้วยความเอาใจใส่ห่วงใยมาตลอดตั้งแต่ต้นจนงานวิจัยนี้สำเร็จได้

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์ รวมทั้งคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ประสบการณ์ต่าง ๆ อันมีคุณค่ายิ่ง ซึ่งผู้วิจัยได้นำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์และนำเอาความรู้ไปใช้ในการทำงานต่อไป

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขเครื่องมือต่าง ๆ ในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้บังคับบัญชาระดับสูงในสำนักงานตำรวจแห่งชาติและข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติหน้าครูในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ทั้ง 3 จังหวัด ประกอบด้วย เลย บึงกาฬ อุดรธานี ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม และเข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ทุกท่าน และขอขอบคุณผู้ที่ไม่ได้กล่าวนามไว้ ณ ที่นี้ที่มีส่วนช่วยเหลือให้การวิจัยครั้งนี้สำเร็จได้ด้วยดี และขอขอบคุณนักศึกษาปริญญาเอกสาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ รุ่นที่ 10 ทุกท่าน ที่เป็นกำลังใจและให้ความช่วยเหลือแนะนำรวมถึงให้คำปรึกษาด้วยดีตลอดมา

ท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ และพี่น้องทุกคนที่คอยให้กำลังใจ และให้การสนับสนุนในทุก ๆ ด้าน จนการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ชื่อเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ชื่อผู้วิจัย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ

กรรมการที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล
รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ

ปริญญา ค.ด. (การบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ)

สถาบัน มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปีที่พิมพ์ 2563

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน 2) สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน และ 3) ศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 โดยการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ และการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มเป้าหมาย คือ ครูใหญ่ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 จำนวน 18 คน ระยะที่ 2 จัดทำและยืนยันรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ และระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูใหญ่และครูฝ่ายวิชาการในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 จำนวน 36 คน จาก 18 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) และแบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหาร สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 47 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) ด้านคุณธรรม จริยธรรม มี 10 ตัวบ่งชี้ 2) ด้านวิสัยทัศน์ มี 9 ตัวบ่งชี้ 3) ด้านวิชาการ มี 19 ตัวบ่งชี้ 4) ด้านการเปลี่ยนแปลง มี 9 ตัวบ่งชี้

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการ และ 5) การวัดและประเมินผล

3. ประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มีความเหมาะสมมากที่สุดทุกตัวชี้วัดและผู้ที่เข้ารับการพัฒนามีภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพิ่มขึ้นหลังการพัฒนา คิดเป็นร้อยละ 40.18

คำสำคัญ: รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

TITLE A Model of Leadership Development for Administrators in the Border Patrol Police Schools under Border Patrol Police Subdivision 24

AUTHOR Pol. Capt. Umaporn Thamsombat

ADVISORS Asst. Prof. Dr. Thawatchai Phailai
Assoc. Prof. Dr. Sayan Boonbai

DEGREE Ed.D. (Educational Administration and Leadership)

INSTITUTION Sakon Nakhon Rajabhat University

YEAR 2020

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to examine the components of administrators' leadership in the Border Patrol Police Schools, 2) to create and develop a leadership development model for administrators in the Border Patrol Police Schools, and 3) to investigate the effects after the implementation of the leadership development model for administrators in the Border Patrol Police Schools under Border Patrol Police Subdivision 24. This Research and Development (R&D) was divided into three phases: Phase I–Examining a leadership development model for administrators in the Border Patrol Police Schools under Border Patrol Police Subdivision 24 through document inquiry, experts' in–depth interviews, and a survey. The target group was 18 principals from the Border Patrol Police Schools under Border Patrol Police Subdivision 24. Phase II–Developing and confirming a model through experts. Phase III– Model implementation. The samples were 36 participants, including school principals and teachers working in academic affairs division from 18 Border Patrol Police Schools under Border Patrol Police Subdivision 24. The instruments for data collection were unstructured interview forms, a set of rating scale questionnaires, a form of leadership assessment. The statistics for data analysis were frequency, percentage, mean, and standard deviation.

The findings were as follows:

1. The administrators' leadership in the Border Patrol Police Schools under Border Patrol Police Subdivision 24 consisted of four components with 47 indicators: 1) moral and ethics with 10 indicators, 2) visions with nine indicators, 3) academic affairs with 19 indicators, 4) transformation with nine indicators

2. The leadership development model for administrators in the Border Patrol Police Schools under Border Patrol Police Subdivision 24 consisted of 1) principles, 2) objectives, 3) contents, 4) process, and 5) measurement and evaluation.

3. The effectiveness of the leadership development model for administrators in the Border Patrol Police Schools under Border Patrol Police Subdivision 24 revealed that all indicators of the developed model reached the highest level of appropriateness. After the model implementation, the participants' leadership practices increased by 40.18 percent.

Keywords : Development Model, Leadership of Administrators in the Border Patrol Police Schools

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

บทที่		หน้า
1	บทนำ	1
	ภูมิหลัง	1
	คำถามการวิจัย	6
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	6
	ความสำคัญของการวิจัย	7
	ขอบเขตของการวิจัย	7
	กรอบแนวคิดของการวิจัย	10
	นิยามศัพท์เฉพาะ	11
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	15
	แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ	16
	ความหมายของผู้นำ	16
	ความหมายของภาวะผู้นำ	18
	บทบาทของภาวะผู้นำ	20
	ลักษณะภาวะผู้นำ	28
	แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	37
	บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน	37
	คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน	40
	องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	44
	นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียน	48
	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ	74
	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ	86

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
	การวิจัยและพัฒนา	93
	ความหมายและความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา	95
	ลักษณะของการวิจัยและพัฒนา	96
	ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา	97
	บริบทโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24.....	104
3	วิธีดำเนินการวิจัย	115
	ระยะที่ 1 ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24.....	116
	ระยะที่ 2 สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24.....	124
	ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24.....	126
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	129
	ระยะที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24.....	130
	ระยะที่ 2 ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24.....	173

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
	ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24	189
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	201
	ความมุ่งหมายของการวิจัย	201
	ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย	202
	วิธีการดำเนินการวิจัย	202
	สรุปผลการวิจัย	204
	อภิปรายผล	209
	ข้อเสนอแนะ	218
	ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้	218
	ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	219
	บรรณานุกรม	221
	ภาคผนวก	239
	ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ	241
	ภาคผนวก ข หนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง	247
	ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย	287
	ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	373
	ภาคผนวก จ คู่มือ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24	379
	ภาคผนวก ฉ ภาพประกอบการดำเนินการวิจัย	485
	ประวัติย่อของผู้วิจัย	491

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีตาราง

ตาราง **หน้า**

1 ผลการทดสอบความรู้ระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในช่วงปีการศึกษา 2560-2562..... 5

2 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน..... 46

3 องค์ประกอบและองค์ประกอบย่อยของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน..... 74

4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพัฒนาภาวะผู้นำภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน..... 79

5 องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน..... 92

6 จำนวนประชากรของการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน..... 112

7 ผลการทดสอบความรู้ระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในช่วงปีการศึกษา 2560 - 2562..... 113

8 องค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 130

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

9 องค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ที่เพิ่มเติมโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ.... 135

10 องค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 136

11 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 142

12 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม..... 152

13 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. และการแปลค่า สภาพที่เป็นอยู่จริงขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24..... 153

14 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. และการแปลค่า สภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24..... 154

15 การวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24..... 155

16 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. และการแปลค่า สภาพที่เป็นอยู่จริงองค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม..... 155

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

17 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. และการแปลค่า สภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม..... 157

18 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. และการแปลค่า สภาพที่เป็นอยู่จริงขององค์ประกอบที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์..... 158

19 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. และการแปลค่า สภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์..... 160

20 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. และการแปลค่า สภาพที่เป็นอยู่จริงขององค์ประกอบที่ 3 ด้านวิชาการ..... 162

21 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. และการแปลค่า สภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 3 ด้านวิชาการ..... 165

22 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. และการแปลค่า สภาพที่เป็นอยู่จริงขององค์ประกอบที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง..... 167

23 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน S.D. และการแปลค่า สภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง..... 169

24 สรุปการเรียงลำดับความสำคัญเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 171

25 การเรียงลำดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24..... 172

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง **หน้า**

26 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของเอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 โดยผู้เชี่ยวชาญ..... 185

27 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของเอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 โดยผู้เชี่ยวชาญ โดยแยกแต่ละเล่ม..... 186

28 ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ก่อนการทดลองใช้รูปแบบพัฒนา..... 192

29 ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 หลังการทดลองใช้รูปพัฒนา..... 193

30 ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบพัฒนา..... 184

31 ผลการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความสอดคล้อง IOC ของแบบสอบถาม..... 375

32 ผลการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความสอดคล้อง IOC ของข้อคำถามแบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน..... 377

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ **หน้า**

1 กรอบแนวคิดของการวิจัย..... 10
2 ปัจจัยที่ผู้นำต้องเกี่ยวข้องด้วย..... 17
3 แสดงผลที่เกิดขึ้นเป็นลูกโซ่โดยผู้นำ..... 18
4 โมเดลการวัดประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียน
ตำรวจตระเวนชายแดน..... 48
5 วิธีดำเนินการวิจัย..... 128
6 ชุดการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวน
ชายแดนในแต่ละองค์ประกอบ..... 175
7 กระบวนการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียน
ตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวน
ชายแดนที่ 24..... 178
8 กระบวนการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียน
ตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวน
ชายแดนที่ 24..... 184
9 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจ
ตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวน
ชายแดนที่ 24..... 188
10 สัมภาษณ์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.บรรจง มูลตรีแก้ว ผู้อำนวยการ
โรงเรียนอุดรพิทยานุกูล วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ..... 487
11 สัมภาษณ์ ร้อยตำรวจเอกสุครีพ โพธิ์ชัย
ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนาชมภู 488
12 สัมภาษณ์ พันตำรวจโทสุชาติ บุญหาญ
ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านห้วยเวียงงาม..... 488

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัญชีภาพประกอบ (ต่อ)

ภาพประกอบ **หน้า**

13 สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์
คณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร..... 489
14 สัมภาษณ์ พันตำรวจโทแถม บงแก้ว
นายตำรวจนิเทศ ครู (สบ3) กองกำกับการตำรวจตระเวน
ชายแดนที่ 24..... 490
15 สัมภาษณ์ ร้อยตำรวจเอก นิตย์ ไชโยแสง
ครูใหญ่ รร.ตชด.บ้านหมันขาว..... 490

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

ตำรวจเป็นอาชีพที่ต้องสัมผัสกับประชาชน ปฏิบัติหน้าที่ตลอด 24 ชั่วโมง มีหน้าที่บำบัดทุกข์บำรุงสุขให้กับประชาชน รวมถึงคอยอำนวยความสะดวกและให้บริการกับประชาชนโดยไม่เลือกปฏิบัติกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง มีหน่วยงานในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติหน่วยงานหนึ่งมีชื่อว่า “ตำรวจตระเวนชายแดน” (ตชด.) ตำรวจตระเวนชายแดนเป็นตำรวจหน่วยหนึ่งในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติแต่การปฏิบัติหน้าที่มีความแตกต่างกับตำรวจหน่วยอื่น คือ ต้องตระเวนตรวจพื้นที่ตามแนวชายแดน จึงมีหน้าที่เสมือนรั้วของชาติ และเป็นแนวป้องกันด่านแรกในการปกป้องอธิปไตยของชาติไทย ทำให้ได้พบเห็นประชาชนผู้เดือดร้อนเกี่ยวกับการครองชีพและโรคภัยไข้เจ็บจำนวนมาก จึงได้ให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะสามารถช่วยได้ เช่น แจกอาหาร เสื้อผ้า ให้การรักษาพยาบาลผู้เจ็บป่วย แนะนำการประกอบอาชีพ นอกจากนี้ยังได้พบเห็นหมู่บ้านต่าง ๆ มีเด็กซึ่งอยู่ในวัยเรียนเป็นจำนวนมากยังไม่ได้เรียนหนังสือ เนื่องจากหน่วยงานซึ่งรับผิดชอบด้านการศึกษาไม่สามารถเข้าไปจัดตั้งโรงเรียนได้ เนื่องจากเป็นพื้นที่ป่าเขาทุรกันดาร และบางพื้นที่มีสถานการณ์ก่อการร้ายของฝ่ายตรงข้ามกับรัฐบาล ดังนั้นเมื่อประมาณ พ.ศ. 2498 จึงได้คิดที่จะจัดตั้งโรงเรียนขึ้น สอนหนังสือให้แก่ชาวเขาเพื่อให้เขาเหล่านั้นได้รู้ภาษาไทยจะได้ติดต่อทำความเข้าใจกันได้สะดวก และเพื่อเป็นสื่อในการเผยแพร่ความรู้และวิทยาการในการพัฒนาความเป็นอยู่ตลอดจนทำให้เกิดความมั่นคงในด้านการปกครองอีกด้วย โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่ดำเนินการอย่างถูกต้องตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ ได้ถือกำเนิดขึ้นเป็นครั้งแรก เมื่อปี พ.ศ. 2499 ที่หมู่บ้านดอนมหาวัน อำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย เปิดทำการสอนเมื่อวันที่ 7 มกราคม พ.ศ. 2499 ซึ่งใช้ชื่อว่า “โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบำรุงที่ 1” การจัดตั้งโรงเรียนสอนหนังสือ ในระยะเริ่มแรกไม่มีงบประมาณสนับสนุน ครูก็ต้องใช้ตำรวจตระเวนชายแดน นักเรียนก็เป็นเด็กยากจนไม่มีเงินที่จะจัดซื้อหนังสือ สมุด ดินสอ ฯลฯ เด็กเหล่านี้จึงได้รับแจกหนังสือและอุปกรณ์การเรียนจากผู้มีจิตเมตตาบริจาคผ่านตำรวจตระเวนชายแดน

มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2506 เป็นต้นมา การดำเนินการของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนได้รับพระมหากรุณาธิคุณเป็นล้นพ้นจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ ได้พระราชทานพระราชทรัพย์ส่วนพระองค์แก่ตำรวจตระเวนชายแดน สำหรับจัดตั้งโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนขึ้นในพื้นที่ภาคเหนือ คือ โรงเรียนเจ้าพ่อหลวงอุปถัมภ์และโรงเรียนเจ้าแม่หลวงอุปถัมภ์ อีกทั้งในปี พ.ศ. 2507 สมเด็จพระราชชนนีศรีสังวาล พร้อมด้วยสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา ได้พระราชทานการสนับสนุนและทรงอุปถัมภ์การดำเนินงานของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนอย่างกว้างขวาง โดยได้พระราชทานพระราชทรัพย์ส่วนพระองค์และเงินที่มีผู้บริจาคถวายโดยเสด็จพระราชกุศล นำไปจัดตั้งโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน และจะเสด็จฯ ไปทรงเปิดโรงเรียนด้วยพระองค์เองทุกแห่ง อีกทั้งได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการ องค์กรภาคเอกชน ตลอดจนคณะบุคคลต่าง ๆ ที่ได้ให้ความช่วยเหลืออีกส่วนหนึ่ง ด้วยกิจการโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนจึงได้เจริญก้าวหน้ามาเป็นลำดับ

จากการที่สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้โดยเสด็จพระราชดำเนินพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ เยี่ยมเยียนราษฎร ได้ทรงทราบว่าเยาวชนในชนบทส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาทุพโภชนาการ ปัญหาด้านสุขภาพอนามัย ซึ่งจะมีผลเชื่อมโยงไปสู่ปัญหาด้านการศึกษา เพราะเมื่อเด็กเยาวชนมีสุขภาพไม่ดี ก็ไม่สามารถจะเข้ารับการศึกษาได้ดี จึงมีพระราชดำริให้จัดทำโครงการเกษตรเพื่ออาหารกลางวัน โดยให้เริ่มดำเนินการครั้งแรกในปี พ.ศ. 2523 ต่อมาทรงมีพระราชดำริว่าเด็กนักเรียนที่จบการศึกษาชั้นสูงสุดจากโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนแล้วแทบไม่มีโอกาสที่จะได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงต่อไปได้ เนื่องจากครอบครัวมีฐานะยากจนและขาดทุนทรัพย์ที่จะสนับสนุนได้ กอปรกับมีภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่ห่างไกล หากต้องการที่จะศึกษาต่อก็ต้องเดินทางเข้ามาศึกษาในสถานศึกษาของอำเภอหรือจังหวัด ซึ่งก็จะประสบกับปัญหาในเรื่องที่พักอาศัยจึงมีพระราชประสงค์ที่จะช่วยเด็กนักเรียนเหล่านี้โดยได้พระราชทานทุนการศึกษาแก่นักเรียนที่เรียนดี มีสติปัญญาที่จะศึกษาต่อไปได้ ให้ได้รับการศึกษาต่อจนถึงขั้นสูงสุดตามระดับสติปัญญาความสามารถและความเหมาะสม ส่วนผู้ที่ไม่สามารถเข้ารับการศึกษาต่อไปได้ รวมทั้งพวกที่ไม่มีสัญชาติก็มีพระราชประสงค์ให้ฝึกอาชีพที่สามารถใช้ได้ในท้องถิ่นนั้น จากจุดเริ่มต้นดังกล่าวจนถึงปัจจุบัน จึงได้มีโครงการตามพระราชดำริสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เกิดขึ้นทั้งสิ้น 8 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการเกษตรเพื่ออาหารกลางวัน 2) โครงการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ส่งเสริมสุขภาพการศึกษา 3) โครงการฝึกอาชีพ 4) โครงการนักเรียนในพระราชานุเคราะห์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี 5) โครงการควบคุมโรคขาดสารไอโอดีน 6) โครงการส่งเสริมสหกรณ์ 7) โครงการส่งเสริมโภชนาการและสุขภาพอนามัยแม่และเด็ก 8) โครงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐรวม 10 หน่วยงาน คือ กรมส่งเสริมการเกษตร กรมปศุสัตว์ กรมประมง กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมอนามัย กรมควบคุมโรค สถาบันอาชีวะ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และสถาบันส่งเสริมการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อให้เด็กเยาวชนและประชาชนที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร และด้อยโอกาสทางการศึกษาได้รับโอกาสเช่นเดียวกับเด็กนักเรียนในเขตเมืองหรือเขตชนบท กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนได้พัฒนาขั้นตอนการปฏิบัติงานใหม่สำหรับการให้การศึกษาเด็กและเยาวชนตามแนวชายแดนและถิ่นทุรกันดาร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน คือ เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดโอกาสของเด็กและเยาวชนที่อยู่ในพื้นที่ทุรกันดาร ไกลคมนาคม หรือเป็นพื้นที่ที่มีปัญหาด้านความมั่นคงให้ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงเสมอภาค และมีคุณภาพตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และในช่วงเวลานั้นเอง สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้พระราชทานคำแนะนำว่าโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนควรกำหนดปรัชญาให้ชัดเจนเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนอย่างแท้จริง กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนจึงได้กำหนดปรัชญาของโรงเรียนขึ้นว่า “สร้างภูมิปัญญา พัฒนาคุณภาพชีวิต สัมฤทธิผลความมั่นคง” ซึ่งสะท้อนบทบาทของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่สำคัญ 3 ประการ คือ บทบาทเป็นสถานศึกษา บทบาทเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาคุณภาพชีวิต และบทบาทเป็นหน่วยรักษาความมั่นคงปลอดภัยและรักษาความสงบเรียบร้อยของชุมชน

ผลจากการพัฒนาโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานและองค์กรทั้งในและต่างประเทศ โดยได้รับรางวัลเกียรติยศด้านการรู้หนังสือของสมาคมการอ่านระหว่างประเทศประจำปี 2532 จากองค์การยูเนสโก ในผลงานเรื่อง “บทบาทของตำรวจตระเวนชายแดนในการจัดการศึกษาแก่ชาวเขาและประชาชนไกลคมนาคม” (The Role of Border Patrol Police in The Education Programs for Highland Minorities and People in Remote Areas) เมื่อ 8 กันยายน พ.ศ. 2532 และได้รับโล่รางวัล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากการประกวดผลงานในประเทศ รางวัลหน่วยงานดีเด่นของชาติ สาขาการพัฒนาสังคม (ด้านการศึกษา) ประจำปี พ.ศ. 2539 จากคณะกรรมการเอกลักษณ์ของชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี ในด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตอันจะส่งผลให้เกิดความมั่นคงของชุมชนและประเทศชาติ ในปี พ.ศ. 2557 มีโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนทั้งหมด 196 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา 161 โรง ศูนย์การเรียนโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน (จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา) 31 แห่ง โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนขยายโอกาส 2 โรง และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาอีก 2 โรง (สำนักงานโครงการสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, 2558, หน้า 8; กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน, 2556, หน้า 73 – 91) จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องกับประชาชนจึงถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญของตำรวจตระเวนชายแดนที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นข้าราชการตำรวจที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารงานโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนเพื่อนำมาปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ (ฐานข้อมูลแหล่งการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เข้าถึงได้จาก http://is.udru.ac.th/local-scholars/bpps.html)

กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 (กก.ตชด.24) ได้ดำเนินการส่งเสริมการศึกษาให้กับเด็กและเยาวชนที่อยู่ในพื้นที่ถิ่นทุรกันดารห่างไกลคมนาคมซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบทางด้านการศึกษาโดยตรงไม่สามารถที่จะเข้าไปจัดการให้กับเด็กและเยาวชนเหล่านั้นได้ กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 จึงได้เข้าไปดำเนินการจัดตั้งโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนและส่งข้าราชการตำรวจเข้าไปทำหน้าที่ครูใหญ่และครูสอนเด็กและเยาวชน ซึ่งประกอบด้วย งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ งานธุรการการเงิน และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน อย่างไรก็ตาม การบริหารงานโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ยังคงใช้แนวทางการบริหารงานตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดไว้ โดยครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน มีหน้าที่บริหารงานโรงเรียนใน 4 ด้าน คือ ด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานทั่วไปและด้านการบริหารงบประมาณ และดำเนินงานตามโครงการพระราชดำริทั้ง 6 วัตถุประสงค์ (กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน, 40 ปี โรงเรียน ตชด. ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีและสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารี, หน้า 30) โดยการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บริหารงานในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนทั้งครูใหญ่ คณะครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องมีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารงานในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ปัจจุบันมีโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ในสังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 จำนวน 18 โรงเรียน มีครูใหญ่ทั้งหมด 18 คน

จากการศึกษารายงานผลการประชุมการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ในสังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 พบว่าผลการผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ในช่วงปีการศึกษา 2562 - 2563 ที่ผ่านมาพบว่า มีคะแนนผลการทดสอบความรู้เฉลี่ยต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยของระดับชาติในทุกกลุ่มสาระวิชารายละเอียดตามตาราง

ตาราง 1 ผลการทดสอบความรู้ระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในช่วงปีการศึกษา 2560 - 2562

กลุ่มสาระวิชา	2560		2561		2562	
	ประเทศ	กก.ตชด. 24	ประเทศ	กก.ตชด. 24	ประเทศ	กก.ตชด. 24
ภาษาไทย	46.58	37.70	55.90	47.33	49.07	43.58
คณิตศาสตร์	37.12	27.23	37.50	25.53	32.90	28.10
วิทยาศาสตร์	39.12	32.39	39.93	35.71	35.55	32.24
อังกฤษ	36.34	26.14	39.24	29.63	34.42	27.08

จากตาราง 1 พบว่า ผลการทดสอบความรู้ระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในช่วงปีการศึกษา 2560 - 2562 มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าโรงเรียนในสังกัดอื่น

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 โดยคาดหวังว่าหากข้าราชการตำรวจที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร จะส่งผลให้การให้การบริหารงานในโรงเรียนบรรลุผลตามนโยบาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

และเป้าหมายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติและได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ซึ่งจะเป็นนวัตกรรมนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติต่อไป

คำถามการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ได้กำหนดคำถามการวิจัยไว้ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มีองค์ประกอบที่เหมาะสมอะไรบ้าง

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ที่เหมาะสมเป็นอย่างไร

3. ประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

2. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

3. เพื่อศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ได้กำหนดความสำคัญของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

2. ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

3. ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

4. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 จะเป็นข้อมูลสารสนเทศที่หน่วยงานอื่นสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของหน่วยงาน

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นข้าราชการตำรวจทำหน้าที่ครูใหญ่ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 จำนวน 18 นาย

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

จากการศึกษาและสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 สามารถกำหนดขอบเขตเนื้อหา ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ที่ได้จากแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการและนักการศึกษา และการสัมภาษณ์ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ได้แก่ สุรพล บุญมีทองอยู่ (2556, หน้า 297); ศักดิ์ชัย ภู่เจริญ (2553, หน้า 236); Daft (2008, pp. 38 – 42); Tetsuya Abe & Sachin Chowdhery (2012, pp. 2 – 3); ปิลัญ ปฏิพิมพาคม (2550, หน้า 213 – 220); The growth Builder's Report (2000, p. 35); Lashway (2012, p. 8); พ.ต.ท.สุชาติ บุญหาญ; พ.ต.ท.สุกำธร อ่อนผิว; พ.ต.ท.กรวิช ทองทาย; พ.ต.ท.สุกรี สายเสมา; ร.ต.อ.สุครีพ โพธิ์ชัย; ด.ต.หญิง อุไรวรรณ สมบุตร ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

2.1.1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

2.1.2 ด้านวิสัยทัศน์

2.1.3 ด้านวิชาการ

2.1.4 ด้านการเปลี่ยนแปลง

2.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 กัลยารัตน์ เมืองสง (2550, หน้า 7); เนตร์พัณณา ยาวิราช (2552, หน้า 172); วิเชียร วิทยอุดม (2550, หน้า 249–257); ณรงคฤทธิ์ อินทนาม (2553, หน้า 19 – 21); สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล (2554, หน้า 272); วิจารณ พานิช (2555, หน้า 139); ฐิติมา ไชยมหา (2556, หน้า 160 – 161); รัษฎากร อัครจันทร์ (2560, หน้า 161 – 162); Dessler (1991, p. 245) และ Trulove (1992, pp. 168 – 169) ประกอบด้วย วิธีการพัฒนา 4 วิธี ดังนี้

2.2.1 การศึกษาด้วยตนเอง

2.2.2 ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC)

2.2.3 การปฏิบัติจริง

2.2.4 การนิเทศ ติดตาม

2.3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ได้จากแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการและนักการศึกษา คือ อนัตตา ชาวนา (2555, หน้า 140 – 141); ขนิษฐา ชัยประโคน (2556, หน้า 197 – 198); ฐิติมา ไชยมหา (2556, หน้า 160 – 161); นภาพร พันธ์ชัย (2556, หน้า 224); วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง (2556, หน้า 154 – 155); กษมน มังคละคีรี (2557,

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

หน้า 262 – 264); ศิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 206); รัษฎากร อัครจันทร์ (2560, หน้า 271 – 273) ; สรรฤดี ดีปู่ (2560, หน้า 166); DuBrin (1998, p. 388) และ Dessler (2002, pp. 134 – 153) ประกอบด้วย 6 ส่วน ดังนี้

2.3.1 หลักการ

2.3.2 วัตถุประสงค์

2.3.3 เนื้อหา

2.3.4 กระบวนการ

2.3.5 การวัดและประเมินผล

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ระยะเวลาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ใช้ระยะเวลาในการวิจัยตั้งแต่พฤษภาคม 2562 ถึง พฤษภาคม 2563

4. ขอบเขตด้านวิธีการดำเนินการวิจัย

เป็นการวิจัยโดยใช้วิธีดำเนินการแบบผสม ในลักษณะการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ที่ได้จากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ตามแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยเบื้องต้น ดังนี้

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน หมายถึง ตำรวจผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ครูใหญ่ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 จำนวน 18 นาย

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน หมายถึง บทบาทของผู้นำหรือกระบวนการแสดงพฤติกรรมการใช้อิทธิพลของผู้นำในการโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้น ชี้นำ อย่างมีศิลปะให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ให้สำเร็จด้วยดี

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

3.1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนถึงการไม่เห็นผิดเป็นชอบ การไม่ลำเอียงเป็นผู้รักความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีความประพฤติตรงต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ ตรงต่อเวลา ไม่คดโกง รู้หน้าที่ของตนเอง ยึดหลักคุณธรรม ความดีและความจริง จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม โดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น

3.2 ด้านวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่แสดงถึงการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียน สามารถสื่อสารกับครูและผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจวิสัยทัศน์รวมถึงสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง

3.3 ด้านวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนโดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อนำครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมต่อการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนโดยใช้กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ การจัดการหลักสูตรและการสอน การพัฒนานักเรียน การพัฒนาครูและการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

3.4 ด้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง เป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับที่คาดหวัง โดยยกระดับแรงจูงใจและคุณธรรม จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ วิสัยทัศน์ ความจงรักภักดี อุทิศตนเพื่อและยอมรับการเปลี่ยนแปลง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย การสร้างแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงาน การกระตุ้นการใช้ปัญญาแก่ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล รวมถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ร่วมงาน

4. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน หมายถึง วิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนมีหลายวิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำมาใช้ในการพัฒนาผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนให้มีความรู้ มีความเข้าใจ และมีความสามารถเพื่อพัฒนาทักษะผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน เพื่อที่จะส่งผลต่อการพัฒนาครูและคุณภาพการศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป ประกอบด้วย

4.1 การศึกษาด้วยตนเอง หมายถึง เป็นรูปแบบของการพัฒนาที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกปฏิบัติตามคู่มือการพัฒนาตามระยะเวลาที่กำหนด สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นพร้อมทำแบบประเมินก่อนและหลังการศึกษาคู่มือการพัฒนา

4.2 การปฏิบัติจริง หมายถึง เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งจัดกิจกรรมให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีส่วนร่วมและลงมือปฏิบัติจริงทุกขั้นตอนจนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยใช้เทคนิควิธีการที่หลากหลาย เช่น ให้ผู้รับการพัฒนาเป็นผู้สร้างความรู้ด้วยตนเอง มีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้มากที่สุด มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน เพื่อนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน

4.3 ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) หมายถึง การรวมตัว ร่วมใจ ร่วมพลัง ร่วมทำและร่วมเรียนรู้ ร่วมกันของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษา

4.4 การนิเทศ ติดตาม หมายถึง การนิเทศ ติดตามประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน เพื่อให้การพัฒนาตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ พร้อมทั้งให้คำแนะนำและประเมินผลการพัฒนา เพื่อให้การพัฒนาเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มตามศักยภาพ

5. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน หมายถึง สิ่งที่เป็นเค้าโครงของเรื่องที่ต้องการศึกษาโดยแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน เพื่อช่วยในการศึกษาปัญหา แนวคิดและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ให้เกิดความรู้ความเข้าใจได้ง่ายและดียิ่งขึ้น ประกอบด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5.1 หลักการ หมายถึง แนวคิดที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ประกอบด้วย 1) เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยยึดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน 2) เป็นรูปแบบที่ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้และหลักการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และการกระทำเป็นการเรียนรู้ในการสร้างความคิด รวบยอด การพัฒนาความเข้าใจและความสามารถต่าง ๆ ด้วยตนเอง และการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการบริหารในโรงเรียนจริง 3) เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการและวิธีการที่หลากหลาย ประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) การปฏิบัติจริง และการนิเทศ ติดตามและ 4) เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม การปฏิสัมพันธ์ของผู้เข้ารับการอบรมทำให้เกิดการขยายตัวของเครือข่ายความรู้ที่ทุกคนอยู่อย่างกว้างขวาง และการสื่อสารด้วยการพูดหรือการเขียน เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC)

5.2 วัตถุประสงค์ หมายถึง เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ประกอบด้วย 1) เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน 2) เพื่อสร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน 3) เพื่อพัฒนาทักษะในการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนในการปฏิบัติภารกิจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

5.3 เนื้อหา หมายถึง เนื้อหาสาระที่เป็นองค์ความรู้ในเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน จำนวน 4 ชุด ประกอบด้วย 1) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 2) ด้านวิสัยทัศน์ 3) ด้านวิชาการ 4) ด้านการเปลี่ยนแปลง

5.4 กระบวนการพัฒนา หมายถึง ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน แบ่งเป็น 3 ระยะดังต่อไปนี้ ระยะที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ ระยะที่ 2 ฝึกปฏิบัติจริงรายสัปดาห์ และระยะที่ 3 ติดตามผลหลังการพัฒนา ดังนี้ 1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ 2) การปฏิบัติจริง 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) และ 4) การนิเทศ ติดตาม

5.5 การวัดประเมินผล หมายถึง วิธีการวัดเพื่อประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนในกระบวนการพัฒนาและตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

6. โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 หมายถึง โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ที่ตั้งอยู่ในพื้นที่รับผิดชอบของกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มีจำนวน 18 โรงเรียน ประกอบด้วย

6.1 จังหวัดบึงกาฬ มี 5 โรงเรียน ประกอบด้วย 1) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านห้วยดอกไม้ 2) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนาแวง 3) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านหนองตะไก้ 4) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านคำชมพู 5) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านไทยเสรี

6.2 จังหวัดอุดรธานี มี 5 โรงเรียน ประกอบด้วย 1) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านห้วยเวียงงาม 2) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านเมืองทอง 3) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนาชมภู 4) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านเทพภูเงิน 5) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านห้วยหมากหล่ำ

6.3 จังหวัดเลย มี 8 โรงเรียน ประกอบด้วย 1) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านห้วยเป้า 2) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนฮิลมาร์พาเบิล 3) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนาปีด 4) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านหนองแคน 5) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านวังชมพู 6) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนเฉลิมราษฎร์บำรุง 7) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนาปอ 8) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านหมันขาว

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียน วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ
   1.1 ความหมายของผู้นำ
   1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
   1.3 บทบาทภาวะผู้นำ
   1.4 ลักษณะภาวะผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้บริหารโรงเรียน
   2.1 บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน
   2.2 คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน
   2.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
   2.4 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียน
   2.5 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ
   2.6 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
3. การวิจัยและพัฒนา
   3.1 ความหมายและความสำคัญของการวิจัยและการพัฒนา
   3.2 ลักษณะของการวิจัยและการพัฒนา
   3.3 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. บริบทโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำไว้หลายท่าน ดังนี้

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2550, หน้า 8; กิติ ตยัคคานนท์, 2543, หน้า 21); พรนพ พุกกะพันธ์, 2544, หน้า 1 – 2; รังสรรค์ ประเสริญศรี, 2544, หน้า 12 – 13; เนตร์พัณณา ยาวิราช, 2552; Fiedler, 1967, p. 8; Dejnozka, 1983 p. 1984)

นอกจากนี้ Stogdill (1981, p. 125) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผู้นำโดยได้ดำเนินการวิจัยเป็น 2 ระยะ คือ ระยะแรกในช่วงปี ค.ศ. 1904 – 1947 และระยะที่ 2 ระหว่างปี ค.ศ. 1948 – 1970 ซึ่งผลการวิจัยในระยะแรกพบว่าผู้นำมีส่วนร่วมอย่างจริงจังในการจัดระเบียบงานและการดำเนินการจนงานประสบผลสำเร็จนั้นมีความฉลาด รู้สึกไวต่อความต้องการและความตั้งใจของผู้อื่นเข้าใจสถานการณ์อย่างดี พร้อมทั้งมีความรับผิดชอบ ความคิดสร้างสรรค์ ความมุ่งมั่น และมีความมั่นใจในตนเอง ส่วนผลการวิจัยในระยะที่สอง พบว่าผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถในการจัดระเบียบงานโดยมีแรงผลักดันอันแรงกล้าต่อความรับผิดชอบและการทำงานให้สำเร็จ มีชีวิตชีวาและมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าประสงค์ อาจหาญและริเริ่มในการแก้ปัญหา มีแรงผลักดันในการใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสถานการณ์ทางสังคม เชื่อมั่นในตนเองและมีเอกลักษณ์ส่วนตัว เต็มใจรับผลกระทบจากการตัดสินใจและการกระทำมีความพร้อมในการดูดซับความเครียด และพร้อมที่จะอดทนต่อภาวะความอึดอัดและความล่าช้า สามารถกระตุ้นพฤติกรรมผู้อื่น และสามารถจัดโครงสร้างระบบทางสังคมได้ตามที่ต้องการ สอดคล้องกับ Bennis and Nanus, (1985, p. 215; DuBrin, 1998, p. 431) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์เป็นลักษณะของกลุ่มและจำนำกลุ่มให้พ้นจากอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ จนสามารถบรรลุตามเป้าหมายของสังคมที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ส่วน Daft (1999, p. 6) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

(What Leader involves) ประกอบด้วย อิทธิพล (Influence) ความตั้งใจ (intertion) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal Responsibility) การเปลี่ยนแปลง (Change) การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Chared Purpose) และมีการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม (Followers) ดังภาพประกอบ 2 แสดงปัจจัยที่ผู้นำต้องเกี่ยวข้องด้วย

ภาพประกอบ 2 ปัจจัยที่ผู้นำต้องเกี่ยวข้องด้วย
(ที่มา : Daft, 1999, p. 6)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Yukl (1998, p. 7) ได้กล่าวถึงผลที่เกิดขึ้นเป็นลูกโซ่โดยผู้นำ (Casual chain of effects by leader) ซึ่งผู้นำจะมีขั้นตอนการปฏิบัติงานดังนี้ คือ เริ่มจากการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Articulating appealing vision) เพิ่มความผูกพันให้กับผู้ตาม (Increase follower effort) เพิ่มคุณภาพและเพิ่มผลผลิต (Increase quality and productivity) และสามารถเพิ่มยอดขายและกำไรให้แก่องค์การ (Increase sales and profits) ดังภาพประกอบ 3 แสดงผลที่เกิดขึ้นเป็นลูกโซ่โดยผู้นำ (Casual chain of effects by leader)

ภาพประกอบ 3 แสดงผลที่เกิดขึ้นเป็นลูกโซ่โดยผู้นำ
(ที่มา : Yukl, Gary A. 1998, p. 7)

จากการศึกษาความหมายของคำว่า ผู้นำ (Leader) ที่มีนักวิชาการให้ไว้หลากหลายแนวคิด สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือคัดเลือกอันเนื่องมาจากคุณสมบัติพิเศษของบุคคลนั้น ซึ่งเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่มมีความสามารถในการโน้มน้าว จูงใจ ชักนำ ชี้นำและคอยให้ความช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่มรวมพลังปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหารผู้นำที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ว่าภาวะผู้นำ คือ ภาวะที่บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความช่วยเหลือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยการหรือสั่งการ การบังคับบัญชา ประสานงานโดยใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้การงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการความเป็นผู้นำหมายถึงผู้ที่มีความสามารถในการใช้ศิลปะในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ
เนตร์พัณณา ยาวิราช (2550, หน้า 7); วิเชียร วิทยอุดม (2500, หน้า 3);

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 15); สัมมนา รธนิธย์ (2553, หน้า 14); DuBrin (1998, p. 2); Yukl (1998, pp. 2 – 3) อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 11); Robert and Chirstopher (2001, p. 6) และ Reddin (2003, p. 6) สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ และ Sergiovanni and Moore (1989, p. 213); Gardner (1990, p. 1) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการโน้มน้าวใจ จูงใจของผู้นำให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม

นอกจากนี้ Lunenburg & Omstein (2000, p. 113) ได้รวบรวมความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” จากนักการศึกษาหลายท่าน ไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลของกลุ่มในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความสำเร็จ

2. ภาวะผู้นำคือการเข้าไปมีอิทธิพล ชี้นำทิศทาง แนวทางการกระทำและการแสดงความคิดเห็น

3. ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลที่ก่อให้เกิดผลต่อองค์การ

4. ภาวะผู้นำเป็นการสร้างทีมงานที่ร่วมกันอย่างเหนียวแน่น เพื่อการบรรลุเป้าหมาย

5. ภาวะผู้นำเป็นการชักชวนผู้อื่นให้ปรับเปลี่ยนแนวคิดในเรื่องการเห็นผลประโยชน์ส่วนตัว และยอมรับเป้าหมายของกลุ่มให้เป็นเป้าหมายของกลุ่มให้เป็นเป้าหมายของแต่ละคน

6. ภาวะผู้นำเป็นการชักชวนกลุ่มบุคคลอื่น เพื่อการบรรลุเป้าหมายร่วมซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากต่อสวัสดิการของกลุ่ม

ส่วน Coyle (1997, pp. 12 – 14) ได้ทำการสรุปรวมคำจำกัดความของคำว่า ภาวะผู้นำ จากนักวิชาการต่าง ๆ ที่แสดงถึงลักษณะของภาวะผู้นำตามแนวคิดของนักวิชาการนั้น ๆ พร้อมตั้งข้อสังเกตด้วยว่า ภาวะผู้นำนั้นมีความสำคัญเพราะมีคนฟังและยอมปฏิบัติตาม ดังนั้นผู้ตามก็มีความสำคัญด้วยหากไม่มีผู้ตามภาวะผู้นำก็จะไม่เกิด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผู้วิจัยได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่สามารถใช้ศิลปะหรือกระบวนการในการโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้น ชี้นำ อย่างมีศิลปะให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน โดยมีความเห็นสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กรและต้องร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ให้สำเร็จผลด้วยดี

3. บทบาทของภาวะผู้นำ

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาท

คำว่า “บทบาท” (Role) ได้มีผู้ให้คำจำกัดความไว้หลากหลาย ซึ่งแต่ละอย่างก็มีความหมายที่ไม่แตกต่างกันมากนัก นักจิตวิทยาสังคมได้กล่าวถึงที่มาของบทบาทว่ามาจากคำเต็มว่า “บทบาททางสังคม” (Social Role) ซึ่งหมายถึงการปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคคลสองฝ่าย ฝ่ายหนึ่งคือ ผู้ดำรงตำแหน่งนั้นอยู่ อีกฝ่ายหนึ่งคือ บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับตำแหน่งนั้น

ราชบัณฑิตยสถาน (2543, หน้า 292) ได้ให้คำจำกัดความของบทบาทว่า หมายถึง การกระทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความหมายของบทบาทว่า หมายถึง ลักษณะของพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกในกลุ่มและรูปแบบของพฤติกรรมที่คาดหวังตามตำแหน่งหน้าที่หรือการแสดงออกของบุคคลตามความมุ่งหวังของสังคม (Good, 1973, p. 502; Katz and Kahn, 1978, p. 179; Cohnen, 1979, p. 35 และ Owens, 1998, p. 48) โดยที่นักมนุษยวิทยาได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องสถานภาพและบทบาทของตำแหน่งว่า สังคมตั้งอยู่บนรากฐานของการมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในสังคม สถานภาพเป็นเพียงนามธรรมที่มีอยู่ในรูปแบบหนึ่ง ซึ่งเป็นจุดเชื่อมโยงไปสู่ความจริงที่ว่าตำแหน่งเป็นเครื่องกำหนดบทบาทบุคคลคนเดียวกันก็อาจแสดงได้หลายบทบาท สอดคล้องกับแนวคิดของ Getzels and Guba (1959, p. 60) สรุปว่าพฤติกรรมหรือการกระทำต่าง ๆ ในสังคมมนุษย์เป็นผลมาจากตัวการ 2 ตัวการ คือ 1) สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) ซึ่งประกอบด้วย สถาบัน (Institution) หรือองค์การ บทบาทตามหน้าที่ (Role) ซึ่งบุคคลที่ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งในสถาบันที่ควรจะทำและความมุ่งหวังจากบุคคลภายนอกของสถาบันหรือองค์การ 2) บุคลามิติ (Indiogarphi Dinmendsion) ซึ่งประกอบด้วยตนเอง (Individual) หรือความเป็นตัวของตัวเอง บุคลิกภาพ (Personality) ประกอบด้วย ทัศนคติส่วนตัว การรับรู้ ความรู้สึกนึกคิด อารมณ์จิตใจของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตนเองและความต้องการส่วนตัว (Need) ส่วน Hoy & Miskel (2001, p. 33) กล่าวถึงลักษณะบางประการที่อธิบายธรรมชาติของบทบาท ดังนี้

1. บทบาทแสดงถึงตำแหน่ง สถานะ (Status) ภายในองค์การในสถานศึกษา ประกอบด้วย ตำแหน่งต่าง ๆ เช่น อาจารย์ใหญ่ ครู อาจารย์ นักเรียน เป็นต้น

2. บทบาทถูกกำหนดโดยความคาดหวังและหน้าที่ของตำแหน่งนั้น ๆ ความคาดหวังเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมของแต่ละตำแหน่ง เมื่อบุคคลได้แสดงพฤติกรรมตามหน้าที่ของตำแหน่งนั้น ๆ เขาก็ได้แสดงบทบาทของเขา บทบาทเป็นเสมือนพิมพ์เขียวในการปฏิบัติงานของเขา

3. บทบาทเป็นตัวแปร คือ สามารถแปรเปลี่ยนได้ ทั้งนี้เพราะว่าความคาดหวังบางอย่างจำเป็นต้องกระทำตาม แต่ความคาดหวังอีกบางอย่างอาจจะมีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติก็ได้

4. บทบาททั้งหลายในองค์การมีความคาบเกี่ยวกันและส่งเสริมซึ่งกันและกัน เช่น เป็นการยากที่จะอธิบายเฉพาะบทบาทของครูหรือเฉพาะบทบาทของนักเรียนโดยไม่ต้องอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน

นอกจากนี้ Yukl (1998, p. 152) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำว่า บทบาทของผู้นำแต่ละคนแตกต่างกันตามบุคลิกลักษณะและสถานการณ์ ผู้นำมักถูกคาดหวังในด้านบทบาท (Role Expected) คือ บทบาทที่สังคมคาดหวังไว้เกี่ยวกับตำแหน่ง หน้าที่ กฎ ระเบียบ วัฒนธรรม ความเชื่อของสังคมบางครั้งต้องการผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งธรรมชาติลักษณะของงาน แต่บางครั้งผู้นำไม่สามารถปรับตัวสอดรับกับบทบาทเหล่านี้ตามความคาดหวังของสังคม ซึ่งการรับรู้บทบาทของผู้นำ (Perceived role) จะขึ้นอยู่กับความต้องการ คุณลักษณะ ค่านิยมและทักษะของผู้นำ หากบทบาทตามความรับรู้ของผู้นำไม่สอดคล้องกับบทบาทที่สังคมคาดหวังผู้นำอาจเกิดความขัดแย้งในบทบาทได้ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายในการบริหารจัดการในองค์การได้ ซึ่งผู้นำจะต้องปรับปรุงและพัฒนาให้บทบาทที่สังคมคาดหวังและบทบาทตามการรับรู้ของตนเองไปในทิศทางเดียวกันที่สอดคล้องกัน จึงจะก่อให้เกิดการทำงานตามบทบาทของผู้ทำงานได้ดีและประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาแนวคิดของนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับ “บทบาท” พบว่า บทบาทเป็นสิ่งที่บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งจะปฏิบัติให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ได้รับบทบาทนั้นจะต้องเป็นที่รับรู้และเข้าใจระหว่างผู้ดำรง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตำแหน่งกับบุคคลอื่นโดยสถานภาพของบุคคลจะเป็นตัวกำหนดบทบาทที่ต้องปฏิบัติ ในขณะเดียวกันบทบาทก็จะมีส่วนกำหนดสถานภาพเช่นกัน จึงสามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

1. บทบาทที่ได้มาพร้อมกับตำแหน่ง เป็นบทบาทที่เกิดขึ้นมาพร้อมกับตำแหน่งเมื่อบุคคลดำรงตำแหน่งใดก็ต้องแสดงบทบาทตามกฎหมาย ภาระหน้าที่ตามกฎหมาย ภาระหน้าที่ความรับผิดชอบและสิทธิหน้าที่ที่กำหนดไว้เป็นบรรทัดฐาน

2. บทบาทที่เป็นความคาดหวังของบุคคลที่เกี่ยวข้อง เป็นบทบาทที่บุคคลเกี่ยวข้องคาดหวังว่าบุคคลที่เข้าไปดำรงตำแหน่งนั้น จะต้องมีแบบแผนพฤติกรรมอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจสอดคล้องกับแบบแผนที่กำหนดไว้หรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับค่านิยม ทัศนคติ ประสบการณ์ และการศึกษาอบรมของผู้ที่เกี่ยวข้อง

3.2 บทบาทภาวะผู้นำ

บทบาทของผู้นำนับว่าเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้มีความเข้าใจในการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์การต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เพราะผู้บริหารในแต่ละระดับองค์การต่างมีบทบาทหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติแตกต่างกัน เนื่องจากมีบริบท โครงสร้าง ลักษณะงานขององค์การที่แตกต่างกัน หากแต่มีลักษณะที่เหมือนและคล้ายคลึงกันในหน้าที่ทางการบริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การและการควบคุม (Koontz and Welhrich, 1990) หากผู้บริหารสามารถแสดงบทบาทได้สอดคล้องเหมาะสมกับตำแหน่งย่อมจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความพึงพอใจและสามารถปฏิบัติภารกิจขององค์การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้เป็นอย่างดีซึ่งมีผู้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำไว้อย่างหลากหลายเห็นได้จาก

Hicks (1975, หน้า 307) ได้ชี้ให้เห็นถึงบทบาทผู้นำไว้ 8 ประการ ดังนี้

1. หน้าที่ในการชี้ขาด (Arbitrating) ในการทำงานร่วมกันนั้น สมาชิกในกลุ่มมักมีความขัดแย้งกันอยู่เสมอในเรื่องต่าง ๆ ผู้นำก็มักจะต้องมีส่วนเข้าไปแก้ไขความขัดแย้งเพื่อให้ปัญหานั้นยุติหรือไม่ลุกลามต่อไป

2. หน้าที่ในการเสนอแนะ (Suggesting) การให้คำแนะนำหรือข้อเสนอแนะเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งสำหรับการทำงานร่วมกัน คำแนะนำของผู้นำย่อมเป็นแนวทางที่สร้างความมั่นใจในการก่อให้เกิดความรู้สึกแห่งความมีศักดิ์ศรีและความต้องการมีส่วนร่วมในเครื่องมือที่ทรงอำนาจของผู้นำที่จะต้องบริหารระยะยาว

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. หน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ (Supplying Objectives) ผู้นำจะต้องทำหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน และชี้แจงวัตถุประสงค์เหล่านั้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจร่วมกัน ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และนำมาซึ่งความสำเร็จ ผู้นำจะต้องคำนึงเสมอว่าวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมานั้นมีความเหมาะสมกับหน่วยงานและเป็นวัตถุประสงค์ที่สามารถนำมาดำเนินการได้

4. หน้าที่ในการเร่งเร้า (Catalyzing) ในการทำงานบางครั้งต้องมีแรงบางชนิดที่จะช่วยเสริมให้เกิดการปฏิบัติและมีการเคลื่อนไหวอยู่เสมอ โดยผู้นำทำหน้าที่คล้ายกับสารเร่งเร้า

5. หน้าที่ในการให้ความมั่นคง (Providing Security) ในหน่วยงานใด ๆ ก็ตาม ความมั่นคงในหน้าที่การงานของบุคลากรแต่ละคนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งผู้นำจะต้องมีความพยายามที่จะทำให้หน่วยงานมีการพัฒนาและมีความก้าวหน้าอยู่เสมอ การไม่ทอดทิ้งผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเมื่อเกิดปัญหา

6. หน้าที่ในการเป็นตัวแทน (Representing) ปกติผู้นำจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้แทนของหน่วยงาน จะต้องทำหน้าที่ทั้งหลายไม่ว่าการพูด การกระทำการแสดงออกในลักษณะต่าง ๆ โดยยึดเอาหน่วยงานเป็นหลัก

7. หน้าที่ในการให้กำลังใจ (Inspiring) ผู้นำแสดงให้เห็นถึงความมีคุณค่าและความสำคัญในผลงานของผู้บังคับบัญชา รู้จักให้กำลังใจ จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้กับหน่วยงานด้วยความเต็มใจ เสียสละ อุทิศตน โดยมุ่งหวังความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

8. หน้าที่ในการยกย่องสรรเสริญ (Praising) ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการให้ผู้นำเห็นความสำคัญของตน ต้องการเห็นความพึงพอใจในผลงานที่ออกมาจากใจจริงของผู้บังคับบัญชาและต้องการคำสรรเสริญเยินยอในผลงานนั้น ฉะนั้นผู้นำจึงไม่ควรที่จะละเลยการแสดงออกหรือกล่าวสรรเสริญอย่างจริงใจในผลแห่งความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา

Murphy (1996, p. 26) ได้กล่าวถึงบทบาทโดยทั่วไปของภาวะผู้นำไว้ว่า

1. บทบาทในการเป็นนักคัดเลือก (The Selector) โดยคัดเลือกคนให้เหมาะสมกับงาน บทบาทในการเป็นนักประสาน (The Connector) เสริมสร้างและ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขยายสัมพันธภาพด้วยการสื่อสารและปรับเปลี่ยนทัศนคติทางลบให้เป็นทางบวก ประสานคนให้ถูกกับปัญหาและสาเหตุ

2. บทบาทในการเป็นนักแก้ไขปัญหา (The Problem Solver) ให้ตรงกับสาเหตุหรือวัตถุประสงค์ ผู้นำที่ดีต้องใช้เวลา 60% กับบทบาทนี้ ส่วนที่เหลือ 30% สำหรับ 7 บทบาทนอกเหนือจากนี้และใช้เวลา 10% กับงานประจำ

3. บทบาทในการเป็นนักประเมิน (The Evaluator) ที่ดีซึ่งต้องดำเนินการตามขั้นตอน คือ ระบุวัตถุประสงค์ในการประเมิน ยกระดับขีดความสามารถของบุคคล ทีมงานและองค์การ ต้องมีการประเมินรายบุคคล แนะนำเพื่อพัฒนาศักยภาพ สนับสนุนผู้ที่มีแรงเสริมทางบวก

4. บทบาทในการเป็นนักเจรจาต่อรอง (The Negotaitor) เพื่อส่วนรวมโดยคำนึงถึงทุก ๆ ส่วน หาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์

5. บทบาทในการเป็นนักประสานรอยร้าว (The Healer) สามารถเชื่อมประสานใจผู้ใต้บังคับบัญชาได้

6. บทบาทในการเป็นผู้ปกป้อง (The Protector) โดยปกป้ององค์การมิให้เกิดผลกระทบด้านลบ คาดคะเนวิกฤติที่เกิดขึ้นได้และสามารถเปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาส

7. บทบาทในการเป็นผู้เสริมพลังร่วม (The Synergizer) พินิจพิจารณาปัญหาในภาพรวมมากกว่าแบบแยกส่วน รู้จักปรับตัวในการเผชิญปัญหาและปรับปรุงตนเอง

Nanus, B. (1996, pp. 71 – 79) กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนี้ต้องสามารถนำผู้ตามและพาเขาไปในทิศทางใหม่ที่สร้างสรรค์และพัฒนาองค์การและสังคมได้ในอนาคต ซึ่งผู้นำเหล่านี้จะต้องถูกคาดหวังให้มีบทบาทใน 4 ด้าน คือ 1) ด้านการเป็นผู้ชี้นำกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงาน (direction–setter) การกำหนดเป้าหมายขององค์การจะช่วยชี้นำการทำงานได้ดี การปฏิบัติงานแบบมีทิศทาง ช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำะต้องมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์เพื่อให้องค์การได้พัฒนาทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกและสิ่งแวดล้อม เป้าหมายไม่หยุดนิ่ง มีการปรับเปลี่ยนได้ 2) ผู้นำในบทบาทตัวแทนขององค์การ (Spoken Person) การมีปฏิสัมพันธ์กับสังคมจะช่วยให้องค์การเป็นที่รู้จักของสังคม ผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลนอกองค์การ กล้าที่จะตัดสินใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของชุมชม นโยบายการปกครองต่าง ๆ ทั้งนี้เพื่อให้องค์การเป็นที่ยอมรับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ของสังคม การมีเครือข่ายจะช่วยให้บุคคลต่าง ๆ เข้ามาสนับสนุนการทำงานของตนในองค์การ ผู้นำต้องเรียนรู้และปรับตัวเองให้เหมาะสม จะต้องมีความสม่ำเสมอและเป็นมิตรกับบุคคลทั่วไป 3) ผู้นำในบทบาทผู้เปลี่ยนแปลง (Change agent) การเปลี่ยนแปลงต้องประกอบด้วย ความมีเหตุผลและวิธีการที่จะเปลี่ยนแปลงโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่องค์การจะได้รับรวมทั้งความถูกต้องเหมาะสมด้วยและจะต้องคำนึงถึงผู้ตามด้วยและ 4) ผู้นำเป็นผู้สั่งสอนและพี่เลี้ยง (Coach) การให้คำแนะนำ การสอนเป็นบทบาทหนึ่งของผู้นำที่จะต้องกระทำเพื่อให้ผู้ตามได้เข้าใจและปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน การได้รับการบอกกล่าว การชี้แนะจะช่วยผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี

Covey (1997, pp. 152 – 153) กล่าวถึง ผู้นำในยุคที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วว่า จะต้องมีบทบาทพื้นฐานสำหรับการทำหน้าที่หรือกิจกรรมต่าง ๆ 3 ประการ คือ

1. บทบาทในการสำรวจ (Path finding) เป็นผู้มีพลังในการค้นหา สร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ วางเป้าหมายขององค์การในอนาคต โดยสร้างแบบคุณค่าและวิสัยทัศน์ให้เข้ากัน ซึ่งคำนึงถึงความต้องการจำเป็นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการวางแผนกลยุทธ์

2. บทบาทในการกำหนด (Aligning) โดยเป็นผู้สามารถปรับโครงสร้างองค์การ ระบบและกระบวนการปฏิบัติให้ตอบสนองกับพันธกิจ วิสัยทัศน์ขององค์การตลอดจนความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

3. บทบาทในการมอบอำนาจ (Empowering) ผู้นำจะต้องมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความเฉลียวฉลาด ความสามารถในการคิดค้นประดิษฐ์ มีสติปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ได้มีอิสระตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ

Farrew and Kaye (1996, pp. 178 – 180) กล่าวถึง บทบาทของผู้นำ 5 ประการ ซึ่งมีความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาการทำงาน ดังนี้

1. บทบาทผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ได้แก่ 1) ช่วยแนะนำให้บุคลากรเข้าใจและเห็นคุณค่าของการทำงาน ประโยชน์ของการทำงานและทักษะด้านการตลาด 2) ช่วยอธิบายให้บุคลากรเข้าใจและเห็นความสำคัญของการวางแผนการทำงานในระยะยาว 3) เปิดโอกาสและสร้างบรรยากาศ พร้อมที่จะยอมรับความคิดเห็นของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

บุคลากรแต่ละคน เกี่ยวกับการทำงานอย่างเต็มที่ 4) ช่วยให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและความเชื่อมโยงถึงสิ่งต่าง ๆ ในการทำงาน

2. บทบาทผู้ประเมิน (Appraiser) ได้แก่ 1) ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย 2) กำหนดมาตรฐานและความคาดหวังให้ชัดเจนโดยที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่าจะต้องถูกประเมินสิ่งใดบ้าง 3) รับฟังบุคลากรและเรียนรู้ว่าอะไรคือสิ่งสำคัญและความคาดหวังในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน 4) ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติของบุคลากรชื่อเสียงกับเป้าหมายของการทำงาน 5) ให้คำแนะนำเป็นพิเศษแก่บุคลากรแต่ละคนเพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานและสร้างชื่อเสียง

3. บทบาทผู้คาดคะเน (Forecaster) ได้แก่ 1) ช่วยให้บุคลากรได้รับทราบข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับองค์การเพิ่มเติม 2) ชี้ให้เห็นแนวโน้มและการพัฒนาใหม่ ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความคาดหวังในการทำงาน 3) ช่วยให้บุคลากรเข้าใจวัฒนธรรมและนโยบายที่แท้จริงขององค์การ 4) สื่อสารให้สมาชิกได้ทราบถึงทิศทางซึ่งเป็นกลยุทธ์ขององค์การ

4. บทบาทผู้ให้คำแนะนำ (Adviser) ได้แก่ 1) ช่วยชี้ให้บุคลากรเข้าใจถึงเป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจนมากขึ้น 2) ช่วยให้บุคลากรแต่ละคนได้เลือกเป้าหมายของการทำงานได้ชัดเจนมากขึ้น 3) ชี้ให้เห็นทรัพยากรที่อาจเป็นตัวสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

5. บทบาทผู้สร้างความสามารถ (Enabler) ได้แก่ 1) ช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนารายละเอียดเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการทำงาน 2) จัดการติดต่อกับบุคคลในองค์การอื่นที่มีความสามารถ เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการทำงานตามเป้าหมาย 3) อภิปรายความสามารถของทีมสมาชิกและเป้าหมายของการทำงานให้แก่บุคคลอื่น ผู้ซึ่งให้โอกาสการทำงานในอนาคต 4) รวบรวมบุคคลและทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Green (1988, หน้า 3) กล่าวว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำประกอบด้วย ผู้นำ ผู้ตาม ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม บทบาทที่กล่าวมามีความหมายครอบคลุมองค์ประกอบทั้ง 3 ประการของภาวะผู้นำ ดังนี้

5.1 บทบาทตามสถานภาพหรือตามตำแหน่ง ประกอบด้วย 1) บทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบผู้นำตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

2) บทบาทที่แสดงความเป็นตัวแทนขององค์การ 3) บทบาทที่แสดงออกถึงความเป็นนักเปลี่ยนแปลง สร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจน 4) บทบาทในฐานผู้แนะนำ ผู้สอนงานได้อย่างเหมาะสม

5.2 บทบาทที่สังคมคาดหวัง ประกอบด้วย 1) การปฏิบัติตามกติกาของสังคม 2) ดำรงตนเป็นตัวอย่างของสังคม ปฏิบัติตนโดยมีจิตสำนึกสาธารณะและมีจิตสำนึกทางจริยธรรม สร้างศรัทธาและค่านิยมที่เหมาะสม 3) สามารถปรับตัวได้ดี จัดบุคลิกภาพของตนทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

5.3 บทบาทที่แสดงออกถึงความสามารถในความเป็นผู้นำ ประกอบด้วย 1) บทบาทที่ปฏิบัติจริง ตามการรับรู้ของตนเองอาจจะสอดคล้องกับบทบาทที่สังคมหรือบทบาทที่ตนเองคาดหวังหรือไม่ก็ได้ 2) พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเป็นเลิศทางสติปัญญาและทักษะในการบริหารงานในฐานะเป็นผู้นำขององค์การ 3) ความสามารถในการตัดสินใจ 4) ความสามารถในการริเริ่ม สร้างงานที่ท้าทาย ส่วน Bennis and nanus (1985, pp. 6 – 12) ได้แสดงแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องปฏิบัติบทบาทที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) ผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) ต้องสามารถประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและกำหนดเส้นทางเดินไปสู่จุดหมายปลายทางในอนาคต 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มุ่งเน้นที่สภาพแวดล้อมภายใน เช่น บุคลากร ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ต้องสามารถคาดการณ์การพัฒนาของโลกภายนอก ประเมินผลกระทบต่อองค์การ สร้างความรู้สึกเกี่ยวกับความเร่งด่วนและการจัดลำดับความสำคัญเพื่อการเปลี่ยนแปลง 3) โฆษก (Spokes–person) ผู้นำต้องมีทักษะในการพูดและให้ความสนใจด้วยการเป็นผู้ฟังที่ดีสามารถต่อรองกับองค์การอื่นและสร้างเครือข่ายกับภายนอกเพื่อประโยชน์ด้านแนวคิด ทรัพยากร การสนับสนุนหรือข้อมูลข่าวสารสำหรับองค์การในปัจจุบันเป็นสำคัญ 4) ผู้ฝึกสอน (Coach) ต้องสามารถสร้างทีมงานให้อำนาจผู้ร่วมงานและเป็นที่ปรึกษา สร้างความไว้วางใจให้เกียรติและช่วยให้บุคคลเรียนรู้ เติบโตก้าวหน้าเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับบทบาทของผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น นับเป็นสาระสำคัญที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ในองค์การ เพราะว่าการดำเนินการงานขององค์การนั้นผู้นำเป็นบุคคลสำคัญที่มีส่วนในการกำหนดนโยบาย วางแผนและสร้างความร่วมมือให้เกิดขึ้นระหว่างหมู่สมาชิก โดยใช้ภาวะผู้นำที่ถือว่าเป็นกระบวนการหนึ่งซึ่งบุคคลนั้นมีอิทธิผลต่อทัศนคติ ความเชื่อและพยายามโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์การประพฤติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปฏิบัติไปในทิศทางที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย การใช้ภาวะผู้นำจะแสดงออกมาในลักษณะของบทบาทและหน้าที่ตามตำแหน่งและตามความหวังของผู้ที่เกี่ยวข้องตลอดจนสภาพแวดล้อมภายนอกที่ผู้นำบุคคลนั้นปฏิบัติงานอยู่ บทบาทที่กล่าวมานี้จึงเป็นบทบาทภาวะผู้นำ เนื่องจากบทบาทที่ผู้นำแสดงมักจะเป็นบทบาทที่ต้องใช้อำนาจของผู้ครองตำแหน่งและเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

สรุปได้ว่า บทบาทภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการกำหนดสถานภาพในการปฏิบัติงานของบุคคลและเป็นสิ่งที่บ่งชี้ให้เห็นถึงตำแหน่งหน้าที่ของงานที่ปฏิบัติ ดังนั้นบุคคลที่ได้รับมอบหมายตำแหน่งหน้าที่ใดก็ควรที่จะปฏิบัติหน้าที่ตามตำแหน่งหน้าที่ในงานนั้นให้เหมาะสม สอดคล้องกับบทบาทของตน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำที่มีความสำคัญต่อการปฏิบัติงานขององค์การให้สำเร็จและบรรลุเป้าหมาย จึงมีบทบาทเฉพาะที่แตกต่างจากคนอื่น ด้วยเหตุนี้บทบาทผู้นำจึงต้องสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมระยะเวลาและสถานการณ์ซึ่งจะช่วยให้การดำเนินงานขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ลักษณะภาวะผู้นำ

ลักษณะภาวะผู้นำ เป็นทฤษฎีดั้งเดิมที่เกิดขึ้นตั้งแต่ก่อนคริสตกาลจนถึงปี ค.ศ. 1940 เป็นการศึกษาค้นหาคุณลักษณะเฉพาะตัวหรือคุณลักษณะที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก ความร่าเริง สติปัญญา เป็นต้น โดยมีความเชื่อว่าคุณลักษณะเหล่านี้มีติดตัวผู้มาตั้งแต่กำเนิด ซึ่งสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้นำกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำได้ ผลจากการศึกษาลักษณะดังกล่าวจึงเกิดทฤษฎีมหาบุรุษยิ่งใหญ่ (Great Man Theories) โดยมีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรมเป็นสิ่งที่ติดตัวบุคคลมาตั้งแต่เกิดมีลักษณะเด่นพิเศษกว่าคนอื่น ดังนั้นผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือบุคคลธรรมดา และจากการศึกษางานวิจัยตามทฤษฎีนี้ได้สรุปผลเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำว่าจะต้องมีลักษณะทางกายภาพ ลักษณะทางบุคลิกภาพ ลักษณะทางสังคมและลักษณะส่วนตัว (ทางสติปัญญา) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (ประสิทธิ์ เขียวศรี, 2544, หน้า 45 – 46)

ในระยะต่อมาได้มีนักวิจัยคุณลักษณะผู้นำได้ค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการออกแบบงานวิจัยที่ดีขึ้น มีการนำวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้ในการวิจัย ทำให้การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำก้าวหน้าไปไกล ผลของการวิจัยทำให้ค้นพบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

คุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มีสัมพันธ์กับงานและประสิทธิผลของผู้นำในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่มีความโดดเด่นและแตกต่างไปจากผู้อื่น เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยมีรายละเอียดของการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ดังนี้

สิปปนนท์ เกตุทัต (2543, หน้า 33) กล่าวถึง ลักษณะของผู้นำที่สำคัญ คือ 1) มีความคิดกว้างไกล 2) มีวิสัยทัศน์ 3) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) มีความกล้า 5) มีพลังดึงดูดให้ผู้อื่นมาร่วมงานด้วย 6) มีวินัยในตนเอง 7) เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง 8) มีอุปนิสัยปรับปรุงงานเป็นระบบเป็นนิตย์และ 9) มีคุณธรรม สอดคล้องกับ ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2556, หน้า 13) กล่าวว่า คนที่จะเป็นผู้นำได้ต้องถูกฝึกบริหารความกล้า และการที่จะเป็นคนกล้าต่อสู่เพื่อความถูกต้องได้นั้น จะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 7 ประการ เรียกว่า 7C ดังนี้

1. Conviction ความคิดความเชื่อในสิ่งที่ตนเห็นว่าถูกต้องดีงาม

2. Compassion ความประสงค์ที่จะแสดงออกซึ่งความคิดความเชื่อนั้น ๆ

3. Conscience มโนธรรม สัมปชัญญะชั้นสูงที่จะตัดสินใจว่าสิ่งใดควรทำ สิ่งใดไม่ควรทำ ทำในสิ่งที่ตนทำได้จากที่ตนมีและสถานภาพที่เป็นอยู่

4. Cleverness ความฉลาดรู้ เห็นความเป็นเหตุเป็นผลของประเด็นปัญหา

5. Connection เห็นความเชื่อมโยงของเรื่องราวต่าง ๆ รู้จักแก้ไขเข้าใจผลดีและผลเสียที่จะเกิดขึ้น

6. Commitment ความผูกพัน ยึดมั่นในความกล้านั้นอย่างคงเส้นคงวา

7. Character บุคลิกภาพที่เป็นแบบฉบับของตนเอง กล้าแสดงออกถึงความเป็นตัวตนได้อย่างถูกกาลเทศะ

ส่วน ประเวศ วะสี (2543, หน้า 47 – 48) ได้กล่าวว่า ในสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและศึกษาการมีสภาวะผู้นำ ซึ่งพบว่ายังมีสภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้บ้าง เช่น ผู้นำตามธรรมชาติมีลักษณะ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

1. ฉลาด ผู้นำตามธรรมชาติจะเป็นคนฉลาดเสมอ แต่ผู้นำ (ผู้ดำรงตำแหน่ง) ที่ได้มาจากการแต่งตั้งหรือโดยการเลือกตั้งไม่แน่ว่าจะเป็นคนฉลาด

2. เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม ทำให้ส่วนรวมมีกำลัง คนเห็นแก่ตัวทำให้ส่วนรวมอ่อนกำลังในกระบวนการทำงานร่วมกัน ความเห็นแก่ตัวหรือความเห็นแก่ส่วนรวมจะปรากฏให้ผู้คนรับรู้ แต่ในการแต่งตั้งและเลือกตั้ง คุณสมบัติเหล่านี้อาจยังไม่เป็นที่ปรากฏ

3. เป็นคนติดต่อสื่อสารกับคนรู้เรื่อง คนฉลาดและเห็นแก่ส่วนรวม แต่คนที่ไม่ติดต่อสื่อสารหรือติดต่อสื่อสารไม่รู้เรื่องก็เป็นผู้นำไม่ได้

4. เป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ ผู้นำตามธรรมชาติจะเป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ ทำให้การทำงานในองค์การราบรื่น มีความสุขและมีประสิทธิภาพ

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 35 – 40) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลมักมีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่เฉพาะอย่างที่เหมือนกันและแตกต่างจากผู้ที่มิใช่ผู้นำ โดยเฉพาะคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจได้ มีลักษณะที่เด่น เป็นกล้าแสดงออก การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน อบอุ่น มีความเอื้ออารี มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด ความผิดหวัง หรือความคับข้องใจ การรู้จักตนเอง และมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ประกอบด้วย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว มีสภาพการควบคุมภายในตนเอง มีความกล้าหาญ มีความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550, หน้า 84 – 86) ได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงว่าผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมีความเฉลียวฉลาด ปรับตัวเก่ง เปิดตัว เปิดเผย มีความเพียรพยายาม ร่างกายแข็งแรง มีความกระตือรือร้น เป็นคนทำงานหนัก มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีไหวพริบ ความอดทน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น พลังงานสูง ไฟแรง มีความริเริ่ม คิดสร้างสรรค์

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

แสวงหาโอกาส ความรู้ ภูมิปัญญาและมีบูรณาการส่วนบุคคล นอกจากนี้ยังกล่าวว่าผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีลักษณะใช้อำนาจโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่น เป็นผู้เรียนรู้ตลอดไป กำหนดแนวทางการมีคุณธรรม จริยธรรมในหน่วยงานเชื่อมั่นและให้เกียรติแก่เพื่อร่วมงาน รู้จักตนเองเป็นอย่างดี กล้าเสี่ยงและยอมรับความสูญเสีย มีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล แปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริง มุ่งเน้นพัฒนาการไปสู่อนาคต พัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ ดึงดูดคนให้ทำในสิ่งที่ถูกต้อง สอดคล้องกับ ประกอบ คุณารักษ์ (2543, หน้า 115) กล่าวว่า ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะเฉพาะ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่ดี เป็นจินตนาการบนพื้นฐานความเป็นไปได้และน่าจะผ่านการวิเคราะห์มาแล้ว (อาจใช้เทคนิควิธี SWOT)

2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. อดทนต่อความเสี่ยง

4. มีความไว้วางใจได้ มีความเป็นธรรม มีคุณธรรม ผู้อื่นศรัทธายอมรับ

5. มีความเชื่อ แม้บางครั้งจะต้องเสี่ยง

6. มีภาวะผู้นำ สร้างคนเป็น สร้างทีมงานที่ดี ให้ความอบอุ่นต่อผู้ร่วมงาน กล้าหาญ กล้าเสี่ยง

7. มีความกล้าหาญ กล้าเสี่ยง ซึ่งผ่านการวางแผนมาแล้ว

8. มีการติดต่อสื่อสารที่ดี และสามารถใช้หลายรูปแบบ

นอกจากนี้ จีระ หงส์ลดารมภ์ (2553, หน้า 5) ได้สรุปลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี ดังนี้ 1) มีเป้าหมายแล้วสร้างแรงขับไปให้ถึง 2) มีความอยากเป็นผู้นำ และเห็นว่าจำเป็นจะต้องมีเพื่อบรรลุเป้าหมายให้ได้ 3) มีความยุติธรรม ไม่โอนเอียงตามอำนาจโดยไม่ไปสู่เป้าหมาย 4) มั่นใจในตนเองทุก ๆ ด้าน ทั้งบุคลิกภาพ การแต่งกาย การพูด ความกล้าหาญ 5) มีความเฉลียวฉลาด 6) มีความรู้จริง 7) มีการควบคุมอารมณ์ได้ดี

นอกจากนี้ สุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ (2554, หน้า 85 – 90) ได้เสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำที่คาดหวังและเป็นที่ต้องการมี 4 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำผู้ยึดหลักการ เป็นลักษณะพื้นฐานที่จะนำพาผู้อื่นให้สามารถก้าวตามด้วยความเต็มใจและเชื่อมั่น หลักการที่สำคัญคือความซื่อสัตย์ ความมีศักดิ์ศรีและความยุติธรรม ซึ่งผู้นำสามารถแสดงให้เห็นและเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์การ เพื่อให้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผู้คนในองค์การมีพฤติกรรมและการปฏิบัติที่ดีตามแบบอย่าง อันจะก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือในสังคมได้โดยรวม

2. ผู้นำเป็นผู้มีความรู้และวิสัยทัศน์ การมีผู้นำที่มีความรู้และวิสัยทัศน์แจ่มชัดจะเป็นสิ่งสำคัญในการนำพาองค์การให้ก้าวเดินไปในทิศทางที่ถูกต้อง นอกจากนี้จะต้องขวนขวายให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ตลอดจนต้องมีความอดทนในการทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของทีมงานจนถึงระดับที่สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันได้

3. ผู้นำเป็นนักปฏิบัติ ผู้นำที่ดีควรเป็นนักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นจริงได้ โดยได้รับการต่อต้านจากสมาชิกในองค์การน้อยที่สุด การสร้างสิ่งใหม่ ๆ ที่ดีกว่าให้เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ และทำให้สิ่งที่แย่กว่าค่อย ๆ จางหายไปในที่สุด เป็นการพัฒนาโดยให้มีวิวัฒนาการของการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ก่อให้เกิดความตื่นตกใจแก่คนในองค์การทันที

4. ผู้นำผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการบริหาร การสร้างวัฒนธรรมใหม่ ๆ ในกระบวนการทำงานมีความใฝ่ฝันในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ทั้งด้วยตนเองและจากผู้ร่วมทีมงาน รวมทั้งการทำงานร่วมกับองค์การอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตลอดจนส่งเสริมผู้มีความตั้งใจทำงานและร่วมสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ พร้อมทั้งปกป้องและให้การตอบแทนที่ดีงามแก่คนเหล่านั้น

นอกจากนี้ Stogdill (1981, pp. 73 – 97) ได้สังเคราะห์งานวิจัยพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีคุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ การมีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความแข็งแรง มีความเพียรพยายาม รู้จักเสี่ยง มีความคิดริเริ่ม มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น และมีความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ ส่วน Kouzes and Posner (1987) ได้สรุปคุณลักษณะหรือการกระทำของผู้นำที่มีความเป็นเลิศไว้ 5 ประการ คือ

1. ท้ายทายกระบวนการ (Challenge the Process) ผู้นำจะต้องนำทีมให้มุ่งการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญพิเศษตลอดเวลา ความท้ายที่ชัดเจนที่สุดก็คือ การใช้ทีมงานที่มีความร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การ นอกจากนี้ผู้นำยังต้องแสวงหาโอกาสที่จะเปลี่ยนแปลงสถานภาพประยุกต์ใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงองค์การมีการทดลองและกล้าเสี่ยงพร้อมที่จะเผชิญกับความผิดพลาดและล้มเหลว

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. ดลบันดาลภาพฝัน (Inspire a Shared Vision) คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่ทีมหรือองค์การควรจะเป็นกำหนดพันธกิจที่ทุกคนรับรองและยอมรับ พร้อมทั้งเป้าประสงค์ที่สามารถชี้นำทิศทางความพยายามของสมาชิก

3. พัฒนาผู้อื่นให้ปฏิบัติตามได้ (Enable Others to Act) ผู้นำจะต้องพยายามสร้างความแข็งแกร่งให้กับผู้ตามด้วยการใช้อำนาจในการตัดสินใจ มีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกแบบเป็นกันเอง พร้อมทั้งรับผิดชอบและตรวจสอบงานอย่างใกล้ชิด สม่ำเสมอ โดยใช้กระบวนการกลุ่มและเป็นรายบุคคลด้วยทักษะทางสังคม

4. กระตุ้นและให้กำลังใจเสมอ (Encourage the Heart) ผู้นำต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้สมาชิกเพื่อนร่วมงานรู้สึกภาคภูมิในความสำเร็จของตนเอง จะช่วยกระตุ้นให้เกิดกำลังใจและตั้งใจทำงานต่อไป

5. การกระทำเป็นแบบอย่าง (Model the Way) คือ “ทำตามที่สอนและสอนตามที่ทำ” (Do what you Teach and Teach what you Do) ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ร่วมงาน โดยการใช้วิธีการแห่งความร่วมมือและกล้าเสี่ยงเพื่อเพิ่มพูนความชำนาญทั้งด้านการงานและส่วนตัว

Frigon and Harry (1996, pp. 29 – 36) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำซึ่งเป็นคุณลักษณะพิเศษที่มีคุณภาพเหนือผู้อื่น คุณลักษณะเหล่านี้เป็นการกำหนดพฤติกรรมผู้นำซึ่งจะต้องมีการแสดงออกอย่างมั่นคง ชัดเจน และมีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการจะทำให้ประสบความสำเร็จ มี 10 ประการ คือ

1. การควบคุมอารมณ์ให้มีความรู้สึกที่ดี ระมัดระวังควบคุมอารมณ์ในที่สาธารณชน และต้องตัดสินใจบนรากฐานของความเป็นจริงอย่างมีเหตุผล

2. ความสามารถในการปรับตัวในทุกสถานการณ์ไม่ว่าสิ่งแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร จะทำให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์

3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่ผู้นำจำเป็นต้องแสดงออกมาให้เห็นเพื่อแสดงความสามารถ วิสัยทัศน์และความสร้างสรรค์ของผู้นำในอนาคต ซึ่งเป็นความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

4. ความกล้าหาญ มีจิตใจและอารมณ์กล้าหาญเผชิญหน้ากับอุปสรรค์อันตรายความเจ็บปวดด้วยความตั้งใจแนวแน่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. ความเด็ดเดี่ยวและความเพียรพยายาม โดยแสดงความกล้าที่จะนำทีมและผู้ตามเมื่อต้องพบกับความยากลำบากในระหว่างการทำงาน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์สุดท้ายของการปฏิบัติงาน

6. พฤติกรรมด้านจริยธรรม จะเกี่ยวกับระบบค่านิยมและคุณธรรมพื้นฐานในฐานะของผู้นำ โดยเป็นตัวอย่างหรือแบบอย่างความซื่อตรงและความมั่นคง

7. การตัดสินใจด้วยวิจารณญาณ มีความสามารถตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็นที่ดีและมีทิศทางที่ถูกต้อง โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความจริง ความรู้และความเข้าใจ

8. ความอดทน แสดงให้เห็นความกล้าหาญของบุคคลได้เป็นอย่างดี โดยต้องมีความสามารถอดทนต่อภาวะความตึงเครียดทั้งร่างกายและจิตใจการทำงานจนบรรลุความสำเร็จ

9. ความไว้วางใจได้ เป็นลักษณะพื้นฐานของภาวะผู้นำ ที่จะต้องแสดงให้บุคคลอื่นเกิดความเชื่อใจในคำพูด การกระทำด้วยความมั่นคงและความภักดี

10. ความปรารถนา เป็นลักษณะความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะมุ่งไปให้ถึงความสำเร็จหรือความเป็นเจ้าของความจริงและผลสัมฤทธิ์นั้น ผู้นำที่ดีจะต้องมีความปรารถนาที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จของวิสัยทัศน์ เช่นเดียวกับ Lussier and Achua (2001, pp. 37 – 40) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย คุณลักษณะ 9 ประการ คือ 1) ความมีอำนาจเหนือ 2) มีพลังสูง 3) ความมั่นใจในตนเอง 4) สถานการณ์ในการควบคุมตนเอง 5) ความมั่นคงทางอารมณ์ 6) ความซื่อตรง 7) ความมีสติปัญญา 8) ความยืดหยุ่นในการทำงาน 9) มีความเข้าใจความรู้ของผู้อื่น ส่วน Bennis and Nanus (1985, pp. 6 – 12) ได้สรุปบริบทหรือสภาพแวดล้อมที่เป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญสำหรับภาวะผู้นำประกอบด้วย 7 ประการ (7C) คือ

10.1 พันธสัญญา (Commitment) ผู้นำจะต้องมุ่งมั่นอุทิศทั้งกายและใจเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

10.2 ความสลับซับซ้อน (Complexity) เป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องตระหนักอยู่เสมอ ดังนั้นผู้นำจึงต้องเตรียมความพร้อม เพื่อให้สามารถจัดการอย่างมีประสิทธิภาพกับความสลับซับซ้อนต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

10.3 ความน่าเชื่อถือ (Credibity) ผู้นำจะถูกตรวจสอบโดยสังคมตลอดเวลา ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นต้องระมัดระวังตัว เพราะทุกย่างก้าวนั้นอยู่ในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเสมอ

10.4 ความรู้ความสามารถ (Competence) ผู้นำจะต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องของการบริหารจัดการตลอดจนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

10.5 ความเชื่อมั่น (Confidence) ผู้นำควรมีความเชื่อมั่นต่อตนในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ

10.6 การติดต่อสื่อสาร (Communication) ในยุคแห่งข่าวสารข้อมูล ผู้นำต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รู้จักการติดต่อสื่อสารกับบุคคลในองค์การและนอกองค์การ

10.7 การวิเคราะห์ชุมชน (Community) ผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมบริบทรอบ ๆ องค์การตลอดจนต้องเรียนรู้และสามารถสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนด้วย

นอกจากนี้ DuBrin (1998, pp. 25 – 37) ได้แบ่งประเภทคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำเป็น 2 กลุ่ม

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป เป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน โดยจะสัมพันธ์ความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ได้แก่ ความเชื่อมั่นใจตนเอง การสร้างความไว้วางใจได้ ลักษณะที่เด่น เป็นคนกล้าแสดงออกต่อบุคคลอื่น การเป็นคนที่แสดงออกอย่างมีความเหมาะสม ความมั่นคงทางอารมณ์ ความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน เป็นคนมีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียดและการรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน เป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่ประสิทธิผล และก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ มีความคิดริเริ่ม มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความสามารถในการยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว สภาพการควบคุมภายในตนเอง ความกล้าหาญและความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

และ Daft (1999, p. 66) ได้แสดงลักษณะเฉพาะของผู้นำที่แตกต่างไปจากบุคคลอื่นไว้ 6 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะทางกายภาพ ได้แก่ ความกระฉับกระเฉง กระปรี้กระเปร่า

2. ภูมิหลังทางสังคมได้ มีความรู้ได้รับการศึกษา และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยน

3. สติปัญญาและความสามารถ ได้แก่ การตัดสินใจ วิจารณญาณ ความรู้และทักษะการพูด

4. บุคลิกภาพ ได้แก่ ความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ มีจริยธรรมและมีความเชื่อมั่นในตนเอง

5. ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน ได้แก่ มีการกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และการมุ่งมั่นในการทำงาน

6. ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ความสามารถที่จะสร้างความร่วมมือให้การร่วมมือ ความเป็นที่นิยมชื่นชอบ มีชื่อเสียง ความสามารถด้านสังคมโดยเฉพาะทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล การมีส่วนร่วมในสังคมและรู้จักกาลเทศะ โดยมีความสามารถในการเจรจา

สรุปได้ว่า คุณลักษณะผู้นำขององค์การโดยทั่วไปจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันไปตามตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ การเพิ่มศักยภาพของผู้นำและเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นับได้ว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้นำในการกำหนดแนวทางการสร้างและพัฒนาคุณลักษณะผู้นำให้มีความสอดคล้องกับบทบาทและพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสม ช่วยให้ผู้นำสามารถนำกลุ่มหรือองค์การให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ตามที่ต้องการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

1. บทบาทของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการจัดการโรงเรียน ไม่เพียงแต่เฉพาะภารกิจที่กฎหมายกำหนด แต่จะมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างชุมชนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อีกด้วย ซึ่งบทบาทดังกล่าวจะทำให้โรงเรียนต้องมีความใกล้ชิดและสัมพันธ์กับชุมชนมากขึ้น สามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ได้จากการที่โรงเรียนเป็นองค์การทางการศึกษาที่อยู่ระดับล่างสุดและมีความสำคัญมากที่สุด เป็นหน่วยงานที่จะต้องนำนโยบายเกี่ยวกับการจัดการทางการศึกษาไปสู่การปฏิบัติ ระบบการศึกษาจะมีประสิทธิภาพ และได้ประสิทธิผลหรือไม่นั้น ต้องขึ้นอยู่กับการบริหารจัดหารโรงเรียนทั้งหมด ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง จึงสมควรที่ผู้บริหารจะต้องมีการอบรมพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจอยู่ตลอดเวลา เพื่อการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ มีการตรวจสอบควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ระบบการบริหารโรงเรียนจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง

ในส่วนอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนตามที่กำหนดในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 39 กำหนดไว้ว่า 1) บริหารราชการของโรงเรียนหรือหน่วยงานให้เป็นไปตามกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับของทางราชการและของโรงเรียนหรือหน่วยงาน รวมทั้งนโยบายและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนหรือหน่วยงาน 2) ประสานการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา รวมทั้งการดูแลบุคลากร การเงิน การพัสดุ อาคารสถานที่และทรัพย์สินอื่น ๆ ของโรงเรียนหรือหน่วยงานให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของทางราชการ 3) เป็นผู้แทนของโรงเรียนหรือหน่วยงานในกิจการทั่วไป รวมทั้งการจัดทำนิติกรรมสัญญาในราชการของโรงเรียนหรือหน่วยงานตามวงเงินที่โรงเรียนหรือหน่วยงานได้รับตามที่ได้รับมอบอำนาจ 4) จัดทำรายงานประจำปีเกี่ยวกับกิจกรรมของโรงเรียนหรือหน่วยงานเพื่อเสนอต่อคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 5) ใช้อำนาจหน้าที่ในการอนุมัติประกาศนียบัตรและวุฒิบัตรของโรงเรียนให้เป็นไปตามระเบียบที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดและ 6) ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมายจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ เลขาธิการสภาการศึกษา เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งงานอื่น ๆ ที่กระทรวงมอบหมาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ส่วนบทบาท และหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างชุมชนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามากขึ้น โดยเฉพาะในการทำงานร่วมกับคณะกรรมการ ผู้บริหารโรงเรียนต้องร่วมกับชุมชน องค์กรชุมชนและสถาบันทางสังคมอื่นในการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน โดยการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสารและรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ จากรายงานการวิจัย เรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนมัธยมศึกษา (กรมสามัญศึกษา, 2543) พบว่า การจัดการศึกษาต้องให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดรูปแบบและวิธีการให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นรัฐต้องลดบทบาทการควบคุมเป็นการส่งเสริม สนับสนุน การกระจายอำนาจทางการจัดการศึกษาให้ประชาชนโดยตรงโรงเรียนต้องเข้าไปร่วมกับชุมชน เพื่อกระตุ้น ส่งเสริม ชักจูง ผลักดันและบริการชุมชนเปิดโอกาสให้ชุมชนตรวจสอบและประเมินภายในโดยให้โรงเรียนเป็นเครือข่ายของการเรียนรู้ในสภาพความเป็นจริงได้พบว่า ปัจจุบันชมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ น้อยในขณะที่ชุมชนมีความต้องการเข้ามามีส่วนร่วมมาก ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการ ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในรูปแบบคณะกรรมการโรงเรียน แต่ไม่มีบทบาทด้านการบริหารและจัดการทั้งด้านการวางแผน ติดตามประเมินผล การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล ด้านการระดมทรัพยากรบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ ชุมชนมีส่วนร่วมมากทั้งการร่วมบริจาคทรัพย์สินและวัสดุอุปกรณ์อื่นให้โรงเรียนให้การศึกษาร่วมเป็นวิทยากรท้องถิ่น ตั้งองค์กรเพื่อสนับสนุนโรงเรียน

หากพิจารณาบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูอันสืบเนื่องตามพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ที่กำหนดให้มีองค์กรวิชาชีพ คือ สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา เรียกว่า คุรุสภามีหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานวิชาชีพออกและเพิกถอนใบประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพ กำหนดนโยบายและแผนพัฒนาวิชาชีพ ประสาน ส่งเสริมการศึกษาและการวิจัยเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพ ซึ่งสำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้ประกาศใช้เกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูเพื่อเป็นแนวปฏิบัติตนและปฏิบัติงาน จำนวน 12 ข้อ ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องปฏิบัติตนและกำกับติดตาม สนับสนุนให้ครูในโรงเรียนเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด คือ มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานวิชาชีพครูอยู่เสมอ มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียน มาตรฐานที่ 3 มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพ มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนการสอนให้ปฏิบัติได้เกิดผลจริง มาตรฐานที่ 5 พัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอมาตรฐานที่ 6 จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยเน้นผลถาวรที่เกิดแก่ผู้เรียน มาตรฐานที่ 7 รายงานการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนได้อย่างมีระบบมาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้เรียน มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับผู้อื่นในโรงเรียน อย่างสร้างสรรค์ มาตรฐานที่ 10 ร่วมมือกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ในชุมชน มาตรฐานที่ 11 การแสวงหาและการใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา มาตรฐานที่ 12 การสร้างโอกาสให้แก่ผู้เรียน ได้เรียนรู้ในทุกสถานการณ์

ในส่วนของการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษา ได้กำหนดมาตรฐานของผู้บริหารไว้ในมาตรฐานการศึกษาเพื่อประเมินภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งชี้ให้เห็นถึงแนวทางในการจัดโรงเรียนให้มีคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน มาตรฐานดังกล่าว ได้แก่ มาตรฐานที่ 13 โรงเรียนมีการจัดองค์กรโครงสร้างและการบริหารอย่างเป็นระบบ ครบวงจรให้บรรลุเป้าหมายการศึกษามาตรฐานที่ 14 โรงเรียนส่งเสริมความมีสัมพันธ์และความอยู่ร่วมกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา มาตรฐานที่ 18 โรงเรียนมีการจัดกิจกรรมและการเรียนการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ มาตรฐานที่ 20 ผู้บริหารมีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการและ มาตรฐานที่ 25 โรงเรียนมีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่นมีสื่อการเรียนการสอนที่เอื้อต่อการเรียนรู้

การจัดการศึกษาในอนาคตที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจให้ผู้บริหารโรงเรียนบริหารจัดการบนฐานคิดของบุคคลภายในโรงเรียนของตนเองมาขึ้น โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ทำให้ผู้บริหารต้องบริหารงานอย่างมืออาชีพมากยิ่งขึ้น สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมืออาชีพที่เรียกว่าผู้บริหารต้นแบบ โดยกำหนดเป็นเกณฑ์มาตรฐานมี 2 ส่วน คือ

1. เกณฑ์มาตรฐานเกี่ยวกับบทบาทในการบริหารและจัดการศึกษา มุ่งเน้นบทบาทในการบริหารจัดการศึกษาตามแนวทางที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งประกอบด้วย เกณฑ์ดังต่อไปนี้ 1) การเป็นผู้นำทางวิชาการ การบริหารงานแบบมีส่วนร่วมในรูปแบบของคณะกรรมการโรงเรียน 2) การเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่บุคคลในโรงเรียนและผู้เกี่ยวข้อง 3) การประสานความสัมพันธ์อันดีกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในและ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

นอกโรงเรียน 4) การส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษา การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของผู้ร่วมงาน 5) การประเมินผลการดำเนินงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบและครบวงจร 6) การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและการพัฒนาเพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียน 7) การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ข่าวสารของโรงเรียนให้สาธารณชนทราบ และ 8) การส่งเสริมเทคโนโลยีให้ทันและสอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

2. เกณฑ์คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน มุ่งเน้นให้ผู้บริหารมีคุณลักษณะทางวิชาการและคุณลักษณะส่วนบุคคล เหมาะสมกับสถานภาพและหน้าที่ที่รับผิดชอบ ดังนี้คือ 1) คุณลักษณะทางวิชาชีพเป็นผู้นำที่เข้มแข็ง โดยเฉพาะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำมีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายทางการศึกษา มีการวางแผนการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะทางการบริหารที่ดีเยี่ยม มีความตั้งใจจริงในการบริหารงานโรงเรียน เป็นผู้นำที่มีความรู้และรู้จักแสวงหาความรู้ให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคมและ 2) คุณลักษณะส่วนบุคคลเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรในโรงเรียน มีบุคลิกภาพดี มีไหวพริบดีมีการตัดสินใจและการแก้ปัญหาได้ดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความรับผิดชอบสูง มีใจเปิดกว้างรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ซื่อสัตย์สุจริต ยุติธรรม มีความอุตสาหะวิริยะ อดทน เสียสละ มีความสามารถในการสื่อสาร มีความสามารถในการพูดและการปฏิบัติมีสุขภาพดี เป็นนักพัฒนาและนักบริการสังคม

สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนที่จะจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะต้องรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจน โดยใช้ความรู้ ความสามารถตามคุณลักษณะวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคล การประสานขอความร่วมมือกับคนในชุมชน บริหารจัดการโรงเรียน การจัดการศึกษาได้อย่างยั่งยืนสืบต่อไป

2. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน

จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่ผ่านมาได้มีนักการศึกษาในประเทศและต่างประเทศหลายท่านได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไว้ ดังนี้

สุรพล บุญมีทองอยู่ (2556, หน้า 297) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง เป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมที่แสดงออกตามบทบาทตามหน้าที่ของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผู้บริหารโรงเรียนต่อผู้เกี่ยวข้อง เพื่อบริหารจัดการโรงเรียนให้ไปสู่เป้าหมาย คือ การได้รับรางวัลโรงเรียนรางวัลพระราชทาน ภาวะผู้นำที่สำคัญและปรากฏชัดเจน ประกอบด้วย

1. ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
2. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
3. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์
4. ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ
5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
6. ภาวะผู้นำทีม

ศักดิ์ชัย ภู่เจริญ (2553, หน้า 236) ได้วิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนพระราชทาน แต่ละด้าน ดังนี้

1. ด้านบุคลิกภาพ จำนวน 4 เรื่อง ได้แก่ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ ความฉลาดทางอารมณ์ มารยาททางสังคมและการตัดสินใจ

2. ด้านบริหารจัดการ จำนวน 4 เรื่อง ได้แก่ การบริหารเชิงกลยุทธ์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การสร้างทีมงาน หลักการจูงใจ การสร้างขวัญกำลังใจ และการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

3. ด้านวิชาการ จำนวน 4 เรื่อง ได้แก่ การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน การบริหารหลักสูตรสถานศึกษา การวิจัยในสถานศึกษา และการนิเทศทางการศึกษา

4. ด้านคุณธรรม จริยธรรม จำนวน 3 เรื่อง ได้แก่ หลักธรรมาภิบาล คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา จรรยาบรรณวิชาชีพสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา

5. ด้านเทคโนโลยี จำนวน 3 เรื่อง ได้แก่ เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เทคโนโลยีสำหรับการบริหาร การใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้

Daft (2008, pp. 38 – 42) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำจากผู้ที่ศึกษาตัวอย่างพฤติกรรมผู้นำ และผู้นำตามสถานการณ์ สรุปคุณลักษณะผู้นำที่ยอมรับ ดังนี้

1. การมองโลกในด้านดีและมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Optimism and Self-confidence) เป็นผู้ที่พัฒนาตนเองให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) ด้านการตัดสินใจ และมีความคิดด้านดี สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามจนได้รับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การยอมรับและความศรัทธานำไปสู่การสร้างแรงจูงใจและพันธกิจร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

2. ความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม (Honesty and Integrity) การมีทัศนคติที่ดีทำให้เกิดคุณธรรมหรือสามารถพ้นผ่าอุปสรรค ความซื่อสัตย์ คือ การทำในสิ่งที่ถูกต้องและไม่หลอกลวง ทำให้ผู้ตามยินดีที่จะเปิดใจ

3. ผู้ขับเคลื่อน (Drive) ผู้นำต้องเป็นผู้ขับเคลื่อนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรการตั้งเป้าหมายการทำงานที่ท้าทาย มีความตื่นตัว กระฉับกระเฉง

Tetsuya Abe & Sachin Chowdhery (2012, pp. 2 – 3) ได้ศึกษาภาวะผู้นำระดับสากล (World – Class Leadership) พบว่า กลยุทธ์ 10 ประการ สำหรับการบริหารสู่ความเป็นองค์กรระดับสากล ดังนี้

1. กลยุทธ์ในการสื่อสาร (Strategy for Communication)

2. กลยุทธ์เพื่อสร้างความศรัทธาและความน่าเชื่อถือ (Strategy to Build Integrity and Trust)

3. กลยุทธ์ในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี (Strategy for Creating Relationships)

4. กลยุทธ์เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Strategy for Change)

5. กลยุทธ์ในการสร้างทีมงาน (Strategy for Teamwork)

6. กลยุทธ์ในการสร้างความเป็นผู้นำสู่ความเป็นเลิศ (Strategy to Grow Leaders and Produce Champions)

7. กลยุทธ์เพื่อสร้างวัฒนธรรมองค์กรสู่ระดับสากล (Strategy for Building a World–Class Organizational)

8. กลยุทธ์ในการจัดการความเสี่ยง (Strategy for Risk – Taking)

9. กลยุทธ์เพื่อการดำเนินการและตัดสินใจอย่างฉับไว (Strategy for Quick Action and Quick Decisions)

10. กลยุทธ์เพื่อให้เกิดความสร้างสรรค์ในการปฏิบัติ (Strategy for Creating and Implementing)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปิลัญ ปฏิพิมพาคม (2550, หน้า 213 – 220) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมี 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การมีวิสัยทัศน์ที่ดี
2. ความสามารถในการจูงใจ
3. การเป็นตัวอย่างที่ดี
4. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน
5. ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ
6. ด้านหลักในการปกครองโรงเรียน

The growth Builder's Report (2000, p. 35) ได้เสนอว่า มิติแห่งการมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเพื่อรักษาการเติบโตขององค์กร ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ หากวิสัยทัศน์ชัดเจนและจูงใจ พนักงานก็จะต้องการคำสั่งแบบเจาะจงลดลง ทำให้ผู้นำมีเวลาที่จะไปให้ความสำคัญในเรื่องอื่น ๆ และพนักงานยังสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้เองถ้าพวกเขาทราบทิศทางของบริษัทและเชื่อมั่นว่ามีคุณค่า

2. การสร้างการมีส่วนร่วม องค์กรต้องให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นของพวกเขา เพื่อให้เกิดความเป็นเอกฉันท์ในการนำไปปฏิบัติ โดยประโยชน์ที่ได้จะทำให้การมีส่วนร่วม มีความคุ้มค่ากับเวลาที่เสียไป

3. การสอนงาน โดยปกติผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมจะได้รับการแต่งตั้งให้รับตำแหน่งบริหารในบริษัท บุคคลเหล่านี้อาจได้รับการสอนงานหรืออบรมมาบ้างหรืออาจไม่ได้รับเลย ซึ่งทำให้ขาดทักษะที่จำเป็นในอันที่จะประสบความสำเร็จ การนำวิธีการสอนงานมาใช้จะแก้ปัญหานี้ได้ และเป็นการเพิ่มโอกาสที่องค์กรจะเติบโตต่อไปมิติทั้งสามแบบ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างการมีส่วนร่วม และการสอนงานจำเป็นต้องใช้ร่วมกันเพื่อให้ธุรกิจสามารถคงการเติบโตเอาไว้ด้วย

Lashway (2012, p. 8) เสนอว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนควรประกอบด้วย ลักษณะสำคัญ 6 ด้าน คือ

1. ด้านการเรียนการสอน ผู้บริหารควรกำหนดแนวทางเพื่อให้นักเรียนได้ปรับปรุงการเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ที่ดี

2. ด้านการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องเพิ่มขีดความสามารถของครูและเอาใจใส่ครูในการปฏิบัติหน้าที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. ด้านส่งเสริมคุณธรรม ผู้บริหารควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างของผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและแนะนำผู้อื่นให้ปฏิบัติตนเป็นคนดี

4. ด้านส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกิจกรรมต่าง ๆ ของทางโรงเรียน โดยเปิดโอกาสให้คนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในโรงเรียน

5. ด้านการบริหารจัดการ จัดระบบการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีขั้นตอน สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้

6. ด้านความทันสมัย มีความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงาน การประสานงานเพื่อเปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ เกิดขึ้นในโรงเรียน

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

3.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ตามทรรศนะของ พ.ต.ท.สุชาติ บุญหาญ

พ.ต.ท.สุชาติ บุญหาญ (สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2562) ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน บ้านห้วยเวียงงาม จังหวัดบึงกาฬ ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ประกอบด้วย ด้านวิชาการ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านคุณธรรม ด้านการเปลี่ยนแปลง

3.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ตามทรรศนะของ พ.ต.ท.สุกำธร อ่อนผิว

พ.ต.ท.สุกำธร อ่อนผิว (สัมภาษณ์, 22 มิถุนายน 2562) ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน บ้านไทเสรี จังหวัดบึงกาฬ ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ประกอบด้วย ด้านวิชาการ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านคุณธรรม ด้านการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างสรรค์

3.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ตามทรรศนะของ พ.ต.ท.กรวิช ทองทาย

พ.ต.ท.กรวิช ทองทาย (สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2562) ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน บ้านคำชมภู จังหวัดบึงกาฬ ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ประกอบด้วย ด้านวิชาการ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านคุณธรรม ด้านการเปลี่ยนแปลง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ตามทรรศนะของ พ.ต.ท.สุกรี สายเสมา

พ.ต.ท.สุกรี สายเสมา (สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2562) ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน บ้านนาแวง จังหวัดบึงกาฬ ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ประกอบด้วย ด้านวิชาการ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านคุณธรรม ด้านการสร้างสรรค์

3.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ตามทรรศนะของ ร.ต.อ.สุครีพ โพธิ์ชัย

ร.ต.อ.สุครีพ โพธิ์ชัย (สัมภาษณ์, 23 มิถุนายน 2562) ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน บ้านนาชมภู จังหวัดอุดรธานี ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ประกอบด้วย ด้านวิชาการ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านคุณธรรม ด้านความเสียสละ

3.6 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ตามทรรศนะของ ด.ต.หญิง อุไรวรรณ สมบุตร

ด.ต.หญิง อุไรวรรณ สมบุตร (สัมภาษณ์, 24 มิถุนายน 2562) ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน บ้านเมืองทอง จังหวัดอุดรธานี ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ประกอบด้วย ด้านวิชาการ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านคุณธรรม ด้านการเปลี่ยนแปลง ด้านความอดทน

จากองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ยกมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) และกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ตามลำดับดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 2 การวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	1. ปิลัญ ปฏิพิมพาคม (2550)	2. ศักดิ์ชัย ภู่เจริญ (2553)	3. สุรพล บุญมีทองอยู่ (2556)	4. พ.ต.ท.สุชาติ บุญหาญ (2562)	5. พ.ต.ท.สุกธร อ่อนผิว (2562)	6. พ.ต.ท.กวีชัย ทองทาย (2562)	7. พ.ต.ท.สุกรี สายเสมา (2562)	8. ร.ต.อ.สุศรีพ โพธิ์ชัย (2562)	9. ด.ต.หญิง อุไรวรรณ สมบุตร (2562)	10. The growth Builder’ s Report (2000)	11. Daft (2008)	12. Lashway (2012)	13. Tetsuya Abe & Sachin (2012) (Chowdhery)	รวม 13 คน	ร้อยละ
1. คุณธรรม จริยธรรม		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		1	76.9
2. ด้านวิชาการ		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓					8	61.5
3. ด้านวิสัยทัศน์	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓				9	69.2
4. ด้านใฝ่บริการ			✓											1	7.69
5. ด้านการเปลี่ยนแปลง			✓	✓	✓	✓			✓			✓	✓	7	53.8
6. ด้านผู้นำทีมและการ			✓										✓	2	15.3
7. ด้านบุคลิกภาพ		✓												1	7.69
8. ด้านบริหารจัดการ		✓										✓		2	15.3
9. ด้านเทคโนโลยี		✓												1	7.69
10. การเสียสละ								✓						1	7.69
11. ด้านการมองโลกในแง่ดี											✓			1	7.69
12. ด้านการเป็นผู้ขับเคลื่อน											✓			1	7.69
13. ด้านการสื่อสาร													✓	1	7.69
14. การสร้างความ													✓	1	7.69
15. การสร้าง	✓												✓	2	15.3

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

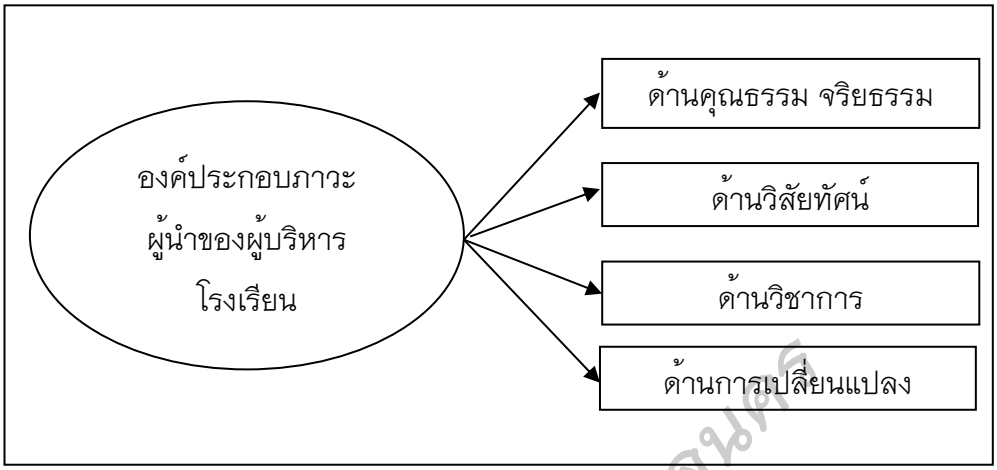
ตาราง 2 (ต่อ)

องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	1. ปิลัญ ปฏิพิมพาคม (2550)	2. ศักดิ์ชัย ภู่เจริญ (2553)	3. สุรพล บุญมีทองอยู่ (2556)	4. พ.ต.ท.สุชาติ บุญหาญ (2562)	5. พ.ต.ท.สุกธร อ่อนผิว (2562)	6. พ.ต.ท.กรวิช ทองทาย (2562)	7. พ.ต.ท.สุกรี สายเสมา (2562)	8. ร.ต.อ.สุศรีพ โพธิ์ชัย (2562)	9. ด.ต.หญิง อุไรวรรณ สมบุตร (2562)	10. The growth Builder' s Report (2000)	11. Daft (2008)	12. Lashway (2012)	13. Tetsuya Abe & Sachin (2012) (Chowdhery)	รวม 13 คน	ร้อยละ
16. การสร้างความเป็นผู้นำสู่ความเป็นเลิศ													✓	1	7.69
17. การสร้างวัฒนธรรม													✓	1	7.69
18. การจัดการความเสี่ยง													✓	1	7.69
19. การตัดสินใจอย่างฉับไว													✓	1	7.69
20. ด้านการสร้างสรรค์					✓		✓						✓	3	23.0
21. การสร้างแรงจูงใจ	✓													1	7.69
22. การเป็นตัวอย่างที่ดี	✓													1	7.69
23. การมีความรู้ ความ	✓													1	7.69
24. หลักในการปกครอง	✓													11	7.69
25. การมีส่วนร่วม										✓		✓		2	15.3
26. การสอนงาน										✓				1	7.69
27. การเรียนการสอน												✓		1	7.69
28. ด้านความทันสมัย												✓		1	7.69
29. ความอดทน									✓					1	7.69

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผลจากการสังเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิผลการบริหารการจัดการศึกษาในโรงเรียน ตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) จากนักวิชาการและนักการศึกษา ดังในตาราง 1 พบว่ามีจำนวน 4 องค์ประกอบ ที่มีค่าความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป

คือ 1) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 2) ด้านวิสัยทัศน์ 3) ด้านวิชาการ และ 4) ด้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแสดงเป็นโมเดลการวัดดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 โมเดลการวัดประสิทธิผลของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

4. นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียน

4.1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้นมีมานานแล้ว ซึ่งจะพบจากการศึกษาของ Bruns (1978) และจากการศึกษาของ Gardner (1978) และต่อมา Coles (2002) ได้นำเสนอว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นสิ่งที่เกิดจากความแตกต่างของการพัฒนาจริยธรรม ซึ่งมีผลกระทบต่อทุกคนโดยได้นำเสนอไว้ในเชิงบรรยายเกี่ยวกับชีวิตและเหตุการณ์ผ่านบทสนทนาที่สะท้อนสาระเกี่ยวกับผู้บริหารและต่อมา Fullan (2003) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียน ในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบ โดย Fullan ได้ใช้คำถามเกี่ยวกับคุณค่าของความพยายามในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน การกล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้น ใช่ว่าจะมีแต่ในสังคมตะวันตกเท่านั้น ในแถบเอเชียของเราก็มีการกล่าวถึงบ้างเหมือนกัน เช่น ผลงานเรื่อง Hong Kong Education Department ของ Wong (1998) ซึ่งเขาได้พูดถึงการบริหารจัดการในโรงเรียนโดยการบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based management) โดยมีแบบแผนที่แสดงคุณลักษณะของภาวะผู้นำว่าควรมีทักษะเชิงเทคนิคและเชิงการรับรู้มีความรู้ในวิชาชีพ มีความสามารถในการบริหารองค์การ มีความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดีและนำไปสู่ความสำเร็จ มีทักษะในการมอบหมายงานและแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงาน มีทักษะใน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การเรียนรู้และเข้าใจในปัญหาของวิชาชีพครู มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นที่สนใจของคนทั่วไปอย่างมากมาย และมีนักวิจัยนักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ไว้มากมาย อาทิ Burns (1978, อ้างถึงใน Morilly, 1992) ได้กล่าวว่า เปรียบเสมือนการเปลี่ยนสภาพทั้งผู้นำและผู้ตาม ตามกระบวนการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในที่สุดจะนำมาซึ่งจริยธรรมในการยกระดับความประพฤติและการดลใจทางจริยธรรมของผู้นำ นอกจากนี้พลวัตรของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามบรรลุถึงความสำเร็จและได้รับการยอมรับชื่นชม และการพึ่งพาอาศัยกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม โดยเป้าหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมจะเกี่ยวข้องกับคนทั้งหมดไม่ใช่สิ่งของ ซึ่งผู้นำควรเชื่อถือในคน เอาใจใส่ในสิทธิและศักยภาพของคน สร้างระบบกลุ่มใช้การนำแบบประสานความร่วมมือนำผู้อื่นไปสู่การยอมรับในความรับผิดชอบ และเริ่มต้นการฝึกปฏิบัติงานด้วยตนเอง สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมอ้างถึงใน (สุรพล บุญมีทองอยู่, 2556, หน้า 67 – 68)

Sergiovanni (1992) ได้แบ่งแยกแหล่งที่มาของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำในระบบราชการ (Bureaucratic Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ต้องอาศัยอ้างอิงกับคำสั่ง กฎ ระเบียบข้องกำหนด ภาระงาน ความคาดหวังและผลลัพธ์ จากกระบวนการกำกับ ติดตามและควบคุม จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำในระบบราชการจะครอบคลุมเพียงพัฒนาการขั้นต่ำสุด 2) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยา (Pshychology Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มีฐานอำนาจจากแรงจูงใจและทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มุ่งเน้นการควบคุมและสนับสนุน มีแนวคิดว่าการให้รางวัลย่อมได้รับผลตอบแทน 3) ภาวะผู้นำเชิงเหตุผล–เทคนิค (Vational–technical Leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิชาชีพ (Professional Leadership) เกิดจากผลของการปฏิบัติงานของผู้นำ ซึ่งผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในมาตรฐานการปฏิบัติงานและบรรทัดฐานทางวิชาชีพ จะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ตาม 5) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical Leadership) สามารถตอบสนองต่อหน้าที่และการปฏิบัติงานซึ่งอยู่เหนือประโยชน์ส่วนตน จากแนวความคิดของ Sergiovanni เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มี 2 นัย นัยแรกผู้นำต้องสนใจความรู้สึกของผู้ตามในด้านความชอบธรรม ทักษะที่ต้องปฏิบัติและสร้างแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ส่วนนัยที่สอง ผู้นำต้องสร้างความรู้สึกของความชอบธรรม พันธะที่ต้องปฏิบัติและสิ่งที่ดีงามในตัวของผู้นำเอง หากปราศจาก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คุณลักษณะทั้งสองประการนี้แล้วก็ยากที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการนำและการตามอย่างมีจริยธรรมได้ (สุธาสินี แม้นญาติ, 2554) ผู้นำต้องเป็นผู้ที่พยายามชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตนให้เหมาะสม โดยผ่านการกระทำส่วนบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอื่นและส่งเสริมความประพฤติของผู้ตามโดยผ่านการสื่อสาร แลกเปลี่ยน เสริมสร้างและการตัดสินใจ (Browns et. Al, 2005) และต้องรู้สึกถึงค่านิยมของตนเองและมีความกล้าหาญที่ยึดค่านิยมหลักเหล่านั้น ในการให้บริการที่ดีต่อส่วนรวม (Grace, 2009) ขอบเขตของผู้นำจริยธรรมจะเกิดจากความต้องการของผู้นำที่น่าเชื่อถือมีความซื่อสัตย์สูง สร้างความไว้วางใจแก่องค์การอย่างยาวนาน เป็นผู้นำที่มีความตระหนักอย่างมากต่อวัตถุประสงค์ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการยึดค่านิยมหลักขององค์การมีความกล้าหาญที่จะสร้างองค์การให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดและเข้าใจความสำคัญของการให้บริการต่อสังคม (George, 2003) (อ้างถึงใน สุรพล บุญมีทองอยู่, 2556, หน้า 68 – 69)

ผู้บริหารเชิงจริยธรรมจะต้องมีคุณสมบัติด้านความซื่อสัตย์ การดูแลและเป็นบุคคลที่มีกฎเกณฑ์ เป็นผู้ทำให้เกิดความยุติธรรมและการตัดสินใจที่ดีอีกทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้ตามอยู่บ่อย ๆ เกี่ยวกับจริยธรรม ตั้งมาตรฐานจริยธรรมที่ชัดเจน ให้รางวัลและลงโทษเพื่อให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ดังกล่าว ไม่เพียงแต่จะต้องพูดดีเท่านั้นแต่ต้องปฏิบัติตามสิ่งที่พูดและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านพฤติกรรมจริยธรรม (Trevino, 2006) คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารโรงเรียนควรประกอบด้วย จิตสำนึกจริยธรรมหรือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเปิดเผย โปร่งใสบริสุทธิ์ยุติธรรมกล้าตัดสินใจเพื่อความดีงาม ความถูกต้อง ความยุติธรรมขององค์การ และบุคคลบริหารด้วยเหตุผล และความชอบธรรม (วิรุณ ตั้งเจริญ, 2547) นอกจากที่กล่าวมาแล้วผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือได้ว่าผู้บริหารได้ยกระดับของคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น (สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2545) และผู้บริหารจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับความเป็นจริงที่เกี่ยวข้องกับความยุติธรรม ความเสมอภาค ความมุ่งมั่นความรับผิดชอบและพันธกิจ (ประชุม โพธิกุล, 2550)

จากการศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนถึงความเที่ยงตรงเที่ยงธรรม การไม่ลำเอียง เป็นผู้รักความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีความประพฤติตรงต่อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

หน้าที่ต่อวิชาชีพ ตรงต่อเวลา ไม่คดโกง รู้หน้าที่ของตนเอง ยึดหลักคุณธรรม ความดีและความจริง จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม

ที่ผ่านมามีการวิเคราะห์ถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนกันมากมายหลายประเด็น แต่ประเด็นสำคัญที่มีการกล่าวถึงกันอย่างมากมายภาวะผู้นำของผู้บริหารเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยเฉพาะในยุคที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สังคมจึงเพิ่มความคาดหวังต่อผู้บริหารโรงเรียนว่าจะต้องเป็นผู้ที่มีจริยธรรมและจะต้องเป็นผู้สร้างจริยธรรมในโรงเรียนด้วย (สุธาสินี แม้นญาติ, 2554) โรงเรียนที่มีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำดีจะต้องใส่ใจต่อค่านิยมและต้องสร้างค่านิยม 3 ประการให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ได้แก่ 1) การกำหนดหน้าที่ เป็นผู้พิทักษ์คุณธรรม โดยกำหนดค่านิยมสำคัญของโรงเรียนที่ยึดกับความยุติธรรมและความเป็นชุมชน 2) ความเป็นนักการศึกษา โดยผู้บริหารจะต้องบริหารโรงเรียนด้วยการยึดภารกิจหลักที่สำคัญ อันดับแรกคือ การจัดการเรียนการสอนและการให้การศึกษาแก่เยาวชนให้เป็นพลเมืองที่ดีของชาติในอนาคต และ 3) เป็นผู้สร้างชุมชน คือ ผู้บริหารจะต้องสร้างความมีชีวิตชีวาให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียนด้วยการเข้าถึงผู้ปกครองและประชาชนภายนอก ขณะเดียวกันก็ต้องทำหน้าที่สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ขึ้นภายในโรงเรียนเพื่อรองรับการเข้าถึงของฝ่ายต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน (Murphy, 2001) และผู้บริหารจะต้องสร้างดุลภาพ ระหว่างการบริหารงานโดยยึดหลักกฎหมายที่ต้องเป็นความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Gross & Shapio, 2002) นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนจะแสดงความเป็นผู้มีคุณธรรมสูงส่งของตนเองแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องร่วมสร้างเกณฑ์มาตรฐานด้านการประพฤติดี การปฏิบัติเพื่อให้เกิดคุณธรรมสำหรับทุกคนในโรงเรียนด้วย (Sergiovanni, 1992, อ้างถึงใน สุรพล บุญมีทองอยู่, 2556, หน้า 70)

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมได้มีนักวิชาการให้ความสนใจและนำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ อย่างมากมาย เช่น Lewis, 1991; Hosmer, 1995; McDevmott & O'conner. 1996; Tayler, 2002; DuBrin, 2004; Brown. & Trevino, 2006; Lashway, 2006; กระทรวงศึกษาธิการ, 2550; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2551; สุธาสินี แม้นญาติ, 2554, หน้า 47, อ้างถึงใน สุรพล บุญมีทองอยู่, 2556, หน้า 70 – 75) ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

1. ความซื่อสัตย์ คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสมและตรงต่อความเป็นจริง ประพฤติ ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา ทั้ง กาย วาจา ใจ ต่อตนเองและผู้อื่น รวมทั้งต่อหน้าที่การงานและคำมั่นสัญญา ซึ่งมีตัวบ่งชี้ คือ มีความประพฤติตรงต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ ตรงต่อเวลา ไม่ใช้เล่ห์กลคดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อมรับรู้หน้าที่ของตนเองและปฏิบัติอย่างเต็มที่ถูกต้อง

2. การยึดหลักคุณธรรม ความดีและความจริง คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงการบริหารงานโดยยึดหลักกฎหมาย ยึดหลักการใช้ “ธรรมเป็นอำนาจ” โดยนอกจากผู้บริหารโรงเรียนจะแสดงความเป็นผู้ที่มีคุณธรรมสูงส่งของตนเองแล้ว ยังร่วมสร้างเกณฑ์มาตรฐานด้านการประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคนอีกด้วย ซึ่งมีตัวบ่งชี้ คือ หมั่นถกปัญหาเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ค่านิยมภายในที่ยึดถือร่วมกัน จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น หมั่นแสดงออกด้วย “น้ำเสียงเชิงคุณธรรม” ให้เกียรติ นับถือและเอื้ออาทรต่อกัน ยืนหยัดเคียงข้างครูปกป้องในเรื่องที่เห็นว่าถูกต้องยินยอมให้สังคมตรวจสอบได้ และสร้างเกณฑ์มาตรฐาน ด้านความประพฤติ ปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคน

3. มีความยุติธรรม คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการกระทำที่เคารพสิทธิของคนอื่นและการไม่ยอมทำชั่วต่อคนอื่น ซึ่งมีตัวบ่งชี้ คือ การไม่เห็นผิดเป็นชอบ การไม่ลำเอียงเพราะความพอใจ รักใคร่ โกรธ เกลียด กลัว หลง แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม ทำให้สังคมมีความยุติธรรมและสามารถให้ความยุติธรรมกับสังคม และกล้าที่จะดำรงความยุติธรรมไว้ให้ได้

4. มีความจงรักภักดี มีความผูกพันและมีความกตัญญู คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึง ความรู้สึก เชื่อมั่น ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ เต็มอกเต็มใจที่จะใช้ความพยามยาม เต็มความสามารถทำงานเพื่อองค์การ และความพยายามที่จะรักษาสถานภาพการเป็นสมาชิกขององค์การไว้ ซึ่งมีตัวบ่งชี้คือ เต็มใจที่จะทำงานและใช้ความพยามยามเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จเป็นองค์การที่ดีที่สุด ถ้าเป็นการทำงานเพื่อองค์การ ก็จะรับงานที่ได้รับมอบหมายทั้งหมด มีค่านิยมส่วนตัวคล้ายคลึงกับค่านิยมขององค์การ มีความภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และทำงานอย่างเต็มศักยภาพของตนในการพัฒนาองค์การ รู้สึกดีใจที่ได้รับเลือกให้มาทำงานในองค์การนี้ และรู้สึกเป็นห่วงอนาคตขององค์การ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. มีการสะท้อนความคิด การสื่อสาร การชักชวนและดลใจ คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงระดับความคาดหวัง การรับรู้ และความรู้สึกเกี่ยวกับประสบการณ์ โดยผ่านกระบวนการพูดหรือเขียน โดยมีจุดประสงค์เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบ วางแผนหรือแก้ไขปัญหา ซึ่งมีตัวบ่งชี้ ดังนี้ คือ สร้างความท้าทายในการนำเสนอความคิดของตน เปิดโอกาสในการจับประเด็นหรือหวนคิดถึงสิ่งที่คิดในรูปแบบที่ถาวรหรือปรับเสริมความคิดใหม่ พัฒนาความมีระเบียบและทักษะในการสร้างและจัดลำดับความคิด เปิดโอกาสในการสังเกตและวิเคราะห์ความคิดของตนเอง เปิดโอกาสในการสื่อสารความคิดของตนเองกับผู้อื่นถึงสิ่งที่ตนเองเข้าใจและพัฒนาทักษะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ของตนเอง

6. มีความไว้วางใจ คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นว่า ผู้นำมีความมั่นคง มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับความเป็นผู้นำและมีความสามารถในการเป็นผู้นำสูง ซึ่งมีตัวบ่งชี้ดังนี้ มีความเที่ยงตรง ความมั่นคงและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีทักษะทั้งในงานและมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการพยากรณ์และมีวิจารณญาณในการแก้ไขปัญหาได้ดีเสมอ สอดคล้องและเหมาะสม มีความผูกพันและมีความเต็มใจที่จะปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกายและจิตใจ

7. การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม คือ การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกให้เห็นถึง ภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์การ มีการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการร่วมต่อวิสัยทัศน์ ซึ่งทำได้โดยการมอบอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถนำวิสัยทัศน์ร่วมไปสู่การปฏิบัติที่กลายเป็นจริง ซึ่งมีตัวบ่งชี้ ดังนี้ มีภาพที่สมบูรณ์ขององค์การอย่างมีระบบ มีความสามารถในการแปรเปลี่ยนให้วิสัยทัศน์เป็นความจริง กระตุ้นและบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานร่วมกันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สามารถคาดการณ์ได้ว่างานที่รับผิดชอบอยู่นั้นจะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างไร มีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นในอนาคตขององค์การ มีวิสัยทัศน์ใช้เป็นฐานของการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ มีการสื่อสารเพื่อให้เกิดการหล่อหลอมวิสัยทัศน์ร่วม

8. มีความรับผิดชอบ คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกให้เห็นว่า ได้ยอมรับหน้าที่หนึ่ง ๆ และนำไปปฏิบัติด้วยความพร้อมที่จะรับทั้งผิดและชอบ ซึ่งมีตัวบ่งชี้ดังนี้ มีเป้าหมายที่ชัดเจน ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน มีแผนการสำรอง รับผิดชอบต่อ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

หน้าที่การงาน ปฏิบัติหน้าที่โดยไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน ดำเนินงานตรงตามเวลา ทำงานด้วยความกระตือรือร้น ละเอียดรอบครอบ พากเพียรเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงาน ยอมรับผลการกระทำในการปฏิบัติหน้าที่ไม่หลีกเลี่ยงและยอมรับผลจากการกระทำของตน

9. การดูแลเอาใจ คือ ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการช่วยเหลือบุคคลให้เจริญเติบโตจนถึงระดับที่พึงพอใจหรือเกิดความสำเร็จแห่งตน สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขและมีคุณค่า ซึ่งมีตัวบ่งชี้ดังนี้ รู้จักบุคคลและวิธีการที่จะให้ความช่วยเหลือมีความเต็มใจและแสดงออกถึงความรู้สึกที่แท้จริงของตนที่จะให้ความช่วยเหลือบุคคล มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันมีความไว้วางใจต่อกัน แสดงความรู้สึกอ่อนน้อม ถ่อมตนต่อผู้รับการดูแลมีความอดทนเพื่อให้ผู้รับการดูแลได้คิดและตัดสินใจด้วยตนเองให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง มองไปในอนาคตที่เป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ได้รับการดูแลมีการปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมายและต่อเนื่อง ปฏิบัติตนบนพื้นฐานของจริยธรรม เพื่อปกป้องศักดิ์ศรีและสิทธิของบุคคลมองปัญหาจากหลายแนว มีการประเมินผลการดูแล ปรับปรุงและช่วยเลือกวิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอ

10. การเสริมพลังอำนาจ การมอบอำนาจ และสนับสนุน คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึง การมอบอำนาจหรือการสามารถทำให้สามารถ หรือการให้พลังซึ่งทำให้บุคคลสามารถกระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับความสามารถที่บุคคลมีหรือกระทำร่วมกับผู้อื่นได้ตามที่ตนมีความสามารถในด้านนั้น ซึ่งมีตัวบ่งชี้ ดังนี้ ให้บุคลากรมีอำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่และให้มีอิสระในการปฏิบัติเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนให้การสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ ช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินต่อไป เสริมสร้างทักษะ ความสามารถในการทำงาน ให้โอกาสบุคลากรพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สร้างความเชื่อถือไว้วางใจในกันและกัน

11. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกให้เห็นถึงการมีมาตรบานส่วนตัวสูงที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งผลงานของผู้บริหารโรงเรียนเองและของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีตัวบ่งชี้ ดังนี้ เป็นนักปฏิบัติโดยกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายแต่สามารถที่จะบรรลุได้ สามารถคำนวณด้านความเสี่ยงได้ดีว่าผลงานที่จะบรรลุนั้นมีความคุ้มค่าหรือไม่ เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่อง หมั่นสอนผู้ร่วมงานตลอดเวลา เพื่อให้คุณภาพงานสูงขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ในการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยการคัดเลือกปัจจัยที่มีนักวิชาการกล่าวถึงอย่างน้อย 4 ท่านขึ้นไป ซึ่งสามารถกำหนดเป็นปัจจัยได้จำนวน 4 ปัจจัย (อ้างถึงใน สุรพล บุญมีทองอยู่, 2556, หน้า 74 – 75) ได้แก่

ปัจจัยที่ 1 คุณลักษณะ (Characteristics) ปัจจัยคุณลักษณะที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นแบบอย่างพฤติกรรมหรือสิ่งที่ปรากฏให้เห็นหรือลักษณะประจำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นปัจจัยสาเหตุหรือส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน (Robbins & Coulter, 2002, Johnson, 2003, Hicks. 2009, Macaluso, 2009 และดุจเดือน พันธุมนาวิน, 2551) ประกอบด้วย บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ระดับการพิจารณาศีลธรรม ความเชื่ออำนาจแห่งตนและการควบคุมตนเอง

ปัจจัยที่ 2 สถานการณ์ (Situation) คือเหตุการณ์หรือสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่มากระทำต่อผู้บริหารโรงเรียนแล้วสะท้อนพฤติกรรมในเชิงบวก ซึ่งเป็นปัจจัยสาเหตุหรือส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน (Campbell and Bond, 2002; Johnson, 2003; DuBrin, 2004; Hicks, 2009; Macaluso, 2009; ดุจเดือน พันธุมนาวิน, 255 1) ประกอบด้วย การสร้างแบบอย่างจริยธรรม (Ethical Role Modeling) บริบทของจริยธรรมในองค์การ (Ethical Context in the Organization) และความเข้มข้นในประเด็นศีลธรรม (Moral Intensity of Issues Faced)

ปัจจัยที่ 3 บรรยากาศองค์การทางจริยธรรม (ethical climate in organization) คือ คุณลักษณะหรือสภาพแวดล้อมขององค์การที่รับรู้ได้โดยผู้ปฏิบัติงานและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งเป็นปัจจัยสาเหตุหรือส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน (Victor& Cullen, 1998, Dickson & other, 2001; Brown & Trevino, 2006 ประกอบด้วย ปทัสถานทางสังคม รูปแบบขององค์การและความมั่นคงและไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อม

ปัจจัยที่ 4 วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม (organizational ethical culture) คือวิถีการดำเนินชีวิตของสังคมเป็นแบบแผนการประพฤติปฏิบัติและการแสดงออกซึ่งความรู้สึกนึกคิดในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่สมาชิกในสังคมเดียวกันสามารถแก้ไขและซาบซึ้งร่วมกัน (Key, 1999; Ampofo & Mujtaba, 2003)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกอบด้วย จรรยาบรรณ การยึดหลักคุณธรรม การบังคับตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อการกระทำ การให้รางวัลและการดูแลเอาใจใส่

4.2 ด้านวิสัยทัศน์

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เกิดขึ้นมา นานแล้วโดยจะเห็นได้จากองค์การต่าง ๆ ได้นำหลักการเกี่ยวกับวิสัยทัศน์มาใช้เพราะทุกองค์การมีความตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมตลอดเวลา ซึ่ง Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990, cited in Bass & Riggio, 2006) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ว่า ต้องบ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายของกลุ่มและ Sergiovani & Starlett (1993) ได้ให้ทัศนะว่าผู้บริหารโรงเรียนที่จะจัดการศึกษาสู่จุดมุ่งหมายที่เป็นเลิศได้นั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์เพราะผู้บริหารโรงเรียนจะสามารถเลือกเน้น สนใจสิ่งที่เป็นความสำคัญและเป็นค่านิยมของโรงเรียน ซึ่งแสดงให้สมาชิกรับรู้ได้โดยการกระทำและคำพูดที่ทำให้สมาชิกมีความเข้าใจตรงกันว่าอะไรคือเป้าหมายสำคัญของงานโรงเรียนและทุกคนจะปฏิบัติงานของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น ในโรงเรียนที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์นั้นจะก่อให้เกิดนโยบายในการบริหารเพื่อแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งอาจกำหนดเป็นปรัชญาของโรงเรียนและอาจหล่อหลอมสู่แผนปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่สำคัญของการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ Finkelstein & Hambrick (1996); Westley & Mintzberg (1989, อ้างถึงใน เสนาะ กลิ่นงาม, 2551) กล่าวถึงผู้บริหารที่มีวิสัยว่าเป็นผู้ที่มองการณ์ไกลและมีวิสัยทัศน์ใช้กลยุทธ์ในการบริหารและนำองค์การไปสู่ความสำเร็จในอนาคต ลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ จะมีการทำงานแบบบูรณาการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ที่จะทำงานสู่เป้าหมายที่วางไว้ในภาพรวม โดยใช้ความมุ่งมั่น ตั้งใจและปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีจินตนาการและมุ่งผลลัพธ์ที่สามารถจับต้องได้รวมถึงการมองอนาคตต้องอาศัยความคิดจินตนาการที่กว้างไกล เพื่อความสำเร็จของโรงเรียน (Kahan, 2008) การเป็นผู้นำที่เห็นในสิ่งที่ผู้อื่นมองไม่เห็นคิดในสิ่งที่ผู้อื่นคิดไม่ถึง และที่สำคัญเชื่อในสิ่งที่ตนคิดและผลักดันให้เกิดขึ้นจริง (ยิ่งศักดิ์ นันทิวรรณกูล, 2550) การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดวิสัยทัศน์สร้างค่านิยมที่มุ่งเน้นอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม มีการตั้งความคาดหวัง กำหนดกลยุทธ์ระบบงาน วิธีการสู่ความเป็นเลิศ ชี้นำกิจกรรมต่าง ๆ และการตัดสินใจขององค์การมีการกระตุ้นจูงใจและสนับสนุนเจ้าหน้าที่ทุกคนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาเรียนรู้ สร้าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

นวัตกรรม และใช้ความคิดสร้างสรรค์ (อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล, 2551) การจะเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ได้นั้น ผู้บริหารจะต้องสร้างองค์ประกอบและความชัดเจนที่สามารถจูงใจให้บุคลากรคล้อยตามและมีความศรัทธา ต่อภาพนั้นโดยจะต้องมีความท้าทาย (challenge) มีความเชื่อมั่น (Confident) ตลอดจนคำมั่นสัญญา (Commitment) ที่มีต่อภาพนั้นและจะต้องรับผิดชอบผลักดันให้เกิดพลังร่วมในการประสานฝันให้เกิดขึ้นจริง (ปาริชาติ สนธิชัย, 2552) ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศที่ชัดเจน สามารถบอกได้ว่าองค์การต้องการเช่นไร หลังจากนั้นจะถ่ายทอดวิสัยทัศน์ออกมาเป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์การแล้วสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ (Herb Kelleher, Jack Welch, Steve Jobs and Bill Gate, อ้างถึงในสุรีพันธ์ เสนานุช, 2553) ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ซึ่งวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นของผู้นำเพราะเป็นพลังที่สร้างความหมายและวัตถุประสงค์ของการทำงานในองค์การ ถ้าต้องการให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นในอนาคตขององค์การ โดยเริ่มจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ร่วมงาน จากนั้นจึงช่วยกันสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมนั้น พร้อมทั้งการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ร่วมงาน (Manass, 1986) ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จึงเป็นกระบวนการที่มีพลวัตรซึ่งเกี่ยวกับภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์การ การสื่อสารเพื่อให้เกิดการร่วมต่อวิสัยทัศน์ และการให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ตามเพื่อให้คนเหล่านั้นนำวิสัยทัศน์ร่วมไปสู่การปฏิบัติงานให้กลายเป็นความจริงในที่สุด (Welley & Mintzberg, 1989) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ จึงเป็นการบริหารจัดการโดยผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ (อ้างอิงใน สุรพล บุญมีทองอยู่, 2556, หน้า 63 – 64)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่แสดงถึงการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียน สามารถสื่อสารกับครูและผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจวิสัยทัศน์รวมถึงสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ได้มีนักวิชาการให้ความสนใจและนำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ไว้อย่างมากมาย ซึ่งพอสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ได้ 4 องค์ประกอบ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ (formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

(implementation) และการเป็นแบบอย่างที่ดี (role model) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (อ้างอิงใน สุรพล บุญมีทองอยู่, 2556, หน้า 64 – 67)

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Kahan, 2002; Manning and Robertson, 2002; Sashkin & Sashkin, 2003; Leimbach, 2005; Thompson, 2005; Kapur, 2007; Leonard, 2008; Rock, 2009; สุดา สุวรรณาภิรมย์ และอดิศักดิ์ จันทรประภาเลิศ, 2550; พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552; สมชาย เทพแสง, 2552; ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2553; บูรชัย ศิริมหาสาคร, 2553; สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2553; สุรีพันธุ์ เสนานุช, 2553; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนโดยกำหนดทิศทางหรือเป้าหมาย เพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียน โดยผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ซึ่งจะมองถึงปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนว่ามีสิ่งใดที่ท้าทายและกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และคิดนอกกรอบในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่และพยามยามสร้างบรรยากาศในโรงเรียนที่จะสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ของทางโรงเรียน

2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Kahan, 2002; Manning and Robertson, 2002; Sashkin & Sashkin, 2003; Leimbach, 2005; Thompson, 2005; Kapur, 2007; Leonard, 2008; Rock, 2009; สุดา สุวรรณาภิรมย์ และอดิศักดิ์ จันทรประภาเลิศ, 2550; พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552; สมชาย เทพแสง, 2552; ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2553; บูรชัย ศิริมหาสาคร, 2553; สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2553; สุรีพันธุ์ เสนานุช, 2553; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงความสามารถในการสื่อสารกับครูและผู้เกี่ยวข้อง ๆ ได้เข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อสาร มีพฤติกรรมในการโน้มน้าวจูงใจหรือกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและการยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าจะสามารถปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้

3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Kahan, 2002; Manning and Robertson, 2002; Sashkin & Sashkin, 2003; Leimbach, 2005; Thompson, 2005; Kapur, 2007; Leonard, 2008; Rock, 2009; สุดา สุวรรณาภิรมย์ และอดิศักดิ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จันทรประภาเลิศ, 2550; พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552; สมชาย เทพแสง, 2552; ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2553; บูรชัย ศิริมหาสาคร, 2553; สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2553; สุรีพันธุ์ เสนานุช, 2553; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) คือ การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง ทั้งต้องเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงานโครงการของโรงเรียน รวมถึงการที่ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีมและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ โดยมุ่งเน้นการกระจายและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรของโรงเรียน

4. การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role model) (Kahan, 2002; Manning and Robertson, 2002; Sashkin & Sashkin, 2003; Leimbach, 2005; Thompson, 2005; Kapur, 2007; Leonard, 2008; Rock, 2009; สุดา สุวรรณาภิรมย์ และอดิศักดิ์ จันทรประภาเลิศ, 2550; พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552; สมชาย เทพแสง, 2552; ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2553; บูรชัย ศิริมหาสาคร, 2553; สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2553; สุรีพันธุ์ เสนานุช, 2553; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) คือ การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครูและบุคลากร ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตนตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม สร้างศรัทธาโดยการปฏิบัติงานตามค่านิยมของโรงเรียนเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาไปสู่อนาคตให้คำปรึกษาและให้กำลังใจต่อครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานและกระตุ้นให้มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ 1) มีทักษะการสื่อสาร (Communication skill) (Lunenburg & Ornstein, 1991; Mottet & Roach, 2004; จิติมา วรรณศรี, 2550; ชัยเลิศ พิชิตพรชัย, 2550) คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถในการส่งและรับข้อมูลข่าวสารให้บรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ การมีทักษะการฟัง ทักษะการพูด ทักษะการเขียนและการใช้ภาษาท่าทางความสามารถในการพูดให้ผู้อื่นเข้าใจง่าย การพูดโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยและยอมรับในความคิดเห็น การเขียนข้อความเพื่อถ่ายทอดให้ผู้อ่านเข้าใจตามวัตถุประสงค์ 2) ใช้ช่องทางการสื่อสาร (Communication channel) (Lunenburg & Ornstein, 1991; Mottet & Roach, 2004; จิติมา วรรณศรี, 2550; ชัยเลิศ พิชิตพรชัย, 2550) พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงวิธีการต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐานเลือกใช้ในการสื่อสารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ การพูดการเขียนหรือการแสดงออกด้วยการกระทำ ความสามารถในการเลือกใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมกับผู้รับสาร การแสดงออกด้วยการกระทำเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจข่าวสารการใช้วิธีการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและยอมรับความคิดเห็น 3) มีรูปแบบการสื่อสาร (Communication form) (Lunenburg & Ornstein, 1991; Mottet & Roach, 2004; จิติมา วรรณศรี, 2550; และชัยเลิศ พิชิตพรชัย, 2550) คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงลักษณะของการสื่อสารระหว่างผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐานกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการประสานงานที่ดี ซึ่งทั้งสองฝ่ายมีโอกาสเป็นผู้ส่งและผู้รับข้อมูล โดยผู้ส่งสารให้ความสนใจและรับฟังความคิด เห็นของบุคคลอื่นความสามารถในการใช้รูปแบบการสื่อสารที่เอื้ออำนวยให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถโต้ตอบได้การสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การใช้รูปแบบการสื่อสารแบบสองทางหรือแบบหลายช่องทาง 4) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) (Lunenburg & Ornstein, 1991; Mottet & Roach, 2004; จิติมา วรรณศรี, 2550; และชัยเลิศ พิชิตพรชัย, 2550) เป็นคุณลักษณะพิเศษที่มีอยู่ในมนุษย์ทุกคนแต่จะมีมากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล ความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นความต้องการสูงสุดในการจัดการศึกษา เพราะความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคคลถ้าได้รับการพัฒนาส่งเสริมให้สูงขึ้น จะเป็นสิ่งที่จะนำไปสู่การวางแผนเพื่อการปรับปรุง พัฒนา หรือการเปลี่ยนแปลงที่ดีได้ในอนาคตและสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาและประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ซึ่งนักจิตวิทยา นักการศึกษาและนักวิจัยได้อธิบายความหมายความคิดสร้างสรรค์ไว้ (นิกัญชลา ล้นเหลือ, 2554, หน้า 94)

4.3 ด้านวิชาการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนามาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นภาวะที่ผู้นำโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน อาศัยความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ ความรู้เกี่ยวกับการสอนและความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรเป็นพลังขับเคลื่อนทางการศึกษา ผู้นำเช่นนี้เรียกว่าผู้นำทางวิชาการ โดยมีความสามารถในการสื่อสารและแสดงให้นักเรียน ครูและผู้ปกครองเห็นว่าอะไรสำคัญและมีคุณค่าในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นสัญลักษณ์ที่เป็นแรงขับเคลื่อนและผู้นำทางวิชาการต้องมีทักษะในการสอนจริง ในวัฒนธรรมที่นิยามเฉพาะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ว่าทั้งหมดของโรงเรียนคืออะไร มิติทางการศึกษาทางสัญลักษณ์ และทางวัฒนธรรม เป็นเรื่องสำคัญต่อภาวะผู้นำในโรงเรียน (ไกศิษฎ์ เปลรินทร์, 2552, หน้า 59)

ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

หน้าที่ของโรงเรียนประการหนึ่งก็คือการให้บริการเกี่ยวกับการศึกษาแก่นักเรียน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องกระทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจว่านักเรียนที่มาโรงเรียนจะได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้ภาวะผู้นำบริหารจัดการโรงเรียน โดยเฉพาะภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นเรื่องของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องปฏิบัติงานทางการศึกษา (Mitchell and Castle, 2005) บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะมีประสิทธิผลได้นั้นจะต้องคำนึงถึงหลายสิ่ง เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ต่ำ ความต้องการของผู้ปกครอง ความต้องการของชุมชนและความต้องการคนทำงานของภาคธุรกิจ การเปลี่ยนจากทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behaviorism) ไปเป็นทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง (Constructivism) การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล มากำหนดเป็นนโยบายเป็นแนวปฏิบัติ และถือว่าภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนจะนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของโรงเรียน (Ruffin, 2007) ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) เป็นความใส่ใจอย่างมากของผู้นำต่อพฤติกรรมของครูที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรมที่มีผลต่อความก้าวหน้าของนักเรียน การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำให้ครูและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมายและโครงสร้างสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร (ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ, 2548) พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน โดยอาศัยกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน การพัฒนานักเรียน การพัฒนาครูและการส่งเสริมบรรยากาศ สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมการเรียนรู้ (ไกศิษฎ์ เปลรินทร์, 2552, หน้า 60)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนโดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อนำครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมต่อการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน โดยใช้กระบวนการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ การจัดการหลักสูตรและการสอน การพัฒนานักเรียน การพัฒนาครูและการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ

จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งได้มีนักวิชาการให้ความสนใจและนำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้อย่างมากมาย ซึ่งพอสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการได้ 5 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ 2) การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน 3) การพัฒนานักเรียน 4) การพัฒนาครู และ 5) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ (อ้างอิงใน สุรพล บุญมีทองอยู่, 2556, หน้า 76 – 80) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ (Yamada, 2000; Blasé & Blasé 2001; Lashway, 2002; Hoy and Hoy, 2003; MacNeill, 2003; Jo and Joseph Blasé, 2004; U.S. Department of Education, 2005; Alig–Mielcarek and Hoy, 2005; Arkansas, 2007; La Porte, 2007; GovTrack.us. 2007; Pendleton, 2007; Irving, 2007; Monona Grove, 2007; Oklahoma, 2007; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) วิสัยทัศน์ที่ถูกต้องของโรงเรียนจะก้าวเข้าสู่อนาคตที่ถูกต้องเพราะจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลดำเนินการตามที่พวกเขาได้คิดไว้ล่วงหน้า ฉะนั้นความสำคัญของวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่จะช่วยให้สามารถดึงดูด (Attract) บุคลากรที่มีความสามารถสูงเข้าไปร่วมทำงาน มีความเต็มใจและเกิดความพร้อมที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนด้วยความสมัครใจ เพราะครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าที่จะทำให้วิถีชีวิต ชุมชน และสังคมดีขึ้น ตลอดจนทำให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้าขึ้น การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้นั้น ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยที่สำคัญ ได้แก่ 1) การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ จะต้องระบุนโยบายเกี่ยวกับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้และการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของครูและนักเรียนไว้สูง 2) การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้โดยการตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูง ใช้เวลาส่วนใหญ่เพื่อการเรียนของนักเรียนให้ความสำคัญแก่การบริหารการเรียนการสอนมากกว่าการบริหารงานด้านอื่น 3) การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการโดยการกำหนดพฤติกรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การเรียนรู้ของนักเรียน กำหนดพฤติกรรมการสอนของครู สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ

2. การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน (Larson-Knight, 2000; Blasé & Blasé, 2001; Lashway, 2002; Cavanagh and Silcox, 2003; Hoy and Hoy, 2003; MacNeill, 2003; Jo and Joseph Blasé, 2004; U.S. Department of Education, 2005; Alig-Mielcarek and Hoy, 2005; Arkansas, 2007; La Porte, 2007; Pendleton, 2007; Irving, 2007; Monona Grove, 2007; Oklahoma, 2007; Cunningham and Cordeiro, 2009; สมคิด สร้อยน้ำ, 2547; ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ, 2548; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550; สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2550; สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ, 2553 หลักสูตรถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้มีความทันสมัยและทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามยุคตามสมัย ตลอดจนพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลในสังคม การบริหารจัดการหลักสูตรเป็นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจากหลักสูตรเดิมให้ดีขึ้น สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและท้องถิ่นเกิดผลดีแก่ผู้เรียนและผู้เรียนสามานำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุดและมีการประเมินผลหลักสูตร ซึ่งการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอนนั้น ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยที่สำคัญ ได้แก่ 1) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ โดยผู้บริหารเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้ มีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและประเมินผลการเรียนการสอนมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ กำกับติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตามความสอดคล้องของหลักสูตร การสอน ทรัพยากร มาตรฐานและการประเมินผล โดยจะต้องกำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียนประเมินโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ร่วมกันกำหนด สอนอิงเกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกับมาตรฐานและหลักสูตรแกนกลาง จัดให้มีทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ จัดเวลาของกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของโรงเรียน 3) การบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารจะต้องบริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด กำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติการสอนตามมาตรฐานทางวิชาการปรับปรุง และพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. การพัฒนานักเรียน (Lashway, 2002; Hoy and Hoy, 2003; MacNeill, 2003; Jo and Joseph Blasé, 2004; U.S. Department of Education, 2005; Alig-Mielcarek and Hoy, 2005; Arkansas, 2007; La Porte, 2007; Pendleton, 2007; Irving, 2007; Monona Grove, 2007; Oklahoma, 2007; Cunningham and Cordeiro, 2009; สมคิด สร้อยน้ำ, 2547; ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ, 2548 คือ สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนานักเรียน บริหารจัดการให้เกิดงานบริการนักเรียน ส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษ เพื่อพัฒนาศักยภาพนักเรียนในด้านต่าง ๆ สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะซึ่งการพัฒนานักเรียนนั้น ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยที่สำคัญ ได้แก่ 1) การรักษามาตรฐานที่สูงของนักเรียนโดยผู้บริหารจะต้องบริหารจัดการทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้ ทำให้นักเรียนทุกคนมีพื้นฐานวิชาคณิตศาสตร์ ส่งเสริมจัดโครงการกระบวนการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ให้กับนักเรียนยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 2) การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและรับทราบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอดำเนินการพัฒนานักเรียนที่เรียนอ่อน ปรับปรุงงานการสอนอยู่เสมอประสานงานและดูแลการสอนของครูมากขึ้น 3) การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน รายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีการสะท้อนผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ครูและผู้ปกครองทราบ มีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน

4. การพัฒนาครู แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาครู (Blasé & Blasé 2001; Lashway, 2002; Hoy and Hoy, 2003; MacNeill, 2003; Jo and Joseph Blasé, 2004; U.S. Department of Education, 2005; Alig-Mielcarek and Hoy, 2005; Arkansas, 2007; La Porte, 2007; GovTrack.us, 2007; Pendleton, 2007; Irving, 2007; Monona Grove, 2007; Oklahoma, 2007; Cunningham and Cordeiro, 2009; ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ, 2548; สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ, 2553) คือ การพัฒนาครูเป็นการดำเนินงานให้ครูหรือบุคลากรทางการศึกษาได้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลตามที่โรงเรียนต้องการหรือให้ได้ผลงานดีขึ้นกว่าเดิมโดยยึดจุดประสงค์หลัก 2 ประการ คือ เพื่อให้ครูหรือบุคลากรทางการศึกษาได้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ การพัฒนาบุคคลเข้าทำงานใหม่ หรือก่อน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ทำงานหรือพัฒนาบุคคลก่อนเพื่อจะเลื่อนตำแหน่งหรือแต่งตั้งและเพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อจะได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งในการพัฒนาโดยปกติจะดำเนินการในด้านหนึ่งด้านใดหรือหลายด้านประกอบกัน เช่น การพัฒนาความรู้ให้เกิดเพิ่มขึ้น การพัฒนาทักษะความชำนาญเพิ่มขึ้นมีทัศนคติหรือเจตคติที่ดีต่อการทำงานการพัฒนาครู ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยที่สำคัญ ได้แก่ 1) การจัดโครงการการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน ประสานงานกับสถาบัน อุดมศึกษาเพื่อจัดโครงการพัฒนาครูแกนนำ พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) การนิเทศการสอนและประเมินครูจัดให้มีระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอน ประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน โดยการเข้าเยี่ยมห้องเรียน สังเกตการสอนของครูบ่อย ๆ 3) การส่งเสริมจัดทำแบบประเมินครูและทำการประเมินเป็นระยะ ร่วมกับครูกำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู มุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่องส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน

5. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ (Larson-Knight, 2000; Blasé & Blasé, 2001; Lashway, 2002; Cavanagh and Silcox, 2003; Hoy and Hoy 2003; MacNeill, 2003; U.S. Department of Education, 2005; Alig-Mielcarek and Hoy, 2005; Arkansas, 2007; La Porte, 2007; GovTrack.us, 2007; Pendleton, 2007; Irving, 2007; Monona Grove, 2007; Oklahoma, 2007; Gupton, 2010; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550; ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ, 2548 บรรยากาศทางการเรียนรู้ของโรงเรียนเป็นสิ่งแวดล้อมสำคัญในการปฏิบัติงาน และเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน ระหว่างบุคคลต่อบุคคลในโรงเรียน และส่งผลไปถึงความรู้สึกของบุคคลในโรงเรียน บรรยากาศทางการเรียนรู้ของโรงเรียน เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรในโรงเรียน โรงเรียนบรรยากาศที่ดีจะทำให้การทำงานของบุคลากรบรรลุจุดหมายสำคัญที่ต้องการสิ่งสำคัญที่สุดที่ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน คือ การจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้นั้น ประกอบด้วย 1) การส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ แสดงให้เห็นอยู่เสมอว่าการเรียนรู้ของนักเรียนเป็นเรื่องสำคัญที่สุด อุทิศเวลาให้กับการทำงาน ปรากฏกายให้เห็นอยู่เสมอ สร้างสิ่งแวดล้อม บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้โรงเรียนมีสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เป็นระเบียบและ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปลอดภัย รับรู้ แสดงความยินดีและประกาศเมื่อมีความก้าวหน้าหรือความเป็นเลิศทางวิชาการร่วมกับนักเรียน ครู และผู้ปกครอง 2) การสะท้อนผลงานวิเคราะห์และวิพากษ์ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู รับฟังความคิดเห็นของนักเรียนและครู ร่วมกับครูวิเคราะห์ความก้าวหน้าของนักเรียน 3) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน การเข้าพบพูดคุยกับผู้บริหารโรงเรียนเป็นเรื่องง่าย แสดงท่าทีที่ดีต่อนักเรียน ต่อครูและต่อผู้ปกครอง สร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้กับครูและนักเรียน กระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จในทางวิชาการ ติดต่อสื่อสารกับชุมชนอยู่เสมอ

4.4 ด้านการเปลี่ยนแปลง

ในสภาพการดำเนินงานในองค์การหรือหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่และมีภารกิจที่ซับซ้อน ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำมากขึ้น เพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การในบริบทของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ได้พัฒนามาจากการศึกษาภาวะผู้นำจากคุณลักษณะของผู้นำและศึกษาภาวะผู้นำจากพฤติกรรมที่ส่วนใหญ่สนใจศึกษาภาวะผู้นำในสองมิติคือคนกับงาน อาจจะไม่สอดคล้องกับองค์การที่ซับซ้อนมีความแปรเปลี่ยนในสภาวการณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอดังกล่าว ในปี ค.ศ. 1980 การศึกษาวิจัยเริ่มให้ความสนใจกับการเปลี่ยนแปลงผู้นำและองค์การจึงเริ่มมีทฤษฎีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทำให้เกิดข้อผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ตลอดจนให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดย Burns (1978, อ้างถึงใน Yulk. 2001, p. 350) เป็นผู้ที่ให้แนวคิดทฤษฎีภาวการณ์เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความเห็นว่าเหตุที่การแสดงภาวะผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนถึงทุกวันนี้ เนื่องจากบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องของกระบวนการของภาวะผู้นำ โดยเข้าใจในธรรมชาติของภาวะผู้นำว่าตั้งยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำกับอำนาจ โดยทั้งอำนาจและภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งความสัมพันธ์นั้นเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจทรัพยากรและอิทธิพลภาวะผู้นำเปรียบเสมือนรูปแบบพิเศษของอำนาจ การจูงใจที่เกิดจากผู้นำและผู้ตามตัดสินใจได้จากการใช้ภาวะผู้นำเชิงจัดการ (Transaction Leadership) ก่อนหน้านี้ Burns เชื่อว่าผู้บริหารควรมีลักษณะเชิงจัดการโดยภาวะผู้นำเชิงจัดการจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเริ่มต้นคิดติดต่อกับผู้อื่น โดยมีความประสงค์จะแลกเปลี่ยนสิ่งมีคุณค่า สิ่งที่แลกเปลี่ยนนั้นอาจเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมืองหรือด้านจิตใจ ผลของภาวะผู้นำเชิงจัดการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

จะมีผลในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ (Marriner, 1993, p. 22) แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วแต่ละองค์การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ซับซ้อนขึ้นจึงได้เสนอวิธีการภาวะผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติตามงานมากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง (Transaction Leadership) ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ตามมีส่วนช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการยกขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น จุดมุ่งหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม และเชื่อว่าในสถานการณ์ปัจจุบันภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ Tichy & Devanna (1990, p. 10) ที่กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปี ค.ศ. 1990 เป็นผู้นำซึ่งทำให้เกิดคุณภาพชีวิตทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานในศตวรรษที่ 21 ดังนั้นในยุคปัจจุบันจึงเริ่มหันมาให้ความสนใจภาวะผู้นำแบบปฏิรูปหรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยพิจารณาองค์การหรือหน่วยงานที่เป็นองค์รวมมากขึ้น กล่าวคือ นอกจากเรื่องของคนกับงานในหน่วยงานแล้วยังคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ เช่น วัฒนธรรม การเมือง เป็นต้น เพื่อให้ผู้นำสามารถนำผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้ได้ปริมาณและคุณภาพมากกว่าที่กำหนดมุ่งปรับเปลี่ยนผู้ร่วมงานทั้งที่เป็นรูปธรรม เช่น ผลประโยชน์ส่วนตนและนามธรรม เช่น ค่านิยมทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การเพื่อสร้างความเป็นเลิศที่จะทำให้องค์การก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิผล (อ้างอิงใน สุรพล บุญมีทองอยู่, 2556, หน้า 42 – 44)

ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นโดยใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ วิสัยทัศน์ จงรักภักดี อุทิศตนเพื่อองค์การโดยใช้การจูงใจโน้มน้าวความคิดให้ผู้ร่วมงานอยากเปลี่ยนแปลงทั้งเรื่องความเชื่อ ทัศนคติ การริเริ่มและความรวดเร็วในการในการดำเนินการและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น สอดคล้องกับทัศนะของยุทธนา เหงี่ยมจุล (2548, หน้า 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ขบวนการผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวังเป็นให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความไว้วางใจยินดีและนับถือทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพเป็นนักพัฒนาเป็นผู้ที่เสริมแรงได้ตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึก ความสำนึกของผู้ตามทำให้ไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัวแต่อุทิศเพื่อองค์การ โดยกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ของมาสโลว์ และเนตร์พัณณา ยาวิราช (2552, p. 77 – 78) ได้กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงได้นำไปสู่การปฏิบัติได้ สามารถทำให้บุคคลสนใจและยินดีปฏิบัติตามผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำงานที่ท้าทายและเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์การที่นำไปสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันในโลกธุรกิจ Bass and Avolio (1994, p. 245) กล่าวถึงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือ ทำให้ผู้ตามเป็นผู้ที่มีศักยภาพเป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเองซึ่งผู้นำต้องยกระดับความรู้สึก ความสำนึกของผู้ตามให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อองค์การ โดยกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามระดับความต้องการของ Maslow ซึ่ง DuBrin (1998, p. 198) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึงการมุ่งเน้น การเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรให้ดีขึ้นกว่าเดิมโดยยกระดับแรงจูงใจและคุณธรรมจนส่งผลทำให้สมาชิกรู้สึกอยากปรับเปลี่ยนอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ผู้นำจะต้องช่วยยกระดับความต้องการของบุคคลให้สูงขึ้น สร้างค่านิยมให้ดีขึ้นและพัฒนาคุณธรรมให้สูงขึ้นด้วย และ Razik and Swanson (1995, p. 105) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึงลักษณะผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรให้ดีขึ้นกว่าเดิมโดยยกระดับคุณธรรมและแรงจูงใจจนส่งผลทำให้สมาชิกรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะทำให้งานสัมฤทธิ์ผลได้จะช่วยให้สมาชิกเห็นความสำคัญและคุณค่า ผลงานและแนวทางการทำงานให้สำเร็จชักจูงให้สมาชิกเห็นประโยชน์ของทีมและองค์การเป็นหลักและต้องเปลี่ยนระดับความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow ให้สูงขึ้นและขยายวงกว้างด้วยจะเห็นได้ว่า นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศต่างมีทัศนะที่สอดคล้องความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นำเสนอในตอนต้นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงกระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับโดยใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ วิสัยทัศน์ จงรักภักดี อุทิศตนเพื่อองค์การและใช้การจูงใจโน้มน้าวความคิดให้ผู้ร่วมงานอยากเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องความเชื่อ ทัศนคติ การริเริ่มและความรวดเร็ว

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

ในการดำเนินงานและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น (อ้างอิงใน สุรพล บุญมีทองอยู่, 2556, หน้า 44 – 45)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับที่คาดหวัง โดยยกระดับแรงจูงใจและคุณธรรม จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ วิสัยทัศน์ ความจงรักภักดี อุทิศตนเพื่อและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย การสร้างแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงาน การกระตุ้นการใช้ปัญญาแก่ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล รวมถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ร่วมงาน

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นบุคคลที่นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรโดยจะต้องทำให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้นำจึงต้องมีกระบวนการหรือองค์ประกอบในการนำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กร องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย (อ้างอิงใน สุรพล บุญมีทองอยู่, 2556, หน้า 45 – 50)

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) (Sergiovanni, 1990; Northouse, 1997; Bartol et al., 1998; Dessler, 1998; Bass, 1999; Lunenburge & Onstein, 2000; Barling, Moutinho & Kelloway, 2000; Hoy & Miskel. 2001; Charles Gabbert, 2005; Roger Gill, 2006; Bass & Riggio, 2006; Covey, 2007; Adegoke, Natasha & Fred, 2009; Kendra Van Wagner, 2009; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548; กัญญา โพธิวัฒน์, 2548; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548; ภารดี อนันต์นาวี, 2548; ประยุทธ ชูสอน, 2548; ไพศาล แสนยศบุญเรือง, 2549; สุภาวดี จิตติรัตนกุล, 2550; โสภณ ภูเก้าล้วน, 2551; ดรุณี ขันขวา, 2551; สุริยน ชาธรรมา, 2551) คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ครูเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวเดียวกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ร่วมกัน ได้รับการยกย่องให้เกียรติ ความเคารพนับถือจากครูและเป็นผู้ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตนครองคน และครองงาน ประกอบด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ คือ การสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและแนวทางการนำไปปฏิบัติ สนับสนุนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เน้นความสำคัญใน เรื่องวิสัยทัศน์ (vision) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ภายหลังการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ พูดและแสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงค่านิยมและความเชื่อที่ยึดมั่นเป็นสำคัญในการทำงาน ให้ความสำคัญของการมีเป้าหมายและแผนในการทำงานที่ชัดเจน ปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามและถูกต้องในองค์การ แสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติความเชื่อและค่านิยม

1.2 การสร้างบารมี คือ การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี ให้ครูยอมรับทำให้ผู้ร่วมงานทำงานด้วยความรู้สึกภาคภูมิใจ ประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสนใจของตัวเอง วางตัวให้เป็นที่นับถือของผู้อื่นพิจารณาเรื่องของคุณธรรมและศีลธรรมประกอบการตัดสินใจ ให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานที่จะชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ โดยนำความรู้ หลักการมาใช้ แสดงให้ผู้อื่นรู้สึกถึงพลังอำนาจ (Power) และความมั่นใจในตัวเอง แสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงความเชื่อมั่นและศรัทธาในโรงเรียนอย่างแท้จริง พูด แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการทำงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน เน้นย้ำ ให้เห็นถึงความสำคัญของการมีจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติภารกิจ

2. การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) (Sergiovanni, 1990; Northouse, 1997; Bartol et al., 1998; Dessler, 1998; Bass, 1999; Lunenburge & Onstein, 2000; Barling, Moutinho & Kelloway. 2000; Hoy & Miskel, 2001; Charles Gabbert, 2005; Roger Gill, 2006; Bass & Riggio. 2006; Covey, 2007; Adegoke, Natasha & Fred, 2009; Kendra Van Wagner, 2009; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548; กัญญา โพธิวัฒน์, 2548; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548; ภารดี อนันต์นาวี, 2548; ประยุทธ ชูสอน, 2548; ไพศาล แสนยศบุญเรือง, 2549; สุภาวดี จิตติรัตนกุล, 2550; โสภณ ภูเก้าล้วน, 2551. ดรุณี ขันขวา, 2551; สุริยน ชาธรรมา, 2551) คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสนใจ ดูแลเอาใจใส่แก่ครูอย่างใกล้ชิด เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลักในการมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถ มุ่งพัฒนาครูให้มีโอกาสในการ เรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

และประสิทธิภาพในการทำงานและเป็นผู้ให้คำปรึกษาหรือพี่เลี้ยงเพื่อถ่ายทอดความรู้และทักษะการปฏิบัติงานให้แก่ครู ประกอบด้วย

2.1 การเน้นการพัฒนา คือ ให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีตามความต้องการแต่ละคนประเมินความสามารถของผู้ตามทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน ประเมินความสามารถสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต พัฒนาผู้ร่วมงานโดยการให้คำปรึกษาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ ติดตามและบันทึกพัฒนาการในการทำงานและผลการปฏิบัติงานส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ได้รับการอบรมหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ได้แสดงความสามารถจากการทำงานใหม่ ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นมอบหมายงานและอำนาจในการดำเนินการให้ผู้ร่วมงานเพิ่มขึ้น

2.2 การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล คือ ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากกว่าในฐานะสมาชิกคนหนึ่งกลุ่มเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเองระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานทุกระดับติดต่อสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การค้นหาปัญหา ความต้องการ ความสามารถและแรงจูงใจที่แตกต่างของผู้ร่วมงานแต่ละคนให้การดูแล ช่วยเหลือ สนับสนุนและพัฒนาผู้ร่วมงานตามแต่ละคนให้เหมาะสมตามความแตกต่างของแต่ละคน มีทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดีเป็นผู้ฟัง และนักสังเกตที่ดีใช้คำถามเพื่อการค้นหาและทำความเข้าใจปัญหาของแต่ละคน ช่วยชี้แนะและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา หรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน

2.3 การเป็นพี่เลี้ยง คือ ให้เวลาในการสอนงานหรือชี้แนะงานแก่ผู้ร่วมงานเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่ความรู้ และประสบการณ์ น้อยกว่าใช้การประสานงานที่ดีเป็นตัวเชื่อม (Bonds) ระหว่างครู นักศึกษาและผู้ปกครองเข้าด้วยกัน

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) (Sergiovanni, 1990; Northouse, 1997; Bartol et al., 1998; Dessler, 1998; Bass, 1999; Lunenburge & Onstein, 2000; Barling, Moutinho & Kelloway, 2000; Hoy & Miskel, 2001; Charles Gabbert, 2005; Roger Gill, 2006; Bass & Riggio, 2006; Covey, 2007; Adegoke, Natasha & Fred, 2009; Kendra Van Wagner, 2009; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548; กัญญา โพธิวัฒน์, 2548; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548; ภารดี อนันต์นาวี, 2548;

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประยุทธ ชูสอน, 2548; ไพศาล แสนยศบุญเรือง, 2549; สุภาวดี จิตติรัตนกุล, 2550; โสภณ ภูเก้าล้วน, 2551; ดรุณี ขันขวา, 2551; สุริยน ชาธรรมา, 2551) คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐานกระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน มีการคิดแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุมีผลและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิม ประกอบด้วย

3.1 การใช้หลักเหตุผล คือ ให้ความสำคัญกับเรื่องการกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงาน เน้นที่ความเร็วและประสิทธิผลในการตัดสินใจให้ความสำคัญกับการจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมแสดงความคิดเห็นใช้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหารทำการตรวจสอบประเด็นสำคัญของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน

3.2 การเน้นที่การอยู่รอด คือ ให้ความสำคัญกับความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันส่งเสริมการสร้างทีมงานใช้กระบวนการทำงานที่ไม่มีรูปแบบเป็นทางการ เชื่อว่าสติปัญญาเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนและสิ่งแวดล้อมตัดสินใจบนพื้นฐานของการผสมผสานข้อมูลที่หลากหลายแสวงหามุมมองที่แตกต่างกันเมื่อต้องการแก้ปัญหา

3.3 การใช้ประสบการณ์ คือ แก้ไขปัญหาเพื่อความมั่นคงปลอดภัยและการอยู่รอดโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์เดิมหาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนการคิดหาวิธีการคำตอบที่ดีที่สุดเพื่อความมั่นคงในอนาคตวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบและเป็นเอกฉันท์ก่อนตัดสินใจสั่งการ

3.4 การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ คือ การให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้า การปรับตัวการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสนับสนุนความหลากหลายด้านความคิดสร้างสรรค์ใช้หลักความยืดหยุ่นและอาศัยข้อมูลในการตัดสินใจหาข้อมูลเพิ่มและค้นหาวิธีการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องเสนอแนะแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จนำภาพรวมที่เป็นจุดเด่นของโรงเรียนมาเป็นจุดเน้นในการพัฒนา

4. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) (Sergiovanni, 1990; Northouse, 1997; Bartol et al., 1998; Dessler, 1998; Bass, 1999; Lunenburge & Onstein, 2000; Barling, Moutinho & Kelloway, 2000; Hoy & Miskel, 2001; Charles Gabbert, 2005; Roger Gill, 2006; Bass & Riggio, 2006; Covey, 2007;

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Adegoke, Natasha & Fred, 2009; Kendra Van Wagner, 2009; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548; กัญญา โพธิวัฒน์, 2548; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548; ภารดี อนันต์นาวี, 2548; ประยุทธ ชูสอน, 2548; ไพศาล แสนยศบุญเรือง, 2549; สุภาวดี จิตติรัตนกุล, 2550; โสภณ ภูเก้าล้วน, 2551; ดรุณี ขันขวา, 2551; สุริยน ชาธรรมา, 2551) คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐานการใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้ รวมทั้งทุ่มเทความพยายามในการทำงานมากขึ้น และมองงานเป็นสิ่งท้าทายและมีคุณค่าต่อตนเอง ประกอบด้วย

4.1 การเน้นการปฏิบัติ คือ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ทดลองโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถให้โอกาสผู้ร่วมงานในการอาสาทำงานเพื่อแสดงความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้นมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงานสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันใช้ระบบบันทึกสั้น ๆ แทนที่รายงานหรือบันทึกแบบยาว

4.2 การสร้างความเชื่อมั่น คือ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงานสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์

4.3 การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์ คือ สร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ และค่านิยมสร้างความเชื่อมั่นในวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของหน่วยงานมองปัญหาในแง่ดี/เชิงบวกใช้วิกฤตเป็นโอกาสทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายทุ่มเทความพยายามเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

4.4 การสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม คือ สื่อสารให้ผู้ร่วมงานรับรู้ถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผลงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถ กำหนดผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังปกติใช้น้ำเสียงหรือท่าทีที่อบอุ่นต่อผู้ร่วมงาน ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใช้เวลาปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงานนอกเวลาให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้โอกาสผู้ร่วมงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

ตาราง 3 องค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

องค์ประกอบหลัก	องค์ประกอบย่อย
1. ด้านคุณธรรมจริยธรรม	1. ความยุติธรรม 2. ความซื่อสัตย์ 3. ยึดหลักคุณธรรม ความดีและความจริง
2. ด้านวิสัยทัศน์	1. การสร้างวิสัยทัศน์ 2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4. การเป็นแบบอย่างที่ดี
3. ด้านวิชาการ	1. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ 2. การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน 3. การพัฒนานักเรียน 4. การพัฒนาครู แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาครู 5. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้
4. ด้านการเปลี่ยนแปลง	1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล 3. การกระตุ้นทางปัญญา 4. การสร้างแรงบันดาลใจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

5.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้ที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานจะต้องอาศัยวิธีการหลากหลายวิธีมาบูรณาการสร้างความเป็นผู้นำ ซึ่งแต่ละบุคคลนั้นต้องมีความเป็นผู้นำอยู่ในตนเองจะต่างก็เพียงแต่บางคนมีมาก บางคนมีน้อย ผู้นำที่ดี คือ ผู้ที่สามารถเปลี่ยนสิ่งที่อาจเป็นไปไม่ได้ให้เป็นสิ่งที่เป็นไปได้จริง ๆ การเป็นผู้นำ มิได้มีมาแต่กำเนินเท่านั้น หากแต่บุคคลสามารถได้รับการเรียนรู้การพัฒนาได้ ถ้าหากมีความปรารถนาจะเป็นผู้นำที่ดีก็ต้อง

เรียนรู้และพัฒนาคุณสมบัติเหล่านี้ให้เกิดได้เอง (พระธรรมปิฎก, 2540, หน้า 29 – 30) ประกอบด้วย

1. รู้หลักการ คือ การรู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้อง

2. รู้จุดหมาย คือ ต้องรู้จุดหมายอย่างชัดเจนเพื่อนำตนได้และมีความมุ่งมั่นแน่วแน่ที่จะไปให้ถึงจุดหมายนั้นให้ได้

3. รู้ตน คือ รู้ว่าตนเองคือใคร อยู่ในสภาวะใด มีคุณสมบัติมีความพร้อม มีความถนัด มีสติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังคนแค่ไหน มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร

4. รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี ต้องรู้จักขอบเขตขั้นความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่าง ๆ ให้ได้สัดส่วน

5. รู้กาล คือ รู้จักเวลา ได้แก่ การรู้ลำดับ ระยะ จังหวะ ปริมาณความเหมาะสมของเวลาว่าเรื่องนี้จะลงมือตอนไหน

6. รู้ชุมชน คือ รู้จักสังคมตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง เช่น รู้สังคมโลก รู้สังคมประเทศชาติว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร มีความต้องการอย่างไร เมื่อรู้ ก็จะสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้องและตรงจุด

7. รู้บุคคล คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานกันและคนที่เราไปให้บริการตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง

สัมมา รธนิธย์ (2553, หน้า 242 – 245) กล่าวว่า การพัฒนาตนเองของผู้นำต้องยึดหลักการของการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยเริ่มต้นจากความสมัครใจและเต็มใจพัฒนาตนเองด้วยความมุ่งมั่นดำเนินการอย่างมีจุดหมายที่ชันเจน

Mccauley (1998, pp. 4 – 5) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มความสามารถของบุคคล ซึ่งทำหน้าที่ในการบริหารงานทั้งในส่วนที่เป็นบทบาทของภาวะผู้นำและกระบวนการนำ จึงได้เสนอหลักการพื้นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นลักษณะการพัฒนาความสามารถของแต่ละบุคคล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพรายบุคคล

2. การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นลักษณะการพัฒนาบุคคลไม่เป็นทางการแต่อย่างไรก็ตาม บุคคลเหล่านั้นก็สามารถเรียนรู้และเจริญก้าวหน้านำไปสู่แนวทางที่บังเกิดประสิทธิผลได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. การพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเชื่อว่าบุคคลมีสามารถด้านความเป็นผู้นำได้ โดยมีสมมุติฐานว่าบุคคลสามารถเรียนรู้ได้เติบโตและเปลี่ยนแปลงได้ แม้ว่าความสามารถของการเป็นผู้นำจะมีพื้นฐานบางส่วนที่นำมาจากพันธุกรรม แต่ก็เป็นที่ยอมรับว่าความสามารถของการเป็นผู้นำบางส่วนมาจากการพัฒนาในวัยเด็กและบางส่วนมาจากประสบการณ์ในวัยผู้ใหญ่และสิ่งสำคัญ คือ ในวัยผู้ใหญ่สามารถพัฒนาความสามารถที่สำคัญซึ่งเอื้อต่อการเกิดประสิทธิผลของการเป็นผู้นำได้

จะเห็นได้ว่าองค์การหรือหน่วยงานทุกแห่งย่อมต้องการความสำเร็จและปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ คือ บุคลากรในองค์การ หากองค์การใดได้บุคลากรและผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ รู้จักปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหารงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเทคนิคและวิทยาการต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม องค์การก็จะอยู่รอดและมีความเจริญก้าวหน้าได้ ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์จึงมีค่าและมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ ด้วยเหตุนี้การพัฒนาเพิ่มพูนสมรรถภาพของบุคลากรในทิศทางที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และเป้าหมายขององค์การอย่างต่อเนื่องย่อมส่งผลให้บุคลากรได้นำความรู้ความสามารถไปใช้ได้อย่างเต็มที่

จากการศึกษาแนวคิดและหลักการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องสร้างคุณสมบัติที่ดีให้เกิดขึ้นในตัวเอง มีความเต็มใจที่จะพัฒนาตนเองด้วยความมุ่งมั่นเรียนรู้และพยายามนำความรู้จากทฤษฎีประสบการณ์ไปใช้แก้ปัญหาหรือสร้างสรรค์พัฒนาทั้งด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ เจตคติ พฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรม ซึ่งผู้บริหารในโรงเรียนจะต้องมีสมรรถนะในด้านต่าง ๆ แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีสมรรถนะสูงก็จะเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในการทำงานและสร้างผลงานได้อย่างมีคุณค่าสูงสุด

5.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาประถมศึกษาหรือหน่วยงานต่าง ๆ มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการเลือกวิชาการและรูปแบบการพัฒนาที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการได้เสนอแนวทางการพัฒนาไว้หลากหลายวิธี ดังนี้

จงกลนี ชุติมาเทวินทร์ (2544, หน้า 10 – 11) ได้เสนอวิธีการอบรมและพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ประเภท คือ

1. การศึกษาอบรมก่อนประจำการ (Pre-entry Training)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. การศึกษาอบรมระหว่างประจำการ (In-service Training)

3. การศึกษาอบรมในโครงการ (Project Related Training)

4. การศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง (Self-development Training)

สมชาติ กิจบรรจง (2544, หน้า 74 – 77) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากร 3 วิธี คือ

1. การให้การศึกษาและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง

2. การฝึกอบรมและพัฒนา

3. การพัฒนาในงาน

สอดคล้องกับ อรุณ รักธรรม (2547, หน้า 196 – 234) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไป 2 แบบ คือ 1) การพัฒนาเป็นรายบุคคล ได้แก่ การศึกษาที่บ้าน การสอนงาน การฝึกวิธีการทำงาน 2) การพัฒนาเป็นกลุ่ม ได้แก่ การบรรยาย การประชุม อภิปราย การอภิปรายปัญหา และการประชุมเชิงปฏิบัติการ สอดคล้องกับ เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2550, หน้า 29) ได้ศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 วิธี คือ 1) การเรียนรู้จากการทำงาน 2) การเรียนรู้จากคนอื่น 3) การเรียนรู้จากความผิดพลาด และ 4) การเรียนรู้จากการฝึกอบรม และ Trulove (1992, pp. 168 – 169) ได้เสนอวิธีการพัฒนา 3 วิธี คือ 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม 3) การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว ส่วนวิเชียร วิทยอุดม (2550, หน้า 249 – 257) กล่าวว่า วิธีการการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย โปรแกรมฝึกอบรม กิจกรรมเพื่อพัฒนาการมอบหมายงานพิเศษ การหมุนเวียนตำแหน่ง การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การให้คำปรึกษาและนำเทคนิคการพัฒนาตนเองและเนตร์พัณณา ยาวิราช (2552, หน้า 172) ให้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำคือการประชุมสัมมนา และการพัฒนาตนเอง โดยการพัฒนาบุคลิกภาพ การพัฒนาความรู้ ความสามารถทักษะในการทำงาน การพัฒนาในด้านการปรับตัวให้ทันสมัย ส่วน Dessler (1991, p. 245) ได้แบ่งวิธีการพัฒนาเป็น 3 วิธี คือ การพัฒนาขณะปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การสอนงาน การแต่งตั้งเป็นกรรมการลำดับรอง การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การพัฒนานอกจากการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย โครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย การวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง การปฏิบัติตัวแบบ การพัฒนาโดยศูนย์ในหน่วยงาน และการพัฒนาด้วยวิธีเทคนิคพิเศษ

ณรงคฤทธิ์ อินทนาม (2553, หน้า 19 – 21) ได้สรุปองคประกอบของชุมชน การเรียนรูทางวิชาชีพครู มีองคประกอบหลักที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1. การมีบรรทัดฐานและคานิยมรวมกัน (Shared norms and Values)

2. การวางเป้าหมายรวมกันสู่การเรียนรูของนักเรียน (Collective focus onstudent learning)

3. การร่วมมือรวมพลัง (Collaboration)

4. การชี้แนะการปฏิบัติ (De privatized practice)

5. การสะท้อนผลการปฏิบัติ (Reflective dialogue)

สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล (2554, หน้า 272) ให้ความหมายชุมชนแหงการเรียนรูทางวิชาชีพ หรือ Professional Learning Community หมายถึง การรวมมือรวมใจกันของครู ผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนรูทางวิชาชีพ โดยมุงผลสัมฤทธิ์ไปที่ผู้เรียน ให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาการเรียนรูได้ด้วยตนเองผานการวางแผน การมีวิสัยทัศนรวมกันการแลกเปลี่ยนเรียนรูซึ่งกันและกัน จนเกิดเปนวัฒนธรรม หรือชุมชนของการแลกเปลี่ยนเรียนรูในโรงเรียน เปนวิถีชีวิตในโรงเรียน

วิจารณ พานิช (2555, หน้า 139) สรุปลักษณะของชุมชนการเรียนรูทางวิชาชีพครู เปนกิจกรรมที่ซับซอนมีหลากหลายองคประกอบที่สำคัญ ไดแก

1. เนนการเรียนรู

2. มีวัฒนธรรมรวมมือกันเพื่อการเรียนรูของทุกฝาย

3. รวมกันตั้งคำถามตอวิธีการที่ดี และตั้งคำถามตอสภาพปจจุบัน

4. เน้นการลงมือทำ

5. มุ่งพัฒนาตอเนื่อง

6. เนนที่ผล (หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรูของศิษย)

ฐิติมา ไชยมหา (2556, หน้า 160) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

1. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

2. การศึกษาดูงาน

3. การติดตามและประเมินผลการพัฒนา

4. การใช้ชุดการพัฒนา

5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6. การสร้างเครือข่ายการจัดการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

7. การให้มีคู่มือการพัฒนาการจัดการเรียนรู้

รัษฎากร อัครจันทร์ (2560, หน้า 161 – 162) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 วิธี ดังนี้

1. การศึกษาด้วยตนเอง
2. การฝึกปฏิบัติจริง
3. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารและการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นเทคนิคและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน โดยใช้เกณฑ์การประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 จากแนวคิดทฤษฎีที่ศึกษาทั้งหมด

ตาราง 4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

นักการศึกษา/แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	1. ณรงคฤทธิ์ อินทนาม (2553)	2. เสริมศักดิ์ วิศาลภรณ์ (2545)	3. กัลยารัตน์ เมืองสง (2550)	4. วิเชียร วิทยาอุดม (2550)	5. เนตรพัณณา เยาวราช (2552)	6. สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล (2554)	7. วิจารณ พานิช (2555)	8. ฐิติมา ไชยมหา (2556)	9. รัษฎากร อัครจันทร์ (2560)	10. Dessler (1991)	11. Trulove (1992)	ความถี่	ร้อยละ
1. การรวมกลุ่มจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)	✓	✓		✓		✓	✓	✓			✓	7	87.50
2. การฝึกปฏิบัติจริง		✓		✓	✓			✓	✓	✓		6	75.00
3. การศึกษาเอกสารประกอบ		✓		✓				✓	✓		✓	5	62.50

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 4 (ต่อ)

นักการศึกษา/แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	1. ณรงคฤทธิ์ อินทนาม (2553)	2. เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2545)	3. กัลยารัตน์ เมืองสง (2550)	4. วิเชียร วิทยาอุดม (2550)	5. เนตรพัณณา เยาวิราช (2552)	6. สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล (2554)	7. วิจารณ พานิช (2555)	8. สุติมา ไชยมหา (2556)	9. วันภูการ อัครจันทร์ (2560)	10. Dessler (1991)	11. Trulove (1992)	ความถี่	ร้อยละ
4. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ				✓				✓	✓	✓		4	50.00
5. การประชุมเชิงปฏิบัติการ			✓	✓								2	25.00
6. การศึกษาดูงาน		✓						✓				2	25.00
7. การระดมสมอง			✓									1	12.50
8. การสอนงาน										✓		1	12.50

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารและการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นเทคนิคและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน โดยใช้เกณฑ์การประเมินไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 จากแนวคิดทฤษฎีที่ศึกษาทั้งหมด จากการศึกษาและวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำและภาวะผู้นำของผู้บริหาร สามารถสรุปได้ว่าวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ประกอบด้วย 4 วิธี คือ

1. การรวมกลุ่มจัดการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) หมายถึง การร่วมแรงร่วมใจกันของผู้บริหาร และครูผู้สอนในโรงเรียนที่มีเป้าหมายสอดคล้องกัน มีวิสัยทัศน์มุ่งพัฒนาการบริหารของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปที่ผู้บริหารให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาและเรียนรู้ด้วยตัวเอง มีความมุ่งมั่นในการบริหารงานในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน รวมมือรวมพลังกันกับครูและนักเรียนรวมถึงผู้ปกครอง มีการอภิปรายหรือวิพากษวิจารณกันเชิงสรางสรรค รวมถึงมีการรวบรวมและใชการประเมินและขอมูลตาง ๆ เพื่อคนหาและทำการตัดสินใจ เกี่ยวกับความก้าวหนาของการทำงานที่ตอเนื่อง เพื่อใหเกิดประโยชนสูงสุดตอประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหาร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนอย่างมืออาชีพเพื่อบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน ถือเปนเวทีหรือเครื่องมือสำหรับให้ผู้บริหารของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนรวมตัวกันเปนชุมชน (Community) ทำหนาที่เปนผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงในการปฏิรูปการบริหารภายในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่เกิดจากภายใน ผู้บริหารโรงเรียนและครูรวมกันดำเนินการเพื่อใหการปฏิรูปการบริหารดำเนินการคูขนานและเสริมแรงกันทั้งจากภายในและภายนอก

PLC คือ การรวมกลุ่มจัดการความรู้ของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 เป็นการรวมตัวกันจัดการความรู้ของผู้บริหารในโรงเรียน เป็น KM ผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนเป็นกลไกช่วยสนับสนุนให้ผู้บริหารสร้างความรู้ขึ้นเพื่อใช้บริหารงานในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนและนำความรู้ไปใช้ทำหน้าที่ผู้บริหาร เพื่อให้ผู้บริหารเกิดการเรียนรู้ชนิด “รู้จริง” (mastery) ในทาง KM การรวมตัวกันจัดการความรู้ของคนที่ทำงานเดียวกันหรือคล้าย ๆ กัน เรียกว่า CoP (Community of Practice) เรียกในชื่อไทยว่า ชุมชนแนวปฏิบัติ ชุมชนแนวปฏิบัติของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ก็คือ PLC ผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน นั่นเอง การจัดการ PLC ผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน จึงใช้หลักการและวิธีการของ CoP

PLC ผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนมีเป้าหมายร่วมกันที่ส่งผลต่อผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนให้เกิด Learning Outcome ดีขึ้นและผลต่อตัวผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนเองให้เก่งขึ้น มีความสุขขึ้น ก้าวหน้าขึ้น

PLC ย่อมาจาก Professional Learning Community ซึ่งหมายถึง Community of Practice (CoP) ในการทำหน้าที่ของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน นั่นเอง หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง เป็นการรวมตัวกันทำงานไปพัฒนาทักษะและการเรียนรู้เพื่อปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนโดยรวมตัวกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงทำให้การทำหน้าที่ของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน เพื่อการทำงานเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม ซึ่งอาจเป็นทีมในโรงเรียนเดียวกันก็ได้ ต่างโรงเรียนกันก็ได้หรืออาจจะอยู่ห่างไกลกันก็ได้ โดยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผ่าน ICT

ความสำคัญของ PLC นั้น จากผลการวิจัยโดยตรงที่ยืนยันว่าการดำเนินการในรูปแบบ PLC นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพทั้งด้านวิชาชีพและ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนจากการสังเคราะห์รายงานการวิจัยเกี่ยวกับโรงเรียนที่มีการจัดตั้ง PLC โดยใช้คำถามว่า โรงเรียนดังกล่าวมีผลลัพธ์อะไรบ้าง ที่แตกต่างไปจากโรงเรียนทั่วไปที่ไม่มีชุมชนแห่งวิชาชีพ และถ้าแตกต่างแล้วจะมีผลดีต่อผู้บริหาร ครูผู้สอนอย่างไรบ้างซึ่งมีผลสรุป 2 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 ผลดีต่อครูผู้บริหารพบว่า PLC ส่งผลต่อผู้บริหาร กล่าวคือ ลดความรู้สึกโดดเดี่ยวของผู้บริหาร เพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนมากขึ้น โดยเพิ่มความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติให้บรรลุพันธกิจอย่างแข็งขัน จนเกิดความรู้สึกว่าต้องการร่วมกันเรียนรู้และรับผิดชอบต่อพัฒนาการโดยรวมของครู ถือเป็นพลังการเรียนรู้ซึ่งส่งผลให้การบริหารงานในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น กล่าวคือ มีการค้นพบความรู้ และความเชื่อที่เกี่ยวกับวิธีการบริหารและการจัดการแก้ไขปัญหาซึ่งที่เกิดจากการคอยสังเกตอย่างสนใจ รวมถึงเข้าใจในด้านเนื้อหาสาระ ที่ต้องบริหารจัดการได้ดียิ่งขึ้นจนตระหนักถึงบทบาทและพฤติกรรมการแสดงออกที่จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดการเรียนรู้ได้ดีที่สุด อีกทั้งการรับทราบข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อวิชาชีพได้อย่างกว้างขวางและรวดเร็วขึ้น ส่งผลดีต่อการปรับปรุงพัฒนางานวิชาชีพได้ตลอดเวลาเป็นผลให้เกิดแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาและอุทิศตนเพื่องาน ซึ่งเป็นทั้งคุณค่าและขวัญกำลังใจต่อการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น มีความผูกพันที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ให้ปรากฏอย่างเด่นชัดและยั่งยืน

ประการที่ 2 ผลดีต่อครูพบว่า PLC ส่งผลต่อครู กล่าวคือสามารถลดอัตราการลางานน้อยลง มีความกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุพันธกิจของโรงเรียนร่วมกัน มีความรู้และมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนมากยิ่งขึ้น

ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (Professional Learning Community: PLC) ซึ่งมีที่มาจากทฤษฎีพหุปัญญาของ Gardner ที่ได้กล่าวถึง ประเด็นสำคัญเกี่ยวกับการเรียนรู้ ว่า “How students learn in a holistic & natural way” (Gardner, 1983) ซึ่งหมายความว่า นักเรียนเรียนรู้ในวิถีทางที่เป็นองค์รวมและธรรมชาติอย่างไร นอกจากนี้แล้วสติปัญญาของนักเรียนถูกเปิดไว้เพื่อการเรียนรู้และครูต้องพัฒนาโอกาสที่หลากหลายเพื่อให้นักเรียนได้สืบเสาะและคิด Carol, A. Tomlinson เขียนหนังสือ “How to Differentiated Instruction in Mixed Ability Classroom” ในปี 1995 ซึ่งเน้นเกี่ยวกับการใช้ Differentiated Instruction ในชั้นเรียนที่มีความสามารถหลากหลาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สรุป PLC หมายถึง การรวมตัวกัน การร่วมใจร่วมพลังร่วมเรียนรู้ร่วมกันของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบนพื้นฐานวัฒนธรรมความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตร มีวิสัยทัศน์ คุณค่า เป้าหมาย และภารกิจร่วมกัน โดยทำงานร่วมกันแบบทีมเรียนรู้และพัฒนาภาวะผู้นำร่วมกันแบบดูผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนและสนับสนุน สู่การเรียนรู้และพัฒนาวิชาชีพเปลี่ยนแปลงคุณภาพตนเอง สู่ความสำเร็จหรือบรรลุวัตถุที่ตั้งไว้ รวมถึงความสุขของการทำงานร่วมกันของสมาชิกในชุมชนการเรียนรู้

2. การฝึกปฏิบัติจริง การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน โดยใช้วิธีการฝึกปฏิบัติจริง นับได้ว่าเป็นวิธีการพัฒนาที่มุ่งจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับการดำรงชีวิต เหมาะสมกับความสามารถและความในใจผู้เข้ารับการพัฒนา โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีส่วนร่วมและลงมือปฏิบัติจริงทุกขั้นตอนจนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยใช้เทคนิควิธีการที่หลากหลาย

จะเห็นได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ในการจัดการเรียนรู้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องนำวิธีการพัฒนามาโดยฝึกปฏิบัติจริงมาใช้ในการพัฒนาผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะและความสามารถในการบริหารงานในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อ 1) เพื่อฝึกกระบวนการกลุ่มในการทำงานแบบประชาธิปไตย ฝึกการเป็นผู้นำกลุ่ม ฝึกการเป็นสมาชิกกลุ่มและฝึกการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 2) เพื่อฝึกวิธีการสืบเสาะค้นคว้าหาความรู้อย่างมีกระบวนการ ฝึกการวิเคราะห์ปัญหา การขบคิดปัญหา การพิจารณาปัญหาหลาย ๆ ด้าน การสำรวจและรวบรวมข้อมูลสนับสนุนสมมติฐานเพื่อการสรุปผลอย่างมีเหตุผล 3) เพื่อฝึกการกล้าคิด กล้าแสดงออก ฝึกการตัดสินใจ ฝึกความรับผิดชอบ และความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ 4) เพื่อปลูกฝังนิสัยการสืบเสาะค้นคว้าหาความรู้ เป็นผู้ใคร่รู้ใคร่เรียน รักการค้นคว้า หาข้อมูลมาเป็นคำตอบต่อปัญหาหรือคำถามที่ได้รับด้วยตนเอง 5) เปิดโอกาสในการนำปัญหาต่าง ๆ มาให้ผู้บริหารคิดโดยอาศัยสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลายเป็นเครื่องช่วยให้เกิดการวิเคราะห์สังเคราะห์ หาเหตุผลและสร้างสรรค์การแก้ปัญหานั้น 6) ช่วยเร้าให้ผู้บริหารเกิดความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาด้วยตนเองและกระบวนการกลุ่ม จากแนวคิดรูปแบบการบริหารแบบสืบเสาะหาความรู้เป็นกลุ่ม นำมาสังเคราะห์และพัฒนาแนวทางการบริหารที่เน้นการปฏิบัติจริง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. การศึกษาเอกสารประกอบ เป็นรูปแบบการพัฒนาที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยเลือกรูปแบบที่สามารถเรียนรู้ได้ตามลำดับชั้นความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิกิริยาการตอบสนองด้วยตนเอง โดยผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมตามที่ออกแบบไว้ นอกจากนี้ยังเป็นระบบที่ช่วยบริหารจัดการข้อมูลการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ช่วยลดภาระงานด้วยเอกสารสำนักงาน จึงทำให้ผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ครู และบุคลากรมีเวลาพัฒนาด้านการบริหารและใกล้ชิดกับครู นักเรียนและชุมชน

จากคุณสมบัติและความสำคัญของโปรแกรมสำเร็จรูปดังกล่าวข้างต้น จึงถือได้ว่าการพัฒนาผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการพัฒนาผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนให้เกิดทักษะ ความชำนาญและมีความสามารถในการพัฒนาประสิทธิภาพการปฏิบัติตามภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบ ความสำคัญของการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 1) ช่วยให้ผู้วิจัยได้ทราบถึงสภาพขององค์ความรู้ (state of the art) ในเรื่องที่จะทำการวิจัย ว่าได้มีผู้ศึกษาหาคำตอบความรู้ไว้แล้วในแง่มุมหรือประเด็นใดแล้วบ้างเพื่อจะทำการศึกษาวิจัยเพื่อหาคำตอบในเรื่องนั้นต่อไปและการทราบถึงสถานภาพขององค์ความรู้ในเรื่องที่จะทำวิจัยจะช่วยให้ผู้วิจัยมองเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ความรู้ใหม่ที่จะได้จากการวิจัยของตนเองนั้นจะมีความสัมพันธ์อย่างไรกับองค์ความรู้ที่มีอยู่แล้วในเรื่องนั้น หรือจะเป็นความรู้ใหม่มีความสำคัญอย่างไรและตัวผู้วิจัยจะต้องเข้าไปจัดระเบียบอยู่ในองค์ความรู้ในเรื่องนั้น ๆ อย่างเหมาะสมมีความน่าเชื่อถือ เพื่อให้ผลงานวิจัยสมบูรณ์ที่สุด 2) ช่วยให้ผู้วิจัยสามารถหลีกเลี่ยงการทำวิจัยซ้ำซ้อนกับผู้อื่นการที่นักวิจัยจึงพยายามหลีกเลี่ยงการทำวิจัยซ้ำกับที่ผู้อื่นได้ทำไว้แล้วซึ่งถือเป็นจรรยาบรรณอย่างหนึ่งของนักวิจัยและการทบทวนเอกสารวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องอย่างกว้าง ละเอียดรอบคอบจะทำให้นักวิจัยได้ทราบว่าประเด็นที่ตนเองสนใจจะทำวิจัยนั้นได้มีผู้หาคำตอบไว้แล้วหรือยัง ถ้ามีแล้วก็จะได้เลี่ยงไปศึกษาในประเด็นอื่น ๆ ที่ผู้วิจัยมีความสนใจและยังไม่มีใครศึกษาค้นคว้าไว้ 3) ช่วยให้ผู้วิจัยได้มีแนวคิดพื้นฐานเชิงทฤษฎีในเรื่องที่จะทำการวิจัยอย่างเพียงพอเพราะว่าได้ศึกษาค้นคว้าจนมีความรู้เพียงพอในการเขียนกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theritical หรือ Conceptual framwork) เกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการวิจัยต้องเขียนชัดเจนเพื่อช่วยให้ผู้วิจัยกำหนดประเด็นปัญหาในการวิจัยได้อย่างชัดเจน เข้าใจเนื้อหาสาระของเรื่องที่วิจัย สามารถกำหนดแนวทางในการศึกษาได้อย่างเหมาะสม 4) ช่วยให้ผู้วิจัยได้เห็น

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แนวทางในการดำเนินงานวิจัยของตนเอง จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องจะทำให้นักวิจัยได้ทราบว่าเรื่องที่สนใจนั้นได้มีผู้วิจัยอื่นได้ค้นคว้าหาคำตอบไว้อย่างไร แล้วมีวิธีการหาคำตอบเอาไว้อย่างไร มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง คำตอบที่ได้มามีความชัดเจนเพียงใด คำตอบสอดคล้องหรือขัดแย้งกันหรือไม่ เอกสารเชิงทฤษฎีต่าง ๆ ได้ชี้แนะแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนั้นอย่างไร สารสนเทศเหล่านี้นักวิจัยจะนำมาใช้ตัดสินใจกำหนดแนวทางในการวิจัยของตนเริ่มตั้งแต่การกำหนดประเด็นปัญหาที่เหมาะสม การกำหนดขอบเขตและข้อสันนิษฐานการวิจัยอย่างสมเหตุสมผล ออกแบบวิจัยเพื่อดำเนินการหาคำตอบซึ่งจะเกี่ยวกับการเลือกระเบียบวิธีวิจัย การเลือกตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์หรือประมวลผลข้อมูล ตลอดจนการสรุปและรายงานผลการวิจัย นักวิจัยจะวางแผนการวิจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาอุปสรรคที่จะทำให้งานวิจัยนั้นล้มเหลวได้ ช่วยให้โอกาสที่จะทำงานมีวิจัยนั้นให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพมีสูงขึ้น 5) ช่วยให้ผู้วิจัยได้มีหลักฐานอ้างอิงเพื่อสนับสนุนในการอภิปรายผลการวิจัย เมื่อผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยจนได้ข้อสรุปหรือคำตอบให้กับปัญหาแล้วในการรายงานผลการวิจัยผู้วิจัยจะต้องแสดงความคิดเห็นเชิงวิพากษ์วิจารณ์ผลการวิจัย การทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบถี่ถ้วนจะช่วยให้ผู้วิจัยมีข้อมูลอ้างอิงประกอบการแสดงความเห็นได้อย่างสมเหตุสมผลและมีความหนักแน่นน่าเชื่อถือ 6) ช่วยสร้างคุณภาพและมาตรฐานเชิงวิชาการให้แก่งานวิจัยนั้น การทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนั้นจะต้องประมวลมาเป็นรายงานสรุปใส่ไว้ในรายงานการวิจัยหรือเค้าโครงร่างของการวิจัย (Research proposal) การไปทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องมาอย่างกว้างขวางครอบคลุมในเรื่องที่ศึกษาและนำมาเรียบเรียงเอาไว้อย่างดี จึงจะทำให้รายงานหรือโครงร่างการวิจัยนั้นมีคุณภาพและได้มาตรฐาน เป็นการแสดงถึงศักยภาพของนักวิจัยได้ทางหนึ่งว่ามีความสามารถเพียงพอที่จะทำวิจัยในเรื่องนั้นได้อย่างน่าเชื่อถือ ในการพิจารณาโครงร่างการวิจัยส่วนหนึ่งที่กรรมการมักจะพิจารณาเป็นพิเศษก็คือ รายงานการประมวลเอกสารที่เกี่ยวข้องนี่เอง

4. การอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน โดยมุ่งเน้นให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน ให้มีทัศนคติที่ดีต่องานต่อผู้บริหารและองค์การ ตลอดจนให้เกิดทักษะความชำนาญในงานที่ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรไว้รองรับการเปลี่ยนแปลงองค์การ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว เป็นการเตรียมความพร้อมในการรับสภาพปัญหาอันอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา นอกจากนี้การอบรมเชิงปฏิบัติการยังเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา พัฒนา รักษาไว้และใช้ประโยชน์ การได้มาซึ่งบุคลากรที่ผ่านการคัดเลือก สรรหา จนได้คนเก่งที่มีความรู้จากระบบการศึกษามาสู่องค์การแล้ว จำเป็นต้องพัฒนาคนเก่งให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการนับว่าเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งที่จำเป็นในการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ อันจะส่งผลและเอื้อประโยชน์ให้กับองค์การหรือหน่วยงานได้และครูสามารถนำความรู้และประสบการณ์จากการอบรมไปใช้ในการพัฒนาและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากความสำคัญของการอบรมที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรดังกว่า เชื่อว่าการอบรมเชิงปฏิบัติการนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาบุคลากร และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารงานในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนได้ดีเป็นอย่างยิ่ง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า วิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนมีหลายวิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำมาใช้ในการพัฒนาผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนให้มีความรู้ มีความเข้าใจ และมีความสามารถเพื่อพัฒนาทักษะผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน เพื่อที่จะส่งผลต่อการพัฒนาครูและคุณภาพการศึกษาให้มีคุณภาพต่อไป

6. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

6.1 ความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบ

คำว่ารูปแบบโดยทั่วไปหมายถึงวิธีการหรือสิ่งที่เป็นต้นแบบของสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายลักษณะ เช่น ทิศนา แขมมณี (2545, หน้า 218) ได้กล่าวถึง ความหมายของรูปแบบว่า เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรมซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น คำอธิบายเป็นแผนผังไดอะแกรมหรือแผนภาพเพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น อุทุมพร จามรมาน (2541, หน้า 22) กล่าวว่า โมเดล หมายถึงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องหน่วยงานต่าง ๆ หรือตัวแปลต่าง ๆ ดังนั้น โมเดลจึงน่าจะมีมากกว่า 1 มิติ หลายตัวแปร และตัวแปรต่าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในเชิงความสัมพันธ์หรือเชิงเหตุผล สอดคล้องกับแนวคิดของ เยาวดี วิบูลย์ศรี (2554, หน้า 9) กล่าวว่า รูปแบบคือวิธีการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดทั้งจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใด ๆ ให้ปรากฏโดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ เช่น ภาพวาด แผนภูมิ หรือแผนผังต่อเนื่อง ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย ประสิทธิ์ เขียวศรี ได้ให้ความหมายของแบบจำลองว่า หมายถึง การย่อปรากฏการณ์จริงให้เล็กลงเพื่อใช้ทำความเข้าใจข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์ หรือพฤติกรรมต่าง ๆ โดยจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น แบบจำลองไม่ใช่ข้อเท็จจริง แต่เป็นตัวแทนของความจริงหรือปรากฏการทั้งหมดที่เกิดขึ้น

6.2 ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการได้จำแนกประเภทของรูปแบบไว้หลากหลายแนวทาง ซึ่งแตกต่างกันไปตามลักษณะและความสำคัญของศาสตร์นั้น ๆ ด้วยเหตุนี้การจำแนกประเภทของรูปแบบจึงมีหลายประเภท ดังนี้

Smith and others (1980, อ้างถึงในประสิทธิ์ เขียวศรี, 2544, หน้า 115) จำแนกประเภทรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical mode) ได้แก่

1.1 รูปแบบคล้ายจริง (Iconic model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น

1.2 รูปแบบเสมือนจริง (Analog model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมี ในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้ หรือเครื่องฝึกบิน เป็นต้น

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic model) ได้แก่

2.1 รูปแบบข้อความ หรือแบบจำลองเชิงคุณภาพ รูปแบบชนิดนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้ข้อความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ หรือรูปแบบเชิงปริมาณ เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

Keeves (1988, pp. 564 – 565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบเป็น 4 แบบโดย ยึดแนวทางของ Caplan snd Tutsuoka ซึ่งเป็นการแบ่งตามลักษณะการเขียนรูปแบบดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่าง ๆ อย่างน้อยสองสิ่งขึ้นไปในลักษณะรูปธรรม เพื่อให้อธิบายสร้างความเข้าใจสิ่งที่เป็นนามธรรม รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์

2. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic mode) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกผ่านทางการใช้ภาษาด้วยการพูดและการเขียน เพื่อใช้อธิบายโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์ต่าง ๆ

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ Mathematic Model เป็นรูปแบบแนวความคิดทีแสดงออกผ่านทางสมการ หรือสูตรทางคณิตศาสตร์เพื่อเป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ ส่วนมากจะเกิดขึ้นหลังจากได้รูปแบบเชิงภาษาแล้ว รูปแบบลักษณะนี้นิยมใช้ด้านจิตวิทยาและด้านการศึกษา

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ของสถานการณ์หรือปัญหาใดโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์วิถีเส้นทาง จะช่วยให้เข้าใจและสามารถศึกษารูปแบบเชิงภาษาที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ดีรูปแบบลักษณะนี้นิยมใช้ในด้านการศึกษา

6.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

องค์ประกอบของรูปแบบนั้น Keeves (1988, pp. 386 – 387) ได้กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไปควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้ กล่าวคือ สามารถสร้างเครื่องมือเพื่อพิสูจน์ทดสอบได้

2. โครงสร้างรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบาย ปรากฏการณ์หรือเรื่องนั้นได้

3. รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (Imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (Interrelations) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้

4. รูปแบบควรจะประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง

โดยสรุปจากการศึกษากรณีตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารหรืองานวิจัยพบว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบนั้นจะต้องมีองค์ประกอบใดบ้างจำนวนเท่าใดและมีลักษณะเป็นอย่างไรนั้น ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน ขึ้นอยู่กับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ศึกษาเป็นสำคัญ แต่ทั้งนี้รูปแบบจะต้องมีตัวแปรผันครบ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นเหตุเป็นผลกัน และความสัมพันธ์เหล่านั้นสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการสร้างรูปแบบนั้นโดยใช้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เชื่อถือได้พิสูจน์ได้และเป็นที่ยอมรับทั่วไป

6.4 ข้อดีและข้อจำกัดของรูปแบบ

รูปแบบช่วยในการสร้างทฤษฎี เช่น ลดการอ้างอิงหลักฐานจำนวนมาก ช่วยอธิบายและพยากรณ์สิ่งต่าง ๆ แต่รูปแบบก็มีข้อจำกัด กล่าวคือ รูปแบบอาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง บางครั้งรูปแบบก่อให้เกิดความเข้าใจผิดว่าเรื่องจริงหรือของจริงนั้นเรื่องง่าย ๆ เช่น ในการสร้างรูปแบบโครงสร้างกระดูกร่างกายมนุษย์จำเป็นต้องตัดอวัยวะต่าง ๆ ออกไปเป็นจำนวนมาก แต่ถ้าส่วนที่ขาดหายไปเป็นส่วนที่สำคัญรูปแบบนั้นก็เป็นอันตรายต่อผู้ใช้เพราะอาจจะก่อให้เกิดความเข้าใจผิด อันตรายของการใช้รูปแบบยิ่งจะมีมากขึ้นหากรูปแบบนั้นเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์จริงที่มีความซับซ้อนสูง เช่น ปรากฏการณ์ทางสังคมและปรากฏการณ์ทางจิตวิทยา เป็นต้น

6.5 การพัฒนารูปแบบ

รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งในเรื่องที่กำลังศึกษาให้เกิดความเข้าใจเบื้องต้นและนำไปสู่การศึกษาในเชิงลึกต่อไปดังนั้นรูปแบบที่พัฒนาจึงควรมีความชัดเจนและเหมาะสมได้มีนักวิชาการได้กล่าวกล่าวเกี่ยวกับหลักการพัฒนารูปแบบไว้ดังนี้ Keeves (1988, p. 560) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้าง ๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการ คือ 1) รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ 2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อมูลสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย และ 4) นอกจากคุณสมบัติต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ส่วนองค์ประกอบในการพัฒนารูปแบบนั้นเป็นการเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนของการพัฒนารูปแบบนั้น ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับขั้นของการทำวิทยานิพนธ์หลักการเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ เป็นต้น แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ 2 คือ การนำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบจากการศึกษาวิเคราะห์ สรุปได้ว่าการสร้างรูปแบบนั้น (model) ไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่าจะต้องทำอย่างไรบ้าง แต่โดยทั่วไปเริ่มต้นจากการหาองค์ความรู้ (intensive knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้นและนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพรูปแบบต่อไป (ปิสัญ ปฏิพิมพาคม, 2550, หน้า 87) ซึ่งสอดคล้องกับ Willer (1986, p. 83) กล่าวถึง การพัฒนารูปแบบว่า การพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันไปแต่โดยทั่วไปอาจแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบและการหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การพัฒนารูปแบบเป็นการสร้างหรือปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร หน่วยงาน สาระหรือองค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องที่ต้องการศึกษาที่แสดงถึงแนวความคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิธีการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นด้วยกระบวนการศึกษาหลักการแนวความคิด ทฤษฎีการสังเคราะห์ การสร้างรูปแบบ การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ หรือการตรวจสอบรูปแบบและการนำเสนอรูปแบบ

จากการศึกษาการพัฒนารูปแบบของหน่วยงานหรือนักวิชาการพบว่า นักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิดองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนา ดังนี้

วิศิษฎ์ มุ่งนากลาง (2555, หน้า 154 – 155) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 11 โดยมีองค์ประกอบของรูปแบบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ และ 5) การวัดและประเมินผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เช่นเดียวกันกับ อนัตตา ชาวนา (2555, หน้า 12) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 11 มีองค์ประกอบของรูปแบบ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) สื่อและแหล่งเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผล

ขนิษฐา ชัยประโคน (2556, หน้า 197) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านพฤติกรรมเชิงบวกในการเสริมสร้างวินัยของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 11 โดยมีองค์ประกอบของรูปแบบ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ

ฐิติมา ไชยมหา (2556, หน้า 224) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบของรูปแบบ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) การวัดและประเมินผล และ 6) สื่อและแหล่งเรียนรู้

นภาพร พันธ์ชัย (2556, หน้า 224) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบของรูปแบบ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) สื่อและแหล่งเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผล

ศิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 206) ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบของรูปแบบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล

รัตติยา พร้อมสิ้น (2559, หน้า 255 – 256) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาภาค 11 มีองค์ประกอบของรูปแบบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนาของรูปแบบ และ 5) การวัดและประเมินผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รัษฎากร อัครจันทร์ (2560, หน้า 173 – 188) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาภาค 11 มีองค์ประกอบของรูปแบบ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) สื่อและแหล่งเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผล

สรรฤดี ดีปู่ (2560, หน้า 170) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำนักศึกษาครูมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตนครชัยบุรินทร์ มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) แนวคิดและหลักการกำกับรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์การร่างรูปแบบ 3) คุณลักษณะภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำนักศึกษาครูมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตนครชัยบุรินทร์ 4) แผนพัฒนาภาวะผู้นำนักศึกษาครูมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตนครชัยบุรินทร์ และ 5) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

Dessler (1991 p. 134) มีองค์ประกอบของรูปแบบ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) สื่อและแหล่งเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผล

ตาราง 5 องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

นักการศึกษา/แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับพัฒนาภาวะผู้นำภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	1. วิศิษฎ์ มุ่งนากลาง (2555)	2. อนัตตา ชาวนา (2555)	3. ขนิษฐา ชัยประโคน (2556)	4. สุติมา ไชยมหา (2556)	5. นภาพร พันธ์ชัย(2556)	6. ศิริพร กุลสานต์ (2557)	7. รัตติยา พร้อมสิ้น (2559)	8. รัษฎากร อัครจันทร์ (2560)	9. สรรฤดี ดีปู่ (2560)	10. Dessler (1991)	ความถี่	ร้อยละ
1. หลักการของรูปแบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	100
2. ความมุ่งหมายของรูปแบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	100
3. เนื้อหาของรูปแบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	100
4. กระบวนการของรูปแบบ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	10	100
5. สื่อและแหล่งเรียนรู้				✓	✓	✓		✓		✓	5	50
6. การวัดและประเมินผล	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	10	100

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากการศึกษาการพัฒนารูปแบบของหน่วยงานหรือนักวิชาการ พบว่า การพัฒนารูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ รูปแบบที่ดีและมีประสิทธิภาพจะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างได้ผลจำเป็นต้องมีองค์ประกอบสำคัญอยู่หลายปัจจัยขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการศึกษานั้นครั้งนั้น ๆ ดังนั้นจากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งเป็นผลงานที่นักวิชาการได้ศึกษา สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ชุดขององค์ประกอบที่เชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุผลทางวิชาการ ซึ่งเป็นการอธิบายกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน องค์ประกอบที่สำคัญได้แก่ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) การวัดและประเมินผล

การวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนา (The Research and Development) เป็นการวิจัยลักษณะหนึ่งที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนางาน พัฒนาวิชาชีพหรือการพัฒนาวิถีชีวิตของมนุษย์ ซึ่งในปัจจุบันองค์กรจำนวนมากได้พยายามส่งเสริมให้บุคลากรในสังกัดมีความรู้ความสามารถด้านการวิจัยและพัฒนา โดยเชื่อว่าการวิจัยและพัฒนาจะช่วยให้ได้ทางเลือกหรือวิธีการใหม่ ๆ ที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้นเป็นลำดับ

การวิจัยและพัฒนาเป็นการบริหารหรือการทำงานที่มุ่งแก้ปัญหาหรือพัฒนาให้เกิดคุณภาพ เมื่อผู้บริหารหรือผู้ปฏิบัติงานค้นพบปัญหาและเกิดการตระหนักในปัญหาก็จะมีการคิดค้นรูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาที่เรียกว่า “นวัตกรรม” มาเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาหรือในการพัฒนางาน โดยรูปแบบสื่อหรือรูปแบบการพัฒนาจะต้องมีหลักการเหตุผลหรือทฤษฎีรองรับ ทั้งนี้อาจเลือกใช้วิธีการปรับปรุงในสิ่งที่ผู้อื่นได้ศึกษาหรือเคยใช้ได้ผลในสถานการณ์เป็นปัญหาเช่นเดิมมาก่อน หรือคิดค้นวิธีการใหม่ขึ้นมาก็ได้แต่การที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าวิธีการที่คิดค้นขึ้นมานั้นดีหรือไม่ดี จำเป็นต้องมีการทดลองจริงมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อพิสูจน์ว่าสามารถแก้ปัญหาหรือพัฒนางานได้ ถ้าไม่ประสบผลสำเร็จก็มีการพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจนได้ผลดีและสามารถนำไปใช้ได้ต่อไป

มีนักการศึกษาหลายคนได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาไว้ดังเช่น อุทัย บุญประเสริฐ (2548, หน้า 34) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนามีบทบาทสำคัญและ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขยายวงกว้างเป็นอย่างมากในทุกวงการ นักธุรกิจ และอุตสาหกรรมตระหนักถึงความสำคัญของเทคโนโลยีสมัยใหม่หันมาใช้นักวิทยาศาสตร์ นักคณิตศาสตร์ วิศวกรและผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่าง ๆ มาทำงานในหน่วยวิจัยและพัฒนาของบริษัทและอุตสาหกรรม บริษัทวิจัยและพัฒนาด้านอุตสาหกรรมเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วมากทั้งในสหรัฐอเมริกา ยุโรป และญี่ปุ่น ซึ่งนอกจากจะก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ สิ่งประดิษฐ์ใหม่แล้วยังก่อให้เกิดเทคโนโลยีขั้นสูงขึ้นอีกด้วย สิ่งเหล่านั้นมีบทบาทโดยตรงต่อการปฏิวัติโลกทั้งโลกสู่การเป็นสังคมโลก (Globalization) และการเป็นสังคมยุคข่าวสาร (Information Age) ของโลกอย่างรวดเร็ว ในวงการอื่นและในกิจกรรมอื่น ๆ ของสังคมแทบทุกสาขาต่างก็ประยุกต์ใช้การวิจัยและพัฒนา (R & D) กันอย่างกว้างขวางก่อให้เกิดความก้าวหน้า เกิดวิธีการแนวคิด แนวปฏิบัติ เทคนิค ระบบและสิ่งประดิษฐ์ใหม่

มูลเหตุสำคัญที่ต้องมีการวิจัยและพัฒนา คือ ความต้องการสิ่งประดิษฐ์และผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ก้าวหน้ามีประสิทธิภาพสูงในการแก้ปัญหาและการพัฒนาซึ่งมีวิธีจัดกระทำได้มากมายหลายวิธีด้วยกัน การใช้ระบบการวิจัยและพัฒนาหรือ (R & D) นั้นเป็นวิธีที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งเป็นที่มากระบวนการที่เป็นระบบ (Systematic) พัฒนามาจากแนวคิดกระบวนการเชิงวิทยาศาสตร์ผสมผสานกับกระบวนการวิจัยประยุกต์ ลักษณะเป็นการศึกษาวิจัยเชิงทดลอง (Experimental study) มีการศึกษา มีการออกแบบ และมีการทดลองเพื่อตรวจสอบผลด้วยวิธีการที่เป็นระบบระเบียบก่อนนำออกประยุกต์ใช้หรือเผยแพร่

ส่วนวิโรจน์ สารรัตนะ (2553, หน้า 44 – 45) มีความเห็นว่าการวิจัยและพัฒนา (R&D) มุ่งเน้นการทดลองและปรับปรุงแก้ไขผลผลิต (product) ที่ต้องการพัฒนาขึ้นโดยมีคำถามว่าทำอย่างไรจึงจะพัฒนาผลผลิตนั้นให้มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่เมื่อมีคุณภาพตามเกณฑ์แล้ว จึงมีการนำเอาผลผลิตนั้นไปใช้ประโยชน์หรือเผยแพร่ต่อไป ซึ่งในขั้นตอนการทดลองใช้นั้นนิยมใช้รูปแบบการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi–Experimental Design)

การประยุกต์ใช้ในการวิจัยและพัฒนาในวงการธุรกิจและอุตสาหกรรมได้ใช้ในการวิจัยและพัฒนากันอย่างแพร่หลายนิยมใช้กันมากในเรื่องการออกแบบผลิตภัณฑ์ (Product design) ในเรื่องการตลาด (Marketing) การผลิตและกระบวนการผลิตของโรงงาน (Manufacturing) ในการเพิ่มรายได้ (Revenue growth) และลดต้นทุน (Cost reduction) การขยายตลาด (Increase market–share) การคิดค้นวิธีการรักษาระดับกำไรให้ยั่งยืน (Sustalr profitabillty) การเป็นผู้นำในผลิตภัณฑ์ใหม่ (Sustain product innovation) และการผลิตสินค้าต้นทุนต่ำออกสู่ตลาด ส่วนในด้านการบิหารและจัดการศึกษาก็ได้มีการนำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แนวคิดในการวิจัยและพัฒนามาใช้ในการพัฒนานวัตกรรมเพื่อนำไปพัฒนาวิชาชีพบุคลากร (พัฒนาคน) เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานจริง (พัฒนางาน) ที่ส่งผลต่อการพัฒนาทั้งคนและงานตลอดทั้งพัฒนาผู้เรียนที่เป็นเป้าหมายสูงสุดของการจัดการศึกษา

1. ความหมายและความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาเป็นการพัฒนาการศึกษาที่เป็นกลยุทธ์หรือวิธีการสำคัญวิธีการหนึ่งที่นิยมใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการศึกษา โดยเน้นหลักเหตุผลและตรรกวิทยา เป้าหมายหลัก คือ ใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา (Education product) องอาจ นัยพัฒน์ (2554, หน้า 232) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา หมายถึง กระบวนการแสวงหาความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ ๆ เกี่ยวกับผลผลิต กระบวนการและการบริการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบแล้วประยุกต์ความรู้หรือความเข้าใจที่ได้จากการแสวงหาไปสร้างสรรค์หรือปรับปรุงให้เกิดผลผลิตกระบวนการและการบริการแบบใหม่ขึ้น ซึ่งมีประสิทธิภาพและเป็นที่ต้องการจำเป็นของบุคคล ตลาด หรือองค์กรใด ๆ มากยิ่งขึ้น

การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา (R&D) มีความแตกต่างจากการวิจัยศึกษาประเภทอื่น ๆ อยู่ 2 ประเภท คือ

1. เป้าประสงค์ หรือจุดมุ่งหมาย (Goal) การวิจัยทางการศึกษามุ่งค้นคว้าหาความรู้ใหม่ โดยการวิจัยพื้นฐานหรือมุ่งหาคำตอบเกี่ยวกับการปฏิบัติงานโดยการวิจัยประยุกต์แต่การวิจัยและพัฒนาการศึกษา มุ่งพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาแม้ว่าการวิจัยประยุกต์ทางการศึกษาหลายโครงการก็มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ทางการศึกษา เช่น การวิจัยประยุกต์ทางการศึกษาสำหรับการสอนแต่ละแบบแต่ละผลิตภัณฑ์ ซึ่งได้ใช้สำหรับการทดสอบสมมติฐานของการวิจัยแต่ละครั้งเท่านั้นไม่ได้พัฒนาไปสู่การใช้สำหรับสถานศึกษาทั่วไป

2. การนำไปใช้ (Utility) การวิจัยทางการศึกษามีช่องว่างระหว่างผลการวิจัยกับการนำไปใช้จริงอย่างกว้างขวางเนื่องจากผลการวิจัยทางการศึกษาจำนวนมากไม่ได้ถูกนำเอาไปใช้ นักการศึกษาและนักวิจัยจึงหาทางลดช่องว่างดังกล่าวโดยวิธีที่เรียกว่า “การวิจัยและพัฒนา” อย่างไรก็ตามการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา มิใช่สิ่งที่ทดแทนการวิจัยทางการศึกษา แต่เป็นเทคนิควิธีที่จะเพิ่มศักยภาพของการวิจัยทางการศึกษาให้มีผลต่อการจัดการศึกษา กล่าวคือเป็นตัวเชื่อมเพื่อนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ทางการศึกษาที่ใช้ประโยชน์ได้จริงในโรงเรียนทั่วไป ดังนั้น การใช้กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนาทาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การศึกษาเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการศึกษา จึงเป็นการใช้ผลจากการวิจัยทางการศึกษาให้เป็นประโยชน์มากยิ่งขึ้น

2. ลักษณะของการวิจัยและพัฒนา

ลักษณะของการวิจัยและพัฒนาสามารถสรุปลักษณะที่สำคัญ ได้ดังนี้ (องอาจ นัยพัฒน์, 2554, หน้า 232 – 234)

2.1 เป็นการนำความรู้หรือความเข้าใจใหม่ที่สร้างขึ้นมาพัฒนาเป็นต้นแบบใช้งาน จุดเน้นที่สำคัญ คือ การทำวิจัยเพื่อแสวงหาหรือสร้างสรรค์ภูมิปัญญาใหม่ ได้แก่ ความรู้หรือความเข้าใจใหม่แล้วทำการพัฒนาด้วยการคิดค้น “ต่อยอด” ความรู้หรือความเข้าใจให้อยู่ในรูปต้นแบบ (prototype) การพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในวงกว้างได้ เช่น ผลผลิต กระบวนการ หรือบริการใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการจำนวนของผู้ใช้และสังคมการวิจัยและพัฒนาสามารถกระทำได้ทุกสาขาวิชา บางสาขาวิชาอาจเน้นสร้างสรรค์ความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ พร้อมกับการพัฒนาความรู้ความเข้าใจนั้นไปใช้ประโยชน์ต่อไป

2.2 เป็นการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เนื่องจากการวิจัยและพัฒนามีจุดเน้นในการดำเนินงานที่ประกอบด้วย 3 กระบวนการ คือ การวิจัยพัฒนาและการเผยแพร่ ดังนั้นการศึกษาค้นคว้าเพื่อให้ได้ความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ ๆ สำหรับนำไปพัฒนาเป็นผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมและถ่ายทอดไปสู่ผู้ใช้ในวงกว้างจึงต้องกระทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง “อย่างเป็นระบบ” คือ การดำเนินงานที่เป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการหลักทั้ง 3 ประการ ในลักษณะเชื่อมสัมพันธ์กันอย่างสอดคล้องกลมกลืนจนก่อรูปเป็นกระบวนการซับซ้อนเดียวกันอย่างสมบูรณ์ส่วน “อย่างต่อเนื่อง” คือ เป็นกระบวนการดำเนินงานที่ต้องกระทำติดต่อกัน โดยใช้ระยะเวลาในการทำกิจกรรมการวิจัย การพัฒนาและการเผยแพร่ผลผลิตไปสู่ผู้ใช้อย่างกว้างขวางและเป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง ค่อนข้างยาวนานมาก

2.3 มีการดำเนินงานวิจัยอย่างเป็นวัฏจักรด้วยวิธีการที่เชื่อถือได้ การวิจัยและพัฒนามีกระบวนการแสวงหาความรู้ หรือความเข้าใจใหม่ ๆ เพื่อประยุกต์ไปเป็นนวัตกรรมสู่ผู้ใช้ในวงกว้าง การทำวิจัยทุกขั้นตอนจะต้องทำอย่างพิถีพิถันภายใต้การกำกับติดตามและตรวจสอบซ้ำหลายครั้ง เพื่อประกันให้เกิดความเชื่อมั่นว่าผลผลิตขั้นสุดท้ายของกระบวนการวิจัยและพัฒนาที่อยู่ในรูปนวัตกรรมหรือผลิตภัณฑ์ การบริการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบใหม่ ความถูกต้องและเชื่อถือได้ตรงตามระดับมาตรฐานก่อนเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้หรือสังคม โดยทั่วไปขั้นตอนต่าง ๆ ของการวิจัยมักจะดำเนินไปในลักษณะเป็นวัฏจักรหรือวงจร

2.4 ใช้วิธีการผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพตามฐานคติที่อยู่ภายใต้กระบวนทัศน์แบบปฏิบัตินิยมและประโยชน์นิยมเป็นหลัก เช่น ผสมผสานวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ การวิจัยเชิงสำรวจในขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นต่อการออกแบบนวัตกรรมและการวิจัยเชิงทดลองที่เกิดขึ้นในขั้นตอนทดสอบคุณภาพของนวัตกรรมกับวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ ซึ่งเหตุผลสำคัญที่ใช้วิธีการผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการทำวิจัย คือ เพื่อให้มีทั้ง “ความแข็งแกร่งและความยืดหยุ่น” ที่เป็นลักษณะเอื้ออำนวยต่อการทำให้ได้นวัตกรรมที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน รวมทั้งเป็นไปตามความต้องการจำเป็นของผู้ใช้หรือสังคม

2.5 มุ่งเน้นตอบสนองต่อผู้ต้องการใช้ผลการวิจัยและพัฒนา ซึ่งมีจุดเน้นที่สำคัญ คือ การดำเนินการวิจัยที่จะต้องตอบสนองความต้องการจำเป็นของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลผู้ประสงค์จะนำผลผลิต กระบวนการและการบริการที่เป็นวิทยาการสมัยใหม่จากการวิจัยและพัฒนาไปใช้งานหรือประกอบการตัดสินใจแก้ปัญหา

2.6 ผลการวิจัยที่มีคุณค่าและมูลค่าสูงสามารถจดทะเบียนสิทธิบัตรได้ ผลการวิจัยและพัฒนาโดยเฉพาะที่อยู่ในรูปผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อันเป็นภูมิปัญญาที่เกิดจากการสร้างสรรค์และ “การลงทุนลงแรง” ของนักวิจัย อาจมีคุณค่า (value) และมูลค่า (wort) เชิงพาณิชย์หรือเป็นประโยชน์ในแง่การทำกำไรได้สูง ซึ่งนักวิจัยสามารถจดทะเบียนเพื่อคุ้มครองให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์และพระราชบัญญัติสิทธิบัตรทั้งภายในประเทศและนานาชาติได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาเป็นการดำเนินการวิจัยแบบผสมผสานการวิจัยแต่ละประเภท และดำเนินการตามวิธีการวิจัยอย่างละเอียดเป็นขั้นตอน ซึ่งมีนักการศึกษาและนักวิจัยนำเสนอ ดังนี้

องอาจ นัยพัฒน์ (2554, หน้า 265 – 275) ได้เสนอขั้นตอนการออกแบบการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนหลัก คือ

ขั้นตอนที่ 1 ตัดสินใจการออกแบบวิจัยโดยเลือกใช้วิธีการวิจัยและพัฒนา กำหนดหัวข้อการวิจัยแล้วนำไปสู่นวัตกรรมในรูปผลผลิต กระบวนการหรือการบริการแบบใหม่ที่สามารถใช้พัฒนาและแก้ไขปัญหาใด ๆ ได้จริง โดยมุ่งเน้นการสืบหา

คำตอบว่าความรู้ใหม่ที่นำไปศึกษาวิจัยในเชิงประยุกต์เพื่อพัฒนาเป็นนวัตกรรมสามารถนำไปพัฒนาการปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาการปฏิบัติงานในสภาพจริงได้หรือไม่เพียงใดและในการวิจัยและพัฒนานั้นนักวิจัยควรตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยและพัฒนาอย่างยิ่งเพื่อให้ตัดสินใจออกแบบและแสวงหาความรู้เป็นไปอย่างถูกต้องและเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 สำรวจและวิเคราะห์ปัญหาความต้องการจำเป็น เป็นการศึกษาเชิงสำรวจเพื่อสืบค้นหาข้อมูล หลักฐานต่าง ๆ เพื่อนำมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ เป็นข้อสรุปบ่งชี้สภาวการณ์ระยะเริ่มต้นว่าปัญหาที่ต้องการแก้ไข ป้องกันหรือพัฒนาให้มีสภาวะที่ดีขึ้นกว่าเดิมคืออะไร มีความต้องการจำเป็นต่อการแก้ไข ป้องกันหรือพัฒนาปัญหานั้นให้ลดลงตามการรับรู้ของบุคคลกลุ่มใดมีสาเหตุมาจากสิ่งใด มีผลกระทบต่อบุคคลกลุ่มใด และมีปัจจัยสนับสนุนและขัดขวางการแก้ไขป้องกัน หรือพัฒนาปัญหานั้นอย่างไรบ้าง ซึ่งต้องวิเคราะห์มาจากข้อมูลหลักฐานต่าง ๆ ทั้งที่อยู่ในรูปจำนวน ตัวเลขและไม่ใช่ตัวเลขเพื่อสะท้อนสภาพปัญหาที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้นักวิจัยเข้าถึงธรรมชาติของปัญหาที่ตนต้องการแก้ไขหรือพัฒนาอย่างแท้จริงและส่งผลให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด สำหรับการนำไปเป็นหลักฐานอ้างอิงหรือเปรียบเทียบผลในระยะสุดท้ายหลังการนำนวัตกรรมการพัฒนาไปใช้แล้ว

ขั้นตอนที่ 3 ตั้งเป้าหมาย วางแผนดำเนินการและเลือกแบบการวิจัยและพัฒนา ในการตั้งเป้าหมายนั้นนักวิจัยจะต้องกำหนดเป้าหมายทั้งด้านเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพอย่างชัดเจน และมีการกำหนดเกณฑ์ มาตรฐานและตัวบ่งชี้ประกอบอย่างชัดเจน และเมื่อตั้งเป้าหมายเรียบร้อยแล้วต้องวางแผนดำเนินการวิจัยและเลือกแบบการวิจัยและพัฒนาโดยอาศัยสารสนเทศที่ได้จากการดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 มาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ โดยดำเนินการในประเด็น ดังต่อไปนี้

1. ศึกษาทบทวนและวิเคราะห์แนวคิดทฤษฎี หลักการ หรือผลการศึกษาวิจัยที่เกี่ยวข้องกับยุทธวิธีหรือแนวทางต่าง ๆ ในการแก้ปัญหา

2. กำหนดแนวทางดำเนินการแบบต่าง ๆ ที่มีแนวโน้มให้ผลดีจนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยในอดีตช่วยชี้แนะในการกำหนดแนวทาง

3. จัดลำดับความเป็นไปได้ของแนวทางเลือกแบบต่าง ๆ ที่ใช้แก้ไขหรือป้องกันปัญหา หรือใช้พัฒนาการดำเนินงานใด ๆ โดยพิจารณาเฉพาะแนวทางที่มุ่งเน้นแก้ไขหรือป้องกันปัญหา หรือพัฒนาการทำงานได้จริง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. แจกแจงรายการวัสดุอุปกรณ์ กำลังคน งบประมาณใช้จ่าย และระยะเวลาที่จำเป็นต้องใช้หรือจัดหาเพื่อใช้ในการดำเนินงานตามแนวทางที่เลือกมาใช้ปรับปรุงแก้ไขหรือป้องกันปัญหาหรือพัฒนาการทำงาน พร้อมทั้งจัดทำปฏิทินการทำกิจกรรมการวิจัยและพัฒนาตั้งแต่ต้นจนจบกระบวนการแสวงหาความรู้

5. เลือกแบบการวิจัยและพัฒนาสำหรับใช้แสวงหาความรู้ความจริงว่าแนวทางที่นำมาใช้ในการแก้ไข ป้องกันหรือพัฒนาการดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

5.1 ควรระบุเหตุผลเชิงหลักการ (Rationale) อย่างชัดเจนว่าทำไมจึงจำเป็นต้องออกแบบการวิจัยและพัฒนาโดยใช้วิธีการผสมผสานวิธีการ จากนั้นระบุเกณฑ์ที่ใช้ผสมผสานวิธีการวิจัยหรือการรวบรวมข้อมูลหลักฐานให้ชัดเจนว่ายึดตามลำดับเวลา ความสำคัญหรือเกณฑ์อื่น ๆ ให้ชัดเจน

5.2 ควรเลือกแบบผสมผสานโดยคำนึงถึงจุดมุ่งหมายนักวิจัยควรตัดสินใจเลือกแบบผสมผสานวิธีการที่ช่วยให้สามารถดำเนินการแสวงหาความรู้ความจริงจนกระทั่งได้คำตอบของคำถามที่วิจัย บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

5.3 ควรเลือกแบบผสมผสานวิธีการที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติจริง กล่าวคือ มีลักษณะซับซ้อนมากเกินไป รวมทั้งประหยัดเวลาและงบประมาณในการดำเนินการและนักวิจัยจะต้องตระหนักเสมอว่าแบบการวิจัยและพัฒนาที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้นไม่จำเป็นจะต้องเป็นแบบที่สลับซับซ้อนเสมอไป หากแต่เป็นวิธีการที่ซับซ้อนน้อยและง่ายต่อการปฏิบัติในสภาพจริง

5.4 ควรกำหนดคำถามการวิจัยให้สอดคล้องกับฐานคติตามกระบวนทัศน์ที่รองรับแบบผสมผสานวิธีการที่เลือกใช้ นักวิจัยจะต้องกำหนดประเด็นคำถามการวิจัยไว้ก่อนลงมือดำเนินการวิจัยเชิงปริมาณในระยะแรกในขณะที่จะปล่อยให้ประเด็นคำถามการวิจัยเผยออกมาเองจากสนามการวิจัยระหว่างลงมือดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพในระยะหลัง

5.5 ควรทำการวิเคราะห์ข้อมูลหลักฐานแต่ละประเภทให้สอดคล้องกับแบบผสมผสานวิธีการที่เลือกใช้ในการออกแบบแสวงหาความรู้ ต้องทำการวิเคราะห์ข้อมูลหลักฐานที่เป็นตัวเลขด้วยวิธีการสถิติแยกออกจากการวิเคราะห์ข้อมูลที่ไม่ใช่ตัวเลขด้วยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา แต่ถ้าเลือกใช้แบบเปลี่ยนรูปหรือแบบซ้อนในจะต้องทำการวิเคราะห์พร้อมกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขั้นตอนที่ 4 ออกแบบและสร้างต้นแบบการวิจัยและพัฒนา เป็นกิจกรรมสำคัญของการออกแบบการวิจัยและพัฒนาขั้นตอนหนึ่ง ซึ่งนักวิจัยจะต้องพิถีพิถันเพื่อให้ต้นแบบหรือระบบการพัฒนาเบื้องต้นที่เป็นผลจากการออกแบบและสร้างขึ้นมีคุณภาพสำหรับนำไปประยุกต์ใช้แก้ไขหรือป้องกันปัญหา รวมทั้งการพัฒนาการทำงานใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นในสภาวการณ์ปกติ ขั้นตอนในการออกแบบและสร้างต้นแบบการพัฒนามี 7 ขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ความสำคัญ จุดมุ่งหมาย และหรือคำถามการวิจัย การออกแบบและสร้างต้นแบบการพัฒนาใด ๆ นักวิจัยจะต้องเริ่มต้นจากการพิจารณาเชิงวิเคราะห์ว่าความสำคัญหรือประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ จุดมุ่งหมายและคำถามของการวิจัย คืออะไร มีสาระสำคัญมุ่งเน้นในประเด็นใดบ้าง

2. ระบุประเภทของต้นแบบการพัฒนา การระบุประเภทของต้นแบบการพัฒนาสามารถจำแนกพิจารณาโดยใช้ส่วนประกอบหลักจากการวิเคราะห์เชิงระบบเป็นเกณฑ์ในการจำแนก ดังนี้

2.1 ต้นแบบที่เน้นปัจจัยต้นเหตุ

2.2 ตันแบบที่เน้นกระบวนการ

2.3 ต้นแบบที่เน้นผลผลิต/ผลลัพธ์

2.4 ต้นแบบที่เน้นความคงทนของผลผลิต/ผลลัพธ์

3. กำหนดขอบข่ายของผู้ใช้นอกจากระบุประเภทของต้นแบบการพัฒนาแล้ว จะต้องกำหนดขอบข่ายของผู้ที่คาดหมายว่าจะนำต้นแบบไปใช้ประโยชน์โดยตรงว่าคือใครหรือประกอบด้วยบุคคลกลุ่มใดบ้าง มีจำนวนมากน้อยเพียงใด และครอบคลุมพื้นที่กว้างขวางและใช้ระยะเวลาดำเนินการยาวนานเพียงใด

4. การกำหนดส่วนประกอบของต้นแบบ เป็นการกำหนดส่วนประกอบเชิงโครงสร้างต่าง ๆ ของต้นแบบการพัฒนาว่าประกอบด้วยสิ่งสำคัญใดบ้างที่สามารถรับรู้ได้อย่างเป็นรูปธรรม และมีสิ่งใดบ้างที่มีลักษณะเป็นนามธรรม ส่วนที่เป็นรูปธรรมที่มีลักษณะปรากฏให้รับรู้ด้วยประสาทสัมผัส ส่วนที่เป็นนามธรรมไม่สามารถรับรู้ผ่านทางสัมผัสได้โดยตรง ซึ่งจะต้องทำความเข้าใจและกำหนดให้ชัดเจน

5. อธิบายลักษณะเด่นของต้นแบบการพัฒนาเป็นการอธิบายให้กลุ่มผู้ใช้และผู้สนใจต้นแบบการพัฒนาทราบและเข้าใจว่าต้นแบบการพัฒนาที่ออกแบบและสร้างขึ้นมีคุณสมบัติหรือลักษณะเด่นที่ให้แนวทางปฏิบัติแบบใหม่หรือเสนอเทคนิควิธีการใหม่อะไรบ้างสำหรับนำไปใช้ในการแก้ไขป้องกันและพัฒนาให้ประสบผลสำเร็จได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

6. ระบุลักษณะและเงื่อนไขในการนำต้นแบบการพัฒนาไปใช้การระบุลักษณะและเงื่อนไขที่เอื้อต่อการนำต้นแบบการพัฒนาสามารถนำไปใช้จริงและเป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

7. ดำเนินการสร้างต้นแบบการพัฒนาในการสร้างต้นแบบการพัฒนาจะดำเนินการภายหลังจากได้ออกแบบต้นแบบการพัฒนาเสร็จเรียบร้อยแล้ว เพราะว่าเป็นการสร้างต้นแบบการพัฒนาตามที่ได้ออกแบบไว้อย่างดีแล้ว จะช่วยป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาแทรกซ้อน ข้อบกพร่องหรือความคลาดเคลื่อนใด ๆ ขึ้นในการสร้างต้นแบบโดยยึดถือเป็นหลักการและวิธีการปฏิบัติอย่างเข้มงวด

ขั้นตอนที่ 5 ทดลองใช้และประเมินต้นแบบการพัฒนา หลังจากออกแบบและสร้างต้นแบบการพัฒนาแล้วจะต้องนำต้นแบบการพัฒนาไปทดลองใช้และประเมินคุณภาพเบื้องต้น ว่าต้นแบบที่ออกแบบและสร้างขึ้นสามารถปรับปรุง แก้ไข หรือป้องกันปัญหาและการพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำให้ปัญหาในการปฏิบัติงานลดน้อยลงหรือหายไปหรือไม่อย่างไร ดังรายละเอียด

1. การดำเนินการในระยะนำร่อง นำต้นแบบการพัฒนาไปทดลองใช้ในสภาพจริงแล้วทำการประเมินว่าสามารถปรับปรุง แก้ไขหรือป้องกันปัญหาได้ผลจริงหรือไม่และบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดมากน้อยเพียงใดซึ่งมีขั้นตอน ดังนี้

1.1 วัดค่าตัวแปรก่อนนำต้นแบบการพัฒนาไปใช้

1.2 ทดลองใช้ต้นแบบการพัฒนากับตัวอย่างขนาดเล็ก ๆ ซึ่งเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรที่ศึกษาวิจัย

1.3 วัดค่าตัวแปรภายหลังใช้ต้นแบบการพัฒนาแก้ไข หรือป้องกันปัญหา

1.4 วิเคราะห์ข้อมูลขั้นเบื้องต้นและปรับปรุงคุณภาพของต้นแบบการพัฒนาโดยอาศัยผลของการวิเคราะห์เป็นแนวทางในการปรับปรุง

1.5 ทดลองหาประสิทธิภาพของการทำงานในแต่ละส่วนของต้นแบบการพัฒนา

2. การดำเนินการในระยะสุดท้าย หรือเป็นขั้นตอนที่เรียกกันว่า “การทดสอบในภาคสนาม” เป็นการนำต้นแบบในการพัฒนาที่นักวิจัยแก้ไขปรับปรุงคุณภาพแล้วไปทดลองใช้ในวงกว้างตามสภาพที่เกิดขึ้นจริงกับกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แล้วทำการประเมินว่าสามารถปรับปรุงแก้ไข หรือป้องกันปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่โดยการกระทำ ดังนี้

2.1 เลือกตัวอย่างขนาดกลุ่มตัวอย่าง

2.2 ออกแบบเลือกแบบการทดลอง

2.3 วัดค่าตัวแปร

2.4 ใช้ต้นแบบการพัฒนากับตัวอย่างในกลุ่มที่เข้ารับการทดลอง

2.5 วัดค่าปัญหา ข้อบกพร่องหรือภาพลักษณ์ที่สนใจภายหลังใช้ต้นแบบการพัฒนากับตัวอย่างการทดลองในกลุ่มการทำวิจัยต่าง ๆ

2.6 วิเคราะห์ข้อมูลเปรียบเทียบค่าตัวแปรที่สนใจด้วยวิธีการทางสถิติ

2.7 ปรับปรุงต้นแบบการพัฒนาในประเด็นต่าง ๆ ให้มีคุณภาพเหมาะสมยิ่งขึ้น โดยอาศัยผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นแนวทางในการปรับปรุง แล้วเขียนคู่มืออธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

ขั้นตอนที่ 6 ดำเนินการผลิตและเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้ในวงกว้าง เป็นการนำต้นแบบการพัฒนาที่ได้ปรับปรุงจนมั่นใจในคุณภาพดีแล้วมาทำการผลิตและเผยแพร่สู่กลุ่มผู้ใช้ในวงกว้าง ซึ่งจะต้องพิถีพิถันในการควบคุมและบริหารจัดการ กระบวนการผลิตและการเผยแพร่ให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

ขั้นตอนที่ 7 ประเมินคุณภาพของการออกแบบการวิจัยและพัฒนา การประเมินส่วนประกอบต่าง ๆ ของแบบการวิจัยและพัฒนาที่ได้ดำเนินการออกแบบตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1

จากการศึกษาเกี่ยวกับวิธีการวิจัยและพัฒนาที่นักวิชาการได้กล่าวข้างต้นนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่าการวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการแสวงหาองค์ความรู้หรือความเข้าใจใหม่ ๆ ในแง่มุมต่าง ๆ ที่มีขั้นตอนการดำเนินการอย่างเป็นระบบ โดยมุ่งเน้นการทดลองและปรับปรุงแก้ไขผลผลิต กระบวนการและการบริการแบบใหม่ขึ้น เพื่อให้มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดและสามารถประยุกต์ความรู้ความเข้าใจจากการแสวงหาความรู้ไปสร้างสรรค์หรือปรับปรุงพัฒนาให้เกิดรูปแบบการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพและเป็นที่ต้องการของบุคคลหรือองค์กรต่าง ๆ การวิจัยและพัฒนาทางการศึกษา (R&D) ดำเนินการเป็น 3 ระยะ 7 ขั้นตอน คือ ระยะที่ 1 ศึกษารูปแบบการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ บทบาทภาวะผู้นำ ลักษณะภาวะผู้นำ พฤติกรรมภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียน ขั้นตอนที่ 2 ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้การสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง หลังจากนั้นสร้างแบบสอบถามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาเชิงสำรวจ เพื่อสำรวจสภาพปัจจุบัน ปัญหาและความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ระยะที่ 2 จัดทำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ขั้นตอนที่ 4 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน นำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาเป็นกรอบแนวทางในการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนและทำการตรวจสอบร่างรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบร่างรูปแบบและขอรับข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนและการจัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ ขั้นตอนที่ 5 พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน โดยผู้เชี่ยวชาญ หลังจากนั้นนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุง ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ขั้นตอนที่ 6 ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ขั้นตอนที่ 7 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

จากผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน มีความสำคัญอย่างยิ่งในโลกยุคปัจจุบัน ซึ่งบทบาทที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แสดงออกก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและผู้อื่น เป็นแบบอย่างที่ดีจนนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ร่วมกัน จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์หัวข้อที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1.1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

1.2 ด้านวิสัยทัศน์

1.3 ด้านวิชาการ

1.4 ด้านการเปลี่ยนแปลง

2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ประกอบด้วย วิธีการพัฒนา 4 วิธี ดังนี้

2.1 การศึกษาเอกสารประกอบ

2.2 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

2.3 การฝึกปฏิบัติจริง

2.4 ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC)

3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ประกอบด้วย 6 ส่วน ดังนี้

3.1 หลักการ

3.2 วัตถุประสงค์

3.3 เนื้อหา

3.4 กระบวนการ

3.5 สื่อการเรียนรู้

3.6 การวัดและประเมินผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บริบทโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

รัฐบาลและกรมตำรวจได้ร่วมกันพิจารณาภาวการณ์ทางการเมืองและพิจารณาหาหนทางในการป้องกันที่จะมิให้เกิดความเสียหายต่อความสงบสุขและความมั่นคงปลอดภัยของชาติ และได้พิจารณาว่าหากจะใช้ตำรวจภูธรก็มีงานในการป้องกันและ

ปราบปรามอาชญากรรมล้นมืออยู่แล้วส่วนการพิจารณาที่จะใช้กำลังทางทหารป้องกันประเทศและต่อสู้กับภัยคุกคามของคอมเม้นด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามแนวชายแดนในขณะนั้นจะมีผลกระทบกระเทือนต่อสัมพันธไมตรีอันดีระหว่างประเทศ เพราะประเทศรอบบ้านเราต่างก็มีประวัติศาสตร์ที่เคยสู้รบแย่งชิงอำนาจกันมาโดยตลอดและการใช้กำลังทหารในขณะนั้นจะได้ผลคุ้มค่าทางสังคม เศรษฐกิจและเป็นการประหยัดหรือไม่ เนื่องจากไม่สามารถเข้าทำการปราบปรามอาชญากรรมได้ตามกฎหมายหรือให้การบริการแก่ประชาชนได้เหมือนข้าราชการตำรวจหรือพลเรือนปัญหา คือ จะใช้หน่วยงานอะไรจึงจะใช้ทำงานได้ผล

รัฐบาลและกรมตำรวจจึงได้พิจารณาตกลงใจว่าจะต้องจัดตั้งหน่วยงานขึ้นและต้องเป็นหน่วยงานที่มีลักษณะเป็นทั้งทหาร ตำรวจและพลเรือนเมื่อไม่รบก็ต้องปราบปรามอาชญากรรมและในขณะเดียวกันก็ต้องบริการประชาชนได้ หน่วยงานนั้นนอกจากจะเป็นผลต่อความมั่นคงปลอดภัยและรักษาความสงบตามแนวชายแดนแล้วยังควรที่จะสามารถดำเนินตามนโยบายของทุกกระทรวง ทบวงกรมอีกด้วยหรืออาจกล่าวโดยสรุป คือ หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นนั้น จะต้องมีคุณลักษณะ 3 ประการได้แก่

1. สามารถทำการรบได้อย่างทหารโดยเฉพาะการรบด้วยหน่วยขนาดเล็ก
2. สามารถป้องกันและปราบปรามอาชญากรรมได้อย่างตำรวจ
3. สามารถให้บริการแทนกระทรวง ทบวง กรม ต่าง ๆ ได้อย่างข้าราชการพลเรือน

จึงได้จัดตั้งตำรวจตระเวนชายแดนขึ้นและให้มีคุณลักษณะ 3 ประการดังกล่าว ซึ่งถือว่าเป็นคุณสมบัติพิเศษของตำรวจตระเวนชายแดน (ตชด.) ตราบเท่าทุกวันนี้

1. ลำดับความเป็นมาของตำรวจตระเวนชายแดนจัดแบ่งเป็น 5 ยุค

1.1 ยุคที่ 1 ตำรวจรักษาดินแดน (รด.) พ.ศ. 2494

เมื่อกรมตำรวจได้รับอนุมัติให้จัดตั้งหน่วยงานขึ้นรับสถานการณ์ตามแนวชายแดน สิ่งแรกที่กรมตำรวจจะต้องปฏิบัติทันที คือ การอุดช่องทางต่าง ๆ ตามแนวชายแดนของประเทศมิให้มีการแทรกซึมบ่อนทำลายในบริเวณดังกล่าวของประเทศได้ ฉะนั้นปี พ.ศ. 2494 จึงได้มอบหมายให้กองบัญชาการจเรตำรวจทำการจัดตั้งหมวดตำรวจรักษาดินแดน (รด.) ขึ้นเป็นครั้งแรก จำนวน 22 หมวด เพื่อเฝ้าจุดช่องทางต่าง ๆ ตลอด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แนวภาคเหนือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคตะวันออก โดยคัดเลือกจากตำรวจภูธรมาปรับเป็นกำลังหลักขึ้นส่วนหนึ่งและรับสมัครจากบุคคลภายนอกอีกส่วนหนึ่ง

1.2 ยุคที่ 2 ตำรวจรักษาดินแดน (บช.รช.) พ.ศ. 2496

ในเดือนพฤษภาคม 2496 สงครามนอกแบบได้อุบัติขึ้นในราชอาณาจักรลาว คอมมิวนิสต์ภายใต้การสนับสนุนของเวียดนามเหนือได้ทำการรุกรานดินแดนทางภาคเหนือของลาวอย่างเปิดเผย กองทหารเวียดมินห์ได้สมทบกับความนี้ทำลายและยึดเมืองต่าง ๆ ของราชอาณาจักรลาวก่อให้เกิดผลกระทบกระเทือนต่อความมั่นคงของประเทศไทยอย่างชัดเจน กระทรวงมหาดไทยโดยมติของคณะรัฐมนตรี จึงได้ประกาศจัดตั้ง "กองบัญชาการตำรวจรักษาชายแดนภาคอีสาน (บช.รช.)" ขึ้น ตามคำสั่งของกระทรวงมหาดไทยที่ 436/2496 ลงวันที่ 6 พฤษภาคม 2496 โดยมี พล.ต.อ.เผ่า ศรียานนท์ อธิบดีกรมตำรวจเป็นผู้บัญชาการ ซึ่งตำรวจตระเวนชายแดน ถือเอาวันที่ 6 พฤษภาคมของทุกปี เป็นวันสถาปนากองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนจนถึงทุกวันนี้

1.3 ยุคที่ 3 ตำรวจตระเวนชายแดน (บช.ตชด.) พ.ศ.2497

เพื่อให้เกิดเอกภาพในการบังคับบัญชาและให้การปฏิบัติของตำรวจรักษาดินแดนและตำรวจรักษาชายแดนเป็นไปในแนวทางเดียวกัน กระทรวงมหาดไทยจึงได้ประกาศรวมตำรวจรักษาดินแดนและตำรวจรักษาชายแดนเข้าไว้ด้วยกันจึงเกิดเป็น "กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน" ตามประกาศลงวันที่ 23 ธันวาคม 2497 เป็นต้นมาโดยมี พล.ต.อ. เผ่า ศรียานนท์ อธิบดีกรมตำรวจเป็นผู้บัญชาการและตั้งกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน (ส่วนที่ 1) ส่วนอำนวยการ ณ ที่ตั้งกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนปัจจุบัน ส่วนกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน (ส่วนที่ 2) ตั้งที่ค่ายสุรนารายณ์จังหวัดนครราชสีมา แบ่งส่วนราชการเป็นกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนเขตรวม 8 เขต

1.4 ยุคที่ 4 ตำรวจภูธร (ชายแดน) (บช. ภ.(ชด.)) พ.ศ 2503

ในปี พ.ศ. 2500 ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในประเทศขึ้นและตำรวจตระเวนชายแดนได้รับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ด้วย เนื่องจากถูกเพ่งเล็งว่าเป็นฐานอำนาจส่วนบุคคล จนกระทั่งในปี พ.ศ. 2503 ได้มีพระราชกฤษฎีกาแบ่งส่วนราชการกรมตำรวจ กระทรวงมหาดไทย พ.ศ 2503 ส่งผลให้กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนได้ถูกปรับให้เป็นส่วนหนึ่งของกองบัญชาการตำรวจภูธร แต่แยกสายการบังคับบัญชาในส่วนของกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนออกมาต่างหาก มีส่วนบังคับบัญชา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เรียกว่า “กองบัญชาการตำรวจภูธร (ชายแดน) “บช. ภ.(ชด.)” และได้ปรับให้ตำรวจพลร่มซึ่งเดิมอยู่ในสังกัดของกองบังคับการยานยนต์กองบัญชาการจเรตำรวจให้เข้ามาอยู่ในสังกัดของกองบัญชาการตำรวจภูธร (ชายแดน) ด้วย

1.5 ยุคที่ 5 ตำรวจตระเวนชายแดน (บช.ตชด.) พ.ศ 2515

สถานการณ์การก่อการร้ายในประเทศของพรรคคอมมิวนิสต์แห่งประเทศไทยก็ได้เพิ่มความรุนแรงมาตั้งแต่วันที่ 8 สิงหาคม 2508 จนกระทั่งรัฐบาลต้องใช้กำลังทหาร ตำรวจ เข้าแก้ไขปัญหาด้วยความรุนแรงทำให้การจัดตั้งกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนได้รับการหยิบยกมาพิจารณาใหม่ โดยได้มีประกาศคณะปฏิวัติที่ 130 ลงวันที่ 22 เมษายน 2515 จัดตั้งกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนให้เป็นหน่วยขึ้นตรงต่อกรมตำรวจอีกครั้งหนึ่ง ในปี พ.ศ. 2529 กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนจึงได้เสนอขอปรับปรุงการแบ่งส่วนราชการใหม่เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น ซึ่งได้รับความเห็นชอบจากคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 22 กรกฎาคม 2529 ต่อมาเมื่อ 17 ตุลาคม 2541 ได้มีพระราชกฤษฎีกาโอนกรมตำรวจไปจัดตั้งเป็นสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีฐานะเป็นกรมนอกสังกัดกระทรวง ทบวงการบังคับบัญชาขึ้นตรงต่อนายกรัฐมนตรีในส่วนของตำรวจตระเวนชายแดน มีการจัดหน่วยเหมือนเดิมขึ้นตรงต่อสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

ปัจจุบันสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ได้มีการปรับโครงสร้างจัดหน่วยใหม่ตามพระราชกฤษฎีกา แบ่งส่วนราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2548 ในส่วนของกองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนได้มีการปรับโครงสร้างขึ้นมาใหม่ตามพระราชกฤษฎีกาดังกล่าว ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่ 30 มิถุนายน 2548 เป็นต้นมา

บทบาทภารกิจหน้าที่ของตำรวจตระเวนชายแดนและถูกปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาแต่สิ่งหนึ่งที่ยังคงอยู่ก็คือเป็นหน่วยงานที่ถูกจัดตั้งขึ้นตามแนวความคิด ให้เป็นหน่วยงานที่มีหน้าที่ป้องกันและรักษาสถานการณ์ชายแดนที่สามารถใช้กำลังทำการรบอย่างหน่วยทหารขนาดเล็กรักษากฎหมายในหน้าที่ของตำรวจและพัฒนาช่วยเหลือประชาชนเพื่อเสริมความมั่นคงในพื้นที่ชายแดนหรือพื้นที่ที่มีปัญหาด้านความมั่นคง

ตำรวจเป็นอาชีพที่ต้องสัมผัสกับประชาชน ปฏิบัติหน้าที่ตลอด 24 ชั่วโมงมีหน้าที่บำบัดทุกข์บำรุงสุขให้กับประชาชน รวมถึงคอยอำนวยความสะดวกและให้บริการกับประชาชนโดยไม่เลือกปฏิบัติกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง มีหน่วยงานในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติหน่วยงานหนึ่งมีชื่อว่า “ตำรวจตระเวนชายแดน” (ตชด.) ตำรวจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตระเวนชายแดนเป็นตำรวจหน่วยหนึ่งในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติแต่การปฏิบัติหน้าที่มีความแตกต่างกับตำรวจหน่วยอื่น คือ ต้องตระเวนตรวจพื้นที่ตามแนวชายแดน จึงมีหน้าที่เสมือนรั้วของชาติ และเป็นแนวป้องกันด่านแรกในการปกป้องอธิปไตยของชาติไทย ทำให้ได้พบเห็นประชาชนผู้เดือดร้อนเกี่ยวกับการครองชีพและโรคภัยไข้เจ็บจำนวนมาก จึงได้ให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะสามารถช่วยได้ เช่น แจกอาหาร เสื้อผ้า ให้การรักษาพยาบาลผู้เจ็บป่วย แนะนำการประกอบอาชีพ นอกจากนี้ยังได้พบเห็นหมู่บ้านต่าง ๆ มีเด็กซึ่งอยู่ในวัยเรียนเป็นจำนวนมากยังไม่ได้เรียนหนังสือ เนื่องจากหน่วยงานซึ่งรับผิดชอบด้านการศึกษาไม่สามารถเข้าไปจัดตั้งโรงเรียนได้ เนื่องจากเป็นพื้นที่ป่าเขาทุรกันดารและบางพื้นที่มีสถานการณ์ก่อการร้ายของฝ่ายตรงข้ามกับรัฐบาล ดังนั้นเมื่อประมาณ พ.ศ. 2498 จึงได้คิดที่จะจัดตั้งโรงเรียนขึ้น สอนหนังสือให้แก่ชาวเขาเพื่อให้เขาเหล่านั้นได้รู้ภาษาไทยจะได้ติดต่อทำความเข้าใจกันได้สะดวก และเพื่อเป็นสื่อในการเผยแพร่ความรู้และวิทยาการในการพัฒนาความเป็นอยู่ตลอดจนทำให้เกิดความมั่นคงในด้านการปกครองอีกด้วย โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่ดำเนินการอย่างถูกต้องตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ ได้ถือกำเนิดขึ้นเป็นครั้งแรก เมื่อปี พ.ศ. 2499 ที่หมู่บ้านดอนมหาวัน อำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย เปิดทำการสอนเมื่อวันที่ 7 มกราคม พ.ศ. 2499 ซึ่งใช้ชื่อว่า “โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบำรุงที่ 1” การจัดตั้งโรงเรียนสอนหนังสือในระยะเริ่มแรกไม่มีงบประมาณสนับสนุน ครูก็ต้องใช้ตำรวจตระเวนชายแดน นักเรียนก็เป็นเด็กยากจนไม่มีเงินที่จะจัดซื้อหนังสือ สมุด ดินสอ ฯลฯ เด็กเหล่านี้จึงได้รับแจกหนังสือและอุปกรณ์การเรียนจากผู้มีจิตเมตตาบริจาคผ่านตำรวจตระเวนชายแดน

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2506 เป็นต้นมา การดำเนินการของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนได้รับพระมหากรุณาธิคุณเป็นล้นพ้นจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ ได้พระราชทานพระราชทรัพย์ส่วนพระองค์แก่ตำรวจตระเวนชายแดน สำหรับจัดตั้งโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนขึ้นในพื้นที่ภาคเหนือ คือ โรงเรียนเจ้าพ่อหลวงอุปถัมภ์และโรงเรียนเจ้าแม่หลวงอุปถัมภ์ อีกทั้งในปี พ.ศ. 2507 สมเด็จพระราชชนนีศรีสังวาล พร้อมด้วยสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา ได้พระราชทานการสนับสนุนและทรงอุปถัมภ์การดำเนินงานของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนอย่างกว้างขวาง โดยได้พระราชทานพระราชทรัพย์ส่วนพระองค์และเงินที่มีผู้บริจาคถวายโดยเสด็จพระราชกุศล นำไปจัดตั้งโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนและจะเสด็จฯ ไปทรงเปิดโรงเรียนด้วยพระองค์เองทุกแห่ง อีกทั้งได้รับการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สนับสนุนจากหน่วยงานราชการ องค์กรภาคเอกชน ตลอดจนคณะบุคคลต่าง ๆ ที่ได้ให้ความช่วยเหลืออีกส่วนหนึ่งด้วย กิจการโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนจึงได้เจริญก้าวหน้ามาเป็นลำดับ

จากการที่สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้โดยเสด็จพระราชดำเนินพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ เยี่ยมเยียนราษฎรได้ทรงทราบว่าเยาวชนในชนบทส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาทุพโภชนาการ ปัญหาด้านสุขภาพอนามัย ซึ่งจะมีผลเชื่อมโยงไปสู่ปัญหาด้านการศึกษาเพราะเมื่อเด็กเยาวชนมีสุขภาพไม่ดี ก็ไม่สามารถจะเข้ารับการศึกษาได้ดี จึงมีพระราชดำริให้จัดทำโครงการเกษตรเพื่ออาหารกลางวัน โดยให้เริ่มดำเนินการครั้งแรกในปี พ.ศ. 2523 ต่อมาทรงมีพระราชดำริว่าเด็กนักเรียนที่จบการศึกษาชั้นสูงสุดจากโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนแล้วแทบไม่มีโอกาสที่จะได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงต่อไปได้ เนื่องจากครอบครัวมีฐานะยากจนและขาดทุนทรัพย์ที่จะสนับสนุนได้ กอปรกับมีภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่ห่างไกล หากต้องการที่จะศึกษาต่อก็ต้องเดินทางเข้ามาศึกษาในสถานศึกษาของอำเภอหรือจังหวัด ซึ่งก็จะประสบกับปัญหาในเรื่องที่พักอาศัยจึงมีพระราชประสงค์ที่จะช่วยเด็กนักเรียนเหล่านี้โดยได้พระราชทานทุนการศึกษาแก่นักเรียนที่เรียนดีมีสติปัญญาที่จะศึกษาต่อไปได้ ให้ได้รับการศึกษาต่อจนถึงขั้นสูงสุดตามระดับสติปัญญาความสามารถและความเหมาะสม ส่วนผู้ที่ไม่สามารถเข้ารับการศึกษาต่อไปได้ รวมทั้งพวกที่ไม่มีสัญชาติก็มีพระราชประสงค์ให้ฝึกอาชีพที่สามารถใช้ได้ในท้องถิ่นนั้น จากจุดเริ่มต้นดังกล่าวจนถึงปัจจุบัน จึงได้มีโครงการตามพระราชดำริสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เกิดขึ้นทั้งสิ้น 8 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการเกษตรเพื่ออาหารกลางวัน 2) โครงการส่งเสริมสุขภาพการศึกษา 3) โครงการฝึกอาชีพ 4) โครงการนักเรียนในพระราชานุเคราะห์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี 5) โครงการควบคุมโรคขาดสารไอโอดีน 6) โครงการส่งเสริมสหกรณ์ 7) โครงการส่งเสริมโภชนาการและสุขภาพอนามัยแม่และเด็ก 8) โครงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐรวม 10 หน่วยงาน คือ กรมส่งเสริมการเกษตร กรมปศุสัตว์ กรมประมง กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมอนามัย กรมควบคุมโรค สถาบันอาชีวะ มหาวิทยาลัยราชภัฏ และสถาบันส่งเสริมการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อให้เด็กเยาวชนและประชาชนที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดาร และด้อยโอกาสทางการศึกษาได้รับโอกาสเช่นเดียวกับเด็กนักเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ในเขตเมืองหรือเขตชนบท กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนได้พัฒนาขั้นตอนการปฏิบัติงานใหม่สำหรับการให้การศึกษาเด็กและเยาวชนตามแนวชายแดนและถิ่นทุรกันดาร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน คือ เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดโอกาสของเด็กและเยาวชนที่อยู่ในพื้นที่ทุรกันดาร ไกลคมนาคมหรือเป็นพื้นที่ที่มีปัญหาด้านความมั่นคงให้ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงเสมอภาคและมีคุณภาพตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายและในช่วงเวลานั้นเอง สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้พระราชทานคำแนะนำว่า โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนควรกำหนดปรัชญาให้ชัดเจนเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนอย่างแท้จริง กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนจึงได้กำหนดปรัชญาของโรงเรียนขึ้นว่า “สร้างภูมิปัญญา พัฒนาคุณภาพชีวิต สัมฤทธิผลความมั่นคง” ซึ่งสะท้อนบทบาทของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่สำคัญ 3 ประการ คือ บทบาทเป็นสถานศึกษา บทบาทเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาคุณภาพชีวิต และบทบาทเป็นหน่วยรักษาความมั่นคงปลอดภัยและรักษาความสงบเรียบร้อยของชุมชน

ผลจากการพัฒนาโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานและองค์กรทั้งในและต่างประเทศ โดยได้รับรางวัลเกียรติยศด้านการรู้หนังสือของสมาคมการอ่านระหว่างประเทศประจำปี 2532 จากองค์การยูเนสโกในผลงานเรื่อง “บทบาทของตำรวจตระเวนชายแดนในการจัดการศึกษาแก่ชาวเขาและประชาชนไกลคมนาคม” (The Role of Border Patrol Police in The Education Programs for Highland Minorities and People in Remote Areas) เมื่อ 8 กันยายน พ.ศ. 2532 และได้รับโล่รางวัลจากการประกวดผลงานในประเทศ รางวัลหน่วยงานดีเด่นของชาติ สาขาการพัฒนาสังคม (ด้านการศึกษา) ประจำปี พ.ศ. 2539 จากคณะกรรมการเอกลักษณ์ของชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี ในด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตอันจะส่งผลให้เกิดความมั่นคงของชุมชนและประเทศชาติ ในปี พ.ศ. 2557 มีโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนทั้งหมด 196 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา 161 โรง ศูนย์การเรียนโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน (จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา) 31 แห่ง โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนขยายโอกาส 2 โรง และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาอีก 2 โรง (สำนักงานโครงการสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, 2558, หน้า 8; กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน, 2556, หน้า 73 – 91)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 (กก.ตชด. 24) ได้ดำเนินการส่งเสริมการศึกษาให้กับเด็กและเยาวชนที่อยู่ในพื้นที่ถิ่นทุรกันดารห่างไกลคมนาคม ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบทางด้านการศึกษาโดยตรงไม่สามารถที่จะเข้าไปจัดการให้กับเด็กและเยาวชนเหล่านั้นได้ กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 จึงได้เข้าไปดำเนินการจัดตั้งโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนและส่งข้าราชการตำรวจเข้าไปทำหน้าที่ครูใหญ่และครูสอนเด็กและเยาวชนการบริหารงานโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ยังคงใช้แนวทางการบริหารงานตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดไว้ โดยครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน มีหน้าที่บริหารงานโรงเรียนใน 4 ด้าน คือ ด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานทั่วไปและด้านการบริหารงบประมาณและดำเนินงานตามโครงการพระราชดำริทั้ง 6 ประการ ได้แก่ 1) ส่งเสริมโภชนาการและสุขภาพอนามัยของเด็กและเยาวชนเริ่มตั้งแต่ในครรภ์มารดา 2) ส่งเสริมและสนับสนุนการเพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้แก่เด็กและเยาวชน 3) เสริมสร้างศักยภาพของเด็กและเยาวชนในการเรียนรู้ทางวิชาการ 4) เสริมสร้างศักยภาพของเด็กและเยาวชนทางการอาชีพ 5) ปลูกฝังจิตสำนึกและพัฒนาศักยภาพของเด็กและเยาวชนในการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและ 6) เสริมสร้างศักยภาพของเด็กและเยาวชนในการอนุรักษ์และสืบทอดวัฒนธรรมและภูมิปัญญาท้องถิ่น (กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน, 40 ปี โรงเรียน ตชด. ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีและสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารี, หน้า 30) โดยการบริหารงานในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนทั้งครูใหญ่ คณะครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ปัจจุบันมีโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ในสังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 จำนวน 18 โรงเรียน ดังนี้ จังหวัดบึงกาฬ มี 5 โรงเรียน ประกอบด้วย 1) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านห้วยดอกไม้ 2) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนาแวง 3) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านหนองตะไก้ 4) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านคำชมพู 5) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านไทยเสรี จังหวัดอุดรธานี มี 5 โรงเรียน ประกอบด้วย 1) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านห้วยเวียงงาม 2) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านเมืองทอง 3) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนาชมภู 4) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านเทพภูเงิน 5) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านห้วยหมากหล่ำ จังหวัดเลย

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

มี 8 โรงเรียน ประกอบด้วย 1) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านห้วยเป้า 2) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนฮิลมาร์พาเบิล 3) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนาปีด 4) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านหนองแคน 5) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านวังชมพู 6) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนเฉลิมราษฎร์บำรุง 7) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนาปอ 8) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านหมันขาว

ตาราง 6 จำนวนประชากรของการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

จังหวัด	ชื่อโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน (แยกตามขนาดโรงเรียน)				จำนวนครู	
		ขนาดเล็ก		ขนาดกลาง			
		ครู	นักเรียน	ครู	นักเรียน	ครู	นักเรียน
เลย	1. รร.ตชด.เฉลิมราษฎร์บำรุง	5	43			5	43
	2. รร.ตชด.บ้านนานกปีด	5	80			5	80
	3. รร.ตชด.บ้านนาปอ	5	27			5	27
	4. รร.ตชด.บ้านวังชมพู	6	96			6	96
	5. รร.ตชด.บ้านหนองแคน	5	46			5	46
	6. รร.ตชด.บ้านหมันขาว	5	86			5	86
	7. รร.ตชด.บ้านห้วยเป้า			6	172	6	172
	8. รร.ตชด.ฮิลมาร์พาเบิล	6	76			6	76
อุดรธานี	1. รร.ตชด.บ้านเทพภูเงิน	5	44			5	44
	2. รร.ตชด.บ้านนาชมพู	5	60			5	60
	3. รร.ตชด.บ้านห้วยเวียงงาม			7	150	7	150
	4. รร.ตชด.บ้านห้วยหมากหล่ำ	6	40			6	40
	5. รร.ตชด.บ้านเมืองทอง	5	54			5	54
บึงกาฬ	1. รร.ตชด.บ้านคำชมพู	6	102			6	102
	2. รร.ตชด.บ้านนาแวง	5	64			5	64
	3. รร.ตชด.บ้านหนองตะไก้	5	59			5	59
	4. รร.ตชด.บ้านห้วยดอกไม้	5	45			5	45
	5. รร.ตชด.บ้านไทเสรี	5	70			5	70
รวม		84	992	13	322	97	1,314

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากการศึกษารายงานผลการประชุมการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ในสังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 พบว่าผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ในช่วงปีการศึกษา 2560 – 2563 ที่ผ่านมาพบว่ามีคะแนนผลการทดสอบความรู้เฉลี่ยต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยของระดับชาติในทุกกลุ่มสาระวิชา รายละเอียดตามตาราง 7

ตาราง 7 ผลการทดสอบความรู้ระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในช่วงปีการศึกษา 2560 – 2562

กลุ่มสาระวิชา	2560		2561		2562	
	ประเทศ	กก.ตชด. 24	ประเทศ	กก.ตชด. 24	ประเทศ	กก.ตชด. 24
ภาษาไทย	46.58	37.70	55.90	47.33	49.07	43.58
คณิตศาสตร์	37.12	27.23	37.50	25.53	32.90	28.10
วิทยาศาสตร์	39.12	32.39	39.93	35.71	35.55	32.24
อังกฤษ	36.34	26.14	39.24	29.63	34.42	27.08

จากตาราง 7 พบว่า ผลการทดสอบความรู้ระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในช่วงปีการศึกษา 2560 – 2562 มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าโรงเรียนในสังกัดอื่น ๆ

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องกับประชาชนจึงถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญของตำรวจตระเวนชายแดนที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่ได้กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นข้าราชการตำรวจที่ทำหน้าที่ครูใหญ่ซึ่งเป็นผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารงานโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนเพื่อนำมาปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์กร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) ซึ่งมีกระบวนการปฏิบัติงานตามแผนหรือแนวทางที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์แล้วนำแนวทางนั้นสู่การทดลองปฏิบัติเพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้นหลังจากนั้นมีการสรุปและพัฒนางาน พร้อมที่จะเผยแพร่ต่อไป ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ 7 ขั้นตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาเชิงสำรวจ

ระยะที่ 2 จัดทำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ขั้นตอนที่ 4 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ขั้นตอนที่ 5 พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ขั้นตอนที่ 6 ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ขั้นตอนที่ 7 สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ระยะที่ 1 ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีขอบข่ายครอบคลุมองค์ความรู้เกี่ยวกับกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ การวิจัยและพัฒนาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

1.1 เนื้อหาในการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัย มีดังนี้คือ

1.1.1 ผู้นำและภาวะผู้นำ

1.1.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารและภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียน

1.1.3 รูปแบบและการพัฒนาภาวะผู้นำ

1.1.4 การวิจัยและพัฒนา

1.2 นำผลจากการวิเคราะห์มาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในเบื้องต้นนำไปสู่การหาองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 นำไปสู่การสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อได้องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ประกอบด้วย

การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน โดยมีเกณฑ์การเลือก ดังนี้ อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาเอกหรือตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ที่มีความรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 จำนวน 3 คน ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 จำนวน 5 คน ผู้อำนวยการโรงเรียนเชี่ยวชาญที่มีความรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ความสามารถด้านการจัดการเรียนรู้และภาวะผู้นำ จำนวน 1 คน โดยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างตายตัว (Unstructured Interview) กล่าวคือ ผู้วิจัยกำหนดประเด็นคำถามหลักไว้ส่วนหนึ่ง และผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้สัมภาษณ์ด้วยตนเองสามารถตั้งคำถามขึ้นในระหว่างการดำเนินการสัมภาษณ์ ทั้งนี้ประเด็นคำถามหลักได้ผ่านการตรวจสอบและเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาก่อนการสัมภาษณ์จริงในภาคสนาม ซึ่งมีประเด็นเนื้อหาในการสัมภาษณ์ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มี 4 องค์ประกอบ คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านวิสัยทัศน์ ด้านวิชาการและด้านการเปลี่ยนแปลง

2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการ การปฏิบัติจริง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) และการนิเทศติดตาม

3. นำประเด็นที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลที่ได้มาจากการสัมภาษณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม โดยผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย

3.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.2 รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.3 ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.4 ว่าที่ร้อยตรี ดร.บรรจง มูลตรีแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนอุดรพิทยานุกูล วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.5 พ.ต.ท.สุชาติ บุญหาญ ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านห้วยเวียงงาม

3.6 พ.ต.ท.สุกำธร อ่อนผิว ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านไทยเสรี

3.7 พ.ต.ท.กรวิช ทองทาย ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านคำชมภู

3.8 ร.ต.อ.สุครีพ โพธิ์ชัย ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนาชมภู

3.9 ด.ต.หญิง อุไรวรรณ สมบุตร ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านเมืองทอง

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาเชิงสำรวจ

การวิจัยในขั้นนี้ ผู้วิจัยนำเอาข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เกี่ยวกับองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบสภาพปฏิบัติและสภาพปัญหา ความต้องการในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

1. ประชากรและกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในขั้นตอนการสำรวจเชิงวิจัย คือ ครูใหญ่และครูในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มีจำนวน 18 โรงเรียน ประกอบด้วย 1) จังหวัดบึงกาฬ มี 5 โรงเรียน ประกอบด้วย (1) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านห้วยดอกไม้ (2) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนาแวง (3) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านหนองตะไก้ (4) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านคำชมพู (5) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านไทยเสรี 2) จังหวัดอุดรธานี มี 5 โรงเรียน ประกอบด้วย (1) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านห้วยเวียงงาม (2) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านเมืองทอง (3) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนาชมภู (4) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านเทพภูเงิน (5) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านห้วยหมากหล่ำ 3) จังหวัดเลย มี 8 โรงเรียน ประกอบด้วย (1) โรงเรียนตำรวจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตระเวนชายแดนบ้านห้วยเป้า (2) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนฮิลมาร์พาเบิล (3) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนาปีด (4) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านหนองแคน (5) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านวังชมพู (6) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนเฉลิมราษฎร์บำรุง (7) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนาปอ (8) โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านหมันขาว

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วยแบบสัมภาษณ์ แบบไม่มีโครงสร้าง แบบสอบถามและแบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

2.1 แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านองค์ประกอบวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบ

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

2.2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 โดยแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ คือ มีการปฏิบัติหรือแสดงออกอยู่ในระดับ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ตามลำดับ

2.2.1 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้สร้างและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ดังนี้

2.2.1.1 ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 วิธีการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 เพื่อสร้างเป็นข้อคำถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.2.1.2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นโดยขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญซึ่งได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 9 คน ตรวจสอบ คือ อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาเอกหรือตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ที่มีความรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 จำนวน 3 คน ผู้อำนวยการโรงเรียนเชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 จำนวน 1 คน ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ จำนวน 5 คนประกอบด้วย

1) รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2) รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3) ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4) ว่าที่ร้อยตรี ดร.บรรจง มูลตรีแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนอุดรพิทยานุกูล วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

5) พ.ต.ท.สุชาติ บุญหาญ ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านห้วยเวียงงาม

6) พ.ต.ท.สุกำธร อ่อนผิว ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านไทยเสรี

7) พ.ต.ท.กรวิช ทองทาย ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านคำชมภู

8) ร.ต.อ.สุครีพ โพธิ์ชัย ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนาชมภู

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

9) ด.ต.หญิง อุไรวรรณ สมบุตร ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านเมืองทอง

2.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูล แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่าและแบบประเมินภาวะผู้นำภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ คือ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

2.2.3.1 ผู้วิจัยดำเนินการของหนังสือราชการจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ขอความอนุเคราะห์ไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2.2.3.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามและหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังโรงเรียนตำรวจตระเวนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์

2.2.3.3 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับกลับคืนมา แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

2.2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติ ดังนี้

2.2.4.1 สถิติเบื้องต้น คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.2.4.2 สถิติที่ใช้หาคุณภาพของเครื่องมือการหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) จากดัชนีความสอดคล้อง IOC โดยใช้สูตรดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม (ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา)

$\sum R$ แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่แสดงความคิดเห็น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.2.5 การกำหนดค่าคะแนนและการแปลผล มีดังนี้

2.2.5.1 การกำหนดคะแนน ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้กำหนดค่าคะแนนที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ

ระดับการปฏิบัติมากที่สุด	ให้คะแนน	5	คะแนน
ระดับการปฏิบัติมาก	ให้คะแนน	4	คะแนน
ระดับการปฏิบัติปานกลาง	ให้คะแนน	3	คะแนน
ระดับการปฏิบัติน้อย	ให้คะแนน	2	คะแนน
ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด	ให้คะแนน	1	คะแนน

2.2.5.2 เครื่องมือวัด เป็นแบบวัดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยให้คะแนน 5, 4, 3, 2 และ 1 ตามลำดับ มีเกณฑ์การให้คะแนนเฉลี่ย ดังนี้

4.51–5.00	หมายความว่า	ระดับการปฏิบัติมากที่สุด
3.51–4.50	หมายความว่า	ระดับการปฏิบัติมาก
2.51–3.50	หมายความว่า	ระดับการปฏิบัติปานกลาง
1.51–2.50	หมายความว่า	ระดับการปฏิบัติน้อย
1.00–1.50	หมายความว่า	ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด

2.3 แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

2.3.1 แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 เป็นแบบประเมินที่ใช้เพื่อประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ที่พัฒนาขึ้นผ่านการประเมินของผู้เชี่ยวชาญ

2.3.2 การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.3.3 การกำหนดค่าคะแนนและการแปลผล มีดังนี้

2.3.3.1 การกำหนดคะแนน ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้กำหนดค่าคะแนนที่ได้จากการตอบแบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารใน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ คือ

ระดับการปฏิบัติมากที่สุด ให้คะแนน 5 คะแนน
ระดับการปฏิบัติมาก ให้คะแนน 4 คะแนน
ระดับการปฏิบัติปานกลาง ให้คะแนน 3 คะแนน
ระดับการปฏิบัติน้อย ให้คะแนน 2 คะแนน
ระดับการปฏิบัติน้อยที่สุด ให้คะแนน 1 คะแนน

2.3.3.2 เครื่องมือวัด เป็นแบบวัดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จากมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด โดยให้คะแนน 5, 4, 3, 2 และ 1 ตามลำดับ มีเกณฑ์การให้คะแนนเฉลี่ย ดังนี้

4.51–5.00 หมายความว่า การปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

3.51–4.50 หมายความว่า การปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

2.51–3.50 หมายความว่า การปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

1.51–2.50 หมายความว่า การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

1.00–1.50 หมายความว่า การปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.4 การหาความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ใช้สูตรดังนี้ (สุวิมล ว่องวานิช, 2558, หน้า 37)

$PNI_{Modified} = (I–D) / D$

$PNI_{Modified}$ คือ ค่าความต้องการจำเป็น

I คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น

D คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

2.5 การหาร้อยละความก้าวหน้าของคะแนนเฉลี่ยภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ใช้สูตรดังนี้ (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2547, หน้า 78) เกณฑ์ที่น่าพึงพอใจ คือ ตั้งแต่ร้อยละ 25 ขึ้นไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

$$\text{ร้อยละความก้าวหน้า} = \frac{\overline{X}_2 - \overline{X}_1}{\text{คะแนนเต็ม}} \times 100$$

เมื่อ $\overline{X}_1$ แทน คะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ก่อนการพัฒนา

เมื่อ $\overline{X}_2$ แทน คะแนนเฉลี่ยพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน หลังการพัฒนา

ระยะที่ 2 สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ขั้นตอนที่ 4 การร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ในการร่างและพัฒนารูปแบบนั้น ผู้วิจัยได้นำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มาเป็นกรอบแนวทางในการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 หลังจากนั้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบร่างรูปแบบและขอรับความคิดเห็นเพิ่มเติมในการสร้างรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 5 พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างรูปแบบ ดังนี้

1. นำประเด็นที่ได้จากข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มาสรุปประเด็นหลังจากนั้นดำเนินการสร้างรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

2. กำหนดกรอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ทั้ง 4 ด้าน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

พร้อมทั้งคู่มือการใช้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาโดยมีการจัดเรียงลำดับของเอกสารประกอบการพัฒนาเป็นหมวดหมู่ เพื่อสะดวกในการจัดกิจกรรมการพัฒนา

3. จัดทำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ทั้ง 4 ด้าน

3.1 คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 จำนวน 1 เล่ม

3.2 เอกสารประกอบการพัฒนาตามองค์ประกอบ รวม 4 เล่ม

4. ตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมและความถูกต้องของรูปแบบ เนื้อหาของเอกสารประกอบการพัฒนา โดยผู้เชี่ยวชาญ 9 คน ตรวจสอบรูปแบบและขอรับความคิดเห็นเพิ่มเติม การเลือกผู้เชี่ยวชาญนั้นเลือกแบบเจาะจง โดยมีเกณฑ์การเลือก ดังนี้ อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาเอกหรือตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ที่มีความรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 จำนวน 3 คน ผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษที่มีความรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 1 คน ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่มีความเชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 จำนวน 5 คน

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจรูปแบบการพัฒนา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์ และประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. ว่าที่ร้อยตรี ดร.บรรจง มูลตรีแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนอุดรพิทยานุกูล วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. พ.ต.ท.สุชาติ บุญหาญ ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน บ้านห้วยเวียงงาม

6. พ.ต.ท.สุกำธร อ่อนผิว ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน บ้านไทยเสรี

7. พ.ต.ท.กรวิช ทองทาย ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน บ้านคำชมภู

8. ร.ต.อ.สุครีพ โพธิ์ชัย ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน บ้านนาชมภู

9. ด.ต.หญิง อุไรวรรณ สมบุตร ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านเมืองทอง

ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ขั้นตอนที่ 6 ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

หลังจากที่ได้ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมาย ดำเนินการเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ตามเอกสารประกอบการพัฒนา จำนวน 4 ชุด มีกิจกรรม ดังนี้

1. กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้องก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ

2. สำรวจพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ของผู้เข้ารับการพัฒนาโดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตอบแบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 จำนวน 4 ด้าน ก่อนการอบรม

3. ดำเนินการอบรมเชิงปฏิบัติการ ใช้เวลา 1 วัน

ตอนที่ 2 การฝึกปฏิบัติจริงเป็นกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ใช้เวลา 13 วัน วันละ 4 ชั่วโมง รวม 52 ชั่วโมง

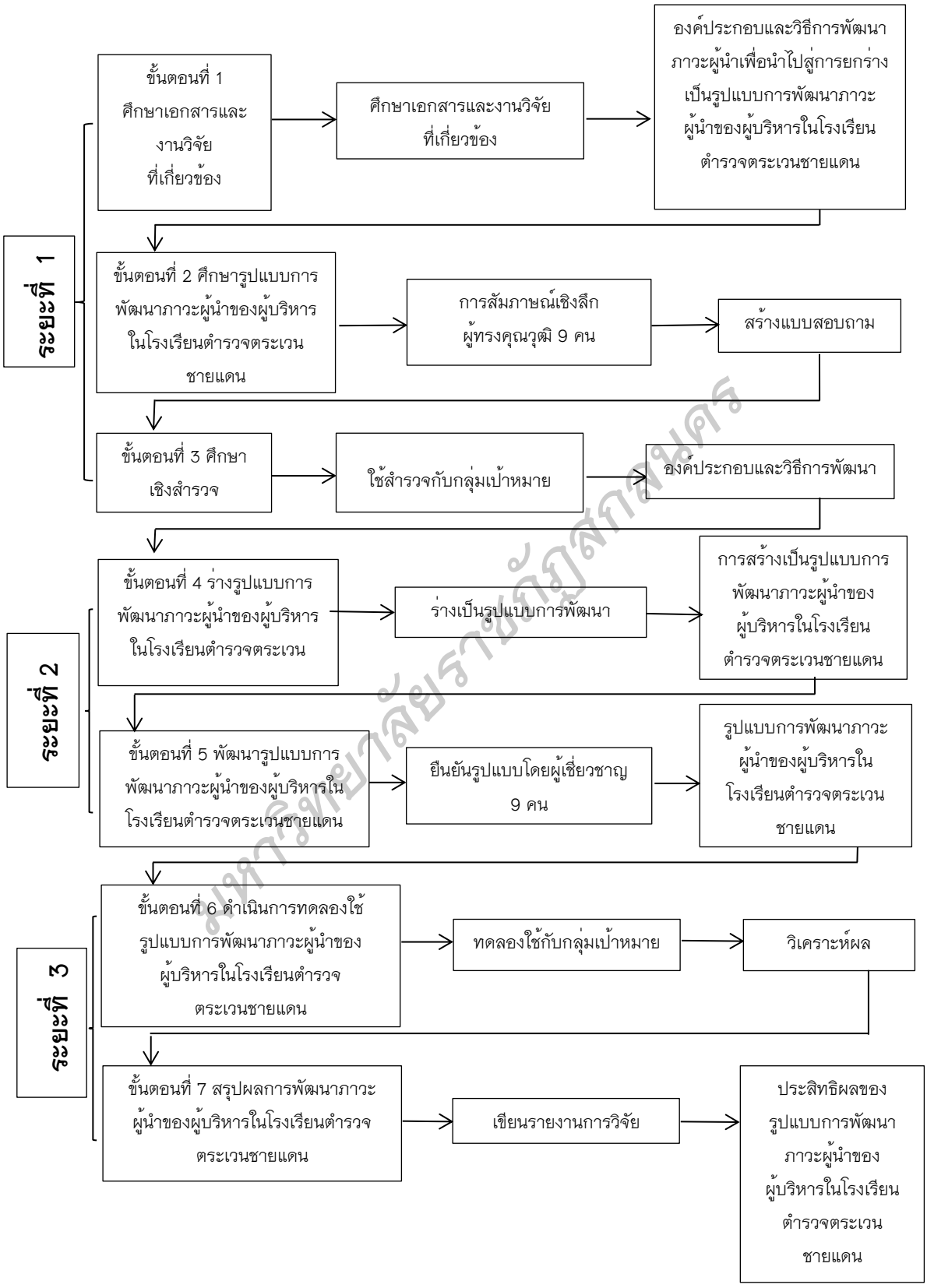
ตอนที่ 3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับผู้ที่เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ใช้เวลา 14 วัน วันละ 2 ชั่วโมง รวม 48 ชั่วโมง

ตอนที่ 4 การนิเทศ ติดตาม การนิเทศ ติดตามประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 หลังการฝึกปฏิบัติจริง 1 สัปดาห์ โดยให้ผู้ฝึกปฏิบัติจริง ทำแบบประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ขั้นตอนที่ 7 สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้มาสรุป เขียนรายงานการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ฉบับสมบูรณ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาพประกอบ 5 วิธีดำเนินการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 2) สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 3) ศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) แบ่งเป็น 3 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ระยะที่ 2 สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำและองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังตาราง 8

ตาราง 8 องค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

องค์ประกอบ	องค์ประกอบย่อย
1. ด้านคุณธรรม จริยธรรม	1. ความยุติธรรม 2. ความซื่อสัตย์ 3. ยึดหลักคุณธรรม ความดีและความจริง
2. ด้านวิสัยทัศน์	1. การสร้างวิสัยทัศน์ 2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4. การเป็นแบบอย่างที่ดี
3. ด้านวิชาการ	1. การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ 2. การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน 3. การพัฒนานักเรียน 4. การพัฒนาครู แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาครู 5. การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 8 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24	
องค์ประกอบ	**องค์ประกอบย่อย**
4. ด้านการเปลี่ยนแปลง	1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2. การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล 3. การกระตุ้นทางปัญญา 4. การสร้างแรงบันดาลใจ

จากตาราง 8 องค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลักและ 16 องค์ประกอบย่อย

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ได้วิธีการพัฒนา 4 วิธี ดังนี้ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การอบรมเชิงปฏิบัติการ 3) ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) และ 4) การฝึกปฏิบัติจริง

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องที่มีความเชี่ยวชาญในการบริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 และสถาบันการศึกษา จำนวน 9 คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ซึ่งเป็นแบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้างเพื่อรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 และข้อคิดอื่น ๆ ซึ่งผู้วิจัยสังเคราะห์ได้ดังนี้

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน เห็นด้วยกับองค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ที่ผู้วิจัยได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

นำเสนอ คือ 1) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 2) ด้านวิสัยทัศน์ 3) ด้านวิชาการ 4) ด้านการเปลี่ยนแปลงและมีข้อเสนอแนะให้ปรับแก้ไขภาษาและเพิ่มเติมองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น โดยนำเสนอรายละเอียดของการสัมภาษณ์ไว้ดังนี้

"... สำหรับองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ที่ผู้วิจัยได้มาจากการสังเคราะห์เอกสารนั้นถือว่าเหมาะสมและเห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักดังนี้ 1) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 2) ด้านวิสัยทัศน์ 3) ด้านวิชาการ 4) ด้านการเปลี่ยนแปลง และควรปรับเปลี่ยนข้อความเพื่อให้มีความหมายที่ชัดเจนยิ่งขึ้น องค์ประกอบหลักด้านวิชาการ องค์ประกอบย่อยที่ 4 ควรใช้คำว่า "การพัฒนาครู" และองค์ประกอบย่อยที่ 5 จากการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้เป็นการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ ..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, สัมภาษณ์, 23 กรกฎาคม 2562)

"... เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 2) ด้านวิสัยทัศน์ 3) ด้านวิชาการ 4) ด้านการเปลี่ยนแปลง ควรจะศึกษาเพิ่มเติมเนื่องจากองค์ประกอบหลักที่ได้มาน้อยเกินไป และควรมีการปรับเปลี่ยนการใช้คำให้เหมาะสมและเว้นวรรคตอนให้ถูกต้อง ความหมายจะได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, สัมภาษณ์, 26 กรกฎาคม 2562)

"... เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 2) ด้านวิสัยทัศน์ 3) ด้านวิชาการ 4) ด้านการเปลี่ยนแปลง ควรเพิ่มเติมในส่วนของจริยธรรมให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นและควรเพิ่มในส่วนด้านวิชาการ ควรตัดองค์ประกอบที่ไม่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบางตัวออกและปรับเปลี่ยนใช้คำใหม่ให้เหมาะสม ในส่วนของการพัฒนาควรเพิ่มการศึกษาดูงานและการนิเทศ ติดตาม เข้าไปด้วย ..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, สัมภาษณ์, 29 กรกฎาคม 2562)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... เห็นด้วยกับองค์ประกอบที่ได้วิเคราะห์มา แต่ควรมีการเพิ่มในด้านวิชาการ ผู้บริหารรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ถูกต้องและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรอบรู้และมีความเข้าใจในหน่วยงานของตนเอง เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจในวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้ เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกันและใช้คำให้เหมาะสมเพื่อให้มีความหมายชัดเจนมากยิ่งขึ้น ..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, สัมภาษณ์, 24 กรกฎาคม 2562)

"... ทุกองค์ประกอบที่ได้มามีความเหมาะสม ควรปรับเปลี่ยนการใช้คำให้เหมาะสม ความหมายจะได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ควรเพิ่มเติมในส่วนของผู้บริหารสามารถสื่อสารกับครูและผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าในวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้ชัดเจนและโน้มน้าวคนอื่นได้ มีความรอบรู้ในหน่วยงานของตนเอง เนื่องจากผู้บริหารเป็นทั้งครูและเป็นตำรวจ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจในวิสัยทัศน์ของตนเอง รวมถึงส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะนำไปสู่การคิดค้นสิ่งใหม่จากเดิมเพื่อให้มีความทันสมัย ..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์, 27 กรกฎาคม 2562)

"... ทั้ง 4 องค์ประกอบที่ได้มาถือว่ามีความเหมาะสม ควรจะปรับเปลี่ยนภาษาให้มีความเหมาะสมและมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นและควรเพิ่มในส่วนของผู้บริหารรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ถูกต้องให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์สามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้เห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้ ส่วนวิธีการพัฒนาควรเพิ่ม การนิเทศติดตามและการศึกษาดูงาน ..."

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, สัมภาษณ์, 28 กรกฎาคม 2562)

"... ในฐานะที่ผมเป็นครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน เห็นด้วยกับทุกองค์ประกอบที่ได้มา เพื่อให้เกิดความเหมาะสมควรเพิ่มในเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ควรเพิ่มเติมในส่วนของผู้บริหารควรมีความรอบรู้ในหน่วยงานของตนเองเกี่ยวกับหลักสูตร การวัดผล ประเมินผลการเรียนการสอนและมีการนิเทศติดตามความก้าวหน้าของวิชาการอยู่เสมอ ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์และสามารถสื่อสารให้ผู้อื่นเข้าใจและโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร รวมถึง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผู้บริหารส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน คิดค้นสิ่งใหม่ รูปแบบใหม่และทันยุคทันสมัย ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, สัมภาษณ์, 30 กรกฎาคม 2562)

“... ทั้ง 4 องค์ประกอบมีความเหมาะสม ควรมีการเพิ่มเติมในส่วนของจรรยาบรรณของตำรวจในเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น เพราะตำรวจตระเวนชายแดน เป็นข้าราชการตำรวจแต่ต้องมาทำหน้าที่สอนหนังสือ บริหารต้องรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ถูกต้องและเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ สามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้เห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของตนเองได้ รวมถึงมีความรอบรู้ในหน่วยงานของตนเอง การเรียนการสอน การติดตามความก้าวหน้าอยู่เสมอและคอยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานเพื่อนำไปสู่การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ให้ทันยุคทันสมัย ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8, สัมภาษณ์, 30 กรกฎาคม 2562)

“... ทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสม ควรเพิ่มองค์ประกอบย่อยด้านคุณธรรม จริยธรรม ควรเพิ่ม “ผู้บริหารรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ ถูกต้องและเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา” ด้านวิสัยทัศน์ ควรเพิ่ม “พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงความสามารถในการสื่อสารกับครูและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน สามารถโน้มน้าวให้คนอื่นเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้” ส่วนในด้านวิชาการ “ผู้บริหารควรมีความรอบรู้ในหน่วยงานของตนเอง เกี่ยวกับหลักสูตรการวัดและการประเมินผล การเรียนการสอนและมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ” และด้านการเปลี่ยนแปลง “ผู้บริหารส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิมและทันยุคทันสมัย” เพื่อให้มีความชัดเจนเหมาะสมมากยิ่งขึ้นและเพื่อให้มีเกิดการเรียนรู้ควรมีการศึกษาดูงาน และการนิเทศ ติดตามด้วยจะดีมาก ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9, สัมภาษณ์, 30 กรกฎาคม 2562)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ปรากฏผลตามตาราง 9

ตาราง 9 องค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ที่เพิ่มเติมโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	
องค์ประกอบ	**ตัวบ่งชี้**
1. ด้านคุณธรรม จริยธรรม	ผู้บริหารรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ถูกต้องและเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ด้านวิสัยทัศน์	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงความสามารถในการสื่อสารกับครูและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน สามารถโน้มน้าวให้คนอื่นเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้
3. ด้านวิชาการ	ผู้บริหารควรมีความรอบรู้ในหน่วยงานของตนเอง เกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและการประเมินผล การเรียนการสอนและมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ
4. ด้านการเปลี่ยนแปลง	ผู้บริหารส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิมและทันยุคทันสมัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 9 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ซึ่งมีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ปรับเปลี่ยนและเพิ่มอีก 4 ตัวบ่งชี้

2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้วิธีการพัฒนา เพิ่มเติม 2 วิธี คือ

2.1 การนิเทศ ติดตาม

2.2 การศึกษาดูงาน

3. สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ได้ 6 วิธีคือ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การอบรมเชิงปฏิบัติการ 3) ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) 4) การฝึกปฏิบัติจริง 5) การนิเทศ ติดตาม 6) การศึกษาดูงาน

จากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 47 ตัวบ่งชี้ ดังตาราง 10

ตาราง 10 องค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	
องค์ประกอบ	**ตัวบ่งชี้**
1. ด้านคุณธรรม จริยธรรม	1. มีความเที่ยงตรง เที่ยงธรรม 2. การไม่ลำเอียงเพราะความพอใจ รักใคร่ โกรธ เกลียด กลัว หลง 3. การแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม กล้าที่จะดำรงความยุติธรรมไว้ให้ได้ 4. มีพฤติกรรมตรงต่อหน้าที่ต่อวิชาชีพและตรงต่อเวลา 5. ไม่ใช้เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม 6. หมั่นถกปัญหาเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 10 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	
องค์ประกอบ	**ตัวบ่งชี้**
1. ด้านคุณธรรม จริยธรรม	7. จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น 8. ให้เกียรติ นับถือและเอื้ออาทรต่อกัน ยืนหยัดเคียงข้างครู ปกป้องในเรื่องที่เห็นว่าถูกต้อง 9. ยินยอมให้สังคมตรวจสอบและสร้างมาตรฐานด้านความประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคน 10. ผู้บริหารรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ ถูกต้องและเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
2. ด้านวิสัยทัศน์	1. พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงการเก็บรวบรวมข้อมูลวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 2. กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียนโดยผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 3. การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง 4. ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงานโครงการของโรงเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 10 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	
องค์ประกอบ	**ตัวบ่งชี้**
	5. ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีมและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ 6. ผู้บริหารของโรงเรียนมุ่งเน้นการกระจายอำนาจและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรของโรงเรียน 7. ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครูและบุคลากร 8. ผู้บริหารโรงเรียนยึดมั่นในวิสัยทัศน์ปฏิบัติตนตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม สร้างศรัทธาโดยการปฏิบัติตามค่านิยมของโรงเรียน 9. พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงความสามารถในการสื่อสารกับครูและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน สามารถโน้มน้าวให้คนอื่นเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้
3. ด้านวิชาการ	1. การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ โดยระบุนโยบายเกี่ยวกับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2. การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ 3. การตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูง การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
3. ด้านวิชาการ	4. ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ 5. ผู้บริหารเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้ 6. ผู้บริหาร บริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด กำกับติดตามให้มีการปฏิบัติการสอนตามมาตรฐาน 7. ผู้บริหารมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน 8. ผู้บริหารร่วมกับครูบริหารจัดการทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้ 9. การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและรับทราบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ 10. การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน 11. ร่วมกับครูรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน 12. การจัดโครงการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอนการนิเทศการสอนและประเมินครู 13. การจัดให้มีระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอน ประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุง การปฏิบัติการสอน 14. การส่งเสริมจัดทำแบบประเมินครูและทำการประเมินเป็นระยะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม

ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
	15. ผู้บริหารร่วมกับครูกำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู 16. ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสะท้อนผลงานวิเคราะห์และวิพากษ์ 17. ผู้บริหารใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู 18. ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน 19. ผู้บริหารควรมีความรอบรู้ในหน่วยงานของตนเองเกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและการประเมินผล การเรียนการสอนและมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ
4. ด้านการเปลี่ยนแปลง	1. ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ครูเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน 2. ผู้บริหารได้รับการยกย่องให้เกียรติความเคารพนับถือจากครู 3. ผู้บริหารเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคนและครองงาน 4. ผู้บริหารให้ความสนใจ ดูแลเอาใจใส่แก่ครูอย่างใกล้ชิด 5. ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูตรงกับความรู้ความสามารถ เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 10 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
4. ด้านการเปลี่ยนแปลง	6. ผู้บริหารกระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน มีการคิดแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล 7. ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าวจูงใจกระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้ 8. ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าวจูงใจ กระตุ้นให้ครูมีความทุ่มเท ความพยายามในการทำงานมากขึ้นและมองงานเป็นสิ่งท้าทายและมีคุณค่าต่อตนเอง 9. ผู้บริหารส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิมและทันยุคทันสมัย

จากตาราง 10 พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์เอกสารที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นทั้ง 4 องค์ประกอบ 47 ตัวบ่งชี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 11 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัย	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผู้วิจัยสังเคราะห์และนำไปใช้ในการวิจัยสำรวจ
<u>1. ด้านคุณธรรม จริยธรรม</u> 1.1 การไม่เห็นผิดเป็นชอบ 1.2 การไม่ลำเอียงเพราะความพอใจ รักใคร่ โกรธเกลียด กลัว หลง 1.3 การแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม กล้าที่จะดำรงความยุติธรรมไว้ให้ได้ 1.4 มีพฤติกรรมตรงต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ และตรงต่อเวลา 1.5 ไม่ใช้เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม 1.6 หมั่นถกปัญหาเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน 1.7 จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น 1.8 ให้เกียรติ นับถือและเอื้ออาทรต่อกัน ยืนหยัดเคียงข้างครูปกป้องในเรื่องที่เห็นว่าถูกต้อง	<u>1. ด้านคุณธรรม จริยธรรม</u> ผู้บริหารรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ ถูกต้องและเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	<u>1. ด้านคุณธรรม จริยธรรม</u> 1.1 มีความเที่ยงตรงเที่ยงธรรม 1.2 การไม่ลำเอียงเพราะความพอใจ รักใคร่ โกรธเกลียด กลัว หลง 1.3 การแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม กล้าที่จะดำรงความยุติธรรมไว้ให้ได้ 1.4 มีพฤติกรรมตรงต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพและตรงต่อเวลา 1.5 ไม่ใช้เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม 1.6 หมั่นถกปัญหาเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน 1.7 จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น 1.8 ให้เกียรติ นับถือและเอื้ออาทรต่อกัน ยืนหยัดเคียงข้างครูปกป้องในเรื่องที่เห็นว่าถูกต้อง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 11 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัย	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผู้วิจัยสังเคราะห์และนำไปใช้ในการวิจัยสำรวจ
1.9 ยินยอมให้สังคมตรวจสอบได้และสร้างมาตรฐานด้านความประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคน		1.9 ยินยอมให้สังคมตรวจสอบและสร้างมาตรฐานด้านความประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคน 1.10 ผู้บริหารรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ถูกต้องและเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
<u>2. ด้านวิสัยทัศน์</u> 2.1 พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 2.2 กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียนโดยผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 2.3 การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง	<u>2. ด้านวิสัยทัศน์</u> พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงความสามารถในการสื่อสารกับครูและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน สามารถโน้มน้าวให้คนอื่นเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้	<u>2. ด้านวิสัยทัศน์</u> 2.1 พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 2.2 กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียนโดยผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 2.3 การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 11 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัย	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผู้วิจัยสังเคราะห์และนำไปใช้ในการวิจัยสำรวจ
2.4 ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงานโครงการของโรงเรียน		2.4 ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงานโครงการของโรงเรียน
2.5 ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีมและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ		2.5 ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีมและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ
2.6 ผู้บริหารของโรงเรียนมุ่งเน้นการกระจายอำนาจและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรของโรงเรียน		2.6 ผู้บริหารของโรงเรียนมุ่งเน้นการกระจายอำนาจและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรของโรงเรียน
2.7 พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครูและบุคลากร		2.7 ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครูและบุคลากร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 11 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัย	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผู้วิจัยสังเคราะห์และนำไปใช้ในการวิจัยสำรวจ
2.8 ผู้บริหารโรงเรียนยึดมั่นในวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตนตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม สร้างศรัทธาโดยการปฏิบัติตามค่านิยมของโรงเรียน		2.8 ผู้บริหารโรงเรียนยึดมั่นในวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตนตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม สร้างศรัทธาโดยการปฏิบัติตามค่านิยมของโรงเรียน 2.9 พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงความสามารถในการสื่อสารกับครูและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน สามารถโน้มน้าวให้คนอื่นเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้
<u>3. ด้านวิชาการ</u> 3.1 การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้โดยระบุนโยบายเกี่ยวกับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	<u>3. ด้านวิชาการ</u> ผู้บริหารควรมีความรอบรู้ในหน่วยงานของตนเองเกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและการประเมินผล การเรียนการสอนและมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ	<u>3. ด้านวิชาการ</u> 3.1 การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้โดยระบุนโยบายเกี่ยวกับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 11 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัย	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผู้วิจัยสังเคราะห์และนำไปใช้ในการวิจัยสำรวจ
3.2 มีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้		3.2 การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้
3.3 การตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูง การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ		3.3 การตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูง การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ
3.4 ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ		3.4 ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ
3.5 ผู้บริหารเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้		3.5 ผู้บริหารเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้
3.6 ผู้บริหาร บริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด กำกับติดตามให้มีการปฏิบัติการสอนตามมาตรฐาน		3.6 ผู้บริหาร บริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด กำกับติดตามให้มีการปฏิบัติการสอนตามมาตรฐาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 11 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัย	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผู้วิจัยสังเคราะห์และนำไปใช้ในการวิจัยสำรวจ
3.7 ผู้บริหารมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน		3.7 ผู้บริหารมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน
3.8 ผู้บริหารร่วมกับครูบริหารจัดการทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้		3.8 ผู้บริหารร่วมกับครูบริหารจัดการทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้
3.9 มีการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและรับทราบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ		3.9 การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและรับทราบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ
3.10 มีการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน		3.10 การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน
3.11 ร่วมกับครูรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน		3.11 ผู้บริหารร่วมกับครูรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน
3.12 การจัดโครงการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน การนิเทศการสอนและประเมินครู		3.12 การจัดโครงการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน การนิเทศการสอนและประเมินครู

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 11 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัย	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผู้วิจัยสังเคราะห์และนำไปใช้ในการวิจัยสำรวจ
3.13 จัดให้มีระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอน ประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน		3.13 การจัดให้มีระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอน ประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน
3.14 การส่งเสริมจัดทำแบบประเมินครูและทำการประเมินเป็นระยะ		3.14 การส่งเสริมจัดทำแบบประเมินครูและทำการประเมินเป็นระยะ
3.15 ผู้บริหารร่วมกับครูกำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู		3.15 ผู้บริหารร่วมกับครูกำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู
3.16 ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสะท้อนผลงานวิเคราะห์และวิพากษ์		3.16 ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสะท้อนผลงานวิเคราะห์และวิพากษ์
3.17 ผู้บริหารใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู		3.17 ผู้บริหารใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู
3.18 ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน		3.18 ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 11 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัย	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผู้วิจัยสังเคราะห์และนำไปใช้ในการวิจัยสำรวจ
		3.19 ผู้บริหารควรมีความรอบรู้ในหน่วยงานของตนเอง เกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและการประเมินผลการเรียนการสอนและมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ
<u>4. ด้านการเปลี่ยนแปลง</u> 4.1 ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ครูเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน 4.2 ผู้บริหารได้รับการยกย่องให้เกียรติ ความเคารพนับถือจากครู 4.3 ผู้บริหารเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคนและครองงาน 4.4 ผู้บริหารให้ความสนใจ ดูแลเอาใจใส่แก่ครูอย่างใกล้ชิด	<u>4. ด้านการเปลี่ยนแปลง</u> ผู้บริหารส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิมและทันยุคทันสมัย	<u>4. ด้านการเปลี่ยนแปลง</u> 4.1 ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ครูเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน 4.2 ผู้บริหารได้รับการยกย่องให้เกียรติ ความเคารพนับถือจากครู 4.3 ผู้บริหารเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคนและครองงาน 4.4 ผู้บริหารให้ความสนใจ ดูแลเอาใจใส่แก่ครูอย่างใกล้ชิด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 11 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัย	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผู้วิจัยสังเคราะห์และนำไปใช้ในการวิจัยสำรวจ
4.5 ในการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก		4.5 ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูตรงกับความรู้ความสามารถ เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก
4.6 ผู้บริหารกระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน มีการคิดแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล		4.6 ผู้บริหารกระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน มีการคิดแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
4.7 ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้		4.7 ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้
4.8 ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้น ให้ครูมีความทุ่มเทความพยายามในการทำงานมากขึ้นและมองงานเป็นสิ่งท้าทายและมีคุณค่าต่อตนเอง		4.8 ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูมีความทุ่มเทความพยายามในการทำงานมากขึ้นและมองงานเป็นสิ่งท้าทายและมีคุณค่าต่อตนเอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 11 (ต่อ)

ผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัย	ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผู้วิจัยสังเคราะห์และนำไปใช้ในการวิจัยสำรวจ
		4.9 ผู้บริหารส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิมและทันยุคทันสมัย

4. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 จากการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ได้วิธีการพัฒนา 6 วิธี ดังนี้ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การอบรมเชิงปฏิบัติการ 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) 4) การฝึกปฏิบัติจริง 5) การนิเทศ กำกับ ติดตาม และ 6) การศึกษาดูงานในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ วิธีการพัฒนาทั้ง 6 วิธี ที่เหมือนกันในกระบวนการพัฒนา และสามารถนำมาเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำในรูปแบบของการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย วิธีการพัฒนา 4 วิธี ดังนี้ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) 3) การฝึกปฏิบัติจริง และ 4) การนิเทศ ติดตาม

ตอนที่ 3 ผลการวิจัยสำรวจ

จากการศึกษาสำรวจภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 เป็นการศึกษาข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 18 คน ครบตามจำนวน 18 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อตรวจสอบแบบสอบถามพบว่าแบบสอบถามที่ได้รับคืนมีความสมบูรณ์ สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมด ซึ่งมีข้อค้นพบที่สำคัญดังนำเสนอตามตาราง ต่อไปนี้

3.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม รายละเอียดดังตาราง 12

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 12 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน) N=18	ร้อยละ 100
เพศ		
1. ชาย	15	83.33
2. หญิง	3	16.67
อายุ		
น้อยกว่า 30 ปี	0	0.00
30 – 39 ปี	5	27.78
40 – 49 ปี	5	27.78
มากกว่า 49 ปี	8	44.44
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	0	0.00
ปริญญาตรี	9	50.00
ปริญญาโท	9	50.00
ปริญญาเอก	0	0.00
ประสบการณ์ในการทำงาน		
น้อยกว่า 10 ปี	2	11.11
11 – 20 ปี	6	33.33
21 – 30 ปี	6	33.33
มากกว่า 30 ปี	4	22.23
ขนาดโรงเรียน		
ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1 – 120 คน)	16	88.89
ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 121 – 300 คน)	2	11.11
ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 301 คนขึ้นไป)	0	0.00

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 12 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อแยกตามเพศ พบว่า เป็นเพศชาย จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 83.33 เพศหญิง จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 16.67 แยกตามอายุ พบว่า ช่วงอายุ 30 – 39 ปี จำนวน 5 คน ร้อยละ 27.78 ช่วงอายุ 40 – 49 ปี ร้อยละ 27.78 และอายุมากว่า 49 ปีขึ้นไป ร้อยละ 44.44 แยกตามวุฒิการศึกษา พบว่า วุฒิการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 9 คน ร้อยละ 50.00 และวุฒิการศึกษาปริญญาโท จำนวน 9 คน ร้อยละ 50.00 แยกตามประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า 10 ปี จำนวน 2 คน ร้อยละ 11.11 ประสบการณ์ในการทำงาน 11 – 20 ปี จำนวน 6 คน ร้อยละ 33.33 ประสบการณ์ในการทำงาน 21 – 30 ปี จำนวน 6 คน ร้อยละ 33.33 ประสบการณ์ในการทำงาน 30 ปี ขึ้นไป จำนวน 4 คน ร้อยละ 22.23 แยกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ส่วนใหญ่เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1 – 120 คน) จำนวน 16 คน ร้อยละ 88.89 และโรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 121 – 300 คน) จำนวน 2 คน ร้อยละ 11.11

3.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ดังนี้

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นอยู่จริงของภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24	ค่าสถิติ (N=18) ระดับปฏิบัติ		การแปลค่า
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ด้านคุณธรรม จริยธรรม	3.16	0.45	ปานกลาง
2	ด้านวิสัยทัศน์	3.06	0.89	ปานกลาง
3	ด้านวิชาการ	3.05	0.57	ปานกลาง
4	ด้านการเปลี่ยนแปลง	2.93	0.86	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย		**3.05**	**0.69**	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

จากตาราง 13 พบว่า สภาพที่เป็นอยู่จริงของระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.05) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกตัวบ่งชี้ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ($\bar{X}$ = 3.16) รองลงมาคือ ด้านวิสัยทัศน์ ($\bar{X}$ = 3.06) ด้านวิชาการ ($\bar{X}$ = 3.05) ด้านการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}$ = 2.93) ตามลำดับ

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่าสภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24	ค่าสถิติ (N=18) ระดับปฏิบัติ		การแปลค่า
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ด้านคุณธรรม จริยธรรม	4.78	0.45	มากที่สุด
2	ด้านวิสัยทัศน์	4.70	0.66	มากที่สุด
3	ด้านวิชาการ	4.70	0.48	มากที่สุด
4	ด้านการเปลี่ยนแปลง	4.74	0.69	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย		**4.73**	**0.57**	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 14 พบว่า สภาพที่ควรจะเป็นของระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.73) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ($\bar{X}$ = 4.78) รองลงมา คือ ด้านการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}$ = 4.74) ด้านวิชาการ ($\bar{X}$ = 4.70) ด้านวิสัยทัศน์ ($\bar{X}$ = 4.70) ตามลำดับ

ตาราง 15 การวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัด กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24	สภาพที่เป็นอยู่จริง	สภาพที่ควรจะเป็น	PNI
1	ด้านคุณธรรม จริยธรรม	3.16	4.78	0.51
2	ด้านวิสัยทัศน์	3.06	4.70	0.53
3	ด้านวิชาการ	3.05	4.70	0.54
4	ด้านการเปลี่ยนแปลง	2.93	4.74	0.62

จากตาราง 15 พบว่า ค่าความต้องการจำเป็น (PNI) ของภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 พบว่า มีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ ด้านการเปลี่ยนแปลง (PNI = 0.62) รองลงมา คือ ด้านวิชาการ (PNI = 0.54) ด้านวิสัยทัศน์ (PNI = 0.53) ด้านคุณธรรม จริยธรรม (PNI = 0.51) ตามลำดับ

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นอยู่จริง องค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ค่าสถิติ (N=18) ระดับปฏิบัติ		การแปลค่า
		$\bar{X}$	S.D.	
องค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม				
1	มีความเที่ยงตรง เที่ยงธรรม	3.21	0.47	ปานกลาง
2	การไม่ลำเอียงเพราะความพอใจ รักใคร่ โกรธ เกลียด กลัว หลง	3.16	0.42	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 16 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ค่าสถิติ (N=18) ระดับปฏิบัติ		การแปลค่า
		$\bar{X}$	S.D.	
3	การแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม กล้าที่จะดำรงความยุติธรรมไว้ให้ได้	3.26	056	ปานกลาง
4	มีพฤติกรรมตรงต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ และตรงต่อเวลา	3.32	0.45	ปานกลาง
5	ไม่ใช้เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม	3.26	0.37	ปานกลาง
6	หมั่นถกปัญหาเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน	3.37	0.53	ปานกลาง
7	จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น	3.11	0.31	ปานกลาง
8	ให้เกียรติ นับถือและเอื้ออาทรต่อกันยืนหยัดเคียงข้างครู ปกป้องในเรื่องที่เห็นว่าถูกต้อง	3.16	0.31	ปานกลาง
9	ยินยอมให้สังคมตรวจสอบและสร้างมาตรฐานด้านความประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคน	3.53	0.42	ปานกลาง
10	ผู้บริหารรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ ถูกต้องและเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.47	0.31	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย		**3.16**	**0.45**	ปานกลาง

จากตาราง 16 พบว่า สภาพที่เป็นอยู่จริงของภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.16) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าตัวบ่งชี้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ยินยอมให้สังคมตรวจสอบและสร้างมาตรฐานด้านความประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคน ($\bar{X}$ = 3.53) ผู้บริหารรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ ถูกต้องและเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}$ = 3.47) หมั่นถกปัญหาเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน ($\bar{X}$ = 3.37) ตามลำดับ

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ค่าสถิติ (N=18) ระดับปฏิบัติ		การแปลค่า
		$\bar{X}$	S.D.	
องค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม				
1	มีความเที่ยงตรง เที่ยงธรรม	4.89	0.31	มากที่สุด
2	การไม่ลำเอียงเพราะความพอใจ รักใคร่ โกรธ เกลียด กลัว หลง	4.67	0.47	มากที่สุด
3	การแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม กล้าที่จะดำรงความยุติธรรมไว้ให้ได้	4.83	0.37	มากที่สุด
4	มีพฤติกรรมตรงต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ และตรงต่อเวลา	4.83	0.37	มากที่สุด
5	ไม่ใช้เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม	4.61	0.49	มากที่สุด
6	หมั่นถกปัญหาเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน	4.78	0.42	มากที่สุด
7	จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น	4.67	0.47	มากที่สุด
8	ให้เกียรติ นับถือและเอื้ออาทรต่อกัน ยืนหยัดเคียงข้างครู ปกป้องในเรื่องที่เห็นว่าถูกต้อง	4.78	0.53	มากที่สุด
9	ยินยอมให้สังคมตรวจสอบและสร้างมาตรฐานด้านความประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคน	4.89	0.46	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 17 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ค่าสถิติ (N=18) ระดับปฏิบัติ		การแปลค่า
		$\bar{X}$	S.D.	
10	ผู้บริหารรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ ถูกต้องและเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา	4.89	0.46	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย		**4.78**	**0.45**	มากที่สุด

จากตาราง 17 พบว่า สภาพที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.78) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกตัวบ่งชี้อยู่ในระดับมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ มีความเที่ยงตรงเที่ยงธรรม ($\bar{X}$ = 4.89) ยินยอมให้สังคมตรวจสอบและสร้างมาตรฐานด้านความประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคน ($\bar{X}$ = 4.89) ผู้บริหารรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ ถูกต้องและเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ($\bar{X}$ = 4.89) ตามลำดับ

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นอยู่จริงขององค์ประกอบที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ค่าสถิติ (N=18) ระดับปฏิบัติ		การแปลค่า
		$\bar{X}$	S.D.	
องค์ประกอบที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์				
1	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	3.28	0.45	ปานกลาง
2	กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียนโดยผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	3.17	0.37	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 18 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ค่าสถิติ (N=18) ระดับปฏิบัติ		การแปลค่า
		$\bar{X}$	S.D.	
3	การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง	3.17	0.37	ปานกลาง
4	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงานโครงการของโรงเรียน	2.94	0.23	ปานกลาง
5	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีมและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ	3.17	0.37	ปานกลาง
6	ผู้บริหารของโรงเรียนมุ่งเน้นการกระจายอำนาจและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรของโรงเรียน	3.17	0.60	ปานกลาง
7	ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครูและบุคลากร	2.56	0.50	ปานกลาง
8	ผู้บริหารโรงเรียนยึดมั่นในวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตนตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม สร้างศรัทธาโดยการปฏิบัติตามค่านิยมของโรงเรียน	2.94	0.40	ปานกลาง
9	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงความสามารถในการสื่อสารกับครูและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน สามารถโน้มน้าวให้คนอื่นเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้	3.17	0.37	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย		**3.06**	**0.89**	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 18 พบว่า สภาพที่เป็นอยู่จริงของภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ด้านวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.06) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าตัวบ่งชี้มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนแสดงถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ($\bar{X}$ = 3.28) กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียน โดยผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($\bar{X}$ = 3.17) การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง ($\bar{X}$ = 3.17) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีมและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ($\bar{X}$ = 3.17) พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงความสามารถในการสื่อสารกับครูและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน สามารถโน้มน้าวให้คนอื่นเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้ ($\bar{X}$ = 3.17) ตามลำดับ

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ค่าสถิติ (N=18) ระดับปฏิบัติ		การแปลค่า
		$\bar{X}$	S.D.	
องค์ประกอบที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์				
1	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน	4.83	0.37	มากที่สุด
2	กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียนโดยผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.78	0.42	มากที่สุด
3	การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง	4.67	0.47	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 19 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ค่าสถิติ (N=18) ระดับปฏิบัติ		การแปลค่า
		$\bar{X}$	S.D.	
4	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงานโครงการของโรงเรียน	4.56	0.50	มากที่สุด
5	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีมและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ	4.89	0.31	มากที่สุด
6	ผู้บริหารของโรงเรียนมุ่งเน้นการกระจายอำนาจและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรของโรงเรียน	4.61	0.49	มากที่สุด
7	ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครูและบุคลากร	4.61	0.49	มากที่สุด
8	ผู้บริหารโรงเรียนยึดมั่นในวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตนตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมสร้างศรัทธาโดยการปฏิบัติตามค่านิยมของโรงเรียน	4.67	0.47	มากที่สุด
9	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงความสามารถในการสื่อสารกับครูและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน สามารถโน้มน้าวให้คนอื่นเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้	4.67	0.47	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ย	**4.70**	**0.66**	มากที่สุด

จากตาราง 19 พบว่า สภาพที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ด้านวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}$ = 4.70) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกตัวบ่งชี้อยู่ในระดับมาก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีมและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ($\bar{X}$ = 4.89) พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ($\bar{X}$ = 4.83) กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียนโดยผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ($\bar{X}$ = 4.78) ตามลำดับ

ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นอยู่จริงขององค์ประกอบที่ 3 ด้านวิชาการ

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ค่าสถิติ (N=18) ระดับปฏิบัติ		การแปลค่า
		$\bar{X}$	S.D.	
องค์ประกอบที่ 3 ด้านวิชาการ				
1	การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ โดยระบุนโยบายเกี่ยวกับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	3.28	0.45	ปานกลาง
2	การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้	3.06	0.52	ปานกลาง
3	การตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูง การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ	2.94	0.40	ปานกลาง
4	ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ	3.33	0.47	ปานกลาง
5	ผู้บริหารเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้	3.00	0.00	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 20 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ค่าสถิติ (N=18) ระดับปฏิบัติ		การแปลค่า
		$\bar{X}$	S.D.	
6	ผู้บริหาร บริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด กำกับ ติดตาม ให้มีการปฏิบัติการสอนตามมาตรฐาน	2.50	0.60	ปานกลาง
7	ผู้บริหารมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน	2.61	0.49	น้อย
8	ผู้บริหารร่วมกับครูบริหารจัดการทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้	2.50	0.50	ปานกลาง
9	การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและรับทราบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ	3.17	0.37	ปานกลาง
10	การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	2.89	0.66	ปานกลาง
11	ร่วมกับครูรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน	2.94	0.40	ปานกลาง
12	การจัดโครงการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน การนิเทศการสอน และประเมินครู	3.00	0.00	ปานกลาง
13	การจัดให้มีระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอน ประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุง การปฏิบัติการสอน	3.39	0.68	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 20 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ค่าสถิติ (N=18) ระดับปฏิบัติ		การแปลค่า
		$\bar{X}$	S.D.	
14	การส่งเสริมจัดทำแบบประเมินครูและทำการประเมินเป็นระยะ	3.28	0.45	ปานกลาง
15	ผู้บริหารร่วมกับครูกำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู	3.22	0.42	ปานกลาง
16	ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสะท้อนผลงานวิเคราะห์และวิพากษ์	3.22	0.42	ปานกลาง
17	ผู้บริหารใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู	3.11	0.66	ปานกลาง
18	ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน	3.33	0.75	ปานกลาง
19	ผู้บริหารควรมีความรอบรู้ในหน่วยงานของตนเอง เกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและการประเมินผล การเรียนการสอนและมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ	3.17	0.60	น้อย
	ค่าเฉลี่ย	**3.05**	**0.57**	ปานกลาง

จากตาราง 20 พบว่า สภาพที่เป็นอยู่จริงของภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ด้านวิชาการ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.05) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 17 ตัวบ่งชี้ และน้อย 2 ตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การจัดโครงการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน การนิเทศการสอนและประเมินครู ($\bar{X}$ = 3.39) ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ($\bar{X}$ = 3.33) ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ($\bar{X}$ = 3.33) ตามลำดับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 3 ด้านวิชาการ

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ค่าสถิติ (N=18) ระดับปฏิบัติ		การแปลค่า
		$\bar{X}$	S.D.	
องค์ประกอบที่ 3 ด้านวิชาการ				
1	การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ โดยระบุนโยบายเกี่ยวกับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	4.61	0.49	มากที่สุด
2	การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้	4.72	0.45	มากที่สุด
3	การตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูง การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ	4.67	0.47	มากที่สุด
4	ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ	4.67	0.47	มากที่สุด
5	ผู้บริหารเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้	4.67	0.47	มากที่สุด
6	ผู้บริหาร บริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด กำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติการสอนตามมาตรฐาน	4.72	0.45	มากที่สุด
7	ผู้บริหารมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน	4.67	0.47	มากที่สุด
8	ผู้บริหารร่วมกับครูบริหารจัดการทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้	4.83	0.37	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 21 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ค่าสถิติ (N=18) ระดับปฏิบัติ		การแปลค่า
		$\bar{X}$	S.D.	
9	การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและรับทราบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ	4.67	0.47	มากที่สุด
10	การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	4.83	0.37	มากที่สุด
11	ผู้บริหารร่วมกับครูรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน	4.61	0.49	มากที่สุด
12	การจัดโครงการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน การนิเทศการสอนและประเมินครู	4.83	0.50	มากที่สุด
13	การจัดให้มีระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอน ประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุง การปฏิบัติการสอน	4.67	0.47	มากที่สุด
14	การส่งเสริมจัดทำแบบประเมินครูและทำการประเมินเป็นระยะ	4.61	0.49	มากที่สุด
15	ผู้บริหารร่วมกับครูกำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู	4.72	0.45	มากที่สุด
16	ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสะท้อนผลงานวิเคราะห์และวิพากษ์	4.61	0.49	มากที่สุด
17	ผู้บริหารใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู	4.72	0.56	มากที่สุด
18	ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน	4.72	0.45	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 21 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ค่าสถิติ (N=18) ระดับปฏิบัติ		การแปลค่า
		$\bar{X}$	S.D.	
19	ผู้บริหารควรมีความรอบรู้ในหน่วยงานของตนเองเกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและการประเมินผลการเรียนการสอนและมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ	4.67	0.47	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ย	**4.70**	**0.48**	มากที่สุด

จากตาราง 21 พบว่า สภาพที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ด้านวิชาการทุกตัวบ่งชี้อยู่ในระดับมากที่สุด คือ ($\bar{X}$ = 4.70) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ตัวบ่งชี้ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารร่วมกับครูบริหารจัดการทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้ ($\bar{X}$ = 4.83) การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ($\bar{X}$ = 4.83) การจัดโครงการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน การนิเทศการสอนและประเมินครู ($\bar{X}$ = 4.83) ตามลำดับ

ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นอยู่จริงขององค์ประกอบที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ค่าสถิติ (N=18) ระดับปฏิบัติ		การแปลค่า
		$\bar{X}$	S.D.	
องค์ประกอบที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง				
1	ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ครูเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน	3.39	0.49	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 22 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ค่าสถิติ (N=18) ระดับปฏิบัติ		การแปลค่า
		$\bar{X}$	S.D.	
2	ผู้บริหารได้รับการยกย่องให้เกียรติ ความเคารพนับถือจากครู	2.83	0.50	ปานกลาง
3	ผู้บริหารเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคนและครองงาน	3.11	0.46	ปานกลาง
4	ผู้บริหารให้ความสนใจ ดูแลเอาใจใส่แก่ครูอย่างใกล้ชิด	2.83	0.60	ปานกลาง
5	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูตรงกับความรู้ความสามารถ เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก	2.89	0.31	ปานกลาง
6	ผู้บริหารกระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน มีการคิดแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล	2.94	0.40	ปานกลาง
7	ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้	2.72	0.45	ปานกลาง
8	ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้น ให้ครูมีความทุ่มเท ความพยายามในการทำงานมากขึ้นและมองงานเป็นสิ่งท้าทายและมีคุณค่าต่อตนเอง	2.8	0.53	ปานกลาง
9	ผู้บริหารส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิมและทันยุคทันสมัย	2.89	0.31	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย		**2.93**	**0.86**	ปานกลาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 22 พบว่า สภาพที่เป็นอยู่จริงของภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ด้านการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 2.93) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าทุกตัวบ่งชี้อยู่ในระดับปานกลาง โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ครูเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน ($\bar{X}$ = 3.39) ผู้บริหารเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคนและครองงาน ($\bar{X}$ = 3.11) ผู้บริหารกระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน มีการคิดแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล ($\bar{X}$ = 2.94) ตามลำดับ

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ค่าสถิติ (N=18) ระดับปฏิบัติ		การแปลค่า
		$\bar{X}$	S.D.	
องค์ประกอบที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง				
1	ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ครูเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน	4.78	0.42	มากที่สุด
2	ผู้บริหารได้รับการยกย่องให้เกียรติความเคารพนับถือจากครู	4.78	0.42	มากที่สุด
3	ผู้บริหารเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคนและครองงาน	4.78	0.42	มากที่สุด
4	ผู้บริหารให้ความสนใจ ดูแลเอาใจใส่แก่ครูอย่างใกล้ชิด	4.67	0.47	มากที่สุด
5	ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูตรงกับความรู้ความสามารถ เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก	4.78	0.42	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 23 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ค่าสถิติ (N=18) ระดับปฏิบัติ		การแปลค่า
		$\bar{X}$	S.D.	
6	ผู้บริหารกระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน มีการคิดแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล	4.72	0.45	มากที่สุด
7	ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าวจูงใจ กระตุ้น ให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้	4.67	0.47	มากที่สุด
8	ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าวจูงใจ กระตุ้น ให้ครูมีความทุ่มเท ความพยายามในการทำงานมากขึ้นและมองงานเป็นสิ่งท้าทายและมีคุณค่าต่อตนเอง	4.83	0.37	มากที่สุด
9	ผู้บริหารส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิมและทันยุคทันสมัย	4.67	0.47	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย		**4.74**	**0.69**	มากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากตาราง 23 พบว่า สภาพที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ด้านการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.74) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ทุกตัวบ่งชี้อยู่ในระดับมากที่สุด โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้ ($\bar{X}$ = 4.83) ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ครูเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน ผู้บริหารได้รับการยกย่องให้เกียรติ ความเคารพนับถือจากครู

ผู้บริหารเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคนและครองงาน และผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูตรงกับความรู้ความสามารถ เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก ($\bar{X}$ = 4.78) ตามลำดับ

สรุปผลจากการสำรวจในระยะที่ 1 นำไปสู่การสร้างรูปแบบในระยะที่ 2

จากการวิเคราะห์ข้อมูลค่าความต้องการจำเป็น (PNI) ของภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 พบว่า มีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ ด้านการเปลี่ยนแปลง (PNI = 0.62) รองลงมา คือ ด้านวิชาการ (PNI = 0.54) ด้านวิสัยทัศน์ (PNI = 0.53) ด้านคุณธรรมจริยธรรม (PNI = 0.46) ตามลำดับ

ตาราง 24 สรุปการเรียงลำดับความสำคัญเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ลำดับความสำคัญ	องค์ประกอบหลัก	จำนวนตัวบ่งชี้	จำนวนชั่วโมงในการพัฒนา
1	ด้านคุณธรรม จริยธรรม (PNI = 0.46)	10	15 ชั่วโมง
2	ด้านวิสัยทัศน์ (PNI = 0.53)	9	15 ชั่วโมง
3	ด้านวิชาการ (PNI = 0.54)	19	15 ชั่วโมง
4	ด้านการเปลี่ยนแปลง (PNI = 0.62)	9	18 ชั่วโมง
รวม		47	63 ชั่วโมง

จากตาราง 24 พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 เรียงลำดับความสำคัญที่ต้องนำไปพัฒนาซึ่งพิจารณาจากเวลาทั้งหมดเทียบตามสัดส่วนของค่าความต้องการจำเป็น จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการเปลี่ยนแปลง ด้านวิชาการ ด้านวิสัยทัศน์และด้านคุณธรรมจริยธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 25 การเรียงลำดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

วิธีที่	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	เวลาการพัฒนา (ชั่วโมง)
1	การปฏิบัติจริง	26
2	การศึกษาด้วยตนเอง	63
3	ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC)	24
4	การนิเทศ ติดตาม	7
รวมเวลาการพัฒนา		**120**

จากตาราง 25 พบว่า เรียงลำดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เรียงลำดับความสำคัญจากค่าร้อยละมากไปหาน้อย ดังนี้ การปฏิบัติจริงใช้เวลาในการพัฒนา 26 ชั่วโมง การศึกษาด้วยตนเองใช้เวลาในการพัฒนา 63 ชั่วโมง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) ใช้เวลาในการพัฒนา 24 ชั่วโมง และการนิเทศ ติดตามใช้เวลาในการพัฒนา 7 ชั่วโมง

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเอาองค์ประกอบที่มีค่าความต้องการจำเป็น (PNI) ของภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มาเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาใน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 2) ด้านวิสัยทัศน์ 3) ด้านวิชาการ 4) ด้านการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการกำหนดเวลา การศึกษาด้วยตนเอง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) และการฝึกปฏิบัติจริงซึ่งในแต่ละองค์ประกอบกำหนดระยะเวลาในการพัฒนาที่แตกต่างกัน ในทั้ง 4 องค์ประกอบ โดยผู้ที่ได้รับการพัฒนาจะได้รับความรู้จากวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำครูให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ระยะที่ 2 ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ในระยะนี้เป็นการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ผู้วิจัยได้นำผลจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ รวมถึงการวิเคราะห์แบบสอบถามระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่ได้จากการดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 รวมทั้งองค์ความรู้จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับรูปแบบและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำและการวิจัยและพัฒนามาเป็นแนวทางในการจัดทำร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน หลังจากนั้นตรวจสอบรูปแบบและประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 โดยผู้เชี่ยวชาญ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตอนที่ 4 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มาทำการเขียนโครงร่างและสร้างรูแบบ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนาและการวัดประเมินผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. หลักการของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มีหลักการดังนี้

1.1 เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้น โดยยึดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 นำผลการพัฒนาไปสู่การปฏิบัติงานในหน้าที่

1.2 เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่มีการใช้เทคนิควิธีการ หรือกระบวนการเรียนรู้ที่สามารถศึกษาได้ด้วยตนเองและ/หรือปรึกษาหารือร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเอง และ/หรือกับผู้วิจัย ซึ่งสะดวกในการนำไปศึกษาเพื่อพัฒนาตนเอง อีกทั้งมีการติดตามและประเมินผล

1.3 เป็นรูปแบบการพัฒนาที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาทั้งในระดับผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการอีกทั้งสามารถใช้พัฒนาทั้งในระดับบุคคลและเป็นกลุ่มได้

2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มีวัตถุประสงค์ดังนี้

2.1 เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

2.2 เพื่อสร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

2.3 เพื่อพัฒนาทักษะในการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ในการปฏิบัติภารกิจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

3. เนื้อหาของรูปแบบ

เนื้อหาของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มีจำนวน 4 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

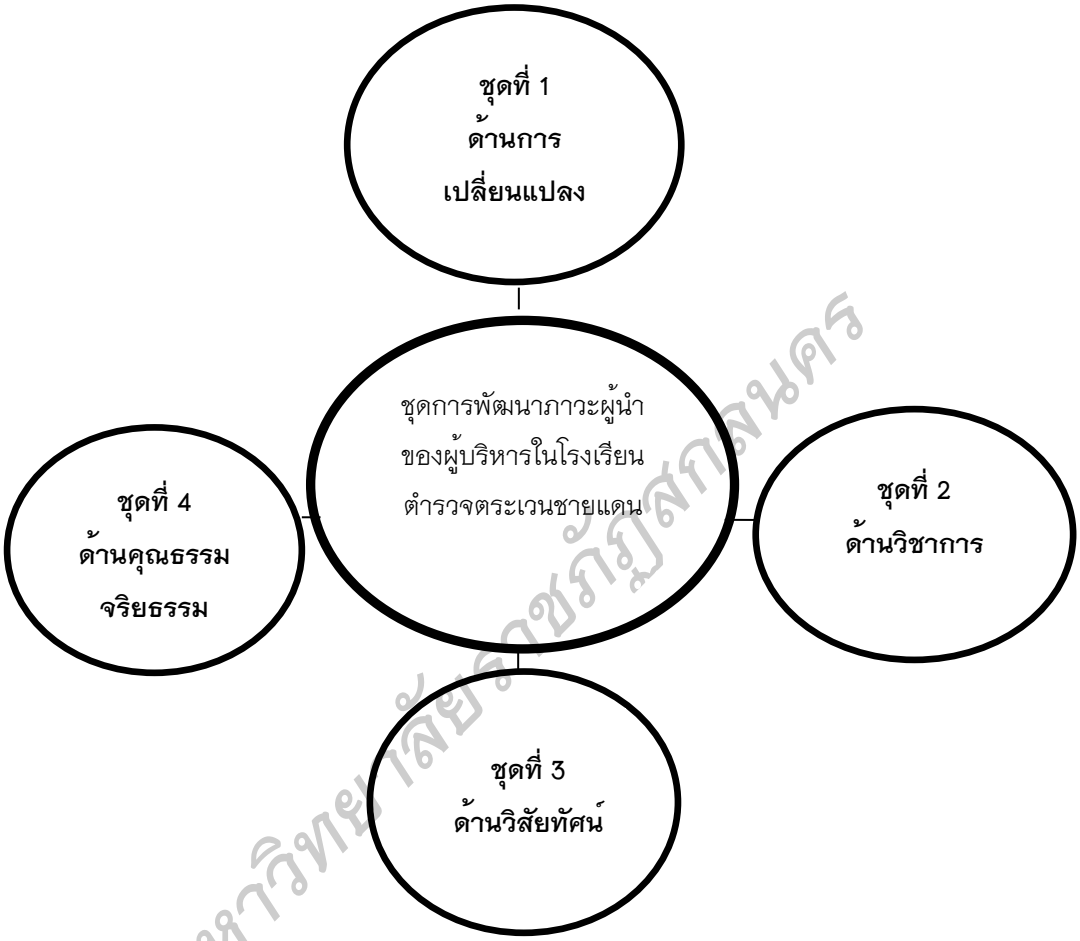
ชุดที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์

ชุดที่ 3 ด้านวิชาการ

ชุดที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สามารถสรุปเป็นภาพประกอบชุดการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนได้ตามภาพประกอบต่อไปนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาพประกอบ 6 ชุดการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนในแต่ละองค์ประกอบ

กระบวนการของรูปแบบ

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน แบ่งออกเป็น 6 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ประเมินผู้รับการพัฒนาตนเอง ก่อนการศึกษาคู่มือการพัฒนาโดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง และประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาโดย

การตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

ระยะที่ 2 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ชุดที่ 1 ด้วยตนเองโดยใช้เวลาในการศึกษา 5 วัน (ศึกษาวันละ 3 ชั่วโมง รวม 15 ชั่วโมง) หลังจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเองสรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในบทบาทของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนในคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 1 อีกทั้งศึกษาการศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านความรู้และประสบการณ์ในบทบาทของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัยหรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่นหรือผู้เชี่ยวชาญเพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในบทบาทของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ต่อจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเองทำแบบฝึกและตอบคำถามพร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 1

ระยะที่ 3 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ชุดที่ 2 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 5 วัน (ศึกษาวันละ 3 ชั่วโมง รวม 15 ชั่วโมง) หลังจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเองสรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมาย หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ในคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 2 ศึกษาการศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในระหว่างผู้รับการพัฒนาด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านวิสัยทัศน์ เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัยหรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่นหรือผู้เชี่ยวชาญเพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ต่อจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถามพร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 2

ระยะที่ 4 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ชุดที่ 3 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาใน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การศึกษา 5 วัน (วันละ 3 ชั่วโมง รวม 15 ชั่วโมง) หลังจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมาย และแนวคิด เกี่ยวกับความรู้และทักษะในด้านวิชาการ ในคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3 ศึกษาการศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านความรู้และทักษะในการบริหาร เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่น หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านความรู้และทักษะในการบริหาร ต่อจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถามพร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3

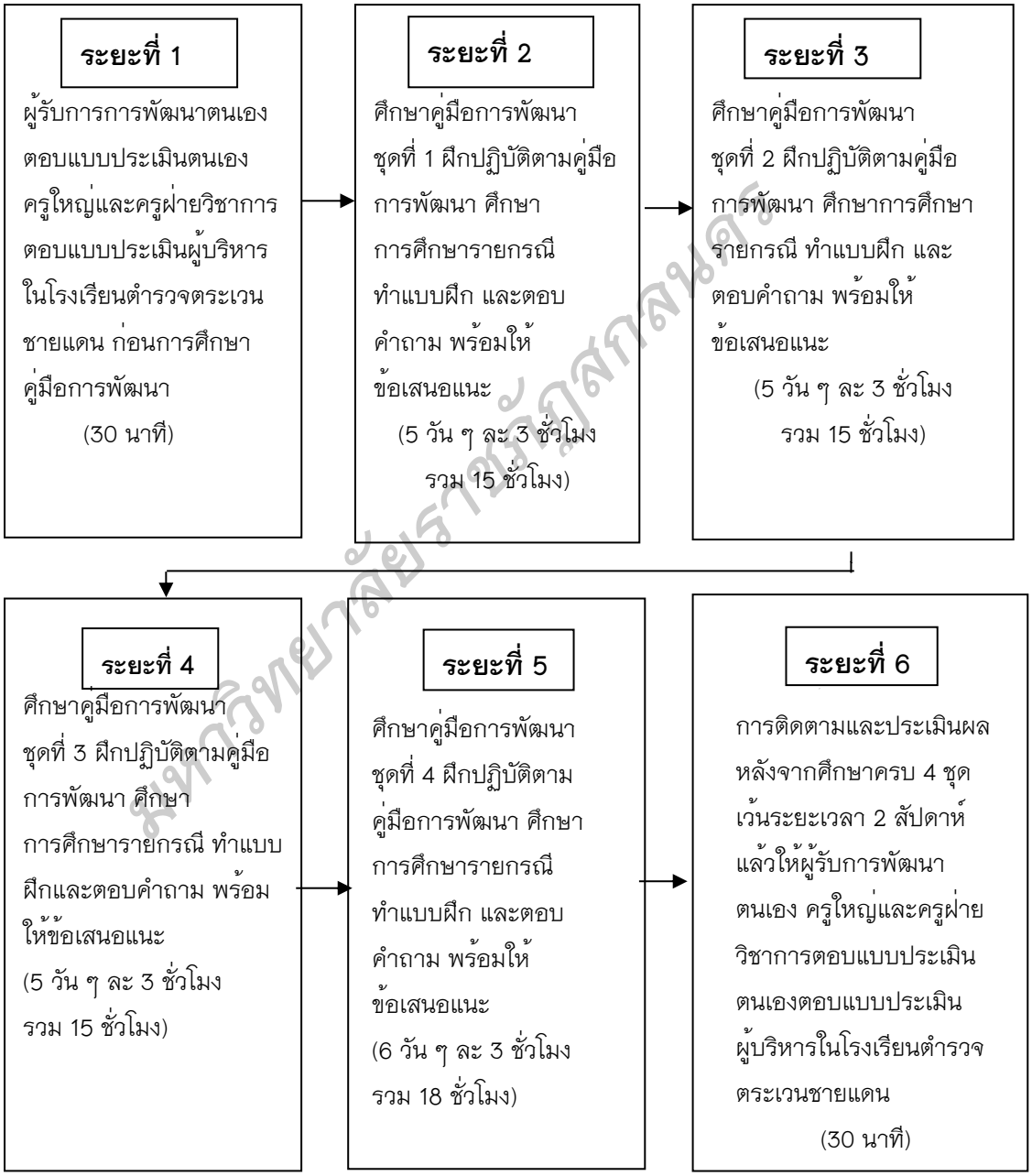
ระยะที่ 5 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ชุดที่ 4 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 6 วัน (ศึกษาวันละ 3 ชั่วโมง รวม 18 ชั่วโมง) หลังจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเองสรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับด้านการเปลี่ยนแปลง ในคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 4 ศึกษาการศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัยหรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่น หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านความรู้และทักษะในการบริหาร ต่อจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถามพร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 4

ระยะที่ 6 การติดตามและประเมินผล เป็นระยะการติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน หลังจากผู้รับการพัฒนาตนเองศึกษาคู่มือการพัฒนาครบทั้ง 4 ชุด เป็นเวลา 21 วัน (ศึกษาวันละ 3 ชั่วโมง รวม 63 ชั่วโมง) แล้วเว้นระยะห่างเป็นเวลา 2 สัปดาห์ จากนั้นให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง ประเมินโดยครูใหญ่และครูฝ่ายวิชาการ โดยการตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น นอกจากนั้นยังจะต้องประเมินโดยการสัมภาษณ์ครูใหญ่และครูฝ่ายวิชาการ ที่ผู้รับการพัฒนาตนเองเฉพาะที่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ทดลองใช้รูปแบบและคู่มือการพัฒนาดังกล่าวข้างต้น โดยผู้วิจัยสัมภาษณ์ด้วยตนเองหรือโดยทางโทรศัพท์ หรือโดยการให้ผู้รับการสัมภาษณ์ตอบแบบประเมินโดยการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อยืนยันผลการทดลองใช้รูปแบบและคู่มือการพัฒนาอีกชั้นหนึ่ง

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพประกอบ 7 กระบวนการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วยรายละเอียดของกิจกรรมตามระยะต่าง ๆ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ประเมินความมีภาวะผู้นำในแต่ละด้านของตนเอง จำนวน 18 คน และประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 18 คน โดยผู้วิจัยทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาทุกโรงเรียนในสังกัด กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 เพื่อนำรูปแบบและคู่มือการพัฒนาไปทดลองใช้และเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยให้บุคคลดังกล่าวตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินตนเองที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านวิสัยทัศน์ ด้านวิชาการและด้านการเปลี่ยนแปลง ก่อนศึกษาคู่มือการพัฒนาเพื่อจะได้ทราบว่าก่อนเข้ารับการพัฒนาผู้รับการพัฒนาตนเองมีภาวะผู้นำในแต่ละด้านทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับใด

ระยะที่ 2 ศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกปฏิบัติตามคู่มือการพัฒนาชุดที่ 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

2.1 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ชุดที่ 1 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 5 วัน (ศึกษาวันละ 3 ชั่วโมง รวม 15 ชั่วโมง)

2.2 ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมาย และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม แนวคิดเรื่องหลักการสำคัญที่ให้ไว้สำหรับบุคคลหรือสังคมได้นำไปประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิตจะช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น มีความสำเร็จในงานที่ทำเป็นคนดีของครอบครัวสังคมและประเทศชาติสำหรับผู้บริหารกับคุณธรรม จริยธรรมนั้นจะต้องเป็นของคู่กัน หากผู้บริหารขาดคุณธรรม จริยธรรมเมื่อใดก็เหมือนกับนักบวชที่ไร้ศีลคุณธรรม จริยธรรมเป็นอุปนิสัยอันดีงามที่สะสมอยู่ในจิตใจและพฤติกรรมที่แสดงออกมาซึ่งได้มาจากความเพียรพยายามที่จะประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม ติดต่อกันมาเป็นเวลานาน คุณธรรมจริยธรรมจะมีความสัมพันธ์กับหน้าที่ เพราะกระทำหน้าที่จนเป็นนิสัย

2.3 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถามพร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ระยะที่ 3 ศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกปฏิบัติตามคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

3.1 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ชุดที่ 2 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 5 วัน (ศึกษา วันละ 3 ชั่วโมง รวม 15 ชั่วโมง)

3.2 ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียน โดยผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริงผู้บริหารโรงเรียนสามารถเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงานโครงการของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีมและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารของโรงเรียนประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครูและบุคลากรผู้บริหารโรงเรียนยึดมั่นในวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตนตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมสร้างศรัทธาโดยการปฏิบัติตามค่านิยมของโรงเรียนพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงความสามารถในการสื่อสารกับครูและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน สามารถโน้มน้าวให้คนอื่นเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้

3.3 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถาม พร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์

ระยะที่ 4 ศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกปฏิบัติตามคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3 ด้านวิชาการ ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

4.1 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ชุดที่ 3 ด้วยตนเองโดยใช้เวลาในการศึกษา 5 วัน (ศึกษาวันละ 3 ชั่วโมง รวม 15 ชั่วโมง)

4.2 ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ โดยระบุนโยบายเกี่ยวกับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ การตั้งมาตรฐานการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เรียนรู้ไว้สูง การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการผู้บริหารเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้ร่วมกันกำหนด กำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติการสอนตามมาตรฐาน ผู้บริหารปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน ผู้บริหารร่วมกับครูบริหารจัดการทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้

4.3 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถาม พร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3 ด้านวิชาการ

ระยะที่ 5 ศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกปฏิบัติตามคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย กิจกรรม ดังนี้

5.1 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ชุดที่ 4 ด้วยตนเองโดยใช้เวลาในการศึกษา 6 วัน (ศึกษาวันละ 3 ชั่วโมง รวม 18 ชั่วโมง)

5.2 ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการที่สำคัญคือผู้บริหารโรงเรียนทำให้ครูเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกันผู้บริหารได้รับการยกย่องให้เกียรติ ความเคารพนับถือจากครูเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคนและครองงานและให้ความสนใจ ดูแลเอาใจใส่แก่ครู อย่างใกล้ชิดมอบหมายงานให้ครูตรงกับความรู้ความสามารถ เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก กระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน มีการคิดแก้ไขปัญหาและตัดสินใจใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้ รวมถึงส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิมและทันยุคทันสมัย

การศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม–ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัยหรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่นหรือผู้เชี่ยวชาญเพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5.3 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถามพร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง

ระยะที่ 6 การติดตามและประเมินผล เป็นระยะการติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน หลังสิ้นสุดการศึกษาคู่มือการพัฒนาเป็นเวลา 21 วัน (วันละ 3 ชั่วโมง รวม 63 ชั่วโมง) แล้วโดยเว้นช่วงหลังสิ้นสุดการศึกษาคู่มือการพัฒนาเป็นระยะเวลา 2 สัปดาห์แล้วจึงประเมินผล โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินความมีภาวะผู้นำในแต่ละด้านของตนเอง ประเมินโดยครูใหญ่ จำนวน 18 คน และประเมินโดยครูฝ่ายวิชาการ จำนวน 18 คน โดยผู้วิจัยทดลองใช้รูปแบบและคู่มือการพัฒนาทั้ง 18 โรงเรียน ซึ่งอยู่ในสังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 เพื่อนำรูปแบบและคู่มือการพัฒนาไปทดลองใช้และเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านวิสัยทัศน์ ด้านวิชาการและด้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อประเมินระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนซึ่งเป็นผู้รับการพัฒนาตนเอง หลังจากศึกษาคู่มือการพัฒนาแล้วว่ามีการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละด้านเพิ่มมากขึ้นหรือไม่ อย่างไร

นอกจากนั้น ยังจะต้องประเมินโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ได้แก่ ครูใหญ่และครูฝ่ายวิชาการ ซึ่งเป็นผู้รับการพัฒนาตนเองโดยการสัมภาษณ์ได้ จึงสามารถตอบแบบประเมินทั้ง 2 แบบได้ ทั้งนี้เพื่อยืนยันผลการทดลองใช้รูปแบบและคู่มือการพัฒนาอีกชั้นหนึ่งว่าข้อมูลที่ได้มีความสอดคล้องกับกลุ่มบุคคลที่ตอบแบบประเมินหรือไม่ อย่างไร

5. การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ดำเนินการดังนี้

ระยะที่ 1 ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยให้ผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง ก่อนการศึกษาคู่มือการพัฒนาเพื่อจะได้ทราบว่าก่อนเข้ารับการพัฒนาผู้รับการพัฒนาตนเองมีความเป็นภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านวิสัยทัศน์ ด้านวิชาการและด้านการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับใด

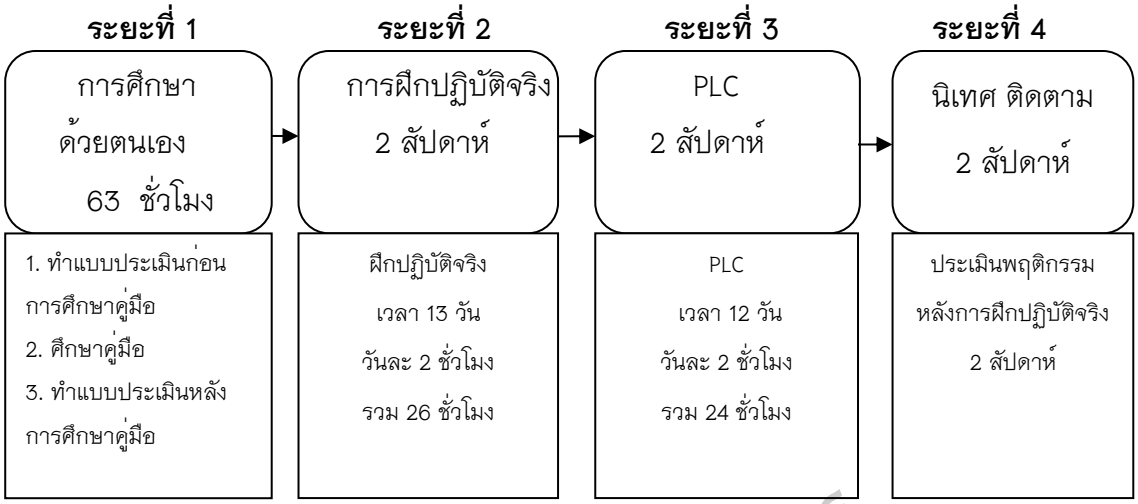
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ระยะที่ 2 ประเมินผลระหว่างการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง โดยการสรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายและแนวคิดในคู่มือการพัฒนาแต่ละชุดในทุกระยะ โดยมีการตั้งประเด็นคำถาม–ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกัน อาจมีการตั้งไลน์กลุ่มขึ้นมาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกัน และกับผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและประเมินตนเองในระหว่างการพัฒนาในองค์ประกอบแต่ละด้านอย่างต่อเนื่อง

ระยะที่ 3 ประเมินผลหลังการพัฒนา เป็นการประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน หลังสิ้นสุดการศึกษาคู่มือการพัฒนาครบถ้วนทั้ง 4 ชุด เป็นเวลา 21 วัน (ศึกษาวันละ 3 ชั่วโมง รวม 63 ชั่วโมง) เว้นระยะห่างเป็นเวลา 2 สัปดาห์หลังสิ้นสุดการศึกษาแล้วจึงประเมินผลโดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินความมีภาวะผู้นำของตนเอง ประเมินโดยครูใหญ่และครูฝ่ายวิชาการ โดยตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านวิสัยทัศน์ ด้านวิชาการและด้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อประเมินระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ของผู้รับการพัฒนาตนเองว่ามีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้นหรือไม่อย่างไรและประเมินโดยการสัมภาษณ์ครูใหญ่และครูฝ่ายวิชาการซึ่งเป็นบุคคลคนละกลุ่มกับที่ตอบแบบประเมินผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน เพื่อยืนยันผลการทดลองใช้อีกชั้นหนึ่งว่าข้อมูลที่ได้มีความสอดคล้องกับกลุ่มบุคคลที่ตอบแบบประเมินหรือไม่ อย่างไร

จากรายละเอียดข้างต้น สรุปรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน เป็นแผนภาพได้ตามภาพประกอบดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาพประกอบ 8 กระบวนการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ตอนที่ 5 พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

วัตถุประสงค์ของการทดลองใช้รูปแบบ คือ การตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ผลปรากฏดังต่อไปนี้

ผลการประเมินความเหมาะสมของเอกสารพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 วิเคราะห์ได้จากการตอบแบบประเมินของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คน โดยพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา การวัดและประเมินผลโดยรวมผลปรากฏดังตาราง 26 ต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 26 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของเอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 โดยผู้เชี่ยวชาญ

รายการประเมิน	$\bar{X}$	**S.D.**	**ความเหมาะสม**
1. หลักการของรูปแบบ	4.89	0.31	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	4.78	0.63	มากที่สุด
3. เนื้อหาของรูปแบบ	4.89	0.31	มากที่สุด
4. กระบวนการของรูปแบบ	4.89	0.31	มากที่สุด
5. การวัดและประเมินผล	4.78	0.63	มากที่สุด
6. คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร	4.89	0.31	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	**4.85**	**0.43**	**มากที่สุด**

จากตาราง 26 พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.85) พิจารณารายตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับดังนี้คือ หลักการของรูปแบบ ($\bar{X}$ = 4.89) เนื้อหาของรูปแบบ ($\bar{X}$ = 4.89) กระบวนการของรูปแบบ ($\bar{X}$ = 4.89) คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ($\bar{X}$ = 4.89) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ($\bar{X}$ = 4.78) การวัดและประเมินผล ($\bar{X}$ = 4.78)

ผลการประเมินความเหมาะสมของเอกสารพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 วิเคราะห์ได้จากการตอบแบบประเมินของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 คน โดยพิจารณาความเหมาะสมของรูปแบบ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนาและการวัดและประเมินผลโดยแยกแต่ละเล่ม ผลปรากฏดังตาราง 27 ต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 27 แสดงผลการประเมินความเหมาะสมของเอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 โดยผู้เชี่ยวชาญ โดยแยกแต่ละเล่ม

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ความเหมาะสม
เล่มที่ 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม			
1) วัตถุประสงค์	4.50	0.31	มากที่สุด
2) เนื้อหา	4.50	0.63	มากที่สุด
3) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	4.70	0.31	มากที่สุด
4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้	4.80	0.31	มากที่สุด
5) การวัดและประเมินผล	4.90	0.31	มากที่สุด
6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา	5.00	0.31	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.87	039	**มากที่สุด**
เล่มที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์			
1) วัตถุประสงค์	4.89	0.31	มากที่สุด
2) เนื้อหา	4.89	0.31	มากที่สุด
3) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	4.78	0.63	มากที่สุด
4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้	4.89	0.31	มากที่สุด
5) การวัดและประเมินผล	4.89	0.31	มากที่สุด
6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา	4.89	0.31	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	**4.87**	**0.39**	**มากที่สุด**
เล่มที่ 3 ด้านวิชาการ			
1) วัตถุประสงค์	4.89	0.31	มากที่สุด
2) เนื้อหา	4.78	0.63	มากที่สุด
3) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	4.89	0.31	มากที่สุด
4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้	4.89	0.31	มากที่สุด
5) การวัดและประเมินผล	4.78	0.63	มากที่สุด
6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา	4.78	0.63	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	**4.83**	**0.50**	**มากที่สุด**

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

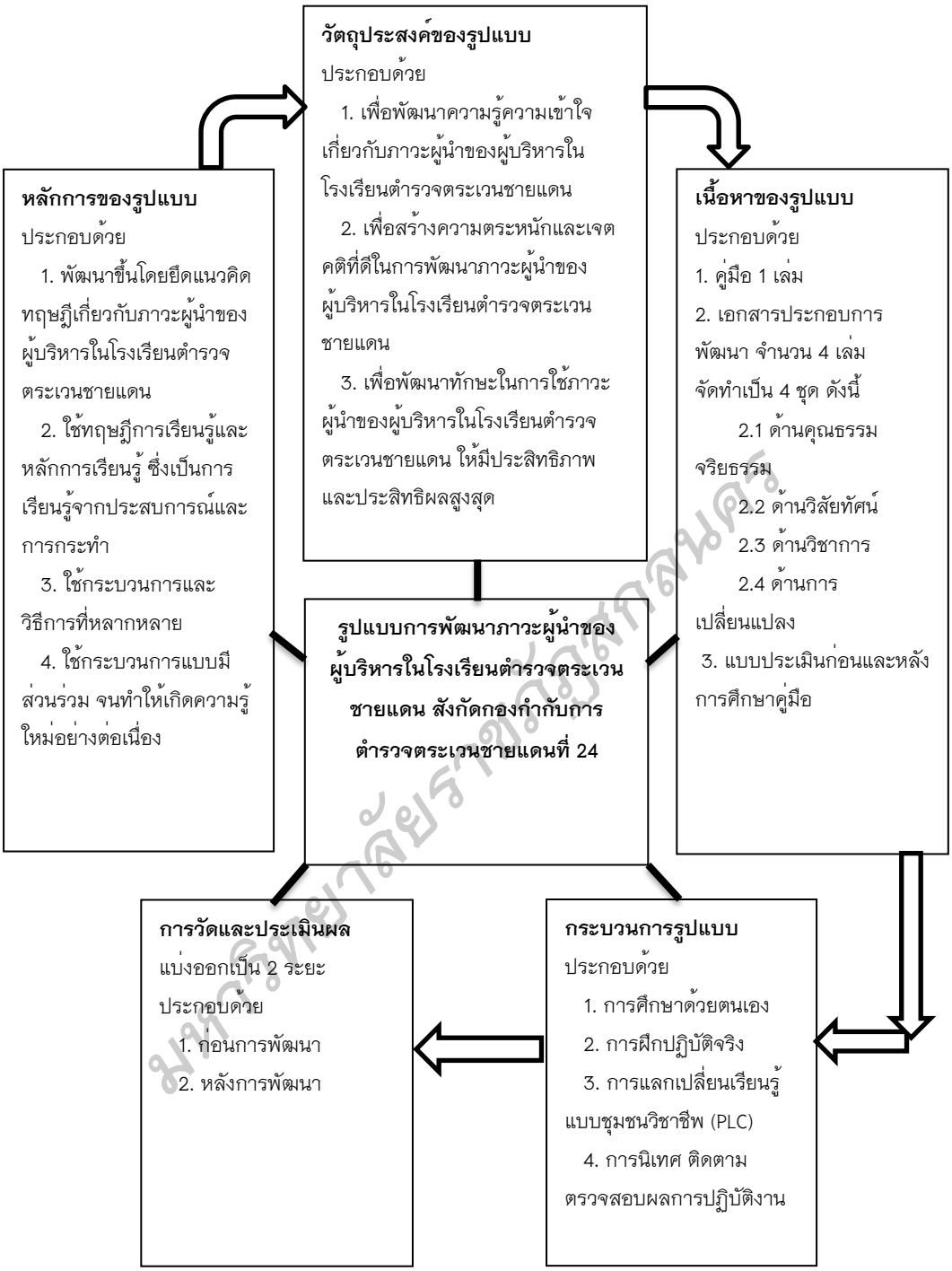
ตาราง 27 (ต่อ)

รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ความเหมาะสม
เล่มที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง			
1) วัตถุประสงค์	4.89	0.31	มากที่สุด
2) เนื้อหา	4.89	0.31	มากที่สุด
3) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	4.89	0.31	มากที่สุด
4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้	4.89	0.31	มากที่สุด
5) การวัดและประเมินผล	4.89	0.31	มากที่สุด
6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา	4.89	0.31	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	**4.89**	**0.34**	**มากที่สุด**

จากตาราง 27 พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มีความเหมาะสมและเมื่อพิจารณาเอกสารประกอบการพัฒนาในแต่ละองค์ประกอบเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}$ = 4.89) ด้านคุณธรรม จริยธรรม ($\bar{X}$ = 4.87) ด้านวิสัยทัศน์ ($\bar{X}$ = 4.87) ด้านวิชาการ ($\bar{X}$ = 4.83) ตามลำดับ

จากการสรุปผลวิจัยดังกล่าวมาเบื้องต้น สามารถนำมาเสนอโมเดลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 โดยแสดงดังภาพประกอบ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาพประกอบ 9 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ขั้นตอนที่ 6 ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

จากการทดลองใช้รูปแบบการการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ที่เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบด้วยความสมัครใจ จำนวน 36 คน จากโรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 121 – 300 คน) โรงเรียนละ 2 คน คือ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านห้วยเป้า และโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านห้วยเวียงงามและโรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1 – 120 คน) โรงเรียนละ 2 คน คือ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านห้วยดอกไม้ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนาแวง โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านหนองตะไก้ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านเมืองทอง โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนาชมภู โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนฮิลมาร์พาเบิล โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนานกปีด โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านหนองแคน โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านวังชมภู โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนเฉลิมราษฎร์บำรุง โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนาปอ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านเทพภูเงิน โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านหมันขาว โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านคำชมภู โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านไทยเสรีและโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านห้วยหมากหล่ำ

หลังจากได้ดำเนินการระยะที่ 1 การศึกษาด้วยตนเอง จำนวน 21 วัน จนครบทุกกิจกรรมแล้ว ได้ดำเนินการในระยะที่ 2 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) เป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับผู้ที่เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ทั้ง 4 ชุด หลังจากนั้นได้ดำเนินการในระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติจริงทั้ง 4 ชุด ในการฝึกปฏิบัติแต่ละครั้งได้ทำการสรุปโดยการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ในการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 และทำการสรุปประเด็นเนื้อหาที่ได้จากการศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 แต่ละชุด

จากที่ได้ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนทั้ง 36 คน โดยให้ผู้บริหารและครูฝ่ายวิชาการได้ร่วมอภิปรายประเด็นตามเนื้อหา การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน การสร้างความรู้ ทักษะ เจตคติและการทำแบบฝึกในแต่ละชุด ตามปฏิทินดำเนินการในระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตาม สรุปได้ดังนี้

1. ด้านคุณธรรม จริยธรรม

หลักการสำคัญที่ให้ไว้สำหรับบุคคลหรือสังคมได้นำไปประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิตจะช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น มีความสำเร็จในงานที่ทำเป็นคนดีของครอบครัว สังคม และประเทศชาติสำหรับผู้บริหารกับคุณธรรม จริยธรรมนั้นจะต้องเป็นของคู่กัน หากผู้บริหารขาดคุณธรรม จริยธรรมเมื่อใดก็เหมือนกับนักบวชที่ไร้ศีล คุณธรรม จริยธรรมเป็นอุปนิสัยอันดีงามที่สะสมอยู่ในจิตใจและพฤติกรรมที่แสดงออกมาซึ่งได้มาจากความเพียรพยายามที่จะประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ติดต่อกันมาเป็นเวลานาน คุณธรรม จริยธรรมจะมีความสัมพันธ์กับหน้าที่ เพราะกระทำหน้าที่จนเป็นนิสัย

2. ด้านวิสัยทัศน์

การกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียนโดยผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริงผู้บริหารโรงเรียนสามารถเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงานโครงการของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีมและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารของโรงเรียนประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครูและบุคลากรผู้บริหารโรงเรียนยึดมั่นในวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตนตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม สร้างศรัทธาโดยการปฏิบัติตามค่านิยมของโรงเรียนพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงความสามารถในการสื่อสารกับครูและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน สามารถโน้มน้าวให้คนอื่นเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

3. ด้านวิชาการ

การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ โดยระบุนโยบายเกี่ยวกับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ การตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูง การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ผู้บริหารเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้ ร่วมกันกำหนด กำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติการสอนตามมาตรฐาน ผู้บริหารปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน ผู้บริหารร่วมกับครูบริหารจัดการทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้

4. ด้านการเปลี่ยนแปลง

หลักการที่สำคัญคือผู้บริหารโรงเรียนทำให้ครูเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน ผู้บริหารได้รับการยกย่องให้เกียรติ ความเคารพนับถือจากครูเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคนและครองงานและให้ความสนใจ ดูแลเอาใจใส่แก่ครู อย่างใกล้ชิด มอบหมายงานให้ครูตรงกับความรู้ความสามารถ เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก กระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมีการคิดแก้ไขปัญหาและตัดสินใจใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้ รวมถึงส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิมและทันยุคทันสมัย

ผลจากการนำไปทดลองใช้กับครูผู้สอนทั้ง 18 โรงเรียน จำนวน 36 คน และให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาประเมินตนเองทั้งก่อนและหลังการพัฒนา นำเสนอข้อมูล ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ก่อนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา ดังตาราง 28

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 28 ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ก่อนการทดลองใช้รูปแบบพัฒนา

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ค่าสถิติ (N=36) ระดับปฏิบัติ		การแปลค่า
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ด้านคุณธรรม จริยธรรม	3.37	0.48	ปานกลาง
2	ด้านวิสัยทัศน์	3.38	1.00	ปานกลาง
3	ด้านวิชาการ	3.38	0.52	ปานกลาง
4	ด้านการเปลี่ยนแปลง	3.49	1.04	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย		**3.41**	**0.76**	ปานกลาง

จากตาราง 28 ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ทั้ง 18 โรงเรียน จำนวน 36 คน ก่อนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนผลการประเมิน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนทั้ง 4 องค์ประกอบโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X}$ = 3.41) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}$ = 3.49) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ($\bar{X}$ = 3.37)

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา ดังตาราง 29

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 29 ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 หลังการทดลองใช้รูปแบบพัฒนา

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ค่าสถิติ (N=36) ระดับปฏิบัติ		การแปลค่า
		$\bar{X}$	S.D.	
1	ด้านคุณธรรม จริยธรรม	4.74	0.44	มากที่สุด
2	ด้านวิสัยทัศน์	4.82	0.57	มากที่สุด
3	ด้านวิชาการ	4.71	0.44	มากที่สุด
4	ด้านการเปลี่ยนแปลง	4.85	0.53	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย		**4.78**	**0.50**	มากที่สุด

จากตาราง 29 ค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ทั้ง 18 โรงเรียน จำนวน 36 คน หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ผลการประเมินพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ทั้ง 4 องค์ประกอบโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.78) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการเปลี่ยนแปลง ($\bar{X}$ = 4.85) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ วิชาการ ($\bar{X}$ = 4.71)

3. เปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา ดังตาราง 30

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 30 ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบพัฒนา

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ค่าสถิติ (N=36)				เพิ่มขึ้น	ร้อยละความก้าวหน้า
		ก่อน		หลัง			
		$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1	ด้านคุณธรรม จริยธรรม	3.37	0.48	4.74	0.44	1.10	32.64
2	ด้านวิสัยทัศน์	3.38	1.00	4.82	0.57	1.44	42.60
3	ด้านวิชาการ	3.38	0.52	4.71	0.44	1.33	39.35
4	ด้านการเปลี่ยนแปลง	3.49	1.04	4.85	0.53	1.36	38.97
ค่าเฉลี่ย		**3.41**	**0.76**	**4.78**	**0.50**	**1.37**	40.18

จากตาราง 30 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ระหว่างก่อนการทดลองใช้รูปแบบและหลังการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า ค่าเฉลี่ยผลการประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ระยะหลังการทดลองใช้รูปแบบ ($\bar{X}$ = 4.78) สูงกว่าก่อนการทดลองใช้รูปแบบ ($\bar{X}$ = 3.41) และมีความแตกต่างเพิ่มขึ้น 1.37 ซึ่งหมายความว่าครูผู้สอนในสถานศึกษาที่ร่วมวิจัยมีภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ก่อนเข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบอยู่ในระดับปานกลาง หลังจากที่ได้เข้าร่วมทดลองใช้รูปมีแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนอยู่ในระดับมากที่สุด มีความแตกต่างเพิ่มขึ้น 1.37 หรือคิดเป็นดัชนีความก้าวหน้า 40.18 ซึ่งเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการเปลี่ยนแปลง ด้านวิชาการและด้านคุณธรรม จริยธรรม

ขั้นตอนที่ 7 สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

วิเคราะห์ได้จากการตอบแบบประเมินของครูใหญ่ซึ่งรับการพัฒนาตนเอง จำนวน 18 คน และครูฝ่ายวิชาการ จำนวน 18 คน ตอบแบบประเมินภาวะผู้นำของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 โดยการสัมภาษณ์ให้ความเห็นเกี่ยวกับระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน หลังการทดลองใช้รูปแบบและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ทั้ง 4 ชุด กับครูใหญ่และครูฝ่ายวิชาการซึ่งรับการพัฒนาตนเอง จำนวน 36 คน ซึ่งรับการพัฒนาตนเองในแต่ละโรงเรียนที่ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา ตอบแบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน โดยการสัมภาษณ์กับครูใหญ่และครูฝ่ายวิชาการซึ่งรับการพัฒนาตนเองในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน โรงเรียนละ 2 คน จำนวน 10 โรงเรียน รวม 20 คน โดยการสัมภาษณ์หลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน เป็นเวลา 2 สัปดาห์ ซึ่งผู้ประเมินทุกคนให้ความเห็นว่าครูใหญ่และครูฝ่ายวิชาการ ทั้ง 20 คน ซึ่งรับการพัฒนาตนเองมีการพัฒนาภาวะผู้นำทั้ง 4 องค์ประกอบเป็นไปในแนวทางที่ดีขึ้น โดยมีรายละเอียดจากการสัมภาษณ์ ดังนี้

"... มีความรู้ ความสามารถรวมถึงมีวิสัยทัศน์กำหนดเป้าหมายหรือทิศทางเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียนได้และประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยุติธรรม ตรงต่อเวลาและวิชาชีพของตน รู้บทบาทหน้าที่ไม่ลำเอียงให้เกียรติผู้อื่นเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดผลดีแก่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ..."

(ครูใหญ่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 1, 15 เมษายน 2563)

"...มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงานในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนเพิ่มมากขึ้นและได้กำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันโดยการกำหนดเป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียนได้เห็นถึงศักยภาพในการแก้ไขปัญหางานในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนได้ แสดงถึงความสามารถในการบริหารงานในโรงเรียนได้เป็นอย่างดีและดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบาย..."

(ครูใหญ่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 2, 15 เมษายน 2563)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... มีความรู้และประสบการณ์มากขึ้น มีความรู้ ความสามารถในการแก้ไขปัญหางานในโรงเรียน การวิเคราะห์ สรุปเหตุผลและความสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานอื่นได้เพิ่มมากขึ้น ท่านสามารถที่จะชี้แจงอธิบายเหตุผลและแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี แสดงว่าท่านสนใจ เอาใจใส่งานในหน้าที่ได้เป็นอย่างดี ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคนและครองงาน ..."

(ครูใหญ่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 3, 15 เมษายน 2563)

"... มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงานโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนเพิ่มมากขึ้นประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน สามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ รวมถึงให้ความสนใจดูแลเอาใจใส่แก่ครูอย่างใกล้ชิด จนทำงานออกมาเป็นที่น่าพอใจ ..."

(ครูใหญ่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 4, 16 เมษายน 2563)

"...โดยภาพรวมและทิศทางของการบริหารงานในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนดีขึ้นทำให้ง่ายต่อการวางแผนและการบริหารจัดการที่ดี จงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ราบรื่น จึงดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม ..."

(ครูใหญ่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 5, 18 เมษายน 2563)

"...มีความสามารถในการบริหารโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมโดยเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงานและโครงการของโรงเรียน พร้อมทั้งให้ความรู้และแนวทางในการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรของโรงเรียน มอบหมายงานให้ครูตรงกับความรู้ ความสามารถโดยเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก ..."

(ครูใหญ่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 6, 18 เมษายน 2563)

"...สามารถบริหารจัดการโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนได้อย่างเหมาะสมและประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการครองตน ครองคน และครองงาน รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง รวมถึงสามารถเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการของโรงเรียนได้ ..."

(ครูใหญ่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 7, 19 เมษายน 2563)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"... ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้มีการวางแผนและบริหารงานอันทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ..."

(ครูใหญ่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 8, 19 เมษายน 2563)

"... ได้นำความรู้ที่ได้ศึกษาเพิ่มเติมมาบริหารจัดการในโรงเรียน สามารถให้คำแนะในการปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีการพัฒนาและมีประสิทธิภาพมากขึ้น..."

(ครูใหญ่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 9, 19 เมษายน 2563)

"...การบริหารจัดการโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนด้วยความรวดเร็วและเป็นธรรม ให้ความรู้และให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้งานออกมาเป็นที่พึงพอใจกับทุกฝ่าย ..."

(ครูใหญ่ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 10, 20 เมษายน 2563)

"...ผู้บริหารมีพฤติกรรมตรงต่อเวลา ต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ มีความเที่ยงตรง เที่ยงธรรม รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง สามารถให้คำแนะนำและประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ..."

(ครูฝ่ายวิชาการให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 1, 15 เมษายน 2563)

"...ผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน มีความสามารถในการบริหารโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม มอบหมายงานให้ครูตรงกับความรู้ ความสามารถโดยเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก พร้อมทั้งให้ความรู้และแนวทางในการปฏิบัติงาน ..."

(ครูฝ่ายวิชาการให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 2, 15 เมษายน 2563)

"...ผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน มีความสามารถในการประสานงานกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงมีความรู้และถ่ายทอดความรู้ให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ..."

(ครูฝ่ายวิชาการให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 3, 16 เมษายน 2563)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"...ผู้บริหารมีความสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนเพิ่มมากขึ้นเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน รวมถึงการจัดระบบงาน และการบริหารจัดการองค์กรเป็นอย่างดี ..."

(ครูฝ่ายวิชาการให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 4, 17 เมษายน 2563)

"... ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนได้อย่างเหมาะสมและประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการครองตน ครองคนและครองงานรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองรวมถึงสามารถเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี ..."

(ครูฝ่ายวิชาการให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 5, 17 เมษายน 2563)

"...ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การแสดงวิสัยทัศน์ การจัดระบบงานและการจัดบริหารองค์กรดีขึ้น ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคคลเป็นหลักและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น..."

(ครูฝ่ายวิชาการให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 6, 18 เมษายน 2563)

"...ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน การจัดระบบงานและการบริหารจัดการองค์กรเป็นอย่างดี รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ ถูกต้องและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตาม ..."

(ครูฝ่ายวิชาการให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 7, 19 เมษายน 2563)

"... ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น โดยจะเห็นได้จากการจัดคนให้เหมาะกับงาน และมีความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการของโรงเรียนขจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคที่ไม่จำเป็นออกไป ทำให้การบริหารงานในองค์กรเป็นไปด้วยความเรียบร้อยผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเชื่อถือและไว้วางใจ ขวัญกำลังใจของคนในองค์กรดี ทำให้ผลงานออกมาดี ..."

(ครูฝ่ายวิชาการให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 8, 19 เมษายน 2563)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"...ผู้บริหารสามารถจัดระบบงานให้มีความคล่องตัวและสอดคล้องกับจำนวนบุคลากรที่มีอย่างจำกัด โดยการมอบหมายให้ตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคคลและประพฤติปฏิบัติตนแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตาม ..."

(ครูฝ่ายวิชาการให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 9, 20 เมษายน 2563)

"... ท่านสามารถบริหารงานในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนได้ดียิ่งขึ้นและท่านยังส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานให้คำแนะนำในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้เป็นอย่างดีรวมถึงการจัดระบบงานให้สอดคล้องกับจำนวนบุคลากรได้อย่างเหมาะสม ..."

(ครูฝ่ายวิชาการให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับผู้รับการพัฒนาตนเองคนที่ 10, 20 เมษายน 2563)

จากผลการสัมภาษณ์ครูใหญ่และครูฝ่ายวิชาการที่รับการพัฒนาตนเองสะท้อนผลดังกล่าว จะเห็นได้ว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน มีประสิทธิผลผู้วิจัยสามารถสรุปประเด็นจากการสัมภาษณ์และการประเมินได้ว่าผู้รับการพัฒนาตนเองมีความรู้ ความเข้าใจมีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนและผู้รับการพัฒนาตนเองตระหนักถึงการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนและมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม วิธีคิดใหม่ ๆ มีวิสัยทัศน์มีความรู้และทักษะในการบริหารมีคุณธรรมและจริยธรรม มีความรอบรู้ในงานวิชาการตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงาน สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

สรุปได้ว่า ผลการตรวจสอบการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน โดยการนำไปทดลองใช้ มีดังนี้

1. ผลการประเมินโดยการตอบแบบสอบถาม พบว่า ก่อนการทดลองใช้มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\overline{X}$ = 3.41) และหลังการทดลองใช้มีค่าเฉลี่ยระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\overline{X}$ = 4.78) โดยมีค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 40.18

2. ผลการประเมินโดยการสัมภาษณ์ พบว่า ผู้รับการพัฒนาตนเองมีความรู้ ความเข้าใจมีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตระเวนชายแดนและผู้รับการพัฒนาตนเองตระหนักถึงการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมวิธีคิดใหม่ ๆ มีวิสัยทัศน์ มีทักษะในการบริหาร มีความรู้ด้านวิชาการ มีคุณธรรมและจริยธรรม ตลอดจนมีเจตคติที่ดีในการทำงาน สามารถนำมาใช้ในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานสามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บทที่ 5

สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผลการวิจัยตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. วิธีการดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

2. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

3. เพื่อศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประชากรและกลุ่มเป้าหมาย

ประชากรและกลุ่มเป้าหมายในการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ประกอบด้วย

1. ประชากรที่ใช้ในขั้นตอนการสำรวจเชิงวิจัย คือ ผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ปีการศึกษา 2562 จำนวน 18 คน

2. กลุ่มกลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในวิจัยเชิงสำรวจครั้งนี้ คือ ผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ปีการศึกษา 2562 จำนวน 18 คน ในการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้ตารางของ Yamane (1973, p. 1088) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้มาโดยการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

3. กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างคือครูใหญ่และครูฝ่ายวิชาการ จำนวน 36 คน ซึ่งได้มาโดยความสมัครใจของผู้เข้าร่วมทดลอง

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) ซึ่งมีกระบวนการปฏิบัติงานตามแผนหรือแนวทางที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ แล้วนำแนวทางนั้นสู่การทดลองปฏิบัติเพื่อศึกษาผลที่เกิดขึ้นหลังจากนั้นมีการสรุปและพัฒนางาน พร้อมที่จะเผยแพร่ต่อไป ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ 7 ขั้นตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีขอบข่ายครอบคลุมองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ การวิจัยและพัฒนา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

1.1 เนื้อหาในการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัย

1.2 นำผลจากการวิเคราะห์มาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในเบื้องต้น นำไปสู่การหาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ แล้วนำไปสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ประกอบด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน โดยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างตายตัว (Unstructured Interview)

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาเชิงสำรวจ

การวิจัยในขั้นนี้ ผู้วิจัยนำเอาข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบสภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็น

ระยะที่ 2 จัดทำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ขั้นตอนที่ 4 การร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ในการร่างและพัฒนารูปแบบนั้น ผู้วิจัยได้นำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามและวิธีการพัฒนามาเป็นกรอบแนวทางในการร่างรูปแบบการพัฒนา หลังจากนั้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบร่างรูปแบบและขอรับความคิดเห็นเพิ่มเติมในการสร้างรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 5 พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ทำการตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมและความถูกต้องของรูปแบบ เนื้อหาของเอกสารประกอบการพัฒนาอีกครั้งหนึ่งโดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ตรวจสอบรูปแบบและขอรับความคิดเห็นเพิ่มเติม

ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ขั้นตอนที่ 6 ดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

หลังจากที่ได้ปรับปรุงแก้ไขรูปแบบ และได้สร้างเอกสารเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำรูปแบบไปทดลองใช้กับกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 36 คน

ขั้นตอนที่ 7 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้มาสรุป เขียนรายงานการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ฉบับสมบูรณ์

สรุปผลการวิจัย

ในการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 พบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มี 4 องค์ประกอบ 47 ตัวบ่งชี้

1.1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม มี 10 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) มีความเที่ยงตรง เที่ยงธรรม 2) การไม่ลำเอียงเพราะความพอใจ รักใคร่ โกรธ เกลียด กลัว หลง 3) การแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม กล้าที่จะดำรงความยุติธรรมไว้ให้ได้ 4) พฤติกรรมตรงต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพและตรงต่อเวลา 5) ไม่ใช้เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม 6) หมั่นถกปัญหาเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน 7) จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น 8) ให้เกียรติ นับถือและเอื้ออาทรต่อกัน ยืนหยัดเคียงข้างครู ปกป้องในเรื่องที่เห็นว่าถูกต้อง 9) ยินยอมให้สังคมตรวจสอบและสร้างมาตรฐานด้านความประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

10) ผู้บริหารรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ถูกต้องและเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

1.2 ด้านวิสัยทัศน์ มี 9 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 2) กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียน โดยผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน 3) การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง 4) ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงานโครงการของโรงเรียน 5) ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีมและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ 6) ผู้บริหารของโรงเรียนมุ่งเน้นการกระจายอำนาจและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรของโรงเรียน 7) ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครูและบุคลากร 8) ผู้บริหารโรงเรียนยึดมั่นในวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตนตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม สร้างศรัทธาโดยการปฏิบัติตามค่านิยมของโรงเรียน 9) พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงความสามารถในการสื่อสารกับครูและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจนสามารถโน้มน้าวให้คนอื่นเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้

1.3 ด้านวิชาการ มี 19 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้โดยระบุนโยบายเกี่ยวกับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ 3) การตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูง การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ 4) ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ 5) ผู้บริหารเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้ 6) ผู้บริหาร บริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด กำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติการสอนตามมาตรฐาน 7) ผู้บริหารมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน 8) ผู้บริหารร่วมกับครูบริหารจัดการทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้ 9) การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและรับทราบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ 10) การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน 11) ร่วมกับครูรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน 12) การจัดโครงการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน การนิเทศการสอนและประเมินครู 13) การจัดให้มีระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอน ประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน 14) การส่งเสริมจัดทำแบบประเมินครูและทำการประเมินเป็นระยะ 15) ผู้บริหารร่วมกับครูกำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู 16) ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสะท้อนผลงานวิเคราะห์และวิพากษ์ 17) ผู้บริหารใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู 18) ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน 19) ผู้บริหารควรมีความรอบรู้ในหน่วยงานของตนเอง เกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและการประเมินผลการเรียนการสอนและมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ

1.4 ด้านการเปลี่ยนแปลง มี 9 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ครูเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน 2) ผู้บริหารได้รับการยกย่องให้เกียรติ ความเคารพนับถือจากครู 3) ผู้บริหารเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคนและครองงาน 4) ผู้บริหารให้ความสนใจ ดูแลเอาใจใส่แก่ครู อย่างใกล้ชิด 5) ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูตรงกับความรู้ความสามารถ เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก 6) ผู้บริหารกระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมีการคิดแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล 7) ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้ 8) ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูมีความทุ่มเท ความพยายามในการทำงานมากขึ้นและมองงานเป็นสิ่งท้าทายและมีคุณค่าต่อตนเอง 9) ผู้บริหารส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิมและทันยุคทันสมัย

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มีองค์ประกอบของรูปแบบดังนี้

2.1 หลักการ ได้แก่ แนวคิดที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ประกอบด้วย 1) เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยยึดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 2) เป็นรูปแบบที่ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้และหลักการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และการกระทำ เป็นการเรียนรู้ในการสร้างความคิดรวบยอด การพัฒนาความเข้าใจและความสามารถต่าง ๆ ด้วยตนเองและการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในโรงเรียนจริง 3) เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการและวิธีการที่หลากหลาย ประกอบด้วย การศึกษาด้วยตนเอง ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) การปฏิบัติจริง และการนิเทศ ติดตาม และ 4) เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยมีหลักการสำคัญ ประกอบด้วย การศึกษาด้วยตนเองของผู้เข้ารับการพัฒนาตนเอง การทำแบบประเมินก่อนและหลังการศึกษาคู่มือการพัฒนา การเรียนรู้ด้วยการกระทำจนทำให้เกิดความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดจากความสนใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตนเอง การปฏิสัมพันธ์ของผู้เข้ารับการพัฒนาตนเอง ทำให้เกิดการขยายตัวของเครือข่ายความรู้ที่ทุกคนอยู่อย่างกว้างขวาง และการสื่อสารด้วยการพูดหรือการเขียน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC)

2.2 วัตถุประสงค์ ได้แก่ เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ประกอบด้วย 1) เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 2) เพื่อสร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 3) เพื่อพัฒนาทักษะในการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ในการปฏิบัติภารกิจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2.3 เนื้อหา ได้แก่ องค์ความรู้ในเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 จำนวน 4 ชุด ประกอบด้วย 1) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 2) ด้านวิสัยทัศน์ 3) ด้านวิชาการ 4) ด้านการเปลี่ยนแปลง

2.4 กระบวนการพัฒนา ได้แก่ ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

ประกอบด้วย 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การปฏิบัติจริง 3) ชุมชนแห่งการเรียนรู้วิชาชีพ (PLC) และ 4) การนิเทศ ติดตาม

2.5 การวัดและประเมินผล ได้แก่ วิธีการวัดเพื่อประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ในกระบวนการพัฒนาและตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบ

3. ประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ตรวจสอบได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.85) พิจารณารายตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้คือ หลักการของรูปแบบ ($\bar{X}$ = 4.89) เนื้อหาของรูปแบบ ($\bar{X}$ = 4.89) กระบวนการของรูปแบบ ($\bar{X}$ = 4.89) คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหาร ($\bar{X}$ = 4.89) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ($\bar{X}$ = 4.78) การวัดและประเมินผล ($\bar{X}$ = 4.78)

3.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ระหว่างก่อนการทดลองใช้รูปแบบและหลังการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า ค่าเฉลี่ยผลการประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ระยะหลังการทดลองใช้รูปแบบ ($\bar{X}$ = 4.78) สูงกว่าก่อนการทดลองใช้รูปแบบ ($\bar{X}$ = 3.41) และมีความแตกต่างเพิ่มขึ้น 1.37 ซึ่งหมายความว่า ผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่ร่วมวิจัยมีภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ก่อนเข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบอยู่ในระดับปานกลาง หลังจากที่ได้เข้าร่วมทดลองใช้รูปมีแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนอยู่ในระดับมากที่สุด มีความแตกต่างเพิ่มขึ้น 1.37 หรือคิดเป็นดัชนีความก้าวหน้า 40.18

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 อภิปรายผลเป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 พบว่ามีองค์ประกอบ 4 องค์ประกอบ ดังนี้คือ 1) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 2) ด้านวิสัยทัศน์ 3) ด้านวิชาการ 4) ด้านการเปลี่ยนแปลงทั้งนี้เนื่องจากว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน คือ บทบาทของผู้นำหรือกระบวนการแสดงพฤติกรรมการใช้อิทธิพลของผู้นำในการโน้มน้าวจูงใจ กระตุ้น ชี้นำ อย่างมีศิลปะให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถและร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ให้สำเร็จด้วยดี

1.1 องค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรมผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านคุณธรรม จริยธรรม คือ การแสดงออกของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนถึงความเที่ยงตรง เที่ยงธรรม การไม่ลำเอียงเพราะความพอใจ รักใคร่ โกรธ เกลียด กลัว หลง การแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม กล้าที่จะดำรงความยุติธรรมไว้ให้ได้มีพฤติกรรมตรงต่อหน้าที่ต่อวิชาชีพและตรงต่อเวลาไม่ใช้เล่ห์กลคดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม หมั่นถกปัญหาเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ ค่านิยมที่ยึดถือร่วมกัน จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็นให้เกียรตินับถือและเอื้ออาทรต่อกัน ยืนหยัดเคียงข้างครู ปกป้องในเรื่องที่เห็นว่าถูกต้อง ยินยอมให้สังคมตรวจสอบและสร้างมาตรฐานด้านความประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคน ผู้บริหารรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ถูกต้องและเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นเช่นนี้สืบเนื่องมาจากผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนทุกคนจะต้องมีคุณธรรม จริยธรรม มีความประพฤติตรงต่อหน้าที่ วิชาชีพมีความรับผิดชอบและซื่อสัตย์ และสอดคล้องกับครูใหญ่ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า “มีความรู้ความสามารถรวมถึงมีวิสัยทัศน์กำหนดเป้าหมายหรือทิศทางเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียนได้และประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความยุติธรรม ตรงต่อเวลาและวิชาชีพของตน รู้บทบาทหน้าที่ ไม่ลำเอียง ให้เกียรติผู้อื่นเสนอแนะแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้เกิดผลดีแก่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน” และครูฝ่ายวิชาการผู้ให้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สัมภาษณ์คนที่ 1 กล่าวว่า “ผู้บริหารมีพฤติกรรมตรงต่อเวลา ต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ มีความเที่ยงตรง เที่ยงธรรม รู้บทบาทหน้าที่ของตนเองสามารถให้คำแนะนำและประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา” เช่นเดียวกันกับครูฝ่ายวิชาการผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 5 กล่าวว่า “ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนได้อย่างเหมาะสมและประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการครองตน ครองคนและครองงาน รู้บทบาทหน้าที่ของตนเองรวมถึงสามารถเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี” สอดคล้องกันกับครูฝ่ายวิชาการผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 7 กล่าวว่า “ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน การจัดระบบงานและการบริหารจัดการองค์กรเป็นอย่างดี รู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ถูกต้องและเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตาม” เช่นเดียวกันกับ (Murphy, 2001) และผู้บริหารจะต้องสร้างดุลภาพ ระหว่างการบริหารงานโดยยึดหลักกฎหมายที่ต้องเป็นความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Gross & Shapio, 2002) นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนจะแสดงความเป็นผู้มีคุณธรรมสูงส่งของตนเองแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องร่วมสร้างเกณฑ์มาตรฐาน ด้านการประพฤติดีการปฏิบัติเพื่อให้เกิดคุณธรรมสำหรับทุกคนในโรงเรียนด้วย (Sergiovanni, 1992)

1.2 องค์ประกอบที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์ คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียน โดยผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงานโครงการของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีมและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารของโรงเรียนมุ่งเน้นการกระจายอำนาจและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครูและบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนยึดมั่นในวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตนตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม สร้างศรัทธาโดยการปฏิบัติตามค่านิยมของโรงเรียน พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงความสามารถในการสื่อสารกับครูและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน สามารถโน้มน้าวให้คนอื่นเห็น

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ด้วยกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้ ซึ่งสอดคล้องกับครูใหญ่ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 6 กล่าวว่า "มีความสามารถในการบริหารโรงเรียนได้อย่างเหมาะสมโดยเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงานและโครงการของโรงเรียน พร้อมทั้งให้ความรู้และแนวทางในการบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรของโรงเรียน มอบหมายงานให้ครูตรงกับความรู้ ความสามารถโดยเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก" และครูใหญ่ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า "ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ มีการวางแผนและบริหารงานอันทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ" เช่นเดียวกันกับครูฝ่ายวิชาการผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 4 "ผู้บริหารมีความสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง มีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนเพิ่มมากขึ้น เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน รวมถึงการจัดระบบงานและการบริหารจัดการองค์กรเป็นอย่างดี" ครูฝ่ายวิชาการผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า "ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น โดยจะเห็นได้จากการจัดคนให้เหมาะกับงานและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับการแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการของโรงเรียน ขจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคที่ไม่จำเป็นออกไป ทำให้การบริหารงานในองค์กรเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเชื่อถือและไว้วางใจ ขวัญกำลังใจของคนในองค์กรดี ทำให้ผลงานออกมาดี" เช่นเดียวกันกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553 กล่าวว่า คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงความสามารถในการสื่อสารกับครูและผู้เกี่ยวข้อง ๆ ได้เข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อสาร มีพฤติกรรมในการโน้มน้าวจูงใจหรือกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและการยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าจะสามารถปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้สอดคล้องกับ Rock, 2009 คือ การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง ทั้งต้องเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงานโครงการของโรงเรียน รวมถึงการที่ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีม และบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ โดยมุ่งเน้นการกระจายและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรของโรงเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.3 องค์ประกอบที่ 3 ด้านวิชาการ คือ การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ โดยระบุนโยบายเกี่ยวกับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ การตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูง การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ผู้บริหารเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้ผู้บริหาร บริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด กำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติการสอนตามมาตรฐาน ผู้บริหารมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนผู้บริหารร่วมกับครูบริหารจัดการทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้ การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและรับทราบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ร่วมกับครูรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน การจัดโครงการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน การนิเทศการสอนและประเมินครู การจัดให้มีระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอน ประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุง การปฏิบัติการสอน การส่งเสริมจัดทำแบบประเมินครูและทำการประเมินเป็นระยะ ผู้บริหารร่วมกับครูกำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสะท้อนผลงานวิเคราะห์และวิพากษ์ ผู้บริหารใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ผู้บริหารควรมีความรอบรู้ในหน่วยงานของตนเองเกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและการประเมินผล การเรียนการสอนและมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ สอดคล้องกับครูใหญ่ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 2 กล่าวว่า “มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงานในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนเพิ่มมากขึ้นและได้กำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ร่วมกันโดยการกำหนดเป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ดำเนินการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน และรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน ได้เห็นถึงศักยภาพในการแก้ไขปัญหางานในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนได้ แสดงถึงความสามารถในการบริหารงานในโรงเรียนได้เป็นอย่างดีและดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบาย” เช่นเดียวกันกับครูใหญ่ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 8 กล่าวว่า

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

"ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ มีการวางแผนและบริหารงานอันทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ" สอดคล้องกับครูฝ่ายวิชาการผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า "ผู้บริหารสามารถจัดระบบงานให้มีความคล่องตัวและสอดคล้องกับจำนวนบุคลากรที่มีอย่างจำกัด โดยการมอบหมายให้ตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคคล กำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอและประพฤติปฏิบัติตนแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตาม" เช่นเดียวกันกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2552) บรรยากาศทางการเรียนรู้ของโรงเรียนเป็นสิ่งแวดล้อมสำคัญในการปฏิบัติงานและเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน ระหว่างบุคคลต่อบุคคลในโรงเรียนและส่งผลไปถึงความรู้สึกของบุคคลในโรงเรียน บรรยากาศทางการเรียนรู้ของโรงเรียน เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรในโรงเรียน บรรยากาศที่ดีจะทำให้การทำงานของบุคลากรบรรลุจุดหมายสำคัญที่ต้องการสิ่งสำคัญที่สุดที่ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน คือการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน

1.4 องค์ประกอบที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ครูเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน ผู้บริหารได้รับการยกย่องให้เกียรติ ความเคารพนับถือจากครู ผู้บริหารเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคนและครองงาน ผู้บริหารให้ความสนใจ ดูแลเอาใจใส่แก่ครู อย่างใกล้ชิด ผู้บริหารมอบหมายงานให้ครูตรงกับความรู้ความสามารถ เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก ผู้บริหารกระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมีการคิดแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผลผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่า ทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้ ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูมีความทุ่มเท ความพยายามในการทำงานมากขึ้นและมองงานเป็นสิ่งท้าทายและมีคุณค่าต่อตนเองผู้บริหารส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิมและทันยุคทันสมัยสอดคล้องกับครูใหญ่ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 3 กล่าวว่า "มีความรู้และประสบการณ์มากขึ้น มีความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหางานในโรงเรียน การวิเคราะห์ สรุปเหตุผลและความสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับงานอื่นได้เพิ่มมากขึ้น ท่านสามารถที่จะชี้แจงอธิบายเหตุผล และแนวทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แสดงว่าท่านสนใจ เอาใจใส่งานในหน้าที่ได้เป็นอย่างดี ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคนและครองงาน” และครูใหญ่ผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า “ได้นำความรู้ที่ได้ศึกษาเพิ่มเติมมาบริหารจัดการในโรงเรียน สามารถให้คำแนะในการปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มีการพัฒนาและมีประสิทธิภาพมากขึ้น” เช่นเดียวกันกับครูฝ่ายวิชาการผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า “ผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน มีความสามารถในการประสานงานกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร รวมถึงมีความรู้และถ่ายทอดความรู้ให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี” และครูฝ่ายวิชาการผู้ให้สัมภาษณ์คนที่ 9 กล่าวว่า “ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล การแสดงวิสัยทัศน์ การจัดระบบงานและการจัดบริหารองค์กรดีขึ้น ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ ความสามารถของบุคคลเป็นหลักและปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้น” สอดคล้องกับ Covey (2007) การที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสนใจ ดูแลเอาใจใส่แก่ครูอย่างใกล้ชิด เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลักในการมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถ มุ่งพัฒนาครูให้มีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงานและเป็นผู้ให้คำปรึกษาหรือพี่เลี้ยงเพื่อถ่ายทอดความรู้และทักษะการปฏิบัติงานให้แก่ครู เช่นเดียวกันกับ ดรุณี ขันขวา (2551) คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐานกระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมีการคิดแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุมีผลและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิม

จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มีความเหมาะสมที่จะนำไปเป็นกรอบในการพัฒนาผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนให้มีศักยภาพในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมาย รวมถึงพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าไปในทิศทางเดียวกันด้วย

2. รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา 5) สื่อและแหล่งเรียนรู้ 6) การวัดและการประเมินผลสอดคล้องกับงานวิจัยของ วิศิษฎ์ มุ่งนากลาง (2555,

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

หน้า 154 – 155) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 11 โดยมีองค์ประกอบของรูปแบบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ และ 5) การวัดและประเมินผล เช่นเดียวกันกับ อนัตตา ชาวนา (2555, หน้า 12) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเขตตรวจราชการที่ 11 มีองค์ประกอบของรูปแบบ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) สื่อและแหล่งเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผลที่เป็นเช่นนี้สืบเนื่องมาจากการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องมีรูปแบบในการพัฒนา ซึ่งรูปแบบการพัฒนาที่เหมาะสมและมีความเป็นไปได้ มีประโยชน์และถูกต้องจะต้องประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา สื่อและแหล่งเรียนรู้และการวัดผล ประเมินผลจึงจะทำให้มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกันกับ ขนิษฐา ชัยประโคน (2556, หน้า 197) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านพฤติกรรมเชิงบวกในการเสริมสร้างวินัยของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในเขตตรวจราชการที่ 11 โดยมีองค์ประกอบของรูปแบบ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบและฐิติมา ไชยมหา (2556, หน้า 224) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบของรูปแบบ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) การวัดและประเมินผล และ 6) สื่อและแหล่งเรียนรู้เช่นเดียวกันกับ นภาพร พันธ์ชัย (2556, หน้า 224) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบของรูปแบบ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) สื่อและแหล่งเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผลสอดคล้องกับ ศิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 206) ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบของรูปแบบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมาย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การวัดและประเมินผล และรัตติยา พร้อมสิ้น (2559, หน้า 255 – 256) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาภาค 11 มีองค์ประกอบของรูปแบบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนาของรูปแบบ และ 5) การวัดและประเมินผล สอดคล้องกันกับ รัษฎากร อัครจันทร์ (2560, หน้า 173 – 188) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาภาค 11 มีองค์ประกอบของรูปแบบ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) สื่อและแหล่งเรียนรู้และ 6) การวัดและประเมินผล เช่นเดียวกันกับ สรรฤดี ดีปู่ (2560, หน้า 170) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำนักศึกษาครูมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตนครชัยบุรินทร์ มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) แนวคิดและหลักการกำกับรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์การร่างรูปแบบ 3) คุณลักษณะภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำนักศึกษาครูมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตนครชัยบุรินทร์ 4) แผนพัฒนาภาวะผู้นำนักศึกษาครูมหาวิทยาลัยราชภัฏ เขตนครชัยบุรินทร์และ 5) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ สอดคล้องกันกับ Dessler (1991, p. 134) มีองค์ประกอบของรูปแบบ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) สื่อและแหล่งเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผล

3. ประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ตรวจสอบได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}$ = 4.85) พิจารณารายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยตามลำดับ ดังนี้คือ หลักการของรูปแบบ ($\bar{X}$ = 4.89) เนื้อหาของรูปแบบ ($\bar{X}$ = 4.89) กระบวนการของรูปแบบ ($\bar{X}$ = 4.89) คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ($\bar{X}$ = 4.89) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ($\bar{X}$ = 4.78) การวัดและประเมินผล ($\bar{X}$ = 4.78)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ระหว่างก่อนการทดลองใช้รูปแบบและหลังการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า ค่าเฉลี่ยผลการประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ระยะหลังการทดลองใช้รูปแบบ ($\bar{X}$ = 4.78) สูงกว่าก่อนการทดลองใช้รูปแบบ ($\bar{X}$ = 3.41) และมีความแตกต่างเพิ่มขึ้น 1.37 ซึ่งหมายความว่า ผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่ร่วมวิจัยมีภาวะผู้นำผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ก่อนเข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบอยู่ในระดับปานกลาง หลังจากที่ได้เข้าร่วมทดลองใช้รูปมีแบบภาวะผู้นำผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน อยู่ในระดับมากที่สุด มีความแตกต่างเพิ่มขึ้น 1.37 หรือคิดเป็นดัชนีความก้าวหน้า 40.18

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 และรูปแบบมีกระบวนการพัฒนาที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ ปิยณัฐ วงเครือศร (2562, หน้า 241 – 242) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ผลการวิจัยพบว่าหลังจากที่ได้เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในยุคไทยแลนด์ 4.0 อยู่ในระดับมากที่สุด เพิ่มขึ้นร้อยละ 45.80 สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รัชฎาพร พิมพิชัย (2556, หน้า 201) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบและสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูผลการวิจัยพบว่า หลังจากทดลองใช้รูปแบบจะมีดัชนีความก้าวหน้าในการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนเพิ่มขึ้นร้อยละ 94.94 และสอดคล้องกับงานวิจัยของศิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 207) ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า หลังจากทดลองใช้รูปแบบจะมีดัชนีความก้าวหน้าในการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาเพิ่มขึ้นร้อยละ 79.19 สอดคล้องกับงานวิจัยของรัตติยา พร้อมสิ้น (2559, หน้า 258) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ผลการวิจัยพบว่าหลังจากทดลองใช้รูปแบบจะมีดัชนีความก้าวหน้าในการพัฒนาภาวะผู้นำครูเพิ่มขึ้นร้อยละ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

72.97 ส่วนรัษฎากร อัครจันทร์ (2560, หน้า 285) เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาภาค 11 ผลการวิจัยพบว่า หลังจากทดลองใช้รูปแบบจะมีดัชนีความก้าวหน้าในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นร้อยละ 38.77

จากผลการวิจัยที่พบในครั้งนี้ ผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการฝึกปฏิบัติจริงเพื่อนำความรู้ไปใช้พัฒนาตนเองเป็นแบบอย่างแก่เพื่อนร่วมงาน โดยการฝึกฝนด้วยเทคนิควิธีที่หลากหลายทำให้ผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนเกิดหลักการแนวคิดทักษะความสามารถและตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ประกอบด้วย 1) ด้านคุณธรรม จริยธรรม 2) ด้านวิสัยทัศน์ 3) ด้านวิชาการ 4) ด้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สามารถนำข้อมูลที่ได้นี้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนให้มีภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

1.2 จากผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนกลุ่มเป้าหมายที่เข้าร่วมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มีภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สูงขึ้นจึงควรนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนนี้ไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ เกิดการเรียนรู้อยู่ตลอดเวลาและเป็นการพัฒนาสู่ครูและนักเรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1.3 จากผลการทดลองใช้รูปแบบในการพัฒนาระยะที่ 2 การปฏิบัติจริง และระยะที่ 3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) สามารถใช้เวลาในปฏิบัติไปพร้อมกันได้

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรดำเนินการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ระดับภาคหรือระดับประเทศ เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาเปรียบเทียบว่ามีความเหมือนแตกต่างกัน หากมีความแตกต่างจะได้พิจารณาถึงสาเหตุที่แตกต่าง ถ้ามีความศึกษาเหมือนกันจะได้เป็นเครื่องยืนยันข้อค้นพบ ซึ่งจะทำให้ข้อค้นพบที่ได้มีความน่าเชื่อยิ่งขึ้น

2.2 ควรนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ไปใช้ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนภาคอื่น เพื่อจะได้องค์ความรู้ที่เป็นภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนโดยภาพรวม ผลที่ได้จะได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนและยกระดับคุณภาพของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนได้อย่างมีประสิทธิผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บรรณานุกรม

กนกอร สมปราชญ์. (2560). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา* พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น: คลังพัฒนา.

กฤติยา วงศ์ก้อม. (2547). *รูปแบบการพัฒนาครูด้านการประเมินผลการเรียนรู้ตามแนวคิดการประเมินแบบเสริมพลังอำนาจที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กฤษณา คิดดี. (2547). *การพัฒนารูปแบบการประเมินการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กษมน มังคละคิรี. (2557). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

กษมา วรวรรณ ณ อยุธยา. (2550). *เอกสารประกอบการบรรยายพิเศษ พิธีเปิดการประชุมสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผู้ได้รับรางวัล "ครูดีในดวงใจ".* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน, 40 ปี โรงเรียน ตชด. ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีและสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี. (2539). กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พริ้นติ้งเฮ้าส์.

กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน. (2556). เข้าถึงได้จาก http://www.bpp.go.th/index.php

กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ กศ.ด. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

กาญจนา บุญส่งและคณะ. (2545). *รูปแบบการพัฒนาครูและชุดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาหลักสูตรโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเป็นฐาน.* กรุงเทพฯ: พริกหวานการพิมพ์.

กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น

กิติ ตยัคคานนท์. (2543). *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ.* พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: บัตเตอร์ฟลาย.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ไกศิษฎ์ เปลรินทร์. (2552). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ขนิษฐา ชัยประโคน. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านพฤติกรรมเชิงบวกในการเสริมสร้างวินัยของนักเรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในเขตตรวจราชการที่ 11.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). สำนักงาน. *แนวทางการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551.* พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

_____. (2553). *คู่มือประเมินสมรรถนะครู.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2552). *นโยบายการผลิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพ.* เข้าถึงได้จาก http://www.thaiteacher.org/htm.

คมพิศิษฐ์ ศรีบุญเรือง. (2558). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

คุรุสภา. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.* กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

_____. (2550). *คู่มือหลักสูตรการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจทางการศึกษาสำหรับครูและศึกษานิเทศก์.* กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.

_____. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551.* กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

_____. (2552). *รายงานการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาไทย: การวิเคราะห์อภิมาน (Meta-anaiysis).* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ. (2552). *เกณฑ์มาตรฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพครู.* กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จงกลนี ชุติมาเทวินทร์. (2544). *การฝึกอบรมเชิงพัฒนา ครั้งที่ 2.* กรุงเทพฯ: พี เอ ลีฟวิ่ง.

จีระ หงส์ลดารมภ์. (2553). *แนวคิดและหลักการขอบข่ายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์* พิมพ์ครั้งที่ 31. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

จุฬารัตน์ ต่อหิรัญพฤกษ์. (2551). *การศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิทยาศาสตร์และความสามารถในการคิดวิเคราะห์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร (ฝ่ายมัธยม) ที่ได้รับการจัดการเรียนแบบบูรณาการและการสืบเสาะหาความรู้.* ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2550). *ภาวะผู้นำในองค์กร.* กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.

ฐานข้อมูลแหล่งการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนจังหวัดอุดรธานี เข้าถึงได้จาก http://is.udru.ac.th/local-scholars/bpps.html.

ฐิติมา ไชยมหา. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม. (2553). *การพัฒนาหลักเทียบสำหรับการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพในโรงเรียน.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิพาวดี เมฆสงวรรค์. (2556). *กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน.* กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท จำกัด.

ทิศนา แขมมณี. (2560). *ศาสตร์การสอน องค์ความรู้เพื่อการจัดการระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ.* พิมพ์ครั้งที่ 21. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธนชัย มะธิปิไชย. (2557). การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 31. ธรรมทรรศน์ . มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.

นภาพร พันธ์ชัย. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

นิกัญชลา ล้นเหลือ. (2554). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. (2552). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์* แก้ไขครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.

บุญชม ศรีสะอาด. (2556). *การวิจัยเบื้องต้น.* พิมพ์ครั้งที่ 9. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ประกอบ คุณารักษ์. (2543). *"การเปลี่ยนแปลง" การฝึกอบรมเฉพาะสาขาวิชา เรื่อง "ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง".* นครปฐม: สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา.

ประทีป ปิ่นชัย. (2546). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ กศ.ด. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ประภาดา คนคล่อง. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำครูเพื่อการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 : กรณีโรงเรียนอนุบาลคำชะอี.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ประเวศ วะสี. (2543). *พยาธิสภาพในสังคมไทยและวิธีแก้ไขในภาวะผู้นำ.* บรรณาธิการโดยสงวน นิตยารัมภ์พงศ์. กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.

ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2544). *การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปิยณัฐ วงเครือศร. (2562). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในยุคไทยแลนด์ 4.0.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ปิลัญ ปฏิพิมพาคม. (2550). *รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ.* กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักส์.

พระธรรมปิฎก. (2540). *ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย.* กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.

_____. (2543). ผู้นำไม่ใช่ทุกคนที่มีตำแหน่งจะเป็นผู้นำได้. กรุงเทพฯ: มติชน.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

พัชรี ขันอาสวะ. (2547). *การประเมินความจำเป็นในการพัฒนาครูด้านการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง.* วิทยานิพนธ์ ค.ม. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พีระวัตร จันทกูล. (2559). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะครูในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อการจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21.* วิทยานิพนธ์ กศ.ด. พะเยา: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2560). *ไขคำตอบ โรงเรียน ครู อยู่อย่างไรในยุค 4.0.* เข้าถึงได้จาก http://www.komchadluek.net/news/edu-health/259733.

เยาวดี รางชัยกุล วิบูลย์ศรี. (2554). *การวัดผลและการสร้างแบบสอบสัมฤทธิ์ผล* พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รวีวัตร์ สิริภูบาล. (2543). *การพัฒนาแบบจำลองระบบฝึกอบรมครูเชิงทักษะปฏิบัติ.* ปริญญานิพนธ์ กศ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ.* กรุงเทพฯ: ธนวัชการพิมพ์.

รัชฎาพร พิมพิชัย. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

รัตติยา พร้อมสิ้น. (2559). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

รัษฎากร อัครจันทร์. (2560). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2543). *พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ. 2530.* กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.

วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ.* วิทยานิพนธ์ กศ.ด. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วัลลภา จันทร์เพ็ญ, (2544). *การพัฒนารูปแบบการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาจริยธรรมของนักศึกษาช่างอุตสาหกรรมตามแนวคิดการปรับพฤติกรรมทางปัญญา.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21.* กรุงเทพฯ : มูลนิธิสดศรี–สฤษดิ์วงศ์.

_____. (2556). *การสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21.* กรุงเทพฯ: มูลนิธิสยามกัมมาจล.

วิชัย วงษ์ใหญ่. (2551). *กระบวนการพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอนภาคปฏิบัติ.* กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

วิเชียร ชิวพิมาน. (2539). *การนำแสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิเชียร วิทยอุดม. (2550). *ภาวะผู้นำ* พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีทัศนะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21.* กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). *ภาวะผู้นำและทฤษฎีร่วมสมัย.* กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

วิศิษฎ์ มุ่งนากลาง. (2555). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

วุฒิชัย ประสารสอย. (2545). *การใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน.* กรุงเทพฯ: บุคส์พอยท์.

ศรัณยา ใครบุตร. (2558). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 11.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ศักดิ์ชัย ภู่เจริญ. (2553). *การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2551). ประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา: คุณลักษณะสำคัญของผู้บริหารยุคโลกาภิวัตน์. *วารสารบริหารการศึกษา มศว,* 1(1), 6–10.

ศารทูล อารีวรวิทย์กุล. (2554). *การศึกษาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิทยาศาสตร์และความสามารถในการคิดอย่างมีวิจารณาญาณของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ที่ได้รับการจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการและการจัดการเรียนรู้แบบร่วมมือ.* วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ศิริชัย กาญจนวาสี. (2547). *สถิติประยุคสำหรับการวิจัย* พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ศิริพร กุลสานต์. (2557). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

เศาวนิต เศาณานนท์. (2547). *ภาวะผู้นำ.* นครราชสีมา: คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.

สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน). (2560). *รายงานประจำปี 2560.* กรุงเทพฯ: สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน).

สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.). (2558). *สรุปผลการวิจัยโครงการ TIMSS 2015.* กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (สสวท.).

สนธิรัก เทพเรนณู. (2547). *การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สมาน สาครจิตร. (2546). *การพัฒนารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยใช้ครูเป็นฐานในการบริหารจัดการ กรณีโรงเรียนสหกรณ์นิคมอ่าวลึก.* กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สมจิต สวธนไพบูลย์และคณะ. (2545). *รายงานการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาคณาจารย์และชุดการเรียนรู้ด้วยตนเองสำหรับการพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพครูโดยใช้การวิจัยเป็นฐาน.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สมชาติ กิจบรรจง. (2544). *ความฉลาดรู้ของผู้นำ (Leadership Quotient).* กรุงเทพฯ: ธีระป้อม วรรณกรรม.

สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ. (2547). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี. วิทยานิพนธ์ ค.ด.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สันต์ ศูนย์กลาง. (2551). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเสริมสร้างทักษะการปฏิบัติวิชาชีพเพื่อพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวมสำหรับครูระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. ปริญญาวิทยานิพนธ์ กศ.ด.* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

สัมมนา รธนิธย์. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร.* กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.

สิปนนท์ เกตุทัศน์. (2543). วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง. *ในภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย. บรรณาธิการโดยสงวน นิตยารัมภ์พงศ์,* 43 – 45. กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.

สรรฤดี ดีปู่. (2560). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำนักศึกษาครูมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตนครชัยบุรินทร์.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์.* พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น.

_____. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ.* กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

สุเมธ ปานะถึก. (2551). *การวิจัยเพื่อพัฒนาชุดการเรียนรู้แบบเลื่อนประสมเพื่อการจัดการความรู้ให้บรรลุเป้าหมายการปฏิรูปการเรียนรู้.* วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สุวิทย์ มูลคำและคณะ. (2554). *การเขียนแผนการจัดเรียนรู้ที่เน้นการคิด.* กรุงเทพฯ: อี เค.บุ๊คส์.

สุวิทย์ เมษินทรีย์. (2559). *แนวคิดเกี่ยวกับประเทศไทย 4.0.* กรุงเทพฯ: ไทยรัฐ.

สุวิมล ว่องวาณิช. (2558). *การพัฒนามาตรฐานคุณภาพครูและผู้บริหารสถานศึกษาและการวางระบบการประเมินคุณภาพภายใน.* กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยแห่งชาติ.

_____. (2550). *การนิเทศ ติดตามผลเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้: การศึกษาขั้นพื้นฐาน.* กรุงเทพฯ: ธารอักษร.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สุวิธิดา จรุงเกียรติกุล. (2554). *ความเป็นผู้นำทางการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย.* กรุงเทพฯ: ศูนย์ตำราและเอกสารทางวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สำนักงานโครงการสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี. (2558) กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน, 2556.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2. (2560). *รายงานผลการดำเนินงานการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน O-NET.* เชียงราย: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551.* กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2552). *กฎหมายเกี่ยวกับการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา เล่ม 2.* กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). *รายงานการสังเคราะห์สภาวการณ์และปัจจัยที่ส่งผล ต่อคุณภาพการศึกษาไทย.* กรุงเทพฯ: วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.

_____. (2552). *ข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561).* กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.

สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 - 2564).* กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการกระทรวงศึกษาธิการ.

สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา. (2553). *แนวหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551.* กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สำนักวิชาการและมาตรฐานวิชาชีพ. (2553). *แนวทางการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551.* กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

สำลี รักสุทธี และคณะ. (2546). *คู่มือการเขียนแผนการจัดการเรียนรู้ตามเกณฑ์ใหม่ของ กค.* กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สำลี รักสุทธี. (2553). *คู่มือการจัดทำสื่อ นวัตกรรมและแผนประกอบสื่อ นวัตกรรม.* กรุงเทพฯ: พัฒนาศึกษา.

สุคนธ์ สินธพานนท์. (2558). *การจัดการเรียนรู้ของครูยุคใหม่เพื่อพัฒนาทักษะผู้เรียนในศตวรรษที่ 21.* กรุงเทพฯ: 9119 เทคนิคพริ้นติ้ง.

สุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ. (2554). *การบริหารงานโภชนาการแบบบูรณาการสำหรับสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* ศรีสะเกษ: มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.

สุรพล บุญมีทองอยู่. (2556). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง : การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2545). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา.* นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

_____. (2550). *ประมวลสาระชุดวิชา หน่วยที่ 1–8 ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา.* พิมพ์ครั้งที่ 7. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

_____. (2552). *ภาวะผู้นำ ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1–8 ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา.* นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

องอาจ นัยพัฒน์. (2554). *การออกแบบการวิจัย : วิธีการเชิงปริมาณเชิงคุณภาพและผสมผสานวิธีการ* พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อนัตตา ชาวนา. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 11.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

อาคม อึ่งพวง. (2551). *ข้อเสนอเพื่อเสริมสร้างประสิทธิผลของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น (มอดินแดง).* วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อานันท์ ปันยารชุน. (2543). ผู้นำไม่ใช่ทุกคนที่มีตำแหน่งจะเป็นผู้นำได้. *ใน "ผู้นำ" คือผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม.* บรรณาธิการโดย สงวน นิตยารัมภ์พงศ์. กรุงเทพฯ: มติชน.

อาภรณ์ ใจเที่ยง. (2550). *หลักการสอน.* กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

อาภารัตน์ ราชพัฒน์. (2554). *โมเดลสมการการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อุทัย บุญประเสริฐ. (2540). *หลักสูตรและการบริหารงานวิชาการของโรงเรียน.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

_____. (2548). ภาวะผู้นำสำหรับสถานศึกษาในอนาคต. *บุคลากรทางการศึกษา.* 1(1), 5–10.

อุทุมพร จามรมาน. (2541). โมเดล (Model): *วิชาการ.* 1(3), 22–26

อรุณ รักธรรม. (2547). *หลักมนุษย์สัมพันธ์กับการบริหาร.* กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

อำนวย เดชชัยศรี. (2545). *สื่อการศึกษาพื้นฐาน.* กรุงเทพฯ: องค์การค้าคุรุสภา.

Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development.* Califomia: SAGE Publicaion.

Barell, J. (2008). *Problem – based Learning.* An Inquiry Approach. Thousand Oaks: CA: Corwin Press.

Barth, R.S. (2001). Teacher Leader. *Phi Detta Kappan,* 82(6), 443–449

Beach, D.M. and Reinhartz, J. (2000). *Supervision Leadership : focus on instruction.* Boston: Allyn and Bacon.

Bellanca, James and Brandt Ron. (2010). *21th Century Skills: Rethinking How Students Learn* (วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรือง, แปล). กรุงเทพฯ: โอเพนเวิร์ลด์

Bennis, W., and Nanus, B. (1985). *Leaders: The Strategies for taking Change.* NewYork: Horper And Row.

Blase, J., & Blase, A. jr . (1994). *Empowering Teachers: What Successful Principals do.* Thousand Oaks, California: Corwin Press. CA: Corwin Press.

Churches. (2008). *A. Bloom's Digital Taxonomy.* Retrieved from http://www.montgomeryschoolsmd.org/uploadedFiles/departments/techteaining/homepage/BloomDigitalTaxonomy2001.pdf. (September 9th, 2011).

Bertalanffy, L. (1968). *von General system theory: foundation. Development. Application Revised.* New York: George Broziller.

Carter, K. (1990). *Teachers Knowledge and learning to teach.* In Handbook of Research on Teacher education edited by Houstan. New York: Macmillan.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Cohnen, Bruce. J. (1979). *introduction to Sociology.* New York: McGraw-Hill Book Company.

Coyle, Anne F. (1997). *The ASTD Trainer's Sourcebook Leadership.* New York: McGrow-Hill Companies.

Daft, L. (1999). *Leadership: Theory and practice.* Orlando: The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.

Daft, Richard L. (2008). *The leadership experience.* (4th ed.) Mason, OH: Thomson South-Western.

Dessler, Gary. (2002). *A Framework for human Resource Management* 2nd ed. New Jersey: Prentice Hall.

Dejnozka. E.L. (1983). *Educational Aministration Glossary.* Westport, CT: Greenwood.

Dessler, P. (1968). *The Effective Executive.* New York: Harper & Row Publishers.

Drucker,P.E. (1968). Your Leadership is Unique. *Leadership*, 17(4), 54

DuBrin, A. J. (1995). *Leadership: research findings, practice and skills.* Boston: Houghton.

_____. (1998). *Leadership: research findings, practice and skills.* Englewood Cliffs, NJ: Houghton Mifflin.

Eisner, E. (1976). *Education Connoisseiship and Criticsm: Their From and Fuctions in Education Evaluation. Journal of Aesthetic Education.*

Etzionl, A. (1965). *Modem Organization.* New Jersey: prentice Hall Inc.

Fansher, H. (2011). *21st Century Learning Environments: Building a Better School.* Canada: Springbank Community High School.

Farrew, C and Kaye, B.L. (1996). *New Skills for New Leadership Roles. In F. Hesselbein ; M Goldsmith ; and R. Beckhard (eds.), The Leader of the Future.* San Francisco: Jossey-Bass.

Fisher, J. (2007). *Teacher Leadership And Oranizational change : A teacher Leadership's Experience In A P-12 School.* Queensland Dissertation, Ed.d University of Southem Queensland.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Fledler, Fred E. (1967). *A Theory of leadership Effectiveness.* New York: Amecom.

Frigon, N.L. and Harry, K.J. (1996). *The Leader.* New York: Amecom.

Fullan, M. (2001). *The New Meaning of Education Change.* New York: College Teaching.

Gardner, John.W. (1990). *On leadership.* New York: Free Press.

Gehrke, Nathalie J. (1991). Explorations of Teachers' Development of Integrative Curriculum: *Journal of Curriculum and Supervision*, 6(2), 107–117.

Getzels, J. W. and Guba E.G. (1959). *Social behavior and the administration process school Review.*

Good, Carter V. (1973). *Dictionary of Education* 3th ed. New York: McGraw–Hill Book Company.

Green, Madeleine F. (1988). *Leader for a New Era.* New York: Mcmillan.

Harris, A. (2002). Improving Schools through Teacher Leadership. *Educational Journal.* 59 : 22 – 23.

Harris, A. & Muijs, D. (2005). *Improving Schools through Teacher Leadership.* Comwall: MPG book.

Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2001). *Educational Administrator : Theory Reseach, and Practice* 6th ed. New York: McGraw–Hill.

Hicks, Herbert G. (1975). *Organizations : The Theory and Behavior.* Auckland: McGraw–Hill.

Hitt, M. A., Hoskisson, R. E.,& Ireland, R. D. (2007). *Management of Strategy*: *Concept and Cases.* Mason, OH: Thomson South–Western.

Katz, Danall, and Kahn, Robert L. (1978). *The Social Psycology of Organizations.* New York: John Wifey & lons.

Keeves, P.J. (1988). *Educational Research, Methodology, and Measurement : An International Handbook.* Oxford: Pergamon Press.

Koontz, H. and Weihrich, H. (1990). *Essentials of management.* 5th ed. New York: McGraw–Hill.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Kouzes, James M. and Posner, Barry. (1987). *The Leadership Challenge : How to get Extraordinary things done in organizations. San Francisco : Jossey – Bass*

Lashway, L. (2012). *Role of the school leader.* Retrieved from http://area,obec.go.th/ buriram3/rongbavon/bavon/m_6.htm.

Lieberman, Ann, Miller, Lynne. (2004). *Teacher Leadership.* United State of America: Jossey – bass.

Lunenburg, Fred C. & Allan C. Ornstein. (2000). *Educational Administration: Concept and Practice* 3th ed. Belmant: Wadsworh.

Lussier, Robert. N. and Achua, Christopher. F. (2001). *Leadership Theory Application Skill Development.* Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.

Mccauley, C.D., Moxley, R.s., and Velsor, E.V. (1998). *Our View of Leadership Development In The Center for Creative Leadership.* In Handbook of *Leadership Development.* San Francisco: Jossey-Bass.

Murphy, Emmett C. (1996). *Leadership IQ.* New York: John Willey & Sons.

Nanus, B. (1996). *Visionary Leadership.* San Francisco: Jossey-Bass.

Overholser. J. (1992). *Socrates the in classroom.* New York: College Teaching.

Owens, R.G. (1998). *Organizational behavior in education* 6th ed. Boston: Allyn and Baconn.

Reddin, Joseph A. (2003). *Creating Leaderful Organizations How To Bring Out Leadership in Everyone.* San francisco: Berrentt-Koehier Pubblishing.

Robert, N Lussier and Christopher F. (2001). *Leadership.* Ohio: South-Western College.

Rowan, B., Correnti, R., & Miller, R., (2002). What large-scale, survey reseach tells us about teacher affect on student achievement: insights from the prospects study of elementary schools. *Teachers College Record*, 104(8), 1525 – 1567.

Sergioranni, Thomas J. and Moore, John H. (1989). *Scholling for tomorrom.* Boston: Allyn and Bacon.

Sergiovanni, T. J., Kelleher, P., McCarthy, M. M., & Wirt, F. M. (2004). *Educational Governance and Administration* (5th ed.). Boston: Pearson Education.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Smith R.H. and other. (1980). *Management : Making Organization Perform.* NY: Macmillan.

Sternberg, R. J. and Lubart, T. I. (1993). Creative giftedness : A multivariate Investment approach. *Gifted Child Quartetly*, 37, 7–15.

Stogdill, Ralph, M. (1981). *Handbook of Leadership.* New York: The Free Press.

Susanna K.J.,& Moss, D.M. (2002). *Exploring teacher leadership in the context of teacher preparation.* Paper presented at the annual meeting of the Educational Research Association, New Orleans, L.A.

Tetsuya Abe, Sachin Chowdhery. (2012). *World – Class leadership.* Singapore: World Scientific Publishing Co. Pte Ltd.

The growth Builder's Report (2000). *Ministry of Economic Development and trade, Government of Ontario.* The growth Builder's Report: Ontario's Fastest Growing Firms Share Their Insight, Toronto.

Truelove, s. (1992). Handbook of Training and Development. Oxford: Blackwell.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice : Learning, meaning, and Identity.* Cambridge, U.K.: Cambridge University Press.

Willer, D. (1986). *Scientific Sociology : Theory and Method.* Englewood Cliff, NJ.: Prentice–Hall.

Yamane, Taro. (1973). *Statistic : An Introductory Analysis* 3rd ed. New York: Harper & Row Publishers.

York–Bar, J. & Duke, K. (2004). What do we know about teacher leadership? Finding from two decades of scholarship. *Review of Educational Researc,* 74(3), 260.

Yukl, Gary A. (1998). *Leadership in Organizations* 4th ed. New Jersey: Prentice Hall.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เชิงลึก

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. ว่าที่ร้อยตรี ดร.บรรจง มูลตรีแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนอุดรพิทยานุกูล วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

5. พ.ต.ท.สุชาติ บุญหาญ ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านห้วยเวียงงาม

6. พ.ต.ท.สุกำธร อ่อนผิว ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านไทยเสรี

7. พ.ต.ท.กรวิช ทองทาย ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านคำชมภู

8. ร.ต.อ.สุครีพ โพธิ์ชัย ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนาชมภู

9. ด.ต.หญิง อุไรวรรณ สมบุตร ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านเมืองทอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. ว่าที่ร้อยตรี ดร.บรรจง มูลตรีแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนอุดรพิทยานุกูล วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

5. พ.ต.ท.สุชาติ บุญหาญ ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านห้วยเวียงงาม

6. พ.ต.ท.สุกำธร อ่อนผิว ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านไทยเสรี

7. พ.ต.ท.กรวิช ทองทาย ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านคำชมภู

8. ร.ต.อ.สุครีพ โพธิ์ชัย ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนาชมภู

9. ด.ต.หญิง อุไรวรรณ สมบุตร ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านเมืองทอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์ และประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. ว่าที่ร้อยตรี ดร.บรรจง มูลตรีแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนอุดรพิทยานุกูล วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

5. พ.ต.ท.สุชาติ บุญหาญ ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านห้วยเวียงงาม

6. พ.ต.ท.สุกำธร อ่อนผิว ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านไทยเสรี

7. พ.ต.ท.กรวิช ทองทาย ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านคำชมภู

8. ร.ต.อ.สุครีพ โพธิ์ชัย ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนาชมภู

9. ด.ต.หญิง อุไรวรรณ สมบุตร ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านเมืองทอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายชื่อครูใหญ่และครูโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24
ที่ให้สัมภาษณ์หลังการศึกษาคู่มือการพัฒนา

ครูใหญ่ รร.ตชด.

1. ด.ต.ปราโมทย์ คำพุทธา	ครูใหญ่ รร.ตชด.บ้านห้วยดอกไม้
2. พ.ต.ท.สุชาติ บุญหาญ	ครูใหญ่ รร.ตชด.บ้านห้วยเวียงงาม
3. ด.ต.หญิง อุไรวรรสมบุตร	ครูใหญ่ รร.ตชด.บ้านเมืองทอง
4. ว่าที่ พ.ต.ต.สุครีพ โพธิ์ชัย	ครูใหญ่ รร.ตชด.บ้านนาชมภู
5. ว่าที่ พ.ต.ต.จอม พรมลา	ครูใหญ่ รร.ตชด.บ้านหนองแคน
6. ด.ต.หญิง กิตติกา ศรีโบราณ	ครูใหญ่ รร.ตชด.บ้านนาปีด
7. ด.ต.หญิง ปรากาพร ผุยรัตน์	ครูใหญ่ รร.ตชด.บ้านหนองแคน
8. ด.ต.สิโรฒม์ สิบแอง	ครูใหญ่ รร.ตชด.บ้านแทพภูเงิน
9. ว่าที่ พ.ต.ต.นิตย์ ไชโยแสง	ครูใหญ่ รร.ตชด.บ้านหมันขาว
10. ว่าที่ พ.ต.ต.นิยม วิเศษภักดี	ครูใหญ่ รร.ตชด.บ้านห้วยเป้า

ครูฝ่ายวิชาการ รร.ตชด.

1. ส.ต.อ.เทิดพงษ์ พิมยะมาตร	รร.ตชด.บ้านเมืองทอง
2. ส.ต.อ.หญิงกศินี วุฒิทา	รร.ตชด.บ้านหนองตะไก้
3. ส.ต.ท.ประภัสร์ สรรเกียรติกุล	รร.ตชด.บ้านห้วยหมากหล่ำ
4. ด.ต.วิทยากรณ์ เตชะนอก	รร.ตชด.บ้านหนองแคน
5. ส.ต.ท.อิสระ สนิทบับ	รร.ตชด.บ้านเทพภูเงิน
6. ส.ต.ท.หญิง รัตนา เนตรแสงศรี	รร.ตชด.บ้านหมันขาว
7. ด.ต.หญิง สุภาพร เหล่าศรีชัย	รร.ตชด.ฮิลมาร์พาเบิล
8. ด.ต.วรวิทย์ เตชะนอก	รร.ตชด.บ้านหนองแคน
9. ส.ต.ท.หญิง นาถยา สิงห์พันธ์	รร.ตชด.บ้านเทพภูเงิน
10. ส.ต.ท.วีรพล มูลกัน	รร.ตชด.บ้านไทยเสรี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๕๗

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

๖ กรกฎาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๕๗

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

๖ กรกฎาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๕๗

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

๖ กรกฎาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๕๗

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

๖ กรกฎาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน พันตำรวจโทสุชาติ บุญหาญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๕๗

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

๖ กรกฎาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ดาบตำรวจหญิง อุไรวรรณ สมบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๕๗

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

๖ กรกฎาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน พันตำรวจโทสุกำธร อ่อนผิว

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๕๗

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

๖ กรกฎาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน พันตำรวจโทกรวิช ทองทาย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๕๗

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

๖ กรกฎาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ร้อยตำรวจเอกสุครีพ โพธิ์ชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๖๕๗

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

๖ กรกฎาคม ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ว่าที่ร้อยตรี ดร.บรรจง มูลตรีแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ จำนวน ๑ ชุด
๒. เครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๙๔

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

๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย องค์ประกอบภาวะผู้นำ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๙๔

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

๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย องค์ประกอบภาวะผู้นำ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๙๔

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

๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย องค์ประกอบภาวะผู้นำ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๙๔

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

๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำ

เรียน พันตำรวจโทสุชาติ บุญหาญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย องค์ประกอบภาวะผู้นำ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๙๔

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

๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำ

เรียน ดาบตำรวจหญิง อุไรวรรณ สมบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย องค์ประกอบภาวะผู้นำ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๙๔

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

๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำ

เรียน พันตำรวจโทสุกำธร อ่อนผิว

สิ่งที่ส่งมาด้วย องค์ประกอบภาวะผู้นำ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๙๔

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

๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำ

เรียน พันตำรวจโทกรวิช ทองทาย

สิ่งที่ส่งมาด้วย องค์ประกอบภาวะผู้นำ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๙๔

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

๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำ

เรียน ร้อยตำรวจเอกสุครีพ โพธิ์ชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย องค์ประกอบภาวะผู้นำ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๙๔

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

๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำ

เรียน ว่าที่ร้อยตรี ดร.บรรจง มูลตรีแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย องค์ประกอบภาวะผู้นำ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๙๔

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

๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย องค์ประกอบภาวะผู้นำ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๙๔

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

๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย องค์ประกอบภาวะผู้นำ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๙๔

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

๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย องค์ประกอบภาวะผู้นำ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๙๔

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

๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำ

เรียน พันตำรวจโทสุชาติ บุญหาญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย องค์ประกอบภาวะผู้นำ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๙๔

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

๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำ

เรียน ดาบตำรวจหญิง อุไรวรรณ สมบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย องค์ประกอบภาวะผู้นำ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๙๔

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

๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำ

เรียน พันตำรวจโทสุกำธร อ่อนผิว

สิ่งที่ส่งมาด้วย องค์ประกอบภาวะผู้นำ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๙๔

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

๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำ

เรียน พันตำรวจโทกรวิช ทองทาย

สิ่งที่ส่งมาด้วย องค์ประกอบภาวะผู้นำ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๙๔

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

๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำ

เรียน ร้อยตำรวจเอกสุครีพ โพธิ์ชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย องค์ประกอบภาวะผู้นำ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๕๙๔

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

๒๒ มิถุนายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำ

เรียน ว่าที่ร้อยตรี ดร.บรรจง มูลตรีแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย องค์ประกอบภาวะผู้นำ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๓๑

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

๒๓ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบประเมิน จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๓๑

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

๒๓ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบประเมิน จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๓๑

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

๒๓ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบประเมิน จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๓๑

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

๒๓ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา

เรียน พันตำรวจโทสุชาติ บุญหาญ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบประเมิน จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๓๑

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

๒๓ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา

เรียน ดาบตำรวจหญิง อุไรวรรณ สมบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบประเมิน จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๓๑

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

๒๓ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา

เรียน พันตำรวจโทสุกำธร อ่อนผิว

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบประเมิน จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๓๑

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

๒๓ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา

เรียน พันตำรวจโทกรวิช ทองทาย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบประเมิน จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๓๑

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

๒๓ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา

เรียน ร้อยตำรวจเอกสุครีพ โพธิ์ชัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบประเมิน จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๓๑

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

๒๓ กันยายน ๒๕๖๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนา

เรียน ว่าที่ร้อยตรี ดร.บรรจง มูลตรีแก้ว

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จำนวน ๑ ชุด
๒. แบบประเมิน จำนวน ๑ ชุด

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.หาญชัย อัมภาผล)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๘๕๖๕ ๐๗๙๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๔๑

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

๒๒ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย

เรียน ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย ร้อยตำรวจเอกหญิงอุมาพร ธรรมสมบัติ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๕๙๖๒๐๒๔๘๑๑๒ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง **"รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ ๒๔"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ทั้งนี้ นักศึกษามีความประสงค์ขอทดลองใช้เครื่องมือการวิจัย เพื่อหาความเชื่อมั่นในการศึกษาวิจัยประกอบการทำวิทยานิพนธ์ ดังนั้น บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้นักศึกษาทำการทดลองใช้เครื่องมือวิจัยดังกล่าวกับท่านและครูฝ่ายวิชาการในโรงเรียนของท่านด้วย

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย
โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙
โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒
ผู้ประสานงาน ร้อยตำรวจเอกหญิงอุมาพร ธรรมสมบัติ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๙ ๓๕๓๕ ๙๕๓๖

"อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร"

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

****

ประกอบการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ผู้วิจัย

ร.ต.อ.หญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ
นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล	ประธานกรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ	กรรมการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....
ตำแหน่ง .....
หน่วยงาน .....
ชื่อผู้สัมภาษณ์ ร.ต.อ.หญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ สถานที่.....
วันสัมภาษณ์ วันที่..... เดือน ..... พ.ศ..... เวลา .....ถึง ..... น.

1. การสัมภาษณ์ในครั้งนี้ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ในแต่ละองค์ประกอบและข้อคิดเห็นเพิ่มเติมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยนี้ ซึ่งผู้วิจัยจะใช้เป็นแนวทางในการจัดทำกรอบแนวคิดการวิจัยต่อไป

2. ลักษณะของการสัมภาษณ์ จะใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 1 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยจะขออนุญาตจดบันทึกคำให้สัมภาษณ์ บันทึกเสียง พร้อมบันทึกภาพการสัมภาษณ์ไปพร้อมกันด้วย

3. การสรุปคำให้สัมภาษณ์ ผู้วิจัยจะสรุปประเด็นสำคัญให้ผู้ให้สัมภาษณ์ได้ทราบหลังจากเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์

4. คำให้สัมภาษณ์ทั้งหมดผู้วิจัยจะนำไปใช้เพื่อประโยชน์สำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
เพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

<u>ตอนที่ 1</u> ประเด็นการสัมภาษณ์

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนและได้สัมภาษณ์ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนเพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปเป็นร่างขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 องค์ประกอบหลัก คือ

1. การมีคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนถึงการไม่เห็นผิดเป็นชอบ การไม่ลำเอียง เป็นผู้รักความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีความประพฤติตรงต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ ตรงต่อเวลา ไม่คดโกง รู้หน้าที่ของตนเอง ยึดหลักคุณธรรม ความดีและความจริง จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 ความยุติธรรม

องค์ประกอบย่อยที่ 2 ความซื่อสัตย์

องค์ประกอบย่อยที่ 3 ยึดหลักคุณธรรม ความดีและความจริง

– จากองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

–และหากเห็นด้วยท่านคิดว่าควรใช้วิธีการพัฒนาวิธีใด ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ตามองค์ประกอบย่อยของด้านการมีคุณธรรม จริยธรรม

.....

.....

.....

.....

.....

2. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่แสดงถึงการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียน สามารถสื่อสารกับครูและผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจวิสัยทัศน์รวมถึงสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การสร้างวิสัยทัศน์

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

องค์ประกอบย่อยที่ 4 การเป็นแบบอย่างที่ดี

– จากองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

–และหากเห็นด้วยท่านคิดว่าควรใช้วิธีการพัฒนาวิธีใดในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ตามองค์ประกอบย่อยของด้านการมีวิสัยทัศน์

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. ด้านวิชาการ ประกอบด้วย หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนโดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อนำครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมต่อการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียนโดยใช้กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ การจัดการหลักสูตรและการสอน การพัฒนานักเรียน การพัฒนาครูและการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การพัฒนานักเรียน

องค์ประกอบย่อยที่ 4 การพัฒนาครู แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาครู

องค์ประกอบย่อยที่ 5 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

– จากองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

–และหากเห็นด้วยท่านคิดว่าควรใช้วิธีการพัฒนาวิธีใดในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ตามองค์ประกอบย่อยของด้านวิชาการ

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. ด้านการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับที่คาดหวัง โดยยกระดับแรงจูงใจและคุณธรรม จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ วิสัยทัศน์ ความจงรักภักดี อุทิศตนเพื่อและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย การสร้างแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงาน การกระตุ้นการใช้ปัญญาแก่ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล รวมถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ร่วมงาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

องค์ประกอบย่อยที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

องค์ประกอบย่อยที่ 2 การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล

องค์ประกอบย่อยที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา

องค์ประกอบย่อยที่ 4 การสร้างแรงบันดาลใจ

– จากองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร

.....

.....

.....

.....

–และหากเห็นด้วยท่านคิดว่าควรใช้วิธีการพัฒนาวิธีใดในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ตามองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบด้านการเปลี่ยนแปลง

.....

.....

.....

.....

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินความสอดคล้องของขอคำถามแบบประเมินพฤติกรรม
ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
(สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

ชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....
ตำแหน่ง.....
สถานที่ทำงาน.....

คำชี้แจง

1. ขอให้ท่าน ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 โดยทำเครื่องหมายถูกลงในช่องความคิดเห็นที่ผู้วิจัยได้จัดทำขึ้น เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดความสมบูรณ์

2. ขอความกรุณาท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโปรดพิจารณาข้อคำถามแต่ละรายการว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ และเสนอแนะแบบประเมินโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งมีระดับคะแนน ดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย
0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย
–1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย

ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ
นักศึกษาปริญญาเอก
สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามแบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้ของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับคะแนน			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
องค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม					
1	มีความเที่ยงตรง เที่ยงธรรม				
2	การไม่ลำเอียงเพราะความพอใจ รักใคร่ โกรธ เกลียด กลัว หลง				
3	การแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม กล้าที่จะดำรงความยุติธรรมไว้ให้ได้				
4	มีพฤติกรรมตรงต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ และตรงต่อเวลา				
5	ไม่ใช้เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม				
6	หมั่นถกปัญหาเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ ค่านิยม ภายในที่ยึดถือร่วมกัน				
7	จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น				
8	ให้เกียรติ นับถือและเอื้ออาทรต่อกัน ยืนหยัดเคียงข้างครู ปกป้องในเรื่องที่เห็นว่าถูกต้อง				
9	ยินยอมให้สังคมตรวจสอบและสร้างมาตรฐานด้านความประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคน				
10	ผู้บริหารรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ถูกต้องและเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา				
องค์ประกอบที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์					
11	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน				
12	กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียน โดยผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน				
13	การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับคะแนน			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
14	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงานโครงการของโรงเรียน				
15	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีมและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ				
16	ผู้บริหารของโรงเรียนมุ่งเน้นการกระจายอำนาจและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรของโรงเรียน				
17	พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครูและบุคลากร				
18	ผู้บริหารโรงเรียนยึดมั่นในวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตนตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม สร้างศรัทธาโดยการปฏิบัติตามค่านิยมของโรงเรียน				
19	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงความสามารถในการสื่อสารกับครูและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน สามารถโน้มน้าวให้คนอื่นเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้				
องค์ประกอบที่ 3 ด้านวิชาการ					
20	การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ โดยระบุนโยบายเกี่ยวกับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน				
21	มีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้				
22	การตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูง การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ				
23	ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ				
24	ผู้บริหารเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับคะแนน			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
25	ผู้บริหารบริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด กำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติการสอนตามมาตรฐาน				
26	ผู้บริหารมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน				
27	ผู้บริหารร่วมกับครูบริหารจัดการทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้				
28	มีการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและรับทราบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ				
29	มีการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน				
30	ร่วมกับครูรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน				
31	การจัดโครงการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน การนิเทศการสอนและประเมินครู				
32	จัดให้มีระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอนประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน				
33	การส่งเสริมจัดทำแบบประเมินครูและทำการประเมินเป็นระยะ				
34	ผู้บริหารร่วมกับครูกำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู				
35	ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้การสะท้อนผลงานวิเคราะห์และวิพากษ์				
36	ผู้บริหารใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู				
37	ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียนผู้ปกครองและชุมชน				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับคะแนน			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
38	ผู้บริหารมีความรอบรู้ในหน่วยงานของตนเองเกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและการประเมินผล การเรียนการสอนและมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ				
องค์ประกอบที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง					
39	ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ครูเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน				
40	ผู้บริหารได้รับการยกย่องให้เกียรติ ความเคารพนับถือจากครู				
41	ผู้บริหารเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคนและครองงาน				
42	ผู้บริหารให้ความสนใจ ดูแลเอาใจใส่แก่ครูอย่างใกล้ชิด				
43	ในการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก				
44	ผู้บริหารกระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมีการคิดแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล				
45	ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้				
46	ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูมีความทุ่มเท ความพยายามในการทำงานมากขึ้นและมองงานเป็นสิ่งท้าทายและมีคุณค่าต่อตนเอง				
47	ผู้บริหารส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิมและทันยุคทันสมัย				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินความสอดคล้องเกี่ยวกับวิธีการการพัฒนา
ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

<u>คำชี้แจง</u>

ขอความกรุณาท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโปรดพิจารณาข้อคำถามแต่ละรายการว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ และเสนอแนะแบบประเมิน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งมีระดับคะแนนดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย

0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย

–1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับคะแนน			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	–1	
1	การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง				
2	การอบรมเชิงปฏิบัติการ				
3	การนิเทศ กำกับ ติดตาม				
4	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)				
5	อื่น ๆ (โปรดระบุ)				

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

(ฉบับสอบถามผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อมูลผู้วิจัย

ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

187 ค่ายเสนีย์รณยุทธ ถนน อุดรธานี – สกลนคร

ตำบลหนองบัว อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี รหัสไปรษณีย์ 41000

โทรศัพท์ 088-5650796, E-mail katae.t2526@gmail.com

คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจสภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็น ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

2.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน

2.2 ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่เป็นอยู่จริง และสภาพที่ควรจะเป็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

2.3 ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

2.4 ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนและตรงตามความเป็นจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผน ออกแบบและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ข้อมูลและความคิดเห็นของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับและใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ
นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

☐ ชาย ☐ หญิง

2. อายุ

☐ น้อยกว่า 30 ปี ☐ 30 – 39 ปี

☐ 40 – 49 ปี ☐ มากกว่า 49 ปีขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

☐ ต่ำกว่าปริญญาตรี ☐ ปริญญาตรี

☐ ปริญญาโท ☐ ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์ในการทำงาน

☐ น้อยกว่า 10 ปี ☐ 11 – 20 ปี

☐ 21 – 30 ปี ☐ มากกว่า 30 ปีขึ้นไป

5. ขนาดโรงเรียน

☐ ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1 – 120 คน)

☐ ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 121 – 300 คน)

☐ ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 301 คนขึ้นไป)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 2 ระดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

<u>คำชี้แจง</u>

1. แบบสอบถามนี้ถามความคิดเห็นของท่านเพื่อหาความต้องการจำเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

2. โปรดอ่านข้อคำถามและพิจารณาว่าสภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านว่าอยู่ในระดับใด โดยใช้เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อละช่องให้ครบทั้งสภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็น

2.1 ระดับสภาพที่เป็นจริง หมายถึง การปฏิบัติงานที่เป็นอยู่จริงของผู้บริหารในการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

2.2 ระดับสภาพที่ควรจะเป็น หมายถึง ความปรารถนา หรือความต้องการของผู้บริหารหรือความคาดหวังในการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

ตัวอย่าง

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	สภาพที่เป็นอยู่จริง					สภาพที่ควรจะเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาหลักสูตร											
0	การไม่เห็นผิดเป็นชอบ				✓			✓			

จากตัวอย่างข้อ 0 วิเคราะห์หลักสูตรของท้องถิ่นได้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า สภาพที่เป็นอยู่จริงอยู่ในระดับน้อย ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นหรือมีความต้องการที่จะพัฒนาในด้านนี้อยู่ในระดับมาก การแปลความหมาย ดังนี้

1 = มีสภาพที่เป็นอยู่จริง หรือสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในระดับน้อยที่สุด

2 = มีสภาพที่เป็นอยู่จริง หรือสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในระดับน้อย

3 = มีสภาพที่เป็นอยู่จริง หรือสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในระดับปานกลาง

4 = มีสภาพที่เป็นอยู่จริง หรือสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในระดับมาก

5 = มีสภาพที่เป็นอยู่จริง หรือสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในระดับมากที่สุด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	สภาพที่เป็นอยู่จริง					สภาพที่ควรจะเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
องค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณธรรมจริยธรรม											
1	มีความเที่ยงตรง เที่ยงธรรม										
2	การไม่ลำเอียงเพราะความพอใจ รักใคร่ โกรธ เกลียด กลัว หลง										
3	การแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม กล้าที่จะดำรงความยุติธรรมไว้ให้ได้										
4	มีพฤติกรรมตรงต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพและตรงต่อเวลา										
5	ไม่ใช้เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม										
6	หมั่นถกปัญหาเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ ค่านิยมภายในที่ยึดถือร่วมกัน										
7	จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น										
8	ให้เกียรติ นับถือ และเอื้ออาทรต่อกัน ยืนหยัดเคียงข้างครู ปกป้องในเรื่องที่เห็นว่าถูกต้อง										
9	ยินยอมให้สังคมตรวจสอบและสร้างมาตรฐานด้านความประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคน										
10	ผู้บริหารรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ ถูกต้องและเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา										

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	สภาพที่เป็นอยู่จริง					สภาพที่ควรจะเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
องค์ประกอบที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์											
11	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน										
12	กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียนโดยผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน										
13	การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง										
14	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงานโครงการของโรงเรียน										
15	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีมและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ										
16	ผู้บริหารของโรงเรียนมุ่งเน้นการกระจายอำนาจและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรของโรงเรียน										
17	พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครูและบุคลากร										

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	สภาพที่เป็นอยู่จริง					สภาพที่ควรจะเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
18	ผู้บริหารโรงเรียนยึดมั่นในวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตนตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม สร้างศรัทธาโดยการปฏิบัติตามค่านิยมของโรงเรียน										
19	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงความสามารถในการสื่อสารกับครูและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน สามารถโน้มน้าวให้คนอื่นเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้										
องค์ประกอบที่ 3 ด้านวิชาการ											
20	การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ โดยระบุนโยบายเกี่ยวกับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน										
21	มีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้										
22	การตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูง การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ										
23	ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ										
24	ผู้บริหารเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้										

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	สภาพที่เป็นอยู่จริง					สภาพที่ควรจะเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
25	ผู้บริหาร บริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด กำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติการสอนตามมาตรฐาน										
26	ผู้บริหารมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน										
27	ผู้บริหารร่วมกับครูบริหารจัดการทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้										
28	มีการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและรับทราบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ										
29	มีการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน										
30	ร่วมกับครูรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน										
31	การจัดโครงการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน การนิเทศการสอนและประเมินครู										
32	จัดให้มีระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอน ประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน										
33	การส่งเสริมจัดทำแบบประเมินครูและทำการประเมินเป็นระยะ										

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	สภาพที่เป็นอยู่จริง					สภาพที่ควรจะเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
34	ผู้บริหารร่วมกับครูกำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู										
35	ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสะท้อนผลงานวิเคราะห์และวิพากษ์										
36	ผู้บริหารใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู										
37	ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน										
38	ผู้บริหารมีความรอบรู้ในหน่วยงานของตนเองเกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและการประเมินผล การเรียนการสอนและมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ										
องค์ประกอบที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง											
39	ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ครูเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน										
40	ผู้บริหารได้รับการยกย่องให้เกียรติความเคารพนับถือจากครู										
41	ผู้บริหารเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคนและครองงาน										
42	ผู้บริหารให้ความสนใจ ดูแลเอาใจใส่แก่ครู อย่างใกล้ชิด										

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	สภาพที่เป็นอยู่จริง					สภาพที่ควรจะเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
43	ในการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก										
44	ผู้บริหารกระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน มีการคิดแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล										
45	ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้										
46	ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้น ให้ครูมีความทุ่มเท ความพยายามในการทำงานมากขึ้นและมองงานเป็นสิ่งท้าทายและมีคุณค่าต่อตนเอง										
47	ผู้บริหารส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิมและทันยุคทันสมัย										

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

<u>คำชี้แจง</u>กรุณาเรียงลำดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

ข้อ	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ลำดับความสำคัญของวิธีการพัฒนา
1	การอบรมเชิงปฏิบัติการ	
2	การปฏิบัติจริง	
3	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)	
4	การนิเทศ ติดตาม	
5	อื่น ๆ (โปรดระบุ)	

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

งานวิจัยเรื่อง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผู้ประเมิน.....

ตำแหน่ง.....

สถานที่ทำงาน.....

<u>คำชี้แจง</u> โปรดทำเครื่องหมาย √ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

เกณฑ์การประเมิน

5 หมายถึง ความเหมาะสมมากที่สุด

4 หมายถึง ความเหมาะสมมาก

3 หมายถึง ความเหมาะสมปานกลาง

2 หมายถึง ความเหมาะสมน้อย

1 หมายถึง ความเหมาะสมน้อยที่สุด

ข้อ	รายการประเมิน	ความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24						
1	หลักการของรูปแบบ					
2	วัตถุประสงค์ของรูปแบบ					
3	เนื้อหาของรูปแบบ					
4	กระบวนการของรูปแบบ					
5	การวัดและประเมินผล					
6	คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน					
เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน เล่มที่ 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม						
	1) วัตถุประสงค์					
	2) เนื้อหา					
	3) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม					
	4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้					
	5) การวัดและประเมินผล					
	6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา					
เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน เล่มที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์						
	1) วัตถุประสงค์					
	2) เนื้อหา					
	3) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม					
	4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ความเหมาะสม				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5) การวัดและประเมินผล					
	6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา					
เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน เล่มที่ 3 ด้านวิชาการ						
	1) วัตถุประสงค์					
	2) เนื้อหา					
	3) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม					
	4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้					
	5) การวัดและประเมินผล					
	6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา					
เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน เล่มที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง						
	1) วัตถุประสงค์					
	2) เนื้อหา					
	3) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม					
	4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้					
	5) การวัดและประเมินผล					
	6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

...../...../.....

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหาร

งานวิจัยเรื่อง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24
(สำหรับผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน)

ผู้ประเมิน

.....

ตำแหน่ง

.....

สถานที่ทำงาน

.....

สอนกลุ่มสาระการเรียนรู้

.....

ชั้นที่ทำการสอน

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำชี้แจงในการประเมิน

แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ซึ่งมีแบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน มีทั้งหมด 4 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

ชุดที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์

ชุดที่ 3 ด้านวิชาการ

ชุดที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง

โปรดอ่านข้อคำถามและพิจารณาว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านว่าอยู่ในระดับใด โดยใช้เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อละช่องให้ครบ

1 = ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2 = ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

3 = ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

4 = ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

5 = ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการประเมินภาวะผู้นำครูครั้งนี้

ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ
นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

ชุดที่ 1

ด้านคุณธรรม จริยธรรม

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	มีความเที่ยงตรง เที่ยงธรรม					
2	การไม่ลำเอียงเพราะความพอใจ รักใคร่ โกรธ เกลียด กลัว หลง					
3	การแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม กล้าที่จะดำรงความยุติธรรมไว้ให้ได้					
4	มีพฤติกรรมตรงต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ และตรงต่อเวลา					
5	ไม่ใช้เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม					
6	หมั่นถกปัญหาเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ ค่านิยมภายในที่ยึดถือร่วมกัน					
7	จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น					
8	ให้เกียรติ นับถือ และเอื้ออาทรต่อกัน ยืนหยัดเคียงข้างครูปกป้องในเรื่องที่เห็นว่าถูกต้อง					
9	ยินยอมให้สังคมตรวจสอบและสร้างมาตรฐานด้านความประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคน					
10	ผู้บริหารรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ถูกต้องและเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
ชุดที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน					
12	กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียนโดยผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน					
13	การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง					
14	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงานโครงการของโรงเรียน					
15	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีมและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ					
16	ผู้บริหารของโรงเรียนมุ่งเน้นการกระจายอำนาจและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรของโรงเรียน					
17	พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครูและบุคลากร					
18	ผู้บริหารโรงเรียนยึดมั่นในวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตนตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม สร้างศรัทธาโดยการปฏิบัติตามค่านิยมของโรงเรียน					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
19	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงความสามารถในการสื่อสารกับครูและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน สามารถโน้มน้าวให้คนอื่นเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
ชุดที่ 3 ด้านวิชาการ

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
20	การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ โดยระบุนโยบายเกี่ยวกับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน					
21	มีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้					
22	การตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูง การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ					
23	ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ					
24	ผู้บริหารเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้					
25	ผู้บริหาร บริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด กำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติการสอนตามมาตรฐาน					
26	ผู้บริหารมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน					
27	ผู้บริหารร่วมกับครูบริหารจัดการทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้					
28	มีการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและรับทราบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
29	มีการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน					
30	ร่วมกับครูรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน					
31	การจัดโครงการพัฒนาบุคลากรโดยการจัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน การนิเทศการสอนและประเมินครู					
32	จัดให้มีระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอนประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน					
33	การส่งเสริมจัดทำแบบประเมินครูและทำการประเมินเป็นระยะ					
34	ผู้บริหารร่วมกับครูกำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู					
35	ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้การสะท้อนผลงานวิเคราะห์และวิพากษ์					
36	ผู้บริหารใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู					
37	ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียนผู้ปกครองและชุมชน					
38	ผู้บริหารมีความรอบรู้ในหน่วยงานของตนเองเกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและการประเมินผล การเรียนการสอนและมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
ชุดที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
39	ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ครูเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน					
40	ผู้บริหารได้รับการยกย่องให้เกียรติ ความเคารพนับถือจากครู					
41	ผู้บริหารเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคนและครองงาน					
42	ผู้บริหารให้ความสนใจ ดูแลเอาใจใส่แก่ครูอย่างใกล้ชิด					
43	ในการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก					
44	ผู้บริหารกระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมีการคิดแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล					
45	ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่า ทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้					
46	ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูมีความทุ่มเท ความพยายามในการทำงานมากขึ้นและมองงานเป็นสิ่งท้าทายและมีคุณค่าต่อตนเอง					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
47	ผู้บริหารส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิมและทันยุคทันสมัย					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหาร
ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

งานวิจัยเรื่อง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24
(สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

ผู้ประเมิน

.....

ตำแหน่ง

.....

สถานที่ทำงาน

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำชี้แจง

1. แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน งานวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มีทั้งหมด 4 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

ชุดที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์

ชุดที่ 3 ด้านวิชาการ

ชุดที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง

2. ขอความกรุณาท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ โปรดพิจารณาข้อคำถามแต่ละรายการว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ และเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งมีระดับคะแนน ดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย

0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย

–1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขอขอบพระคุณ

ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ

นักศึกษาปริญญาเอก

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
ชุดที่ 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับคะแนน			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	1	
1	มีความเที่ยงตรง เที่ยงธรรม				
2	การไม่ลำเอียงเพราะความพอใจ รักใคร่ โกรธ เกลียด กลัว หลง				
3	การแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม กล้าที่จะดำรงความยุติธรรมไว้ให้ได้				
4	มีพฤติกรรมตรงต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ และตรงต่อเวลา				
5	ไม่ใช้เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม				
6	หมั่นถกปัญหาเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ ค่านิยม ภายในที่ยึดถือร่วมกัน				
7	จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบ พฤติกรรมให้เห็น				
8	ให้เกียรติ นับถือและเอื้ออาทรต่อกัน ยืนหยัด เคียงข้างครู ปกป้องในเรื่องที่เห็นว่าถูกต้อง				
9	ยินยอมให้สังคมตรวจสอบและสร้างมาตรฐาน ด้านความประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับ ทุกคน				
10	ผู้บริหารรับบทบาทหน้าที่ของตนเองปฏิบัติหน้าที่ อย่างเต็มที่ถูกต้องและเป็นแบบอย่างให้กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
ชุดที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับคะแนน			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	1	
11	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน				
12	กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียนโดยผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน				
13	การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง				
14	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมายแผนงานโครงการของโรงเรียน				
15	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีมและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ				
16	ผู้บริหารของโรงเรียนมุ่งเน้นการกระจายอำนาจและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรของโรงเรียน				
17	พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครูและบุคลากร				
18	ผู้บริหารโรงเรียนยึดมั่นในวิสัยทัศน์ปฏิบัติตนตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม สร้างศรัทธาโดยการปฏิบัติตามค่านิยมของโรงเรียน				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับคะแนน			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	1	
19	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงความสามารถในการสื่อสารกับครูและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน สามารถโน้มน้าวให้คนอื่นเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

ชุดที่ 3 ด้านวิชาการ

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับคะแนน			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	1	
20	การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ โดยระบุนโยบายเกี่ยวกับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน				
21	มีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้				
22	การตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูงการสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ				
23	ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ				
24	ผู้บริหารเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้				
25	ผู้บริหาร บริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด กำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติการสอนตามมาตรฐาน				
26	ผู้บริหารมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน				
27	ผู้บริหารร่วมกับครูบริหารจัดการทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้				
28	มีการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน และรับทราบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ				
29	มีการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับคะแนน			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	1	
30	ร่วมกับครูรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน				
31	การจัดโครงการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอนการนิเทศการสอนและประเมินครู				
32	จัดให้มีระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอนประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน				
33	การส่งเสริมจัดทำแบบประเมินครูและทำการประเมินเป็นระยะ				
34	ผู้บริหารร่วมกับครูกำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู				
35	ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสะท้อนผลงานวิเคราะห์และวิพากษ์				
36	ผู้บริหารใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู				
37	ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียนผู้ปกครองและชุมชน				
38	ผู้บริหารมีความรอบรู้ในหน่วยงานของตนเองเกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและการประเมินผลการเรียนการสอนและมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
ชุดที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับคะแนน			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	1	
39	ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ครูเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน				
40	ผู้บริหารได้รับการยกย่องให้เกียรติ ความเคารพนับถือจากครู				
41	ผู้บริหารเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคนและครองงาน				
42	ผู้บริหารให้ความสนใจ ดูแลเอาใจใส่แก่ครูอย่างใกล้ชิด				
43	ในการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก				
44	ผู้บริหารกระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน มีการคิดแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล				
45	ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจกระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้				
46	ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจกระตุ้นให้ครูมีความทุ่มเท ความพยายามในการทำงานมากขึ้นและมองงานเป็นสิ่งท้าทายและมีคุณค่าต่อตนเอง				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับคะแนน			ข้อเสนอแนะ
		-1	0	1	
47	ผู้บริหารส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิมและทันยุคทันสมัย				

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหาร

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

(ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน)

ข้อมูลผู้วิจัย

ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

187 ค่ายเสนีย์รณยุทธ ถนนอุดรธานี – สกลนคร

ตำบลหนองบัว อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี รหัสไปรษณีย์ 41000

โทรศัพท์ 088-5650796, E-mail katae.t2526@gmail.com

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหาร

งานวิจัยเรื่อง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

(สำหรับครูใหญ่)

ก่อนศึกษาคู่มือ

ผู้ประเมิน

.....

ตำแหน่ง

.....

สถานที่ทำงาน

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำชี้แจงในการประเมิน

แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ซึ่งมีแบบประเมินภาวะผู้นำครูมีทั้งหมด 4 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

ชุดที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์

ชุดที่ 3 ด้านวิชาการ

ชุดที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง

โปรดอ่านข้อคำถามและพิจารณาว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านว่าอยู่ในระดับใด โดยใช้เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อละช่องให้ครบ

1 = ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2 = ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

3 = ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

4 = ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

5 = ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการประเมินภาวะผู้นำครูครั้งนี้

ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ
นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

ชุดที่ 1

ด้านคุณธรรม จริยธรรม

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	มีความเที่ยงตรง เที่ยงธรรม					
2	การไม่ลำเอียงเพราะความพอใจ รักใคร่ โกรธ เกลียด กลัว หลง					
3	การแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม กล้าที่จะดำรงความยุติธรรมไว้ให้ได้					
4	มีพฤติกรรมตรงต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ และตรงต่อเวลา					
5	ไม่ใช้เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม					
6	หมั่นถกปัญหาเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ ค่านิยม ภายในที่ยึดถือร่วมกัน					
7	จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น					
8	ให้เกียรติ นับถือและเอื้ออาทรต่อกัน ยืนหยัดเคียงข้างครู ปกป้องในเรื่องที่เห็นว่าถูกต้อง					
9	ยินยอมให้สังคมตรวจสอบและสร้างมาตรฐานด้านความประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคน					
10	ผู้บริหารรู้บทบาทหน้าที่ของตนเองปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ถูกต้องและเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
ชุดที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน					
12	กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียน โดยผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน					
13	การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง					
14	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงานโครงการของโรงเรียน					
15	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีมและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ					
16	ผู้บริหารของโรงเรียนมุ่งเน้นการกระจายอำนาจและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรของโรงเรียน					
17	พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครูและบุคลากร					
18	ผู้บริหารโรงเรียนยึดมั่นในวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตนตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม สร้างศรัทธาโดยการปฏิบัติตามค่านิยมของโรงเรียน					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
19	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงความสามารถในการสื่อสารกับครูและผู้เกี่ยวข้อง เข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน สามารถโน้มน้าวให้คนอื่นเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
ชุดที่ 3 ด้านวิชาการ

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
20	การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ โดยระบุนโยบายเกี่ยวกับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน					
21	มีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้					
22	การตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูง การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ					
23	ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ					
24	ผู้บริหารเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้					
25	ผู้บริหาร บริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด กำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติการสอนตามมาตรฐาน					
26	ผู้บริหารมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน					
27	ผู้บริหารร่วมกับครูบริหารจัดการทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้					
28	มีการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและรับทราบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
29	มีการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน					
30	ร่วมกับครูรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน					
31	การจัดโครงการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน การนิเทศการสอนและประเมินครู					
32	จัดให้มีระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอน ประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน					
33	การส่งเสริมจัดทำแบบประเมินครูและทำการประเมินเป็นระยะ					
34	ผู้บริหารร่วมกับครูกำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู					
35	ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสะท้อนผลงานวิเคราะห์และวิพากษ์					
36	ผู้บริหารใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู					
37	ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน					
38	ผู้บริหารมีความรอบรู้ในหน่วยงานของตนเอง เกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและการประเมินผลการเรียนการสอนและมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
ชุดที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
39	ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ครูเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน					
40	ผู้บริหารได้รับการยกย่องให้เกียรติ ความเคารพนับถือจากครู					
41	ผู้บริหารเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคนและครองงาน					
42	ผู้บริหารให้ความสนใจ ดูแลเอาใจใส่แก่ครู อย่างใกล้ชิด					
43	ในการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก					
44	ผู้บริหารกระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมีการคิดแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล					
45	ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่า ทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้					
46	ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูมีความทุ่มเท ความพยายามในการทำงานมากขึ้นและมองงานเป็นสิ่งท้าทายและมีคุณค่าต่อตนเอง					
47	ผู้บริหารส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิมและทันยุคทันสมัย					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหาร

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

(ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อมูลผู้วิจัย

ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

187 ค่ายเสนีย์รณยุทธ ถนน อุดรธานี – สกลนคร

ตำบลหนองบัว อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี รหัสไปรษณีย์ 41000

โทรศัพท์ 088-5650796, E-mail katae.t2526@gmail.com

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหาร

งานวิจัยเรื่อง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

(สำหรับครูใหญ่)

หลังศึกษาคู่มือ

ผู้ประเมิน

.....

ตำแหน่ง

.....

สถานที่ทำงาน

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำชี้แจงในการประเมิน

แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ซึ่งมีแบบประเมินภาวะผู้นำครูมีทั้งหมด 4 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

ชุดที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์

ชุดที่ 3 ด้านวิชาการ

ชุดที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง

โปรดอ่านข้อคำถามและพิจารณาว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านว่าอยู่ในระดับใด โดยใช้เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อละช่องให้ครบ

1 = ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2 = ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

3 = ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

4 = ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

5 = ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการประเมินภาวะผู้นำครูครั้งนี้

ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ
นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

ชุดที่ 1

ด้านคุณธรรม จริยธรรม

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	มีความเที่ยงตรง เที่ยงธรรม					
2	การไม่ลำเอียงเพราะความพอใจ รักใคร่ โกรธ เกลียด กลัว หลง					
3	การแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม กล้าที่จะดำรงความยุติธรรมไว้ให้ได้					
4	มีพฤติกรรมตรงต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ และตรงต่อเวลา					
5	ไม่ใช้เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม					
6	หมั่นถกปัญหาเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ ค่านิยมภายในที่ยึดถือร่วมกัน					
7	จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น					
8	ให้เกียรติ นับถือและเอื้ออาทรต่อกัน ยืนหยัดเคียงข้างครู ปกป้องในเรื่องที่เห็นว่าถูกต้อง					
9	ยินยอมให้สังคมตรวจสอบและสร้างมาตรฐานด้านความประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคน					
10	ผู้บริหารรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ถูกต้องและเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
ชุดที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน					
12	กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียน โดยผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน					
13	การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง					
14	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงานโครงการของโรงเรียน					
15	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีมและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ					
16	ผู้บริหารของโรงเรียนมุ่งเน้นการกระจายอำนาจและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรของโรงเรียน					
17	พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครูและบุคลากร					
18	ผู้บริหารโรงเรียนยึดมั่นในวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตนตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม สร้างศรัทธาโดยการปฏิบัติตามค่านิยมของโรงเรียน					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
19	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงความสามารถในการสื่อสารกับครูและผู้เกี่ยวข้อง เข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน สามารถโน้มน้าวให้คนอื่นเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
ชุดที่ 3 ด้านวิชาการ

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
20	การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ โดยระบุนโยบายเกี่ยวกับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน					
21	มีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้					
22	การตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูงการสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ					
23	ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ					
24	ผู้บริหารเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้					
25	ผู้บริหาร บริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด กำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติการสอนตามมาตรฐาน					
26	ผู้บริหารมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน					
27	ผู้บริหารร่วมกับครูบริหารจัดการทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้					
28	มีการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและรับทราบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
29	มีการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน					
30	ร่วมกับครูรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน					
31	การจัดโครงการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน การนิเทศการสอนและประเมินครู					
32	จัดให้มีระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอน ประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน					
33	การส่งเสริมจัดทำแบบประเมินครูและทำการประเมินเป็นระยะ					
34	ผู้บริหารร่วมกับครูกำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู					
35	ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสะท้อนผลงานวิเคราะห์และวิพากษ์					
36	ผู้บริหารใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู					
37	ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน					
38	ผู้บริหารมีความรอบรู้ในหน่วยงานของตนเอง เกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและการประเมินผลการเรียนการสอนและมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
ชุดที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
39	ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ครูเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน					
40	ผู้บริหารได้รับการยกย่องให้เกียรติ ความเคารพนับถือจากครู					
41	ผู้บริหารเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคนและครองงาน					
42	ผู้บริหารให้ความสนใจ ดูแลเอาใจใส่แก่ครูอย่างใกล้ชิด					
43	ในการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก					
44	ผู้บริหารกระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมีการคิดแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล					
45	ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่า ทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้					
46	ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้น ให้ครูมีความทุ่มเท ความพยายามในการทำงานมากขึ้นและมองงานเป็นสิ่งท้าทายและมีคุณค่าต่อตนเอง					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
47	ผู้บริหารส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิมและทันยุคทันสมัย					

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหาร

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

(ครูฝ่ายวิชาการโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อมูลผู้วิจัย

ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

187 ค่ายเสนีย์รณยุทธ ถนนอุดรธานี – สกลนคร

ตำบลหนองบัว อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี รหัสไปรษณีย์ 41000

โทรศัพท์ 088-5650796, E-mail katae.t2526@gmail.com

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหาร

งานวิจัยเรื่อง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

(สำหรับครูฝ่ายวิชาการ)

ก่อนศึกษาคู่มือ

ผู้ประเมิน

.....

ตำแหน่ง

.....

สถานที่ทำงาน

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำชี้แจงในการประเมิน

แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ซึ่งมีแบบประเมินภาวะผู้นำครูมีทั้งหมด 4 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

ชุดที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์

ชุดที่ 3 ด้านวิชาการ

ชุดที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง

โปรดอ่านข้อคำถามและพิจารณาว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านว่าอยู่ในระดับใด โดยใช้เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อละช่องให้ครบ

1 = ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2 = ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

3 = ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

4 = ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

5 = ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการประเมินภาวะผู้นำครูครั้งนี้

ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ
นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

ชุดที่ 1

ด้านคุณธรรม จริยธรรม

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	มีความเที่ยงตรง เที่ยงธรรม					
2	การไม่ลำเอียงเพราะความพอใจ รักใคร่ โกรธ เกลียด กลัว หลง					
3	การแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม กล้าที่จะดำรงความยุติธรรมไว้ให้ได้					
4	มีพฤติกรรมตรงต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ และตรงต่อเวลา					
5	ไม่ใช้เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม					
6	หมั่นถกปัญหาเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ ค่านิยม ภายในที่ยึดถือร่วมกัน					
7	จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น					
8	ให้เกียรติ นับถือและเอื้ออาทรต่อกัน ยืนหยัดเคียงข้างครู ปกป้องในเรื่องที่เห็นว่าถูกต้อง					
9	ยินยอมให้สังคมตรวจสอบและสร้างมาตรฐานด้านความประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคน					
10	ผู้บริหารรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ถูกต้องและเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
ชุดที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน					
12	กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียนโดยผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน					
13	การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง					
14	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงานโครงการของโรงเรียน					
15	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีมและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ					
16	ผู้บริหารของโรงเรียนมุ่งเน้นการกระจายอำนาจและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรของโรงเรียน					
17	พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครูและบุคลากร					
18	ผู้บริหารโรงเรียนยึดมั่นในวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตนตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม สร้างศรัทธาโดยการปฏิบัติตามค่านิยมของโรงเรียน					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
19	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงความสามารถในการสื่อสารกับครูและผู้เกี่ยวข้อง เข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน สามารถโน้มน้าวให้คนอื่นเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
ชุดที่ 3 ด้านวิชาการ

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
20	การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ โดยระบุนโยบายเกี่ยวกับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน					
21	มีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้					
22	การตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูง การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ					
23	ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ					
24	ผู้บริหารเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้					
25	ผู้บริหาร บริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด กำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติการสอนตามมาตรฐาน					
26	ผู้บริหารมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน					
27	ผู้บริหารร่วมกับครูบริหารจัดการทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้					
28	มีการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและรับทราบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
29	มีการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน					
30	ร่วมกับครูรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน					
31	การจัดโครงการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน การนิเทศการสอนและประเมินครู					
32	จัดให้มีระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอน ประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน					
33	การส่งเสริมจัดทำแบบประเมินครูและทำการประเมินเป็นระยะ					
34	ผู้บริหารร่วมกับครูกำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู					
35	ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสะท้อนผลงานวิเคราะห์และวิพากษ์					
36	ผู้บริหารใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู					
37	ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน					
38	ผู้บริหารมีความรอบรู้ในหน่วยงานของตนเอง เกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและการประเมินผลการเรียนการสอนและมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
ชุดที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
39	ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ครูเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวเดียวกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน					
40	ผู้บริหารได้รับการยกย่องให้เกียรติ ความเคารพนับถือจากครู					
41	ผู้บริหารเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคนและครองงาน					
42	ผู้บริหารให้ความสนใจ ดูแลเอาใจใส่แก่ครูอย่างใกล้ชิด					
43	ในการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก					
44	ผู้บริหารกระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน มีการคิดแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล					
45	ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้					
46	ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูมีความทุ่มเท ความพยายามในการทำงานมากขึ้น และมองงานเป็นสิ่งท้าทายและมีคุณค่าต่อตนเอง					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
47	ผู้บริหารส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิมและทันยุคทันสมัย					

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหาร

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

(ครูฝ่ายวิชาการโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน)

ข้อมูลผู้วิจัย

ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

187 ค่ายเสนีย์รณยุทธ ถนน อุดรธานี – สกลนคร

ตำบลหนองบัว อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี รหัสไปรษณีย์ 41000

โทรศัพท์ 088-5650796, E-mail katae.t2526@gmail.com

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหาร

งานวิจัยเรื่อง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

(สำหรับครูฝ่ายวิชาการ)

หลังศึกษาคู่มือ

ผู้ประเมิน

.....

ตำแหน่ง

.....

สถานที่ทำงาน

.....

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำชี้แจงในการประเมิน

แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ซึ่งมีแบบประเมินภาวะผู้นำครูมีทั้งหมด 4 ชุด ดังนี้

ชุดที่ 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

ชุดที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์

ชุดที่ 3 ด้านวิชาการ

ชุดที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง

โปรดอ่านข้อคำถามและพิจารณาว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านว่าอยู่ในระดับใด โดยใช้เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อละช่องให้ครบ

1 = ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2 = ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

3 = ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

4 = ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

5 = ระดับการปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการประเมินภาวะผู้นำครูครั้งนี้

ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ
นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

ชุดที่ 1

ด้านคุณธรรม จริยธรรม

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	มีความเที่ยงตรง เที่ยงธรรม					
2	การไม่ลำเอียงเพราะความพอใจ รักใคร่ โกรธ เกลียด กลัว หลง					
3	การแสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม กล้าที่จะดำรงความยุติธรรมไว้ให้ได้					
4	มีพฤติกรรมตรงต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ และตรงต่อเวลา					
5	ไม่ใช้เล่ห์กล คดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม					
6	หมั่นถกปัญหาเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ ค่านิยม ภายในที่ยึดถือร่วมกัน					
7	จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น					
8	ให้เกียรติ นับถือและเอื้ออาทรต่อกัน ยืนหยัดเคียงข้างครู ปกป้องในเรื่องที่เห็นว่าถูกต้อง					
9	ยินยอมให้สังคมตรวจสอบและสร้างมาตรฐานด้านความประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคน					
10	ผู้บริหารรู้บทบาทหน้าที่ของตนเอง ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ถูกต้องและเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
ชุดที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
11	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน					
12	กำหนดทิศทางหรือเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียน โดยผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน					
13	การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง					
14	ผู้บริหารโรงเรียนสามารถเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงานโครงการของโรงเรียน					
15	ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีมและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ					
16	ผู้บริหารของโรงเรียนมุ่งเน้นการกระจายอำนาจและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรของโรงเรียน					
17	พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครูและบุคลากร					
18	ผู้บริหารโรงเรียนยึดมั่นในวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตนตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม สร้างศรัทธาโดยการปฏิบัติตามค่านิยมของโรงเรียน					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
19	พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงความสามารถในการสื่อสารกับครูและผู้เกี่ยวข้อง เข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน สามารถโน้มน้าวให้คนอื่นเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
ชุดที่ 3 ด้านวิชาการ

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
20	การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้โดยระบุนโยบายเกี่ยวกับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน					
21	มีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้					
22	การตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูง การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ					
23	ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ					
24	ผู้บริหารเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้					
25	ผู้บริหาร บริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด กำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติการสอนตามมาตรฐาน					
26	ผู้บริหารมีการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน					
27	ผู้บริหารร่วมกับครูบริหารจัดการทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้					
28	มีการกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนและรับทราบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
29	มีการวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน					
30	ร่วมกับครูรายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน					
31	การจัดโครงการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน การนิเทศการสอนและประเมินครู					
32	จัดให้มีระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอน ประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุงการปฏิบัติการสอน					
33	การส่งเสริมจัดทำแบบประเมินครูและทำการประเมินเป็นระยะ					
34	ผู้บริหารร่วมกับครูกำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครู					
35	ผู้บริหารส่งเสริมบรรยากาศ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ การสะท้อนผลงานวิเคราะห์และวิพากษ์					
36	ผู้บริหารใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู					
37	ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน					
38	ผู้บริหารมีความรอบรู้ในหน่วยงานของตนเองเกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและการประเมินผลการเรียนการสอนและมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
ชุดที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
39	ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ครูเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน					
40	ผู้บริหารได้รับการยกย่องให้เกียรติ ความเคารพนับถือจากครู					
41	ผู้บริหารเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคนและครองงาน					
42	ผู้บริหารให้ความสนใจ ดูแลเอาใจใส่แก่ครูอย่างใกล้ชิด					
43	ในการมอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก					
44	ผู้บริหารกระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมีการคิดแก้ไขปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล					
45	ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้					
46	ผู้บริหารใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูมีความทุ่มเท ความพยายามในการทำงานมากขึ้นและมองงานเป็นสิ่งท้าทายและมีคุณค่าต่อตนเอง					

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ข้อ	ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
47	ผู้บริหารส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิมและทันยุคทันสมัย					

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ค

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 31 ผลการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความสอดคล้อง IOC ของแบบสอบถาม

องค์ประกอบ	ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	สรุป
องค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม	1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	7	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	8	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	9	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	10	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
องค์ประกอบที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์	1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	7	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	8	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	9	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
องค์ประกอบที่ 3 ด้านวิชาการ	1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 31 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	สรุป
	7	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	8	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	9	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	10	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	11	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	12	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	13	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	14	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	15	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	16	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	17	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	18	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	19	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
องค์ประกอบที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง	1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	7	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	8	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	9	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 32 ผลการวิเคราะห์ ตรวจสอบ ประเมินความสอดคล้อง IOC ของข้อคำถามแบบประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

องค์ประกอบ	ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	สรุป
องค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม	1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	7	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	8	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	9	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	10	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
องค์ประกอบที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์	1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	7	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	8	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	9	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
องค์ประกอบที่ 3 ด้านวิชาการ	1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตาราง 32 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ข้อที่	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	สรุป
	6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	7	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	8	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	9	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	10	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	11	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	12	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	13	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	14	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	15	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	16	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	17	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	18	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	19	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
องค์ประกอบที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง	1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	4	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	7	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	8	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1
	9	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	1

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก จ

คู่มือ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คู่มือ
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผู้วิจัย

ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 โดยมุ่งพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติเพื่อให้ครูผู้สอนเกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 และสร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่และภาระงานด้านการบริหารให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง ผู้วิจัยได้จัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาทั้งหมด จำนวน 4 เล่ม ประกอบด้วย

เล่ม 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

เล่ม 2 ด้านวิสัยทัศน์

เล่ม 3 ด้านวิชาการ

เล่ม 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ประธานและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้เชี่ยวชาญ คณะครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารประกอบการพัฒนานี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษาและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ
นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ	1
หลักการของรูปแบบ	6
วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	6
เนื้อหาของรูปแบบ	7
กระบวนการของรูปแบบ	7
รายละเอียดของกิจกรรม	9
การวัดและประเมินผล	13
เอกสารอ้างอิง	15
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนา	17
รายชื่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	18

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ

ตำรวจเป็นอาชีพที่ต้องสัมผัสกับประชาชน ปฏิบัติหน้าที่ตลอด 24 ชั่วโมง มีหน้าที่บำบัดทุกข์บำรุงสุขให้กับประชาชน รวมถึงคอยอำนวยความสะดวกและให้บริการกับประชาชนโดยไม่เลือกปฏิบัติกับบุคคลใดบุคคลหนึ่งมีหน่วยงานในสังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติหน่วยงานหนึ่งมีชื่อว่า “ตำรวจตระเวนชายแดน” (ตชด.) ตำรวจตระเวนชายแดนเป็นตำรวจหน่วยหนึ่งใน สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติแต่การปฏิบัติหน้าที่มีความแตกต่างกับตำรวจหน่วยอื่น คือ ต้องตระเวนตรวจพื้นที่ตามแนวชายแดน จึงมีหน้าที่เสมือนรั้วของชาติ และเป็นแนวป้องกันด่านแรกในการปกป้องอธิปไตยของชาติไทยทำให้ได้พบเห็นประชาชนผู้เดือดร้อนเกี่ยวกับการครองชีพและโรคภัยไข้เจ็บจำนวนมาก จึงได้ให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะสามารถช่วยได้ เช่น แจกอาหาร เสื้อผ้า ให้การรักษาพยาบาลผู้เจ็บป่วย แนะนำการประกอบอาชีพ นอกจากนี้ยังได้พบเห็นหมู่บ้านต่าง ๆ มีเด็กซึ่งอยู่ในวัยเรียนเป็นจำนวนมากยังไม่ได้เรียนหนังสือ เนื่องจากหน่วยงานซึ่งรับผิดชอบด้านการศึกษาไม่สามารถเข้าไปจัดตั้งโรงเรียนได้ เนื่องจากเป็นพื้นที่ป่าเขาทุรกันดาร และบางพื้นที่มีสถานการณ์ก่อการร้ายของฝ่ายตรงข้ามกับรัฐบาล ดังนั้นเมื่อประมาณ พ.ศ. 2498 จึงได้คิดที่จะจัดตั้งโรงเรียนขึ้น สอนหนังสือให้แก่ชาวเขาเพื่อให้เขาเหล่านั้นได้รู้ภาษาไทยจะได้ติดต่อทำความเข้าใจกันได้สะดวก และเพื่อเป็นสื่อในการเผยแพร่ความรู้และวิทยาการในการพัฒนาความเป็นอยู่ตลอดจนทำให้เกิดความมั่นคงในด้านการปกครองอีกด้วย โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่ดำเนินการอย่างถูกต้องตามระเบียบของกระทรวงศึกษาธิการ ได้ถือกำเนิดขึ้นเป็นครั้งแรก เมื่อปี พ.ศ. 2499 ที่หมู่บ้านดอนมหาวัน อำเภอเชียงของ จังหวัดเชียงราย เปิดทำการสอนเมื่อวันที่ 7 มกราคม พ.ศ. 2499 ซึ่งใช้ชื่อว่า “โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบำรุงที่ 1” การจัดตั้งโรงเรียนสอนหนังสือในระยะเริ่มแรกไม่มีงบประมาณสนับสนุน ครูก็ต้องใช้ตำรวจตระเวนชายแดน นักเรียนก็เป็นเด็กยากจนไม่มีเงินที่จะจัดซื้อหนังสือ สมุด ดินสอ ฯลฯ เด็กเหล่านี้จึงได้รับแจกหนังสือและอุปกรณ์การเรียนจากผู้มีจิตเมตตาบริจาคผ่านตำรวจตระเวนชายแดน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2506 เป็นต้นมา การดำเนินการของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนได้รับพระมหากรุณาธิคุณเป็นล้นพ้นจากพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ ได้พระราชทานพระราชทรัพย์ส่วนพระองค์แก่ตำรวจตระเวนชายแดนสำหรับจัดตั้งโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนขึ้นในพื้นที่ภาคเหนือ คือ โรงเรียนเจ้าพ่อหลวงอุปถัมภ์และโรงเรียนเจ้าแม่หลวงอุปถัมภ์ อีกทั้งในปี พ.ศ. 2507 สมเด็จพระราชชนนีศรีสังวาล พร้อมด้วยสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอเจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา ได้พระราชทานการสนับสนุนและทรงอุปถัมภ์การดำเนินงานของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนอย่างกว้างขวาง โดยได้พระราชทานพระราชทรัพย์ส่วนพระองค์และเงินที่มีผู้บริจาคถวายโดยเสด็จพระราชกุศล นำไปจัดตั้งโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน และจะเสด็จฯ ไปทรงเปิดโรงเรียนด้วยพระองค์เองทุกแห่ง อีกทั้งได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานราชการ องค์กรภาคเอกชน ตลอดจนคณะบุคคลต่าง ๆ ที่ได้ให้ความช่วยเหลืออีกส่วนหนึ่งด้วย กิจการโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนจึงได้เจริญก้าวหน้ามาเป็นลำดับจากการที่สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้โดยเสด็จพระราชดำเนินพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว และสมเด็จพระนางเจ้าฯ พระบรมราชินีนาถ เยี่ยมเยียนราษฎร ได้ทรงทราบว่าเยาวชนในชนบทส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาทุพโภชนาการ ปัญหาด้านสุขภาพอนามัย ซึ่งจะมีผลเชื่อมโยงไปสู่ปัญหาด้านการศึกษาเพราะเมื่อเด็กเยาวชนมีสุขภาพไม่ดี ก็ไม่สามารถจะเข้ารับการศึกษาได้ดี จึงมีพระราชดำริให้จัดทำโครงการเกษตรเพื่ออาหารกลางวันโดยให้เริ่มดำเนินการครั้งแรกในปี พ.ศ. 2523 ต่อมาทรงมีพระราชดำริว่าเด็กนักเรียนที่จบการศึกษาชั้นสูงสุดจากโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนแล้วแทบไม่มีโอกาสที่จะได้รับการศึกษาต่อในระดับที่สูงต่อไปได้ เนื่องจากครอบครัวมีฐานะยากจนและขาดทุนทรัพย์ที่จะสนับสนุนได้ กอปรกับมีภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่ห่างไกล หากต้องการที่จะศึกษาต่อก็ต้องเดินทางเข้ามาศึกษาในสถานศึกษาของอำเภอหรือจังหวัด ซึ่งก็จะประสบกับปัญหาในเรื่องที่พักอาศัยจึงมีพระราชประสงค์ที่จะช่วยเด็กนักเรียนเหล่านี้โดยได้พระราชทานทุนการศึกษาแก่นักเรียนที่เรียนดี มีสติปัญญาที่จะศึกษาต่อไปได้ ให้ได้รับการศึกษาต่อจนถึงขั้นสูงสุดตามระดับสติปัญญาความสามารถและความเหมาะสมส่วนผู้ที่ไม่สามารถเข้ารับการศึกษาต่อไปได้ รวมทั้งพวกที่ไม่มีสัญชาติก็มีพระราชประสงค์ให้ฝึกอาชีพที่สามารถใช้ได้ในท้องถิ่นนั้น จากจุดเริ่มต้นดังกล่าวจนถึงปัจจุบัน จึงได้มีโครงการตามพระราชดำริสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เกิดขึ้นทั้งสิ้น 8 โครงการ ได้แก่ 1) โครงการเกษตรเพื่ออาหารกลางวัน 2) โครงการส่งเสริมสุขภาพการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3) โครงการฝึกอาชีพ 4) โครงการนักเรียนในพระราชานุเคราะห์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี 5) โครงการควบคุมโรคขาดสารไอโอดีน 6) โครงการส่งเสริมสหกรณ์ 7) โครงการส่งเสริมโภชนาการและสุขภาพอนามัยแม่และเด็ก 8) โครงการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ได้รับการสนับสนุนจากภาครัฐ รวม 10 หน่วยงาน คือ กรมส่งเสริมการเกษตร กรมปศุสัตว์ กรมประมง กรมส่งเสริมสหกรณ์ กรมตรวจบัญชีสหกรณ์ กรมอนามัย กรมควบคุมโรค สถาบันอาชีวะ มหาวิทยาลัยราชภัฏและสถาบันส่งเสริมการเรียนการสอนวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี เพื่อให้เด็กเยาวชนและประชาชนที่อยู่ในพื้นที่ห่างไกลทุรกันดารและด้อยโอกาสทางการศึกษาได้รับโอกาสเช่นเดียวกับเด็กนักเรียนในเขตเมืองหรือเขตชนบท กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนได้พัฒนาขั้นตอนการปฏิบัติงานใหม่สำหรับการให้การศึกษาเด็กและเยาวชนตามแนวชายแดนและถิ่นทุรกันดาร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน คือ เพื่อแก้ไขปัญหาการขาดโอกาสของเด็กและเยาวชนที่อยู่ในพื้นที่ทุรกันดาร ไกลคมนาคม หรือเป็นพื้นที่ที่มีปัญหาด้านความมั่นคงให้ได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึง เสมอภาค และมีคุณภาพตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2551 โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และในช่วงเวลานั้นเอง สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ได้พระราชทานคำแนะนำว่า โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนควรกำหนดปรัชญาให้ชัดเจนเพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนอย่างแท้จริง กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดนจึงได้กำหนดปรัชญาของโรงเรียนขึ้นว่า “สร้างภูมิปัญญา พัฒนาคุณภาพชีวิต สัมฤทธิผลความมั่นคง” ซึ่งสะท้อนบทบาทของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่สำคัญ 3 ประการ คือ บทบาทเป็นสถานศึกษา บทบาทเป็นศูนย์กลางในการพัฒนาคุณภาพชีวิต และบทบาทเป็นหน่วยรักษาความมั่นคงปลอดภัยและรักษาความสงบเรียบร้อยของชุมชน

ผลจากการพัฒนาโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ได้รับการยอมรับจากหน่วยงานและองค์กรทั้งในและต่างประเทศ โดยได้รับรางวัลเกียรติยศด้านการรู้หนังสือของสมาคมการอ่านระหว่างประเทศประจำปี 2532 จากองค์การยูเนสโกในผลงานเรื่อง “บทบาทของตำรวจตระเวนชายแดนในการจัดการศึกษาแก่ชาวเขาและประชาชนไกลคมนาคม” (The Role of Border Patrol Police in The Education Programs for Highland Minorities and People in Remote Areas) เมื่อ 8 กันยายน พ.ศ. 2532 และได้รับโล่รางวัล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากการประกวดผลงานในประเทศ รางวัลหน่วยงานดีเด่นของชาติ สาขาการพัฒนาสังคม (ด้านการศึกษา) ประจำปี พ.ศ. 2539 จากคณะกรรมการเอกลักษณ์ของชาติ สำนักนายกรัฐมนตรี ในด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิตอันจะส่งผลให้เกิดความมั่นคงของชุมชนและประเทศชาติ ในปี พ.ศ. 2557 มีโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนทั้งหมด 196 โรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา 161 โรง ศูนย์การเรียนโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน (จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา) 31 แห่ง โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนขยายโอกาส 2 โรง และโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาอีก 2 โรง (สำนักงานโครงการสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี, 2558, หน้า 8; กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน, 2556, หน้า 73 – 91) จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องกับประชาชน จึงถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญของตำรวจตระเวนชายแดนที่จะต้องปฏิบัติหน้าที่ได้กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นข้าราชการตำรวจที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารงานโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนเพื่อนำมาปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ (ฐานข้อมูลแหล่งการเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น, เข้าถึงได้จาก http://is.udru.ac.th/local-scholars/bpps.html)

กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 (กก.ตชด. 24) ได้ดำเนินการส่งเสริมการศึกษาให้กับเด็กและเยาวชนที่อยู่ในพื้นที่ถิ่นทุรกันดารห่างไกลคมนาคม ซึ่งหน่วยงานที่รับผิดชอบทางด้านการศึกษาโดยตรงไม่สามารถที่จะเข้าไปจัดการให้กับเด็กและเยาวชนเหล่านั้นได้ กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 จึงได้เข้าไปดำเนินการจัดตั้งโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนและส่งข้าราชการตำรวจเข้าไปทำหน้าที่ครูใหญ่และครูสอนเด็กและเยาวชน ซึ่งประกอบด้วยงานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่งานธุรการการเงินและงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน อย่างไรก็ตาม การบริหารงานโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ยังคงใช้แนวทางการบริหารงานตามที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้กำหนดไว้ โดยครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน มีหน้าที่บริหารงานโรงเรียนใน 4 ด้าน คือ ด้านบริหารวิชาการ ด้านบริหารงานบุคคล ด้านการบริหารงานทั่วไปและด้านการบริหารงบประมาณ และดำเนินงานตามโครงการพระราชดำริทั้ง 6 วัตถุประสงค์ (กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน, 40 ปี โรงเรียน ตชด. ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีและสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯสยามบรมราชกุมารี, หน้า 30) โดยการบริหารงานในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนทั้งครูใหญ่ คณะครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต้องมีความรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ความเข้าใจในการบริหารงานในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ปัจจุบันมีโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ในสังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 จำนวน 18 โรงเรียน มีครูใหญ่ทั้งหมด 18 คน

จากการศึกษารายงานผลการประชุมการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ในสังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 พบว่าผลการผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน (O-NET) ในช่วงปีการศึกษา 2562 - 2563 ที่ผ่านมาพบว่า มีคะแนนผลการทดสอบความรู้เฉลี่ยต่ำกว่าคะแนนเฉลี่ยของระดับชาติในทุกกลุ่มสาระวิชา รายละเอียดตามตาราง

ตาราง 1 ผลการทดสอบความรู้ระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในช่วงปีการศึกษา 2560 - 2562

กลุ่มสาระวิชา	2560		2561		2562	
	ประเทศ	กก.ตชด.24	ประเทศ	กก.ตชด.24	ประเทศ	กก.ตชด.24
ภาษาไทย	46.58	37.70	55.90	47.33	49.07	43.58
คณิตศาสตร์	37.12	27.23	37.50	25.53	32.90	28.10
วิทยาศาสตร์	39.12	32.39	39.93	35.71	35.55	32.24
อังกฤษ	36.34	26.14	39.24	29.63	34.42	27.08

จากตาราง 1 พบว่า ผลการทดสอบความรู้ระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในช่วงปีการศึกษา 2560 - 2562 มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าโรงเรียนในสังกัดอื่น

ด้วยเหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยจึงสนใจที่จะทำการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 โดยคาดหวังว่าหากข้าราชการตำรวจที่ทำหน้าที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร จะส่งผลให้การให้การบริหารงานในโรงเรียนบรรลุผลตามนโยบายและเป้าหมายของสำนักงานตำรวจแห่งชาติและได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ซึ่งจะเป็นนวัตกรรมนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติต่อไป

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

หลักการของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มีหลักการ ดังนี้

1. เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยยึดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

2. เป็นรูปแบบที่ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้และหลักการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และการกระทำ เป็นการเรียนรู้ในการสร้างความคิด รวบยอด การพัฒนาความเข้าใจและความสามารถต่าง ๆ ด้วยตนเอง และการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการบริหารจัดการ

3. เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการและวิธีการที่หลากหลาย ประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC) การปฏิบัติจริง และการนิเทศ ติดตาม

4. เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยมีหลักการสำคัญประกอบด้วย การใช้ประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม การเรียนรู้ด้วยการกระทำจนทำให้เกิดความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดจากความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม การปฏิสัมพันธ์ของผู้เข้ารับการอบรมทำให้เกิดการขยายตัวของเครือข่ายความรู้ที่ทุกคนมีอยู่อย่างกว้างขวาง และการสื่อสารด้วยการพูดหรือการเขียน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)

วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

2. เพื่อสร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. เพื่อพัฒนาทักษะในการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ในการปฏิบัติภารกิจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

เนื้อหาของรูปแบบ

เนื้อหาของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 มีจำนวน 4 หน่วย ดังนี้

หน่วยที่ 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

หน่วยที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์

หน่วยที่ 3 ด้านวิชาการ

หน่วยที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง

กระบวนการของรูปแบบ

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน แบ่งออกเป็น 6 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ประเมินผู้รับการพัฒนาตนเอง ก่อนการศึกษาคู่มือการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเองและประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

ระยะที่ 2 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ชุดที่ 1 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 5 วัน (ศึกษาวันละ 3 ชั่วโมง รวม 15 ชั่วโมง) หลังจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเองสรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมายและแนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ในบทบาทของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ในคู่มือการพัฒนาชุดที่ 1 อีกทั้งศึกษาการศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม–ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้ความสามารถและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านความรู้และประสบการณ์ในบทบาทของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

หรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่นหรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านความรู้และประสบการณ์ในบทบาทของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ต่อจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเองทำแบบฝึกและตอบคำถามพร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 1

ระยะที่ 3 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ชุดที่ 2 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 5 วัน (ศึกษาวันละ 3 ชั่วโมง รวม 15 ชั่วโมง) หลังจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเองสรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ในคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 2 ศึกษาการศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันในระหว่างผู้รับการพัฒนาด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านวิสัยทัศน์ เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัยหรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่น หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ต่อจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถามพร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 2

ระยะที่ 4 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ชุดที่ 3 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 5 วัน (วันละ 3 ชั่วโมง รวม 15 ชั่วโมง) หลังจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมาย และแนวคิด เกี่ยวกับความรู้และทักษะในด้านวิชาการ ในคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3 ศึกษาการศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม-ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านความรู้และทักษะในการบริหาร เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่น หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านความรู้และทักษะในการบริหาร ต่อจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถามพร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3

ระยะที่ 5 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ชุดที่ 4 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาใน

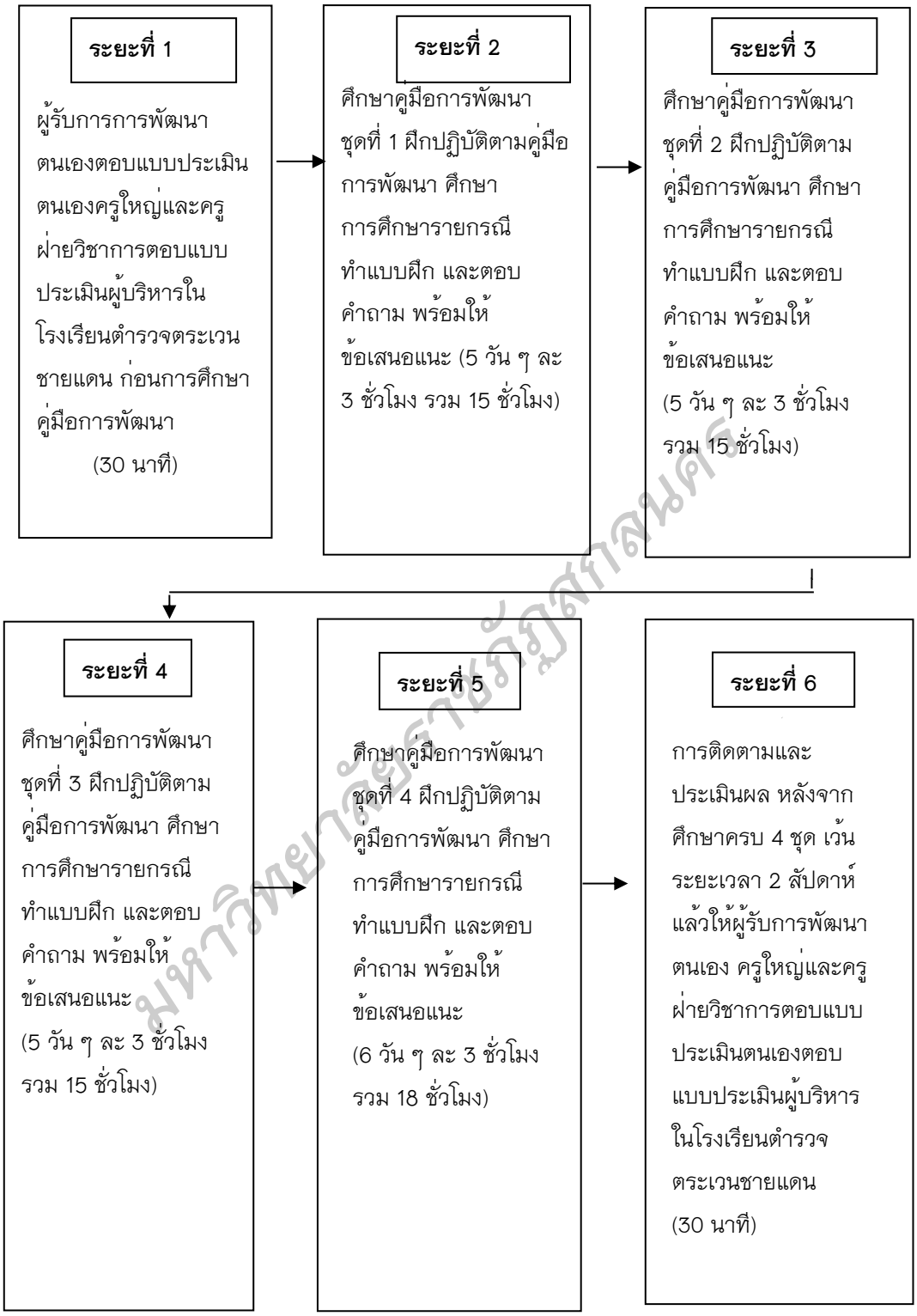
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การศึกษา 6 วัน (ศึกษาวันละ 3 ชั่วโมง รวม 18 ชั่วโมง) หลังจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเองสรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมาย หลักการ และแนวคิดเกี่ยวกับด้านการเปลี่ยนแปลงในคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 4 ศึกษาการศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม–ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัยหรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่น หรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านความรู้และทักษะในการบริหาร ต่อจากนั้นผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถามพร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 4

ระยะที่ 6 การติดตามและประเมินผล เป็นระยะการติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน หลังจากผู้รับการพัฒนาตนเองศึกษาคู่มือการพัฒนาครบทั้ง 4 ชุด เป็นเวลา 21 วัน (ศึกษาวันละ 3 ชั่วโมง รวม 63 ชั่วโมง) แล้ว เว้นระยะห่างเป็นเวลา 2 สัปดาห์ จากนั้นให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง ประเมินโดยครูใหญ่และครูฝ่ายวิชาการ โดยการตอบแบบประเมินตนเอง และแบบประเมินผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น นอกจากนั้น ยังจะต้องประเมินโดยการสัมภาษณ์ครูใหญ่และครูฝ่ายวิชาการที่ผู้รับการพัฒนาตนเอง เฉพาะที่ทดลองใช้รูปแบบและคู่มือการพัฒนาดังกล่าวข้างต้น โดยผู้วิจัยสัมภาษณ์ด้วยตนเองหรือโดยทางโทรศัพท์ หรือโดยการให้ผู้รับการสัมภาษณ์ตอบแบบประเมินโดยการสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อยืนยันผลการทดลองใช้รูปแบบและคู่มือการพัฒนาอีกชั้นหนึ่ง

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนแสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาพประกอบ 1 กระบวนการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วยรายละเอียดของกิจกรรมตามระยะต่าง ๆ ดังนี้

ระยะที่ 1 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ประเมินความมีภาวะผู้นำในแต่ละด้านของตนเอง จำนวน 18 คน และประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา จำนวน 18 คน โดยผู้วิจัยทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาทุกโรงเรียนในสังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 เพื่อนำรูปแบบและคู่มือการพัฒนาไปทดลองใช้และเก็บรวบรวมข้อมูล

โดยให้บุคคลดังกล่าวตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินตนเองที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านวิสัยทัศน์ ด้านวิชาการและด้านการเปลี่ยนแปลง ก่อนศึกษาคู่มือการพัฒนา เพื่อจะได้ทราบว่าก่อนเข้ารับการพัฒนาผู้รับการพัฒนาตนเองมีภาวะผู้นำในแต่ละด้านทั้ง 4 ด้านอยู่ในระดับใด

ระยะที่ 2 ศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกปฏิบัติตามคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

2.1 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ชุดที่ 1 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 5 วัน (ศึกษาวันละ 3 ชั่วโมง รวม 15 ชั่วโมง)

2.2 ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมาย และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม แนวคิดเรื่องหลักการสำคัญที่ให้ไว้สำหรับบุคคลหรือสังคมได้นำไปประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิต จะช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น มีความสำเร็จในงานที่ทำ เป็นคนดีของครอบครัว สังคมและประเทศชาติ สำหรับผู้บริหารกับคุณธรรม จริยธรรมนั้นจะต้องเป็นของคู่กัน หากผู้บริหารขาดคุณธรรม จริยธรรมเมื่อใดก็เหมือนกับนักบวชที่ไร้ศีลคุณธรรม จริยธรรมเป็นอุปนิสัยอันดีงามที่สะสมอยู่ในจิตใจและพฤติกรรมที่แสดงออกมา ซึ่งได้มาจากความเพียรพยายามที่จะประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม ติดต่อกันมาเป็นเวลานาน คุณธรรมจริยธรรมจะมีความสัมพันธ์กับหน้าที่ เพราะกระทำหน้าที่จนเป็นนิสัย

2.3 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถาม พร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ระยะที่ 3 ศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกปฏิบัติตามคู่มือการพัฒนาชุดที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์ ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

3.1 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ชุดที่ 2 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 5 วัน (ศึกษา วันละ 3 ชั่วโมง รวม 15 ชั่วโมง)

3.2 ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียน โดยผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริงผู้บริหารโรงเรียนสามารถเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงานโครงการของโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีมและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารของโรงเรียนประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครูและบุคลากรผู้บริหารโรงเรียนยึดมั่นในวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตนตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม สร้างศรัทธาโดยการปฏิบัติตามค่านิยมของโรงเรียนพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงความสามารถในการสื่อสารกับครูและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน สามารถโน้มน้าวให้คนอื่นเห็นด้วยกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารได้

3.3 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถาม พร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 2 ด้านวิสัยทัศน์

ระยะที่ 4 ศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกปฏิบัติตามคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3 ด้านวิชาการ ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

4.1 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ชุดที่ 3 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 5 วัน (ศึกษา วันละ 3 ชั่วโมง รวม 15 ชั่วโมง)

4.2 ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนาการเรียนรู้ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ โดยระบุนโยบายเกี่ยวกับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน การสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ การตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ ผู้บริหารเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้ ร่วมกันกำหนด กำกับติดตามให้มีการปฏิบัติการสอนตามมาตรฐาน ผู้บริหารปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน ผู้บริหารร่วมกับครูบริหารจัดการทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้

4.3 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถาม พร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 3 ด้านวิชาการ

ระยะที่ 5 ศึกษาคู่มือการพัฒนาและฝึกปฏิบัติตามคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

5.1 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ชุดที่ 4 ด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการศึกษา 6 วัน (ศึกษาวันละ 3 ชั่วโมง รวม 18 ชั่วโมง)

5.2 ผู้รับการพัฒนาตนเอง สรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับหลักการที่สำคัญคือผู้บริหารโรงเรียนทำให้ครูเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน ผู้บริหารได้รับการยกย่องให้เกียรติ ความเคารพนับถือจากครูเป็นผู้ที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคนและครองงาน และให้ความสนใจ ดูแลเอาใจใส่แก่ครูอย่างใกล้ชิด มอบหมายงานให้ครูตรงกับความรู้ความสามารถเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก กระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนมีการคิดแก้ไขปัญหาและตัดสินใจ ใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้ รวมถึงส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิมและทันยุคทันสมัย

การศึกษารายกรณี โดยการตั้งประเด็นคำถาม–ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกันและผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของตนในด้านการเปลี่ยนแปลง เมื่อมีข้อสงสัยให้ปรึกษาผู้วิจัย หรือผู้รับการพัฒนาตนเองคนอื่นหรือผู้เชี่ยวชาญ เพื่อรับข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านวิชาการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5.3 ผู้รับการพัฒนาตนเอง ทำแบบฝึกและตอบคำถาม พร้อมให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับคู่มือการพัฒนา ชุดที่ 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง

ระยะที่ 6 การติดตามและประเมินผล เป็นระยะการติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน หลังสิ้นสุดการศึกษาคู่มือการพัฒนาเป็นเวลา 21 วัน (วัน ละ 3 ชั่วโมง รวม 63 ชั่วโมง) แล้วโดยเว้นช่วงหลังสิ้นสุดการศึกษาคู่มือการพัฒนาเป็นระยะเวลา 2 สัปดาห์แล้วจึงประเมินผล โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินความมีภาวะผู้นำในแต่ละด้านของตนเอง ประเมินโดย ครูใหญ่ จำนวน 18 คน และประเมินโดยครูฝ่ายวิชาการ จำนวน 18 คน โดยผู้วิจัยทดลองใช้รูปแบบและคู่มือการพัฒนาทั้ง 18 โรงเรียน ซึ่งอยู่ในสังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 เพื่อนำรูปแบบและคู่มือการพัฒนาไปทดลองใช้และเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านวิสัยทัศน์ ด้านวิชาการและด้านการเปลี่ยนแปลงเพื่อประเมินระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนซึ่งเป็นผู้รับการพัฒนาตนเอง หลังจากศึกษาคู่มือการพัฒนาแล้วว่ามีการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละด้านเพิ่มมากขึ้นหรือไม่ อย่างไร

นอกจากนั้น ยังจะต้องประเมินโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ได้แก่ ครูใหญ่และครูฝ่ายวิชาการ ซึ่งเป็นผู้รับการพัฒนาตนเองโดยการสัมภาษณ์ได้ จึงสามารถตอบแบบประเมินทั้ง 2 แบบได้ ทั้งนี้เพื่อยืนยันผลการทดลองใช้รูปแบบและคู่มือการพัฒนาอีกชั้นหนึ่งว่าข้อมูลที่ได้มีความสอดคล้องกับกลุ่มบุคคลที่ตอบแบบประเมินหรือไม่อย่างไร

การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน ดำเนินการดังนี้

ระยะที่ 1 ประเมินผลก่อนการพัฒนา โดยให้ผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง ก่อนการศึกษาคู่มือการพัฒนาเพื่อจะได้ทราบว่าก่อนเข้ารับการพัฒนาผู้รับการพัฒนาตนเองมีความเป็นภาวะผู้นำทั้ง 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านวิสัยทัศน์ ด้านวิชาการและด้านการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับใด

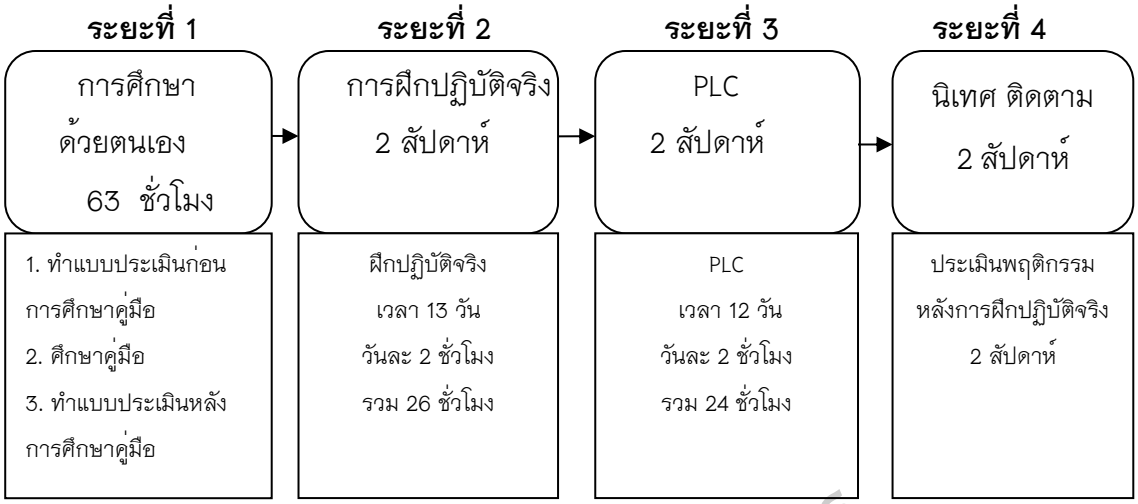
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ระยะที่ 2 ประเมินผลระหว่างการพัฒนา โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินตนเอง โดยการสรุปความรู้และแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความหมาย และแนวคิดในคู่มือการพัฒนาแต่ละชุดในทุกระยะ โดยมีการตั้งประเด็นคำถาม–ตอบ พร้อมแลกเปลี่ยนเรียนร่วมรู้กันในระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกัน อาจมีการตั้งไลน์กลุ่มขึ้นมาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้รับการพัฒนาตนเองด้วยกัน และกับผู้วิจัยอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นการทบทวนความรู้ความเข้าใจและประเมินตนเองในระหว่างการพัฒนาในองค์ประกอบแต่ละด้านอย่างต่อเนื่อง

ระยะที่ 3 ประเมินผลหลังการพัฒนา เป็นการประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน หลังสิ้นสุดการศึกษาคู่มือการพัฒนาครบถ้วนทั้ง 4 ชุด เป็นเวลา 21 วัน (ศึกษาวันละ 3 ชั่วโมง รวม 63 ชั่วโมง) เว้นระยะห่างเป็นเวลา 2 สัปดาห์หลังสิ้นสุดการศึกษาแล้วจึงประเมินผล โดยให้ผู้รับการพัฒนาตนเองประเมินความมีภาวะผู้นำของตนเอง ประเมินโดยครูใหญ่และครูฝ่ายวิชาการ โดยตอบแบบประเมินตนเองและแบบประเมินผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านวิสัยทัศน์ ด้านวิชาการและด้านการเปลี่ยนแปลง เพื่อประเมินระดับการปฏิบัติ/พฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนของผู้รับการพัฒนาตนเองว่ามีการพัฒนาเพิ่มมากขึ้นหรือไม่อย่างไรและประเมินโดยการสัมภาษณ์ครูใหญ่และครูฝ่ายวิชาการซึ่งเป็นบุคคลคนละกลุ่มกับที่ตอบแบบประเมินผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนเพื่อยืนยันผลการทดลองใช้อีกชั้นหนึ่งว่าข้อมูลที่ได้มีความสอดคล้องกับกลุ่มบุคคลที่ตอบแบบประเมินหรือไม่ อย่างไร

จากรายละเอียดข้างต้น สรุปรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนเป็นแผนภาพได้ตามภาพประกอบ ดังต่อไปนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



ภาพประกอบ 2 กระบวนการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เอกสารอ้างอิง

กนกอร สมปราชญ์. (2560). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: คลังพัฒนา.

กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา. (2559). *Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่งคั่ง มั่นคง และยั่งยืน.* กรุงเทพฯ: กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา.

กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน, 40 ปี โรงเรียน ตชด.ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนีและสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี. (2539). กรุงเทพมหานคร: โอ.เอส.พริ้นติ้งเฮ้าส์.

กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน. (2556).

กองบัญชาการตำรวจตระเวนชายแดน เข้าถึงได้จาก http://www.bpp.go.th/index.php

กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551.* กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

คุรุสภา, สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545.* กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

ดิเรก พรสีมา. (2559). *ครูไทย 4.0.* มติชน. เข้าถึงได้จาก https://www.matichon.co.th/news/345042.

ธนชัย มะธิปิไขย. (2557). *การบริหารงานวิชาการของโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนสังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 31.* ธรรมทรรศน์. มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์.

ธราญา จิตรชญาวนิช. (2560). *การศึกษาและความเป็นครูไทย.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โพยม จันทร์น้อย. (2560). *การศึกษา 4.0.* เข้าถึงได้จาก http://www.manager.co.th/QOL/viewnews.aspx?NewsID=9600000025195

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2560). *ไขคำตอบ โรงเรียน ครู อยู่อย่างไรในยุค 4.0.* เข้าถึงได้จาก http://www.komchadluek.net/news/edu-health/259733

วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่* 21. กรุงเทพฯ : มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

_____. (2556). *การสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : มูลนิธิสยามกัมมาจล.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีทัศนะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

_____. (2557). *ภาวะผู้นำและทฤษฎีร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2. (2560). *รายงานผลการดำเนินงานการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน O-NET*. เชียงราย: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2

สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการกระทรวงศึกษาธิการ.

Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development*. Califomia: SAGE Publicaion.

Barth, R.S. (2001). Teacher Leader. *Phi Detta Kappan*, 82(6), 443-449

Drucker,P.E. (1968). Youur Leadership is Unique. *Leadership*, 17(4), 54

Fansher, H. (2011). *21st Century Learning Environments: Building a Better School*. Canada: Springbank Community High School.

Fullan, M. (2001). *The New Meaning of Education Change*. New York: College Teaching.

Haris, A. (2002). Improving Schools through Teacher Leadership. *Educational Journal*. Issue 59 p. 22–23.

Rowan, B., Correnti, R., & Miller, R., (2002). What large-scale, survey reseach tells us about teacher affect onstudent achievement: insights from the prospects study of elementary schools. *Teachers College Record,* 104(8), 1525–1567.

Overholser. (1992). J. *Socrates the in classroom*. New York: College Teaching.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ตรวจรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์ และประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. ว่าที่ร้อยตรี ดร.บรรจง มูลตรีแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนอุดรพิทยานุกูล วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

5. พ.ต.ท.สุชาติ บุญหาญ ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านห้วยเวียงงาม สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

6. พ.ต.ท.สุกำธร อ่อนผิว ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านไทยเสรี สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

7. พ.ต.ท.กรวิช ทองทาย ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านคำชมภู สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

8. ร.ต.อ.สุครีพ โพธิ์ชัย ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนาชมภู สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

9. ด.ต.หญิง อุไรวรรณ สมบุตร ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านเมืองทอง สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24
เล่ม 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผู้วิจัย
ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ
นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 โดยมุ่งพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติ เพื่อให้ครูผู้สอนเกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 และสร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่และภาระงานด้านการสอนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง ผู้วิจัยได้จัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาทั้งหมด จำนวน 4 เล่ม ประกอบด้วย

เล่ม 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

เล่ม 2 ด้านวิสัยทัศน์

เล่ม 3 ด้านวิชาการ

เล่ม 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ประธานและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้เชี่ยวชาญ คณะครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารประกอบการพัฒนานี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษาและเป็นประโยชน์ต่อการการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ
นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
วัตถุประสงค์	1
เนื้อหา	1
ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	1
สื่อและแหล่งการเรียนรู้	2
การวัดและประเมินผล	2
องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม	8
ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม	13
ความหมายคุณธรรมจริยธรรม	14
บทสรุป	21
กรณีศึกษา	22
ใบกิจกรรม	28
เอกสารอ้างอิง	29
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนา	32
รายชื่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	33

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เอกสารประกอบการพัฒนา
เล่มที่ 1
คุณธรรม จริยธรรม

ระยะเวลา 15 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการเกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตระหนักและเห็นความสำคัญของคุณธรรม จริยธรรม
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถวิเคราะห์คุณธรรม จริยธรรมและสามารถนำไปใช้ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม
3. การพัฒนาและการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรม

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. วิทยากรอธิบายขั้นตอน วิธีการศึกษาคู่มือแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา
2. วิทยากรแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนา กลุ่มละเท่า ๆ กัน ร่วมสนทนาและวิเคราะห์ ตามเนื้อหาที่กำหนดให้
3. ผู้เข้ารับการพัฒนาชมวีดีทัศน์ ภาพยนตร์โฆษณา ตอน “ครูคุณธรรม” แล้วร่วมกันวิเคราะห์ และสรุปตอบคำถามในประเด็นต่าง ๆ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มศึกษาเอกสารเรื่อง “คุณธรรม จริยธรรม” แล้วสนทนา อภิปราย และสรุปประเด็นสำคัญ โดยการเขียนแผนผังความคิด(Mind Mapping) เกี่ยวกับคุณธรรม จริยธรรม ลงในกระดาษ ฟลิปชาร์ท ตามประเด็นที่กำหนดไว้

5. ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มส่งตัวแทน เพื่อมานำเสนอผลงาน อภิปราย และสรุปถึงความสำคัญของคุณธรรม จริยธรรม

6. วิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกันสรุปแนวคิด หลักการเหมาะสมกับคุณธรรม จริยธรรม เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการพัฒนา เล่มที่ 1 คุณธรรม จริยธรรม
2. กระดาษฟลิปชาร์ท
3. ปากกาเมจิก

การวัดและประเมินผล

1. ประเมินการปฏิบัติกิจกรรม
2. ประเมินความสนใจ และความตั้งใจในการร่วมกิจกรรม
3. ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านคุณธรรม จริยธรรม

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้นมีมานานแล้ว ซึ่งจะพบจากการศึกษาของ Bruns (1978) และจากการศึกษาของ Gardner (1978) และต่อมา Coles (2002) ได้นำเสนอว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นสิ่งที่เกิดจากความแตกต่าง ของการพัฒนาจริยธรรม ซึ่งมีผลกระทบต่อทุกคนโดยได้นำเสนอไว้ในเชิงบรรยายเกี่ยวกับชีวิตและเหตุการณ์ผ่านบทสนทนาที่สะท้อนสาระเกี่ยวกับผู้บริหารและต่อมา Fullan (2003) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง อย่างเป็นระบบโดย Fullan ได้ใช้คำถามเกี่ยวกับคุณค่าของความพยายามในการนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงภายในโรงเรียน การกล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมนั้น ใช่ว่าจะมีแต่ในสังคมตะวันตกเท่านั้น ในแถบเอเชียของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เราก็มีการกล่าวถึงบ้างเหมือนกัน เช่น ผลงานเรื่อง Hong Kong Education Department ของ Wong (1998) ซึ่งเขาได้พูดถึงการบริหารจัดการในโรงเรียนโดยการบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based management) โดยมีแบบแผนที่แสดงคุณลักษณะของภาวะผู้นำว่าควรมีทักษะเชิงเทคนิคและเชิงการรับรู้ มีความรู้ในวิชาชีพ มีความสามารถในการบริหารองค์การ มีความสามารถในการกำหนดนโยบายที่ดี และนำไปสู่ความสำเร็จ มีทักษะในการมอบหมายงานและแต่งตั้งผู้ปฏิบัติงาน มีทักษะในการเรียนรู้และเข้าใจในปัญหาของวิชาชีพครู มีความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับทีมงาน ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเป็นที่สนใจของคนทั่วไปอย่างมากมายและมีนักวิจัย นักการศึกษาได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ไว้มากมาย อาทิ Burns (1978, อ้างถึงใน Morilly, 1992) ได้กล่าวว่า เปรียบเสมือนการเปลี่ยนสภาพทั้งผู้นำและผู้ตาม ตามกระบวนการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในที่สุดจะนำมาซึ่งจริยธรรมในการยกระดับความประพฤติและการดลใจทางจริยธรรมของผู้นำ นอกจากนี้พลวัตรของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามบรรลุถึงความสำเร็จและได้รับการยอมรับชื่นชมและการพึ่งพาอาศัยกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามโดยเป้าหมายของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม จะเกี่ยวข้องกับคนทั้งหมดไม่ใช่สิ่งของซึ่งผู้นำควรเชื่อถือในคน เอาใจใส่ในสิทธิและศักยภาพของคน สร้างระบบกลุ่มใช้การนำแบบประสานความร่วมมือนำผู้อื่นไปสู่การยอมรับในความรับผิดชอบ และเริ่มต้นการฝึกปฏิบัติงานด้วยตนเอง สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่การเป็นภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

Sergiovanni (1992) ได้แบ่งแยกแหล่งที่มาของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำในระบบราชการ (Bureaucratic Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่ต้องอาศัยอ้างอิงกับคำสั่ง กฎ ระเบียบข้องกำหนด ภาระงาน ความคาดหวังและผลลัพธ์ จากกระบวนการกำกับ ติดตามและควบคุม จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำในระบบราชการจะครอบคลุมเพียงพัฒนาการขั้นต่ำสุด 2) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิทยา (Pshychology Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่มีฐานอำนาจจากแรงจูงใจและทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มุ่งเน้นการควบคุมและสนับสนุน มีแนวคิดว่าการให้รางวัลย่อมได้รับผลตอบแทน 3) ภาวะผู้นำเชิงเหตุผล–เทคนิค (Vational–technical Leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิชาชีพ (Professional Leadership) เกิดจากผลของการปฏิบัติงานของผู้นำ ซึ่งผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในมาตรฐานการปฏิบัติงานและบรรทัดฐานทางวิชาชีพ จะมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ตาม 5) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

(Ethical Leadership) สามารถตอบสนองต่อหน้าที่และการปฏิบัติงานซึ่งอยู่เหนือประโยชน์ส่วนตน จากแนวความคิดของ Sergiovanni เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มี 2 นัย นัยแรกผู้นำต้องสนใจความรู้สึกของผู้ตามในด้านความชอบธรรม ทักษะที่ต้องปฏิบัติและสร้างแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ส่วนนัยที่สองผู้นำต้องสร้างความรู้สึกของความชอบธรรม พันธะที่ต้องปฏิบัติและสิ่งที่ดีงามในตัวของผู้นำเอง หากปราศจากคุณลักษณะทั้งสองประการนี้แล้วก็ยากที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการนำและการตามอย่างมีจริยธรรมได้ (สุธาสินี แม้นญาติ, 2554) ผู้นำต้องเป็นผู้ที่พยายามชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตนให้เหมาะสม โดยผ่านการกระทำส่วนบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลอื่นและส่งเสริมความประพฤติของผู้ตามโดยผ่านการสื่อสาร แลกเปลี่ยน เสริมสร้างและการตัดสินใจ (Browns et. al, 2005) และต้องรู้สึกถึงค่านิยมของตนเองและมีความกล้าหาญที่ยึดค่านิยมหลักเหล่านั้น ในการให้บริการที่ดีต่อส่วนรวม (Grace, 2009) ขอบเขตของผู้นำจริยธรรมจะเกิดจากความต้องการของผู้นำที่น่าเชื่อถือมีความซื่อสัตย์สูง สร้างความไว้วางใจแก่องค์การอย่างยาวนานเป็นผู้นำที่มีความตระหนักอย่างมากต่อวัตถุประสงค์ และเป็นแบบอย่างที่ดีในการยึดค่านิยมหลักขององค์การมีความกล้าหาญที่จะสร้างองค์การให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เกี่ยวข้องทั้งหมดและเข้าใจความสำคัญของการให้บริการต่อสังคม (George, 2003) ผู้บริหารเชิงจริยธรรมจะต้องมีคุณสมบัติด้านความซื่อสัตย์ การดูแลและเป็นบุคคลที่มีกฎเกณฑ์ เป็นผู้ทำให้เกิดความยุติธรรมและการตัดสินใจที่ดี อีกทั้งสามารถติดต่อสื่อสารกับผู้ตามอยู่บ่อย ๆ เกี่ยวกับจริยธรรม ตั้งมาตรฐานจริยธรรมที่ชัดเจนให้รางวัลและลงโทษเพื่อให้เป็นไปตามกฎเกณฑ์ดังกล่าว ไม่เพียงแต่จะต้องพูดดีเท่านั้นแต่ต้องปฏิบัติตามสิ่งที่พู และเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านพฤติกรรมจริยธรรม (Trevino, 2006) คุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารโรงเรียน ควรประกอบด้วย จิตสำนึกจริยธรรมหรือภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเปิดเผยโปร่งใสบริสุทธิ์ยุติธรรม กล้าตัดสินใจเพื่อความดีงาม ความถูกต้อง ความยุติธรรมขององค์การและบุคคลบริหารด้วยเหตุผล และความชอบธรรม (วิรุณ ตั้งเจริญ, 2547) นอกจากที่กล่าวมาแล้วผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ตามมองไกลไปกว่าผลประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมหรือเพื่อส่วนรวมแทน ซึ่งถือได้ว่าผู้บริหารได้ยกระดับของคุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น (สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์, 2545) และผู้บริหารจะต้องปฏิบัติให้สอดคล้องกับความเป็นจริงที่เกี่ยวข้องกับความยุติธรรม ความเสมอภาค ความมุ่งมั่น ความรับผิดชอบและพันธกิจ (ประชุม โพธิกุล, 2550)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

จากการศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม หมายถึง การแสดงออกของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนถึงการไม่เห็นผิดเป็นชอบ การไม่ลำเอียง เป็นผู้รักความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ มีความประพฤติตรงต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ ตรงต่อเวลา ไม่คดโกง รู้หน้าที่ของตนเอง ยึดหลักคุณธรรม ความดีและความจริง จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม

ที่ผ่านมามีการวิเคราะห์ถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนกันมากมายหลายประเด็น แต่ประเด็นสำคัญที่มีการกล่าวถึงกันอย่างมากมายภาวะผู้นำของผู้บริหารเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม โดยเฉพาะในยุคที่สังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สังคมจึงเพิ่มความคาดหวังต่อผู้บริหารโรงเรียนว่าจะต้องเป็นผู้ที่มีจริยธรรมและจะต้องเป็นผู้สร้างจริยธรรมในโรงเรียนด้วย (สุธาสินี แม้นญาติ, 2554) โรงเรียนที่มีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำดีจะต้องใส่ใจต่อค่านิยมและต้องสร้างค่านิยม 3 ประการให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ได้แก่ 1) การกำหนดหน้าที่ เป็นผู้พิทักษ์คุณธรรม โดยกำหนดค่านิยมสำคัญของโรงเรียนที่ยึดกับความยุติธรรมและความเป็นชุมชน 2) ความเป็นนักการศึกษา โดยผู้บริหารจะต้องบริหารโรงเรียนด้วยการยึดภารกิจหลักที่สำคัญ อันดับแรกคือ การจัดการเรียนการสอนและการให้การศึกษาแก่เยาวชนให้เป็นพลเมืองที่ดีของชาติในอนาคต และ 3) เป็นผู้สร้างชุมชน คือ ผู้บริหารจะต้องสร้างความมีชีวิตชีวาให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียนด้วยการเข้าถึงผู้ปกครองและประชาชนภายนอก ขณะเดียวกันก็ต้องทำหน้าที่สร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ขึ้นภายในโรงเรียนเพื่อรองรับการเข้าถึงของฝ่ายต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน (Murphy, 2001) และผู้บริหารจะต้องสร้างดุลภาพ ระหว่างการบริหารงานโดยยึดหลักกฎหมายที่ต้องเป็นความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ และมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Gross & Shapio, 2002) นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนจะแสดงความเป็นผู้มีคุณธรรมสูงส่งของตนเองแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องร่วมสร้างเกณฑ์มาตรฐานด้านการประพฤติดี การปฏิบัติเพื่อให้เกิดคุณธรรมสำหรับทุกคนในโรงเรียนด้วย (Sergiovanni, 1992)

หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ได้มีนักวิชาการให้ความสนใจ และนำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมไว้ อย่างมากมาย เช่น Lewis, 1991; Hosmer, 1995; McDevmott & O'conner. 1996; Tayler, 2002; DuBrin, 2004; Brown. & Trevino, 2006; Lashway, 2006;

มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

กระทรวงศึกษาธิการ, 2550; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2551; สุธาสินี แม้นญาติ, 2554 หน้า 47) ซึ่งพอสรุปได้ ดังนี้

1. ความซื่อสัตย์ คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสมและตรงต่อความเป็นจริง ประพฤติ ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา ทั้ง กาย วาจา ใจ ต่อตนเองและผู้อื่น รวมทั้งต่อหน้าที่การงานและคำมั่นสัญญา ซึ่งมีตัวบ่งชี้ คือ มีความประพฤติตรงต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ ตรงต่อเวลา ไม่ใช้เล่ห์กลคดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อม รับรู้หน้าที่ของตนเองและปฏิบัติอย่างเต็มที่ถูกต้อง

2. การยึดหลักคุณธรรม ความดีและความจริง คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึง การบริหารงานโดยยึดหลักกฎหมาย ยึดหลักการใช้ “ธรรมเป็นอำนาจ” โดยนอกจากผู้บริหารโรงเรียนจะแสดงความเป็นผู้ที่มีคุณธรรมสูงส่งของตนเองแล้ว ยังร่วมสร้างเกณฑ์มาตรฐานด้านการประพฤติปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคนอีกด้วย ซึ่งมีตัวบ่งชี้ คือ หมั่นถกปัญหาเกี่ยวกับเรื่องวัตถุประสงค์ ค่านิยมภายในที่ยึดถือร่วมกัน จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามโดยแสดงต้นแบบพฤติกรรมให้เห็น หมั่นแสดงออกด้วย “น้ำเสียงเชิงคุณธรรม” ให้เกียรติ นับถือ และเอื้ออาทรต่อกัน ยืนหยัดเคียงข้างครูปกป้องในเรื่องที่เห็นว่าถูกต้องยินยอมให้สังคมตรวจสอบได้ และสร้างเกณฑ์มาตรฐานด้านความประพฤติ ปฏิบัติทางคุณธรรมสำหรับทุกคน

3. มีความยุติธรรม คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงการกระทำที่เคารพสิทธิของคนอื่นและการไม่ยอมทำชั่วต่อคนอื่น ซึ่งมีตัวบ่งชี้ คือ การไม่เห็นผิดเป็นชอบ การไม่ลำเอียงเพราะความพอใจ รักใคร่ โกรธ เกลียด กลัว หลง แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้รักความยุติธรรม ทำให้สังคมมีความยุติธรรมและสามารถให้ความยุติธรรมกับสังคม และกล้าที่จะดำรงความยุติธรรมไว้ให้ได้

4. มีความจงรักภักดี มีความผูกพันและมีความกตัญญู คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึง ความรู้สึก เชื่อมั่น ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ เต็มอกเต็มใจที่จะใช้ความพยามยาม เต็มความสามารถทำงานเพื่อองค์การและความพยายามที่จะรักษาสถานภาพการเป็นสมาชิกขององค์การไว้ ซึ่งมีตัวบ่งชี้คือ เต็มใจที่จะทำงานและใช้ความพยามยามเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จเป็นองค์การที่ดีที่สุด ถ้าเป็นการทำงานเพื่อองค์การ ก็จะรับงานที่ได้รับมอบหมายทั้งหมด มีค่านิยมส่วนตัวคล้ายคลึงกับค่านิยมขององค์การ มีความภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

องค์การ และทำงานอย่างเต็มศักยภาพของตนในการพัฒนาองค์การ รู้สึกดีใจที่ได้รับเลือกให้มาทำงานในองค์การนี้ และรู้สึกเป็นห่วงอนาคตขององค์การ

5. มีการสะท้อนความคิด การสื่อสาร การชักชวนและดลใจ คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึงระดับความคาดหวัง การรับรู้ และความรู้สึกเกี่ยวกับประสบการณ์ โดยผ่านกระบวนการพูดหรือเขียน โดยมีจุดประสงค์เพื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบ วางแผนหรือแก้ไขปัญหา ซึ่งมีตัวบ่งชี้ ดังนี้ คือ สร้างความท้าทายในการนำเสนอความคิดของตน เปิดโอกาสในการจับประเด็นหรือหวนคิดถึงสิ่งที่คิดในรูปแบบที่ถาวรหรือปรับเสริมความคิดใหม่ พัฒนาความมีระเบียบและทักษะในการสร้างและจัดลำดับความคิด เปิดโอกาสในการสังเกตและวิเคราะห์ความคิดของตนเอง เปิดโอกาสในการสื่อสารความคิดของตนเองกับผู้อื่นถึงสิ่งที่ตนเองเข้าใจและพัฒนาทักษะการวิเคราะห์และสังเคราะห์ของตนเอง

6. มีความไว้วางใจ คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นว่า ผู้นำมีความมั่นคง มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับความเป็นผู้นำและมีความสามารถในการเป็นผู้นำสูง ซึ่งมีตัวบ่งชี้ ดังนี้ มีความเที่ยงตรง ความมั่นคงและความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีทักษะทั้งในงานและมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการพยากรณ์และมีวิจารณญาณในการแก้ไขปัญหาได้ดีเสมอ สอดคล้องและเหมาะสม มีความผูกพันและมีความเต็มใจที่จะปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งกายและจิตใจ

7. การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม คือ การมีวิสัยทัศน์ ค่านิยม ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกให้เห็นถึง ภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์การ มีการสื่อสาร เพื่อให้เกิดการร่วมต่อวิสัยทัศน์ ซึ่งทำได้โดยการมอบอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถนำวิสัยทัศน์ร่วมไปสู่การปฏิบัติที่กลายเป็นจริง ซึ่งมีตัวบ่งชี้ ดังนี้ มีภาพที่สมบูรณ์ขององค์การอย่างมีระบบ มีความสามารถในการแปรเปลี่ยนให้วิสัยทัศน์เป็นความจริง กระตุ้นและบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานร่วมกันเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน สามารถคาดการณ์ได้ว่างานที่รับผิดชอบอยู่นั้นจะต้องเปลี่ยนแปลงอย่างไร มีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องเกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นในอนาคตขององค์การ มีวิสัยทัศน์ใช้เป็นฐานของการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ มีการสื่อสารเพื่อให้เกิดการหล่อหลอมวิสัยทัศน์ร่วม

8. มีความรับผิดชอบ คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกให้เห็นว่า ได้ยอมรับหน้าที่หนึ่ง ๆ และนำไปปฏิบัติด้วยความพร้อมที่จะรับทั้งผิด

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

และชอบ ซึ่งมีตัวบ่งชี้ ดังนี้ มีเป้าหมายที่ชัดเจน ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ จัดการพฤติกรรมที่ไม่เอื้อต่อการทำงาน มีแผนการสำรอง รับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน ปฏิบัติหน้าที่โดยไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน ดำเนินงานตรงตามเวลา ทำงานด้วยความกระตือรือร้น ละเอียดรอบครอบ พากเพียรเพื่อให้เกิดความสำเร็จในการดำเนินงาน ยอมรับผลการกระทำในการปฏิบัติหน้าที่ ไม่หลีกเลี่ยงและยอมรับผลจากการกระทำของตน

9. การดูแลเอาใจ คือ ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการช่วยเหลือบุคคลให้เจริญเติบโตจนถึงระดับที่พึงพอใจหรือเกิดความสำเร็จแห่งตน สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขและมีคุณค่า ซึ่งมีตัวบ่งชี้ ดังนี้ รู้จักบุคคลและวิธีการที่จะให้ความช่วยเหลือ มีความเต็มใจและแสดงออกถึงความรู้สึกที่แท้จริงของตนที่จะให้ความช่วยเหลือบุคคล มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกันมีความไว้วางใจต่อกันแสดงความรู้สึกอ่อนน้อม ถ่อมตนต่อผู้รับการดูแล มีความอดทนเพื่อให้ผู้รับการดูแลได้คิดและตัดสินใจด้วยตนเองให้เขาได้พัฒนาศักยภาพของตนเอง มองไปในอนาคตที่เป็นแรงกระตุ้นให้ผู้ได้รับการดูแลมีการปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมายและต่อเนื่อง ปฏิบัติตนบนพื้นฐานของจริยธรรม เพื่อปกป้องศักดิ์ศรีและสิทธิของบุคคล มองปัญหาจากหลายแนวมีการประเมินผลการดูแลปรับปรุงและช่วยเลือกวิธีการที่เหมาะสมอยู่เสมอ

10. การเสริมพลังอำนาจ การมอบอำนาจ และสนับสนุน คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกถึง การมอบอำนาจหรือการสามารถทำให้สามารถหรือการให้พลังซึ่งทำให้บุคคลสามารถกระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับความสามารถที่บุคคลมีหรือกระทำร่วมกับผู้อื่นได้ตามที่ตนมีความสามารถในด้านนั้น ซึ่งมีตัวบ่งชี้ ดังนี้ ให้บุคลากรมีอำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่และให้มีอิสระในการปฏิบัติเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมายของโรงเรียนให้การสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ ช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินต่อไป เสริมสร้างทักษะ ความสามารถในการทำงาน ให้โอกาสบุคลากรพบปะแลกเปลี่ยนความคิดเห็น สร้างความเชื่อถือไว้วางใจในกันและกัน

11. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกให้เห็นถึงการมีมาตรบานส่วนตัวสูง ที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งผลงานของผู้บริหารโรงเรียนเองและของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีตัวบ่งชี้ ดังนี้ เป็นนักปฏิบัติโดยกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายแต่สามารถที่จะบรรลุได้ สามารถคำนวณด้านความ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เสี่ยงได้ดีว่าผลงานที่จะบรรลุนั้นมีความคุ้มค่าหรือไม่ เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียนอย่างต่อเนื่อง หมั่นสอนผู้ร่วมงานตลอดเวลา เพื่อให้คุณภาพงานสูงขึ้น

นิยามของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมว่าคืออะไร คงพิจารณาคำว่าจริยธรรม (ethics) ก่อนว่าคืออะไร แต่หากพิจารณาถึงปรัชญากรีกโบราณและคำสอนทางศาสนาสำคัญ ๆ อาจได้นิยามอย่างง่ายว่า หมายถึง “การรู้และการทำสิ่งที่ถูกต้อง” (knowing and doing what is right) แต่ก็มีคำถามว่าสิ่งที่ถูกต้องคืออะไรแม้แต่ละคนแต่ละวัฒนธรรมและแต่ละศาสนาต่างมีปทัสถานทางสังคมหรือหลักปรัชญาเชิงตรรกะที่แตกต่างกันมีการแปลความแตกต่างกันเช่น (Rabinowitz, 2013b)

1. จริยธรรมเชิงสถานการณ์ (situational ethics) นิยามสิ่งที่ถูกต้องขึ้นกับบริบทของสถานการณ์ในสถานการณ์หนึ่งอาจถูกแต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งอาจผิด

2. จริยธรรมเชิงวัฒนธรรมสัมพัทธ์ (cultural relativism) นิยามสิ่งที่ถูกต้องขึ้นบริบททางวัฒนธรรมแต่ละวัฒนธรรมกำหนดไม่เหมือนกัน

3. จริยธรรมทางวิชาชีพ (professional ethics) แม้บางสาขาอาชีพอาจมีนิยามสิ่งที่ถูกต้องคล้ายคลึงกันแต่หลายรายการย่อมมีแตกต่างกันขึ้นกับจรรยาบรรณทางวิชาชีพนั้น ๆ

4. จริยธรรมอิงกับค่านิยม (value-based ethics) นิยามสิ่งที่ถูกต้องตามค่านิยมที่แต่ละคนยึดถือ

5. จริยธรรมที่อิงกับกฎ (rule-based ethics) นิยามสิ่งที่ถูกต้องตามกฎขององค์กร ของกลุ่ม ของวัฒนธรรม ของศาสนา หรืออื่น ๆ

ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมี 2 องค์ประกอบที่สำคัญคือ 1) มีการปฏิบัติและการตัดสินใจอย่างมีจริยธรรม (act and make decisions ethically) 2) มีการนำอย่างมีจริยธรรม (leadethically) ทั้งส่วนที่มองเห็นได้และส่วนที่มองเห็นไม่ได้ในส่วนที่มองเห็นได้ (visible) เช่น พฤติกรรมที่แสดงออกคำพูดหรือการกระทำ ส่วนที่มองเห็นไม่ได้ (invisible) เช่นลักษณะพิเศษของผู้นำที่แสดงให้เห็นในกระบวนการตัดสินใจในชุดความคิด (mindset) หรือในค่านิยมและหลักการที่ยึดถือ เป็นต้น ซึ่งทั้งสองกรณีต้องแสดงให้เห็นทุกเวลา (all time) ให้เป็นปกติวิสัยทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้คนเพื่อเป็นตัวแบบเชิงบทบาท (role model) เพื่อสร้างความไว้วางใจ (build trust) เพื่อนำมาซึ่งความน่าเชื่อถือและความเคารพ (credibility and respect) ทั้งตัวเองและองค์กรเพื่อสร้างความร่วมมือ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

(collaboration) เพื่อสร้างบรรยากาศองค์กรที่ดี (creates a good climate) เพื่อสะท้อนให้เห็นถึงความมีคุณธรรม (moral) และเพื่อความเคารพในตนเอง (self–respect)

National Policy Board for Educational Administration (NPBEA) ได้เสนอเกณฑ์ในการพิจารณาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลว่าควรประกอบด้วยเกณฑ์มาตรฐาน 6 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนการสอน ด้านสิ่งแวดล้อมทางการเรียนด้านชุมชน ด้านคุณธรรม และด้านพัฒนาสังคม รายละเอียดของแต่ละด้าน ดังนี้ (Sergiovanni, Kelleher, McCarthy, & Wirt, 2004, pp. 101 – 107) ด้านคุณธรรม ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเกิดจากการที่ผู้นำมีความสามารถในการปฏิบัติตามคุณธรรม ปฏิบัติอย่างยุติธรรม และปฏิบัติตามจริยธรรม

1. ปฏิบัติตามคุณธรรม (Acts with Integrity) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการทำให้บุคคลอื่นเชื่อมั่นศรัทธาให้เกียรติต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ

2. ปฏิบัติอย่างยุติธรรม (Acts Fairly) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการทำความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน ตัดสินปัญหาข้อบาดหมางด้วยความยุติธรรม

3. ปฏิบัติตามจริยธรรม (Acts Ethically) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการตัดสินใจบนพื้นฐานของจริยธรรมและใช้หลักการบริหารอย่างถูกต้อง

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

ในการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียนนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยการคัดเลือกปัจจัยที่มีนักวิชาการกล่าวถึงอย่างน้อย 4 ท่านขึ้นไป ซึ่งสามารถกำหนดเป็นปัจจัยได้จำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่

ปัจจัยที่ 1 คุณลักษณะ (Characteristics) ปัจจัยคุณลักษณะที่ส่งผลต่อภาวะ ผู้นำเชิงจริยธรรม เป็นแบบอย่างพฤติกรรมหรือสิ่งที่ปรากฏให้เห็นหรือลักษณะประจำของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นปัจจัยสาเหตุหรือส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน (Robbins & Coulter, 2002; Johnson, 2003; Hicks. 2009; Macaluso, 2009 และดุจเดือน พันธุมนาวิน, 2551) ประกอบด้วย บุคลิกภาพ แรงจูงใจ ระดับการพิจารณาศีลธรรม ความเชื่ออำนาจแห่งตนและการควบคุมตนเอง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปัจจัยที่ 2 สถานการณ์ (Situation) คือเหตุการณ์หรือสิ่งเร้าต่าง ๆ ที่มากระทำต่อผู้บริหารโรงเรียนแล้วสะท้อนพฤติกรรมในเชิงบวก ซึ่งเป็นปัจจัยสาเหตุหรือส่งผลต่อภาวะผู้นาเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน (Campbell and Bond, 2002; Johnson, 2003; DuBrin, 2004; Hicks, 2009; Macaluso, 2009; ดุจเดือน พันธุมนาวิน, 2551) ประกอบด้วย การสร้างแบบอย่างจริยธรรม (Ethical Role Modeling) บริบทของจริยธรรมในองค์การ (Ethical Context in the Organization) และความเข้มข้นในประเด็นศีลธรรม (Moral Intensity of Issues Faced)

ปัจจัยที่ 3 บรรยากาศองค์การทางจริยธรรม (ethical climate in organization) คือ คุณลักษณะหรือสภาพแวดล้อมขององค์การที่รับรู้ได้โดยผู้ปฏิบัติงานและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน ซึ่งเป็นปัจจัยสาเหตุหรือส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน (Victor& Cullen, 1998; Dickson & other, 2001; Brown & Trevino, 2006) ประกอบด้วย ปทัสถานทางสังคม รูปแบบขององค์การและความมั่นคงและไม่มั่นคงของสภาพแวดล้อม

ปัจจัยที่ 4 วัฒนธรรมองค์การที่เน้นจริยธรรม (organizational ethical culture) คือวิถีการดาเนินชีวิตของสังคมเป็นแบบแผนการประพฤติปฏิบัติและการแสดงออกซึ่งความรู้สึกนึกคิดในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่สมาชิกในสังคมเดียวกันสามารถแก้ไขและซาบซึ้งร่วมกัน (Key, 1999; Ampofo & Mujtaba, 2003) ประกอบด้วย จรรยาบรรณ การยึดหลักคุณธรรม การบังคับตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อการกระทำ การให้รางวัลและการดูแลเอาใจใส่

3. ความหมายคุณธรรมจริยธรรม

คุณธรรมและจริยธรรมเป็นเสมือนบทบัญญัติของความดีและความงามของจิตใจที่ส่งผลให้บุคคลประพฤติดีประพฤติชอบ คุณธรรมและจริยธรรมจึงเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการประกอบการในวิชาชีพของบุคคลในทุกสาขาอาชีพ การทำความเข้าใจกับความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมจะทำให้ผู้ประกอบวิชาชีพมีความตระหนักถึงคุณประโยชน์และโทษที่เป็นผลสืบเนื่องจากการมีคุณธรรมจริยธรรมและการขาดคุณธรรมและจริยธรรม นักจริยศาสตร์และสังคมศาสตร์ได้ให้ความหมายของคุณธรรมและจริยธรรมทั้งที่เป็นพื้นฐานของความคิดและความหมายที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับพฤติกรรมในด้านอื่น ๆ ด้วย ดังที่ อาริสโตเติล (Aristotle) ได้กล่าวถึงความหมายของธรรมชาติและคุณธรรมจริยธรรมว่าเป็นคุณลักษณะที่ทำให้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ปัจเจกชนทั้งหลายอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข (จำเริญรัตน์ เจือจันทร์, 2548) ความสุขจึงมีความเชื่อมโยงกับคุณธรรมและจริยธรรมด้วยเช่นกัน จากผลการศึกษาและงานวิจัยคุณธรรมและจริยธรรมในหลายสถานการณ์ที่แตกต่างกันจะทำให้เกิดความเข้าใจพฤติกรรมด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ประกอบวิชาชีพนั้น ๆ ได้

3.1 ความหมายของคุณธรรมและจริยธรรม

คุณธรรม ประกอบด้วย คำสองคำ คือ คำว่า คุณ แปลว่า ประโยชน์ และคำว่า ธรรม ในทำนองเดียวกันกับคำว่า จริยธรรม ก็ประกอบด้วยคำว่า จริย แปลว่า ความประพฤติที่พึงประสงค์ ทั้งคุณธรรมและจริยธรรม มีคำว่า ธรรม เป็นคำร่วม ซึ่งพระเทวินทร์ เทวินโท (2544) อธิบายความหมายของคำว่าธรรม ว่า หมายถึง ความจริง ความประพฤติดี ความถูกต้อง คุณความดี ความชอบ คำสั่งสอน ดังนั้นเพื่อความเข้าใจในความหมายของทั้งสองคำนี้จึงควรพิจารณาคำนิยามตามแนวทัศนะของจริยศาสตร์และสังคมศาสตร์ควบคู่กันไปด้วย

คำว่า คุณธรรม (Moral) และจริยธรรม (Ethics) ในทัศนะของจริยศาสตร์และสังคมศาสตร์มีความหมายดังต่อไปนี้

คุณธรรม หมายถึง หลักจริยธรรมที่สร้างความรู้สึกผิดชอบชั่วดี มีคุณงามความดีภายในจิตใจอยู่ในขั้นสมบูรณ์จนเต็มเปี่ยมไปด้วยความสุขความยินดี (ประภาศรี สีหอำไพ, 2543)

คุณธรรม หมายถึง สิ่งที่บุคคลยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดีงามมีประโยชน์มากมายและมีโทษน้อย (ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2538)

จริยธรรม หมายถึง ความประพฤติปฏิบัติที่มีธรรมะเป็นตัวกำกับ จริยธรรมก็คือ ธรรมที่เป็นไป ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม (พระเทวินทร์ เทวินโท, 2544)

จริยธรรม ในความหมายของ สุนทร โคตรบรรเทา (2544) กล่าวว่า ถ้าจะตีความแคบ ๆ จริยธรรมคงหมายถึง ศีลธรรมประการหนึ่งและคุณธรรมอีกประการหนึ่งรวมเป็นสองประการด้วยกัน

นอกจากนี้ วริยา ชินวรรโณ (2546) ได้ประมวลความหมายของคำว่า จริยธรรม ตามที่บุคคลต่าง ๆ ได้กล่าวไว้ ดังนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

พระราชชัยกวี (ภิกขุพุทธทาส อินทปัญโญ) กล่าวว่า จริยธรรม เป็นสิ่งพึงประพฤติ จะต้องประพฤติ ส่วนศีลธรรม นั้น คือสิ่งที่กำลังประพฤติอยู่หรือประพฤติดีแล้ว

วิทย์ วิศทเวทย์ อธิบายว่า จริยธรรมคือความประพฤติตามค่านิยมที่พึงประสงค์

สาโรช บัวศรี ให้ความหมายของจริยธรรมว่า คือ หลักความประพฤติที่อบรมกิริยาและปลูกฝังลักษณะนิสัยให้อยู่ในครรลองของของคุณธรรมหรือศีลธรรม

สุลักษณ์ ศิวรักษ์ กล่าวว่า จริยธรรม คือสิ่งที่คนในสังคมเกิดความเชื่อถือซึ่งมีตัวตนมาจากปรมัตถสัจจะ

ก่อ สวัสดิพาณิชย์ กล่าวว่า จริยธรรม ประมวลความประพฤติและความนึกคิดในสิ่งที่ดีงามและเหมาะสม

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2538) กล่าวว่า คำว่า จริยธรรม นั้น หมายถึง ระบบการทำความดี ละเว้นความชั่ว ซึ่งเป็นระบบที่หมายถึงสาเหตุที่บุคคลจะกระทำหรือไม่กระทำ และผลของการกระทำและไม่กระทำ ตลอดจนกระบวนการเกิดและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเหล่านี้ด้วย สำหรับความหมายของจริยธรรมในการทำงาน ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2538) กล่าวว่า คือ ระบบการทำความดีละเว้นความชั่วในเรื่องซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบและเกี่ยวข้องกับผู้ปฏิบัติ เกี่ยวข้องกับสถานการณ์การทำงาน เกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน และผลงานตลอดจนเกี่ยวข้องกับผู้รับผลประโยชน์หรือโทษจากผลงานนั้น ๆ

จากความหมายของทั้งสองคำดังกล่าว พบว่ามีความใกล้เคียงกันเป็นอย่างมากจึงมักเป็นคำที่ใช้คู่กัน แต่อย่างไรก็ตามสรุปได้ว่าการมีคุณธรรมและจริยธรรมของบุคคลทั้งในการดำรงชีวิตประจำวันและในการทำงานหรือการประกอบวิชาชีพจะส่งผลให้บุคคลมีความสุขในการอยู่ร่วมกันในสังคม

3.2 แหล่งกำเนิดคุณธรรมและจริยธรรม

คุณธรรมและจริยธรรม เป็นหลักการที่มนุษย์ในสังคมควรยึดถือปฏิบัติเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างเป็นสุขในสังคม ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดคุณธรรมและจริยธรรมขึ้นในสังคมตลอดมา เนื่องจากมีความพยายามที่ต้องการสร้างหลักคุณธรรมและจริยธรรมที่เป็นสากลให้บุคคลเกิดความรู้สึกในเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรมในแนวทาง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่สอดคล้องกับพฤติกรรม แหล่งก่อกำเนิดของคุณธรรมจริยธรรมอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประการ คือ

3.2.1 แหล่งกำเนิดภายในตัวบุคคล อริสโตเติล (Aristotle) ได้แยกแยะแหล่งที่เกิดของคุณธรรมว่าเป็นคุณธรรมอันเกิดจากปัญญา และคุณธรรมอันเกิดจากศีลธรรมและจริยธรรมว่า คุณธรรมอันเกิดจากปัญญา เป็นคุณธรรมในระดับปัจเจกบุคคล กล่าวคือ ผู้ที่มีสติปัญญามักจะสามารถพัฒนาจริยธรรมได้ด้วยหลักของการคิดไตร่ตรอง ส่วนคุณธรรมอันเกิดจากศีลธรรมและจริยธรรมนั้น เป็นคุณธรรมที่เกิดจากการปฏิบัติจริงด้วยการเรียนรู้จากการอยู่ร่วมกัน เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ถูกต้องซึ่งนำไปสู่สภาวะของความเป็นสุข (จำเริญรัตน์ เจือจันทร์, 2537) แหล่งกำเนิดนี้กล่าวถึงพื้นฐานของมนุษย์ที่ได้มาจากธรรมชาติเป็นตัวกำหนด ซึ่งแบ่งแยกออกเป็น 2 ประการ คือ

3.2.1.1 ตัวกำหนดมาจากพันธุกรรมที่ส่งทอดมาจากบรรพบุรุษ มนุษย์เกิดมาพร้อมด้วยคุณภาพของสมองที่จะพัฒนาขึ้นเป็นความเฉลียวฉลาดด้านปัญญา โดยได้รับการถ่ายทอดส่วนนี้มาจากบรรพบุรุษโดยผ่านกระบวนการทางพันธุกรรม การพัฒนาของสมองจะดำเนินไปตามรหัสพันธุกรรมที่กำหนดไว้ตั้งแต่เกิด แม้ว่าการพัฒนาด้านการคิดและสติปัญญาจะเจริญพัฒนาต่อมาภายใต้อิทธิพลของการอบรมเลี้ยงดูและสิ่งแวดล้อม แต่คุณภาพของสมองที่บุคคลได้รับจะเป็นพื้นฐานเบื้องต้น ดังเช่นที่พระพุทธเจ้าได้ทรงตรัสรู้ธรรมได้ด้วยตนเองด้วยปัญญาของพระองค์ แต่การเกิดมโนธรรมในมนุษย์ พระองค์ได้ทรงแบ่งประเภทของบุคคลออกเป็นดอกบัวประเภทต่าง ๆ บุคคลที่เป็นประเภทดอกบัวที่อยู่บานชูช่อเหนือน้ำ คือ บุคคลที่สามารถเรียนรู้และประจักษ์ในความดีและความชั่วด้วยปัญญานั่นเอง ส่วนบุคคลที่เป็นประเภทดอกบัวประเภทอื่น ๆ ก็อาจสามารถรู้ผิดชอบชั่วดีได้ด้วยการอบรมสั่งสอนตามระดับความสามารถของสติปัญญา นอกจากนี้ สัญชาตญาณแห่งชีวิต (Life instinct) ของมนุษย์ ทำให้มนุษย์คิดหาแนวทางในการที่จะมีชีวิตอยู่รอด และการมีสติปัญญาในระดับที่สูง ทำให้มนุษย์สามารถคิด พิจารณาและแยกแยะเหตุและผลได้เพื่อมีชีวิตอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

3.2.1.2 ตัวกำหนดมาจากสภาพจิต จากแนวความคิดที่ว่าจริยธรรมมีแหล่งกำเนิดจากความรู้สึกผิดชอบชั่วดี ซึ่งเกิดขึ้นจากมโนธรรมที่อยู่ในความรู้สึกนึกคิด ดังนั้น แหล่งกำเนิดของคุณธรรมและจริยธรรมจึงเป็นคุณภาพของสมองในการคิด และคุณภาพของจิตที่สามารถแยกแยะความถูก ความผิดได้เป็นพื้นฐาน สภาพของจิตนั้นทำให้บุคคลจดจำสิ่งที่เคียดแค้น บาดหมางใจ หรือรู้สึกผิดตลอดเวลากับการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตัดสินที่พลาดพลั้งไป ดังนั้นสภาพจิตก่อให้เกิดอารมณ์และความรู้สึกที่อาจนำไปสู่การมีคุณธรรมและจริยธรรมและการขาดคุณธรรมและจริยธรรมได้เท่า ๆ กัน แต่อย่างไรก็ตาม คุณธรรมและจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับสติปัญญา นักบริหารการศึกษาที่มีคุณสมบัติด้านสติปัญญาย่อมได้เปรียบในด้านความคิดและการแสวงหาเหตุผล และสามารถพิจารณาผลที่จะบังเกิดขึ้นจากการกระทำของตนได้ นักบริหารที่มีสติปัญญาในระดับสูงจะเป็นผู้ที่สามารถคิดแก้ปัญหาโดยยึดหลักเหตุผลที่ให้ประโยชน์สุขแก่ตนเองและไม่ทำให้ตนเองได้รับความเดือดร้อนในภายหลังได้ ซึ่งกล่าวได้ว่าเกิดเป็นผลประโยชน์ที่ยังความสุขมาให้อย่างยั่งยืน

3.2.1.2 แหล่งกำเนิดภายนอกตัวบุคคล ส่วนสาเหตุภายนอกตัวบุคคล ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2538) กล่าวว่า ในการที่บุคคลนั้นจะทำความดีหรือละเว้นการกระทำที่ไม่น่าพึงปรารถนามากน้อยเพียงใดนั้น สาเหตุที่สำคัญ คือ คนรอบข้าง กฎระเบียบ สังคม วัฒนธรรมและสถานการณ์ที่บุคคลประสบอยู่ นอกจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน การมีหรือการขาดแคลนสิ่งเอื้ออำนวยในการทำงาน ตลอดจนบรรยากาศทางสังคมในที่ทำงาน กลุ่มเพื่อนและวัฒนธรรมในองค์กร จะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานและสุขภาพจิต ตลอดจนความสุขความพอใจในการทำงาน วริยา ชินวรรโณ (2546) ได้อธิบายถึงอิทธิพลที่เป็นผลต่อการเกิดคุณธรรมและจริยธรรมในประเทศไทยซึ่งเริ่มมีขึ้นในสมัยสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นรากฐานของแหล่งคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งสามารถนำมาอธิบายได้ ดังนี้

1) อิทธิพลของคำสาบานกฎหมาย ระเบียบและวินัย หลักจริยธรรมที่ได้จากคำสาบาน ถือเป็นราชประเพณีที่ผู้บริหารบ้านเมืองต้องกระทำ นอกจากกฎหมายที่ระบุไว้เป็นจริยธรรมหรือวินัยของผู้ปฏิบัติงาน การให้คำสาบานจึงเป็นการกำหนดพฤติกรรมที่เป็นคุณธรรมจริยธรรมซึ่งเป็นเงื่อนไขผูกมัดด้วยวาจาที่เชื่อมโยงกับความศักดิ์สิทธิ์ของพิธีกรรม ซึ่งทำให้เกิดเป็นข้อกำหนดแนวทางความประพฤติซึ่งมีวัฒนธรรมเป็นตัวกำกับอยู่ด้วยและอาจกลายมาเป็นกฎเกณฑ์ในที่สุด

ส่วนในเรื่องของกฎหมายในปัจจุบัน นักบริหารต้องคำนึงถึงหลักกฎหมายอย่างเป็นธรรม กฎหมายบ้านเมืองเป็นตัวกำหนดคุณธรรมและจริยธรรมในด้านการกระทำต่อกันในการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพ เพื่อขจัดความขัดแย้งระหว่างประชาชนในประเทศนั้น ๆ ประชาชนจำเป็นจะต้องเรียนรู้และต้องปฏิบัติตามกฎหมายที่เป็นเป็นกฎหมายสำหรับประชาชนซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการดำเนิน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ชีวิตประจำวันซึ่งเป็นเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรม ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2538) พบว่า การที่บุคคลรู้ว่าอะไรดีอะไรเหมาะสมและสำคัญนั้นไม่เพียงพอ ที่จะทำให้เขามีพฤติกรรมตามนั้นได้ เพราะคนที่ทำผิดกฎหมาย เช่น ไปลักทรัพย์หรือทำร้ายร่างกายผู้อื่น ไม่ได้ทำไปเพราะรู้เท่าไม่ถึงการณ์ แต่ทำไปทั้ง ๆ ที่รู้ว่าผิด เพราะหลังจากที่กระทำลงไปแล้วก็จะหลบหนีซ่อนตัวเพราะกลัวถูกจับมาลงโทษนั่นเอง นักบริหารก็เช่นกัน เมื่อรู้ตัวว่ากระทำผิดมักจะรู้แก่ใจและมักจะแสดงพฤติกรรมอื่น ๆ เพื่อกลบเกลื่อน

2) อิทธิพลของศาสนา ทุกศาสนาย่อมมีคำสั่งสอนเป็นศีลและธรรมให้บุคคลผู้นับถือและศรัทธาให้การยอมรับและเชื่อฟัง พร้อมที่จะปฏิบัติตามโดยไม่มีเงื่อนไง ดังเช่น พุทธศาสนาซึ่งเป็นศาสนาประจำชาติของประเทศไทย ได้กล่าวแถลงธรรมในการบริหารจัดการและการปกครองแผ่นดินของพระมหากษัตริย์ อันได้แก่ ทศพิธราชธรรม จักรวรรดิวัตร ราชสังคหวัตถุและราชวสดีธรรม เป็นต้น (วริยา ชินวรรโณ, 2546) ธรรมเหล่านี้อันที่จริงแล้วเป็นหลักธรรมที่ข้าราชการ ผู้บริหารและผู้ประกอบวิชาชีพต่าง ๆ ควรยึดถือปฏิบัติตามด้วย

ทศพิธราชธรรม คือ ธรรมของพระราชา มีข้อปฏิบัติรวม 10 ประการ ซึ่งนำมาประยุกต์ใช้ได้ กับหลักการบริหารอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมได้ดังนี้

(1) ทาน คือ การให้ทานทรัพย์สินสิ่งของ

(2) ศีล คือ ความประพฤติที่ดีงาม

(3) ปริจจาคะ คือ การบริจาค การยอมสละผลประโยชน์ส่วนตน เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม

(4) อาชชวะ คือความซื่อตรงต่อตนเองและผู้อื่น มีความเป็นกลาง คือ ความไม่ลำเอียงหรือมีอคติ

(5) มัททวะ คือ ความสุขภาพอ่อนโยนต่อปวงชนทั้งปวง มีสัมมาคารวะ

(6) ตบะ คือ มีความเพียร ไม่เกียจคร้าน มีความพยายามแสวงหาแนวทางสู่ความสำเร็จ

(7) อักโกธะ คือ ความไม่โกรธ การทำจิตใจให้ผ่องใส มีสติและรู้เหตุผลอยู่ตลอดเวลา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

(8) อวิหิงสา คือ ความไม่เบียดเบียนข่มเหง ความไม่ล่วงละเมิดสิทธิของผู้อื่น

(9) ขันติ คือ ความอดทน ความคงสภาพให้สามารถต่อสู่กับอุปสรรคได้โดยไม่ท้อถอย

(10) อวิโรธนะ คือ ไม่ประพฤติผิดในธรรม ไม่ผิดพลาด เป็นผู้ที่ทำแต่ความดีและได้ผลลัพธ์ของการกระทำที่ดี

3.3 ความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมกับอาชีพ

คุณธรรมและจริยธรรม มีความสำคัญอยู่ที่การให้คุณค่าของบุคคลจนเกิดเป็นความประทับใจอย่างลึกซึ้งเรียกว่าเป็นค่านิยมเฉพาะของบุคคลต่อสิ่งนั้น ๆ จริยธรรมที่เกิดจากค่านิยมอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประการ ประการแรก คือ ค่านิยมพื้นฐาน เป็นค่านิยมที่ทำให้บุคคลมีคุณธรรมประจำใจ มีธรรมเนียมประเพณีที่ดี กฎหมาย และกฎระเบียบที่ควบคุมสังคม และประการที่ 2 คือ ค่านิยมวิชาชีพ ทำให้บุคคลมีอุดมการณ์ประจำวิชาชีพ มีจรรยาบรรณวิชาชีพหรือมีพระราชบัญญัติวิชาชีพ เป็นต้น (จำเริญรัตน์ เจือจันทร์, 2548) ซึ่งจะกล่าวถึงในเรื่องของจรรยาบรรณวิชาชีพในตอนต่อไป ความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

3.3.1 ระดับการดำรงชีวิต คุณธรรมและจริยธรรมจะเป็นตัวนำที่ทำให้บุคคลได้กำหนดพฤติกรรมของตนเอง เพื่อทำให้เกิดความสุข

3.3.2 ระดับสังคม ความสุขของบุคคลที่อยู่ในกลุ่มเพื่อนและสังคม คือ การได้รับการยอมรับบุคคลต้องอาศัยคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อรักษาไว้ซึ่งศักดิ์ศรีและส่งเสริมชื่อเสียง เกียรติคุณของบุคคล และในฐานะผู้ประกอบวิชาชีพ เช่น จริยธรรมจะเป็นอุดมการณ์หรือจุดมุ่งหมายอันสูงสุดสำหรับวิชาชีพนักกฎหมายในอันที่จะให้ความยุติธรรม การดำรงไว้ซึ่งความสุขของสังคม และการใช้เหตุผลยิ่งกว่าการกระทำตามอำเภอใจ (วิชา มหาคุณ, 2546)

3.3.3 ระดับโลก คุณธรรมและจริยธรรมอาจกล่าวได้ว่าเป็นหลักธรรมที่คุ้มครองโลกให้อยู่รวมกันได้อย่างสันติสุข โดยเฉพาะในโลกยุคโลกาภิวัตน์ที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมก่อให้เกิดการแพร่กระจายในด้านข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการไหลของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ในยุคนี้เป็นยุคของการแข่งขันและท้าทายความสามารถในการดำเนินการบริหารทุกสาขารวมทั้งธุรกิจการค้าในระบบโลกสากล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การดำรงชีวิตตามปกติสุขของมนุษย์จะมีปัญหาถ้ามนุษย์เกิดความวิตกกังวลและสับสนในเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรม และเรียกร้องสิ่งนี้เพื่อความอยู่รอดร่วมกันอยู่ตลอดเวลา จะพบว่าความไม่มีคุณธรรมและจริยธรรมของประเทศหนึ่งอาจทำลายล้างสันติสุขของทุกประเทศในโลกนี้ได้ แต่ทว่าความมีคุณธรรมและจริยธรรมต้องได้รับการปลูกฝังด้วยการอบรมสั่งสอนให้ติดแน่นอยู่ในระบบความคิด ซึ่งต้องใช้ระยะเวลายาวนานพอสมควร

บทสรุป

การมีคุณธรรม จริยธรรม หลักการสำคัญที่ให้ไว้สำหรับบุคคลหรือสังคมได้นำไปประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิต จะช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น มีความสำเร็จในงานที่ทำ เป็นคนดีของครอบครัว สังคม และประเทศชาติ สำหรับครูกับคุณธรรมนั้นจะต้องเป็นของคู่กัน หากครูขาดคุณธรรมเมื่อใดก็เหมือนกับนักบวชที่ไร้ศีลคุณธรรม เป็นอุปนิสัยอันดีงามที่สะสมอยู่ในจิตใจ ซึ่งได้มาจากความเพียรพยายามที่จะประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม ติดต่อกันมาเป็นเวลานาน คุณธรรมจะมีความสัมพันธ์กับหน้าที่ เพราะกระทำหน้าที่จนเป็นนิสัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กรณีศึกษา : แนวทางการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

The Moral and Ethical Development of Teachers Under the Office of Basic Education Commission

คชกรณ์ บัวคำ, สุวิมล โพธิ์กลิ่น, สมาน อัศวภูมิ
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1. เกริ่นนำ

วิชาชีพครู ได้รับการยกย่องและจัดเป็นวิชาชีพชั้นสูงที่มีความจำเป็นต่อสังคม เป็นอาชีพที่ช่วย สร้างสรรค์จรรโลงให้สังคมเป็นไปในทางที่ปรารถนา ฉะนั้นกลุ่มผู้ประกอบวิชาชีพครูจึงต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมในระดับที่สูงเช่นกัน ยิ่งสังคมยกย่องเคารพและไว้วางใจผู้ประกอบวิชาชีพครูมากเท่าไรผู้ประกอบ วิชาชีพครูก็ต้องประพฤติปฏิบัติตนให้เหมาะสมกับความเคารพเชื่อถือไว้วางใจเพียงนั้น การกำหนดจรรยาบรรณ วิชาชีพครูจึงเป็นมาตรการหนึ่งที่ใช้ควบคุมความประพฤติของผู้ประกอบวิชาชีพครู อาจกล่าวได้ว่าเป็นการประกันคุณภาพของครูให้กับสังคมประการหนึ่งด้วยเป็นการยืนยันกับสังคมว่าในวิชาชีพครูนั้น ครูจะต้องควบคุม สอดส่อง ดูแลความประพฤติของกลุ่มครูด้วยกันตลอดเวลา มีการลงโทษทั้งทางกฎหมายและทางสังคม การควบคุม ความประพฤติหรือการปฏิบัติตนของครูนั้นวิธีการที่ดีที่สุดวิธีการหนึ่งคือการสร้างจิตสำนึกหรือการควบคุมทางจิตใจ ครูที่มีคุณธรรมจริยธรรมสูงถือได้ว่าเป็นครูที่มีจรรยาบรรณ

ครูเป็นบุคคลที่มีความสำคัญยิ่งต่อกระบวนการจัดการศึกษา เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ สถานศึกษาเพราะเป็นผู้จัดการเรียนการสอนแก่เด็กทั้งสอนความรู้ทางวิชาการและรวมถึงการอบรมพัฒนาจิตใจ ให้มีคุณธรรมจริยธรรม ช่วยพัฒนาให้เด็กและเยาวชนของชาติเติบโตเป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ ช่วยพัฒนาความเจริญ แก่สังคมประเทศชาติต่อไป ดังนั้น สังคมไทยจึงให้การยกย่องนับถือครูมองเห็นความสำคัญของครูว่าเปรียบเสมือน เป็นแม่พิมพ์ของชาติ ครูจึงเป็นที่คาดหวังว่าเป็นผู้ตั้งมั่นอยู่ในศีลธรรมเป็นแบบอย่างที่ดี ดำรงตนอยู่ในจรรยาบรรณวิชาชีพและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องซึ่งพระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 (2546, หน้า 16)

ได้กำหนดมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา คือ ข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะและคุณภาพที่พึงประสงค์ในการประกอบวิชาชีพทางการศึกษาซึ่งผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษาต้องประพฤติปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดคุณภาพใน การประกอบวิชาชีพสามารถสร้างความเชื่อมั่นศรัทธาให้แก่ผู้รับบริการจากวิชาชีพได้ว่าเป็นบริการที่มีคุณภาพ กฎหมายจึงให้ความสำคัญกับวิชาชีพทางการศึกษาและกำหนดให้เป็นวิชาชีพควบคุม เนื่องจากต้องใช้ความรู้ ทักษะ และความเชี่ยวชาญในการประกอบวิชาชีพปัญหาพฤติกรรมของครู คือ ขาดระเบียบวินัย เห็นแก่ตัว ขาดความกตัญญูกตเวที ประพฤติตน ไม่ถูกกาลเทศะ การแต่งกายไม่เหมาะสมกับเวลาและสถานที่ ไม่มีความรับผิดชอบ ขาดความอ่อนน้อมถ่อมตน หรือการไม่มีสัมมาคารวะ มีแต่ความก้าวร้าว ไม่ฟังความคิดเห็นของผู้เกี่ยวข้อง ขาดความซื่อสัตย์ในการทำงาน ฉ้อโกงผู้อื่น ทุจริตในหน้าที่ ขาดมนุษยธรรม ส่งผลให้เกิดโทษทางวินัยอยู่เนือง ๆ

ข้าราชการครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้มีความใกล้ชิดกับผู้เรียนและชุมชนมากที่สุด จึงเป็นเหตุผลที่ข้าราชการครูต้องสร้างความน่าเชื่อถือไว้วางใจเพื่อให้ผู้เรียน ชุมชน และสังคมเกิดความศรัทธาต่อบุคคลซึ่งทำหน้าที่ครู ดังนั้นครูต้องแสดงออกถึงพฤติกรรมอันน่าเชื่อถือ เป็นแบบอย่างด้านคุณธรรมและจริยธรรมที่ถูกต้อง โดยพฤติกรรมดังกล่าวต้องแสดงถึงพฤติกรรมที่มีคุณธรรมตามที่สังคมยอมรับ

2. เนื้อหา

สภาพปัจจุบันของการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประเด็นเหมาะแก่การนำมาเป็นแนวทางการพัฒนาประกอบด้วย 3 แนวทาง คือ

1) การศึกษาเรียนรู้ ด้วยตนเอง

2) การฝึกประสบการณ์

3) การสร้างเจตคติที่ดี

โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนก เป็นรายด้านพบว่าด้านการสร้างเจตคติที่ดีมีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านการฝึกประสบการณ์ และด้านการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับ ถวิล บุญสวัสดิ์ (2532, หน้า 32) กล่าวถึงวิธีการพัฒนาบุคลากร มี 3 วิธี ได้แก่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

1) การให้การฝึกอบรม ได้แก่ การให้ความรู้และทักษะสำหรับการทำงานในหน้าที่ปัจจุบัน เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานมีสมรรถภาพในการทำงาน และเพื่อประสิทธิภาพของการทำงาน การใช้การฝึกอบรมมักจะนิยมใช้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายแผนงานหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเสมอกับหน่วยงานเพราะ หน่วยงานมีความจำเป็นที่จะต้องปรับตัวและพัฒนาให้เข้ากับสภาพการเปลี่ยนแปลงของสังคมอยู่เสมอ

2) การให้การศึกษา ได้แก่ การให้ความรู้ และทักษะสำหรับการทำงานในตำแหน่งอื่น ๆ ในอนาคตบุคคลที่ทำงานต่างก็มีความหวังว่าจะมีความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน มีโอกาสเลื่อนดำรงตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น การส่งบุคคลในหน่วยงานเข้ารับการฝึกอบรมบางหลักสูตรเกี่ยวกับงานของตำแหน่งในระดับสูงขึ้นถือได้ว่าเป็นการเตรียมกำลังคนที่มีความสามารถไว้พร้อมสำหรับอนาคต เป็นการวางแผนทดแทนกำลังคนสำหรับหน่วยงานตลอดจนเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรในหน่วยงาน เพราะเมื่อบุคคลากรได้รับทราบทิศทางและอนาคตในการทำงานแล้ว จะเกิดความมั่นใจในอนาคตและอุทิศกำลังกายใจให้กับหน่วยงานอย่างแท้จริงส่งเสริมและสนับสนุนให้การศึกษา และมีโครงการฝึกอบรมควบคู่กันไปเช่นเดียวกัน

3) การให้การพัฒนา ได้แก่ การให้ความรู้และทักษะสำหรับการเป็นสมาชิกที่สมบูรณ์ของหน่วยงานเพราะหน่วยงานจำเป็นต้องมีการปรับตัวให้เข้าสภาพความเปลี่ยนแปลง ของสังคม บุคคลและสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญของหน่วยงานจำเป็นต้องปรับตัวเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลง ดังกล่าว ดังนั้นการให้การพัฒนาจึงเป็นกิจกรรมต่อเนื่องเพื่อให้บุคคลในหน่วยงานได้เรียนรู้และศึกษาสิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กรรวมทั้งสิ่งแวดล้อมด้วยสาระในแนวทางการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของครู คือ ครูมีการศึกษาหาความรู้และทำความเข้าใจเกี่ยวกับจรรยาบรรณวิชาชีพและมาตรฐานวิชาชีพอย่างสม่ำเสมอ ยังมีความสอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (2541, บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่องการศึกษาแนวทางการพัฒนาวินัยและจริยธรรม ข้าราชการครู พบว่า ต้องมีการจัดอบรมหลักสูตรต่าง ๆ ในทุกระดับทุกตำแหน่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการประพฤติตน เป็นแบบอย่างของผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้ข้าราชการครูมีวินัยและจริยธรรมตามจรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพ พร้อมทั้งส่งเสริมให้ครูมีทัศนคติและค่านิยมที่ดีในอาชีพ ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับ ศิรานุช บุญขาว (2557, หน้า 70) ได้ศึกษา รูปแบบการศึกษาความคิดเห็นที่มีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของข้าราชการครู พบว่า ข้าราชการครู มีการพัฒนาตนเองและวิชาชีพครูอย่าง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ต่อเนื่องซึ่งอยู่ในรูปของการฝึกอบรม การทัศนศึกษาดูงาน การเผยแพร่ ผลงานทางวิชาการ การเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการที่องค์กรหรือหน่วยงานจัดขึ้น รวมทั้งส่งเสริมให้ครูได้ศึกษาต่อ ในระดับที่สูงขึ้นจึงส่งผลให้บุคลากรมีแรงจูงใจกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสอดคล้องกับ คุรุสภา (2542, หน้า 226 – 228) ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการกำกับดูแลการปฏิบัติตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู โดยให้มีการเสริมสร้างและพัฒนาจรรยาบรรณวิชาชีพให้ครบ 3 ด้าน คือ

1) การให้ความรู้ความเข้าใจ

2) การสร้างความรู้สึก หรือเจตคติ

3) การแสดงพฤติกรรมหรือการปรับพฤติกรรม

จากการศึกษาพบว่าแนวทางการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของครูประกอบด้วยแนวทางการพัฒนา ดังนี้

1) การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self Learning) เป็นการศึกษาหาความรู้ในจรรยาบรรณวิชาชีพและมาตรฐานวิชาชีพ โดยเฉพาะมาตรฐานการปฏิบัติตนและแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู โดยการเรียนรู้ ด้วยตนเองทั้งหมดจะอยู่ในชุดฝึกอบรม (Training Package)

2) การฝึกประสบการณ์ (Experience Training) เน้นการฝึกในการปฏิบัติหน้าที่ตามจรรยาบรรณวิชาชีพ การปฏิบัติตนตามมาตรฐานวิชาชีพ และการปฏิบัติหน้าที่ตามแบบแผนพฤติกรรมจรรยาบรรณวิชาชีพครู โดยการฝึกประสบการณ์ทั้งหมดจะอยู่ในชุดการฝึกในขณะปฏิบัติงาน (On–The Job Training)

3) การสร้างเจตคติที่ดี (Creating Attitude) เน้นการสร้างความตระหนักและเข้าใจ ในวิธีการปฏิบัติหน้าที่ตามจรรยาบรรณวิชาชีพพร้อมทั้งปฏิบัติตนตามมาตรฐานวิชาชีพครู และเน้นการสร้าง ความศรัทธาและพึงพอใจในอาชีพครู โดยการสร้างเจตคติที่ดีจะอยู่ในชุดการศึกษากรณีตัวอย่าง (Case Study) ซึ่ง สมาน อัศวภูมิ (2557, หน้า 128) กล่าวว่าคนที่ควรได้รับการนับถือว่าเป็นผู้มีคุณธรรมนั้นต้องพิจารณาอย่างถี่ถ้วนในสิ่งที่ตนเองจะทำว่าจะส่งผลต่อผู้อื่นอย่างไรในการกระทำของตน ผู้ที่มีคุณธรรมจะพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถ่องแท้ และตรวจสอบการนำข้อเท็จจริงเหล่านั้นไปใช้ จะไตร่ตรองหลักปฏิบัติจนแน่ใจว่าไม่คลาดเคลื่อนพร้อมจะรับฟัง ความเห็นและข้อเสนอแนะที่แตกต่างและจะทำตามผลสรุปที่ได้จากการพิจารณาข้างต้นในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ แนวทางการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

พัฒนาของ ชาญชัย ลลิตรังสิม และเชิดวิทย์ ฤทธิ์ประศาสน์ (2530, หน้า 15 – 17) ได้เสนอแนะวิธีการพัฒนาบุคลากร 7 วิธี ได้แก่

1) การให้การศึกษางานไปพร้อม ๆ กับปฏิบัติงาน

2) การปฐมนิเทศ เป็นกระบวนการที่หล่อ หลอมผู้ปฏิบัติงานใหม่ทั้งสภาพร่างกายและจิตใจอย่างมีประสิทธิภาพให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

3) การให้ปฏิบัติงานในฐานะผู้ช่วย

4) การให้ฝึกงานระหว่างศึกษา คือการให้ฝึกทำงานจริงก่อนบรรจุ

5) ฝึกงาน ระยะสั้น

6) การศึกษาอบรมนอกเวลาทำการ

7) การศึกษาต่อเพิ่มเติม คือการให้ลาไปศึกษาต่อเต็มเวลา ไม่ต้องมาทำงาน แต่ต้องไปศึกษาวิชาที่หน่วยงานต้องการ เพื่อให้กลับมาทำงานด้านที่เกี่ยวกับวิชาที่ไปศึกษามาโดยเฉพาะ

3. บทสรุป

แนวทางการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นการศึกษาหาความรู้ในจรรยาบรรณวิชาชีพและมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อให้ครู (1) รู้และเข้าใจข้อกำหนดเกี่ยวกับจรรยาบรรณวิชาชีพ (2) รู้และเข้าใจข้อกำหนดเกี่ยวกับ มาตรฐานการปฏิบัติตน (3) รู้และเข้าใจข้อกำหนดเกี่ยวกับแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู โดยการเรียนรู้ด้วยตนเองจะอยู่ในชุดฝึกอบรม 2) การฝึกประสบการณ์ เน้นการฝึกในการปฏิบัติหน้าที่ตาม จรรยาบรรณวิชาชีพ การปฏิบัติตนตามมาตรฐานวิชาชีพ และการปฏิบัติหน้าที่ตามแบบแผนพฤติกรรมจรรยาบรรณวิชาชีพครูเพื่อให้ครู (1) ปฏิบัติงานในหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ (2) ปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและเที่ยงธรรม (3) ปฏิบัติตนโดยยึดวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการฝึกประสบการณ์อยู่ในชุดการฝึกในขณะปฏิบัติงาน 3) การสร้างเจตคติที่ดีเน้นการสร้างความตระหนัก และเข้าใจในวิธีการปฏิบัติหน้าที่ตามจรรยาบรรณวิชาชีพและการปฏิบัติตนตามมาตรฐานวิชาชีพครู เน้นการสร้าง ความศรัทธาและพึงพอใจในอาชีพครู เพื่อให้ครู (1) ละอายต่อการทำผิดจรรยาบรรณวิชาชีพครู (2) เกรงกลัว ต่อการทำผิดวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการสร้างเจตคติที่ดีอยู่ในชุดการศึกษากรณี

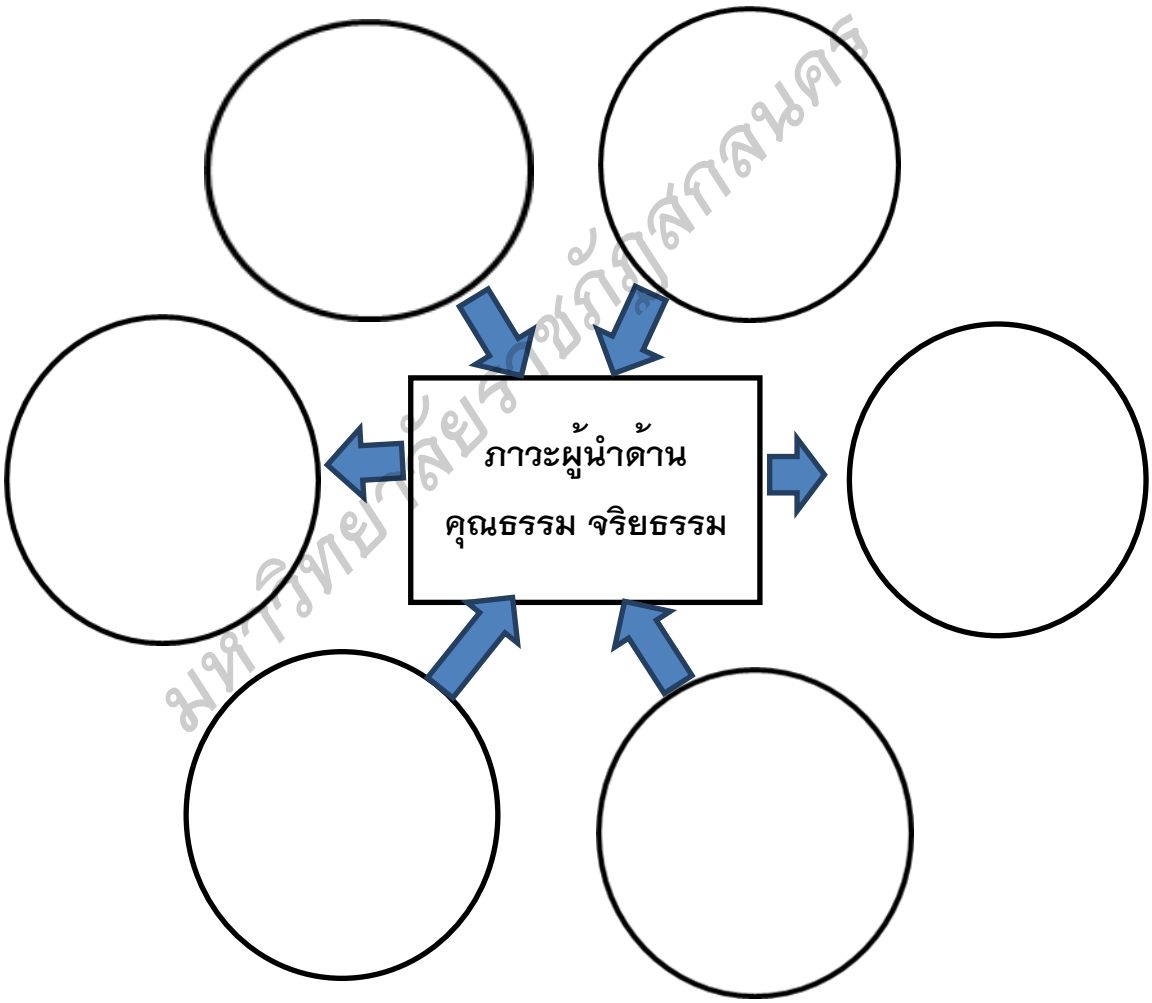
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ตัวอย่าง และผลการประเมินแนวทางการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า แนวทางการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของครู มีความเหมาะสมความเป็นไปได้และความมีประโยชน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ใบกิจกรรม

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาเอกสารเรื่อง “ภาวะผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม” แล้วร่วมสนทนา และระดมความคิด แล้วเขียนเป็นแผนผังความคิด (Mind Mapping) ลงในกระดาษ ฟลิปชาร์ท



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เอกสารอ้างอิง

กนกอร สมปราชญ์. (2560). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังพัฒนา.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551.* กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

คชกรณ์ บัวคำ สุวิมล โพธิ์กลิ่น สมาน อัศวภูมิ. (2556). *แนวทางการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.

คุรุสภา, สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545).* กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

เฉลิม ฟักอ่อน. (2552). *การออกแบบการจัดการเรียนรู้อิงมาตรฐาน ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551.* กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

ดิเรก พรสีมา. (2559). *ครูไทย 4.0.* มติชน. เข้าถึงได้จาก https://www.matichon.co.th/news/345042.

ถนอมพร เลาหจรัสแสง. (2557). *ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21.* เชียงใหม่ : สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ธราญา จิตรชญาวนิช. (2560). *การศึกษาและคุณธรรม จริยธรรมไทย.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์. (2560). *เรื่องการศึกษาไทย 4.0 ในบริบทการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน.* 28 สิงหาคม 2559. กรุงเทพฯ. โรงแรมเซ็นทราศูนย์ราชการและคอนเวนชั่นเซ็นเตอร์ แจ้งวัฒนะ.

บุญเลี้ยง ทุมทอง. (2553). การพัฒนาหลักสูตร. กรุงเทพฯ : แอคทีฟ พริ้นท์.

ปฏล นันทวงศ์ และ ไพโรจน์ ด้วงวิเศษ. (2543). *หลักสูตรและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* สงขลา : สถาบันราชภัฏสงขลา.

โพยม จันทร์น้อย. (2560). *การศึกษา 4.0.* เข้าถึงได้จาก http://www.manager.co.th/QOL/viewnews.aspx?NewsID=9600000025195

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2560). ไขคำตอบ โรงเรียน ครู อยู่อย่างไรในยุค 4.0. เข้าถึงได้จาก http://www.komchadluek.net/news/edu-health/259733

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21.* กรุงเทพฯ : มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.

_____. (2556). *การสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21.* กรุงเทพฯ : มูลนิธิสยามกัมมาจล.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556*). กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีทัศนะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21.* กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

_____. (2557). *ภาวะผู้นำและทฤษฎีร่วมสมัย.* กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

สุรพล บุญมีทองอยู่. (2556). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง : การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2. (2560). *รายงานผลการดำเนินงานการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน O-NET.* เชียงราย

สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564).* กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการกระทรวงศึกษาธิการ.

Bellanca, James and Brandt Ron. (2010). *21th Century Skills: Rethinking How Students Learn.* USA. Solution Tree Press, (วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรืองและอธิป จิตตฤกษ์ แปล). กรุงเทพฯ : โอเพนเวิร์ลด์.

Churches. (2008). *A. Bloom's Digital Taxonomy*. Retrieved from http://www.montgomeryschoolsmd.org/uploadedFiles/departments/techteaining/homepage/BloomDigitalTaxonomy2001.pdf. September 9th, 2011.

Dessler, Gary. (2002). *A Framework for human Resource Management*(2nd ed). New Jersey: Prentice Hall.

Fansher, H. (2011). *21st Century Learning Environments: Building a Better School.* Canada: Springbank Community High School.

Fisher, J. (2007). *Teacher Leadership And Oranizational change : A teacher Leadership's Experience In A P-12 School.* Queensland Dissertation, Ed.d University of Southem Queensland.

Hitt, M. A., Hoskisson, R. E.,& Ireland, R. D. (2007). *Management of Strategy*: Concept and Cases. Mason, OH: Thomson South-Western.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ตรวจรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. พ.ต.ท.สุชาติ บุญหาญ ครูใหญ่ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านห้วยเวียงงาม สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

5. ด.ต.หญิง อุไรวรรณ สมบุตร ครูใหญ่ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านเมืองทอง สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

6. พ.ต.ท.สุกำธร อ่อนผิว ครูใหญ่ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านไทยเสรี สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

7. พ.ต.ท.กรวิช ทองทาย ครูใหญ่ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านคำชมภู สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

8. ร.ต.อ.สุครีพ โพธิ์ชัย ครูใหญ่ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนาชมพู สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

9. ว่าที่ร้อยตรี ดร.บรรจง มูลตรีแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนอุดรพิทยานุกูล วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24
เล่ม 2 ด้านวิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผู้วิจัย
ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ
นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 โดยมุ่งพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติ เพื่อให้ครูผู้สอนเกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 และสร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่และภาระงานด้านการสอนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง ผู้วิจัยได้จัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาทั้งหมด จำนวน 4 เล่ม ประกอบด้วย

เล่ม 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

เล่ม 2 ด้านวิสัยทัศน์

เล่ม 3 ด้านวิชาการ

เล่ม 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ประธานและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้เชี่ยวชาญ คณะครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารประกอบการพัฒนานี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษาและเป็นประโยชน์ต่อการการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ
นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

เรื่อง **หน้า**

วัตถุประสงค์ 1
เนื้อหา 1
ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม 1
สื่อและแหล่งการเรียนรู้ 2
การวัดและประเมินผล 2
ด้านวิสัยทัศน์..... 5
องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์..... 7
บทสรุป 10
ใบกิจกรรม 11
เอกสารอ้างอิง 13
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนา 16
รายชื่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 17

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เอกสารประกอบการพัฒนา
เล่มที่ 2
วิสัยทัศน์

ระยะเวลา 15 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการเกี่ยวกับวิสัยทัศน์
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตระหนักและเห็นความสำคัญของวิสัยทัศน์
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถวิเคราะห์วิสัยทัศน์และสามารถนำไปใช้ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

1. ผู้นำและวิสัยทัศน์
2. ประเภทของวิสัยทัศน์
3. การสร้างวิสัยทัศน์
4. การนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ
5. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. วิทยากรอธิบายขั้นตอน วิธีการศึกษาคู่มือแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา
2. วิทยากรแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนา กลุ่มละเท่า ๆ กัน ร่วมสนทนาและวิเคราะห์ ตามเนื้อหาที่กำหนดให้
3. ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มศึกษาเอกสารเรื่อง “วิสัยทัศน์” แล้วสนทนา อภิปราย และสรุปประเด็นสำคัญ โดยการเขียนแผนผังความคิด (Mind Mapping) เกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ลงในกระดาษ ฟลิปชาร์ท ตามประเด็นที่กำหนดไว้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มส่งตัวแทน เพื่อมานำเสนอผลงาน อภิปราย และสรุปถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์

5. วิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกันสรุปแนวคิด หลักการเหมาะสมกับวิสัยทัศน์ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการพัฒนา เล่มที่ 2 วิสัยทัศน์
2. กระดาษฟลิปชาร์ท
3. ปากกาเมจิก

การวัดและประเมินผล

1. ประเมินการปฏิบัติกิจกรรม
2. ประเมินความสนใจ และความตั้งใจในการร่วมกิจกรรม
3. ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านวิสัยทัศน์

ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เกิดขึ้นมา นานแล้วโดยจะเห็นได้จากองค์การต่าง ๆ ได้นำหลักการเกี่ยวกับวิสัยทัศน์มาใช้ เพราะทุกองค์การมีความตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสังคมตลอดเวลา ซึ่ง Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990, cited in Bass & Riggio, 2006) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ว่า ต้องบ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตามกระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายของกลุ่มและ Sergiovani & Starlett (1993) ได้ให้ทัศนะว่าผู้บริหารโรงเรียนที่จะจัดการศึกษาสู่จุดมุ่งหมายที่เป็นเลิศได้นั้น จะต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ เพราะผู้บริหารโรงเรียนจะสามารถเลือกเน้น สนใจสิ่งที่เป็นความสำคัญและเป็นค่านิยมของโรงเรียน ซึ่งแสดงให้สมาชิกรับรู้ได้โดยการกระทำและคำพูดที่ทำให้สมาชิกมีความเข้าใจตรงกันว่าอะไรคือเป้าหมายสำคัญของงานโรงเรียนและทุกคนจะปฏิบัติงานของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้น ในโรงเรียนที่ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์นั้นจะก่อให้เกิดนโยบายในการบริหารเพื่อแนวคิดใหม่ ๆ ซึ่งอาจกำหนดเป็นปรัชญาของ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

โรงเรียนและอาจหล่อหลอมสู่แผนปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นปัจจัยที่สำคัญของการปฏิบัติกิจกรรมร่วมกันจนบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้ Finkelstein & Hambrick (1996), Westley & Mintzberg (1989, อ้างถึงใน เสนาะ กลิ่นงาม, 2551) กล่าวถึงผู้บริหารที่มีวิสัยว่าเป็นผู้ที่มองการณ์ไกลและมีวิสัยทัศน์ใช้กลยุทธ์ในการบริหารและนำองค์การไปสู่ความสำเร็จในอนาคต ลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ จะมีการทำงานแบบบูรณาการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ที่จะทำงานสู่เป้าหมายที่วางไว้ในภาพรวม โดยใช้ความมุ่งมั่น ตั้งใจและปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีจินตนาการและมุ่งผลลัพธ์ที่สามารถจับต้องได้รวมถึงการมองอนาคต ต้องอาศัยความคิดจินตนาการที่กว้างไกล เพื่อความสำเร็จของโรงเรียน (Kahan, 2008) การเป็นผู้นำที่เห็นในสิ่งที่ผู้อื่นมองไม่เห็น คิดในสิ่งที่ผู้อื่นคิดไม่ถึงและที่สำคัญเชื่อในสิ่งที่ตนคิดและผลักดันให้เกิดขึ้นจริง (ยิ่งศักดิ์ นันทิวรรณกูล, 2550) การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารระดับสูงควรกำหนดวิสัยทัศน์ สร้างค่านิยมที่มุ่งเน้นอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม มีการตั้งความคาดหวัง กำหนดกลยุทธ์ระบบงาน วิธีการสู่ความเป็นเลิศ ชี้นำกิจกรรมต่าง ๆ และการตัดสินใจขององค์การ มีการกระตุ้นจูงใจและสนับสนุนเจ้าหน้าที่ทุกคนให้มี ส่วนร่วมในการพัฒนาเรียนรู้ สร้างนวัตกรรมและใช้ความคิดสร้างสรรค์ (อนุวัฒน์ ศุภชุติกุล, 2551) การจะเป็นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ได้นั้นผู้บริหารจะต้องสร้างองค์ประกอบและความชัดเจนที่สามารถจูงใจให้บุคลากรคล้อยตามและมีความศรัทธาต่อภาพนั้น โดยจะต้องมีความท้าทาย (challenge) มีความเชื่อมั่น (Confident) ตลอดจนคำมั่นสัญญา (Commitment) ที่มีต่อภาพนั้นและจะต้องรับผิดชอบผลักดันให้เกิดพลังร่วมในการประสานฝันให้เกิดขึ้นจริง (ปาริชาติ สนธิชัย, 2552) ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศที่ชัดเจน สามารถบอกได้ว่าองค์การต้องการเช่นไร หลังจากนั้นจะถ่ายทอดวิสัยทัศน์ออกมาเป็นกลยุทธ์ในการบริหารจัดการองค์การแล้วสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ (Herb Kelleher, Jack Welch, Steve Jobs and Bill Gate, อ้างถึงในสุรีพันธ์ เสนานุช, 2553) ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ซึ่งวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็นของผู้นำเพราะเป็นพลังที่สร้างความหมายและวัตถุประสงค์ของการทำงานในองค์การ ถ้าต้องการให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับสภาพที่ควรเป็นในอนาคตขององค์การ โดยเริ่มจากการมีวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้ร่วมงาน จากนั้นจึงช่วยกันสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมนั้น พร้อมทั้งการมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ร่วมงาน (Manass, 1986) ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จึงเป็นกระบวนการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ที่มีพลวัตร ซึ่งเกี่ยวกับภาพลักษณ์ที่พึงประสงค์ในอนาคตขององค์การการสื่อสารเพื่อให้เกิดการร่วมต่อวิสัยทัศน์ และการให้อำนาจในการจัดสินใจแก่ผู้ตามเพื่อให้คนเหล่านั้นนำวิสัยทัศน์ร่วมไปสู่การปฏิบัติงานให้กลายเป็นความจริงในที่สุด (Welley & Mintzberg, 1989) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ จึงเป็นการบริหารจัดการโดยผู้บริหารเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ (อ้างอิงใน สุรพล บุญมีทองอยู่, 2556, หน้า 63 – 64)

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ได้มีนักวิชาการให้ความสนใจและนำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ไว้อย่างมากมาย ซึ่งพอสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ได้ 4 องค์ประกอบ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ (formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (articulating) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (implementation) และการเป็นแบบอย่างที่ดี (role model) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้ (อ้างถึงใน สุรพล บุญมีทองอยู่, 2556, หน้า 64 – 67)

1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ (Kahan, 2002; Manning and Robertson, 2002; Sashkin & Sashkin, 2003; Leimbach, 2005; Thompson, 2005; Kapur, 2007; Leonard, 2008; Rock, 2009; สุดา สุวรรณาภิรมย์ และอดิศักดิ์ จันทรประภาเลิศ, 2550; พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552; สมชาย เทพแสง, 2552; ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2553; บูรชัย ศิริมหาสาคร, 2553; สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2553; สุรีพันธุ์ เสนานุช, 2553; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน โดยกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียน โดยผ่านวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ซึ่งจะมองถึงปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนว่ามีสิ่งใดที่ท้าทายและกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ และคิดนอกกรอบในการปฏิบัติงานที่เป็นอยู่และพยามยามสร้างบรรยากาศในโรงเรียนที่จะสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ของทางโรงเรียน

1.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Kahan, 2002; Manning and Robertson, 2002; Sashkin & Sashkin, 2003; Leimbach, 2005; Thompson, 2005; Kapur, 2007; Leonard, 2008; Rock, 2009; สุดา สุวรรณาภิรมย์ และอดิศักดิ์ จันทรประภาเลิศ, 2550; พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552; สมชาย เทพแสง, 2552; ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2553; บูรชัย ศิริมหาสาคร, 2553; สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2553; สุรีพันธุ์ เสนานุช, 2553;

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงถึงความสามารถในการสื่อสารกับครูและผู้เกี่ยวข้อง ๆ ได้เข้าใจวิสัยทัศน์ของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์นั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสื่อสาร มีพฤติกรรมในการโน้มน้าวจูงใจหรือกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและการยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าจะสามารถปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันได้

1.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Kahan, 2002; Manning and Robertson, 2002; Sashkin & Sashkin, 2003; Leimbach, 2005; Thompson, 2005; Kapur, 2007; Leonard. 2008; Rock, 2009; สุดา สุวรรณาภิรมย์ และอดิศักดิ์ จันทรประภาเลิศ, 2550; พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552; สมชาย เทพแสง, 2552; ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2553; บูรชัย ศิริมหาสาคร, 2553; สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2553; สุรีพันธุ์ เสนานุช, 2553; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) คือ การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริงทั้งต้องเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์ไปสู่นโยบาย เป้าหมายแผนงานโครงการของโรงเรียน รวมถึงการที่ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีมและบุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ โดยมุ่งเน้นการกระจายและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากรของโรงเรียน

1.4 การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role model) (Kahan, 2002; Manning and Robertson, 2002; Sashkin & Sashkin, 2003; Leimbach, 2005; Thompson, 2005; Kapur, 2007; Leonard, 2008; Rock, 2009; สุดา สุวรรณาภิรมย์ และอดิศักดิ์ จันทรประภาเลิศ, 2550; พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552; สมชาย เทพแสง, 2552; ไพฑูรย์ สินลารัตน์, 2553; บูรชัย ศิริมหาสาคร, 2553; สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2553; สุรีพันธุ์ เสนานุช, 2553; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) คือ การแสดงออกถึงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อครูและบุคลากร ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตนตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม สร้างศรัทธาโดยการปฏิบัติงานตามค่านิยมของโรงเรียนเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาไปสู่อนาคต ให้คำปรึกษาและให้กำลังใจต่อครูและบุคลากรในการปฏิบัติงาน มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจที่จะปฏิบัติงานและกระตุ้นให้มีการใช้เทคโนโลยีเพื่อสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ปัจจัยที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ 1) มีทักษะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การสื่อสาร (Communication skill) (Lunenburg & Ornstein, 1991; Mottet & Roach, 2004; จิติมา วรรณศรี, 2550; ชัยเลิศ พิชิตพรชัย, 2550) คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกถึงความสามารถในการส่งและรับข้อมูลข่าวสารให้บรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ การมีทักษะการฟัง ทักษะการพูด ทักษะการเขียนและการใช้ภาษาท่าทางความสามารถในการพูดให้ผู้อื่นเข้าใจง่าย การพูดโน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นด้วยและยอมรับในความคิดเห็น การเขียนข้อความเพื่อถ่ายทอดให้ผู้อ่านเข้าใจตามวัตถุประสงค์ 2) ใช้ช่องทางการสื่อสาร(Communication channel) (Lunenburg & Ornstein, 1991; Mottet & Roach, 2004; จิติมา วรรณศรี, 2550; ชัยเลิศ พิชิตพรชัย, 2550) พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงวิธีการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐานเลือกใช้ในการสื่อสารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ การพูดการเขียนหรือการแสดงออกด้วยการกระทำ ความสามารถในการเลือกใช้ถ้อยคำที่เหมาะสมกับผู้รับสาร การแสดงออกด้วยการกระทำเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจข่าวสารการใช้วิธีการสื่อสารที่หลากหลายเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจและยอมรับความคิดเห็น 3) มีรูปแบบการสื่อสาร (Communication form) (Lunenburg & Ornstein, 1991; Mottet & Roach, 2004; จิติมา วรรณศรี, 2550; และชัยเลิศ พิชิตพรชัย, 2550) คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐานที่แสดงออกถึงลักษณะของการสื่อสารระหว่างผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐานกับผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้เกิดความเข้าใจและการประสานงานที่ดี ซึ่งทั้งสองฝ่ายมีโอกาสเป็นผู้ส่งและผู้รับข้อมูล โดยผู้ส่งสารให้ความสนใจและรับฟังความคิด เห็นของบุคคลอื่นความสามารถในการใช้รูปแบบการสื่อสารที่เอื้ออำนวยให้ผู้ส่งสารและผู้รับสารสามารถโต้ตอบได้การสื่อสารอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ การใช้รูปแบบการสื่อสารแบบสองทางหรือแบบหลายช่องทาง 4) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) (Lunenburg & Ornstein, 1991; Mottet & Roach, 2004; จิติมา วรรณศรี, 2550; และชัยเลิศ พิชิตพรชัย, 2550) เป็นคุณลักษณะพิเศษที่มีอยู่ในมนุษย์ทุกคนแต่จะมีมากหรือน้อยก็ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล ความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่มีคุณค่าและเป็นความต้องการสูงสุดในการจัดการศึกษา เพราะความคิดสร้างสรรค์ในตัวบุคคลถ้าได้รับการพัฒนาส่งเสริมให้สูงขึ้น จะเป็นสิ่งที่จะนำไปสู่การวางแผนเพื่อการปรับปรุง พัฒนา หรือการเปลี่ยนแปลงที่ดีได้ในอนาคตและสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาและประยุกต์ใช้กับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ซึ่งนักจิตวิทยา นักการศึกษาและนักวิจัยได้อธิบายความหมายความคิดสร้างสรรค์ไว้ (นิกัญชลา ล้นเหลือ, 2554, หน้า 94)

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

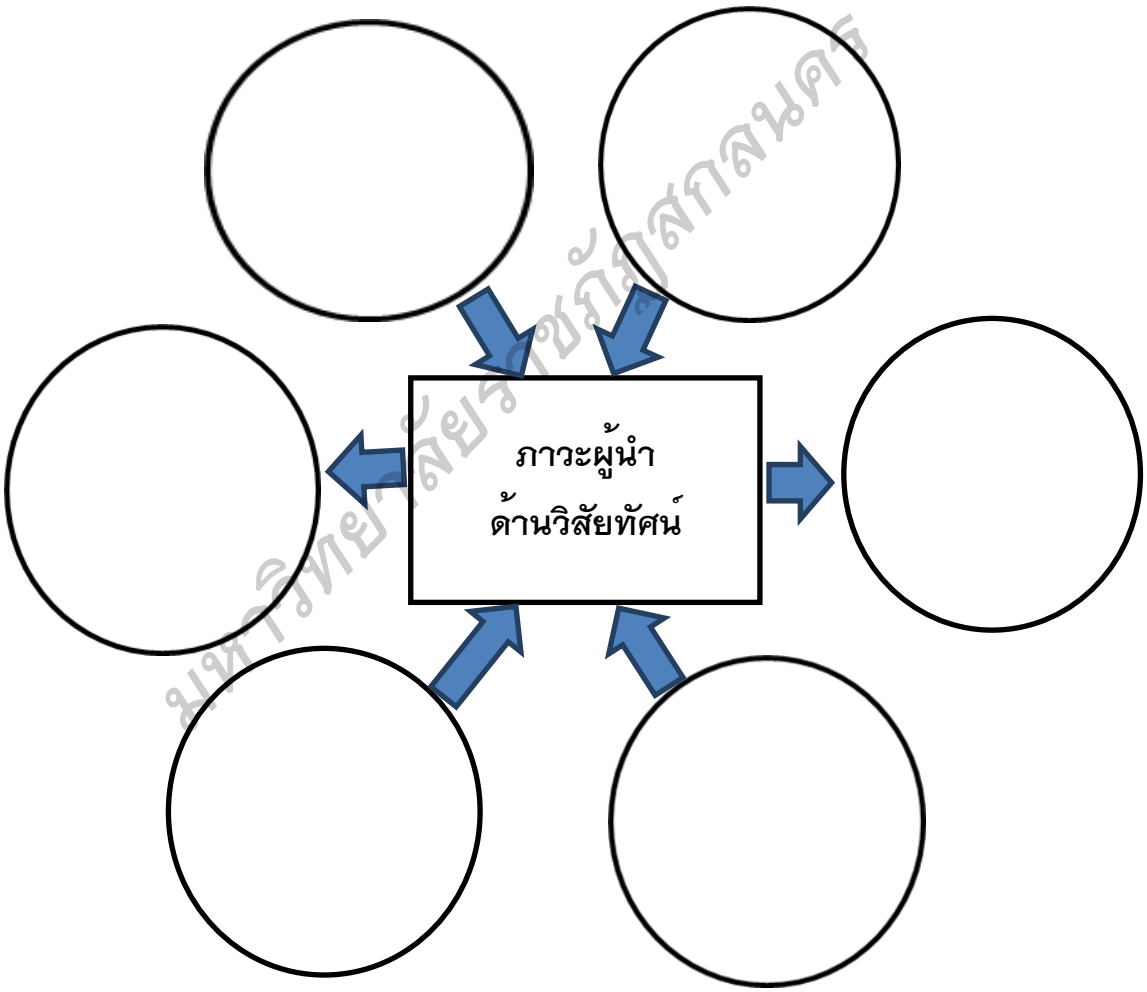
บทสรุป

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนที่แสดงถึงการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตของโรงเรียน สามารถสื่อสารกับครูและผู้เกี่ยวข้องได้เข้าใจวิสัยทัศน์รวมถึงสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ใบกิจกรรม

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาเอกสารเรื่อง “ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์” แล้วร่วมสนทนา และระดมความคิด แล้วเขียนเป็นแผนผังความคิด (Mind Mapping) ลงในกระดาษฟลิปชาร์ท



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เอกสารอ้างอิง

กนกอร สมปราชญ์. (2560). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังพัฒนา.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551.* กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

คุรุสภา, สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545.* กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

เฉลิม ฟักอ่อน. (2552). *การออกแบบการจัดการเรียนรู้อิงมาตรฐาน ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551.* กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

ดิเรก พรสีมา. (2559). *ครูไทย 4.0.* มติชน. เข้าถึงได้จาก https://www.matichon.co.th/news/345042.

ถนอมพร เลาหจรัสแสง. (2557). *ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21.* เชียงใหม่ : สำนักบริการเทคโนโลยี สารสนเทศ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ธราญา จิตรชญาวนิช. (2560). *การศึกษาและวิสัยทัศน์ไทย.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์. (2560). *เรื่องการศึกษาไทย 4.0 ในบริบทการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน.* 28 สิงหาคม 2559. กรุงเทพฯ; โรงแรมเซ็นทราศูนย์ราชการและคอนเวนชั่นเซ็นเตอร์ แจ้งวัฒนะ.

นิกัญชลา ล้นเหลือ. (2554). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

บุญเลี้ยง ทุมทอง. (2553). *การพัฒนาหลักสูตร.* กรุงเทพฯ : แอคทีฟ พริ้นท์.

ปฏล นันทวงศ์ และ ไพโรจน์ ด้วงวิเศษ. (2543*). หลักสูตรและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* สงขลา : สถาบันราชภัฏสงขลา.

โพยม จันทร์น้อย. (2560). *การศึกษา 4.0.* เข้าถึงได้จาก http://www.manager.co.th/QOL/viewnews.aspx?NewsID=9600000025195

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2560). *ไขคำตอบ โรงเรียน ครู อยู่อย่างไรในยุค 4.0.* เข้าถึงได้จาก http://www.komchadluek.net/news/edu-health/259733.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21.* กรุงเทพฯ : มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.

_____. (2556). *การสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21.* กรุงเทพฯ : มูลนิธิสยามกัมมาจล.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีทัศนะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21.* กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

_____. (2557). *ภาวะผู้นำและทฤษฎีร่วมสมัย.* กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

สุรพล บุญมีทองอยู่. (2556). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง : การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2. (2560) *รายงานผลการดำเนินงานการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน O-NET.* เชียงราย

สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564).* กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการกระทรวงศึกษาธิการ.

Bellanca, James and Brandt Ron. (2010). *21th Century Skills: Rethinking How Students Learn.* USA. Solution Tree Press,(วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรืองและอธิป จิตตฤกษ์ แปล). กรุงเทพฯ : โอเพนเวิร์ลด์.

Churches. (2008). *A. Bloom's Digital Taxonomy.* Retrieved from http://www.montgomeryschoolsmd.org/uploadedFiles/departments/techteaining/homepage/BloomDigitalTaxonomy2001.pdf. September 9th, 2011.

Dessler, Gary. (2002). *A Framework for human Resource Management*(2nd ed). New Jersey: Prentice Hall.

Fansher, H. (2011). *21st Century Learning Environments: Building a Better School.* Canada: Springbank Community High School.

Fisher, J. (2007). *Teacher Leadership And Oranizational change : A teacher Leadership's Experience In A P-12 School.* Queensland Dissertation, Ed.d University of Southem Queensland.

Hitt, M. A., Hoskisson, R. E.,& Ireland, R. D. (2007). *Management of Strategy*: Concept and Cases. Mason, OH: Thomson South-Western.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

ตรวจรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. พ.ต.ท.สุชาติ บุญหาญ ครูใหญ่ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านห้วยเวียงงาม สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

5. ด.ต.หญิง อุไรวรรณ สมบุตร ครูใหญ่ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านเมืองทอง สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

6. พ.ต.ท.สุกำธร อ่อนผิว ครูใหญ่ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านไทยเสรี สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

7. พ.ต.ท.กรวิช ทองทาย ครูใหญ่ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านคำชมภู สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

8. ร.ต.อ.สุครีพ โพธิ์ชัย ครูใหญ่ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนาชมพู สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

9. ว่าที่ร้อยตรี ดร.บรรจง มูลตรีแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนอุดรพิทยานุกูล วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล	ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ	กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24
เล่ม 3 ด้านวิชาการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผู้วิจัย
ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ
นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 โดยมุ่งพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติ เพื่อให้ครูผู้สอนเกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 และสร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่และภาระงานด้านการสอนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง ผู้วิจัยได้จัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาทั้งหมด จำนวน 4 เล่ม ประกอบด้วย

เล่ม 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

เล่ม 2 ด้านวิสัยทัศน์

เล่ม 3 ด้านวิชาการ

เล่ม 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ประธานและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้เชี่ยวชาญ คณะครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารประกอบการพัฒนานี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษาและเป็นประโยชน์ต่อการการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ
นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
วัตถุประสงค์	1
เนื้อหา	1
ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	1
สื่อและแหล่งการเรียนรู้	2
การวัดและประเมินผล	2
ด้านวิชาการ	2
ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ	3
องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ	3
บทสรุป	8
ใบกิจกรรม	9
เอกสารอ้างอิง	10
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนา	12
รายชื่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	13

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เอกสารประกอบการพัฒนา
เล่มที่ 3
วิชาการ

ระยะเวลา 15 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการเกี่ยวกับวิชาการ
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตระหนักและเห็นความสำคัญของวิชาการ
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถวิเคราะห์วิชาการและสามารถนำไปใช้ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

1. ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. วิทยากรอธิบายขั้นตอน วิธีการศึกษาคู่มือแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา
2. วิทยากรแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนา กลุ่มละเท่า ๆ กัน ร่วมสนทนาและวิเคราะห์ ตามเนื้อหาที่กำหนดให้
3. ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มศึกษาเอกสารเรื่อง “วิชาการ” แล้วสนทนา อภิปราย และสรุปประเด็นสำคัญ โดยการเขียนแผนผังความคิด(Mind Mapping) เกี่ยวกับวิชาการลงในกระดาษ ฟลิปชาร์ท ตามประเด็นที่กำหนดไว้
4. ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มส่งตัวแทน เพื่อมานำเสนอผลงาน อภิปรายและสรุปถึงความสำคัญของวิชาการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. วิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกันสรุปแนวคิด หลักการเหมาะสมกับวิชาการ เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการพัฒนา เล่มที่ 3 วิชาการ
2. กระดาษฟลิปชาร์ท
3. ปากกาเมจิก

การวัดและประเมินผล

1. ประเมินการปฏิบัติกิจกรรม
2. ประเมินความสนใจ และความตั้งใจในการร่วมกิจกรรม
3. ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านวิชาการ

ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนามาจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นภาวะที่ผู้นำโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียน อาศัยความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ ความรู้เกี่ยวกับการสอนและความรู้เกี่ยวกับหลักสูตรเป็นพลังขับเคลื่อนทางการศึกษา ผู้นำเช่นนี้เรียกว่าผู้นำทางวิชาการ โดยมีความสามารถในการสื่อสารและแสดงให้นักเรียน ครูและผู้ปกครองเห็นว่าอะไรสำคัญและมีคุณค่าในโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นสัญลักษณ์ที่เป็นแรงขับเคลื่อน และผู้นำทางวิชาการต้องมีทักษะในการสอนจริงในวัฒนธรรมที่นิยามเฉพาะว่าทั้งหมดของโรงเรียนคืออะไร มิติทางการศึกษาทางสัญลักษณ์ และทางวัฒนธรรมเป็นเรื่องสำคัญต่อภาวะผู้นำในโรงเรียน (ไกศิษฎ์ เปลรินทร์, 2552, หน้า 59)

1. ความหมายของภาวะผู้นำทางวิชาการ

หน้าที่ของโรงเรียนประการหนึ่งก็คือการให้บริการเกี่ยวกับการศึกษาแก่นักเรียน ซึ่งเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องกระทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมั่นใจว่านักเรียนที่มาโรงเรียนจะได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้ภาวะ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผู้นำบริหารจัดการโรงเรียน โดยเฉพาะภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นเรื่องของผู้บริหารโรงเรียนที่ต้องปฏิบัติงานทางการศึกษา (Mitchell and Castle, 2005) บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นผู้นำทางวิชาการจะมีประสิทธิผลได้นั้นจะต้องคำนึงถึงหลายสิ่ง เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่ต่ำ ความต้องการของผู้ปกครอง ความต้องการของชุมชนและความต้องการคนทำงานของภาคธุรกิจ การเปลี่ยนจากทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behaviorism) ไปเป็นทฤษฎีการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง (Constructivism) การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล มากำหนดเป็นนโยบายเป็นแนวปฏิบัติ และถือว่าภาวะผู้นำทางวิชาการเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้มั่นใจได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนจะนำไปสู่ ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลของโรงเรียน (Ruffin, 2007) ภาวะผู้นำทางวิชาการ (Instructional Leadership) เป็นความใส่ใจอย่างมากของผู้นำต่อพฤติกรรมของครูที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับกิจกรรม ที่มีผลต่อความก้าวหน้าของนักเรียน การปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนมีจุดมุ่งหมายเพื่อนำให้ครูและผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมายและโครงสร้างสาระการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในหลักสูตร (ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ, 2548) พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน โดยอาศัยกระบวนการเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจ การเรียนรู้ การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน การพัฒนานักเรียน การพัฒนาครูและการส่งเสริมบรรยากาศสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมการเรียนรู้ (ไกศิษฎ์ เปลรินทร์, 2552, หน้า 60)

2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ

จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการ ซึ่งได้มีนักวิชาการให้ความสนใจและนำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการไว้อย่างมากมาย ซึ่งพอสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการได้ 5 องค์ประกอบ คือ 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจการเรียนรู้ 2) การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน 3) การพัฒนานักเรียน 4) การพัฒนาครู และ 5) การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ (Yamada, 2000; Blasé & Blasé 2001; Lashway, 2002; Hoy and Hoy, 2003; MacNeill, 2003; Jo and Joseph Blasé, 2004; U.S. Department of Education, 2005; Alig-Mielcarek and Hoy, 2005; Arkansas, 2007; La Porte, 2007; GovTrack.us, 2007; Pendleton, 2007;

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

Irving, 2007; Monona Grove, 2007; Oklahoma, 2007; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) วิสัยทัศน์ที่ถูกต้องของโรงเรียนจะก้าวเข้าสู่อนาคตที่ถูกต้องเพราะจะเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลดำเนินการตามที่พวกเขาได้คิดไว้ล่วงหน้า ฉะนั้นความสำคัญของวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่จะช่วยให้สามารถดึงดูด (Attract) บุคลากรที่มีความสามารถสูงเข้าไปร่วมทำงาน มีความเต็มใจและเกิดความพร้อมที่จะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนด้วยความสมัครใจ เพราะครูและบุคลากรทางการศึกษาเห็นว่าเป็นสิ่งที่มีคุณค่าที่จะทำให้วิถีชีวิต ชุมชน และสังคมดีขึ้น ตลอดจนทำให้โรงเรียนมีความเจริญก้าวหน้าขึ้น การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้นั้น ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยที่สำคัญ ได้แก่ 1) การร่วมกันกำหนดแนวทางการพัฒนา การเรียนรู้ โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ จะต้องระบุนโยบายเกี่ยวกับการเพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน มีการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ ประเมินผลความก้าวหน้าตามวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ และการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานของครูและนักเรียนไว้สูง 2) การให้ความสำคัญสูงสุดต่อการเรียนรู้ โดยการตั้งมาตรฐานการเรียนรู้ไว้สูง ใช้เวลาส่วนใหญ่เพื่อการเรียนของนักเรียน ให้ความสำคัญแก่การบริหารการเรียนการสอนมากกว่าการบริหารงานด้านอื่น 3) การสร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ โดยการกำหนดพฤติกรรมการเรียนรู้ ของนักเรียน กำหนดพฤติกรรมการสอนของครู สร้างเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ และดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการ

2.2 การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน (Larson-Knight, 2000; Blasé & Blasé 2001; Lashway, 2002; Cavanagh and Silcox, 2003; Hoy and Hoy. 2003; MacNeill, 2003; Jo and Joseph Blasé, 2004; U.S. Department of Education, 2005; Alig-Mielcarek and Hoy, 2005; Arkansas, 2007; La Porte, 2007; Pendleton. 2007; Irving, 2007; Monona Grove, 2007; Oklahoma, 2007; Cunningham and Cordeiro, 2009; สมคิด สร้อยน้ำ, 2547; ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ, 2548; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550; สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, 2550; สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ, 2553) หลักสูตรถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษาจำเป็นต้องมีการพัฒนาให้มีความทันสมัย และทันต่อการเปลี่ยนแปลงตามยุคตามสมัย ตลอดจนพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลในสังคมการบริหารจัดการหลักสูตร เป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงจากหลักสูตร

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

เดิมให้ดีขึ้น สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและท้องถิ่น เกิดผลดีแก่ผู้เรียนและผู้เรียนสามานำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างสูงสุดและมีการประเมินผลหลักสูตร ซึ่งการบริหารจัดการหลักสูตรและการสอนนั้น ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยที่สำคัญ ได้แก่ 1) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการ โดยผู้บริหารเป็นแหล่งข้อมูลทางวิชาการให้แก่ครูได้ มีความรอบรู้เกี่ยวกับหลักสูตร การวัดและประเมิน ผลการเรียนการสอนมีการติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการอยู่เสมอ กำกับติดตามผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนตามความสอดคล้องของหลักสูตร การสอน ทรัพยากร มาตรฐาน และการประเมินผล โดยจะต้องกำหนดหลักสูตรให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียน ประเมินโดยอาศัยเกณฑ์มาตรฐานที่ร่วมกันกำหนด สอนอิงเกณฑ์การประเมินที่สอดคล้องกับมาตรฐานและหลักสูตรแกนกลาง จัดให้มีทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอ จัดเวลาของกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับแนวปฏิบัติของโรงเรียน 3) การบริหารหลักสูตรและการสอน ผู้บริหารจะต้องบริหารหลักสูตรตามเกณฑ์มาตรฐานทางวิชาการที่ร่วมกันกำหนด กำกับ ติดตามให้มีการปฏิบัติการสอนตามมาตรฐานทางวิชาการ ปรับปรุง และพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนและสร้างเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน

2.3 การพัฒนานักเรียน (Lashway, 2002; Hoy and Hoy, 2003; MacNeill, 2003; Jo and Joseph Blasé, 2004; U.S. Department of Education, 2005; Alig-Mielcarek and Hoy, 2005; Arkansas, 2007; La Porte, 2007; Pendleton, 2007; Irving, 2007; Monona Grove, 2007; Oklahoma, 2007; Cunningham and Cordeiro, 2009; สมคิด สร้อยน้ำ, 2547; ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ, 2548) คือ สมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนานักเรียน บริหารจัดการให้เกิดงานบริการนักเรียน ส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษ เพื่อพัฒนาศักยภาพนักเรียนในด้านต่าง ๆ สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะซึ่งการพัฒนานักเรียนนั้น ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยที่สำคัญ ได้แก่ 1) การรักษามาตรฐานที่สูงของนักเรียน โดยผู้บริหารจะต้องบริหารจัดการทำให้นักเรียนทุกคนอ่านออกเขียนได้ ทำให้นักเรียนทุกคนมีพื้นฐานวิชาคณิตศาสตร์ ส่งเสริม จัดโครงการกระบวนการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์ให้กับนักเรียน ยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน 2) การกำกับติดตามความก้าวหน้าของนักเรียน และรับทราบความก้าวหน้าของนักเรียนอยู่เสมอ ดำเนินการพัฒนานักเรียนที่เรียนอ่อน ปรับปรุงงานการสอนอยู่เสมอ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประสานงานและดูแลการสอนของครูมากขึ้น 3) การวิเคราะห์ข้อมูลในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน รายงานผลการเรียนของนักเรียนให้ผู้ปกครองทราบทุกภาคเรียน ร่วมกันวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน มีการสะท้อนผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ครูและผู้ปกครองทราบ มีการเปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียน

2.4 การพัฒนาครู แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับการพัฒนาครู (Blasé & Blasé 2001; Lashway, 2002; Hoy and Hoy, 2003; MacNeill, 2003; Jo and Joseph Blasé, 2004; U.S. Department of Education, 2005; Alig-Mielcarek and Hoy, 2005; Arkansas, 2007; La Porte, 2007; GovTrack.us, 2007; Pendleton, 2007; Irving, 2007; Monona Grove, 2007; Oklahoma, 2007; Cunningham and Cordeiro, 2009; ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ, 2548; สถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ, 2553) คือ การพัฒนาครูเป็นการดำเนินงานให้ครูหรือบุคลากรทางการศึกษาได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลตามที่โรงเรียนต้องการหรือให้ได้ผลงานดีขึ้นกว่าเดิม โดยยึดจุดประสงค์หลัก 2 ประการ คือ เพื่อให้ครูหรือบุคลากรทางการศึกษาได้มีความสามารถเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ การพัฒนาบุคคลเข้าทำงานใหม่หรือก่อนทำงาน หรือพัฒนาบุคคลก่อนเพื่อจะเลื่อนตำแหน่งหรือแต่งตั้ง และเพื่อเพิ่มพูนความสามารถในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อจะได้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ซึ่งในการพัฒนาโดยปกติจะดำเนินการในด้านหนึ่งด้านใดหรือหลายด้านประกอบกัน เช่น การพัฒนาความรู้ให้เกิดเพิ่มขึ้น การพัฒนาทักษะความชำนาญเพิ่มขึ้นมีทัศนคติหรือเจตคติที่ดีต่อการทำงาน การพัฒนาครู ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อยที่สำคัญ ได้แก่ 1) การจัดโครงการการพัฒนาบุคลากร โดยการจัดโครงการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอน ประสานงานกับสถาบัน อุดมศึกษาเพื่อจัดโครงการพัฒนาครูแกนนำ พัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีภาวะผู้นำทางวิชาการ 2) การนิเทศการสอน และประเมินครู จัดให้มีระบบนิเทศและประเมินการเรียนการสอน ประเมินผลการทำงานของครูเพื่อปรับปรุง การปฏิบัติการสอนโดยการเข้าเยี่ยมห้องเรียน สังเกตการสอนของครูบ่อย ๆ 3) การส่งเสริมจัดทำแบบประเมินครูและทำการประเมินเป็นระยะ ร่วมกับครูกำหนดเป้าหมายทางวิชาชีพของครูมุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพครูอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูทำวิจัยเพื่อพัฒนาผู้เรียน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.5 การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ (Larson-Knight, 2000; Blasé & Blasé 2001; Lashway, 2002; Cavanagh and Silcox, 2003; Hoy and Hoy, 2003; MacNeill, 2003; U.S. Department of Education, 2005; Alig-Mielcarek and Hoy, 2005; Arkansas, 2007; La Porte, 2007; GovTrack.us, 2007; Pendleton, 2007; Irving, 2007; Monona Grove, 2007; Oklahoma, 2007; Gupton, 2010; สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552; สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550; ประสิทธิ์ เขียวศรีและคณะ, 2548 บรรยากาศทางการเรียนรู้ของโรงเรียนเป็นสิ่งแวดล้อมสำคัญในการปฏิบัติงานและเกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน ระหว่างบุคคลต่อบุคคลในโรงเรียน และส่งผลไปถึงความรู้สึกของบุคคลในโรงเรียน บรรยากาศทางการเรียนรู้ของโรงเรียน เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรในโรงเรียน โรงเรียนบรรยากาศที่ดีจะทำให้การทำงานของบุคลากรบรรลุจุดหมายสำคัญที่ต้องการ สิ่งสำคัญที่สุดที่ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีของโรงเรียน คือการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียน การสร้างบรรยากาศการเรียนรู้นั้น ประกอบด้วย 1) การส่งเสริมบรรยากาศ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ แสดงให้เห็นอยู่เสมอว่าการเรียนรู้ของนักเรียน เป็นเรื่องสำคัญที่สุด อุทิศเวลาให้กับการทำงาน ปรากฏกายให้เห็นอยู่เสมอ สร้างสิ่งแวดล้อม บรรยากาศและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ โรงเรียนมีสิ่งแวดล้อมและบรรยากาศที่เป็นระเบียบและปลอดภัย รับรู้ แสดงความยินดี และประกาศเมื่อมีความก้าวหน้าหรือความเป็นเลิศทางวิชาการร่วมกับนักเรียน ครู และผู้ปกครอง 2) การสะท้อนผลงานวิเคราะห์และวิพากษ์ ใช้ข้อมูลจากผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนเพื่อสะท้อนผลการปฏิบัติการสอนของครู รับฟังความคิดเห็นของนักเรียนและครู ร่วมกับครูวิเคราะห์ความก้าวหน้าของนักเรียน 3) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน การเข้าพบพูดคุยกับผู้บริหารโรงเรียนเป็นเรื่องง่าย แสดงท่าทีที่ดี ต่อนักเรียน ต่อครูและต่อผู้ปกครอง สร้างแรงจูงใจและขวัญกำลังใจให้กับครูและนักเรียน กระตุ้นให้ชุมชนสนับสนุนโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จในทางวิชาการ ติดต่อสื่อสารกับชุมชนอยู่เสมอ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

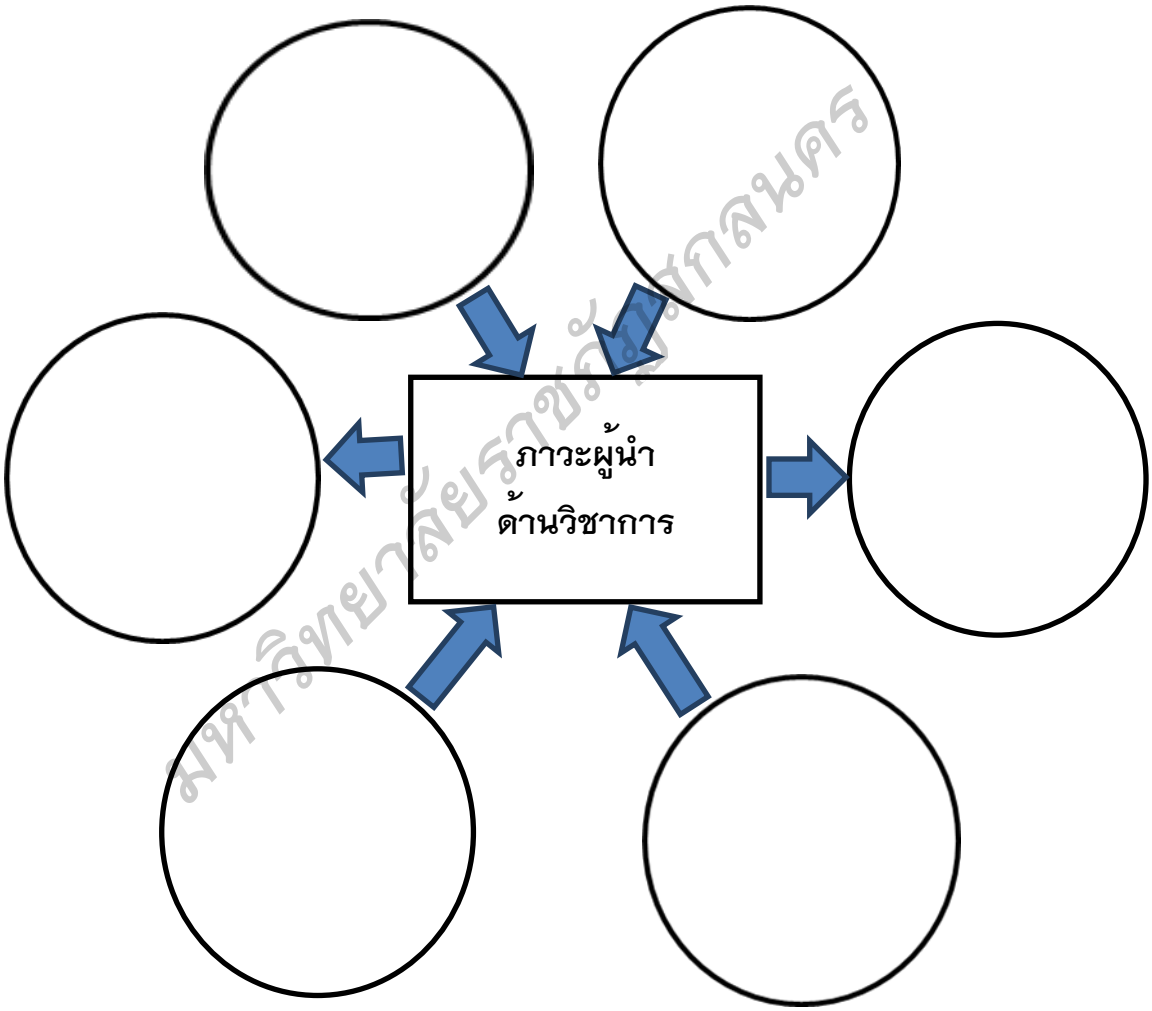
บทสรุป

ภาวะผู้นำด้านวิชาการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนโดยมีจุดมุ่งหมาย เพื่อนำครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้เข้ามามีส่วนร่วมต่อการเพิ่มพูนการเรียนรู้ของนักเรียน โดยใช้กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการเรียนรู้ การจัดการหลักสูตรและการสอน การพัฒนานักเรียน การพัฒนาครูและการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ใบกิจกรรม

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาเอกสารเรื่อง “ภาวะผู้นำด้านวิชาการ” แล้วร่วมสนทนา และระดมความคิด แล้วเขียนเป็นแผนผังความคิด (Mind Mapping) ลงในกระดาษฟลิปชาร์ท



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เอกสารอ้างอิง

กนกอร สมปราชญ์. (2560). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา. (พิมพ์ครั้งที่ 2).* ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังพัฒนา.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551.* กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

ไกศิษฏ์ เปลรินทร์. (2552). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.* วิทยานิพนธ์ ปร.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

คุรุสภา, สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545).* กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

เฉลิม ฟักอ่อน. (2552). *การออกแบบการจัดการเรียนรู้อิงมาตรฐาน ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551.* กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

ดิเรก พรสีมา. (2559). *ครูไทย 4.0.* มติชน. เข้าถึงได้จาก https://www.matichon.co.th/news/345042.

ถนอมพร เลาหจรัสแสง. (2557). *ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21.* เชียงใหม่ : สำนักบริการเทคโนโลยี สารสนเทศ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ธราญา จิตรชญาวนิช. (2560). *การศึกษาและวิชาการไทย.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์. (2560). *เรื่องการศึกษาไทย 4.0 ในบริบทการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน.* 28 สิงหาคม 2559. กรุงเทพฯ; โรงแรมเซ็นทราศูนย์ราชการและคอนเวนชั่นเซ็นเตอร์ แจ้งวัฒนะ.

บุญเลี้ยง ทุมทอง. (2553). *การพัฒนาหลักสูตร.* กรุงเทพฯ : แอคทีฟ พริ้นท์.

ปฏล นันทวงศ์ และ ไพโรจน์ ด้วงวิเศษ. (2543). *หลักสูตรและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* สงขลา : สถาบันราชภัฏสงขลา.

โพยม จันทร์น้อย. (2560). *การศึกษา 4.0.* เข้าถึงได้จาก http://www.manager.co.th/QOL/viewnews.aspx?NewsID=9600000025195

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2560). *ไขคำตอบโรงเรียน ครู อยู่อย่างไรในยุค 4.0.* เข้าถึงได้จาก http://www.komchadluek.net/news/edu-health/259733

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21.* กรุงเทพฯ : มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.

_____. (2556). *การสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21.* กรุงเทพฯ : มูลนิธิสยามกัมมาจล.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีทัศนะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21.* กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

_____. (2557). *ภาวะผู้นำและทฤษฎีร่วมสมัย.* กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

สุรพล บุญมีทองอยู่. (2556). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง : การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2. (2560). *รายงานผลการดำเนินงานการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน O-NET.* เชียงราย

สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564).* กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการกระทรวงศึกษาธิการ.

Bellanca, James and Brandt Ron. (2010). *21th Century Skills: Rethinking How Students Learn.* USA. Solution Tree Press, (วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรืองและอธิป จิตตฤกษ์ แปล). กรุงเทพฯ : โอเพนเวิร์ลด์.

Churches. (2008). *A. Bloom's Digital Taxonomy.* Retrieved from http://www.montgomeryschoolsmd.org/uploadedFiles/departments/techteaining/homepage/BloomDigitalTaxonomy2001.pdf. September 9th, 2011.

Dessler, Gary. (2002). *A Framework for human Resource Management.* (2nd ed). New Jersey: Prentice Hall.

Fansher, H. (2011). *21st Century Learning Environments: Building a Better School.* Canada: Springbank Community High School.

Fisher, J. (2007). *Teacher Leadership And Oranizational change : A teacher Leadership's Experience In A P-12 School.* Queensland Dissertation, Ed.d University of Southem Queensland.

Hitt, M. A., Hoskisson, R. E.,& Ireland, R. D. (2007). *Management of Strategy*: Concept and Cases. Mason, OH: Thomson South-Western.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. พ.ต.ท.สุชาติ บุญหาญ ครูใหญ่ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านห้วยเวียงงาม สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

5. ด.ต.หญิง อุไรวรรณ สมบุตร ครูใหญ่ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านเมืองทอง สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

6. พ.ต.ท.สุกำธร อ่อนผิว ครูใหญ่ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านไทยเสรี สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

7. พ.ต.ท.กรวิช ทองทาย ครูใหญ่ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านคำชมภู สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

8. ร.ต.อ.สุครีพ โพธิ์ชัย ครูใหญ่ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนาชมพู สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

9. ว่าที่ร้อยตรี ดร.บรรจง มูลตรีแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนอุดรพิทยานุกูล วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน
สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24
เล่ม 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผู้วิจัย
ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ
นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 โดยมุ่งพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติเพื่อให้ครูผู้สอนเกิดองค์ความรู้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 และสร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่และภาระงานด้านการสอนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง ผู้วิจัยได้จัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาทั้งหมด จำนวน 4 เล่ม ประกอบด้วย

เล่ม 1 ด้านคุณธรรม จริยธรรม

เล่ม 2 ด้านวิสัยทัศน์

เล่ม 3 ด้านวิชาการ

เล่ม 4 ด้านการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ประธานและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ผู้เชี่ยวชาญ คณะครู และบุคลากรทางการศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานหวังเป็นอย่างยิ่งว่า เอกสารประกอบการพัฒนานี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษาและเป็นประโยชน์ต่อการการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน สังกัดกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ
นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต
สาขาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
วัตถุประสงค์	1
เนื้อหา	1
ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	1
สื่อและแหล่งการเรียนรู้	2
การวัดและประเมินผล	2
ด้านการเปลี่ยนแปลง	5
ความหมายของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง	6
องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง	8
บทสรุป	12
ใบกิจกรรม	14
เอกสารอ้างอิง	15
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนา	17
รายชื่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์	18

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เอกสารประกอบการพัฒนา
เล่มที่ 4
การเปลี่ยนแปลง

ระยะเวลา 18 ชั่วโมง

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด หลักการเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง
2. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตระหนักและเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง
3. เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงและสามารถนำไปใช้ในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

1. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง
2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลง

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. วิทยากรอธิบายขั้นตอน วิธีการศึกษาคู่มือแก่ผู้เข้ารับการพัฒนา
2. วิทยากรแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนา กลุ่มละเท่า ๆ กัน ร่วมสนทนาและวิเคราะห์ ตามเนื้อหาที่กำหนดให้
3. ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มศึกษาเอกสารเรื่อง “การเปลี่ยนแปลง” แล้วสนทนา อภิปราย และสรุปประเด็นสำคัญ โดยการเขียนแผนผังความคิด(Mind Mapping) เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ลงในกระดาษ ฟลิปชาร์ท ตามประเด็นที่กำหนดไว้
4. ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่มส่งตัวแทน เพื่อมานำเสนอผลงาน อภิปรายและสรุปถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5. วิทยากรและผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกันสรุปแนวคิด หลักการเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดน

สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการพัฒนา เล่มที่ 4 การเปลี่ยนแปลง
2. กระดาษฟลิปชาร์ท
3. ปากกาเมจิก

การวัดและประเมินผล

1. ประเมินการปฏิบัติกิจกรรม
2. ประเมินความสนใจ และความตั้งใจในการร่วมกิจกรรม
3. ประเมินผลการปฏิบัติงาน

ด้านการเปลี่ยนแปลง

ในสภาพการดำเนินงานในองค์การหรือหน่วยงานที่มีขนาดใหญ่และมีภารกิจที่ซับซ้อน ผู้บริหารจะต้องมีความเป็นผู้นำมากขึ้น เพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การในบริบทของสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์การ ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ได้พัฒนามาจากการศึกษาภาวะผู้นำจากคุณลักษณะของผู้นำและศึกษาภาวะผู้นำจากพฤติกรรมที่ส่วนใหญ่สนใจศึกษาภาวะผู้นำในสองมิติคือคนกับงาน อาจจะไม่สอดคล้องกับองค์การที่ซับซ้อนมีความแปรเปลี่ยนในสภาวการณ์ต่าง ๆ อยู่เสมอดังกล่าว ในปี ค.ศ. 1980 การศึกษาวิจัยเริ่มให้ความสนใจกับการเปลี่ยนแปลงผู้นำและองค์การจึงเริ่มมีทฤษฎีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งทำให้เกิดข้อผูกพันกับวัตถุประสงค์ขององค์การ ตลอดจนให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดย Burns (1978, อ้างถึงใน Yulk. 2001, p. 350) เป็นผู้ที่ให้แนวคิดทฤษฎีภาวการณ์เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความเห็นว่าเหตุที่การแสดงภาวะผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนถึงทุกวันนี้ เนื่องจากบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องของกระบวนการของภาวะผู้นำ โดยเข้าใจในธรรมชาติของภาวะผู้นำว่าตั้งยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำกับอำนาจ โดยทั้งอำนาจและภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ระหว่างผู้นำกับผู้ตามซึ่งความสัมพันธ์นั้นเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ทรัพยากรและอิทธิพล ภาวะผู้นำเปรียบเสมือนรูปแบบพิเศษของอำนาจ การจูงใจที่เกิดจากผู้นำ และผู้ตามตัดสินใจได้จาการใช้ภาวะผู้นำเชิงจัดการ (Transaction Leadership) ก่อนหน้านี้ Burns เชื่อว่าผู้บริหารควรมีลักษณะเชิงจัดการโดยภาวะผู้นำเชิงจัดการจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลเริ่มต้นคิดติดต่อกับผู้อื่น โดยมีความประสงค์จะแลกเปลี่ยนสิ่งมีคุณค่า สิ่งที่แลกเปลี่ยนนั้นอาจเป็นด้านเศรษฐกิจ การเมือง หรือด้านจิตใจ ผลของภาวะผู้นำเชิงจัดการจะมีผลในช่วงระยะเวลาสั้น ๆ (Marriner. 1993, p. 22) แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป อย่างรวดเร็วแต่ละองค์การมีวัฒนธรรมองค์กรที่ซับซ้อนขึ้นจึงได้เสนอวิธีการภาวะผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ปฏิบัติตามงานมากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลง (Transaction Leadership) ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ตามมีส่วนช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน ในการยกขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น จุดมุ่งหมายของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง คือ ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงภายในกลุ่ม และเชื่อว่าในสถานการณ์ปัจจุบันภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ Tichy & Devanna (1990, p. 10) ที่กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปี ค.ศ. 1990 เป็นผู้นำซึ่งทำให้เกิดคุณภาพชีวิตทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานในศตวรรษที่ 21 ดังนั้นในยุคปัจจุบันจึงเริ่มหันมาให้ความสนใจภาวะผู้นำแบบปฏิรูป หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยพิจารณาองค์การหรือหน่วยงานที่เป็นองค์รวมมากขึ้น กล่าวคือ นอกจากเรื่องของคนกับงานในหน่วยงานแล้วยังคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ เช่น วัฒนธรรม การเมือง เป็นต้น เพื่อให้ผู้นำสามารถนำผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้ได้ปริมาณ และคุณภาพมากกว่าที่กำหนดมุ่งปรับเปลี่ยนผู้ร่วมงานทั้งที่เป็นรูปธรรม เช่น ผลประโยชน์ส่วนตน และนามธรรม เช่น ค่านิยม ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับองค์การเพื่อสร้าง ความเป็นเลิศที่จะทำให้องค์การก้าวหน้าอย่างมีประสิทธิผล (อ้างถึงใน สุรพล บุญมีทองอยู่, 2556, หน้า 42 – 44)

1. ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น โดยใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ วิสัยทัศน์ จงรักภักดี อุทิศตนเพื่อองค์การ โดยใช้การจูงใจโน้มน้าวความคิดให้ผู้ร่วมงานอยากเปลี่ยนแปลงทั้งเรื่องความเชื่อ ทัศนคติ การริเริ่มและความรวดเร็วในการในการดำเนินการและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น สอดคล้องกับทัศนะของยุทธนา เหงี่ยมจุล (2548, หน้า 29)

มหาวิทยาลัยราชภัฏกาฬสินธุ์

กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ขบวนการผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวังเป็นให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความไว้วางใจยินดีแลนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพเป็นนักพัฒนา เป็นผู้ที่เสริมแรงได้ตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึก ความสำนึกของผู้ตาม ทำให้ไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตัวแต่อุทิศเพื่อองค์การ โดยกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ และเนตร์พัณณา ยาวิราช (2552, p. 77 – 78) ได้กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้ที่สามารถแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงได้นำไปสู่การปฏิบัติได้สามารถทำให้บุคคลสนใจ และยินดีปฏิบัติตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำงานที่ท้าทายและเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์การที่นำไปสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การในสภาพแวดล้อมของการแข่งขันในโลกธุรกิจ Bass and Avolio (1994, p. 245) กล่าวถึงของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นจากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาททำให้ ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดีจงรักภักดีและนับถือทำให้ผู้ตามเป็นผู้ที่มีศักยภาพเป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำต้องยกระดับความรู้สึก ความสำนึกของผู้ตามให้ความสำคัญ และคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุถึงผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อองค์การ โดยกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ตามระดับความต้องการของ Maslow ซึ่ง DuBrin (1998, p. 198) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง การมุ่งเน้น การเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรให้ดีขึ้นกว่าเดิมโดยยกระดับแรงจูงใจและคุณธรรม จนส่งผลทำให้สมาชิกรู้สึกอยากปรับเปลี่ยนอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ผู้นำจะต้องช่วยยกระดับความต้องการของบุคคลให้สูงขึ้น สร้างค่านิยมให้ดีขึ้นและพัฒนาคุณธรรมให้สูงขึ้นด้วย และ Razik and Swanson (1995, p. 105) กล่าถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า หมายถึง ลักษณะผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กรให้ดีขึ้นกว่าเดิมโดยยกระดับคุณธรรม และแรงจูงใจจนส่งผลทำให้สมาชิกรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะทำให้งานสัมฤทธิ์ผลได้ จะช่วยให้สมาชิกเห็นความสำคัญและคุณค่า ผลงานและแนวทางการทำงานให้สำเร็จชักจูงให้สมาชิกเห็นประโยชน์ของทีมและองค์การเป็นหลัก และต้องเปลี่ยนระดับความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow ให้สูงขึ้นและขยายวงกว้างด้วยจะเห็นได้ว่า นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศต่างมีทัศนะที่สอดคล้องความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นำเสนอ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ในตอนต้นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับโดยใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ วิสัยทัศน์ จงรักภักดี อุทิศตนเพื่อองค์การและใช้การจูงใจโน้มน้าวความคิดให้ผู้ร่วมงานอยากเปลี่ยนแปลงทั้งในเรื่องความเชื่อ ทัศนคติ การริเริ่ม และความรวดเร็วในการดำเนินงานและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น (อ้างถึงใน สุรพล บุญมีทองอยู่, 2556, หน้า 44 – 45)

2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องเป็นบุคคลที่นำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กรโดยจะต้องทำให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ผู้นำจึงต้องมีกระบวนการหรือองค์ประกอบ ในการนำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามความต้องการขององค์กร องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย (อ้างอิงใน สุรพล บุญมีทองอยู่, 2556, หน้า 45 – 50)

2.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence) (Sergiovanni. 1990; Northouse, 1997; Bartol et al., 1998; Dessler, 1998; Bass, 1999; Lunenburge & Onstein, 2000; Barling, Moutinho & Kelloway, 2000; Hoy & Miskel, 2001; Charles Gabbert, 2005; Roger Gill, 2006; Bass & Riggio, 2006; Covey, 2007; Adegoke, Natasha & Fred, 2009; Kendra Van Wagner, 2009; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548; กัญญา โพธิวัฒน์, 2548; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548; ภารดี อนันต์นาวี, 2548; ประยุทธ ชูสอน, 2548; ไพศาล แสนยศบุญเรือง, 2549; สุภาวดี จิตติรัตนกุล, 2550; โสภณ ภูเก้าล้วน, 2551, ดรุณี ขันขวา, 2551; สุริยน ชาธรรมา, 2551) คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนทำให้ครูเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวเดียวกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ร่วมกัน ได้รับการยกย่องให้เกียรติ ความเคารพนับถือจากครูและเป็นผู้ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตนครองคน และครองงานประกอบด้วย

2.1.1 การสร้างวิสัยทัศน์ คือ การสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและแนวทางการนำไปปฏิบัติ สนับสนุนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เน้นความสำคัญใน เรื่องวิสัยทัศน์ (vision) ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ภายหลังการสร้างและพัฒนาวิสัยทัศน์ พูดและแสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงค่านิยมและความเชื่อที่ยึดมั่นเป็นสำคัญในการทำงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ให้ความสำคัญของการมีเป้าหมายและแผนในการทำงานที่ชัดเจน ปลูกฝังค่านิยมที่ดีงามและถูกต้องในองค์การ แสดงให้เห็นถึงความแน่วแน่ในอุดมคติความเชื่อและค่านิยม

2.1.2 การสร้างบารมี คือ การปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีให้ครูยอมรับ ทำให้ผู้ร่วมงานทำงานด้วยความรู้สึกภาคภูมิใจ ประพฤติเป็นแบบอย่างที่ดีให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นในการทำงาน ควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าความสนใจของตัวเอง วางตัวให้เป็นที่นับถือของผู้อื่นพิจารณาเรื่องของคุณธรรมและศีลธรรมประกอบการตัดสินใจ ให้ความมั่นใจกับผู้ร่วมงานที่จะชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้โดยนำความรู้ หลักการมาใช้ แสดงให้ผู้อื่นรู้สึกถึงพลังอำนาจ (Power) และความมั่นใจในตัวเอง แสดงให้ผู้อื่นเห็นถึงความเชื่อมั่นและศรัทธาในโรงเรียนอย่างแท้จริง พูด แสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกัน สามารถช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการทำงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน เน้นย้ำ ให้เห็นถึงความสำคัญของการมีจิตสำนึกร่วมกันในการปฏิบัติภารกิจ

2.2 การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) (Sergiovanni, 1990; Northouse, 1997; Bartol et al., 1998; Dessler, 1998; Bass, 1999; Lunenburge & Onstein, 2000; Barling, Moutinho & Kelloway, 2000; Hoy & Miskel, 2001; Charles Gabbert, 2005; Roger Gill, 2006; Bass & Riggio, 2006; Covey, 2007; Adegoke, Natasha & Fred, 2009; Kendra Van Wagner, 2009; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548; กัญญา โพธิวัฒน์, 2548; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548; ภารดี อนันต์นาวี, 2548; ประยุทธ ชูสอน, 2548; ไพศาล แสนยศบุญเรือง, 2549; สุภาวดี จิตติรัตนกุล, 2550; โสภณ ภูเก้าล้วน, 2551; ดรุณี ขันขวา, 2551; สุริยน ชาธรรมา, 2551) คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนให้ความสนใจ ดูแลเอาใจใส่แก่ครูอย่างใกล้ชิด เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลักในการมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถ มุ่งพัฒนาครูให้มีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงานและเป็นผู้ให้คำปรึกษาหรือพี่เลี้ยงเพื่อถ่ายทอดความรู้ และทักษะการปฏิบัติงานให้แก่ครู ประกอบด้วย

2.2.1 การเน้นการพัฒนา คือ ให้การสนับสนุนผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีตามความต้องการแต่ละคน ประเมินความสามารถของผู้ตามทั้งความสามารถในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบในปัจจุบัน ประเมินความสามารถสำหรับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้นในอนาคต พัฒนาผู้ร่วมงานโดยการให้คำปรึกษาเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ ติดตามและบันทึกพัฒนาการในการทำงานและผล

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

การปฏิบัติงานส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ได้รับการอบรมหรือพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน ได้แสดงความสามารถจากการทำงานใหม่ที่มีความรับผิดชอบสูงขึ้นมอบหมายงาน และอำนาจในการดำเนินการให้ผู้ร่วมงานเพิ่มขึ้น

2.2.2 การเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล คือ ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานในฐานะที่เป็นบุคคลที่มีความสำคัญมากกว่าในฐานะสมาชิกคนหนึ่งกลุ่มเปิดโอกาสให้มีการพบปะพูดคุยแบบเป็นกันเองระหว่างผู้นำ และผู้ร่วมงานทุกระดับติดต่อสื่อสารทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการแจ้งข้อมูลข่าวสารหรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การค้นหาปัญหา ความต้องการ ความสามารถและแรงจูงใจที่แตกต่างของผู้ร่วมงาน แต่ละคนให้การดูแล ช่วยเหลือ สนับสนุนและพัฒนาผู้ร่วมงานตามแต่ละคนให้เหมาะสมตามความแตกต่างของแต่ละคน มีทักษะการเป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดีเป็นผู้ฟังและนักสังเกตที่ดีใช้คำถามเพื่อการค้นหาและทำความเข้าใจปัญหาของแต่ละคน ช่วยชี้แนะและร่วมค้นหาทางเลือกเพื่อการแก้ปัญหา หรือวางแผนความก้าวหน้าที่แตกต่างกันของผู้ร่วมงาน

2.2.3 การเป็นพี่เลี้ยง คือ ให้เวลาในการสอนงานหรือชี้แนะงาน แก่ผู้ร่วมงานเป็นแบบอย่างให้แก่ผู้ที่ความรู้และประสบการณ์ น้อยกว่าใช้การประสานงานที่ดีเป็นตัวเชื่อม (Bonds) ระหว่างครู นักศึกษาและผู้ปกครองเข้าด้วยกัน

2.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) (Sergiovanni, 1990; Northouse, 1997; Bartol et al., 1998; Dessler, 1998; Bass, 1999; Lunenburge & Onstein, 2000; Barling, Moutinho & Kelloway, 2000; Hoy & Miskel, 2001; Charles Gabbert, 2005; Roger Gill, 2006; Bass & Riggio, 2006; Covey, 2007; Adegoke, Natasha & Fred, 2009; Kendra Van Wagner, 2009; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548; กัญญา โพธิวัฒน์, 2548; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548; ภารดี อนันต์นาวี, 2548; ประยุทธ ชูสอน, 2548; ไพศาล แสนยศบุญเรือง, 2549; สุภาวดี จิตติรัตนกุล, 2550; โสภณ ภูเก้าล้วน, 2551, ดรุณี ขันขวา, 2551; สุริยน ชาธรรมา, 2551) คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐานกระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน มีการคิดแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุมีผลและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิม ประกอบด้วย

2.3.1 การใช้หลักเหตุผล คือ ให้ความสำคัญกับเรื่องการกำหนดโครงสร้างหลักในการทำงาน เน้นที่ความเร็วและประสิทธิผลในการตัดสินใจให้ความสำคัญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

กับการจูงใจให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมแสดงความคิดเห็นใช้แผนเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบริหาร ทำการตรวจสอบประเด็นสำคัญของปัญหาในการทำงานโดยใช้ข้อมูลหลักฐาน

2.3.2 การเน้นที่การอยู่รอด คือ ให้ความสำคัญกับความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันส่งเสริมการสร้างทีมงานใช้กระบวนการทำงานที่ไม่มีรูปแบบเป็นทางการ เชื่อว่าสติปัญญาเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนและสิ่งแวดล้อม ตัดสินใจบนพื้นฐานของการผสมผสานข้อมูลที่หลากหลายแสวงหามุมมองที่แตกต่างกันเมื่อต้องการแก้ปัญหา

2.3.3 การใช้ประสบการณ์ คือ แก้ไขปัญหาเพื่อความมั่นคงปลอดภัยและการอยู่รอดโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์เดิมหาข้อมูลที่หลากหลายเพื่อช่วยสนับสนุนการคิดหาวิธีการ คำตอบที่ดีที่สุดเพื่อความมั่นคงในอนาคตวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ อย่างรอบคอบและเป็นเอกฉันท์ก่อนตัดสินใจสั่งการ

2.3.4 การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ คือการให้ความสำคัญกับความเจริญก้าวหน้าการปรับตัวการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องสนับสนุนความหลากหลายด้านความคิดสร้างสรรค์ใช้หลักความยืดหยุ่นและอาศัยข้อมูลในการตัดสินใจหาข้อมูลเพิ่มและค้นหาวิธีการใหม่ ๆ อย่างต่อเนื่องเสนอแนะแนวทางใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน ให้ประสบผลสำเร็จนำภาพรวมที่เป็นจุดเด่น ของโรงเรียนมาเป็นจุดเน้นในการพัฒนา

3.4 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) (Sergiovanni. 1990; Northouse, 1997; Bartol et al., 1998; Dessler, 1998; Bass, 1999; Lunenburge & Onstein, 2000; Barling, Moutinho & Kelloway, 2000; Hoy & Miskel, 2001; Charles Gabbert, 2005; Roger Gill, 2006; Bass & Riggio, 2006; Covey, 2007; Adegoke, Natasha & Fred, 2009; Kendra Van Wagner, 2009; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548; กัญญา โพธิวัฒน์, 2548; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548; ภารดี อนันต์นาวี, 2548; ประยุทธ ชูสอน, 2548; ไพศาล แสนยศบุญเรือง, 2549; สุภาวดี จิตติรัตนกุล, 2550; โสภณ ภูเก้าล้วน, 2551, ดรุณี ขันขวา, 2551; สุริยน ชาธรรมา, 2551) คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐานการใช้คำ พูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้ รวมทั้งทุ่มเทความพยายามในการทำงานมากขึ้น และมองงานเป็นสิ่งท้าทายและมีคุณค่าต่อตนเอง ประกอบด้วย

3.4.1 การเน้นการปฏิบัติ คือกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ทดลองโครงการใหม่ ๆ หรือทำงานที่ท้าทายความสามารถให้โอกาสผู้ร่วมงานในการอาสาทำงานเพื่อแสดง

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ความสามารถและสร้างความภาคภูมิใจต่อผลสำเร็จของงานที่เกิดขึ้นมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงานสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผยและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกันใช้ระบบบันทึกสั้น ๆ แทนที่รายงานหรือบันทึกแบบยาว

3.4.2 การสร้างความเชื่อมั่น คือ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและทีมงานสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์

3.4.3 การสร้างความเชื่อในจุดหมายของอุดมการณ์ คือ สร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ และค่านิยมสร้างความเชื่อมั่นใน วิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของหน่วยงานมองปัญหาในแง่ดี /เชิงบวกใช้วิกฤตเป็นโอกาสทำให้ผู้ร่วมงานมั่นใจที่จะดำเนินงานให้สำเร็จตามเป้าหมายทุ่มเทความพยายามเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

3.4.4 การสร้างความคาดหวังในความสามารถของผู้ตาม คือ สื่อสารให้ผู้ร่วมงานรับรู้ถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผลงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานสะท้อนกลับด้วยพฤติกรรมการทำงานอย่างเต็มความสามารถ กำหนดผลลัพธ์ที่ได้เกินกว่าความคาดหวังปกติ ใช้น้ำเสียงหรือท่าทีที่อบอุ่นต่อผู้ร่วมงาน ให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานใช้เวลาปฏิบัติงานร่วมกับผู้ร่วมงานนอกเวลาให้คำอธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้โอกาสผู้ร่วมงานปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

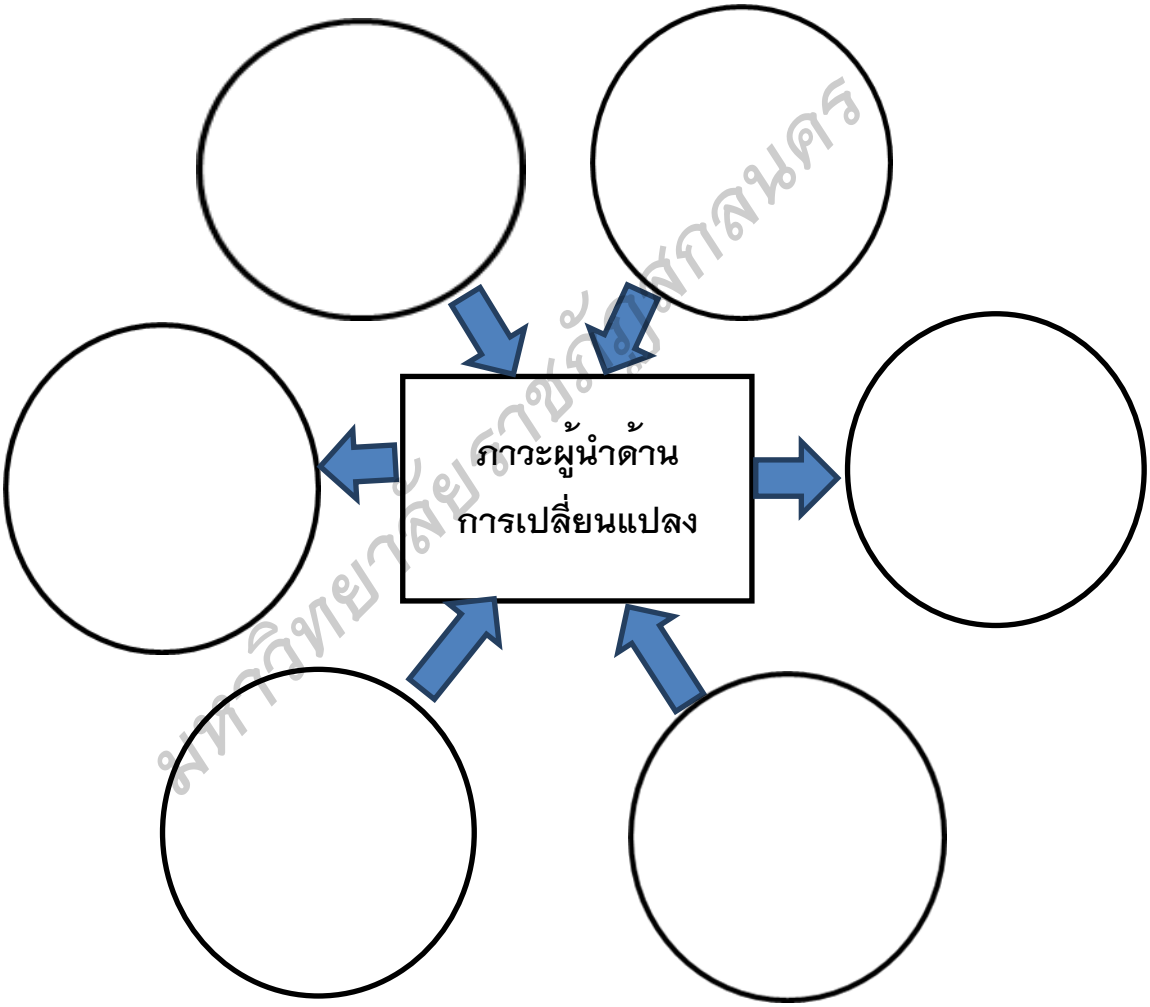
บทสรุป

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการหรือพฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามระดับที่คาดหวัง โดยยกระดับแรงจูงใจและคุณธรรม จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ซึ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ ทำให้ผู้ร่วมงานไว้วางใจตระหนักรู้ภารกิจ วิสัยทัศน์ ความจงรักภักดี อุทิศตนเพื่อและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ประกอบด้วย การสร้างแรงดลใจแก่ผู้ร่วมงาน การกระตุ้นการใช้ปัญญาแก่ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุผล รวมถึงการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้ร่วมงาน

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ใบกิจกรรม

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาเอกสารเรื่อง “ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลง” แล้วร่วมสนทนา และระดมความคิด แล้วเขียนเป็นแผนผังความคิด (Mind Mapping) ลงในกระดาษ ฟลิปชาร์ท



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เอกสารอ้างอิง

กนกอร สมปราชญ์. (2560). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา.* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: โรงพิมพ์คลังพัฒนา.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551.* กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

คุรุสภา, สถาบันพัฒนาคุณภาพการเปลี่ยนแปลง. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545).* กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.

เฉลิม ฟักอ่อน. (2552). *การออกแบบการจัดการเรียนรู้อิงมาตรฐาน ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551.* กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.

ดิเรก พรสีมา. (2559). *ครูไทย 4.0.* มติชน. เข้าถึงได้จาก https://www.matichon.co.th/news/345042.

ถนอมพร เลาหจรัสแสง. (2557). *ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21.* เชียงใหม่ : สำนักบริการเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

ธราญา จิตรชญาวนิช. (2560). *การศึกษาและการเปลี่ยนแปลงไทย.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ธีระเกียรติ เจริญเศรษฐศิลป์. (2560). *เรื่องการศึกษาไทย 4.0 ในบริบทการจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน.* 28 สิงหาคม 2559. กรุงเทพฯ; โรงแรมเซ็นทราศูนย์ราชการและคอนเวนชั่นเซ็นเตอร์ แจ้งวัฒนะ.

บุญเลี้ยง ทุมทอง. (2553). *การพัฒนาหลักสูตร.* กรุงเทพฯ : แอคทีฟ พริ้นท์.

ปฏล นันทวงศ์ และไพโรจน์ ด้วงวิเศษ. (2543). *หลักสูตรและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน.* สงขลา : สถาบันราชภัฏสงขลา.

โพยม จันทร์น้อย. (2560). *การศึกษา 4.0.* เข้าถึงได้จาก http://www.manager.co.th/QOL/viewnews.aspx?NewsID=9600000025195

ไพฑูรย์ สินลารัตน์. (2560). *ไขคำตอบ โรงเรียน ครู อยู่อย่างไรในยุค 4.0.* เข้าถึงได้จาก http://www.komchadluek.net/news/edu-health/259733

วิจารณ์ พานิช. (2555). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

_____. (2556). *การสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21.* กรุงเทพฯ : มูลนิธิสยามกัมมาจล.

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีทัศนะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21.* กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

_____. (2557). *ภาวะผู้นำและทฤษฎีร่วมสมัย.* กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธิ์.

สุรพล บุญมีทองอยู่. (2556). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง : การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก.* วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2. (2560). *รายงานผลการดำเนินงานการทดสอบทางการศึกษาระดับชาติขั้นพื้นฐาน O-NET.* เชียงราย

สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564).* กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการกระทรวงศึกษาธิการ.

Bellanca, James and Brandt Ron. (2010). *21th Century Skills: Rethinking How Students Learn.* USA. Solution Tree Press, (วรพจน์ วงศ์กิจรุ่งเรืองและอธิป จิตตฤกษ์ แปล). กรุงเทพฯ : โอเพนเวิร์ลด์.

Churches. (2008). *A. Bloom's Digital Taxonomy*. Retrieved from http://www.montgomeryschoolsmd.org/uploadedFiles/departments/techteaining/homepage/BloomDigitalTaxonomy2001.pdf. September 9th, 2011.

Dessler, Gary. (2002). *A Framework for human Resource Management*(2nd ed). New Jersey: Prentice Hall.

Fansher, H. (2011). *21st Century Learning Environments: Building a Better School.* Canada: Springbank Community High School.

Fisher, J. (2007). *Teacher Leadership And Oranizational change : A teacher Leadership's Experience In A P-12 School.* Queensland Dissertation, Ed.d University of Southem Queensland.

Hitt, M. A., Hoskisson, R. E.,& Ireland, R. D. (2007). *Management of Strategy*: Concept and Cases. Mason, OH: Thomson South-Western.

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ
ตรวจรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนา

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์ คณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

4. พ.ต.ท.สุชาติ บุญหาญ ครูใหญ่ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านห้วยเวียงงาม สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

5. ด.ต.หญิง อุไรวรรณ สมบุตร ครูใหญ่ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านเมืองทอง สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

6. พ.ต.ท.สุกำธร อ่อนผิว ครูใหญ่ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านไทยเสรี สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

7. พ.ต.ท.กรวิช ทองทาย ครูใหญ่ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านคำชมภู สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

8. ร.ต.อ.สุครีพ โพธิ์ชัย ครูใหญ่ โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนาชมพู สังกัดสำนักงานตำรวจแห่งชาติ

9. ว่าที่ร้อยตรี ดร.บรรจง มูลตรีแก้ว ผู้อำนวยการโรงเรียนอุดรพิทยานุกูล วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหล ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาคผนวก ฉ

ภาพประกอบการดำเนินการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาพประกอบ 10 สัมภาษณ์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.บรรจง มูลตรีแก้ว
ผู้อำนวยการโรงเรียนอุดรพิทยานุกูล
วิทยฐานะผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ

ภาพประกอบ 11 สัมภาษณ์ ร้อยตำรวจเอกสุครีพ โพธิ์ชัย
ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านนาชมภู

ภาพประกอบ 12 สัมภาษณ์ พันตำรวจโทสุชาติ บุญหาญ
ครูใหญ่โรงเรียนตำรวจตระเวนชายแดนบ้านห้วยเวียงงาม

ภาพประกอบ 13 สัมภาษณ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์
คณะกรรมการบริหารหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ภาพประกอบ 14 สัมภาษณ์ พันตำรวจโทแถม บงแก้ว
นายตำรวจนิเทศ ครู (สบ3) กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24

ภาพประกอบ 15 สัมภาษณ์สัมภาษณ์ ร้อยตำรวจเอกนิตย์ ไชโยแสง
ครูใหญ่ รร.ตชด.บ้านหมันขาว

ประวัติย่อของผู้วิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	ร้อยตำรวจเอกหญิง อุมาพร ธรรมสมบัติ
วัน เดือน ปี เกิด	26 มกราคม 2527
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	123 หมู่ 8 บ้านเปือย ตำบลสว่างแดนดิน อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร 47260
ตำแหน่งปัจจุบัน	รองสารวัตรกองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24
สถานที่ทำงาน	กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 24 ค่ายเสนีย์รณยุทธ จังหวัดอุดรธานี

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2540	จบการศึกษาระดับประถมศึกษา โรงเรียนบ้านเปือย อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2546	จบการศึกษาระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนเตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อำเภอสว่างแดนดิน จังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2550	ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ) เกียรตินิยมอันดับ 2 สาขาการเงินการธนาคาร มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
พ.ศ. 2558	ปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ม.) สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
พ.ศ. 2563	ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (ค.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2553	ผู้บังคับหมู่ฝ่ายอำนวยการ ตำรวจภูธรจังหวัดสกลนคร
พ.ศ. 2556 – ปัจจุบัน	รองสารวัตรการเงิน กองกำกับการตำรวจตระเวน ชายแดนที่ 24

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร