



รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วิทยานิพนธ์

ของ

สมแพง อินอาน

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ตุลาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วิทยานิพนธ์

ของ

สมแพง อินอาน

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ตุลาคม 2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

A MODEL FOR DEVELOPING LEADERSHIP OF DEPUTY DIRECTORS
OF SECONDARY SCHOOLS IN THE NORTHEAST

BY
SOMPANG IN-ARN

A Dissertation Submitted to Partial Fulfillment of the Requirement for
The Doctor of Philosophy Degree in Educational Administration
at Sakon Nakhon Rajabhat University

October 2021

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University






ใบรับรองคุณวุฒิ
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์ สมแพง อินอาน

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

 ประธานกรรมการสอบ กรรมการสอบและ
(รองศาสตราจารย์ ดร.จิณฉัตร ปะโคทั้ง) และผู้ทรงคุณวุฒิ (รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ) ประธานที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์
 กรรมการสอบ กรรมการสอบและ
(รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่) แต่งตั้งเพิ่มเติม (ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม) กรรมการที่ปรึกษา
วิทยานิพนธ์
 กรรมการสอบ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพลินพิศ ธรรมรัตน์) แต่งตั้งเพิ่มเติม

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว



(รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)

ประธานหลักสูตร

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว



(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรรัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 29 เดือน ตุลาคม พ.ศ. 2564
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้อย่างดี ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลือ เป็นอย่างดีจาก รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ ประธานกรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ และดร.สุรัตน์ ดวงชาทม กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่กรุณาแนะนำ เสนอแนะ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเอาใจใส่ตลอดมา ตั้งแต่เริ่มต้น จนสำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง และขอกราบขอบพระคุณ คณะอาจารย์ทุกท่านที่ให้การช่วยเหลือการทำวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ ดร.สมใจ วิเศษทักษิณ นายวรายุทธ ชาติเรืองเดช นายปัญญาพล แสงคำไพ ดร.สุรสิทธิ์ สิทธิอมร ดร.ชวนะ ทวีอุทิศ ดร.วีระเชษฐ ฮาดวิเศษ ดร.สุทินนท์ ภัคดิวุฒิ นายนิรุต อุตมศักดิ์ ในการตรวจสอบและเสนอแนะการพัฒนา เครื่องมือในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณ ผอ.อาทิตย์ อัมไพ ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองยงของพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก ที่ให้คำแนะนำและให้ความอนุเคราะห์สถานที่ในการดำเนินงานวิจัย จนสำเร็จลุล่วง และขอขอบคุณรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการทำวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างดี

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบแต่บิดา มารดาของ ผู้วิจัย และบูรพาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนจนผู้วิจัยสามารถดำรงตนและบรรลุผล สำเร็จในปัจจุบัน

สมแพง อินทาน

| | |
|-------------------------|---|
| ชื่อเรื่อง | รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ |
| ผู้วิจัย | สมแพง อินอาน |
| กรรมการที่ปรึกษา | รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม |
| ปริญญา | ปร.ด. (การบริหารการศึกษา) |
| สถาบัน | มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร |
| ปีที่พิมพ์ | 2564 |

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อสร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 3) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ รวมทั้งหมด 6 ตอน คือ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ ตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย องค์ประกอบภาวะผู้นำและองค์ประกอบของรูปแบบ ตอนที่ 2 วิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2563 รวม 235 คน เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนา รูปแบบ ตอนที่ 1 สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตรวจสอบความเหมาะสมยืนยันโดยผู้เชี่ยวชาญ ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผล ตอนที่ 1 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ

รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทดลองใช้กับ
รองผู้อำนวยการโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำนวน
25 คน มีการเก็บข้อมูล 3 ครั้ง คือ ระยะเวลาก่อนใช้รูปแบบ ระยะเวลาใช้รูปแบบ และระยะติดตาม
ผล ตอนที่ 2 สรุปการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน
มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การ
บริหารแบบมีส่วนร่วม 3) การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน 4) การเสริมสร้างแรงจูงใจ
และ 5) การมุ่งเน้นผลสำเร็จ

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) จุดมุ่งหมายของ
รูปแบบ 3) เอกสารประกอบการพัฒนา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การติดตามและ
ประเมินผล 3. ผลการศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบด้วยการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า
1) ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ระยะติดตามผล โดยรวมอยู่ใน
ระดับมากที่สุด (\bar{X}) เท่ากับ 4.94 2) ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ระหว่างระยะใช้รูปแบบกับระยะก่อนใช้รูปแบบ มีค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 25.20
และ 3) ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ระหว่างระยะใช้รูปแบบกับ
ระยะติดตามผล มีค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 25.60 จากผลการทดลองพบว่า
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีความก้าวหน้าและมี
พัฒนาการของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลแสดงว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรอง
ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นรูปแบบที่มีความ
เหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ รองผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษา

| | |
|--------------------|---|
| TITLE | A Model for Developing Leadership of Deputy Directors of Secondary Schools in the Northeast |
| AUTHOR | Sompang In-arn |
| ADVISORS | Assoc. Prof. Dr. Sayan Boonbai Dr. Surat Duangchatom |
| DEGREE | Ph.D. (Educational Administration) |
| INSTITUTION | Sakon Nakhon Rajabhat University |
| YEAR | 2021 |

ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to examine the leadership components of deputy directors of secondary schools in the Northeast, 2) to construct and develop a model for developing the leadership practices of deputy directors of secondary schools in the Northeast, and 3) to examine the effectiveness of the leadership development model of deputy directors of secondary schools in the Northeast. This research employed Research and Development (R&D) comprising three phases with six steps: Phase I was related to model investigation comprising two steps. Step 1: Creating a research conceptual framework, leadership components, and model components; Step 2: Analyzing a leadership development model for deputy directors of secondary schools in the Northeast in the academic year 2020. The samples consisted of 235 deputy directors of secondary schools in the Northeast. The research instrument was a set of 5-point rating scale questionnaires examining the leadership development of deputy directors of secondary schools in the Northeast. Statistics for data collection were frequency, percentage, mean, and standard deviation. Phase II was a model establishment and development comprising two steps. Step 1 was related to constructing a leadership development model; Step 2 was a model validation through expert reviews and confirmation on model appropriateness. Phase III was a model effectiveness examination comprising two steps. Step 1 was a model implementation with 25 school deputy directors under the Secondary

Educational Service Area Office 21. Data were collected three times: before the model implementation, after the model implementation, and during the follow-up phase; Step 2 summarized the effects after the model implementation.

The findings were as follows:

1. The leadership components of the deputy directors of secondary schools in the Northeast consisted of five components: 1) visionary, 2) participative administration, 3) promotion of learning support for learners, 4) motivation enhancement, and 5) success-oriented focus.

2. The model for developing the leadership of deputy directors of secondary schools in the Northeast consisted of 1) principles, 2) objectives, 3) development documentations, 4) development processes, and 5) monitoring and evaluation.

3. The results from examining the effectiveness of the developed model after the implementation revealed that 1) the leadership of deputy directors of secondary schools in the Northeast during the follow-up phase as a whole was at the highest level ($\bar{x} = 4.94$), 2) The perceived leadership of deputy directors of secondary schools in the Northeast between the pre-implementation phase and during the implementation phase showed the percentage progress of 25.20, and 3) the perceived leadership of deputy directors of secondary schools in the Northeast during the implementation phase and the follow-up phase showed the percentage progress of 25.60. From the research results, the deputy directors of secondary schools demonstrated a progressive improvement of effective leadership practices. The results also confirmed that the model for developing deputy directors of secondary schools in the Northeast was appropriate and practical.

Keywords: Leadership, School Deputy Directors, Secondary Schools

สารบัญ

| บทที่ | หน้า |
|---|------|
| 1 บทนำ | 1 |
| ภูมิหลัง | 1 |
| คำถามของการวิจัย | 8 |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย | 8 |
| ความสำคัญของการวิจัย | 8 |
| ขอบเขตของการวิจัย | 9 |
| กรอบแนวคิดของการวิจัย | 10 |
| นิยามศัพท์เฉพาะ | 12 |
| 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 19 |
| องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ | 19 |
| ความหมายของผู้นำ | 19 |
| ความหมายของภาวะผู้นำ | 20 |
| ความสำคัญของภาวะผู้นำ | 21 |
| องค์ประกอบของภาวะผู้นำ..... | 23 |
| องค์ประกอบของภาวะผู้นำ | 26 |
| องค์ประกอบภาวะผู้นำ | 26 |
| องค์ประกอบภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 44 |
| องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำของรอง ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | 59 |
| รูปแบบและรูปแบบการพัฒนา | 88 |
| รูปแบบการพัฒนา | 88 |
| รูปแบบการพัฒนากับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง | 101 |
| การพัฒนาภาวะผู้นำ | 120 |

สารบัญ (ต่อ)

| บทที่ | หน้า |
|--|------|
| วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ | 120 |
| วิธีการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำ | 125 |
| แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ | 126 |
| การสังเคราะห์ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ | 137 |
| บริบทโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | 142 |
| ความหมายของการมัธยมศึกษา | 142 |
| ความสำคัญของการมัธยมศึกษา | 143 |
| จุดมุ่งหมายของการมัธยมศึกษา | 145 |
| การจัดการการมัธยมศึกษาไทยในปัจจุบัน | 146 |
| การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา | 147 |
| โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | 160 |
| รองผู้อำนวยการโรงเรียน | 202 |
| บทบาทหน้าที่ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน | 202 |
| รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ..... | 204 |
| การวิจัยและพัฒนา | 206 |
| ความเป็นมาของการวิจัยและพัฒนา | 206 |
| ความหมายและความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา | 208 |
| ลักษณะของการวิจัยและพัฒนา | 210 |
| ประเภทของการวิจัยและพัฒนา | 211 |
| ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา | 212 |
| 3 วิธีดำเนินการวิจัย | 217 |
| ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ | 218 |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... | 219 |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 219 |

สารบัญ (ต่อ)

| บทที่ | หน้า |
|---|------|
| ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบ | 223 |
| ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผล | 226 |
| 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล | 231 |
| ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ | 232 |
| ตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย | 232 |
| ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ | 234 |
| ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบ | 243 |
| ตอนที่ 1 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำ | 243 |
| ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำ | 245 |
| ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผล | 262 |
| ตอนที่ 1 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำ | 262 |
| ตอนที่ 2 สรุปการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำ | 284 |
| 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ | 285 |
| สรุปผลการวิจัย..... | 287 |
| อภิปรายผลการวิจัย | 290 |
| ข้อเสนอแนะ | 298 |
| ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้..... | 298 |
| ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป..... | 298 |
| บรรณานุกรม | 301 |

สารบัญ (ต่อ)

| บทที่ | หน้า |
|---|------|
| ภาคผนวก | 311 |
| ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ | 313 |
| ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย | 319 |
| ภาคผนวก ค หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์..... | 347 |
| ภาคผนวก ง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย | 351 |
| ภาคผนวก จ คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำของ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | 383 |
| ภาคผนวก ฉ รูปภาพการดำเนินงาน | 591 |
| ประวัติย่อของผู้วิจัย | 601 |

บัญชีตาราง

| ตาราง | หน้า |
|---|------|
| 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | 50 |
| 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์..... | 63 |
| 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการบริหารแบบ มีส่วนร่วม | 68 |
| 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการส่งเสริม การเรียนรู้ของผู้เรียน | 74 |
| 5 การวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการเสริมสร้าง แรงจูงใจ | 80 |
| 6 การวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมุ่งเน้น ผลสำเร็จ | 85 |
| 7 การวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | 110 |
| 8 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 .. | 160 |
| 9 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 .. | 163 |
| 10 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 .. | 165 |
| 11 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 .. | 168 |
| 12 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 .. | 171 |
| 13 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 .. | 173 |
| 14 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 .. | 176 |
| 15 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 .. | 179 |
| 16 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 .. | 181 |
| 17 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 .. | 184 |
| 18 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 .. | 187 |
| 19 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 .. | 191 |

บัญชีตาราง (ต่อ)

| ตาราง | หน้า |
|--|------|
| 20 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 .. | 193 |
| 21 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 ... | 195 |
| 22 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 ... | 198 |
| 23 จำนวนรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .. | 205 |
| 24 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่าระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมและรายด้าน | 235 |
| 25 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่าระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ | 236 |
| 26 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่าระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม | 237 |
| 27 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่าระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน | 238 |
| 28 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่าระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 4 การเสริมสร้างแรงจูงใจ | 240 |
| 29 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่าระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ | 241 |

บัญชีตาราง (ต่อ)

| ตาราง | หน้า |
|--|------|
| 30 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะก่อนใช้รูปแบบ | 263 |
| 31 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ระยะก่อนใช้รูปแบบ | 264 |
| 32 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ระยะก่อน ใช้รูปแบบ | 265 |
| 33 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ระยะ ก่อนใช้รูปแบบ | 266 |
| 34 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ระยะก่อนใช้ รูปแบบ | 267 |
| 35 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จ ระยะก่อนใช้ รูปแบบ | 268 |
| 36 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะใช้รูปแบบ | 269 |
| 37 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ระยะใช้รูปแบบ | 270 |
| 38 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ระยะใช้ รูปแบบ | 271 |
| 39 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ระยะ ใช้รูปแบบ | 272 |

บัญชีตาราง (ต่อ)

| ตาราง | หน้า |
|--|------|
| 40 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ระยะใช้รูปแบบ.. | 273 |
| 41 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จ ระยะใช้รูปแบบ | 274 |
| 42 คำร้อยละความก้าวหน้าของคะแนนทดสอบก่อนอบรมและหลังอบรม เชิงปฏิบัติการ | 275 |
| 43 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะติดตามผล | 276 |
| 44 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ระยะติดตามผล | 277 |
| 45 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ระยะ ติดตาม | 278 |
| 46 ผลผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ระยะติดตามผล | 279 |
| 47 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ระยะติดตามผล | 280 |
| 48 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จ ระยะติดตามผล | 281 |
| 49 เปรียบเทียบผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างระยะใช้รูปแบบกับ ระยะก่อนใช้รูปแบบ | 282 |
| 50 เปรียบเทียบผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างระยะใช้รูปแบบกับ ระยะติดตามผล | 283 |

บัญชีภาพประกอบ

| ภาพประกอบ | หน้า |
|---|------|
| 1 กรอบแนวคิดการวิจัย | 12 |
| 2 หลักภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ | 58 |
| 3 องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์ | 64 |
| 4 องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม | 70 |
| 5 องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน | 76 |
| 6 องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการเสริมสร้างแรงจูงใจ | 81 |
| 7 องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมุ่งเน้นผลสำเร็จ | 86 |
| 8 รูปแบบภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ | 118 |
| 9 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย | 230 |
| 10 ป้ายประชาสัมพันธ์การประชุมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม | 589 |
| 11 พบผู้เชี่ยวชาญเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ | 593 |
| 12 ประชุมเชิงปฏิบัติการผ่านระบบการประชุมออนไลน์ LINE meeting | 596 |
| 13 การศึกษาดูงานของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา | 599 |

บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

สถานการณ์ของโลกในศตวรรษที่ 21 มีการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ และพลเมืองโลกหลายด้าน ได้แก่ ความผันผวนทางเศรษฐกิจการเข้าสู่สังคมสูงวัยของโลก การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่รวดเร็ว การปรวนแปรของสภาพภูมิอากาศความเชื่อมโยงโทรคมนาคมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมภัยพิบัติทางธรรมชาติของโลกมีแนวโน้มเกิดความรุนแรงมากขึ้นและผลกระทบอื่น ๆ อีกมากมาย ทำให้องค์การทั้งภาครัฐและเอกชนต่างได้รับผลกระทบ จึงต้องมีการปรับเปลี่ยนให้ยืดหยุ่นและมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ดังกล่าว ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรจำเป็นต้องปฏิรูปตนเองและการเปลี่ยนแปลงองค์การครั้งใหญ่เพื่อนำพาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญที่จะต้องบริหารจัดการทรัพยากรทางการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพ และความสุขเพื่อให้บริหารจัดการศึกษาบรรลุผลสำเร็จ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2558, หน้า 15)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มีหลักการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งความรู้หรือสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้คนไทยทั้งปวงได้รับโอกาสเท่าเทียมกันทางการศึกษา และพัฒนาคนได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ซึ่งอุดมการณ์สำคัญของการจัดการศึกษาของชาติ คือ การจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิตและการสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ให้จัดการศึกษาเป็นการสร้างคุณภาพชีวิตและสังคมบูรณาการอย่างสมดุลระหว่างปัญญาธรรม คุณธรรม และวัฒนธรรม เป็นการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อคนไทยทั้งปวง มุ่งสร้างพื้นฐานที่ดีตั้งแต่วัยเด็ก ปลูกฝังความเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม พัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อการทำงานที่มีคุณภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, หน้า 5) การศึกษาเป็นสิทธิขั้นพื้นฐานของคนไทยทุกคนที่รัฐต้องจัดให้เพื่อพัฒนาคนไทยทุกช่วงวัยให้มีความเจริญงอกงามทุกด้าน เพื่อเป็นต้นทุนทางปัญญาที่สำคัญในการพัฒนาทักษะ

คุณลักษณะและสมรรถนะในการประกอบอาชีพและการดำรงชีวิตร่วมกับผู้อื่นในสังคม ได้อย่างเป็นสุขอันจะนำไปสู่เสถียรภาพและความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติที่ต้อง พัฒนาให้เจริญก้าวหน้าทัดเทียมนานาประเทศในเวทีโลกท่ามกลางกระแสการ เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกศตวรรษที่ 21 ประเทศไทยได้ให้ความสำคัญด้าน การศึกษาในฐานะกลไกหลักในการพัฒนาประเทศมาโดยตลอด และเนื่องจากแผนการ ศึกษาแห่งชาติฉบับเดิมได้สิ้นสุดลง กระทรวงศึกษาธิการโดยสำนักงานเลขาธิการสภา การศึกษาจึงได้จัดทำแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 เพื่อวางกรอบเป้าหมาย และทิศทางการจัดการศึกษาของประเทศ โดยมุ่งจัดการศึกษาให้คนไทยทุกคนสามารถ เข้าถึงโอกาสและความเสมอภาคในการศึกษาที่มีคุณภาพ พัฒนาระบบการบริหารจัด การศึกษาที่มีประสิทธิภาพ พัฒนากำลังคนให้มีสมรรถนะในการทำงานที่สอดคล้องกับ ความต้องการของตลาดงานและการพัฒนาประเทศกระบวนกรจัดทำแผนการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579 เน้นการให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมและการยอมรับของ ทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง อันจะส่งผลให้การขับเคลื่อนแผนการศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ ประสบความสำเร็จ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560, คำนำ)

จากนโยบายการจัดการศึกษาทั้งในระดับประเทศ กระทรวง สำนักงาน ศึกษาธิการภาค สถานศึกษาเป็นองค์กรที่มีความสำคัญในการนำนโยบายสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ สถานศึกษาจะมีประสิทธิผลได้นั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น เกิดจากปัจจัยที่มีการบริหารที่ดี ความสามารถในการ จัดการองค์กร การใช้ทรัพยากรที่หามาได้อย่างคุ้มค่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารจึงถือได้ว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการบริหารสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ (ภัทริยากุล แก่นแก้ว, 2561, หน้า 2)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563, ออนไลน์) ได้สรุปการ ดำเนินการปฏิรูปการศึกษา พบว่า การปฏิบัติงานของสถานศึกษายังไม่สามารถดำเนินงาน ได้อย่างเต็มที่จัดอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งพบปัญหาหลักคือ ผู้บริหารสถานศึกษาขาด ความรู้ความเข้าใจในวิธีการดำเนินงานที่ถูกต้อง ทำให้การขับเคลื่อนการปฏิรูปการเรียนรู้ ไม่ประสบผลสำเร็จ สาเหตุความล้มเหลวของการปฏิบัติการศึกษาที่ผ่านมาโดยภาพรวม สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2551, หน้า 33) ที่พบว่าผู้บริหารโรงเรียนใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีลักษณะการทำงานที่ยังไม่ให้ความสำคัญกับบทบาทของ คณะกรรมการสถานศึกษาและบุคลากรในโรงเรียน การทำงานไม่สอดคล้องประสานกัน

ตั้งแต่ระดับนโยบาย โครงสร้างการบริหารจัดการหรือแนวปฏิบัติ จนถึงระดับผู้ปฏิบัติ ถึงแม้จะมีการกระจายอำนาจให้โรงเรียนเป็นนิติบุคคล เป็นการบริหารในรูปแบบองค์กรบุคคล แต่ก็ไม่สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายได้ ยิ่งขาดผู้นำที่มีคุณภาพ ขาดวิสัยทัศน์และขาดความรู้ความเข้าใจในรูปแบบการบริหาร สอดคล้องกับ ธร สุนทรายุทธ (2550, หน้า 244 – 248) ได้สรุปสภาพและปัญหาการบริหารจัดการ การศึกษาของไทยเกิดจากปัญหาการกระจายอำนาจสายการบังคับบัญชา ความล่าช้าและการไม่มีส่วนร่วม คือ การทำงานคนเดียวเป็นหลัก ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นในการที่จะต้องร่วมกันแสวงหาองค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในระดับต่าง ๆ โดยเฉพาะระดับโรงเรียน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพราะการมีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมทำให้ผลการปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ และคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551 หน้า 111) ได้ศึกษาสภาพปัญหาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ส่วนใหญ่ประสบปัญหาคล้ายคลึงกัน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการ ด้านการจัดการเรียนการสอน ด้านการมีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน และผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ยังขาดทักษะในการบริหารจัดการโรงเรียน การใช้ข้อมูลสารสนเทศ นำผลการประเมินโครงการมาวางแผน ปรับปรุง พัฒนายังมีน้อย

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 กำหนดให้มีเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา โดยคำแนะนำของสภาการศึกษาเมื่อคราวประชุมครั้งที่ 2/2553 วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 กำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาและที่ตั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพื่อบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาจำนวน 42 เขต (ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่องกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา) เมื่อวิเคราะห์เหตุผลหลักที่มีความจำเป็นต้องออกกฎหมายแยกเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่าการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ประกอบด้วยการศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษาซึ่งมีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาของทั้งสองระดับรวมอยู่ในความรับผิดชอบของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาเกิดความไม่คล่องตัวและเกิดปัญหาการพัฒนาการศึกษา จึงสมควรแยกเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ ซึ่งจะเป็นการพัฒนาการศึกษาแก่นักเรียนในชั้น

ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาให้สัมฤทธิ์ผลและมีคุณภาพยิ่งขึ้น (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553, หน้า 5)

สถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 933 โรงเรียน ซึ่งเป็นการจัดการศึกษาตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 เป็นโรงเรียนในสังกัดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาที่ออกกฎหมายยอมรับให้สามารถกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองภายในขอบวัตถุประสงค์มีสิทธิและหน้าที่ตามบทบัญญัติแห่งกฎหมายระเบียบบริหารราชการมีหน้าที่ไว้เป็นการเฉพาะส่งผลให้ขอบข่ายการบริหารงานของโรงเรียนต้องปรับเปลี่ยนไปตามหน้าที่ของโรงเรียนที่เป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย การบริหารโรงเรียนเป็นการดำเนินการควบคุมการจัดการบริการเกี่ยวกับเรื่องราวต่าง ๆ ในโรงเรียนซึ่งเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนและการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนอันได้แก่ ครู นักเรียน หลักสูตร แบบเรียนอุปกรณ์ กิจกรรมบริการต่าง ๆ อาคารสถานที่ งานติดต่อสื่อสาร งานการเงินและงบประมาณต่าง ๆ งานบริหารโรงเรียนนั้นจะขึ้นอยู่กับขนาดของโรงเรียน ลักษณะงานและความคิดเห็นของผู้บริหารเป็นหัวใจสำคัญที่จะนำโรงเรียนไปสู่ทิศทางที่กำหนดจะบรรลุจุดหมายขององค์การได้อย่างไร นักเรียนมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่ มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาหรือไม่อย่างไรเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษานั้นต้องตระหนัก (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563, ออนไลน์)

การพัฒนาคนทุกระดับทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติ ถือเป็นหน้าที่หลักขององค์กรหรือหน่วยงานที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถ ปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ หากองค์กรหรือหน่วยงานใดขาดการพัฒนาบุคลากรย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ผู้บริหารการศึกษาเป็นผู้นำในการผลักดันแผนและนโยบายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและผู้ร่วมงานนำไปปฏิบัติ เพื่อเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การจัดการศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การกระจายอำนาจตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติสถานศึกษาจะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมดำเนินชีวิตกับการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะเป็นผู้นำ จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาแบบมืออาชีพที่มีศักยภาพในการใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมในการสร้างความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในองค์กร สามารถสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนทุกคนเพื่อให้

บรรลุป้าหมายขององค์กร สามารถใช้ศิลปะและกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคล หรือกลุ่มบุคคล และสามารถทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดศรัทธา มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน สามารถสร้างสภาพแวดล้อมสนับสนุนให้ร่วมมือกันสร้างประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ (ธีระ รุญเจริญ, 2550, หน้า 142 - 143)

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 มาตรา 27 ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาและมีอำนาจและหน้าที่ คือ (1) ควบคุม ดูแลให้การ บริหารงานบุคคลในสถานศึกษาสอดคล้องกับนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ หลักเกณฑ์ และวิธีการตามที่ ก.ค.ศ. และ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา กำหนด (2) พิจารณาเสนอ ความดีความชอบของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา (3) ส่งเสริม สนับสนุนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาให้มีการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง (4) จัดทำมาตรฐานภาระงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ในสถานศึกษา (5) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานของข้าราชการครูและบุคลากร ทางการศึกษาเพื่อเสนอ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา (6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติ ไว้ในพระราชบัญญัตินี้ กฎหมายอื่นหรือตามที่ อ.ก.ค.ศ.เขตพื้นที่การศึกษาหรือ คณะกรรมการสถานศึกษามอบหมาย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2548, หน้า 12 - 13)

ในการบริหารโรงเรียน สิ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่ง คือ ผู้บริหารโรงเรียน หรือหัวหน้าหน่วยงานเพราะเป็นผู้ที่มีความสำคัญและมีบทบาทในการบริหารโรงเรียนเป็น ตัวแทนขององค์กรและเป็นศูนย์รวมแห่งพลังร่วมของบุคลากรในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหาร จึงเป็นเหมือนหลักในการดำเนินงาน โดยเฉพาะสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงาน ในส่วนรวม ความสามารถและลักษณะผู้นำของผู้บริหารมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพ และคุณค่าขององค์กรที่จะสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์กรหรือ หน่วยงานนั้นเป็นอย่างดี การพัฒนาคนในประเทศจะสำเร็จ ต้องอาศัยผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ สามารถวางแผนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นธรรม สถานศึกษาที่จะประสบความสำเร็จมักจะมีผู้บริหารที่มีความสามารถในการนำบทบาท ของผู้บริหารสถานศึกษาคือผู้อำนวยการความสะดวก (Facilitator) เป็นผู้นำ (Leader) เป็น ผู้สนับสนุน และเป็นผู้นำนวัตกรรม (Innovation) เข้ามาสู่สถานศึกษาและเป็นผู้ผลักดันการ ปฏิรูปการศึกษาให้ก้าวหน้า ผู้บริหารการศึกษาต้องเป็นผู้นำ การศึกษาจึงจะเจริญก้าวหน้า (ธีระ รุญเจริญ, 2549, หน้า 3)

ความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนสัมพันธ์กับการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการสอน การส่งเสริมการสอนของครูในสถานศึกษา ซึ่งสถานศึกษาที่ปฏิบัติงานโดยผู้บริหารที่แสดงออกให้ครูรับรู้ถึงภาวะผู้นำที่เข้มแข็งส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น นอกจากนี้ความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ยังส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา นักวิชาการหลายท่านมีความเห็นตรงกันว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารส่วนหนึ่ง ดังนั้นผู้บริหารจึงเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคใหม่จึงต้องมีความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันสมัย ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีคุณลักษณะที่โดดเด่น มีทักษะและบทบาทในการบริหารการเปลี่ยนแปลงให้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การใช้ข้อมูลและสารสนเทศเพื่อใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์ และนำไปสู่การปฏิบัติในอนาคต (ชัยยนต์ เพาพาน, 2559, หน้า 2)

รองผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อองค์กร โดยการแสดงบทบาทต่าง ๆ กัน เช่น บทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล บทบาทเชิงสร้างสรรค์ บทบาทในการตัดสินใจ รองผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจน มองภาพของผลผลิตทางการศึกษาในอนาคตที่สามารถบอกคนอื่นและร่วมงานได้ โดยรองผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมองอดีต โดยกำหนดแนวทางในการปฏิบัติในปัจจุบัน เพื่อวาดฝันไปสู่อนาคตบนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริงมากที่สุด มีเหตุผลคิดกลยุทธ์เชิงรุก เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2553, หน้า 6) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบโดยปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษาในการบริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไปความสัมพันธ์กับชุมชนและงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา วางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมิน และรายงานผลการจัดการศึกษา จัดทำและพัฒนาหลักสูตร

สถานศึกษา การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การนิเทศและการวัดผลประเมินผล ส่งเสริม และจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมายทั้งในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย จัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารการเงิน การพัสดุและทรัพย์สินอื่น วางแผนบริหารงานบุคคล การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย และการออกจากราชการจัดทำมาตรฐานและภาระงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาประเมินผลการทำงานตามมาตรฐานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประสานความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่น ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาและให้บริการวิชาการแก่ชุมชน จัดระบบควบคุมภายในสถานศึกษา จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2548, หน้า 12)

จากสภาพดังกล่าวข้างต้น ทำให้ตระหนักว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้น มีความสำคัญยิ่งในการบริหารจัดการศึกษา โดยเฉพาะการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นสถานศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษาเบื้องต้นที่ให้ความรู้และทักษะชีวิตแก่ผู้เรียน ซึ่งได้รับการปรับเปลี่ยนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หากมองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้รับการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำ จะส่งผลให้การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินการจัดการศึกษานั้นชัดเจน บรรลุเป้าหมายของหลักสูตรและพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่งและมีสุข ตลอดจนนำพาความอยู่รอดในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยกกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้สูงขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะหารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำถามการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบอะไรบ้าง
2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบและวิธีการในการพัฒนาอย่างไร
3. ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นเป็นอย่างไร

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อสร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ความสำคัญของการวิจัย

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นจะเป็นประโยชน์ ดังนี้

1. ประโยชน์ด้านวิชาการ
 - 1.1 ได้ข้อมูลพื้นฐานที่เป็นประโยชน์เพื่อนำไปพัฒนาภาวะผู้นำให้แก่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 - 1.2 ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. ประโยชน์ด้านการประยุกต์ใช้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคอื่น ๆ สามารถนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา ผักอบรม รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาให้มีภาวะผู้นำ ซึ่งจะส่งผลต่อการยกระดับคุณภาพของรองผู้อำนวยการโรงเรียนต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาหารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน 4) การเสริมสร้างแรงจูงใจและ 5) การมุ่งเน้นผลสำเร็จ

1.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 5 ข้อ ดังนี้ คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) จุดมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เอกสารประกอบการพัฒนา 4) กระบวนการพัฒนาและ 5) การติดตามและประเมินผล

1.3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3 วิธี ได้แก่ 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม 2) การศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่น และ 3) การฝึกประสบการณ์ในสถานการณ์จริง

2. ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง มีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 ประชากร ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2563 ประกอบไปด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 31 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง จำนวน 214 คน

รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 148 คน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 225 คน รวม 618 คน

2.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2563 ประกอบไปด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 12 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง จำนวน 81 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 56 คน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 86 คน รวม 235 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

3. ระยะเวลาในการดำเนินงานทำวิจัย

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กำหนดกรอบระยะเวลาในการดำเนินการวิจัยไว้ดังนี้

3.1 การวิจัยครั้งนี้ ดำเนินการเก็บข้อมูลจากรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในปีการศึกษา 2563

3.2 ข้อมูลที่เก็บรวบรวมเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ผลการวิจัยครั้งนี้ ครอบคลุมระยะเวลา ปีการศึกษา 2563

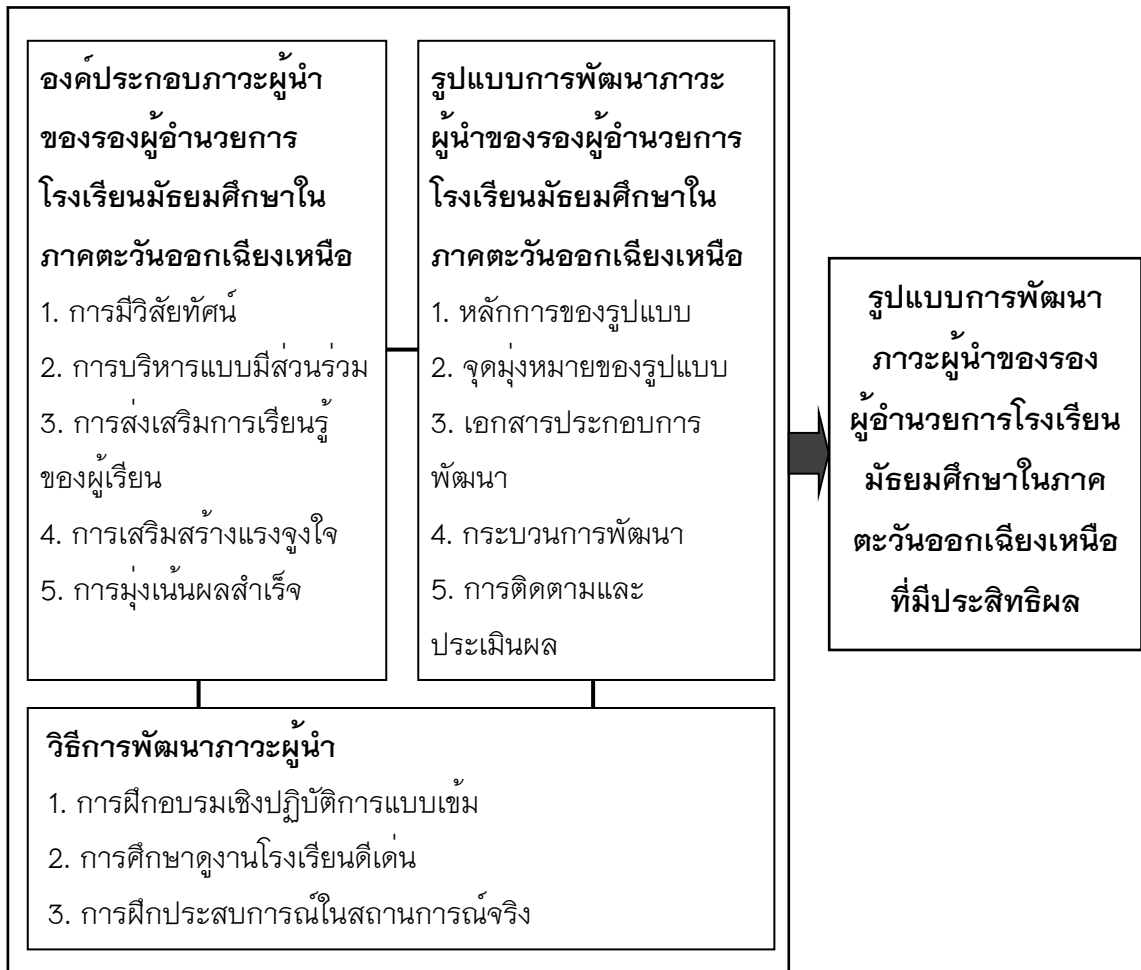
กรอบแนวคิดในการวิจัย

ในการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเบื้องต้นดังนี้

1. กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามแนวคิดของ กัลยารัตน์ เมืองสง (2550); บุรชัย ศิริมหาสาคร (2552); ชีระ รุญเจริญ (2553); บุญมี ก่อบุญ (2553); วชิราวุธ ปานพรม (2556); เกียรติศักดิ์ วงศ์รัตนนะ (2557); คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557); ชวนะ ทวีอุทิศ (2558); สัมฤทธิ์ ต้นสวรรค์ (2558); วิเชียร ทองคลี (2560); ภัทริยากุล แก่นแก้ว (2561); กฤติมา มะโนพรม (2562); Winter (2003); Marley (2003); Lashway (2003); Meness-Trejo (2004); Segiovanni et al. (2004); Sue (2004)

โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน 4) การเสริมสร้างแรงจูงใจและ 5) การมุ่งเน้นผลสำเร็จ

2. กรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามแนวคิดของ กัลยารัตน์ เมืองสง (2550); ชวลิต เกิดทรัพย์ (2550); มานิตย์ นาคเมือง (2552); ระพีพรรณ ร้อยพิลา (2553); บุญมี กอบบุญ (2553); วชิราวุธ ปานพรม (2556); คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557); ดำรง มูลป้อม (2557); เกียรติศักดิ์ วงศ์รัตน์ (2557); ชวณะ ทวีอุทิศ (2558); สัมฤทธิ์ ต้นสวรรค์ (2558); วิเชียร ทองคลี่ (2560); กฤติมา มะโนพรม (2562); Vincere and Fulmer (1998); Dessler (2000); Lois B. Hart and Charlotte S. Waisman. (2005); Sandra Lee Gupton (2010) โดยผู้วิจัยได้สังเคราะห์เป็นรูปแบบภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 5 ข้อ คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) จุดมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เอกสารประกอบการพัฒนา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การติดตามและประเมินผล และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3 วิธี ได้แก่ 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม 2) การศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่น และ 3) การฝึกประสบการณ์ในสถานการณ์จริง ดังที่แสดงในภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. รูปแบบ หมายถึง กระบวนการขององค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพื่อให้การดำเนินการบรรลุผลการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยประกอบไปด้วย หลักการของรูปแบบ จุดมุ่งหมายของรูปแบบ เอกสารประกอบการพัฒนา กระบวนการพัฒนา และการติดตามและประเมินผล

2. การพัฒนา หมายถึง แนวทางในการดำเนินการพัฒนา อันจะส่งผลให้การดำเนินการพัฒนานั้นเป็นไปตามขั้นตอนวิธีการแนวปฏิบัติ ตามที่กำหนดและย่อมจะบังเกิดผลตามที่มุ่งหวัง การสร้างและปรับปรุงสิ่งที่สร้างขึ้นให้สมบูรณ์ตรงกับเป้าหมายที่ต้องการ

3. ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีและจำเป็นต่อการทำงาน นำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารในสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก คือ

3.1 การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรองผู้อำนวยการใช้กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคลากรในโรงเรียน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรในโรงเรียนให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้บุคลากรในโรงเรียนมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของโรงเรียน 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย โดยรองผู้อำนวยการร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของโรงเรียนทำให้เกิดความไว้วางใจความเชื่อมั่นความพึงพอใจซึ่งกันและกัน 3) กลยุทธ์การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของรองผู้อำนวยการที่แสดงออกถึงการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง โดยกำหนดเป้าหมาย แผน โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ 4) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นพฤติกรรมของรองผู้อำนวยการที่แสดงออกถึงลักษณะความคิดที่แปลกใหม่ โดยอาจแสดงออกในลักษณะทางกระบวนการคิดหรือลักษณะทางผลลัพธ์ ซึ่งในบางครั้งความคิดริเริ่มอาจไม่ใช่สิ่งใหม่ซึ่งไม่เคยปรากฏมาก่อน แต่เป็นการประยุกต์ดัดแปลงให้ดีขึ้นให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยรองผู้อำนวยการสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างปกติสุข เกิดความร่วมแรงร่วมใจ ทำงานราบรื่นไม่เกิดปัญหาทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ 2) การพัฒนาทีมงาน โดยรองผู้อำนวยการส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขอบข่ายงานที่กำหนด 3) การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยรองผู้อำนวยการใช้หลักการมีกัลยาณมิตรให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องส่งเสริมให้มีความตระหนักในตนเองและมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายและ 4) นิเทศติดตาม

สอนงาน โดยรองผู้อำนวยการให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้สามารถดำเนินงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3.3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การพัฒนาครูสู่มืออาชีพ โดยรองผู้อำนวยการส่งเสริมการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอนและความเป็นครูที่ดีตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตระหนักรู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ตนเองเห็นคุณค่าของผู้อื่น ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสามารถกระตุ้นจูงใจปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่นให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการทำงาน 2) การส่งเสริมวิธีการเรียนรู้เป็นกระบวนการต้นในการส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งเอื้อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของตนเองโดยใช้ทักษะการจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้งของครูและผู้เรียน โดยสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจของผู้เรียน 3) การส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยี โดยรองผู้อำนวยการส่งเสริมการค้นคว้าหาความรู้จากเทคโนโลยีอย่างเต็มที่ โดยส่งเสริมให้นักเรียนได้ค้นคว้าและสามารถนำความรู้ที่ได้มาอภิปรายซึ่งจะเป็นสิ่งที่จะช่วยให้นักเรียนสามารถสร้างความคิดของตนเองได้ และ 4) การพัฒนาหลักสูตร โดยรองผู้อำนวยการส่งเสริมให้ครูได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านการวางจุดมุ่งหมาย การจัดเนื้อหาวิชา การเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลและอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายในการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

3.4 การเสริมสร้างแรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ โดยแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การควบคุมอารมณ์ โดยรองผู้อำนวยการต้องมีจิตใจเข้มแข็งมั่นคงในอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย รู้จักควบคุมอารมณ์ความรู้สึกโดยมีจิตระลึกละเมอและแสดงออกได้อย่างเหมาะสม 2) การตระหนักรู้บุคคลอื่น โดยรองผู้อำนวยการมีระดับสติปัญญาสามารถค้นหาทางเลือกได้หลายหลายวิธีเพื่อแก้ปัญหา รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจในความรู้สึกของคนอื่น 3) การให้ความช่วยเหลือผู้อื่นโดยรองผู้อำนวยการเป็นผู้มีความกรุณา มีความรู้สึกสงสารและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือและเยียวยาอย่างเหมาะสม และ 4) การมีศิลปะในการจูงใจ โดยรองผู้อำนวยการต้องคำนึงถึงเรื่องบุคคลเป็นสำคัญ สามารถประสานงาน

และปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดีด้วยการใช้หลักการสร้างสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์กับบุคคลในสถานศึกษา

3.5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การมีความมุ่งมั่นตั้งใจโดยรองผู้อำนวยการมีความตั้งใจมั่นในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีโดยมีคุณธรรมประจำกาย วาจา ใจ 2) การกำหนดมาตรฐานการทำงานชัดเจนโดยรองผู้อำนวยการกำหนดข้อตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาในหน้าที่ต้องปฏิบัติ โดยจะมีการรอบในการพิจารณากำหนดมาตรฐานหลาย ๆ ด้านด้วยกันที่สอดคล้องกับขอบข่ายภารกิจและสมรรถนะประจำสายงาน เช่น ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านระยะเวลา ด้านค่าใช้จ่ายหรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน 3) การปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นการแสดงออกการประพฤติและปฏิบัติในด้านบุคลิกภาพทั่วไปการแต่งกายกิริยาวาจาและจริยธรรมที่เหมาะสมกับความเป็นผู้บริหารทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเชื่อมโยงและถือเป็นแบบอย่าง และ 4) การกล้าคิดกล้าทำ โดยรองผู้อำนวยการมีลักษณะของความเป็นผู้นำมีความคิดริเริ่มมีความเชื่อมั่นในตนเองกล้าแสดงความคิดเห็นมีทักษะในการเจรจาและกล้าคิดกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง

4. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานที่ตั้งไว้ โดยประกอบไปด้วย

4.1 หลักการของรูปแบบ หมายถึง แนวทางหรือแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เป็นกลุ่มทดลองใช้ ซึ่งเป็นการส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำให้เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

4.2 จุดมุ่งหมายของรูปแบบ หมายถึง ความมุ่งหวังหรือความต้องการให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองใช้มีการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ มีเจตคติที่ดีมีความตระหนักและเห็นความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำ ตลอดจนมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ

4.3 เอกสารประกอบการพัฒนา หมายถึง เอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม การศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่นและการฝึกประสบการณ์ในสถานการณ์จริงเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำรองผู้อำนวยการโรงเรียน

มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองซึ่งมีจำนวน 5 ชุด ได้แก่ ชุดที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ ชุดที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม ชุดที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ชุดที่ 4 การเสริมสร้างแรงจูงใจ และชุดที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ

4.4 กระบวนการของรูปแบบ หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จนกระทั่งมีและใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งมีวิธีการพัฒนา ประกอบด้วย

4.4.1 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้วยการอบรมโดยมีวิทยากรมาให้ความรู้ในเรื่องที่ต้องการโดยเน้นผู้รับการอบรมเชิงปฏิบัติการได้ลงมือปฏิบัติจริงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันการแสดงความคิดเห็นการสรุปเป็นองค์ความรู้ร่วมกัน เกิดความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำเอาความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนางานในโรงเรียน

4.4.2 การศึกษาดูงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการศึกษาเรียนรู้จากโรงเรียนดีเด่นที่ตรงกับประเด็นที่ต้องการ ทำให้ได้พบเห็นสภาพจริง สัมผัสได้ ได้แก่ การดู การฟัง การสอบถาม การสัมภาษณ์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ

4.4.3 การฝึกประสบการณ์ในสถานการณ์จริง หมายถึง การที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการได้รับความรู้จากวิทยากร แล้วนำความรู้ ความเข้าใจจากการอบรมเชิงปฏิบัติการกลับไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนของตน

4.5 การติดตามและประเมินผล หมายถึง การติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าในการพัฒนาภาวะผู้นำรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองใช้ โดยให้รองผู้อำนวยการที่เป็นกลุ่มทดลองได้กรอกแบบประเมินภาวะผู้นำโดยประเมินตนเอง คือ ครั้งที่ 1 ประเมินในระยะก่อนปฏิบัติการ (ก่อนการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม) ครั้งที่ 2 ประเมินในระยะปฏิบัติการหลังสิ้นสุดการศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่น และครั้งที่ 3 ประเมินในระยะติดตามผลหลังสิ้นสุดการฝึกประสบการณ์ในสถานการณ์จริง

5. รองผู้อำนวยการ หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา
ในระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ

6. โรงเรียนมัธยมศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่เปิดทำการเรียนการสอนใน
ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

7. ประสิทธิภาพของรูปแบบ หมายถึง ผลร้อยละความก้าวหน้าของการใช้
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจ คือ มีความก้าวหน้าตั้งแต่ร้อยละ 25 ขึ้นไป
สำหรับการวิจัยครั้งนี้ประเมินจากแบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำ
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยใช้แบบสอบถามเพื่อ
การวิจัยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นและเป็นการประเมินตนเองของรองผู้อำนวยการโรงเรียน
มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือก่อนและหลังพัฒนา

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้แนวทางในการศึกษาด้วยวิธีวิทยาการวิจัยแบบ Research and Development (R&D) ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ผลงานวิจัย และแนวคิดทฤษฎี ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้ทำการศึกษาไว้โดยกำหนดแนวทางในการนำเสนอผลการศึกษาในครั้งนี้เป็นขั้นตอน ดังนี้

1. องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำ
3. รูปแบบและรูปแบบการพัฒนา
4. การพัฒนาภาวะผู้นำ
5. บริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
6. รองผู้อำนวยการ
7. การวิจัยและพัฒนา

องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. ความหมายของผู้นำ

ในการบริหารการศึกษา ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์การจะต้องมีภาระหน้าที่ที่จะต้องสร้างความร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งหมายถึง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ ผู้นำจะต้องมีความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำจะต้องสร้างขึ้นให้ได้ในการศึกษา ภาวะผู้นำนั้นจะต้องศึกษาผู้นำและเรื่องราวต่าง ๆ ของผู้นำให้เข้าใจเสียก่อน เพราะผู้นำกับภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ถ้าหากผู้นำคนใดขาดภาวะผู้นำแล้ว ผู้นำคนนั้นก็จะมีผลต่อการปฏิบัติงานในฐานะผู้นำ

นักวิชาการและนักวิจัยได้มีการพัฒนาปรับปรุงความหมายของผู้นำมากมายหลายอย่างแตกต่างกันออกไป ดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราข (2550, หน้า 7) ให้ข้อเสนอว่าผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จก็ได้ หรือบุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นหรือบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรต่าง ๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำและมีความเป็นผู้นำ จึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ในทำนองเดียวกัน อัจฉรา ลิ้มวงษ์ทอง (2551, หน้า 2) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่มีศิลปะที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น สามารถจูงใจบุคคลให้กระทำตามด้วยความเต็มใจ เชื่อใจพร้อมทั้งให้ความเคารพและมั่นใจในตัวผู้นำอย่างเต็มที่หรือเป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มโดยคนในกลุ่มยอมปฏิบัติตาม พร้อมทั้งให้ความไว้วางใจ เคารพ เชื่อถือหรือเป็นผู้ที่สามารถนำพากลุ่มไปในทิศทางเดียวกัน จุดมุ่งหมายเดียวกัน โดยที่กลุ่มยอมกระทำตามด้วยความเต็มใจ พร้อมทั้งให้ความร่วมมือและมีความมั่นใจในตัวผู้นำอย่างจริงจัง

จากคำนิยามความหมายของผู้นำต่าง ๆ ที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องถูกคัดเลือกขึ้นมา โดยสมาชิกของกลุ่มซึ่งเป็นบุคคลที่มีลักษณะพิเศษเหนือสมาชิกกลุ่ม เช่น กล้าพูดกล้าทำกล้าตัดสินใจ มีความรู้ความสามารถ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีสติปัญญาหลักแหลม มีปฏิภาณไหวพริบดีในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เป็นต้น

2. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนมีความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับและเป็นผู้นำไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง เรื่องผู้นำและภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจของมนุษย์ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และเชื่อว่าจะเป็นเช่นนั้นตลอดไปในองค์กรหน่วยงานต่าง ๆ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำจะต้องสร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล มีอิทธิพลในการบังคับบัญชามอบหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์กร นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้แตกต่างกัน ดังนี้

ภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการอิทธิพลหรืออำนาจทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลหรืออำนาจต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 29); ธร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 325) และยังเป็นการใช้ อิทธิพลของผู้นำกับผู้ตามโดยการโน้มน้าว การสร้างค่านิยมและความเชื่อให้คล้อยตาม และปฏิบัติงานให้ได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตลอดจนการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์ให้ เกิดขึ้นภายในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 4) ภาวะผู้นำยังต้องใช้ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพล ต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและ อำนาจการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่งกันและกันให้เกิดมีใจร่วมกับ ตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้

ไพโรจน์ พรหมมีเนตร (2552, หน้า 15) สรุปได้ว่าภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถหรือคุณลักษณะพิเศษหรือบทบาทของบุคคลที่แสดงออกในการโน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของผู้อื่นในกลุ่มให้ยอมทำงานปฏิบัติตามรวมถึงช่วยกัน ทำงานอย่างเต็มใจ เพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยบุคคลที่ ใช้ภาวะผู้นำจะเป็นผู้บริหารองค์กรหรือไม่ก็ตาม

ศรุติพิงศ์ ภูวัชรวรานนท์ (2555, หน้า 17) ได้สรุปได้ว่าภาวะผู้นำ เป็น กระบวนการที่สร้างงานและมุ่งงานเชิงสังคม มุ่งสิ่งที่มีคุณค่าเน้นความคิดและพฤติกรรม ที่จำเป็นของภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมซึ่งกระบวนการเหล่านี้ได้รับ อิทธิพลทางวัฒนธรรม

จากคำนิยามความหมายของภาวะผู้นำ สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการหรือความสามารถของบุคคลที่ใช้ในการดึงความรู้ ความสามารถของ บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลให้ทำประโยชน์ต่อหน่วยงาน องค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์กรทุกประเภทไม่ว่าองค์กรของรัฐ หรือเอกชน เพราะองค์กรจะมีความเจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำหรือไม่เพียงใดนั้น สาเหตุหนึ่ง มาจากการที่ผู้บริหารในองค์กรนั้นมีภาวะผู้นำเพียงพอที่โน้มน้าวให้บุคลากรทำงานให้แก่ องค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ภาวดี อนันต์นาวิ (2555, หน้า 75) และภาวะผู้นำ เป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในโลกที่มีผู้ศึกษามากที่สุด แต่เป็นสิ่งที่คนเข้าใจน้อยที่สุด

ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความหมายที่หลากหลายของภาวะผู้นำ ตามความเข้าใจของผู้ที่ทำการศึกษาภาวะผู้นำการบริหารองค์การ นับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดอันดับแรกที่จะนำพาองค์การไปสู่จุดหมายปลายทางได้ตามวัตถุประสงค์ซึ่งภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีความรู้แบบสหวิทยาการ มีความสามารถมีประสบการณ์ในการบริหารพัฒนาองค์การไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล พิเศษฐ วงศ์เกียรติขจร (2553, หน้า 37) และภาวดี อินันต์นาวิ (2555, หน้า 77 - 78) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์การ ควรจะมีภาวะผู้นำเพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์การ โดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวขยายความก็คือ แม้ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้วความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้นำมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกันซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงาน บุคคลต่าง ๆ เหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ การที่บุคคลซึ่งมีข้อแตกต่างในเรื่องดังกล่าวมาอยู่ร่วมกันในองค์การสิ่งหนึ่งมักจะหลีกเลี่ยงไม่พ้นคือความขัดแย้งแต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปใด ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็จะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้งระหว่างบุคคลในหน่วยงานได้โดยการชักจูงประนีประนอมหรือประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลต่าง ๆ ในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อให้หน่วยงานมีความเจริญก้าวหน้า กล่าวโดยสรุปคือภาวะผู้นำช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพนั่นเอง

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ องค์การจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่างเพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็นการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรมและสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้คือ ผู้บริหารขององค์การจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำ

ให้ผู้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์การให้อยู่รอดเท่านั้นแต่จะนำความสำเร็จก้าวหน้า ความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียง และความสำเร็จมาสู่องค์การด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาวะเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวังความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจากสภาวะคับขันการยอมรับนับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

ชูกิจ ผลทิพย์ (2555, หน้า 16 – 17) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีภาวะผู้นำจะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้เป็นไปด้วยดี ดังนี้

1. ช่วยเหลือบุคลากรขององค์การได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
2. ช่วยรักษาสุขภาพขององค์การให้มีความมั่นคงโดยการปรับเปลี่ยนตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม
3. ช่วยประสานงานด้านต่าง ๆ ขององค์การให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตรภายในองค์การโดยเฉพาะช่วงที่องค์กรอยู่ระหว่างการเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ
4. ช่วยเหลือบุคลากรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในคั่นความพึงพอใจและเป้าหมาย โดยจะเป็นผู้ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดี ที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีต่อหน่วยงานซึ่งเป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้และช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์การ และเป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน

4. องค์ประกอบของภาวะผู้นำ (Leadership Components)

ผู้บริหารที่มีลักษณะเป็นผู้นำนั้นเป็นได้แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายอย่าง ซึ่งแต่ละคนมีพื้นฐานที่ไม่เหมือนกัน Giammatteo (1981, pp. 1 – 2) พลังในตัวบุคคลทำให้เกิดภาวะผู้นำมีองค์ประกอบดังนี้ คือ

1. พลังในตัวผู้นำเอง (Forces within the leader) เป็นคุณลักษณะประจำตัวผู้นำ เช่น พฤติกรรมส่วนตัวที่แสดงออกมา
2. พลังในตัวผู้ตาม (Forces within those being led) ได้แก่ บทบาทของสมาชิกในกลุ่มที่แสดงออก บทบาทของผู้นำมักจะสอดคล้องกับพฤติกรรมของกลุ่ม
3. พลังจากสภาพแวดล้อม (Forces within the environment) เป็นพลังที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ เช่น แนวคิดของนักการเมืองที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้นำ โดยผู้นำต้องปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. (1993, p. 94); สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 หน้า 29) มีความคิดเห็นว่าองค์ประกอบที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นได้มี 3 ประการ คือ 1) ตัวผู้นำ (Leader) 2) ผู้ตาม (Followers) 3) และสถานการณ์ (Situations) หรือบริบท สถานการณ์และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น องค์ประกอบเหล่านี้ต่างมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกันเสมอ และ Peter G. Northouse (2010, p. 3) ได้กล่าวถึงนิยามของภาวะผู้นำ (Leadership) ที่บอกถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2) ภาวะผู้นำเกี่ยวกับกระบวนการ 3) ภาวะผู้นำเกิดในกลุ่มคน 4) ภาวะผู้นำเกี่ยวกับการมีจุดประสงค์ร่วมกัน

พิเชษฐ วรงค์เกียรติขจร (2553, หน้า 42) ภาวะผู้นำนั้นมีปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบหลัก 3 ปัจจัย ได้แก่

1. ผู้นำ (Leader) หมายถึง ตัวบุคคลที่นำกลุ่ม มีบุคลิกอุปนิสัยลักษณะอย่างไร (To Lead is to Serve) การจะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ขึ้นอยู่กับการบริการ การให้การช่วยเหลือคนอื่น เพราะถ้าใครคิดช่วยเหลือคนอื่นก่อน โดยเฉพาะเกิดมาต่ำต้อยด้อยโอกาส ยิ่งต้องช่วยเหลือเขา และใครที่เกิดมามีน้อยในชีวิต ควรจะได้มาก ๆ โดยกฎหมาย ซึ่งศิลปะของการเป็นผู้นำต้องเป็นผู้ให้ไม่จำเป็นต้องเป็นเงินหรือสิ่งของเสมอไป
2. ผู้ตาม (Followers) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับอิทธิพลจากผู้นำ (To Lead is to Follow) การที่จะนำต้องรู้จักตาม คำว่า Follow ก็คือเรื่องเกี่ยวกับชีวิตจิตใจ ความรู้สึก อารมณ์ และเหตุผลของเขา
3. สถานการณ์ (Situation) หมายถึง เหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งงานในองค์การมีอะไรบ้าง ผู้นำต้องดูแลบริหารจัดการโดยมีขอบเขตมากน้อยแค่ไหนต้องรู้จักความเครียดและการบริหารจัดการความเครียดที่เกิดขึ้น รวมทั้งต้อง

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่การบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ
ประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

ปัจจัยทั้ง 3 ประการข้างต้นนี้จะมีผลต่อรูปแบบของภาวะผู้นำที่แสดงออกมาเป็นที่ทราบกันแล้วว่าภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลสร้างอิทธิพลและค่านิยม อันมีผลการกระทำหรือพฤติกรรม ความคิดจิตใจ ความรู้สึกทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมไปในทางที่ผู้นำประสงค์ การสร้างอิทธิพลนั้นอาจออกมาได้ในหลายรูปแบบ อาทิ การข่มขู่ บังคับการจูงใจ การโน้มน้าวจิตใจ เป็นต้น

แต่จากการศึกษาพบว่าการใช้อิทธิพลในทางลบ เช่น การบังคับนั้นไม่ก่อให้เกิดผลดีในระยะยาวเพราะการบังคับข่มขู่เป็นการสร้างความกลัวและความกดดันในการทำงาน อันจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้

นอกจากนี้ ผู้นำต้องสามารถชักจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าแสดงออก กล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผลโดยไม่ใช้สองมาตรฐาน ไม่กลัวในผลที่เกิดขึ้นเพราะหากกลัวหรือคิดแต่เพียงว่าจะเกิดผลเสียจึงไม่กล้าทำการใด ๆ ผลงานก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้เลยผู้นำต้องพยายามเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการสร้างสรรค์การมีความคิดริเริ่มสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เพราะปัญหาหนึ่ง ๆ นั้นมิใช่มีทางแก้ไขเพียงทางเดียว หากแต่มีหลายวิธีจะแก้ไขซึ่งต้องอาศัยการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ค้นหาวิธีที่ดีที่สุด

การนำ เป็นการโน้มน้าวจิตใจ สร้างอิทธิพลเหนือความรู้สึกและการกระทำของบุคคลอื่น ทำให้เกิดความเชื่อถือและยอมตาม ดังนั้นจึงต้องอาศัยการนำที่ดี หากปราศจากการนำที่ดีแล้วกระบวนการจัดการก็มิอาจประสบผลสำเร็จได้

อีกประเด็นหนึ่งที่น่าสนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ นั่นคือการเป็นผู้นำที่ดีมีได้หมายถึง การมีตำแหน่งบริหารระดับสูงเสมอไปผู้ที่ไม่มีตำแหน่งบริหารก็สามารถเป็นผู้นำที่ดีได้หากบุคคลนั้นสามารถสร้างอิทธิพลและค่านิยมที่มีต่อพฤติกรรมของบุคคลรอบข้าง

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นบุคลากรที่ตัดสินใจว่าควรทำอะไรและเป็นผู้สร้างสรรค์ในสิ่งต่าง ๆ โดยเฉพาะการกำหนดและพัฒนาองค์กรไปในทิศทางใหม่ ๆ นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังมีความสำคัญกว่าวัฒนธรรมองค์กรและเครื่องมือการจัดการ เพราะผู้นำเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กร

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำ

Goleman (2002, อ้างถึงใน คมศิลป์ ประสงค์สุข, 2557, หน้า 26) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านความสามารถตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (Self awareness)

มี 3 ประการ คือ

1.1 ตระหนักรู้ตนเอง (Emotional self awareness) เป็นความสามารถของผู้นำที่อ่านอารมณ์ของตนเองออก และเป็นผู้ที่สามารถมองเห็นภาพรวมของปัญหาที่สลับซับซ้อนได้ดี

1.2 การประเมินตนเองได้ถูกต้อง (Accurate self assessment) คือ ผู้นำที่มีความสามารถตระหนักรู้ตนเองสูงจะเข้าใจถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Limitation) ของตนได้ดี

1.3 ความมั่นใจ (Self confidence) การที่ผู้นำรู้ถึงขีดความสามารถของตนได้อย่างถูกต้อง และรู้จักเลือกใช้จุดเด่นของตนเองในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่มีความมั่นใจ พร้อมทั้งจะเผชิญกับงานหรือสถานการณ์ที่ยากลำบากได้ดี

2. ด้านความสามารถบริหารจัดการตนเอง (Self management)

มี 6 ประการ ดังนี้

2.1 การควบคุมอารมณ์ตนเอง (Emotional self control) คือ ผู้นำที่มีความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้สูง จะมีวิธีการในการจัดการกับภาวะสับสนทางอารมณ์ ตลอดจนจนภาวะกดดันภายในตนได้ดี และสามารถหาทางออกใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ จุดเด่นของการควบคุมตนเองของผู้ก็คือ มีความสงบนิ่ง ไม่หวั่นไหว และมีสติตลอดเวลาที่เผชิญกับภาวะวิกฤตที่มีความเครียดสูง ไม่แสดงอารมณ์เสีง่าย ๆ เมื่อต้องประสบเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่รบกวนจิตใจในชีวิตประจำวัน

2.2 ความโปร่งใส (Transparency) คือ ผู้นำที่มีความโปร่งใสมั่นต่อคำนิยมในการดำรงชีวิต การพูดและการกระทำที่สอดคล้องกัน เป็นผู้มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรมยึดมั่นหลักการ (Integrity) กล้ายอมรับความผิดพลาดเมื่อทำ

2.3 ความสามารถปรับตัว (Adaptability) คือ ผู้นำที่สามารถปรับตัวได้ดี จะมีความคล่องแคล่วในการตอบสนองต่อความต้องการที่หลากหลายโดยที่ตนเองไม่สูญเสียจุดยืน มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้ากับภาวะท้าทายใหม่ ๆ ปรับตัว

เข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว สามารถปรับเปลี่ยนความคิดใหม่ได้ถ้ามีข้อมูลใหม่ที่ดีกว่าและสอดคล้องกับความเป็นจริงมากกว่า

2.4 มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement) คือ ผู้นำที่มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์สูง มีมาตรฐานการทำงานที่สูง ปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จุดเด่น การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้นำก็คือ การเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและหมั่นสอนผู้ร่วมงานตลอดเวลาเพื่อให้คุณภาพงานสูงขึ้น

2.5 มีความคิดริเริ่ม (Initiative) คือ ผู้นำที่มีจิตสำนึกเรื่องความมีประสิทธิภาพ (Sense of efficacy) จะพยายามควบคุมกระบวนการต่าง ๆ ของการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ดี เป็นคนเก่งในการริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ

2.6 มองโลกในแง่ดี (Optimism) คือ ผู้นำที่มองโลกอย่างมีความหวัง มีแรงจูงใจและกำลังใจ (Self motivating) มองเห็นช่องทางที่เป็นโอกาส (Opportunity) มากกว่าจะมองว่าเป็นภัยคุกคาม (Threat)

3. ด้านความตระหนักรู้ทางสังคม (Social awareness) มี 3 ประการ ดังนี้

3.1 การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) คือ ผู้นำสามารถรับรู้อารมณ์ผู้อื่น เข้าใจถึงมุมมองของผู้อื่นไว้ในการรับรู้ถึงความรู้สึกทางอารมณ์ของผู้อื่นโดยไม่ต้องพูด

3.2 ความตระหนักรู้ด้านองค์การ (Organizational awareness) คือ ผู้นำที่เข้าใจสภาพปัจจุบันปัญหาของหน่วยงาน

3.3 ด้านบริการ (Service) คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการรับรู้และตอบสนองต่อความต้องการของฝ่ายผู้ร่วมงาน ลูกค้ำ

4. จัดการความสัมพันธ์ (Relationship management) มี 5 ประการ ดังนี้

4.1 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration) คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการคลี่คลายข้อขัดแย้งและจูงใจผู้ตามให้เกิดความผูกพันยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์ และพันธกิจรวมขององค์การด้วยความเต็มใจ เป็นทักษะที่ทำให้ผู้นำมองการณ์ไกล

4.2 มีอำนาจอิทธิพล (Influence) คือ ผู้นำที่มีความสามารถที่จะดึงบุคคลสำคัญเข้ามาเป็นพวกและเข้ามาเป็นเครือข่ายของตน เพื่อให้ช่วยสนับสนุนความคิดใหม่หรือโครงการใหม่ที่ตนจะริเริ่มขึ้น เป็นผู้มีศิลปะการพูดจูงใจต่อหน้าชุมชนสูง

4.3 การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) คือ ผู้นำที่มีความใส่ใจให้ผู้อื่นได้พัฒนาตนเองระหว่างทำงานด้วยการให้คำแนะนำและให้ข้อมูลย้อนกลับตลอดเวลา เป็นผู้นำที่เข้าใจถึงเป้าหมายของผู้อื่นรวมทั้งจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละคน เข้าช่วยเหลือในฐานะเป็นที่ปรึกษา (Mentors) หรือผู้ฝึกสอน (Coaches)

4.4 สมรรถนะการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (Change catalyst) คือ ผู้นำที่เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงได้ คือ เป็นผู้ที่กำลังท้าทายต่อสถานภาพเดิมเพื่อให้ได้ความเป็นเลิศขึ้นมาใหม่

4.5 มีความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง (Conflict management) โดยผู้นำจะแสดงความเป็นกลางอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยให้การยอมรับต่อความรู้สึกและทัศนคติของทุกฝ่าย โดยใช้กลยุทธ์หาข้อยุติร่วมกันที่ทุกฝ่ายสามารถยอมรับได้

4.6 ผู้ที่สร้างทีมงานและความร่วมมือ (Teamwork & collaboration) เป็นความสามารถในการทำงานแบบทีมของผู้นำ

Winter (2003, pp. 177 – 201, อ้างใน คมศิลป์ ประสงค์สุข, 2557, หน้า 29) กล่าวถึง องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) คือ เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์สร้างสรรค์ และขับเคลื่อนองค์การโดยใช้กลยุทธ์

1.1 เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามรับรู้และสามารถปฏิบัติได้จริง

1.2 เป็นผู้ให้ทิศทางชี้แนะวิสัยทัศน์เป้าหมายขององค์การ ชูใจและนำผู้ตามไปสู่เป้าหมายขององค์การได้

1.3 เป็นนักคิดและวางแผนการทำงาน โดยเป็นผู้มองอนาคตจากพื้นฐานขององค์การปัจจุบัน และวางแผนการทำงานในอนาคตที่เป็นไปได้

1.4 เป็นผู้ที่นำการเปลี่ยนแปลง เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง

1.5 เป็นผู้ที่มีความสามารถในการเจรจาต่อรอง และทักษะในการพูดต่อรองในการทำงานเพื่อให้องค์การก้าวหน้าและชูใจผู้ร่วมงาน

2. เป็นผู้สอนงานที่ดี (Performance coaching) คือเป็นผู้สอนการปฏิบัติงานที่เป็นมาตรฐาน จากประสบการณ์จริงและความรู้ ทักษะความสามารถเป็นที่ปรึกษาให้ความรู้ คำแนะนำในการปฏิบัติงาน สร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน สร้างแบบประเมินผลงานวัดในมาตรฐานเดียวกัน พัฒนาทีมงานและผลผลิตในองค์การ

3. เป็นผู้พัฒนาบุคคล (Development coaching) คือ เป็นผู้ให้การสนับสนุนผู้ตามและพัฒนาผู้ตามให้มีความสามารถและองค์การมีความสามารถในการปฏิบัติงาน

4. เป็นผู้มีสัมพันธภาพที่ดี (Performance relationships) คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี การติดต่อสื่อสารที่ดี การสร้างทีมงานในการทำงาน และการแก้ไขความขัดแย้งในองค์การ

5. ลักษณะบุคลิกภาพผู้นำที่ดี (Personal leadership) คือ เป็นผู้ที่มีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ การเป็นแบบอย่าง ความมีคุณค่าในตนเองและแรงขับภายในของผู้นำ

จามจุรี จำเมือง (2548, หน้า 42 – 57, อ้างใน คมศิลป์ ประสงค์สุข, 2557, หน้า 39 – 56) ได้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำที่ดีตามทฤษฎี แนวคิดและงานวิจัยของนักวิชาการ นักการศึกษา ไว้ดังนี้

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Culkin

Culkin (1997, pp. 25 – 30, อ้างถึงใน คมศิลป์ ประสงค์สุข, 2557, หน้า 39) ได้ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรประกอบไปด้วย

1. การรักษาและพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสามารถทำได้โดย

1.1 ทำให้องค์การมีระบบ ระยะแรกผู้บริหารควรใช้ทักษะและการนำองค์การ โดยคำนึงถึงวัฒนธรรมขององค์การที่มีอยู่เดิม แล้วหาแนวทางในการใหม่พัฒนาที่พอจะเป็นไปได้โดยตระหนักถึงปัจจัยด้าน

1.1.1 สภาพแวดล้อม และผู้ให้การสนับสนุน

1.1.2 บุคคลต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นครู ผู้ปกครอง ผู้ร่วมงาน คนในชุมชน เจ้าหน้าที่รัฐบาล พนักงานบริษัทและธุรกิจ

1.1.3 โครงสร้างขององค์การ นโยบาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ลักษณะงาน ระบบงบประมาณ การบัญชี พันธกิจและหลักสูตร

1.1.4 กระบวนการสื่อสาร การแก้ปัญหาความขัดแย้ง การวางแผน และการประเมินการสอนของครู การจัดฝึกอบรม

1.1.5 ขนบธรรมเนียม ประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม ประวัติศาสตร์ และจริยธรรม

1.1.6 ผลการปฏิบัติงาน วัดจากความพึงพอใจและระดับ

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

1.2 จัดการศึกษาอย่างเสมอภาค รูปแบบของการเรียนการสอนต้องจัดให้มีความสัมพันธ์กับการประเมินผล เป็นกระบวนการตามแผนงานที่วางไว้ การกำหนดงานต้องตระหนักถึงทรัพยากรที่ควรใช้อย่างพอเหมาะ มีการวัดผลด้วยวิธีการหลาย ๆ วิธี นอกจากนี้โรงเรียนยังต้องสามารถระบุพันธกิจ จุดมุ่งหมาย และองค์ประกอบได้อย่างชัดเจน

2. วางแผนการบริหารให้สอดคล้องกับพันธกิจ จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ ควรมีการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อสนองความต้องการของผู้ปกครอง และชุมชน จัดหลักสูตรให้เหมาะสมกับนักเรียน มีการสื่อสารและจัดสภาพแวดล้อมให้สอดคล้องกับสภาพสังคม ผู้บริหารต้องใช้ศักยภาพเพื่อพัฒนาการศึกษาตามความต้องการของบุคคลทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนด้วยการทำงานเป็นทีมเพื่อให้งานสำเร็จตามพันธกิจ จุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

3. บริหารบุคลากรและทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ เชิญชวนผู้ปกครอง เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของโรงเรียนและใช้ความสามารถพัฒนาครูให้เป็นผู้มีความรู้ความชำนาญมากขึ้นด้วยการฝึกอบรมและให้คำชี้แนะ

3.1 กำหนดนโยบายที่แน่ชัด และดำเนินการโดยอาศัยความร่วมมือจากบุคลากรฝ่ายต่าง ๆ

3.2 ส่งเสริมความชำนาญของครูให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และทำให้องค์การมีความมั่นคง

4. สร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ด้วยการให้บริการชุมชน เท่าที่โรงเรียนจะช่วยให้จัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความเข้าใจร่วมกับชุมชน เช่น บริการสุขภาพ บริการสังคมและการร่วมมือตามโอกาสอันสมควร มีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารให้ชุมชน ได้ทราบเรื่องเกี่ยวกับโรงเรียนเป็นระยะ

5. สร้างความปลอดภัยและความสะดวกสบาย ผู้บริหารต้องรู้จักการสร้างความปลอดภัยในโรงเรียนด้วยการดูแลเอาใจใส่นักเรียนอย่างใกล้ชิด อำนวยความสะดวกต่อการเรียนรู้ทั้งภายในโรงเรียนและภายนอกโรงเรียน ด้วยการปฏิบัติอย่างมีวิสัยทัศน์

6. รอบรู้ในกฎหมายที่จำเป็นอันเกี่ยวกับการจัดการศึกษาการปกครองนักเรียน เช่น กฎหมายแรงงาน กฎหมายหนี้สิน กฎหมายสุขภาพและกฎระเบียบอื่นที่โรงเรียนจำเป็นต้องเข้าเกี่ยวข้อง

7. มีทักษะการบริหารงบประมาณ รู้จักการบริหารเงิน ควบคุมการใช้จ่าย และการจัดทำบัญชีรายรับรายจ่าย มีการวางแผนการใช้งบประมาณที่ชัดเจน โปร่งใส มีการจัดอบรมบุคลากรให้มีความรู้ในเรื่องการใช้งบประมาณอย่างถูกต้องตามกฎหมาย

ภาวะผู้นำ ตามแนวคิดของ Bubrin

Bubrin (1988, pp. 85 – 97, อ้างถึงใน คมศิลป์ ประสงค์สุข, 2557, หน้า 41) เสนอภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ตามแนวคิดนี้จะแสดงออก 2 ทาง คือ

1. ภาวะผู้นำที่ยึดงานเป็นหลัก จะมีการแสดงออกโดยปรับการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ มีการสั่งการ ตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูง ลดความลำเอียง เพิ่มการทำทนาย มีศักยภาพในการชี้แจงเงื่อนไขตอบสนองสมาชิก มีการปฏิบัติงานที่คงที่ คำนึงถึงผู้รับบริการเป็นหลัก ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ยึดงานเป็นหลัก มีการดำเนินงานดังนี้

1.1 ปรับปรุงการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ คำนึงถึงความเป็นไปได้และความเหมาะสมกับกาลเทศะ หากผู้ตามด้อยความสามารถต้องคอยให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด

1.2 มีการสั่งการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามทิศทางที่กำหนดไว้แผนงาน โดยอาศัยข้อมูลข่าวสารจากแหล่งต่าง ๆ มาประกอบการสั่งการ

1.3 ตั้งมาตรฐานการปฏิบัติงานไว้สูง เพื่อทำให้งานที่ออกมามีคุณภาพเป็นไปตามความคาดหวัง ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ตามให้ได้ว่า จะสามารถทำงานได้สำเร็จ

1.4 ลดความลำเอียง เพิ่มการทำทนาย ไม่เห็นแก่พรรคพวก มากจนเกินไป ความลำเอียงส่งผลต่อความท้อแท้ในการทำงานของผู้ตามเพราะจะเกิดความรู้สึกที่ไม่ได้รับรองความเป็นธรรม นอกจากนี้ ยังต้องสร้างความท้อทนายในงานให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามด้วย

1.5 สามารถชี้แจงได้ กรณีที่ผู้ตามเกิดข้อสงสัย ผู้นำต้องสามารถอธิบายเงื่อนไขต่าง ๆ ได้ว่ามีเปลี่ยนแปลงอย่างไร มีเหตุผลอะไรเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผน โดยใช้ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อจูงใจผู้ตาม

1.6 ตอบสนองสม่ำเสมอ ต่อความต้องการของผู้ร่วมงาน เพื่อจะได้ทราบผลย้อนกลับและหาทางปรับปรุงการทำงานที่ดีขึ้น รวมทั้งเป็นการเสริมแรงแก่ผู้ปฏิบัติงาน

1.7 มีการปฏิบัติงานที่คงที่ ผู้นำต้องมีความมั่นคง แน่วแน่ จนผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธา ความไว้วางใจ เชื่อมั่นในตัวผู้นำว่าจะสามารถนำพาไปสู่ความสำเร็จ

1.8 คำหนึ่งถึงผู้รับบริการเป็นหลัก เพื่อประโยชน์ที่ผู้รับบริการจะได้รับ โดยถือว่าผู้รับบริการเป็นผู้ที่มีความสำคัญที่สุด

2. ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ยึดคนเป็นหลัก จะมีการแสดงออก โดยทำให้เกิดความเป็นพวกเดียวกัน มีการระดมพล สร้างความร่วมมือ สร้างความเข้าใจ สร้างความพึงพอใจตามความต้องการให้ความชัดเจน เร้าอารมณ์และให้กำลังใจให้ความรู้ และคำนิยามที่ถูกต้อง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ยึดคนเป็นหลักมีการดำเนินงานดังนี้

2.1 ทำให้เกิดความเป็นพวกเดียวกัน อันจะทำให้ง่ายต่อการ ชักจูงให้มีความคิดเห็นคล้อยตามกัน ร่วมกันคิดรวมกันทำงานด้วยความสามัคคี

2.2 มีการระดมพล เพื่อให้คนที่มีความคิดเห็นแตกแยกเข้า มารวมกลุ่มเป็นพวกเดียวกัน ร่วมกันทำงานโดยแสดงความคาดหวังที่ชัดเจน ใช้แรงเสริม เอาใจใส่ผู้ตาม สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ตาม และเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ทราบ ความก้าวหน้าของตน

2.3 สร้างความร่วมมือ ด้วยการจัดระบบงานที่เหมาะสม มีการประเมินตนเองโดยคำนึงถึงความถูกต้อง เปิดโอกาสให้มีการพัฒนางานใหม่ ๆ ที่อาศัยความร่วมมือกันดำเนินงาน

2.4 สร้างความเข้าใจ ด้วยการแจ้งให้ผู้ตามทราบ ความก้าวหน้าของงานเป็นระยะให้การสนับสนุน สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และสร้างความกระตือรือร้นให้เกิดขึ้นในการทำงาน

2.5 สร้างความพึงพอใจตามความต้องการ ผู้นำต้องรู้จัก การสนองต่อความต้องการพื้นฐานของมนุษย์และจัดให้มีแก่ผู้ร่วมงานตามลำดับที่สมควร จะได้รับ

2.6 ให้ความชัดเจน ไร้อารมณ์และให้กำลังใจ อธิบายงาน ได้ชัดเจนจนผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์ มีการไร้อารมณ์ให้เกิดความกล้าหาญ ความยินดีที่จะ ร่วมทำงานและให้กำลังใจแก่ผู้ที่ทำงานสำเร็จเพื่อจะได้เกิดความภาคภูมิใจ

2.7 ให้ความรู้และค่านิยมที่ถูกต้อง ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความคิดสร้างสรรค์และยินดีปฏิบัติงานร่วมกัน

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Rilry & MacBeach

Riley & MacBeach (1998, pp. 146 – 147, อ้างถึงใน คมศิลป์ ประสงค์สุข, 2557, หน้า 43) เสนอว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจะเกิดขึ้นได้เมื่อตัวผู้นำ มีการศึกษาดีและแสดงภาวะผู้นำด้วยการ

1. แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ ไม่ว่าจะ เป็นปัญหาเล็กหรือปัญหาใหญ่
2. เข้าใจครูและนักเรียนดี ว่าควร จะบริหารจัดการอย่างไรจึง จะทำให้โรงเรียนก้าวหน้า
3. ปรับเปลี่ยนแนวคิด มีความยืดหยุ่นตามความเหมาะสมของ สถานการณ์

4. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้เกิดความปลอดภัยกับนักเรียน
5. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ไม่กล่าวโทษผู้อื่นเมื่อทำผิด
6. ทำให้บุคลากรในโรงเรียนและคนในชุมชนเชื่อมั่นในโรงเรียน
7. แสดงพฤติกรรมเป็นแบบอย่างที่ดี และปฏิบัติต่อนักเรียน อย่างเท่าเทียมกัน

8. ไม่ลำเอียงเลือกที่รักมักที่ชัง
9. มีการติดต่อกับชุมชนอยู่เสมอและแจ้งกิจกรรมในโรงเรียน ให้คนในชุมชนได้ทราบ

10. สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับทุกคน

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Interstate school leaders licensure consortium Interstate school leaders licensure consortium ของสหรัฐอเมริกา ได้กำหนดเกณฑ์ผู้บริหารโรงเรียนไว้ 6 เกณฑ์ดังนี้ (Ogawa & Bossert. 2000, pp. 103 – 113; Lashway. 2003, อ้างถึงใน คมศิลป์ ประสงค์สุข, 2557, หน้า 65)

เกณฑ์ที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำให้นักเรียนประสบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้วยการพัฒนา ภาระงาน และปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้การเรียนการสอนเป็นตามวิสัยทัศน์ โดยอาศัยความร่วมมือจากชุมชน

เกณฑ์ที่ 2 ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำให้นักเรียนประสบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้วยการสนับสนุน ดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานตามระเบียบการปฏิบัติงานและช่วยให้นักเรียนได้รู้จักการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของครูและนักเรียน

เกณฑ์ที่ 3 ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำให้นักเรียนประสบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้วยการบริหารที่ซื่อตรง โปร่งใส คำนึงถึงความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมทางการเรียนของนักเรียน เพื่อมุ่งให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เกณฑ์ที่ 4 ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำให้นักเรียนประสบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้วยการติดต่อกับผู้ปกครองและคนในชุมชน จัดกิจกรรมที่สนองต่อความสนใจ และความต้องการของชุมชน ระดมทรัพยากรจากชุมชนมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน

เกณฑ์ที่ 5 ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำให้นักเรียนประสบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้วยการปฏิบัติตนด้วยความซื่อสัตย์ เป็นธรรมและยึดมั่นต่อหลักคุณธรรม

เกณฑ์ที่ 6 ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำให้นักเรียนประสบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนด้วยการปฏิบัติอย่างเหมาะสมต่อสภาพการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ระเบียบกฎหมาย และบริบทของวัฒนธรรม

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Lock

Lock (1991, citing Kuptanon. 2000, pp. 35 – 38, อ้างถึงใน คมศิลป์ ประสงค์สุข, 2557, หน้า 44) เสนอว่า ภาวะผู้นำที่ดีควรประกอบไปด้วย

1. การจูงใจ ด้วยคุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้นำ อันประกอบไปด้วย ความซื่อสัตย์สุจริตยึดมั่นในคุณธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักการประยุกต์ใช้และความมีเสน่ห์

2. การใช้ความรู้และทักษะอย่างมีศักยภาพ เพิ่มบุคลิกภาพ ทำให้ผู้ตามคล้อยตามความคิดของผู้นำและร่วมมือปฏิบัติงาน

3. การมีวิสัยทัศน์ ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า

4. การทำวิสัยทัศน์ให้เป็นผล ด้วยการหาผู้สนับสนุนเพื่อทำวิสัยทัศน์เป็นจริง

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ National association of elementary school principle National association of elementary school principle (Lashway. 2003, citing National Association of Elementary School Principle. 2001, อ้างถึงใน คมศิลป์ ประสงค์สุข, 2557, หน้า 48) ได้จัดทำเกณฑ์ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำทางการศึกษาควรประกอบไปด้วย

1. เป็นผู้จัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ มีพลวัตให้ความสำคัญต่อการเรียนรู้ของนักเรียน
2. ตั้งเกณฑ์ความคาดหวังในการทำงานไว้สูง
3. จัดวิชาเรียนที่นักเรียนให้ความสนใจ และมีการจัดการเรียนการสอนที่จะช่วยให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี
4. สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้เกิดขึ้นในตัวนักเรียน
5. ใช้ข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ มาปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
6. เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนอย่างสม่ำเสมอตามโอกาสอันควร

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ National Policy Board for Educational Administration

National Policy Board for Educational Administration (NPBEA) ได้เสนอเกณฑ์ในการพิจารณาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลว่าควรประกอบด้วยเกณฑ์มาตรฐาน 6 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนการสอน ด้านสิ่งแวดล้อมทางการเรียน ด้านชุมชน ด้านคุณธรรม และด้านพัฒนาสังคม รายละเอียดของแต่ละด้านมีดังนี้ (Sergiovanni and other, 2004, pp. 101 – 107, อ้างถึงใน คมศิลป์ ประสงค์สุข, 2557, หน้า 56 – 58)

1. ด้านวิสัยทัศน์

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจากการที่ผู้นำมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์กำหนดวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ปรับวิสัยทัศน์ และเสนอวิสัยทัศน์

1.1 สร้างวิสัยทัศน์ (Develop a Vision)

1.1.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ของโรงเรียนโดยเน้นไปที่ความสำเร็จของนักเรียนทุกคน

1.1.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรกำหนดวิสัยทัศน์จากองค์ความรู้ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดเฉพาะนักเรียนเพียงกลุ่มเดียวแต่ต้องตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนจำนวนมากอย่างหลากหลาย โดยโรงเรียนมีการปรับปรุงให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม

1.2 กำหนดวิสัยทัศน์ (Articulate a Vision)

1.2.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพที่จะระบุวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ชัดเจน มีการลำดับเป็นขั้นตอนและช่วยให้วิสัยทัศน์สมบูรณ์

1.2.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ควรมีศักยภาพในการใช้ฐานข้อมูลจากการวิจัยมากำหนดยุทธศาสตร์ การวางแผนงานอย่างเป็นลำดับ เพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน มีการอาศัยข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ผลการเรียนรู้ ข้อมูลส่วนตัวของนักเรียนและครอบครัว ตลอดจนความต้องการของชุมชน

1.2.3 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการสื่อสารวิสัยทัศน์สู่เพื่อนร่วมงาน ผู้ปกครอง นักเรียนคนในชุมชน โดยใช้กลวิธีต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implement a Vision)

1.3.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการริเริ่ม จูงใจผู้ร่วมงาน นักเรียนและผู้ปกครองเพื่อร่วมกันปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

1.3.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการพัฒนาแผนและกระบวนการเพื่อทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง เช่น นำวิสัยทัศน์ไปสร้างจุดมุ่งหมาย ทำให้เกิดความท้าทาย อำนวยความสะดวกในการรวบรวมวิสัยทัศน์แก่ทีมงาน ทำโครงสร้างของงานให้ชัดเจน ประเมินนักเรียนด้วยความถูกต้อง ให้อิสระ สนับสนุนนวัตกรรมใหม่ ๆ ตอบสนองความต้องการอย่างทั่วถึง พัฒนาภาวะผู้นำแก่บุคคลรวมทั้งรู้จักอ้างและรักษาทรัพยากร

1.4 ปรับวิสัยทัศน์ (Steward a Vision)

1.4.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการใช้ทักษะการสื่อสารที่ดีเพื่อสื่อวิสัยทัศน์

1.4.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการวางแผน หรือนำวิสัยทัศน์ไปใช้โดยอาศัยข้อมูลจากการวิจัยมาช่วยกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ตลอดจนมีการประเมินและทบทวนวิสัยทัศน์

1.4.3 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการสรุปวิสัยทัศน์โดยอาศัยความรู้จากทฤษฎีต่าง ๆ

1.5 เสนอวิสัยทัศน์ (Promote Community Involvement in the Vision)

1.5.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ควรมีศักยภาพในการอธิบายให้คนในชุมชนเข้าใจวิสัยทัศน์และผลการพัฒนาที่จะเกิดกับโรงเรียน

1.5.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้ที่เกี่ยวข้องจนเกิดความเข้าใจตรงกัน อันจะช่วยให้การทำงานตามวิสัยทัศน์บังเกิดผล

2. ด้านการเรียนการสอน

ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเกิดจากการที่ผู้นำมีความสามารถในการวางแผนปฏิบัติของโรงเรียน จัดเตรียมอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ ประยุกต์สู่การเรียนรู้ของนักเรียนและออกแบบการพัฒนาได้ดี

2.1 วางแผนปฏิบัติของโรงเรียน (Promote Positive School Culture)

ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพในการเสนอแนวทางการดำเนินงานในโรงเรียนโดยใช้ความรู้จากหลักการ ทฤษฎีต่าง ๆ มากำหนดแนวทางเปิดโอกาสให้กับนักเรียนที่มีความแตกต่างกันทั้งเชื้อชาติ ภาษา ความสามารถ เพศ สปีด ลังคม เศรษฐกิจ ซึ่งอยู่ร่วมกันได้พัฒนาอย่างเต็มที่

2.2 จัดเตรียมอุปกรณ์ที่มีประสิทธิภาพ (Provide Effective Instructional Program)

2.2.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ควรมีศักยภาพในการนำหลักการบริหารมาพัฒนาสื่อ อุปกรณ์ ที่สอดคล้องกับหลักสูตร

2.2.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการเสนอแนวความคิดการดำเนินงาน การประเมินหลักสูตรกับนักเรียนในหลายรูปแบบ

2.2.3 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการใช้เทคโนโลยี และระบบข้อมูลมาจัดทำอุปกรณ์ประกอบหลักสูตร มีตัวชี้วัดการปฏิบัติและเปิดโอกาส ให้ทีมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการปรับปรุงงาน

2.3 ประยุกต์สู่การเรียนรู้ของนักเรียน (Apply Best Practice to Student Learning)

2.3.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ควรมีศักยภาพในการทำให้บุคลากรเข้าใจและรู้จักการปฏิบัติที่เหมาะสมในการจัดการเรียนการสอน

2.3.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ควรมีศักยภาพในการนำทฤษฎีมาพัฒนาคน มีการจูงใจโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

2.3.3 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการทำวิจัย เพื่อพัฒนานักเรียนและสามารถวิเคราะห์ความแตกต่างของนักเรียนกลุ่มต่าง ๆ ในโรงเรียนได้สามารถอธิบายสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อความสำเร็จของนักเรียนได้

2.4 ออกแบบการพัฒนา (Design Comprehensive Professional Growth Plans)

2.4.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำ ควรมีศักยภาพในการออกแบบการดำเนินงานที่ครอบคลุม สามารถนำไปปฏิบัติจริงและมีการศึกษาวิจัยการเรียนของนักเรียน โดยยึดความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์กับจุดมุ่งหมายของโรงเรียนเป็นหลัก

2.4.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการสังเกต รวบรวมข้อมูลและการจัดการเรียนที่เหมาะสมกับนักเรียน โดยมีการจัดทำแผนพัฒนาร่วมกันของครูและบุคลากรในโรงเรียน

2.4.3 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการออกแบบและพัฒนาแผน เพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ตลอดจนชีวิตแก่นักเรียน

3. ด้านสิ่งแวดล้อมทางการเรียน

ภาวะผู้นำเกิดจากการที่ผู้นำมีความสามารถในการจัดองค์การ จัดการปฏิบัติงาน และจัดทรัพยากร

3.1 จัดองค์การ (Manage the Organization)

3.1.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการจัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับผู้เรียนและรูปแบบขององค์การ มีการพัฒนาภายใน

องค์การมีการจัดการที่ดี มีการวิจัยและใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจ มีตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การอย่างยุติธรรม

3.1.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการพัฒนาแผนการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ด้านงบประมาณ บุคลากร สิ่งของโดยมุ่งไปที่การเรียนรู้ของนักเรียนเป็นหลัก นอกจากนี้ยังต้องคำนึงถึงความปลอดภัยหลักสูตรและอุปกรณ์การทำงาน

3.1.3 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ควรมีศักยภาพในการบริหารการเงินและบุคลากร เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่นักเรียน

3.2 จัดระเบียบการปฏิบัติงาน (Manage Operations)

3.2.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ควรมีความสามารถเหนือผู้ร่วมงานและมีการนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้ในการประเมินผลอย่างมีประสิทธิภาพ โดยอาศัยข้อมูลจากการวิจัยเป็นพื้นฐาน และใช้ทักษะกระบวนการกลุ่มสร้างความสามัคคี มีการสื่อสารและแก้ปัญหาความขัดแย้ง เพื่อให้แนวทางการจัดการกับการปฏิบัติงานเป็นไปในแนวทางเดียวกันกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

3.2.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการวางแผนการสื่อสารแก่ทีมงาน เพื่อให้ทีมงานได้พัฒนาร่วมกับผู้ปกครอง เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมกับทางโรงเรียน

3.2.3 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการนำหลักการบริหารการศึกษาไปใช้จัดการศึกษาได้อย่างเสมอภาคปลอดภัยอันจะทำให้เกิดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3 จัดทรัพยากร (Manage Resources)

3.3.1 ผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการใช้ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง การกำหนดยุทธศาสตร์ระยะยาวและการวางแผนปฏิบัติงาน เช่น นำเทคโนโลยีมาพัฒนางาน คำนึงถึงความถูกต้องตามกฎหมายและใช้งบประมาณอย่างเหมาะสม ใช้ทรัพยากรบุคคลและวัตถุ พัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างเหมาะสม

3.3.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารโรงเรียน การปฏิบัติงานและจัดทำกิจกรรมอื่น

4. ด้านชุมชน

ภาวะผู้นำเกิดจากการที่ผู้นำมีความสามารถในการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชน สนองความสนใจ ความต้องการของชุมชน และระดมทรัพยากรจากชุมชนมาใช้ประโยชน์

4.1 ประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชน (Collaborate with Families and Other Community Members)

4.1.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพในการชักจูงผู้ปกครองและสมาชิกในชุมชนมาทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อนักเรียน

4.1.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพในการอธิบายให้นักเรียนเห็นความสำคัญที่มีต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

4.1.3 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพในการนำข้อมูลข่าวสารและผลจากการวิจัยมาอธิบายให้เห็นความสำคัญของการร่วมมือระหว่างโรงเรียนผู้ปกครองและชุมชน

4.1.4 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพในการหาวิธีสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนอย่างเป็นระบบ มีข้อมูลประกอบการตัดสินใจใช้หลักการสื่อสารให้เป็นประโยชน์ต่อการบริหารโรงเรียนและสร้างความสัมพันธ์กับครอบครัวนักเรียน หน่วยงานธุรกิจ ชุมชน หน่วยงานรัฐบาล รวมทั้งหน่วยงานทางการศึกษาอื่น

4.1.5 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพในการนำทฤษฎีมาขยายเป้าหมายไปยังกลุ่มธุรกิจ กลุ่มศาสนา กลุ่มการเมืองและหน่วยงานบริการ

4.1.6 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพในการทำให้ครอบครัวของนักเรียนและผู้เกี่ยวข้องเข้าใจว่าโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน

4.1.7 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพในการช่วยเหลือสมาชิก กลุ่มย่อยในชุมชนให้มีสุขภาพดี มีการพบปะกันและส่งเสริมบริการ

4.1.8 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพในการวางแผนสร้างสัมพันธ์กับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างมีประสิทธิภาพ

4.2 สนองความสนใจและความต้องการของชุมชน (Respond to Community Interests and Needs)

4.2.1 ผู้นำควรมีศักยภาพในการทำให้ความเข้าใจชุมชนว่ามีความขัดแย้งใดเกิดขึ้นระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มภายในชุมชนนั้น

4.2.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพในการประเมิน การศึกษา ชุมชนและจัดการกับเงื่อนไขต่าง ๆ ภายในชุมชนได้

4.2.3 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพในการจัด การศึกษาที่สนองต่อความต้องการอันหลากหลายของชุมชน ซึ่งแตกต่างกันทางวัฒนธรรม ชนกลุ่มน้อย สี่ปีว เศรษฐกิจ และกลุ่มสนใจพิเศษ ด้วยการพัฒนาโรงเรียนให้พร้อมสำหรับ รองรับนักเรียนที่มีความแตกต่าง

4.3 ระดมทรัพยากรจากชุมชนมาใช้ประโยชน์ (Mobilize Community Resources)

4.3.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพในการใช้ ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดภายในชุมชน เช่น ใช้ศูนย์เยาวชนสนับสนุนความก้าวหน้าของ นักเรียน แก้ปัญหาการขาดแคลนของโรงเรียนและทำให้เป้าหมายของโรงเรียนบรรลุผล

4.3.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพในการใช้ ทรัพยากรของโรงเรียนและให้บริการทางสังคมเพื่อคงความเป็นชุมชนที่ดี

4.3.3 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพในการใช้ ทรัพยากรและรู้จักเลือกใช้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ชุมชนมีการพัฒนา ขณะเดียวกันก็ต้อง สนองต่อการแสวงหาความรู้ของนักเรียนด้วย

5. ด้านคุณธรรม

ภาวะผู้นำเกิดจากการที่ผู้นำมีความสามารถในการปฏิบัติตาม คุณธรรมปฏิบัติอย่างยุติธรรม และปฏิบัติตามจริยธรรม

5.1 ปฏิบัติตามคุณธรรม (Acts with Integrity)

ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพในการทำให้บุคคลอื่น เชื่อมั่นศรัทธา ให้เกียรติต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ

5.2 ปฏิบัติอย่างยุติธรรม (Acts Fairly)

ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพในการทำความเข้าใจ ความแตกต่างระหว่างบุคคลของนักเรียน ตัดสินปัญหาข้อบาดหมางด้วยความยุติธรรม

5.3 ปฏิบัติตามจริยธรรม (Acts Ethically)

ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพในการตัดสินใจ บนพื้นฐานของจริยธรรมและใช้หลักการบริหารอย่างถูกต้อง

6. ด้านพัฒนาสังคม

ภาวะผู้นำเกิดจากการที่ผู้นำมีความสามารถในการเข้าใจ
 เนื้อหางานตอบสนองต่อการทำงาน และทราบอิทธิพลของงาน

6.1 เข้าใจบริบทของโรงเรียน (Understand the Larger Context)

6.1.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพในการปฏิบัติ
 ที่นอกเหนือจากตำรา เข้าใจบริบทของโรงเรียนและทำให้โรงเรียนมีประสิทธิผลโดยนำ
 ความรู้จากการวิจัยมากำหนดแนวทางการพัฒนาโรงเรียน

6.1.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพการนำประโยชน์
 จากกฎหมาย การเมือง มากำหนดกรอบงานของโรงเรียนที่เหมาะสมกับสภาพโรงเรียน
 และชุมชน ขณะเดียวกันก็คำนึงถึงโอกาสของครอบครัวที่จะเข้ามามีส่วนร่วมช่วยเหลือโรงเรียน
 เพื่อให้ให้นักเรียนได้รับประโยชน์

6.1.3 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพในการวิเคราะห์
 หาสาเหตุ และผลกระทบของครอบครัว ของชุมชนต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

6.1.4 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพในการเข้าใจ
 การเมือง กฎหมาย ข้อกำหนดของท้องถิ่นและสหพันธ์ต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องเกี่ยวกับ
 โรงเรียน พร้อมทั้งรู้จักนำมาใช้ส่งเสริมการศึกษาตามโอกาสอันควร

6.1.5 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพในการรู้จักปัจจัย
 ทางเศรษฐกิจของชุมชนและทราบด้วยว่าปัจจัยนั้นส่งผลต่อโรงเรียนอย่างไร

6.1.6 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพในการวิเคราะห์
 และอธิบายข้อแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้ที่อยู่ในโรงเรียนได้

6.1.7 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพในการอธิบาย
 บรรทัดฐานและค่านิยมของชุมชนได้ว่ามีความเกี่ยวข้องกับระเบียบของทางโรงเรียน
 อย่างไร มีความยุติธรรมแค่ไหน

6.1.8 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพในการเข้าใจ
 ทฤษฎี การเปลี่ยนแปลงและรู้จักการแก้ปัญหาคความขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นเป็นรายกรณีได้

6.2 ตอบสนองต่อบริบทชัดเจน (Respond to the Larger Context)

6.2.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพในการสื่อสารกับบุคลากรในโรงเรียนให้เข้าใจแนวทาง เนื้อหา แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงตามสภาพแวดล้อม การปฏิบัติงานในโรงเรียน รวมทั้งมีการพบปะสนทนา เพื่อทำความเข้าใจเรื่องสำคัญ ๆ ที่บุคคลในโรงเรียนมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน

6.3 นำศักยภาพจากบริบทมาพัฒนา (Influence the Larger Context)

6.3.1 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพในการทำให้นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน ช่วยกันปรับปรุงนโยบายและระเบียบของโรงเรียน

6.3.2 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพในการเข้าใจอย่างลึกซึ้งทางการเมือง สังคม เศรษฐกิจ กฎหมาย และวัฒนธรรม เพื่อจะได้พัฒนาโรงเรียนได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมกับสภาพของนักเรียนและผู้ปกครอง

6.3.3 ผู้นำที่มีภาวะผู้นำควรมีศักยภาพในการเข้าใจนโยบายทางการเมืองและจัดโอกาสทางการเรียนให้กับนักเรียนอย่างทั่วถึงโดยไม่คำนึงถึงชนชั้นในสังคม ความเป็นคนกลุ่มน้อย บุคคลด้อยความสามารถหรือพิการ ทูพพลภาพ

ผลการวิจัยของ จามจุรี จำเมือง (2548, หน้า 50 – 57) ที่ยึดเกณฑ์ของ Sergiovanni and other (2004, pp. 101 – 107, อ้างถึงใน คมศิลป์ ประสงค์สุข, 2557) เป็นหลักแนวคิดที่สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร มี 6 ด้าน คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ ควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ กำหนดวิสัยทัศน์ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ปรับวิสัยทัศน์และเสนอวิสัยทัศน์ 2) ด้านการเรียนการสอน ควรมีการวางแผนปฏิบัติของโรงเรียน จัดสื่อเทคโนโลยีและแหล่งเรียนรู้ พัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนและออกแบบพัฒนาการเรียนการสอน 3) ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียน ควรมีการจัดองค์การ จัดระเบียบการปฏิบัติงานและจัดทรัพยากร 4) ด้านชุมชน ควรมีการประสานงานกับผู้ปกครองและชุมชน สนองความสนใจและความต้องการของชุมชน ระดมทรัพยากรต่าง ๆ จากชุมชนมาใช้ประโยชน์ 5) ด้านคุณธรรม ควรมีการปฏิบัติตามคุณธรรม ปฏิบัติอย่างยุติธรรมและปฏิบัติตามจริยธรรม 6) ด้านพัฒนาสังคม ควรมีการเข้าใจบริบทของโรงเรียน ตอบสนองต่อบริบทที่ชัดเจน และนำศักยภาพจากบริบทมาพัฒนาโรงเรียนและสังคม

2. องค์ประกอบภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

กัลยารัตน์ เมืองสง (2550, หน้า 89) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยมีการดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวิธีการพัฒนารวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโดยมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ การมีความคิดเชิงปฏิวัติ และมีการกำหนดวิสัยทัศน์

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารการศึกษา โดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คน เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและมีความสมบูรณ์

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

บุญมี ก่อบุญ (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบพหุวิธี (Multiple Methodologies) ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้ง 3 ด้าน คือด้านองค์ประกอบของภาวะผู้นำทีม ด้านวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีมและด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทีม มีรายละเอียดดังนี้ 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำทีม พบว่ามี 4 องค์ประกอบ คือ ด้านผู้นำ ด้านสมาชิก ด้านงานและด้านทีมงาน 2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีมพบว่ามี 10 วิธี คือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมสัมมนา การ

หมุนเวียนเปลี่ยนงาน การระดมสมอง การฝึกวิธีทำงาน การฝึกสถานการณ์จำลอง การศึกษาดูงาน การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis การพัฒนาจิตและการศึกษาด้วยตนเอง 3) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำที่ม พบว่า มี 9 ขั้นตอน คือ หลักการพัฒนาภาวะผู้นำที่ม จุดประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำที่ม วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ม การพัฒนาภาวะผู้นำที่มภาคทฤษฎี การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำที่มภาคปฏิบัติ การสัมมนาเพื่อเสนอผลการพัฒนาภาวะผู้นำที่ม และการสรุปผลการพัฒนาภาวะผู้นำที่ม

วชิราวุธ ปานพรม (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาพอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาพอเพียง ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 เนื้อหา ได้แก่ 1) การเป็นแบบอย่างความพอเพียง 2) การสร้างเครือข่าย 3) ความสามารถในงาน 4) การนำองค์กร ส่วนที่ 2 หลักการพัฒนา ได้แก่ 1) หลักการฝึกอบรมโดยการสอนแนะ 2) หลักการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการพัฒนา 3) หลักการเรียนรู้แบบช่วยเหลือเกื้อกูล 4) หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และ 5) หลักการเรียนรู้ทางปัญญาสังคม ส่วนที่ 3 กระบวนการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ระยะคือ 1) ระยะก่อนปฏิบัติการมี 1 กิจกรรม ได้แก่ การประเมินภาวะผู้นำก่อนการพัฒนา 2) ระยะปฏิบัติการ มี 4 กิจกรรม ได้แก่ การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติ และการประเมินภาวะผู้นำหลังการพัฒนา 3) ระยะหลังปฏิบัติการ มี 1 กิจกรรม ได้แก่ การประเมินติดตามผลภาวะผู้นำหลังการพัฒนา

คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557, บทคัดย่อ) ศึกษาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 เป็นการวิจัยและพัฒนา (R&D) ดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การหาองค์ประกอบของรูปแบบเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาโดยการวิเคราะห์เอกสารและการวิจัยเชิงสำรวจ ระยะที่ 2 การสร้างและปรับปรุงรูปแบบ และระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในเขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน 4) การเสริมสร้างแรงจูงใจ และ

5) การมุ่งเน้นผลสำเร็จ 2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร
โรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา
4) กระบวนการพัฒนา 5) สื่อและแหล่งเรียนรู้ และ 6) การติดตามและประเมินผล

เกรียงศักดิ์ วงศ์รัตนะ (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยครั้งนี้
เป็นการวิจัยและพัฒนา (R&D) ดำเนินการวิจัยเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 กำหนดกรอบ
แนวคิดการวิจัย ระยะที่ 2 กำหนดรูปแบบการพัฒนาโดยการสร้างคู่มือการพัฒนา ระยะที่ 3
ทดลองใช้รูปแบบ ระยะที่ 4 การสรุปและประเมินผลรูปแบบการพัฒนา โดยการสรุปผล
การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา
ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ 3) เอกสารประกอบการพัฒนา
4) กระบวนการของรูปแบบ และ 5) การติดตามผลและการประเมินผล โดยผลการ
ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหาร
สถานศึกษามีความก้าวหน้าในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการคิดเป็นค่าร้อยละ
ความก้าวหน้าเท่ากับ 14.52 และผู้บริหารสถานศึกษา มีความคงสภาพของภาวะผู้นำทาง
วิชาการคิดเป็นค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 30.56 ในภาพรวมความสมบูรณ์ถูกต้อง
ของรูปแบบอยู่ในระดับ มากที่สุด

ชวนะ ทวีอุทิศ (2558, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการวิจัยและพัฒนา
ดำเนินการ 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษารูปแบบ ประกอบด้วย การวิเคราะห์เอกสาร
และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิและการวิจัยเชิงสำรวจ ระยะที่ 2
การร่างและสร้างรูปแบบ ประกอบด้วย การร่างรูปแบบ ตรวจสอบร่างรูปแบบ การสร้าง
และยืนยันรูปแบบ ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทาง
วิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์
เนื้อหากระบวนการพัฒนาและการวัดและประเมินผล ดำเนินการเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1
การอบรมเชิงปฏิบัติการ 2 วัน ระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน โดยศึกษาดูงานสถานศึกษา
มัธยมศึกษาดีเด่น 1 โรงเรียน ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติจริง ดำเนินการสัปดาห์ละ 3 ครั้ง

โดยใช้คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา
จำนวน 5 ชุด ประกอบการฝึกปฏิบัติจริง ปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ทวีภรณ์ วรชิน (2559, บทคัดย่อ) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 24 แบ่งการวิจัยออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 วิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิง
สร้างสรรค์โดยการสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและจัดกิจกรรมสนทนากลุ่ม
ผู้ทรงคุณวุฒิ ระยะที่ 2 สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และตรวจสอบ
ความเหมาะสมความเป็นไปได้ของรูปแบบ ระยะที่ 3 พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไปใช้
ระยะที่ 4 ประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ใช้ระเบียบวิธีการ
วิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยเชิงปริมาณ ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
เขต 24 ได้แก่ กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้วยคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำ
เชิงสร้างสรรค์โดยผู้บริหารที่เข้ารับการอบรมพัฒนาตามคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง
สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการ
พัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
ของผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก

วิเชียร ทองคลี่ (2560, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา โดยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร
สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกอบด้วย
3 ส่วน ส่วนที่ 1 แนวคิดหลักการ ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล และวัตถุประสงค์
ส่วนที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
ประกอบด้วย 5 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21
การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาศักยภาพครู
และบุคลากรทางการศึกษา การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษา และ
การจัดการความรู้ในสถานศึกษา ส่วนที่ 3 การประเมินผลหลังการพัฒนา ประกอบด้วย
วัตถุประสงค์ ขอบข่ายเนื้อหา กิจกรรม สื่อ/แบบทดสอบ และเกณฑ์การประเมิน

ภัทริยากุล เก่นแก้ว (2561, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. ศึกษาสภาพและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ 2. เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศและ 3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพและและคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศโดยแนวคิดเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ ผู้บริหารควรเน้นการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานและการวางแผนการดำเนินงานในองค์กรทุกด้าน ประกอบด้วย ด้านการนำองค์กร ด้านการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ด้านการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้ปกครอง ด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ด้านการมุ่งเน้นการดำเนินการและด้านผลลัพธ์ 2) การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ ด้านที่มีค่ามากที่สุดคือ ด้านคุณธรรมจริยธรรมและคุณลักษณะภาวะผู้นำตามเกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินงานที่เป็นเลิศ พบว่า ด้านมากที่สุดคือ ด้านการมุ่งเน้นนักเรียนและผู้ปกครอง

กฤติมา มะโนพรหม (2562, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง ด้านความยุติธรรม ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม ด้านความโปร่งใส และด้านการมองโลกในเชิงบวก แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย วิธีการพัฒนา 5 วิธี ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง กรณีศึกษา การฝึกอบรมและการสอนงาน กิจกรรมการพัฒนา 6 กิจกรรม ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยี การศึกษาจากตัวแบบและการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ 2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน 5 ด้าน 2) แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย วิธีการพัฒนา 5 วิธี ได้แก่

การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่างกรณีศึกษา การฝึกอบรมและการ
 สอนงาน กิจกรรมการพัฒนา 6 กิจกรรม ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การ
 แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยี การศึกษาจากตัวแบบและการเรียนรู้ผ่าน
 ประสบการณ์ และกระบวนการพัฒนาตามกระบวนการ PIER ได้แก่ การวางแผน การ
 นำไปปฏิบัติ การประเมินผล และการสะท้อนผล และ 3) ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนา
 ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การมีหลักสูตร การสนับสนุน
 ทรัพยากร การกำกับติดตามและประเมินผล และการสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำ
 ที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีผลการประเมินความเหมาะสมของ
 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก
 ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่
 เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ และงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเพื่อนำมาจัดทำเป็นกรอบแนวคิด
 ในการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งนี้ นักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยต่าง ๆ ได้ให้แนวคิด
 เกี่ยวกับพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไว้มากมาย
 มีทั้งความคิดเห็นที่แตกต่างกันหรือเหมือนกันตามยุคสมัยหรือสถานการณ์ ซึ่งผู้บริหาร
 โรงเรียนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในปัจจุบันได้ตามความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียน
 จากเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่นักวิชาการ นักการศึกษาและนักวิจัย
 ต่าง ๆ ได้เสนอไว้ ผู้วิจัยถือว่าสิ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์จัดทำร่าง
 องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่จะทำการพัฒนา รายละเอียดผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์
 องค์ประกอบภาวะผู้นำ ดังตาราง 1

ตาราง 1 การวิเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

| องค์ประกอบภาวะผู้นำ ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำ | | | | | | | | | | | | | | | | | | รวมค่าเฉลี่ย | ร้อยละ |
|---|--|----------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|-------------------------------|---------------------------|----------------------|---------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|---------------|---------------|----------------|-----------------------|--------------------------|------------|--------------|--------|
| | กัลยากรัตน์ เหมองสง (2550) | บุรุษย์ ศิริมหาสาคร (2552) | ธีระ รุญเจริญ (2553) | บุญสี กอบบุญ (2553) | วชิราวุธ ปานพรม (2556) | เกรียงศักดิ์ วงศ์รัตน์ (2557) | คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557) | ชวณะ ทวีอุทิศ (2558) | สัมพันธ์ ต้นสวรรค์ (2558) | วิเชียร ทองคลี (2560) | ภัทริยกุล แกนแก้ว (2561) | กฤติมา มะโนพรม (2562) | Winter (2003) | Marley (2003) | Lashway (2003) | Meness – Trejo (2004) | Segiovanni et al. (2004) | Sue (2004) | | |
| 1. การเสริมสร้างแรงจูงใจ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | | | ✓ | | ✓ | | 10 | 55.56 |
| 2. การควบคุมอารมณ์ | ✓ | | | | | | ✓ | ✓ | | | ✓ | | ✓ | ✓ | | | | ✓ | 7 | 38.89 |
| 3. การมีศิลปะในใช้คน | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | 1 | 5.56 |
| 4. การพึงพอใจของบุคลากร | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | 1 | 5.56 |
| 5. การตระหนักรู้บุคคลอื่น | | | ✓ | | | | ✓ | | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | | 6 | 33.33 |
| 6. การมีความรับผิดชอบ | | | ✓ | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 11.11 |
| 7. การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น | | ✓ | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | ✓ | | | | | | 6 | 33.33 |
| 8. การมีศิลปะในการจูงใจ | ✓ | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | | | | ✓ | | | | | | | 5 | 27.78 |

ตาราง 1 (ต่อ)

| องค์ประกอบภาวะผู้นำ ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|-------------------------------|---------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------|--------------------------|-----------------------|---------------|---------------|----------------|-----------------------|--------------------------|------------|------------|--------|
| | กัลยารัตน์ เมืองสง (2550) | บุรชัย ศิริมหาสตรา (2552) | ธีระ รุญเจริญ (2553) | บุญมี กอบบุญ (2553) | วชิราวุธ ปานพรม (2556) | เกรียงศักดิ์ วงศ์รัตน์ (2557) | คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557) | ชวณะ ทวีอุทิศ (2558) | สัมพันธ์ ดนสวรรค์ (2558) | วิเชียร ทองคลี (2560) | ภทริยากุล แกนแก้ว (2561) | กฤติมา มะโนพรม (2562) | Winter (2003) | Marley (2003) | Lashway (2003) | Meness – Trejo (2004) | Segiovanni et al. (2004) | Sue (2004) | รวมความถี่ | ร้อยละ |
| 9. การส่งเสริมการเรียนรู้ผู้เรียน | | | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | ✓ | | 10 | 55.56 |
| 10. การเป็นผู้สอนที่ดี | | | | | | ✓ | ✓ | | | | | | | | | | | | 2 | 11.11 |
| 11. การส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | ✓ | | 2 | 11.11 |
| 12. การส่งเสริมวิธีการการเรียนรู้ | ✓ | ✓ | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | | | | | ✓ | | | | 7 | 38.89 |
| 13. การจัดสภาพแวดล้อมที่ดี | | | | | | | | ✓ | | | | | | | ✓ | | ✓ | | 3 | 16.67 |
| 14. การได้รับสนับสนุนการศึกษา | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | 1 | 5.56 |
| 15. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น | | | | | | | | ✓ | | | | | | | ✓ | | | | 2 | 11.11 |

ตาราง 1 (ต่อ)

| องค์ประกอบภาวะผู้นำ ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำ | | | | | | | | | | | | | | | | รวมความถี่ | ร้อยละ | | |
|---|--|---------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|-------------------------------|---------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|---------------|---------------|----------------|-----------------------|------------|--------|--------------------------|------------|
| | กัลยารัตน์ เมืองสง (2550) | บุรชัย ศิริมหาสาคร (2552) | ธีระ ฐัญเจริญ (2553) | บุญมี กอบบุญ (2553) | วชิราวุธ ปานพรม (2556) | เกรียงศักดิ์ วงศ์รัตน์ (2557) | คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557) | ชวณะ ทวีอุทิศ (2558) | สัมฤทธิ์ ตนสวรรค์ (2558) | วิเชียร ทองคลี (2560) | ภัทริยากุล แก่นแก้ว (2561) | กฤติมา มะโนพรม (2562) | Winter (2003) | Marley (2003) | Lashway (2003) | Meness – Trejo (2004) | | | Segiovanni et al. (2004) | Sue (2004) |
| 16. การพัฒนาหลักสูตร | ✓ | | | | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | | | | | | | 4 | 22.22 |
| 17. การส่งเสริมวิจัยในชั้นเรียน | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | 1 | 5.56 |
| 18. การออกแบบการเรียนรู้ | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | ✓ | | 2 | 11.11 |
| 19. การมีคุณธรรมจริยธรรมต่อนักเรียน | ✓ | | | | | | | | | | ✓ | | | | ✓ | | ✓ | | 4 | 22.22 |
| 20. การส่งเสริมวินัยนักเรียน | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | 1 | 5.56 |
| 21. การยกระดับและพัฒนาศักยภาพผู้เรียน | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | | ✓ | | | | 5 | 27.78 |
| 22. การจัดแหล่งเรียนรู้ | | | | | | | | ✓ | | | | | | | ✓ | | ✓ | | 3 | 16.67 |
| 23. การส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยี | | | | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | | | | | ✓ | | ✓ | | | 6 | 33.33 |

ตาราง 1 (ต่อ)

| องค์ประกอบภาวะผู้นำ ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|---------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|-----------------------------|---------------------------|----------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|---------------|---------------|----------------|-----------------------|--------------------------|------------|------------|--------|
| | กัลยารัตน์ เมืองสง (2550) | บุรชัย ศิริมหาสาคร (2552) | ธีระ ฐัญเจริญ (2553) | บุญมี กอบบุญ (2553) | วชิราวุธ ปานพรม (2556) | เกรียงศักดิ์ วงศ์ธนะ (2557) | คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557) | ชานะ ทวีอุทิศ (2558) | สัมฤทธิ์ ตันสุวรรณ (2558) | วิเชียร ทองคลี (2560) | ภัทริยา กุล แกนแก้ว (2561) | กฤติมา มะโนพรม (2562) | Winter (2003) | Marley (2003) | Lashway (2003) | Meness – Trejo (2004) | Segiovanni et al. (2004) | Sue (2004) | รวมความถี่ | ร้อยละ |
| 24. การพัฒนาครูสู่มืออาชีพ | | | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | ✓ | 8 | 44.44 |
| 25. การบริหารแบบมีส่วนร่วม | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | ✓ | | | | 12 | 66.67 |
| 26. ความสามารถในการปรับตัว | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 5.56 |
| 27. ปรับปรุงพัฒนางานเสมอ | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 5.56 |
| 28. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี | ✓ | | | ✓ | | | | | | | | | | | ✓ | ✓ | | | 4 | 22.22 |
| 29. การมีความซื่อสัตย์สุจริต | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | 1 | 5.56 |
| 30. การพัฒนาทีมงาน | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | | ✓ | | | | | | | ✓ | | 7 | 38.89 |
| 31. การพัฒนาองค์กรตนเอง | | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | | | | | ✓ | | 6 | 33.33 |

ตาราง 1 (ต่อ)

| องค์ประกอบภาวะผู้นำ ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำ | | | | | | | | | | | | | | | รวมความถี่ | ร้อยละ | | | |
|---|--|---------------------------|-----------------------|---------------------|------------------------|-------------------------------|---------------------------|----------------------|----------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|---------------|---------------|----------------|------------|--------|-----------------------|--------------------------|------------|
| | กัลยารัตน์ เมืองสง (2550) | บุรชัย ศิริมหาสาคร (2552) | ธีระ ระบุเจริญ (2553) | บุญมี กอบบุญ (2553) | วชิราวุธ ปานพรม (2556) | เกรียงศักดิ์ วงศ์รัตน์ (2557) | คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557) | ชวณะ ทวีอุทิศ (2558) | สัมฤทธิ์ ตนสุวรรณค์ (2558) | วิเชียร ทองคลี (2560) | ภัทริยากุล แก่นแก้ว (2561) | กฤติมา มะโนพรม (2562) | Winter (2003) | Marley (2003) | Lashway (2003) | | | Meness – Trejo (2004) | Segiovanni et al. (2004) | Sue (2004) |
| 32. การบริหารความขัดแย้ง | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | ✓ | ✓ | | 3 | 16.67 |
| 33. การมอบอำนาจให้ปฏิบัติ | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 5.56 |
| 34. การมีความจริงใจน่าเชื่อถือ | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | ✓ | 2 | 11.11 |
| 35. เสริมสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 5.56 |
| 36. การมีจริยธรรมในการทำงาน | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | | | ✓ | | ✓ | | 8 | 44.44 |
| 37. การใช้อิทธิพลสร้างสรรค์ | ✓ | | | | | ✓ | | | | | | | ✓ | | | | | | 3 | 16.67 |
| 38. การมีส่วนร่วมตัดสินใจ | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 5.56 |
| 39. การมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ | | ✓ | | | | | ✓ | | ✓ | | | | | ✓ | | | ✓ | | 5 | 27.78 |

ตาราง 1 (ต่อ)

| องค์ประกอบภาวะผู้นำ ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำ | | | | | | | | | | | | | | | | รวมความถี่ | ร้อยละ | | | |
|---|--|---------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|-----------------------------|---------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|----------------------------|-----------------------|---------------|---------------|----------------|-----------------------|------------|--------|--------------------------|------------|-------|
| | กัลยารัตน์ เมืองสง (2550) | บุรชัย ศิริมหาสาคร (2552) | ธีระ รุญเจริญ (2553) | บุญมี กอบบุญ (2553) | วชิราวุธ ปานพรม (2556) | เกรียงศักดิ์ วงศ์ธนะ (2557) | คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557) | ชวณะ ทวีอุทิศ (2558) | สัมฤทธิ์ ตนสวรรค์ (2558) | วิเชียร ทองสี (2560) | ภัทริยากุล แก่นแก้ว (2561) | กฤติมา มะโนพรม (2562) | Winter (2003) | Marley (2003) | Lashway (2003) | Meness – Trejo (2004) | | | Segiovanni et al. (2004) | Sue (2004) | |
| 40. นิเทศติดตามสอนงาน | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | ✓ | | | 2 | 11.11 | |
| 41. การสื่อสารที่ดี | | ✓ | ✓ | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | 3 | 16.67 | |
| 42. การมีวิสัยทัศน์ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | | | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | 14 | 77.78 |
| 43. การมีความคิดริเริ่ม | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | ✓ | | | | | | | | | 4 | 22.22 |
| 44. ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | | | 8 | 44.44 |
| 45. การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | | | | ✓ | | 7 | 38.89 |
| 46. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | 2 | 11.11 |
| 47. การกำหนดวิสัยทัศน์ | ✓ | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | ✓ | | | 3 | 16.67 |

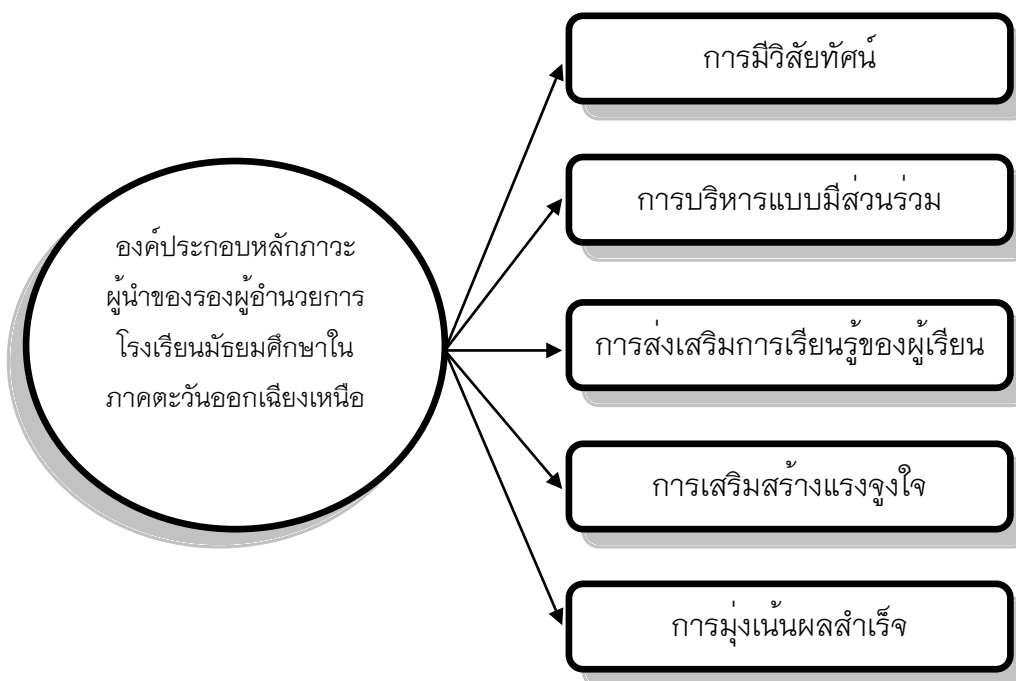
ตาราง 1 (ต่อ)

| องค์ประกอบภาวะผู้นำ ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำ | | | | | | | | | | | | | | | | รวมความถี่ | ร้อยละ | | |
|---|--|---------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|-----------------------------|---------------------------|----------------------|----------------------------|----------------------|----------------------------|-----------------------|---------------|---------------|----------------|-----------------------|------------|--------|--------------------------|------------|
| | กัลยารัตน์ เมืองสง (2550) | บุรชัย ศิริมหาสาคร (2552) | ธีระ ฐัญเจริญ (2553) | บุญมี กอบบุญ (2553) | วชิราวุธ ปานพรม (2556) | เกรียงศักดิ์ วงศ์ธนะ (2557) | คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557) | ชวณะ ทวีอุทิศ (2558) | สัมฤทธิ์ ตนสุวรรณค์ (2558) | วิเชียร ทองสี (2560) | ภัทริยากุล แก่นแก้ว (2561) | กฤติมา มะโนพรม (2562) | Winter (2003) | Marley (2003) | Lashway (2003) | Meness – Trejo (2004) | | | Segiovanni et al. (2004) | Sue (2004) |
| 48. กลยุทธ์การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ | ✓ | | | | | | ✓ | | ✓ | | | ✓ | | | | | ✓ | | 5 | 27.78 |
| 49. การพัฒนาวิสัยทัศน์ | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | 2 | 11.11 |
| 50. การนำเสนอวิสัยทัศน์ | ✓ | | | | | | ✓ | | ✓ | | | ✓ | | | | | ✓ | | 5 | 27.78 |
| 51. การมีความเชี่ยวชาญในงาน | | | | ✓ | | | | | ✓ | | | | | | | | | | 2 | 11.11 |
| 52. การมุ่งเน้นผลสำเร็จ | | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | ✓ | | ✓ | | 9 | 50.00 |
| 53. การมีความมุ่งมั่นตั้งใจ | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | ✓ | | | | | ✓ | | 8 | 44.44 |
| 54. การมีความศรัทธาในวิชาชีพ | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | 1 | 5.56 |
| 55. การปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี | ✓ | | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | | | | | 6 | 33.33 |

ตาราง 1 (ต่อ)

| องค์ประกอบภาวะผู้นำ ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำ | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|----------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|---------------|---------------|----------------|-----------------------|--------------------------|------------|------------|--------|
| | กัลยารัตน์ เมืองสง (2550) | บุรุษย์ ศิริมหาสาคร (2552) | ธีระ บุญเจริญ (2553) | บุญมี กอบบุญ (2553) | วชิราวุธ ปานพรม (2556) | เกียรติก้อง วังศรีตะนะ (2557) | คมศิลา ประสงค์สุข (2557) | ชวณะ ทวีอุทิศ (2558) | สัมฤทธิ์ ตนสวรรค์ (2558) | วิเชียร ทองคลี (2560) | ภัทริยากุล แก่นแก้ว (2561) | กตติมา มะโนพรม (2562) | Winter (2003) | Marley (2003) | Lashway (2003) | Meness – Trejo (2004) | Segiovanni et al. (2004) | Sue (2004) | รวมความถี่ | ร้อยละ |
| 56. มีความยุติธรรม | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | 1 | 5.56 |
| 57. มีความโปร่งใส | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | 1 | 5.56 |
| 58. การกล่าวดูกล้าทำ | | | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | | | | | | 5 | 27.78 |
| 59. การมีแรงขับ/แรงบันดาลใจ | ✓ | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 11.11 |
| 60. การกำหนดมาตรฐานการทำงาน ชัดเจน | | | ✓ | | | ✓ | ✓ | | | | | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | 7 | 38.89 |
| 61. การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ | | | | | ✓ | | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | | | | | | | 5 | 27.78 |

จากตาราง 1 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการต่าง ๆ ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันตั้งแต่ ร้อยละ 50 ขึ้นไป พบว่า มี 5 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ คิดเป็นร้อยละ 77.78 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม คิดเป็นร้อยละ 66.67 3) การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน คิดเป็นร้อยละ 55.56 4) การเสริมสร้างแรงจูงใจ คิดเป็นร้อยละ 55.56 และ 5) การมุ่งเน้นผลสำเร็จ คิดเป็นร้อยละ 50.00 ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภาพองค์ประกอบ ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดย เรียงลำดับจากค่าร้อยละมากไปหาค่าร้อยละน้อย ได้ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 หลักภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

องค์ประกอบภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากภาพประกอบ 2 แผนภาพองค์ประกอบภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกด้านการมีประสิทธิผลด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายของหลักสูตรสถานศึกษา และมาตรฐานการ

เรียนรู้ ดังนั้น พฤติกรรมการแสดงออกด้านการมีประสิทธิผลของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ถือได้ว่าเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีองค์ประกอบหลักประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน 4) การเสริมสร้างแรงจูงใจ และ 5) การมุ่งเน้นผลสำเร็จ

3. องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ในแต่ละองค์ประกอบหลักเมื่อพิจารณาจากตาราง 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผู้วิจัยถือว่าสิ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์จัดทำร่างองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยสามารถหาองค์ประกอบย่อยโดยพิจารณาประเด็นที่มีความคล้ายคลึงกัน ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์

1.1 ความหมาย

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 59) ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้นำสร้างภาพให้ผู้ตามรับรู้ว่าต้องการให้องค์การเป็นอย่างไรในอนาคต อธิบายและจูงใจให้ผู้ตามให้มองเห็นทิศทางการปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557, หน้า 65 – 66) ได้สรุปความหมายของการมีวิสัยทัศน์ว่าหมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังนี้

- 1) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยผู้บริหารใช้กระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่เป็นองค์รวมระหว่างผู้นำผู้ตามและสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกกระบวนการศึกษาเพื่อให้มีทัศนคติมีความยืดหยุ่น ในการมองปัญหาตลอดจนมีการสื่อสารและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ โดยผู้บริหารร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนรวมกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษาทำให้เกิดความไว้วางใจความเชื่อมั่นความพึงพอใจซึ่งกันและกัน 3) กลยุทธ์การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติ

จริง โดยกำหนดเป้าหมาย แผนและกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ 4) การนำเสนอวิสัยทัศน์เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนโดยการเชิญชวนให้บุคคลเหล่านี้เข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งเกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์

ภักทริยากุล แก่นแก้ว (2561, หน้า 33) การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำของผู้บริหารในการไปสู่เป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ เป็นความต้องการในอนาคต เป็นความมุ่งหมายที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต

1.2 ความสำคัญ

Culkin (1997, pp. 25 – 30, อ้างถึงใน จามจรี จำเมือง, 2548, หน้า 42 – 43) ได้ศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ พบว่าโรงเรียนที่มีการบริหารงานอย่างเกิดประสิทธิผล มาจากการที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ วางแผน ระบุวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ชัดเจน มีการลำดับเป็นขั้นตอนและช่วยให้วิสัยทัศน์สมบูรณ์ มีศักยภาพในการใช้ฐานข้อมูลจากการวิจัยมากำหนดยุทธศาสตร์ การวางแผนงานอย่างเป็นลำดับเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน มีการอาศัยข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ผลการเรียน ข้อมูลส่วนตัวของนักเรียนและครอบครัว ตลอดจนความต้องการของชุมชน ควร มีศักยภาพในการพัฒนาแผนและกระบวนการเพื่อทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง เช่น นำวิสัยทัศน์ไปสร้างจุดมุ่งหมาย ทำให้เกิดความท้าทาย อำนวยความสะดวกในการรวบรวมวิสัยทัศน์แก่ทีมงาน ทำโครงสร้างของงานให้ชัดเจน ประเมินนักเรียนด้วยความถูกต้อง ให้อิสระสนับสนุน นวัตกรรมใหม่ ๆ ตอบสนองความต้องการอย่างทั่วถึง พัฒนาภาวะผู้นำแก่บุคคลรวมทั้งรู้จักอ้างและรักษาทรัพยากร มีศักยภาพในการอธิบายให้คนในชุมชนเข้าใจวิสัยทัศน์และผลการพัฒนาที่จะเกิดกับโรงเรียน

National Policy Board for Educational Administration (NPBEA) ได้เสนอเกณฑ์ในการพิจารณาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลว่าควรประกอบด้วยเกณฑ์ด้านวิสัยทัศน์ (Sergiovanni and other, 2004, pp. 101 – 107, อ้างถึงใน คมศิลป์ ประสงค์สุข, 2557) ไว้ว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยเน้นไปที่ความสำเร็จของนักเรียนทุกคน ควรกำหนดวิสัยทัศน์จากองค์ความรู้ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดเฉพาะนักเรียนเพียงกลุ่มเดียวแต่ต้องตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนจำนวนมาก

อย่างหลากหลาย โดยโรงเรียนมีการปรับปรุงให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมผู้นำควรมีศักยภาพที่จะระบุวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ชัดเจน ผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการริเริ่ม จูงใจผู้ร่วมงาน นักเรียนและผู้ปกครอง เพื่อร่วมกันปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการพัฒนาแผนและกระบวนการเพื่อทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง เช่น นำวิสัยทัศน์ไปสร้างจุดมุ่งหมาย ทำให้เกิดความท้าทาย อำนวยความสะดวกในการรวบรวมวิสัยทัศน์แก่ทีมงานทำโครงสร้างของงานให้ชัดเจน ประเมินนักเรียนด้วยความถูกต้อง ให้อิสระ สนับสนุน นวัตกรรมใหม่ ๆ ตอบสนองความต้องการอย่างทั่วถึง พัฒนาภาวะผู้นำแก่บุคคลรวมทั้งรู้จักอ้างและรักษาทรัพยากร ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการใช้ทักษะการสื่อสารที่ดีเพื่อสื่อวิสัยทัศน์ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการวางแผนหรือนำวิสัยทัศน์ไปใช้โดยอาศัยข้อมูลจากการวิจัยมาช่วยกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ตลอดจนมีการประเมินและทบทวนวิสัยทัศน์ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการสรุปวิสัยทัศน์โดยอาศัยความรู้จากทฤษฎีต่าง ๆ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้ที่เกี่ยวข้องจนเกิดความเข้าใจตรงกัน อันจะช่วยให้การทำงานตามวิสัยทัศน์บังเกิดผล

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 59) ได้ศึกษาความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ พบว่า การสร้างวิสัยทัศน์จะเป็นกลยุทธ์แรกของผู้นำที่จะทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน และเป็นความท้าทายทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถเพื่อช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จหลังจากสร้างวิสัยทัศน์แล้วผู้นำต้องถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดศูนย์รวมของสมาชิกทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน

วิเชียร ทองคลี่ (2560, หน้า 56) ได้สรุปความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ ว่าวิสัยทัศน์เป็นแรงผลักดันให้เกิดผลสู่การปฏิบัติ และนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการตามวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์จึงเป็นการชี้แนวทางการพัฒนาองค์กร และขณะเดียวกันก็จะสะท้อนถึงภาวะผู้นำของผู้บริหาร

1.3 องค์ประกอบย่อย

องค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์ในแต่ละองค์ประกอบเมื่อพิจารณาจากตาราง 1 จะสามารถหาองค์ประกอบย่อยโดยพิจารณาประเด็นที่มีความคล้ายคลึงกันและสอดคล้องกับการมีวิสัยทัศน์ เพื่อนำมาเป็นองค์ประกอบย่อย ได้แก่

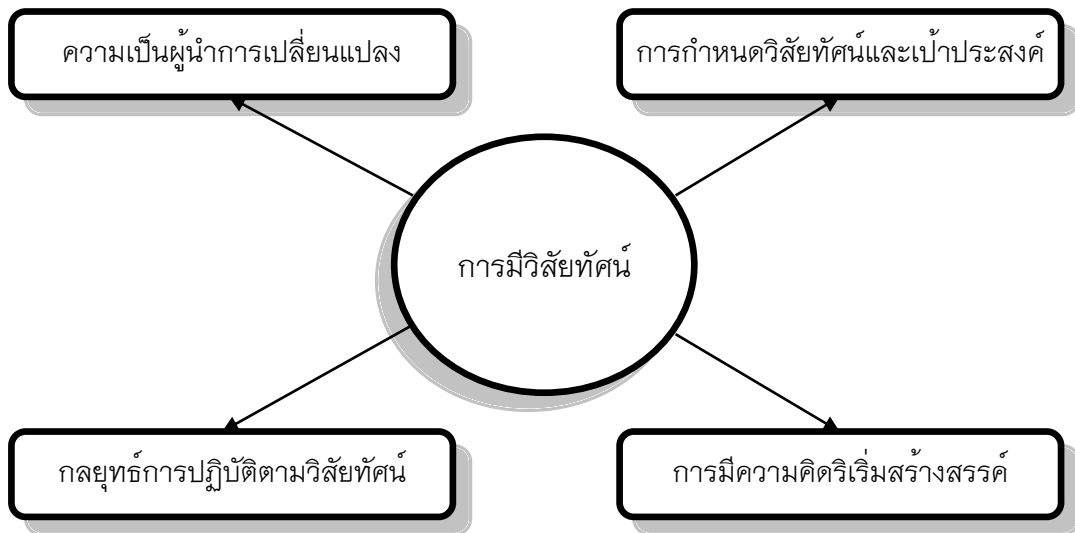
การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การพัฒนาวิสัยทัศน์ การนำเสนอวิสัยทัศน์ และการมีความเชี่ยวชาญในงาน

ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ จากเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่นักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยต่าง ๆ ได้เสนอไว้ ผู้วิจัยถือว่าสิ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์จัดทำร่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่จะทำการพัฒนา รายละเอียดผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์ ดังตาราง 2

ตาราง 2 การวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์

| องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบ หลักการมีวิสัยทัศน์ | หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์ | | | | | | | | | | | | | | | | รวมความถี่ | ร้อยละ | | |
|--|--|---------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|------------------------|----------------------------|----------------------|-----------------------------|-----------------------|---------------------------|-----------------------|---------------|---------------|----------------|-----------------------|------------|--------|--------------------------|------------|
| | กัลยารัตน์ เมืองสง (2550) | บุรชัย ศิริมหาสาคร (2552) | ธีระ รุญเจริญ (2553) | บุญมี กอบบุญ (2553) | วชิราภุช ปานพรม (2556) | เกรียงศักดิ์ วงศ์รัตน์ | คมเดิลป์ ประสงค์สุข (2557) | ชวณะ ทวีอุทิศ (2558) | สัมฤทธิ์ ตันสุวรรณค์ (2558) | วิเชียร ทองคลี (2560) | ภทริยากุล แก่นแก้ว (2561) | กฤติมา มะโนพรม (2562) | Winter (2003) | Marley (2003) | Lashway (2003) | Meness – Trejo (2004) | | | Segiovanni et al. (2004) | Sue (2004) |
| 1. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | ✓ | | | | | | | | 5 | 27.78 |
| 2. ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | | | 8 | 44.44 |
| 3. การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ | | ✓ | | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | ✓ | ✓ | | | | ✓ | | 7 | 38.89 |
| 4. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | 2 | 11.11 |
| 5. การกำหนดวิสัยทัศน์ | ✓ | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | ✓ | | 3 | 16.67 |
| 6. กลยุทธ์การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ | ✓ | | | | | | ✓ | | ✓ | | | ✓ | | | | | ✓ | | 5 | 27.78 |
| 7. การพัฒนาวิสัยทัศน์ | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | 2 | 11.11 |
| 8. การนำเสนอวิสัยทัศน์ | | | | | | | ✓ | | ✓ | | | ✓ | | | | | ✓ | | 4 | 22.22 |
| 9. การมีความเชี่ยวชาญในงาน | | | | ✓ | | | | | ✓ | | | | | | | | | | 2 | 11.11 |

จากตาราง 2 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์ จากเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการต่าง ๆ ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันตั้งแต่ร้อยละ 25 ถึงร้อยละ 49 พบว่า มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คิดเป็นร้อยละ 44.44 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ คิดเป็นร้อยละ 38.89 3) กลยุทธ์การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ คิดเป็นร้อยละ 27.78 และ 4) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดเป็นร้อยละ 27.78 ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภาพองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์ โดยเรียงลำดับจากค่าร้อยละมากไปหาค่าร้อยละน้อย ได้ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์

สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์

การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

1) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรองผู้อำนวยการใช้กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคลากรในโรงเรียน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรในโรงเรียนให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้บุคลากรในโรงเรียนมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของโรงเรียน

2) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ โดยรองผู้อำนวยการร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของโรงเรียน ทำให้เกิดความไว้วางใจความเชื่อมั่นความพึงพอใจซึ่งกันและกัน

3) กลยุทธ์การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นพฤติกรรมกรรมกร แสดงออกของรองผู้อำนวยการที่แสดงออกถึงการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง โดยกำหนดเป้าหมาย แผน โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์

4) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นพฤติกรรมกรรมกรของรองผู้อำนวยการที่แสดงออกถึงลักษณะความคิดที่แปลกใหม่ โดยอาจแสดงออกในลักษณะทางกระบวนการคิดหรือลักษณะทางผลผลิต ซึ่งในบางครั้งความคิดริเริ่มอาจไม่ใช่สิ่งใหม่ ซึ่งไม่เคยปรากฏมาก่อน แต่เป็นการประยุกต์ดัดแปลงให้ดีขึ้น ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม

2.1 ความหมาย

คมศิลา ประสงค์สุข (2557, หน้า 66) ได้สรุปความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร ดังนี้ 1) การมีจริยธรรมในการทำงานโดยผู้บริหารมีแบบแผนการปฏิบัติที่ถูกต้องสำหรับเป็นเครื่องนำทางไปสู่หลักการประพฤติปฏิบัติที่ถูกหลักศีลธรรมที่สามารถเห็นและวัดได้ 2) การพัฒนาทีมงานโดยผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขอบข่ายงานที่กำหนด 3) การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องโดยผู้บริหารใช้หลักการมีกัลยาณมิตรให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องส่งเสริมให้มีความตระหนักในตนเองและมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายและ 4) การมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยผู้บริหารมีคุณลักษณะที่สนใจและให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าความสำคัญของตนเองและให้คุณค่าต่อความดีงามคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าสิ่งอื่นใด

ชวนะ ทวีอุทิศ (2557, หน้า 38) ได้กล่าวถึงความหมายการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมกรบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการศึกษาได้เข้ามาร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมทำงานในการบริหารโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย

ภทริยากุล แก่นแก้ว (2561, หน้า 27) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การที่ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม การบริหารแบบมีส่วนร่วมตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้าในการติดตามสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่างในระดับเดียวกัน หรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

2.2 ความสำคัญ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, อ้างถึงใน คมศิลป์ ประสงค์สุข, หน้า 34 – 35) พบว่า ความสำคัญของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เป็นเหตุผลที่จำเป็นต่อการบริหารหรือการจัดการโรงเรียน คือ ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานที่มุ่งหวัง กระบวนการตัดสินใจสามารถรองรับพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนได้ กว้างขวางและเกิดการยอมรับได้ เป็นหลักการของการบริหารที่เป็นผลต่อการดำเนินการซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจและลดช่องว่างของระบบการสื่อสารในโรงเรียนและขจัดปัญหาความขัดแย้งได้

Culkin (1997, pp. 25 – 30, อ้างถึงใน จามจุรี จำเมือง, 2548, หน้า 42 – 43) พบว่าความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมวางแผนการบริหารให้สอดคล้องกับพันธกิจจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ มีการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อสนองความต้องการของชุมชน ผู้ปกครอง จัดหลักสูตรให้เหมาะสมกับนักเรียน มีการสื่อสารและจัดสภาพแวดล้อมให้สอดคล้องกับสภาพสังคม ผู้บริหารต้องใช้ศักยภาพเพื่อพัฒนาการศึกษาตามความต้องการของบุคคลทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียนด้วยการทำงานแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ตามพันธกิจจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ภทริยากุล แก่นแก้ว (2561, หน้า 30) กล่าวถึงความสำคัญการทำงานแบบมีส่วนร่วมของผู้นำที่ดีว่า หากผู้นำเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมจะทำให้การทำงานของผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถและเกิดประสิทธิภาพผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถามมีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง หรือรับฟังเรื่องราวปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตามคอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อม

คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถ แต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

2.3 องค์ประกอบย่อย

องค์ประกอบย่อยของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ในแต่ละองค์ประกอบเมื่อพิจารณาจากตาราง 1 จะสามารถหาองค์ประกอบย่อยโดยพิจารณาประเด็นที่มีความคล้ายคลึงกันและสอดคล้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อจะนำมาเป็นองค์ประกอบย่อย ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว ปรับปรุงพัฒนางานเสมอ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การมีความซื่อสัตย์สุจริต การพัฒนาทีมงาน การพัฒนาองค์กรต่อเนื่อง การบริหารความขัดแย้ง การมอบอำนาจให้ปฏิบัติ การมีความจริงใจน่าเชื่อถือ เสริมสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง การมีจริยธรรมในการทำงาน การใช้สิทธิผลสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมตัดสินใจ การมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ นิเทศติดตามสอนงาน และการสื่อสารที่ดี

ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ จากเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่นักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยต่าง ๆ ได้เสนอไว้ ผู้วิจัยถือว่า สิ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์จัดทำร่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่จะทำการพัฒนา รายละเอียดผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม ดังตาราง 3

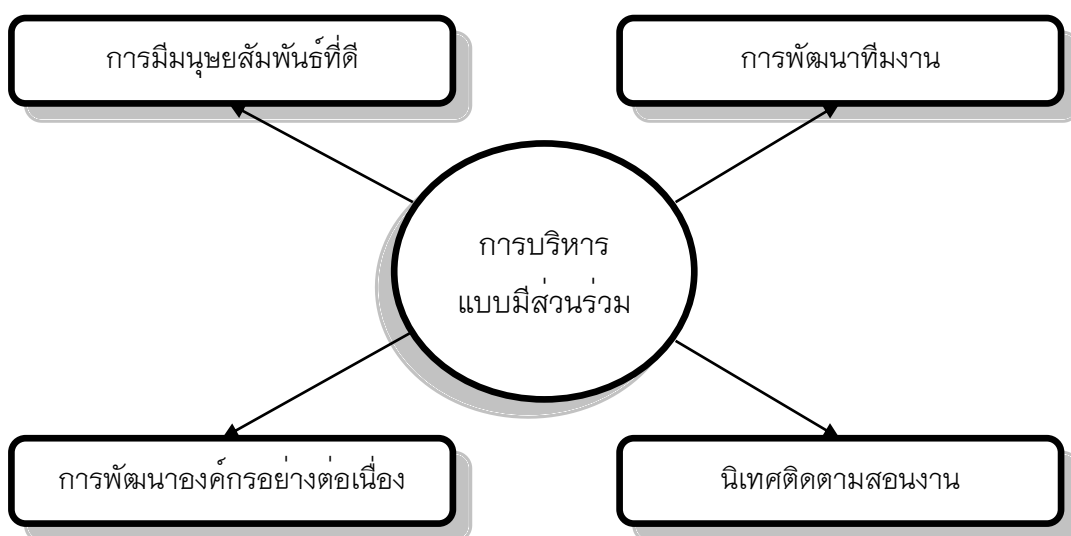
ตาราง 3 การวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม

| องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบ หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม | หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม | | | | | | | | | | | | | | | | | รวมความถี่ | ร้อยละ | |
|---|---|---------------------------|----------------------|---------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|----------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|---------------|---------------|----------------|-----------------------|--------------------------|------------|--------|------------|
| | กัลยารัตน์ เมืองสง (2550) | บุรชัย ศิริมหาสาคร (2552) | ธีระ ฐญาเจริญ (2553) | บุญมี กอบบุญ (2553) | วิราวุธ ปานพรม (2556) | เกียรติก้อง วงศ์รัตน์ | คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557) | ชวณะ ทวีอุทิศ (2558) | สัมฤทธิ์ ต้นสวรรค์ (2558) | วิเชียร ทองคลี (2560) | ภัทริยากุล แก่นแก้ว (2561) | กฤติมา มะโนพรม (2562) | Winter (2003) | Marley (2003) | Lashway (2003) | Meness – Trejo (2004) | Segiovanni et al. (2004) | | | Sue (2004) |
| 1. ความสามารถในการปรับตัว | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 5.56 |
| 2. ปรับปรุงพัฒนางานเสมอ | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 5.56 |
| 3. การมีจริยธรรมในการทำงาน | ✓ | | | ✓ | | | | | | | | | | | ✓ | ✓ | | | 4 | 22.22 |
| 4. การมีความซื่อสัตย์สุจริต | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | 1 | 5.56 |
| 5. การพัฒนาทีมงาน | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | | ✓ | | | | | | | ✓ | | 7 | 38.89 |
| 6. การพัฒนาองค์กรต่อเนื่อง | | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | | | | | ✓ | | 6 | 33.33 |
| 7. การบริหารความขัดแย้ง | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | ✓ | ✓ | | 3 | 16.67 |
| 8. การมอบอำนาจให้ปฏิบัติ | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 5.56 |
| 9. การมีความจริงใจน่าเชื่อถือ | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | | ✓ | | 2 | 11.11 |

ตาราง 3 (ต่อ)

| องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบ หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม | หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม | | | | | | | | | | | | | | | | | | | รวมความถี่ | ร้อยละ |
|---|---|---------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|-----------------------------|---------------------------|----------------------|---------------------------|----------------------|---------------------------|-----------------------|---------------|---------------|----------------|-----------------------|--------------------------|------------|---|------------|--------|
| | กัลยารัตน์ เมีองสง (2550) | บุรชัย ศิริมหาสาคร (2552) | ธีระ รุญเจริญ (2553) | บุญมี กอบบุญ (2553) | วชิราวุธ ปานพรม (2556) | เกรียงศักดิ์ วงศ์ธนะ (2557) | คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557) | ชวณะ ทวีอุทิศ (2558) | สัมฤทธิ์ ตันสุวรรณ (2558) | วิเชียร ทองสี (2560) | ภัทริยกุล แก่นแก้ว (2561) | กฤติมา มะโนพรม (2562) | Winter (2003) | Marley (2003) | Loshway (2003) | Meness – Trejo (2004) | Segiovanni et al. (2004) | Sue (2004) | | | |
| 10. เสริมสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 5.56 | |
| 11. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี | ✓ | | | ✓ | | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | 8 | 44.44 | |
| 12. การใช้อิทธิพลสร้างสรรค์ | ✓ | | | | | ✓ | | | | | | ✓ | | | | | | | 3 | 16.67 | |
| 13. การมีส่วนร่วมตัดสินใจ | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 5.56 | |
| 14. นิเทศติดตามสอนงาน | | ✓ | | | | ✓ | | | ✓ | | | | | ✓ | | | | ✓ | 5 | 27.78 | |
| 15. การมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | ✓ | | | 2 | 11.11 | |
| 16. การสื่อสารที่ดี | | ✓ | ✓ | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | 3 | 16.67 | |

จากตาราง 3 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม จากเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการต่าง ๆ ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันตั้งแต่ร้อยละ 25 ถึงร้อยละ 49 พบว่า มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี คิดเป็นร้อยละ 44.44 2) การพัฒนาทีมงาน คิดเป็นร้อยละ 38.89 3) การพัฒนาองค์กรต่อเนื่อง คิดเป็นร้อยละ 33.33 และ 4) นิเทศติดตามผลงาน คิดเป็นร้อยละ 27.78 ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภาพองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยเรียงลำดับจากค่าร้อยละมากไปหาค่าร้อยละน้อย ได้ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม

สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

1) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยรองผู้อำนวยการสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างปกติสุข เกิดความร่วมแรงร่วมใจ ทำงานราบรื่น ไม่เกิดปัญหา ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ

2) การพัฒนาทีมงาน โดยรองผู้อำนวยการส่งเสริมบุคลากร
ในโรงเรียนร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขอบข่ายงานที่กำหนด

3) การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยรองผู้อำนวยการใช้
หลักการมีกัลยาณมิตรให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องส่งเสริม
ให้มีความตระหนักในตนเองและมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

4) นิเทศติดตามสอนงาน โดยรองผู้อำนวยการให้ความ
ช่วยเหลือ แนะนำ และให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้สามารถดำเนินงานตาม
หน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

3.1 ความหมาย

คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557, หน้า 66 – 67) ได้สรุปความหมาย
ของการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำที่มี
ประสิทธิผลของผู้บริหาร ดังนี้ 1) การพัฒนาครูผู้มีความรู้และประสบการณ์ที่ดีตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำ
สายงานของครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตระหนักและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ตนเองเห็นคุณค่า
ของผู้อื่นทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสามารถกระตุ้นจูงใจปรับเปลี่ยนความคิดและการ
กระทำของผู้อื่นให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการทำงาน 2) การส่งเสริมวิธีการเรียนรู้เป็น
กระบวนการในการส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งเชื้อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน
ของตนเองโดยใช้ทักษะการจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้งของครูและผู้เรียน โดยสถานศึกษา
จะต้องส่งเสริมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจของผู้เรียน 3) การ
ส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยีโดยผู้บริหารส่งเสริมการค้นคว้าหาความรู้จากเทคโนโลยี
อย่างเต็มที่ โดยส่งเสริมให้นักเรียนได้ค้นคว้าและสามารถนำความรู้ที่ได้มาอภิปรายซึ่งจะ
เป็นสิ่งที่ช่วยให้นักเรียนสามารถสร้างความคิดของตัวเองได้และ 4) การยกระดับและ
พัฒนาศักยภาพผู้เรียนโดยผู้บริหารส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่นกว่าผู้เรียนทุกคน
สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้โดยการจัดการวิธีการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับความสามารถ
ของผู้เรียนแต่ละคนให้สามารถพัฒนาตนเองได้ ได้ลงมือศึกษาค้นคว้า คิดแก้ปัญหาและ
ปฏิบัติงานเพื่อสร้างความรู้ได้ด้วยตนเองโดยมีครูผู้สอนเป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนจัด
สถานการณ์ให้เอื้อต่อการเรียนรู้

วิเชียร ทองคลี (2560, หน้า 19) ได้สรุปความหมายของการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน คือ พฤติกรรมหรือการกระทำของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะการปฏิบัติงานและบริหารจัดการวิชาการในสถานศึกษา ในด้านหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนและให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาและคุณภาพของผู้เรียน

3.2 ความสำคัญ

ธีระ รุญเจริญ (2546, หน้า 156 – 159) กล่าวถึงความสำคัญของการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนของผู้บริหารว่าผู้บริหารเป็นบุคคลหนึ่งที่ต้องเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในโรงเรียน การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นที่คาดหวังของคนทั่วไปว่าผู้บริหารที่ดีย่อมต้องเป็นครูที่ดีได้ด้วยไม่ใช่เป็นผู้นำที่ทำหน้าที่แต่เพียงอย่างเดียวหน้าที่ของผู้บริหารนอกจากจะทำหน้าที่ในการบริหารโดยตรงแล้วต้องแสดงบทบาทเป็นผู้นำทางการสอนอีกต่างหาก ผู้บริหารจึงต้องเพิ่มการฝึกฝน ในเรื่องของการเป็นผู้นำทางการศึกษาด้วยและจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรม การเป็นผู้นำทางการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนของผู้บริหารที่มีผลต่อการปฏิบัติตัวของนักเรียนโดยเฉพาะนักเรียนที่เรียนอ่อนใน 4 ประเด็น ได้แก่ 1) ผู้บริหารในฐานะผู้ให้บริการ 2) ผู้บริหารในฐานะผู้นำทางการสอน 3) ผู้บริหารในฐานะผู้สื่อสารและ 4) ผู้บริหารในฐานะผู้รู้

วิเชียร ทองคลี (2560, หน้า 20) กล่าวถึงความสำคัญของการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนทำให้การจัดการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีระบบ มีมาตรฐานและมีขั้นตอนการดำเนินการแบบเดียวกัน ทำให้คนสามารถใช้ทรัพยากรในการจัดเรียนรู้อารมณ์กันได้ได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนและทำให้โรงเรียนมีระยะเวลาและงบประมาณในการจัดการเรียนรู้สามารถใช้ประโยชน์จากกิจกรรมการเรียนรู้ สื่อ ใช้ทรัพยากรอื่นร่วมกันได้

3.3 องค์ประกอบย่อย

องค์ประกอบย่อยของการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนในแต่ละองค์ประกอบเมื่อพิจารณาจากตาราง 1 จะสามารถหาองค์ประกอบย่อยโดยพิจารณาประเด็นที่มีความคล้ายคลึงกันและสอดคล้องกับการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อนำมาเป็นองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การเป็นผู้สอนที่ดี การส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ การส่งเสริมวิธีการการเรียนรู้ การจัดสภาพแวดล้อมที่ดี การได้รับสนับสนุน

การศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น การพัฒนาหลักสูตร การส่งเสริมวิจัยในชั้นเรียน การออกแบบการเรียนรู้ การมีคุณธรรมจริยธรรมต่อนักเรียน การจัดแหล่งเรียนรู้ การส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยีและการพัฒนาครูผู้มืออาชีพ

ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัยถือว่าสิ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์จัดทำร่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่จะทำการพัฒนา รายละเอียดดผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ดังตาราง 4

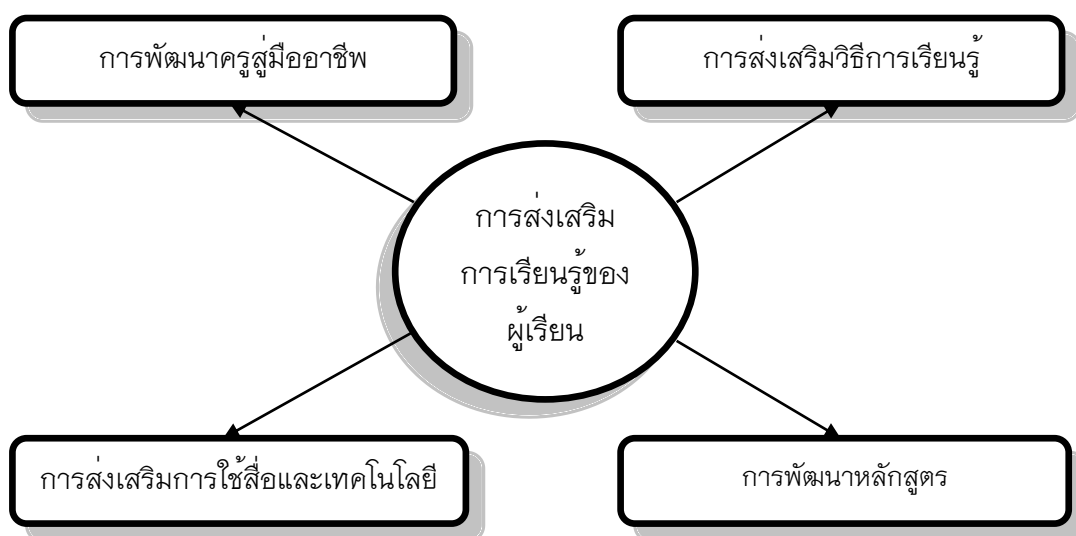
ตาราง 4 การวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

| องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบ หลักการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน | หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน | | | | | | | | | | | | | | | รวมความถี่ | ร้อยละ | | | |
|--|--|---------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|-----------------------------|---------------------------|----------------------|--------------------------|----------------------|--------------------|-----------------------|---------------|---------------|----------------|------------|--------|-----------------------|--------------------------|------------|
| | กัลยารัตน์ เมืองสง (2550) | บุรชัย ศิริมหาสาคร (2552) | ธีระ รุญเจริญ (2553) | บุญมี กอบบุญ (2553) | วชิราภุช ปานพรม (2556) | เกรียงศักดิ์ วงศ์ธนะ (2557) | คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557) | ชวนะ ทวีอุทิศ (2558) | สัมพันธ์ ตนสุวรรณ (2558) | วิเชียร ทองดี (2560) | ภัทริยากุล แกนแก้ว | กฤติมา มะโนพรม (2562) | Winter (2003) | Marley (2003) | Lashway (2003) | | | Meness – Trejo (2004) | Segiovanni et al. (2004) | Sue (2004) |
| 1. การเป็นผู้สอนที่ดี | | | | | | ✓ | | ✓ | | | | | | | | | | | 2 | 11.11 |
| 2. การส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | ✓ | | 2 | 11.11 |
| 3. การส่งเสริมวิธีการการเรียนรู้ | ✓ | ✓ | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | | | | | ✓ | | | | 7 | 38.89 |
| 4. การจัดสภาพแวดล้อมที่ดี | | | | | | | | ✓ | | | | | | | ✓ | | ✓ | | 3 | 16.67 |
| 5. การได้รับสนับสนุนการศึกษา | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | 1 | 5.56 |
| 6. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดีขึ้น | | | | | | | | ✓ | | | | | | | ✓ | | | | 2 | 11.11 |
| 7. การยกระดับและพัฒนาศักยภาพผู้เรียน | ✓ | | | | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | | | | | | | 4 | 22.22 |
| 8. การส่งเสริมวิจัยในชั้นเรียน | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | 1 | 5.56 |

ตาราง 4 (ต่อ)

| องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบ หลักการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน | หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน | | | | | | | | | | | | | | รวมความถี่ | ร้อยละ | | | |
|--|--|---------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|-------------------------------|---------------------------|----------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------------|-----------------------|---------------|---------------|------------|--------|----------------|-----------------------|--------------------------|
| | กัลยารัตน์ เมื่องสง (2550) | บุรชัย ศิริมหาสาคร (2552) | ธีระ รุญเจริญ (2553) | บุญมี กอบบุญ (2553) | วชิราภุช ปานพรม (2556) | เกรียงศักดิ์ วงศ์รัตน์ (2557) | คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557) | ชวณะ ทวีอุทิศ (2558) | สัมฤทธิ์ ตันสุวรรณ (2558) | วิเชียร ทองศิลป์ (2560) | ภัทริยากุล แก่นแก้ว (2561) | กฤติมา มะโนพรม (2562) | Winter (2003) | Marley (2003) | | | Lashway (2003) | Meness – Trejo (2004) | Segiovanni et al. (2004) |
| 9. การออกแบบการเรียนรู้ | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | ✓ | | 2 | 11.11 |
| 10. การมีคุณธรรมจริยธรรมต่อนักเรียน | ✓ | | | | | | | | | | ✓ | | | | | ✓ | | 4 | 22.22 |
| 11. การส่งเสริมวินัยนักเรียน | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | 1 | 5.56 |
| 12. การพัฒนาหลักสูตร | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | | ✓ | | | 5 | 27.78 |
| 13. การจัดแหล่งเรียนรู้ | | | | | | | | ✓ | | | | | | | ✓ | | ✓ | 3 | 16.67 |
| 14. การส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยี | | | | | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | | | | | ✓ | | ✓ | 6 | 33.33 |
| 15. การพัฒนาครูผู้มีความเชี่ยวชาญ | | | ✓ | ✓ | | | ✓ | ✓ | | ✓ | | | | ✓ | | ✓ | ✓ | 8 | 44.44 |

จากตาราง 4 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน จากเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการต่าง ๆ ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันตั้งแต่ร้อยละ 25 ถึงร้อยละ 49 พบว่า มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การพัฒนาครูผู้สอน คิดเป็นร้อยละ 44.44 2) การส่งเสริมวิธีการการเรียนรู้ คิดเป็นร้อยละ 38.89 3) การส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยี คิดเป็นร้อยละ 33.33 และ 4) การพัฒนาหลักสูตร คิดเป็นร้อยละ 27.78 ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภาพองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยเรียงลำดับจากค่าร้อยละมากไปหาค่าร้อยละน้อย ได้ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

1) การพัฒนาครูผู้สอน โดยรองผู้อำนวยการส่งเสริมการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอนและความเป็นครูที่ดีตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตระหนักรู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ที่ตนเองเห็น

คุณค่าของผู้อื่น ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสามารถกระตุ้นจูงใจปรับเปลี่ยนความคิด และการกระทำของผู้อื่นให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการทำงาน

2) การส่งเสริมวิธีการเรียนรู้เป็นกระบวนการทัศนในการส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งเชื้อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของตนเองโดยใช้ทักษะการจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้งของครูและผู้เรียน โดยสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจของผู้เรียน

3) การส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยี โดยรองผู้อำนวยการส่งเสริมการค้นคว้าหาความรู้จากเทคโนโลยีอย่างเต็มที่ โดยส่งเสริมให้นักเรียนได้ค้นคว้า และสามารถนำความรู้ที่ได้มาอภิปรายซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้นักเรียนสามารถสร้างความคิดของตัวเองได้

4) การพัฒนาหลักสูตร โดยรองผู้อำนวยการส่งเสริมให้ครูได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านการวางจุดมุ่งหมาย การจัดเนื้อหาวิชา การเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลและอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายในการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

4. การเสริมสร้างแรงจูงใจ

4.1 ความหมาย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, อ้างถึงใน คมศิลป์ ประสงค์สุข, หน้า 34 – 35) ได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างแรงจูงใจ คือ พฤติกรรมในการกระตุ้นหรือชักนำให้บุคลากรในโรงเรียนแสดงพฤติกรรม กระทำ หรือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์โดยใช้วิธีการกระบวนการต่าง ๆ

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 56) ได้กล่าวถึงความหมายของการเสริมสร้างแรงจูงใจว่าหมายถึงการที่ผู้นำจะปฏิบัติในทางการเสริมสร้างแรงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและทำทนายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของที่มีชีวิตและชีวิตรวมถึงการแสดงออกอย่างกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ผู้นำสร้างและสื่อความหมายที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจนผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557, หน้า 67) ได้สรุปความหมายของการเสริมสร้างแรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลใน

ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ดังนี้ 1) การควบคุมอารมณ์ โดยผู้บริหารต้องมีจิตใจเข้มแข็ง มั่นคงในอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย รู้จักควบคุมอารมณ์ความรู้สึกโดยมีจิตระลึกละเมอและ แสดงออกได้อย่างเหมาะสม 2) การตระหนักรู้บุคคลอื่นโดยผู้บริหารมีระดับสติปัญญา สามารถค้นหาทางเลือกได้หลายวิธีเพื่อแก้ปัญหา รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราให้เกียรติและ สนใจในความรู้สึกของคนอื่น 3) การให้ความช่วยเหลือผู้อื่นโดยผู้บริหารเป็นผู้มีความ กรุณามีความรู้สึกสงสารและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือและเยียวยา อย่างเหมาะสม และ 4) การมีศิลปะในการจูงใจ โดยผู้บริหารต้องคำนึงถึงเรื่องบุคคลเป็น สำคัญสามารถประสานงานและปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ด้วยการใช้หลักการสร้างสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์กับบุคคลในสถานศึกษา

4.2 ความสำคัญ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, อ้างถึงใน คมศิลป์ ประสงค์สุข, หน้า 34 - 35) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเสริมสร้างแรงจูงใจไว้ว่าผู้นำที่มีความสามารถในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้คนเข้าร่วมทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างผลงานให้สูงขึ้น ซึ่งผู้นำต้องใช้ความสามารถและศิลปะในการสื่อสารสูงในการจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนมองเห็น เป้าหมายและทิศทางการทำงานที่ชัดเจนในการเดินทางไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน จะทำให้องค์กร ประสบความสำเร็จ

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 56) กล่าวถึงความสำคัญของการสร้าง แรงจูงใจว่าจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และ ภารกิจขององค์กร ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและการ เสริมสร้างแรงจูงใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทาง ปัญญาทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและกระตุ้นให้สามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้

ภัทรียากุล แก่นแก้ว (2561, หน้า 57) กล่าวถึงความสำคัญของการสร้าง แรงจูงใจว่าการสร้างแรงจูงใจช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคลเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมี แรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ทำให้บุคคล มีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ทอดทิ้งหรือละความพยายามง่าย ๆ แม้งาน จะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนา ให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ การจูงใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้

บุคคล บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความ
เจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า

4.3 องค์ประกอบย่อย

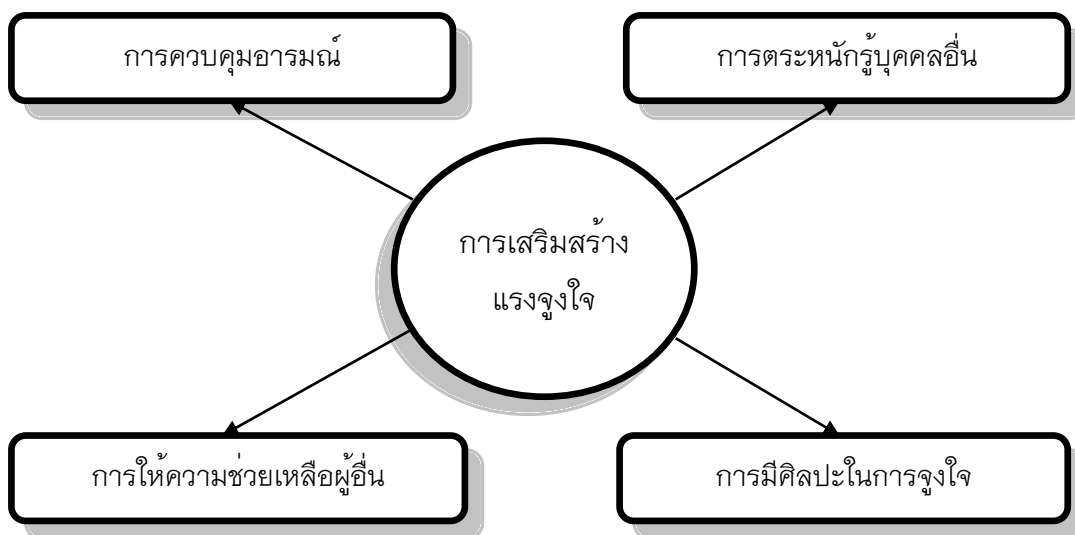
องค์ประกอบย่อยของการเสริมสร้างแรงจูงใจในแต่ละ
องค์ประกอบเมื่อพิจารณาจากตาราง 1 จะสามารถหาองค์ประกอบย่อยโดยพิจารณา
ประเด็นที่มีความคล้ายคลึงกันและสอดคล้องกับการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อจะ
นำมาเป็นองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การควบคุมอารมณ์ การมีศิลปะในใจคน การพึงพอใจ
ของบุคลากร การตระหนักรู้บุคคลอื่น การมีความรับผิดชอบ การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น
และการมีศิลปะในการจูงใจ

ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ จากเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และ
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่นักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยต่าง ๆ ได้เสนอไว้ ผู้วิจัยถือว่า
สิ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์จัดทำร่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำ
ที่จะทำการพัฒนา รายละเอียดผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของ
องค์ประกอบหลักการเสริมสร้างแรงจูงใจ ดังตาราง 5

ตาราง 5 การวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการเสริมสร้างแรงจูงใจ

| องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบ หลักการเสริมสร้างแรงจูงใจ | หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการเสริมสร้างแรงจูงใจ | | | | | | | | | | | | | | | | | รวมความถี่ | ร้อยละ | |
|--|--|---------------------------|----------------------|---------------------|------------------------|-------------------------------|---------------------------|----------------------|---------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|---------------|---------------|----------------|-----------------------|--------------------------|------------|--------|------------|
| | กัลยารัตน์ เมีงสง (2550) | บุรชัย ศิริมหาสาคร (2552) | ธีระ รุญเจริญ (2553) | บุญมี กอบบุญ (2553) | วชิราวุธ ปานพรม (2556) | เกรียงศักดิ์ วงศ์รัตน์ (2557) | คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557) | ชวนะ ทวีอุทิศ (2558) | สัมพันธ์ ต้นสุวรรณ (2558) | วิเชียร ทองคลี (2560) | ภัทริยากุล แก่นแก้ว (2561) | กฤติมา มะโนพรม (2562) | Winter (2003) | Marley (2003) | Lashway (2003) | Meness – Trejo (2004) | Segiovanni et al. (2004) | | | Sue (2004) |
| 1. การควบคุมอารมณ์ | ✓ | | | | | | ✓ | ✓ | | | ✓ | | ✓ | ✓ | | | | ✓ | 7 | 38.89 |
| 2. การมีศิลปะในใจคน | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | 1 | 5.56 |
| 3. การพึงพอใจของบุคลากร | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | 1 | 5.56 |
| 4. การตระหนักรู้บุคคลอื่น | | | ✓ | | | | ✓ | | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | | 6 | 33.33 |
| 5. การมีความรับผิดชอบ | | | ✓ | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 11.11 |
| 6. การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น | | ✓ | | ✓ | | | ✓ | | | | ✓ | | ✓ | ✓ | | | | | 6 | 33.33 |
| 7. การมีศิลปะในการจูงใจ | ✓ | ✓ | | | | | ✓ | ✓ | | | | ✓ | | | | | | | 5 | 27.78 |

จากตาราง 5 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบการเสริมสร้างแรงจูงใจ จากเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการต่าง ๆ ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันตั้งแต่ร้อยละ 25 ถึงร้อยละ 49 พบว่า มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การควบคุมอารมณ์ คิดเป็นร้อยละ 38.89 2) การตระหนักรู้บุคคลอื่น คิดเป็นร้อยละ 33.33 3) การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น คิดเป็นร้อยละ 33.33 และ 4) การมีศิลปะในการจูงใจ คิดเป็นร้อยละ 27.78 ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภาพองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบการเสริมสร้างแรงจูงใจ โดยเรียงลำดับจากค่าร้อยละมากไปหาค่าร้อยละน้อย ได้ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 6 องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการเสริมสร้างแรงจูงใจ

สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการเสริมสร้างแรงจูงใจ

การเสริมสร้างแรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ดังนี้

1) การควบคุมอารมณ์ โดยรองผู้อำนวยการต้องมีจิตใจเข้มแข็งมั่นคงในอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย รู้จักควบคุมอารมณ์ความรู้สึกโดยมีจิตระลึกละเมอและแสดงออกได้อย่างเหมาะสม

- 2) การตระหนักรู้บุคคลอื่นโดยรองผู้อำนวยการมีระดับสติปัญญาสามารถค้นหาทางเลือกได้หลายหลายวิธีเพื่อแก้ปัญหา รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจในความรู้สึกของคนอื่น
- 3) การให้ความช่วยเหลือผู้อื่นโดยรองผู้อำนวยการเป็นผู้มีความกรุณา มีความรู้สึกสงสารและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือและเยียวยาอย่างเหมาะสม
- 4) การมีศิลปะในการจูงใจ โดยรองผู้อำนวยการต้องคำนึงถึงเรื่องบุคคลเป็นสำคัญ สามารถประสานงานและปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดีด้วยการใช้หลักการสร้างสัมพันธเชิงสร้างสรรค์กับบุคคลในสถานศึกษา

5. การมุ่งเน้นผลสำเร็จ

5.1 ความหมาย

Goleman (2002, อ้างถึงใน คมศิลป์ ประสงค์สุข, หน้า 26 - 27) ได้กล่าวถึงการมุ่งเน้นผลสำเร็จ คือ ผู้นำที่มีสมรรถนะมุ่งเน้นผลสำเร็จ มีมาตรฐานการทำงานที่สูง ปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จุดเด่นของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เน้นผลสำเร็จคือ การเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมักสอนผู้ร่วมงานตลอดเวลา เพื่อให้คุณภาพงานสูงขึ้น

ธีระพร อายุวัฒน์ (2552, หน้า 25) ได้กล่าวถึงการมุ่งเน้นผลสำเร็จ คือ การที่ผู้บริหารใช้วิธีการให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติเป็นกระบวนการนำกิจกรรมเหล่านั้นไปสู่ความสำเร็จซึ่งตัวขับเคลื่อนที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีจะนำกิจกรรมไปสู่ความสำเร็จนั้น ๆ ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ การวางแผนความสัมพันธ์ของบุคคล โดยเน้นผลผลิตและการบริหารจัดการ รวมทั้งการใช้เทียบเคียงการปฏิบัติที่ดี เพื่อเชื่อมโยงสู่ความสำเร็จที่มีประสิทธิผล และผลกระทบที่มีคุณภาพมีการบริหารจัดการที่ดีใช้เวลาอันน้อยจนมุ่งสู่ผลสำเร็จ

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 58) การมุ่งเน้นผลสำเร็จ หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้นำที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลของโรงเรียนเป็นหลัก ส่งเสริมพัฒนาบริหารจัดการและดำเนินการให้โรงเรียนมีคุณภาพ มุ่งมั่นในการที่จะจัดการศึกษาที่สมบูรณ์แบบ

คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557, หน้า 67 – 68) ได้สรุปความหมายของการมุ่งเน้นผลสำเร็จ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังนี้ 1) การมีความมุ่งมั่นตั้งใจโดยผู้บริหารมีความตั้งใจมั่นในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีโดยมีคุณธรรมประจำกาย วาจา ใจ คือพลัง 5 2) การกำหนดมาตรฐานการทำงานชัดเจนโดยผู้บริหารกำหนดข้อตกลงร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาในงานที่ต้องปฏิบัติ โดยจะมีกรอบในการพิจารณากำหนดมาตรฐานหลาย ๆ ด้านด้วยกันที่สอดคล้องกับขอบข่ายภารกิจและสมรรถนะประจำสายงาน เช่น ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านระยะเวลา ด้านค่าใช้จ่ายหรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน 3) การปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นการแสดงออกการประพฤติและปฏิบัติในด้านบุคลิกภาพทั่วไปการแต่งกายกิริยาวาจาและจริยธรรมที่เหมาะสมกับความเป็นผู้บริหารทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเลื่อมใสศรัทธาและถือเป็นแบบอย่าง 4) การเป็นผู้บริหารมืออาชีพโดยผู้บริหารมุ่งส่งเสริมพัฒนาบริหารจัดการและดำเนินการให้ผู้เรียนทุกคนได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพมุ่งมั่นในการที่จะจัดการศึกษาที่สมบูรณ์แบบโดยให้เกิดผลในทุกมิติกับผู้เรียนเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชนเป็นชุมชนที่สามารถพึ่งพาตนเองได้นำไปสู่ความเป็นสถานศึกษาที่สมบูรณ์คือสถานศึกษาที่มีความร่มรื่นมีสภาพน่าอยู่น่าเรียนโดยมีกระบวนการเรียนรู้การบริหารจัดการที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงอย่างมีคุณภาพทำให้ผู้เรียนเป็นผู้มีคุณลักษณะดีเก่งและมีความสุขทำให้ครูมีคุณภาพสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้นำไปสู่โรงเรียนและชุมชนที่มีคุณภาพต่อไป และ 5) การกล้าคิด กล้าทำ โดยผู้บริหารมีลักษณะของความเป็นผู้นำมีความคิดริเริ่มมีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าแสดงความคิดเห็นมีทักษะในการเจรจาและกล้าคิดกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง

5.2 ความสำคัญ

ชวนะ ทวีอุทิศ (2557, หน้า 69) ได้สรุปความสำคัญของการมุ่งเน้นผลสำเร็จ จะทำให้รู้ว่าโรงเรียนควรปรับปรุง ส่งเสริม พัฒนาในด้านใด อยู่ในระดับใดจากเป้าหมาย หรือบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนหรือไม่ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยให้ผู้บริหารรู้ว่าโรงเรียนกำลังปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสีย ประโยชน์พึงพอใจในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเพียงไร

คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557, หน้า 67 – 68) สรุปความสำคัญของการมุ่งเน้นผลสำเร็จในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพโดยผู้บริหารมุ่งเน้นผลสำเร็จพัฒนาบริหารจัดการและดำเนินการให้ผู้เรียนทุกคนได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพมุ่งมั่นในการที่จะ

จัดการศึกษาที่สมบูรณ์แบบโดยให้เกิดผลในทุกมิติ เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชนเป็นชุมชนที่สามารถพึ่งพาตนเองได้นำไปสู่ความเป็นสถานศึกษาที่สมบูรณ์คือสถานศึกษาที่มีความร่วมมือมีสภาพน่าอยู่และน่าเรียนโดยมีกระบวนการเรียนรู้การบริหารจัดการที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงอย่างมีคุณภาพทำให้ผู้เรียนเป็นผู้มีคุณลักษณะดีเก่งและมีความสุขทำให้ครูมีคุณภาพสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้นำไปสู่โรงเรียนและชุมชนที่มีคุณภาพต่อไป

5.3 องค์ประกอบย่อย

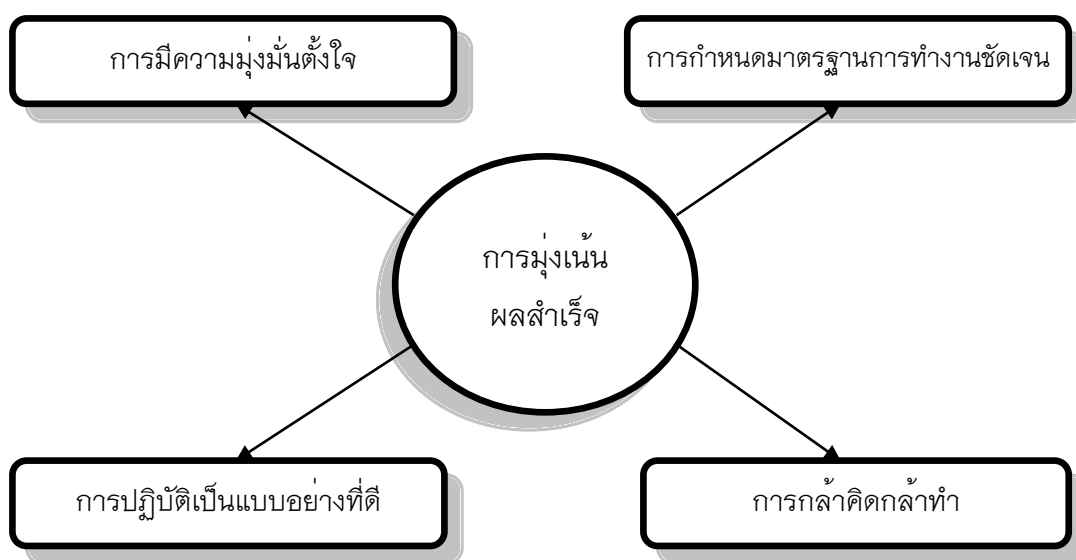
องค์ประกอบย่อยของการมุ่งเน้นผลสำเร็จ ในแต่ละองค์ประกอบ เมื่อพิจารณาจากตาราง 1 จะสามารถหาองค์ประกอบย่อยโดยพิจารณาประเด็นที่มีความคล้ายคลึงกันและสอดคล้องกับการมุ่งเน้นผลสำเร็จ เพื่อจะนำมาเป็นองค์ประกอบย่อยได้แก่ การมีความมุ่งมั่นตั้งใจ การมีความศรัทธาในวิชาชีพ การปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรม มีความโปร่งใส การกล้าคิดกล้าทำ การมีแรงขับ/แรงบันดาลใจ การกำหนดมาตรฐานการทำงานชัดเจน และการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ จากเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่นักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยต่าง ๆ ได้เสนอไว้ ผู้วิจัยถือว่า สิ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์จัดทำร่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่จะทำการพัฒนา รายละเอียดผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมุ่งเน้นผลสำเร็จ ดังตาราง 6

ตาราง 6 การวิเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมุ่งเน้นผลสำเร็จ

| องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบ หลักการมุ่งเน้นผลสำเร็จ | หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวกับองค์ประกอบหลักการมุ่งเน้นผลสำเร็จ | | | | | | | | | | | | | | | | | รวมความถี่ | ร้อยละ | |
|--|--|----------------------------|----------------------|---------------------|-----------------------|-------------------------------|--------------------------|----------------------|----------------------------|-----------------------|----------------------------|-----------------------|---------------|---------------|----------------|-----------------------|--------------------------|------------|--------|------------|
| | กัลยารัตน์ เฝื่องสง (2550) | บุรุษย์ ศิริมหาสาคร (2552) | ธีระ รุญเจริญ (2553) | บุญมี กอบบุญ (2553) | วิราวุธ ปานพรม (2556) | เกรียงศักดิ์ วงศ์รัตน์ (2557) | คมศิลา ประสงค์สุข (2557) | ชวณะ ทวีอุทิศ (2558) | ลัทธฤทธิ์ ตันสุวรรณ (2558) | วิเชียร ทองคลี (2560) | ภัทริยากุล แก่นแก้ว (2561) | กฤติมา มะนิพรม (2562) | Winter (2003) | Marley (2003) | Lashway (2003) | Meness – Trejo (2004) | Segiovanni et al. (2004) | | | Sue (2004) |
| 1. การมีความมุ่งมั่นตั้งใจ | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | ✓ | | | | | ✓ | | 8 | 44.44 |
| 2. การมีความศรัทธาในวิชาชีพ | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | 1 | 5.56 |
| 3. การปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี | ✓ | | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | | | | | | 6 | 33.33 |
| 4. มีความยุติธรรม | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | 1 | 5.56 |
| 5. มีความโปร่งใส | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | 1 | 5.56 |
| 6. การกล้าคิดกล้าทำ | | | | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | | | | | 5 | 27.78 |
| 7. การมีแรงขับ/แรงบันดาลใจ | ✓ | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | | 2 | 11.11 |
| 8. การกำหนดมาตรฐานการทำงาน ชัดเจน | | | ✓ | | | ✓ | ✓ | | | | | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | 7 | 38.89 |
| 9. การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ | | | | | ✓ | | ✓ | | | | ✓ | ✓ | | | | | | | 4 | 22.22 |

จากตาราง 6 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบการมุ่งมั่นผลสำเร็จ จากเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการต่าง ๆ ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันตั้งแต่ร้อยละ 25 ถึงร้อยละ 49 พบว่า มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การมีความมุ่งมั่นตั้งใจ คิดเป็นร้อยละ 44.44 2) การกำหนดมาตรฐานการทำงานชัดเจน คิดเป็นร้อยละ 38.89 3) การปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี คิดเป็นร้อยละ 33.33 และ 4) การกล้าคิดกล้าทำ คิดเป็นร้อยละ 27.78 ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภาพองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบการมุ่งมั่นผลสำเร็จ โดยเรียงลำดับจากค่าร้อยละมากไปหาค่าร้อยละน้อย ได้ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมุ่งมั่นผลสำเร็จ

สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการมุ่งมั่นผลสำเร็จ
การมุ่งมั่นผลสำเร็จ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

- 1) การมีความมุ่งมั่นตั้งใจโดยรองผู้อำนวยการมีความตั้งใจมั่นในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีโดยมีคุณธรรมประจำกาย วาจา ใจ
- 2) การกำหนดมาตรฐานการทำงานชัดเจนโดยรองผู้อำนวยการกำหนดข้อตกลงร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาในงานที่ต้องปฏิบัติ โดยจะมีการอภิปรายพิจารณา กำหนดมาตรฐานหลาย ๆ ด้านด้วยกันที่สอดคล้องกับขอบข่ายภารกิจและ

สมรรถนะประจำสายงาน เช่น ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านระยะเวลา ด้านค่าใช้จ่าย หรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

3) การปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นการแสดงออกการประพฤติ และปฏิบัติในด้านบุคลิกภาพทั่วไปการแต่งกายกิริยวาจาและจริยธรรมที่เหมาะสมกับ ความเป็นผู้บริหารทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเลื่อมใสศรัทธาและถือเป็นแบบอย่าง

4) การกล้าคิดกล้าทำ โดยรองผู้อำนวยการมีลักษณะของความเป็นผู้นำมีความคิดริเริ่มมีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าแสดงความคิดเห็นมีทักษะในการ เจรจาและกล้าคิดกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง

สรุปองค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผ่านกระบวนการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ จากนักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศ ภาวะผู้นำประกอบด้วย องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อย ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์
 - 1.1 ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์
 - 1.3 กลยุทธ์การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
 - 1.4 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - 2.1 การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
 - 2.2 การพัฒนาทีมงาน
 - 2.3 การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง
 - 2.4 นิเทศติดตามสอนงาน
3. การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
 - 3.1 การพัฒนาครูสู่มืออาชีพ
 - 3.2 การส่งเสริมวิธีการเรียนรู้
 - 3.3 การส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยี
 - 3.4 การพัฒนาหลักสูตร
4. การเสริมสร้างแรงจูงใจ
 - 4.1 การควบคุมอารมณ์

- 4.2 การตระหนักรู้บุคคลอื่น
- 4.3 การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น
- 4.4 การมีศิลปะในการจูงใจ
- 5. การมุ่งเน้นผลสำเร็จ
 - 5.1 การมีความมุ่งมั่นตั้งใจ
 - 5.2 การกำหนดมาตรฐานการทำงานชัดเจน
 - 5.3 การปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี
 - 5.4 การกล้าคิดกล้าทำ

รูปแบบและรูปแบบการพัฒนา

1. รูปแบบการพัฒนา

1.1 ความหมายของรูปแบบและการพัฒนา

คำว่า “รูปแบบ” หรือ “Model” เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่างซึ่งโดยทั่วไปแล้ว รูปแบบจะหมายถึงสิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นที่เป็นรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่งเช่น รูปแบบจำลองสิ่งก่อสร้างรูปแบบในการพัฒนาชนบท รูปแบบในการหาเสียงของผู้สมัครรับเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร เป็นต้น (ชวนะ ทวีอุทิศ, 2558)

พจนานุกรม Contemporary English ของ Longman Dictionary of Contemporary English (1987, p. 668) ให้ความหมายคำนี้เอาไว้ 5 ความหมาย แต่โดยสรุปแล้วจะมี 3 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ 1) Model หมายถึง แบบย่อส่วนของของจริง ความหมายนี้ตรงกับภาษาไทยว่าแบบจำลอง เช่น แบบจำลองเรือดำน้ำ เป็นต้น 2) Model หมายถึงสิ่งของหรือคนที่นำมาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินงานในบางอย่าง เช่นครูต้นแบบแห่งชาตินักเดินแบบหรือแม่แบบในการวาดภาพศิลปะ เป็นต้น 3) Model หมายถึงแบบหรือรุ่นของผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์รุ่น 864x เป็นต้นและในพจนานุกรมการศึกษาซึ่งบรรณาธิการโดย Good (1973) นั้นได้รวบรวมความหมายของรูปแบบเอาไว้ 4 ความหมาย คือ 1) เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ 2) เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบเช่นตัวอย่างในการออกเสียงภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น 3) เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิดและ 4) เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มี

ความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันซึ่งรวมกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม อาจเขียนออกเป็นสูตรทางคณิตศาสตร์หรือบรรยายเป็นภาษาก็ได้

จากความหมายข้างต้นได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายเกี่ยวกับรูปแบบว่าเป็นแบบจำลอง แบบย่อยส่วนจากปรากฏการณ์จริงและเป็นตัวแทนอย่างง่ายที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์จริง ดังนี้ Willer (1986, p. 15) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่าเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เราเข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้นและกล่าวว่ารูปแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของชุดปรากฏการณ์ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยามความสัมพันธ์และข้อเสนอของระบบรูปนัยที่เกี่ยวข้องซึ่งสอดคล้องกับ ทิศนา แชมมณี (2547, หน้า 218) ได้กล่าวถึงความหมายของรูปแบบว่าเป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรมซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเช่นคำอธิบายเป็นแผนผัง ไดอะแกรมหรือแผนภาพเพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้นและ Stoner and Wankel (1986, p. 12) ได้กล่าวว่ารูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้นในทำนองเดียวกับที่ Smith and Others (1980, p. 459) ได้กล่าวว่า รูปแบบหมายถึง การย่อยส่วนของจริงให้เล็กลงเพื่อให้พิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริงปรากฏการณ์ หรือพฤติกรรมต่าง ๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนความจริงแต่มิใช่ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น ในการนี้ได้ขยายความของรูปแบบว่ารูปแบบเป็นอะไร บางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ของปรากฏการณ์ อย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช้การบรรยายหรืออธิบาย ปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่ทุกมุม ส่วนการที่จะระบุว่ารูปแบบหนึ่ง ๆ จะต้องมีรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้น ๆ ควรประกอบด้วยอะไรบ้างไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่างและวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างไรก็ตาม ดาฟท์ (Daft, 1994, p. 20) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนอย่างง่าย ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมืออธิบายมิติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญ ๆ บางมิติขององค์การ

นอกจากนี้ Nadler (1980, pp. 72 – 90, อ้างถึงใน พิสนุ พงศ์ศรี, 2552, หน้า 29) สรุปว่า รูปแบบ หมายถึง การนำทฤษฎี แนวทางและกรอบแนวคิดมาพัฒนาเพื่อให้ง่ายต่อการแปลความหมายของปรากฏการณ์ต่าง ๆ Robbins (1986, p. 25; 1993,

p. 44, อ้างถึงใน พิสนุ พงศ์ศรี, 2552, หน้า 29) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่เป็นนามธรรมที่ทำให้เข้าใจปรากฏการณ์หรือความจริงง่ายขึ้นโดยทั่วไปจะประกอบด้วยสิ่งเหล่านี้คือ วัตถุประสงค์ ตัวแปร องค์ประกอบหรือสาระเนื้อหาและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร องค์ประกอบหรือสาระเนื้อหาในแนวคิดของเขาวดี รวงชัยกุล วิบูลย์ศรี (2546, หน้า 27, อ้างถึงใน พิสนุ พงศ์ศรี, 2552, หน้า 29) กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึง วิธีการที่บุคคลถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ จินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวให้ปรากฏ โดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิ แผนผัง ต่อเนื่องหรือสมการทางคณิตศาสตร์ให้สามารถเข้าใจได้ง่ายและสามารถนำเรื่องราวหรือประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างกระชับภายใต้หลักการอย่างมีระบบและพิสนุ พงศ์ศรี (2552, หน้า 29) นิยามว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่คนสร้างหรือพัฒนาขึ้นมาจากแนวคิดทฤษฎีประสบการณ์ จินตนาการเพื่อถ่ายทอดออกมาแทนปรากฏการณ์ด้วยการเสนอให้เข้าใจง่าย กระชับ ถูกต้องและสามารถนำไปเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติโดยมีองค์ประกอบดังนี้คือ วัตถุประสงค์ ตัวแปรหรือสาระสำคัญและความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างตัวแปรอย่างเป็นระบบ คำจริง มूलป้อม (2557, หน้า 187) ได้สรุปความหมายของรูปแบบว่ารูปแบบเป็นการจำลองภาพในอุดมคติที่นำไปสู่การอธิบายคุณลักษณะสำคัญของปรากฏการณ์ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นเพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจที่ไม่มืองค์ประกอบแน่นอนหรือรายละเอียดทุกแง่มุม โดยผ่านกระบวนการทดสอบอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความถูกต้องและเชื่อถือได้

จากการศึกษาความหมายของรูปแบบสรุปได้ว่ารูปแบบมีสองลักษณะคือ ความหมายเชิงกายภาพซึ่งหมายถึงแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรมและความหมายเชิงแนวคิดคุณลักษณะซึ่งหมายถึงแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรมทั้งสองลักษณะเป็นตัวแทนของความเป็นจริงอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่องความเป็นเหตุเป็นผลและการเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกันโดยใช้เหตุผลข้อมูลและฐานคติมาประกอบกันเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นอธิบายทฤษฎีที่มีอยู่แล้วให้เข้าใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้นใช้เป็นแนวทางในการสร้างทฤษฎีใหม่ ๆ ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไปหรือกล่าวโดยสรุปว่ารูปแบบหมายถึงเค้าโครงของเรื่องที่ต้องการศึกษาโดยแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันเพื่อช่วยในการศึกษาปัญหาแนวคิดและปรากฏการณ์ต่าง ๆ ให้เกิดความรู้ความเข้าใจได้ง่ายและดียิ่งขึ้น

1.2 ลักษณะของรูปแบบ

โดยทั่ว ๆ ไปรูปแบบจะมีลักษณะที่หลากหลายดังที่นักวิชาการได้อธิบายไว้ดังนี้ เขาวดี ราชชัยกุล (2546, หน้า 27, อ้างถึงในพิสนุ พงศ์ศรี, 2552, หน้า 30) กล่าวว่า รูปแบบมี 4 ลักษณะประการ คือ 1) เป็นการถ่ายทอดความคิด 2) โครงสร้างของรูปแบบจะเน้นเฉพาะตัวแปร องค์ประกอบหรือสาระที่สำคัญ 3) จะมีการเชื่อมโยงต่อเนื่องระหว่างตัวแปร องค์ประกอบหรือสาระสำคัญ 4) รูปแบบไม่ใช้การบรรยายหรือพรรณนาอย่างยืดยาว ในทำนองเดียวกันกับ พูลสุข หิงคานนท์ (2540, หน้า 53) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบและสรุปว่ารูปแบบที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ 1) รูปแบบที่ดีควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าที่จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรวม ๆ 2) รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วหากปรากฏการณ์ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป 3) รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างเชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน 4) รูปแบบควรนำไปสู่ความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่ได้ศึกษาได้และ 5) รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบทฤษฎีของเรื่องนั้น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับ Husen and Postlewaite (1994, p. 386) ที่ได้กล่าวว่า รูปแบบที่มีประโยชน์และอยู่ในขอบข่ายของการวิจัย มีคุณลักษณะดังนี้คือ 1) รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่จะเกิดขึ้นภายหลังได้ด้วยข้อมูลจากการสังเกตที่น่าเชื่อถือได้ 2) โครงสร้างรูปแบบ ควรจะแสดงให้เห็นถึงบางวิงบางอย่างที่เป็นกลไกเชิงเหตุผล ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษา รูปแบบนี้สามารถใช้ได้ในเชิงทำนายและอธิบาย 3) รูปแบบควรจะให้คำอธิบายที่ช่วยขยายความรู้ในแนวคิดใหม่และนำไปสู่การแสวงหาองค์ความรู้ที่ต้องการศึกษามากขึ้นและ 4) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องอย่างไรก็ดีความสัมพันธ์ถดถอยน่าจะนำมาใช้ในช่วงแรกของการตรวจสอบ เพราะว่าอาจจะบอกได้ถึงตัวแปรสำคัญที่มีความสัมพันธ์ที่ต้องการศึกษาดังนั้นสหสัมพันธ์และการถดถอยสามารถนำมาสู่การสร้างรูปแบบได้ นอกจากนี้ Keeves (1988, p. 560) ได้กล่าวถึงรูปแบบที่ดีไว้ดังนี้ 1) รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงมีประโยชน์ในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ 2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้จากการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) รูปแบบควรจะระบุหรือชี้ให้เห็นถึง

กลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ แล้วยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้อีกด้วย และ 4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

รูปแบบสามารถช่วยในการอธิบายและพยากรณ์สิ่งต่าง ๆ ได้รวดเร็วทำให้เข้าใจได้ง่ายแต่รูปแบบก็มีข้อจำกัด กล่าวคือ รูปแบบอาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง บางครั้งรูปแบบก่อให้เกิดความเข้าใจผิดว่าเป็นเรื่องจริงหรือของจริงที่ยากนั้นเป็นเรื่องง่าย ๆ (Oversimplification) เช่น การสร้างรูปแบบโคจรระดุมของมนุษย์จำเป็นต้องตัดอวัยวะต่าง ๆ ออกไปเป็นจำนวนมากแต่ถ้าส่วนที่ขาดหายไปเป็นส่วนที่มีความสำคัญ รูปแบบนั้นก็อันตรายต่อผู้ใช้ เพราะอาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิด อันตรายของการใช้รูปแบบยิ่งจะมีมากขึ้นหากรูปแบบนั้นเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์จริงที่มีความซับซ้อนสูง เช่น ปรากฏการณ์ทางสังคมและปรากฏการณ์ทางจิตวิทยา เป็นต้น บ่อยครั้งที่พบว่าทฤษฎีที่สำคัญและมีชื่อเสียงหลายทฤษฎีมีรูปแบบที่ไม่สมบูรณ์ เช่น เสนอข้อเท็จจริงของทฤษฎีผิดพลาด แปลความหมายผิด เสนอข้อสรุปโดยอ้างเหตุผลผิด เป็นต้น ซึ่งเหล่านี้นักวิจัยควรระมัดระวัง Bertalanffy (1968, p. 200 อ้างถึงใน ศักดิ์ชัย ภูเจริญ, 2553, หน้า 79)

จากการศึกษาถึงลักษณะของรูปแบบที่ดีนั้นควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง สามารถเป็นแบบจำลองที่ใช้อธิบายแบบอย่างจริงได้ดี แสดงความสัมพันธ์ของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน เป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอดและสามารถนำไปสู่การแสวงหาความรู้และการสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ได้

1.3 ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายประเภทซึ่งแตกต่างกันออกไป ดังนี้ Keeves (1988, pp. 561 – 565 อ้างถึงใน ชวนะ ทวีอุทิศ, 2558) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์เอาไว้ 4 ประเภท คือ

1. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียนซึ่งอนุมานแนวคิดจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถังนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียนเปรียบเทียบกับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

2. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ

3. Mathematic Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย

4. Causal Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น The Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจ สังคมของบิดามารดาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้านและระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

ซึ่งสอดคล้องกับ Smith and Others (1980, p. 461) จำแนกประเภทรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) ได้แก่ รูปแบบคล้ายจริง (Iconic model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นโลกา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น และรูปแบบเสมือนจริง (Analog model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนการทำจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้หรือเครื่องฝึกบิน เป็นต้น แบบจำลองชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic model) ได้แก่ รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือแบบจำลองเชิงคุณภาพ (Qualitative model) รูปแบบชนิดนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้ข้อความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงานคำอธิบายรายวิชา เป็นต้น และรูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

และนอกจากนี้ Bush (1986, p. 19) ยังได้แบ่งรูปแบบของการจัดการศึกษาออกเป็น 5 รูปแบบ คือ 1) ปกติ (formal model) 2) รูปแบบประชาธิปไตย (democratic model) 3) รูปแบบทางการเมือง (political model) 4) รูปแบบทางจิตวิสัย (subjective model) และ 5) รูปแบบคลุมเครือ (ambiguity model) ในขณะที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 15 ได้แบ่งประเภทของการจัดการศึกษาออกเป็น 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ดังนี้

1. การศึกษาในระบบ เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการวัดและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

2. การศึกษานอกระบบ เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตรจะต้องมีความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคลแต่ละกลุ่ม

3. การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษาที่ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อหรือแหล่งความรู้อื่น ๆ

จากการศึกษาประเภทของรูปแบบของนักวิชาการต่าง ๆ พบว่ารูปแบบมีหลายประเภทด้วยกัน เช่น รูปแบบเชิงกายภาพ รูปแบบเชิงแนวความคิด รูปแบบเสมือนจริง รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ รูปแบบเชิงเทียบเคียง รูปแบบเชิงข้อความ รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ รูปแบบเชิงสาเหตุ รูปแบบปกติ รูปแบบประชาธิปไตย รูปแบบทางการเมือง รูปแบบจิตวิสัย รูปแบบคลุมเครือ เป็นต้น แต่รูปแบบที่พบมากที่สุด คือ รูปแบบข้อความหรือรูปแบบเชิงคุณภาพและในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกรูปแบบประเภทรูปแบบข้อความซึ่งใช้ภาษาเป็นสื่อในการอธิบายรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1.4 องค์ประกอบของรูปแบบ

จากการศึกษาตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ พบว่าไม่มีปรากฏหลักเกณฑ์ที่เป็นเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง อย่างไรก็ตามส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบในการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารจัดการตามแนวคิดของ Brown and Moberg ที่ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) และองค์ประกอบตามรูปแบบของ Brown and Moberg (1980, pp. 16 – 17) ประกอบด้วย สภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี (Technology) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจ (Decision Making) ซึ่งสอดคล้องกับ Bush (1986, p. 19) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบ

หลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบขององค์การทางการศึกษา 4 ประการ คือ 1) เป้าหมาย 2) โครงสร้างองค์การ 3) สภาพแวดล้อม และ 4) ภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับ Brown and Moberg (1980, pp. 16 - 17) ได้สังเคราะห์รูปแบบด้วยแนวคิดเชิงระบบ (System approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency approach) องค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้าง กระบวนการจัดการและการตัดสินใจสั่งการ

สำหรับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการศึกษาเท่าที่พบจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่าส่วนใหญ่จะกล่าวถึงการจัดองค์การบริหารหรือโครงสร้างระบบบริหารและแนวทางในการดำเนินงานในภาระหน้าที่ที่สำคัญ ๆ ในการบริหารงานขององค์การนั้น ๆ เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานการเงิน เป็นต้น Gifcson, Ivancevich & Donnelly, 1997, pp. 20 - 21 อ้างถึงใน ชวนะ ทวีอุทิศ, 2558) กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบเป็น 2 องค์ประกอบ คือ

1. สถาบัน (Institution) เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทางและมีการนำเอาแนวปฏิบัติมาใช้อย่างสม่ำเสมอ หน่วยย่อยของสถาบันแบ่งออกเป็นบทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งบทบาทจะเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของบุคคลในบทบาทนั้นจะหมายถึงลักษณะของตำแหน่งหน้าที่และสภาพซึ่งอยู่ภายใต้สถาบันและเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาทในส่วนของความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานของสังคมหรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาทที่สมบูรณ์ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่น ๆ ภายในสถาบัน แนวคิดนี้เองทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปของการจัดลำดับขั้นตอน โดยกำหนดให้บทบาทหนึ่งมีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อย ๆ จนทำให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. บุคคล (Individual) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบสังคม สถาบันจะดำเนินการไปไม่ได้หากไม่มีองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีส่วนประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันอยู่ 2 ประการ คือ บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการ (Need Disposition) บุคลิกภาพของบุคคลมีความสำคัญต่อการวางตัวการสวมบทบาทและความต้องการในการทำงาน ในส่วนของความต้องการเป็นแนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสมและปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่แน่นอนของแต่ละคนโดยมีความคาดหวังบนพื้นฐานในการแสดงออก

ส่วน Keeves (1988, pp. 386 – 387, อ้างถึงใน ทิศนา แคมมณี, 2545, หน้า 218) ได้กล่าวว่ารูปแบบโดยทั่วไปควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Predictor) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้ กล่าวคือสามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อพิสูจน์ ทดสอบได้ 2) โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วย ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์หรือเรื่องนั้นได้ 3) รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (imagination) ความคิดรวบยอด (concept) และความสัมพันธ์ (interrelations) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้ 4) รูปแบบควรจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (structural relationships)

ในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใดมีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เรา กำลังศึกษาหรือจะออกแบบแนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้น ๆ เป็นหลัก

1.5 การประเมินรูปแบบ

ในการทดสอบรูปแบบหรือประเมินรูปแบบนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการที่จะได้มาซึ่งรูปแบบในการศึกษาวิจัยที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เทียบตรงเชื่อถือได้ รูปแบบที่สร้างขึ้นควรมีความชัดเจน โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้วมักจะดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วย (ศักดิ์ชัย ภูเจริญ, 2553, หน้า 81) ได้มีนักวิชาการได้เสนอวิธีการทดสอบรูปแบบหรือประเมินรูปแบบ ไว้ดังนี้

ในทำนองเดียวกันกับ รุ่งนภา จิตรโรจน์รักษ์ (2548, หน้า 17 – 18, อ้างใน ชวนะ ทวีอุทิศ, 2558, หน้า 71) ได้ศึกษาและสรุปแนวคิดของนักวิชาการในเรื่องการประเมินรูปแบบไว้ 2 ลักษณะดังนี้คือ การทดสอบโดยการพิสูจน์หรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมักจะใช้ในการทดสอบรูปแบบเชิงวิทยาศาสตร์ และการทดสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งอาจทดสอบด้วยวิธีการทางสถิติหรือการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิก็ได้

และสอดคล้องกับ เบญจพร แก้วมีศรี (2545, หน้า 93 – 94, อ้างถึงใน ชวนะ ทวีอุทิศ, 2558, หน้า 71) ที่ได้รวบรวมการทดสอบรูปแบบไว้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินซึ่ง joint Committee on standards for educational evaluation ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรม การตรวจสอบรูปแบบจัดเป็น 4 หมวด ดังนี้ 1) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ (Feasibility standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการไปปฏิบัติจริง 2) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility standards) เป็นการประเมินการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ 3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา และ 4) มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2. การทดสอบรูปแบบหรือการประเมินในบางเรื่องไม่สามารถทำได้ด้วยข้อจำกัดของสภาพการณ์ต่าง ๆ ซึ่ง Eisner (1976, pp. 192 - 193, อ้างถึงใน ชวนะ ทวีอุทิศ, 2558, หน้า 71) ได้กล่าวถึงแนวคิดแนวคิดของการประเมินโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิว่าการวิจัยทางการศึกษาส่วนใหญ่ดำเนินการตามหลักการทางวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณมากเกินไปและในบางเรื่องก็ต้องการความละเอียดลออมากกว่าการได้ตัวเลขแล้วสรุป จึงเสนอแนวคิดของการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิไว้ดังนี้ 1) การประเมินโดยแนวทางนี้มีได้ประเมินโดยเน้นสัมฤทธิ์ผลของเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามรูปแบบของการประเมินแบบอิงเป้าหมาย (Goal based model) การตอบสนองปัญหาและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องตามรูปแบบของการประเมินแบบตอบสนอง (Responsive model) หรือการรับรองกระบวนการตัดสินใจตามรูปแบบการประเมินอิงการตัดสินใจ (Decision making model) อย่างใดอย่างหนึ่ง แต่การประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิจะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งซึ่งเฉพาะประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไปแต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจรรย์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมที่จะทำการประเมิน 2) รูปแบบการประเมินที่เป็นเฉพาะทาง (Specialization) ในเรื่องที่จะประเมินโดยมีการพัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ (Art criticism) ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้นิพนธ์ เนื่องจากเป็นการวัดคุณค่าไม่อาจประเมินด้วยเครื่องวัดใด ๆ และต้องใช้ความรู้ความสามารถของผู้ประเมินอย่างแท้จริง แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้ในทางการศึกษาระดับสูงมากขึ้น ทั้งนี้เป็นเพราะองค์ความรู้เฉพาะสาขาผู้ที่ศึกษาเรื่องนั้นจริง ๆ

จึงจะทราบและเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ดังนั้นในวงการอุดมศึกษาจึงนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง เช่น รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคลคือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือถือว่าผู้ทรงคุณวุฒินั้นเที่ยงตรงและมีคุณประโยชน์ที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์การพิจารณาต่าง ๆ นั้นจะเกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั่นเองและรูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณาการบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผลการวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

นอกจากนี้ Maduas, Scriven and Stufflebeam (1983, pp. 399 - 402) ได้เสนอแนวทางการประเมินรูปแบบดังนี้

1. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้เป็นลักษณะการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง
2. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์เป็นลักษณะการประเมินการสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ
3. มาตรฐานด้านความเหมาะสมเป็นลักษณะการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและคุณธรรม
4. มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุมเป็นลักษณะการประเมินความน่าเชื่อถือและได้เนื้อหาครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง

แต่อย่างไรก็ตามการประเมินรูปแบบนั้นต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมสอดคล้องกับการศึกษางานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์แต่โดยปกติแล้วในการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์จะทำการประเมินรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติหรือวิธีการเชิงปริมาณซึ่งต้องคำนึงถึงความถูกต้องและความเชื่อมั่นของข้อมูลตัวเลขมีฉะนั้นอาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดีส่วนบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนก็อาจจะประเมินโดยแนวทางที่เน้นการวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง

1.6 การพัฒนารูปแบบ

รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งในเรื่องที่กำลังศึกษาให้เกิดความเข้าใจเบื้องต้นและนำไปสู่

การศึกษาในเชิงลึกต่อไป ดังนั้นรูปแบบที่พัฒนาจึงควรมีความชัดเจนและเหมาะสม ได้มีนักวิชาการได้กล่าวกว้างเกี่ยวกับหลักการพัฒนารูปแบบไว้ ดังนี้ Keeves (1988, p. 560) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้าง ๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการคือ 1) รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มิประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ 2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อมูลสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ 3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่กำลังศึกษานั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วยและ 4) นอกจากคุณสมบัติต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้วรูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษา

ส่วนองค์ประกอบในการพัฒนารูปแบบนี้ดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบในส่วนของการพัฒนารูปแบบนี้ ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับขั้นของการทำวิทยานิพนธ์หลักการเขียนรายงานการวิจัยจุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ เป็นต้น แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นของการทำวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ 2 คือการนำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบจากการศึกษาวิเคราะห์ พอสรุปได้ว่าการสร้างรูปแบบนั้น (model) ไม่มีข้อกำหนดที่ตายตัวว่าจะต้องทำอย่างไรบ้าง แต่โดยทั่วไปเริ่มต้นจากการหาองค์ความรู้ (intensive knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนาแล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้นและนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป (ปิลัญ ปฎิพินพาคม, 2550, หน้า 87) ซึ่งสอดคล้องกับ Willer (1986, p. 83) กล่าวถึงการพัฒนารูปแบบว่า การพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปอาจแบ่ง 2 ส่วน คือการสร้างรูปแบบและการหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่า มีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนี้ ๆ

นอกจากนี้ วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์ (2547, หน้า 13 – 14, อ้างถึงใน ชวนะ ทวีอุทิศ, 2558, หน้า 73) จากแนวทางการพัฒนารูปแบบจากการศึกษางานวิจัยที่ได้ดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ อาจกล่าวได้ว่าการพัฒนารูปแบบเป็นวิธีการปรับปรุงพัฒนาภารกิจหรือแนวคิดที่ได้ดำเนินการมาแล้ว โดยรวมมีขั้นตอนการวิจัยที่สามารถนำไปเป็นแนวทางการพัฒนารูปแบบในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามที่สนใจได้ 3 ขั้นตอนหลัก คือ

1. ขั้นการศึกษาสภาพและปัญหาการดำเนินงาน เพื่อให้ทราบว่าเป็นเรื่องที่ต้องการพัฒนามีสภาพการดำเนินการอย่างไรและมีปัญหาอุปสรรคในเรื่องใดบ้าง
2. ขั้นสร้างรูปแบบ โดยนำข้อมูลจากหลายแหล่งมาสังเคราะห์สร้างรูปแบบตามกรอบแนวความคิด
3. ขั้นประเมินรูปแบบที่สร้างขึ้น โดยนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปทดสอบด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสมกับลักษณะของงานที่ศึกษาวิจัย

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การพัฒนารูปแบบเป็นการสร้างหรือปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร หน่วยงาน สาระหรือองค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องที่ต้องการศึกษาที่แสดงถึงแนวความคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิธีการที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นด้วยกระบวนการศึกษาหลักการแนวความคิด ทฤษฎี การสังเคราะห์ การสร้างรูปแบบ การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้หรือการตรวจสอบรูปแบบและการนำเสนอรูปแบบ

จากการศึกษาการพัฒนารูปแบบของหน่วยงานหรือนักวิชาการ พบว่านักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิด กระบวนการขั้นตอนต่าง ๆ ในการพัฒนา ดังนี้

Dessler (2000, pp. 134 – 155) กล่าวถึง การฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในภาพรวมประกอบขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาประกอบด้วย
 - 1.1 การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงานมีผลผลิตสูง
 - 1.2 การวิเคราะห์บุคคลที่จะพัฒนาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโปรแกรมการพัฒนาว่าควรจะพัฒนาในด้านใด เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะทัศนคติและแรงจูงใจส่วนบุคคลที่บุคลากรจำเป็นต้องมี
 - 1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา

2. ขั้นตอนการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาเป็นการออกแบบที่พิจารณาครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร วิธีการพัฒนา เนื้อหาสาระของการพัฒนาและกิจกรรมของหลักสูตร ซึ่งการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาจะต้องมีความชัดเจนและสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ได้โดยตรง
3. ขั้นตอนการประเมินผลก่อนการดำเนินการ เป็นการนำหลักสูตรการพัฒนาเข้าสู่การแนะนำและตรวจสอบให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมก่อนจะมีการดำเนินการในขั้นตอนต่อไป เพื่อประกันว่าเป็นโปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิผล
4. ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่จะทำการพัฒนาบุคลากรโดยยึดหลักการ คือ การทำให้งานมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความสามารถและทักษะในการนำเสนอที่ดีนอกเหนือจากความรู้ในเนื้อหาที่จะอบรม
5. ขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาเป็นขั้นตอนที่รวมถึงการติดตามผลเพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์จากการฝึกอบรมและพัฒนาจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ในด้านต่าง ๆ เช่น ปฏิกริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการพัฒนารการเรียนรู้พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการพัฒนา

2. รูปแบบการพัฒนากับงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

กัลยารัตน์ เมืองสง (2550, หน้า 89) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีการดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยศึกษาเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวิธีการพัฒนารวมทั้งการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์ในเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 2 การสร้างรูปแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ได้ มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ การมีความคิดเชิงปฏิกิริยา และการกำหนดวิสัยทัศน์

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

ของผู้บริหารการศึกษา โดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 18 คน เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติและมีความสมบูรณ์ ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

ชวลิต เกิดทรัพย์ (2550, หน้า 305 – 323) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ พบว่า รูปแบบการพัฒนาประกอบด้วย 1) ขั้นรู้และตระหนัก 2) ขั้นประเมินก่อนดำเนินการ 3) ขั้นดำเนินการเปลี่ยนแปลง 4) ขั้นปรับปรุง 5) ขั้นประเมินหลังดำเนินการและ 6) ขั้นคงสภาพ

มานิตย์ นาคเมือง (2552, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ 1) สมรรถนะประจำสายงานครูผู้สอน 5 สมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะการจัดการเรียนรู้ สมรรถนะการพัฒนาผู้เรียน สมรรถนะการบริหารจัดการชั้นเรียน สมรรถนะการวิเคราะห์ สังเคราะห์และวิจัย สมรรถนะการทำงานร่วมกับชุมชน 2) หลักการในการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานครูผู้สอนมี 5 หลักการ ได้แก่ หลักการมีส่วนร่วมของผู้รับการพัฒนา หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ หลักการสนองความต้องการของผู้รับการพัฒนา หลักการความยืดหยุ่นของกระบวนการและวิธีการพัฒนาและหลักการความแตกต่างระหว่างบุคคล 3) กระบวนการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานครูผู้สอนมี 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การสร้างความต้องการในการพัฒนา 2) การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนา 3) การวางแผนการพัฒนา 4) การดำเนินการพัฒนา และ 5) การประเมินผลการพัฒนาและระยะที่ 2 การร่างและสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การสนทนากลุ่มและพัฒนา รูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ ระยะที่ 3 ทดลองใช้ในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก 3 โรงเรียน พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน เรียงตามลำดับความสำคัญ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การกระตุ้นการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคณะครูในโรงเรียน การจัดโครงสร้างของงานในโรงเรียน การสร้างแรงบันดาลใจและการสร้างความศรัทธา ส่วนประสิทธิผลของโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย ด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ด้านการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมของชุมชน

ด้านความพร้อมและความเข้มแข็งของโรงเรียน ด้านผู้เรียน ด้านครูและด้านการบริหารจัดการ และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนดำเนินการเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ระยะก่อนปฏิบัติการ ระยะที่ 2 ระยะปฏิบัติการ ประกอบด้วย การอบรมเข้มและการประชุมปฏิบัติการรวม 8 ครั้ง ดำเนินการสัปดาห์ละ 2 ครั้ง โดยใช้คู่มือพัฒนาภาวะผู้นำ 8 ชุด นำมาประกอบการประชุมปฏิบัติการและการศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่น 1 โรงเรียนและระยะที่ 3 ระยะติดตามผล โดยการประชุมและใช้แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ระพีพรรณ ร้อยพิลา (2553, หน้า 261 – 262) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ขึ้นพื้นฐานผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นพื้นฐานมีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ หลักการวัตถุประสงค์ เนื้อหาสาระ กระบวนการ การวัดผลและประเมินผล และกระบวนการพัฒนา 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาด้วยตนเองจากเอกสารการเรียนรู้ด้วยตนเอง 8 ชุด เวลา 1 เดือน ระยะที่ 2 การศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่นด้านการประชาสัมพันธ์ เวลา 1 วัน ระยะที่ 3 การประชุมเชิงปฏิบัติการและสรุปผลการทดลองใช้ เวลา 1 วัน

บุญมี ก่อบุญ (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้วิธีการวิจัยแบบพหุวิธี (Multiple Methodologies) ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้ง 3 ด้าน คือด้านองค์ประกอบของภาวะผู้นำทีม ด้านวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีมและด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทีม มีรายละเอียดดังนี้ 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำทีม พบว่ามี 4 องค์ประกอบ คือด้านผู้นำ ด้านสมาชิก ด้านงานและด้านทีมงาน 2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีมพบว่ามี 10 วิธี คือการประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมสัมมนา การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การระดมสมอง การฝึกวิธีทำงาน การฝึกสถานการณ์จำลอง การศึกษาดูงาน การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis การพัฒนาจิตและการศึกษาด้วยตนเอง 3) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทีม พบว่ามี 9 ขั้นตอน คือ หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทีม จุดประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำทีม วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม การพัฒนา

ภาวะผู้นำที่ภาคทฤษฎี การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำที่ภาคปฏิบัติ การสัมมนา เพื่อเสนอผลการพัฒนาภาวะผู้นำที่ และ การสรุปผลการพัฒนาภาวะผู้นำที่

วชิราวุธ ปานพรม (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษาพอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้ บริหารในสถานศึกษาพอเพียง ประกอบด้วย ส่วนที่ 1 เนื้อหาได้แก่ 1) การเป็นแบบอย่าง ความพอเพียง 2) การสร้างเครือข่าย 3) ความสามารถในงาน 4) การนำองค์กร ส่วนที่ 2 หลักการพัฒนา ได้แก่ 1) หลักการฝึกอบรมโดยการสอนแนะ 2) หลักการมีส่วนร่วมของ ผู้เข้ารับการพัฒนา 3) หลักการเรียนรู้แบบช่วยเสริมศักยภาพ 4) หลักการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ และ 5) หลักการเรียนรู้ทางปัญญาสังคม ส่วนที่ 3 กระบวนการและวิธีการพัฒนาภาวะ ผู้นำ ประกอบด้วย 3 ระยะคือ 1) ระยะก่อนปฏิบัติการมี 1 กิจกรรม ได้แก่ การประเมิน ภาวะผู้นำก่อนการพัฒนา 2) ระยะปฏิบัติการ มี 4 กิจกรรม ได้แก่ การศึกษาดูงาน การ ฝึกอบรม การฝึกปฏิบัติ และการประเมินภาวะผู้นำหลังการพัฒนา 3) ระยะหลังปฏิบัติการ มี 1 กิจกรรม ได้แก่ การประเมินติดตามผลภาวะผู้นำหลังการพัฒนา

คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557, บทคัดย่อ) ศึกษาแบบการพัฒนาภาวะ ผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11 เป็นการวิจัยและพัฒนา (R&D) ดำเนินการ วิจัยเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การหาองค์ประกอบของรูปแบบเพื่อกำหนดกรอบแนวคิด ในการวิจัย องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาโดยการ วิเคราะห์เอกสารและการวิจัยเชิงสำรวจ ระยะที่ 2 การสร้างและปรับปรุงรูปแบบและระยะ ที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในเขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การบริหาร แบบมีส่วนร่วม 3) การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน 4) การเสริมสร้างแรงจูงใจและ 5) การมุ่งเน้นผลสำเร็จ 2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา 5) สื่อและแหล่งเรียนรู้ และ 6) การติดตามและประเมินผล

ดำรง มูลป้อม (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เขตตรวจราชการที่ 11 สังกัด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้การวิจัยและพัฒนา (R&D) ดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การหาองค์ประกอบของรูปแบบเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการและวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาโดยการวิเคราะห์เอกสารและการวิจัยเชิงสำรวจ ระยะที่ 2 การสร้างและปรับปรุงรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ และระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ พบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) จุดมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เอกสารประกอบการพัฒนา 4) กระบวนการของรูปแบบ และ 5) การติดตามผลประเมินผล ส่วนกระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมี 3 ระยะคือ ระยะก่อนปฏิบัติการ ระยะปฏิบัติการ และระยะติดตามผล

เกรียงศักดิ์ วงศ์รัตนะ (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (R&D) ดำเนินการวิจัยเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ระยะที่ 2 กำหนดรูปแบบการพัฒนาโดยการสร้างคู่มือการพัฒนา ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบ ระยะที่ 4 การสรุปและประเมินผลรูปแบบการพัฒนา โดยการสรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ 3) เอกสารประกอบการพัฒนา 4) กระบวนการของรูปแบบ และ 5) การติดตามผลและการประเมินผล โดยผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความก้าวหน้าในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการคิดเป็นค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 14.52 และผู้บริหารสถานศึกษา มีความคงสภาพของภาวะผู้นำทางวิชาการคิดเป็นค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 30.56 ในภาพรวมความสมบูรณ์ถูกต้องของรูปแบบอยู่ในระดับมากที่สุด

ชวนะ ทวีอุทิศ (2558, บทคัดย่อ) ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการวิจัยและพัฒนา ดำเนินการ 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษารูปแบบ ประกอบด้วย การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิและการวิจัยเชิงสำรวจ ระยะที่ 2 การร่างและสร้างรูปแบบ ประกอบด้วย การร่างรูปแบบ ตรวจสอบร่างรูปแบบ การสร้าง

และยืนยันรูปแบบ ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหากระบวนการพัฒนาและการวัดและประเมินผล ดำเนินการเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ 2 วันระยะที่ 2 การศึกษาดูงาน โดยศึกษาดูงานสถานศึกษามัธยมศึกษาดีเด่น 1 โรงเรียน ระยะที่ 3 การฝึกปฏิบัติจริง ดำเนินการสัปดาห์ละ 3 ครั้ง โดยใช้คู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา จำนวน 5 ชุด ประกอบการฝึกปฏิบัติจริง ปฏิบัติการแลกเปลี่ยนเรียนรู้

สัมฤทธิ์ ต้นสวรรค์ (2558, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 ประกอบด้วย
 - 2 องค์ประกอบหลัก 6 องค์ประกอบย่อย 65 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ องค์ประกอบหลักด้านที่ 1 ด้านการดำเนินกลยุทธ์ ประกอบด้วย องค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ (1) วางแผนกลยุทธ์ (2) ปฏิบัติตามกลยุทธ์ (3) ควบคุมเชิงกลยุทธ์และมีตัวบ่งชี้ 52 ตัวบ่งชี้
 - องค์ประกอบหลักด้านที่ 2 ด้านวัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ (1) ความเชื่อ (2) ค่านิยม (3) บรรทัดฐาน และมีตัวบ่งชี้ 13 ตัวบ่งชี้
2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเขตตรวจราชการที่ 11 ประกอบด้วย คือ หลักการของรูปแบบ ความมุ่งหมายรูปแบบเนื้อหา กระบวนการพัฒนา การวัดและการประเมินผล 3. ผลการทดลองใช้รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กก่อนการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนามีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และหลังการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนามีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับมาก และมีร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 23.80 ผลการประเมินประสิทธิผลของรูปแบบมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.31 อยู่ในระดับมาก เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมสามารถนำรูปแบบไปใช้ได้

ทวีภรณ์ วรชิน (2559, บทคัดย่อ) ศึกษาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

เขต 24 แบ่งการวิจัยออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 วิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดยการสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและจัดกิจกรรมสนทนากลุ่ม ผู้ทรงคุณวุฒิ ระยะที่ 2 สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และตรวจสอบความเหมาะสมความเป็นไปได้ของรูปแบบ ระยะที่ 3 พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไปใช้ ระยะที่ 4 ประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยเชิงปริมาณ ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 24 ได้แก่ กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้วยคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดยผู้บริหารที่เข้ารับการอบรมพัฒนาตามคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก

วิเชียร ทองคลี่ (2560, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา โดยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา ประกอบด้วย 3 ส่วน ส่วนที่ 1 แนวคิดหลักการ ประกอบด้วย หลักการและเหตุผลและวัตถุประสงค์ ส่วนที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 5 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 การพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษา และการจัดการความรู้ในสถานศึกษา ส่วนที่ 3 การประเมินผลหลังการพัฒนา ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ ขอบข่ายเนื้อหา กิจกรรม สื่อ/แบบทดสอบ และเกณฑ์การประเมิน

กฤติมา มะโนพรหม (2562, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง ด้านความยุติธรรม ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม ด้านความโปร่งใสและด้านการมอง

โลกในเชิงบวกแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วยวิธีการพัฒนา 5 วิธี ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง กรณีศึกษา การฝึกอบรม และการสอนงาน กิจกรรมการพัฒนา 6 กิจกรรม ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยี การศึกษาจากตัวแบบ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ 2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ด้าน 2) แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย วิธีการพัฒนา 5 วิธี ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง กรณีศึกษาการฝึกอบรมและการสอนงาน กิจกรรมการพัฒนา 6 กิจกรรม ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยี การศึกษาจากตัวแบบและการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ และกระบวนการพัฒนาตามกระบวนการ PIER ได้แก่ การวางแผน การนำไปปฏิบัติ การประเมินผล และการสะท้อนผล และ 3) ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การมีหลักสูตร การสนับสนุนทรัพยากร การกำกับติดตามและประเมินผลและการสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก

รูปแบบการพัฒนาจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่กล่าวมาพบว่า มีหลากหลายรูปแบบ บางรูปแบบก็คล้ายกัน บางรูปแบบก็แตกต่างกันและจะใช้รูปแบบใดในการพัฒนานั้นไม่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เราากำลังศึกษาหรือแนวคิดทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบนั้น ๆ แต่ละรูปแบบการพัฒนาจะใช้ระยะเวลาการพัฒนาในภาพรวมเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ระยะก่อนปฏิบัติการ ระยะที่ 2 ระยะปฏิบัติการ และระยะที่ 3 ระยะติดตาม

ผู้วิจัยได้นำหลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักการศึกษา นักวิชาการและนักวิจัยต่าง ๆ มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อนำมาดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้งนี้ นักวิชาการ นักการศึกษาและนักวิจัยต่าง ๆ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไว้มากมาย มีทั้งความคิดเห็นที่แตกต่างกันหรือเหมือนกันตามยุคสมัยหรือสถานการณ์

ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในปัจจุบันได้ตามความเหมาะสมกับบริบทของโรงเรียนจากเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่นักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยต่าง ๆ ได้เสนอไว้ ผู้วิจัยถือว่าสิ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์สังเคราะห์จัดทำร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รายละเอียดผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำดังตาราง 7

ตาราง 7 การวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

| รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ | | | | | | | | | | | | | | รวมความถี่ | ร้อยละ | | | |
|---|--|-------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------|------------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------------|----------------------|---------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|------------|--------|----------------|--|--------------------------|
| | กัลยารัตน์ เมืองสง (2550) | ชาลิต เกิดทรัพย์ (2550) | มานิตย์ นาคเนื่อง (2552) | ระพีพรรณ ร้อยพิลา (2553) | บุญมี กอบุญ (2553) | วชิราวุธ ปานพรม (2556) | คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557) | ดำรง มุลป้อม (2557) | เกรียงศักดิ์ วงศ์ธนะ (2557) | ชวณะ ทวีอุทิศ (2558) | สัมฤทธิ์ ต้นสวรรค์ (2558) | วิเชียร ทองคัลลี (2560) | กฤติมา มะโนพรม (2562) | Vincere and Fulmer (1998) | | | Dessler (2000) | Lois B. Hart and Charlotte S. Waisman (2005) | Sandra Lee Gupton (2010) |
| 1. การจัดประสบการณ์การเรียนรู้ผ่านสื่อกลาง | | | | ✓ | | ✓ | | | | | | | ✓ | | | | | 3 | 17.65 |
| 2. กระบวนการฝึกอบรมโดยการสอนแนะ | | | | | | ✓ | | | | | | | ✓ | | | | | 2 | 11.76 |
| 3. การฝึกอบรมแบบมีส่วนร่วม | | | | ✓ | | ✓ | | | | | | | | | | | | 2 | 11.76 |
| 4. การเรียนรู้แบบช่วยเสริมศักยภาพ | | | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | 1 | 5.88 |
| 5. การใช้ทฤษฎีการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ | | | ✓ | ✓ | | ✓ | | | | | | | | | | | | 3 | 17.65 |
| 6. กระบวนการฝึกอบรมตามแนวทฤษฎีการเรียนรู้ทางปัญญาสังคมของ Bandura | | | | | | ✓ | | | | | | | | | ✓ | | | 2 | 11.76 |

ตาราง 7 (ต่อ)

| รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ | | | | | | | | | | | | | | | รวมความถี่ | ร้อยละ | | |
|---|--|-------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------|------------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------------|----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|----------------|------------|--------|---|--------------------------|
| | กัลยารัตน์ เมือสูง (2550) | ชาลิต เกิดทรัพย์ (2550) | มานิตย นาคเนื่อง (2552) | ระพีพรรณ ร้อยพิลา (2553) | บุญมี กอบนุญ (2553) | วชิราวุธ ปานพรม (2556) | คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557) | ดำรง มุลป้อม (2557) | เกรียงศักดิ์ วงศ์ธนะ (2557) | ชวณะ ทวีอุทิศ (2558) | สัมฤทธิ์ ต้นสวรรค์ (2558) | วิเชียร ทองคัล (2560) | กฤติมา มะโนพรม (2562) | Vincere and Fulmer (1998) | Dessler (2000) | | | Lois B. Hart and Charlotte S. Waisman. (2005) | Sandra Lee Gupton (2010) |
| 7. กระบวนการพัฒนา (Process) | | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | 12 | 70.59 |
| 8. การฝึกอบรมขณะปฏิบัติงาน | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | | | 1 | 5.88 |
| 9. โปรแกรมคอมพิวเตอร์ช่วยการฝึกอบรม (Computer Based Training) | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | 1 | 5.88 |
| 10. การให้คำปรึกษา (Consulting) | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | 1 | 5.88 |
| 11. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม (Sensitivity Workshop) | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | | | | ✓ | | 9 | 52.94 |

ตาราง 7 (ต่อ)

| รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|-------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------------|----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|----------------|---|--------------------------|------------|--------|
| | กัลยาธรรณ์ เมื่องสง (2550) | ชวลิต เกิดทรัพย์ (2550) | มานิตย นาคเนื่อง (2552) | ระพีพรรณ ร้อยพิลา (2553) | บุญมี กอบบุญ (2553) | วิสิษฐ ปานพรม (2556) | คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557) | ดำรง มุลป้อม (2557) | เกรียงศักดิ์ วงศ์ธนะ (2557) | ชวณะ ทวีรุทิต (2558) | สัมฤทธิ์ ต้นสวรรค์ (2558) | วิเชียร ทองคลี (2560) | กฤติมา มะโนพรม (2562) | Vincere and Fulmer (1998) | Dessler (2000) | Lois B. Hart and Charlotte S. Waisman. (2005) | Sandra Lee Gupton (2010) | รวมความถี่ | ร้อยละ |
| 12. การเรียนรู้ระหว่างการปฏิบัติงาน | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | 1 | 5.88 |
| 13. การสัมมนาหลังการพัฒนา (Seminar) | | | | ✓ | ✓ | | | | | | | | | | | | | 2 | 11.76 |
| 14. การวัดและประเมินผล | | ✓ | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | | 12 | 70.59 |
| 15. การวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนา | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | 1 | 5.88 |
| 16. การออกแบบหลักสูตรการพัฒนา | | | | ✓ | | | | | | | | | | | ✓ | | | 2 | 11.76 |
| 17. การประเมินผลก่อนดำเนินการและหลัง ดำเนินการ | | ✓ | | ✓ | | | | | | | ✓ | | | ✓ | ✓ | | | 5 | 29.41 |

ตาราง 7 (ต่อ)

| รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|-------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------|-------------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------------|----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|----------------|---|--------------------------|------------|--------|
| | กัลยาธรรณ์ เมื่องสง (2550) | ชวลิต เกิดทรัพย์ (2550) | มานิตย นาคเนื่อง (2552) | ระพีพรรณ ร้อยพิลา (2553) | บุญมี กอบบุญ (2553) | วิชิราวุธ ปานพรม (2556) | คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557) | ดำรง มุลป้อม (2557) | เกรียงศักดิ์ วงศ์ธนะ (2557) | ชวนะ ทวีอุทิศ (2558) | สัมฤทธิ์ ต้นสวรรค์ (2558) | วิเชียร ทองคัล (2560) | กฤติมา มะโนพรม (2562) | Vincere and Fulmer (1998) | Dessler (2000) | Lois B. Hart and Charlotte S. Waisman. (2005) | Sandra Lee Gupton (2010) | รวมความถี่ | ร้อยละ |
| 18. การดำเนินการพัฒนา (การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา) | | | | ✓ | ✓ | | | | | | | | | | ✓ | | | 3 | 17.65 |
| 19. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา | | | | ✓ | ✓ | | | | | | | | | ✓ | ✓ | | | 4 | 23.53 |
| 20. การกำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน (Clear Meaningful Content) | | | | ✓ | | | | | | | | | | ✓ | ✓ | | | 3 | 17.65 |
| 21. การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม | | | | | | | | | | | | | | ✓ | ✓ | | | 2 | 11.76 |

ตาราง 7 (ต่อ)

| รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ | | | | | | | | | | | | | | รวมคะแนน | ร้อยละ | | | |
|---|--|-------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------|-----------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------------|----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|----------|--------|----------------|---|--------------------------|
| | กัลยารัตน์ เมื่องสง (2550) | ชวลิต เกิดทรัพย์ (2550) | มานิตย นาคเนื่อง (2552) | ระพีพรรณ ร้อยพิลา (2553) | บุญมี กอบนุญ (2553) | วิชารุช ปานพรม (2556) | คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557) | ดำรง มุลป้อม (2557) | เกรียงศักดิ์ วงศ์ธนะ (2557) | ชวณะ ทวีอุทิศ (2558) | สัมฤทธิ์ ต้นสวรรค์ (2558) | วิเชียร ทองคลี (2560) | กฤติมา มะโนพรม (2562) | Vincere and Fulmer (1998) | | | Dessler (2000) | Lois B. Hart and Charlotte S. Waisman. (2005) | Sandra Lee Gupton (2010) |
| 22. การผสมผสานวิธีการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | | 1 | 5.88 |
| 23. การให้มีกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเหมาะสม | | | | ✓ | | | | | | | | | | ✓ | | | | 2 | 11.76 |
| 24. การสร้างและพัฒนาหลักสูตร | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | | 1 | 5.88 |
| 25. ศึกษากับผู้เชี่ยวชาญ | | | | | | | | | | | ✓ | | | | | | | 1 | 5.88 |
| 26. แลกเปลี่ยนเรียนรู้ | | | | | | | | ✓ | | | | | | | | ✓ | | 2 | 11.76 |
| 27. การฝึกปฏิบัติซ้ำหลาย ๆ ครั้ง | | | | ✓ | | | | | | | | | | | | ✓ | | 2 | 11.76 |

ตาราง 7 (ต่อ)

| รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ | | | | | | | | | | | | | | | | รวมความถี่ | ร้อยละ | |
|---|--|-------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------|----------------------|---------------------------|--------------------|-----------------------------|----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|----------------|---|------------|--------|--------------------------|
| | กัลยารัตน์ เมียงสง (2550) | ชวลิต เกิดทรัพย์ (2550) | มานิตย นาคเนื่อง (2552) | ระพีพรรณ ร้อยพิลา (2553) | บุญมี กอบนุญ (2553) | วิสิษฐ ปานพรม (2556) | คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557) | ดำรง มุสโปม (2557) | เกรียงศักดิ์ วงศ์ธนะ (2557) | ชวณะ ทวีอุทิศ (2558) | สัมฤทธิ์ ต้นสวรรค์ (2558) | วิเชียร ทองคลี (2560) | กฤติมา มะโนพรม (2562) | Vincere and Fulmer (1998) | Dessler (2000) | Lois B. Hart and Charlotte S. Waisman. (2005) | | | Sandra Lee Gupton (2010) |
| 28. เป็นแบบอย่าง | | | | | | | | | | | | | | | | | | 1 | 5.88 |
| 29. หลักการของรูปแบบ | | | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | | | ✓ | | 10 | 58.82 |
| 30. จุดมุ่งหมายของรูปแบบ | | | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | 11 | 64.71 |
| 31. โครงสร้างเนื้อหาของการฝึกอบรม | | | | ✓ | | | | | | | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | 4 | 23.53 |
| 32. กิจกรรมการฝึกอบรม/พัฒนา | | | | ✓ | ✓ | | | | | | | | | | ✓ | | | 3 | 17.65 |
| 33. การฝึกภาคทฤษฎีในห้องฝึกอบรม | | | | ✓ | ✓ | | | | | | | | | | | | | 2 | 11.76 |

| รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ | | | | | | | | | | | | | | | | รวมความถี่ | ร้อยละ | |
|---|--|-------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------|------------------------|---------------------------|---------------------|------------------------------|----------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------------|----------------|---|------------|--------|--------------------------|
| | กัลยารัตน์ เมืองสง (2550) | ชาลิต เกิดทรัพย์ (2550) | มานิตย นาคเนื่อง (2552) | ระพีพรรณ ร้อยพิลา (2553) | บุญมี กอบนุญ (2553) | วิชราวุธ ปานพรม (2556) | คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557) | ดำรง มุลป้อม (2557) | เกรียงศักดิ์ วงศ์ธำมะ (2557) | ชวณะ ทวีอุทิศ (2558) | สัมฤทธิ์ ต้นสวรรค์ (2558) | วิเชียร ทองคลี (2560) | กฤติมา มะโนพรม (2562) | Vincere and Fulmer (1998) | Dessler (2000) | Lois B. Hart and Charlotte S. Waisman. (2005) | | | Sandra Lee Gupton (2010) |
| 34. เป็นแบบอย่าง | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | | 1 | 5.88 |
| 35. พันธกิจ | | | | | | | | | | | | | | | | | ✓ | 1 | 5.88 |
| 36. ระยะก่อนปฏิบัติการ (ระยะเส่นฐาน) | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | | | | | | 5 | 29.41 |
| 37. ระยะปฏิบัติการ (ระยะทดลอง) | | | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | | | | | | 5 | 29.41 |
| 38. ระยะติดตามผล | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | ✓ | | | ✓ | | 7 | 41.18 |
| 39. การศึกษาดูงานองค์กรที่ดีเด่น | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | | | ✓ | | | 10 | 58.82 |
| 40. การใช้เอกสารประกอบการพัฒนา | | | | ✓ | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | | ✓ | ✓ | ✓ | | 10 | 58.82 |

ตาราง 7 (ต่อ)

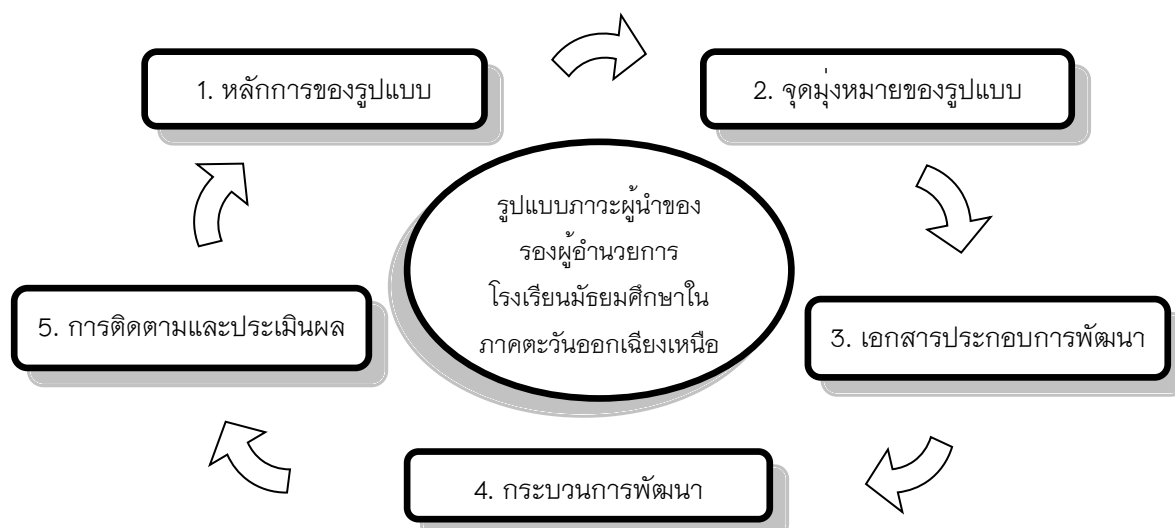
| รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย ที่เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|--|-------------------------|-------------------------|--------------------------|---------------------|------------------------|---------------------------|---------------------|-----------------------------|----------------------|---------------------------|-------------------------|-----------------------|---------------------------|----------------|---|--------------------------|------------|--------|
| | กัลยารัตน์ เมืองสง (2550) | ชาลิต เกิดทรัพย์ (2550) | มานิตย นาคเนื่อง (2552) | ระพีพรรณ ร้อยพิลา (2553) | บุญมี กอบนุญ (2553) | วชิราวุธ ปานพรม (2556) | คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557) | ดำรง มุลป้อม (2557) | เกรียงศักดิ์ วงศ์ธนะ (2557) | ชวณะ ทวีอุทิศ (2558) | สัมฤทธิ์ ต้นสวรรค์ (2558) | วิเชียร ทองคัลลี (2560) | กฤติมา มะโนพรม (2562) | Vincere and Fulmer (1998) | Dessler (2000) | Lois B. Hart and Charlotte S. Waisman. (2005) | Sandra Lee Gupton (2010) | รวมความถี่ | ร้อยละ |
| 41. การใช้คู่มือพัฒนา | | | | ✓ | ✓ | | | | | | | | | ✓ | | | | 3 | 17.65 |
| 42. คู่มือการใช้รูปแบบ | | | | ✓ | ✓ | | | | | | | | ✓ | | | | | 3 | 17.65 |
| 43. การศึกษด้วยตนเอง | | | | ✓ | ✓ | | ✓ | | ✓ | | | | | | ✓ | ✓ | | 6 | 35.29 |
| 44. การฝึกประสบการณ์ในสถานการณ์จริง | | | | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ | | ✓ | | | ✓ | | | 9 | 52.94 |
| 45. การสังเกตตัวแบบหรือสังเกตการปฏิบัติงาน | | | | ✓ | ✓ | | | | | | | | | ✓ | | | | 2 | 11.76 |
| 46. การสะท้อนความคิดเห็นและอภิปราย | | | | ✓ | ✓ | | | | | | | | | | | | | 2 | 11.76 |

จากตาราง 7 ผู้วิจัยได้วิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ จากเอกสารแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการต่าง ๆ ที่มีความคิดเห็นสอดคล้องกัน ตั้งแต่ร้อยละ 50 ขึ้นไป พบว่า กระบวนการพัฒนา (Process) และการติดตามและประเมินผล มีค่าร้อยละเท่ากันซึ่งมีความถี่ 12 คิดเป็นร้อยละ 70.59 มากที่สุด รองลงมา คือจุดมุ่งหมายของรูปแบบ ความถี่ 11 คิดเป็นร้อยละ 64.71 หลักการของรูปแบบ, การใช้เอกสารประกอบการพัฒนา และการศึกษาดูงานองค์กรที่ดีเด่น มีค่าเท่ากันที่ความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 58.82 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม (Sensitivity Workshop) และการฝึกประสบการณ์ในสถานการณ์จริง มีค่าเท่ากันที่ความถี่ 9 คิดเป็นร้อยละ 52.94

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาที่มีค่าความถี่ ตั้งแต่ 9 หรือตั้งแต่ร้อยละ 50.00 ขึ้นไป มาคัดสรรเป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้จำนวน 5 ข้อ คือ

1. หลักการของรูปแบบ
2. จุดมุ่งหมายของรูปแบบ
3. เอกสารประกอบการพัฒนา
4. กระบวนการพัฒนา
5. การติดตามและประเมินผล

จากรูปแบบการพัฒนาที่กล่าวมาสามารถเขียนเป็นแผนภาพรูปแบบภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 รูปแบบภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สรุปรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้จำนวน 5 ข้อ คือ

1. หลักการของรูปแบบ หมายถึง แนวทางหรือแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เป็นกลุ่มทดลองใช้ ซึ่งเป็นการส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำให้เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ หมายถึง ความมุ่งหวังหรือความต้องการให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองใช้มีการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ มีเจตคติที่ดี มีความตระหนัก และเห็นความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำ ตลอดจนมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำ

3. เอกสารประกอบการพัฒนา หมายถึง เอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม การศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่นและการฝึกประสบการณ์ในสถานการณจริง เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองซึ่งมีจำนวน 5 ชุด ได้แก่ ชุดที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ ชุดที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม ชุดที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ชุดที่ 4 การเสริมสร้างแรงจูงใจ และชุดที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ

4. กระบวนการของรูปแบบ หมายถึง เทคนิคหรือวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จนกระทั่งมีและใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งมีวิธีการพัฒนา ประกอบด้วย

4.1 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้วยการอบรมโดยมีวิทยากรมาให้ความรู้ในเรื่องที่ต้องการโดยเน้นผู้รับการอบรมเชิงปฏิบัติการได้ลงมือปฏิบัติจริงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันการแสดงความคิดเห็นการสรุปเป็นองค์ความรู้ร่วมกัน เกิดความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำเอาความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนางานในโรงเรียน

4.2 การศึกษาครูงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการศึกษาเรียนรู้จากโรงเรียนดีเด่นที่ตรงกับประเด็นที่ต้องการทำให้ได้พบเห็นสภาพจริง สัมผัสได้ ได้แก่ การดู การฟัง การสอบถาม การสัมภาษณ์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ

4.3 การฝึกประสบการณ์ในสถานการณ์จริง หมายถึง การที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการเรียนรู้จากวิทยากรแล้วนำความรู้ ความเข้าใจจากการอบรมเชิงปฏิบัติการกลับไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนของตน

5. การติดตามและประเมินผล หมายถึง การติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าในการพัฒนาภาวะผู้นำรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองใช้ โดยให้รองผู้อำนวยการที่เป็นกลุ่มทดลองได้กรอกแบบประเมินภาวะผู้นำโดยประเมินตนเอง คือ ครั้งที่ 1 ประเมินในระยะก่อนปฏิบัติการ (ก่อนการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม) ครั้งที่ 2 ประเมินในระยะปฏิบัติการ หลังสิ้นสุดการศึกษาครูงานโรงเรียนดีเด่น และครั้งที่ 3 ประเมินในระยะติดตามผลหลังสิ้นสุดการฝึกประสบการณ์ในสถานการณ์จริง

การพัฒนาภาวะผู้นำ

1. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาถึงวิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่า มีคำภาษาอังกฤษที่ใช้ในความหมายเดียวกัน 3 คำ ได้แก่ 1) Technique (เทคนิค) 2) Method (วิธี) 3) Delivery (การส่งมอบ) ในการวิจัยนี้ใช้คำว่าวิธีการและการเลือกที่จะใช้วิธีการใดนั้น จะต้องสังเคราะห์วิธีการพัฒนาซึ่งคือคุณลักษณะ (Trait) ที่จะทำการพัฒนา ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดเห็นไว้ดังนี้

Boshop (1979, pp. 4 – 6, อ้างถึงใน ชวนะ ทวีอุทิศ, 2558, หน้า 80) เสนอแนวความคิดการพัฒนาคุศลกรโดยใช้แนวคิดเชิงระบบไว้ ดังนี้

1. ความต้องการ เป็นการหาความต้องการพัฒนาเป็นขั้นตอนแรก
2. การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ เป็นการพิจารณาสภาพการณ์สิ่งแวดล้อมที่ควรแก้ไข

3. การพัฒนา เป็นการแสวงหากลวิธีในการ แก้ไข ปรับปรุง ความต้องการการพัฒนาของผู้รับการพัฒนา

4. ความเป็นไปได้ เป็นการศึกษความเป็นไปได้ของโครงการพัฒนา เพื่อปรับปรุงโครงการให้สามารถพัฒนาไปได้ด้วยดี

5. การนำไปใช้ เป็นการนำโครงการไปปฏิบัติ โดยผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านมาให้การฝึกอบรม

6. การประเมินผล เป็นการประเมินโครงการพัฒนาว่าบรรลุตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ ควรมีการประเมินเป็นระยะเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง

ส่วน McCauley and Others (1996, p. 16, อ้างถึงใน ชวนะ ทวีอุทิศ, 2558, หน้า 80) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำแล้วสรุปวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำไว้ 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the job) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงานที่ท้าทายมากเท่าใดย่อมเรียนรู้มากขึ้นเท่านั้น ในระบบราชการแต่ละตำแหน่งเป็นงานที่ท้าทายในระดับที่แตกต่างกัน

2. การเรียนรู้จากผู้อื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์การที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชาจะเป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role model) ทั้งในด้านดีและด้านไม่ดี เป็นแหล่งที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ท้าทายให้เพื่อนทำ เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะเป็นแหล่งของข้อมูล เป็นทรัพยากรและให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงสามารถพัฒนาได้โดยอาศัยการเรียนรู้จากผู้อื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครูเป็นอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดทำให้บุคคลตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จุดอ่อนของตนเอง สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเองหาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่าภาวะผู้นำสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม การฝึกอบรมจะช่วยให้มีความรู้ รู้กระบวนการในการ

นำและรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรทั่ว ๆ ไปหรือหลักสูตรที่เฉพาะเจาะจงทฤษฎีหนึ่ง ก็ได้

ซึ่งสอดคล้องกับ Truelove (1992, pp. 168 – 169, อ้างถึงใน ชวนะ ทวีอุทิศ, 2558, หน้า 81) ที่ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ 3 วิธี คือ 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การเรียนรู้แบบตัวต่อตัวและ 3) การเรียนรู้แบบกลุ่ม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Solo Learning) ได้แก่ 1) การฝึกปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย (Assignment) 2) การใช้บทเรียนโปรแกรม (Programmed Learning) 3) การทำโครงการเดี่ยว (Project – Individual) 4) การปฏิบัติซ้ำ (Action Maze) เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยการอบรม (Computer–Base Training) การใช้วีดิทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Video) และสถานการณ์จำลอง (Simulation)

2. การเรียนรู้ตัวต่อตัว (One-to-One Learning) ได้แก่ 1) การฝึกหัดตามคำแนะนำ (Guided Practice) 2) การสอนงาน (Coaching) 3) การให้คำปรึกษา (Counseling) 4) การฝึกงาน (Mentoring) 5) การสาธิต (Demonstrating) 6) สถานการณ์จำลอง (Simulation) 7) การอ่านตามคำแนะนำ (Guided Reading) 8) การติวเข้ม (Tutorial)

3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Group Learning) ได้แก่ 1) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) 2) การสอนกลุ่มย่อย (Micro Teaching) 3) การบรรยาย (Lecture) 4) การเรียนจากบทเรียน (Lesson) 5) การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Discussion) 6) การทำโครงการรายกลุ่ม (Project – Group) 7) การฝึกปฏิบัติ (In-Tray Exercise) 8) การฝึกปฏิบัติ – ทักษะเฉพาะด้าน (Exercise – Skills) 9) การฝึกปฏิบัติ – รายกลุ่ม (Exercise – Group) 10) การศึกษากรณีตัวอย่างจากเอกสาร (Case Study – Incident) 11) การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์ (Case Study – Incident) 12) สถานการณ์จำลอง (Simulation) 13) เกมทางธุรกิจ (Business Game) 14) การเรียนจากการค้นคว้า (Discovery Learning) 15) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning Set) 16) การระดมสมอง (Brainstorming) 17) การระดมสมอง (Brainstorming) 18) การศึกษานอกสถานที่ (Field Trip) 19) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Open Forum)

ส่วน Dubrin (1995, pp. 330 – 356, อ้างถึงใน ชวนะ ทวีอุทิศ, 2558, หน้า 82) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธีคือ

1. การทำความรู้จักตนเอง หลักสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำคือการทำความรู้จักตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับตัวผู้บริหารอย่างเด่นชัด ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. การสร้างวินัยในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจำเป็นต้องมีวินัยในตนเอง วินัยในตนเองในที่นี้ หมายถึง ความพยายามที่จะรักษาระดับความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายไว้ให้มั่นคง วินัยในตนเองมีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุกรูปแบบ ตัวอย่างเช่น การที่ผู้นำเห็นว่าการเป็นผู้ฟังที่ดีเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำก็ต้องอ่านหรือศึกษาหรือเข้าฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการฟัง ทั้งนี้เพื่อสร้างความเป็นผู้ฟังที่ดีสามารถจับประเด็นได้ถูกต้อง วินัยในตนเองมีความจำเป็นเพราะสภาวะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมักจะหันเหความสนใจของผู้นำไปสู่ทิศทางอื่นอยู่เสมอ วินัยในตนเองมีบทบาทสำคัญต่อการติดตามพฤติกรรมของบุคคลอย่างต่อเนื่องทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลดังกล่าวได้มีการพัฒนาตนเองจริง

3. การศึกษา โดยทั่วไปการศึกษามักหมายถึง การถ่ายทอดความรู้ โดยไม่คำนึงถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างทันทีทันใด ยกตัวอย่างเช่น หากผู้บริหารศึกษาเกี่ยวกับคณิตศาสตร์ก็เป็นที่หวังว่าสักวันหนึ่งเขาอาจมีโอกาสนำหลักคณิตศาสตร์ที่เรียนมาในการอธิบายเหตุผลของเหตุการณ์หรือปัญหาทางการบริหารขององค์การซึ่งเป็นการเพิ่มความเป็นผู้นำให้เป็นที่ยอมรับ การศึกษาอย่างเป็นทางการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารและตำแหน่งของผู้นำ นอกจากนี้ปริมาณของการศึกษาอย่างเป็นทางการยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับของตำแหน่งที่ผู้นำปฏิบัติงาน การศึกษาด้านวิศวกรรมศาสตร์ กฎหมายหรือการบริหารธุรกิจมีส่วนช่วยให้บุคคลประสบความสำเร็จในการใช้ภาวะผู้นำทางธุรกิจ อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษา กับสถานะของภาวะผู้นำ บางครั้งอาจไม่เป็นเหตุเป็นผลแก่กันก็ได้ มีหลายคนที่มียตำแหน่งที่สามารถใช้ภาวะผู้นำในองค์การทางธุรกิจแต่มีระดับการศึกษาไม่สูงนัก สิ่งสำคัญกว่าความสัมพันธ์ระหว่างการศึกษา กับภาวะผู้นำ คือ วิธี (How) นำการศึกษาให้เป็นประโยชน์ต่อภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำระดับสูงส่วนใหญ่มักเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูงมีความรู้ดี สามารถเรียนรู้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่าง ๆ จากงานที่ทำ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาอย่างเป็นทางการและความรู้ที่ได้จากการทำงานจะช่วยให้ผู้นำมีสารสนเทศในการแก้ปัญหาใหม่ ๆ เสมอ

4. การแสวงหาประสบการณ์ ประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงาน นับเป็นสิ่งที่มิใช่ประโยชน์ต่อการใช้ภาวะผู้นำให้มีประสิทธิภาพเพราะถ้าหากขาดประสบการณ์ ก็จะไม่สามารถแปรความรู้ให้เป็นทักษะได้ แหล่งที่มาของประสบการณ์มี 2 แหล่งหลัก ๆ คือ เพื่อนร่วมงานและน้องงาน เพื่อนร่วมงานสามารถให้ประสบการณ์ได้อย่างดี การให้

ข้อมูลย้อนกลับหรือให้คำแนะนำอย่างทันทีทันใด อาจมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การหาประสบการณ์อาจใช้การสังเกตเวลาผู้บังคับบัญชาเผชิญปัญหาในระหว่างประชุม แล้วพยายามนำเทคนิคการแก้ปัญหาที่นำมาใช้กับผู้บังคับบัญชาของตนอีกทีหนึ่งหรืออาจจะเรียนรู้ที่จะไม่ใช้ภาวะผู้นำเช่นนั้น หากพบว่าไม่ใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล แหล่งหรือบุคคลที่สามารถให้ประสบการณ์ประกอบด้วยผู้บริหารหรือผู้นำในระดับตำแหน่งที่สูงกว่ากลุ่มผู้นำระดับเดียวกัน รวมทั้งคณะผู้จัดทำรายการ (Reporting Staff) การทำงานในหน้าที่รับผิดชอบจะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะบทบาทส่วนหนึ่งของผู้นำคือต้องเป็นนักแก้ปัญหาและปัญหาใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นมักมีความซับซ้อนและคลุมเครือมากขึ้นเรื่อย ๆ

ความกว้างของประสบการณ์ภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ นั้นมักขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องพยายามรวบรวมประสบการณ์การบริหารจากสถานการณ์ที่แตกต่างกันในองค์การทางธุรกิจ ผู้ที่หวังจะเป็นผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมักจะถูกแนะนำให้หาประสบการณ์ในองค์การอย่างน้อย 2 ด้าน คือ ด้านการตลาดกับด้านการผลิต ซึ่งลักษณะเช่นนี้ แฮมบริค (Hambrick) เรียกว่า การพัฒนาการบริหารโดยอาศัยการทำงานหลายหน้าที่

5. การให้คำปรึกษาในการให้คำปรึกษาเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ยืดประสบการณ์เป็นหลักอีกวิธีหนึ่งที่เชื่อว่า การพัฒนาภาวะผู้นำควรจะมีการฝึกสอนโดยผู้นำที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่าที่ปรึกษา (Mentor) ซึ่งจะคอยพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้เรียนโดยอาศัยการสอน (Tutoring) การฝึก (Coaching) การแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support) ที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ส่วนใหญ่มักได้แก่ ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานหรือนักวิชาชีพด้านบริหารบุคคล

การให้คำปรึกษาส่วนใหญ่มักเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ให้กับผู้รับคำปรึกษา แต่บางแห่งอาจมีระบบการให้คำปรึกษาที่เป็นทางการก็ได้ ผู้ให้คำปรึกษาสามารถให้ตัวอย่างในการใช้ภาวะผู้นำที่มีและไม่มีประสิทธิผล หน้าที่ของผู้ให้คำปรึกษาคือคอยฝึกสอนผู้เรียนให้สามารถใช้ภาวะผู้นำแต่ในระหว่างที่ผู้รับคำปรึกษา (Mentored) ฝึกใช้ภาวะผู้นำนั้น ผู้ให้คำปรึกษามักจะไม่เข้ามาแทรกแซงโดยปล่อยให้ฝึกใช้ภาวะผู้นำอย่างอิสระ

2. วิธีการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำ

ในการจะพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำ ให้ประสบผลสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย หรือสนองความต้องการตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ให้คำนึงถึงวิธีการที่เหมาะสมกับภาวะผู้นำทางวิชาการของหน่วยงานนั้น ๆ มีดังนี้

2.1 รูปแบบการพัฒนาที่มุ่งพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา ที่มุ่งเน้นให้สมรรถนะการปฏิบัติงานในหน้าที่และสมรรถนะเฉพาะเฉพาะกลุ่มสาระการเรียนรู้ นั้น ๆ

2.2 รูปแบบของการพัฒนามุ่งเน้นการสร้างเครือข่ายที่มีคุณภาพตาม มาตรฐานที่สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษากำหนดให้กระจายอยู่ ทั่วประเทศ เพื่อสะดวกในการเข้ารับการพัฒนาของครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งที่ เป็นองค์กร เครือข่าย บุคคลเครือข่าย และเครือข่ายทางไกล

2.3 รูปแบบและวิธีการพัฒนาต้องมีความหลากหลาย สอดคล้องกับ ความต้องการพัฒนาครู และบุคลากรทางการศึกษา แต่มุ่งเน้นวิธีการพัฒนาที่ใช้โรงเรียน หรือหน่วยงานเป็นฐานเป็นสำคัญ วิธีการพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่ แบบเพื่อนช่วยเพื่อน (Peer Group) การวิจัยในชั้นเรียน การเข้ารับการอบรมหรือเข้าร่วมสัมมนาวิชาการ การ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จากประสบการณ์กับผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขา การศึกษาต่อและการเรียนรู้ผ่านระบบเครือข่ายทางไกล

ยุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาเพื่อ พิจารณาวิธีการหรือแนวทางในการพัฒนา มีเป้าหมายสำคัญ ดังนี้

1. การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโดยยึดภารกิจของผู้บริหาร สถานศึกษาที่ปฏิบัติในโรงเรียนเป็นพื้นฐานการพัฒนา
2. นำเอาภารกิจ วิธีการทำงาน กระบวนการทำงาน เป้าหมายการ ปฏิบัติงานมาเป็นเนื้อหาสาระ กระบวนการและกิจกรรมในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ด้วยการนำเอาเทคโนโลยี และนวัตกรรมมาใช้ในกระบวนการพัฒนา
3. เป้าหมายเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้ได้รับการพัฒนาอย่าง สัมฤทธิ์ผล ส่งผลให้เกิดต่อการเรียนรู้ของนักเรียนโดยตรง
4. การพัฒนาผู้บริหารยุคใหม่ต้องทำให้ผู้บริหารรู้สึกศรัทธา มีความสุข มีส่วนร่วมได้ใช้ความคิดวิเคราะห์ ได้ลงมือปฏิบัติจริง และเห็นคุณค่าการทำกิจกรรม จาก

เป้าหมายของการพัฒนาดังกล่าวข้างต้นสามารถนำมากำหนดเป็นยุทธวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาได้ ดังนี้คือ

4.1 การอภิปราย เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยวิธีการบรรยาย และการสนทนาโต้ตอบในการบริหาร และบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

4.2 การฝึกปฏิบัติ เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เปิดโอกาสให้รับการฝึกปฏิบัติงานจริงตามบทบาทและหน้าที่รับผิดชอบตามตำแหน่ง ประกอบด้วย การสังเกต การสาธิต ภาคสนาม

4.3 วิธีการกลุ่ม เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ การอบรมสัมมนา การประชุมกลุ่มย่อยเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษา มีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

4.4 วิธีการสร้างสรรค์ความคิด เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประกอบด้วยสถานการณ์จำลอง การระดมสมอง การแสดงบทบาทสมมติ และการสอนแบบจุลภาค

4.5 วิธีระบบ เป็นวิธีการพัฒนาภาวะของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย การวิจัยเชิงทดลอง และการสำรวจ

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำมีหลายวิธีการ แต่ผู้วิจัยเห็นว่าการฝึกอบรมน่าจะเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้ผลวิธีการหนึ่ง จึงได้นำการฝึกอบรมมาเป็นนวัตกรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำ

3.1 ความหมายของการฝึกอบรม

ได้อ่านนักวิชาการให้ความหมายของการฝึกอบรมไว้หลายท่าน เช่น ชูชัย สมितिไกร (2548, หน้า 5); ทวีศักดิ์ ไชยมาโย (2552, หน้า 80) สอดคล้องกับ Posner (1992, p. 73); Rothwell (1996, p. 26); Silberman (1998, p. 1); Pont (1995, p. 7) and Goldstein (1993) ได้ให้ความหมายการฝึกอบรมว่าหมายถึงกระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ ทักษะความสามารถ และเจตคติของบุคลากรอันจะช่วยปรับปรุงให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งหมายรวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ การจัดการกระบวนการเรียนรู้เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม อันเป็นการเพิ่มความสามารถในการทำงานของคนทั้งด้านความรู้ ทักษะ ทัศนคติ ความชำนาญในการปฏิบัติงาน กล่าวโดยสรุป การฝึกอบรมหมายถึง กระบวนการเรียนรู้ซึ่งถูก

จัดขึ้นอย่างเป็นระบบโดยมีจุดประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะ ความสามารถ และเจตคติที่ดีขององค์กรและผลการปฏิบัติงานดีขึ้นกว่าเดิม

3.2 วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเป็นการเสริมสร้างสมรรถภาพของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น หลังจากที่เข้ารับการฝึกอบรมแล้วสภาพความต้องการและจำเป็นต้องให้บุคลากรได้รับการพัฒนาสมรรถภาพด้วยการฝึกอบรมนั้นมีแนวโน้มและวัตถุประสงค์หลายประการ ดังเช่น Waxley & Latham (1991, อ้างถึงใน ชูชัย สมितिไกร 2548, หน้า 5) กล่าวถึงวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมไว้ 3 ประการคือ

1) เพื่อปรับปรุงความตระหนักรู้ในตนเอง (Self Awareness) ของแต่ละบุคคลเป็นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองในองค์กร ตระหนักถึงความแตกต่างระหว่างสิ่งที่ตนเองปฏิบัติจริง และปรัชญาชีวิตถือการเข้าใจถึงทัศนคติที่ผู้อื่นมีต่อตนเอง และการเรียนรู้ว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อผู้อื่นอย่างไร เป็นต้น

2) เพื่อเพิ่มพูนทักษะการทำงาน (Job Skills) ของแต่ละบุคคลโดยอาจเป็นทักษะในด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านก็ได้ ดังเช่น ทักษะการใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ การปกครองลูกน้อง ทักษะการนิเทศการปฏิบัติงาน ทักษะการเขียนแผนการจัดประสบการณ์เรียนรู้ ทักษะการดูแลความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

3) เพื่อเพิ่มพูนแรงจูงใจ (Motivation) ของแต่ละบุคคลอันจะทำให้การปฏิบัติงานเกิดผลดี แม้ว่าจะมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน แต่หากขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานแล้วบุคคลนั้นอาจมิได้ใช้ความรู้และความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่และผลงานไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร

ซึ่งสอดคล้องกับ Rothwell (1996, pp. 12 – 18) กล่าวว่าสภาพความต้องการและจำเป็นต้องใช้การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรมีแนวโน้มมาจากสาเหตุ 4 ประการคือ 1) การศึกษาสภาพหรือจังหวะของการทำงานที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสิ่งแวดล้อมภายนอก 2) การสร้างบรรยากาศสิ่งแวดล้อมแห่งการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด 3) การจัดกิจกรรมภายในองค์กรด้วยการสร้างทักษะด้านการเรียนรู้และการมีส่วนร่วม 4) การปรับปรุงสมรรถภาพของบุคลากรให้เหมาะสมกับสภาพที่แท้จริง

ดังนั้นจากที่กล่าวมาเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมโดยทั่วไปนั้น มีจุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม สรุปได้ดังนี้

1. เพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) เพื่อส่งเสริมและสร้างเสริมทางด้านปัญญาให้แก่บุคลากรเกี่ยวกับระเบียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ หน้าที่ความรับผิดชอบ การบริหารงาน ซึ่งเป็นวิธีการเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ความสามารถในการนำไปใช้ในการปฏิบัติงาน
2. พัฒนาทักษะ (Skill) เป็นการพัฒนาทักษะความชำนาญการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในการปฏิบัติงานตามหน้าที่เพิ่มความมั่นใจในการตัดสินใจ สามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ
3. เพื่อเปลี่ยนแปลงเจตคติ (Attitude) ทำให้เกิดมีขวัญและกำลังใจที่ดีในการทำงานของตนด้วยความยินดีและพอใจสามารถทำงานร่วมกับคนอื่นอย่างมีความสุข ทำให้เกิดการใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มตามศักยภาพ

3.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการฝึกอบรม

สมชาติ กิจบรรจง และอรจรีย์ ณ ตะกั่วทุ่ง (2550, หน้า 78) ได้จำแนกสิ่งที่ควรคำนึงในการจัดทำโครงการฝึกอบรม ซึ่งเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จของการฝึกอบรมไว้คือ 1) กลุ่มผู้ฟัง ผู้ที่เข้ารับการอบรม 2) สถานที่สภาพแวดล้อมที่ใช้ฝึกอบรม ต้องเหมาะสมมีอุปกรณ์เอื้ออำนวยให้เกิดการเรียนรู้ 3) บรรยากาศและแรงจูงใจที่ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้การร่วมมือในการจัดฝึกการอบรม 4) จิตวิทยาการเรียนรู้ 5) ปัจจัยอื่น ๆ เช่น เวลา ทรัพยากร และงบประมาณในการดำเนินโครงการสอดคล้องกับ McGhee. W and Tylor (1961, pp. 35 – 46) กล่าวว่าความสำเร็จและประสิทธิผลของโครงการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับปัจจัยดังนี้ 1) องค์กรจะยึดหลักว่าการฝึกอบรมเป็นหนทางที่จะช่วยนำไปสู่เป้าหมาย 2) ฝ่ายบริหารจะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดการฝึกอบรม 3) ฝ่ายบริหารองค์กรจะต้องมีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการพัฒนาและการจัดโครงการฝึกอบรม 4) บรรยากาศควรเป็นลักษณะส่งเสริมและสนับสนุนการอบรมให้การยอมรับและให้ความสำคัญต่อประโยชน์การฝึกอบรม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ปัจจัยที่สนับสนุนความสำเร็จของการฝึกอบรมล้วนแต่มีความสัมพันธ์กัน ซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องให้ความสำคัญและมีความมุ่งมั่นต่อการสนับสนุนงานฝึกอบรม ให้การฝึกอบรมเป็นเครื่องมือในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการ

พัฒนาคุณภาพของบุคลากรได้เป็นอย่างดี หากมีการจัดอบรมอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรและการสนองความต้องการของบุคลากร

3.4 ประเภทของการฝึกอบรม

การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และทักษะเฉพาะเรื่องให้กับบุคลากรในหน่วยงานมีหลายลักษณะขึ้นอยู่กับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ความต้องการและความจำเป็นของการฝึกอบรมรวมถึงลักษณะงาน ซึ่งตามปกติประเภทของการฝึกอบรมอย่างกว้าง ๆ มี 2 ประเภทคือ 1) การฝึกอบรมที่เป็นทางการ (Formal Training) 2) การฝึกอบรมอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Training) ซึ่งเมื่อทำการศึกษารายละเอียดประเภทของการฝึกอบรมตามความเห็นของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านมีความเห็นสอดคล้องกัน แต่ที่นำมาใช้อ้างอิงในการวิจัยและพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของนักวิชาการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสกลนครได้ยึดตามแนวคิดของทวีป อภิลิทธิ (2536, หน้า 16 – 17) ที่มีความเห็นสอดคล้องกันว่าประเภทของการฝึกอบรม แบ่งได้ 4 ประเภทด้วยกันคือ

1) การฝึกอบรมก่อนประจำการเป็นการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมงานใหม่หรือเพิ่งจะเริ่มโครงการใหม่ ซึ่งผู้ที่เข้ารับการอบรมมักจะอยู่ในระยะทดลองงาน เนื้อหาการอบรมจึงมักจะเป็นเรื่องของภารกิจเริ่มแรก ภารกิจทั่วไปขององค์กรจึงมีลักษณะผสมผสาน คือมีทั้งการฝึกอบรมในห้องและการฝึกภาคสนามระยะเวลาไม่นานนัก 2 – 3 วัน หรือบางกรณีอาจใช้เวลานานถึง 1 เดือน เช่น การฝึกอบรมบทบาทหน้าที่ของนักวิชาการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และการปฏิบัติตนตามบทบาทหน้าที่ของผู้ดูแลเด็กในศูนย์พัฒนาเด็ก เป็นต้น

2) การฝึกระหว่างประจำการเป็นการฝึกอบรมในช่วงที่เข้าทำงานแล้วหรือผ่านระยะการทดลองแล้วการฝึกอบรมจะจัดเป็นระยะ ๆ ให้กับบุคลากรที่แตกต่างกันในเรื่องของการบริหารทั่วไป การอบรมเฉพาะเรื่อง การอบรมเฉพาะเจ้าหน้าที่ ซึ่งระยะเวลายืดหยุ่นได้ตามความต้องการส่วนใหญ่จะใช้เวลาไม่นานประมาณ 1 – 3 สัปดาห์

3) การฝึกอบรมในโครงการ เป็นการอบรมที่จัดให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในโครงการ ซึ่งเป็นการอบรมเฉพาะเรื่องหรือเฉพาะประเภทของบุคลากรมีทั้งการอบรมทางด้านเทคนิค และการอบรมในเชิงจัดการ จัดอบรมโดยผู้ให้ทุนปกติจะจัดระยะสั้น คือ 1 – 3 เดือนหรือขึ้นอยู่กับความจำเป็นของโครงการ

4) การฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองเป็นการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเองของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่มองเห็นว่าตนเองมีความรู้ ทักษะไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงและวิทยาการสมัยใหม่ ทำให้เกิดความคิดที่จะพัฒนาตนเองซึ่งอาจจะเป็นการอบรมเพื่อฟื้นฟูความรู้ใหม่โดยหน่วยงานต้นสังกัดให้การอนุมัติและสนับสนุนด้านการเงิน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการออกไปอบรมนอกสถานที่ระยะเวลาจะขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่หน่วยงานต้องการพัฒนา จะมีทั้งการฝึกอบรมระยะสั้นและระยะยาวหรือบางคนคนอาจจะถึงศึกษาต่อ ซึ่งการศึกษาต่อก็คือการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเช่นกัน

สรุปได้ว่า การฝึกอบรมแบ่งเป็น 4 ประเภทคือ การฝึกอบรมก่อนประจำการระหว่างประจำการ การฝึกอบรมในโครงการและการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง ซึ่งมีจุดมุ่งหมายของการอบรมที่แตกต่างกันตามความต้องการขององค์กร เพื่อพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรในองค์กร

3.5 รูปแบบการฝึกอบรม

มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมไว้สอดคล้องกัน ต่างกันเพียงข้อปลีกย่อยของขั้นตอนเท่านั้นที่นำมาพิจารณาเพื่อวิเคราะห์ถึงรูปแบบการฝึกอบรมที่เหมาะสมต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด มีดังนี้คือ

Bader & Bloom (1994, pp. 24 – 31, อ้างถึงใน ทวีศักดิ์ ไชยมาโย 2552, หน้า 82) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการฝึกอบรมที่ส่งผลสูงสุด (High-Impact Training Model) มี 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1) การวิเคราะห์ความต้องการการฝึกอบรม (Identify Training Need) ผู้จะทำการฝึกอบรมจะต้องสามารถชี้แนะให้เห็นถึงการอบรมอย่างมีเหตุผลที่เหมาะสม เป็นการฝึกอบรมเพื่อปรับปรุงทักษะเดิมหรือทักษะใหม่ตัดสินใจเลือกทักษะที่ต้องการพัฒนา สอบถามผู้มีส่วนร่วม เรียนรู้ถึงพื้นฐานการศึกษา ประสบการณ์และบรรยากาศการทำงานของผู้มีส่วนร่วม ประเมินคุณค่าของความต้องการการฝึกอบรมและการสร้างความเชื่อมั่นในการฝึกอบรม

2) การวางแผนแนวทางการฝึกอบรม (Map the Approach) เป็นการวางแผนอย่างมีระบบและไม่มีข้อจำกัด โดยการเข้าใจความต้องการของผู้เข้าร่วมอบรมและความคาดหวังของผู้จัดอบรม เป็นการวางแผนเกี่ยวกับการนำเสนอ การอภิปราย การปฏิบัติ การให้ข้อมูลย้อนกลับ การเลือกสื่อโสตทัศนูปกรณ์ การผลิต

โปรแกรมตามความต้องการของผู้เข้ารับการอบรม ระยะเวลา งบประมาณและแหล่งทรัพยากร

3) การผลิตสื่อหรือเครื่องมือการเรียนรู้ (Produce Learning tools) เป็นการจัดสื่อหรือเครื่องมือการเรียนรู้โดยให้ผู้เชี่ยวชาญในองค์กรซึ่งอาจเป็นการผลิตเองหรืออาจจัดทำโดยผู้เชี่ยวชาญจากภายในองค์กรโดยต้องมีการตรวจสอบความเหมาะสมของกิจกรรม และแบบฝึกหัดการเสริมแรงและความต่อเนื่อง และต้องสนับสนุนทั้งระหว่างฝึกอบรม การปฏิบัติกิจกรรมและโปรแกรมทั้งหมด

4) การประยุกต์เทคนิคการฝึกอบรม (Apply Training Techniques) โดยการตรวจสอบถึงการทำให้การฝึกอบรมบรรลุเป้าหมายจากกลุ่มผู้เข้ารับการอบรม การฝึกอบรมสามารถสร้างประสบการณ์ที่เพียงพอต่อความต้องการคุณค่าที่ได้จากการฝึกอบรม ลักษณะของวิทยากรที่นำเสนอความรู้ และทักษะแก่ผู้เข้ารับการอบรม จนผู้เข้ารับการอบรมเกิดทักษะที่ต้องการ

5) การคำนวณผลลัพธ์ที่วัดได้ (Calculate Measurable Results) ด้วยการสอบถาม การสังเกตระหว่างการฝึกอบรม ทั้งการปฏิบัติและการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย การติดตามข้อมูลที่ต้องการระหว่างการอบรมและการใช้กระบวนการประเมินผลเชิงลึก ถึงการเปลี่ยนแปลงจากการฝึกอบรมและประเมินผล การติดตามเป็นช่วงระยะเวลาต่างกัน

6) การติดตามผลการอบรม (Track Ongoing Follow-Through) เป็นการเตรียม การติดตามผลก่อนการฝึกอบรมเริ่มการติดตามระหว่างการฝึกอบรม และหลังการฝึกอบรม บทบาท ความรับผิดชอบสถานการณ์ และเครื่องมือที่จำเป็นต่อการติดตามการฝึกอบรม

จากการศึกษาแนวคิดของ Bader & Bloom (1994, pp. 24 – 31) and Vella (1995, pp. 10 – 14) and Silberman (1998, pp. 15 – 16) สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการฝึกอบรมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาหลักสูตรที่ดี มีการวางแผนที่ดี และออกแบบให้การฝึกอบรมเป็นการอบรมเชิงปฏิบัติ ที่เน้นให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้เสนอความคิดสร้างสรรค์มีการพัฒนาตนตามขั้นตอน สรุปเป็นรูปแบบได้ดังนี้

1) ประเมินความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการอบรม (Assess the Needs for Training and the Participants) เป็นขั้นการตัดสินใจถึง

ความจำเป็นของผู้เข้ารับการอบรม ซึ่งจะได้รับผลต่อมาจะทำให้สามารถช่วยในการวางแผน การออกแบบ การปรับปรุงโปรแกรมได้ดี

2) ตั้งเป้าหมายการเรียนรู้ทั่วไป (Set General Learning Goals)

วิเคราะห์และแยกแยะสมรรถภาพการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการฝึกอบรมเป็นเป้าหมาย อธิบายความต้องการทางด้านการสร้างความตระหนักทางด้านเจตคติ ความรู้ความเข้าใจ และการสร้างพฤติกรรมใหม่ และการนำไปใช้ในหน้าที่การงาน

3) ตั้งจุดประสงค์การเรียนรู้ (Specify Objectives) เจาะจงลึกลงไปถึงชนิดของการเรียนรู้ที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดประสบการณ์ จุดประสงค์จะช่วยเหลือเป็นเครื่องมือสำหรับการจัดการ การตรวจสอบ และการประเมินผลการฝึกอบรม

4) การออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ (Design Training Activities) เป็นการออกแบบกิจกรรมการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งจะต้องสร้างโครงสร้างทั้งวิธีการและรูปแบบของกิจกรรมที่จำเป็นต่อจุดประสงค์ในโปรแกรมการฝึกอบรม

5) เรียงลำดับความเหมาะสมของกิจกรรมการฝึกอบรม (Sequence Training Activities) ตัดสินว่ากิจกรรมใดควรเริ่มต้น หรืออยู่ตอนสิ้นสุด โปรแกรมปรับกิจกรรมเพื่อให้แผนการที่วางไว้คล่องตัวมากขึ้น

6) เริ่มปฏิบัติตามแผนการรายละเอียดทั้งหมด (Start Detail Planning) กำหนดวิธีการปฏิบัติกิจกรรมแต่ละขั้นตอน กำหนดเวลา ข้อเสนอแนะหรือข้อเสนอแนะ จุดสำคัญและการสอน วัสดุ อุปกรณ์ สถานที่และวิธีการจบการฝึกอบรม

7) ทบทวนรายละเอียดเกี่ยวกับการออกแบบ (Revise Design Details) ปฏิบัติตามแผนการที่วางไว้และทบทวนประสบการณ์ของผู้เข้าฝึกอบรม ต้องปรับปรุงหรือติดตามงานหรือขั้นตอนใดบ้าง ตัดสิ่งที่ไม่มีความสำคัญ ปฏิบัติไม่ได้หรือบกพร่อง

8) ประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the Total Result) ตรวจสอบแผนการว่าได้มีคุณสมบัติที่เหมาะสมกับการฝึกอบรมแล้วออกแบบให้เหมาะสมกับการเรียนรู้เพื่อให้ผลลัพธ์ที่ดียิ่งขึ้น

ส่วน ศิริพงษ์ เศาภายน (2545, หน้า 73) ได้กล่าวถึงรูปแบบที่แสดงขั้นตอนในการดำเนินการฝึกอบรมไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การหาความจำเป็นในการฝึกอบรม เป็นระยะเริ่มต้นของระบบการฝึกอบรม โดยดำเนินการศึกษาหาข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เชื่อมั่นว่า

จำเป็นต้องมีการฝึกอบรมจริง การฝึกอบรมต้องใช้ทรัพยากรทุกอย่าง ซึ่งเมื่อคิดเป็นงบประมาณแล้วจะมีจำนวนมาก ดังนั้น การศึกษาข้อมูลในขั้นตอนนี้จะทำให้บ่งบอกได้ว่าสมควรจะจัดดำเนินการฝึกอบรมหรือไม่ และเหตุใดจึงต้องมีการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์ข้อมูลมาแล้วและลงความเห็นว่าจะจัดการอบรมได้ จึงนำมาสร้างหลักสูตรฝึกอบรมหรือเรียกว่าโครงการเปลี่ยนพฤติกรรมผู้เข้ารับการอบรมนั้นเอง หลักสูตรจะประกอบด้วยหัวข้อวิชา วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม เนื้อหาหรือประเด็นสำคัญเทคนิคหรือวิธีการฝึกอบรมสื่อที่จะใช้รวมทั้งเวลาที่กำหนดไว้ด้วย ซึ่งหลักสูตรที่กล่าวนี้จะต้องมีการเรียงลำดับหัวข้อวิชาที่เป็นระบบและเหมาะสม เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ จนกระทั่งเปลี่ยนพฤติกรรมและสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างถูกต้อง เต็มใจและมีประสิทธิภาพ

ขั้นตอนที่ 3 หลังจากสร้างหลักสูตรสำเร็จลงแล้วจะต้องนำไปเขียนโครงการบริหาร เพื่ออนุมัติจัดการฝึกอบรม ซึ่งในขั้นตอนนี้จะเน้นหนักในด้านการบริหารโครงการ เช่น ด้านการจัดการบุคคลที่จะรับผิดชอบการฝึกอบรมด้านการเงินหรืองบประมาณที่จะต้องใช้ในการฝึกอบรม ตลอดจนสร้างบรรยากาศในการฝึกอบรมที่ดี เพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรม ซึ่งจะทำให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมมีทัศนคติที่ดีต่อการเข้ารับการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินการฝึกอบรม การฝึกอบรมทุกครั้งเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้ว จะต้องทำการประเมินว่าการประเมินนั้นจะต้องกระทำทุกขั้นตอน นับแต่การหาความจำเป็นในการฝึกอบรมว่าความจำเป็นที่ได้มานั้น ถูกต้องตามความเป็นจริงหรือไม่ หลักสูตรที่สร้างขึ้นมานั้นเหมาะสมหรือไม่ รวมทั้งการดำเนินการว่ามีประสิทธิภาพหรือไม่การประเมินดังกล่าวจะต้องพิจารณาโดยยึดวัตถุประสงค์ที่ต้องการให้ผู้รับการฝึกอบรมเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเป็นประเด็นสำคัญถ้าจัดอบรมไปแล้วไม่สามารถบ่งบอกได้ว่าผู้เข้ารับการอบรมมีผลการปฏิบัติงานดีขึ้น สมบูรณ์ขึ้น แสดงให้เห็นว่าการฝึกอบรมครั้งนี้มีข้อบกพร่องที่ต้องการแก้ไขปรับปรุงให้ถูกต้องและเหมาะสมค้ำกับงบประมาณและเวลาที่ต้องสูญเสียไป หากการฝึกอบรมนั้นประเมินแล้วพบว่าผู้ผ่านการฝึกอบรมมีศักยภาพสูงขึ้น เมื่อรายงานประเมินผลนำเสนอผู้บังคับบัญชา ระดับสูงก็จะได้รับการพิจารณาให้มีการจัดดำเนินการต่อไป

สรุปได้ว่า รูปแบบการฝึกอบรมในแต่ละแนวคิดนั้น จะเป็นกระบวนการ การฝึกอบรมที่เหมือนกันอยู่ 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนแรกเป็นกิจกรรมก่อนการปฏิบัติการ ฝึกอบรม ซึ่งครอบคลุมถึงกิจกรรมทุกกิจกรรมที่ต้องเตรียมเอาไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะ ดำเนินการฝึกอบรม เช่น การประเมินความจำเป็น การวิเคราะห์งาน การออกแบบ หลักสูตรการเตรียมการเพื่อทดลองฝึกอบรม ขั้นตอนที่สองเป็นกิจกรรมระหว่าง การฝึกอบรม รวมไปถึงกิจกรรมทางด้านวิชาการ เทคนิคการฝึกอบรม การจัดบันทึกเอกสาร และขั้นตอนสุดท้ายเป็นกิจกรรมหลังการฝึกอบรม (Post-implementation) ครอบคลุม ขั้นตอนที่จำเป็น ได้แก่ การจัดทำรายงานหลังการอบรมสิ้นสุด การติดตามภายหลังอบรม และการทบทวนเพื่อการปรับปรุงและการวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมในการฝึกอบรม ซึ่งเป็น รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของนักวิชาการศึกษาในองค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น จังหวัดสกลนครในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแนวคิดดังกล่าวข้างต้นมากำหนดเป็นกรอบ แนวคิดและรูปแบบการพัฒนาได้ครอบคลุมทุกขั้นตอนดังกล่าวเพื่อการวิจัยและพัฒนาครั้ง นี้ด้วย

หลักสูตรการฝึกอบรมเป็นการสร้างหรือพัฒนาเพื่อใช้ในการฝึกอบรมเป็น กระบวนการจัดการศึกษาที่มีขอบเขต และมีจุดมุ่งหมายที่เฉพาะเจาะจงเป็นกระบวนการที่ ช่วยให้บุคคลอื่นมีความรู้และทักษะเฉพาะเรื่องมีความคาดหวังตามหลักสูตรไม่กว้างขวาง นัก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการศึกษาที่มุ่งให้บุคคลได้พัฒนาการเรียนรู้ เจตคติและ ทักษะในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ระยะเวลาการฝึกอบรมไม่ยาวนาน การประเมินผลจะ มุ่งที่ผลของหลักสูตรกับการพัฒนาบุคคล เพราะมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาบุคลากรใน องค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ต้องการ เป็นการฝึกฝนและการสร้างเสริม สมรรถภาพการทำงานของบุคลากรในองค์กร หรือหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

3.6 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม เป็นการประยุกต์และปรับปรุงจาก รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรโดยทั่วไปให้มีความเหมาะสมกับจุดมุ่งหมายและสนองความ ต้องการความจำเป็นของผู้เรียนและสังคม การพัฒนาหลักสูตรต้องดำเนินการทั้งการสร้าง หรือร่างหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้และการประเมินผลหลักสูตร ซึ่งนักพัฒนาหลักสูตร ฝึกฝนอบรมได้เสนอแนวคิดไว้มากมายและคล้ายคลึงกัน สรุปได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1) ขั้นการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรม เป็น ขั้นตอนของการศึกษาสภาพปัญหาของบุคลากร หรือองค์กรในการวิเคราะห์นั้นจะต้องจัด

กระทำอย่างรอบคอบเป็นระบบ และครอบคลุม โดยจะต้องพิจารณาถึงสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างเป็นปัจจุบัน นำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการกำหนดหลักการและเหตุผล รวมถึงการวางแผนฝึกอบรมอย่างเหมาะสม ซึ่งต้องอาศัยเทคนิควิธีการหลายวิธี เช่น การสังเกต การวิเคราะห์งาน การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสำรวจความต้องการ

2) ขั้นตอนการกำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนในการกำหนดว่าในโครงการฝึกอบรมนั้นจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้ไปในลักษณะใด จึงจะสามารถแก้ไขปัญหาที่เป็นความต้องการจำเป็นของหน่วยงานนั้นได้ เช่น เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านความรู้ เจตคติ และทักษะการปฏิบัติงาน

3) ขั้นตอนการเลือกเนื้อหาในการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนในการเลือกเนื้อหาวิชา การกำหนดหัวข้อวิชา การกำหนดวัตถุประสงค์หัวข้อวิชา สิ่งที่ต้องการให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในลักษณะอย่างไร โดยยึดเกณฑ์ในการเลือกเนื้อหา ดังนี้

3.1) ต้องสอดคล้องกับความต้องการ และความจำเป็นในการแก้ปัญหาหรือการพัฒนาบุคลากรของหน่วยงาน

3.2) มีความทันสมัย ทันต่อเหตุการณ์ น่าสนใจ และจูงใจผู้เข้ารับการอบรม

3.3) ต้องมีความเหมาะสมกับระดับวุฒิภาวะของผู้เข้ารับการอบรม

3.4) ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถนำไปใช้ได้จริง

3.5) สามารถประเมินได้

4) ขั้นตอนการคัดเลือกวิธีการฝึกอบรม เป็นขั้นตอนการกำหนดกิจกรรมและการเลือกสื่อที่จะใช้ในการฝึกอบรมเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และทักษะการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพในการเลือกสื่อมีข้อควรคำนึง คือ

4.1) ต้องสามารถถ่ายทอดเนื้อหาวิชาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2) มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ เพศ วัยและระดับความรู้

4.3) ต้องมีคุณค่าทางเทคนิคที่ชัดเจน และมีความถูกต้อง

4.4) ต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ ค่าใช้จ่าย

ลงทุน

5) ขั้นการวัดและการประเมินผล เป็นขั้นตอนการกำหนดวิธีการวัดและประเมินผล เพื่อตรวจสอบคุณลักษณะของผู้เข้ารับการอบรมให้เป็นไปตามเกณฑ์และวัตถุประสงค์ และเป็นการกำหนดวิธีการติดตามผลการฝึกอบรมว่าผู้ที่อบรมไปแล้วสามารถนำเอาความรู้ ความเข้าใจ เจตคติ และความชำนาญการที่ได้รับจากการฝึกอบรมไปปฏิบัติงานได้จริงเพียงใด

จากรูปแบบการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมที่ได้นำเสนอสามารถนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการพัฒนาหลักสูตรเพื่อการวิจัยและพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของนักวิชาการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสกลนครได้ โดยสามารถใช้ได้ทั้งในลักษณะที่เป็นหลักสูตรรวมและหลักสูตรเฉพาะมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ขั้นการสำรวจข้อมูลพื้นฐาน และการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
- 2) การออกแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ และการตรวจสอบคุณภาพของร่างหลักสูตร
- 3) ปฏิบัติการพัฒนาภาวะผู้นำ
- 4) การประเมินผลการพัฒนา
- 5) การติดตามเพื่อยืนยันความคงทนในการพัฒนา

3.7 งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมพบว่า ได้มีผู้พัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม โดยอาศัยขั้นตอนการวิจัยและการพัฒนาซึ่งส่วนใหญ่จะมีรูปแบบที่คล้ายคลึงกันซึ่งสามารถนำมาเทียบเคียงหรือประยุกต์ใช้ในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของนักวิชาการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสกลนคร ดังนี้

สุวรรณ หมิ่นตาบุตร (2549, บทคัดย่อ) ทำการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูง โรงเรียนประถมศึกษา ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขตการศึกษา 8 ดำเนินการวิจัยมี 4 ขั้นตอนคือ ขั้นตอนแรก เป็นการประเมินหลักสูตรหลักสูตรเดิมด้วยการเก็บข้อมูลจากผู้ผ่านการอบรมสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนที่สองเป็นการนำผลประเมินจัดทำร่างข้อคำถามเกี่ยวกับเนื้อหาสาระเพื่อการพัฒนาหลักสูตร ขั้นตอนที่สาม เป็นการหาความเหมาะสมและความสอดคล้องของเนื้อหาสาระในการพัฒนาหลักสูตรจากผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนที่สี่ เป็นการเสนอเนื้อหาสาระเพื่อการพัฒนา

หลักสูตร ผลการวิจัยพบว่า 1. ผลการประเมินหลักสูตรการฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับสูงฉบับเดิมพบว่ารายวิชาการทฤษฎีวิชาการ และกิจกรรมทุกกิจกรรม ยังมีความจำเป็นต้องกำหนดไว้ในหลักสูตร และสามารถจำแนกเป็นกลุ่มเหมาะสม และจำเป็นสูงมาก 2. รายวิชา กลุ่มเหมาะสมและจำเป็นสูง 41 รายวิชา 2. ข้อเสนอ ในการพัฒนาหลักสูตรอบรมผู้บริหารฉบับใหม่ ประกอบด้วย รายวิชาที่ควรกำหนดเพิ่ม 23 รายวิชา เพิ่มเวลาในการฝึกอบรม 4 รายวิชา

เยาวลักษณ์ สุตะโคตร (2553, บทคัดย่อ) ได้วิจัยพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานเทศบาล : กรณีสำนักงานเทศบาลเมืองมุกดาหาร โดยใช้หลักสูตรการฝึกอบรมเป็นแนวทางการพัฒนา มีขั้นตอนการสร้างประกอบด้วย 1) เขียนโครงร่างหลักสูตร 2) การตรวจสอบเอกสารหลักสูตร 3) สิ่งที่ต้องตรวจสอบ คือ จุดมุ่งหมายของหลักสูตร วัตถุประสงค์ของแต่ละหัวข้อวิชาการอบรม 4) วิธีการดำเนินการตรวจสอบ 5) เครื่องมือที่ใช้ในการตรวจสอบ 6) ขั้นตอนในการสร้างแบบประเมินโครงร่างหลักสูตร 7) การปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรการฝึกอบรมก่อนนำมาใช้ 8) เครื่องมือที่ใช้ในการออกแบบหลักสูตร ผลการวิจัยพบว่า พนักงานเทศบาลที่เข้ารับการอบรม มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ผู้นำ ภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำและเจตคติต่อภาวะผู้นำในระดับสูงกว่าก่อนฝึกอบรมส่งผลให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ได้รับการพัฒนาสู่มาตรฐานที่ดียิ่งขึ้น

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นได้ว่าการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม มีรูปแบบการพัฒนาเช่นเดียวกับการพัฒนาหลักสูตรทั่วไปเพียงแต่ว่าหลักสูตรการฝึกอบรมเป็นหลักสูตรระยะสั้น มีจุดมุ่งหมายเฉพาะเรื่องเฉพาะอย่าง และหวังผลในการปฏิบัติ สามารถสรุปเป็นขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรม 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย ขั้นตอนที่หนึ่ง การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ขั้นตอนที่สอง การสร้างและพัฒนาหลักสูตร ขั้นตอนที่สาม ตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตร และขั้นตอนที่สี่ ปรับปรุงแก้ไขหลักสูตร

4. การสังเคราะห์ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

อย่างไรก็ตามเพื่อศึกษาถึงรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาที่นักวิชาการได้ทำการศึกษาไว้ เช่น สันติ ศูนย์กลาง (2551, หน้า 53); จงกลณี ชูติมาเทวินารี (2544, หน้า 128); ชีระ รุญเจริญ (2550, หน้า 207); รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 281); อุณา นพคุณ (2546, หน้า 4); กุญชรী คำชายและคณะ (2546, หน้า 59) ต่างก็มี

กิจกรรมพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำทางวิชาการที่หลากหลายและคล้ายกันสามารถสรุปเป็นขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการได้ 10 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ขั้นการสำรวจหรือทำความเข้าใจตัวเอง เป็นการพิจารณาตนเอง โดยการมองดูตัวเองว่ามีข้อเด่นและข้อด้อยร่วมกับคนใกล้ชิดที่รู้จักเราดีเพื่อช่วยทำให้ ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะของเราเป็นความจริง เช่น เรามีความรู้ความสามารถ และทักษะอย่างไรบ้าง ในการบริหารงานวิชาการ พัฒนางานวิชาการหรือภาวะผู้นำทางวิชาการ

ขั้นที่ 2 ขั้นเลือกลักษณะของตนเองที่ต้องการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ได้จากสำรวจในขั้นตอนที่ 1 ที่พบว่าลักษณะหลายประการในการพัฒนาตนเองโดยการเลือกลักษณะด้อย ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงก่อนพฤติกรรมอื่น ๆ เช่น การบริหารหลักสูตร การจัดทำแผนจัดประสบการณ์การเรียนรู้ การนิเทศ การผลิตสื่อนวัตกรรมการเรียนรู้ เป็นต้น

ขั้นที่ 3 ขั้นเลือกพฤติกรรมเป้าหมาย หลังจากเลือกลักษณะของตนเองที่ต้องการพัฒนาก่อนลักษณะอื่น จึงดำเนินการเลือกพฤติกรรมเป้าหมายว่ามีพฤติกรรมอะไรบ้าง

ขั้นที่ 4 ขั้นระบุพฤติกรรมเป้าหมายตามหลัก SMART เพื่อให้การระบุพฤติกรรมเป้าหมายที่เลือกไว้ในขั้นที่ 3 ชัดเจนและง่ายต่อการดำเนินการพัฒนา มีหลักการระบุ ซึ่งเรียกว่า สมาร์ท (SMART) ดังนี้

| | |
|----------------|------------------------------|
| S : Specific | มีความเฉพาะเจาะจง |
| M : Measurable | สามารถวัดได้ |
| A : Action | มีลักษณะการกระทำให้สำเร็จได้ |
| R : Realistic | อยู่ในวิสัยที่เป็นจริงได้ |
| T : Time | มีกรอบเวลาที่ทำให้สำเร็จ |

ขั้นที่ 5 ขั้นรวบรวมข้อมูลสภาพปัจจุบันของพฤติกรรมที่ต้องการแก้ไข และสิ่งเกี่ยวข้องเป็นการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ต้องการเปลี่ยนแปลงของตนเองในสภาพปัจจุบันก่อนลงมือพัฒนามีวัตถุประสงค์เพื่อจะได้วิเคราะห์หาสาเหตุและเงื่อนไขที่เกี่ยวข้องกับการเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ได้อย่างถูกต้องเพื่อเป็นพื้นฐานของการประเมินผลการเปลี่ยนแปลง โดยการตรวจสอบหาสาเหตุ สถานการณ์ สภาพแวดล้อม ความรู้สึกนึกคิด เช่น อะไรที่เป็นสาเหตุหรือปัจจัยของการขาดภาวะผู้นำทางวิชาการ การเขียนงานจัดประสบการณ์เรียนรู้ไม่ได้ ควรมีการจัดทำบันทึกตารางการวิเคราะห์หาสาเหตุ นั้น ๆ เพื่อสะดวกในการสรุปหาสาเหตุ

ขั้นที่ 6 ขั้นการวิเคราะห์ลักษณะพฤติกรรมและสาเหตุของการเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เป็นขั้นตอนที่ต้องวิเคราะห์ผลกระทบระหว่างสิ่งเร้าในสภาพแวดล้อม ความคิด ความรู้สึก พฤติกรรมและผลที่ได้รับที่มีต่อพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

ขั้นที่ 7 ขั้นการวางแผนการดำเนินการพัฒนาตนเองเป็นขั้นการนำผลการวิเคราะห์สาเหตุของพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ และลักษณะพฤติกรรมในเชิงปริมาณของพฤติกรรมที่ได้ในขั้นที่ 6 มาใช้ในการวางแผนดำเนินการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของตนเอง โดยมีวิธีการ 1) การกำหนดเป้าหมายเป็นระยะ ๆ คือระยะต้น ระยะกลาง และระยะสุดท้าย 2) กำหนดวิธีการและเทคนิคที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงตัวเองตามสาเหตุจากสภาพแวดล้อม ความคิด ความรู้สึกและผลที่ได้รับหลังทำพฤติกรรมนั้น ๆ 3) การกำหนดการเสริมแรงเพื่อเป็นการวางแผนการจูงใจตนเอง

ขั้นที่ 8 ขั้นการลงมือปฏิบัติตามแผนดำเนินการและบันทึกผลที่เกิดขึ้นเป็นขั้นการนำเอาแผนที่วางไว้ไปปฏิบัติในสภาพจริง พร้อมกับสังเกตและบันทึกผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนตลอดระยะเวลาของการปฏิบัติโดยมีรูปแบบ/วิธีการพัฒนาตามแผนงานโครงการกิจกรรมพัฒนา ดังนี้ 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 2) การสัมมนา 3) การนิเทศติดตาม 4) การศึกษาดูงาน 5) การวิเคราะห์และประเมินตนเอง 6) การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง 7) การปฏิบัติงานในสภาพจริง

ขั้นที่ 9 ขั้นการวิเคราะห์ผลการดำเนินการและการประเมินประสิทธิภาพของแผน เป็นขั้นตอนการนำข้อมูลที่บันทึกผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนมาวิเคราะห์เพื่อประเมินผลว่า แผนมีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตัวเองได้จริงตามที่วางแผนไว้หรือไม่

ขั้นที่ 10 ขั้นยุติโครงการพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมาย เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่าการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของตนเองประสบความสำเร็จเป็นขั้นตอนสุดท้ายคือยุติโครงการพัฒนาตนเองแต่การพัฒนาตนเองยังคงดำเนินการต่อไปเพราะเป็นการพัฒนาชีวิตที่ต่อเนื่องตลอดชีวิต

DuBrin (2007) ได้กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นการใช้กระบวนการเพื่อพัฒนาผู้นำในการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ 2 ประการในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเอง คือ การสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง และการสร้างวินัยในตนเอง ซึ่งรายละเอียดของการพัฒนาภาวะผู้นำมีดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Leadership Development Through Self-Awareness)

การรับรู้หรือการรู้จักเป็นการหยั่งลึกหรือเข้าใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง การรับรู้หรือการรู้จักตนเองถือเป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้นหรือจดจำในการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิผล ซึ่งจะต้องมีการป้อนกลับด้วยตนเอง โดยมี 2 ลักษณะ คือ การเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (Single Loop Learning) และการเรียนรู้แบบวงจคู่ (Double-Loop Learning) มีรายละเอียดดังนี้ คือ

1.1 การเรียนรู้แบบวงจเดี่ยว (Single-Loop Learning) เป็นการเรียนรู้เมื่อผู้เรียนต้องการการป้อนกลับต่ำสุด เกี่ยวกับความคิดหรือการกระทำพื้นฐาน เช่น ในกรณีที่ผู้นำมีอัตราการลาออกสูง ผู้เรียนรู้แบบวงจเดี่ยวจะใช้วิธีการจดจำปัญหานั้นไว้แต่ไม่ได้คิดหาวิธีแก้ปัญหาเพราะคิดว่าปัญหานั้นไม่ได้เกิดขึ้นจากตนเอง แต่เกิดจากสภาพแวดล้อม

1.2 การเรียนรู้แบบวงจคู่ (Double-Loop Learning) เป็นการเรียนรู้ชนิดที่ลึกซึ้ง เกิดขึ้นเมื่อมีการใช้การป้อนกลับเพื่อก่อให้เกิดความเที่ยงตรงของเป้าหมายหรือคุณค่าในสถานการณ์ โดยผู้นำจะรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 2 ทาง คือ

1.2.1 จากตนเอง โดยเรียนรู้จากความคิดหรือการกระทำของตนเอง

1.2.2 จากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมองว่าปัญหานั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งจากตนเองและจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งผู้นำจะแก้ปัญหาทันทีเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นและเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สิ่งสำคัญที่ช่วยการเรียนรู้แบบวงจคู่ คือ

1.2.2.1 การทำให้ผู้นำสามารถเรียนรู้และมีกำไรจากการมองย้อนกลับไปจากความผิดพลาดที่ได้รับจากการสร้างเหตุผลว่าความผิดพลาดที่เกิดขึ้นนั้นเกิดจากอะไร

1.2.2.2 ช่วยผู้นำให้ทำในสิ่งที่ดีขึ้นในครั้งต่อไปด้วยการเผชิญหน้ากับกลุ่มในวิฤติการณ์ ผู้นำอาจสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีสำหรับสมาชิกของกลุ่มได้

2. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Leadership Development Through Self-discipline)

การสร้างวินัยในตนเอง เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งจำเป็นต้องพิจารณาด้านการสร้างวินัยในตนเองด้วย เช่น ผู้นำได้รับการคาดหวังว่าจะต้องมีการฟังด้วยความสนใจและตั้งใจซึ่งถือเป็นพฤติกรรมที่สำคัญของภาวะผู้นำ ผู้นำจะต้องศึกษาเกี่ยวกับวิธีการฟังอย่างตั้งใจและอาจต้องมีการฝึกฝนด้วยการปฏิบัติ หลังจากการอ่านและการฝึกปฏิบัติแล้วผู้นำจะต้องสนใจและเอาใจใส่ที่จะจดจำ เพื่อให้เกิดการฟังอย่างกระตือรือร้น การสร้างวินัยในตนเองเป็นสิ่งที่จำเป็นเพราะเป็นสิ่งที่กำหนดให้กิจกรรมประจำวันอยู่ในกรอบที่เหมาะสม เป็นการเปลี่ยนความตั้งใจที่ขาดระเบียบให้กลายเป็นการพัฒนาตนเองได้

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นการดำเนินการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลที่เข้าร่วมกระบวนการ เกิดการเรียนรู้ปรับเปลี่ยนด้วยเทคนิค วิธีการต่าง ๆ เกิดการเปลี่ยนแปลงบุคลิก เปลี่ยนทัศนคติ เปลี่ยนแนวความคิดไปในทางที่ดีขึ้น (ชวนะ ทวีอุทิศ, 2558, หน้า 91)

1. โดยการศึกษาดูด้วยตัวเอง เช่น การฝึกวิธีการทำงาน การฝึกหัด การเรียนรู้จากประสบการณ์ การอ่าน การฝึกฝนตนเองและจากการเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป
2. โดยการศึกษาดูงาน เช่น ทัศนศึกษา การสาธิต การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน กรณีศึกษา การฝึกสถานการณ์จำลอง การฝึกวิธีการทำงาน
3. โดยการฝึกอบรม เช่น การสอนงาน การบรรยาย การอภิปรายปัญหา การประชุม การนำเสนอโดยวิทยากร ประชุมอภิปราย การปฐมนิเทศ การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

4. โดยศึกษากับผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญ เช่น ให้คำปรึกษา การฝึกสถานการณ์จำลอง การปฏิบัติตามตัวแบบ การระดมความคิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้

สรุป การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นการใช้กระบวนการเพื่อพัฒนาผู้นำในการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเองและการสร้างวินัยในตนเอง ซึ่งมีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำอย่างหลากหลาย แต่สรุปโดยรวมการพัฒนาภาวะผู้นำแบ่งได้ 2 ประเภท คือ การพัฒนาเป็นรายบุคคล และการพัฒนาเป็นกลุ่ม ซึ่งแต่ละประเภทจะใช้วิธีการพัฒนาแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการพัฒนา ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์ วิธีการพัฒนาจากเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และจากการวิจัยเชิงสำรวจแล้วนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

- 1) การฝึกอบบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม
- 2) การศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่น
- 3) การฝึกประสบการณ์ในสถานการณ์จริง

บริบทโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาผู้เรียนทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคม ได้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม เป็นพลเมืองที่ดีของชาติ ตลอดจนสร้างทักษะพื้นฐานในการประกอบอาชีพตามความถนัดและความสนใจและเตรียมผู้เรียนที่จะศึกษาต่อในระดับที่สูงต่อไป โดยมีโรงเรียนมัธยมศึกษาทำหน้าที่จัดการเรียนการสอน เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน สังคมและประเทศชาติ

1. ความหมายของการมัธยมศึกษา

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของการมัธยมศึกษาไว้ดังนี้ กู๊ด (Carter V. Good. 1957, p. 28, อ้างถึงใน ภัทริยากุล เกนแก้ว, 2561, หน้า 50) ได้ให้ความหมายของการมัธยมศึกษาไว้ว่า เป็นการจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนที่มีอายุระหว่าง 12 - 17 ปีโดยเน้นเนื้อหาในด้านการค้นคว้าการเรียนรู้ การแสดงออกให้เข้าใจในความเป็นไปของชีวิตและพัฒนาด้านเจตคติที่จะพัฒนาสังคม ร่างกาย และสติปัญญา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ กล่าวถึงมัธยมศึกษาไว้ว่า มัธยมศึกษาเป็นการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถตามหลักสูตรมัธยมศึกษา ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น และระดับมัธยมศึกษาตอนปลายเป็นการศึกษาที่จัดสำหรับผู้เรียนที่มีอายุประมาณ 12 - 17 ปี เป็นการศึกษาที่ต่อเนื่องจากประถมศึกษาในบางประเทศจัดให้การศึกษาในระดับนี้เป็นการศึกษาภาคบังคับที่เยาวชนทุกคนต้องเรียน สำหรับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กล่าวถึงการมัธยมศึกษาไว้ว่า เป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนระดับอุดมศึกษา

จากนิยามที่นักการศึกษาได้ให้ความหมายการมัธยมศึกษาไว้ดังกล่าว พอสรุปความหมายของการมัธยมศึกษาได้ว่า การมัธยมศึกษาเป็นการจัดการศึกษาที่จัดให้นักเรียนที่มีอายุ 12 - 17 ปี ต่อเนื่องจากการศึกษาระดับประถมศึกษา เพื่อพัฒนาเยาวชนให้มีความรู้ ความสามารถและทักษะต่าง ๆ ขั้นพื้นฐานที่จะใช้ในการดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขหรือ เป็นพื้นฐานความรู้ที่ศึกษาต่อในระดับที่สูงต่อไป

2. ความสำคัญของการมัธยมศึกษา

กิตติคุณ รุ่งเรือง (2545, หน้า 1 – 58, อ้างถึงใน ภัทริยากุล แก่นแก้ว, 2561, หน้า 50) ได้กล่าวว่า การศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาที่มีความสำคัญมากระดับหนึ่ง เพราะเป็นการจัดการศึกษาให้กับเยาวชนที่อยู่ในช่วงวัยรุ่น ซึ่งเป็นวัยที่มีความอิสระ อ่อนไหวและมีลักษณะการเปลี่ยนแปลงมากทั้งด้านร่างกายและด้านจิตใจ พร้อมทั้งจะก้าวไปเป็นผู้ใหญ่ในอนาคต ดังนั้นการจัดการศึกษาในระดับมัศึกษามีผู้กล่าวถึงความสำคัญไว้ดังนี้

สุจินต์ วิศวะธีรานท์ (2524, หน้า 67 อ้างถึงใน กิตติคุณ รุ่งเรือง, 2545, หน้า 1 – 58) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมัธยมศึกษาไว้ 2 ประการ ดังนี้

1. ความสำคัญต่อการพัฒนาบุคคล เนื่องจากผู้เรียนในระดับมัศึกษากำลังจะเป็นผู้ใหญ่ในอนาคต การศึกษาระดับนี้จึงมีส่วนในการสร้างคุณลักษณะที่จะทำให้ผู้เรียนสามารถดำรงชีวิตได้อย่างดีเป็นที่ยอมรับของสังคม มีความรู้ความสามารถที่จะประกอบอาชีพเลี้ยงตนได้ เป็นผู้มีความประพฤติดี จริยธรรม สามารถทำงานและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ รู้จักรักษาสุขภาพของตนและรู้จักใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ ดังนั้นการศึกษาระดับมัศึกษานี้ จึงมีความสำคัญต่อการพัฒนาวัยรุ่นให้เป็นผู้ใหญ่ที่มีอนาคต สังคมและการเมือง เพราะเหตุว่าโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา เป็นสถาบันทางการศึกษาที่วางรากฐานทางความคิดและความประพฤติของวัยรุ่น ปลูกฝังคุณธรรมและความสำนึกในสิทธิหน้าที่ของพลเมือง สร้างความมีวัฒนธรรมและศีลธรรมให้สมกับที่เป็นพลเมืองดีของชาติ เพื่อให้ผู้เรียนจะได้เป็นประชาชนที่มีบทบาททางการเมืองอย่างเต็มที่และถูกต้องในอนาคต ตลอดจนเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

2. ทางด้านเศรษฐกิจ การศึกษาระดับมัธยมศึกษาช่วยให้ผู้เรียนได้สำรวจความสนใจและความถนัดของตนและได้กำหนดอนาคตทางการประกอบอาชีพไว้ค่อนข้างจะแน่นอนแล้ว ทั้งสติปัญญา ความสามารถและร่างกายก็จะพัฒนาเท่ากับผู้ใหญ่ การปลูกฝังและพัฒนาความสามารถและเจตคติในการประกอบอาชีพตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจของผู้เรียนแต่ละคนย่อมจะเป็นการสร้างความสามารถของแต่ละบุคคล อันเป็นผลทำให้ผู้เรียนเป็นผู้ผลิตที่ประสิทธิภาพสูงและเป็นการสร้างกำลังทางเศรษฐกิจของชาติ

นอกจากนี้ กิตติคุณ รุ่งเรือง (2545, หน้า 158) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการมัธยมศึกษากับการพัฒนาประเทศไทย ซึ่งพอสรุปถึงความสำคัญและจำแนกได้ 3 ด้านดังนี้

1. ด้านเศรษฐกิจ

การศึกษาในระดับมัธยมศึกษาสามารถพัฒนาปัจเจกบุคคลให้มีความรู้ ความสามารถในการเชิงวิชาการ พร้อมทั้งจะรับรู้และปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางสังคม อันเนื่องมาจากความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตลอดจนมีความรู้ ความสามารถในการเชิงวิชาชีพ มีทักษะในการทำงาน มีความพร้อมที่จะเรียนรู้และมีวุฒิทางอารมณ์มากกว่าผู้สำเร็จการศึกษาขั้นพื้นฐานเพียงระดับประถมศึกษา ประเทศที่มีผู้สำเร็จการศึกษาในระดับมัศึกษามากและไม่ศึกษาต่อแต่เข้าสู่ตลาดแรงงานเลยก็จะทำให้ได้กำลังแรงงานในระดับกลางที่มีคุณภาพ ซึ่งส่งผลต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศในภาพรวมด้วย

2. ด้านสังคม

การศึกษาในระดับมัธยมศึกษา เป็นการศึกษาที่ช่วยพัฒนาสังคมของประเทศ กล่าวคือ การมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาที่ช่วยพัฒนาปรับปรุงคุณภาพชีวิตของประชากรในสังคมให้ดีขึ้น เช่น รู้จักการรักษาสุขภาพอนามัย รู้จักการกินคืออยู่ดี รู้จักการหลีกเลี่ยงการรับสารพิษเข้าสู่ร่างกาย เป็นต้น นอกจากนี้การมัศึกษายังช่วยปลูกฝังให้ประชากรรู้จักรักษาวัฒนธรรม ประเพณีอันดีงามของประเทศของตน แม้มีการหลั่งไหลของวัฒนธรรมของประเทศอื่น ๆ เข้ามาก็มีการเลือกรับไม่ถึงกับกลายชาติไป เพราะความขาดปัญญา นอกจากนี้การมัศึกษาจะช่วยให้ผู้เรียนได้เกิดการพัฒนาและปรับปรุงตนให้เข้ากับสังคมและเสริมสร้างสังคม โดยร่วมกันพัฒนาขนบธรรมเนียม ประเพณีอันดีงามของประเทศและสามารถร่วมกันอนุรักษ์และสืบสานศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาอันดีงามของประเทศไว้ได้

3. ด้านการเมือง

การศึกษาระดับมัธยม เป็นการศึกษาที่ช่วยสร้างเสถียรภาพความมั่นคงทางการเมืองของประเทศได้ กล่าวคือ การศึกษาระดับมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาที่มุ่งจัดประสบการณ์การเรียนรู้ให้กับผู้เรียนรู้จักอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นในสังคมและปฏิบัติตนตามหน้าที่ในสังคมได้อย่างถูกต้องตามขอบเขตของกฎหมาย ตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาประเทศ มาตรา 7 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

ที่มุ่งจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา เพื่อปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข รู้จักรักษาและส่งเสริมสิทธิหน้าที่ เสรีภาพ มีความเคารพกฎหมาย ความเสมอภาคและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ การที่การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาสามารถมีส่วนช่วยในการพัฒนาและสร้างเสถียรภาพทางการเมืองของประเทศได้นั้น เนื่องจากเยาวชนในช่วงมัธยมศึกษาเป็นวัยที่ต้องการแสวงหาอุดมการณ์ของตนและต้องการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม โดยการวิพากษ์วิจารณ์สังคมตามแนวความคิดของตน และเป็นวัยที่มีอิสระในความคิดมาก ต้องการเห็นสังคมพัฒนาไปในแนวทางที่ถูกต้อง โดยแสดงความต้องการมีส่วนร่วมทางการเมืองผ่านในกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน

3. จุดมุ่งหมายของการมัธยมศึกษา

ในการจัดการศึกษาทุกระดับจะต้องมีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาไว้ เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการศึกษาที่ถูกต้องและชัดเจน ซึ่งการกำหนดจุดมุ่งหมายของการศึกษาก็จะแตกต่างกันไปตามขอบเขตของระดับการศึกษา เช่น การศึกษาระดับประถมศึกษาการกำหนดจุดมุ่งหมายก็จะมีแตกต่างและแคบกว่า การศึกษาระดับมัธยมศึกษาและระดับอุดมศึกษา การศึกษาในระดับมัธยมศึกษาเป็นการศึกษาส่วนหนึ่งของการศึกษาทั้งหมดของประเทศ ดังนั้น การกำหนดจุดมุ่งหมายจึงเป็นการกำหนดไว้เสมือนจุดมุ่งหมายย่อย ซึ่งซ่อนอยู่ในจุดมุ่งหมายใหญ่ของชาติอีกทีหนึ่ง ดังที่กำหนดไว้ในจุดมุ่งหมายของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551

หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุขมีศักยภาพในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ จึงกำหนดเป็นจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดกับผู้เรียน เมื่อศึกษาจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นคุณค่าของตนเองมีวินัยและปฏิบัติตนตามหลักธรรมของพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่ตนนับถือยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
2. มีความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยีและมีทักษะชีวิต
3. มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดีมีสุขนิสัยและรักการออกกำลังกาย

4. มีความรักชาติ มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ยึดมั่นในวิถีชีวิตและการปกครองตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

5. มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย การอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีจิตสาธารณะที่มุ่งทำประโยชน์และสร้างสิ่งที่ดีงามในสังคม และอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข

4. การจัดการการมัธยมศึกษาไทยในปัจจุบัน

กิตติคุณ รุ่งเรือง (2545, หน้า 1 – 58 อ้างถึงใน ภัทริยากุล แก่นแก้ว, 2561, หน้า 50) ได้กล่าวว่า การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาซึ่งเดิมเป็นความรับผิดชอบของหน่วยงานกรมสามัญศึกษากระทรวงศึกษาธิการ ได้ปรับเปลี่ยนมาขึ้นอยู่กับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 120 ตอนที่ 62 ก วันที่ 5 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 120 ตอนที่ 63 ก วันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 มีผลให้สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษาและกรมวิชาการ จะเป็นหน่วยงานที่จะต้องมารวมกันเป็นสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นการตอบสนองตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ต้องการจัดการศึกษาให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่ต้องจัดการศึกษาให้ทั่วถึงและมีคุณภาพ โดยไม่เก็บค่าเล่าเรียนใด ๆ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546, หน้า 104) ดังจะเห็นได้ว่า การมัธยมศึกษาในปัจจุบันจัดเป็นการศึกษาขั้นพื้นฐานที่รัฐต้องจัดให้กับประชาชนโดยทั่วถึง ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้แบ่งการศึกษาระดับมัธยมศึกษาออกเป็น 2 ช่วงชั้น คือ ช่วงชั้นที่ 2 ได้แก่ ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 3 (ม.1 – ม.3) และช่วงชั้นที่ 3 (ม.4 – ม.6) สาระการเรียนรู้ที่ศึกษาตามหลักสูตรมีทั้งหมด 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ ภาษาไทย คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม สุขศึกษาและพลศึกษา ศิลปะ การงานอาชีพและเทคโนโลยี และภาษาต่างประเทศ โดยมีสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เป็นหน่วยงานภูมิภาค ซึ่งตั้งอยู่ในจังหวัดต่าง ๆ ขึ้นตรงต่อ
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. การบริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ (2554, หน้า 45) กล่าวว่า การบริหารทางการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องทำงานด้วยจิตใจที่แน่วแน่ มั่นคงโดยฝึกอุทิศตนและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคและปัญหานานัปการที่จะต้องเผชิญและต้องหาทางแก้ไขให้สำเร็จ ดังนั้น การแสดงบทบาทที่เหมาะสมกับสถานภาพของผู้บริหารและแสดงให้เหมาะสมกับตำแหน่งของผู้นำสูงสุดในสถานศึกษาจึงเป็นสิ่งจำเป็น อีกทั้งจะต้องเป็นบทบาทที่ครูผู้สอน ผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และสังคมคาดหวังว่า ผู้บริหารควรจะเป็น ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารควรจะเป็นผู้นำทางวิชาการที่เข้มแข็งมีการพัฒนางานวิชาการอย่างเป็นระบบ มีกระบวนการบริหารจัดการที่เป็นที่ยอมรับพร้อม ๆ กับการเป็นนักพัฒนาคุณภาพการศึกษา ผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและลึกซึ้ง ตลอดจนมีความรู้ ความสามารถที่จะก้าวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของชุมชน ของสังคมและของโลก ด้วยการพัฒนาสถานศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพเพื่อสร้างสรรค์ชีวิต ความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารให้บังเกิดแก่ทุกคน นอกจากนี้บทบาทในฐานะผู้ช่วยเหลือ เกื้อกูล ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาก็ยังเป็นบทบาทที่จำเป็นในยุคสมัยของสังคมวัตถุนิยมซึ่งให้ความสำคัญด้านวัตถุมากกว่าการเห็นความสำคัญของการพัฒนาด้านจิตใจ ผู้บริหารที่มีจิตใจที่พร้อมจะเป็น “ผู้ให้” ย่อมเป็นผู้ที่สมควรแก่การยกย่องสรรเสริญ ประการสำคัญ ถ้าผู้บริหารสามารถใช้ปัญญาในการกระทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม ก็จะทำให้การแสดงบทบาทต่าง ๆ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น นอกจากนี้ บทบาทในการตัดสินใจที่มีประสิทธิผล ก็จะทำให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพเพราะตัดสินใจไม่พลาด ส่วนอีกบทบาทหนึ่งที่ไม่ควรละเลยก็คือ การเป็นนักพูดที่มีศิลป์ มีศิลปะในการเจรจาต่อรอง ตลอดจนเป็นนักฟังที่ดี ที่พร้อมที่จะรับฟังความคิดเห็นของผู้คนรอบข้าง อีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เมื่อมีผู้รับฟังปัญหาข้อขัดข้องใจ ผู้บริหารที่สามารถแสดงบทบาทต่าง ๆ ดังกล่าวมาแล้วและบทบาทอื่น ๆ ตามสถานการณ์ให้เหมาะสมก็ย่อมจะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา นั่นหมายถึงผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2554, หน้า 44) กล่าวถึง ความหมายของการบริหารสถานศึกษาว่าหมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมมือกัน

ดำเนินการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งอย่างใดหรือหลายอย่างที่บุคคลร่วมกันกำหนด โดยใช้กระบวนการอย่างมีระบบ ความหมายของการบริหารการศึกษา

“การบริหาร” เกี่ยวข้องกับหลักการ 6 ประการ คือ

1. มีบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไป
2. กลุ่มบุคคลดังกล่าวร่วมมือกัน
3. ทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างด้วยความประสาน

สัมพันธ์ และมีระเบียบกฎเกณฑ์

4. ด้วยการใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม
5. ให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างหนึ่งหรือหลายอย่างที่กำหนดไว้

ล่วงหน้าอย่างชัดเจน

6. วัตถุประสงค์ดังกล่าวได้ช่วยกันกำหนดขึ้นโดยทุกคนรับรู้และเห็น

ตรงกัน

การศึกษา หมายถึง กระบวนการทางสังคมที่จะเลือกสรรและควบคุมสิ่งแวดล้อมและดำเนินการเพื่อพัฒนาคนทางด้านบุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรมตลอดจนการถ่ายทอดวัฒนธรรมและพัฒนาความเป็นตัวของตัวเองของบุคคลให้เกิดผลดีและเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคม ดังนั้นคำว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลาย ๆ คนร่วมมือกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

หน้าที่หลักของผู้บริหารก็คือ การประสานงานให้บุคคลต่าง ๆ ปฏิบัติไปด้วยดีและบำรุงรักษาหน่วยงานให้ดำรงอยู่อย่างมั่นคงและมีความเจริญก้าวหน้ายิ่ง ๆ ขึ้นไป ภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษา ครูใหญ่หรืออาจารย์ใหญ่ในฐานะผู้ดำรงตำแหน่งสูงสุดในการบริหารงานการศึกษาภายในโรงเรียน มีภารกิจที่จะต้องปฏิบัติทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนมากมาย ซึ่งอาจสรุปหน้าที่ของครูใหญ่ได้ 4 ประการตามงานวิจัยของ ฟิสก์ (Fisk, 1972, หน้า 38) และ ดร.ภิญโญ สาธร ได้เพิ่มงานบริหารกิจการนักเรียนอีกประการหนึ่ง คือ (ชัยอนันต์ สมุทวณิช, 2551, หน้า 51 อ้างถึงใน สุมนรัตน์ อัครกุล, 2557, หน้า 13)

1. การให้โอกาสทางการศึกษาและปรับปรุงการศึกษาในโรงเรียนหรือบริหารงานวิชาการ
2. บริหารงานบุคลากรในโรงเรียน
3. บริหารที่เกี่ยวกับชุมชนและการประชาสัมพันธ์โรงเรียน
4. บริหารงานเกี่ยวกับอาคารสถานที่ ธุรการ การเงิน และการให้บริการ

5. การบริหารกิจการนักเรียน

สมนรัตน์ อัครตรกุล (2557, หน้า 15 – 16) กล่าวว่า กระบวนการทางการศึกษาเป็นแนวทางหรือเทคนิควิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการปฏิบัติภารกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายผู้บริหารทางการศึกษาในทุกระดับที่ปฏิบัติงานจะต้องอยู่อยู่กับกระบวนการบริหารอยู่ตลอดเวลา กระบวนการอะไรที่สัมพันธ์กัน แล้วลืมนึกกระทำในรายละเอียดจนเป็นเหตุให้กระบวนการอย่างอื่น ผิดพลาดล่าช้าได้หรือบางครั้งอาจลืมนึกกระบวนการอย่างใดอย่างหนึ่งไปเลย จนทำให้เกิดอุปสรรคในการบริหารงานต่อไป ดังนั้นผู้บริหารจึงมีความจำเป็นต้องทราบ กระบวนการบริหารไว้ให้แม่นและให้รู้ความสัมพันธ์ของกระบวนการเหล่านั้นเพื่อจะได้เลือกใช้ได้อย่างถูกต้อง เปรียบเสมือนผู้บริหารอยู่บนยอดเขา ถ้าหันหน้าไปทางใดทางหนึ่งอาจจะเห็นภาพพจน์ปรากฏที่เชิงเขาผิดไปก็ได้ เช่น ถ้ามองไปเชิงเขาด้านตะวันออก เราอาจจะเห็นเพียงป่าไม้ที่มีต้นไม้หนาทึบ แต่ถ้ามองไปทางตะวันตก อาจเห็นทุ่งนา ทุ่งหญ้า ดังนั้นผู้บริหารควรจะมองดูให้รอบภูเขาเสียก่อนก่อนที่จะอธิบายภาพพจน์และทิวทัศน์รอบเชิงเขานั้นเป็นเพียงภาพด้านใดด้านหนึ่งที่เราเห็น และให้ความสำคัญของคนนั้นด้านเดียว ดังนั้น ควรจะหันมาทำความเข้าใจว่ากระบวนการทางการบริหารที่สอดแทรกในการดำเนินงานของเรานั้นมีอะไรบ้าง กระบวนการหรือวิธีการทางบริหารการศึกษาที่ได้รับยกย่องมากที่สุด ได้แก่ วิธีของ ลูเธอร์กลิค (Luther Gulick) ซึ่งได้กล่าวถึงขั้นตอนทางการศึกษาไว้ 7 ประการด้วยกัน เรียกว่าด้วยอักษรย่อตัวต้นของคำว่า POSDCORB คือ

1. Planning การวางแผน
2. Organizing การจัดองค์การ
3. Staffing การบริหารงานบุคคล
4. Directing การอำนวยการหรือสั่งงาน
5. Co – Coordinating การประสานงาน

6. Reporting การรายงาน

7. Budgeting การจัดงบประมาณ

ส่วนสมาคมผู้บริหารการศึกษาสหรัฐอเมริกา (AASA-- American Association of School Administrators) ได้เสนอกระบวนการบริหารการศึกษาไว้ 5 ประการ คือ PASCE

1. Planning การวางแผน

2. Allocation การแบ่งภาระงาน

3. Stimulation การกระตุ้นการทำงาน

4. Co - Coordinating การประสานงาน

5. Evaluation การประเมินผลงาน

นอกจากนั้น Roald F., Campbell (สุนทรรัตน์ อัครกุล, 2557, หน้า 15 - 16) ได้เสนอกระบวนการบริหารออกมา 5 ประการ ดังนี้

1. Decision - Making การวินิจฉัยสั่งการ

2. Programming การจัดโครงการ

3. Stimulation การกระตุ้นการทำงาน

4. Co- coordinating การประสานงาน

5. Appraising การประเมินผลงาน (Evaluation มีความหมายกว้าง

กว่า Appraising)

Russell T. Greg (สุนทรรัตน์ อัครกุล, 2557, หน้า 15 - 16) ได้รวบรวมการบริหารและสรุปออกมาได้เป็น 7 ประการ ซึ่งมีแตกต่างจากกระบวนการดังกล่าวข้างต้นอยู่ 2 ประการ คือ Communication และ Influencing

1. Decision - Making การตัดสินใจ

2. Planning การวางแผน

3. Organizing การจัดองค์การ

4. Communication การสื่อสาร

5. Influencing การใช้อิทธิพลกระตุ้นให้คนทำงาน

6. Co -coordinating การประสานงาน

7. Evaluation การประเมินผลงาน

แต่ละกระบวนการดังกล่าวข้างต้นมีขั้นตอนและวิธีการซึ่งผู้บริหารการศึกษาจะต้องให้ความสนใจศึกษาในรายละเอียดเพื่อนำไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้ถูกสถานการณ์ ในการบริหารสถานศึกษาผู้บริหารมีอำนาจในการควบคุมดูแลบังคับบัญชาผู้ร่วมงานและบริหารงานกิจการต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายรัฐบาล และตรงตามวัตถุประสงค์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีหน้าที่บริหารงานในสถานศึกษาทุก ๆ ด้าน สำหรับรูปแบบและวิธีการในการบริหารงานแต่ละสถานศึกษาแตกต่างกันไปตามความรู้ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงานของผู้บริหารแต่ละภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

คิมบรอก และนันเนอริ (Kimbrough and Nunnery, 1976, p. 164

อ้างถึงใน ภัทริยากุล แก่นแก้ว, 2561, หน้า 50) ได้แบ่งงานบริหารสถานศึกษาออกเป็น 8 งานด้วยกัน คือ งานบริหารหลักสูตรและการสอน งานบริหารเศรษฐกิจการศึกษา งานธุรการ งานบริหารบุคคล งานกิจการนักเรียน งานสภาวะผู้นำในด้านความสัมพันธ์กับชุมชน งานด้านการประเมินผลการวิจัย และงานสร้างความเชื่อถือจากประชาชน ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนตามภารกิจหลักของสถานศึกษาจะต้องบริหารโดยยึดงานทั้ง 4 ด้านเป็นแนวทาง ดังนี้

1. การบริหารวิชาการ
2. การบริหารงบประมาณ
3. การบริหารบุคลากร
4. การบริหารทั่วไป

การปฏิบัติงานตามภารกิจของสถานศึกษา การปฏิรูปการศึกษามีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นคนดี มีความสามารถและมีความสุข การดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีพลังและมีประสิทธิภาพจำเป็นที่จะต้องมีการกระจายอำนาจและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ซึ่งเป็นไปตามหลักการของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ซึ่งให้มีการจัดระบบโครงสร้างและกระบวนการจัดการศึกษาของไทยมีเอกภาพเชิงนโยบาย และมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ดังปรากฏในบัญญัติมาตรา 39 ที่ว่า “มาตรา 39 กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งคณาธิการ งบประมาณ

การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง” การกระจายอำนาจดังกล่าวจะทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหารจัดการ เป็นไปตามหลักของการ บริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School – Based Management – SBM) ซึ่งจะเป็น การสร้างรากฐานและความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมี คุณภาพได้มาตรฐานและสามารถพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดดังกล่าวเพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัวมีอิสระ และมีความ เข้มแข็ง รัฐจึงให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล โดยได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบ บริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ในมาตรา 35 ดังนี้

“มาตรา 35 สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล เมื่อมีการยุบเลิกสถานศึกษาตามวรรคหนึ่งให้ ความเป็นนิติบุคคล สิ้นสุดลง”

เพื่อให้การดำเนินงานของสถานศึกษาสอดคล้องกับบทบัญญัติดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการจึงได้จัดทำคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลขึ้น โดยกำหนดขอบข่ายและภารกิจการบริหารและการจัดการสถานศึกษา ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546, หน้า 33 – 34 อ้างถึงใน สุมนรัตน์ อัครกุล, 2557, หน้า 18 – 20)

1. การบริหารงานวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 33 – 34) ได้กล่าวถึงแนวคิด วัตถุประสงค์ และขอบข่าย/ภารกิจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ดังต่อไปนี้

แนวคิดงานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของ สถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับ ความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสีย ทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการ จัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล

รวมทั้งการจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น
2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐานและมีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก
3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ
4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับ

สถานศึกษาอื่น

12. การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล

ครอบครัวองค์การ หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2554, หน้า 17) กล่าวสรุปไว้ว่างาน วิชาการเป็นงานที่ประกอบด้วย การศึกษาปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น การพัฒนาและการนำหลักสูตรไปใช้ การจัดเตรียมการเรียนการสอน การวัดและ ประเมินผล การดำเนินงานเกี่ยวกับห้องสมุดแหล่งการเรียนรู้ การนิเทศติดตามผล การ วางแผนและการกำหนดวิธีดำเนินงานทางด้านวิชาการรวมถึงการประชุมทางวิชาการ

ประพนธ์ กระแสร์พันธุ์ (2554, หน้า 19) สรุปไว้ว่า การบริหาร วิชาการ คือ การจัดการผสมผสานทรัพยากรและกิจกรรมทางการศึกษา เพื่อให้เกิดการ พัฒนา ปรับปรุงการเรียนการสอนให้ได้ผลดี มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่ ผู้เรียน

กมลลา สุขเกษม (2555, หน้า 17) กล่าวว่า การบริหารงานวิชาการ เป็นงานที่สำคัญที่สุดของการบริหารสถานศึกษาที่จะต้องดำเนินการทั้งด้านการจัดทำ หลักสูตรสถานศึกษา การใช้กระบวนการเรียนการสอนที่หลากหลาย โดยเน้นนักเรียนเป็น สำคัญ มีการวัดผล ประเมินผล การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ต่อเนื่องมี คุณภาพ มีการวิจัย การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การแนะแนว การนิเทศอย่างเป็นระบบ มีการ ประกันคุณภาพภายใน ประสานความร่วมมือให้ความรู้ ส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่ ชุมชนอย่างรอบด้านทั่วถึง

สรุปได้ว่างานวิชาการเป็นงานที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหาร จัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดย อิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งงานวิชาการประกอบด้วยการ พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผลประเมินผลและ เทียบโอนผลการเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนว การศึกษา การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

และการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

2. การบริหารงบประมาณ

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 97) ได้กำหนดบทบาทหน้าที่งานด้านงบประมาณ คือ จัดตั้งและรับผิดชอบการใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษาตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด ออกระเบียบ ข้อบังคับ ประกาศ และแนวปฏิบัติ ฯลฯ เกี่ยวกับการบริหารการเงินและการจัดหารายได้จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งนี้ตามที่กฎหมาย ระเบียบ ประกาศ ฯลฯ กำหนด คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 39 - 50) กล่าวถึง แนวคิด วัตถุประสงค์ และขอขยายภารกิจการบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไว้ดังต่อไปนี้

แนวคิด การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้
2. เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ
3. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้

อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

ขอขยาย/ภารกิจ

1. การจัดทำและเสนอของบประมาณ
 - 1.1 การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
 - 1.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา
 - 1.3 การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ

2. การจัดสรรงบประมาณ
 - 2.1 การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
 - 2.2 การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
 - 2.3 การโอนเงินงบประมาณ
3. การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
 - 3.1 การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
 - 3.2 การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
4. การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา
 - 4.1 การจัดการทรัพยากร
 - 4.2 การระดมทรัพยากร
 - 4.3 การจัดหารายได้และผลประโยชน์
 - 4.4 กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
 - 4.5 กองสวัสดิการเพื่อการศึกษา
5. การบริหารการเงิน
 - 5.1 การเบิกเงินจากคลัง
 - 5.2 การรับเงิน
 - 5.3 การเก็บรักษาเงิน
 - 5.4 การจ่ายเงิน
 - 5.5 การนำส่งเงิน
 - 5.6 การกักเงินไว้เบิกเหลือในปี
6. การบริหารบัญชี
 - 6.1 การจัดทำบัญชีการเงิน
 - 6.2 การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
 - 6.3 การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน
7. การบริหารพัสดุและสินทรัพย์
 - 7.1 การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
 - 7.2 การจัดหาพัสดุ

7.3 การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง

7.4 การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ จุฑาทพงศ์ เลี้ยงตน (2547, หน้า 56 อ้างใน ภัทริยากุล แก่นแก้ว, 2561, หน้า 62) กล่าวว่า การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้งจัดหารายได้จากการบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษาส่งผลให้ เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ให้ได้ผลผลิตผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการและเพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ

วิศิษฎ์ กมลฉานนท์ (ม.ป.ป., หน้า 13) กล่าวถึงความหมายของการงบประมาณไว้ว่า หมายถึง การจัดทำงบประมาณ การจัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินและการควบคุมตรวจสอบทางการเงินและทรัพย์สิน

สรุปได้ว่าการบริหารงบประมาณเป็นแผนการบริหารจัดการการเงินของหน่วยงานโดยการจัดหาใช้จ่ายให้เป็นไปตามกฎหมาย จัดทำบัญชีการใช้จ่ายเงินตามระเบียบแบบแผนที่กำหนดเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายตามแผนปฏิบัติการ โครงการ งานต่าง ๆ ตลอดจนการใช้ทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียนและมีการกำกับติดตาม นิเทศงาน การตรวจสอบรายงานเกี่ยวกับงานการเงิน

3. การบริหารงานบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 53) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมายระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีวัตถุประสงค์ดังต่อไปนี้

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็ว เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึก ในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็ม ตามศักยภาพโดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณอย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตาม มาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การวางแผนอัตรากำลัง
2. การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง
3. การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ
4. วินัยและการรักษาวินัย
5. การออกจากราชการ

ประเด็น มหารัตนสกุล (2544, หน้า 1) กล่าวถึง ความหมายของ การบริหารงานบุคคลว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การใช้คนหรือกลุ่มบุคคลให้ สามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์การมุ่งหวัง

พนัส หันนาคินทร์ (2546, หน้า 132) ได้ให้ความสำคัญของการ บริหารงานบุคคลว่า การบริหารบุคคลจะต้องกระทำเป็นการต่อเนื่องอย่างไม่มีวันจบสิ้น ทั้งนี้ก็เพื่อเพิ่มพูนและปรับปรุงคุณภาพของผู้ปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างเต็มที่ ทั้งนี้ เพื่อผลงานของสถาบันเองและทั้งเพื่อสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานที่ปรารถนาจะ ได้รับความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานนั้น ๆ อันถือได้ว่าเป็นความต้องการพื้นฐานโดยทั่วไป ของมนุษย์ทุกคน

ประชุม รอดประเสริฐ (2547, หน้า 59) ได้กล่าวว่า คนนับเป็นปัจจัย ที่สำคัญและแตกต่างไปจากปัจจัยอื่น ๆ เพราะคนเป็นปัจจัยเดียวที่มีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก เป็นผู้สร้างเป็นผู้ใช้ปัจจัยหรือทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์การโดยในการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ อาจก่อให้เกิดการสร้างสรรค์หรือเป็นการทำลายยอมเป็นไปได้ทั้งสองทาง ฉะนั้นคนใน

องค์การจึงเป็นได้ ทั้งผู้สร้างองค์การให้ก้าวหน้าหรืออาจเป็นผู้ทำลายองค์การหากคนไม่ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้อง

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคลเป็นงานที่มีความสำคัญต่อผู้บริหารในองค์การทุกคน สภาพองค์การในทุกวันนี้นับได้ว่ามีปัญหาถูกระทบจากอิทธิพลการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมเป็นอันมาก ซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารงานบุคคลในองค์การโดยตรง ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจและมีศิลปะในการจูงใจ เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ประสพการณ์ มีทัศนคติที่ดีเข้ามาทำงานในองค์การและต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องตามหลักธรรมชาติเพื่อฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรในองค์การให้มีความรู้ ความสามารถ เพิ่มพูนมากขึ้น เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในทางปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. การบริหารทั่วไป

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 64 – 65) ได้กล่าวถึงแนวคิด วัตถุประสงค์ และขอบข่าย/ภารกิจการบริหารทั่วไปของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวกให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล
2. เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชนซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธา และให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

ขอบข่าย/ภารกิจ

1. การดำเนินงานธุรการ
2. งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
4. การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
5. การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์การ
6. งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ

7. การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารทั่วไป

8. การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

9. การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

10. การรับนักเรียน

11. การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ และตามอัธยาศัย

12. การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

ประพนธ์ กระแสร์พันธ์ (2554, หน้า 33) กล่าวสรุปไว้ว่า การบริหารทั่วไปเป็นงานที่ไม่ใช่ภารกิจหลัก แต่ก็มีความสำคัญต่อการดำเนินงานของโรงเรียนในการให้บริหารแก่หน่วยต่าง ๆ ของโรงเรียนให้สามารถดำเนินไปตามจุดหมายที่ต้องการหรือที่กำหนดไว้

6. โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จำนวนโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา (สพม.) ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวนทั้งหมด 933 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563, ออนไลน์) ได้แก่

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19 จังหวัดเลยและจังหวัดหนองบัวลำภู มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 52 โรงเรียน ได้แก่

ตาราง 8 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 19

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|---|----------------------|-------------------|
| 1 | หนองบัวพิทยาคาร | 221 | 3,437 |
| 2 | บ้านขามพิทยาคม | 37 | 518 |
| 3 | หนองสวรรค์พิทยาคาร | 33 | 370 |
| 4 | เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ หนองบัวลำภู ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี | 21 | 133 |

ตาราง 8 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|-----------------------------------|----------------------|-------------------|
| 5 | โนนสังวิทยาคาร | 69 | 1,049 |
| 6 | โนนเมืองวิทยาคาร | 26 | 344 |
| 7 | กุดคูพิทยานคม | 40 | 599 |
| 8 | หนองเรือพิทยาคม | 17 | 199 |
| 9 | ยางหลอวิทยาคาร | 34 | 424 |
| 10 | กุงแก้ววิทยาคาร | 18 | 191 |
| 11 | นากอกวิทยาคาร | 20 | 191 |
| 12 | กุดสะเทียวิทยาคาร | 28 | 320 |
| 13 | ศรีบุญเรืองวิทยาคาร | 143 | 2,254 |
| 14 | สุวรรณคูหาพิทยาสรรค์ | 90 | 1,111 |
| 15 | นาวังศึกษาวิษ | 83 | 1,314 |
| 16 | คำแสนพิทยาสรรค์ | 123 | 2,235 |
| 17 | ดงมะไฟพิทยาคม | 14 | 93 |
| 18 | นาแกวิทยา | 21 | 285 |
| 19 | กุดดินจี่พิทยาคม | 47 | 671 |
| 20 | ฝั่งแดงพิทยาสรรค์ | 40 | 514 |
| 21 | ภูซางใหญ่พิทยาคม | 18 | 140 |
| 22 | เลยพิทยาคม | 225 | 3,373 |
| 23 | เลยอนุกุลวิทยา | 72 | 913 |
| 24 | นาอวิทยา | 27 | 263 |
| 25 | น้ำสวยพิทยาสรรพ์ | 16 | 127 |
| 26 | โรงเรียนนาตวงวิทยา | 48 | 640 |
| 27 | เซียงคาน | 109 | 1,672 |
| 28 | เขาแก้วพิทยาสรรพ์ | 28 | 307 |
| 29 | ธาตุพิทยาคม | 21 | 182 |
| 30 | วิทยาศาสตร์จุฬารัตนราชวิทยาลัยเลย | 119 | 720 |

ตาราง 8 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|-------------------|----------------------|-------------------|
| 31 | ปากชมวิทยา | 32 | 428 |
| 32 | เขียงกลมวิทยา | 56 | 907 |
| 33 | คอนสารวิทยา | 17 | 129 |
| 34 | วังโพนงามวิทยา | 23 | 301 |
| 35 | พระแก้วอาสาวิทยา | 21 | 137 |
| 36 | ศรีสองรักวิทยา | 65 | 931 |
| 37 | นาแห้ววิทยา | 25 | 363 |
| 38 | ภูเรือวิทยา | 70 | 1,043 |
| 39 | ทาสีวิทยา | 46 | 707 |
| 40 | ศรีสงครามวิทยา | 132 | 2,627 |
| 41 | ภูกระดึงวิทยาคม | 70 | 1,023 |
| 42 | ภูหลวงวิทยา | 51 | 658 |
| 43 | สันติวิทยาสรรพ์ | 69 | 1,013 |
| 44 | เอราวัณวิทยาคม | 24 | 295 |
| 45 | ผาอินทร์แปลงวิทยา | 32 | 486 |
| 46 | วังทรายขาววิทยา | 18 | 102 |
| 47 | ผาสามยอดวิทยาคม | 25 | 340 |
| 48 | เขาหลวงวิทยา | 16 | 148 |
| 49 | เซไลวิทยาคม | 15 | 91 |
| 50 | ผาน้อยวิทยาคม | 18 | 114 |
| 51 | เลยสว่างวิทยาคม | 18 | 149 |
| 52 | หนองหินวิทยาคม | 61 | 929 |

2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 จังหวัดอุดรธานี
มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 63 โรงเรียน ได้แก่

ตาราง 9 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|----------------------------|----------------------|-------------------|
| 1 | อุดรพิทยานุกูล | 239 | 4,705 |
| 2 | สตรีราชินูทิศ | 172 | 3,567 |
| 3 | ประจักษ์ศิลปาคาร | 136 | 2,392 |
| 4 | นิคมสงเคราะห์วิทยา | 22 | 214 |
| 5 | อุดรธรรมานุสรณ์ | 29 | 419 |
| 6 | โนนสูงพิทยาคาร | 47 | 675 |
| 7 | อุดรพิชัยรักษ์พิทยา | 169 | 2,803 |
| 8 | อุดรธานีพิทยาคม | 29 | 413 |
| 9 | มัธยมสิริวัณวรี 1 อุดรธานี | 23 | 210 |
| 10 | สามพราววิทยา | 33 | 447 |
| 11 | ธาตุโพนทองพิทยาคม | 16 | 140 |
| 12 | อุดรพัฒนาการ | 69 | 674 |
| 13 | อุดรพิทยานุกูล 2 | 16 | 71 |
| 14 | อุดรพัฒนศึกษา | 15 | 100 |
| 15 | เขียงพังพัฒนวิช | 19 | 150 |
| 16 | ราชินูทิศ 2 | 22 | 183 |
| 17 | หนองวัวซอพิทยาคม | 69 | 966 |
| 18 | หนองยางชุมพิทยาคม | 24 | 157 |
| 19 | แสงอรามพิทยาคม | 18 | 90 |
| 20 | เพ็ญพิทยาคม | 102 | 1,681 |
| 21 | สุเมเสาพิทยาคาร | 41 | 613 |
| 22 | จอมศรีพิทยาคาร | 21 | 208 |
| 23 | เขียงหวางพิทยาคาร | 14 | 79 |
| 24 | สร้างคอมวิทยา | 45 | 661 |
| 25 | ยิ่งยวดพิทยานุกูล | 15 | 69 |

ตาราง 9 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|-----------------------------|----------------------|-------------------|
| 26 | กุมภวาปี | 124 | 2,170 |
| 27 | โนนสะอาดพิทยาสรรค์ | 43 | 739 |
| 28 | ศรีธาดูปิทยาคม | 107 | 1,595 |
| 29 | ห้วยเก็งพิทยาคาร | 47 | 552 |
| 30 | ทมนางามพิทยาคม | 16 | 132 |
| 31 | ตาดทองพิทยาคม | 15 | 68 |
| 32 | สี้อศิลปศาสตร์ | 23 | 283 |
| 33 | หนองแดงวิทย์าคม | 17 | 196 |
| 34 | เสอเพลอพิทยาคม | 18 | 147 |
| 35 | กุมภวาปีพิทยาสรรค์ | 15 | 43 |
| 36 | วังสามหม่อพิทยาคาร | 76 | 1,270 |
| 37 | น่านกุ่มพิทยาคม | 12 | 144 |
| 38 | คำยางพิทยา | 23 | 269 |
| 39 | หนองแสงวิทย์ศึกษา | 36 | 459 |
| 40 | ประจักษ์ศิลปาคม | 29 | 373 |
| 41 | สามพาดพิทยาคาร | 18 | 142 |
| 42 | หนองหานวิทยา | 154 | 2,673 |
| 43 | ทุ่งฝนพิทยาคาร | 49 | 653 |
| 44 | ไชยวานวิทยา | 37 | 533 |
| 45 | ทุ่งฝนพัฒนศึกษา | 33 | 416 |
| 46 | โพนสูงพัฒนศึกษา | 17 | 193 |
| 47 | บ้านเชียงวิทยา | 29 | 403 |
| 48 | บ้านดุงวิทยา | 147 | 2,625 |
| 49 | ดงเย็นพิทยาคาร | 30 | 395 |
| 50 | นาโหมพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก | 22 | 242 |

ตาราง 9 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|----------------------------------|----------------------|-------------------|
| 51 | ทรัพย์อุดมวิทยา | 21 | 258 |
| 52 | โนนสะอาดชุมแสงวิทยา | 21 | 221 |
| 53 | พิบูลย์รักษ์พิทยา | 37 | 504 |
| 54 | กุแก้ววิทยา | 40 | 459 |
| 55 | กุดจับประชาสรรค์ | 62 | 1,101 |
| 56 | เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ อุดรธานี | 106 | 2,072 |
| 57 | น้ำโสมพิทยาคม | 108 | 1,801 |
| 58 | ภูพานวิทยา | 20 | 199 |
| 59 | จำปาโมงวิทยาจารย์ | 23 | 271 |
| 60 | สามัคคีพิทยาคาร | 20 | 187 |
| 61 | หนองหัวคูวงประชานุเคราะห์ | 31 | 396 |
| 62 | ภูพระบาทวิทยา | 18 | 82 |
| 63 | ยูงทองพิทยาคม | 49 | 747 |

3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จังหวัดหนองคาย และจังหวัดบึงกาฬ มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 56 โรงเรียน ได้แก่

ตาราง 10 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|-----------------|----------------------|-------------------|
| 1 | ปทุมเทพวิทยาคาร | 194 | 3,397 |
| 2 | หินโงมพิทยาคม | 23 | 283 |
| 3 | กวนวันวิทยา | 14 | 74 |
| 4 | เวียงคำวิทยาคาร | 22 | 209 |
| 5 | หนองคายวิทยาคาร | 65 | 1,158 |

ตาราง 10 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|--------------------|----------------------|-------------------|
| 6 | พระธาตุบังพวนวิทยา | 29 | 306 |
| 7 | คายนภทวารนวิทยา | 14 | 62 |
| 8 | ทาบอ | 126 | 2,436 |
| 9 | โคกคอนวิทยาคม | 33 | 406 |
| 10 | ถอนวิทยา | 21 | 195 |
| 11 | ทาบอพิทยาคม | 18 | 170 |
| 12 | หนองนางพิทยาคม | 17 | 125 |
| 13 | เดื่อวิทยาจารย์ | 21 | 247 |
| 14 | พานพร้าว | 32 | 465 |
| 15 | พระพุทธรบาทวิทยาคม | 26 | 299 |
| 16 | วรลาโภนุสรณ์ | 18 | 204 |
| 17 | สังคมวิทยา | 50 | 824 |
| 18 | วังม่วงพิทยาคม | 24 | 277 |
| 19 | น้ำสวยวิทยา | 42 | 689 |
| 20 | ฝางพิทยาคม | 24 | 239 |
| 21 | โพธิ์ตากพิทยาคม | 40 | 506 |
| 22 | ชุมพลโพธิ์ชัย | 159 | 2,911 |
| 23 | เซิมพิทยาคม | 37 | 619 |
| 24 | ปากสวยพิทยาคม | 39 | 515 |
| 25 | นาหนึ่งพัฒนศึกษา | 30 | 399 |
| 26 | ร่มธรรมานุสรณ์ | 20 | 270 |
| 27 | กุดบงพิทยาจารย์ | 56 | 758 |
| 28 | โซพิสัยพิทยาคม | 101 | 1,738 |
| 29 | ศรีชมภูวิทยา | 42 | 609 |
| 30 | โนนคำพิทยาคม | 19 | 171 |

ตาราง 10 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|---------------------------------|----------------------|-------------------|
| 31 | โพนทองประชาสรรค์ | 20 | 316 |
| 32 | ปากคาดพิทยาคม | 102 | 1,765 |
| 33 | หนองยองพิทยาคม รัชมิ่งคลาภิเษก | 27 | 353 |
| 34 | สมสนุกพิทยาคม | 18 | 198 |
| 35 | วังหลวงพิทยาสรรพ์ | 57 | 820 |
| 36 | นาดีพิทยาคม | 28 | 369 |
| 37 | ประชาบดีพิทยาคม | 41 | 516 |
| 38 | พระบาทนาสิงห์พิทยาคม | 21 | 250 |
| 39 | บึงกาฬ | 162 | 2,788 |
| 40 | หนองเซ่งวิทยาคม | 21 | 277 |
| 41 | โพธิ์ทองวิทยานุสรณ์ | 27 | 336 |
| 42 | นาสวรรค์พิทยาคม | 36 | 476 |
| 43 | พรเจริญวิทยา | 99 | 1,666 |
| 44 | หนองหัวช้างวิทยา | 28 | 280 |
| 45 | ศรีสำราญพิทยาคม | 20 | 136 |
| 46 | เซกา | 100 | 1,746 |
| 47 | หนองหึ่งพิทยา | 30 | 331 |
| 48 | โสกก่ามวิทยา | 20 | 219 |
| 49 | เหล่าคามพิทยาคม รัชมิ่งคลาภิเษก | 33 | 422 |
| 50 | ประชานิมิตพิทยานุกูล | 13 | 201 |
| 51 | เจ็ดสีวิทยาจารย์ | 28 | 372 |
| 52 | บึงโขงหลงวิทยาคม | 69 | 970 |
| 53 | หาดอกคำวิทยาคม | 17 | 137 |
| 54 | ศรีวิไลวิทยา | 109 | 1,933 |
| 55 | ภูทอกวิทยา | 22 | 209 |
| 56 | บึงคล้านคร | 48 | 677 |

4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22 จังหวัดนครพนม และจังหวัดมุกดาหาร มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 81 โรงเรียน ได้แก่

ตาราง 11 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|-----------------------------------|----------------------|-------------------|
| 1 | ปิยะมหาราชาลัย | 126 | 2,204 |
| 2 | คำเตยอุปถัมภ์ | 35 | 468 |
| 3 | นครพนมวิทยาคม | 173 | 2,369 |
| 4 | ศรีโคตรบูรณ์ | 37 | 489 |
| 5 | บ้านผึ้งวิทยาคม | 39 | 507 |
| 6 | ศรีบัวบานวิทยาคม | 34 | 450 |
| 7 | วังกระแจะวิทยาคม | 22 | 246 |
| 8 | ปลาปากวิทยา | 49 | 898 |
| 9 | กุตาไก้วิทยาคม | 32 | 420 |
| 10 | มัธยมพัชรกิติยาภา ๑ นครพนม | 45 | 525 |
| 11 | ธรรมโฆสิตวิทยา | 16 | 101 |
| 12 | โคกสว่างประชาสรรค์ | 22 | 232 |
| 13 | มหาชัยวิทยาคม | 18 | 240 |
| 14 | ธาตุพนม | 121 | 2,248 |
| 15 | อุมเหมาประชาสรรค์ | 43 | 656 |
| 16 | โพนแพงพิทยาคม | 21 | 173 |
| 17 | กุคฉิมวิทยาคม | 19 | 143 |
| 18 | วัดบึงเหล็ก ในพระบรมราชานุเคราะห์ | 18 | 204 |
| 19 | นาถอนพัฒนา | 24 | 466 |
| 20 | เรณูนครวิทยานุกูล | 116 | 2,073 |
| 21 | ดงดาวแจ่งพัฒนศึกษา | 21 | 217 |
| 22 | นาแกพิทยาคม | 59 | 729 |
| 23 | พระซองสามัคคีวิทยา | 32 | 484 |

ตาราง 11 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|--|----------------------|-------------------|
| 24 | หนองบอวิทยานุกูล | 13 | 163 |
| 25 | ธรรมากรวิทยานุกูล | 19 | 145 |
| 26 | นาแกสามัคคีวิทยา | 106 | 1,965 |
| 27 | วังยางวิทยาคม | 18 | 167 |
| 28 | หนองโพธิ์พิทยาคม | 16 | 202 |
| 29 | อุเทนพัฒนา | 94 | 1,320 |
| 30 | ไชยบุรีวิทยาคม | 26 | 339 |
| 31 | พะทายพิทยาคม | 38 | 588 |
| 32 | รามราชพิทยาคม | 27 | 287 |
| 33 | ท่าจำปาวิทยา | 16 | 128 |
| 34 | เชียงยืนวิทยา | 13 | 147 |
| 35 | บ้านแพงพิทยาคม | 68 | 1,109 |
| 36 | ภูสิงห์พิทยาคม | 22 | 221 |
| 37 | สหราษฎร์รังสฤษดิ์ | 88 | 1,421 |
| 38 | สามผงวิทยาคม | 19 | 200 |
| 39 | สนธิราษฎร์วิทยา | 31 | 402 |
| 40 | นาคำราษฎร์รังสรรค์ | 18 | 174 |
| 41 | นาเดื่อพิทยาคม | 22 | 258 |
| 42 | บ้านขาพิทยาคม | 29 | 285 |
| 43 | นาหว้าพิทยาคม (ธาตุประสิทธิ์ประชาชนุ เคราะห์) | 62 | 1,049 |
| 44 | นางัวราษฎร์รังสรรค์ | 19 | 208 |
| 45 | ดอนเสียวแดงพิทยาคม | 17 | 221 |
| 46 | อุดมพัฒนศึกษา | 18 | 224 |
| 47 | โพนสวรรค์ราษฎร์พัฒนา | 58 | 1,066 |

ตาราง 11 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|--|----------------------|-------------------|
| 48 | คตวิทยาคม | 28 | 356 |
| 49 | นาทมวิทยา | 36 | 532 |
| 50 | หนองชนพิทยาคม | 17 | 247 |
| 51 | หนองแวงวิทยานุกูล | 20 | 239 |
| 52 | มุกดาหาร | 132 | 2,304 |
| 53 | นาโสกวิทยาจารย์ | 22 | 208 |
| 54 | ผึ้งแดดวิทยาจารย์ | 40 | 591 |
| 55 | นวมินทร์ราชูทิศ อีสาน | 44 | 573 |
| 56 | คำป่าหลายสรรพวิทย์ | 23 | 281 |
| 57 | ดงเย็นวิทยาคม | 25 | 443 |
| 58 | นาวาราชกิจพิทยานุสรณ์ | 23 | 247 |
| 59 | มุกดาวิทยานุกูล | 60 | 907 |
| 60 | วิทยาศาสตร์จุฬารัตนราชวิทยาลัย มุกดาหาร | 121 | 876 |
| 61 | ดงมอนวิทยาคม | 26 | 321 |
| 62 | เมืองมุกวิทยาคม | 22 | 228 |
| 63 | คำสร้อยพิทยาสรรค์ | 70 | 1,107 |
| 64 | อุดมวิทย์ | 23 | 309 |
| 65 | รมเกล้าพิทยาสรรค์ | 18 | 189 |
| 66 | แวงใหญ่พิทยาสรรค์ | 15 | 110 |
| 67 | โชคชัยวิทยา | 20 | 156 |
| 68 | ดอนตาลวิทยา | 46 | 1,068 |
| 69 | โพธิ์ไทรวิทยา | 14 | 181 |
| 70 | ผาเทิบวิทยา | 33 | 339 |
| 71 | ดงหลวงวิทยา | 52 | 738 |

ตาราง 11 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|--------------------------------|----------------------|-------------------|
| 72 | กกตุมประชาสรรค์ รัชมังคลาภิเษก | 17 | 121 |
| 73 | คำชะอีวิทยาคาร | 43 | 887 |
| 74 | คำบกวิทยาคาร | 19 | 243 |
| 75 | ชัยปัญญาวิทยานุสรณ์ | 26 | 261 |
| 76 | คำชะอีพิทยาคม | 21 | 232 |
| 77 | เหล่าประชาอุทิศ | 13 | 134 |
| 78 | หวานใหญ่วิทยา | 18 | 374 |
| 79 | หนองสูงสามัคคีวิทยา | 49 | 752 |
| 80 | พลังราษฎร์พิทยาสรรพ์ | 13 | 156 |
| 81 | หนองแวงวิทยาคม | 15 | 193 |

5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 จังหวัดสกลนคร
มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 45 โรงเรียน ได้แก่

ตาราง 12 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|--|----------------------|-------------------|
| 1 | สกลราชวิทยานุกูล | 195 | 3,722 |
| 2 | ดงมะไฟวิทยา | 36 | 522 |
| 3 | สกลนครพัฒนศึกษา | 77 | 1,588 |
| 4 | ธาตุนารายณ์วิทยา | 151 | 3,008 |
| 5 | ท่าแร่ศึกษา | 35 | 515 |
| 6 | เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระ เจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชฯ ทรงครองสิริ ราชสมบัติครบ 50 ปี จังหวัดสกลนคร | 24 | 251 |

ตาราง 12 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|---------------------------------------|----------------------|-------------------|
| 7 | กุสุมาลย์วิทยาาคม | 79 | 1,408 |
| 8 | โพธิ์แสนวิทยา | 46 | 675 |
| 9 | เต่างอยพัฒนศึกษา | 63 | 867 |
| 10 | รมเกล้า | 76 | 1,292 |
| 11 | दानมวงคำพิทยาคม | 29 | 288 |
| 12 | โพนพิทยาคม | 22 | 295 |
| 13 | คำเพิ่มพิทยา | 35 | 514 |
| 14 | ทานผู้หญิงจันทิมาพึงบารมี | 44 | 531 |
| 15 | พังโคนวิทยาาคม | 96 | 1,899 |
| 16 | กุดบากพัฒนาศึกษา | 76 | 1,241 |
| 17 | พรรณาวุฒาจารย์ | 72 | 1,154 |
| 18 | บ้านบัวราษฎร์บำรุง | 30 | 381 |
| 19 | ลำปลาหางวิทยา | 15 | 125 |
| 20 | เทพสวัสดิ์วิทยา | 17 | 131 |
| 21 | ภูริทัตต์วิทยา | 17 | 243 |
| 22 | บะฮีวิทยาาคม | 22 | 240 |
| 23 | ช่างมิ่งพิทยานุกูล | 16 | 164 |
| 24 | มัธยมวาริชภูมิ | 65 | 1,258 |
| 25 | ธรรมบวรวิทยา | 45 | 712 |
| 26 | วาริชวิทยา | 18 | 175 |
| 27 | นิคมน้ำอุนเจริญวิทยา | 36 | 436 |
| 28 | เตรียมอุดมศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | 117 | 1,797 |
| 29 | แวงพิทยาคม | 42 | 577 |
| 30 | หนองหลวงศึกษา | 48 | 727 |
| 31 | โคกสีวิทยาสรรค์ | 32 | 526 |

ตาราง 12 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|----------------------------------|----------------------|-------------------|
| 32 | บงเหนือวิทยาคม | 24 | 225 |
| 33 | สว่างแดนดิน | 152 | 2,586 |
| 34 | สองดาววิทยาคม | 45 | 689 |
| 35 | มัธยมวานรนิวาส | 138 | 2,554 |
| 36 | โรงเรียนคำตากลาราชประชาสงเคราะห์ | 64 | 1,235 |
| 37 | กุศเรือคำพิทยาคาร | 46 | 562 |
| 38 | ศึกษาประชาสามัคคี | 29 | 428 |
| 39 | หนองแวงวิทยา | 22 | 292 |
| 40 | บ้านม่วงพิทยาคม | 79 | 1,476 |
| 41 | โพธิ์ชัยทองพิทยาคม | 21 | 191 |
| 42 | อากาศอำนวยศึกษา | 131 | 1,891 |
| 43 | โพนงามศึกษา | 65 | 957 |
| 44 | ทาสงครามวิทยา | 19 | 196 |
| 45 | เจริญศิลป์ศึกษา “โพธิ์คำอนุสรณ์” | 42 | 701 |

6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 จังหวัดกาฬสินธุ์
มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 55 โรงเรียน ได้แก่

ตาราง 13 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|---------------------|----------------------|-------------------|
| 1 | หนองสอพิทยาคม | 21 | 163 |
| 2 | กาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ | 246 | 3,551 |
| 3 | กมลาไสย | 157 | 2,197 |
| 4 | อนุคุณารีย์ | 218 | 3,336 |

ตาราง 13 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|----------------------|----------------------|-------------------|
| 5 | ฟ้าแดดสูงยางวิทยาคาร | 21 | 171 |
| 6 | ดอนไทรงามพิทยาคม | 21 | 245 |
| 7 | เมืองกาฬสินธุ์ | 87 | 1,265 |
| 8 | เหลลานาแกวิทยานุสรณ์ | 20 | 151 |
| 9 | โคกศรีเมือง | 20 | 53 |
| 10 | ธัญญาพัฒน์วิทย์ | 18 | 87 |
| 11 | แก่งนาจารย์พิทยาคม | 17 | 72 |
| 12 | เมืองเหนือพิทยาคม | 19 | 95 |
| 13 | รองคำ | 149 | 2,156 |
| 14 | สหสัมพันธ์ศึกษา | 64 | 950 |
| 15 | นามะเขือพัฒนศึกษา | 18 | 136 |
| 16 | โนนศิลาพิทยาคม | 17 | 171 |
| 17 | สามชัย | 48 | 729 |
| 18 | ดอนจานพิทยาคม | 35 | 470 |
| 19 | จำปาหลวงพิทยาคม | 21 | 182 |
| 20 | ยางตลาดวิทยาคาร | 90 | 1,471 |
| 21 | โนนสูงพิทยาคม | 20 | 169 |
| 22 | หัวหินวัฒนาลัย | 19 | 173 |
| 23 | เขาพระนอนพิทยาคม | 12 | 158 |
| 24 | วังลิ้นฟ้าพิทยาคม | 17 | 48 |
| 25 | วังมนวิทยาคาร | 21 | 71 |
| 26 | คำเจริญพิทยาคม | 18 | 60 |
| 27 | ห้วยเม็กพิทยาคม | 62 | 940 |
| 28 | ท่าคันโทวิทยาคาร | 60 | 753 |
| 29 | ดงกลางพัฒนศึกษา | 16 | 93 |

ตาราง 13 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|---------------------------------|----------------------|-------------------|
| 30 | หนองกุ้งศรีวิทยาคาร | 74 | 1,026 |
| 31 | มัธยมภูฮังพัฒนวิทย์ | 21 | 188 |
| 32 | หนองบัวไชยวารพิทยาสรรพ์ | 17 | 83 |
| 33 | สองชัยวิทยาคม | 15 | 133 |
| 34 | เหลากลางวิทยาคม | 23 | 236 |
| 35 | ไตรรัตน์วิทยาคม | 23 | 181 |
| 36 | เขาวงพิทยาคาร | 60 | 979 |
| 37 | นามนพิทยาคม | 22 | 348 |
| 38 | กุฉินารายณ์ | 84 | 1,383 |
| 39 | พุทโธภาวนาประชาสรรค์ | 16 | 62 |
| 40 | มอสนวนชิงพิทยาสรรพ์ | 19 | 181 |
| 41 | กาญจนานิเทศวิทยาลัย กาศ์สินธุ์ | 78 | 378 |
| 42 | สามขาสว่างวิทย์ | 28 | 161 |
| 43 | โนนคำวิทยา | 17 | 154 |
| 44 | นาโครพิทยาสรรพ์ | 32 | 285 |
| 45 | คำมวง | 84 | 1,300 |
| 46 | สมเด็จพระพิทยาคม | 180 | 2,675 |
| 47 | มหาไชยพิทยาคม | 23 | 237 |
| 48 | แก้วเสด็จพิทยาคม | 17 | 164 |
| 49 | ประชารัฐพัฒนศึกษา | 18 | 109 |
| 50 | บัวสามัคคีพิทยาสรรพ์ | 17 | 115 |
| 51 | ผาเสวยรังสรรค์ | 18 | 91 |
| 52 | ห้วยผึ้งพิทยา | 46 | 568 |
| 53 | พระเทพญาณวิศิษฎ์จตุตถวิทย์ | 17 | 125 |
| 54 | บ้านนาคูพัฒนา กรป.กลางอุบลรัตน์ | 61 | 735 |
| 55 | บ่อแก้วพระเทพญาณวิศิษฎ์พัฒนา | 17 | 113 |

7. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25 จังหวัดขอนแก่น
มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 84 โรงเรียน ได้แก่

ตาราง 14 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 25

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|---------------------------------|----------------------|-------------------|
| 1 | ขอนแก่นวิทยายน | 318 | 4,569 |
| 2 | กัลยาณวัตร | 161 | 3,541 |
| 3 | แก่นนครวิทยาลัย | 248 | 4,270 |
| 4 | เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ขอนแก่น | 31 | 447 |
| 5 | สวระดีพิทยาสรรพ์ | 37 | 408 |
| 6 | โคกสีพิทยาสรรพ์ | 29 | 356 |
| 7 | นครขอนแก่น | 115 | 1,929 |
| 8 | เทพศิรินทร์ ขอนแก่น | 24 | 143 |
| 9 | ขอนแก่นวิทยาลัย | 20 | 136 |
| 10 | สีหราชเดโชชัย | 19 | 113 |
| 11 | ขอนแก่นพัฒนศึกษา | 18 | 154 |
| 12 | ขอนแก่นวิทยายน 2 | 39 | 556 |
| 13 | ขอนแก่นวิทยายน 3 | 20 | 210 |
| 14 | แก่นนครวิทยาลัย 2 | 18 | 176 |
| 15 | ขามแก่นนคร | 110 | 1,605 |
| 16 | ฝางวิทยายน | 50 | 719 |
| 17 | ป่าหวายวิทยายน | 20 | 51 |
| 18 | ประชารัฐวิทยาเสริม | 33 | 391 |
| 19 | บ้านไผ่ | 179 | 2,802 |
| 20 | บ้านลานวิทยาคม | 39 | 557 |
| 21 | บ้านไผ่ศึกษา | 13 | 112 |
| 22 | บ้านไผ่พิทยาคม | 46 | 539 |
| 23 | เปือยน้อยศึกษา | 26 | 413 |

ตาราง 14 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|-------------------------|----------------------|-------------------|
| 24 | กุทองพิทยาลัย | 18 | 110 |
| 25 | มัธยาศึกษา | 98 | 1,852 |
| 26 | คำแคนวิทยาคม | 20 | 208 |
| 27 | โคกนางามพิทยาสรรพ์ | 20 | 230 |
| 28 | มัธยมโพนเพ็ก | 15 | 101 |
| 29 | เหล่าใหญ่นาชาวิทยาคม | 14 | 85 |
| 30 | ทาศาลาประชานุสรณ์ | 16 | 94 |
| 31 | ชนบทศึกษา | 71 | 1,095 |
| 32 | ประชารัฐพัฒนาการ | 18 | 221 |
| 33 | โคกโพธิ์ไชยศึกษา | 40 | 509 |
| 34 | บ้านแฮดศึกษา | 35 | 513 |
| 35 | หนองขามพิทยาคม | 13 | 137 |
| 36 | พล | 94 | 1,637 |
| 37 | โสภนุกเต็นประชาอุปถัมภ์ | 18 | 140 |
| 38 | โนนขำวิทยา | 25 | 249 |
| 39 | พลพัฒนศึกษา | 16 | 96 |
| 40 | แวงใหญ่วิทยาคม | 38 | 576 |
| 41 | โนนสะอาดวิทยาคาร | 20 | 252 |
| 42 | แวงน้อยศึกษา | 39 | 564 |
| 43 | ทานางแนววิทยายน | 33 | 401 |
| 44 | กานเหลืองวิทยาคม | 26 | 264 |
| 45 | หนองสองห้องวิทยา | 84 | 1,206 |
| 46 | ไทรคามวิทยา | 18 | 137 |
| 47 | เบญจมิตรวิทยา | 17 | 120 |
| 48 | ศรีหนองกาววิทยา | 22 | 272 |

ตาราง 14 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|--------------------------------|----------------------|-------------------|
| 49 | โนนศิลาวิทยาคม | 39 | 547 |
| 50 | สันติพัฒน์กิจวิทยา | 15 | 110 |
| 51 | น้ำพองศึกษา | 150 | 2,551 |
| 52 | ดงมันพิทยาคม | 17 | 192 |
| 53 | บัวใหญ่พิทยาคม | 26 | 369 |
| 54 | น้ำพองพัฒนศึกษา รัชมังคลาภิเษก | 44 | 413 |
| 55 | พังทวยพัฒนศึกษา | 20 | 189 |
| 56 | ม่วงหวานพัฒนศึกษา | 17 | 142 |
| 57 | ลำน้ำพอง | 17 | 115 |
| 58 | บึงไทรพิทยาคม | 15 | 101 |
| 59 | บัวแก้วพิทยาคม | 20 | 211 |
| 60 | อุบลรัตน์พิทยาคม | 59 | 1,126 |
| 61 | ศรีกระนวนวิทยาคม | 166 | 2,685 |
| 62 | ยางคำพิทยาคม | 24 | 232 |
| 63 | ทุ่งใหญ่รัตนศึกษา | 31 | 295 |
| 64 | เขาสวนกวางวิทยานุกูล | 38 | 482 |
| 65 | ดงบังวิทยายน | 16 | 44 |
| 66 | หนองเรือวิทยา | 183 | 2,563 |
| 67 | จระเข้วิทยายน | 28 | 434 |
| 68 | มัธยมตลาดใหญ่วิทยา | 16 | 108 |
| 69 | ชุมแพศึกษา | 179 | 2,870 |
| 70 | จตุรมิตรวิทยาจารย์ | 58 | 960 |
| 71 | ข้าวเรียงศึกษา | 15 | 113 |
| 72 | ชุมแพพิทยาคม | 23 | 304 |
| 73 | หนองเสาเล้าวิทยาจารย์ | 16 | 174 |

ตาราง 14 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|-------------------|----------------------|-------------------|
| 74 | ชุมแพวิทยายน | 22 | 318 |
| 75 | นาจานศึกษา | 34 | 445 |
| 76 | พาชามวิทยายน | 18 | 93 |
| 77 | หนองตาไก้ศึกษา | 18 | 225 |
| 78 | ซำยางวิทยายน | 18 | 111 |
| 79 | ภูเวียงวิทยาคม | 114 | 2,210 |
| 80 | กุดขอนแก่นวิทยาคม | 35 | 483 |
| 81 | เวียงวงกตวิทยาคม | 44 | 545 |
| 82 | เวียงนครวิทยาคม | 39 | 447 |
| 83 | ภูผามาน | 32 | 461 |
| 84 | หนองนาคำวิทยาคม | 50 | 632 |

8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 จังหวัด
มหาสารคามมีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 35 โรงเรียน ได้แก่

ตาราง 15 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|-----------------|----------------------|-------------------|
| 1 | สารคามพิทยาคม | 265 | 3,920 |
| 2 | ผดุงนารี | 211 | 3,951 |
| 3 | มหาวิชานุกูล | 24 | 123 |
| 4 | มหาชัยพิทยาคาร | 20 | 244 |
| 5 | แกดำพิทยาคาร | 23 | 240 |
| 6 | มิตรภาพ | 22 | 267 |
| 7 | โกสุมพิทยาสรรค์ | 132 | 1,992 |

ตาราง 15 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|-------------------------------|----------------------|-------------------|
| 8 | เขวาวไร่ศึกษา | 68 | 1,098 |
| 9 | เขื่อนพิทยาสรรค์ | 20 | 214 |
| 10 | โพนงามพิทยานุกูล | 17 | 84 |
| 11 | วังยาวศึกษาวิทย์ | 16 | 105 |
| 12 | เขวาทใหญ่พิทยาสรรค์ | 21 | 86 |
| 13 | กันทรวิชัย | 52 | 654 |
| 14 | เชียงยืนพิทยาคม | 75 | 1,440 |
| 15 | ภูทองพิทยาคม | 19 | 115 |
| 16 | กุฉีราษฎร์ | 15 | 82 |
| 17 | นาโพธิ์พิทยาสรรค์ | 33 | 409 |
| 18 | ชื่นชมพิทยาคาร | 38 | 512 |
| 19 | บรบือ | 96 | 1,761 |
| 20 | เหล่ายาวพิทยาคาร | 15 | 189 |
| 21 | โนนแดงพิทยาคม | 21 | 266 |
| 22 | ยางพิทยาคม | 16 | 228 |
| 23 | โนนราษีวิทยา | 17 | 95 |
| 24 | หนองม่วงพิทยาคาร | 21 | 114 |
| 25 | บรบือพิทยาคาร | 121 | 2,146 |
| 26 | นาเชือกพิทยาสรรค์ | 90 | 1,767 |
| 27 | บ่อพานพิทยาคม รัชมั่งคณาภิเษก | 20 | 175 |
| 28 | พยัคฆภูมิพิทยาคาร | 147 | 2,804 |
| 29 | วาปีปทุม | 183 | 3,033 |
| 30 | ดงใหญ่พิทยาคม รัชมั่งคณาภิเษก | 34 | 330 |
| 31 | ประชาพัฒนา | 34 | 214 |
| 32 | นาคูนประชาสรรค์ | 69 | 1,162 |

ตาราง 15 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|-----------------------|----------------------|-------------------|
| 33 | ดงบังพิสัยนวการนุสรณ์ | 35 | 320 |
| 34 | นาฏพิทยาคม | 32 | 383 |
| 35 | มัธยมยางสีสุราช | 44 | 547 |

9. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 จังหวัดร้อยเอ็ด
มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 60 โรงเรียน ได้แก่

ตาราง 16 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|---|----------------------|-------------------|
| 1 | ธวัชบุรีวิทยาคม | 40 | 652 |
| 2 | จตุรพักตรพิมานรัชดาภิเษก | 126 | 1,818 |
| 3 | โคกกลามพิทยาคม | 40 | 449 |
| 4 | ธงธานี | 32 | 451 |
| 5 | สตรีศึกษา | 258 | 3,588 |
| 6 | ศูนย์ประชาสรวร์ | 25 | 197 |
| 7 | เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ ร้อยเอ็ด | 52 | 785 |
| 8 | ศรีธวัชวิทยาลัย | 22 | 136 |
| 9 | ขัติยะวงษา | 46 | 731 |
| 10 | สตรีศึกษา 2 | 17 | 185 |
| 11 | ศรีสมเด็จพิภพพัฒนาวิทยา | 71 | 847 |
| 12 | เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ร้อยเอ็ด | 54 | 337 |
| 13 | มวงลาดวิทยาคาร | 23 | 150 |
| 14 | จันทารัฐวิริยาประชาสรวร์ | 40 | 363 |

ตาราง 16 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|-----------------------|----------------------|-------------------|
| 15 | เชียงใหม่พิทยาคม | 26 | 331 |
| 16 | พลับพลาพิทยาคม | 16 | 91 |
| 17 | เทอดไทยพิทยาคม | 21 | 185 |
| 18 | รอยเอ็ดวิทยาลัย | 174 | 3,282 |
| 19 | เมืองนอยพิทยาคม | 17 | 102 |
| 20 | พนมไพรวิทยาคาร | 98 | 1,986 |
| 21 | จันทร์เบกษาอนุสรณ์ | 95 | 1,846 |
| 22 | ปทุมรัตน์พิทยาคม | 129 | 1,816 |
| 23 | น้ำใสวิทย | 19 | 171 |
| 24 | หนองผึ้งวิทยาคาร | 31 | 321 |
| 25 | โพนสูงประชาสรรค์ | 24 | 208 |
| 26 | กุกาสิงห์ประชาสรรค์ | 16 | 105 |
| 27 | เหล่าหลวงประชานุสรณ์ | 17 | 176 |
| 28 | สุวรรณภูมิพิทยโศบาล | 161 | 2,688 |
| 29 | หัวโทนวิทยา | 19 | 210 |
| 30 | สุวรรณภูมิวิทยาลัย | 130 | 1,795 |
| 31 | ช่างเผือกพิทยาคม | 31 | 297 |
| 32 | ทุ่งหลวงพลับพลาไชย | 13 | 131 |
| 33 | หินกองวิทยาคาร | 15 | 95 |
| 34 | เมืองสรรวงวิทยา | 54 | 766 |
| 35 | สูงยางวิทยาประชาสรรค์ | 19 | 125 |
| 36 | ทรายทองวิทยา | 47 | 662 |
| 37 | สามขาหาดยาววิทยา | 24 | 247 |
| 38 | อาจสามารถวิทยา | 55 | 930 |
| 39 | หนองหมื่นถ่านวิทยา | 33 | 312 |

ตาราง 16 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|----------------------|----------------------|-------------------|
| 40 | โพนเมืองประชารัฐ | 17 | 236 |
| 41 | หนองฮีเจริญวิทย์ | 32 | 348 |
| 42 | ตูกิ่งประชาสามัคคี | 22 | 173 |
| 43 | โนนชัยศรีวิทยา | 32 | 248 |
| 44 | เชียงใหม่ประชานุสรณ์ | 40 | 603 |
| 45 | วังหลวงวิทยาคม | 21 | 170 |
| 46 | เมยวดีพิทยาคม | 59 | 752 |
| 47 | โพนทองพัฒนาวิทยา | 151 | 2,753 |
| 48 | โพธิ์ชัยชนูปถัมภ์ | 59 | 640 |
| 49 | หนองพอกวิทยาลัย | 80 | 1,224 |
| 50 | เสลภูมิพิทยาคม | 140 | 2,555 |
| 51 | โพนทองวิทยายน | 50 | 753 |
| 52 | ขวาววิทยาคาร | 24 | 152 |
| 53 | ม่วงมิตรวิทยาคม | 27 | 369 |
| 54 | โพธิ์แก้วประชาสรรค์ | 28 | 205 |
| 55 | เสลภูมิ | 38 | 594 |
| 56 | โพธิ์ทองวิทยาคาร | 28 | 335 |
| 57 | ทามวงวิทยาคม | 22 | 242 |
| 58 | คำนาดีพิทยาคม | 22 | 231 |
| 59 | โพธิ์ศรีสว่างวิทยา | 21 | 140 |
| 60 | ผาน้ำทิพย์วิทยา | 26 | 303 |

10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28 จังหวัดยโสธรและ
จังหวัดศรีสะเกษ มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 83 โรงเรียน ได้แก่

ตาราง 17 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 28

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|---|----------------------|-------------------|
| 1 | ศรีสะเกษวิทยาลัย | 263 | 3,843 |
| 2 | สตรีสิริเกศ | 230 | 3,067 |
| 3 | คูซอดประชาสรรค์ | 21 | 201 |
| 4 | ไกรภักดีวิทยาคม | 29 | 297 |
| 5 | สิริเกศนอมเกล้า | 27 | 247 |
| 6 | น้ำคำวิทยา | 16 | 135 |
| 7 | เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ ศรีสะเกษ ในพระราชูปถัมภ์สมเด็จพระ เทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี | 57 | 477 |
| 8 | มัธยมโพนค้อ | 19 | 185 |
| 9 | ศรีสะเกษวิทยาลัย 2 ห้วยคล่า | 18 | 231 |
| 10 | ยางชุมน้อยพิทยาคม | 81 | 1,016 |
| 11 | ลินฟ้าพิทยาคม | 23 | 186 |
| 12 | กันทรารมณีน | 173 | 2,490 |
| 13 | ละทายวิทยา | 38 | 365 |
| 14 | บัวน้อยวิทยา | 17 | 85 |
| 15 | ประสานมิตรวิทยา | 18 | 136 |
| 16 | โนนค้อพิทยาคม | 37 | 564 |
| 17 | เขื่อนขางวิทยาคาร | 45 | 719 |
| 18 | น้ำเกลี้ยงวิทยา | 42 | 559 |
| 19 | บัวเจริญวิทยา | 20 | 199 |
| 20 | นครศรีลาดวนวิทยา | 42 | 553 |

ตาราง 17 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|-----------------------------|----------------------|-------------------|
| 21 | โนนเพ็กวิทยาคม | 24 | 223 |
| 22 | พยุห์วิทยา | 36 | 421 |
| 23 | สมปอยพิทยาคม | 36 | 480 |
| 24 | ไผ่งามพิทยาคม | 20 | 132 |
| 25 | กำแพง | 111 | 1,870 |
| 26 | ทุ่งไชยพิทยา รัชมังคลาภิเษก | 33 | 361 |
| 27 | ทุ่งลิ้มวิทยาคม | 23 | 186 |
| 28 | จตุรภูมิพิทยาคาร | 27 | 210 |
| 29 | โคกหลามวิทยา | 20 | 102 |
| 30 | เบญจประชาสรรค์ | 17 | 93 |
| 31 | บึงบูรพ์ | 27 | 352 |
| 32 | ห้วยทับทันวิทยาคม | 95 | 1,421 |
| 33 | ผักไหมวิทยานุกูล | 35 | 457 |
| 34 | วรคุณอุปถัมภ์ | 25 | 287 |
| 35 | คสิกลงพัฒนาทร | 21 | 152 |
| 36 | ปรารังค์กู | 137 | 1,897 |
| 37 | ขุขันธ์ | 211 | 3,398 |
| 38 | ลมศักดิ์วิทยาคม | 20 | 132 |
| 39 | โนนกระสังวิทยาคม | 19 | 133 |
| 40 | ศรีตระกุลวิทยา | 39 | 446 |
| 41 | ตูมพิทยานุสรณ์ | 42 | 368 |
| 42 | สว่างวิทยาคม | 24 | 298 |
| 43 | หนองคูวิทยา | 23 | 252 |
| 44 | สะเดาใหญ่ประชาสรรค์ | 18 | 206 |
| 45 | สวายพิทยาคม | 22 | 137 |

ตาราง 17 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|----------------------------|----------------------|-------------------|
| 46 | พอกพิทยาคม รัชมิ่งคลาภิเษก | 40 | 409 |
| 47 | ละลมวิทยา | 38 | 534 |
| 48 | ภูสิงห์ประชาเสริมวิทย์ | 38 | 559 |
| 49 | กันทรลักษณ์วิทยาคม | 37 | 564 |
| 50 | กันทรลักษณ์วิทยา | 189 | 3,584 |
| 51 | บึงมะลูวิทยา | 76 | 971 |
| 52 | กระแซงวิทยา | 56 | 741 |
| 53 | มัธยมบักดองวิทยา | 34 | 311 |
| 54 | ภูมิชรถลวิทยา | 36 | 433 |
| 55 | ศรีรัตนวิทยา | 94 | 1,395 |
| 56 | เบญจลักษณ์พิทยา | 86 | 1,002 |
| 57 | ยโสธรพิทยาคม | 184 | 3,370 |
| 58 | คำเขื่อนแก้วชนูปถัมภ์ | 130 | 2,176 |
| 59 | สอนแก้ววอวงไววิทยา | 30 | 394 |
| 60 | สมเด็จพระญาณสังวร | 34 | 456 |
| 61 | กุจานวิทยาคม | 18 | 174 |
| 62 | ยโสธรพิทยาสรรค์ | 30 | 385 |
| 63 | โพนทันเจริญวิทย์ | 15 | 114 |
| 64 | สิงห์สามัคคีวิทยา | 21 | 116 |
| 65 | ศิลาทองพิทยาสรรค์ | 26 | 231 |
| 66 | มหาชนะชัยวิทยาคม | 72 | 991 |
| 67 | ตระกุลประเทืองวิทยาคม | 32 | 443 |
| 68 | คยวังวิทยาคม | 48 | 728 |
| 69 | เล็งนกทา | 170 | 2,375 |
| 70 | ทรายมูลวิทยา | 69 | 1,041 |

ตาราง 17 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|---------------------|----------------------|-------------------|
| 71 | กุศุมวิทวิทยา | 114 | 1,722 |
| 72 | ป่าติ้ววิทยา | 37 | 612 |
| 73 | ศรีฐานกระจายศึกษา | 15 | 146 |
| 74 | ทองแขงวิทยา | 31 | 369 |
| 75 | ดงมะไฟพิทยาคม | 22 | 273 |
| 76 | กำแพงขันธ์ดงวิทยาคม | 18 | 213 |
| 77 | บึงคำวิทยาคม | 23 | 352 |
| 78 | โพนงามพิทยาคาร | 22 | 239 |
| 79 | ศรีแก้วประชาสรรค์ | 24 | 239 |
| 80 | เมืองกลางประชานุกูล | 18 | 144 |
| 81 | นาโปรังประชาสรรค์ | 17 | 154 |
| 82 | คำเตยวิทยา | 38 | 523 |
| 83 | น้ำคำวิทยาคม | 19 | 138 |

11. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 จังหวัด
อำนาจเจริญและจังหวัดอุบลราชธานี มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 81 โรงเรียน ได้แก่

ตาราง 18 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|------------------|----------------------|-------------------|
| 1 | เบ็ญจะมะมหาราช | 232 | 3,888 |
| 2 | เขื่องในพิทยาคาร | 154 | 2,606 |
| 3 | นารีนุกูล | 253 | 3,566 |
| 4 | สหธาตุศึกษา | 20 | 188 |
| 5 | ปทุมพิทยาคม | 64 | 833 |

ตาราง 18 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|--|----------------------|-------------------|
| 6 | ซีทวนวิทยาลัยสามัคคี | 17 | 139 |
| 7 | เตรียมอุดมศึกษาพัฒนาการ อุบลราชธานี | 105 | 1,700 |
| 8 | บ้านไทยวิทยาคม | 15 | 157 |
| 9 | หนองบ่อสามัคคีวิทยา | 20 | 282 |
| 10 | เสียมทองพิทยาคม | 18 | 120 |
| 11 | หนองขอนวิทยา | 22 | 219 |
| 12 | เกาชามวิทยา | 16 | 167 |
| 13 | นารีนุกูล 2 | 26 | 229 |
| 14 | อุบลราชธานีศรีวนาลัย | 29 | 378 |
| 15 | ม่วงสามสิบอัมพวันวิทยา | 95 | 1,504 |
| 16 | ศรีน้ำคำศึกษา | 17 | 161 |
| 17 | ไผ่ใหญ่ศึกษา | 18 | 326 |
| 18 | ดงยางวิทยาคม | 17 | 189 |
| 19 | ดอนมดแดงวิทยาคม | 40 | 628 |
| 20 | หกลีปพรรษาวิทยาคม อุบลราชธานี | 53 | 738 |
| 21 | มัธยมตระการพืชผล | 173 | 2,897 |
| 22 | เขมรราษฎร์พิทยาคม | 106 | 1,555 |
| 23 | สระปี่วิทยาคาร | 35 | 409 |
| 24 | โนนสว่างประชาสรรค์ | 21 | 221 |
| 25 | โนนสูงวิทยาคม | 42 | 548 |
| 26 | ชุมคำวิทยาคาร | 28 | 321 |
| 27 | เกษมสีมาวิทยาคาร | 32 | 394 |
| 28 | กุศชาวนุวิทยา | 64 | 887 |
| 29 | โพธิ์ไทรพิทยาคาร | 92 | 1,157 |

ตาราง 18 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|---------------------------------|----------------------|-------------------|
| 30 | พังโคนพิทยาศึกษา | 49 | 684 |
| 31 | พะลานวิทยาคม | 14 | 149 |
| 32 | หนามแท่งพิทยาคม รัชมิ่งคลาภิเษก | 41 | 563 |
| 33 | ศรีเมืองวิทยาคาร | 140 | 2,063 |
| 34 | โขงเจียมวิทยาคม | 50 | 756 |
| 35 | เอือดใหญ่พิทยาศึกษา | 48 | 665 |
| 36 | อานศิลา | 50 | 803 |
| 37 | ตาลชุมพัฒนา | 33 | 459 |
| 38 | เซียงแก้วพิทยาคม | 21 | 280 |
| 39 | สิรินธรวิทยานุสรณ์ | 59 | 832 |
| 40 | นาเยี่ยศึกษา รัชมิ่งคลาภิเษก | 44 | 628 |
| 41 | ลำโรงวิทยาคาร | 48 | 772 |
| 42 | สว่างวีระวงศ์ | 29 | 414 |
| 43 | สี้อคำหาญวารินชำราบ | 163 | 2,946 |
| 44 | ห้วยชะยุ้งวิทยา | 24 | 274 |
| 45 | โคกสว่างคุ่มวิทยานุสรณ์ | 34 | 423 |
| 46 | วารินชำราบ | 65 | 909 |
| 47 | วิจิตรพิทยาศึกษา | 50 | 906 |
| 48 | เดชอุดม | 214 | 3,643 |
| 49 | นาจะหลวย | 89 | 1,390 |
| 50 | นาสงวนวิทยา | 49 | 701 |
| 51 | ดงสว่างวิทยา | 28 | 358 |
| 52 | นากระแซงศึกษา | 31 | 476 |
| 53 | ท่าโพธิ์ศรีพิทยาศึกษา | 47 | 778 |
| 54 | ทุ่งเท็งยิ่งวัฒนา | 43 | 728 |

ตาราง 18 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|---------------------|----------------------|-------------------|
| 55 | น้ำยี่นวิทยา | 87 | 1,442 |
| 56 | โตมประดิษฐ์วิทยา | 40 | 486 |
| 57 | บุญชริกวิทยาการ | 123 | 1,816 |
| 58 | นาโพธิ์วิทยา | 46 | 639 |
| 59 | ทุ่งศรีอุดม | 49 | 546 |
| 60 | อำนาจเจริญ | 218 | 3,512 |
| 61 | ชานุมานวิทยาคม | 77 | 1,191 |
| 62 | ปทุมราชวงศา | 96 | 1,559 |
| 63 | สี้อวิทยาคม | 23 | 295 |
| 64 | คึมใหญ่วิทยา | 41 | 536 |
| 65 | คำเขื่อนแก้ววิทยาคม | 13 | 177 |
| 66 | ปลาดาววิทยานุสรณ์ | 31 | 447 |
| 67 | น้ำปลีกศึกษา | 32 | 455 |
| 68 | นาวังวิทยา | 30 | 331 |
| 69 | นาจิกพิทยาคม | 30 | 272 |
| 70 | นายมวิทยาคาร | 25 | 359 |
| 71 | สร้างนกทาวิทยาคม | 30 | 315 |
| 72 | อำนาจเจริญพิทยาคม | 43 | 596 |
| 73 | พนาศึกษา | 72 | 1,082 |
| 74 | ศรีคุณวิทยบัลลังก์ | 35 | 438 |
| 75 | เสนางคนิคม | 55 | 858 |
| 76 | นาเวียงจูลติศวิทยา | 22 | 220 |
| 77 | หัวตะพานวิทยาคม | 89 | 1,316 |
| 78 | ศรีเจริญศึกษา | 17 | 90 |
| 79 | จิกคูวิทยา | 16 | 95 |

ตาราง 18 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|-----------------|----------------------|-------------------|
| 80 | ลืออำนาจวิทยาคม | 40 | 573 |
| 81 | มัธยมแมด | 17 | 153 |

12. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30 จังหวัดชัยภูมิ
มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 37 โรงเรียน ได้แก่

ตาราง 19 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 30

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|-----------------------------------|----------------------|-------------------|
| 1 | ชัยภูมิภักดีชุมพล | 169 | 2,935 |
| 2 | สตรีชัยภูมิ | 180 | 3,157 |
| 3 | เมืองพญาแลวิทยา | 141 | 1,849 |
| 4 | กุดตุ้มวิทยา | 24 | 155 |
| 5 | บ้านค่ายวิทยา | 33 | 505 |
| 6 | กาญจนภิเษกวิทยาลัย ชัยภูมิ | 43 | 487 |
| 7 | ภูพระวิทยาคม | 17 | 105 |
| 8 | ชีลองวิทยา | 19 | 101 |
| 9 | บ้านเขว้าวิทยายน | 43 | 684 |
| 10 | คอนสวรรค์ | 56 | 852 |
| 11 | สามหม่อวิทยา | 29 | 239 |
| 12 | โนนสะอาดวิทยา | 28 | 246 |
| 13 | ปูดวงศึกษาลัย | 20 | 139 |
| 14 | หนองบัวแดงวิทยา | 194 | 2,598 |
| 15 | นางแดดวังชมภูวิทยา รัชมังคลาภิเษก | 40 | 557 |
| 16 | คูเมืองวิทยา | 36 | 401 |

ตาราง 19 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|-------------------------------|----------------------|-------------------|
| 17 | ภัคดีชุมพลวิทยา | 51 | 710 |
| 18 | เจียงทองพิทยาคม | 44 | 584 |
| 19 | ภูเขียว | 205 | 2,881 |
| 20 | หนองคอนไทยพิทยาคม | 26 | 234 |
| 21 | พระธาตุหนองสามหมื่น | 29 | 259 |
| 22 | บ้านแทนวิทยา | 79 | 1,265 |
| 23 | แก่งคร้อวิทยา | 143 | 2,594 |
| 24 | นาหนองทุ่มวิทยา | 43 | 593 |
| 25 | ทามะไฟหวานพิทยาคม | 30 | 321 |
| 26 | คอนสารพิทยาคม | 101 | 1,477 |
| 27 | โนนคูณวิทยาคาร รัชมังคลาภิเษก | 36 | 515 |
| 28 | จัตุรัสวิทยาคาร | 78 | 1,251 |
| 29 | หนองบัวบานวิทยา | 20 | 189 |
| 30 | ละหานเจริญวิทยา | 18 | 231 |
| 31 | บางอำพันวิทยาคม | 19 | 195 |
| 32 | เพชรพิทยาสรรค์ | 30 | 344 |
| 33 | เริงรัมย์วิทยาคม | 18 | 117 |
| 34 | หนองบัวระเหววิทยาคาร | 42 | 759 |
| 35 | ห้วยแย้วิทยา | 20 | 214 |
| 36 | เทพสถิตวิทยา | 55 | 865 |
| 37 | นายางกัลป์พิทยาคม | 54 | 778 |

13. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31 จังหวัด
นครราชสีมา มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 50 โรงเรียน ได้แก่

ตาราง 20 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 31

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|--|----------------------|-------------------|
| 1 | ราชสีมาวิทยาลัย | 223 | 4,183 |
| 2 | สุนนารีวิทยา | 343 | 4,481 |
| 3 | บุญวัฒนา | 294 | 4,101 |
| 4 | มหิศราธิปดี | 61 | 808 |
| 5 | โคธราชพิทยาคม | 42 | 399 |
| 6 | สุรธรรมพิทักษ์ | 218 | 2,854 |
| 7 | สุนนารีวิทยา 2 | 64 | 1,009 |
| 8 | พุดซาพิทยาคม | 12 | 156 |
| 9 | อุบลรัตน์ราชกัญญาราชวิทยาลัย นครราชสีมา | 168 | 2,450 |
| 10 | บุญวัฒนา 2 | 34 | 537 |
| 11 | บุญเหลือวิทยานุสรณ์ | 114 | 1,987 |
| 12 | โนนสูงศรีธานี | 186 | 2,938 |
| 13 | ศรีสุขวิทยา | 32 | 316 |
| 14 | ธารปราสาทเพชรวิทยา | 29 | 395 |
| 15 | จักราชวิทยา | 129 | 2,241 |
| 16 | โชคชัยสามัคคี | 185 | 3,167 |
| 17 | เมืองพลับพลาพิทยาคม | 31 | 408 |
| 18 | ห้วยแถลงพิทยาคม | 122 | 1,966 |
| 19 | หนองบุญมากประสงค์วิทยา | 39 | 550 |
| 20 | ท่าช้างราษฎร์บำรุง | 44 | 658 |
| 21 | จระเข้หินสังขมิจวิทยา | 28 | 319 |
| 22 | โนนสมบูรณ์วิทยา | 61 | 881 |

ตาราง 20 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|-----------------------|----------------------|-------------------|
| 23 | เสิงสาง | 115 | 1,693 |
| 24 | ปักธงชัยประชานิรมิต | 152 | 2,721 |
| 25 | สมเด็จพระธีรญาณมุนี | 26 | 310 |
| 26 | หนองน้ำใสพิทยาคม | 42 | 663 |
| 27 | ปากช่อง | 183 | 3,097 |
| 28 | มัธยมชราลงกรณวราราม | 57 | 775 |
| 29 | มัธยมदानขุนทด | 144 | 1,825 |
| 30 | หนองกรดวัฒนา | 27 | 277 |
| 31 | หนองบัวละครวิทยา | 15 | 120 |
| 32 | ขามสะแกแสง | 86 | 1,361 |
| 33 | ขามทะเลสอวิทยา | 63 | 990 |
| 34 | บุญเหลือวิทยานุสรณ์ 2 | 20 | 218 |
| 35 | เมืองคง | 134 | 2,193 |
| 36 | เทพาลัย | 20 | 216 |
| 37 | บ้านเหลื่อมพิทยาสรรพ์ | 53 | 780 |
| 38 | เกตุศิรินทร์วิทยา | 45 | 665 |
| 39 | บึงพะไล | 35 | 391 |
| 40 | แก่งสนามนางพิทยาคม | 15 | 66 |
| 41 | สีดาวิทยา | 73 | 1,041 |
| 42 | หันห้วยทรายพิทยาคม | 24 | 163 |
| 43 | พิมายวิทยา | 196 | 3,397 |
| 44 | พิมายดำรงพิทยาคม | 32 | 456 |
| 45 | นิคมพิมายศึกษา | 44 | 619 |
| 46 | ชุมพวงศึกษา | 92 | 1,381 |
| 47 | ภูวิทยา | 48 | 688 |

ตาราง 20 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|---------------------|----------------------|-------------------|
| 48 | มิตรภาพวิทยา | 17 | 108 |
| 49 | กระเบื้องนอกพิทยาคม | 20 | 142 |
| 50 | ลำทะเมนชัยพิทยาคม | 31 | 526 |

14. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32 จังหวัดบุรีรัมย์
มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 66 โรงเรียน ได้แก่

ตาราง 21 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|------------------|----------------------|-------------------|
| 1 | บุรีรัมย์พิทยาคม | 193 | 3,390 |
| 2 | ภัทรบพิตร | 101 | 1,369 |
| 3 | บัวหลวงพิทยาคม | 102 | 1,604 |
| 4 | พระครูพิทยาคม | 58 | 815 |
| 5 | สองห้องพิทยาคม | 28 | 363 |
| 6 | กนกศิลป์พิทยาคม | 41 | 459 |
| 7 | สวายจีกพิทยาคม | 33 | 439 |
| 8 | หนองตาตพิทยาคม | 18 | 124 |
| 9 | กัลันทาพิทยาคม | 28 | 281 |
| 10 | ธารทองพิทยาคม | 78 | 1,267 |
| 11 | ลำปลายมาศ | 160 | 2,621 |
| 12 | ตลาดโพธิ์พิทยาคม | 31 | 420 |
| 13 | จตุราษฎร์พิทยาคม | 30 | 255 |
| 14 | เมืองแฝกพิทยาคม | 16 | 142 |
| 15 | ทะเมนชัยพิทยาคม | 16 | 109 |

ตาราง 21 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|------------------------------|----------------------|-------------------|
| 16 | ชำนาญพิทยาคม | 20 | 238 |
| 17 | รณบุรีพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก | 66 | 827 |
| 18 | กระสังพิทยาคม | 176 | 2,828 |
| 19 | ลำดวนพิทยาคม | 25 | 373 |
| 20 | ชุมแสงพิทยาคม | 30 | 326 |
| 21 | สูงเนินพิทยาคม | 19 | 281 |
| 22 | ประโคนชัยพิทยาคม | 159 | 2,862 |
| 23 | บ้านบุวิทยาสุรศักดิ์ | 32 | 356 |
| 24 | ไพศาลพิทยาคม | 48 | 572 |
| 25 | เมืองตลุงพิทยาสรรพ์ | 123 | 2,019 |
| 26 | แสงทองพิทยาคม | 28 | 339 |
| 27 | บ้านกรวดวิทยาคาร | 149 | 2,446 |
| 28 | โนนเจริญพิทยาคม | 39 | 610 |
| 29 | พลับพลาชัยพิทยาคม | 53 | 673 |
| 30 | ห้วยราชพิทยาคม | 75 | 1,034 |
| 31 | นางรอง | 174 | 2,977 |
| 32 | สิงห์พิทยาคม | 42 | 561 |
| 33 | นางรองพิทยาคม | 61 | 1,056 |
| 34 | ทุ่งแสงทองพิทยาคม | 18 | 195 |
| 35 | พิมพ์รัฐประชาสรรค์ | 35 | 450 |
| 36 | เหลื่องพนาพิทยาคม | 28 | 365 |
| 37 | ถนนหักพิทยาคม | 32 | 442 |
| 38 | หนองกี่พิทยาคม | 146 | 2,543 |
| 39 | เมืองโพธิ์ชัยพิทยาคม | 22 | 299 |
| 40 | รวมจิตต์วิทยา | 26 | 329 |

ตาราง 21 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|---|----------------------|-------------------|
| 41 | ละหานทรายวิทยา | 21 | 260 |
| 42 | ตาจงพิทยาสรรค์ | 27 | 190 |
| 43 | ละหานทรายรัชดาภิเษก | 156 | 2,614 |
| 44 | ไทยเจริญวิทยา | 31 | 502 |
| 45 | ปะคำพิทยาคม | 17 | 216 |
| 46 | หนองหงส์พิทยาคม | 63 | 955 |
| 47 | ห้วยหินพิทยาคม | 34 | 437 |
| 48 | โนนสุวรรณพิทยาคม | 49 | 746 |
| 49 | สามัคคีพิทยาคม | 19 | 134 |
| 50 | รมเกล้า บุรีรัมย์ | 56 | 699 |
| 51 | พนมรุ้ง | 35 | 459 |
| 52 | คูเมืองพิทยาคม | 71 | 1,035 |
| 53 | ตูมใหญ่วิทยา | 57 | 845 |
| 54 | มัธยมพรสำราญ | 26 | 275 |
| 55 | พุทไธสง | 171 | 2,678 |
| 56 | เมืองแกพิทยาคม | 48 | 841 |
| 57 | วิทยาศาสตร์จุฬารัตนราชวิทยาลัย บุรีรัมย์ | 128 | 719 |
| 58 | สะแกพิทยาคม | 31 | 366 |
| 59 | สมเสมีตวิทยา | 18 | 185 |
| 60 | รอนทองพิทยาคม | 33 | 342 |
| 61 | สตึก | 136 | 2,054 |
| 62 | นาโพธิ์พิทยาคม | 62 | 990 |
| 63 | อุดมอักษรพิทยาคม | 29 | 265 |
| 64 | กุสุวันแดงพิทยาคม | 66 | 971 |

ตาราง 21 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|---------------|----------------------|-------------------|
| 65 | แคนดงพิทยาคม | 46 | 706 |
| 66 | ดงพลองพิทยาคม | 23 | 184 |

15. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33 จังหวัดสุรินทร์
มีโรงเรียนในสังกัด จำนวน 85 โรงเรียน ได้แก่

ตาราง 22 ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 33

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|-------------------------|----------------------|-------------------|
| 1 | สุรวิทยาคาร | 207 | 3,502 |
| 2 | สิรินธร | 251 | 3,242 |
| 3 | สวายวิทยาคาร | 44 | 561 |
| 4 | นาดีวิทยา | 40 | 511 |
| 5 | ศรีไผทสมันต์ | 24 | 207 |
| 6 | รามวิทยา รัชมังคลาภิเษก | 72 | 1,182 |
| 7 | สุรินทร์ภักดี | 20 | 192 |
| 8 | พญารามวิทยา | 23 | 240 |
| 9 | สุรินทร์ราชมงคล | 32 | 254 |
| 10 | โชคเพชรพิทยา | 25 | 258 |
| 11 | สุรินทร์พิทยาคม | 26 | 221 |
| 12 | วีรวัฒน์โยธิน | 122 | 1,963 |
| 13 | มหิธรวิทยา | 14 | 60 |
| 14 | นาบัววิทยา | 17 | 172 |
| 15 | ศรีรามประชาสรรค์ | 17 | 160 |
| 16 | ตั้งใจวิทยา | 18 | 163 |

ตาราง 22 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|--------------------------|----------------------|-------------------|
| 17 | ทาสว่างวิทยา | 20 | 158 |
| 18 | แสงทรัพย์ประชาวิทยาจารย์ | 11 | 54 |
| 19 | เทนมีย์มิตรประชา | 20 | 235 |
| 20 | จอมพระประชาสรรค์ | 115 | 1,879 |
| 21 | เมืองสิงวิทยา | 29 | 320 |
| 22 | บุแกรงวิทยาคม | 29 | 324 |
| 23 | หนองสนธิวิทยา | 22 | 263 |
| 24 | ศิขรภูมิพิสัย | 129 | 2,220 |
| 25 | แดลคีรีวิทยา | 32 | 520 |
| 26 | ห้วยจริงวิทยา | 35 | 582 |
| 27 | กุดไผทประชาสรรค์ | 18 | 194 |
| 28 | จารย์วิทยาจารย์ | 24 | 241 |
| 29 | มัธยมจารย์พัติวิทยา | 22 | 107 |
| 30 | หนองแวงวิทยาคม | 36 | 522 |
| 31 | ขวาวใหญ่วิทยา | 14 | 86 |
| 32 | วังขาพัฒนา | 19 | 166 |
| 33 | ยางวิทยาจารย์ | 25 | 276 |
| 34 | สุรพันธ์พิทยา | 97 | 1,569 |
| 35 | พนาสนวิทยา | 43 | 444 |
| 36 | ศรีสุขวิทยา | 29 | 259 |
| 37 | ลำโรงทาบวิทยาคม | 81 | 1,372 |
| 38 | สินรินทร์วิทยา | 40 | 706 |
| 39 | แรววิทยา | 15 | 76 |
| 40 | บึงนครประชาสรรค์ | 16 | 49 |
| 41 | ชุมพลวิทยาสรรค์ | 75 | 1,147 |

ตาราง 22 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|----------------------|----------------------|-------------------|
| 42 | เมืองบัววิทยา | 32 | 463 |
| 43 | ลำพลับพลาวิทยาจารย์ | 20 | 125 |
| 44 | ท่าตูมประชาเสรมวิทย์ | 121 | 1,797 |
| 45 | ลานทรายพิทยาคม | 34 | 405 |
| 46 | เมืองแกพิทยาสรรค์ | 18 | 174 |
| 47 | พรมเทพพิทยาคม | 21 | 174 |
| 48 | ช่างบุญวิทยา | 23 | 239 |
| 49 | ทุ่งกุลาพิทยาคม | 19 | 87 |
| 50 | โนนแทนพิทยาคม | 18 | 85 |
| 51 | ศรีปทุมพิทยาคม | 21 | 182 |
| 52 | รัตนบุรี | 107 | 2,025 |
| 53 | ดอนแรดวิทยา | 20 | 266 |
| 54 | เปิดพิทยาสรรค์ | 40 | 559 |
| 55 | ธาตุศรีนคร | 25 | 285 |
| 56 | แกศึกษาพัฒนา | 21 | 230 |
| 57 | ทับโพธิ์พัฒนวิทย์ | 16 | 141 |
| 58 | หนองฮีวิทยา | 17 | 120 |
| 59 | หนองขุนศรีวิทยา | 22 | 240 |
| 60 | สนมวิทยาจารย์ | 70 | 994 |
| 61 | นารายณ์คำผงวิทยา | 40 | 542 |
| 62 | โนนเทพ | 22 | 247 |
| 63 | ประดู่แก้วประชาสรรค์ | 19 | 173 |
| 64 | ประสาทวิทยาจารย์ | 180 | 2,918 |
| 65 | โคกยางวิทยา | 24 | 352 |
| 66 | ตานีวิทยา | 41 | 565 |

ตาราง 22 (ต่อ)

| ลำดับ | ชื่อโรงเรียน | จำนวน ครู/บุคลากร | จำนวน นักเรียน |
|-------|----------------------------------|----------------------|-------------------|
| 67 | ไทรแก้ววิทยา | 26 | 297 |
| 68 | ทุ่งมนวิทยาคาร | 28 | 295 |
| 69 | เชื้อเพลิงวิทยา | 24 | 300 |
| 70 | ตาเบาวิทยา | 18 | 200 |
| 71 | กาบเชิงวิทยา | 47 | 778 |
| 72 | แฉ่งมุกวิทยา | 42 | 618 |
| 73 | โคกตะเคียนวิทยา | 35 | 502 |
| 74 | ปราสาทเบงวิทยา | 25 | 292 |
| 75 | สังขะ | 103 | 1,858 |
| 76 | กระเทียมวิทยา | 55 | 903 |
| 77 | ตาแดงวิทยา รัชมั่งคลาภิเษก | 26 | 341 |
| 78 | ขนาดมอญพิทยาคม | 48 | 811 |
| 79 | มัธยมทับทิมสยาม 04 ในพระอุปถัมภ์ | 26 | 244 |
| 80 | พระแก้ววิทยา | 22 | 227 |
| 81 | เทพอุดมวิทยา | 25 | 250 |
| 82 | บัวเชดวิทยา | 122 | 1,753 |
| 83 | มัธยมศรีลำภาฐาน | 24 | 220 |
| 84 | พนมดงรักวิทยา | 55 | 1,012 |
| 85 | ศรีณรงค์พิทยาลัย | 31 | 417 |

จากการศึกษาบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจึงสรุปได้ว่าการมัธยมศึกษาเป็นการจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนที่มีอายุระหว่าง 12 - 17 ปี โดยเน้นเนื้อหาในด้านการค้นคว้าการเรียนรู้ การแสดงออกให้เข้าใจในความเป็นไปของชีวิต และพัฒนาด้านเจตคติที่จะพัฒนาสังคม ร่างกายและสติปัญญา โดยโรงเรียนมัธยมศึกษาเปิดทำการเรียนการสอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวน 933 โรงเรียน สังกัดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 15 เขตทั่วภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ขอบข่ายการบริหารโรงเรียนตามภารกิจหลักของสถานศึกษาจะต้องบริหารโดยยึดงานทั้ง 4 ด้านเป็นแนวทาง ดังนี้ 1) การบริหารวิชาการ 2) การบริหารงบประมาณ 3) การบริหารบุคลากรและ 4) การบริหารทั่วไป โดยการปฏิบัติงานตามภารกิจของสถานศึกษา การปฏิรูปการศึกษามีความมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และมีความสุข

รองผู้อำนวยการโรงเรียน

1. บทบาทหน้าที่ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

พ.ศ. 2547 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2547) มาตรา 42 กำหนดให้ ก.ค.ศ. จัดทำมาตรฐานตำแหน่ง มาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้เป็นบรรทัดฐานทุกตำแหน่ง ทุกวิทยฐานะ เพื่อใช้ในการปฏิบัติงาน ก.ค.ศ. จึงได้กำหนดมาตรฐานตำแหน่งและมาตรฐานวิทยฐานะของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาไว้ ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0206.3/ว 17 ลงวันที่ 21 ตุลาคม 2548 และตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 02063/ว 18 ลงวันที่ 28 ตุลาคม 2548 ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติงานการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามเจตนารมณ์ที่กฎหมายกำหนด สำนักงาน ก.ค.ศ. จึงได้กำหนดมาตรฐานและตำแหน่งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสายงานผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ตำแหน่งผู้อำนวยการ และตำแหน่งรองผู้อำนวยการ โดยที่เกี่ยวข้องกับรองผู้อำนวยการ มีดังนี้

ชื่อตำแหน่ง รองผู้อำนวยการ

หน้าที่และความรับผิดชอบ

ปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการสถานศึกษา ในการบริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป ความสัมพันธ์กับชุมชน และงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

ลักษณะงานที่ปฏิบัติ

ปฏิบัติหน้าที่รองจากผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยช่วยปฏิบัติราชการในเรื่องต่อไปนี้

1. บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ นโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา
 2. วางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมิน และรายงานผลการจัดการศึกษา
 3. จัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา การนิเทศ และการวัดผลประเมินผล
 4. ส่งเสริมและจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมายทั้งในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย
 5. จัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา
 6. การบริหารการเงิน การพัสดุและทรัพย์สินอื่น
 7. วางแผนบริหารงานบุคคล การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัย และการออกจากราชการ
 8. จัดทำมาตรฐานและภาระงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา
 9. ส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
 10. ประสานความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่นในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาและให้บริการวิชาการแก่ชุมชน
 11. จัดระบบควบคุมภายในสถานศึกษา
 12. จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน
 13. ปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย
- คุณสมบัติเฉพาะสำหรับผู้ดำรงตำแหน่ง
1. มีวุฒิไม่ต่ำกว่าปริญญาตรีทางการศึกษา หรือทางอื่นที่ ก.ค.ศ. กำหนดเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งนี้

2. ดำรงตำแหน่งครูมาแล้วไม่น้อยกว่า 4 ปี สำหรับผู้มีวุฒิปริญญาตรี และ 2 ปี สำหรับผู้มีวุฒิปริญญาโทขึ้นไป หรือดำรงตำแหน่งอื่น ก.ค.ศ. เทียบเท่า
 3. มีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา
 4. ผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนด
- การให้ได้รับเงินเดือน
- ให้ได้รับเงินเดือนอันดับ คศ. 1
- ผู้ที่ดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ผู้ใดผ่านการประเมิน มีวิทยฐานะรองผู้อำนวยการชำนาญการ รองผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ หรือรองผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.ค.ศ. กำหนดแล้ว ให้ได้รับเงินเดือน อันดับ คศ. 2 คศ. 3 หรือ คศ. 4 ตามลำดับ

2. รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้อำนวยการในการ บริหารกิจการของสถานศึกษา โดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ กำหนดให้โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา มี รองผู้อำนวยการได้ตามจำนวนนักเรียน

- จำนวนนักเรียน 360 – 719 คน มีรองผู้อำนวยการ ได้ 1 คน
- จำนวนนักเรียน 720 – 1,079 คน มีรองผู้อำนวยการ ได้ 2 คน
- จำนวนนักเรียน 1,080 – 1,679 คน มีรองผู้อำนวยการ ได้ 3 คน
- จำนวนนักเรียน 1,680 คน ขึ้นไป มี รองผู้อำนวยการ ได้ 4 คน

จากการศึกษาข้อมูลจำนวนรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวน 618 คน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2563, ออนไลน์) แยกตามขนาดโรงเรียนได้ดังนี้

ตาราง 23 จำนวนรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

| สพม. | จำนวนโรงเรียน | จำนวนรองผู้อำนวยการ แยกตามขนาดโรงเรียน | | | | รวม |
|------------|---------------|--|---------------------------------------|--|---|------------|
| | | เล็ก (นักเรียน 1-499 คน) | กลาง (นักเรียน 500-1,499 คน) | ใหญ่ (นักเรียน 1,500- 2,499 คน) | ใหญ่พิเศษ (นักเรียน 2,500 คน ขึ้นไป) | |
| 19 | 52 | 0 | 13 | 4 | 11 | 28 |
| 20 | 63 | 3 | 19 | 22 | 17 | 61 |
| 21 | 56 | 3 | 7 | 4 | 9 | 23 |
| 22 | 81 | 0 | 22 | 11 | 0 | 33 |
| 23 | 45 | 0 | 14 | 10 | 12 | 36 |
| 24 | 55 | 0 | 12 | 1 | 9 | 22 |
| 25 | 84 | 3 | 10 | 15 | 22 | 50 |
| 26 | 35 | 1 | 5 | 6 | 15 | 27 |
| 27 | 60 | 1 | 20 | 12 | 18 | 51 |
| 28 | 83 | 5 | 14 | 12 | 16 | 47 |
| 29 | 81 | 8 | 28 | 14 | 24 | 74 |
| 30 | 37 | 2 | 7 | 2 | 14 | 25 |
| 31 | 50 | 0 | 2 | 14 | 26 | 42 |
| 32 | 66 | 4 | 26 | 12 | 24 | 66 |
| 33 | 85 | 1 | 15 | 9 | 8 | 33 |
| รวม | 933 | 31 | 214 | 148 | 225 | 618 |

จากตาราง 23 พบว่าจำนวนรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีทั้งหมด 618 คน ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 225 คน คิดเป็นร้อยละ 36.41 รองลงมาโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 34.63 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 148 คน คิดเป็นร้อยละ 23.95 จำนวนรองผู้อำนวยการน้อยที่สุดคือโรงเรียนขนาดเล็ก 31 คน คิดเป็นร้อยละ 5.01

สรุปบทบาทหน้าที่ของรองผู้อำนวยการจะต้องปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย จากผู้อำนวยการศึกษา ในการบริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงาน บุคคล การบริหารงานทั่วไป ความสัมพันธ์กับชุมชน และงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับ มอบหมาย โดยรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวน ทั้งหมด 618 คน ดำรงตำแหน่งในโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 225 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 148 คน โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 214 คน โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 31 คน

การวิจัยและพัฒนา

ในปัจจุบันการวิจัยและพัฒนาซึ่งตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Research and Development” หรือที่มักนิยมเรียกย่อ ๆ ว่า “R&D” มีความสำคัญอย่างมากต่อความ เจริญก้าวหน้าทางด้านเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ ซึ่งนำมาใช้ในการพัฒนา อุตสาหกรรมเป็นครั้งแรกในฐานะเป็นเครื่องมือในการแสวงหาความรู้เพื่อนำไปประกอบ ในการผลิตสิ่งใหม่ ๆ ต่อมาได้มีการนำมาใช้ในการวิจัยและพัฒนาศึกษาศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ ซึ่งถือว่ามีค่าความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบันเพื่อเพิ่มพูน ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล การศึกษา วัฒนธรรมและสังคมอันเป็น รากฐานการพัฒนาประเทศที่จะต้องกระทำควบคู่ไปกับการพัฒนาด้านธุรกิจและ อุตสาหกรรมที่พึ่งพาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี (องอาจ นัยพัฒน์, 2551, หน้า 230 อ้างถึงใน ชวนะ ทวีอุทิศ, 2558)

1. ความเป็นมาของการวิจัยและพัฒนา

นับตั้งแต่ประมาณปี ค.ศ.1960 ปรากฏว่ามีนักวิจัยของบางประเทศที่ตั้งอยู่ในทวีปยุโรปและอเมริกา เช่น อังกฤษ เยอรมันและสหรัฐอเมริกาได้ริเริ่มใช้เทคนิค การวิจัยรูปแบบใหม่ขึ้น โดยผสมผสานกระบวนการสร้างสรรค์สร้างองค์ความรู้ด้วยการทำวิจัย ประเภทต่าง ๆ เช่น การวิจัยเชิงสำรวจและการวิจัยเชิงทดลอง เข้ากับกระบวนการพัฒนา และได้เรียกชื่อเทคนิคการวิจัยประเภทนี้ว่า “การวิจัยและพัฒนา” ในระยะแรกการวิจัย และพัฒนาได้นำมาใช้สร้างสรรค์องค์ความรู้เพื่อพัฒนาอาวุธยุทโธปกรณ์ใหม่ ๆ ทาง การทหารขึ้น โดยเฉพาะในช่วงสงครามโลกครั้งที่ 1 จากนั้นในตอนต้นของช่วงปี ค.ศ. 1970 - 1980 แนวคิดและวิธีการเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนาที่กระทำในวงจำกัดได้ขยายมาสู่

วงการธุรกิจและอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ของประเทศเหล่านั้น โดยมีคณะนักวิจัยในสาขาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีได้อาศัยเทคนิคการวิจัยและพัฒนาในการคิดค้นนวัตกรรมหรือสิ่งประดิษฐ์โมเดลใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเพื่อเพิ่มสมรรถนะของการแข่งขันในการผลิตและการค้า ดังจะเป็นได้จากการคิดค้นของ Thomas Edison นักวิทยาศาสตร์ผู้มีชื่อเสียงของสหรัฐอเมริกาที่ได้ทำวิจัยและพัฒนาเพื่อคิดค้นเทคโนโลยีเป็นต้นแบบสมัยใหม่ในเวลานั้น คือ หลอดไฟฟ้าและสิ่งประดิษฐ์อื่น ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความเจริญก้าวหน้าทางด้านอุตสาหกรรม เศรษฐกิจและการค้าของสหรัฐอเมริกาและของโลก นับตั้งแต่บัดนั้นเป็นต้นมา นอกจากนี้ยังเป็นรากฐานความรู้หลักและแบบอย่างที่ดีเลิศให้กับนักวิจัยคนอื่น ๆ ในการแสวงหาองค์ความรู้ทางด้านวิทยาศาสตร์ด้วยการวิจัยและพัฒนาที่ก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์และสิ่งประดิษฐ์ใหม่ ตลอดจนเทคโนโลยีขั้นสูงขึ้นมาอีกอย่างมากมาย ดังเช่นที่ปรากฏให้เห็นเด่นชัดในโลกปัจจุบัน (องอาจ นัยพัฒน์, 2551, หน้า 231)

ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เป็นต้นมา การวิจัยและพัฒนา มีบทบาทสำคัญและขยายวงกว้างเป็นอย่างมากในเกือบทุกวิชาชีพ นักธุรกิจและนักอุตสาหกรรมตระหนักต่อความสำคัญของเทคโนโลยีสมัยใหม่ จึงหันมาใช้นักวิทยาศาสตร์และผู้เชี่ยวชาญในสาขาที่เกี่ยวข้องมาทำงานในหน่วยวิจัยและพัฒนาของบริษัทและอุตสาหกรรมที่อยู่ภายในประเทศ บริษัทวิจัยและพัฒนาด้านธุรกิจและอุตสาหกรรมเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วมากทั้งในประเทศกลุ่มทวีปยุโรปและสหรัฐอเมริกา และได้ขยายมาสู่ประเทศในทวีปเอเชีย โดยเฉพาะญี่ปุ่นและเกาหลี หน่วยงานสำคัญระหว่างประเทศที่มีส่วนสนับสนุนให้เกิดการวิจัยและพัฒนาขึ้นอย่างกว้างขวาง ณ ประเทศต่าง ๆ ในทวีปเอเชียและทวีปอื่น ๆ ทั่วทุกมุมโลก คือ องค์การความร่วมมือทางเศรษฐกิจและการพัฒนา (Organization for Economic Cooperation and Development or OECD) ซึ่งก่อตั้งขึ้น ณ กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส เมื่อปี ค.ศ. 1960 โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อสร้างความร่วมมือทางเศรษฐกิจและทางวิชาการ โดยมีศูนย์กลางพัฒนา (Development Center) เป็นกลไกของ OECD ด้านการวิจัยและพัฒนา รวมทั้งเป็นศูนย์กลางการรวบรวมและแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารทางด้านการพัฒนาระหว่างบรรดาประเทศสมาชิก (Anchor, 2001, pp. 1414 – 1415; Takakura, 1990, อ้างถึงใน องอาจ นัยพัฒน์, 2551, หน้า 231)

สำหรับการวิจัยและพัฒนาในประเทศไทยได้เริ่มต้นขึ้นประมาณตั้งแต่วางต้นของปี ค.ศ. 1970 – 1980 (พ.ศ. 2513 – 2523) หลังจากได้มีการประกาศใช้

พระราชบัญญัติสภาวิจัยแห่งชาติปี พ.ศ. 2502 และในปี พ.ศ. 2507 รวมทั้งการจัดตั้งกระทรวงวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและการพลังงานขึ้น เมื่อปี พ.ศ. 2522 หน่วยงานด้านการวิจัยและพัฒนาที่ตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติ และ/หรือสังกัดในกระทรวงดังกล่าวนี้ เช่น สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.) และสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ได้กำหนดนโยบายและแผนงานด้านการวิจัยและพัฒนาของประเทศขึ้น โดยอิงกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติในแต่ละช่วงปี หน่วยงานของรัฐบาลเหล่านี้ รวมทั้งสถาบันอุดมศึกษาและองค์กรเอกชนได้ตระหนักถึงความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา ดังเห็นได้จากการกำหนดให้มีระเบียบ ข้อบังคับที่ว่าด้วยการดำรงตำแหน่งทางวิชาการในมหาวิทยาลัย โดยพิจารณาจากผลงานด้านการวิจัยเป็นสำคัญ แม้ว่าการวิจัยและพัฒนาที่เกิดขึ้นระยะแรกจะมีบทบาทในการแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุนการผลิตทางการเกษตร และอุตสาหกรรมของประเทศเป็นหลัก แต่ก็ได้มีการนำเทคนิคการวิจัยประเภทนี้มาใช้เป็นเครื่องมือในการแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์มากขึ้นตามลำดับ โดยเฉพาะการวิจัยและพัฒนาบุคลากรที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องภายใต้ยุทธศาสตร์การเพิ่มศักยภาพการแข่งขันของประเทศ เช่น การดำเนินงานวิจัยและพัฒนา ระบบพฤติกรรมไทยแบบบูรณาการที่สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติให้การสนับสนุนเงินทุนและรางวัลแก่ผู้มีผลงานวิจัยดีในด้านนี้ (สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ, 2548, อ้างถึงใน องอาจ นัยพัฒน์, 2551, หน้า 232)

2. ความหมายและความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา

การวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการแสวงหาความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ ๆ เกี่ยวกับผลผลิต กระบวนการและการบริการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบแล้ว ประยุกต์ความรู้หรือความเข้าใจที่ได้จากการแสวงหาไปสร้างสรรค์หรือปรับปรุงให้เกิดผลผลิต กระบวนการและการบริการแบบใหม่ขึ้น ซึ่งมีประสิทธิภาพและเป็นที่ต้องการจำเป็นของบุคคล ตลาดหรือองค์การใด ๆ มากยิ่งขึ้น ซึ่งเป็นการวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผลผลิต (Product) ซึ่งผลผลิตนี้ในทางธุรกิจอาจเรียกว่า “ผลิตภัณฑ์” ที่เป็นตัวสินค้าในทางการศึกษาอาจเรียกว่า “นวัตกรรม” ที่อาจเป็นวัตถุ (Material) หรืออาจเป็นแนวคิด (Concept) ที่สะท้อนให้เห็นถึงหลักการ เทคนิคหรือวิธีการเพื่อการปฏิบัติด้วยเมื่อพิจารณาในแง่มุมเฉพาะการวิจัยและพัฒนาทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์ สามารถให้ความหมายได้ว่าเป็นกระบวนการศึกษา ค้นคว้าที่กระทำอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง โดยมี

จุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มพูนคลังความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ ๆ ของมนุษย์ สังคมและวัฒนธรรม แล้วประยุกต์ความรู้และความเข้าใจดังกล่าวไปใช้ส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ การปรับพฤติกรรมบุคคล กลุ่มบุคคลหรือองค์กร ตลอดจนการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในชุมชนหรือสังคม สำหรับแนวคิดการวิจัยและพัฒนาในสาขาวิชาการบริหารการศึกษา ที่เห็นชัดเจน เช่น แนวคิดการบริหารแบบยึดสถานศึกษาเป็นฐาน แนวคิดภาวะผู้นำทางวิชาการ เป็นต้น โดยมีเหตุผลในการพัฒนาผลผลิตหรือนวัตกรรมนั้นว่าเป็นผลสืบเนื่อง จากความเปลี่ยนแปลงหรือความก้าวหน้าของนวัตกรรมทางการศึกษา ทั้งที่มีการ พัฒนาการเปลี่ยนแปลงในตัวของนวัตกรรมเองหรือการเกิดขึ้นใหม่ของนวัตกรรม จึง จำเป็นต้องพัฒนาวิชาชีพบุคลากรให้ก้าวทันต่อความเปลี่ยนแปลงหรือความก้าวหน้า นั้น มีกระบวนการในการพัฒนาผลผลิตหรือนวัตกรรมในรูปแบบ R1D1..R2D2..R3D3..RiDi.. มีขั้นตอนสุดท้ายใช้รูปแบบการวิจัยกึ่งทดลอง (Quasi-Experimental Design) จุดมุ่งหมาย หลักเพื่อทดสอบคุณภาพของผลผลิตในลักษณะ If X...then Y และเพื่อการปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องของผลผลิตหรือนวัตกรรมนั้นด้วย จากนั้นจึงมีการเผยแพร่เพื่อนำไปใช้ใน วงกว้างต่อไป (องอาจ นัยพัฒน์, 2551, หน้า 232 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2553, หน้า 94)

ความสำคัญที่ต้องมีการวิจัยและพัฒนาคือ ความต้องการสิ่งประดิษฐ์ และผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ก้าวหน้ามีประสิทธิภาพสูงในการแก้ปัญหาและการพัฒนา ซึ่งมีวิธีการ จัดกระทำได้หลายวิธี โดยในการใช้ระบบการวิจัยและพัฒนานั้น เป็นวิธีการที่สำคัญวิธีการ หนึ่งที่มีกระบวนการอย่างเป็นระบบ (Systematic) พัฒนามาจากแนวคิดวิธีการเชิง วิทยาศาสตร์ผสมผสานกับกระบวนการวิจัยประยุกต์ลักษณะเป็นการศึกษาวิจัยเชิง ทดลอง (Experimental study) มีการศึกษา มีการออกแบบ และมีการทดลองเพื่อ ตรวจสอบผลด้วยวิธีการที่เป็นระบบระเบียบก่อนนำออกประยุกต์ใช้หรือเผยแพร่ (เกรียงศักดิ์ วงศ์รัตน์, 2557, หน้า 220)

จากความหมายของการวิจัยและพัฒนาสามารถสรุปได้ว่า การวิจัยและ พัฒนาเป็นการแสวงหาความรู้ใหม่หรือนวัตกรรมใหม่ เพื่อนำไปสร้างสรรค์หรือปรับปรุงให้ เกิดผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ กระบวนการใหม่หรือการบริการใหม่ขึ้น ซึ่งในทาง การศึกษาอาจเป็นหลักสูตร ชุดฝึกอบรม ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โปรแกรมสำเร็จรูปหรือ โครงการพัฒนา เป็นต้น ในรูป R1D1..R2D2..R3D3..RiDi และนำผลวิจัยที่พบว่ามีคุณภาพ

นั้นไปเผยแพร่ เพื่อนำไปใช้ในวงกว้างต่อไป ถือว่าผลผลิตหรือนวัตกรรมนั้นได้รับการคุ้มครองคุณภาพการวิจัย

3. ลักษณะของการวิจัยและพัฒนา

จากความหมายข้างต้นจะพบว่า การวิจัยและพัฒนาทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์มีจุดเน้นสำคัญ 3 ประการ คือ การแสวงหาความรู้หรือความเข้าใจใหม่ด้วยการทำวิจัย (Research) การสร้างต้นแบบหรือผลิตนวัตกรรมด้วยการดำเนินงานพัฒนา (Development) และการขยายผลต้นแบบการพัฒนาไปสู่ผู้ใช้ด้วยการเผยแพร่ (Dissemination) ด้วยเหตุนี้ จึงทำให้บางครั้งมีผู้เรียกการวิจัยและพัฒนา (R&D) ว่า “การวิจัยเพื่อพัฒนาและเผยแพร่” หรือ “RD&D” อย่างไรก็ตามนักจิตวิทยาหรือนักวิชาการผู้เชี่ยวชาญ การวิจัยประเภทนี้โดยทั่วไปมักพิจารณารวมจุดเน้นด้านการพัฒนาและเผยแพร่เข้าไว้ด้วยกัน กล่าวโดยสรุปการวิจัยและพัฒนาที่มีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้ (องอาจ นัยพัฒน์, 2551, หน้า 232 – 234 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2553, หน้า 94 – 97)

1. เป็นการนำความรู้หรือความเข้าใจใหม่ที่สร้างขึ้นมาพัฒนาผลผลิตกระบวนการ หรือการบริการใหม่ ๆ ที่ตอบสนองความต้องการจำเป็นของผู้ใช้และสังคม ดังนั้นการวิจัยและพัฒนาจึงสามารถกระทำได้ทุกสาขาวิชาตั้งแต่วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีสาขาต่าง ๆ ไปจนถึงมนุษยศาสตร์ ศึกษาศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์
2. เป็นการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ที่กล่าวว่า “อย่างเป็นระบบ” คือ เป็นการดำเนินงานที่เป็นไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการหลักทั้ง 3 ประการ คือ การวิจัย การพัฒนาและการเผยแพร่ในลักษณะเชื่อมสัมพันธ์กันอย่างสอดคล้องกลมกลืนจนก่อรูปเป็นกระบวนการซับซ้อนเดียวกันอย่างสมบูรณ์ ส่วนที่กล่าวว่า “อย่างต่อเนื่อง” คือ เป็นกระบวนการดำเนินงานที่ต้องกระทำติดต่อกัน โดยใช้ระยะเวลาในการทำกิจกรรมการวิจัย การพัฒนาและการเผยแพร่ผลผลิตไปสู่ผู้ใช้อย่างกว้างขวางและเป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง
3. มีการดำเนินงานวิจัยอย่างเป็นวัฏจักร ด้วยวิธีการที่เชื่อถือได้ โดยทั่วไป ขั้นตอนต่าง ๆ ของการทำวิจัยมักจะดำเนินไปในลักษณะเป็นวัฏจักรหรือวงจร (Cyclical Stages) ทั้งนี้เพื่อเอื้ออำนวยให้ขั้นตอนต่าง ๆ ของการแสวงหาความรู้หรือสรรค์สร้างความเข้าใจ แล้วจึงทำการพัฒนาไปเป็นผลผลิต กระบวนการหรือบริการใหม่ ๆ โดย

ใช้วิธีการที่เชื่อถือได้ตามฐานคติภายใต้กระบวนการที่นักวิจัยยึดถือ มีโอกาสเกิดขึ้นซ้ำกัน และเชื่อมโยงไปยังขั้นตอนเผยแพร่ไปสู่ผู้ใช้ จนมั่นใจว่ากระบวนการศึกษาวิจัยที่เกิดขึ้นทั้งหมดมีคุณภาพได้มาตรฐาน

4. มักใช้การผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการทำวิจัย เช่น ผสมผสานวิธีการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ การวิจัยเชิงสำรวจในขั้นตอนรวบรวมข้อมูลที่เป็นต่อการออกแบบนวัตกรรม และการวิจัยเชิงทดลองที่เกิดขึ้นในขั้นตอนทดสอบคุณภาพของนวัตกรรมกับวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ

5. มุ่งเน้นตอบสนองต่อผู้ต้องการใช้ผลการวิจัยและพัฒนา จุดเน้นสำคัญของการวิจัยประเภทนี้ คือ การดำเนินงานวิจัยที่จะต้องตอบสนองความต้องการจำเป็นของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลผู้ประสงค์จะนำผลผลิต กระบวนการและการบริการที่เป็นวิทยาการสมัยใหม่จากการวิจัยและพัฒนาไปใช้งานและ/หรือประกอบการตัดสินใจแก้ปัญหาที่มีอยู่ในครอบครัว สถานที่ทำงาน องค์กรหรือชุมชนโดยให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของการวิจัยและพัฒนา

6. ผลการวิจัยที่มีคุณค่าและมูลค่าสูง สามารถจดทะเบียนสิทธิบัตรได้ ผลการวิจัยและพัฒนาโดยเฉพาะที่อยู่ในรูปผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อันเป็นภูมิปัญญาที่เกิดจากการสร้างสรรค์และการลงทุน ลงแรงของนักวิจัย อาจจะมีคุณค่า (Value) และมูลค่า (Worth) เชิงพาณิชย์หรือเป็นประโยชน์ในแง่การทำกำไรได้สูง ซึ่งนักวิจัยสามารถจดทะเบียนเพื่อคุ้มครองสิทธิให้เป็นที่ไปตามพระราชบัญญัติสิทธิ ลิขสิทธิ์ และพระราชบัญญัติสิทธิบัตรทั้งภายในประเทศหรือนานาชาติได้

4. ประเภทของการวิจัยและพัฒนา

ในปัจจุบันมีนักวิชาการอิสระจากหลายสาขาวิชา และอาชีพ และนักวิชาการประจำสถาบันวิจัยและพัฒนาที่มีชื่อเสียง ได้จำแนกการวิจัยและพัฒนาตามระยะเวลาของการดำเนินงาน (R&D Stages) ได้ 3 ประเภท คือ (Krajewski and Ritzman, 2002; Takakura, 1990; สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย หรือ TDRI, 2534, อ้างถึงใน องอาจ นัยพัฒน์, 2551, หน้า 234 – 235)

1. การวิจัยพื้นฐานหรือการวิจัยบริสุทธิ์ (Basic or Pure Research) การจำแนกให้การวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยพื้นฐาน หรือการวิจัยบริสุทธิ์เกิดจากฐานคติความเชื่อที่ว่าการศึกษาวิจัยประเภทนี้มุ่งแสวงหาหรือสร้างสรรค์สร้างความรู้และความเข้าใจเชิงธรรมชาติด้วยแง่มุมใหม่ ๆ ในแต่ละสาขาวิชา ความรู้หรือความเข้าใจใหม่ที่ได้อาจได้ คือ “หัวใจ”

ของการวิจัยและพัฒนา และไม่คอยให้ความสนใจมากนักกว่าจะมีใครเป็นผู้นำความรู้หรือความเข้าใจจากการแสวงหาที่ได้ไปใช้ทำอะไร และอย่างไรบ้าง จุดเน้นสำคัญอยู่ตรงที่เป็น การ “ต่อยอด” เพิ่มพูนองค์ความรู้หรือขยายพรมแดนแห่งความเข้าใจใหม่ โดยเฉพาะที่ แสดงในรูปแบบแนวคิดทฤษฎีในสาขาวิชาด้านพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์หรือด้าน อื่น ๆ ให้กว้างไกล ออกไปสู่ชุมชนทางวิชาการ

2. การวิจัยประยุกต์ (Applied Research) เป็นการจำแนกการวิจัยและ พัฒนาตามฐานคติความเชื่อที่ว่า การวิจัยประเภทนี้มีลักษณะเป็นไปในลักษณะตรงกันข้าม กับฐานคติแบบแรก กล่าวคือ เป็นการวิจัยที่มุ่งก่อให้เกิดผลการดำเนินการปฏิบัติ โดยนำ ความรู้หรือความเข้าใจที่แสวงหาหรือสรรค์สร้างขึ้นมาทำการวิจัยต่อในเชิงประยุกต์โดย มุ่งหวังที่จะนำไปใช้พัฒนาการปฏิบัติงานหรือปรับปรุงแก้ไขปัญหา ดังนั้น การวิจัยและ พัฒนาตามฐานคตินี้จะสนใจในเรื่องประโยชน์ใช้สอยที่ได้จากการวิจัยและพัฒนา มากกว่า การสร้างความรู้หรือความเข้าใจในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งโดยตรงหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ มุ่งเน้นการสร้างสรรค์ผลผลิตในรูปแบบผลิตภัณฑ์หรือสิ่งประดิษฐ์ใหม่ พัฒนาระบบการ ดำเนินงานใหม่ ตลอดจนแสวงหาระบบและวิธีการบริการใหม่ โดยอาศัยการวิจัยเป็นฐาน สำหรับการพัฒนา (Research Based Development)

3. การวิจัยพัฒนา (Development Research) เป็นการจำแนกตาม มาตรฐานคติความเชื่อที่ว่า การวิจัยประเภทนี้มุ่งเน้นการ “แปรเปลี่ยน” ความรู้หรือความ เข้าใจที่ไม่เคยมีมาก่อน ซึ่งได้มาจากการวิจัยพื้นฐานและการวิจัยประยุกต์ให้อยู่ในรูป ผลผลิต กระบวนการหรือการบริการที่พัฒนาขึ้นใหม่หรือปรับปรุง “โฉมใหม่” ของสิ่ง ต่าง ๆ เหล่านี้จากที่มีอยู่เดิมแล้วก็ได้ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำมาใช้ได้ในทางปฏิบัติจริง ๆ รวมทั้งมีคุณค่าตามการรับรู้และประเมินของผู้ต้องการใช้ และมีมูลค่าในเชิงพาณิชย์ ผลลัพธ์ที่ออกมาของการวิจัยและพัฒนาประเภทนี้ สามารถนำไปใช้ลงมือดำเนินงานได้ทันทีซึ่งแตกต่างไปจากผลลัพธ์ของการวิจัยและพัฒนา 2 ประการแรกที่จะต้องรอคอย เวลายาวนานก่อนที่ให้ผลที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในทางปฏิบัติได้จริง

5. ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา

ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาตามแนวคิดสำนักพัฒนาครูและบุคลากร การศึกษาขั้นพื้นฐาน

สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2552) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนที่สำคัญของการวิจัยและพัฒนา ซึ่งประกอบไปด้วย 11 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดผลผลิตทางการศึกษาที่จะทำการพัฒนา
ขั้นตอนแรกที่สำคัญที่สุด คือ ต้องกำหนดให้ชัดว่าผลผลิตทางการศึกษาที่จะวิจัยและ
พัฒนาคืออะไร โดยต้องกำหนดลักษณะทั่วไป รายละเอียดของการใช้ วัตถุประสงค์ของ
การใช้เกณฑ์ในการเลือกกำหนดผลผลิตการศึกษาที่จะวิจัยและพัฒนา มี 4 ข้อ คือ

1. ตรงกับความต้องการจำเป็นหรือไม่
2. ความก้าวหน้าทางวิชาการมีพอเพียงในการที่จะพัฒนาต่อ
การวิจัยและพัฒนานั้นหรือไม่
3. บุคลากรที่มีอยู่ ทักษะความรู้และประสบการณ์ที่จำเป็นต่อ
การวิจัยและพัฒนานั้นหรือไม่
4. ผลผลิตนั้นจะพัฒนาขึ้นในเวลาอันสมควรได้หรือไม่

ขั้นที่ 2 รวบรวมข้อมูลและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เป็นการศึกษา
ทฤษฎีและงานวิจัย การสังเกตภาคสนามซึ่งเกี่ยวข้องกับการใช้ผลผลิตการศึกษาที่กำหนด
ถ้ามีความจำเป็นผู้ทำการวิจัยและพัฒนาอาจต้องทำการศึกษาวิจัยขนาดเล็ก เพื่อหา
คำตอบซึ่งงานวิจัยและทฤษฎีที่มีอยู่ไม่สามารถหาคำตอบได้ก่อนที่จะเริ่มการพัฒนาต่อไป

ขั้นที่ 3 การวางแผนการวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย

1. กำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้ผลผลิต
2. ประมาณการค่าใช้จ่าย กำลังคน ระยะเวลาที่ต้องใช้เพื่อ
ศึกษาความเป็นไปได้

3. พิจารณาผลสืบเนื่องจากผลผลิต

ขั้นที่ 4 พัฒนารูปแบบขั้นตอนของผลผลิต
ขั้นนี้เป็นขั้นการออกแบบและจัดทำผลผลิตการศึกษาตามที่
กำหนดไว้ เช่น โครงการวิจัยและพัฒนาหรือหลักสูตรฝึกอบรมระยะสั้น ซึ่งต้องมีการ
ออกแบบหลักสูตร เตรียมวัสดุหลักสูตร คู่มือการฝึกอบรม เอกสารในการฝึกอบรมและ
เครื่องมือการประเมินผล

ขั้นที่ 5 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 1
โดยการนำผลผลิตที่ออกแบบและจัดเตรียมไว้ในขั้นที่ 4 ไป
ทดลองใช้เพื่อทดสอบคุณภาพขั้นต้นผลผลิตในโรงเรียน จำนวน 1 – 3 โรงเรียน ใช้กลุ่มเล็ก
6 – 12 คน ประเมินผลโดยใช้แบบสอบถาม การสังเกตและการสัมภาษณ์แล้วรวบรวม
ข้อมูลมาวิเคราะห์

ขั้นที่ 6 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 1

นำข้อมูลและผลการทดลองใช้จากขั้นตอนที่ 5 มาพิจารณาปรับปรุง

ขั้นที่ 7 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 2

ขั้นนี้ นำผลผลิตที่ปรับปรุงไปทดลองเพื่อทดสอบคุณภาพผลผลิตตามวัตถุประสงค์ในโรงเรียน จำนวน 5 – 15 โรงเรียน ใช้กลุ่มตัวอย่าง 30 – 100 คน ประเมินผลเชิงปริมาณในลักษณะ Pre-Test นำผลไปเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์ของการใช้ผลผลิตอาจมีกลุ่มควบคุม กลุ่มการทำลอง ถ้าจำเป็น

ขั้นที่ 8 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 2

นำข้อมูลและผลจากการทดลองไปใช้จากขั้นที่ 7 มาพิจารณาปรับปรุง

ขั้นที่ 9 ทดลองหรือทดสอบผลผลิตครั้งที่ 2

ขั้นนี้ นำผลผลิตที่ปรับปรุงไปทดลองเพื่อทดสอบคุณภาพการใช้งานของผลผลิตโดยใช้ในโรงเรียน จำนวน 10 – 13 โรงเรียน ใช้กลุ่มตัวอย่าง 40 – 200 คน ประเมินผล โดยการใช้แบบสอบถาม การสังเกตและการสัมภาษณ์ แล้วรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์

ขั้นที่ 10 ปรับปรุงผลผลิตครั้งที่ 3

นำข้อมูลและผลจากการทดลองไปใช้จากขั้นที่ 9 มาพิจารณาปรับปรุงเพื่อผลิตและเผยแพร่ต่อไป

ขั้นที่ 11 เผยแพร่

เป็นการเสนอรายงานเกี่ยวกับผลการวิจัยและพัฒนาผลผลิตต่อที่ประชุมสัมมนาทางวิชาการหรือวิชาชีพและมีการนำไปเผยแพร่ โดยนำไปใช้ในโรงเรียน
 สรุปรการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นการศึกษาวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผลผลิต ซึ่งในทางการศึกษาอาจเรียกว่า นวัตกรรมที่อาจจะเป็นวัสดุหรืออาจเป็นแนวคิดที่สะท้อนให้เห็นถึงหลักการ เทคนิค หรือวิธีการเพื่อการปฏิบัติ มีกระบวนการในการพัฒนาผลผลิตหรือนวัตกรรมในรูปแบบของ R1D1..R2D2..R3D3..RiDi เพื่อทดสอบคุณภาพของผลผลิตและเพื่อการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องของผลผลิตหรือนวัตกรรม จากนั้นจึงมีการเผยแพร่เพื่อนำไปใช้ต่อไป

จากผลการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดสรุปได้ว่าภาวะผู้นำ มีบทบาทที่จำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน รองผู้อำนวยการจะต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีความเป็นผู้นำมีภาวะผู้นำในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานอันจะส่งผลให้การบริหารงาน เต็มประสิทธิภาพ เต็มตามศักยภาพ สิ่งที่จะทำให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาเกิดภาวะผู้นำได้ดีและมีศักยภาพได้คือการมีรูปแบบ ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิดขององค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน เพื่อช่วยในการศึกษาปัญหาต่าง ๆ ให้เกิดความรู้ ความเข้าใจได้ง่ายและดียิ่งขึ้น เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีประสิทธิผลมากขึ้นต้องมีการพัฒนารูปแบบ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ใช้การวิจัยและพัฒนาเป็นกระบวนการแสวงหาองค์ความรู้ในแง่มุมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการผลิต การศึกษา การสร้างรูปแบบ และการนำรูปแบบไปทดลองใช้ และมีขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ในการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ดำเนินการวิจัยและพัฒนา 3 ระยะ 6 ตอน ทำให้เกิดรูปแบบการพัฒนาที่มีประสิทธิผลสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและหน่วยงานต่อไปได้

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการศึกษาวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ รวมทั้งหมด 6 ตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ

ตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ตอนที่ 2 วิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาแบบ

ตอนที่ 1 สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผล

ตอนที่ 1 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 2 สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ

การดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีรายละเอียดของระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ โดยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย องค์ประกอบภาวะผู้นำและองค์ประกอบของรูปแบบ โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่อง ภาวะผู้นำ รูปแบบภาวะผู้นำ บทบาทหน้าที่ของรองผู้อำนวยการในสถานศึกษา วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ รูปแบบและรูปแบบการพัฒนา การวิจัยและพัฒนา และบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แล้วนำมาয়กร่างรูปแบบองค์ประกอบภาวะผู้นำและองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ทำการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง (Documentary Study) กับการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

- 1.1 องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 1.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ
- 1.3 รูปแบบและรูปแบบการพัฒนา
- 1.4 การพัฒนาภาวะผู้นำ
- 1.5 บริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- 1.6 รองผู้อำนวยการ
- 1.7 การวิจัยและพัฒนา

2. ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเอกสาร เพื่อนำไปสู่การร่างองค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน 4) การเสริมสร้างแรงจูงใจ และ 5) การมุ่งเน้นผลสำเร็จ

ตอนที่ 2 วิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Study) ซึ่งผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดในการวิจัยและองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ได้ในตอนที่ 1 มาสร้าง

แบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการใช้ภาวะผู้นำ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรและกลุ่มตัวอย่างจากรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนา ดังรายละเอียดวิธีการวิจัยต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2563 ประกอบไปด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็ก จำนวน 31 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง จำนวน 214 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ จำนวน 148 คน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 225 คน รวม 618 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปีการศึกษา 2563 ประกอบไปด้วย รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก จำนวน 12 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดกลาง จำนวน 81 คน รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่ จำนวน 56 คน และรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 86 คน รวม 235 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

2.1 เครื่องมือที่ใช้ในวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check list) เป็นข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 เป็นข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการใช้ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นแบบมาตราส่วน

ประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามวิธีการของ Likert โดยแต่ละข้อคำถามมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับการใช้ภาวะผู้นำ อยู่ในระดับ มากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับการใช้ภาวะผู้นำ อยู่ในระดับ มาก
- 3 หมายถึง ระดับการใช้ภาวะผู้นำ อยู่ในระดับ ปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับการใช้ภาวะผู้นำ อยู่ในระดับ น้อย
- 1 หมายถึง ระดับการใช้ภาวะผู้นำ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 แบบสอบถามปลายเปิด (Open Ended Form) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เกี่ยวกับความต้องการการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.2 การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

2.2.1 การสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยสังเคราะห์การพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มาสร้างเป็นประเด็นคำถามทั้งในส่วนที่เป็นการถามสภาพปัจจุบันและความต้องการตามกรอบแนวคิด

2.2.2 นำร่างแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างเชิงเนื้อหา โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ โดยคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณวุฒิระดับปริญญาเอกและมีประสบการณ์ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

2.2.2.1 นักวิชาการ ได้แก่ ผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ดังนี้

1) รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์ และประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2) รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ กรรมการหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2.2.2.2 นักปฏิบัติการ ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่มีประสบการณ์การบริหารไม่น้อยกว่า 10 ปี จำนวน 3 คน

1) นายสมใจ วิเศษทักษิณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21

2) นายปัญญาพล แสงคำไพ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 27

3) ดร.สุรสิทธิ์ สิทธิอมร ผู้อำนวยการโรงเรียนบึงกาฬ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21

พิจารณาดูตรวจสอบคุณภาพและความถูกต้องเหมาะสมและหา ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item objective Congruence : IOC) โดยมีเกณฑ์ในการ พิจารณา ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 151 – 152)

ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดจุดประสงค์ที่ระบุไว้จริง

ให้คะแนน +1

ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนั้นวัดจุดประสงค์ที่ระบุไว้จริง

ให้คะแนน 0

ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามนั้นไม่วัดจุดประสงค์ที่ระบุไว้จริง

ให้คะแนน -1

2.2.3 นำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญตรวจพิจารณาความ สอดคล้องแล้วมาวิเคราะห์เพื่อสรุปผลการพิจารณา โดยพิจารณาและคัดเลือก แบบสอบถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ตั้งแต่ 0.60 – 1.00 ขึ้นไป ผ่านเกณฑ์ทั้ง 50 ข้อ มีค่าดัชนีรวมเท่ากับ 0.92 แสดงว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

2.2.4 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวนทั้งสิ้น 30 คน

2.2.5 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ ตามวิธีของ Item–Total Correlations โดยเลือกข้อที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.28 ขึ้นไปไว้ใช้ (มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05) จากการคำนวณค่าอำนาจจำแนกของ แบบสอบถามพบว่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.35 – 0.85 แสดงว่าแบบสอบถาม

มีคุณภาพสามารถแยกผู้ที่มีภาวะผู้นำสูงและต่ำออกจากกันได้และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.95 โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบราค (Cronbach) (บุญชม ศรีสะอาด, 2545, หน้า 99 – 101) แสดงว่าแบบสอบถามมีความคงเส้นคงวาของการวัด

2.2.6 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ แล้วนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปเก็บข้อมูลเพื่อศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 235 คน โดยผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง โดยมีหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนครถึงรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในกลุ่มตัวอย่างเพื่อดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยกำหนดระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นเวลา 2 สัปดาห์ โดยทำการรวบรวมแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง พร้อมทั้งกำหนดการตรวจสอบความถูกต้อง สมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามโดยเลือกเฉพาะฉบับที่สมบูรณ์เพื่อนำไปจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

2.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

2.4.1 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มาดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้การจัดกระทำข้อมูล ดำเนินการตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถามทุกฉบับมาตรวจให้คะแนนตามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

2.4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

2.4.2.1 การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 1 ของแบบสอบถามที่มีลักษณะข้อมูลประเภทแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ในการดำเนินการวิเคราะห์หาค่าความถี่และร้อยละ

2.4.2.2 การวิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 2 ของแบบสอบถามที่มีลักษณะข้อมูลประเภทมาตราส่วน (Rating Scale)

ใช้เกณฑ์การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเพื่อแปลความหมายเกี่ยวกับ
ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กรณี
เครื่องมือประเภทมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ใช้เกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด,
2553, หน้า 67)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง ปฏิบัติอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.4.2.3 วิเคราะห์ข้อมูลตอนที่ 3 ของแบบสอบถามที่มีลักษณะ
ข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content
Analysis)

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบ

การดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการ
โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีรายละเอียดของระยะที่ 2 การสร้าง
และพัฒนารูปแบบ โดยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน
มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในการสร้างรูปแบบนั้น ผู้วิจัยได้นำผลการ
วิเคราะห์ข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1
มาสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ และเอกสารประกอบการพัฒนา ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบมี
โครงสร้างที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จาก
แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน
มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มาเป็นกรอบแนวทางในการร่างรูปแบบการ
พัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
จำนวน 5 ข้อ คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) จุดมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เอกสาร
ประกอบการพัฒนา 4) กระบวนการพัฒนาและ 5) การติดตามและประเมินผล

ตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำข้อมูลจากผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์เนื้อหาเอกสาร มาพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แล้วตรวจสอบความเหมาะสมยืนยันโดยผู้เชี่ยวชาญ 10 คน แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อเสนอแนะ

1. นำองค์ประกอบของการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มาร่างเป็นรูปแบบการพัฒนาโดยนำองค์ประกอบที่ได้มาสร้างความสัมพันธ์กัน

2. การเขียนรายละเอียดลงในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. การสร้างเอกสารประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ประกอบด้วย

3.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์ และประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.2 รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ กรรมการหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3.3 นายสมใจ วิเศษทักษิณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

3.4 นายปัญญาพล แสงคำไพ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

3.5 ดร.สุรสิทธิ์ ลิทธิอมร ผู้อำนวยการโรงเรียนบึงกาฬ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

4. การปรับปรุงแก้ไขรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

5. การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผ่านการตรวจสอบ การเสนอแนะ และการหาประสิทธิภาพของเครื่องมือวัดจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน ประกอบด้วย

5.1 รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์ และประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5.2 รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพโหล กรรมการหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

5.3 นายสมใจ วิเศษทักษิณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

5.4 นายวรายุทธ ชาติเรืองเดช รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

5.5 นายบัญญัติ แสงคำไพ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27

5.6 ดร.สุรสิทธิ์ สิทธิอมร ผู้อำนวยการโรงเรียนบึงกาฬ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

5.7 ดร.ชวนะ ทวีอุทิศ ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์พิตทาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

5.8 ดร.วีระเชษฐ สาดวิเศษ ผู้อำนวยการโรงเรียนเหล่าคามพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

5.9 ดร.สุจินันท์ ภัคดีวุฒิ ผู้อำนวยการโรงเรียนวรลาโภนุสรณ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

5.10 นายนิรุต อุดมศักดิ์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์พิตทาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

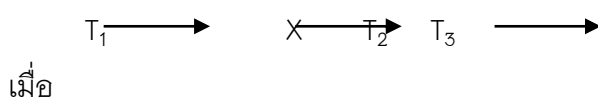
ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผล

การดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีรายละเอียดของระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผล โดยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและเอกสารประกอบการพัฒนาที่ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสมและคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญแล้วไปทดลองใช้กับรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เข้าร่วมการทดลองใช้ด้วยความสมัครใจ ได้แก่ รองผู้อำนวยการโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำนวน 25 คน มีการเก็บข้อมูล 3 ครั้ง คือ ระยะเวลาใช้รูปแบบระยะใช้รูปแบบ และระยะติดตามผลการทดลอง

ในการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในครั้งนี้ มีรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่เป็นกลุ่มทดลองใช้เข้าร่วมทดลองด้วยความสมัครใจ จำนวน 25 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ออกแบบการทดลองแบบกลุ่มเดียวทดสอบก่อนอบรมและหลังอบรม (One-Group Pretest Posttest Design) ดังนี้

การออกแบบการทดลอง



- T_1 = การประเมินภาวะผู้นำระยะก่อนใช้รูปแบบ
- X = การให้ตัวแปรทดลอง (รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ)
- T_2 = การประเมินภาวะผู้นำระยะใช้รูปแบบ
- T_3 = การประเมินภาวะผู้นำระยะติดตามผล

การดำเนินการทดลอง

การดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินการทดลองเป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อนใช้รูปแบบ ระยะใช้รูปแบบ และระยะติดตามผล

ระยะที่ 1 ระยะก่อนใช้รูปแบบ ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

ระยะที่ 1.1 ปฐมนิเทศ เป็นการพบปะชี้แจงการดำเนินงานเพื่อสร้างความคุ้นเคยซึ่งกันและกัน ด้วยการแนะนำตัวระหว่างผู้วิจัย และผู้ร่วมการวิจัยเพื่อชี้แจงแนวทางการดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 1.2 การประเมินภาวะผู้นำ หลังจากปฐมนิเทศเสร็จผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเมินภาวะผู้นำของตนเอง ตามแบบประเมินภาวะผู้นำ เพื่อให้เกิดการประเมินที่มีความเที่ยงตรง เชื่อถือได้

ระยะที่ 2 ระยะใช้รูปแบบ แบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 2.1 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม โดยจัดฝึกอบรมภายในห้องประชุม จากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ คู่มือรูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้มมีการทดสอบก่อนอบรมและหลังอบรม โดยมีการขั้นตอน ดังนี้

1) การให้ความรู้ เป็นการให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายของการเรียนรู้ ในระหว่างฝึกอบรมมีการแบ่งกลุ่มอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การระดมสมอง จัดทำแผนผังความคิด วิเคราะห์กรณีศึกษา ทำแบบฝึก การนำเสนอผลงาน การทดสอบก่อนและหลังอบรมตามเนื้อหาในเอกสารประกอบการพัฒนา เพื่อวัดความรู้ความเข้าใจ

2) การกำหนดตัวแบบ เป็นการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสรุปร่วมกันเกี่ยวกับตัวแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3) การเสนอแนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ หลังจากที่ได้รับ การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม และได้อภิปรายและสรุปร่วมกันจนได้ตัวแบบการ

พัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือแล้ว ได้แสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะ และให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับตัวแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4) การสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะนำของตนเอง เป็นขั้น ที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหรือทำกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางการ พัฒนาภาวะผู้นำที่ตนเองสร้างขึ้น

ระยะที่ 2.2 การศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศด้านต่าง ๆ

หลังจากฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้มเสร็จ ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมได้ไปศึกษาดูงานโรงเรียนต่าง ๆ ที่มีความเป็นเลิศด้านต่าง ๆ เช่น โรงเรียนที่มี ความเป็นเลิศด้านวิชาการเป็นเลิศด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โรงเรียนที่สนองนโยบาย กระทรวงศึกษาธิการจนได้รับรางวัลดีเด่นด้านการบริหารโรงเรียนมาตรฐานสากล โรงเรียนดีประจำอำเภอ โรงเรียนที่เป็นแบบอย่างหรือตัวแบบที่ดีในสถานการณ์จริงเพื่อให้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาและสังเกตตัวแบบและนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะ ผู้นำของตนเอง มีการประชุมสรุปผลการศึกษาดูงานเกี่ยวกับจุดเด่นของโรงเรียนที่ศึกษา ดูงานด้านภาวะผู้นำ พร้อมให้ข้อเสนอแนะและข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำ

ระยะที่ 2.3 การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและประสบการณ์การ พัฒนาภาวะผู้นำ

หลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการฝึกอบรมเชิง ปฏิบัติการแบบเข้มและศึกษาดูงานแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนา ภาวะผู้นำที่โรงเรียนของตนเองตามเอกสารประกอบการพัฒนา หลังจากนั้นประชุมร่วมกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อภิปรายสรุปและนำเสนอผลการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนา ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกประสบการณ์ทบทวนภาวะผู้นำที่โรงเรียนของตนเองเพื่อเพิ่ม ความรู้ และทักษะต่าง ๆ และตอบแบบประเมินภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นแบบประเมินชุดเดียวกับ ระยะเวลาที่ 1 ก่อนการใช้รูปแบบ

ระยะที่ 3 ระยะติดตามผล

หลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำการฝึกประสบการณ์ ทบทวนภาวะผู้นำที่โรงเรียนของตนเองแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมตอบแบบประเมินภาวะผู้นำ ของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อติดตามความ

คงสภาพของภาวะผู้นำ โดยให้ผู้ฝึกอบรมได้ประเมินตนเองโดยใช้แบบประเมินชุดเดียวกัน
กับระยะที่ 1

การวิเคราะห์ข้อมูล

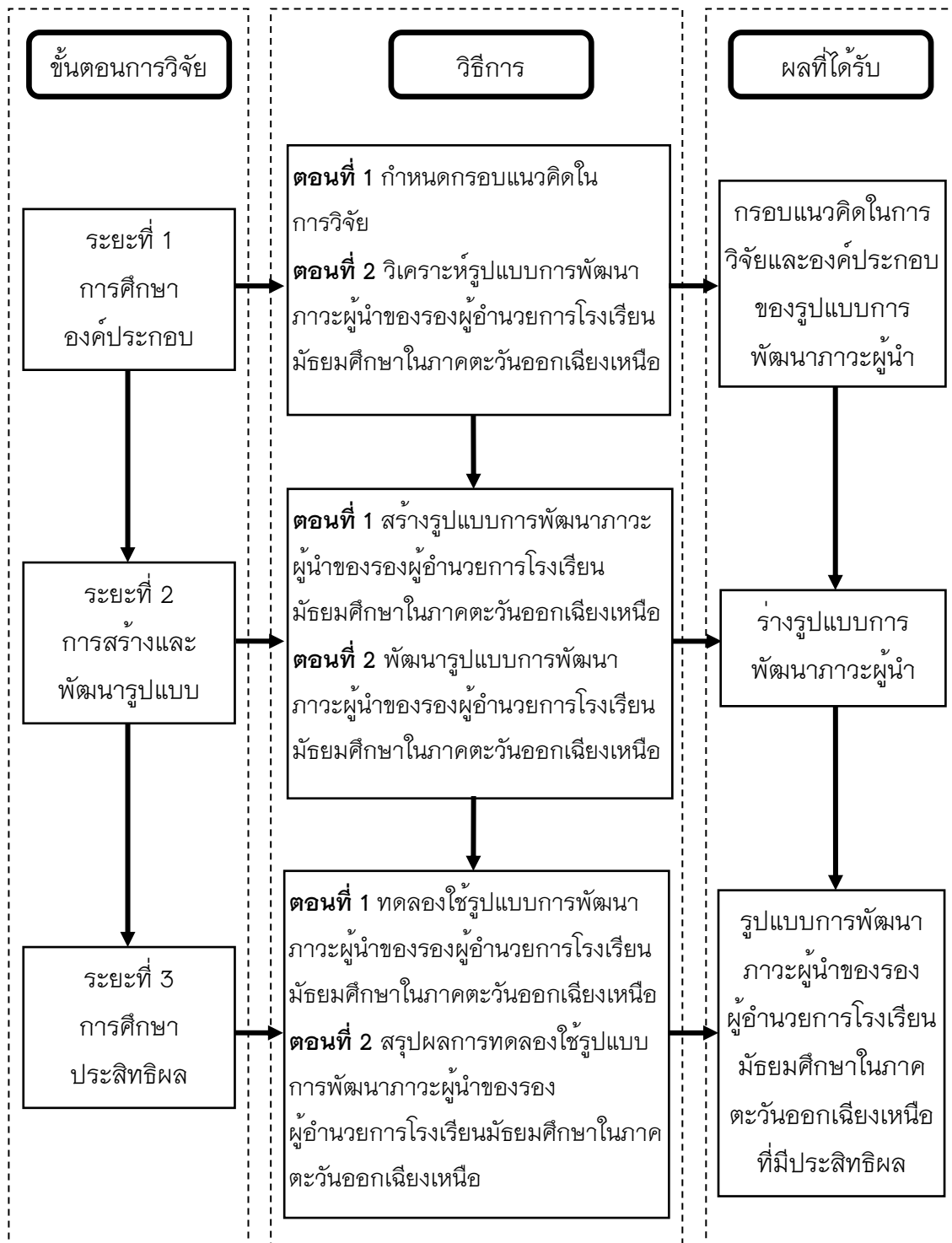
1. วิเคราะห์ผลร้อยละความก้าวหน้าคะแนนเฉลี่ยของคะแนนทดสอบ
ก่อนอบรมและหลังอบรมจากเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ
2. วิเคราะห์ผลร้อยละความก้าวหน้าคะแนนเฉลี่ยของคะแนนภาวะ
ผู้นำจากแบบประเมินระยะใช้รูปแบบกับระยะก่อนใช้รูปแบบ
3. วิเคราะห์ผลร้อยละความก้าวหน้าคะแนนเฉลี่ยของคะแนนภาวะ
ผู้นำจากแบบประเมินระยะใช้รูปแบบกับระยะติดตามผล

โดยการหาร้อยละความก้าวหน้าของคะแนนเฉลี่ยของคะแนนทดสอบ
ก่อนอบรมและหลังอบรม คะแนนเฉลี่ยของคะแนนภาวะผู้นำจากแบบประเมินระยะใช้
รูปแบบกับระยะก่อนใช้รูปแบบ และคะแนนเฉลี่ยของคะแนนภาวะผู้นำจากแบบประเมิน
ระยะใช้รูปแบบกับระยะติดตามผล มีเกณฑ์ที่น่าพอใจ คือ ตั้งแต่ร้อยละ 25 ขึ้นไป โดยใช้
สูตร ดังนี้ (พิชิต ฤทธิจักรุญ, 2547, หน้า 78)

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

ตอนที่ 2 สรุปการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรอง
ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการ
ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ระยะที่ 3 ตอนที่ 1 มาสรุปและเขียนรายงานการ
วิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ พร้อมนำเสนอผลงานและเผยแพร่

สรุปขั้นตอนการดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



ภาพประกอบ 9 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอตามวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ รวมทั้งหมด 6 ตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ

ตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบ

ตอนที่ 1 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผล

ตอนที่ 1 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 2 สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ

ตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องปรากฏผล ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำของ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแบ่งเป็น องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรองผู้อำนวยการใช้ กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคลากรในโรงเรียนโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลง ความพยายามของบุคลากรในโรงเรียนให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนา ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิด การตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้บุคลากรในโรงเรียนมองไกลเกิน กว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของโรงเรียน 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และ เป้าประสงค์ โดยรองผู้อำนวยการร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อให้ บรรลุเป้าหมายสูงสุดของโรงเรียนทำให้เกิดความไว้วางใจความเชื่อมั่นความพึงพอใจซึ่งกัน และกัน 3) กลยุทธ์การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของ รองผู้อำนวยการที่แสดงออกถึงการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง โดยกำหนด เป้าหมาย แผน โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ 4) การมี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นพฤติกรรมของรองผู้อำนวยการที่แสดงออกถึงลักษณะ ความคิดที่แปลกใหม่ โดยอาจแสดงออกในลักษณะทางกระบวนการคิดหรือลักษณะทาง ผลผลิต ซึ่งในบางครั้งความคิดริเริ่มอาจไม่ใช่สิ่งใหม่ซึ่งไม่เคยปรากฏมาก่อน แต่เป็นการ ประยุกต์ดัดแปลงให้ดีขึ้นให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของ ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดย แบ่งเป็นองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยรองผู้อำนวยการสามารถ ทำงานร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างปกติสุข เกิดความร่วมแรงร่วมใจ ทำงานราบรื่น ไม่เกิดปัญหา ทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ 2) การพัฒนาทีมงานโดยรองผู้อำนวยการ ส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขอบข่าย งานที่กำหนด 3) การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยรองผู้อำนวยการใช้หลักการมี กลยุทธ์มิติทำให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องส่งเสริมให้มีความ

ตระหนักในตนเองและมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายและ 4) นิเทศติดตาม
 สอนงาน โดยรองผู้อำนวยการให้ความช่วยเหลือ แนะนำและให้คำปรึกษาแก่บุคลากรใน
 โรงเรียนเพื่อให้สามารถดำเนินงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออก
 ของภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดย
 แบ่งเป็นองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การพัฒนาครูผู้มืออาชีพ โดยรองผู้อำนวยการส่งเสริม
 การพัฒนาครูด้านการเรียนการสอนและความเป็นครูที่ดีตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะ
 ประจำสายงานของครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตระหนักและเข้าใจบทบาทหน้าที่ที่ตนเองเห็น
 คุณค่าของผู้อื่น ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสามารถกระตุ้นจูงใจปรับเปลี่ยนความคิด
 และการกระทำของผู้อื่นให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการทำงาน 2) การส่งเสริมวิธีการเรียนรู้
 เป็นกระบวนการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งเอื้อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากการ
 ปฏิบัติงานของตนเองโดยใช้ทักษะการจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้งของครูและผู้เรียนโดย
 สถานศึกษาจะต้องส่งเสริมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจของผู้เรียน
 3) การส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยี โดยรองผู้อำนวยการส่งเสริมการค้นคว้าหาความรู้
 จากเทคโนโลยีอย่างเต็มที่ โดยส่งเสริมให้นักเรียนได้ค้นคว้าและสามารถนำความรู้ที่ได้มา
 อภิปรายซึ่งจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้นักเรียนสามารถสร้างความคิดของตนเองได้ และ 4) การ
 พัฒนาหลักสูตร โดยรองผู้อำนวยการส่งเสริมให้ครูได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตร
 อันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านการวางจุดมุ่งหมาย การจัดเนื้อหาวิชา การเรียนการสอน
 การวัดผลประเมินผลและอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายในการส่งเสริมการเรียนรู้ของ
 ผู้เรียน

4. การเสริมสร้างแรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะ
 ผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในด้านการ
 เสริมสร้างแรงจูงใจ โดยแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การควบคุมอารมณ์ โดย
 รองผู้อำนวยการต้องมีจิตใจเข้มแข็งมั่นคงในอารมณ์ไม่ว่าวันไหง่าง่าย รู้จักควบคุมอารมณ์
 ความรู้สึกโดยมีจิตระลึกละเอียดและแสดงออกได้อย่างเหมาะสม 2) การตระหนักรู้บุคคลอื่น
 โดยรองผู้อำนวยการมีระดับสติปัญญาสามารถค้นหาทางเลือกได้หลายหลายวิธีเพื่อ
 แก้ปัญหา รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจในความรู้สึกของคนอื่น 3) การให้
 ความช่วยเหลือผู้อื่นโดยรองผู้อำนวยการเป็นผู้มีความกรุณา มีความรู้สึกสงสารและเห็นอก
 เห็นใจผู้อื่นพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือและเยียวยาอย่างเหมาะสม และ 4) การมีศิลปะ

ในการจูงใจ โดยรองผู้อำนวยการต้องคำนึงถึงเรื่องบุคคลเป็นสำคัญ สามารถประสานงาน และปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดีด้วยการใช้หลักการสร้าง สัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์กับบุคคลในสถานศึกษา

5. การมุ่งเน้นผลสำเร็จ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำ ของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแบ่งเป็น องค์ประกอบย่อย ดังนี้ 1) การมีความมุ่งมั่นตั้งใจโดยรองผู้อำนวยการมีความตั้งใจมั่นใน การทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีโดยมีคุณธรรมประจำกาย วาจา ใจ 2) การกำหนด มาตรฐานการทำงานชัดเจนโดยรองผู้อำนวยการกำหนดข้อตกลงร่วมกันกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาในงานที่ต้องปฏิบัติ โดยจะมีการพบในการพิจารณากำหนดมาตรฐาน หลาย ๆ ด้านด้วยกันที่สอดคล้องกับขอบข่ายภารกิจและสมรรถนะประจำสายงาน เช่น ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านระยะเวลา ด้านค่าใช้จ่ายหรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน 3) การปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นการแสดงออกการประพฤติและปฏิบัติในด้าน บุคลิกภาพทั่วไปการแต่งกายกิริยาวาจาและจริยธรรมที่เหมาะสมกับความเป็นผู้บริหารทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเลื่อมใสศรัทธาและถือเป็นแบบอย่าง และ 4) การกล้าคิดกล้าทำ โดยรองผู้อำนวยการมีลักษณะของความเป็นผู้นำมีความคิดริเริ่มมีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าแสดงความคิดเห็นมีทักษะในการเจรจาและกล้าคิดกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรอง ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากการวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Study) จาก กลุ่มตัวอย่างคือรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ผล ดังต่อไปนี้

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่าระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมและรายด้าน

| ด้านที่ | องค์ประกอบภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | ค่าสถิติ (N = 235) | | |
|------------|---|--------------------|------------|------------|
| | | \bar{X} | S.D. | การแปลค่า |
| 1 | การมีวิสัยทัศน์ | 4.48 | .39 | มาก |
| 2 | การบริหารแบบมีส่วนร่วม | 4.52 | .57 | มากที่สุด |
| 3 | การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน | 4.60 | .40 | มากที่สุด |
| 4 | การเสริมสร้างแรงจูงใจ | 4.43 | .40 | มาก |
| 5 | การมุ่งเน้นผลสำเร็จ | 4.35 | .49 | มาก |
| รวม | | 4.48 | .45 | มาก |

จากตาราง 24 พบว่าระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X}) เท่ากับ 4.46 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน (\bar{X}) เท่ากับ 4.60 รองลงมาคือด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม (\bar{X}) เท่ากับ 4.52 ด้านการมีวิสัยทัศน์ (\bar{X}) เท่ากับ 4.48 ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ (\bar{X}) เท่ากับ 4.43 และด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จ (\bar{X}) เท่ากับ 4.35 ตามลำดับ

ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่าระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์

| ข้อที่ | ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ | ค่าสถิติ (N = 235) | | |
|------------|---|--------------------|------------|------------|
| | | \bar{X} | S.D. | การแปลค่า |
| 1 | รองผู้อำนวยการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ | 4.38 | .53 | มาก |
| 2 | รองผู้อำนวยการมีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง | 4.65 | .49 | มากที่สุด |
| 3 | รองผู้อำนวยการมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ | 4.40 | .35 | มาก |
| 4 | รองผู้อำนวยการมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ | 4.62 | .32 | มากที่สุด |
| 5 | รองผู้อำนวยการมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน | 4.54 | .45 | มากที่สุด |
| 6 | รองผู้อำนวยการกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ | 4.40 | .41 | มาก |
| 7 | รองผู้อำนวยการมีการส่งเสริมการปรับวิสัยทัศน์ | 4.45 | .53 | มาก |
| 8 | รองผู้อำนวยการมีการนำเสนอวิสัยทัศน์ | 4.65 | .55 | มากที่สุด |
| 9 | รองผู้อำนวยการมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ | 4.48 | .37 | มาก |
| 10 | รองผู้อำนวยการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ | 4.44 | .41 | มาก |
| รวม | | 4.48 | .39 | มาก |

จากตาราง 25 พบว่าระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X}) เท่ากับ 4.48 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รองผู้อำนวยการมีความ

เป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงและรองผู้อำนวยการมีการนำเสนอวิสัยทัศน์ (\bar{X}) เท่ากับ 4.65 รองลงมาคือรองผู้อำนวยการมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ (\bar{X}) เท่ากับ 4.62 รองผู้อำนวยการมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน (\bar{X}) เท่ากับ 4.54

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่าระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

| ข้อที่ | ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม | ค่าสถิติ (N = 235) | | |
|------------|--|--------------------|------------|------------------|
| | | \bar{X} | S.D. | การแปลค่า |
| 1 | รองผู้อำนวยการมีความสามารถในการปรับตัวได้ดี | 4.67 | .48 | มากที่สุด |
| 2 | รองผู้อำนวยการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน | 4.50 | .51 | มาก |
| 3 | รองผู้อำนวยการบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ | 4.60 | .62 | มากที่สุด |
| 4 | รองผู้อำนวยการมีการมอบงานให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสม | 4.41 | .65 | มาก |
| 5 | รองผู้อำนวยการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็งให้กับบุคลากร | 4.44 | .42 | มาก |
| 6 | รองผู้อำนวยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ | 4.62 | .45 | มากที่สุด |
| 7 | รองผู้อำนวยการมีการใช้สิทธิพลอย่างสร้างสรรค์ | 4.45 | .55 | มาก |
| 8 | รองผู้อำนวยการมีการนิเทศกำกับติดตามในการทำงานของบุคลากร | 4.61 | .63 | มากที่สุด |
| 9 | รองผู้อำนวยการมีทักษะในการสอนงานให้กับบุคลากร | 4.42 | .65 | มาก |
| 10 | รองผู้อำนวยการเป็นบุคคลที่มีความเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน | 4.45 | .43 | มาก |
| รวม | | 4.52 | .57 | มากที่สุด |

จากตาราง 26 พบว่าระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X}) เท่ากับ 4.52 เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รองผู้อำนวยการมีความสามารถในการปรับตัวได้ดี (\bar{X}) เท่ากับ 4.67 รองลงมาคือ รองผู้อำนวยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (\bar{X}) เท่ากับ 4.62 รองผู้อำนวยการ มีการนิเทศกำกับติดตามในการทำงานของบุคลากร (\bar{X}) เท่ากับ 4.61

ตาราง 27 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่าระดับการ ปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาใน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

| ข้อที่ | ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ ของผู้เรียน | ค่าสถิติ (N = 235) | | |
|--------|--|--------------------|------|-----------|
| | | \bar{X} | S.D. | การแปลค่า |
| 1 | รองผู้อำนวยการส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการ เรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ | 4.72 | .41 | มากที่สุด |
| 2 | รองผู้อำนวยการส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ | 4.65 | .34 | มากที่สุด |
| 3 | รองผู้อำนวยการส่งเสริมให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ ในการจัดการเรียนการสอนทั้งในและนอก สถานศึกษา | 4.68 | .45 | มากที่สุด |
| 4 | รองผู้อำนวยการส่งเสริมให้ครูจัดสภาพแวดล้อม ที่ดีต่อการเรียนรู้ | 4.55 | .38 | มากที่สุด |
| 5 | รองผู้อำนวยการให้ความสำคัญต่อการพัฒนา หลักสูตร | 4.68 | .41 | มากที่สุด |

ตาราง 27 (ต่อ)

| ข้อที่ | ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ ของผู้เรียน | ค่าสถิติ (N = 235) | | |
|------------|--|--------------------|------------|------------------|
| | | \bar{X} | S.D. | การแปลค่า |
| 6 | รองผู้อำนวยการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียน ของบุคลากร | 4.65 | .50 | มากที่สุด |
| 7 | รองผู้อำนวยการส่งเสริมให้ครูแสดงผลสัมฤทธิ์ ทางการเรียนให้ดีขึ้น | 4.50 | .47 | มาก |
| 8 | รองผู้อำนวยการมีการวางแผนการจัดกิจกรรม การเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียน ในการส่งเสริมการเรียนรู้ | 4.44 | .42 | มาก |
| 9 | รองผู้อำนวยการมีการกำกับติดตามพฤติกรรม การเรียนรู้ของนักเรียนและพฤติกรรมการสอน ของครู | 4.50 | .37 | มาก |
| 10 | รองผู้อำนวยการมีการติดตามประเมินผล นิเทศ ภายในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูอย่าง ต่อเนื่อง | 4.60 | .38 | มากที่สุด |
| รวม | | 4.60 | .40 | มากที่สุด |

จากตาราง 27 พบว่าระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X}) เท่ากับ 4.60 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รองผู้อำนวยการส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (\bar{X}) เท่ากับ 4.72 รองลงมาคือรองผู้อำนวยการส่งเสริมให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอนทั้งในและนอกสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการให้ความสำคัญต่อการพัฒนา

หลักสูตร (\bar{X}) เท่ากับ 4.68 รองผู้อำนวยการส่งเสริมให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอนทั้งในและนอกสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของบุคลากร (\bar{X}) เท่ากับ 4.65

ตาราง 28 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่าระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 4 การเสริมสร้างแรงจูงใจ

| ข้อที่ | ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 4 การเสริมสร้างแรงจูงใจ | ค่าสถิติ (N = 235) | | |
|------------|---|--------------------|------------|------------|
| | | \bar{X} | S.D. | การแปลค่า |
| 1 | รองผู้อำนวยการรู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองได้อย่างดี | 4.60 | .45 | มากที่สุด |
| 2 | รองผู้อำนวยการมีศิลปะการพูดจูงใจใ้มน้าวในใจคน | 4.41 | .55 | มาก |
| 3 | รองผู้อำนวยการเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในสถานศึกษา | 4.53 | .49 | มากที่สุด |
| 4 | รองผู้อำนวยการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานจนเป็นแบบอย่างของบุคลากรได้ | 4.40 | .48 | มาก |
| 5 | รองผู้อำนวยการมีบุคลิกภาพเป็นที่พึงพอใจของบุคลากร | 4.44 | .37 | มาก |
| 6 | รองผู้อำนวยการมีความรับผิดชอบต่อนตนเองและหน้าที่ | 4.38 | .52 | มาก |
| 7 | รองผู้อำนวยการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นสม่ำเสมอ | 4.35 | .51 | มาก |
| 8 | รองผู้อำนวยการสามารถมอบหมายงานได้เหมาะสมกับบุคคล | 4.56 | .38 | มากที่สุด |
| 9 | รองผู้อำนวยการกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มแรงผลักดันในการทำงานให้บุคลากร | 4.30 | .45 | มาก |
| 10 | รองผู้อำนวยการกำหนดสิ่งตอบแทนเป็นผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน | 4.38 | .39 | มาก |
| รวม | | 4.43 | .40 | มาก |

จากตาราง 28 พบว่าระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 4 การเสริมสร้างแรงจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X}) เท่ากับ 4.43 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รองผู้อำนวยการรู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองได้อย่างดี (\bar{X}) เท่ากับ 4.60 รองลงมาคือรองผู้อำนวยการสามารถมอบหมายงานได้เหมาะสมกับบุคคล (\bar{X}) เท่ากับ 4.56 รองผู้อำนวยการเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในสถานศึกษา (\bar{X}) เท่ากับ 4.53

ตาราง 29 ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่าระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ

| ข้อที่ | ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ | ค่าสถิติ (N = 235) | | |
|--------|---|--------------------|------|-----------|
| | | \bar{X} | S.D. | การแปลค่า |
| 1 | รองผู้อำนวยการมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่ต้องการเห็นผลสำเร็จ | 4.26 | .53 | มาก |
| 2 | รองผู้อำนวยการกล้าคิดกล้าทำ | 4.55 | .48 | มากที่สุด |
| 3 | รองผู้อำนวยการสร้างแรงขับ/แรงบันดาลใจเพื่อให้บุคลากรมุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน | 4.25 | .46 | มาก |
| 4 | รองผู้อำนวยการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจนเป็นระบบ | 4.30 | .58 | มาก |
| 5 | รองผู้อำนวยการเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน | 4.24 | .37 | มาก |
| 6 | รองผู้อำนวยการเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้นและกระฉับกระเฉง | 4.26 | .45 | มาก |
| 7 | รองผู้อำนวยการเป็นผู้มีประสบการณ์และมาตรฐานในการทำงานสูง | 4.34 | .54 | มาก |

ตาราง 29 (ต่อ)

| ข้อที่ | ระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ | ค่าสถิติ (N = 235) | | |
|------------|--|--------------------|------------|------------|
| | | \bar{X} | S.D. | การแปลค่า |
| 8 | รองผู้อำนวยการมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและ ศรัทธาต่อวิชาชีพ | 4.55 | .52 | มากที่สุด |
| 9 | รองผู้อำนวยการมีการวางแผนบริหารจัดการ ความเสี่ยง | 4.30 | .41 | มาก |
| 10 | รองผู้อำนวยการส่งเสริมพัฒนาระบบประกัน คุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพ | 4.41 | .43 | มาก |
| รวม | | 4.35 | .49 | มาก |

จากตาราง 29 พบว่าระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X}) เท่ากับ 4.35 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รองผู้อำนวยการกล้าคิดกล้าทำ และรองผู้อำนวยการมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและศรัทธาต่อวิชาชีพ (\bar{X}) เท่ากับ 4.55 รองลงมาคือรองผู้อำนวยการส่งเสริมพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพ (\bar{X}) เท่ากับ 4.41 รองผู้อำนวยการเป็นผู้มีประสบการณ์และมาตรฐานในการทำงานสูง (\bar{X}) เท่ากับ 4.34

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนาารูปแบบ

ตอนที่ 1 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ หลักการของรูปแบบ จุดมุ่งหมายของรูปแบบ เอกสารประกอบการพัฒนา กระบวนการพัฒนา และการติดตามและประเมินผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานที่ตั้งไว้ โดยประกอบไปด้วย

1. หลักการของรูปแบบ

แนวทางหรือแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เป็นกลุ่มทดลองใช้ ซึ่งเป็นการส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำให้เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

2. จุดมุ่งหมายของรูปแบบ

ความมุ่งหวังหรือความต้องการให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองใช้ มีการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ มีเจตคติที่ดี มีความตระหนักและเห็นความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำ ตลอดจนมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำ

3. เอกสารประกอบการพัฒนา

เอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม การศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่นและการฝึกประสบการณ์ในสถานการณ์จริง เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองซึ่งมีจำนวน 5 ชุด ได้แก่ ชุดที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ ชุดที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

ชุดที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ชุดที่ 4 การเสริมสร้างแรงจูงใจ และชุดที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ

4. กระบวนการพัฒนา

เทคนิคหรือวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จนกระทั่งมีและใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งมีวิธีการพัฒนา ประกอบด้วย

4.1 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม คือการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้วยการอบรมโดยมีวิทยากรมาให้ความรู้ในเรื่องที่ต้องการโดยเน้นผู้รับการอบรมเชิงปฏิบัติการได้ลงมือปฏิบัติจริงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันการแสดงความคิดเห็นการสรุปเป็นองค์ความรู้ร่วมกันเกิดความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำเอาความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนางานในโรงเรียน

4.2 การศึกษาดูงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น คือวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการศึกษารเรียนรู้จากโรงเรียนดีเด่นที่ตรงกับประเด็นที่ต้องการ ทำให้ได้พบเห็นสภาพจริงสัมผัสได้ ได้แก่ การดู การฟัง การสอบถาม การสัมภาษณ์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีโรงเรียนชัยพิสัยพิทยาคมและโรงเรียนปากคาดพิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่นที่ศึกษาดูงาน

4.3 การฝึกประสบการณ์ในสถานการณ์จริง คือ การที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการได้รับความรู้จากวิทยากรแล้วนำความรู้ ความเข้าใจจากการอบรมเชิงปฏิบัติการกลับไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนของตน

5. การติดตามและประเมินผล

การติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าในการพัฒนาภาวะผู้นำรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองใช้ โดยให้รองผู้อำนวยการที่เป็นกลุ่มทดลองได้กรอกแบบประเมินภาวะผู้นำโดยประเมินตนเอง คือ ครั้งที่ 1 ประเมินในระยะก่อนปฏิบัติการ (ก่อนการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบ

เข้ม) ครั้งที่ 2 ประเมินในระยะปฏิบัติการหลังสิ้นสุดการศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่น และครั้งที่ 3 ประเมินในระยะติดตามผลหลังสิ้นสุดการฝึกประสบการณ์ในสถานการณ์จริง

ตอนที่ 2 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. หลักการของรูปแบบ

แนวทางหรือแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เป็นกลุ่มทดลองใช้ ซึ่งเป็นการส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำให้เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

2. จุดมุ่งหมายของรูปแบบ

ความมุ่งหวังหรือความต้องการให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองใช้ มีการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ มีเจตคติที่ดี มีความตระหนักและเห็นความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำ ตลอดจนมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำ

3. เอกสารประกอบการพัฒนา

เอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม การศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่น และการฝึกประสบการณ์ในสถานการณ์จริง เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองซึ่งมีจำนวน 5 ชุด ได้แก่ ชุดที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ ชุดที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม ชุดที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ชุดที่ 4 การเสริมสร้างแรงจูงใจ และชุดที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ

ชุดที่ 1 การมีวิสัยทัศน์

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีวิสัยทัศน์

2. เพื่อให้ผู้ศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ จนกระทั่งมีและใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

1. ความหมายของการมีวิสัยทัศน์
2. ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์
3. องค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์
 - 3.1 ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.2 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์
 - 3.3 กลยุทธ์การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
 - 3.4 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. สรุปลองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการมี

วิสัยทัศน์

ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม

1. ปฐมนิเทศ ชี้แจงแนวทางการดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. ผู้เข้ารับการอบรมประเมินภาวะผู้นำของตนเองตามแบบประเมินภาวะผู้นำก่อนการอบรม
3. ฝึกรอบรมเชิงปฏิบัติการจากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้เอกสารการประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ และคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาประกอบการฝึกรอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม
4. ในระหว่างฝึกรอบรมจะมีการแบ่งกลุ่มอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การระดมสมอง จัดทำแผนผังความคิด ทำแบบฝึก การนำเสนอผลงาน
5. อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสรุปร่วมกันเกี่ยวกับตัวแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
6. เสนอแนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ หลังจากที่ได้รับการฝึกรอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม

7. ผู้เข้ารับการอบรมประเมินภาวะผู้นำของตนเองตามแบบประเมินภาวะผู้นำหลังการอบรม
8. ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศแล้วสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง
9. ผู้เข้ารับการอบรมฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำในโรงเรียนตนเอง
10. หลังจากฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำในโรงเรียนตนเองผู้เข้ารับการอบรมประเมินตนเองและให้ผู้อำนวยการเป็นผู้ประเมิน โดยใช้แบบประเมินภาวะผู้นำชุดเดียวกับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. แบบฝึกปฏิบัติ
3. เอกสารประกอบการบรรยาย
4. โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เป็นเลิศ

การประเมินผล

1. การปฏิบัติกิจกรรมในการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม
2. การสังเกตพฤติกรรม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเข้าร่วมกิจกรรม
3. วิเคราะห์ผลต่างค่าคะแนนเฉลี่ยของคะแนนทดสอบก่อนอบรมและหลังอบรมจากเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ
4. ประเมินจากบันทึกผลการเรียนรู้การไปศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ
5. ประเมินจากการฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำในโรงเรียนตนเอง

ชุดที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม

2. เพื่อให้ผู้ศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม จนกระทั่งมีและใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

1. ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม
2. ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม
3. องค์ประกอบย่อยของการบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - 3.1 การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
 - 3.2 การพัฒนาทีมงาน
 - 3.3 การพัฒนาองค์กรต่อเนื่อง
 - 3.4 นิเทศติดตามสอนงาน
4. สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. ปฐมนิเทศ ชี้แจงแนวทางการดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. ผู้เข้ารับการอบรมประเมินภาวะผู้นำของตนเองตามแบบประเมินภาวะผู้นำก่อนการอบรม
3. ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้เอกสารการประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ และคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม
4. ในระหว่างฝึกอบรมจะมีการแบ่งกลุ่มอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การระดมสมอง จัดทำแผนผังความคิด ทำแบบฝึก การนำเสนอผลงาน

5. อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสรุปร่วมกันเกี่ยวกับ
ตัวแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ

6. เสนอแนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ หลังจากที่ได้รับ
การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม

7. ผู้เข้ารับการอบรมประเมินภาวะผู้นำของตนเองตามแบบ
ประเมินภาวะผู้นำหลังการอบรม

8. ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ
แล้วสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง

9. ผู้เข้ารับการอบรมฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำในโรงเรียน
ตนเอง

10. หลังจากฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำในโรงเรียนตนเองผู้เข้า
รับการอบรมประเมินตนเองและให้ผู้อำนวยการเป็นผู้ประเมิน โดยใช้แบบประเมินภาวะ
ผู้นำชุดเดียวกับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
ของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. แบบฝึกปฏิบัติ

3. เอกสารประกอบการบรรยาย

4. โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เป็นเลิศ

การประเมินผล

1. การปฏิบัติกิจกรรมในการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม

2. การสังเกตพฤติกรรม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเข้า
รวมกิจกรรม

3. วิเคราะห์ผลต่างค่าคะแนนเฉลี่ยของคะแนนทดสอบก่อน
อบรมและหลังอบรมจากเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ

4. ประเมินจากบันทึกผลการเรียนรู้การไปศึกษาดูงานโรงเรียน
ที่มีความเป็นเลิศ

5. ประเมินจากการฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำในโรงเรียน

ตนเอง

ชุดที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

2. เพื่อให้ผู้ศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน จนกระทั่งมีและใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

1. ความหมายของการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
2. ความสำคัญของการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
3. องค์ประกอบย่อยของการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
 - 3.1 การพัฒนาครูผู้สอนอาชีพ
 - 3.2 การส่งเสริมวิธีการเรียนรู้
 - 3.3 การส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยี
 - 3.4 การพัฒนาหลักสูตร
4. สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม

1. ปฐมนิเทศ ชี้แจงแนวทางการดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. ผู้เข้ารับการอบรมประเมินภาวะผู้นำของตนเองตามแบบประเมินภาวะผู้นำก่อนการอบรม
3. ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้เอกสารการประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ และคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม

4. ในระหว่างฝึกอบรมจะมีการแบ่งกลุ่มอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การระดมสมอง จัดทำแผนผังความคิด ทำแบบฝึก การนำเสนอผลงาน

5. อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสรุปร่วมกันเกี่ยวกับตัวแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

6. เสนอแนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ หลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม

7. ผู้เข้ารับการอบรมประเมินภาวะผู้นำของตนเองตามแบบประเมินภาวะผู้นำหลังการอบรม

8. ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศแล้วสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง

9. ผู้เข้ารับการอบรมฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำในโรงเรียนตนเอง

10. หลังจากฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำในโรงเรียนตนเองผู้เข้ารับการอบรมประเมินตนเองและให้ผู้อำนวยการเป็นผู้ประเมิน โดยใช้แบบประเมินภาวะผู้นำชุดเดียวกับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. แบบฝึกปฏิบัติ

3. เอกสารประกอบการบรรยาย

4. โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เป็นเลิศ

การประเมินผล

1. การปฏิบัติกิจกรรมในการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม

2. การสังเกตพฤติกรรม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเข้า

ร่วมกิจกรรม

ชุดที่ 4 การเสริมสร้างแรงจูงใจ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ

2. เพื่อให้ผู้ศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ จนกระทั่งมีและใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

1. ความหมายของการเสริมสร้างแรงจูงใจ
2. ความสำคัญของการเสริมสร้างแรงจูงใจ
3. องค์ประกอบย่อยของการเสริมสร้างแรงจูงใจ
 - 3.1 การควบคุมอารมณ์
 - 3.2 การตระหนักรู้บุคคลอื่น
 - 3.3 การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น
 - 3.4 การมีศิลปะในการจูงใจ
4. สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการเสริมสร้างแรงจูงใจ

ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม

1. ปฐมนิเทศ ซึ่งแจ้งแนวทางการดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. ผู้เข้ารับการอบรมประเมินภาวะผู้นำของตนเองตามแบบประเมินภาวะผู้นำก่อนการอบรม
3. ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้เอกสารการประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ และคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม
4. ในระหว่างฝึกอบรมจะมีการแบ่งกลุ่มอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การระดมสมอง จัดทำแผนผังความคิด ทำแบบฝึก การนำเสนอผลงาน

5. อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสรุปร่วมกันเกี่ยวกับ
ตัวแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ

6. เสนอแนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ หลังจากที่ได้รับ
ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม

7. ผู้เข้ารับการอบรมประเมินภาวะผู้นำของตนเองตามแบบ
ประเมินภาวะผู้นำหลังการอบรม

8. ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ
แล้วสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง

9. ผู้เข้ารับการอบรมฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำในโรงเรียน
ตนเอง

10. หลังจากฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำในโรงเรียนตนเอง
ผู้เข้ารับการอบรมประเมินตนเองและให้ผู้อำนวยการเป็นผู้ประเมิน โดยใช้แบบประเมิน
ภาวะผู้นำชุดเดียวกับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
ของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. แบบฝึกปฏิบัติ

3. เอกสารประกอบการบรรยาย

4. โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เป็นเลิศ

การประเมินผล

1. การปฏิบัติกิจกรรมในการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม

2. การสังเกตพฤติกรรม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเข้า
ร่วมกิจกรรม

3. วิเคราะห์ผลต่างค่าคะแนนเฉลี่ยของคะแนนทดสอบก่อน
อบรมและหลังอบรมจากเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ

4. ประเมินจากบันทึกผลการเรียนรู้การไปศึกษาดูงานโรงเรียน
ที่มีความเป็นเลิศ

5. ประเมินจากการฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำในโรงเรียน

ตนเอง

ชุดที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จ

2. เพื่อให้ผู้ศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จ จนกระทั่งมีและใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

1. ความหมายของการมุ่งเน้นผลสำเร็จ
2. ความสำคัญของการมุ่งเน้นผลสำเร็จ
3. องค์ประกอบย่อยของการมุ่งเน้นผลสำเร็จ
 - 3.1 การมีความมุ่งมั่นตั้งใจ
 - 3.2 การกำหนดมาตรฐานการทำงานชัดเจน
 - 3.3 การปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี
 - 3.4 การกล้าคิดกล้าทำ
4. สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการมุ่งเน้นผลสำเร็จ

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. ปฐมนิเทศ ชี้แจงแนวทางการดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. ผู้เข้ารับการอบรมประเมินภาวะผู้นำของตนเองตามแบบประเมินภาวะผู้นำก่อนการอบรม
3. ฝึกรอบรมเชิงปฏิบัติการจากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้เอกสารการประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ และคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาประกอบการฝึกรอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม

4. ในระหว่างฝึกอบรมจะมีการแบ่งกลุ่มอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การระดมสมอง จัดทำแผนผังความคิด ทำแบบฝึก การนำเสนอผลงาน

5. อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสรุปร่วมกันเกี่ยวกับตัวแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

6. เสนอแนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ หลังจากที่ได้รับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม

7. ผู้เข้ารับการอบรมประเมินภาวะผู้นำของตนเองตามแบบประเมินภาวะผู้นำหลังการอบรม

8. ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศแล้วสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะนำของตนเอง

9. ผู้เข้ารับการอบรมฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำในโรงเรียนตนเอง

10. หลังจากฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำในโรงเรียนตนเองผู้เข้ารับการอบรมประเมินตนเองและให้ผู้อำนวยการเป็นผู้ประเมิน โดยใช้แบบประเมินภาวะผู้นำชุดเดียวกับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. แบบฝึกปฏิบัติ

3. เอกสารประกอบการบรรยาย

4. โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เป็นเลิศ

การประเมินผล

1. การปฏิบัติกิจกรรมในการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม

2. การสังเกตพฤติกรรม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเข้าร่วมกิจกรรม

3. วิเคราะห์ผลต่างค่าคะแนนเฉลี่ยของคะแนนทดสอบก่อนอบรมและหลังอบรมจากเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ

4. ประเมินจากบันทึกผลการเรียนรู้การไปศึกษาดูงานโรงเรียน
ที่มีความเป็นเลิศ

4. กระบวนการพัฒนา

เทคนิคหรือวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำรองผู้อำนวยการ
โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จนกระทั่งมีและใช้ภาวะผู้นำในการ
บริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งมีวิธีการพัฒนา ประกอบด้วย

4.1 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม คือการพัฒนาภาวะผู้นำ
ของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้วยการอบรมโดยมี
วิทยากรมาให้ความรู้ในเรื่องที่ต้องการโดยเน้นผู้รับการอบรมเชิงปฏิบัติการได้ลงมือปฏิบัติ
จริงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันการแสดงความคิดเห็นการสรุปเป็นองค์ความรู้ร่วมกัน
เกิดความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำเอาความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนางาน
ในโรงเรียน โดยกำหนดการดังนี้

กำหนดการประชุมเชิงปฏิบัติการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
ของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระหว่างวันที่ 19 – 20 สิงหาคม 2564

ผ่านระบบการประชุมออนไลน์ LINE meeting และศึกษาดูงานในสถานที่จริง

วันพฤหัสบดีที่ 19 สิงหาคม 2564

เวลา 08.00 – 08.30 น. ทดลองระบบการประชุมออนไลน์ LINE meeting

เวลา 08.30 – 09.00 น. ลงทะเบียนชี้แจงความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของ
การประชุมเชิงปฏิบัติการรูปแบบการพัฒนาภาวะ
ผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาใน
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดย นายสมแพง อินอาน

เวลา 09.00 – 09.30 น. พิธีเปิดและบรรยายพิเศษ โดย รศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร
คณบดีคณะครุศาสตร์และประธานหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เวลา 09.30 – 10.20 น. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการ
โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์
โดย ผอ.สมใจ วิเศษทักษิณ ผู้อำนวยการสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

เวลา 10.20 – 11.10 น. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการ
โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
องค์ประกอบที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
โดย ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม กรรมการหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

- เวลา 11.10 – 12.00 น. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน โดย ดร.ชวนะ ทวีอุทิศ ผู้อำนวยการโรงเรียนโชฬารพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา บึงกาฬ
- เวลา 12.00 – 13.00 น. พักรับประทานอาหารกลางวัน
- เวลา 13.00 – 13.50 น. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 4 การเสริมสร้างแรงจูงใจ โดย ดร.สุรสิทธิ์ สิทธิอมร ผู้อำนวยการโรงเรียน บึงกาฬ ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา บึงกาฬ
- เวลา 13.50 – 14.40 น. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ โดย ดร.ชวนะ ทวีอุทิศ ผู้อำนวยการโรงเรียนโชฬารพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา บึงกาฬ
- เวลา 14.40 – 15.30 น. บันทึกผลการเรียนรู้และพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้เข้าอบรม โดย ดร.ชวนะ ทวีอุทิศ ผู้อำนวยการโรงเรียนโชฬารพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา บึงกาฬ
- เวลา 15.30 – 16.30 น. สะท้อนผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้เข้าอบรม

วันศุกร์ที่ 20 สิงหาคม 2564

- เวลา 08.00 – 08.30 น. ลงทะเบียนผู้เข้าร่วมการประชุม ณ โรงเรียนไชยพิสัย
พิทยาคม
- เวลา 08.30 – 10.00 น. ศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศโรงเรียนไชยพิสัย
พิทยาคม
- เวลา 10.00 – 10.30 น. เดินทางออกจากโรงเรียนไชยพิสัยพิทยาคม
ไปโรงเรียนปากคาดพิทยาคม
- เวลา 10.30 – 12.00 น. ศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศโรงเรียน
ปากคาดพิทยาคม
- เวลา 12.00 – 13.00 น. พักรับประทานอาหารกลางวัน
- เวลา 13.00 – 14.00 น. บันทึกผลการเรียนรู้และการศึกษาดูงาน
โรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ
- เวลา 14.00 – 15.30 น. นำเสนอรูปแบบและสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำ
ที่นำไปสู่การปรับพฤติกรรมภาวะผู้นำ
ของผู้เข้าอบรม
- เวลา 15.30 – 16.00 น. สะท้อนผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้เข้าอบรม
- เวลา 16.00 – 16.30 น. สรุปและปิดการประชุมเชิงปฏิบัติการรูปแบบการ
พัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน
มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การกำหนดระยะเวลาในการอบรมของแต่ละองค์ประกอบได้มาจากผลการ
วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของ
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4.2 การศึกษาดูงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น คือวิธีการพัฒนาภาวะ
ผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการศึกษ
เรียนรู้จากโรงเรียนดีเด่นที่ตรงกับประเด็นที่ต้องการทำให้ได้พบเห็นสภาพจริง สัมผัสได้
ได้แก่ การดู การฟัง การสอบถาม การสัมภาษณ์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมี
ส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีโรงเรียนไชยพิสัยพิทยาคม และโรงเรียนปากคาดพิทยาคม
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 เป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น
ที่ศึกษาดูงาน

4.3 การฝึกประสบการณ์ในสถานการณจริง คือการที่รอง

ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการได้รับความรู้จากวิทยากร แล้วนำความรู้ ความเข้าใจจากการอบรมเชิงปฏิบัติการ กลับไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนของตน

5. การติดตามและประเมินผล

การติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าในการพัฒนาภาวะผู้นำ

รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองใช้ โดยให้รองผู้อำนวยการที่เป็นกลุ่มทดลองได้กรอกแบบประเมินภาวะผู้นำโดยประเมินตนเอง คือ ครั้งที่ 1 ประเมินในระยะก่อนปฏิบัติการ (ก่อนการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม) ครั้งที่ 2 ประเมินในระยะปฏิบัติการหลังสิ้นสุดการศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่นและครั้งที่ 3 ประเมินในระยะติดตามผลหลังสิ้นสุดการฝึกประสบการณ์ในสถานการณจริง

การดำเนินการเพื่อการศึกษาประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเอกสารประกอบการพัฒนาที่ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสม และคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญแล้วไปทดลองใช้กับรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เข้าร่วมการทดลองใช้ด้วยความสมัครใจ ได้แก่ รองผู้อำนวยการโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำนวน 25 คน การดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินการทดลองเป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อนใช้รูปแบบ ระยะใช้รูปแบบ และระยะติดตามผล

ระยะที่ 1 ระยะก่อนใช้รูปแบบ ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

ระยะที่ 1.1 ปฐมนิเทศ เป็นการพบปะชี้แจงการดำเนินงาน เพื่อสร้างความคุ้นเคยซึ่งกันและกัน ด้วยการแนะนำตัวระหว่างผู้วิจัย และผู้ร่วมการวิจัยเพื่อชี้แจงแนวทางการดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 1.2 การประเมินภาวะผู้นำ หลังจากปฐมนิเทศเสร็จ ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเมิน

ภาวะผู้นำของตนเอง ตามแบบประเมินภาวะผู้นำ เพื่อให้เกิดการประเมินที่มีความเที่ยงตรง เชื่อถือได้

ระยะที่ 2 ระยะใช้รูปแบบ แบ่งออกเป็น 4 ระยะย่อย คือ

ระยะที่ 2.1 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยจัดฝึกอบรมภายใน ห้องประชุม จากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ คู่มือรูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบ เข้ม มีการทดสอบก่อนอบรมและหลังอบรม โดยมีการขั้นตอน ดังนี้

1) การให้ความรู้ เป็นการให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรม เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายของการเรียนรู้ ในระหว่าง ฝึกอบรมมีการแบ่งกลุ่มอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การระดมสมอง จัดทำแผนผัง ความคิด วิเคราะห์กรณีศึกษา ทำแบบฝึก การนำเสนอผลงาน การทดสอบก่อนและหลัง อบรมตามเนื้อหาในเอกสารประกอบการพัฒนา เพื่อวัดความรู้ความเข้าใจ

2) การกำหนดตัวแบบ เป็นการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสรุปร่วมกันเกี่ยวกับตัวแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3) การเสนอแนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ หลังจากที่เข้ารับการ ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้มและได้อภิปรายและสรุปร่วมกันจนได้ตัวแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือแล้ว ได้ แสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะและให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับตัวแบบการพัฒนาภาวะ ผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4) การสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะนำของตนเองเป็นขั้นที่ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหรือทำกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางการ พัฒนาภาวะผู้นำที่ตนเองสร้างขึ้น

ระยะที่ 2.2 การศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศด้านต่าง ๆ หลังจากฝึกอบรมเสร็จ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ไปศึกษาดูงานโรงเรียนต่าง ๆ ที่มีความเป็น เลิศด้านต่าง ๆ เช่น โรงเรียนที่มีความเป็นเลิศด้านวิชาการ เป็นเลิศด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ โรงเรียนที่สนองนโยบายกระทรวงศึกษาธิการจนได้รับรางวัลดีเด่นด้านการ บริหาร โรงเรียนมาตรฐานสากล โรงเรียนตีประจำอำเภอ โรงเรียนที่เป็นแบบอย่างหรือตัว แบบที่ดีในสถานการณ์จริงเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาและสังเกตตัวแบบและ

นำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง มีการประชุมสรุปผลการศึกษาดูงานเกี่ยวกับจุดเด่นของโรงเรียนที่ศึกษาดูงานด้านภาวะผู้นำ พร้อมให้ข้อเสนอแนะและข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำ

ระยะที่ 2.3 การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและประสบการณ์การพัฒนาภาวะผู้นำ หลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้มและศึกษาดูงานแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่โรงเรียนของตนเองตามเอกสารประกอบการพัฒนา หลังจากนั้นประชุมร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อภิปรายสรุปและนำเสนอผลการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนา ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกประสบการณ์ทบทวนภาวะผู้นำที่โรงเรียนของตนเองเพื่อเพิ่มความรู้ และทักษะต่าง ๆ และตอบแบบประเมินภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นแบบประเมินชุดเดียวกับระยะที่ 1 ก่อนการใช้รูปแบบ

ระยะที่ 3 ระยะติดตามผล หลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำการฝึกประสบการณ์ทบทวนภาวะผู้นำที่โรงเรียนของตนเองแล้ว ผู้บริหารตอบแบบประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อติดตามความคงสภาพของภาวะผู้นำ โดยให้ผู้ฝึกอบรมได้ประเมินตนเองและให้ผู้อำนวยการเป็นผู้ประเมิน โดยใช้แบบประเมินชุดเดียวกับระยะที่ 1

ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผล

ตอนที่ 1 ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ

รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและเอกสารประกอบการพัฒนาไปทดลองใช้กับรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำนวน 25 คน ที่เข้าร่วมการทดลองใช้ด้วยความสมัครใจ ซึ่งผู้วิจัยได้ออกแบบการทดลองแบบกลุ่มเดียวทดสอบก่อนอบรมและหลังอบรม (One-Group Pretest Posttest Design) การดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินการ

ทดลองเป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อนใช้รูปแบบ ระยะใช้รูปแบบและระยะติดตามผลซึ่ง
ปรากฏผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน
มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

1. ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะก่อนใช้รูปแบบ

หลังจากปฐมนิเทศเสร็จ ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์รองผู้อำนวยการ
โรงเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน
มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเมินภาวะผู้นำของตนเอง ตามแบบประเมิน
ภาวะผู้นำในระยะก่อนใช้รูปแบบ โดยมีผลการประเมินดังต่อไปนี้

ตาราง 30 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะก่อนใช้รูปแบบ

| ด้านที่ | ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | ค่าสถิติ (N = 15) | | |
|---------|---|-------------------|------|-----------|
| | | \bar{X} | S.D. | การแปลค่า |
| 1 | การมีวิสัยทัศน์ | 2.17 | .51 | น้อย |
| 2 | การบริหารแบบมีส่วนร่วม | 2.31 | .55 | น้อย |
| 3 | การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน | 2.55 | .50 | ปานกลาง |
| 4 | การเสริมสร้างแรงจูงใจ | 2.46 | .51 | น้อย |
| 5 | การมุ่งเน้นผลสำเร็จ | 2.51 | .46 | ปานกลาง |
| รวม | | 2.40 | .51 | น้อย |

จากตาราง 30 พบว่า ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน
มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะก่อนใช้รูปแบบ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย
(\bar{X}) เท่ากับ 2.40 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของ
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้าน
การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน (\bar{X}) เท่ากับ 2.55 รองลงมาคือด้านการมุ่งเน้น
ผลสำเร็จ (\bar{X}) เท่ากับ 2.51 ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ (\bar{X}) เท่ากับ 2.46 ด้านการ

บริหารแบบมีส่วนร่วม (\bar{X}) เท่ากับ 2.31 และด้านการมีวิสัยทัศน์ (\bar{X}) เท่ากับ 2.17 ตามลำดับ

ตาราง 31 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ระยะก่อนใช้รูปแบบ

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้านการมีวิสัยทัศน์ | ค่าสถิติ (N = 15) | | |
|------------|--|-------------------|------------|-------------|
| | | \bar{X} | S.D. | การแปลค่า |
| 1 | มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ | 2.07 | .52 | น้อย |
| 2 | มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง | 2.40 | .39 | น้อย |
| 3 | มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ | 2.00 | .46 | น้อย |
| 4 | มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ | 2.00 | .46 | น้อย |
| 5 | มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน | 2.93 | .63 | ปานกลาง |
| 6 | กำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ | 2.07 | .54 | น้อย |
| 7 | มีการส่งเสริมการปรับวิสัยทัศน์ | 2.20 | .39 | น้อย |
| 8 | มีการนำเสนอวิสัยทัศน์ | 1.93 | .78 | น้อย |
| 9 | มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ | 2.00 | .41 | น้อย |
| 10 | ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ | 2.07 | .54 | น้อย |
| รวม | | 2.17 | .51 | น้อย |

จากตาราง 31 พบว่า ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ระยะก่อนใช้รูปแบบ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย (\bar{X}) เท่ากับ 2.17 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน (\bar{X}) เท่ากับ 2.93 รองลงมาคือมีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (\bar{X}) เท่ากับ 2.40 มีการส่งเสริมการปรับวิสัยทัศน์ (\bar{X}) เท่ากับ 2.20 ตามลำดับ

ตาราง 32 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ระยะก่อนใช้รูปแบบ

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม | ค่าสถิติ (N = 15) | | |
|------------|--|-------------------|------------|-------------|
| | | \bar{X} | S.D. | การแปลค่า |
| 1 | มีความสามารถในการปรับตัวได้ดี | 2.47 | .34 | น้อย |
| 2 | มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน | 2.53 | .45 | ปานกลาง |
| 3 | บริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ | 2.33 | .43 | น้อย |
| 4 | มีการมอบงานให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสม | 2.20 | .86 | น้อย |
| 5 | เสริมสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็งให้กับบุคลากร | 2.24 | .76 | น้อย |
| 6 | ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ | 2.13 | .52 | น้อย |
| 7 | มีการใช้อิทธิพลอย่างสร้างสรรค์ | 2.47 | .22 | น้อย |
| 8 | มีการนิเทศกำกับติดตามในการทำงานของบุคลากร | 2.13 | .67 | น้อย |
| 9 | มีทักษะในการสอนงานให้กับบุคลากร | 2.07 | .78 | น้อย |
| 10 | เป็นบุคคลที่มีความเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน | 2.53 | .45 | ปานกลาง |
| รวม | | 2.31 | .55 | น้อย |

จากตาราง 32 พบว่า ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ระยะก่อนใช้รูปแบบ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X}) เท่ากับ 2.31 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงานและเป็นบุคคลที่มีความเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน (\bar{X}) เท่ากับ 2.53 รองลงมาคือมีความสามารถในการปรับตัวได้ดี และมีการใช้อิทธิพลอย่างสร้างสรรค์ (\bar{X}) เท่ากับ 2.47

ตาราง 33 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ระยะก่อนใช้รูปแบบ

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน | ค่าสถิติ (N = 15) | | |
|------------|--|-------------------|------------|----------------|
| | | \bar{X} | S.D. | การแปลค่า |
| 1 | ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ | 2.80 | .12 | ปานกลาง |
| 2 | ส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ | 2.80 | .22 | ปานกลาง |
| 3 | ส่งเสริมให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอนทั้งในและนอกสถานศึกษา | 2.67 | .34 | ปานกลาง |
| 4 | ส่งเสริมให้ครูจัดสภาพแวดล้อมที่ดีเอื้อต่อการเรียนรู้ | 2.67 | .54 | ปานกลาง |
| 5 | ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาหลักสูตร | 2.13 | .67 | น้อย |
| 6 | ส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของบุคลากร | 2.07 | .88 | น้อย |
| 7 | ส่งเสริมให้ครูยกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ดีขึ้น | 2.87 | .31 | ปานกลาง |
| 8 | มีการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนในการส่งเสริมการเรียนรู้ | 2.33 | .76 | น้อย |
| 9 | มีการกำกับติดตามพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนและพฤติกรรมการสอนของครู | 2.60 | .55 | ปานกลาง |
| 10 | มีการติดตามประเมินผล นิเทศภายในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูอย่างต่อเนื่อง | 2.53 | .60 | ปานกลาง |
| รวม | | 2.55 | .50 | ปานกลาง |

จากตาราง 33 พบว่า ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ระยะก่อนใช้รูปแบบ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X}) เท่ากับ 2.55 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ

โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ส่งเสริมให้ครู
ยกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ดีขึ้น (\bar{X}) เท่ากับ 2.87 รองลงมาคือส่งเสริมให้ครูจัด
กระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ
(\bar{X}) เท่ากับ 2.80 ส่งเสริมให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอนทั้งในและนอก
สถานศึกษาและส่งเสริมให้ครูจัดสภาพแวดล้อมที่ดีเอื้อต่อการเรียนรู้ (\bar{X}) เท่ากับ 2.67

ตาราง 34 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ระยะก่อนใช้รูปแบบ

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ | ค่าสถิติ (N = 15) | | |
|------------|--|-------------------|------------|-------------|
| | | \bar{X} | S.D. | การแปลค่า |
| 1 | รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองได้อย่างดี | 2.67 | .30 | ปานกลาง |
| 2 | มีศิลปะการพูดจูงใจโน้มน้าวในใจคน | 2.13 | .44 | น้อย |
| 3 | เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในสถานศึกษา | 2.24 | .56 | น้อย |
| 4 | เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานจนเป็น แบบอย่างของบุคลากรได้ | 2.47 | .65 | น้อย |
| 5 | มีบุคลิกภาพเป็นที่พึงพอใจของบุคลากร | 2.47 | .77 | น้อย |
| 6 | มีความรับผิดชอบต่องานและหน้าที่ | 2.67 | .55 | ปานกลาง |
| 7 | ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นสม่ำเสมอ | 2.80 | .17 | ปานกลาง |
| 8 | สามารถมอบหมายงานได้เหมาะสมกับบุคคล | 2.20 | .87 | น้อย |
| 9 | กำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่ม แรงผลักดันในการทำงานให้บุคลากร | 2.33 | .40 | น้อย |
| 10 | กำหนดสิ่งตอบแทนเป็นผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน | 2.60 | .39 | ปานกลาง |
| รวม | | 2.46 | .51 | น้อย |

จากตาราง 34 พบว่า ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน
มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ระยะก่อนใช้รูปแบบ
โดยรวมอยู่ในระดับน้อย (\bar{X}) เท่ากับ 2.46 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับจาก

มากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นสม่ำเสมอ (\bar{X}) เท่ากับ 2.80 รองลงมาคือรู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองได้อย่างดีและมีความรับผิดชอบ ต่อตนเองและหน้าที่ (\bar{X}) เท่ากับ 2.67 กำหนดสิ่งตอบแทนเป็นผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน (\bar{X}) เท่ากับ 2.60

ตาราง 35 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จ ระยะก่อนใช้รูปแบบ

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จ | ค่าสถิติ (N = 15) | | |
|------------|--|-------------------|------------|----------------|
| | | \bar{X} | S.D. | การแปลค่า |
| 1 | มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่ต้องการเห็นผลสำเร็จ | 2.80 | .12 | ปานกลาง |
| 2 | กล้าคิดกล้าทำ | 2.47 | .55 | น้อย |
| 3 | สร้างแรงขับ/แรงบันดาลใจเพื่อให้บุคลากรมุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน | 2.80 | .34 | ปานกลาง |
| 4 | กำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน เป็นระบบ | 2.07 | .78 | น้อย |
| 5 | เป็นต้นแบบที่ดีในการปฏิบัติงาน | 2.67 | .43 | ปานกลาง |
| 6 | เป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้นและกระฉับกระเฉง | 2.60 | .80 | ปานกลาง |
| 7 | เป็นผู้มีประสบการณ์และมาตรฐานในการทำงานสูง | 2.00 | .31 | น้อย |
| 8 | มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและศรัทธาต่อวิชาชีพ | 3.20 | .44 | ปานกลาง |
| 9 | มีการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยง | 2.27 | .51 | น้อย |
| 10 | ส่งเสริมพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพ | 2.20 | .33 | น้อย |
| รวม | | 2.51 | .46 | ปานกลาง |

จากตาราง 35 พบว่า ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จ ระยะก่อนใช้รูปแบบ

โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X}) เท่ากับ 2.51 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและศรัทธาต่อวิชาชีพ (\bar{X}) เท่ากับ 3.20 รองลงมาคือมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่ต้องการเห็นผลสำเร็จและสร้างแรงขับ/แรงบันดาลใจเพื่อให้บุคลากรมุ่งมั่นผลสำเร็จของงาน (\bar{X}) เท่ากับ 2.80 เป็นตัวแบบที่ดีในการปฏิบัติงาน (\bar{X}) เท่ากับ 2.67 ตามลำดับ

2. ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะใช้รูปแบบ

2.1 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะใช้รูปแบบ

หลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการและศึกษาดูงานแล้ว ผู้เข้าการฝึกอบรมได้ฝึกปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่โรงเรียนของตนเองตามเอกสารประกอบการพัฒนา หลังจากนั้นประชุมร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อภิปรายสรุปและนำเสนอผลการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนา และตอบแบบประเมินภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นแบบประเมินชุดเดียวกับระยะที่ 1 ก่อนการใช้รูปแบบ โดยผลการประเมินในระยะการใช้รูปแบบ ปรากฏดังนี้

ตาราง 36 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะใช้รูปแบบ

| ด้านที่ | ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | ค่าสถิติ (N = 15) | | |
|------------|---|-------------------|------------|------------|
| | | \bar{X} | S.D. | การแปลค่า |
| 1 | การมีวิสัยทัศน์ | 3.38 | .44 | ปานกลาง |
| 2 | การบริหารแบบมีส่วนร่วม | 3.61 | .54 | มาก |
| 3 | การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน | 3.87 | .41 | มาก |
| 4 | การเสริมสร้างแรงจูงใจ | 3.77 | .46 | มาก |
| 5 | การมุ่งมั่นผลสำเร็จ | 3.65 | .48 | มาก |
| รวม | | 3.66 | .47 | มาก |

จากตาราง 36 พบว่า ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะเวลาใช้รูปแบบโดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X}) เท่ากับ 3.66 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน (\bar{X}) เท่ากับ 3.87 รองลงมาคือด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จ (\bar{X}) เท่ากับ 3.65 ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ (\bar{X}) เท่ากับ 3.77 ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม (\bar{X}) เท่ากับ 3.61 และด้านการมีวิสัยทัศน์ (\bar{X}) เท่ากับ 3.38 ตามลำดับ

ตาราง 37 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ระยะเวลาใช้รูปแบบ

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้านการมีวิสัยทัศน์ | ค่าสถิติ (N = 15) | | |
|------------|--|-------------------|------------|----------------|
| | | \bar{X} | S.D. | การแปลค่า |
| 1 | มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ | 3.40 | .53 | ปานกลาง |
| 2 | มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง | 3.27 | .49 | ปานกลาง |
| 3 | มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ | 3.27 | .35 | ปานกลาง |
| 4 | มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ | 3.40 | .32 | ปานกลาง |
| 5 | มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน | 3.53 | .45 | มาก |
| 6 | กำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ | 3.33 | .41 | ปานกลาง |
| 7 | มีการส่งเสริมการปรับวิสัยทัศน์ | 3.47 | .53 | ปานกลาง |
| 8 | มีการนำเสนอวิสัยทัศน์ | 3.20 | .55 | ปานกลาง |
| 9 | มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ | 3.27 | .37 | ปานกลาง |
| 10 | ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ | 3.67 | .41 | มาก |
| รวม | | 3.38 | .44 | ปานกลาง |

จากตาราง 37 พบว่า ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ระยะเวลาใช้รูปแบบ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X}) เท่ากับ 3.38 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหา

น้อย 3 ลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (\bar{X}) เท่ากับ 3.67 รองลงมาคือรองผู้อำนวยการมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน (\bar{X}) เท่ากับ 3.53 มีการส่งเสริมการปรับวิสัยทัศน์ (\bar{X}) เท่ากับ 3.47

ตาราง 38 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ระยะใช้รูปแบบ

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม | ค่าสถิติ (N = 15) | | |
|------------|---|-------------------|------------|------------|
| | | \bar{X} | S.D. | การแปลค่า |
| 1 | มีความสามารถในการปรับตัวได้ดี | 3.73 | .48 | มาก |
| 2 | มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน | 3.80 | .51 | มาก |
| 3 | บริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ | 3.60 | .62 | มาก |
| 4 | มีการมอบงานให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสม | 3.47 | .65 | ปานกลาง |
| 5 | เสริมสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็งให้กับบุคลากร | 3.67 | .42 | มาก |
| 6 | ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ | 3.40 | .45 | ปานกลาง |
| 7 | มีการใช้ทธิผลอย่างสร้างสรรค์ | 3.73 | .55 | มาก |
| 8 | มีการนิเทศกำกับติดตามในการทำงานของบุคลากร | 3.40 | .63 | ปานกลาง |
| 9 | มีทักษะในการสอนงานให้กับบุคลากร | 3.33 | .65 | ปานกลาง |
| 10 | เป็นบุคคลที่มีความเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน | 3.93 | .43 | มาก |
| รวม | | 3.61 | .54 | มาก |

จากตาราง 38 พบว่า ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ระยะใช้รูปแบบโดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X}) เท่ากับ 3.61 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เป็นบุคคลที่มีความเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน (\bar{X}) เท่ากับ 3.93 รองลงมาคือมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน (\bar{X}) เท่ากับ 3.80 มีความสามารถในการปรับตัวได้ดีและมีการใช้ทธิผลอย่างสร้างสรรค์ (\bar{X}) เท่ากับ 3.73

ตาราง 39 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ระยะเวลาใช้รูปแบบ

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน | ค่าสถิติ (N = 15) | | |
|------------|---|-------------------|------------|------------|
| | | \bar{X} | S.D. | การแปลค่า |
| 1 | ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ | 4.13 | .41 | มาก |
| 2 | ส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ | 4.13 | .34 | มาก |
| 3 | ส่งเสริมให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอนทั้งในและนอกสถานศึกษา | 4.00 | .45 | มาก |
| 4 | ส่งเสริมให้ครูจัดสภาพแวดล้อมที่ดีเอื้อต่อการเรียนรู้ | 4.00 | .38 | มาก |
| 5 | ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาหลักสูตร | 3.40 | .41 | ปานกลาง |
| 6 | ส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของบุคลากร | 3.40 | .50 | ปานกลาง |
| 7 | ส่งเสริมให้ครูยกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ดีขึ้น | 4.20 | .47 | มาก |
| 8 | มีการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนในการส่งเสริมการเรียนรู้ | 3.67 | .42 | มาก |
| 9 | มีการกำกับติดตามพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนและพฤติกรรมการสอนของครู | 3.93 | .37 | มาก |
| 10 | มีการติดตามประเมินผล นิเทศภายในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูอย่างต่อเนื่อง | 3.80 | .38 | มาก |
| รวม | | 3.87 | .41 | มาก |

จากตาราง 39 พบว่า ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ระยะเวลาใช้รูปแบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X}) เท่ากับ 3.87 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ส่งเสริมให้ครู

ยกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ดีขึ้น (\bar{X}) เท่ากับ 4.20 รองลงมาคือส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (\bar{X}) เท่ากับ 4.13 ส่งเสริมให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอนทั้งในและนอกสถานศึกษาและส่งเสริมให้ครูจัดสภาพแวดล้อมที่ดีเอื้อต่อการเรียนรู้ (\bar{X}) เท่ากับ 4.00

ตาราง 40 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ระยะเวลาใช้รูปแบบ

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ | ค่าสถิติ (N = 15) | | |
|------------|--|-------------------|------------|------------|
| | | \bar{X} | S.D. | การแปลค่า |
| 1 | รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองได้อย่างดี | 4.00 | .45 | มาก |
| 2 | มีศิลปะการพูดจูงใจในมน้ำในใจคน | 3.47 | .55 | ปานกลาง |
| 3 | เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในสถานศึกษา | 3.67 | .49 | มาก |
| 4 | เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานจนเป็นแบบอย่างของบุคลากรได้ | 3.73 | .48 | มาก |
| 5 | มีบุคลิกภาพเป็นที่พึงพอใจของบุคลากร | 3.73 | .37 | มาก |
| 6 | มีความรับผิดชอบต่องานและหน้าที่ | 4.00 | .52 | มาก |
| 7 | ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นสม่ำเสมอ | 4.13 | .51 | มาก |
| 8 | สามารถมอบหมายงานได้เหมาะสมกับบุคคล | 3.47 | .38 | ปานกลาง |
| 9 | กำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มแรงผลักดันในการทำงานให้บุคลากร | 3.60 | .45 | มาก |
| 10 | กำหนดสิ่งตอบแทนเป็นผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน | 3.93 | .39 | มาก |
| รวม | | 3.77 | .46 | มาก |

จากตาราง 40 พบว่า ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ระยะเวลาใช้รูปแบบโดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X}) เท่ากับ 3.77 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นสม่ำเสมอ

(\bar{X}) เท่ากับ 4.13 รองลงมาคือรู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองได้อย่างดีและมีความรับผิดชอบ
ต่อตนเองและหน้าที่ (\bar{X}) เท่ากับ 4.00 กำหนดสิ่งตอบแทนเป็นผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน
(\bar{X}) เท่ากับ 3.93

ตาราง 41 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จ ระยะเวลาใช้รูปแบบ

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จ | ค่าสถิติ (N = 15) | | |
|------------|--|-------------------|------------|------------|
| | | \bar{X} | S.D. | การแปลค่า |
| 1 | มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่ต้องการเห็นผลสำเร็จ | 3.47 | .53 | ปานกลาง |
| 2 | กล้าคิดกล้าทำ | 3.73 | .48 | มาก |
| 3 | สร้างแรงขับ/แรงบันดาลใจเพื่อให้บุคลากร มุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน | 4.13 | .46 | มาก |
| 4 | กำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน เป็นระบบ | 3.40 | .58 | ปานกลาง |
| 5 | เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน | 4.00 | .37 | มาก |
| 6 | เป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้นและ กระฉับกระเฉง | 3.93 | .45 | มาก |
| 7 | เป็นผู้มีประสบการณ์และมาตรฐานใน การทำงานสูง | 3.27 | .54 | ปานกลาง |
| 8 | มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและคร่ำครึทฤษฎีวิชาชีพ | 3.47 | .52 | ปานกลาง |
| 9 | มีการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยง | 3.53 | .41 | มาก |
| 10 | ส่งเสริมพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา อย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพ | 3.53 | .43 | มาก |
| รวม | | 3.65 | .48 | มาก |

จากตาราง 41 พบว่า ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน
มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จ ระยะเวลาใช้รูปแบบ
โดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X}) เท่ากับ 3.65 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับจาก

มากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ สร้างแรงขับ/แรงบันดาลใจเพื่อให้บุคลากรมุ่งมั่นผลสำเร็จของงาน (\bar{X}) เท่ากับ 4.13 รองลงมาคือเป็นตัวแบบที่ดีในการปฏิบัติงาน (\bar{X}) เท่ากับ 4.00 บุคคลที่มีความกระตือรือร้นและกระฉับกระเฉง (\bar{X}) เท่ากับ 3.93

2.2 ผลการวิเคราะห์ผลต่างค่าคะแนนเฉลี่ยของคะแนนทดสอบก่อนอบรมและหลังอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้มการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

หลังจากการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยจัดฝึกอบรมภายในห้องประชุมจากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ คู่มือรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม มีการทดสอบก่อนอบรมและหลังอบรมจากเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมีผลการประเมินก่อนและหลังการพัฒนาการฝึกอบรม ดังตาราง 42

ตาราง 42 ค่าร้อยละความก้าวหน้าของคะแนนทดสอบก่อนอบรมและหลังอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม

| ด้าน ที่ | รูปแบบการพัฒนา ประกอบการฝึกอบรม เชิงปฏิบัติการแบบเข้ม | ก่อนอบรม (คะแนนเต็ม 10) | | หลังอบรม (คะแนนเต็ม 10) | | ร้อยละ ความก้าวหน้า |
|-------------|---|----------------------------|------|----------------------------|------|------------------------|
| | | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | |
| 1 | การมีวิสัยทัศน์ | 5.20 | .67 | 8.13 | .33 | 29.30 |
| 2 | การบริหารแบบมีส่วนร่วม | 5.67 | .45 | 8.87 | .34 | 32.00 |
| 3 | การส่งเสริมการเรียนรู้ของ ผู้เรียน | 5.93 | .50 | 8.60 | .42 | 26.70 |
| 4 | การเสริมสร้างแรงจูงใจ | 5.80 | .69 | 8.33 | .39 | 25.30 |
| 5 | การมุ่งมั่นผลสำเร็จ | 5.47 | .55 | 8.60 | .30 | 31.30 |
| รวม | | 5.61 | .57 | 8.51 | .36 | 29.00 |

จากตาราง 42 พบว่า ความก้าวหน้าของคะแนนทดสอบก่อนอบรมและหลังอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม ร้อยละ 29 โดยค่าร้อยละรูปแบบการพัฒนาประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้มด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความก้าวหน้ามากที่สุด ร้อยละ 32 รองลงมาคือด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จ ร้อยละ 31.3 ด้านการมีวิสัยทัศน์ ร้อยละ 29.3 ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ร้อยละ 26.7 และด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ร้อยละ 25.3 ตามลำดับ

3. ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะติดตามผล

หลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำการฝึกประสบการณ์สหุภพภาวะผู้นำที่โรงเรียนของตนเองแล้ว ผู้บริหารตอบแบบประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อติดตามความคงสภาพของภาวะผู้นำโดยให้ผู้ฝึกอบรมได้ประเมินตนเอง ใช้แบบประเมินชุดเดียวกันกับระยะที่ 1 โดยผลการประเมินในระยะติดตามผล ปรากฏดังนี้

ตาราง 43 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะติดตามผล

| ด้านที่ | ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | ค่าสถิติ (N = 15) | | |
|------------|---|-------------------|------------|------------------|
| | | \bar{X} | S.D. | การแปลค่า |
| 1 | การมีวิสัยทัศน์ | 4.91 | .21 | มากที่สุด |
| 2 | การบริหารแบบมีส่วนร่วม | 4.95 | .13 | มากที่สุด |
| 3 | การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน | 4.96 | .14 | มากที่สุด |
| 4 | การเสริมสร้างแรงจูงใจ | 4.94 | .16 | มากที่สุด |
| 5 | การมุ่งเน้นผลสำเร็จ | 4.93 | .21 | มากที่สุด |
| รวม | | 4.94 | .17 | มากที่สุด |

จากตาราง 43 พบว่า ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะติดตามผล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X}) เท่ากับ 4.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของ

รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน (\bar{X}) เท่ากับ 4.96 รองลงมาคือการบริหารแบบมีส่วนร่วม (\bar{X}) เท่ากับ 4.95 ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ (\bar{X}) เท่ากับ 4.94 ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จ (\bar{X}) เท่ากับ 4.93 และด้านการมีวิสัยทัศน์ (\bar{X}) เท่ากับ 4.91 ตามลำดับ

ตาราง 44 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ระยะติดตามผล

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้านการมีวิสัยทัศน์ | ค่าสถิติ (N = 15) | | |
|------------|--|-------------------|------------|------------------|
| | | \bar{X} | S.D. | การแปลค่า |
| 1 | มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ | 4.87 | .35 | มากที่สุด |
| 2 | มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง | 5.00 | .00 | มากที่สุด |
| 3 | มีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ | 4.93 | .26 | มากที่สุด |
| 4 | มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ | 4.87 | .35 | มากที่สุด |
| 5 | มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน | 5.00 | .00 | มากที่สุด |
| 6 | กำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ | 5.00 | .00 | มากที่สุด |
| 7 | มีการส่งเสริมการปรับวิสัยทัศน์ | 4.87 | .35 | มากที่สุด |
| 8 | มีการนำเสนอวิสัยทัศน์ | 4.80 | .41 | มากที่สุด |
| 9 | มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ | 5.00 | .00 | มากที่สุด |
| 10 | ส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ | 4.80 | .41 | มากที่สุด |
| รวม | | 4.91 | .21 | มากที่สุด |

จากตาราง 44 พบว่า ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ ระยะติดตามผล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X}) เท่ากับ 4.91 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน กำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ (\bar{X}) เท่ากับ 5.00 รองลงมาคือมีการกำหนดวิสัยทัศน์

และเป้าประสงค์ (\bar{X}) เท่ากับ 4.93 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการเผยแพร่วิสัยทัศน์
และมีการส่งเสริมการปรับวิสัยทัศน์ (\bar{X}) เท่ากับ 4.87

ตาราง 45 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ระยะติดตามผล

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม | ค่าสถิติ (N = 15) | | |
|------------|---|-------------------|------------|------------------|
| | | \bar{X} | S.D. | การแปลค่า |
| 1 | มีความสามารถในการปรับตัวได้ดี | 5.00 | .00 | มากที่สุด |
| 2 | มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน | 5.00 | .00 | มากที่สุด |
| 3 | บริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ | 4.87 | .35 | มากที่สุด |
| 4 | มีการมอบงานให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสม | 5.00 | .00 | มากที่สุด |
| 5 | เสริมสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็งให้กับบุคลากร | 5.00 | .00 | มากที่สุด |
| 6 | ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ | 5.00 | .00 | มากที่สุด |
| 7 | มีการใช้ทธิผลอย่างสร้างสรรค์ | 4.93 | .26 | มากที่สุด |
| 8 | มีการนิเทศกำกับติดตามในการทำงานของ บุคลากร | 4.93 | .26 | มากที่สุด |
| 9 | มีทักษะในการสอนงานให้กับบุคลากร | 4.80 | .41 | มากที่สุด |
| 10 | เป็นบุคคลที่มีความเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน | 5.00 | .00 | มากที่สุด |
| รวม | | 4.95 | .13 | มากที่สุด |

จากตาราง 45 พบว่า ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน
มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ระยะติดตามผล
โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X}) เท่ากับ 4.95 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับ
จากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความสามารถในการปรับตัวได้ดี
มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการมอบงานให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสม
เสริมสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็งให้กับบุคลากร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและ
เป็นบุคคลที่มีความเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน (\bar{X}) เท่ากับ 5.00 รองลงมาคือมีการใช้

อิทธิพลอย่างสร้างสรรค์และมีการนิเทศกำกับติดตามในการทำงานของบุคลากร
(\bar{X}) เท่ากับ 4.93 บริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ (\bar{X}) เท่ากับ 4.87

ตาราง 46 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ระยะติดตามผล

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน | ค่าสถิติ (N = 15) | | |
|------------|--|-------------------|------------|------------------|
| | | \bar{X} | S.D. | การแปลค่า |
| 1 | ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ | 5.00 | .00 | มากที่สุด |
| 2 | ส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ | 4.93 | .26 | มากที่สุด |
| 3 | ส่งเสริมให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ในการจัดการเรียน การสอนทั้งในและนอกสถานศึกษา | 5.00 | .00 | มากที่สุด |
| 4 | ส่งเสริมให้ครูจัดสภาพแวดล้อม ที่ดีเอื้อต่อการเรียนรู้ | 4.93 | .26 | มากที่สุด |
| 5 | ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาหลักสูตร | 5.00 | .00 | มากที่สุด |
| 6 | ส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของบุคลากร | 4.93 | .26 | มากที่สุด |
| 7 | ส่งเสริมให้ครูยกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ดีขึ้น | 5.00 | .00 | มากที่สุด |
| 8 | มีการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้ สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนในการส่งเสริม การเรียนรู้ | 5.00 | .00 | มากที่สุด |
| 9 | มีการกำกับติดตามพฤติกรรมกรรมการเรียนรู้ของ นักเรียนและพฤติกรรมการสอนของครู | 4.87 | .35 | มากที่สุด |
| 10 | มีการติดตามประเมินผล นิเทศภายในการจัด กิจกรรมการเรียนรู้ของครูอย่างต่อเนื่อง | 4.93 | .26 | มากที่สุด |
| รวม | | 4.96 | .14 | มากที่สุด |

จากตาราง 46 พบว่า ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ระยะติดตามผล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X}) เท่ากับ 4.96 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ส่งเสริมให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอนทั้งในและนอกสถานศึกษา ให้ความสำคัญต่อการพัฒนาหลักสูตร ส่งเสริมให้ครูยกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ดีขึ้น และมีการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนในการส่งเสริมการเรียนรู้ (\bar{X}) เท่ากับ 5.00

ตาราง 47 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ระยะติดตามผล

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ | ค่าสถิติ (N = 15) | | |
|------------|---|-------------------|------------|------------------|
| | | \bar{X} | S.D. | การแปลค่า |
| 1 | รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองได้อย่างดี | 5.00 | .00 | มากที่สุด |
| 2 | มีศิลปะการพูดจูงใจในมนาวในใจคน | 4.80 | .41 | มากที่สุด |
| 3 | เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในสถานศึกษา | 4.87 | .35 | มากที่สุด |
| 4 | เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานจนเป็นแบบอย่างของบุคลากรได้ | 4.87 | .35 | มากที่สุด |
| 5 | มีบุคลิกภาพเป็นที่พึงพอใจของบุคลากร | 5.00 | .00 | มากที่สุด |
| 6 | มีความรับผิดชอบต่องานและหน้าที่ | 5.00 | .00 | มากที่สุด |
| 7 | ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นสม่ำเสมอ | 5.00 | .00 | มากที่สุด |
| 8 | สามารถมอบหมายงานได้เหมาะสมกับบุคคล | 5.00 | .00 | มากที่สุด |
| 9 | กำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มแรงผลักดันในการทำงานให้บุคลากร | 4.93 | .26 | มากที่สุด |
| 10 | กำหนดสิ่งตอบแทนเป็นผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน | 4.93 | .26 | มากที่สุด |
| รวม | | 4.94 | .16 | มากที่สุด |

จากตาราง 47 พบว่า ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ระยะติดตามผล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X}) เท่ากับ 4.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ รู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดี มีบุคลิกภาพเป็นที่พึงพอใจของบุคลากร มีความรับผิดชอบต่องานและหน้าที่ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่นสม่ำเสมอ และสามารถมอบหมายงานได้เหมาะสมกับบุคคล (\bar{X}) เท่ากับ 5.00

ตาราง 48 ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จ ระยะติดตามผล

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จ | ค่าสถิติ (N = 15) | | |
|------------|---|-------------------|------------|------------------|
| | | \bar{X} | S.D. | การแปลค่า |
| 1 | มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่ต้องการเห็นผลสำเร็จ | 5.00 | .00 | มากที่สุด |
| 2 | กล้าคิดกล้าทำ | 5.00 | .00 | มากที่สุด |
| 3 | สร้างแรงขับ/แรงบันดาลใจเพื่อให้บุคลากรมุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน | 4.87 | .35 | มากที่สุด |
| 4 | กำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน เป็นระบบ | 4.93 | .26 | มากที่สุด |
| 5 | เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน | 4.93 | .26 | มากที่สุด |
| 6 | เป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้นและกระฉับกระเฉง | 5.00 | .00 | มากที่สุด |
| 7 | เป็นผู้มีประสบการณ์และมาตรฐานในการทำงานสูง | 4.73 | .46 | มากที่สุด |
| 8 | มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและศรัทธาต่อวิชาชีพ | 4.93 | .26 | มากที่สุด |
| 9 | มีการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยง | 4.93 | .26 | มากที่สุด |
| 10 | ส่งเสริมพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา อย่างเป็นระบบมีประสิทธิภาพ | 4.93 | .26 | มากที่สุด |
| รวม | | 4.93 | .21 | มากที่สุด |

จากตาราง 48 พบว่า ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จ ระยะติดตามผล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X}) เท่ากับ 4.93 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยลำดับแรกที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความมุ่งมั่นตั้งใจที่ต้องการเห็นผลสำเร็จ กล้าคิดกล้าทำ และเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้นและกระฉับกระเฉง (\bar{X}) เท่ากับ 5.00

4. เปรียบเทียบผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างระยะใช้รูปแบบกับระยะก่อนใช้รูปแบบ และระหว่างระยะใช้รูปแบบกับระยะติดตามผล

ผู้วิจัยได้นำผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือจากการประเมินระหว่างระยะใช้รูปแบบกับระยะก่อนใช้รูปแบบ และระหว่างระยะใช้รูปแบบกับระยะติดตามผล มาวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อเปรียบเทียบผลการประเมิน ดังต่อไปนี้

ตาราง 49 เปรียบเทียบผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างระยะใช้รูปแบบกับระยะก่อนใช้รูปแบบ

| ด้านที่ | รูปแบบการพัฒนา ประกอบการฝึกอบรม เชิงปฏิบัติการแบบเข้ม | ระยะก่อนใช้รูปแบบ (N = 15) | | ระยะใช้รูปแบบ (N = 15) | | ค่าร้อยละ ความก้าวหน้า |
|---------|---|-------------------------------|------|---------------------------|------|---------------------------|
| | | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | |
| 1 | การมีวิสัยทัศน์ | 2.17 | .51 | 3.38 | .44 | 24.20 |
| 2 | การบริหารแบบมีส่วนร่วม | 2.31 | .55 | 3.61 | .54 | 26.00 |
| 3 | การส่งเสริมการเรียนรู้ของ ผู้เรียน | 2.55 | .50 | 3.87 | .41 | 26.40 |
| 4 | การเสริมสร้างแรงจูงใจ | 2.46 | .51 | 3.77 | .46 | 26.20 |
| 5 | การมุ่งเน้นผลสำเร็จ | 2.51 | .46 | 3.65 | .48 | 22.80 |
| รวม | | 2.40 | .51 | 3.66 | .47 | 25.20 |

จากตาราง 49 พบว่า เปรียบเทียบผลการประเมินภาวะผู้นำของ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างระยะใช้รูปแบบ กับระยะก่อนใช้รูปแบบมีค่าความก้าวหน้าเท่ากับร้อยละ 25.2 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจ คือ ร้อยละ 25 โดยรูปแบบการพัฒนาประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้มด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนมีค่าร้อยละความก้าวหน้ามากที่สุด เท่ากับ 26.4 รองลงมาคือด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ มีค่าร้อยละความก้าวหน้า เท่ากับ 26.2 ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีค่าร้อยละความก้าวหน้า เท่ากับ 26 ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีค่าร้อยละความก้าวหน้า เท่ากับ 24.2 และด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จมีค่าร้อยละความก้าวหน้า เท่ากับ 22.8

ตาราง 50 เปรียบเทียบผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างระยะใช้รูปแบบกับระยะติดตามผล

| ด้านที่ | รูปแบบการพัฒนา ประกอบการฝึกอบรม เชิงปฏิบัติการแบบเข้ม | ระยะใช้รูปแบบ (N = 15) | | ระยะติดตามผล (N = 15) | | ค่าร้อยละ ความก้าวหน้า |
|---------|---|---------------------------|------|--------------------------|------|---------------------------|
| | | \bar{X} | S.D. | \bar{X} | S.D. | |
| 1 | การมีวิสัยทัศน์ | 3.38 | .44 | 4.91 | .21 | 30.60 |
| 2 | การบริหารแบบมีส่วนร่วม | 3.61 | .54 | 4.95 | .13 | 26.80 |
| 3 | การส่งเสริมการเรียนรู้ ของผู้เรียน | 3.87 | .41 | 4.96 | .14 | 21.80 |
| 4 | การเสริมสร้างแรงจูงใจ | 3.77 | .46 | 4.94 | .16 | 23.40 |
| 5 | การมุ่งเน้นผลสำเร็จ | 3.65 | .48 | 4.93 | .21 | 25.60 |
| รวม | | 3.66 | .47 | 4.94 | .17 | 25.60 |

จากตาราง 50 พบว่า เปรียบเทียบผลการประเมินภาวะผู้นำของ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างระยะใช้รูปแบบ กับระยะติดตามผลมีค่าความก้าวหน้าเท่ากับร้อยละ 25.6 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจ คือ ร้อยละ 25 โดยรูปแบบการพัฒนาประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้มด้าน

การมีวิสัยทัศน์ มีค่าร้อยละความก้าวหน้ามากที่สุด เท่ากับ 30.6 รองลงมาคือด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม มีค่าร้อยละความก้าวหน้า เท่ากับ 26.8 ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จ มีค่าร้อยละความก้าวหน้า เท่ากับ 25.6 ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ มีค่าร้อยละความก้าวหน้า เท่ากับ 23.4 และด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน มีค่าร้อยละความก้าวหน้า เท่ากับ 21.8

ตอนที่ 2 สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ห้าร้อยละความก้าวหน้า (พิชิต ฤทธิ์จรูญ, 2547, หน้า 78) ของคะแนนเฉลี่ยของผู้เข้ารับอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้มซึ่งเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจ คือ มีความก้าวหน้าตั้งแต่ร้อยละ 25 ขึ้นไป การศึกษาผลความก้าวหน้าภายหลังการอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม พบว่า

1. ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างระยะใช้รูปแบบกับระยะก่อนใช้รูปแบบการพัฒนาประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการมีค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 25.2 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจ ร้อยละ 25

2. เปรียบเทียบผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างระยะใช้รูปแบบการพัฒนาประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการกับระยะติดตามผล มีค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 25.6 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจ ร้อยละ 25

จากผลการทดลองพบว่ารองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีพัฒนาการของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล แสดงว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนืออื่น ๆ ได้ตามความเหมาะสม

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อสร้างและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 3) เพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีรายละเอียดของระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ โดยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย องค์ประกอบภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของรูปแบบ โดยการศึกษาเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่อง ภาวะผู้นำ รูปแบบภาวะผู้นำ บทบาทหน้าที่ของรองผู้อำนวยการในสถานศึกษา วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ รูปแบบและรูปแบบการพัฒนา การวิจัยและพัฒนาและบริบทของโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แล้วนำมาขยายร่างรูปแบบองค์ประกอบภาวะผู้นำ และองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนที่ 2 วิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Study) ซึ่งผู้วิจัยนำกรอบแนวคิดในการวิจัยและองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ได้ในตอนที่ 1 มาสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการใช้ภาวะผู้นำ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรและกลุ่มตัวอย่างจากรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือแล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนา

ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบ โดยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในการสร้างรูปแบบนั้น ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเอกสารประกอบการพัฒนา ข้อมูลจากการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ และการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มาเป็นกรอบแนวทางในการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 5 ข้อ คือ 1) หลักการของรูปแบบ 2) จุดมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เอกสารประกอบการพัฒนา 4) กระบวนการพัฒนา และ 5) การติดตามและประเมินผล ตอนที่ 2 พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำข้อมูลที่ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์เนื้อหาเอกสาร มาพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แล้วตรวจสอบความเหมาะสมยืนยันโดยผู้เชี่ยวชาญ 10 คน แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขข้อเสนอแนะ

ระยะที่ 3 การศึกษาประสิทธิผล โดยแบ่งวิธีดำเนินการวิจัยเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเอกสารประกอบการพัฒนาที่ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสม และคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญแล้วไปทดลองใช้กับรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เข้าร่วมการทดลองใช้ด้วยความสมัครใจ ได้แก่ รองผู้อำนวยการโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21 จำนวน 25 คน ดำเนินการทดลองเป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อนใช้รูปแบบ ระยะใช้รูปแบบ และระยะติดตามผล ตอนที่ 2 สรุปการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำข้อมูลที่ได้จากการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ระยะที่ 3 ตอนที่ 1 มา

สรุปและเขียนรายงานการวิจัยรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พร้อมนำเสนอผลงานและเผยแพร่

สรุปผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 20 องค์ประกอบย่อย ดังนี้

1.1 องค์ประกอบหลักที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ 3) กลยุทธ์การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และ 4) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2 องค์ประกอบหลักที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 2) การพัฒนาทีมงาน 3) การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง และ 4) นิเทศติดตามผลงาน

1.3 องค์ประกอบหลักที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การพัฒนาครูสู่มืออาชีพ 2) การส่งเสริมวิธีการเรียนรู้ 3) การส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยี และ 4) การพัฒนาหลักสูตร

1.4 องค์ประกอบหลักที่ 4 การเสริมสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การควบคุมอารมณ์ 2) การตระหนักรู้บุคคลอื่น 3) การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น และ 4) การมีศิลปะในการจูงใจ

1.5 องค์ประกอบหลักที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การมีความมุ่งมั่นตั้งใจ 2) การกำหนดมาตรฐานการทำงานชัดเจน 3) การปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี และ 4) การกล้าคิดกล้าทำ

2. รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ สังเคราะห์รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้จำนวน 5 ข้อ คือ

2.1 หลักการของรูปแบบ เป็นแนวทางในการพัฒนากภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมุ่งหวังให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองใช้มี

การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ มีเจตคติที่ดี มีความตระหนัก และเห็นความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำ ตลอดจนมีการปรับเปลี่ยน พฤติกรรมให้เป็นผู้หน้าที่มีภาวะผู้นำให้เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

2.2 จุดมุ่งหมายของรูปแบบ คือ 1) เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ ความเข้าใจ ในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อให้ผู้ศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จนกระทั่งมีและใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการ การศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 เอกสารประกอบการพัฒนา มีจำนวน 5 ชุด ได้แก่ ชุดที่ 1 การมี วิสัยทัศน์ ชุดที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม ชุดที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ชุดที่ 4 การเสริมสร้างแรงจูงใจ และชุดที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้น เพื่อใช้ประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม การศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่นและการ ฝึกประสบการณ์ในสถานการณ์จริง เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เป็นกลุ่มทดลอง เอกสารประกอบการพัฒนาแต่ ละชุด ประกอบด้วย แบบฝึกปฏิบัติก่อนการอบรม วัตถุประสงค์ เนื้อหา ขั้นตอนการดำเนิน กิจกรรม สื่อและแหล่งเรียนรู้ การประเมินผล แบบฝึกปฏิบัติหลังการอบรม แบบฝึก สรุปลงการอบรม โดยมีคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเล่มนี้ ใช้เป็นแนวทางในการประกอบ เอกสารการพัฒนาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.4 กระบวนการของรูปแบบ แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อนใช้รูปแบบ ระยะใช้รูปแบบ และระยะติดตามผล ระยะที่ 1 ระยะก่อนใช้รูปแบบ ประกอบด้วย กิจกรรม ปฐมนิเทศ เป็นการพบปะชี้แจงการดำเนินงาน การประเมินภาวะผู้นำ หลังจากปฐมนิเทศ เสร็จ ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองใช้รูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเมินภาวะผู้นำของตนเอง ตามแบบประเมินภาวะผู้นำ เพื่อให้เกิดการประเมินที่มีความ เทียบตรงเชื่อถือได้ ระยะที่ 2 ระยะใช้รูปแบบ แบ่งออกเป็น 4 ระยะ คือการฝึกอบรมเชิง ปฏิบัติการแบบเข้ม โดยจัดฝึกอบรมภายในห้องประชุม จากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้ เอกสารการประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ คู่มือรูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนา

ประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม มีการทดสอบก่อนอบรมและหลังอบรมโดยมีการขั้นตอน การให้ความรู้ การกำหนดตัวแบบ การเสนอแนะและให้ข้อมูลย้อนกลับและการสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้มหรือทำกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ตนเองสร้างขึ้น การศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศด้านต่าง ๆ หลังจากฝึกอบรมเสร็จ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ไปศึกษาดูงานโรงเรียนปากคาดพิทยาคมและโรงเรียนโชฬารพิทยาคม มีการประชุมสรุปผลการศึกษาดูงานเกี่ยวกับจุดเด่นของโรงเรียนที่ศึกษาดูงานด้านภาวะผู้นำ พร้อมให้ข้อเสนอแนะและข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำ การฝึกปฏิบัติการกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ หลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม และศึกษาดูงานแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกปฏิบัติการการพัฒนาภาวะผู้นำที่โรงเรียนของตนเองตามเอกสารประกอบการพัฒนา หลังจากนั้นประชุมร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อภิปรายสรุปและนำเสนอผลการปฏิบัติการพัฒนา และตอบแบบประเมินภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นแบบประเมินชุดเดียวกันกับระยะที่ 1 ก่อนการใช้รูปแบบ หลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม การศึกษาดูงาน และฝึกปฏิบัติการกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกประสบการณ์สหกิจภาวะผู้นำที่โรงเรียนของตนเองเพื่อเพิ่มความรู้ และทักษะต่าง ๆ และระยะที่ 3 ระยะติดตามผล

2.5 การติดตามและประเมินผลเป็นการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าในการพัฒนาภาวะผู้นำรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เป็นกลุ่มทดลองใช้ โดยให้รองผู้อำนวยการที่เป็นกลุ่มทดลองได้กรอกแบบประเมินภาวะผู้นำโดยประเมินตนเอง คือ ครั้งที่ 1 ประเมินในระยะก่อนปฏิบัติการ (ก่อนการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม) ครั้งที่ 2 ประเมินในระยะปฏิบัติการหลังสิ้นสุดการศึกษาดูงานโรงเรียนโรงเรียนปากคาดพิทยาคมและโรงเรียนโชฬารพิทยาคม และครั้งที่ 3 ประเมินในระยะติดตามผลหลังสิ้นสุดการฝึกประสบการณ์ในสถานการณ์จริง

3. ประสิทธิภาพของการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า

3.1 ระยะก่อนใช้รูปแบบ ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะก่อนใช้รูปแบบ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย (\bar{X}) เท่ากับ 2.40

3.2 ระยะเวลาใช้รูปแบบ ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะเวลาใช้รูปแบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{X}) เท่ากับ 3.66 หลังจากการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม โดยผลการประเมินก่อนและหลังการพัฒนาการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม พบว่า คะแนนทดสอบก่อนอบรมและหลังอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม มีค่าความก้าวหน้า ร้อยละ 29.00

3.3 ระยะติดตามผล ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะติดตามผล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด (\bar{X}) เท่ากับ 4.94 และเปรียบเทียบผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างระยะเวลาใช้รูปแบบกับระยะก่อนใช้รูปแบบมีค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 25.20 เปรียบเทียบผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่างระยะเวลาใช้รูปแบบกับระยะติดตามผล มีค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 25.60 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่น่าพึงพอใจที่ร้อยละ 25

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถอภิปรายผลการวิจัย ได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำจากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการต่าง ๆ พบว่า มี 5 องค์ประกอบ โดยผู้วิจัยถือว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทุกองค์ประกอบมีความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในการบริหารโรงเรียน ได้แก่ 1) การมีวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์เป็นแรงผลักดันให้เกิดผลสู่การปฏิบัติและนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการตามวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์จึงเป็นการชี้แนวทางการพัฒนาโรงเรียน และขณะเดียวกันก็จะสะท้อนถึงภาวะผู้นำของผู้บริหาร 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม เป็นเหตุผลที่จำเป็นต่อการบริหารหรือการจัดการโรงเรียน คือก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานที่มุ่งหวัง กระบวนการตัดสินใจสามารถรองรับพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนได้กว้างขวางและเกิดการยอมรับได้ เป็นหลักการของการบริหารที่เป็นผลต่อการดำเนินการ ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจและลดช่องว่างของระบบการสื่อสารในโรงเรียนและขจัดปัญหาความขัดแย้งได้

3) การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนโดยการพัฒนาผู้เรียนเป็นที่คาดหวังของคนทั่วไปว่า ผู้บริหารที่ดีย่อมต้องเป็นครูที่ดีได้ด้วยไม่ใช่เป็นผู้นำที่ทำหน้าที่แต่เพียงอย่างเดียว หน้าที่ของรองผู้อำนวยการนอกจากจะทำหน้าที่ในการบริหารโดยตรงแล้วต้องแสดงบทบาทเป็นผู้นำทางการสอนอีกต่างหาก รองผู้อำนวยการจึงต้องเพิ่มการฝึกฝน ในเรื่องของการเป็นผู้นำทางการศึกษาด้วย 4) การเสริมสร้างแรงจูงใจ ผู้นำที่มีความสามารถในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้คนเข้าร่วมทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างผลงานให้สูงขึ้น ซึ่งรองผู้อำนวยการต้องใช้ความสามารถและศิลปะในการสื่อสารสูงในการจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนมองเห็นเป้าหมายและทิศทางการทำงานที่ชัดเจนในการเดินทางไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และ 5) การมุ่งเน้นผลสำเร็จ ถือเป็นสิ่งที่สำคัญในการบริหารโรงเรียนของรองผู้อำนวยการ เพราะจะทำให้รู้ว่าโรงเรียนควรปรับปรุง ส่งเสริม พัฒนาในด้านใด อยู่ในระดับใดจากเป้าหมาย หรือบรรลุวัตถุประสงค์ของโรงเรียนหรือไม่ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยให้รองผู้อำนวยการรู้ว่าโรงเรียนกำลังปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร ผู้รับบริการ หรือผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์พึงพอใจในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเพียงไร จากการอภิปรายผลที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นองค์ประกอบที่เหมาะสม และเพียงพอสำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ารองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีประสบการณ์การปฏิบัติในวิชาชีพหรือประสบการณ์จากการผ่านการฝึกอบรมการปฏิบัติในวิชาชีพ มีคุณลักษณะหลายอย่างที่เป็นแบบใหม่แนวใหม่ และแบบผสมผสานที่ไม่มีลักษณะเฉพาะที่ตายตัว สามารถปรับตัวเข้ากับบริบทของแต่ละสถานศึกษาได้ดี และมีมุมมองในการบริหารการทำงานเชิงกลยุทธ์ รู้จักการประมวลวิเคราะห์ ประเมินและตัดสินใจและรับผิดชอบการดำเนินงานตามปกติของสถานศึกษาในทุกด้านหาก รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือคนใดเห็นว่าภาวะผู้นำทั้ง 5 องค์ประกอบหลัก ยังไม่เพียงพอก็สามารถเพิ่มเติมได้ตามศักยภาพของแต่ละคนและตามบริบทของแต่ละสถานศึกษา อย่างไรก็ตามองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ถือเป็นองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ควรจะมี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557, หน้า 276 – 277) สรุปว่า องค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์ เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญเป็นลำดับที่หนึ่ง เนื่องจากว่าวิสัยทัศน์เป็นการพิจารณาถึงสภาพของสถานศึกษาเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคต วิสัยทัศน์

จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องกำหนดให้มีเพื่อเป็นการกำหนดทิศทางและภาพ
 ในอนาคตของสถานศึกษาว่าต้องการให้เป็นอย่างไร มีกิจกรรมและแนวทางปฏิบัติงานให้
 บรรลุผลสำเร็จได้อย่างไร หากผู้บริหารปราศจากวิสัยทัศน์ก็จะไม่สามารถสร้างสรรค์
 ความเจริญก้าวหน้าให้เกิดขึ้นกับสถานศึกษาได้ ดังนั้น วิสัยทัศน์จึงเปรียบเสมือนกับไฟฉาย
 ที่นำทางให้สถานศึกษาก้าวไปในทิศทางที่ต้องการโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่มีการ
 เปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมืองและสังคมตลอดเวลา จำเป็นที่ผู้บริหาร
 สถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์เพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าหมาย
 ในอนาคต สอดคล้องกับ ภัทริยากุล แก่นแก้ว (2561, หน้า 30) กล่าวถึงความสำคัญการ
 ทำงานแบบมีส่วนร่วมของผู้นำที่ดีว่า หากผู้นำเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมจะทำให้การ
 ทำงานของผู้ปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถและเกิดประสิทธิภาพผู้นำประเภทนี้จะคอย
 อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการชักจูงมีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง หรือ
 รับฟังเรื่องราวปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตามคอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและ
 ทางอ้อมทำให้ผู้ปฏิบัติตาม ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อม
 คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถ
 แต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน สอดคล้องกับ ชีระ รุญเจริญ (2546, หน้า 156 - 159)
 กล่าวถึงความสำคัญของการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนของผู้บริหารว่าผู้บริหารเป็น
 บุคคลหนึ่งที่ต้องเกี่ยวพันกับการเรียนการสอนในโรงเรียน การส่งเสริมการเรียนรู้ของ
 ผู้เรียนเป็นที่คาดหวังของคนทั่วไปว่าผู้บริหารที่ดีย่อมต้องเป็นครูที่ดีได้ด้วยไม่ใช่เป็นผู้นำที่
 ทำหน้าที่แต่เพียงอย่างเดียว หน้าที่ของผู้บริหารนอกจากจะทำหน้าที่ในการบริหารโดยตรง
 แล้วต้องแสดงบทบาทเป็นผู้นำทางการสอนอีกต่างหาก ผู้บริหารจึงต้องเพิ่มการฝึกฝน
 ในเรื่องของการเป็นผู้นำทางการศึกษาด้วยและจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการ
 เป็นผู้นำทางการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนของผู้บริหารที่มีผลต่อการปฏิบัติตัวของ
 นักเรียนโดยเฉพาะนักเรียนที่เรียนอ่อนใน 4 ประเด็น ได้แก่ 1) ผู้บริหารในฐานะผู้ให้บริการ
 2) ผู้บริหารในฐานะผู้นำทางการสอน 3) ผู้บริหารในฐานะผู้สื่อสารและ 4) ผู้บริหารใน
 ในฐานะผู้ สอดคล้องกับ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, อ้างถึงใน คมศิลป์ ประสงค์สุข, หน้า
 34 - 35) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเสริมสร้างแรงจูงใจไว้ว่าผู้นำที่มีความสามารถในการ
 เสริมสร้างแรงจูงใจให้คนเข้าร่วมทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างผลงานให้สูงขึ้น ซึ่งผู้นำต้อง
 ใช้ความสามารถและศิลปะในการสื่อสารสูงในการจูงใจให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนมองเห็น
 เป้าหมายและทิศทางการทำงานที่ชัดเจนในการเดินไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน จะทำให้องค์การ

ประสบความสำเร็จ และคมศิลป์ ประสงค์สุข (2557, หน้า 67 – 68) ได้สรุปความหมายของการมุ่งเน้นผลสำเร็จ คือพฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ การมีความมุ่งมั่นตั้งใจโดยผู้บริหารมีความตั้งใจมั่นในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยมีคุณธรรมประจำกายวาจาใจคือพอละ 5 การกำหนดมาตรฐานการทำงานชัดเจนโดยผู้บริหารกำหนดข้อตกลงร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาในงานที่ต้องปฏิบัติ โดยจะมีการรอบในการพิจารณา กำหนดมาตรฐานหลาย ๆ ด้านด้วยกันที่สอดคล้องกับขอบข่ายภารกิจและสมรรถนะประจำสายงาน เช่น ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านระยะเวลา ด้านค่าใช้จ่าย หรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

2. จากการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ข้อค้นพบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ จากเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการต่าง ๆ ได้จำนวน 5 ข้อ คือ 1) หลักการของรูปแบบ เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมุ่งหวังให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองใช้มีการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ มีเจตคติที่ดี มีความตระหนัก และเห็นความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำ ตลอดจนมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำให้เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล 2) จุดมุ่งหมายของรูปแบบ คือ เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและเพื่อให้ผู้ศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จนกระทั่งมีและใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ 3) เอกสารประกอบการพัฒนา มีจำนวน 5 ชุด ได้แก่ ชุดที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ ชุดที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม ชุดที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ชุดที่ 4 การเสริมสร้างแรงจูงใจ และชุดที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม การศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่นและการฝึกประสบการณ์ในสถานการณ์จริงเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เป็นกลุ่มทดลอง 4) กระบวนการของรูปแบบ แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อนใช้รูปแบบ ประกอบด้วย กิจกรรม ปฐมนิเทศ เป็นการพบปะชี้แจงการดำเนินงาน การประเมินภาวะผู้นำ หลังจาก

ปฐมนิเทศเสร็จ ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเมินภาวะผู้นำของตนเอง ตามแบบประเมินภาวะผู้นำ เพื่อให้เกิดการประเมินที่มีความเที่ยงตรง เชื่อถือได้ ระยะเวลาใช้รูปแบบ แบ่งออกเป็น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศด้านสรุปผลการศึกษาดูงานเกี่ยวกับจุดเด่นของโรงเรียนที่ศึกษาดูงานด้านภาวะผู้นำ พร้อมให้ข้อเสนอแนะและข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำ การฝึกปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ และตอบแบบประเมินภาวะผู้นำ 5) การติดตามและประเมินผล เป็นการติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าในการพัฒนาภาวะผู้นำรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองใช้ โดยให้รองผู้อำนวยการที่เป็นกลุ่มทดลองได้กรอกแบบประเมินภาวะผู้นำโดยประเมินตนเอง จากข้อค้นพบสามารถอภิปรายได้ว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมและมีประสิทธิผลทำให้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาขึ้นสามารถนำไปใช้ในเป็นกรอบแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้ตามความเหมาะสมและบริบทของสถานศึกษา ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นได้ผ่านการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผ่านการตรวจสอบคุณภาพจากผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญหลายท่าน จึงได้นำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างซึ่งพบว่ารองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เข้าร่วมทดลองใช้รูปแบบมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและมีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และมีการฝึกปฏิบัติจริงเพื่อนำความรู้ไปใช้ให้เป็นแบบอย่างแก่ครูบุคลากรและเพื่อนร่วมงาน ต้องได้รับการฝึกฝนด้วยเทคนิคและวิธีการที่หลากหลายจึงจะทำให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกิดแนวคิด วิธีการและความตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ และจะต้องพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับ คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557, บทคัดย่อ) ศึกษาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11 เป็นการวิจัยและพัฒนา (R&D) ดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การหา

องค์ประกอบของรูปแบบเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาโดยการวิเคราะห์เอกสารและการวิจัยเชิงสำรวจ ระยะที่ 2 การสร้างและปรับปรุงรูปแบบ และระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ในเขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน 4) การเสริมสร้างแรงจูงใจ และ 5) การมุ่งเน้นผลสำเร็จ 2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา 5) สื่อและแหล่งเรียนรู้ และ 6) การติดตามและประเมินผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดำรง มูลป้อม (2557, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก เขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้การวิจัยและพัฒนา (R&D) ดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การหาองค์ประกอบของรูปแบบเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการและวิเคราะห์รูปแบบการพัฒนาโดยการวิเคราะห์เอกสารและการวิจัยเชิงสำรวจ ระยะที่ 2 การสร้างและปรับปรุงรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ และระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ พบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) จุดมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เอกสารประกอบการพัฒนา 4) กระบวนการของรูปแบบ และ 5) การติดตามผลประเมินผล ส่วนกระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมี 3 ระยะคือ ระยะก่อนปฏิบัติการ ระยะปฏิบัติการ และระยะติดตามผล สอดคล้องกับงานวิจัยของ เกรียงศักดิ์ วงศ์รัตน์ (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (R&D) ดำเนินการวิจัยเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ระยะที่ 2 กำหนดรูปแบบการพัฒนา โดยการสร้างคู่มือการพัฒนา ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบ ระยะที่ 4 การสรุปและประเมินผลรูปแบบการพัฒนา โดยการสรุปผลการทดลองใช้ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ 3) เอกสารประกอบการพัฒนา 4) กระบวนการของรูปแบบ และ 5) การติดตามผลและการ

ประเมินผล และสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤติมา มะโนพรหม (2562, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง ด้านความยุติธรรม ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม ด้านความโปร่งใส และด้านการมองโลกในเชิงบวก แนวทางในการพัฒนาก้าวหน้าที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย วิธีการพัฒนา 5 วิธี ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง กรณีศึกษา การฝึกอบรม และการสอนงาน กิจกรรมการพัฒนา 6 กิจกรรม ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยี การศึกษาจากตัวแบบ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ 2. รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ด้าน 2) แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาก้าวหน้าที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย วิธีการพัฒนา 5 วิธี ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง กรณีศึกษา การฝึกอบรม และการสอนงาน กิจกรรมการพัฒนา 6 กิจกรรม ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยี การศึกษาจากตัวแบบและการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์และกระบวนการพัฒนาตามกระบวนการ PIER ได้แก่ การวางแผน การนำไปปฏิบัติ การประเมินผล และการสะท้อนผล และ 3) ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาก้าวหน้าที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การมีหลักสูตร การสนับสนุนทรัพยากร การกำกับติดตามและประเมินผลและการสร้างเครือข่ายการพัฒนาก้าวหน้าที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก

3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ระยะเวลาที่ใช้รูปแบบ ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะเวลาที่ใช้รูปแบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะเวลาที่ใช้รูปแบบ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะเวลาติดตามผล โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้เพราะว่าในระยะ

ใช้รูปแบบและระยะติดตามผลของการทดลองรูปแบบภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ วางแผน ทบทวนรูปแบบและสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะนำของตนเอง ทำให้เกิดแนวคิดที่ชัดเจน และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เกรียงศักดิ์ วงศ์รัตะนะ (2557, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (R&D) ดำเนินการวิจัยเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ระยะที่ 2 กำหนดรูปแบบการพัฒนา โดยการสร้างคู่มือการพัฒนา ระยะที่ 3 ทดลองใช้รูปแบบ ระยะที่ 4 การสรุปและประเมินผลรูปแบบการพัฒนา โดยการสรุปผลการทดลองใช้ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ 3) เอกสารประกอบการพัฒนา 4) กระบวนการของรูปแบบ และ 5) การติดตามผลและการประเมินผล โดยผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความก้าวหน้าในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการคิดเป็นค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 14.52 และผู้บริหารสถานศึกษา มีความคงสภาพของภาวะผู้นำทางวิชาการคิดเป็นค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 30.56 ในภาพรวมความสมบูรณ์ถูกต้องของรูปแบบอยู่ในระดับ มากที่สุดและ ทวีภรณ์ วรชิน (2559, บทคัดย่อ) ศึกษาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 แบ่งการวิจัยออกเป็น 4 ระยะ คือ ระยะที่ 1 วิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์โดยการสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและจัดกิจกรรมสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ ระยะที่ 2 สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และตรวจสอบความเหมาะสมความเป็นไปได้ของรูปแบบ ระยะที่ 3 พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาและนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไปใช้ ระยะที่ 4 ประเมินผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงปฏิบัติการและการวิจัยเชิงปริมาณ ผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24 ได้แก่ กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ด้วยคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารที่เข้ารับการอบรมพัฒนาตามคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าเฉลี่ยคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณภาพโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยขอเสนอแนะปฏิบัติ ดังนี้

1.1 จากผลการวิจัยครั้งนี้ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 5 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ การบริหารแบบมีส่วนร่วม การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน การเสริมสร้างแรงจูงใจ การมุ่งเน้นผลสำเร็จ และได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย หลักการของรูปแบบจุดมุ่งหมายของรูปแบบ เอกสารประกอบการพัฒนา กระบวนการพัฒนา การติดตามและประเมินผล ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหรือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำรูปแบบการพัฒนาที่ได้นี้ไปปรับใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 5 องค์ประกอบได้ตามความเหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษา

1.2 การพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาเป็นเรื่องสำคัญที่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องควรตระหนัก และให้ผู้บริหารสถานศึกษามีส่วนร่วมในการวางแผนและกำหนดระยะเวลาทำกิจกรรมร่วมกัน และควรใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาและวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาเกิดองค์ความรู้ มีทักษะเทคนิคในการบริหารจัดการศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ผู้วิจัยขอเสนอแนะปฏิบัติ ดังนี้

2.1 ควรดำเนินการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนประถมศึกษาหรือศึกษาในระดับภูมิภาคอื่น เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาเปรียบเทียบกับมีความเหมือนหรือแตกต่างกัน หากมีความแตกต่างจะได้พิจารณาถึงสาเหตุที่แตกต่าง

ถ้ามีความเหมือนกันจะได้เป็นเครื่องยืนยันข้อค้นพบซึ่งจะทำให้ข้อค้นพบที่ได้มีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

2.2 ควรทำการวิจัยเปรียบเทียบในประเด็นเดียวกัน ระหว่างโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐกับโรงเรียนมัธยมศึกษาของเอกชน เพื่อนำข้อค้นพบที่มาพัฒนาหน่วยงานของตน และนำสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ

2.3 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารจัดการศึกษาและพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่อไป

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- _____. (2546). พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์แห่งประเทศไทย.
- _____. (2547). พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- _____. (2550). การจัดการเรียนรู้แบบกระบวนการแก้ปัญหา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์แห่งประเทศไทย.
- _____. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- กมลลา สุขเกษม. (2555). พฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้ผู้อำนวยการโรงเรียนในทัศนะของข้าราชการครูในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กิตติคุณ รุ่งเรือง. (2545). รายงานการวิจัยการศึกษาสภาพการจัดการเรียนการสอนสังคมศึกษาหมวดวิชาสังคมศึกษา โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร (ฝ่ายมัธยม). กรุงเทพฯ : โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร (ฝ่ายมัธยม).
- คมศิลป์ ประสงค์สุข. (2557). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- จุฑาทวงศ์ เลี้ยงตน. (2547). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.
- เจ็องจันทร์ จงสถิตอยู่. (2554). รายงานการปฏิรูปการศึกษาต่อประชาชน. กรุงเทพฯ : อมรินทร์.

- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 การจัดการศึกษา เพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่ประชาคมอาเซียน : ทิศทางใหม่ในศตวรรษที่ 21. รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับชาติคุรุศาสตร์ ครั้งที่ 1 มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์.
- ชวนะ ทวีอุทิศ. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชวลิต เกิดทรัพย์. (2550). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ชูกิจ ผลทิพย์. (2555). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครระยองในทศวรรษหน้า. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2555). ภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษา. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชรินดา พิมพ์บุตร. (2556). รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ทีศนา แคมมณี. (2547). การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน. กรุงเทพฯ : ภาควิชาหลักสูตรการสอนและเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ รุญเจริญ. (2549). ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสภาพปัญหาความจำเป็นและแนวปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: ขาวฟ้า.
- _____. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษาปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : ขาวฟ้า.
- ธร สุนทรายุทธ. (2550). การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัทเนติกุลการพิมพ์ จำกัด.
- _____. (2551). การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด.

- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2554). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : อเนกศิลป์
การพิมพ์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพฯ :
เซนทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยสำหรับครู*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
_____. (2545). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย 2*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :
สุวีริยาสาส์น.
- บุญมี ก่อบุญ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร :
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- บุรชัย ศิริมหาสาคร. (2548). *IDEA can do มุขผู้บริหารสู่การเป็นผู้นำ เล่ม 1*. พิมพ์ครั้งที่ 1.
กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2547). *เทคนิคการประเมินโครงการ*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ :
เนติกุล.
- ประพนธ์ กระแสร์พันธุ์. (2554). *การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ในการบริหารสถานศึกษาเขตคุณภาพกบินทร์บุรี 7 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์ กศ.ม.ชลบุรี:
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ. (2548). *รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการ
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์
และบุคลากรทางการศึกษา.
- ปิลัญ ปฏิพิมพาคม. (2550). *รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของ
สถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ:
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ประเวศ มหารัตน์สกุล. (2544). *การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยี
สารสนเทศ*. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สมาคมนักส่งเสริมเทคโนโลยี
(ไทย ญี่ปุ่น).
- พนัส หันนาคินทร์. (2546). *หลักบริหารโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

- พิชิต ฤทธิ์จรูญ. (2547). *ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ :
 เข้าออฟเคอร์มีสท์.
- พิเชษฐ วงศ์เกียรติ์จร. (2553). *ผู้นำการบริหารยุคใหม่*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- พิมพ์วรรณ สุริโย. (2552). *ปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน
 เทศบาลกลุ่มการศึกษาของถิ่นที่ 9 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น.
 วิทยานิพนธ์ ค.ม. เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.*
- พิสนุ พงศ์ศรี. (2552). *การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือการวิจัย*. กรุงเทพฯ : บริษัท
 ด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด.
- พูนสุข หิงคานนท์. (2540). *การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล
 กระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ พรหมมีเนตร. (2552). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลัก
 พุทธธรรม*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ภัทริยากุล แก่นแก้ว. (2561). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
 มัธยมศึกษาในการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. สุรินทร์:
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- ภารดี อนันต์วาริ. (2555). *หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4.
 ชลบุรี : มนตรี.
- มานิตย์ นาดเมือง. (2552). *รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะประจำสายงานครูผู้สอนใน
 สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ระพีพรรณ ร้อยพิลา. (2553). *การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการ
 ประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ด.
 สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่
 ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน*. ปริญญา ค.ด. สกลนคร:
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วชิราวุธ ปานพรหม. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษา
 พอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาค
 ตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏ
 สกลนคร.

- วิโรจน์ สารรัตน์. (2553). ภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอดัชนีแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากร. *วารสารศาสตร์ศึกษา*. 27(3), 94 – 97.
- วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ. (2550). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน. *วิทยานิพนธ์ คศ.ดร. ชลบุรี* : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิศิษฐ์ กมลานนท์. (ม.ป.ป.). *การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาในชุมชนแออัด*. กรุงเทพฯ : โรงเรียนประถมศึกษานนทรี.
- วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง. (2555). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. (2552). *ความหมายของภาวะผู้นำ*. สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2563. จาก http://www.kruinter.comshow.php?id_quiz=988&p=1
- ศรุติพงศ์ ภูวัชรวรานนท์. (2555). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สงขลา: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สถาบันราชภัฏนครราชสีมา. (2545). *ความหมายของผู้นำ*. [Online] Available URL ; <http://www.rin.ac.th/article/leadership/page1.1.html>
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส (1989).
- สุนรัตน์ อัครกุล. (2557). *รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่การเป็นประชาคมอาเซียน*. ดุษฎีนิพนธ์ คศ.ด. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). *แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กปี 2551 – 2553. สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ*. กรุงเทพฯ : ชุมชมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- _____. (2563). *ระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารการศึกษา*. สืบค้นเมื่อ 20 พฤษภาคม 2563. จาก <https://data.bopp-obec.info/emis/>

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). *แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อพร้อมรับการประเมินภายนอก*. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2558). *ทิศทางแผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (2560 – 2564)*. รายงานสรุปผลการประชุมประจำปี 2558 ณ ศูนย์แสดงการประชุมอิมแพ็คเมืองทองธานี จังหวัดนนทบุรี.

_____. (2552). *หลักสูตรการพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *กรอบทิศทางการพัฒนาการศึกษา ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 – 2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 – 2559) ฉบับสรุป*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

องอาจ นัยพัฒน์. (2551). *การออกแบบวิจัย : วิธีการเชิงประเมินคุณภาพและผสมผสานวิธีการ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อัจฉรา ลีม่วงษ์ทอง. (2551). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.

อนันตดา ซาวนา. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 11*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

อมร มะลาศรี. (2554). *รูปแบบการประเมินความเสี่ยงทางการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

Carter V. Good. (1983). *Dictionary of education*. 3rd. New York: McGraw-Hill.

Dessler, Gary. (2000). *A Frame work for Human. : Resource Management*. 2nd. New Jersey : Prentice Hell.

Husen, T., &Postlethwaite, N. T. (1994). *The international encyclopedia of education*. (7thed.). Great Britain: BPC Wheatons.

Giammatteo, M.C. (1981). *Forces on Leadership*. Reston, VA: National Association of Secondary School Principal.

- Gibson, James L., Ivancevich, John M. and Donnelly, James H., Jr. (1997). *Organizations, Behavior Structure Processes. International Edition*. United States of America : Irwin/McGraw–Hill.
- Keeves P.J. (1988). *Educational research. methodology and measurement :Aninternational handbook*. Oxford : Pergamon Press
- Kimbrough, R.B., & Nunnery, MY. (1976). *Educational administration; Anintroduction*. New York Macmillan.
- Larry, Lashway. (2003). *Role of the School Leader*. (Online). Available : http://eric.uoregon.edu./ trends_issues/rolelead/indeu.html.
- Lois B. Hart and Charlotte S. Waisman. (2005). *The Leadership Training Activity book 50 Exercises for building Effeetive leaders*. New York USA: 1601 Broodway.
- Marley, L. W. (2003). *Effective Leadership Behaviors of Tow Selected High School Principals with Successful Professional–technical Programs: A case study*. Idaho: Idaho State University.
- Meness–Trejo, M.J. (2004). *A comparison of effective leadership characteristics and policy implementation: The role of educational leaders in developing and maintaining an environment that improves efficiency in schools*. Retrieved January 20, 2020, from California State University, Web site : <http://www.lib:umi.com/dissertations/fulleit/3062340>.
- Northouse Peter G. (2010). *Leadership Theory and Practice*. 5th ed. California: SAGA Publication, inc,
- Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. (1993). *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Sandra lee gupton. (2010). *The Instructiona leadership Toolbox A handbook for inproving Practive*. USA: Corwin A SAEE Company.
- Sergiovanni, T.J., Kelleher, P., McCarthy, M.M., & Wirt, F.M. (2004). *Educational governance and Administration (5" ed.)*. Boston: Pearson Education.

- Smith, R.H. and Others. (1980). *Management: Making organizations perform*.
New York: Macmillan.
- Stoner, A.F., & Wankel, C. (1986). *Management. 3rd ed.* New Delhi: Prentice – Hill.
- Takakura, (1990). Research and development: The present state of the In N,
Charoenpit, K, Preedeedilok, & P. Brudhiprabha (Eds.) Research and
development in the next Decade Asian perspectives (pp. 3 – 17) Bangkok:
office of Research Affairs and Office of International Relations of
Srinakharinwirot University.
- Vicere, Albert A. and Fulmer, Robert M. (1998). *Leadership by Design Hardcover*.
Harvard Business School Press.
- Willer D. (1986). *Scientific Sociology: Theory and Method*. Englewood Cliff, N.J.:
Prentice–Hall.
- Winter, G. (2003). *High performance leadership*. New York: John Wiley & Sons.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างเชิงเนื้อหา จำนวน 5 ท่าน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์ และประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไพหล กรรมการหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

3. นายสมใจ วิเศษทักษิณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21

4. นายปัญญาพล แสงคำไพ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 27

5. ดร.สุรสิทธิ์ สิทธิอมร ผู้อำนวยการโรงเรียนบึงกาฬ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

รายนามผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบและเสนอแนะการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลรูปแบบ จำนวน 10 ท่าน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์ และประธานหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไธล กรรมการหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. นายสมใจ วิเศษทักษิณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21
4. นายวรายุทธ ษาเรืองเดช รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 21
5. นายปัญญาพล แสงคำไพ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 27
6. ดร.สุรสิทธิ์ ลิทธิอมร ผู้อำนวยการโรงเรียนบึงกาฬ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
7. ดร.ชวนะ ทวีอุทิศ ผู้อำนวยการโรงเรียนโชติพิสัยพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
8. ดร.วีระเชษฐ สุาดวิเศษ ผู้อำนวยการโรงเรียนเหล่าคามพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
9. ดร.สุจินันท์ ภักดิ์วุฒิ ผู้อำนวยการโรงเรียนวรลาโภนุสรณ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
10. นายนิรุต อุดมศักดิ์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนโชติพิสัยพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

รายชื่อวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ

รายชื่อวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ รองผู้อำนวยการ
โรงเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ วันที่ 19 - 20 สิงหาคม 2564
จำนวน 6 ท่าน ประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์ และประธาน
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

2. รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ กรรมการหลักสูตรครุศาสตรมหา
บัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย
ราชภัฏสกลนคร

3. ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม กรรมการหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและ
หลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร

4. นายสมใจ วิเศษทักษิณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1

5. ดร.สุรสิทธิ์ สิทธิอมร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา
ปึงกาฬ

6. ดร.ชวนะ ทวีอุทิศ ผู้อำนวยการโรงเรียนเซนต์พัสคัลปิเยียม สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษาปึงกาฬ

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการวิจัย



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๓๑

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

๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบึงกาฬ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมแพง อินอาน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาตม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมแพง อินอาน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๖๑๖ ๘๖๐๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๓๑

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

๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน นายปัญญาผล แสงคำไพ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. เครื่องมือการวิจัย
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมแพง อินอาน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรปัญญากรณ)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมแพง อินอาน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๖๑๖ ๘๖๐๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๓๑

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

๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๒๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมพงษ์ อินอาน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมพงษ์ อินอาน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๖๑๖ ๘๖๐๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๓๑

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

๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมแพง อินอาน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาวม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมแพง อินอาน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๖๑๖ ๘๖๐๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๓๑

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

๒๙ สิงหาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. เครื่องมือการวิจัย

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมแพง อินอาน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาตม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.เทกานต์ เพียรชญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมแพง อินอาน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๖๑๖ ๘๖๐๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๕๘



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

๒ สิงหาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเชิญเป็นวิทยากรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนโชฬาศัยพิทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ

ด้วย นายสมแพง อินอาน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงขาทม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นวิทยากรอบรมเชิงปฏิบัติการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในระหว่างวันที่ ๑๙-๒๐ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ เวลา ๐๘.๐๐-๑๖.๓๐ น. โดยประชุมออนไลน์ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายละเอียดผู้วิจัยจะแจ้งให้ทราบภายหลัง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ภคพล คดีวัฒน์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมแพง อินอาน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๖๑๖ ๘๖๐๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๕๘



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

๒ สิงหาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุญาตเป็นวิทยากรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรียน ดร.สุรัตน์ ดวงทาทม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ

ด้วย นายสมแพง อินอาน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงทาทม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุญาตท่านเป็นวิทยากรอบรมเชิงปฏิบัติการ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในระหว่างวันที่ ๑๙-๒๐ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ เวลา ๐๘.๐๐-๑๖.๓๐ น. โดยประชุมออนไลน์ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายละเอียดผู้วิจัยจะแจ้งให้ทราบภายหลัง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ภคพล คิติวัฒน์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ รักษาการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมแพง อินอาน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๖๑๖ ๘๖๐๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๕๘

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

๒ สิงหาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเชิญเป็นวิทยากรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.โชยา ภาวะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ

ด้วย นายสมแพง อินอาน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญไพบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงขาม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นวิทยากรอบรมเชิงปฏิบัติการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในระหว่างวันที่ ๑๙-๒๐ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ เวลา ๐๘.๐๐-๑๖.๓๐ น. โดยประชุมออนไลน์ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายละเอียดผู้วิจัยจะแจ้งให้ทราบภายหลัง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ภคพล คติวัฒน์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ รักษาการแทน

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมแพง อินอาน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๖๑๖ ๘๖๐๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๘๕๘



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

๒ สิงหาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอเชิญเป็นวิทยากรโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต ๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ

ด้วย นายสมพงษ์ อินอาน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงขาทม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอเชิญท่านเป็นวิทยากรอบรมเชิงปฏิบัติการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในระหว่างวันที่ ๑๙-๒๐ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ เวลา ๐๘.๐๐-๑๖.๓๐ น. โดยประชุมออนไลน์ผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ รายละเอียดผู้วิจัยจะแจ้งให้ทราบภายหลัง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ภคพล คติวัฒน์)

รองผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและประกันคุณภาพ รักษาการแทน
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมพงษ์ อินอาน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๖๑๖ ๘๖๐๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓

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

๔ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสัมภาษณ์

เรียน นายนิรุต อุดมศักดิ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายสมแพง อินอาน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาวม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมแพง อินอาน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๖๑๖ ๘๖๐๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓

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

๔ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสัมภาษณ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนวรลาโภนุสรณ์

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายสมพงษ์ อินอาน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมพงษ์ อินอาน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๖๑๖ ๘๖๐๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓

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

๔ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสัมภาษณ์
เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนเหล่าคามพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายสมแพง อินอาน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๕๐๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษา
ปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”
ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์
บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาตม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและ
เชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสัมภาษณ์ เพื่อนำ
ข้อมูลที่ได้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรรัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมแพง อินอาน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๖๑๖ ๘๖๐๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓



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

๔ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสัมภาษณ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนโชติพิสัยพิทยาคม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายสมแพง อินอาน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมแพง อินอาน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๖๑๖ ๘๖๐๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓

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

๔ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสัมภาษณ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบึงกาฬ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายสมแพง อินอาน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมแพง อินอาน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๖๑๖ ๘๖๐๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓



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

๔ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสัมภาษณ์

เรียน นายปัญญาพล แสงคำไพ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายสมแพง อินอาน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๕๐๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาวม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมแพง อินอาน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๖๑๖ ๘๖๐๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓

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

๔ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสัมภาษณ์

เรียน นายวราวุธ ขาเรืองเดช

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายสมแพง อินอาน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมแพง อินอาน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๖๑๖ ๘๖๐๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓



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

๔ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสัมภาษณ์
เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายสมแพง อินอาน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ศ.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาตม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมแพง อินอาน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๖๑๖ ๘๖๐๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓



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

๔ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสัมภาษณ์

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไพไล

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายสมแพง อินอาน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาวม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ทิกานต์ เพียรชญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมแพง อินอาน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๖๑๖ ๘๖๐๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓



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

๔ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสัมภาษณ์

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. แบบสัมภาษณ์

ด้วย นายสมแพง อินอาน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตอบแบบสัมภาษณ์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมแพง อินอาน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๖๑๖ ๘๖๐๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๗

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

๑๘ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมแพง อินอาน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศีกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมแพง อินอาน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๖๑๖ ๘๖๐๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๗



มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม

อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑๘ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
 ๒. รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน
 ๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมแพง อินอาน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาวม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมแพง อินอาน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๖๑๖ ๘๖๐๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๗

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

๑๘ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบ

เรียน นายปัญญาผล แสงคำไพ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ
๒. รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมแพง อินอาน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาวม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุมัติคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมแพง อินอาน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๖๑๖ ๘๖๐๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๗

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

๑๘ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนบึงกาฬ

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมแพง อินอาน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาตม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมแพง อินอาน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๖๑๖ ๘๖๐๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๗

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

๑๘ มกราคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต ๑

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ

๒. รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน

๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมแพง อินอาน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ที่ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมแพง อินอาน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๖๑๖ ๘๖๐๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/๘๑๘



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

๒๒ กรกฎาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขออนุมัติขอรับรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายสมแพง อินอาน รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๐๘ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และ ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

เพื่อให้การศึกษาค้นคว้าสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร จึงขออนุมัติขอรับรวบรวมข้อมูลการวิจัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยสากล เลขที่ใบรับรอง ๐๓๙/๒๕๖๓ ลงวันที่ ๒๘ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓ เพื่อนำข้อมูลที่ได้ประกอบการศึกษาวิทยานิพนธ์ และขอขอบคุณในความอนุเคราะห์มา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายสมแพง อินอาน โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๘ ๐๖๑๖ ๘๖๐๐

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ภาคผนวก ค

หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ...สถาบันวิจัยและพัฒนา สำนักงานคณะกรรมการการวิจัยธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โทร. IP Phone ๒๖๓

ที่ อว.๐๖๒๑.๐๘/๘๐๒.....วันที่ ๒๘ ตุลาคม ๒๕๖๓.....

เรื่อง การแจ้งผลการพิจารณารับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์.....

เรียน นายสมพงษ์ อินอาน

ตามที่ ท่านได้ยื่นเสนอโครงการวิจัยเพื่อขอรับการยกเว้นการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ เรื่อง (ภาษาไทย) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (ภาษาอังกฤษ) A Model for Leadership Development of Deputy Directors School in the Northeast of Thailand หมายเลขสำคัญโครงการ HE ๖๓ - ๐๔๖ นั้น

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่า เป็นโครงการวิจัยที่เข้าข่ายการรับรองด้านจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น เนื่องจากเป็นโครงการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสำรวจ การสัมภาษณ์และการเฝ้าสังเกต เช่น โครงการวิจัยที่เกี่ยวกับผลทดสอบทางการศึกษา (การประเมินความรู้ การวิเคราะห์ปัญหา เจตคติ ผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา) วิธีการสำรวจ วิธีการสัมภาษณ์ หรือการสังเกตพฤติกรรมในที่สาธารณะ ทั้งนี้ ข้อมูลของบุคคลที่ได้ไม่สามารถสืบเสาะถึงตัวบุคคลผู้เป็นเจ้าของข้อมูล หรือเปิดเผยตัวตนของเจ้าของข้อมูล

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

สุภาวณี คุปตะบุตร

(นางสาวสุภาวณี คุปตะบุตร)

ประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร



เลขที่ใบรับรอง ๐๓๔/๒๕๖๓

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ขอรับรองว่าโครงการวิจัยเรื่อง : รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
(A Model for Leadership Development of Deputy Directors School in the
Northeast of Thailand.)

หัวหน้าโครงการวิจัย : นายสมแพง อินอาน

หน่วยงานต้นสังกัด : สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

เอกสารที่รับรอง

๑. แบบฟอร์มขอเสนอโครงการวิจัย
๒. แบบฟอร์มโครงการวิจัย
๓. เครื่องมือวิจัย
๔. เอกสารคำชี้แจงสำหรับอาสาสมัคร

ได้ผ่านการรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์แบบยกเว้น จากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร โดยยึดหลักพื้นฐานของหลักจริยธรรมการวิจัยสากล

รับรอง ณ วันที่ ๒๘ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๓

สุธาวาณี คุปตะบุตร์
(นางสาวสุธาวาณี คุปตะบุตร์)
ประธานกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

วันหมดอายุ วันที่ ๒๘ เดือน ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

ภาคผนวก ง

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย

นายสมแพง อินอาน
นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง 1. แบบสอบถามนี้ใช้สำหรับรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
 ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. แบบสอบถามนี้มี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สอบถามระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของ
 รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการ
 พัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยขอความกรุณาจากท่านโปรดตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนและตรงกับ
 สภาพความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ
 รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ข้อมูลที่ได้จาก
 แบบสอบถามจะเป็นประโยชน์ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรอง
 ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คำตอบของท่านจะเป็น
 ความลับและไม่มีผลกระทบต่อตำแหน่ง หน้าที่และหน่วยงานของท่านแต่ประการใด หวังว่า
 คงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

นายสมแพง อินอาน

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รองผู้อำนวยการโรงเรียนหนองยองพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โทรศัพท์มือถือ 08-0616-8600

แบบสอบถามระดับการปฏิบัติ
เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง () ที่ตรงกับสถานภาพความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

- () ชาย
- () หญิง

2. อายุ

- () น้อยกว่า 40 ปี
- () 40 – 50 ปี
- () มากกว่า 50 ปี ขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษา

- ()ปริญญาตรี
- ()ปริญญาโท
- ()ปริญญาเอก
- ()อื่น ๆ

4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษา

- () ไม่ถึง 10 ปี
- () 10 – 20 ปี
- () มากกว่า 20 ปี ขึ้นไป

5. ขนาดโรงเรียน

- () ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1 – 499 คน)
- () ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 500 – 1,499 คน)
- () ขนาดใหญ่ (จำนวนนักเรียน 1,500 – 2,499 คน)
- () ขนาดใหญ่พิเศษ (จำนวนนักเรียน 2,500 คน ขึ้นไป)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามสอบถามระดับการปฏิบัติเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของ
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับสภาพการเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำ
ของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ตรงกับระดับการ
ใช้ภาวะผู้นำในสภาพความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว ในช่อง มากที่สุด มาก
ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุดดังตัวอย่างต่อไปนี้

| ข้อที่ | องค์ประกอบภาวะผู้นำ ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | ระดับการปฏิบัติการใช้ภาวะผู้นำ | | | | |
|--------|---|--------------------------------|-------|---------|-------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |
| 0 | รองผู้อำนวยการมีการกำหนด วิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ | | | ✓ | | |
| 00 | รองผู้อำนวยการกำหนดกลยุทธ์การ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ | ✓ | | | | |

จากตัวอย่างแสดงว่า

ข้อ 0 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนา
วิสัยทัศน์ อยู่ในระดับ ปานกลาง

ข้อ 00 ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตาม
วิสัยทัศน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

| ข้อที่ | องค์ประกอบภาวะผู้นำ ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | ระดับการปฏิบัติการใช้ภาวะผู้นำ | | | | |
|----------------------------------|---|--------------------------------|-------|---------|-------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |
| 1. การมีวิสัยทัศน์ | | | | | | |
| 1 | รองผู้อำนวยการมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ | | | | | |
| 2 | รองผู้อำนวยการมีความเป็นผู้นำการ เปลี่ยนแปลง | | | | | |
| 3 | รองผู้อำนวยการมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และเป้าประสงค์ | | | | | |
| 4 | รองผู้อำนวยการมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ | | | | | |
| 5 | รองผู้อำนวยการมีการกำหนดเป้าหมาย ในการทำงานที่ชัดเจน | | | | | |
| 6 | รองผู้อำนวยการกำหนดกลยุทธ์การ ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ | | | | | |
| 7 | รองผู้อำนวยการมีการส่งเสริมการปรับ วิสัยทัศน์ | | | | | |
| 8 | รองผู้อำนวยการมีการนำเสนอวิสัยทัศน์ | | | | | |
| 9 | รองผู้อำนวยการมีความเชี่ยวชาญ ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ | | | | | |
| 10 | รองผู้อำนวยการส่งเสริมให้บุคลากร ปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ | | | | | |
| 2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม | | | | | | |
| 11 | รองผู้อำนวยการมีความสามารถในการ ปรับตัวได้ดี | | | | | |
| 12 | รองผู้อำนวยการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ในการปฏิบัติงาน | | | | | |

| ข้อที่ | องค์ประกอบภาวะผู้นำ ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | ระดับการปฏิบัติการใช้ภาวะผู้นำ | | | | |
|---|---|--------------------------------|-------|---------|-------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |
| 13 | รองผู้อำนวยการบริหารความขัดแย้ง อย่างมีประสิทธิภาพ | | | | | |
| 14 | รองผู้อำนวยการมีการมอบงานให้ บุคลากรได้อย่างเหมาะสม | | | | | |
| 15 | รองผู้อำนวยการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ที่เข้มแข็งให้กับบุคลากร | | | | | |
| 16 | รองผู้อำนวยการส่งเสริมการมีส่วนร่วม ในการตัดสินใจ | | | | | |
| 17 | รองผู้อำนวยการมีการใช้อิทธิพลอย่าง สร้างสรรค์ | | | | | |
| 18 | รองผู้อำนวยการมีการนิเทศกำกับ ติดตามในการทำงานของบุคลากร | | | | | |
| 19 | รองผู้อำนวยการมีทักษะในการสอนงาน ให้กับบุคลากร | | | | | |
| 20 | รองผู้อำนวยการเป็นบุคคลที่มีความเห็น อกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน | | | | | |
| 3. การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน | | | | | | |
| 21 | รองผู้อำนวยการส่งเสริมให้ครูจัด กระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็น สำคัญ | | | | | |
| 22 | รองผู้อำนวยการส่งเสริมให้ครูใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ | | | | | |

| ข้อที่ | องค์ประกอบภาวะผู้นำ ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | ระดับการปฏิบัติการใช้ภาวะผู้นำ | | | | |
|---------------------------------|---|--------------------------------|-------|---------|-------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |
| 23 | รองผู้อำนวยการส่งเสริมให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอนทั้งในและนอกสถานศึกษา | | | | | |
| 24 | รองผู้อำนวยการส่งเสริมให้ครูจัดสภาพแวดล้อมที่ดีเอื้อต่อการเรียนรู้ | | | | | |
| 25 | รองผู้อำนวยการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาหลักสูตร | | | | | |
| 26 | รองผู้อำนวยการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของบุคลากร | | | | | |
| 27 | รองผู้อำนวยการส่งเสริมให้ครูยกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ดีขึ้น | | | | | |
| 28 | รองผู้อำนวยการมีการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนในการส่งเสริมการเรียนรู้ | | | | | |
| 29 | รองผู้อำนวยการมีการกำกับติดตามพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนและพฤติกรรมการสอนของครู | | | | | |
| 30 | รองผู้อำนวยการมีการติดตามประเมินผล นิเทศภายในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูอย่างต่อเนื่อง | | | | | |
| 4. การเสริมสร้างแรงจูงใจ | | | | | | |
| 31 | รองผู้อำนวยการรู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองได้อย่างดี | | | | | |

| ข้อที่ | องค์ประกอบภาวะผู้นำ ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | ระดับการปฏิบัติการใช้ภาวะผู้นำ | | | | |
|-------------------------------|---|--------------------------------|-------|---------|-------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |
| 32 | รองผู้อำนวยการมีศิลปะการพูดจูงใจ โน้มน้าวในใจคน | | | | | |
| 33 | รองผู้อำนวยการเป็นที่ยอมรับของ บุคลากรในสถานศึกษา | | | | | |
| 34 | รองผู้อำนวยการเป็นแบบอย่างที่ดีใน การปฏิบัติงานจนเป็นแบบอย่างของ บุคลากรได้ | | | | | |
| 35 | รองผู้อำนวยการมีบุคลิกภาพเป็นที่พึง พอใจของบุคลากร | | | | | |
| 36 | รองผู้อำนวยการมีความรับผิดชอบต่อ ตนเองและหน้าที่ | | | | | |
| 37 | รองผู้อำนวยการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น สม่ำเสมอ | | | | | |
| 38 | รองผู้อำนวยการสามารถมอบหมายงาน ได้เหมาะสมกับบุคคล | | | | | |
| 39 | รองผู้อำนวยการกำหนดทิศทางและ จุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มแรงผลักดันในการ ทำงานให้บุคลากร | | | | | |
| 40 | รองผู้อำนวยการกำหนดสิ่งตอบแทนเป็น ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน | | | | | |
| 5. การมุ่งเน้นผลสำเร็จ | | | | | | |
| 41 | รองผู้อำนวยการมีความมุ่งมั่นตั้งใจ ที่ต้องการเห็นผลสำเร็จ | | | | | |
| 42 | รองผู้อำนวยการกล้าคิดกล้าทำ | | | | | |

| ข้อที่ | องค์ประกอบภาวะผู้นำ ของรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | ระดับการปฏิบัติการใช้ภาวะผู้นำ | | | | |
|--------|---|--------------------------------|-------|---------|-------|------------|
| | | มากที่สุด | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
| | | (5) | (4) | (3) | (2) | (1) |
| 43 | รองผู้อำนวยการสร้างแรงขับ/แรง บันดาลใจเพื่อให้บุคลากรมุ่งมั่น ผลสำเร็จของงาน | | | | | |
| 44 | รองผู้อำนวยการกำหนดมาตรฐานการ ทำงานที่ชัดเจน เป็นระบบ | | | | | |
| 45 | รองผู้อำนวยการเป็นต้นแบบที่ดีในการ ปฏิบัติงาน | | | | | |
| 46 | รองผู้อำนวยการเป็นบุคคลที่มีความ กระตือรือร้นและกระฉับกระเฉง | | | | | |
| 47 | รองผู้อำนวยการเป็นผู้มีประสบการณ์ และมาตรฐานในการทำงานสูง | | | | | |
| 48 | รองผู้อำนวยการมีความรู้ ความ เชี่ยวชาญและศรัทธาต่อวิชาชีพ | | | | | |
| 49 | รองผู้อำนวยการมีการวางแผนบริหาร จัดการความเสี่ยง | | | | | |
| 50 | รองผู้อำนวยการส่งเสริม พัฒนาระบบ ประกันคุณภาพการศึกษาอย่างเป็น ระบบ มีประสิทธิภาพ | | | | | |

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง แบบสอบถามตอนนี้เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โปรดอ่านข้อความในแต่ละข้อแล้วเรียงลำดับความสำคัญจากวิธีการพัฒนาในลักษณะต่าง ๆ

วิธีการพัฒนา

1. การอบรมเชิงปฏิบัติการ
2. การประชุมสัมมนา
3. การศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่น (Best Practice)
4. การใช้เอกสารประกอบการพัฒนา
5. การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study)
6. การระดมสมอง (Brain Storming)
7. การฝึกปฏิบัติกิจกรรมและฝึกประสบการณ์
8. การนำความรู้ไปประยุกต์ใช้
9. การศึกษาชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง
- ข้อ 10 - 15 วิธีการพัฒนาอื่น ๆ ตามที่ท่านเห็นสมควร

10.
11.
12.
13.
14.
15.

ลำดับความสำคัญ

- ลำดับที่ 1 ชั้
ลำดับที่ 2 ชั้
ลำดับที่ 3 ชั้
ลำดับที่ 4 ชั้
ลำดับที่ 5 ชั้
ลำดับที่ 6 ชั้
ลำดับที่ 7 ชั้
ลำดับที่ 8 ชั้
ลำดับที่ 9 ชั้
ลำดับที่ 10 ชั้
ลำดับที่ 11 ชั้
ลำดับที่ 12 ชั้
ลำดับที่ 13 ชั้
ลำดับที่ 14 ชั้
ลำดับที่ 15 ชั้

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....
.....
.....
.....

แบบตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
ของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
โดย นายสมแพง อินทาน

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่อง +1, 0, -1 ตามระดับความคิดเห็นของท่าน
ที่เห็นว่าเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมตามรายการประเมินองค์ประกอบภาวะผู้นำของ
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เมื่อเห็นว่าไม่เหมาะสม
โปรดให้ข้อเสนอแนะ

| ข้อที่ | รายการประเมิน | ระดับความคิดเห็น | | | ข้อเสนอแนะ |
|---------------------------|---|------------------|--------------|---------------|------------|
| | | ไม่สอดคล้อง (-1) | ไม่แน่ใจ (0) | สอดคล้อง (+1) | |
| 1. การมีวิสัยทัศน์ | | | | | |
| 1 | รองผู้อำนวยการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ | | | | |
| 2 | รองผู้อำนวยการมีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง | | | | |
| 3 | รองผู้อำนวยการมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ | | | | |
| 4 | รองผู้อำนวยการมีการเผยแพร่วิสัยทัศน์ | | | | |
| 5 | รองผู้อำนวยการมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน | | | | |
| 6 | รองผู้อำนวยการกำหนดกลยุทธ์การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ | | | | |
| 7 | รองผู้อำนวยการมีการส่งเสริมการปรับวิสัยทัศน์ | | | | |

| ข้อที่ | รายการประเมิน | ระดับความคิดเห็น | | | ข้อเสนอแนะ |
|----------------------------------|---|------------------|--------------|---------------|------------|
| | | ไม่สอดคล้อง (-1) | ไม่แน่ใจ (0) | สอดคล้อง (+1) | |
| 8 | รองผู้อำนวยการมีการนำเสนอวิสัยทัศน์ | | | | |
| 9 | รองผู้อำนวยการมีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ | | | | |
| 10 | รองผู้อำนวยการส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ | | | | |
| 2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม | | | | | |
| 11 | รองผู้อำนวยการมีความสามารถในการปรับตัวได้ดี | | | | |
| 12 | รองผู้อำนวยการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการปฏิบัติงาน | | | | |
| 13 | รองผู้อำนวยการบริหารความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพ | | | | |
| 14 | รองผู้อำนวยการมีการมอบงานให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสม | | | | |
| 15 | รองผู้อำนวยการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็งให้กับบุคลากร | | | | |
| 16 | รองผู้อำนวยการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ | | | | |
| 17 | รองผู้อำนวยการมีการใช้อิทธิพลอย่างสร้างสรรค์ | | | | |
| 18 | รองผู้อำนวยการมีการนิเทศกำกับติดตามในการทำงานของบุคลากร | | | | |
| 19 | รองผู้อำนวยการมีทักษะในการสอนงานให้กับบุคลากร | | | | |

| ข้อที่ | รายการประเมิน | ระดับความคิดเห็น | | | ข้อเสนอแนะ |
|---|---|------------------|--------------|---------------|------------|
| | | ไม่สอดคล้อง (-1) | ไม่แน่ใจ (0) | สอดคล้อง (+1) | |
| 20 | รองผู้อำนวยการเป็นบุคคลที่มีความเห็นอกเห็นใจเพื่อนร่วมงาน | | | | |
| 3. การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน | | | | | |
| 21 | รองผู้อำนวยการส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ | | | | |
| 22 | รองผู้อำนวยการส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ | | | | |
| 23 | รองผู้อำนวยการส่งเสริมให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ในการจัดการเรียนการสอนทั้งในและนอกสถานศึกษา | | | | |
| 24 | รองผู้อำนวยการส่งเสริมให้ครูจัดสภาพแวดล้อมที่ดีเอื้อต่อการเรียนรู้ | | | | |
| 25 | รองผู้อำนวยการให้ความสำคัญต่อการพัฒนาหลักสูตร | | | | |
| 26 | รองผู้อำนวยการส่งเสริมการทำวิจัยในชั้นเรียนของบุคลากร | | | | |
| 27 | รองผู้อำนวยการส่งเสริมให้ครูยกผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนให้ดีขึ้น | | | | |
| 28 | รองผู้อำนวยการมีการวางแผนการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนในการส่งเสริมการเรียนรู้ | | | | |
| 29 | รองผู้อำนวยการมีการกำกับติดตามพฤติกรรมการเรียนรู้ของนักเรียนและพฤติกรรมการสอนของครู | | | | |

| ข้อที่ | รายการประเมิน | ระดับความคิดเห็น | | | ข้อเสนอแนะ |
|---------------------------------|--|------------------|--------------|---------------|------------|
| | | ไม่สอดคล้อง (-1) | ไม่แน่ใจ (0) | สอดคล้อง (+1) | |
| 30 | รองผู้อำนวยการมีการติดตามประเมินผล นิเทศภายในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครู อย่างต่อเนื่อง | | | | |
| 4. การเสริมสร้างแรงจูงใจ | | | | | |
| 31 | รองผู้อำนวยการรู้จักควบคุมอารมณ์ตนเองได้ อย่างดี | | | | |
| 32 | รองผู้อำนวยการมีศิลปะการพูดจูงใจในมน้าว ในใช้คน | | | | |
| 33 | รองผู้อำนวยการเป็นที่ยอมรับของบุคลากร ในสถานศึกษา | | | | |
| 34 | รองผู้อำนวยการเป็นแบบอย่างที่ดีในการ ปฏิบัติงานจนเป็นแบบอย่างของบุคลากรได้ | | | | |
| 35 | รองผู้อำนวยการมีบุคลิกภาพเป็นที่พึงพอใจ ของบุคลากร | | | | |
| 36 | รองผู้อำนวยการมีความรับผิดชอบต่อนตนเอง และหน้าที่ | | | | |
| 37 | รองผู้อำนวยการให้ความช่วยเหลือผู้อื่น สม่ำเสมอ | | | | |
| 38 | รองผู้อำนวยการสามารถมอบหมายงานได้ เหมาะสมกับบุคคล | | | | |
| 39 | รองผู้อำนวยการกำหนดทิศทางและ จุดมุ่งหมายเพื่อเพิ่มแรงผลักดันในการทำงาน ให้บุคลากร | | | | |
| 40 | รองผู้อำนวยการกำหนดสิ่งตอบแทนเป็น ผลลัพธ์ในการปฏิบัติงาน | | | | |

| ข้อที่ | รายการประเมิน | ระดับความคิดเห็น | | | ข้อเสนอแนะ |
|-------------------------------|---|------------------|--------------|---------------|------------|
| | | ไม่สอดคล้อง (-1) | ไม่แน่ใจ (0) | สอดคล้อง (+1) | |
| 5. การมุ่งเน้นผลสำเร็จ | | | | | |
| 41 | รองผู้อำนวยการมีความมุ่งมั่นตั้งใจที่ต้องการเห็นผลสำเร็จ | | | | |
| 42 | รองผู้อำนวยการกล้าคิดกล้าทำ | | | | |
| 43 | รองผู้อำนวยการสร้างแรงขับ/แรงบันดาลใจเพื่อให้บุคลากรมุ่งเน้นผลสำเร็จของงาน | | | | |
| 44 | รองผู้อำนวยการกำหนดมาตรฐานการทำงานที่ชัดเจน เป็นระบบ | | | | |
| 45 | รองผู้อำนวยการเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน | | | | |
| 46 | รองผู้อำนวยการเป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้นและกระฉับกระเฉง | | | | |
| 47 | รองผู้อำนวยการเป็นผู้มีประสบการณ์และมาตรฐานในการทำงานสูง | | | | |
| 48 | รองผู้อำนวยการมีความรู้ ความเชี่ยวชาญและศรัทธาต่อวิชาชีพ | | | | |
| 49 | รองผู้อำนวยการมีการวางแผนบริหารจัดการความเสี่ยง | | | | |
| 50 | รองผู้อำนวยการส่งเสริม พัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ | | | | |

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน
(.....)

ตำแหน่ง.....



แบบประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และอรรถประโยชน์
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย

นายสมแพง อินอาน

นักศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ชื่อผู้ประเมิน

ตำแหน่งหน้าที่.....

หน่วยงาน

วันเดือนปีที่ประเมิน

แบบประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และอรรถประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
ของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

| ข้อ | ประเด็นการพิจารณา | ความคิดเห็นด้านความถูกต้อง | | ความคิดเห็นด้านความเหมาะสม | | ความคิดเห็นด้านความเป็นไปได้ | | ความคิดเห็นด้านอรรถประโยชน์ | |
|-----|-----------------------|----------------------------|------------|----------------------------|------------|------------------------------|-----------------|-----------------------------|-------|
| | | ถูกต้อง | ไม่ถูกต้อง | เหมาะสม | ไม่เหมาะสม | เป็นไปได้ | เป็นไปได้ไม่ได้ | มี | ไม่มี |
| 1 | หลักการของรูปแบบ | | | | | | | | |
| 2 | จุดมุ่งหมายของรูปแบบ | | | | | | | | |
| 3 | เอกสารประกอบการพัฒนา | | | | | | | | |
| 4 | กระบวนการพัฒนา | | | | | | | | |
| 5 | การติดตามและประเมินผล | | | | | | | | |

ขอเสนอแนะเพิ่มเติม

.....
.....
.....

ลงชื่อ ผู้ประเมิน

(.....)

...../...../.....



แบบประเมินรูปแบบและเอกสารประกอบ

เรื่อง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
ของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย

นายสมแพง อินอาน

นักศึกษาศรีปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ชื่อผู้ประเมิน

ตำแหน่งหน้าที่.....

หน่วยงาน

วันเดือนปีที่ประเมิน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

เกณฑ์การประเมิน

- | | | |
|---|---------|-------------------|
| 5 | หมายถึง | เหมาะสมมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | เหมาะสมมาก |
| 3 | หมายถึง | เหมาะสมปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | เหมาะสมน้อย |
| 1 | หมายถึง | เหมาะสมน้อยที่สุด |

| ข้อที่ | รายการประเมิน | ระดับความเหมาะสม | | | | |
|---|--|------------------|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| ชุดที่ 1 การมีวิสัยทัศน์ | | | | | | |
| 1 | รูปแบบมีความถูกต้อง เหมาะสม | | | | | |
| 2 | รูปแบบเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ | | | | | |
| 3 | เอกสารประกอบการใช้รูปแบบ | | | | | |
| 4 | เนื้อหาสาระนำไปใช้ได้จริง | | | | | |
| 5 | ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม | | | | | |
| 6 | การวัดและประเมินผล | | | | | |
| ชุดที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม | | | | | | |
| 7 | รูปแบบมีความถูกต้อง เหมาะสม | | | | | |
| 8 | รูปแบบเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ | | | | | |
| 9 | เอกสารประกอบการใช้รูปแบบ | | | | | |
| 10 | เนื้อหาสาระนำไปใช้ได้จริง | | | | | |
| 11 | ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม | | | | | |
| 12 | การวัดและประเมินผล | | | | | |
| ชุดที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน | | | | | | |
| 13 | รูปแบบมีความถูกต้อง เหมาะสม | | | | | |
| 14 | รูปแบบเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ | | | | | |
| 15 | เอกสารประกอบการใช้รูปแบบ | | | | | |
| 16 | เนื้อหาสาระนำไปใช้ได้จริง | | | | | |
| 17 | ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม | | | | | |
| 18 | การวัดและประเมินผล | | | | | |
| ชุดที่ 4 การเสริมสร้างแรงจูงใจ | | | | | | |
| 19 | รูปแบบมีความถูกต้อง เหมาะสม | | | | | |

| ข้อที่ | รายการประเมิน | ระดับความเหมาะสม | | | | |
|-------------------------------------|--|------------------|---|---|---|---|
| | | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20 | รูปแบบเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ | | | | | |
| 21 | เอกสารประกอบการใช้รูปแบบ | | | | | |
| 22 | เนื้อหาสาระนำไปใช้ได้จริง | | | | | |
| 23 | ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม | | | | | |
| 24 | การวัดและประเมินผล | | | | | |
| ชุดที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ | | | | | | |
| 25 | รูปแบบมีความถูกต้องเหมาะสม | | | | | |
| 26 | รูปแบบเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ | | | | | |
| 27 | เอกสารประกอบการใช้รูปแบบ | | | | | |
| 28 | เนื้อหาสาระนำไปใช้ได้จริง | | | | | |
| 29 | ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม | | | | | |
| 30 | การวัดและประเมินผล | | | | | |

ขอเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ ผู้ประเมิน

(.....)

...../...../.....



แบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ
เพื่อตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการ
โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รายชื่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

- | | |
|------------------------|-----------------------------------|
| 1. รศ.ดร.สายันต์ บุญใบ | ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ |
| 2. ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม | กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ |

ผู้วิจัย

นายสมแพง อินอาน
นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ
เพื่อตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการ
โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

ตำแหน่งหน้าที่.....

หน่วยงาน

ชื่อผู้สัมภาษณ์

สถานที่สัมภาษณ์..... วันที่สัมภาษณ์.....

เวลา น. ถึง น. รวมเวลา.....

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความร่วมมือในการสัมภาษณ์

นายสมแพง อินอาน

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รองผู้อำนวยการโรงเรียนหนองยองพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 โทรศัพท์มือถือ 08-0616-8600

แบบสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ
เพื่อตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการ
โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. องค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประเด็นในการสัมภาษณ์

ในแต่ละองค์ประกอบผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ เอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ นำมา วิเคราะห์ สังเคราะห์จัดทำร่างองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำของ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยสามารถหา องค์ประกอบย่อยโดยพิจารณาประเด็นที่มีความคล้ายคลึงกัน ได้ 5 องค์ประกอบหลัก แยกเป็น 20 องค์ประกอบย่อย และนำมาใช้ในการสัมภาษณ์เพื่อตรวจสอบและยืนยัน องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่
 - 1.1 ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 1.2 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์
 - 1.3 กลยุทธ์การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
 - 1.4 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

จากองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยดังที่กล่าวมา ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

- 2.1 การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- 2.2 การพัฒนาทีมงาน
- 2.3 การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง
- 2.4 นิเทศติดตามผลงาน

จากองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยดังที่กล่าวมา ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

3. การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย
ได้แก่

- 3.1 การพัฒนาครูผู้สอน
- 3.2 การส่งเสริมวิธีการเรียนรู้
- 3.3 การส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยี
- 3.4 การพัฒนาหลักสูตร

จากองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยดังที่กล่าวมา ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

4. การเสริมสร้างแรงจูงใจ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

- 4.1 การควบคุมอารมณ์
- 4.2 การตระหนักรู้บุคคลอื่น
- 4.3 การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น
- 4.4 การมีศิลปะในการจูงใจ

จากองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยดังที่กล่าวมา ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

5. การมุ่งเน้นผลสำเร็จ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

- 5.1 การมีความมุ่งมั่นตั้งใจ
- 5.2 การกำหนดมาตรฐานการทำงานชัดเจน
- 5.3 การปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี
- 5.4 การกล้าคิดกล้าทำ

จากองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยดังที่กล่าวมา ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

2. รูปแบบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประเด็นในการสัมภาษณ์

ท่านมีความคิดเห็นว่า รูปแบบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการ
โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตามองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบ
ย่อย เป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก จ

คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาระผู้นำของรองผู้อำนวยการ
โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คู่มือการใช้

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
ของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย

นายสมแพง อินอาน
นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเล่มนี้ ใช้เป็นแนวทางในการประกอบเอกสารการพัฒนาในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมุ่งหวังให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองใช้มีการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้ความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ มีเจตคติที่ดี มีความตระหนักและเห็นความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำ ตลอดจนมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำ

เอกสารในการพัฒนาในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 1 เล่ม และเอกสารประกอบการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 5 ชุด ได้แก่

- ชุดที่ 1 การมีวิสัยทัศน์
- ชุดที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
- ชุดที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
- ชุดที่ 4 การเสริมสร้างแรงจูงใจ
- ชุดที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกท่าน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษาและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่อไป

นายสมพงษ์ อินอาน
นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

| | หน้า |
|--|------|
| คำนำ..... | ก |
| สารบัญ..... | ข |
| ภูมิหลัง..... | 1 |
| ความมุ่งหมายของการวิจัย..... | 2 |
| รูปแบบการพัฒนากาแระผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ..... | 2 |
| การดำเนินการเพื่อการศึกษาประสิทธิภาพผลรูปแบบการพัฒนากาแระผู้นำของ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.... | 4 |
| สื่อและแหล่งเรียนรู้..... | 6 |
| กำหนดการประชุมเชิงปฏิบัติการรูปแบบการพัฒนากาแระผู้นำ ของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | 7 |

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ภูมิหลัง

รองผู้อำนวยการโรงเรียน เป็นผู้มีบทบาทสำคัญต่อองค์กร โดยการแสดงบทบาทต่าง ๆ กัน เช่น บทบาทเชิงสัมพันธ์บุคคล บทบาทเชิงสร้างสรรค์ บทบาทในการตัดสินใจ รองผู้อำนวยการโรงเรียน จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่ชัดเจน มองภาพของผลผลิตทางการศึกษาในอนาคตที่สามารถบอกคนอื่นและผู้ร่วมงานได้ โดยรองผู้อำนวยการโรงเรียนจำเป็นต้องมองอดีต โดยกำหนดแนวทางในการปฏิบัติในปัจจุบัน เพื่อวาดฝันไปสู่อนาคตบนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริงมากที่สุด มีเหตุผลคิด กลยุทธ์เชิงรุก เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน (วีโรจน์ สารรัตน์, 2553, หน้า 6) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบ โดยปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายจากรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในการบริหารกิจการของสถานศึกษา การวางแผนการปฏิบัติงาน การควบคุม กำกับ ดูแลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป ความสัมพันธ์กับชุมชน และงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย บริหารกิจการของสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา วางแผนพัฒนาการศึกษา ประเมิน และรายงานผลการจัดการศึกษา จัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดการกระบวนการเรียนรู้ การนิเทศ และการวัดผล ประเมินผล ส่งเสริมและจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนทุกกลุ่มเป้าหมายทั้งในระบบ นอกกระบบและตามอัธยาศัย จัดทำระบบประกันคุณภาพการศึกษา การบริหารการเงิน การพัสดุและทรัพย์สินอื่น วางแผนบริหารงานบุคคล การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัยและการรักษาวินัย การดำเนินการทางวินัยและการออกจากราชการ จัดทำมาตรฐานและภาระงานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงาน ตามมาตรฐานของพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนพนักงานครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ประสานความร่วมมือกับชุมชนและท้องถิ่น ในการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาและให้บริการวิชาการแก่ชุมชน จัดระบบควบคุมภายในสถานศึกษา จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน และปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย (กระทรวงศึกษาธิการ, 2548, หน้า 12)

จากสภาพดังกล่าวข้างต้น ทำให้ตระหนักว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นมีความสำคัญยิ่งในการบริหารจัดการศึกษา โดยเฉพาะการบริหารงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นสถานศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา เบื้องต้นที่ให้ความรู้และทักษะชีวิตแก่ผู้เรียน ซึ่งได้รับการปรับเปลี่ยนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ท้ากรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้รับการพัฒนาให้มีภาวะผู้นำ จะส่งผลให้การกำหนดเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินการจัดการศึกษานั้นชัดเจน บรรลุเป้าหมายของหลักสูตร และพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่งและมีสุข ตลอดจนนำความมั่งคั่งรุดหน้าในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ยกกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาให้สูงขึ้น

ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อศึกษาประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หมายถึง กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการทำงานที่ตั้งไว้ โดยประกอบไปด้วย

1. หลักการของรูปแบบ

แนวทางหรือแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เป็นกลุ่มทดลองใช้ ซึ่งเป็นการส่งเสริมการพัฒนาภาวะผู้นำให้เต็มตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

2. จุดมุ่งหมายของรูปแบบ

ความมุ่งหวังหรือความต้องการให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองใช้ มีการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ มีเจตคติที่ดี มีความตระหนักและเห็นความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำ ตลอดจนมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำ

3. เอกสารประกอบการพัฒนา

เอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อให้ประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม การศึกษาดูงาน โรงเรียนดีเด่น และการฝึกประสบการณ์ในสถานการณ์จริง เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองซึ่งมีจำนวน 5 ชุด ได้แก่

- ชุดที่ 1 การมีวิสัยทัศน์
- ชุดที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
- ชุดที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
- ชุดที่ 4 การเสริมสร้างแรงจูงใจ
- ชุดที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ

4. กระบวนการพัฒนา

เทคนิคหรือวิธีการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จนกระทั่งมีและใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งมีวิธีการพัฒนา ประกอบด้วย

4.1 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้วยการอบรม โดยมีวิทยากรมาให้ความรู้ในเรื่องที่ต้องการโดยเน้นผู้รับการอบรมเชิงปฏิบัติการได้ลงมือปฏิบัติจริงมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันการแสดงความคิดเห็นการสรุปเป็นองค์ความรู้ร่วมกัน เกิดความรู้ ความเข้าใจและสามารถนำเอาความรู้ที่ได้รับ ไปประยุกต์ใช้กับการพัฒนางานในโรงเรียน

4.2 การศึกษาดูงานในโรงเรียนมัธยมศึกษาดีเด่น หมายถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการศึกษาเรียนรู้จากโรงเรียนดีเด่น ที่ตรงกับประเด็นที่ต้องการ ทำให้ได้พบเห็นสภาพจริง สัมผัสได้ ได้แก่ การดู การฟัง การสอบถาม การสัมภาษณ์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ

4.3 การฝึกประสบการณ์ในสถานการณ์จริง หมายถึง การที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการได้รับความรู้จากวิทยากรแล้วนำความรู้ ความเข้าใจจากการอบรมเชิงปฏิบัติการกลับไปประยุกต์ใช้ในโรงเรียนของตน

5. การติดตามและประเมินผล

การติดตามตรวจสอบความก้าวหน้าในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองใช้ โดยให้รองผู้อำนวยการที่เป็นกลุ่มทดลองได้กรอกแบบประเมินภาวะผู้นำโดยประเมินตนเอง คือ ครั้งที่ 1 ประเมินในระยะก่อนปฏิบัติการ (ก่อนการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม) ครั้งที่ 2 ประเมินในระยะปฏิบัติการหลังสิ้นสุดการศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่น และครั้งที่ 3 ประเมินในระยะติดตามผลหลังสิ้นสุดการฝึกประสบการณ์ในสถานการณ์จริง

การดำเนินการเพื่อการศึกษาประสิทธิภาพรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

การดำเนินการเพื่อการศึกษาประสิทธิภาพรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และเอกสารประกอบการพัฒนาที่ผ่านการตรวจสอบความเหมาะสม และคุณภาพโดยผู้เชี่ยวชาญแล้วไปทดลองใช้กับรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เข้าร่วมการทดลองใช้ด้วยความสมัครใจ ได้แก่ รองผู้อำนวยการโรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21 จำนวน 15 คน

การดำเนินการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินการทดลองเป็น 3 ระยะ คือ ระยะก่อนใช้รูปแบบ ระยะใช้รูปแบบ และระยะติดตามผล

ระยะที่ 1 ระยะก่อนใช้รูปแบบ ประกอบด้วยกิจกรรม ดังนี้

ระยะที่ 1.1 ปฐมนิเทศ เป็นการพบปะชี้แจงการดำเนินงาน เพื่อสร้างความคุ้นเคยซึ่งกันและกัน ด้วยการแนะนำตัวระหว่างผู้วิจัย และผู้ร่วมการวิจัยเพื่อชี้แจงแนวทางการดำเนินการวิจัย เรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 1.2 การประเมินภาวะผู้นำ หลังจากปฐมนิเทศเสร็จ ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์รองผู้อำนวยการโรงเรียนที่เป็นกลุ่มทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน

มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประเมินภาวะผู้นำของตนเอง ตามแบบประเมินภาวะผู้นำ เพื่อให้เกิดการประเมินที่มีความเที่ยงตรง เชื่อถือได้

ระยะที่ 2 ระบุรูปแบบ แบ่งออกเป็น 4 ระยะย่อย คือ

ระยะที่ 2.1 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยจัดฝึกอบรมภายในห้องประชุม จากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ คู่มือรูปแบบ และคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม มีการทดสอบก่อนอบรมและหลังอบรม โดยมีการขึ้นตอน ดังนี้

- 1) การให้ความรู้ เป็นการให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ การกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายของการเรียนรู้ ในระหว่างฝึกอบรมมีการแบ่งกลุ่มอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การระดมสมอง จัดทำแผนผังความคิด วิเคราะห์กรณีศึกษา ทำแบบฝึก การนำเสนอผลงาน การทดสอบก่อนและหลังอบรมตามเนื้อหาในเอกสารประกอบการพัฒนา เพื่อวัดความรู้ความเข้าใจ
 - 2) การกำหนดตัวแบบ เป็นการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสรุปร่วมกันเกี่ยวกับตัวแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 - 3) การเสนอแนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ หลังจากที่เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม และได้อภิปรายและสรุปร่วมกันจนได้ตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือแล้ว ได้แสดงความคิดเห็นให้ข้อเสนอแนะ และให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับตัวแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 - 4) การสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง เป็นขั้นที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการหรือทำกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ตนเองสร้างขึ้น
- ระยะที่ 2.2 การศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศด้านต่าง ๆ หลังจากฝึกอบรมเสร็จผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ไปศึกษาดูงานโรงเรียนต่าง ๆ ที่มีความเป็นเลิศด้านต่าง ๆ เช่น โรงเรียนที่มีความเป็นเลิศด้านวิชาการ เป็นเลิศด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ โรงเรียนที่สนองนโยบายกระทรวงศึกษาธิการจนได้รับรางวัลดีเด่นด้านการบริหาร โรงเรียนมาตรฐานสากล โรงเรียนดีประจำอำเภอ โรงเรียนที่เป็นแบบอย่างหรือตัวแบบที่ดีในสถานการณ์จริงเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ศึกษาและสังเกตตัวแบบและนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง มีการประชุมสรุปผล

การศึกษาดูงานเกี่ยวกับจุดเด่นของโรงเรียนที่ศึกษาดูงานด้านภาวะผู้นำ พร้อมให้ข้อเสนอแนะและข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำ

ระยะที่ 2.3 การฝึกปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ หลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ และศึกษาดูงานแล้ว ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่โรงเรียนของตนเองตามเอกสารประกอบการพัฒนา หลังจากนั้นประชุมร่วมกันเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น อภิปรายสรุปและนำเสนอผลการปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนา และออกแบบประเมินภาวะผู้นำ ซึ่งเป็นแบบประเมินชุดเดียวกับระยะที่ 1 ก่อนการใช้รูปแบบ

ระยะที่ 2.4 การฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำ หลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมผ่านการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน และฝึกปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ฝึกประสบการณ์สหพันภาวะผู้นำที่โรงเรียนของตนเองเพื่อเพิ่มความรู้ และทักษะต่าง ๆ

ระยะที่ 3 ระยะเวลาตามผล

หลังจากผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำการฝึกประสบการณ์สหพันภาวะผู้นำที่โรงเรียนของตนเองแล้ว ผู้บริหารออกแบบประเมินภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อติดตามความคงสภาพของภาวะผู้นำ โดยให้ผู้ฝึกอบรมได้ประเมินตนเองและให้ผู้อำนวยการเป็นผู้ประเมิน โดยใช้แบบประเมินชุดเดียวกับระยะที่ 1

สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 5 ชุด
2. แบบฝึกปฏิบัติ
3. เอกสารประกอบการบรรยาย
4. โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีความเป็นเลิศ

กำหนดการประชุมเชิงปฏิบัติการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 ระหว่างวันที่ มกราคม 2564
 ณ ห้องประชุมอาคาร 3 โรงเรียนหนองของพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก

..... มกราคม 2564

| | |
|-----------------------|--|
| เวลา 08.00 – 08.30 น. | ลงทะเบียนรับเอกสาร |
| เวลา 08.30 – 09.00 น. | ชี้แจงความเป็นมาและวัตถุประสงค์ของการประชุม เชิงปฏิบัติการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ โดย นายสมแพง อินทาน |
| เวลา 09.00 – 10.00 น. | พิธีเปิดและบรรยายพิเศษ เรื่อง..... โดย |
| เวลา 10.00 – 12.00 น. | รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดย ดร.ชวนะ ทวีอุทิศ ผู้อำนวยการโรงเรียนโชติพิสัยพิทยาคม |
| เวลา 12.00 – 13.00 น. | พักรับประทานอาหารกลางวัน |
| เวลา 13.00 – 14.00 น. | รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดย ดร.ชวนะ ทวีอุทิศ ผู้อำนวยการโรงเรียนโชติพิสัยพิทยาคม |
| เวลา 14.00 – 15.30 น. | บันทึกผลการเรียนรู้และพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้เข้าอบรม |
| เวลา 15.30 – 16.00 น. | สะท้อนผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้เข้าอบรม |

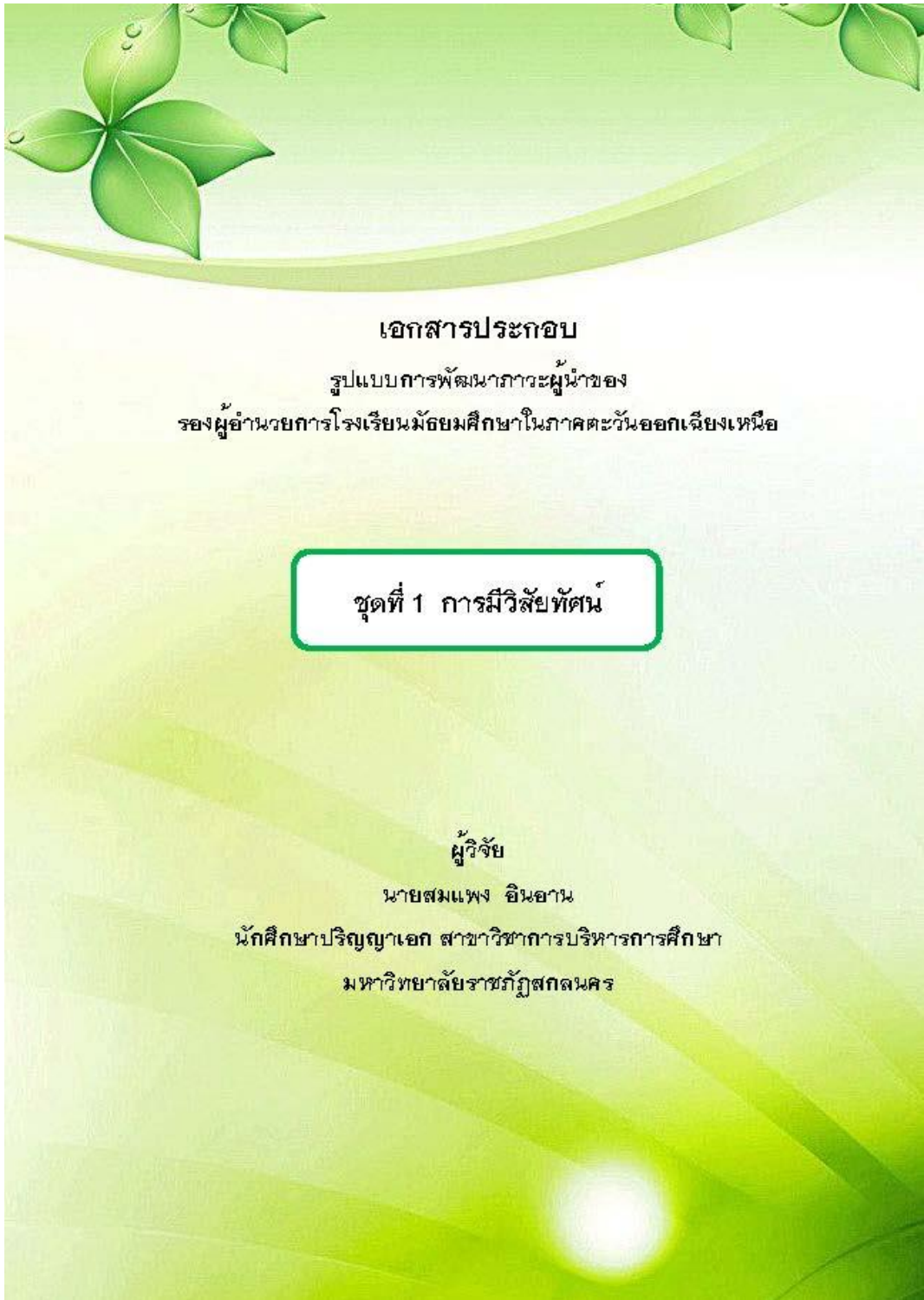
หมายเหตุ : กำหนดการอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม

กำหนดการประชุมเชิงปฏิบัติการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
 ของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 ระหว่างวันที่ มกราคม 2564
 ณ ห้องประชุมอาคาร 3 โรงเรียนหนองของพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก

..... มกราคม 2564

| | |
|-----------------------|--|
| เวลา 08.00 – 08.30 น. | ลงทะเบียน |
| เวลา 08.30 – 12.00 น. | ศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ โรงเรียนโชฬารพิทยาคม และโรงเรียนปากคาดพิทยาคม |
| เวลา 12.00 – 13.00 น. | พักรับประทานอาหารกลางวัน |
| เวลา 13.00 – 14.00 น. | บันทึกผลการเรียนรู้และการศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ |
| เวลา 14.00 – 15.30 น. | นำเสนอรูปแบบและสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำที่นำไปสู่การปรับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้เข้าอบรม |
| เวลา 15.30 – 16.00 น. | สะท้อนผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้เข้าอบรม |
| เวลา 16.00 – 16.30 น. | สรุปและปิดการประชุมเชิงปฏิบัติการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ |

หมายเหตุ : กำหนดการอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม



เอกสารประกอบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ชุดที่ 1 การมีวิสัยทัศน์

ผู้วิจัย

นายสมพงษ์ อิ่มอาน

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์

คำนำ

คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเล่มนี้ ใช้เป็นแนวทางในการประกอบเอกสารพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมุ่งหวังให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองใช้มีการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ มีเจตคติที่ดี มีความตระหนักและเห็นความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง ด้านภาวะผู้นำ ตลอดจนมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำ

เอกสารในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 1 เล่ม และเอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 5 ชุด ได้แก่

- ชุดที่ 1 การมีวิสัยทัศน์
- ชุดที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
- ชุดที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
- ชุดที่ 4 การเสริมสร้างแรงงใจ
- ชุดที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกท่าน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่อไป

นายสมแพง ชินอาน

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

| บทที่ | หน้า |
|---|------|
| คำนำ..... | ก |
| สารบัญ..... | ข |
| บัญชีภาพประกอบ..... | ค |
| วัตถุประสงค์..... | 1 |
| เนื้อหา..... | 1 |
| ขั้นตอนการดำเนินงาน..... | 1 |
| ชื่อและแหล่งเรียนรู้..... | 2 |
| การประเมินผล..... | 2 |
| แบบฝึกปฏิบัติก่อนการอบรม..... | 3 |
| เนื้อหาการมีวิสัยทัศน์ | |
| 1. ความหมายของการมีวิสัยทัศน์..... | 4 |
| 2. ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์..... | 5 |
| 3. องค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์..... | 6 |
| 3.1 ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง..... | 7 |
| 3.2 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์..... | 12 |
| 3.3 กลยุทธ์การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์..... | 15 |
| 3.4 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์..... | 17 |
| 4. สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์..... | 20 |
| แบบฝึกปฏิบัติหลังการอบรม..... | 21 |
| แบบฝึกสรุปผลการอบรม..... | 22 |
| บรรณานุกรม..... | 23 |
| รายชื่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยาลัย..... | 30 |
| รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญวิทยาลัย..... | 30 |

ค

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

| | | |
|---|---|---|
| 1 | แผนภาพองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์..... | 7 |
|---|---|---|

เอกสารประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ชุดที่ 1 การมีวิสัยทัศน์

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีวิสัยทัศน์
2. เพื่อให้ผู้ศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ จนกระทั่งมีและใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

1. ความหมายของการมีวิสัยทัศน์
2. ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์
3. องค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์
 - 3.1 ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
 - 3.2 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์
 - 3.3 กลยุทธ์การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
 - 3.4 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. ปฐมนิเทศ ชี้แจงแนวทางการดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. ผู้เข้ารับการอบรมประเมินภาวะผู้นำของตนเองตามแบบประเมินภาวะผู้นำก่อนการอบรม
3. ฝึกรอบรมเชิงปฏิบัติการจากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้เอกสารการประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ และคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาประกอบการฝึกรอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม

4. ในระหว่างฝึกอบรมจะมีการแบ่งกลุ่มอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การระดมสมอง จัดทำแผนผังความคิด ทำแบบฝึก การนำเสนอผลงาน
5. อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสรุปร่วมกันเกี่ยวกับตัวแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
6. เสนอแนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ หลังจากที่เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม
7. ผู้เข้ารับการอบรมประเมินภาวะผู้นำของตนเองตามแบบประเมินภาวะผู้นำหลังการอบรม
8. ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ แล้วสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง
9. ผู้เข้ารับการอบรมฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำในโรงเรียนตนเอง
10. หลังจากฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำในโรงเรียนตนเอง ผู้เข้ารับการอบรมประเมินตนเองและให้ผู้อำนวยการเป็นผู้ประเมิน โดยรูปแบบประเมินภาวะผู้นำชุดเดียวกับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. แบบฝึกปฏิบัติ
3. เอกสารประกอบการบรรยาย
4. โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีความเป็นเลิศ

การประเมินผล

1. การปฏิบัติกิจกรรมในการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม
2. การสังเกตพฤติกรรม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเข้าร่วมกิจกรรม
3. วิเคราะห์ผลต่างค่าคะแนนเฉลี่ยของคะแนนทดสอบก่อนอบรมและหลังอบรมจากเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ
4. ประเมินจากบันทึกผลการเรียนรู้การไปศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ
5. ประเมินจากการฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำในโรงเรียนตนเอง

แบบฝึกปฏิบัติกิจกรรม
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 1 การมีวิสัยทัศน์

คำชี้แจง ตอบคำถามต่อไปนี้ตามความคิดเห็นและความเข้าใจของท่าน

1. วิสัยทัศน์ หมายถึง
-
-
-
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ มีขั้นตอนอย่างไร
-
-
-
3. วิสัยทัศน์ที่ดี ควรมีลักษณะแบบใด
-
-
-
4. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ส่งผลต่อโรงเรียนอย่างไร
-
-
-
5. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สำคัญต่อผู้นำอย่างไร
-
-
-



รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 1 การมีวิสัยทัศน์

1. ความหมายของการมีวิสัยทัศน์

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 59) ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การที่ผู้นำสร้างภาพให้ผู้ตามรับรู้ว่าต้องการให้องค์การเป็นอย่างไรในอนาคต อธิบายและจูงใจให้ผู้ตามเฝ้ามองเห็นทิศทาง การปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557, หน้า 65 - 68) ได้สรุปความหมายของการมีวิสัยทัศน์ว่าหมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังนี้

- 1) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยผู้บริหารใช้กระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคมที่เป็นองค์รวมระหว่างผู้นำผู้ตามและสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกกระบวนการศึกษา เพื่อให้มีทัศนคติมีความยึดหยุ่น ในการมองปัญหาตลอดจนมีการสื่อสารและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
- 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ โดยผู้บริหารร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของสถานศึกษาทำให้เกิดความไว้วางใจความเชื่อมั่นความพึงพอใจซึ่งกันและกัน
- 3) กลยุทธ์การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง โดยกำหนดเป้าหมาย แผนและกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
- 4) การนำเสนอวิสัยทัศน์เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการสื่อสารให้ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนโดยการเชิญชวนให้บุคคลเหล่านี้เข้ามามีส่วนร่วม รวมทั้งเกิดการยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์

ภักธยากุล แก่นแก้ว (2581, หน้า 33) การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ในการไปสู่เป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง ๆ เป็นความต้องการในอนาคต เป็นความมุ่งหมายที่องค์กรมุ่งหมาย มุ่งหวังหรือประสงค์จะเป็นหรือจะมีในอนาคต

2. ความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์

Culkin (1997, pp. 25 – 30, อ้างถึงใน จามจุรี จำเมือง, 2548, หน้า 42 – 43) ได้ศึกษาความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ พบว่าโรงเรียนที่มีการบริหารงานอย่างเกิดประสิทธิผล มาจากการที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ วางแผน ระบุวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ชัดเจน มีการลำดับเป็นขั้นตอนและช่วยให้วิสัยทัศน์สมบูรณ์ มีศักยภาพในการใช้ฐานข้อมูลจากการวิจัยมากำหนดยุทธศาสตร์ การวางแผนงานอย่างเป็นลำดับเพื่อพัฒนาวิสัยทัศน์ที่มุ่งส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน มีการอาศัยข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ผลการเรียนรู้ ข้อมูลส่วนตัวของนักเรียนและครอบครัว ตลอดจนความต้องการของชุมชน ควรมีความสามารถในการพัฒนาแผนและกระบวนการเพื่อทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง เช่น นำวิสัยทัศน์ไปสร้างจุดมุ่งหมาย ทำให้เกิดความท้าทาย อ่านวัดความสะดวกในการรวบรวมวิสัยทัศน์แก่ทีมงาน ทำโครงสร้างของงานให้ชัดเจน ประเมินนักเรียนด้วยความถูกต้อง ให้อิสระ สนับสนุนนวัตกรรมใหม่ ๆ ตอบสนองความต้องการอย่างทั่วถึง พัฒนาภาวะผู้นำแก่บุคลากรรวมทั้งรู้จักอ้างและรักษาทรัพยากร มีศักยภาพในการอธิบายให้คนในชุมชนเข้าใจวิสัยทัศน์และผลการพัฒนาที่จะเกิดกับโรงเรียน

National Policy Board for Educational Administration (NPBEA) ได้เสนอเกณฑ์ในการพิจารณาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลว่าควรประกอบด้วยเกณฑ์ด้านวิสัยทัศน์ (Sergiovanni and other, 2004, pp. 101 – 107, อ้างถึงใน คมศิลป์ ประสงค์สุข, 2557) ระบุว่าผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ควรพัฒนาวิสัยทัศน์ของโรงเรียน โดยเน้นไปที่ความสำเร็จของนักเรียนทุกคน ควรกำหนดวิสัยทัศน์จากองค์ความรู้ต่าง ๆ โดยไม่จำกัดเฉพาะนักเรียนเพียงกลุ่มเดียวแต่ต้องตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนจำนวนมากอย่างหลากหลาย โดยโรงเรียนมีการปรับปรุงให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมผู้นำควรมีศักยภาพที่จะระบุวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ชัดเจน ผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการริเริ่ม ชูใจผู้ร่วมงาน นักเรียน และผู้ปกครอง เพื่อร่วมกันปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการพัฒนาแผนและกระบวนการเพื่อทำวิสัยทัศน์ให้เป็นจริง เช่น นำวิสัยทัศน์ไปสร้างจุดมุ่งหมาย ทำให้เกิดความท้าทาย อ่านวัดความสะดวกในการรวบรวมวิสัยทัศน์แก่ทีมงาน ทำโครงสร้างของงาน ให้ชัดเจน ประเมินนักเรียนด้วยความถูกต้อง ให้อิสระ สนับสนุน นวัตกรรมใหม่ ๆ ตอบสนองความต้องการอย่างทั่วถึง พัฒนาภาวะผู้นำแก่บุคลากรรวมทั้งรู้จักอ้างและรักษาทรัพยากร ผู้นำที่มีภาวะประสิทธิผลควรมีศักยภาพในการใช้ทักษะการสื่อสารที่ดีเพื่อสื่อวิสัยทัศน์ ผู้นำที่มีภาวะ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีศักยภาพในการวางแผน หรือ นำวิสัยทัศน์ไปใช้โดยอาศัยข้อมูลจากการวิจัยมาช่วยกำหนดยุทธศาสตร์ที่ชัดเจน ตลอดจนมีการประเมินและทบทวนวิสัยทัศน์ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีศักยภาพในการสรุปวิสัยทัศน์โดยอาศัยความรู้จากทฤษฎีต่าง ๆ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีความรู้และทักษะที่จำเป็นต่อการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพกับผู้ที่เกี่ยวข้องจนเกิดความเข้าใจตรงกัน อันจะช่วยให้การทำงานตามวิสัยทัศน์บังเกิดผล

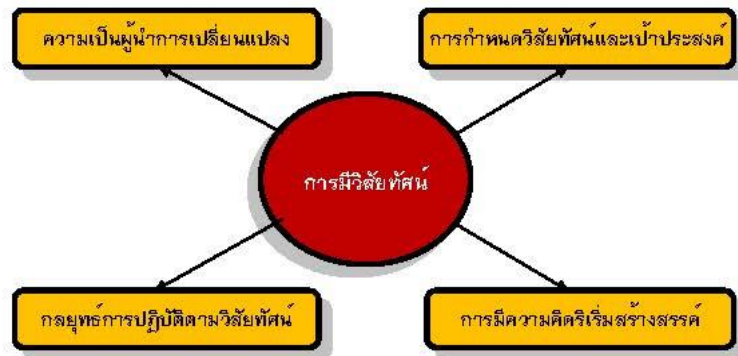
ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 59) ได้ศึกษาความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์พบว่า การสร้างวิสัยทัศน์จะเป็นกลยุทธ์แรกของผู้นำที่จะทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน และเป็นความท้าทายทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถ เพื่อช่วยให้องค์การประสบผลสำเร็จหลังจากสร้างวิสัยทัศน์แล้วผู้นำต้องถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดศูนย์รวมของสมาชิกทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน

วิเชียร ทองคลี (2560, หน้า 56) ได้สรุปความสำคัญของการมีวิสัยทัศน์ ว่า วิสัยทัศน์เป็นแรงผลักดันให้เกิดผลสู่การปฏิบัติ และนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่ต้องการตามวิสัยทัศน์ วิสัยทัศน์จึงเป็นภารกิจแนวทางการพัฒนาองค์กร และขณะเดียวกันก็จะสะท้อนถึงภาวะผู้นำของผู้บริหาร

3. องค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์

องค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์ จะสามารถหาองค์ประกอบย่อยโดยพิจารณาประเด็นที่มีความคล้ายคลึงกันและสอดคล้องกับการมีวิสัยทัศน์ เพื่อจะนำมาเป็นองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ การพัฒนาวิสัยทัศน์ การนำเสนอวิสัยทัศน์ และการมีความเชี่ยวชาญในงาน

ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ จากเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่นักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยต่าง ๆ ได้เสนอไว้ ผู้วิจัยถือว่าสิ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์จัดทำร่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่จะทำการพัฒนา รายละเอียดผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์



ภาพประกอบ 1 แผนภาพองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมีวิสัยทัศน์

3.1 ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3.1.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ เบอร์น

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นได้รับการพัฒนาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง คือ เบอร์น (Yuk & Fleet, 1992, หน้า 175 – 176) อธิบายถึงภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ทฤษฎีของเบอร์น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางสังคมให้สูงขึ้น เช่น ความยุติธรรม สันติภาพ โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ผู้นำจะทำให้ผู้ตามมีแนวคิดจากตัวตนในทุกวัน ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่าเบอร์นมีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรทุกตำแหน่ง

เบอร์น (Burns, 1978 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538 หน้า 50 – 51) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้

รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการ อยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของ มาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำและผู้ตาม มีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นตามให้เกิดความสำนึกและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น ฮีโรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน

3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ตแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแรกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

3.1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ของแบส

จากทฤษฎีของเบอร์น แบส (Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น แบส กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) แบสเห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือการกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจ แบสได้ให้ค่านิยมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์น และแบสยังมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

แบบสยอรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยทั่วไปจะเป็นดังมี
ทวิชชีและดีเวนนา (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536 หน้า 82)

1) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบ
ไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่าคล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ชนักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะ
ใครเลยต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้นำและต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีม
เล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ

2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยงแต่มีความสุขและมี
จุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญกับความจริงกล้าเปิดเผยความจริง

3) เชื่อมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มี
อำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำโดยเชื่อว่าคนอื่นก็มี
ความสามารถ

4) ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชี้แนะให้
ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุ
เป้าหมายที่มีคุณค่า

5) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่
ตนเองเคยทำผิดพลาดในฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนา
ตนเองตลอดเวลา

6) มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความ
คลุมเครือและความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหา
ที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

7) เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถ
ในการมองการณ์ไกลสามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

องค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน
(Intercorrelated) และมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เนื่องจากต่างก็มีความ
เฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญที่แตกต่างกัน ซึ่งมีรายละเอียดเฉพาะของแต่ละ
องค์ประกอบดังนี้

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าทำอะไรในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มติดีธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่ซึ้งใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องราวของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกเหมือนตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการ

กับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิธีทางแบบใหม่ ๆ มีการตั้งใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้วามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration:IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็น และความต้องการ การประพฤติกองผู้นำแสดงให้เห็นว่า เข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการ

สื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งคน (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยเหลือให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดีและเชื่อในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนผู้นำที่ดี จึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำตามไปทุกหนทุกแห่งขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกรักความสามารถให้มีโอกาสพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้ลูกน้องเกิดความรัก ความผูกพันต่อองค์กร

3.2 การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์

วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้นำและสมาชิกทุกคนร่วมกันวาดฝัน หรือจินตนาการขึ้นโดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริงในปัจจุบันเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน พรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์กรอย่างชัดเจน มีพลังท้าทาย ทะเยอทะยาน และมีความเป็นไปได้

ลักษณะของวิสัยทัศน์

- 1) แสดงจุดมุ่งมั่นในระยะยาวที่ค่อนข้างแน่นอน
- 2) มีเจตนารมณ์ (สิ่งที่ต้องการให้เกิด) ที่ชัดเจน
- 3) จำได้ง่าย เพราะจะทำให้บุคลากรจำได้และนำไปใช้ในทางปฏิบัติ
- 4) วิสัยทัศน์ต้องจูงใจ ระดมความคิดระดมพลังใจ ปลุกเร้า
- 5) การเขียนวิสัยทัศน์ต้องสั้น ง่าย ให้พลัง (ไม่ควรเกิน 50 คำ)
- 6) คำขึ้นต้นวิสัยทัศน์ไม่ควรขึ้นต้นด้วย กิริยา

7) ควรเริ่มต้นด้วยคำถาม สถานศึกษาจะเป็นอย่างไรในอนาคตหรือ เป้าหมายกำหนดเวลาก็ได้

8) การจัดทำวิสัยทัศน์ที่สำคัญที่สุด คือการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย พันธกิจ (Mission) คือ สิ่งที่สถานศึกษาต้องการดำเนินการเพื่อให้ วิสัยทัศน์เป็นจริงพันธกิจจึงต้องบ่งบอกบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาที่กำลังทำหรือจะทำ ในอนาคตให้แก่ผู้บริหารพันธกิจที่ดีต้องบ่งบอกถึงคุณค่าที่ผู้บริหารจะได้รับประโยชน์ ว่าจะมีอะไรบ้างและต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์

เป้าประสงค์ (Goal) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กรให้ความ ความคาดหวังหรือให้สัญญาว่าจะสามารถดำเนินการได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดภายในระยะเวลาที่ กำหนด เป้าประสงค์ของสถานศึกษาจะเขียนในลักษณะผลลัพธ์ปลายทางที่สถานศึกษาจะ ดำเนินการให้บรรลุผล

หลักในการกำหนดเป้าประสงค์

- 1) ระบุเวลาที่ต้องการใช้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน
- 2) ไม่ควรมีจำนวนมาก/มีความเป็นไปได้
- 3) กำหนดเป้าหมายแต่ละเรื่องต้องชัดเจน เช่น
 - นักเรียนทุกคนที่จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 เรียนต่อชั้น

มัธยมศึกษาปีที่ 1

- นักเรียนทุกคนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แต่ละกลุ่ม

ประสบการณ์ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70

ลักษณะเป้าประสงค์ที่ดี

- 1) มีความท้าทาย
- 2) สูงกว่ามาตรฐานการทำงานที่เคยปฏิบัติ
- 3) ส่งเสริมให้เกิดความพยายาม
- 4) ไม่สูงเกินจนไม่สามารถทำได้จริง
- 5) นำไปสู่การพัฒนา

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวคิดหรือวิธีการทำงานที่แยกคายเพื่อให้ บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ กลยุทธ์จะบ่งบอกถึงลักษณะการเคลื่อนตัวของหน่วยงานว่าจะก้าว ไปสู่เป้าหมายที่ต้องการในอนาคตได้อย่างไร อันเป็นการตอบคำถามว่า “สถานศึกษาจะไป ถึงจุดหมายที่ต้องการได้อย่างไร”

ผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึง ผลประโยชน์ที่ได้จากผลผลิต และผลกระทบที่มีต่อผู้ที่เกี่ยวข้องและสิ่งแวดล้อม จากการใช้ประโยชน์จากการจัดทำผลผลิตขึ้นมาหรือ คือการตอบคำถามที่ว่าทำไมจึงมีการดำเนินการเพื่อให้ได้ผลผลิตนั้น

- ผลผลิต (Output) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นทันทีผลโดยตรงจากการดำเนินโครงการกิจกรรมเสร็จสิ้น เช่น นักเรียนมีนิสัย รักการอ่าน
- ผลกระทบ (Impact) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นต่อเนื่องมาจากผลผลิต เช่น นักเรียนเรียนหนังสือเก่งขึ้น

• ผลลัพธ์ (Outcome) หมายถึง ผลระยะยาวซึ่งเกิดเป็นผลจุดหมายปลายทางหรือผลต่อเนื่องจากผลกระทบ เช่น นักเรียนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

1) การระบุวัตถุประสงค์

ขั้นที่ 1 ประชุมคณะทำงานออกแบบสร้างวิสัยทัศน์ให้แต่ละคน ระบุเหตุการณ์หรือการตัดสินใจในอดีต 4 – 8 อย่างมีเคยเกินขึ้นกับองค์กร

ขั้นที่ 2 ให้สมาชิกแต่ละคนเขียนวัตถุประสงค์ของเขาในการทำงานให้กับองค์กร โดยให้แสดงออกจากส่วนลึกของจิตใจและเพิ่มความหมายให้กับงานที่ทำการเขียนวัตถุประสงค์ว่าน่าอัศจรรย์คำถาม

ขั้นที่ 3 เป็นกิจกรรมกลุ่ม ให้จินตนาการว่าในอนาคตอีก 20 ปีข้างหน้า เมื่อวันนั้นมาถึงองค์กร ควรจะประสบความสำเร็จในด้านใด มีชื่อเสียงด้านใด บรรลุวัตถุประสงค์ข้อใดบ้างหรือยังบกพร่องด้านใดบ้าง

ขั้นที่ 4 กลุ่มอธิบายว่า ลักษณะขององค์กรที่คาดหวังเป็นอย่างไรมาก่อนและสะท้อนให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเพียงใด

ขั้นที่ 5 นำข้อคิดที่ได้ทั้งหมดมารวมเข้าเป็นข้อความที่ระบุวัตถุประสงค์

ขั้นที่ 6 พิจารณาว่าจะวัดหรือประเมินวัตถุประสงค์นั้นได้อย่างไร

- 2) การระบุภารกิจให้ชัดเจน (Mission)
- 3) การวิเคราะห์องค์กร
- 4) การสร้างวิสัยทัศน์

3.3 กลยุทธ์การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

การนำกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ เป็นการจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรที่ใช้ในการทำงาน โดยมีเป้าหมายสุดท้ายเพื่อให้ได้ผลงานที่กำหนดไว้ในช่วงการปฏิบัติ ซึ่งจะมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องและมีผลต่อกระบวนการทำงานมาก เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณ การดำเนินงาน การนำกลยุทธ์ไปใช้ ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร และการใช้แรงจูงใจและรางวัลในการแปลงแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องนำกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์มาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3.1 ขั้นตอนการนำแผนกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติ สามารถดำเนินการโดยมีรายละเอียดขั้นตอน ดังนี้

1) ศึกษาแผนกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์ของหน่วยงาน เป็นการวิเคราะห์วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อจัดทำรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินงานต่าง ๆ ให้เป็นไปตามกลยุทธ์

2) ทบทวนปรับกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์ ในขั้นนี้เป็นการทบทวนกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ เพื่อพิจารณาว่าเหมาะสมหรือไม่อย่างไร ซึ่งอาจมีกรณีที่มีความจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ จากเหตุการณ์ดังต่อไปนี้

- นโยบายหน่วยเหนือ หรือนโยบายหน่วยงานมีการปรับเปลี่ยน
- สังคมภายในประเทศ หรือสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงไปตาม

สถานการณ์

- กลยุทธ์ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน

3) จัดทำแผนปฏิบัติการ ในขั้นนี้หน่วยงานจะต้องแปลงแผนกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยจัดทำโครงการ/กิจกรรมที่จะดำเนินงาน ระยะเวลา ผู้รับผิดชอบเป้าหมายตัวชี้วัดความสำเร็จและกำหนดงบประมาณ จากการทบทวนวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์หลัก ประเด็นกลยุทธ์และกลยุทธ์ แล้วแปลงเป็นแผนปฏิบัติการประจำปีของหน่วยงาน เพื่อเป็นกรอบทิศทางการดำเนินงานตามภารกิจ

4) ปรับกระบวนการปฏิบัติงาน ในขั้นนี้เป็นการปรับกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้หน่วยงานพร้อมที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้สำเร็จ ได้แก่ การปรับโครงสร้างการทำงาน ระบบงาน บุคลากร ตลอดจนวัฒนธรรมของหน่วยงาน

ซึ่งกระบวนการปฏิบัติงานดังกล่าวมีองค์ความรู้ที่สามารถศึกษาเพิ่มเติมจากการพัฒนาองค์กร การจัดทำข้อเสนอการเปลี่ยนแปลง (Blue print for Change) เป็นต้น

5) ควบคุม กำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นการดำเนินการดังนี้

- ตรวจสอบความเข้าใจของบุคลากรในหน่วยงาน
- กำกับให้มีการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามผังการปฏิบัติงาน
- การได้รับการสนับสนุนโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรหรือ

หน่วยงานอื่น ๆ

3.3.2 การจัดทำแผนปฏิบัติการ

ในการเปลี่ยนกลยุทธ์ตามวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ ต้องอาศัยแผนปฏิบัติการเป็นเครื่องมือสำหรับใช้เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับส่วนต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างสอดคล้องกันทั้งในแง่ทิศทางและจังหวะเวลา ในลำดับต่อไปนี้จะเป็นการนำเสนอการจัดทำแผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการ คือ เครื่องคำประกันว่าเป้าหมายในการทำงานในแต่ละปีมีโอกาสบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ กล่าวคือ เป็นสิ่งยืนยันว่าเป้าหมายที่ตั้งไว้มีความเป็นไปได้ เพราะมีแผนงานรองรับที่ชัดเจน และถ้าแผนปฏิบัติการดำเนินได้สำเร็จก็จะส่งผลต่อความสำเร็จที่กำหนดไว้เช่นกัน

แผนปฏิบัติการ คือ ผลของการแปลงความคิดในการจะทำสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ใต้มันสมองของคนทำงานให้ออกมาอยู่ในกระดาษหรือไฟล์คอมพิวเตอร์ที่ผ่านกระบวนการในการกลั่นกรองแล้วว่ามีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับเป้าหมายในการทำงานที่กำหนดไว้ โดยมีวัตถุประสงค์ในการจัดทำแผนปฏิบัติการ คือ

- 1) เพื่อให้มั่นใจว่ามีแนวทางในการสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้
- 2) เพื่อป้องกันและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการทำงานไว้ล่วงหน้า
- 3) เพื่อลดความขัดแย้งในการทำงานที่ต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน่วยงาน
- 4) เพื่อลดความผิดพลาดและลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน

- 5) เพื่อจัดลำดับความสำคัญและเร่งด่วนของการทำงานไว้ล่วงหน้า
- 6) เพื่อใช้ในการมอบหมายงานให้กับผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะทุกคนจะทราบว่าใครจะต้องทำอะไร เมื่อไหร่ อย่างไร
- 7) เพื่อใช้ในการกำหนดงบประมาณค่าใช้จ่ายประจำปี
- 8) เพื่อให้แผนที่วางไว้มีความเป็นไปได้และใกล้เคียงกับการที่จะปฏิบัติจริงให้มากที่สุด

โอกาสความสำเร็จของแผนปฏิบัติการ

การนำเสนอแผนปฏิบัติการ ส่วนใหญ่เรามักจะมุ่งเน้นการจัดทำแผนการสร้างเชื่อมั่นว่าจะทำได้ตามแผนอย่างไร แต่ยิ่งขาดส่วนที่จะสร้างความมั่นใจให้ผู้บริหารได้เห็นว่า ถ้าแผนปฏิบัติการนี้ประสบความสำเร็จจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายมากน้อยเพียงใด ดังนั้น ในส่วนนี้จึงเป็นการที่ผู้จัดทำแผนต้องสรุปในภาพรวมให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ถ้าทำตามแผนปฏิบัติการตามที่กำหนดไว้แล้วจะเกิดอะไรขึ้นบ้าง จะช่วยให้เป้าหมายที่กำหนดไว้บรรลุผลสำเร็จหรือไม่มากน้อยเพียงใดเพราะอะไร

การจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปี (Action Plan) ประเด็นสำคัญอยู่ที่การได้มา ซึ่งความจำเป็นในการจัดทำแผน การจัดทำแผนและการวิเคราะห์โอกาสผลสำเร็จที่เกิดจากแผนที่มีเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น ในแต่ละปีทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานในสายงานต่าง ๆ ควรมีการปรึกษาหารือถึงแนวทางในการจัดทำแผนปฏิบัติการควรจะเป็นอย่างไร จะได้ออกมาในแนวทางเดียวกัน รวมถึงทั้งสองฝ่ายต้องหาข้อสรุปร่วมกันว่า สิ่งที่สำคัญหลังจากการนำเสนอแผนปฏิบัติการนั้นคืออะไร ไม่ใช่แค่เพียงมีแผน ไม่ใช่แค่แผนดูดี นำเสนอเก่ง แต่จะต้องมีส่วนที่วิเคราะห์ผลกระทบของแผน ที่มีต่อเป้าหมายที่เกี่ยวข้องอีกด้วย ถ้าสามารถทำได้ครบถ้วนตามที่นำเสนอมานี้ เชื่อได้ว่าโอกาสที่แผนปฏิบัติการจะเป็นเพียงกระดาษสำหรับการนำเสนอก็จะมันน้อยลง แผนปฏิบัติการก็จะกลายเป็นเครื่องมืออันทรงประสิทธิภาพให้ทั้งกับผู้บริหารและผู้ปฏิบัติในทุกสายงานอย่างแท้จริง

3.4 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่เดิม และพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่า

ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์อาจแยกออกได้เป็นสองคำ คือ ความคิดริเริ่มกับความคิดสร้างสรรค์ สำหรับความคิดริเริ่ม คือ ความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ เป็นความคิดริเริ่มแรกที่ไม่ซ้ำแบบใคร ส่วนความคิดสร้างสรรค์ คือ ความสามารถที่จะสร้างสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นโดยอาศัยประสบการณ์ที่มีอยู่เดิม และพัฒนาขึ้นเป็นความคิดใหม่ที่ต่อเนื่องและมีคุณค่าลักษณะต่าง ๆ ของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3.4.1 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะกระบวนการ (Creative Process) ตามลักษณะนี้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นตอนและเป็นระบบ ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานของสมองอย่างเป็นขั้นตอนตั้งแต่เริ่มต้นจนสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จ ขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการทำงานของสมองมีผู้เสนอไว้หลายแบบ

3.4.2 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะบุคคล (Creative Person) ตามลักษณะนี้เป็นการมองบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ว่ามีลักษณะเป็นอย่างไรหรือประกอบด้วย ลักษณะอย่างไรบ้าง ได้มีผู้เสนอไว้หลายลักษณะ เช่น

โรเจอร์ (Roger อ่างถึงใน สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550, หน้า 19) กล่าวว่าไว้ว่า บุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะมีลักษณะดังนี้

- 1) เป็นผู้ที่เผชิญกับปัญหาต่าง ๆ โดยไม่ถอยหนี รับผิดชอบต่อภาระต่าง ๆ โดยไม่หลีกเลี่ยงหรือหลบถอย
 - 2) เป็นผู้ที่ทำงานเพื่อความสุขของตนเอง มิใช่เพื่อหวังการประเมินผล หรือการยกย่องจากบุคคลอื่น
 - 3) มีความสามารถในการคิดและประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ
- ฟรอมม์ (Fromm อ่างถึงใน เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2545) กล่าวถึง ลักษณะของคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ว่า
- 1) มีความรู้สึก ประหลาดใจที่โต้พบ ได้เห็นสิ่งใหม่ ๆ ที่น่าทึ่งน่าประหลาดใจ สนใจสิ่งที่เกิดขึ้นใหม่ ๆ หรือของใหม่ ๆ
 - 2) มีสมาธิสูง เป็นผู้ที่สามารถให้ความสนใจหรือมีสมาธิจดใจจ่ออยู่กับเรื่องหนึ่งเรื่องใดที่สนใจได้เป็นเวลานาน ๆ ไม่วอกแวก เพื่อใช้เวลานั้นไตร่ตรองหรือคิดในเรื่องที่กำลังสนใจอยู่
 - 3) สามารถยอมรับสิ่งต่าง ๆ ได้ ยอมรับความไม่แน่นอน หรือสิ่งที่ขัดแย้งและความตึงเครียด

4) มีความเต็มใจที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ มีความกล้าหาญที่จะเผชิญกับสิ่งแปลกใหม่ได้ทุกวัน อนาตาสี (Anotasi อ้างถึงใน อเนก ศรีภูมิ, 2550 หน้า 18) กล่าวถึงผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ว่า จะต้องเป็นผู้ที่มีลักษณะต่อไปนี้

- 4.1) มีความรู้สึกไวต่อปัญหา
- 4.2) มองเห็นการณโกล
- 4.3) มีความเป็นตัวของตัวเอง
- 4.4) มีความสามารถในการคิดหลายแง่หลายมุม
- 4.5) มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงความคิดอย่าง

คล่องแคล่ว

การิสัน (Ganson อ้างถึงใน อเนก ศรีภูมิ, 2550 หน้า 19) กล่าวถึงลักษณะของบุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ว่า

- 1) เป็นคนที่สนใจปัญหา ยอมรับการเปลี่ยนแปลง กล้าเผชิญปัญหา กระตือรือร้นที่จะแก้ปัญหาและพยายามหาทางปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ อยู่เสมอ
- 2) เป็นคนที่มีความสนใจกว้างขวาง ทนต่อเหตุการณ์รอบด้าน สนใจที่จะศึกษาเพิ่มเติมอยู่เสมอ ยอมรับฟังความคิดเห็นที่มีสารประโยชน์ และนำข้อมูลมาประกอบการพิจารณาปรับปรุงงานของตน
- 3) เป็นคนที่ชอบคิดหาทางแก้ปัญหาไวหลาย ๆ ทาง เตรียมทางเลือกสำหรับการแก้ปัญหาไวมากกว่าหนึ่งเสมอเป็นการช่วยให้คล่องตัวประสบความสำเร็จ
- 4) เป็นคนที่มีสุขภาพสมบูรณ์ ร่างกายแข็งแรง สุขภาพจิตดี มีการพักผ่อนเพียงพอ เป็นคนช่างซักถามจดจำเรื่องราวได้แม่นยำ และสามารถนำข้อมูลที่จดจำได้มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ดี
- 5) เป็นคนที่ยอมรับและเชื่อในบรรยากาศและสภาพแวดล้อมว่ามีผลกระทบต่อความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งจัดบรรยากาศ และสถานที่ให้เหมาะสมกับการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจัดสิ่งรบกวนหรืออุปสรรคออกไป

3.4.3 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในลักษณะผลิตผล (Creative Product)
ตามลักษณะนี้เป็นการมองดูสิ่งที่เป็นผลิตผลจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งอาจเป็นได้ทั้งรูปธรรมและนามธรรม

นิวเวลล์ ชอว์ และซิมสัน (Newell Shaw and Simeson อ้างถึงใน
อนเนก ดริวมิ, 2550 หน้า 19) ได้กล่าวถึงหลักการพิจารณาว่าผลผลิตใดที่จะจัดเป็น
ผลผลิตจากความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ไว้ดังนี้

- 1) เป็นผลผลิตที่แปลกใหม่ มีค่าต่อผู้คิด สังคมและวัฒนธรรม
- 2) เป็นผลผลิตที่ไม่เป็นไปตามปรากฏการณ์นิยม ในเชิงที่ว่ามีการ
คิดดัดแปลงหรือยกเลิกผลผลิต หรือ ความคิดที่เคยยอมรับกันมาก่อน
- 3) เป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการได้รับการกระตุ้นอย่างสูงและ
มั่นคงเป็นระยะเวลายาวหรือความพยายามอย่างสูง

4. สรุปรองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการมีวิสัยทัศน์

การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำของ
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

- 1) ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรองผู้อำนวยการใช้กระบวนการ
ที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อบุคลากรในโรงเรียน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความ
พยายามของบุคลากรในโรงเรียนให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนา
ความสามารถของบุคลากรในโรงเรียนไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิด
การตระหนักรู้ในการกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม ชูใจให้บุคลากรในโรงเรียนมองไกลเกิน
กว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของโรงเรียน
- 2) การกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย โดยรองผู้อำนวยการร่วมกับ
บุคลากรในโรงเรียนร่วมกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดของโรงเรียนทำให้เกิด
เกิดความไว้วางใจความเชื่อมั่นความพึงพอใจซึ่งกันและกัน
- 3) กลยุทธ์การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นพฤติกรรมการแสดงออกของ
รองผู้อำนวยการที่แสดงออกถึงการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง โดยกำหนด
เป้าหมาย แผน โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์
- 4) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นพฤติกรรมของรองผู้อำนวยการที่
แสดงออกถึงลักษณะความคิดที่แปลกใหม่ โดยอาจแสดงออกในลักษณะทางกระบวนการ
คิด หรือลักษณะทางผลผลิต ซึ่งในบางครั้งความคิดริเริ่มอาจไม่ใช่สิ่งใหม่ซึ่งไม่เคยปรากฏ
มาก่อน แต่เป็นการประยุกต์ดัดแปลงให้ดีขึ้น ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

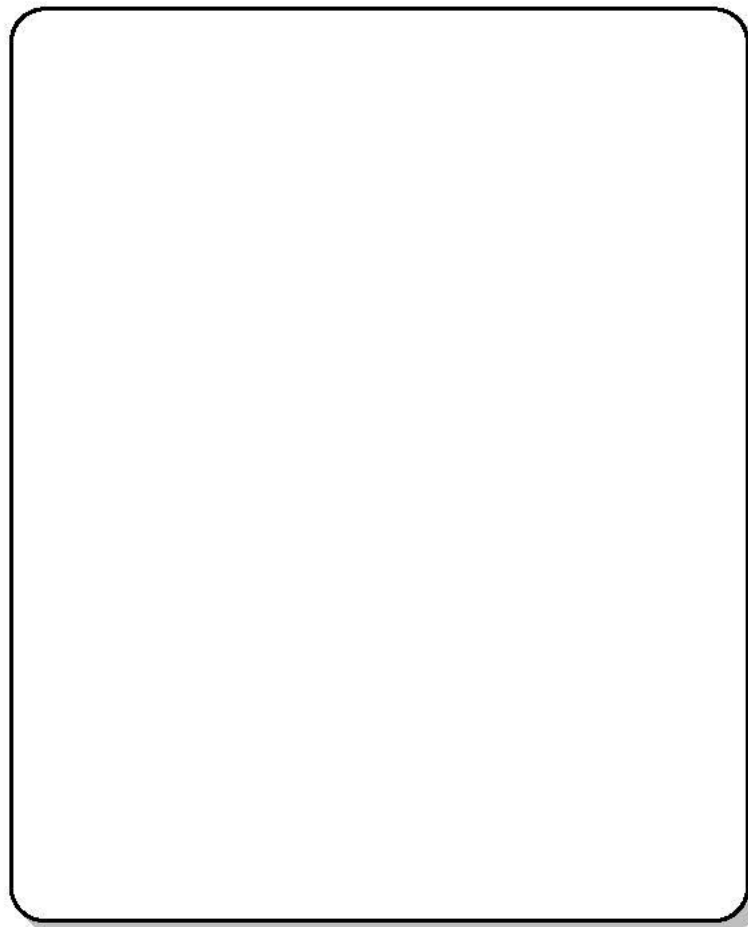
แบบฝึกปฏิบัติหลังการอบรม
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 1 การมีวิสัยทัศน์

คำชี้แจง ตอบคำถามต่อไปนี้ตามความคิดเห็นและความเข้าใจของท่าน

1. วิสัยทัศน์ หมายถึง
-
-
-
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ มีขั้นตอนอย่างไร
-
-
-
3. วิสัยทัศน์ที่ดี ควรมีลักษณะแบบใด
-
-
-
4. ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ส่งผลต่อโรงเรียนอย่างไร
-
-
-
5. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สำคัญต่อผู้นำอย่างไร
-
-
-

แบบฝึกสรุปลงการอบรม
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 1 การมีวิสัยทัศน์

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการอบรมสรุปผลโดยจัดทำเป็นแผนผังความคิด



บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- _____. (2546). พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์แห่งประเทศไทย.
- _____. (2548). พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- _____. (2550). การจัดการเรียนรู้แบบกระบวนการแก้ปัญหา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์แห่งประเทศไทย.
- _____. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- กมลลา สุขเกษม. (2555). พฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของ ผู้อำนวยการโรงเรียนในทัศนะของข้าราชการครูในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ คศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ คศ.ด. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จุฑาทพงค์ เสียงตน. (2547). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.
- เจือจันทร์ จงสถิตอยู่. (2554). รายงานการปฏิรูปการศึกษาต่อประชาชน. กรุงเทพฯ : อมรินทร์.
- ชรินดา พิมพ์บุตร. (2556). รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชวนะ ทวีอุทิศ. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- ชวลิต เกิดทรัพย์. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้*. วิทยาลัยพนธ์ ศษ.ต. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). *ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่ประชาคมอาเซียน : ทิศทางใหม่ในศตวรรษที่ 21*. รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับชาติคุรุศาสตร์ ครั้งที่ 1 มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์.
- ชูกิจ ผลทิพย์. (2555). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครระยองในทศวรรษหน้า*. วิทยาลัยพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไชยา ภาวบุตร. (2555). *ภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษา*. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ทิตนา แคมมณี. (2547). *การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้อัจฉริยะโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาหลักสูตรการสอนและเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ รุญเจริญ. (2549). *ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสภาพปัญหาความจำเป็นและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : ขารฟ้าง.
- _____. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษาปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ขารฟ้าง.
- ธร์ สุนทรายุทธ. (2550). *การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : บริษัทเนติกุลการพิมพ์ จำกัด.
- _____. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด.
- นพพงษ์ บุญจิตราตุล. (2554). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพฯ : เซนทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยสำหรับครู*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- _____. (2545). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย 2*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

- บุญมี ก่อบุญ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- บุรชัย ศิริมหาสาร. (2548). *IDEA con do มุขผู้บริหารสู่การเป็นผู้นำ เล่ม 1*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- ประจุม รอดประเสริฐ. (2547). *เทคนิคการประเมินโครงการ*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : เนติกุล.
- ประพนธ์ กระแสพันธุ์. (2554). *การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารสถานศึกษาเขตคุณภาพกบินทร์บุรี 7 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์ กศ.ม.ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประเวศ นหารัตน์สกุล. (2544). *การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ*. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย ญี่ปุ่น).
- ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ. (2548). *รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- ปิติญ ปฏิพิมพ์าคม. (2550). *รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ป.ศ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พนัส หันนาคินทร์. (2548). *หลักบริหารโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- พิเชษฐ วงศ์เกียรติขจร. (2553). *ผู้นำการบริหารยุคใหม่*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- พิมพ์วรรณ สุริโย. (2552). *ปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 9 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พิสนุ ฟองศรี. (2552). *การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือการวิจัย*. กรุงเทพฯ : บริษัทด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด.

- พูนสุข หิวงคานนท์. (2540). *การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล
กระทรวงสาธารณสุข*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ศ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ พรหมมีเนตร. (2552). *รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำทางการศึกษาตามหลัก
พุทธธรรม*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ศ. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ภัทริยากุล แก่นแก้ว. (2561). *รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาในการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ*. วิทยาลัยพนธ์ ปร.ด. สุรินทร์:
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- ภาวดี อมรินทร์วาริ. (2555). *หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4.
ชลบุรี : มนตรี.
- มานิตย์ นาดเมือง. (2552). *รูปแบบการพัฒนาศรรณะประจำสาขางานครูผู้สอนใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ศ. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ระพีพรรณ ร้อยพิลา. (2553). *การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการ
ประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ศ. สกลนคร
: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่
ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ศ. สกลนคร:
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วรชารูธ ปานพรหม. (2556). *รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษา
พอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ศ. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร.
- วรเทพ ภูมิภักดีพรหม. (2550). *รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ศ. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วีโรจน์ สารรัตน์นะ. (2553). *ภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอตัวแบบหลักสู่การพัฒนา
บุคลากร*. *วารสารศาสตร์ศึกษา*. 27(3), 94 – 97.

- วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง. (2555). *รูปแบบการพัฒนากาาระผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ต. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. (2552). ความหมายของภาวะผู้นำ. สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2563. จาก http://www.kruinter.comshow.php?id_quiz=988&p=1
- ศรุตพงษ์ ภูวีระวรรณ. (2555). *รูปแบบการพัฒนากาาระผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ต. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สถาบันราชภัฏนครราชสีมา. (2545). *ความหมายของผู้นำ*. [Online] Available URL ; <http://www.rin.ac.th/article/leadership/page1.1.html>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). *แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อพร้อมรับบริการประเมินภายนอก*. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.
- _____. (2544). *ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินแบบ*. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- _____. (2552). *หลักสูตรการพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). *แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กปี 2551 - 2553*. สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *กรอบทิศทางทางการพัฒนาการศึกษา ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 - 2559) ฉบับสรุป*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุจินต์ วิศวะจิรานนท์. (2524). *บทบาทของครูผู้สอนกับการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส (1989).

- สุนทรรัตน์ อัครดรกุล. (2557). *รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่การเป็นประชาคมอาเซียน*. ดุษฎีนิพนธ์ ศศ.ด. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2551). *การออกแบบวิจัย : วิธีการเชิงประเมินคุณภาพและผสมผสานวิธีการ*. พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนันดา ชานนา. (2558). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้อในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 11*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อมร มะลาศรี. (2554). *รูปแบบการประเมินความเสี่ยงทางการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ ปรัช.ด มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง. (2551). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- Carter V. Good. (1983). *Dictionary of education*. 3rd. New York: McGraw-Hill.
- Dessler, Gary. (2000). *A Frame work for Human. : Resource Management*. 2nd. New Jersey: Prentice Hell.
- Husen, T., &Postlethwaite, N. T. (1994). *The international encyclopedia of education*. (7thed.). Great Britain: BPC Wheatons.
- Giammatteo, M.C. (1981). *Forces on Leadership*. Reston, VA : National Association of Secondary School Principol.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. and Donnelly, James H., Jr. (1997). *Organizations, Behavior Structure Processes*. International Edition. United States of America : Irwin/McGraw-Hill.
- Keeves P.J. (1988). *Educational research. methodology and measurement :Aninternational handbook*. Oxford : Pergamon Press
- Kimbrough, R.B., & Nunnery, MY. (1978). *Educational administration; Anintroduction*. New York Macmillan.
- Larry, Lashway. (2003). *Role of the School Leader*. (Online). Available : http://eric.uoregon.edu./ trends_issues/rolelead/indeu.html.

- Lois B. Hart and Charlotte S. Waisman. (2005). *The Leadership Training Activity book 50 Exercises for building Effective leaders*. New York USA: 1601 Broadway.
- Marley, L. W. (2003). *Effective Leadership Behaviors of Tow Selected High School Principals with Successful Professional-technical Programs: A case study*. Idaho : Idaho State University.
- Meness-Trejo, M.J. (2004). *A comparison of effective leadership characteristics and policy implementation: The role of educational leaders in developing and maintaining an environment that improves efficiency in schools*. Retrieved January 20, 2020, from California State University, Web site : <http://www.lib.umi.com/dissertations/fulleit/3062340>.
- Northouse Peter G. (2010). *Leadership Theory and Practice*. 5th ed. California: SAGA Publication, inc,
- Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. (1993). *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- Sandra lee gupton. (2010). *The Instructional leadership Toolbox A handbook for improving Practice*. USA: Corwin A SAGE Company.
- Stoner, A.F., & Wankel, C. (1986). *Management, 3rd ed*. New Delhi: Prentice – Hill.
- Takakura. (1990). Research and development : The present state of the In N. Charoenpit, K, Preedeedilok, & P. Brudhiprabha (Eds.) Research and development in the next Decade Asian perspectives (pp. 3 – 17) Bangkok: office of Research Affairs and Office of International Relations of Srinakharinwirot University.
- Vicere, Albert A. and Fulmer, Robert M. (1998). *Leadership by Design Hardcover*. Harvard Business School Press.
- Willer D. (1986). *Scientific Sociology: Theory and Method*. Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall.
- Winter, G. (2003). *High performance leadership*. New York: John Wiley & Sons.

รายชื่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รศ.ดร.สายันต์ บุญใบ
ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม

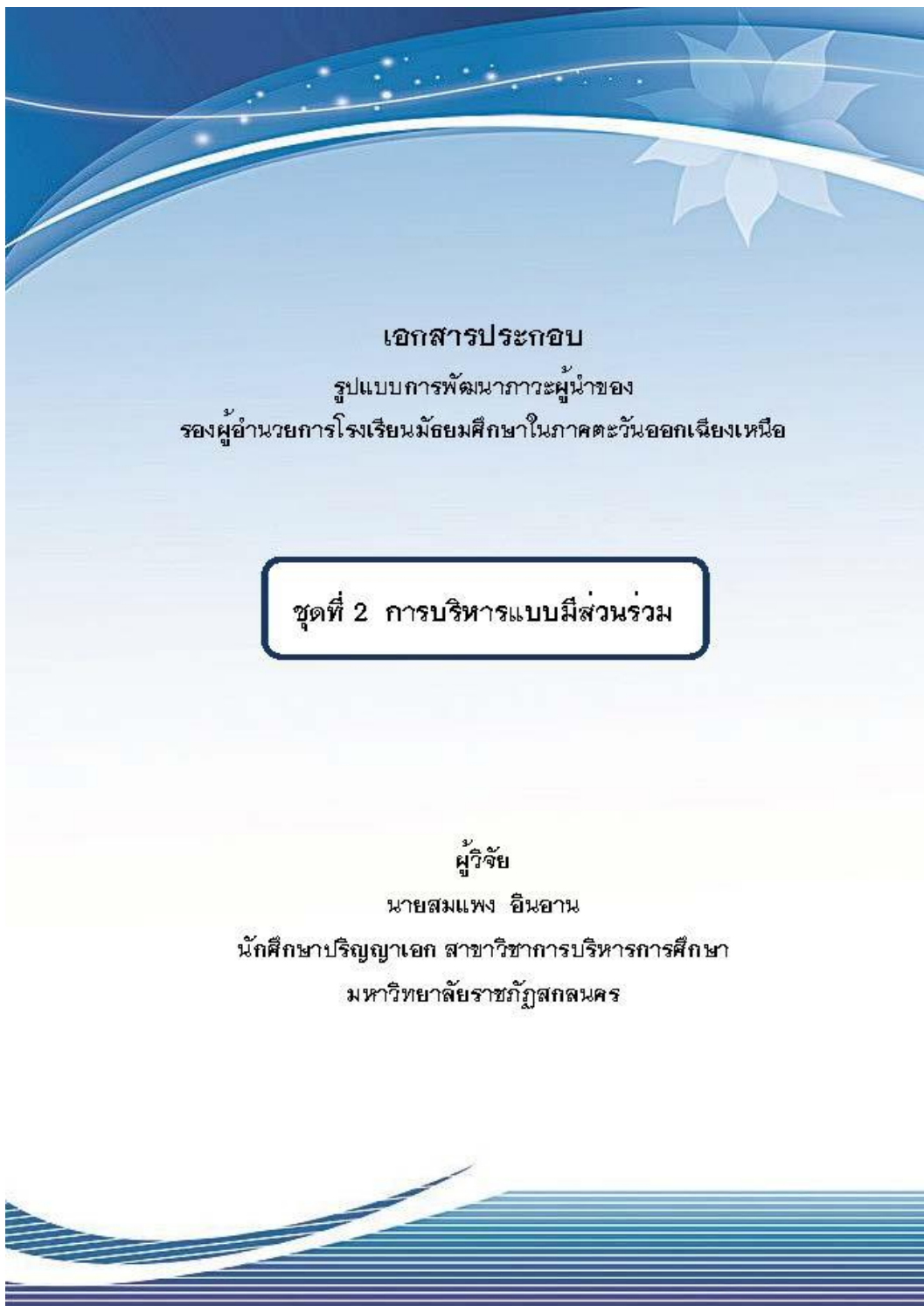
ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ เสนอแนะ
การสร้างเอกสารประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการ
โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และประธาน
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.อวิชัย ไพใหญ่ กรรมการหลักสูตรครุศาสตร
มหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. นายสมใจ วิเศษทักษิณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21
4. นายบัญญัติ แสงคำไฟ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 27
5. ดร.สุรสิทธิ์ สิทธิอมร ผู้อำนวยการโรงเรียนบึงกาฬ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ เสนอแนะ
การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
ของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และประธาน
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพโรจน์ กรรมการหลักสูตรครุศาสตร
มหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. นายสมใจ วิเศษทักษิณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21
4. นายวรยุทธ ชาติเรืองเดช รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21
5. นายบุญจพล แสงคำไพ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 27
6. ดร.สุรสิทธิ์ สิทธิอมร ผู้อำนวยการโรงเรียนบึงกาฬ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
7. ดร.ชวณะ ทวีอุทิศ ผู้อำนวยการโรงเรียนโชติชัยพิทยาคม สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
8. ดร.วีระเชษฐ ฮาดวิเศษ ผู้อำนวยการโรงเรียนเหล่าคามพิทยาคม
รัชมังคลาภิเษก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
9. ดร.สุธินันท์ ภักดิ์วุฒิ ผู้อำนวยการโรงเรียนวรลาโภสุนทรณ์ สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
10. นายนิรุต อุดมศักดิ์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนโชติชัยพิทยาคม สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21



คำนำ

คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเล่มนี้ ใช้เป็นแนวทางในการประกอบเอกสารการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมุ่งหวังให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองใช้มีการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ มีเจตคติที่ดี มีความตระหนักและเห็นความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง ด้านภาวะผู้นำ ตลอดจนมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำ

เอกสารในการพัฒนาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 1 เล่ม และเอกสารประกอบการพัฒนาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 5 ชุด ได้แก่

- ชุดที่ 1 การมีวิสัยทัศน์
- ชุดที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
- ชุดที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
- ชุดที่ 4 การเสริมสร้างแรงจูงใจ
- ชุดที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกท่าน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่อไป

นายสมแพง อินอาน

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

| บทที่ | หน้า |
|--|------|
| คำนำ..... | ก |
| สารบัญ..... | ข |
| บัญชีภาพประกอบ..... | ค |
| วัตถุประสงค์..... | 1 |
| เนื้อหา..... | 1 |
| ขั้นตอนการดำเนินงาน..... | 1 |
| สื่อและแหล่งเรียนรู้..... | 2 |
| การประเมินผล..... | 2 |
| แบบฝึกปฏิบัติก่อนการอบรม..... | 3 |
| เนื้อหาการบริหารแบบมีส่วนร่วม | |
| 1. ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม..... | 4 |
| 2. ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม..... | 5 |
| 3. องค์ประกอบย่อยของการบริหารแบบมีส่วนร่วม..... | 6 |
| 3.1 การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี..... | 7 |
| 3.2 การพัฒนาทีมงาน..... | 11 |
| 3.3 การพัฒนาองค์กรต่อเนื่อง..... | 16 |
| 3.4 นิเทศติดตามผลงาน..... | 19 |
| 4. สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการบริหารแบบมีส่วนร่วม..... | 25 |
| แบบฝึกปฏิบัติหลังการอบรม..... | 26 |
| แบบฝึกสรุปผลการอบรม..... | 27 |
| บรรณานุกรม..... | 28 |
| รายชื่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์..... | 35 |
| รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญวิทยานิพนธ์..... | 35 |

ค

บัญชีภาพประกอบ

| ภาพประกอบ | หน้า |
|--|------|
| 1 แผนภาพองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการบริหาร แบบมีส่วนร่วม..... | 8 |
| 2 กระบวนการนิเทศการศึกษา โดยใช้กระบวนการ PDCA..... | 23 |

เอกสารประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ชุดที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม
2. เพื่อให้ผู้ศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม จนกระทั่งมีและใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

1. ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม
2. ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม
3. องค์ประกอบย่อยของการบริหารแบบมีส่วนร่วม
 - 3.1 การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
 - 3.2 การพัฒนาทีมงาน
 - 3.3 การพัฒนาองค์กรต่อเนื่อง
 - 3.4 นิเทศติดตามสอนงาน
4. สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. ปฐมนิเทศ ซึ่งแจแนงแนวทางการดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. ผู้เข้ารับการอบรมประเมินภาวะผู้นำของตนเองตามแบบประเมินภาวะผู้นำก่อนการอบรม
3. ฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้เอกสารการประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ และคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาประกอบการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม

4. ในระหว่างฝึกอบรมจะมีการแบ่งกลุ่มอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การระดมสมอง จัดทำแผนผังความคิด ทำแบบฝึก การนำเสนอผลงาน
5. อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสรุปร่วมกันเกี่ยวกับตัวแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
6. เสนอแนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ หลังจากที่เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม
7. ผู้เข้ารับการอบรมประเมินภาวะผู้นำของตนเองตามแบบประเมินภาวะผู้นำหลังการอบรม
8. ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ แล้วสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง
9. ผู้เข้ารับการอบรมฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำในโรงเรียนตนเอง
10. หลังจากฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำในโรงเรียนตนเอง ผู้เข้ารับการอบรมประเมินตนเองและให้ผู้อำนวยการเป็นผู้ประเมิน โดยรูปแบบประเมินภาวะผู้นำชุดเดียวกับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. แบบฝึกปฏิบัติ
3. เอกสารประกอบการบรรยาย
4. โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีความเป็นเลิศ

การประเมินผล

1. การปฏิบัติกิจกรรมในการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม
2. การสังเกตพฤติกรรม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเข้าร่วมกิจกรรม
3. วิเคราะห์ผลต่างค่าคะแนนเฉลี่ยของคะแนนทดสอบก่อนอบรมและหลังอบรมจากเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ
4. ประเมินจากบันทึกผลการเรียนรู้การไปศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ
5. ประเมินจากการฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำในโรงเรียนตนเอง

แบบฝึกปฏิบัติก่อนการอบรม
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

คำชี้แจง ตอบคำถามต่อไปนี้ตามความคิดเห็นและความเข้าใจของท่าน

1. การมีส่วนร่วม หมายถึง
.....
.....
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสำคัญอย่างไร
.....
.....
3. ท่านมีวิธีการพัฒนาทีมงานในโรงเรียนอย่างไรให้ทำงานจนประสบผลสำเร็จ
.....
.....
4. ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องได้แก่อะไรบ้าง
.....
.....
5. การนิเทศ หมายถึง
.....
.....



รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

1. ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557, หน้า 86) ได้สรุปความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร ดังนี้

- 1) การมีจริยธรรมในการทำงานโดยผู้บริหารมีแบบแผนการปฏิบัติที่ถูกต้องสำหรับเป็นเครื่องนำทางไปสู่หลักการประพฤติปฏิบัติที่ถูกหลักศีลธรรมที่สามารถเห็นและวัดได้
- 2) การพัฒนาทีมงานโดยผู้บริหารส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนร่วมกับทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขอบข่ายงานที่กำหนด
- 3) การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องโดยผู้บริหารใช้หลักการมีกัลยาณมิตรให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องส่งเสริมให้มีความตระหนักในตนเองและมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายและ
- 4) การมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้โดยผู้บริหารมีคุณลักษณะที่สนใจและให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่าความสำคัญขององค์กรและให้คุณค่าต่อความดีงามคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าสิ่งอื่นใด

ชวนะ ทวีอุทิศ (2557, หน้า 38) ได้กล่าวถึงความหมายการบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมการบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเกี่ยวกับการจัดการศึกษาได้เข้ามามีส่วนตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมทำงานในการบริหารโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย

ภักธียากุล แก่นแก้ว (2581, หน้า 27) ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม คือ การที่ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม การบริหารแบบมีส่วนร่วมตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้าในการติดตามสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่างในระดับเดียวกัน หรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

2. ความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, อ้างถึงใน คมศิลป์ ประสงค์สุข, หน้า 34 - 35) พบว่า ความสำคัญของการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม เป็นเหตุผลที่จำเป็นต่อการบริหารหรือการจัดการโรงเรียน คือ ก่อให้เกิดความเข้าใจร่วมกันในการปฏิบัติงานที่มุ่งหวัง กระบวนการตัดสินใจสามารถรองรับพฤติกรรมของบุคลากรในโรงเรียนได้กว้างขวางและเกิดการยอมรับได้ เป็นหลักการของการบริหารที่เป็นผลต่อการดำเนินการ ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจและลดช่องว่างของระบบการสื่อสารในโรงเรียนและขจัดปัญหาความขัดแย้งได้

Culkin (1997, pp. 25 - 30, อ้างถึงใน จามจุรี จำเมือง, 2548, หน้า 42 - 43) พบว่าความสำคัญของการบริหารแบบมีส่วนร่วมวางแผนการบริหารให้สอดคล้องกับพันธกิจ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ มีการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อสนองความต้องการของชุมชน ผู้ปกครอง จัดหลักสูตรให้เหมาะสมกับนักเรียน มีการสื่อสารและจัดสภาพแวดล้อมให้สอดคล้องกับสภาพสังคม ผู้บริหารต้องใช้ศักยภาพเพื่อพัฒนาการศึกษาตามความต้องการของบุคคลทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียนด้วยการทำงานแบบมีส่วนร่วม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ตามพันธกิจจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

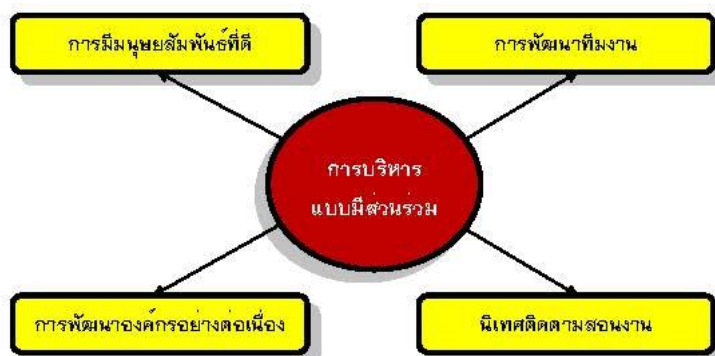
ภทริยา กุล แก่นแก้ว (2561, หน้า 30) กล่าวถึงความสำคัญการทำงานแบบมีส่วนร่วมของผู้หน้าที่ดีว่า หากผู้นำเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วมจะทำให้การทำงานของผู้นับถือมีความรู้ความสามารถและเกิดประสิทธิภาพผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถามมีการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง หรือรับฟังเรื่องราวปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตามคอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมทำให้ผู้นับถือปฏิบัติตาม ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมคือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

3. องค์ประกอบย่อยของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

องค์ประกอบย่อยของการบริหารแบบมีส่วนร่วม ในแต่ละองค์ประกอบจะสามารถหาองค์ประกอบย่อยโดยพิจารณาประเด็นที่มีความคล้ายคลึงกันและสอดคล้องกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม เพื่อจะนำมาเป็นองค์ประกอบย่อย ได้แก่ ความสามารถในการปรับตัว ปรับปรุงพัฒนางานเสมอ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี การมีความซื่อสัตย์สุจริต การพัฒนาทีมงาน การพัฒนาองค์กรต่อเนื่อง การบริหารความขัดแย้ง การมอบอำนาจให้

ปฏิบัติ การมีความจริงใจน่าเชื่อถือ เสริมสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง การมีจริยธรรมในการทำงาน การใช้อิทธิพลสร้างสรรค์ การมีส่วนร่วมตัดสินใจ การมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ นิเทศติดตามสอนงานและการสื่อสารที่ดี

ผู้วิจัย ได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ จากเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่นักวิชาการ นักการศึกษาและนักวิจัยต่าง ๆ ได้เสนอไว้ ผู้วิจัยถือว่าสิ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ จัดทำร่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่จะทำการพัฒนา รายละเอียดผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์ องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม



ภาพประกอบ 1 แผนภาพองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการบริหารแบบมีส่วนร่วม

3.1 การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

3.1.1 ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์จัดเป็นทั้งศาสตร์ (Science) และศิลป์ (Art) เนื่องจากมีหลักการ และทฤษฎีที่เป็นข้อความรู้ และการนำหลักการหรือทฤษฎีไปปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยเทคนิควิธีการซึ่งถือเป็น ศิลปะเฉพาะตัวของแต่ละบุคคล จะสังเกตเห็นได้อย่างหนึ่งว่า คนแต่ละคนมีความสามารถในการติดต่อกับผู้อื่นไม่เท่ากัน บางคนเป็นที่พอใจของคนหมู่มาก มีเพื่อนมากหน้าหลายตา และมีคนที่อยากพูดคุยติดต่อกับ หรือทำงานร่วมกับเขามากมาย ในขณะที่บางคนไม่ค่อยมีใครอยากจะเข้าใกล้ หรือทำงานร่วมกับเขา นั่นเป็นเพราะเขาขาดศิลปะในการติดต่อกับบุคคลอื่น ซึ่งอาจเป็นเพราะไม่รู้หลักการว่าควรทำอย่างไร หรือเป็นเพราะนำหลักการไปใช้ไม่ถูกวิธี ดังนั้น การที่คนเราจะมียุทธศาสตร์ที่ดีกับบุคคลอื่น จึงจำเป็นต้องเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและหมั่นฝึกฝนเพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญ จนสามารถนำหลักการที่เป็นข้อความรู้ทางทฤษฎีไปใช้ได้อย่างเป็นธรรมชาติ

ความหมายของมนุษยสัมพันธ์ มีนักจิตวิทยาให้ความหมายไว้หลายท่าน พอสรุปได้ดังนี้

อริสโตเติล (Aristotle) นักปราชญ์ชาวกรีก อธิบายว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคม มนุษย์ใช้ชีวิตอยู่ร่วมกัน เป็นหมู่เป็นเหล่ามนุษย์อยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มเป็นพวก มีปฏิสัมพันธ์ร่วมกัน การที่มนุษย์อยู่ร่วมกัน ทำให้พวกเขารู้สึกปลอดภัย ซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของมนุษย์ ดังนั้นเราอาจกล่าวได้ว่า การที่มนุษย์มีสัมพันธ์กัน มนุษย์จึงเป็นสัตว์สังคมดังที่นักปราชญ์ได้กล่าวไว้

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างมนุษย์ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2525, หน้า 402) ในปี พ.ศ. 2538 ราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายเพิ่มเติมว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างมนุษย์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน มนุษยสัมพันธ์ (Human Relationships) เป็นการอยู่ร่วมกันของมนุษย์เป็นหมู่เป็นคณะหรือกลุ่มโดยมีการติดต่อสื่อสารกัน ระหว่างบุคคล ระหว่างกลุ่ม เพื่อให้ทราบความต้องการของแต่ละบุคคล หรือกลุ่มรวมไปถึงวิธีการจูงใจ และประสานความต้องการของบุคคล และกลุ่มให้ผสมผสานกลมกลืนกันตามระบบที่สังคมต้องการ พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2538, หน้า 828)

มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง การแสวงหาเพื่อทำความเข้าใจโดยการใช้อยู่ ลักษณะรูปแบบการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลเป็นผลก่อให้เกิดความเชื่อมโยง เพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การของแต่ละบุคคลที่ได้กำหนดไว้ อำนวย แสงสว่าง (2544, หน้า 99)

มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการจูงใจของบุคคลอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิภาพ โดยมีความพอใจในทางเศรษฐกิจและสังคม มนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ เพื่อใช้ในการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคล การยอมรับนับถือ การให้ความร่วมมือ และการให้ความจงรักภักดี ในการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคลต่อบุคคลตลอดจนองค์การต่อองค์การ (David Keith, 1977)

3.1.2 ความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์

มนุษย์สัมพันธ์ ช่วยทำให้มนุษย์มาอยู่ร่วมกันเป็นสังคม ไม่ว่าจะสังคมขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ แต่ละคนที่มาอยู่ร่วมกันนั้น ต่างก็มีความแตกต่างกัน (Individual) ความแตกต่างกันในเรื่องความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ เจตคติ ทัศนคติ ความคิดเห็น ความเชื่อเป็นต้น แต่ถ้าทุกคนสามารถร่วมมือกัน ระดมความแตกต่างเหล่านี้แล้วนำมาสร้างสรรค์ให้เกิดสิ่งที่ดีใหม่ ๆ ขึ้นในสังคม ก็จะก่อให้เกิดเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะการคิดของคนหลายคน ย่อมจะรอบคอบกว่า และมีโอกาสผิดพลาดมีน้อยกว่าการคิดคนเดียว ปัญหาจึงอยู่ที่ว่าทำอะไร บุคคลหลาย ๆ คนซึ่งจะสามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ช่วยกันคิดช่วยกัน ทำอย่างเต็มความสามารถของตนเอง และจะต้องก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน มีความรักใคร่ สนิทสมานสามัคคีต่อกัน มีความเคารพยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน จริงใจต่อกัน มีเจตคติที่ดีต่อกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ที่กล่าวมาทั้งหมดคือ การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในกลุ่มคนนั้นนั่นเอง

มนุษย์สัมพันธ์ซึ่งสำคัญมาก ตั้งแต่หน่วยสังคมตั้งแต่เล็กที่สุดคือ ครอบครัวไปจนถึงหน่วยสังคมที่ใหญ่ที่สุด คือ สังคมโลก ได้แก่ องค์การสหประชาชาติ ลงมาจนเป็นประเทศ ถ้าหากสามารถทำให้คนที่มาอยู่ร่วมกันนั้นมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจกัน มีความปรารถนาจะร่วมมือร่วมใจกัน แบ่งหน้าที่กันทำ กำหนดบทบาทหน้าที่และปฏิบัติหน้าที่ของตนได้อย่างสมบูรณ์ หน่วยงานหรือสังคมนั้นก็จะเป็นระเบียบ มีความสุข ความเจริญก้าวหน้า พัฒนาไปสู่ความเป็นสากลได้ ฉะนั้นผู้นำของกลุ่มต้องมีบทบาทอย่างมาก ในการที่จะทำให้เกิดสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้ โดยอาศัยความรู้ทาง

มนุษย์สัมพันธ์ นำมาสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ร่วมงาน ให้โอกาสผู้ร่วมงานร่วมแสดงความคิดเห็นและรับฟังเหตุผลซึ่งกันและกัน ร่วมทำกิจกรรม ให้เกียรติกัน มีความยุติธรรมให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงานอย่างจริงจัง มีสวัสดิการดี จะเป็นผลให้เกิดความศรัทธาและความพึงพอใจเกิดขึ้น และในที่สุด คนทำงานทุกคนก็จะทุ่มเทกำลังและพลังกาย พลังความคิด ร่วมแรงร่วมใจอย่างเต็มที่และผู้นำที่สามารถปฏิบัติตน จนก่อให้เกิดพฤติกรรมดังกล่าวได้ก็จะได้ชื่อว่าเป็นบุคคลที่มีมนุษย์สัมพันธ์ดี

มนุษย์ทุกคนสามารถฝึกการมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีได้ ถ้ามีความปรารถนา มีความตั้งใจจริง พร้อมทั้งจะฝึกฝน ศึกษาหาความรู้ ประสบการณ์ และนำไปปฏิบัติจริง ๆ เพื่อให้เกิดทักษะในการสร้างความสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะมนุษย์สัมพันธ์เป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ มนุษย์สัมพันธ์ซึ่งเป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการเข้ากับคน การเอาชนะใจคน และการครองใจคนทุกระดับ เช่น ผู้บังคับบัญชา กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานกับเพื่อนร่วมงาน และรวมทั้งคนในครอบครัวด้วยการพูดจาดี ยิ้มแย้มแจ่มใส มีความเป็นมิตรกับทุกคนเป็นหลักการแรกที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ให้ดีขึ้นต่อไป และจำไว้เสมอว่า เราเป็นมนุษย์ต้องปฏิบัติกับคนอื่น เช่นเดียวกับตัวเรา

3.1.3 ความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์

- 1) มนุษย์สัมพันธ์ทำให้เกิดสร้างความสามัคคีธรรมให้เกิดขึ้นในกลุ่มสังคมในหมู่คณะ
- 2) มนุษย์สัมพันธ์ทำให้การบริหารงานต่าง ๆ สามารถก่อให้เกิดการรวมพลัง เพื่อก่อให้เกิดความร่วมแรงร่วมใจ เกิดความรักใคร่ สมัคสมานสามัคคีในการปฏิบัติงาน
- 3) มนุษย์สัมพันธ์ทำให้สังคมปกติสุข คนในสังคมนั้น ๆ อยู่ดีมีสุข
- 4) มนุษย์สัมพันธ์ทำให้สร้างความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกัน เป็นการสร้างสรรค์สังคม
- 5) มนุษย์สัมพันธ์ทำให้งานต่าง ๆ ประสบความสำเร็จเพราะเราอยู่คนเดียวไม่ได้ เราทำงานหลายอย่างคนเดียวไม่ได้ ต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกัน งานจึงจะประสบความสำเร็จ

6) มนุษย์สัมพันธ์ทำให้คนแตกต่างจากสัตว์อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านจิตใจ ดังนั้นในการอยู่ร่วมกันจึงทำให้มนุษย์รู้ถึงความรักใคร่และไมตรีที่มีให้กัน รวมถึงความต้องการที่จะบรรลุจุดหมายด้วยความภูมิใจ

7) มนุษย์สัมพันธ์ทำให้บุคคลยอมรับนับถือกัน ตระหนักในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ “ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์” (Human dignity) ต้องทำให้คนที่ทำงานร่วมกันรู้และเข้าใจถึงการให้เกียรติกัน เสมอมนุษย์เฉกเช่นเดียวกันคือ การยอมรับคุณค่าความเป็นมนุษย์นั่นเอง

8) มนุษย์สัมพันธ์ทำให้งานทุกอย่างบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ เพราะทุกคนเคารพในการแสดงความคิดเห็น และพฤติกรรมการแสดงออกของแต่ละบุคคล อันจะนำไปสู่ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีนั่นเอง

3.1.4 การสร้างมนุษย์สัมพันธ์

การสร้างมนุษย์สัมพันธ์นั้นไม่ใช่เรื่องยาก เมื่อทำได้แล้วจะอำนวยความสะดวกให้แก่การดำรงชีวิตครอบครัวและการทำงาน สำหรับในด้านการทำงานนั้นมีข้อที่ควรปฏิบัติคือ

1) การสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลในองค์กรมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การสร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนร่วมงาน การเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเองให้เข้าได้กับเพื่อนร่วมงาน

2) การควบคุมพฤติกรรมและเจตนาารมณ์ผู้อื่น เมื่อต้องการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีสิ่งที่ควรต้องปฏิบัติคือ การสร้างความประทับใจให้กับเพื่อนร่วมงาน การสร้างความเป็นมิตร มองหาส่วนดีและยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน คำหนึ่งถึงเสมอว่าเพื่อนร่วมงานทุกคนเป็นผู้มีคุณค่า การสั่งหรือติดต่องานไม่ควรใช้วิธีพูดผ่านกับคนอื่น

3) วิธีสร้างเสน่ห์ในบุคลิกภาพ การเป็นคนมีเสน่ห์จะช่วยให้บุคคลที่อยู่รอบข้างอยากเข้ามาชิดใกล้และปรารถนาจะร่วมงานด้วย การสร้างเสน่ห์สามารถทำได้โดย การใช้น้ำเสียงหรือคำพูด การแสดงออกทางร่างกาย การใช้ภาษาที่เหมาะสม การพัฒนาบุคลิกภาพให้สง่างาม การแต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศะและการมีความมั่นใจในตนเอง

4) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา การปฏิบัติงานในองค์กรผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องมีการสื่อสารเพื่อร่วมกัน

ตำแหน่งงานให้บรรลุภารกิจขององค์กรโดยผู้บังคับบัญชาจะทำหน้าที่อำนวยความสะดวกให้นโยบายและข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและเหมาะสมแก่พนักงาน และในทางตรงกันข้ามก็ต้องรับฟังข่าวสารข้อมูล ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นของพนักงาน เพื่อให้สามารถประสานงานในการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ในการวินิจฉัยตัดสินใจก็เป็นหน้าที่ที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บังคับบัญชาและเป็นศิลปะอันหนึ่งในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการวินิจฉัยสั่งการที่เกิดขึ้น ภาระหน้าที่ที่สำคัญอีกอย่างหนึ่ง ก็คือการสั่งการ โดยในการสั่งการนั้นสามารถทำได้ในหลายรูปแบบ เช่น การสั่งงานด้วยวาจา และการสั่งงานเป็นลายลักษณ์อักษร ซึ่งต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมและยังสามารถสั่งโดยใช้การบังคับหรือออกคำสั่ง การสั่งงานแบบขอรองการสั่งงานแบบแนะนำ การสั่งงานแบบอาสาสมัคร ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าตัวผู้บริหารจะเลือกใช้การสั่งงานแบบใด

5) หลักปฏิบัติในการเป็นผู้ช่วยที่ดี การปฏิบัติตัวเป็นผู้ช่วยที่ดีนั้นจะใช้หลัก 3 ประสานก็คือ มือดี ใจดี ความคิดดี ซึ่งมือดีก็คือมีความรู้ความสามารถ ประสิทธิภาพ บุคลิกภาพและลักษณะท่าทางดี ใจดีก็คือมีความมั่นคงทางจิตใจ มีความรับผิดชอบ เอาใจใส่ในงาน มีความขยันหมั่นเพียรและอดทน ส่วนความคิดดีก็คือ มีความคิดริเริ่ม ความเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รู้จักกาลเทศะ รู้จักช่องทางในการติดต่อสื่อสารและเป็นผู้รู้จักประมาณตน

3.2 การพัฒนาทีมงาน

การร่วมแรงร่วมใจกันก่อให้เกิดพลังที่จะก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ดีกว่าการแยกกันทำแบบสะเปะสะปะไร้ทิศทาง นั่นเลยทำให้หลายองค์กรหันมาให้ความสำคัญกับการทำงานระบบทีมเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ รวมถึงมุ่งมั่นฝึกฝนและพัฒนาทักษะการทำงานเป็นทีมอย่างเป็นจริงเป็นจัง เพื่อให้ก่อประโยชน์สูงสุดแก่องค์กรในที่สุด

3.2.1 ความหมายของทีมงาน

ทีมงาน (Team Work) หมายถึง กลุ่มบุคคลที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นระบบทีม คำนี้จะมุ่งเน้นไปยังทรัพยากรบุคคลมากกว่า ซึ่งนี่คือฟันเฟืองสำคัญของการทำงานระบบทีมเลยทีเดียว หากทีมงานประกอบไปด้วยบุคลากรที่ไม่ดี ระบบทีมก็อาจพังได้เช่นกัน ในทางตรงกันข้ามหากบุคลากรเกิดการรวมตัวเป็นทีมงานที่ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ นั่นย่อมทำให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยิ่ง องค์กรในยุคนี้จึงให้

ความสำคัญกับการทำงานแบบทีมเป็นอย่างมาก และการที่จะพัฒนาทีมงานที่ดีได้นั้น จะต้องมีกระบวนการวางแผนการสร้างทีม (Team Building) ให้ดีและมีประสิทธิภาพด้วย เพื่อให้การทำงานระบบทีมยอดเยี่ยมที่สุด

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การทำงานร่วมกันของสมาชิกหรือพนักงานในองค์กรมากกว่า 1 คนขึ้นไป โดยหัวใจสำคัญก็คือทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน และเต็มใจร่วมกันปฏิบัติการกิจต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายจนไปสู่ความสำเร็จ แต่การที่ทุกคนจะรวมตัวกันเพื่อทำงานเป็นระบบทีมที่มีประสิทธิภาพนั้นก็ไม่ใช่เรื่องง่ายเสียทีเดียว เพราะการทำงานระบบนี้มีปัจจัยสำคัญมากมายที่ต้องใส่ใจและจริงจัง แต่ก็ไม่ใช่เรื่องยากจนเกินไปหากทุกคนมีใจที่จะทำความสำเร็จร่วมกัน

3.2.2 องค์ประกอบของทีมงาน (Team Work Structure)

ทีมงานจะเป็นรูปเป็นร่างขึ้นมาได้ควรจะต้องประกอบไปด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ เหล่านี้

1) ผู้นำทีม ผู้นำทีมเปรียบเสมือนกับคันเรือที่จะคอยควบคุมดูแลให้เรือขับเคลื่อนอย่างถูกทิศทางและพุ่งตรงไปสู่เป้าหมายให้ได้ ผู้นำทีมที่ดีนั้นต้องไม่ใช่เพียงผู้สั่งการเพียงอย่างเดียว แต่ต้องรู้จักการบริหารงานและบริหารบุคคลซึ่งเป็นสมาชิกในทีมให้ดีด้วย โดยผู้นำที่ดีมีคุณสมบัติสำคัญมากมายดังนี้

1.1) เป็นคนมีวิสัยทัศน์ ผู้นำที่ดีควรมองไกลไกล มีวิสัยทัศน์สามารถมองไปข้างหน้า เข้าใจทิศทาง และรู้จักชี้แนะไปสู่มเป้าหมายได้เป็นอย่างดีที่สุด ผู้นำที่ไม่มีวิสัยทัศน์ก็เหมือนกับคันเรือที่ไม่รู้ว่าจะเดินทางไปทางไหนเพื่ออะไร บางทีอาจทำให้การขับเคลื่อนองค์กรเสมือนพายเรือวนอยู่ในอ่างได้

1.2) เป็นคนที่มีความคิดริเริ่มที่ดี ผู้นำที่ดีควรเป็นคนที่มีหมั่นคิดริเริ่มอะไรใหม่ ๆ อยู่เสมอ ทหาวิธีการตลอดจนกระบวนการใหม่ ๆ พัฒนาตัวเองอยู่เสมอ และต้องรู้จักจุดประกายอะไรใหม่ ๆ ให้กับทีมด้วย

1.3) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี อุดรรูว์ได้เก่ง เมื่อผู้นำมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจนแล้วย่อมต้องวางแผนการทำงานได้ดี รวมถึงแบ่งงาน จัดการหน้าที่ บริหารการทำงานสมาชิกในทีมให้ได้ดีด้วย เพื่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และยามที่เกิดรูว์ ผู้นำต้องเห็นก่อน และสามารถหาวิธีตลอดจนแนะนำการแก้ไขได้รวดเร็วและทันที่ให้ได้ด้วย

1.4) เป็นคนที่มีวินัยและความรับผิดชอบ ผู้นำที่ดีต้องทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ มีวินัย และควบคุมการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่ได้วางแผนไว้ให้ดีที่สุด หากผู้นำขาดความรับผิดชอบแล้ว ไม่ทำงานตามแผน การทำงานระบบทีมก็ก่อให้เกิดผลเสียหายได้

1.5) มีทักษะในการสร้างแรงจูงใจและสร้างความเชื่อมั่นที่ดี ยามเกิดปัญหา หรือองค์กรเคลื่อนที่ช้าจากอุปสรรคใด ๆ ก็ตาม ผู้นำที่ดีควรควบคุมสถานการณ์ได้ ขณะเดียวกันก็ควรสร้างแรงจูงใจส่งเสริมการทำงานระบบทีมให้มีพลังในการก้าวต่อไปได้ รวมถึงสร้างความเชื่อมั่นให้กับทุกคนในทีมได้ เป็นจุดศูนย์รวมของทีมที่ทุกคนไว้ใจ และพร้อมจะก้าวไปด้วยกัน

1.6) เป็นนักสื่อสารที่ยืดหยุ่น และเป็นผู้ฟังที่ดี การสื่อสารที่ดีจะทำให้การทำงานระบบทีมราบรื่น และทำให้องค์กรก้าวหน้าได้ไว การสื่อสารกับคนในทีมที่ดีนั้นย่อมสร้างความไว้วางใจได้ดียิ่งขึ้น ขณะเดียวกันผู้นำก็ต้องรู้จักการเป็นผู้ฟังที่ดี รับฟังความคิดเห็นของสมาชิกในทีมทุกคนอย่างเท่าเทียม และแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกต้อง

1.7) เป็นนักคิดวิเคราะห์ที่ดีและมีทักษะในการตัดสินใจที่เฉียบแหลม คุณลักษณะสำคัญอีกอย่างของผู้นำที่ดีคือการต้องเป็นคนที่มีตัดสินใจได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม กล่าวตัดสินใจ ตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว และรอบคอบ ซึ่งการที่จะทำอย่างนั้นได้นั้นก็ย่อมต้องเป็นผู้ที่วิเคราะห์เรื่องราวต่าง ๆ ได้ดีด้วย มีทักษะในการแสวงข้อมูล และประมวลผลอย่างละเอียดรอบคอบ แต่ก็ไม่แข็งข้านเกินไป

2) สมาชิกทีม เมื่อมีผู้นำที่ดีแล้ว หากขาดผู้ตามที่ดีการทำงานในระบบทีมนั้นก็ไร้ค่า การที่ผู้นำได้ผู้ตามที่ร่วมแรงร่วมใจทำงานอย่างดีนั้นก็ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพ และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในที่สุด สมาชิกในทีมทุกคนจึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในระบบการทำงานเป็นทีม ซึ่งคุณลักษณะสำคัญมีดังนี้

2.1) เป็นคนที่รับผิดชอบในการทำงาน สมาชิกที่เป็นผู้ตามที่ดีหากมีความรับผิดชอบในการทำงานตามที่และภาระกิจที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดีแล้ว นั่นย่อมทำให้แผนที่วางไว้มีโอกาสประสบความสำเร็จสูงตามไปด้วย และเมื่อสมาชิกไม่มีความรับผิดชอบ งานก็จะเสีย ระบบงานก็จะล้ม องค์กรก็จะพังทลายได้

2.2) เคารพกฎและกติการ่วมกัน กฎและกติกาต่าง ๆ จำเป็นต่อการทำงานในระบบทีมมาก เพราะทุกคนไม่ได้ทำงานคนเดียว และทุกคนมีลักษณะนิสัยที่แตกต่างกัน แต่สิ่งที่จะทำให้ทุกคนอยู่ร่วมกันได้ก็คือการเคารพและยอมรับปฏิบัติตามใน

กฎระเบียบเดียวกัน เพื่อให้เกิดปัญหาในการทำงานน้อยที่สุด และทุกคนอยู่ภายใต้กรอบที่ยุติธรรมกับทุกฝ่าย

2.3) ให้ความร่วมมือกันอย่างเต็มที่ อย่างที่กล่าวไว้ว่าระบบการเป็นทีมนี้ก็คือการทำงานร่วมกัน หากไม่เกิดความร่วมมือกันก็ย่อมทำให้การทำงานเกิดปัญหาได้ เมื่อไม่มีความร่วมมือกันระบบการทำงานเป็นทีมก็จะพัง ทุกอย่างก็เกิดผลเสียตามมา

2.4) ยอมรับความแตกต่าง เปิดใจรับความคิดเห็นใหม่ ๆ บนโลกนี้ไม่มีใครที่เหมือนกัน และมีความคิดเห็นตรงกันไปเสียทุกเรื่อง การเห็นต่างกันนั้นไม่ใช่สิ่งที่ผิด แต่สิ่งที่ควรทำก็คือการยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ไม่ใช่ความคิดเห็นฝ่ายหนึ่งต้องถูกเสมอ และอีกฝ่ายต้องผิดเสมอ ตรงกันข้ามความคิดเห็นแต่ละความคิดเห็นนั้นต่างก็ดีทุกอย่าง เพียงแต่เหมาะสมกับคนละสถานการณ์เท่านั้น การไม่ยอมรับความคิดเห็นของคนอื่นนั้นก็สร้างปัญหาในการทำงานระบบทีมได้เช่นกัน

2.5) คิดถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน การทำงานระบบทีมคือการยึดถือเอาประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก องค์ศรัทธามาก่อนส่วนตน และยืนหยัดกับความสำเร็จร่วมกัน เพราะความสำเร็จไม่ได้เป็นของใครคนใดคนหนึ่ง หรือเกิดจากใครคนใดคนหนึ่ง แต่เป็นความสำเร็จที่เกิดจากการร่วมมือร่วมแรงกัน

3) ระบบการทำงานและกติกาส่งที่ยึดโยงให้สมาชิกแต่ละคนในแต่ละบทบาททำงานร่วมกันในระบบทีมได้ก็คือเรื่องของระบบการทำงานแบบทีมและกติกาส่งที่ทุกคนต้องเคารพร่วมกันนั่นเอง เพราะนี่คือกรอบสำคัญที่จะทำให้ทุกคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน

3.1) ระบบการทำงานต้องแบ่งหน้าที่ชัดเจนไม่ทับซ้อน การทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้นไม่ควรจะทำหน้าที่ทับซ้อนกัน แต่ละคนควรมีหน้าที่ชัดเจนของตัวเอง มีภาระกิจของตัวเอง เพื่อให้ทุกคนทำหน้าที่ให้ดีที่สุดในการบรรลุเป้าหมาย

3.2) กติกาส่งยุติธรรมกับทุกฝ่าย และเห็นพ้องต้องกัน กติกาส่งในการทำงานทุกฝ่ายควรเห็นพ้องต้องกัน เพื่อยึดถือและปฏิบัติในกรอบเดียวกัน ที่สำคัญกติกาส่งนี้ต้องยุติธรรมสำหรับทุกฝ่าย ไม่เอาเปรียบฝ่ายใดจนเกินไป ไม่เชื่อประโยชน์ต่อฝ่ายใดจนเกินพอดี หรือไม่เอาเปรียบเข้าข้างผู้ที่มีอำนาจอยู่เหนือกว่า ถ้าทุกคนไม่เคารพกติกาหรือกติกาไม่เป็นธรรม การทำงานก็จะเริ่มแย่งตั้งแต่เริ่มต้น

3.3) ระบบการทำงานต้องปฏิบัติได้ง่าย ไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานหลายองค์กรสร้างระบบการทำงานที่ดีและยืดหยุ่น แต่กลับยากต่อการทำงานของคนในองค์กรหรือคิดคนมีความสามารถไม่พอมาทำงาน ต่อให้ระบบดีเพียงไรก็ส่งผลให้งานไม่มีประสิทธิภาพได้ ฉะนั้นระบบการทำงานที่ดีควรปฏิบัติตามได้ง่าย ไม่ก่อให้เกิดปัญหา ไม่ทำให้ระบบการทำงานสะดุด หากทำงานได้ราบรื่น ก็ย่อมทำให้เกิดความสำเร็จได้ง่ายขึ้น

3.4) สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เหมาะสม องค์กรที่ดีควรรู้จักที่จะยืดหยุ่นและปรับตัวเองให้ไวตามสถานการณ์ ซึ่งระบบและกติกาดัง ๆ ก็ควรจะปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย เพื่อที่จะทำให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

3.2.3 คุณลักษณะสำคัญของการพัฒนาทีมงาน

1) การปฏิสัมพันธ์กันของคนในทีม การทำงานระบบทีมที่ดีต้องมีการปฏิสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน พูดยุข ปรึกษา ช่วยเหลือ สื่อสารการทำงานระหว่างกัน หากการทำงานระบบทีมเป็นแบบทำใครทำมัน ไม่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน นั่นไม่เรียกว่าการทำงานเป็นทีม และก่อให้เกิดผลเสียหายได้ง่าย

2) มีเป้าหมายที่จะบรรลุร่วมกันนั่นถือเป็นหัวใจสำคัญของระบบการทำงานเป็นทีมเลยทีเดียว หากการทำงานในระบบทีมถึงแม้จะดีเพียงไรก็ตาม หากไม่มีเป้าหมายชัดเจน ก็จะไม่ทิศทางของการทำงานที่แน่ชัด และจะไม่มีการร่วมแรงร่วมใจกันที่มีพลัง ไม่มีแรงผลักดันให้ปฏิบัติภาระกิจหน้าที่การงานให้สำเร็จ ซึ่งสิ่งนี้ทำให้การทำงานแบบทีมต่างจากการทำงานแบบกลุ่ม

3) มีโครงสร้างและระบบการทำงานที่ชัดเจน เมื่อเกิดการทำงานแบบทีมแล้วสิ่งที่จะช่วยทำให้การทำงานระบบนี้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นก็คือการวางโครงสร้างของการทำงานตลอดจนหน้าที่การงานของแต่ละคนให้ชัดเจน มีภาระกิจที่เข้าใจได้ง่าย และปฏิบัติได้ตามความสามารถ การวางโครงสร้างนั้นอาจหมายถึงการวางตำแหน่งการทำงานด้วย นั่นรวมถึงการวางโครงสร้างอำนาจ มีระบบหัวหน้าทีมและลูกน้อง เพื่อการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพด้วย รวมถึงการเข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างดีและเข้าใจบทบาทหน้าที่ของคนอื่นให้ทีมให้ดีขึ้น

4) มีความรู้สึกร่วมกันและมีทัศนคติในทิศทางเดียวกัน สิ่งสำคัญอย่างยิ่งอีกอย่างของการทำงานเป็นทีมก็คือทุกคนในทีมต้องมีความรู้สึกร่วม มุ่งมั่นที่จะ

ทำงานร่วมกัน ตลอดจนมีทัศนคติในการทำงานไปในทางเดียวกัน หากทีมที่มีทัศนคติสวนทางกัน หรือไม่มีความรู้สึกร่วมกัน ก็ย่อมเหมือนเรือที่ฝิพายพายอย่างสะเปะสะปะ ไม่พร้อมเพรียง พายแบบตัวใครตัวมัน หรือคนนึงพายไปข้างหน้า อีกคนพายถอยหลัง อีกคนขึ้นก็ยกและไม่พายเลย เรือก็ย่อมไม่พุ่งไปข้างหน้าแน่นอน ที่สำคัญความรู้สึกร่วมและทัศนคติในทิศทางเดียวกันนั้นก่อให้เกิดความสามัคคีได้ง่ายอีกด้วย

5) เปิดเผย ตรงไปตรงมา จริงใจต่อกัน และไว้น้ำใจ การเปิดใจกันเป็นส่วนสำคัญของการทำงานระบบทีมเช่นกัน เพราะการทำงานระบบทีมนี้วัดความสำเร็จที่องค์รวม ฉะนั้นทุกคนจึงควรเปิดใจกัน ยอมรับกัน พูดกันอย่างตรงไปตรงมา ไม่อ้อมค้อม ทำงานแบบช่วยเหลือกันแทนที่จะแข่งขันกัน ไว้น้ำใจกัน ไม่ปิดบังข้อมูลกัน หากแต่ละคนเห็นแก่ตัว เอาแต่ประโยชน์ส่วนตน ไม่ร่วมมือร่วมแรง ไม่เปิดเผยข้อมูลต่อกัน กันให้อีกฝ่ายไม่ได้ประโยชน์ที่เหนือกว่าตน ความไม่จริงใจต่อกันนี้ย่อมทำให้ระบบทีมล่มสลายได้เช่นกัน

3.3 การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน ยั่งยืนไปในระยะยาว ฉะนั้นองค์กรที่มีเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่มองการณ์ไกล คิดทำสิ่งไหนไม่ใช้การหวังผลแค่ระยะสั้น แต่เป็นการวางรากฐานเพื่อให้องค์กรเติบโตได้ในระยะยาว การเติบโตในระยะยาวที่มั่นคงก็ย่อมต้องมีรากฐานที่แข็งแกร่ง มีการวางแผนที่มองการณ์ไกล ตลอดจนคนในองค์กรให้ความร่วมมือในการขับเคลื่อนองค์กรไปในทิศทางที่วางไว้อย่างดีเยี่ยม รวมไปถึงสังคมยังส่งเสริมสนับสนุนให้องค์กรนั้นเจริญเติบโตและก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดยั้งอีกด้วย

3.3.1 ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง

การวางแผนเพื่อพัฒนาองค์กรให้เติบโตในระยะยาวนั้นควรคำนึงถึงปัจจัยสำคัญหลากหลายด้าน ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลในรายละเอียดมิติต่าง ๆ ของการบริการองค์กรด้วยนั่นเอง หากองค์กรที่ต้องการยั่งยืนระยะยาวยังไม่คำนึงถึงปัจจัยเหล่านี้ ก็อาจจะยังไม่เห็นภาพขององค์กรในระยะยาวที่ชัดเจน และอาจทำให้การทำธุรกิจนั้นไม่ประสบความสำเร็จได้เช่นกัน ปัจจัยต่าง ๆ นั้นมีรายละเอียดดังนี้

1) อุดมการณ์องค์กร (Ideology) องค์กรที่ขาดอุดมการณ์ชัดเจน มักไม่มีแนวทางในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจนด้วยเช่นกัน รวมถึงไม่มีแก่นยึดในการที่จะมุ่ง

ดำเนินไปข้างหน้า องค์กรที่เริ่มต้นด้วยอุดมการณ์ที่ชัดเจนจะทำให้องค์กรธุรกิจสำคัญของคุณ และรู้ว่าสิ่งที่ควรทำนั้นคืออะไร สิ่งที่ไม่ควรทำนั้นคืออะไร ซึ่งจะส่งต่อให้องค์กรมีรายละเอียดในด้านอื่น ๆ ที่ชัดเจนตามมาด้วย อีกอย่าง อุดมการณ์จะเป็นสิ่งที่บ่งบอกความมุ่งมั่นขององค์กรได้เป็นอย่างดีอีกทางหนึ่งด้วย

2) คุณค่าของธุรกิจและองค์กร (Value) คุณค่าของธุรกิจและองค์กรในที่นี้ไม่ใช่อยู่ที่ตัวเงิน แต่อยู่ที่การตีคุณค่าของแต่ละองค์กรเอง หากองค์กรตีค่าของธุรกิจของคุณให้มีคุณค่าก็จะถือว่าองค์กรให้ความสำคัญและภาคภูมิใจในธุรกิจนั้น ซึ่งจะช่วยให้สามารถดำเนินกิจการในระยะยาวได้ดียิ่งขึ้นด้วย แต่หากเราไม่เห็นคุณค่าของธุรกิจของตนเอง เราอาจไม่เห็นโอกาสในการเติบโต ไม่เห็นโอกาสทางการค้า รวมถึงไม่เห็นคุณค่าขององค์กรในธุรกิจนั้นได้ หากเรารู้จักสร้างคุณค่าให้กับธุรกิจและองค์กรเราอาจกลายเป็นองค์กรที่ประสบความสำเร็จได้ และเมื่อเราเห็นค่าเราก็จะผลักดันให้เดินต่อไปในระยะยาวได้เช่นกัน

3) วิสัยทัศน์ (Vision) วิสัยทัศน์ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะพาองค์กรไปได้ไกลเพียงไร หากเรามองเห็นโอกาส ตลอดจนมีวิสัยทัศน์ในการนำพาองค์กรไปในทิศทางที่ยืดเยื้อ ย่อมมีส่วนทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ วิสัยทัศน์ที่ยิ่งก้าวไกลยิ่งมีส่วนให้องค์กรมีความยั่งยืนเพิ่มมากขึ้นตามการวางวิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะบอกได้ว่าองค์กรนั้นจะก้าวไกลเพียงไร

4) พันธกิจ (Mission) เมื่อมีวิสัยทัศน์ที่ดีแล้วย่อมนำไปสู่การวางพันธกิจขององค์กรนั่นเอง องค์กรที่พร้อมจะยั่งยืนระยะยาวจะมีการสร้างแนวทางในการประกอบธุรกิจของตนให้เป็นหลักการในการปฏิบัติตาม เพื่อที่จะขับเคลื่อนองค์กรด้วยวิถีของตนได้อย่างชัดเจน การขับเคลื่อนวิถีของตนนั้นบ่งบอกได้ถึงการวางแผน การปฏิบัติที่ชัดเจน ตลอดจนเป้าหมายที่เห็นได้ชัด และการมุ่งสู่เป้าหมายที่ไม่ลังเล แนวทางในการประกอบธุรกิจนี้จะนำมาซึ่งการปฏิบัติงานขององค์กรที่มีรูปธรรมและมีประสิทธิภาพด้วย

5) นโยบาย (Policy) เมื่อมีวิสัยทัศน์ที่ดีแล้วมักจะนำไปสู่นโยบายบริษัทที่ดี ซึ่งนี่คือสิ่งที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานขององค์กรได้จริง การมีนโยบายที่ชัดเจนจะทำให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรสามารถปฏิบัติได้อย่างเข้าใจและถูกต้อง และจะส่งผลให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในที่สุด หากนโยบายไม่ชัดเจน ก็ย่อมทำให้การประกอบการไม่มีทิศทางที่ชัดเจน และนั่นก็อาจทำให้องค์กรไม่สามารถขับเคลื่อนได้อย่างสะดวกเช่นกัน

6) แผนปฏิบัติการ (Action Plan) แผนปฏิบัติการอาจจะเป็นสิ่งที่เป็นรูปธรรมที่สุดสำหรับการประกอบกิจการใด ๆ หากบริษัทมีแผนปฏิบัติการที่ชัดเจนก็มักจะทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพขึ้นด้วย บริษัทที่มีการวางแผนปฏิบัติการในระยะยาวได้ต็มที่ก็ย่อมทำให้องค์กรมีเป้าหมายในการยืนระยะยาวด้วย และเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้องค์กรยั่งยืนด้วยนั่นเอง

3.3.2 องค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องที่ควรคำนึงถึง

การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องที่มีเป้าหมายอยู่ที่ความยั่งยืนนั้นเรามักต้องคำนึงถึงองค์ประกอบ 3 ด้านดังต่อไปนี้ ซึ่งทุกด้านนั้นล้วนแล้วแต่มีความเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกัน และควรสร้างสมดุลขององค์ประกอบทั้ง 3 ด้านให้ดีด้วย ซึ่งทุกองค์กรควรใส่ใจและคำนึงในเรื่องนี้เป็นอย่างมาก

1) เศรษฐกิจ (Economy) เรื่องเศรษฐกิจนั้นถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจโดยตรง ตั้งแต่ระดับท้องถิ่น ระดับชาติ ไปจนถึงระดับโลก เราควรใส่ใจในเรื่องนี้ให้ดี เพราะมันมีส่วนสำคัญที่จะทำให้เราประกอบธุรกิจได้ประสบความสำเร็จหรือไม่แน่นอนว่าเศรษฐกิจที่ย่อมทำให้การประกอบกิจการมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง ในขณะที่เศรษฐกิจแย่งก็มีผลที่ทำให้ผลประกอบการย่ำแย่ด้วยเช่นกัน และนั่นก็ส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนขององค์กรได้มากที่สุด ในขณะเดียวกันการประกอบกิจการขององค์กรก็มีส่วนช่วยให้เศรษฐกิจดีขึ้นได้ด้วยเช่นกัน ดังนั้นควรช่วยเหลือเกื้อกูลกันเพื่อการยืนในระยะยาว

2) สังคม (Society) สังคมนั้นส่งผลกระทบต่อความยั่งยืนโดยตรง องค์กรควรอยู่ร่วมกับสังคมได้อย่างไม่มีปัญหา ไม่เบียดเบียนหรือเอาเปรียบสังคม ในขณะเดียวกันก็ไม่ให้สังคมเอาเปรียบองค์กรจนประสบปัญหาได้ การที่องค์กรใส่ใจสังคมนั้นนอกจากจะสร้างความประทับใจแก่กันแล้ว สังคมเองก็คือหน่วยของผู้บริโภคที่เกื้อหนุนองค์กรด้วย ในขณะที่การผลิตต่าง ๆ ต่างก็ใช้วัตถุดิบของโลกใบนี้ และหากสังคมไม่ยินยอมก็ย่อมทำให้ธุรกิจสะดุดได้เช่นกัน สังคมมีผลต่อความยั่งยืนในหลากหลายมิติ ตั้งแต่ทางตรงไปจนถึงทางอ้อม ธุรกิจกับสังคมนั้นก็ควรเกื้อหนุนกันในหลากหลายมิติเช่นกัน

3) สิ่งแวดล้อม (Environmental) สิ่งแวดล้อมนั้นเป็นสิ่งที่เกื้อหนุนชีวิตมนุษย์ และยังเป็นแหล่งวัตถุดิบสำคัญในแต่ละธุรกิจอีกด้วย การใส่ใจสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะในยุคปัจจุบันจึงถือว่ามีความสำคัญมาก เพราะมันไม่ใช่แหล่งวัตถุดิบเพียงอย่าง

เดียวเท่านั้น แต่สิ่งแวดล้อมที่ถูกทำลายจะทำให้เกิดมหันตภัยตามมาอีกมากมายเช่นกัน นอกจากจะคุกคามชีวิตมนุษย์ คุกคามสังคมแล้ว มันยังมีส่วนทำให้ธุรกิจประสบปัญหา ไปจนถึงขาดวัตถุดิบในการผลิตได้ และเมื่อสิ่งแวดล้อมมีปัญหา มนุษย์ประสบปัญหา ก็อาจทำให้เกิดการบริโภคได้ นั่นอาจเป็นสาเหตุให้องค์กรตลอดจนธุรกิจปิดตัวในที่สุด

3.4 นิเทศติดตามผลงาน

การนิเทศติดตามภายในโรงเรียนและการสอนงาน เป็นวิธีการสำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารการศึกษาที่มีผลต่อการพัฒนาคุณภาพนักเรียนให้สูงขึ้น เพราะเป็นกิจกรรมที่ช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานภายในโรงเรียนสามารถปฏิบัติงานในขอบเขตที่ตนเองรับผิดชอบประสบผลสำเร็จเป็นไปตามมาตรฐานและสอดคล้องกับระเบียบวิธีการดำเนินงานที่กำหนดไว้ การนิเทศติดตามภายในโรงเรียนจึงเป็นยุทธวิธีที่ผู้เกี่ยวข้องควรหาแนวทางดำเนินการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

3.4.1 ความหมายของการนิเทศ

การนิเทศ คือ การช่วยเหลือ แนะนำ ปรับปรุง บริการ การให้ความร่วมมือและการประสานงานใหญ่บุคคลที่ปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงานทำงานได้ดีขึ้น การนิเทศสามารถนำไปใช้กับงานที่ต้องอาศัยผู้ดูแล ตรวจสอบ ให้คำแนะนำ คอยช่วยเหลือบริการ และบริหารงานเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541, หน้า 51) ได้ให้ความหมายของการนิเทศภายในโรงเรียน หมายถึง การส่งเสริม สนับสนุน หรือให้ความช่วยเหลือครูในโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานตามภารกิจ คือ การสอน หรือการส่งเสริมพัฒนาการของนักเรียนทุกคน ทั้งทางร่างกาย สติปัญญา จิตใจ อารมณ์และสังคม ให้เต็มตามวัยและตามศักยภาพ โดยความร่วมมือของบุคลากรในโรงเรียน

เขาวพา เดชะคุปต์ (2542, หน้า 86) กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา เป็นกระบวนการ เป็นการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ โดยมีจุดมุ่งหมายให้ผู้รับการนิเทศเกิดการพัฒนา มีผลให้ผู้เรียนเกิดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น

3.4.2 ขอบข่ายของการนิเทศภายในโรงเรียน

การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นการนิเทศการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรทางการศึกษาตามขอบข่ายและภารกิจการบริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงาน

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อให้บรรลุภารกิจของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย งาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านบริหารบุคคล ด้านบริหารทั่วไป และด้านบุคคล

3.4.3 กระบวนการนิเทศภายในโรงเรียน

กระบวนการนิเทศ มีความเชื่อมโยงและเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องพัวพันกับกระบวนการนิเทศการศึกษา ซึ่งการดำเนินการในการนิเทศให้ได้รับความสำเร็จ สิ่งสำคัญในการจัดการนิเทศการศึกษาก็คือจะดำเนินการอย่างไรจึงจะทำให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ขั้นตอนในการปฏิบัติงานทางการนิเทศการศึกษาเรียกได้ชื่ออย่างหนึ่งว่า “กระบวนการนิเทศ” เนื่องจากกระบวนการนิเทศนิเทศวิธีในการทำงาน ดังนั้นกระบวนการทำงานของแต่ละบุคคลย่อมจะมีความแตกต่างกันไปบ้าง นักการศึกษาได้กำหนดกระบวนการนิเทศการศึกษาไว้หลายรูปแบบให้ยึดเป็นหลักในการปฏิบัติ เช่น

1) กระบวนการนิเทศของแฮร์ริส (Harris) แฮร์ริส ได้กำหนดขั้นตอนของกระบวนการนิเทศการศึกษาไว้ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1.1) ขั้นวางแผน (Planning) ได้แก่ การคิด การตั้งวัตถุประสงค์ การคาดการณ์ล่วงหน้าการกำหนดตารางงาน การค้นหาวิธีปฏิบัติงาน และการวางแผนไปรกรมงาน

1.2) ขั้นการจัดโครงการ (Organizing) ได้แก่ การตั้งเกณฑ์มาตรฐาน การรวบรวมทรัพยากรที่มีอยู่ทั้งหมดและวัสดุอุปกรณ์ ความสัมพันธ์แต่ละขั้น การมอบหมายงาน การประสานงาน การกระจายอำนาจตามหน้าที่ โครงสร้างขององค์การและการพัฒนาโยบาย

1.3) ขั้นการนำเข้าสู่การปฏิบัติ (Leading) ได้แก่ การตัดสินใจ การเลือกสรรบุคคล การเร้าใจให้มีกำลังใจคิดริเริ่มอะไรใหม่ ๆ การสาธิต การจูงใจ และให้คำแนะนำ การสื่อสาร การกระตุ้น ส่งเสริมกำลังใจ การแนะนำนวัตกรรมใหม่ ๆ และให้ความสะดวกในการทำงาน

1.4) ขั้นการควบคุม (Controlling) ได้แก่ การสั่งการ การเฝ้าระวัง การลงโทษ การให้ออกาส การตำหนิ การไล่ออก และการบังคับให้กระทำตาม

1.5) ขั้นประเมินผล (Appraising) ได้แก่ การตัดสินใจการปฏิบัติงาน การวิจัยและการวัดผล การปฏิบัติงาน กิจกรรมที่สำคัญ คือ พิจารณามผลงานในเชิง

ปฏิบัติได้ผลมากน้อยเพียงใด และวัดผลด้วยการประเมินอย่างมีแบบแผน มีความเที่ยงตรง

2) กระบวนการนิเทศการศึกษาของแอลเลน (Allen) (อ้างถึงใน สจ๊วต อุทรานันท์, 2530 หน้า 76 – 79) ประกอบด้วยกระบวนการหลัก 5 กระบวนการที่เรียกว่า “POLCA” คือ

2.1) กระบวนการวางแผน (Planning Processes) เป็นกระบวนการในวางแผนโดยคิดถึงสิ่งที่จะทำว่ามีอะไรบ้าง กำหนดแผนงานว่าจะทำอะไรใน เมื่อไหร่ กำหนดจุดประสงค์ในการทำงานคาดคะเนผลที่จะเกิดจากการทำงาน พัฒนากระบวนการทำงาน และวางแผนในการทำงาน

2.2) กระบวนการจัดสายงาน (Organizing Processes) เป็นกระบวนการจัดสายงานหรือจัดบุคลากรต่าง ๆ เพื่อทำงานตามแผนงานที่วางไว้ โดยกำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการทำงาน ประสานงานกับบุคลากรต่าง ๆ ที่จะปฏิบัติงาน จัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ สำหรับการดำเนินงาน มอบหมายงานให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ จัดให้มีการประสานงานสัมพันธ์กันระหว่างผู้ทำงาน จัดทำโครงสร้างในการปฏิบัติงาน จัดทำภาระหน้าที่ของบุคลากร และพัฒนานโยบายในการทำงาน

2.3) กระบวนการนำ (Leading Processes) เป็นกระบวนการนำบุคลากรต่าง ๆ ให้ทำงานนั้น ประกอบด้วยกระตุ้นใจเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ให้คำปรึกษา แนะนำ สร้างนวัตกรรมในการทำงาน ทำการสื่อสารเพื่อความเข้าใจในคณะทำงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เร้าความสนใจในการทำงาน อำนวยความสะดวกในการทำงาน ริเริ่มการทำงาน แนะนำการทำงาน แสดงตัวอย่างในการทำงาน บอกขั้นตอนการทำงานและสาธิตการทำงาน

2.4) กระบวนการควบคุม (Controlling Processes) เป็นกระบวนการในการควบคุม ประกอบด้วย การช่วยแก้ไขการทำงานที่ไม่ถูกต้อง การวางลาดักเตือนในสิ่งที่ผิดพลาด การกระตุ้นให้ทำงานการปลดคนที่ไม่มีคุณภาพให้ออกจากงาน การสร้างกฎเกณฑ์ในการทำงาน และการลงโทษผู้กระทำผิด

2.5) กระบวนการประเมินผลการทำงาน (Assessing Processes) ประกอบด้วย การพิจารณาตัดสินเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การวัดและประเมินพฤติกรรมในการทำงาน และการวิจัยผลการปฏิบัติงาน

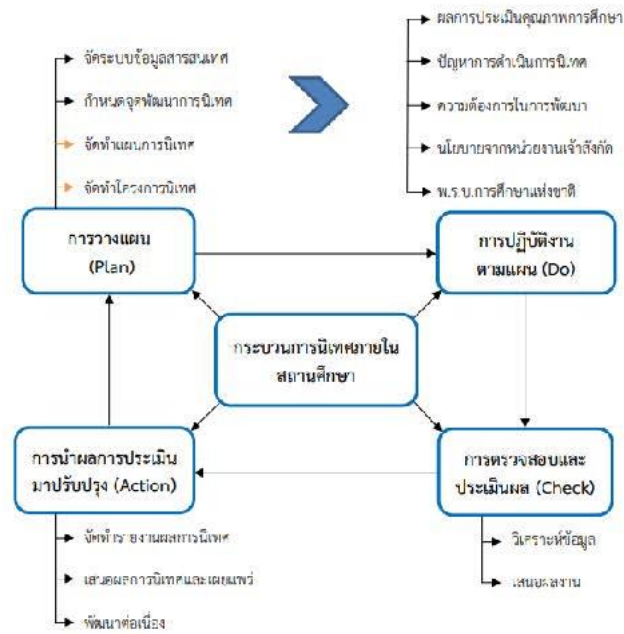
3) กระบวนการนิเทศแบบ PDCA กระบวนการนิเทศการศึกษาของ หน่วยงานนิเทศก กรมสามัญศึกษา ได้ใช้กระบวนการ PDCA ในการดำเนินการ มีขั้นตอน ของการวางแผนการนิเทศที่สำคัญ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ดำเนินการวางแผน เป็นขั้นเตรียมการนิเทศโดยศึกษา ข้อมูลสารสนเทศ ประมวลสภาพปัญหาและความต้องการในการพัฒนาการศึกษา กำหนด จุดมุ่งหมายการนิเทศ จัดทำแผนการนิเทศ กำหนดเนื้อหาการนิเทศ ออกแบบการนิเทศ สื่อนิเทศ จัดเตรียมเครื่องมือนิเทศ กำหนดกรอบการประเมิน วิธีการติดตามและการ รายงานผลการนิเทศ และขออนุมัติโครงการ งบประมาณ

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการตามแผนนิเทศ โดยประชุมเพื่อทบทวน จุดมุ่งหมายการนิเทศ แบ่งหน้าที่การงานในการนิเทศ ประสานงานบุคคลที่เกี่ยวข้อง และ นิเทศตามแผนตวรรูปแบบ เทคนิค วิธีการที่กำหนด

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการตรวจสอบและประเมินผล เพื่อประเมินผล การปฏิบัติงานว่าปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายหรือไม่ และมีสภาพการจัดการเรียนการสอนที่ครู ปฏิบัติจริง ปัญหา อุปสรรค ที่เป็นข้อมูลสารสนเทศที่ต้องตรวจสอบดูใหม่ แล้วปรับปรุง การนิเทศต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การนำผลการประเมินมาปรับปรุง เมื่อสิ้นสุดผลการ นิเทศแต่ละครั้ง ควรรายงานผลให้ผู้บังคับบัญชาทราบโดยทำเป็นบันทึกขอความ หรือแบบ รายงานที่กำหนดไว้ในหัวข้อประเด็นต่าง ๆ เช่น ผู้นิเทศ ผู้รับการนิเทศ วันเดือนปีที่นิเทศ กิจกรรมที่นิเทศ เนื้อหาสาระที่นิเทศ การประเมินผลของผู้รับการนิเทศ และขอควรพัฒนา กระบวนการนิเทศการศึกษา ได้ใช้กระบวนการ PDCA ในการดำเนินการมีขั้นตอนของ การวางแผนการนิเทศเป็นส่วนสำคัญ ดังนี้



ภาพประกอบ 2 กระบวนการนิเทศการศึกษา ได้ใช้กระบวนการ PDCA

3.4.4 การสอนงาน (Coaching)

การสอนงาน เป็นวิธีพัฒนาทรัพยากรบุคคลในพื้นที่ปฏิบัติงานจริงและเป็นหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่ต้องสอนงานผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความรู้ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสม เพื่อให้สามารถปลดปล่อยศักยภาพ และส่งมอบผลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงาน

1) ความสำคัญของการสอนงาน การสอนงานมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงาน เพราะบางครั้งในการปฏิบัติงานจะพบกับความรู้ที่มองไม่เห็น หรือความรู้ที่แฝงอยู่ในการปฏิบัติงาน ดังนั้น การสอนเพียงทฤษฎีจึงจะไม่เพียงพอต้องมีการฝึกปฏิบัติและการเอาใจใส่ด้วย โดยมีเป้าหมายให้มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม จากไม่รู้เป็นรู้ จากปฏิบัติไม่เป็น เป็นปฏิบัติเป็น และจากไม่ชำนาญ เป็นชำนาญ

2) ความหมายของการสอนงาน การสอนงานเป็นกระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาใช้เพื่อเสริมสร้าง และพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความรู้ทักษะ และคุณลักษณะเฉพาะตัว ในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

3) ประโยชน์ของการสอนงาน ประโยชน์ของการสอนงานจะส่งผลโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อองค์กร ซึ่งช่วยให้การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานได้มีประสิทธิภาพ ลดภาระงานของผู้บังคับบัญชา ช่วยส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีเกิดการปฏิบัติงานร่วมกันเป็นทีมและบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้

4) คุณสมบัติของผู้สอนงาน ผู้สอนงาน หรือผู้บังคับบัญชา จะต้องมีการหน้าที่ในการบริหารทั้งงานของตนเอง และการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาที่ตนเองดูแลรับผิดชอบ และเพื่อให้การบริหารงานและบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาของตนประสบความสำเร็จคุณสมบัติหรือความสามารถหลักที่มีส่วนผลักดัน และเกื้อหนุนให้ภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาบรรลุเป้าหมาย

5) เทคนิคการสอนงานที่มีประสิทธิภาพ

5.1) เทคนิคการสังเกต (Observation) ในการสอนงานหลายครั้งที่ผู้สอนงานต้องการข้อมูลเชิงพฤติกรรมของผู้รับการสอนงาน ซึ่งไม่สามารถหาได้จากรายงานซึ่งจำเป็นต้องสังเกตว่าพฤติกรรมของผู้รับการสอนงานเป็นอย่างไรในเรื่องนั้น ๆ เช่น น้่าเสียงในการตอบรับโทรศัพท์กับผู้ที่มาติดต่องานที่ฟังดูแล้วไม่น่าฟัง ตัวผู้สอนงานอาจเป็นผู้สังเกตเห็นพฤติกรรมนั้นเองหรืออาจถามจากคนที่ไว้ใจได้ โดยสังเกตดูแบบเป็นกลาง เพื่อให้เห็นว่าผู้รับการสอนงานทำอะไร ได้ผลหรือไม่ อย่างไร แค่ไหน มีผลกระทบต่อผู้อื่นหรืองานอย่างไร และที่สำคัญผู้สอนงานซึ่งอาจเป็นผู้บังคับบัญชาของผู้รับการสอนงานเป็นส่วนหนึ่งของปัญหาด้วยหรือเปล่า ไม่ว่าจะโดยตั้งใจ หรือไม่ตั้งใจก็ตาม

5.2) เทคนิคการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) โดยทั่วไปเน้นการให้ข้อมูลย้อนกลับกับผู้รับการสอนงาน โดยการบรรยายให้เห็นภาพชัดว่าเขาทำอะไร อย่างไร มากกว่าทำให้รู้สึกอย่างไร เพื่อลดความขัดแย้งกันในเรื่องที่ไม่เป็นรูปธรรมและไม่ชัดเจน โดยผู้รับการสอนงานจะสามารถนำข้อมูลย้อนกลับนี้ไปปรับปรุงพฤติกรรมของตัวเองได้โดยเฉพาะถ้าสามารถระบุเฉพาะเจาะจงลงไปในเรื่องที่ควรปรับปรุงให้ยิ่งชัดเจนก็จะยิ่งง่ายต่อการพัฒนา เช่น “เสียงของน้องเวลาที่พูดอาจจะห้วนและต่ำไปนิด ถ้าน้อง

สามารถลากหางเสียงให้ยาวขึ้นและนุ่มนวลขึ้น ผู้ฟังอาจจะรู้สึกดีมากขึ้น” ไม่ใช่บอกว่า “เสียงเออนี้พูดแล้วฟังไม่ได้ ฟังแล้วบาดหูทุกทีซึ” เป็นต้น

5.3) เทคนิคในการทำให้เห็นพ้องกัน ในความเป็นจริงแล้วไม่จำเป็นต้องให้ผู้รับการสอนงานเห็นพ้องกับผู้สอนงานทุกเรื่อง เพียงแต่ในเรื่องที่เห็นชัดว่าจำเป็นต้องทำแบบนี้แบบนี้ หากผู้ถูกประเมินยังไม่อยากเปลี่ยนแปลง ผู้สอนงานจำเป็นต้องใช้วิธีค่อย ๆ พูดคุยชี้แจงให้ผู้รับการสอนงานเข้าใจในความสำคัญของการพัฒนาตรงส่วนนี้ อาจโดยการตั้งให้ผู้รับการสอนงานเข้าร่วมการอภิปรายกับผู้สอนงานในเรื่องที่ควรปรับปรุง เพื่อให้ผู้รับการสอนงานได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้สอนงาน ซึ่งในบางครั้งอาจพบว่าผู้รับการสอนงานมีพฤติกรรมอย่างนั้นเป็นเพราะข้อจำกัดต่าง ๆ จริง ๆ มิใช่ไม่อยากจะทำในแบบที่ควรก็ได้ ซึ่งผู้สอนงานควรจะได้นำข้อมูลไปใช้ในการแก้ไขปัญหาจริงตามนั้น

4. สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

การบริหารแบบมีส่วนร่วม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

- 1) การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี โดยรองผู้อำนวยการสามารถทำงานร่วมกับบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างปกติสุข เกิดความร่วมแรงร่วมใจ ทำงานราบรื่นไม่เกิดปัญหาทำให้โรงเรียนประสบความสำเร็จ
- 2) การพัฒนาทีมงาน โดยรองผู้อำนวยการส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขอบข่ายงานที่กำหนด
- 3) การพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยรองผู้อำนวยการใช้หลักการมีกลยุทธ์มีตรให้ความเป็นอิสระในการตัดสินใจมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องส่งเสริมให้มีความตระหนักในตนเองและมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
- 4) นิเทศติดตามสอนงาน โดยรองผู้อำนวยการให้ความช่วยเหลือ แนะนำ และให้คำปรึกษาแก่บุคลากรในโรงเรียนเพื่อให้สามารถดำเนินงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ได้อย่างดีมีประสิทธิภาพ

แบบฝึกปฏิบัติหลังการอบรม
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

คำชี้แจง ตอบคำถามต่อไปนี้ตามความคิดเห็นและความเข้าใจของท่าน

1. การมีส่วนร่วม หมายถึง

2. การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีความสำคัญอย่างไร

3. ท่านมีวิธีการพัฒนาทีมงานในโรงเรียนอย่างไรให้ทำงานจนประสบความสำเร็จ

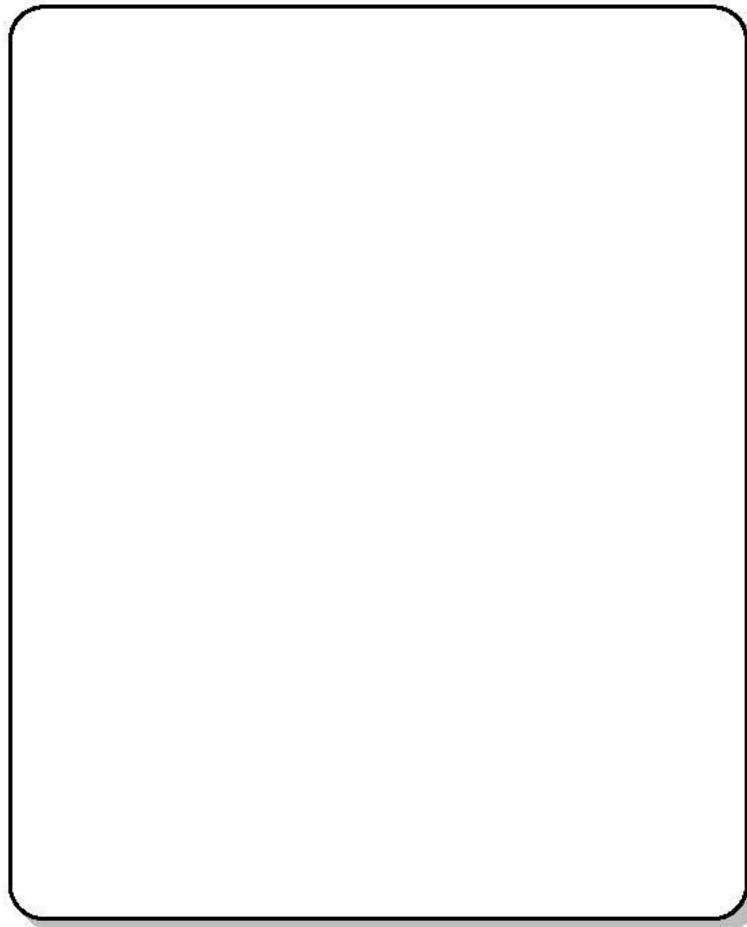
4. ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องได้แก่อะไรบ้าง

5. การนิเทศ หมายถึง



แบบฝึกสรุปลงการอบรม
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการอบรมสรุปผลโดยจัดทำเป็นแผนผังความคิด



บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- _____. (2548). พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2548. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์แห่งประเทศไทย.
- _____. (2548). พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- _____. (2550). การจัดการเรียนรู้แบบกระบวนการแก้ปัญหา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์แห่งประเทศไทย.
- _____. (2580). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2580 – 2579. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- กมลลา สุขเกษม. (2555). พฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้อำนวยการโรงเรียนในทัศนะของข้าราชการครูในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). รูปแบบการพัฒนากาเวอ์ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จุฑาพงศ์ เลี้ยงคน. (2547). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.
- เชือจันทร์ จงสถิตอยู่. (2554). รายงานการปฏิรูปการศึกษาต่อประชาชน. กรุงเทพฯ : อมรินทร์.
- ชรินดา พิมพ์บุตร. (2556). รูปแบบการพัฒนากาเวอ์ผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชวนะ ทวีอุทิศ. (2558). รูปแบบการพัฒนากาเวอ์ผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- ชวลิต เกิดทรัพย์. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้*. วิทยาลัยพนธ์ ศษ.ต. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). *ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่ประชาคมอาเซียน : ทิศทางใหม่ในศตวรรษที่ 21*. รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับชาติคุรุศาสตร์ ครั้งที่ 1 มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์.
- ชูกิจ ผลทิพย์. (2555). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครระยองในทศวรรษหน้า*. วิทยาลัยพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2555). *ภาวะผู้นำทวิภาคีในสถานศึกษา*. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ทิตนา เขมมณี. (2547). *การวิจัยและพัฒนาารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้อิงโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาหลักสูตรการสอนและเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ รุญเจริญ. (2549). *ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสภาพปัญหาความจำเป็นและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : ขารฟ้า.
- _____. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษาปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ขารฟ้า.
- ธร์ สุนทรายุทธ. (2550). *การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : บริษัทเนติกุลการพิมพ์ จำกัด.
- _____. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด.
- นพพงษ์ บุญจิตราตุล. (2554). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพฯ : เซนทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยสำหรับครู*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- _____. (2545). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย 2*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

- บุญมี ก่อบุญ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- บุรชัย ศิริมหาสาร. (2548). *IDEA con do มุขผู้บริหารสู่การเป็นผู้นำ เล่ม 1*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- ประจูน รอดประเสริฐ. (2547). *เทคนิคการประเมินโครงการ*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : เนติกุล.
- ประพนธ์ กระแสพันธุ์. (2554). *การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารสถานศึกษาเขตคุณภาพกบินทร์บุรี 7 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์ กศ.ม.ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประเวศ นหารัตน์สกุล. (2544). *การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ*. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย ญี่ปุ่น).
- ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ. (2548). *รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- ปิติญ ปฏิพิมพ์าคม. (2550). *รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิภาพของสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ปริญญา ปร.ศ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พนัส หันนาคินทร์. (2548). *หลักบริหารโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- พิเชษฐ วงศ์เกียรติขจร. (2553). *ผู้นำการบริหารยุคใหม่*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- พิมพ์วรรณ สุริโย. (2552). *ปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 9 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พิสนุ ฟองศรี. (2552). *การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือการวิจัย*. กรุงเทพฯ : บริษัทด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด.

- พูนสุข หิวงคานนท์. (2540). *การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล
กระทรวงสาธารณสุข*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ศ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ พรหมมีเนตร. (2552). *รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำทางการศึกษาตามหลัก
พุทธธรรม*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ศ. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ภัทริยากุล แก่นแก้ว. (2561). *รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาในการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ*. วิทยาลัยพนธ์ ปร.ด. สุรินทร์:
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- ภาวดี อมรินทร์วาริ. (2555). *หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4.
ชลบุรี : มนตรี.
- มานิตย์ นาดเมือง. (2552). *รูปแบบการพัฒนาศรรณประจำสาขางานครูผู้สอนใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ศ. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ระพีพรรณ ร้อยพิลา. (2553). *การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการ
ประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ศ. สกลนคร
: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่
ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ศ. สกลนคร:
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วรชารูธ ปานพรหม. (2556). *รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษา
พอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ศ. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร.
- วรเทพ ภูมิภักดีพรหม. (2550). *รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ศ. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วีโรจน์ สารรัตน์นะ. (2553). *ภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอตัวแบบหลักสูตรพัฒนา
บุคลากร*. *วารสารศาสตร์ศึกษา*. 27(3), 94 – 97.

วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง. (2555). รูปแบบการพัฒนากาาระผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11.

วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกสทศ. มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. (2552). ความหมายของภาวะผู้นำ. สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2563. จาก http://www.kruinter.comshow.php?id_quiz=988&p=1

ศรุตพงศ์ ภูวีระวรรณนท์. (2555). รูปแบบการพัฒนากาาระผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

สถาบันราชภัฏนครราชสีมา. (2545). ความหมายของผู้นำ. [Online] Available URL ; <http://www.rin.ac.th/article/leadership/page1.1.html>

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อพร้อมรับบริการประเมินภายนอก. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.

_____. (2544). ผู้บริหารสถานศึกษาดนัแบบ. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.

_____. (2552). ทลั้กสูตรการพัฒนากาาระผู้บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กปี 2551 - 2553. สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). กรอบทิศทางกาาระพัฒนากาาระศึกษา ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 - 2559) ฉบับสรุป. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

สุจินต์ วิศวะธีรานนท์. (2524). บทบาทของครูผู้สอนกับการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส (1989).

- สุนทรรัตน์ อัครดรกุล. (2557). *รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่การเป็นประชาคมอาเซียน*. ดุษฎีนิพนธ์ ศศ.ด. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2551). *การออกแบบวิจัย : วิธีการประเมินคุณภาพและผสมผสานวิธีการ*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนันดา ชานนา. (2558). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้อในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 11*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อมร มะลาศรี. (2554). *รูปแบบการประเมินความเสี่ยงทางการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ ปรัช.มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อัจฉรา สิมวงษ์ทอง. (2551). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- Carter V. Good. (1983). *Dictionary of education*. 3rd. New York: McGraw-Hill.
- Dessler, Gary. (2000). *A Frame work for Human. : Resource Management*. 2nd. New Jersey: Prentice Hell.
- Husen, T., &Postlethwaite, N. T. (1994). *The international encyclopedia of education*. (7thed.). Great Britain: BPC Wheatons.
- Giammatteo, M.C. (1981). *Forces on Leadership*. Reston, VA : National Association of Secondary School Principol.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. and Donnelly, James H., Jr. (1997). *Organizations, Behavior Structure Processes*. International Edition. United States of America : Irwin/McGraw-Hill.
- Keeves P.J. (1988). *Educational research. methodology and measurement : Aninternational handbook*. Oxford : Pergamon Press
- Kimbrough, R.B., & Nunnery, MY. (1978). *Educational administration; Anintroduction*. New York Macmillan.
- Larry, Lashway. (2003). *Role of the School Leader*. (Online). Available : http://eric.uoregon.edu./ trends_issues/rolelead/indeu.html.

- Lois B. Hart and Charlotte S. Waisman. (2005). *The Leadership Training Activity book 50 Exercises for building Effective leaders*. New York USA: 1601 Broadway.
- Marley, L. W. (2003). *Effective Leadership Behaviors of Tow Selected High School Principals with Successful Professional-technical Programs: A case study*. Idaho : Idaho State University.
- Meness-Trejo, M.J. (2004). *A comparison of effective leadership characteristics and policy implementation: The role of educational leaders in developing and maintaining an environment that improves efficiency in schools*. Retrieved January 20, 2020, from California State University, Web site : <http://www.lib.umi.com/dissertations/fulleit/3062340>.
- Northouse Peter G. (2010). *Leadership Theory and Practice*. 5th ed. California: SAGA Publication, inc,
- Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. (1993). *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- Sandra lee gupton. (2010). *The Instructional leadership Toolbox A handbook for improving Practice*. USA: Corwin A SAGE Company.
- Stoner, A.F., & Wankel, C. (1986). *Management, 3rd ed*. New Delhi: Prentice – Hill.
- Takakura. (1990). Research and development : The present state of the In N. Charoenpit, K, Preedeedilok, & P. Brudhiprabha (Eds.) Research and development in the next Decade Asian perspectives (pp. 3–17) Bangkok: office of Research Affairs and Office of International Relations of Srinakharinwirot University.
- Vicere, Albert A. and Fulmer, Robert M. (1998). *Leadership by Design Hardcover*. Harvard Business School Press.
- Willer D. (1986). *Scientific Sociology: Theory and Method*. Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall.
- Winter, G. (2003). *High performance leadership*. New York: John Wiley & Sons.

รายชื่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยาลัยนิพนธ์

รศ.ดร.สายันต์ บุญใบ
ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม

ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยาลัยนิพนธ์
กรรมการที่ปรึกษาวิทยาลัยนิพนธ์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ เสนอแนะ
การสร้างเอกสารประกอบรูปแบบการพัฒนาระบบงานของผู้อำนวยการ
โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และประธาน
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.อวิชัย ไพใหญ่ กรรมการหลักสูตรครุศาสตร
มหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. นายสมใจ วิเศษทักษิณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21
4. นายบัญญัติ แสงคำไพ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 27
5. ดร.สุรสิทธิ์ สิทธิอมร ผู้อำนวยการโรงเรียนบึงกาฬ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ เสนอแนะ
การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และประธาน
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.อภิรัชย์ ไพ่ไหล กรรมการหลักสูตรครุศาสตร
มหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. นายสมใจ วิเศษทักษิณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21
4. นายวราวุธ ชาเรืองเดช รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21
5. นายปัญญาผล แสงคำไพ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 27
6. ดร.สุรสิทธิ์ สิทธิอมร ผู้อำนวยการโรงเรียนบึงกาฬ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
7. ดร.ชวนะ ทวีอุทิศ ผู้อำนวยการโรงเรียนโซพิลย์พิทยาคม สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
8. ดร.วีระเชษฐ ฮาดวิเศษ ผู้อำนวยการโรงเรียนเหล่าคามพิทยาคม
รัชมังคลาภิเษก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
9. ดร.สุธินันท์ ภักดิ์วุฒิ ผู้อำนวยการโรงเรียนวรลาโภานุสรณ์ สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
10. นายนิรุต อุตมศักดิ์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนโซพิลย์พิทยาคม สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

เอกสารประกอบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ชุดที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

ผู้วิจัย

นายสมพงษ์ อิ่มอาน

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเล่มนี้ ใช้เป็นแนวทางในการประกอบเอกสารการพัฒนารูปแบบการพัฒนาการะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมุ่งหวังให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองใช้มีการพัฒนาการะผู้นำเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ มีเจตคติที่ดี มีความตระหนักและเห็นความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง ด้านการะผู้นำ ตลอดจนมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นผู้นำที่มีการะผู้นำ

เอกสารในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาการะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 1 เล่ม และเอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาการะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 5 ชุด ได้แก่

- ชุดที่ 1 การมีวิสัยทัศน์
- ชุดที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
- ชุดที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
- ชุดที่ 4 การเสริมสร้างแรงจูงใจ
- ชุดที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกท่าน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่อไป

นายสมแพง อินอาน

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

| บทที่ | หน้า |
|---|------|
| คำนำ..... | ก |
| สารบัญ..... | ข |
| บัญชีภาพประกอบ..... | ค |
| วัตถุประสงค์..... | 1 |
| เนื้อหา..... | 1 |
| ขั้นตอนการดำเนินงาน..... | 1 |
| ชื่อและแหล่งเรียนรู้..... | 2 |
| การประเมินผล..... | 2 |
| แบบฝึกปฏิบัติก่อนการอบรม..... | 3 |
| เนื้อหาการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน | |
| 1. ความหมายของการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน..... | 4 |
| 2. ความสำคัญของการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน..... | 5 |
| 3. องค์ประกอบย่อยของการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน..... | 5 |
| 3.1 การพัฒนาครูผู้สอน..... | 6 |
| 3.2 การส่งเสริมวิธีการเรียนรู้..... | 9 |
| 3.3 การส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยี..... | 14 |
| 3.4 การพัฒนาหลักสูตร..... | 17 |
| 4. สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการส่งเสริมการเรียนรู้ ของผู้เรียน..... | 27 |
| แบบฝึกปฏิบัติหลังการอบรม..... | 28 |
| แบบฝึกสรุปผลการอบรม..... | 29 |
| บรรณานุกรม..... | 30 |
| รายชื่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์..... | 37 |
| รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญวิทยานิพนธ์..... | 37 |

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

- 1 แผนภาพองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการส่งเสริม
การเรียนรู้ของผู้เรียน..... 6

เอกสารประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ชุดที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
2. เพื่อให้ผู้ศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน จนกระทั่งมีและใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

1. ความหมายของการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
2. ความสำคัญของการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
3. องค์ประกอบย่อยของการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
 - 3.1 การพัฒนาครูผู้มืออาชีพ
 - 3.2 การส่งเสริมวิธีการเรียนรู้
 - 3.3 การส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยี
 - 3.4 การพัฒนาหลักสูตร
4. สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. ปฐมนิเทศ ชี้แจงแนวทางการดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. ผู้เข้ารับการอบรมประเมินภาวะผู้นำของตนเองตามแบบประเมินภาวะผู้นำก่อนการอบรม
3. ฝึกรอบรมเชิงปฏิบัติการจากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้เอกสารการประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ และคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาประกอบการฝึกรอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม

4. ในระหว่างฝึกอบรมจะมีการแบ่งกลุ่มอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การระดมสมอง จัดทำแผนผังความคิด ทำแบบฝึก การนำเสนอผลงาน
5. อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสรุปร่วมกันเกี่ยวกับตัวแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
6. เสนอแนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ หลังจากที่เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม
7. ผู้เข้ารับการอบรมประเมินภาวะผู้นำของตนเองตามแบบประเมินภาวะผู้นำ หลังการอบรม
8. ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ แล้วสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง
9. ผู้เข้ารับการอบรมฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำในโรงเรียนตนเอง
10. หลังจากฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำในโรงเรียนตนเอง ผู้เข้ารับการอบรมประเมินตนเองและให้ผู้อำนวยการเป็นผู้ประเมิน โดยรูปแบบประเมินภาวะผู้นำชุดเดียวกับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. แบบฝึกปฏิบัติ
3. เอกสารประกอบการบรรยาย
4. โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีความเป็นเลิศ

การประเมินผล

1. การปฏิบัติกิจกรรมในการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม
2. การสังเกตพฤติกรรม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเข้าร่วมกิจกรรม
3. วิเคราะห์ผลต่างค่าคะแนนเฉลี่ยของคะแนนทดสอบก่อนอบรมและหลังอบรมจากเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ
4. ประเมินจากบันทึกผลการเรียนรู้การไปศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ
5. ประเมินจากการฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำในโรงเรียนตนเอง

แบบฝึกปฏิบัติกิจกรรม
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

คำชี้แจง ตอบคำถามต่อไปนี้ตามความคิดเห็นและความเข้าใจของท่าน

1. การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน หมายถึง
.....
.....
2. การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนมีความสำคัญอย่างไร
.....
.....
3. การพัฒนาครูผู้สอนมีผลต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างไร
.....
.....
4. ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาผู้เรียนได้อย่างไร
.....
.....
5. การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้มีกระบวนการอย่างไร
.....
.....

รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

1. ความหมายของการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557, หน้า 86 - 87) ได้สรุปความหมายของการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร ดังนี้ 1) การพัฒนาครูสู่มืออาชีพโดยผู้บริหารส่งเสริมการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอนและความเป็นครูที่ดีตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตระหนักถึงและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ตนเองเห็นคุณค่าของผู้อื่น ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสามารถกระตุ้นใจปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่นให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการทำงาน 2) การส่งเสริมวิธีการเรียนรู้เป็นกระบวนการในการส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งเชื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของตนเองโดยใช้ทักษะการจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้งของครูและผู้เรียน โดยสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจของผู้เรียน 3) การส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยีโดยผู้บริหารส่งเสริมการค้นคว้าหาความรู้จากเทคโนโลยีอย่างเต็มที่ โดยส่งเสริมให้นักเรียนได้ค้นคว้าและสามารถนำความรู้ที่ได้มาอภิปรายซึ่งจะเป็นสิ่งช่วยให้นักเรียนสามารถสร้างความคิดของตัวเองได้ และ 4) การยกระดับและพัฒนาศักยภาพผู้เรียนโดยผู้บริหารส่งเสริมให้ครูจัดการเรียนรู้ที่ยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้โดยการจัดการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับความสามารถของผู้เรียนแต่ละคนให้สามารถพัฒนาตนเองได้ ได้ลงมือศึกษาค้นคว้า คิดแก้ปัญหาและปฏิบัติงานเพื่อสร้างความรู้ได้ด้วยตนเองโดยมีครูผู้สอนเป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุนจัดสถานการณ์ให้เอื้อต่อการเรียนรู้

วิเชียร ทองคลี (2560, หน้า 19) ได้สรุปความหมายของการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน คือ พฤติกรรมหรือการกระทำของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะการปฏิบัติงานและบริหารจัดการวิชาการในสถานศึกษา ในด้านหลักสูตร การจัดการเรียนรู้ การพัฒนาผู้เรียน ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนและให้ความสำคัญกับการสนับสนุนการจัดการเรียนรู้ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษาและคุณภาพของผู้เรียน

2. ความสำคัญของการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

ธีระ รุญเจริญ (2546, หน้า 158 - 159) กล่าวถึงความสำคัญของการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนของผู้บริหารว่าผู้บริหารเป็นบุคคลหนึ่งที่ต้องเกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนในโรงเรียน การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นที่คาดหวังของคนทั่วไปว่าผู้บริหารที่ดีย่อมต้องเป็นครูที่ดีได้ด้วย ไม่ใช่เป็นผู้นำที่ทำหน้าที่แต่เพียงอย่างเดียว หน้าที่ของผู้บริหารนอกจากจะทำหน้าที่ในการบริหารโดยตรงแล้วต้องแสดงบทบาทเป็นผู้นำทางการสอนอีกต่างหาก ผู้บริหารจึงต้องเพิ่มการฝึกฝน ในเรื่องของการเป็นผู้นำทางการศึกษาด้วยและจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรม การเป็นผู้นำทางการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนของผู้บริหารที่มีผลต่อการปฏิบัติตัวของนักเรียนโดยเฉพาะนักเรียนที่เรียนอ่อนใน 4 ประเด็น ได้แก่ 1. ผู้บริหารในฐานะผู้ให้บริการ 2. ผู้บริหารในฐานะผู้นำทางการสอน 3. ผู้บริหารในฐานะผู้สื่อสาร และ 4. ผู้บริหารในฐานะผู้

วีเชียร ทองคลี (2560, หน้า 20) กล่าวถึงความสำคัญของการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ทำให้การจัดการเรียนรู้เป็นไปอย่างมีระบบ มีมาตรฐาน และมีขั้นตอน การดำเนินการแบบเดียวกัน ทำให้คนสามารถใช้ทรัพยากรในการจัดเรียนรู้อันร่วมกันได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน และทำให้โรงเรียนมีระยะเวลาและงบประมาณในการจัดการเรียนรู้สามารถใช้ประโยชน์จากกิจกรรมการเรียนรู้ ใช้ทรัพยากรอื่นร่วมกันได้

3. องค์ประกอบย่อยของการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

องค์ประกอบย่อยของการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน ในแต่ละองค์ประกอบเมื่อพิจารณาจะสามารถหาองค์ประกอบย่อยโดยพิจารณาประเด็นที่มีความคล้ายคลึงกันและสอดคล้องกับการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อจะนำมาเป็นองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การเป็นผู้สอนที่ดี การส่งเสริมให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การส่งเสริมวิธีการการเรียนรู้ การจัดสภาพแวดล้อมที่ดี การได้รับสนับสนุนการศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีขึ้น การพัฒนาหลักสูตร การส่งเสริมวิจัยในชั้นเรียน การออกแบบการเรียนรู้ การมีคุณธรรมจริยธรรมต่อนักเรียน การจัดแหล่งเรียนรู้ การส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยี และการพัฒนาครูสู่มืออาชีพ

ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยถือว่าสิ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์จัดทำร่างองค์ประกอบของภาวະผู้นำที่จะทำการพัฒนา รายละเอียดผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน



ภาพประกอบ 1 แผนภาพองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

3.1 การพัฒนาครูมืออาชีพ

ครูมืออาชีพ ตามความหมายของกรมวิชาการ ได้ให้ความหมายไว้ว่า คือครูที่มีความพร้อมในทุก ๆ ด้านที่จะเป็นครู คือ มีความรู้ความสามารถ มีทักษะในการให้การศึกษอบรมศิษย์ในทุก ๆ ด้าน มีความประพฤติดี วางตัวดี เอาใจใส่ดูแลศิษย์ดี มีวิญญาณของความเป็นครูและปฏิบัติหน้าที่ด้วยจิตวิญญาณ ซึ่งจากความหมายนี้ เราจะเห็นได้ว่า ระดับของครูมืออาชีพนั้น แตกต่างจากระดับคนที่ประกอบอาชีพครูอยู่พอสมควร ครูทุกคนถึงแม้จะมีความรู้ทางวิชาชีพทัดเทียมกัน เพราะส่วนใหญ่ต่างจบจากสถาบันผลิตครูเหมือนกัน หรือจะแตกต่างกันบ้างก็ตรงชื่อของมหาวิทยาลัยที่เรียนจบ แต่เมื่อผ่านการคัดเลือกเข้ามาบรรจุครูในสถานศึกษาของรัฐหรือได้ทำงานในสถานศึกษาของเอกชน ครูทุกคนก็มีจุดเริ่มต้นในการทำงานที่แทบจะไม่ต่างกัน แต่อะไร ที่เป็นตัววัดว่าใครคือผู้ประกอบอาชีพครูธรรมดาๆ และใครควรจะถูกเรียกว่าเป็นครูมืออาชีพ

สิ่งที่ทำให้ครูมืออาชีพ แตกต่างจากผู้ประกอบอาชีพครูโดยทั่วไปนั้น คือ การสามารถปฏิบัติตนให้ดำรงไว้ซึ่งปัจจัยที่ส่งเสริมความเป็นครูที่ดี 4 ประการ ซึ่งปรากฏในหนังสือคู่มือเส้นทางครูมืออาชีพสำหรับครูผู้ช่วยของสำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติกร สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อันได้แก่

1) คุณสมบัติของครู สำหรับครูมืออาชีพ จะเน้นในเรื่องในของการทำงาน ซึ่งคุณลักษณะความเป็นครูมากกว่าจะคำนึงถึงอาชีวะ โดยพร้อมแสดงความเมตตา กรุณาต่อศิษย์ เสียสละและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียนอย่างเต็มศักยภาพตามความสามารถที่ตัวเองพึงกระทำได้

2) คุณลักษณะของการเป็นครูที่ดี ครูมืออาชีพส่วนใหญ่จะมีลักษณะของการเป็นครูที่ดี ซึ่งการเป็นครูที่ดีนั้น ถ้ามองตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพแล้วจะสามารถสรุปได้คร่าวดังนี้ คือ

- ต้องเป็นผู้รอบรู้ในเรื่องของนโยบายการศึกษา เข้าใจในหลักสูตร และเนื้อหาวิชาที่สอน มีทักษะในการสอน วัดและประเมินผลผู้เรียนได้อย่างถูกต้อง
- ติดตามสถานการณ์บ้านเมืองอย่างสม่ำเสมอ สามารถจับประเด็นและวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ ได้
- สามารถสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนการสอน ทั้งในเรื่องของการดูแลผู้เรียน การจัดการสื่อการเรียนการสอน และการช่วยเหลืองานสนับสนุนการจัดการในโรงเรียนต่าง ๆ เช่น งานพัสดุ หรืองานธุรการ เป็นต้น
- มีคุณธรรมจริยธรรมตามหลักของจรรยาบรรณวิชาชีพ
- รู้จักพัฒนาตนเองและส่งเสริมชุมชนอยู่เสมอ

ซึ่งจากคุณลักษณะการเป็นครูที่ดี โดยสังเคราะห์จากเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ จะเห็นว่าครูมืออาชีพนั้นจะต้องเป็นปฏิบัติดีทั้งต่อตัวเอง ผู้เรียน โรงเรียน รวมไปถึงชุมชนที่อยู่ใกล้เคียงด้วย

3) ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ปัจจุบันนี้ อาชีพครูกลายเป็นอาชีพหนึ่งที่ถูกหยิบยกขึ้นมาถกเถียงกันมากว่าถึงในเรื่องของหนี้สิน ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่เหมาะสมเป็นอย่างยิ่ง ถึงแม้ว่าครูจะไม่ใช่อาชีพที่ทำรายได้ในระดับที่สูงมากนัก แต่รายได้ของครูก็เพียงพอต่อการใช้จ่าย ถ้ามีความพอเพียงและสามารถบริหารจัดการได้ดี การมีหนี้สิน ถ้าอยู่ในระดับที่ดูแลจัดการได้นั้น ก็ไม่ใช่เรื่องที่เป็นปัญหาแต่อย่างใด แต่ส่วนใหญ่ที่พบมักเป็นลักษณะของการมีหนี้สินคิดพินิจรุงจุนกระทบต่อการทำงาน ทำให้ครูไม่อาจทำงานได้เต็มที่ กังวลกับเรื่องหนี้สินตลอดเวลา ซึ่งสำหรับครูมืออาชีพนั้น จะเป็นผู้ที่หยิบยกแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงตามพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดชมาใช้ในการดำเนินชีวิตคือ พอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัวเอง ทำให้สามารถใช้ชีวิตในวิชาชีพครูได้เป็นแบบอย่างที่ดีและมีความสุข

4) คุณธรรมที่ใช้ในการปฏิบัติงาน การเป็นครูมืออาชีพ จะต้องยึดถือคุณธรรมในการทำงาน ซึ่งคุณธรรมในการประกอบวิชาชีพครูนั้น ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพ จะประกอบด้วย (1) ความมีเมตตากรุณาต่อศิษย์ (2) มีความยุติธรรม (3) มีความรับผิดชอบ (4) มีวินัย (5) ซื่อสัตย์ (6) อุตสาห (7) ประหยัด (8) รักและศรัทธาในวิชาชีพครู (9) มีความเป็นประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิต

สำหรับการแนวทางในการฝึกฝน เพื่อก้าวสู่การเป็นครูมืออาชีพนั้น จากบทความเรื่อง คมคิด 12 ประการ สู่วิชาชีพครู สดวค. มืออาชีพ ของนายเดชา การรัมย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านม่วงหนองคาต จังหวัดสุรินทร์ (ตำแหน่ง ณ ขณะนั้น) ได้เขียนไว้ในวารสาร สดวค. ปีที่ 2 ฉบับที่ 7 เมษายน-มิถุนายน 2551 นั้น ข้าพเจ้าเห็นว่า เป็นประโยชน์และสามารถนำมาเป็นแนวทางในการฝึกฝนและพัฒนาตนเองเพื่อก้าวสู่ความเป็นครูมืออาชีพได้ ซึ่งนำมาเรียบเรียงใหม่ให้เหมาะสมตามความคิดเห็นของข้าพเจ้า ซึ่งสามารถสรุปได้เป็นแนวทาง ดังนี้

1) ผู้สอนควรปฏิบัติตนให้มีความเหมาะสมตามหลักจรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับของของบุคคลทั่วไป

2) ควรศึกษาแนวทางการจัดการศึกษาของชาติ ตามนโยบายต่าง ๆ ของทางกระทรวงศึกษาธิการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม

3) ต้องศึกษากฎหมายและหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อให้สามารถออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสม

4) ต้องทำความเข้าใจกับผู้เรียน เพื่อให้ทราบถึงอุปนิสัยใจคอ จุดเด่น และจุดที่ต้องพัฒนาเรียน สามารถ วิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคลได้ ซึ่งข้อมูลนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนรู้

5) จัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นทักษะการปฏิบัติ เพื่อส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจและสร้างองค์ความรู้ได้ด้วยตัวเอง โดยครูทำหน้าที่เป็นผู้แนะแนวทางและให้คำปรึกษามากกว่าเป็นผู้ชี้นำในการเรียนการสอน

6) ควรจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้มีการบูรณาการแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ในส่วนของเนื้อหาที่สัมพันธ์กัน เพื่อช่วยให้ผู้เรียนมีความคิดเชื่อมโยงและสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ในชีวิตจริง

7) เลือกใช้วิธีการวัดผลการเรียนรู้อย่างหลากหลายตามสภาพที่เหมาะสมของผู้เรียน เพื่อให้ทราบถึงผลลัพธ์ที่ถูกต้องและแม่นยำ

8) เลือกจัดกิจกรรมหรือโครงการที่เน้นให้ผู้เรียนให้เกิดความรู้ ทักษะ หรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

9) ควรมีการอบรมพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง และใช้การวิจัยในชั้นเรียนเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของผู้เรียน

10) หมั่นศึกษาและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ควรร่วมกิจกรรมการฝึกอบรม หรือกิจกรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนครูทั้งในและนอกโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

11) ฝึกฝนทักษะในการใช้เทคโนโลยีเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

12) พัฒนาตัวเองให้เป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

จากแนวทางในการฝึกฝนเพื่อก้าวสู่การเป็นครูมืออาชีพนี้ จะเห็นได้ว่า ไม่ใช่เรื่องง่ายเลยที่จะสามารถดำเนินการให้ถึงเป้าหมายได้ในเร็ววัน ครูผู้สอนทุกคนจำเป็นต้องฝึกฝนและพัฒนาตัวเองในด้านต่าง ๆ อย่างตลอดเวลาและสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถเติบโตไปถึงขั้น ซึ่งต้องใช้เวลาและประสบการณ์พอสมควร แต่อย่างไรก็ดี การเริ่มต้นนับหนึ่ง ก็นับว่าเป็นก้าวแรกที่สำคัญ อันจะแสดงให้เห็นว่า เราพร้อมที่จะก้าวขึ้นไปเป็นครูมืออาชีพแล้ว และถึงแม้ว่าหนทางจะอีกยาวไกลและเต็มไปด้วยอุปสรรคจากทั้งภายในและภายนอกมากมาย แต่ผมก็หวังว่าครูทุกท่านจะมุ่งมั่นกับการเดินตามเป้าหมายในการเป็นครูมืออาชีพนี้ เพื่อประโยชน์ของตัวเองและของผู้เรียนในภายภาคหน้าต่อไป

3.2 การส่งเสริมวิธีการเรียนรู้

3.2.1 ความหมายของการส่งเสริมการเรียนรู้

การส่งเสริมการเรียนรู้ หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้เรียนแต่ละคน มีความคิดริเริ่ม (โดยอาศัยความช่วยเหลือจากผู้อื่น หรือไม่ต้องการก็ได้) ผู้เรียนจะทำการวิเคราะห์ความต้องการที่จะเรียนรู้ของตน กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์การเรียนรู้ การเลือกวิธีการเรียนรู้ การแสวงหาแหล่งความรู้ การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งประเมินตนเองโดยอาจารย์ทำหน้าที่กระตุ้นและให้คำปรึกษาผู้เรียน

การส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง หมายถึง การจัดประสบการณ์ให้ ผู้เรียน โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมและการมีปฏิสัมพันธ์ของผู้เรียนมากที่สุด เป็นกิจกรรมที่ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้วางแผนการเรียนรู้ การทำงานตามความสนใจ มีการบันทึกการเรียนรู้ มีการประเมินการเรียนรู้และการทำงานของตนเอง กิจกรรมเน้น กระบวนการปฏิบัติและส่งเสริมการคิดและสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเองในบรรยากาศ ของการเรียนรู้การสอนที่เป็นมิตร และการแลกเปลี่ยนประสบการณ์

3.2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้

แนวคิดทางจิตวิทยาที่นำมาใช้อธิบายพฤติกรรมของผู้เรียนที่เกิดขึ้นใน ห้องเรียน ได้แก่

1) การจูงใจ (motivation) หมายถึง กระบวนการกระตุ้นความคิด ความรู้สึก ความพยายามด้วยวิธีการต่าง ๆ ใ้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อไปสู่เป้าหมาย (ราชบัณฑิตยสถาน, 2555, หน้า 362) ทางจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ พฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในของบุคคล เช่น ความสนใจ ความพอใจ ความ อยากรู้อยากเห็น เป็นต้น เรียกปัจจัยภายในนี้ว่า แรงจูงใจภายใน (intrinsic motivation) และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากปัจจัยจากภายนอกเป็นตัวกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม เช่น รางวัล การลงโทษและแรงกดดันทางสังคม เป็นต้น เรียกปัจจัยภายนอกนี้ว่า แรงจูงใจ ภายนอก (extrinsic motivation) ทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอกมีความสำคัญต่อ การแสดงพฤติกรรมของผู้เรียนในห้องเรียน

การส่งเสริมให้ผู้เรียนแสดงพฤติกรรมทางบวกนิยมใช้แนวคิดของ ทฤษฎีกลุ่มพฤติกรรมนิยมในเรื่องการเสริมแรง (reinforcement) โดยใช้แนวคิดการ เสริมแรงทางบวก (positive reinforcement) คือ การให้รางวัล เช่น คะแนน คำชมเชย การ แสดงท่าทียอมรับของครูที่มีต่อนักเรียน ซึ่งแสดงพฤติกรรมที่น่าพึงพอใจ ทำให้ผู้เรียน แสดงพฤติกรรมนั้นซ้ำอีก การเสริมแรงอีกลักษณะหนึ่งคือ การเสริมแรงทางลบ (negative reinforcement) หมายถึงการที่ผู้เรียนแสดงพฤติกรรมที่น่าพึงพอใจ เพื่อหลีกเลี่ยงสิ่งที่ไม่ ชอบ เช่น การที่นักเรียนหลีกเลี่ยงการเป็นคนสุดท้ายที่ได้ออกจากห้องเรียนไปรับประทานอาหารกลางวันทำให้ผู้เรียนรีบทำงานตามที่ครูมอบให้เสร็จก่อนเวลา เป็นต้น การลงโทษ (punishment) เป็นอีกวิธีหนึ่งที่นำมาใช้ในการปรับพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ของผู้เรียน การลงโทษเป็นการหยุดยั้งให้ ผู้เรียนแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ การลงโทษเป็นวิธีที่

หยุดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ได้ทันที แต่ได้ผลไม่ถาวรและอาจทำให้ผู้เรียนมีเจตคติที่ไม่ดี การลงโทษ เช่น การตำหนิ ดูว่า ดี ให้ทำงานเพิ่มขึ้น เป็นต้น

2) ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's needs theory)

ทฤษฎีนี้อธิบายว่ามนุษย์มีความต้องการพื้นฐานตามธรรมชาติเป็นลำดับขั้น ดังนี้ ขั้นความต้องการทางกาย (physiological needs) ขั้นความต้องการความปลอดภัย (safety needs) ขั้นความต้องการความรัก (need for belonging and love) ขั้นความต้องการได้รับการยอมรับจากผู้อื่น (need to know and understand) และขั้นสูงสุดคือขั้นความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ (self-actualization needs) หากมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการพื้นฐานอย่างเพียงพอในแต่ละขั้น มนุษย์จะพร้อมในการพัฒนาตนไปสู่ขั้นที่สูงขึ้น

การส่งเสริมให้ผู้เรียนพร้อมที่จะเรียนรู้จึงต้องทำให้ผู้เรียนได้รับการตอบสนองในขั้นพื้นฐานที่เป็นความต้องการทางกายภาพก่อน คืออาหารและความปลอดภัย ถัดจากขั้นนี้คือการได้รับความรักและได้รับการยอมรับจากครูและเพื่อน หากไม่ได้รับการตอบสนองความต้องการดังกล่าว ผู้เรียนจะพยายามแสวงหาการยอมรับซึ่งยังไม่พร้อมที่จะเรียน เมื่อความต้องการในขั้นนี้ได้รับการตอบสนองแล้ว ผู้เรียนจึงพร้อมที่จะเรียนรู้ การพัฒนาตนเองของผู้เรียนนั้นมีความมุ่งหวัง 3 ด้าน ได้แก่

- ด้านผลสัมฤทธิ์ในการเรียน
- ด้านความผูกพันหรือการได้รับการยอมรับเป็นสมาชิกของกลุ่ม
- ด้านการมีอิทธิพลหรือมีความสำคัญต่อผู้อื่น

3) กระบวนการของห้องเรียน (classroom process) หมายถึง

ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่อยู่ร่วมกันในห้องเรียน ซึ่งเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ภาวะผู้นำ ปทัสสถาน การสื่อสารและความร่วมมือของสมาชิกในกลุ่ม ทั้งหมดนี้นับเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาห้องเรียนให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพหรือไม่ ชมัคและชมัค (Schmuck & Schmuck, 1997) ได้กล่าวถึงความสำคัญของปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกระบวนการกลุ่มในห้องเรียน โดยเชื่อว่าครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางบวกให้เกิดแก่ห้องเรียน โดยครูต้องจัดการเรียนการสอนที่ให้นักเรียนเห็นความสำคัญของการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันและมีทักษะกระบวนการกลุ่ม องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้ห้องเรียนเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ มี 6 ประการ ได้แก่

3.1) ความคาดหวัง (expectations) ของสมาชิกในห้องเรียน ปกติ คนจะมีความคาดหวังซึ่งกันและกันและมีความคาดหวังต่อตนเองด้วย ครูควรใช้ความคาดหวังนี้ในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้

3.2) ความเป็นผู้นำ (leadership) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ ภายในของบุคคลไม่ใช่ลักษณะภายนอกของบุคคล ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่พัฒนาได้และนักเรียน ควรได้รับการพัฒนาโดยครูส่งเสริมให้นักเรียนผลัดกันเป็นผู้นำของกลุ่ม

3.3) ความดึงดูดซึ่งกันและกัน (attraction) หมายถึง สภาวะของการเคารพซึ่งกันและกันของสมาชิกในห้อง ครูเป็นผู้ที่ช่วยสร้างสิ่งแวดล้อมการเรียนรู้ในห้องเรียนได้ โดยจัดการไม่ให้นักเรียนคนใดในห้องที่ทำตัวเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือคนอื่น และไม่ให้นักเรียนคนใดถูกเพื่อนกีดกันออกจากกลุ่ม โดยการสร้างกลุ่มเพื่อนเรียนที่เป็นอิสระ ไม่ให้เกิดกลุ่มก๊วนในห้อง

3.4) ปทัสถาน (norms) หมายถึง แบบแผนพฤติกรรมที่คาดหวังให้นักเรียนในห้องปฏิบัติตามวิธีที่ส่งเสริมให้เกิดปทัสถานที่ทุกคนยอมรับร่วมกันเกิดขึ้นได้ โดยให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการแลกเปลี่ยนความคาดหวังที่มีต่อกัน การส่งเสริมปฏิสัมพันธ์ทางบวกและการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน

3.5) การสื่อสาร (communication) หมายถึง การปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันทั้งโดยคำพูดที่เรียกว่า วจนภาษา และการแสดงสีหน้า ท่าทาง ที่เรียกว่า อวจนภาษา กระบวนการสื่อสารในห้องเรียนควรเปิดเผยและให้ทุกคนมีส่วนร่วม

3.6) ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (cohesiveness) หมายถึง ความรู้สึกและความผูกพันของครูและนักเรียนที่ร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวทั้งห้อง เป็นสิ่งที่ควรได้รับการสนับสนุนให้เกิดขึ้นทั้งในด้านวิชาการและการอยู่ร่วมกันครูสามารถใช้องค์ประกอบทั้ง 6 ประการนี้ ในการสร้างบรรยากาศการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นในห้องเรียน

4) สิ่งแวดล้อมทางจิตวิทยา เป็นสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างนักเรียนและครูที่อยู่ร่วมกันในห้องเรียน ครูมีหน้าที่ที่จะทำให้ผู้เรียนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของห้องเรียนและการเรียนรู้ ทำให้ผู้เรียนสามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ มีความมั่นใจในตนเอง และมีทัศนคติที่ดีต่อครูและเพื่อน ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมทางจิตวิทยาที่ส่งเสริมการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางจิตวิทยาที่ส่งเสริมการเรียนรู้มีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ (Jacobsen, Eggen, & Kauchak, 1999, pp. 268 - 270)

4.1) นักเรียนและครูมีความคุ้นเคยกัน ซึ่งสามารถทำให้เกิดขึ้นได้ด้วยปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างครูและนักเรียน คือการติดต่อสื่อสาร ทำความรู้จักกัน ตั้งแต่ระยะเริ่มแรกของการจัดการเรียนการสอนครูสามารถสร้างความคุ้นเคยโดยการทำความรู้จักนักเรียนเป็นรายบุคคล จากการให้นักเรียนเล่าเรื่องเกี่ยวกับตัวเอง การสังเกตพฤติกรรมของผู้เรียนเป็นรายบุคคล การศึกษาจากรายงานหรือบันทึกของนักเรียนในด้านต่าง ๆ และการสอบถามจากบุคคลที่ใกล้ชิดนักเรียน เช่น เพื่อนนักเรียน ผู้ปกครอง ครูประจำชั้นและครูแนะแนว เป็นต้น

4.2) นักเรียนมีความรู้สึกผ่อนคลายเป็นอิสระ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดขึ้นได้โดยเปิดโอกาสให้นักเรียนมีอิสระในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ครูยอมรับฟังความคิดเห็นของนักเรียน ครูใช้วาจาทางบวกกับนักเรียน ไม่ดูตำหนิกล่าวร้ายไร้เหตุผล ทำให้นักเรียนกล้าคิด กล้าแสดงออกและเกิดความมั่นใจในตนเอง

4.3) นักเรียนมีความสนใจและพึงพอใจในการเรียนรู้ ครูสามารถทำให้นักเรียนมีความรู้สึกสนใจและสนุกสนานกับการเรียนรู้ได้ โดยการวางแผนการเรียนการสอนเป็นอย่างดี เตรียมสื่อ อุปกรณ์การเรียนการสอนล่วงหน้าเพื่อให้เกิดความพร้อมในการนำไปใช้ จัดสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่กระตุ้นการเรียนรู้ ครูใช้คำถามกระตุ้นการคิดของนักเรียน ครูมีความใจเย็น อดทนรอคอยคำตอบและยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างกันของนักเรียน ครูจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่นักเรียนมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่และช่วยเหลือให้นักเรียนทุกคนประสบความสำเร็จในการเรียนรู้

4.4) นักเรียนได้รับความสำเร็จในการเรียน ครูสามารถทำให้เกิดขึ้นได้โดยการจัดให้นักเรียนร่วมมือช่วยเหลือกันในการเรียนรู้เป็นกลุ่มเล็ก ๆ ส่งเสริมให้นักเรียนรู้วิธีการทำงานเป็นกลุ่มและได้ฝึกทักษะการทำงาน โดยครูไม่เร่งรัดเวลามากจนเกินไป ให้นักเรียนมีเวลาเพียงพอสำหรับปรึกษาหารือกันและช่วยกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

4.5) นักเรียนได้รับการยอมรับและมีความรู้สึกทางบวก ซึ่งเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดขึ้นได้จากบทบาทและทัศนคติของครูที่มีต่อผู้เรียนและการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ การสนับสนุนให้นักเรียนกำหนดความคาดหวังของตนเองให้สูงตามที่ควรจะเป็น ครูส่งเสริมวิธีการเรียนรู้ให้กับนักเรียนเพื่อให้นักเรียนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ครูให้ความเชื่อมั่นและยอมรับความแตกต่างของผู้เรียน ครูให้ความสำคัญต่อแก่นักเรียนโดยเท่าเทียมกัน ครูทำให้การเรียนเป็นสิ่งสนุกสนาน ทำท่าย และยอมรับความผิดพลาด

ของนักเรียน มีอารมณ์ขันและมองโลกในแง่ดี ครูวิธีให้การเสริมแรงแก่ผู้เรียนอย่างเหมาะสมเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมของผู้เรียน

4.8) นักเรียนมีวินัยและเคารพกฎระเบียบ ซึ่งเป็นวินัยที่เกิดขึ้นในตนเอง ได้แก่ การรู้จักหน้าที่ ความรับผิดชอบและยึดถือกติกาที่นักเรียนช่วยกันกำหนดขึ้น เพื่อให้การดำเนินการในห้องเรียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อยราบรื่น เช่น การตรงต่อเวลาในการเข้าชั้นเรียน การส่งงาน การแต่งกาย การใช้วาจาสุภาพ มารยาทในการเข้า-ออก จากห้องเรียน มารยาทในการใช้ห้อง มารยาทในการถาม-ตอบ เป็นต้น

3.3 การส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยี

การส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความสามารถในการนำเทคโนโลยีที่เป็นสื่ออิเล็กทรอนิกส์ไปใช้ในการจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น อาจมีอีกหลายแนวทาง แต่สิ่งที่สำคัญนั่นคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องศึกษาบริบทสถานศึกษาของตนเองและศึกษาแนวทางในการส่งเสริมครูผู้สอนด้วยวิธีอื่น ๆ อีกทั้งต้องทำความเข้าใจหลักการ วัตถุประสงค์ของแนวทางนั้น ๆ นอกจากนี้คุณลักษณะของผู้บริหารก็มีความสำคัญ เพราะการบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ผู้บริหารพึงต้องเป็นผู้มีความสามารถในการครองตน ครองคน และครองงาน ให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธา มีใจที่จะร่วมกันพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น ครูมีความพึงพอใจในการทำงาน และสถานศึกษามีคุณภาพอย่างที่ใด้ตั้งไว้

จากบทบาทการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้พบว่าบทบาทของสื่อและเทคโนโลยีมีความสำคัญต่อการจัดการเรียนการสอนสมัยใหม่และในชีวิตประจำวัน ซึ่งในด้านการพัฒนาการศึกษาของไทย ถือได้ว่าการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีทางการศึกษาเพื่อการเรียนการสอนเป็นสิ่งสำคัญต่อการพัฒนาการเรียนการสอนที่เน้นกระบวนการเรียนรู้ในปัจจุบัน เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเอง ตามศักยภาพของตนเองและความสะดวกของตนเองสามารถสร้างสถานการณ์จริง ซึ่งจากประสบการณ์ตลอดจนส่งเสริมให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับสื่อทำให้เกิดการเรียนรู้ด้วย

สื่อการเรียนการสอน หมายถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ผู้สอนและผู้เรียนนำมาใช้ในกระบวนการเรียนการสอนเพื่อช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดประสงค์การเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยสื่ออาจมีหลายรูปแบบที่แตกต่างกัน อย่างเช่น วัสดุการ

เรียนการสอนที่เป็นสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นชิ้นหรือเป็นอันนำมาใช้ในการเรียนการสอน และ
 สื่อทัศนวัสดุที่เป็นวัสดุ อุปกรณ์และกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดขึ้นมาเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ผ่าน
 ประสบการณ์ ดังนั้น สามารถจำแนกประเภทของสื่อการเรียนการสอนออกเป็น 4
 ประเภท คือ

- 1) สื่อประเภทวัสดุ ได้แก่ สไลด์ แผ่นใส เอกสาร ตำรา สารเคมี
 สิ่งพิมพ์ต่าง ๆ และคู่มือการฝึกปฏิบัติ
- 2) สื่อประเภทอุปกรณ์ ได้แก่ ของจริง หุ่นจำลอง เครื่องเล่นเทปเสียง
 เครื่องเล่นวีดิทัศน์ เครื่องฉายแผ่นใส อุปกรณ์และเครื่องมือในห้องปฏิบัติการ
- 3) สื่อประเภทเทคนิคหรือวิธีการ ได้แก่ การสาธิต การอภิปรายกลุ่ม
 การฝึกปฏิบัติ การฝึกงาน การจัดนิทรรศการ และสถานการณ์จำลอง
- 4) สื่อประเภทคอมพิวเตอร์ ได้แก่ คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) การ
 นำเสนอด้วยคอมพิวเตอร์ (Computer presentation) การใช้ Intranet และ Internet เพื่อการ
 สื่อสาร (Electronic mail: E-mail) และ การใช้ WWW (World Wide Web)

เทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน หมายถึง การประยุกต์ความรู้ทาง
 วิทยาศาสตร์และแขนงวิชาอื่น ๆ ที่เกี่ยวกับการเรียนรู้ของมนุษย์มาใช้ในการจัดการเรียน
 การสอนดังนั้นถือว่าการออกแบบการเรียนการสอนเพื่อให้สามารถจัดความรู้ ทักษะ
 และเจตคติหรือการเรียนรู้ทั้งหลายให้แก่ผู้เรียนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเทคโนโลยีการสอน
 นี้ได้เข้ามามีส่วนสำคัญในการพัฒนาการเรียนการสอนและก่อให้เกิดวิธีการหรือแนวทาง
 ปฏิบัติใหม่ที่เรียกว่านวัตกรรมการสอน พบว่ามีหลายรูป เช่น การสอนแบบโปรแกรม
 (Programmed Instruction) คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer-Based Instruction: CBI) การ
 สอนโดยใช้ระบบเสียง (Audio-Tutorial Systems) การสอนแบบโมดูล (Modular Instruction)
 เกมและสถานการณ์จำลอง (Game and Simulation) เป็นต้น บางลักษณะมีการใช้สื่อ
 ทัศนวัสดุ เครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์และสิ่งพิมพ์ต่าง ๆ ร่วมกันในลักษณะเป็นสื่อมัลติมีเดีย
 หรือสื่อประสม โดยจะเน้นผู้เรียนและกระบวนการเรียนการสอนรวมทั้งยึดหลักการเรียนรู้
 ของมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญ

ลักษณะของสื่อการเรียนการสอน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ
 ข้อมูลหรือตัวอักษร ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว เสียงและระบบวีดิโอ ซึ่งนำมาผสมผสานเข้า
 ด้วยกันเพื่อใช้สำหรับการปฏิสัมพันธ์หรือโต้ตอบระหว่างผู้ใช้กับคอมพิวเตอร์ ถือว่าเป็น
 กิจกรรมที่ผู้ใช้สามารถเลือกกระทำต่อสื่อและเทคโนโลยีได้ตามต้องการ

รูปแบบของสื่อมัลติมีเดียเพื่อการเรียนการสอน มี 2 ประเภท คือ

1) สื่อมัลติมีเดียเพื่อการนำเสนอข้อมูล เป็นลักษณะการสื่อสารแบบทางเดียว โดยที่ผู้ได้รับข้อมูล มักจะเป็นกลุ่มย่อยจนถึงกลุ่มใหญ่ มีวัตถุประสงค์ทั่วไปเพื่อเน้นความรู้และทัศนคติเป็นที่น่าสนใจของข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจใช้ได้กับทุกสาขาอาชีพ เน้นโครงสร้างและรูปแบบการให้ข้อมูลเป็นขั้นตอนและโปรแกรมส่วนมากจะควบคุมด้วยระบบคอมพิวเตอร์หรือผู้นำเสนอ

2) สื่อเพื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นลักษณะการสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งผู้รับข้อมูลใช้เรียนรู้ด้วยตนเอง หรือเรียนเป็นกลุ่มย่อย 2 - 3 คน มีวัตถุประสงค์ทั่วไปและวัตถุประสงค์เฉพาะโดยครอบคลุมทักษะด้านความรู้ความเข้าใจ ความเข้าใจและเจตคติ ซึ่งรูปแบบการสอน จะเน้นการออกแบบสอน การมีปฏิสัมพันธ์ การตรวจสอบความรู้ โดยประยุกต์ใช้ทฤษฎีจิตวิทยาและทฤษฎีการเรียนรู้เป็นหลัก ซึ่งโปรแกรมได้รับการออกแบบให้ผู้เรียนเป็นผู้ควบคุมกิจกรรมการเรียนการสอนและการตรวจสอบประสิทธิภาพของสื่อนับเป็นขั้นตอนสำคัญที่ต้องกระทำ

การนำสื่อมัลติมีเดียไปใช้ในการเรียนการสอน อย่างเช่น คอมพิวเตอร์มัลติมีเดียนำเสนอบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน หนังสือเรียนอิเล็กทรอนิกส์ และหนังสืออ้างอิงอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น ซึ่งการประยุกต์ใช้สื่อมัลติมีเดียเพื่อให้เกิดผลต่อการเรียนการสอน เช่น การนำเสนอเนื้อหาในรูปแบบต่าง ๆ และขั้นตอน การชี้แนะผู้เรียนการฝึกฝนโดยผู้เรียนและการประเมินผลการเรียนรู้

ประโยชน์ในการใช้สื่อการเรียนการสอน พบว่า สื่อมัลติมีเดียช่วยให้การออกแบบบทเรียนตอบสนองต่อความคิดและทฤษฎีการเรียนรู้มากยิ่งขึ้นซึ่งส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน สื่อมัลติมีเดียเป็นสื่อการสอนที่ให้โอกาสผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองตามศักยภาพ ความต้องการและความสะดวกของตนเอง สามารถสร้างสถานการณ์จำลอง จำลองประสบการณ์ รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กับสื่อให้เกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยผู้สอนสามารถใช้สื่อเพื่อสอนเนื้อหาใหม่เพื่อการฝึกฝน เพื่อเสนอสถานการณ์จำลอง และเพื่อสอนการคิดแก้ปัญหา ตามวัตถุประสงค์ในการนำไปใช้ ส่งผลต่อการเรียนรู้ วิธีการเรียนรู้และรูปแบบการคิดหาคำตอบ สื่อมัลติมีเดียยังช่วยสนับสนุนผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ในสถานที่ต่าง ๆ นอกเหนือจากห้องเรียน อย่างที่บ้าน ที่ห้องสมุดหรือภายใต้สภาพแวดล้อมอื่น ๆ ตามเวลาที่ต้องการ หลักการสำคัญคือการออกแบบสื่อให้เหมาะสมกับผู้เรียน จะทำให้ผู้เรียน

สามารถใช้สื่อได้ทุกระดับอายุและความรู้ ซึ่งในปัจจุบันมีการสร้างโปรแกรมช่วยสร้างบทเรียน (Authoring Tools) ที่ง่ายต่อการใช้งาน ทำให้สามารถสร้างบทเรียนสื่อมัลติมีเดียให้เองได้ รวมทั้งสื่อที่มีคุณภาพและความก้าวหน้าของระบบเครือข่าย จะช่วยให้เกิดประโยชน์และความคุ้มค่าในการลงทุนของสถานศึกษาและหน่วยงานต่าง ๆ ด้วย

ข้อจำกัดของสื่อมัลติมีเดียเพื่อการศึกษาคือ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เกี่ยวกับคอมพิวเตอร์และการดูแลรักษาจำเป็นต้องพิจารณาอย่างรอบคอบเพื่อให้เกิดความคุ้มค่าในการลงทุนของแต่ละสถานศึกษาที่แตกต่างกัน คอมพิวเตอร์เป็นสื่อที่มีความยุ่งยากในการใช้งานและระบบการทำงานมีความซับซ้อนอย่างมาก และยังขาดอุปกรณ์ที่ได้คุณภาพมาตรฐานระดับเดียวกันที่สามารถใช้กับคอมพิวเตอร์ที่ต่างระบบกัน รวมทั้งมีตัวแปรอื่น ๆ ที่เป็นปัญหามากเหนือการควบคุม เช่น ระบบไฟฟ้าขัดข้อง ระบบ Server เป็นต้น นอกจากนี้ในการออกแบบสื่อมัลติมีเดียเพื่อการศึกษาที่มีคุณภาพเหมาะสมตามหลักทางจิตวิทยาและการเรียนรู้ยังมีจำนวนน้อยและมีขอบเขตจำกัด โดยที่งานออกแบบสื่อมัลติมีเดียเพื่อการศึกษาถือว่าการเพิ่มภาระงานให้ผู้สอน เพราะเป็นงานที่ต้องใช้ทั้งเวลา สติปัญญาและความสามารถอย่างมาก ดังนั้นการผลิตสื่อมัลติมีเดียจึงจำเป็นต้องใช้ทีมงานที่มีความเชี่ยวชาญในแต่ละด้านเป็นอย่างมากและมีการประสานงานกันในการทำงานอย่างสูง รวมทั้งที่สำคัญผู้ผลิตสื่อมัลติมีเดียจำเป็นต้องแสวงหาความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากของเทคโนโลยี

3.4 การพัฒนาหลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตรเป็นกระบวนการสำคัญในการพัฒนาการศึกษาของชาติ เพราะฉะนั้นการพัฒนาหลักสูตรจึงเป็นภารกิจสำคัญที่ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจะต้องเล็งเห็นถึงความสำคัญและทำหน้าที่ในจุดนี้อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้ได้หลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ สามารถใช้เป็นเครื่องมือที่ดีในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ ตามจุดมุ่งหมายในการพัฒนาหลักสูตรนั้นจะต้องมีการวางแผนเพื่อการพัฒนา นับแต่การศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน การศึกษาหลักเกณฑ์และขั้นตอนการเลือกรูปแบบที่เหมาะสม กระบวนการพัฒนาหลักสูตรเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องและเกี่ยวข้องกับหลายฝ่ายอย่างกว้างขวางที่สามารถพัฒนาได้ทั้งกระบวนการ นับแต่การกำหนดจุดมุ่งหมาย การจัดเนื้อหาสาระของหลักสูตรการนำหลักสูตรไปใช้ การประเมินผลหลักสูตร และการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตรหรือพัฒนาหลักสูตรเฉพาะส่วนที่

ต้องการปรับปรุงแก้ไข ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาหลักสูตรรายวิชา หรือพัฒนาในส่วนของการนำหลักสูตรไปใช้ หรือการจัดการเรียนการสอนก็ตาม จุดประสงค์สำคัญก็คือการให้ได้มาซึ่งหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพสามารถนำมาจัดการเรียนการสอนได้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนสังคมและประเทศชาติ สามารถพัฒนาผู้เรียนให้มีความเจริญทั้งด้านความรู้ ความคิด สติปัญญา และสามารถรับผิดชอบตนเองและสังคมได้

รูปแบบของการพัฒนาหลักสูตรส่วนมากจะพัฒนามาจากแนวคิดของนักการศึกษาชาวต่างประเทศ ซึ่งแต่ละรูปแบบจะมีรายละเอียดที่แตกต่างกันไป แต่กระบวนการและขั้นตอนควรประกอบด้วยการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานที่ซึ่งประกอบด้วยปรัชญาการศึกษา ผู้เรียน สังคม สภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีและอื่น ๆ เพื่อนำมากำหนดจุดมุ่งหมายเลือกเนื้อหาสาระและประสบการณ์การเรียนรู้จัดลงในหลักสูตร แล้วนำหลักสูตรไปทดลองใช้เพื่อหาข้อบกพร่องเพื่อนำมาแก้ไขหลักสูตรที่สมบูรณ์และนำไปใช้ สุดท้ายทำการประเมินผลหลักสูตรและนำผลจากการประเมินไปปรับปรุงแก้ไขหลักสูตรต่อไป กระบวนการพัฒนาหลักสูตรจะเป็นไปอย่างต่อเนื่องอย่างเป็นวัฏจักร

3.4.1 ความหมายของการพัฒนาหลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตรเป็นภารกิจที่สำคัญและกว้างขวาง ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของคำว่า การพัฒนาหลักสูตรเกิดขึ้นการพัฒนาหลักสูตรไว้หลายกรณี เช่น กู๊ด (Good, 1973, หน้า 157 – 158) ได้ให้ความเห็นว่า การพัฒนาหลักสูตรเกิดขึ้นได้ 2 ลักษณะ คือ การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงหลักสูตร การปรับปรุงหลักสูตรเป็นวิธีการพัฒนาหลักสูตรอย่างหนึ่ง เพื่อให้เหมาะกับโรงเรียนและระบบโรงเรียน จุดมุ่งหมายของการสอน วัสดุอุปกรณ์ วิธีการสอนรวมทั้งประมวผล ส่วนคำว่า การเปลี่ยนแปลงหลักสูตร หมายถึงการแก้ไขหลักสูตรให้แตกต่างไปจากเดิม เป็นการสร้างโอกาสทางการเรียนขึ้นใหม่

เซย์เลอร์ และอเล็กซานเดอร์ (Saylor and Alexander, 1974, หน้า 7) ให้คำจำกัดความหมายของการพัฒนาหลักสูตรว่า หมายถึงการจัดทำหลักสูตรเดิมที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้น หรือเป็นการจัดทำหลักสูตรใหม่โดยไม่มีหลักสูตรเดิมอยู่ก่อน การพัฒนาหลักสูตรอาจหมายถึงการสร้างเอกสารอื่นสำหรับนักเรียนด้วย

ทาบ (Toba, 1982, หน้า 454) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาหลักสูตร หมายถึงการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงสูตรเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้นทั้งในด้านการวาง

จุดมุ่งหมาย การจัดเนื้อหาวิชาการเรียนการสอน การวัดและการประเมินผลอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายอันใหม่ที่วางไว้ การเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเป็นการเปลี่ยนแปลงทั้งระบบหรือเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ดังจุดมุ่งหมายและวิธีการ และการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรนี้ จะมีผลกระทบทางด้านความคิดและความรู้สึกของผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ส่วนการปรับปรุงหลักสูตร หมายถึงการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรเพียงบางส่วนโดยไม่เปลี่ยนแปลงแนวความคิดพื้นฐานหรือรูปแบบของหลักสูตร

สจ๊วต อุทรานันท์ (2532, หน้า 30) กล่าวว่าการพัฒนาหลักสูตรมีความหมายอยู่ 2 ลักษณะ คือ 1) การทำหลักสูตรที่มีอยู่แล้วให้ดีขึ้นหรือสมบูรณ์ขึ้น และ 2) การสร้างหลักสูตรขึ้นมาใหม่โดยไม่มีหลักสูตรเดิมเป็นพื้นฐาน

ในการพัฒนาหลักสูตร แซย์เลอร์และอเล็กซานเดอร์ (Saylor and Alexander, 1974, หน้า 8 - 9) ชี้ให้เห็นว่า การจัดทำหรือพัฒนาหลักสูตรนั้น มีงานที่ต้องทำสำคัญ ๆ อยู่ 3 ประการ คือ

1) การพิจารณาและการกำหนดเป้าหมายเบื้องต้นที่สำคัญของหลักสูตรที่จัดทำนั้นว่ามีเป้าหมายเพื่ออะไรทั้งโดยส่วนรวมและส่วนย่อยของหลักสูตรนั้น ๆ อย่างเด่นชัด

2) การเลือกกิจกรรมการเรียนการสอนและวัสดุประกอบการเรียนการสอน การเลือกสรรเนื้อหาเพื่อสาระเพื่อการอ่าน การเขียน การทำแบบฝึกหัด และหัวข้อสำหรับการอภิปรายตลอดจนกิจกรรมทั้งในและนอกห้องเรียน เป็นต้น

3) การกำหนดระบบการจัดวัสดุอุปกรณ์และการจัดการเรียนการสอน ตลอดทั้งการทดลองที่เป็นประโยชน์ เหมาะสมกับการเรียนการสอนแต่ละวิชาและแต่ละชั้นเรียน

3.4.2 หลักการพัฒนาหลักสูตร

จากความคิดเห็นของนักการศึกษาในเรื่องของความหมายของการพัฒนาหลักสูตรที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าการพัฒนาหลักสูตรเป็นกระบวนการที่มีขั้นตอน ๆ อย่างเป็นระบบระเบียบและเพื่อให้งานการพัฒนาหลักสูตรดำเนินไปสู่จุดมุ่งหมายของการพัฒนาอย่างแท้จริงเราจึงต้องคำนึงถึงหลักในการพัฒนาหลักสูตร

1) การพัฒนาหลักสูตรจำเป็นต้องมีผู้นำที่เชี่ยวชาญและมีความสามารถในงานพัฒนาหลักสูตรเป็นอย่างดี

2) การพัฒนาหลักสูตรจำเป็นต้องได้รับความร่วมมือและการประสานงานอย่างดีจากบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทุกระดับ

3) การพัฒนาหลักสูตรจำเป็นต้องมีการดำเนินการเป็นระบบระเบียบแบบแผนต่อเนื่องกันไป เริ่มตั้งแต่การวางจุดมุ่งหมายในการพัฒนาหลักสูตรนั้นจนถึงการประเมินผลการพัฒนาหลักสูตรในการดำเนินงานจะต้องคำนึงถึงจุดเริ่มต้นในการเปลี่ยนแปลงว่า การพัฒนาหลักสูตรที่จุดใด จะเป็นการพัฒนาส่วนย่อยหรือการพัฒนาทั้งระบบและจุดดำเนินการอย่างไรในขั้นต่อไป สิ่งเหล่านั้นเป็นสิ่งที่ผู้มีหน้าที่ในการพัฒนาหลักสูตรไม่ว่าจะเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดหลักสูตร ครูผู้สอน หรือนักวิชาการ ทางด้านการศึกษาและบุคคลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องจะต้องร่วมมือกันพิจารณาอย่างรอบคอบ และดำเนินการอย่างมีระเบียบระบบแบบแผนที่ละขั้นตอน

4) การพัฒนาหลักสูตรจะต้องรวมถึงผลงานต่างๆ ทางด้านหลักสูตร ที่ได้สร้างขึ้นมาใหม่อย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็เอกสารหลักสูตร เนื้อหาวิชา การทำการทดสอบหลักสูตรการนำหลักสูตรไปใช้ หรือการจัดการเรียนการสอน

5) การพัฒนาหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีการฝึกฝนอบรมครูประจำการให้มีความเข้าใจในหลักสูตรใหม่ ความคิดใหม่ แนวทางการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรใหม่

6) การพัฒนาหลักสูตรจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ในด้านการพัฒนาจิตใจ และทัศนคติของผู้เรียนด้วย

3.4.3 ผลที่ได้จากการพัฒนาหลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตรเป็นงานที่มีกระบวนการและขั้นตอนที่ซับซ้อนและเป็นงานที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญทางด้านการจัดหลักสูตร นักวิชาการ นักพัฒนาหลักสูตร ให้มาทำงานร่วมกันกับบุคคลหลายฝ่าย และต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายด้วยดี การพัฒนาหลักสูตรจึงจะประสบความสำเร็จเมื่อการพัฒนาหลักสูตรสำเร็จลุล่วงตามจุดมุ่งหมายแห่งการพัฒนาแล้วย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1) เป็นการพัฒนาการศึกษาของชาติให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้ เพื่อให้การศึกษาของชาติเป็นการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับความสำเร็จของสังคมและของโลก

2) เป็นการพัฒนาระบบการศึกษาให้เจริญก้าวหน้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลก โดยเฉพาะในยุคที่เรียกว่า โลกยุคโลกาภิวัตน์

3) เพื่อให้ครูผู้สอนมีความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการพัฒนาการเรียนการสอนแก่ผู้เรียนดังต่อไปนี้

- 3.1) มีความสามารถเปลี่ยนกับทักษะในด้านต่าง ๆ
- 3.2) มีความรู้เพียงพอที่จะศึกษาในระดับสูงขึ้นได้
- 3.3) ประพฤติตนเป็นพลเมืองดีของสังคม
- 3.4) มีจิตใจและร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง
- 3.5) มีความเข้าใจและรักษาความงามตามธรรมชาติ
- 3.6) มีวัฒนธรรมและศีลธรรมอันดีงาม
- 3.7) มีความสนใจและเชี่ยวชาญในด้านใดด้านหนึ่งเป็นพิเศษ
- 3.8) มีความสนใจในการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างเหมาะสม
- 3.9) มีความสามารถในการแก้ปัญหาในชีวิตและในสังคมได้

3.4.4 รูปแบบการพัฒนาหลักสูตรของกรมวิชาการ

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2539, หน้า 2 – 35) ได้กำหนดให้โรงเรียนสามารถพัฒนาหลักสูตรเองได้ภายใต้แนวทางการพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่นซึ่งมีรูปแบบการดำเนินงานพัฒนาหลักสูตร 4 ลักษณะ ดังต่อไปนี้

- 1) การพัฒนาหลักสูตรโดยการปรับกิจกรรมการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตรโดยการปรับกิจกรรมการเรียนการสอน โดยศึกษาจากคำอธิบายหรือคำอธิบายวิชาที่กำหนด ซึ่งประกอบด้วยส่วนต่าง ๆ คือ
 - 1.1) กิจกรรม ได้แก่ ส่วนที่ระบุถึงแนวการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ต้องจัดให้แก่ผู้เรียนสังเกตได้จากคำว่า ศึกษา ค้นคว้า ทดลอง สืบค้น วิเคราะห์ อภิปราย ฯลฯ
 - 1.2) เนื้อหา ได้แก่ ส่วนที่ระบุถึงหัวข้อหรือขอบข่ายของเนื้อหาที่จะนำมาให้ผู้เรียนหรือฝึกเพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์
 - 1.3) จุดประสงค์ ได้แก่ ส่วนที่ระบุถึงพฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน หลังจากที่ได้เรียนรู้หรือฝึกทักษะตามที่ได้ระบุไปแล้วในข้อ 1.1) และ 1.2) พฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดขึ้นนี้ประกอบด้วยส่วนที่เป็นความรู้ ทักษะ เจตคติ และกระบวนการ

ผลที่ได้จากการศึกษา วิเคราะห์ คำอธิบาย หรือคำอธิบายรายวิชานี้ ช่วยทำให้ผู้สอนมองเห็นภาพงานสอนของเนื้อหาหรือรายวิชาดังกล่าวได้ชัดเจน

ขึ้น ว่าต้องจัดกิจกรรมการเรียนการสอนวิธีใด มีข้อบ่งชี้เนื้อหาที่ต้องเรียนรู้หรือฝึกทักษะอะไรบ้าง และประการสุดท้ายต้องการให้ผู้เรียนมีหรือเกิดพฤติกรรมทั้งในด้านความรู้ ทักษะ เจตคติ รวมทั้งการจัดการอะไรบ้าง กิจกรรมต่าง ๆ ที่วิเคราะห์ออกมานี้ หลักสูตร กำหนดไว้กว้าง ๆ เป็นหน้าที่ของโรงเรียนที่ต้องพิจารณาว่ากิจกรรมดังกล่าวควรจัดโดยวิธีใด จัดอย่างไรให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น เนื้อหาและตัวผู้เรียน เช่น กิจกรรม “ศึกษา” สามารถจะจัดรูปแบบหรือวิธีการ “ศึกษา” ได้หลายวิธี เช่น

- ฟังคำอธิบายจากครู
- ค้นคว้าจากห้องสมุดของโรงเรียน
- ค้นคว้าจากแหล่งวิทยากรอื่น ๆ
- เชิญผู้ทรงคุณวุฒิในท้องถิ่นมาบรรยาย
- ออกไปสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เกี่ยวข้องในท้องถิ่น
- ออกไปสำรวจสภาพจริงในพื้นที่
- สังเกตสิ่งแวดล้อม
- ออกไปทัศนศึกษา
- รวบรวมข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ
- นำหรือพัฒนาภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้
- วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ เช่น ความสัมพันธ์ด้านความเหมือนและ

ความแตกต่างสิ่งที่เป็นเหตุและผล

- ฯลฯ

จะเห็นได้ว่ากิจกรรมการ “ศึกษา” นั้น โรงเรียนสามารถ

“ศึกษา” ตามที่กำหนดได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ หลายวิธี และแต่ละวิธีมีขั้นตอนของการปฏิบัติที่แตกต่างกันออกไป ไม่ว่าโรงเรียนต้องตัดสินใจเลือกหรือปรับกิจกรรมการเรียนการสอนเป็นลักษณะใดก็ตาม กิจกรรมที่จัดนั้นต้องเป็นกิจกรรมที่ทำให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติและได้เรียนรู้จริงเกี่ยวกับท้องถิ่นของตนเองได้มากที่สุด ต้องจัดให้สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่ได้จากการวางแผนอย่างมียุทธศาสตร์ของโรงเรียน ที่สำคัญต้องไม่ทำให้จุดประสงค์การเรียนรู้เปลี่ยนแปลงไป

2) การพัฒนาหลักสูตรโดยการปรับรายละเอียดของเนื้อหา
การพัฒนาหลักสูตรลักษณะนี้ เป็นการดำเนินการต่อเนื่องจากที่
โรงเรียนได้วิเคราะห์เนื้อหาคำอธิบายรายวิชามาแล้ว โรงเรียนต้องนำเอาผลการวิเคราะห์
ในส่วนที่เป็นเนื้อหาวิเคราะห์ต่อไปอีกว่าจากหัวข้อหรือขอบข่ายเนื้อหาที่หลักสูตร
กำหนดไว้ในแต่ละหัวข้อนั้นควรมีการเพิ่มเติมวิเคราะห์รายละเอียดอะไรบ้างที่พัฒนา
หลักสูตรโดยการปรับรายละเอียดเนื้อหา โรงเรียนสามารถพิจารณากำหนดรายละเอียด
เนื้อหาเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่นได้อย่างเต็มที่ โดยต้อง
ไม่ทำให้จุดประสงค์การเรียนรู้เปลี่ยนไปและต้องไม่คำนึงถึงความเหมาะสมของเวลาและ
ผู้เรียนด้วยการพัฒนาหลักสูตรในลักษณะนี้ โรงเรียนสามารถดำเนินการได้เอง

3) การพัฒนาหลักสูตรโดยการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน
การพัฒนาหลักสูตรในลักษณะของการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน
ด้วยการเลือก ปรับปรุงหรือจัดทำสื่อการเรียนการสอนขึ้นใหม่ มีลักษณะดังนี้

3.1) ประเภทของสื่อการเรียนการสอน จำแนกประเภทตาม
ลักษณะของสื่อการเรียนการสอนได้ดังนี้

3.1.1) หนังสือเรียน เป็นหนังสือที่กระทรวงศึกษาธิการ
กำหนดให้ใช้สำหรับการเรียนมีสาระตรงที่ระบุไว้ในหลักสูตรอย่างถูกต้อง อาจมีลักษณะ
เป็นเล่ม เป็นแผ่นหรือเป็นชุดก็ได้

3.1.2) คู่มือครู แผนการสอน แนวการสอนหรือเอกสาร
อื่น ๆ ที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแต่ละรายวิชาให้เป็นไป
ตามจุดประสงค์ของหลักสูตร

3.1.3) หนังสือเสริมประสบการณ์ เป็นหนังสือที่จัดทำขึ้น
โดยคำนึงถึงประโยชน์ในด้านการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ของตนเอง ความสนุกสนานเพลิดเพลิน
ความซาบซึ้งในคุณค่าของภาษา การเสริมสร้างทักษะและนิสัยรักการอ่าน การเพิ่มพูน
ความรู้ ความเข้าใจในสิ่งที่เรียนรู้ตามหลักสูตรให้กว้างขวางขึ้น หนังสือประเภทนี้โรงเรียน
ควรจัดไว้บริการครูและนักเรียนในโรงเรียน หนังสือเสริมประสบการณ์จำแนกออกเป็น 4
ประเภท คือ

1) หนังสืออ่านนอกเวลา เป็นหนังสือที่
กระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้ใช้ในการเรียนวิชาใดวิชาหนึ่งตามหลักสูตรนอกเหนือจาก

หนังสือเรียนสำหรับให้นักเรียนอ่านนอกเวลาเรียน โดยถือว่ากิจกรรมการเรียนการสอนเกี่ยวกับหนังสือนี้เป็นส่วนหนึ่งของการเรียนตามหลักสูตร

2) หนังสืออ่านเพิ่มเติม เป็นหนังสือที่มีสาระเชิงหลักสูตรสำหรับให้นักเรียนอ่านเพื่อศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง ตามความเหมาะสมกับวัยและความสามารถในการอ่านของแต่ละบุคคล หนังสือประเภทนี้เคยเรียกว่าหนังสืออ่านประกอบ

3) หนังสืออุเทศ เป็นหนังสือสำหรับใช้ค้นคว้าอ้างอิงเกี่ยวกับการเรียน โดยมีการเรียบเรียงเชิงวิชาการ

4) หนังสือส่งเสริมการอ่าน เป็นหนังสือที่จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เน้นไปในทางส่งเสริมให้ผู้อ่านเกิดทักษะในการอ่าน และมีนิสัยรักการอ่านมากยิ่งขึ้นอาจเป็นหนังสือวรรณคดี นวนิยาย นิยาย ฯลฯ ที่มีลักษณะไม่ขัดต่อวัฒนธรรม ประเพณีและศีลธรรมอันดีงาม ให้ความรู้ มีคติและสาระประโยชน์

3.1.4) แบบฝึกหัด เป็นสื่อการเรียนสำหรับให้ผู้เรียนได้ฝึกปฏิบัติ เพื่อช่วยเสริมให้เกิดทักษะและความแตกฉานในบทเรียน

3.1.5) สื่อการเรียนการสอนอื่น ๆ เช่น สื่อประสม วีดิทัศน์ เทปบันทึกเสียง ภาพพอลิคา แพนภาพ เป็นต้น

สื่อการเรียนการสอนดังกล่าวข้างต้น โรงเรียนสามารถเลือกใช้ ปรับปรุงหรือจัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้ตามความเหมาะสม

3.2) การเลือกใช้สื่อการเรียนการสอน

เนื่องจากสื่อการเรียนการสอนมีหลายประเภทตามที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว และสื่อการเรียนการสอนแต่ละประเภทก็มีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันออกไป อีกทั้งสื่อการเรียนการสอนที่ผลิตจากส่วนกลางก็มักจะทำให้เนื้อหาทั่วไป ๆ ซึ่งไม่เจาะจงเฉพาะท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่ง ฉะนั้นโรงเรียนจึงควรเลือกใช้สื่อการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่นตน โดยมีขั้นตอนดังนี้

3.2.1) วิเคราะห์หลักสูตร โดยวิเคราะห์จุดประสงค์ คำอธิบาย/คำอธิบายรายวิชา และคาบเวลาเรียน ที่ปรากฏในหลักสูตรว่า วิชา/รายวิชานั้นมุ่งให้ผู้เรียนเกิดความรู้ เจตคติ ค่านิยม ทักษะ และการปฏิบัติอย่างไร มีข้อช่วยเนื้อหา

เพียงพอ และมีคาบเวลาเรียนเท่าไร เพื่อนำมากำหนดสื่อการเรียนการสอนอย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพ

3.2.2) สำรวจ รวบรวมสื่อการเรียนการสอน ที่มีเนื้อหาสาระเกี่ยวข้องหรือสอดคล้องกับจุดประสงค์และคำอธิบาย/คำอธิบายรายวิชาจากแหล่งต่าง ๆ เช่น ห้องสมุด สถาบันการศึกษาในท้องถิ่น ร้านจำหน่ายหนังสือ ฯลฯ เพื่อนำมาศึกษาวิเคราะห์ความเหมาะสมและสอดคล้องกับหลักสูตร

3.2.3) วิเคราะห์สื่อการเรียนการสอน ที่ได้จากการสำรวจและรวบรวมไว้ตามข้อ 3.2.2) เพื่อพิจารณาว่าสื่อการเรียนการสอนดังกล่าวสามารถนำมาใช้ประกอบการเรียนการสอนตามหลักสูตรได้หรือไม่เพียงใด

3.3) การปรับปรุงสื่อการเรียนการสอน โรงเรียนอาจปรับปรุงสื่อการเรียนการสอนทั้งหนังสือเรียน คู่มือครู แผนการสอน แนวการสอนหนังสือเสริมประสบการณ์ ให้ครอบคลุมเนื้อหาที่ปรับรายละเอียด หรือให้เป็นปัจจุบันได้

3.4) การจัดทำสื่อการเรียนการสอน เมื่อโรงเรียนได้วิเคราะห์สื่อการเรียนการสอนเพื่อเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพของท้องถิ่นแล้วพบว่า มีความจำเป็นที่โรงเรียนจะต้องจัดทำสื่อการเรียนการสอนขึ้นใหม่เพื่อให้สามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น เช่น หนังสือเรียน คู่มือครู แผนการสอน หนังสือเสริมประสบการณ์ แบบฝึกหัด สื่อการเรียนการสอนอื่น ๆ เป็นต้น

4) การพัฒนาหลักสูตรโดยการจัดทำวิชา/รายวิชาเพิ่มเติมขึ้นมาใหม่ แนวการจัดทำวิชา/รายวิชาเพิ่มเติม การพัฒนาหลักสูตรลักษณะนี้เป็นการจัดทำวิชาหรือรายวิชาขึ้นใหม่ หลังจากที่ได้ศึกษาแล้วพบว่า สิ่งที่เราพัฒนานั้นไม่มีปรากฏอยู่ในหลักสูตรของกลุ่มประสบการณ์หรือรายวิชา/กลุ่มวิชาใด ๆ ในหลักสูตรแกนกลาง การพัฒนาหลักสูตรโดยการจัดทำรายวิชา/รายวิชาขึ้นใหม่นี้ ควรดำเนินการในรูปแบบของคณะทำงานโดยมีขั้นตอนการจัดทำดังนี้

4.1) ศึกษาจุดหมายของหลักสูตร จุดประสงค์และโครงสร้างเนื้อหาของกลุ่มประสบการณ์/กลุ่มวิชา/รายวิชาต่าง ๆ จากหลักสูตรแกนกลาง เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานประกอบการพิจารณาจัดทำและเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดการซ้ำซ้อนกับเนื้อหาที่มีอยู่

4.2) นำเอาผลการศึกษาค้นคว้า วิเคราะห์สภาพที่ควรจะเป็นของการจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงของท้องถิ่น ที่ได้จากการวางแผนอย่างมียุทธศาสตร์มาใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดจุดประสงค์และเนื้อหา

4.3) กำหนดจุดประสงค์ของวิชา/รายวิชาที่จะดำเนินการจัดทำขึ้นใหม่

4.3.1) วิเคราะห์จากปัญหา/ความต้องการของท้องถิ่น ซึ่งได้แก่ สิ่งที่ต้องการให้รู้พฤติกรรมที่ต้องการให้เกิดและเงื่อนไขต่าง ๆ (ถ้ามี)

4.3.2) กำหนดจุดประสงค์ให้ครอบคลุมกับสภาพที่ต้องการให้เกิดกับผู้เรียนเมื่อเรียนจบรายวิชานั้น ไม่ใช่การดำเนินการงานหรือกิจกรรม

4.4) กำหนดเนื้อหา โดยการวิเคราะห์จากจุดประสงค์ ซึ่งระบุคำหลักของจุดประสงค์รายวิชานั้น ซึ่งประกอบด้วยส่วนที่เป็นความรู้ (สิ่งที่ให้ผู้เรียน/ศึกษา) และส่วนที่เป็นทักษะ (สิ่งที่ต้องการฝึก) เนื้อหาที่กำหนดนี้ต้อง

4.4.1) สอดคล้องกับจุดประสงค์รายวิชา

4.4.2) ประกอบด้วยส่วนที่เป็นความรู้และทักษะ

4.4.3) เหมาะสมกับวัยและพื้นความรู้ของผู้เรียน

4.4.4) เหมาะสมกับคาบเรียน

4.4.5) ไม่ขัดต่อความมั่นคงของชาติ ระบบการปกครองตามหลังประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข และไม่ขัดต่อศีลธรรมอันดี

4.5) กำหนดคาบเวลาเรียนสำหรับคำอธิบายหรือรายวิชาที่จัดทำขึ้นใหม่ ในการกำหนดคาบเวลาต้องเป็นไปตามเงื่อนไข เช่น ระดับประถมศึกษา จำนวนคาบเวลาเรียนที่กำหนดขึ้นนั้นต้องไม่ทำให้คาบเวลาเรียนสำหรับกลุ่มประสบการณ์หน่วยย่อยที่มีอยู่เปลี่ยนแปลงไป

4.6) เขียนคำอธิบาย/คำอธิบายรายวิชา ให้เป็นไปตามรูปแบบที่กำหนดไว้ในหลักสูตรแม่บทโดยระบุแนวทางการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน เนื้อหาและจุดประสงค์การเรียนรู้ของรายวิชา ตามแบบฟอร์มที่กำหนด

4.7) จัดทำเอกสารชี้แจงรายละเอียดประกอบการจัดทำวิชาหรือรายวิชาที่จัดทำขึ้นใหม่ ตามแบบฟอร์มที่กำหนด โดยให้มีรายละเอียดเนื้อหาประกอบด้วย

4.7.1) เหตุผลความจำเป็น

4.7.2) จุดประสงค์ (ของวิชา/รายวิชาที่จัดทำ)

4.7.3) ขอบข่ายเนื้อหา

4.7.4) แนวการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

4.7.5) สื่อการเรียนการสอนที่สามารถนำมาใช้ในการจัด

กิจกรรมการสอน

4.7.6) แนวการวัดผลประเมินผล

4.8) ในการเสนอขออนุมัติ ให้ส่งเอกสารในข้อ 6) และ 7)

ให้แก่หน่วยงานที่ทำหน้าที่พิจารณาอนุมัติ เมื่อได้รับอนุมัติและกระทรวงศึกษาธิการให้ใช้ คำอธิบาย/คำอธิบายรายวิชาดังกล่าวแล้วจึงนำเอาคำอธิบายหรือรายวิชาดังกล่าวมา จัดทำการเรียนการสอนในโรงเรียนและต้องไม่ลืมว่า เนื้อหารายวิชาที่ทำขึ้นใหม่ต้องไม่เป็น เนื้อหาที่ซ้ำซ้อนกับเนื้อหาที่มีอยู่แล้วในแม่บท เนื้อหาในกลุ่มประสบการณ์/รายวิชา/กลุ่ม วิชาเดียวกันหรือต่างกลุ่มกันก็ตาม ดังนั้นต้องตรวจสอบรายละเอียดของเนื้อหาก่อนลงมือ พัฒนา

4. สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะ ผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

1) การพัฒนาครูผู้มีอาชีพ โดยรองผู้อำนวยการส่งเสริมการพัฒนาครูด้านการเรียนการสอนและความเป็นครูที่ดีตามสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงานของครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อตระหนักรู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ตนเองเห็นคุณค่าของผู้เรียน ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความสามารถกระตุ้นจูงใจปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่นให้มีวิสัยทัศน์ร่วมกันในการทำงาน

2) การส่งเสริมวิธีการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่คนในการส่งเสริมการเรียนรู้ ซึ่งเชื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติงานของตนเองโดยใช้ทักษะการจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้งของครูและผู้เรียน โดยสถานศึกษาจะต้องส่งเสริมการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับความถนัด ความสนใจของผู้เรียน

3) การส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยี โดยรองผู้อำนวยการส่งเสริมการค้นคว้าหาความรู้จากเทคโนโลยีอย่างเต็มที่ โดยส่งเสริมให้นักเรียนได้ค้นคว้าและสามารถนำความรู้ที่ได้มาอภิปรายซึ่งจะเป็นสิ่งช่วยให้นักเรียนสามารถสร้างความคิดของตัวเองได้

4) การพัฒนาหลักสูตร โดยรองผู้อำนวยการส่งเสริมให้ครูได้ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหลักสูตรอันเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้น ทั้งในด้านการวางจุดมุ่งหมาย การจัดเนื้อหาวิชา การเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล และอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายในการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

แบบฝึกปฏิบัติกิจกรรม

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

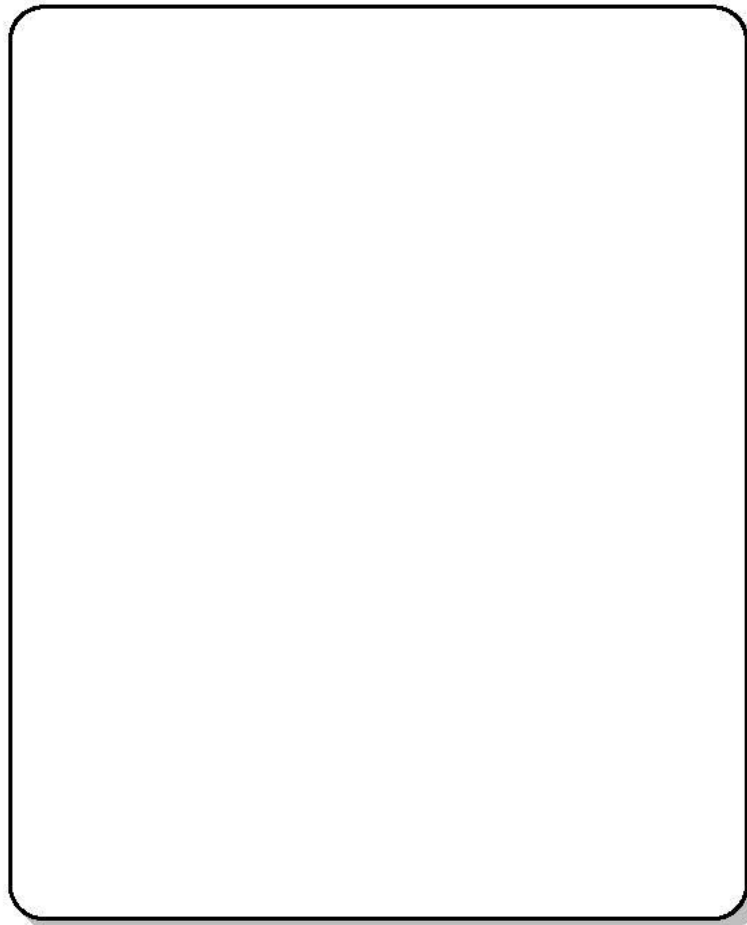
คำชี้แจง ตอบคำถามต่อไปนี้ตามความคิดเห็นและความเข้าใจของท่าน

1. การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน หมายถึง
.....
.....
2. การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนมีความสำคัญอย่างไร
.....
.....
3. การพัฒนาครูผู้สอนมีผลต่อการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนอย่างไร
.....
.....
4. ผู้บริหารสามารถส่งเสริมการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาผู้เรียนได้อย่างไร
.....
.....
5. การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการเรียนรู้มีกระบวนการอย่างไร.....
.....
.....

แบบฝึกสรุปผลการอบรม

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการอบรมสรุปผลโดยจัดทำเป็นแผนผังความคิด



บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- _____. (2548). พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2548. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์แห่งประเทศไทย.
- _____. (2548). พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- _____. (2550). การจัดการเรียนรู้แบบกระบวนการแก้ปัญหา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์แห่งประเทศไทย.
- _____. (2580). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2580 – 2579. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- กมลลา สุขเกษม. (2555). พฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้อำนวยการโรงเรียนในทัศนะของข้าราชการครูในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จุฑาพงศ์ เลี้ยงคน. (2547). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : เสมาธรรม.
- เชือจันทร์ จงสถิตอยู่. (2554). รายงานการปฏิรูปการศึกษาต่อประชาชน. กรุงเทพฯ : อมรินทร์.
- ชรินดา พิมพ์บุตร. (2556). รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชวนะ ทวีอุทิศ. (2558). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- ชวลิต เกิดทรัพย์. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้*. วิทยาลัยพนธ์ ศษ.ต. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). *ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่ประชาคมอาเซียน : ทิศทางใหม่ในศตวรรษที่ 21*. รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับชาติคุรุศาสตร์ ครั้งที่ 1 มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์.
- ชูกิจ ผลทิพย์. (2555). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครระยองในทศวรรษหน้า*. วิทยาลัยพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2555). *ภาวะผู้นำทวิภาคีในสถานศึกษา*. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ทิตนา แคมมณี. (2547). *การวิจัยและพัฒนา รูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้อิงโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาหลักสูตรการสอนและเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ รุญเจริญ. (2549). *ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสภาพปัญหาความจำเป็นและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : ขารฟ้าง.
- _____. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษาปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ขารฟ้าง.
- ธร์ สุนทรายุทธ. (2550). *การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : บริษัทเนติกุลการพิมพ์ จำกัด.
- _____. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด.
- นพพงษ์ บุญจิตราตุล. (2554). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพฯ : เซนทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยสำหรับครู*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- _____. (2545). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย 2*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

- บุญมี ก่อบุญ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- บุรชัย ศิริมหาสาร. (2548). *IDEA con do มุขผู้บริหารสู่การเป็นผู้นำ เล่ม 1*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- ประจุม รอดประเสริฐ. (2547). *เทคนิคการประเมินโครงการ*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : เนติกุล.
- ประพนธ์ กระแสร์พันธุ์. (2554). *การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารสถานศึกษาเขตคุณภาพกบินทร์บุรี 7 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์ กศ.ม.ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประเวศ นหารัตน์สกุล. (2544). *การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ*. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย ญี่ปุ่น).
- ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ. (2548). *รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- ปิติญ ปฏิพิมพ์าคม. (2550). *รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ปริญญา ปร.ศ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พนัส หันนาคินทร์. (2548). *หลักบริหารโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- พิเชษฐ วงศ์เกียรติขจร. (2553). *ผู้นำการบริหารยุคใหม่*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- พิมพ์วรรณ สุริโย. (2552). *ปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 9 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พิสนุ ฟองศรี. (2552). *การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือการวิจัย*. กรุงเทพฯ : บริษัทด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด.

- พูนสุข หิวงคามนท์. (2540). *การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล
กระทรวงสาธารณสุข*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ศ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ พรหมมีเนตร. (2552). *รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำทางการศึกษาตามหลัก
พุทธธรรม*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ศ. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ภัทริยากุล แก่นแก้ว. (2561). *รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาในการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ*. วิทยาลัยพนธ์ ปร.ด. สุรินทร์:
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- ภาวดี อมรินทร์วาริ. (2555). *หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4.
ชลบุรี : มนตรี.
- มานิตย์ นาดเมือง. (2552). *รูปแบบการพัฒนาศรณะประจำสาขางานครูผู้สอนใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ศ. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ระพีพรรณ ร้อยพิลา. (2553). *การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการ
ประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ศ. สกลนคร
: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่
ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ศ. สกลนคร:
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วรชารุณ ปานพรหม. (2556). *รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษา
พอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ศ. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร.
- วรเทพ ภูมิภักดีพรหม. (2550). *รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ศ. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วีโรจน์ สารรัตน์นะ. (2553). *ภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอตัวแบบหลักสู่การพัฒนา
บุคลากร*. *วารสารศาสตร์ศึกษา*. 27(3), 94 – 97.

- วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง. (2555). รูปแบบการพัฒนากาาระผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. (2552). ความหมายของภาวะผู้นำ. สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2563. จาก http://www.kruinter.comshow.php?id_quiz=988&p=1
- ศรุตพงศ์ ภูริชรรานนท์. (2555). รูปแบบการพัฒนากาาระผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สถาบันราชภัฏนครราชสีมา. (2545). ความหมายของผู้นำ. [Online] Available URL ; <http://www.rin.ac.th/article/leadership/page1.1.html>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อพร้อมรับบริการประเมินภายนอก. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.
- _____. (2544). ผู้บริหารสถานศึกษาดับแบบ. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- _____. (2552). หลักสูตรการพัฒนาศูนย์บริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กปี 2551 - 2553. สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). กรอบทิศทางทางการพัฒนาการศึกษา ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 - 2559) ฉบับสรุป. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุจินต์ วิศวะธีรานนท์. (2524). บทบาทของครูผู้สอนกับการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). ภาวะความเป็นผู้นำ. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส (1989).

- สุนทรรัตน์ อัครดรกุล. (2557). *รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่การเป็นประชาคมอาเซียน*. ดุษฎีนิพนธ์ ศศ.ด. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2551). *การออกแบบวิจัย : วิธีการประเมินคุณภาพและผสมผสานวิธีการ*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนันตดา ชานา. (2558). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้อในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 11*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อมร มะลาศรี. (2554). *รูปแบบการประเมินความเสี่ยงทางการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ ปรัช. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง. (2551). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- Carter V. Good. (1983). *Dictionary of education*. 3rd. New York: McGraw-Hill.
- Dessler, Gary. (2000). *A Frame work for Human. : Resource Management*. 2nd. New Jersey: Prentice Hell.
- Husen, T., &Postlethwaite, N. T. (1994). *The international encyclopedia of education*. (7thed.). Great Britain: BPC Wheatons.
- Giammatteo, M.C. (1981). *Forces on Leadership*. Reston, VA : National Association of Secondary School Principal.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. and Donnelly, James H., Jr. (1997). *Organizations, Behavior Structure Processes*. International Edition. United States of America : Irwin/McGraw-Hill.
- Keeves P.J. (1988). *Educational research. methodology and measurement* :Aninternational handbook. Oxford : Pergamon Press
- Kimbrough, R.B., & Nunnery, MY. (1978). *Educational administration; Anintroduction*. New York Macmillan.
- Larry, Lashway. (2003). *Role of the School Leader*. (Online). Available : http://eric.uoregon.edu./ trends_issues/rolelead/indeu.html.

- Lois B. Hart and Charlotte S. Waisman. (2005). *The Leadership Training Activity book 50 Exercises for building Effective leaders*. New York USA: 1601 Broadway.
- Marley, L. W. (2003). *Effective Leadership Behaviors of Two Selected High School Principals with Successful Professional-technical Programs: A case study*. Idaho : Idaho State University.
- Meness-Trejo, M.J. (2004). *A comparison of effective leadership characteristics and policy implementation: The role of educational leaders in developing and maintaining an environment that improves efficiency in schools*. Retrieved January 20, 2020, from California State University, Web site : <http://www.lib.uci.com/dissertations/fulleit/3062340>.
- Northouse Peter G. (2010). *Leadership Theory and Practice*. 5th ed. California: SAGA Publication, inc,
- Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. (1993). *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- Sandra lee gupton. (2010). *The Instructional leadership Toolbox A handbook for improving Practice*. USA: Corwin A SAGE Company.
- Stoner, A.F., & Wankel, C. (1986). *Management, 3rd ed*. New Delhi: Prentice – Hill.
- Takakura. (1990). Research and development : The present state of the In N. Charoenpit, K, Preedeedilok, & P. Brudhiprabha (Eds.) Research and development in the next Decade Asian perspectives (pp. 3–17) Bangkok: office of Research Affairs and Office of International Relations of Srinakharinwirot University.
- Vicere, Albert A. and Fulmer, Robert M. (1998). *Leadership by Design Hardcover*. Harvard Business School Press.
- Willer D. (1986). *Scientific Sociology: Theory and Method*. Englewood Cliff, N.J.: Prentice–Hall.
- Winter, G. (2003). *High performance leadership*. New York: John Wiley & Sons.

รายชื่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รศ.ดร.สายันต์ บุญใบ
ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม

ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์
กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ เสนอแนะ
การสร้างเอกสารประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการ
โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และประธาน
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.อวิชัย ไพใหญ่ กรรมการหลักสูตรครุศาสตร
มหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. นายสมใจ วิเศษทักษิณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21
4. นายบัญญัติ แสงคำไฟ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 27
5. ดร.สุรสิทธิ์ สิทธิอมร ผู้อำนวยการโรงเรียนบึงกาฬ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ เสนอแนะ
การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
ของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และประธาน
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพโรจน์ กรรมการหลักสูตรครุศาสตร
มหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. นายสมใจ วิเศษทักษิณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21
4. นายวรยุทธ์ ชาติเรืองเดช รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21
5. นายบุญจพล แสงคำไพ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 27
6. ดร.สุรสิทธิ์ สิทธิอมร ผู้อำนวยการโรงเรียนบึงกาฬ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
7. ดร.ชวณะ ทวีอุทิศ ผู้อำนวยการโรงเรียนไชยพิสัยพิทยาคม สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
8. ดร.วีระเชษฐ์ ฮาดวิเศษ ผู้อำนวยการโรงเรียนเหล่าคามพิทยาคม
รัชมังคลาภิเษก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
9. ดร.สุธินันท์ ภักดิ์วิบูลย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวรลาโภอนุสรณ์ สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
10. นายนิรุฒ อุดมศักดิ์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนไชยพิสัยพิทยาคม สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

เอกสารประกอบ
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ชุดที่ 4 การเสริมสร้างแรงจูงใจ

ผู้วิจัย
นายสมแพง อินอาน
นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเล่มนี้ ใช้เป็นแนวทางในการประกอบเอกสารการพัฒนารูปแบบการพัฒนาการะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมุ่งหวังให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองใช้มีการพัฒนาการะผู้นำเพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะ มีเจตคติที่ดี มีความตระหนักและเห็นความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง ด้านการะผู้นำ ตลอดจนมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นผู้นำที่มีการะผู้นำ

เอกสารในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาการะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 1 เล่ม และเอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาการะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 5 ชุด ได้แก่

- ชุดที่ 1 การมีวิสัยทัศน์
- ชุดที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
- ชุดที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
- ชุดที่ 4 การเสริมสร้างแรงจูงใจ
- ชุดที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกท่าน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่อไป

นายสมแพง อินทาน

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

| บทที่ | หน้า |
|---|------|
| คำนำ..... | ก |
| สารบัญ..... | ข |
| บัญชีภาพประกอบ..... | ค |
| วัตถุประสงค์..... | 1 |
| เนื้อหา..... | 1 |
| ขั้นตอนการดำเนินงาน..... | 1 |
| ชื่อและแหล่งเรียนรู้..... | 2 |
| การประเมินผล..... | 2 |
| แบบฝึกปฏิบัติก่อนการอบรม..... | 3 |
| เนื้อหาการเสริมสร้างแรงจูงใจ | |
| 1. ความหมายของการเสริมสร้างแรงจูงใจ..... | 4 |
| 2. ความสำคัญของการเสริมสร้างแรงจูงใจ..... | 5 |
| 3. องค์ประกอบย่อยของการเสริมสร้างแรงจูงใจ..... | 5 |
| 3.1 การควบคุมอารมณ์..... | 6 |
| 3.2 การตระหนักรู้บุคคลอื่น..... | 9 |
| 3.3 การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น..... | 13 |
| 3.4 การมีศิลปะในการจูงใจ..... | 14 |
| 4. สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการเสริมสร้างแรงจูงใจ..... | 17 |
| แบบฝึกปฏิบัติหลังการอบรม..... | 18 |
| แบบฝึกสรุปผลการอบรม..... | 19 |
| บรรณานุกรม..... | 20 |
| รายชื่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยาลัย..... | 27 |
| รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญวิทยาลัย..... | 27 |

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

- | | | |
|---|---|---|
| 1 | แผนภาพองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการเสริมสร้าง แรงจูงใจ..... | 6 |
|---|---|---|

เอกสารประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ชุดที่ 4 การเสริมสร้างแรงจูงใจ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ
2. เพื่อให้ผู้ศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ จนกระทั่งมีและใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

1. ความหมายของการเสริมสร้างแรงจูงใจ
2. ความสำคัญของการเสริมสร้างแรงจูงใจ
3. องค์ประกอบย่อยของการเสริมสร้างแรงจูงใจ
 - 3.1 การควบคุมอารมณ์
 - 3.2 การตระหนักรู้บุคคลอื่น
 - 3.3 การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น
 - 3.4 การมีศิลปะในการจูงใจ
4. สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการเสริมสร้างแรงจูงใจ

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. ปฐมเทศา ซึ่งแจ้งแนวทางการดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. ผู้เข้ารับการอบรมประเมินภาวะผู้นำของตนเองตามแบบประเมินภาวะผู้นำก่อนการอบรม
3. ฝึกรอบรมเชิงปฏิบัติการจากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้เอกสารการประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ และคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาประกอบการฝึกรอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม

4. ในระหว่างฝึกอบรมจะมีการแบ่งกลุ่มอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การระดมสมอง จัดทำแผนผังความคิด ทำแบบฝึก การนำเสนอผลงาน
5. อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสรุปร่วมกันเกี่ยวกับตัวแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
6. เสนอแนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ หลังจากที่เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม
7. ผู้เข้ารับการอบรมประเมินภาวะผู้นำของตนเองตามแบบประเมินภาวะผู้นำหลังการอบรม
8. ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ แล้วสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง
9. ผู้เข้ารับการอบรมฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำในโรงเรียนตนเอง
10. หลังจากฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำในโรงเรียนตนเอง ผู้เข้ารับการอบรมประเมินตนเองและให้ผู้อำนวยการเป็นผู้ประเมิน โดยรูปแบบประเมินภาวะผู้นำชุดเดียวกับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. แบบฝึกปฏิบัติ
3. เอกสารประกอบการบรรยาย
4. โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีความเป็นเลิศ

การประเมินผล

1. การปฏิบัติกิจกรรมในการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม
2. การสังเกตพฤติกรรม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเข้าร่วมกิจกรรม
3. วิเคราะห์ผลต่างค่าคะแนนเฉลี่ยของคะแนนทดสอบก่อนอบรมและหลังอบรมจากเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ
4. ประเมินจากบันทึกผลการเรียนรู้การไปศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ
5. ประเมินจากการฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำในโรงเรียนตนเอง

แบบฝึกปฏิบัติก่อนการอบรม
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 4 การเสริมสร้างแรงจูงใจ

คำชี้แจง ตอบคำถามต่อไปนี้ตามความคิดเห็นและความเข้าใจของท่าน

1. การเสริมสร้างแรงจูงใจ หมายถึง
.....
.....
2. การเสริมสร้างแรงจูงใจ มีความสำคัญอย่างไร
.....
.....
3. การตระหนักถึงบุคคลอื่นมีประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนอย่างไร
.....
.....
4. การจูงใจออกเป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง จงอธิบาย
.....
.....
5. วิธีจูงใจมีกระบวนการอย่างไร
.....
.....

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 4 การเสริมสร้างแรงจูงใจ

1. ความหมายของการเสริมสร้างแรงจูงใจ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, อ้างถึงใน คมศิลป์ ประสงค์สุข, หน้า 34 - 35) ได้ให้ความหมายของการเสริมสร้างแรงจูงใจ คือ พฤติกรรมในการกระตุ้นหรือชักนำให้บุคลากรในโรงเรียนแสดงพฤติกรรม กระทำ หรือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์โดยใช้วิธีการบริหารการต่าง ๆ

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 58) ได้กล่าวถึงความหมายของการเสริมสร้างแรงจูงใจว่า หมายถึงการที่ผู้นำจะปฏิบัติในทางการเสริมสร้างแรงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้มีชีวิตและชีวิตรมีการแสดงออกอย่างกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ผู้นำสร้างและสื่อความหมายที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจนผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557, หน้า 87) ได้สรุปความหมายของการเสริมสร้างแรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ดังนี้ 1) การควบคุมอารมณ์ โดยผู้บริหารต้องมีจิตใจเข้มแข็งมั่นคงในอารมณ์ไม่ว่าในห้วงงายรู้จักควบคุมอารมณ์ความรู้สึกโดยมีจิตระลึกเสมอและแสดงออกได้อย่างเหมาะสม 2) การตระหนักรู้บุคคลอื่นโดยผู้บริหารมีระดับสติปัญญาสามารถค้นหาทางเลือกได้หลายวิธีเพื่อแก้ปัญหารู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราให้เกียรติและสนใจในความรู้สึกของคนอื่น 3) การให้ความช่วยเหลือผู้อื่นโดยผู้บริหารเป็นผู้มีความกรุณา มีความรู้สึกสงสารและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือและเยียวยาอย่างเหมาะสม และ 4) การมีศิลปะในการจูงใจ โดยผู้บริหารต้องคำนึงถึงเรื่องบุคคลเป็นสำคัญสามารถประสานงานและปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดีด้วยการใช้หลักการสร้างสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์กับบุคคลในสถานศึกษา

2. ความสำคัญของการเสริมสร้างแรงจูงใจ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, อ้างถึงใน คมศิลป์ ประสงค์สุข, หน้า 34 - 35) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเสริมสร้างแรงจูงใจไว้ว่าผู้นำที่มีความสามารถในการเสริมสร้างแรงจูงใจให้คนเข้าร่วมทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างผลงานให้สูงขึ้น ซึ่งผู้นำต้องใช้ความสามารถและศิลปะในการสื่อสารสูงในการจูงใจ ให้ผู้ร่วมงานแต่ละคนมองเห็นเป้าหมายและทิศทางการทำงานที่ชัดเจนในการเดินไปสู่วิสัยทัศน์ร่วมกัน จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 58) กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจว่าจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และการกิจขององค์การ ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและการเสริมสร้างแรงจูงใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและกระตุ้นให้สามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้

ภทริยา กุล แก่นแก้ว (2581, หน้า 57) กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างแรงจูงใจว่าการสร้างแรงจูงใจช่วยเพิ่มพลังในการทำงานให้บุคคลเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ทำให้บุคคลมีความมานะ อุตสาหะ บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ให้อ่อนหรือลดความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวาง และเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ การจูงใจในการทำงานช่วยเสริมสร้างคุณค่าของความเป็นคนที่สมบูรณ์ให้บุคคล บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบ ให้เจริญก้าวหน้า

3. องค์ประกอบย่อยของการเสริมสร้างแรงจูงใจ

องค์ประกอบย่อยของการเสริมสร้างแรงจูงใจ ในแต่ละองค์ประกอบเมื่อพิจารณา จะสามารถหาองค์ประกอบย่อยโดยพิจารณาประเด็นที่มีความคล้ายคลึงกันและสอดคล้องกับการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน เพื่อนำมาเป็นองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การควบคุมอารมณ์ การมีศิลปะในใจคน การพึงพอใจของบุคลากร การตระหนักถึงคุณค่าอื่น การมีความรับผิดชอบ การให้ความช่วยเหลือผู้อื่นและการมีศิลปะในการจูงใจ

ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ จากเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่นักวิชาการ นักการศึกษา และนักวิจัยต่าง ๆ ได้เสนอไว้ ผู้วิจัยถือว่าสิ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์จัดทำร่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่จะทำการพัฒนา รายละเอียดผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการเสริมสร้างแรงจูงใจ



ภาพประกอบ 6 แผนภาพองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการเสริมสร้างแรงจูงใจ

3.1 การควบคุมอารมณ์

อารมณ์ หมายถึง การแสดงออกของภาวะจิตใจที่ได้รับการกระทบหรือกระตุ้นให้เกิดมีการแสดงออกต่อสิ่งที่มากระตุ้น อารมณ์สามารถจำแนกออกได้ 2 ประเภทใหญ่ คือ

- 1) อารมณ์สุข คือ อารมณ์ที่เกิดขึ้นจากความสบายใจ หรือ ได้รับความสมหวัง
- 2) อารมณ์ทุกข์ คือ อารมณ์ที่เกิดขึ้นจากความไม่สบายใจหรือได้รับความไม่สมหวัง

ผลแห่งอารมณ์ ไม่ว่าจะอารมณ์สุข หรือ อารมณ์ทุกข์ จะทำให้ร่างกายเปลี่ยนแปลงไปจากปกติและจะมีการแสดงออกของพฤติกรรมและความรู้สึกตามอารมณ์ที่เกิดขึ้น

3.1.1 องค์ประกอบของอารมณ์

อารมณ์จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

- 1) องค์ประกอบด้านสรีระ (Physiological dimension) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ทางร่างกายที่จะต้องเกิดขึ้นควบคู่กับปฏิกิริยาทางอารมณ์ เช่น หัวใจเต้นเร็ว เหงื่อออกตามร่างกายหรือใบหน้าร้อนผ่าว เป็นต้น อารมณ์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสรีระได้มากที่สุดคือ อารมณ์กลัว และอารมณ์โกรธ อารมณ์กลัวจะก่อให้เกิดการหลั่งของฮอร์โมน แอดรีนาลีนจากต่อมแอดรีนัล (Adrenal gland) ส่วนอารมณ์โกรธ จะก่อให้เกิดการหลั่งของฮอร์โมน นอร์แอดรีนาลีน (Noradrenalin)
- 2) องค์ประกอบทางด้านการนึกคิด (Cognitive dimension) หมายถึง การมีปฏิกิริยาค้นจิตใจที่เกิดขึ้นต่อสถานการณ์ที่กำลังเป็นอยู่และเกิดเป็นอารมณ์ขึ้นมา เช่น ชอบ -ไม่ชอบ หรือ ถูกใจ - ไม่ถูกใจ เป็นต้น
- 3) องค์ประกอบทางด้านการมีประสบการณ์ (Experiential dimension) หมายถึง การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นภายในจิตใจของแต่ละบุคคลซึ่งจะมีความแตกต่างกันไป อารมณ์เป็นสิ่งที่เราไม่สามารถสัมผัสและสังเกตเห็นได้อย่างชัดเจนแต่เราสามารถรู้สึกถึงสภาวะทางอารมณ์ของบุคคลที่แวดล้อมเราอยู่ได้ เช่น อาจสังเกตได้จากพฤติกรรมที่มีได้แสดงออกเป็นภาษาหรือคำพูด (Nonverbal language) เช่น การแสดงออกทางสีหน้า ท่าทาง แต่อาจเกิดความสับสนในการตีความหมายได้ เพราะสังคมแต่ละแห่งอาจมีการแสดงออกทางอารมณ์ที่ไม่เหมือนกัน เช่น การแลบลิ้นให้บางกลุ่มคนจะถือว่าเป็นการท้าทาย แต่ในสังคมจีน ถือว่าเป็นการแสดงอารมณ์แปลกใจ หรือประหลาดใจ เป็นต้น อารมณ์ของมนุษย์จะเริ่มมีขึ้นนับตั้งแต่เกิด ซึ่งนักจิตวิทยาพบว่า อารมณ์แรกของมนุษย์นั้นคือ อารมณ์ตื่นเต้น ทารกอายุ 3 เดือน จะมีเพียงอารมณ์เศร้า และอารมณ์ดีใจ ส่วนอารมณ์ที่มีความสลับซับซ้อนจะปรากฏมากขึ้นตามวุฒิภาวะ อารมณ์ก้าวร้าวและรุนแรงเป็นผลมาจากการที่บุคคลเกิดความคับข้องใจหรือความรู้สึกว่าตนถูกกดขี่อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นมนุษย์ทุกคนจึงต้องเรียนรู้วิธีการควบคุมอารมณ์ของตนให้ถูกต้องตามกฎเกณฑ์ที่สังคมแต่ละแห่งได้กำหนดไว้ก็จะทำให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขยิ่งขึ้น

3.1.2 การควบคุมอารมณ์และการจัดการอารมณ์

ในวัน ๆ หนึ่ง เราไม่สามารถล่วงรู้ได้ว่าเราจะได้เจอกับอารมณ์ที่เข้ามาให้เรารับรู้อย่างไรบ้าง แล้วเราก็ไม่รู้ว่่าเมื่อสิ่งนั้น ๆ เข้ามาให้เรารับรู้แล้ว เราจะมีอารมณ์และความนึกคิดที่จะแสดงพฤติกรรมใดต่อบอกออกไปอย่างไร ฉะนั้นเมื่อเราไม่สามารถล่วงรู้สถานการณ์ได้ เราก็ควรหมั่นฝึกให้มีสติ คือระลึกรู้อยู่เสมออย่าประมาณในการดำเนินชีวิต เมื่อมีอะไรเข้ามากระทบทำให้เราเกิดความคิดและอารมณ์ที่ไม่ดี ก็ควรจะใช้สติในการขบคิดพิจารณา เพื่อให้เราเท่าทันและไม่ต้องตกเป็นทาสของอารมณ์นั้นได้ โดยการกำหนดอารมณ์และความรู้สึกของเราไม่ให้ส่งผลไปถึงการแสดงออกในทางที่ไม่เหมาะสม ไม่ควร วิธีควบคุมอารมณ์ของเราอาจทำได้หลายวิธี ได้แก่

1) ให้มีสติอยู่เสมอเพื่อควบคุมอารมณ์ที่รุนแรงให้คลายลง เช่น อารมณ์วิตกกังวล อารมณ์โกรธ อิจฉาริษยา การใช้อารมณ์ของคน หากใช้เพียงเล็กน้อยแล้วพยายามควบคุมมันให้ได้โดยใช้ “สติ” หรือหลักการระมาเข้ามาช่วยในการเผชิญกับเหตุการณ์หรือปัญหาต่าง ๆ ก็จะทำให้เหตุการณ์หรือปัญหาต่าง ๆ นั้นเป็นไปในทางที่ดีขึ้นได้ในทางตรงกันข้ามหากผู้ใช้อารมณ์มากหรือรุนแรงเกินไป ก็อาจจะทำให้เกิดเหตุการณ์หรือปัญหาต่าง ๆ ที่เผชิญอยู่กับเรารายลงไปได้เช่นกัน

2) ใช้คำพูดแสดงความรู้สึกแทนการกระทำ (เทคนิคการแสดงออกที่เหมาะสม) เช่น โกรธเพื่อนที่ผิดนัด ไม่ควรแสดงออกโดยการตำหนิต้าแต่ควรใช้คำพูดแทนว่า “ฉันโกรธมากที่เธอผิดนัดเมื่อวาน” หรือ ถูกเพื่อนตำหนิบางเรื่องที่ทำให้โกรธ ก็ไม่ควรแสดงออกโดยการทะเลาะกับเพื่อน แต่ควรใช้คำพูดแทนว่า “คำพูดของเธอทำให้ฉันรู้สึกโกรธมากและมันจะทำลายความเป็นเพื่อนของเราด้วย” เป็นต้น

3) ให้อึดเวลาออกไปก่อนที่จะตัดสินใจทำอะไรลงไป หรือพยายามหลีกเลี่ยงสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดอารมณ์รุนแรงหรืออารมณ์เสีย บางคนอาจใช้วิธีการนับหนึ่งถึงสิบ หรือถึงร้อยในใจเพื่อยืดเวลาให้อารมณ์ที่รุนแรงลดลง จะช่วยให้การแสดงออกที่รุนแรงลดลงไปได้หรืออาจจะใช้วิธีออกจากเหตุการณ์ตรงนั้นไปก่อน รอให้อารมณ์ลดความรุนแรงลงแล้วจึงกลับมาเผชิญเหตุการณ์นั้นอีกครั้ง ก็จะทำให้เรามีสติมากขึ้นในการตัดสินใจกระทำสิ่งต่าง ๆ ลงไป

4) ใช้การข่มใจ การให้อภัยและมองโลกในแง่ดี ให้คิดถึงผลที่จะเกิดขึ้นถ้าเราแสดงอะไรออกไปด้วยอารมณ์ที่รุนแรง รู้จักให้อภัยและพยายามฝึกมองสิ่งที่เกิดขึ้นต่าง ๆ ในด้านดีเสมอถ้าทำได้ จะทำให้เรามีอารมณ์ที่เป็นสุขมากยิ่งขึ้นหรือถ้าข่มใจ

ไม่อยู่จริง ๆ ก็อาจใช้วิธีระบายออกโดยการเลี้ยงไปแสดงออกกับสิ่งอื่น ๆ แทนก็ได้ เช่น เขียนระบายอารมณ์ในกระดาษ แอบร้องไห้ปลดปล่อยอารมณ์ หรือค่อยดีกระสบทราย (อาจใช้ตุ๊กตาแทน) แต่อย่าให้กลายเป็นการทำร้ายตนเองหรือผู้อื่น

5) เมื่อมีเรื่องทุกข์ใจหรือเครียดควรปรึกษาเพื่อนสนิทที่ไว้ใจได้หรือผู้ใหญ่ที่เราให้ความเคารพนับถือ การที่คนเรามีความทุกข์หรือความเครียดแล้วเก็บกดไว้ในใจตนเองอยู่เสมอ เปรียบเสมือนลูกโป่งที่ถูกอัดอากาศเข้าไปเรื่อย ๆ หากไม่มีการปลดปล่อยลมออกมาเสียบ้างไม่นานลูกโป่งก็จะแตก เช่นเดียวกันหากคนเรามีแต่ความทุกข์เก็บสะสมไว้มากเกินไป สักวันหนึ่งก็อาจจะกลายเป็นโรคประสาทหรือโรคจิตต่อไปได้ จึงควรปลดปล่อยความทุกข์ที่มีอยู่ออกไปเสียบ้าง คนที่ควบคุมอารมณ์ให้เป็นปกติได้เร็ว จะช่วยให้สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุขยิ่งขึ้นและจะส่งผลให้ทุกคนที่อยู่รอบตัวมีความสุขไปด้วย

3.2 การตระหนักรู้บุคคลอื่น

การอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้ อย่างมีความสุขนั้นเป็นศิลปะที่สำคัญในการดำเนินชีวิต ความเข้าใจผู้อื่นซึ่งเป็นกุญแจสำคัญในการที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข โดยเฉพาะในฐานะเพื่อนร่วมงานนั้นที่ต่างคนมาจากที่ต่างสังคม สถาบันการศึกษา สิ่งแวดล้อม และพื้นฐานครอบครัวที่แตกต่างกัน มีกรอบความคิด วัฒนธรรมที่แตกต่างกันมาก่อน จึงเป็นการยากที่จะอยู่ร่วมกันอย่างราบรื่น หากเราไม่พยายามที่จะเข้าใจ เห็นใจ และเรียนรู้ผู้อื่นบ้าง เพราะการเข้าใจถึงความรู้สึกและพฤติกรรมที่มีระหว่างกัน ทำให้ทราบถึงความต้องการของผู้อื่น รวมทั้งการวางบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสม จะได้ไม่เกิดความขัดแย้งกับผู้ร่วมงาน

3.2.1 ความสำคัญในการตระหนักรู้บุคคลอื่น

การสร้างและการรักษาสัมพันธภาพให้ยาวนานเป็นเรื่องจำเป็น จะต้องมี การสื่อสารระหว่างกันอย่างไรเพราะในช่วงชีวิตของคนทุกคนต้องการคนที่เข้าใจและเห็นใจ ทุกคนที่ผ่านเข้ามาในชีวิต ไม่ว่าจะชอบหรือไม่ชอบต่างสามารถเป็นครูที่ดีให้กับคุณได้ ดังนั้น การดำรงสัมพันธภาพให้ยั่งยืนและมีความรู้สึกที่ดี ๆ ต่อกันจึงต้องประกอบไปด้วย ความเข้าใจผู้อื่น : ก่อนอื่นควรทราบว่า การมีสัมพันธภาพกับผู้อื่นเป็นการเปิดโอกาสให้คุณได้มีความสนใจในสิ่งใหม่ ๆ และได้เรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น ถ้าเราได้รับมิตรภาพตอบแทนก็จะเป็นการย้าให้คุณเกิดความมั่นใจในการสานสัมพันธภาพต่อไป แต่หากได้รับ

การเพิกเฉยแล้วจะทำอย่างไร สิ่งที่คุณควรคิดก็คือคุณทำอะไรผิดพลาดไปหรือไม่ ระหว่างความสัมพันธ์นั้นมีความผิดพลาดใดเกิดขึ้นบ้าง ปรับปรุงพฤติกรรม ด้วยวิธีสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่น พยายามเรียนรู้ เข้าใจและอยู่กับผู้อื่นด้วยดี บ่อยครั้งที่อาจเกิดความรู้สึกขัดแย้งในตัวเอง เพราะการที่คุณมีแนวคิดและทัศนคติที่แตกต่างจากผู้อื่น อาจจะทำให้คุณรู้สึกเจ็บปวด ณ เวลานั้น อย่างไรก็ตามความแตกต่างทั้งหลายจะเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถของคุณเองในอันที่จะพัฒนา วุฒิภาวะของคุณให้เติบโตได้อย่างเต็มที่ นักสังคมวิทยาได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีดังต่อไปนี้

1) การติดต่อพบปะกัน

ขั้นแรกจะต้องมีการติดต่อพบปะพูดคุยกับคนที่เรากำลังสร้าง

สัมพันธ์ภาพ อาจเคยมีบางคนที่เราารู้สึกถูกชะตาในการทำงานด้วย ชอบเขาและเจอเขาทุกวันในที่ทำงาน แต่ถ้าคุณไม่เคยที่จะติดต่อเขานอกจากเรื่องงาน มิตรภาพก็จะไม่มีวันเกิดขึ้นหรือพัฒนาขึ้นเลย โดยปกติของคนส่วนใหญ่ เพื่อนที่ถูกใจที่สุด ไม่ว่าจะเพื่อนเรียนหรือเพื่อนร่วมงาน นั่นเพราะคุณมีกิจกรรมขึ้นนอกเหนือเวลางาน ความสัมพันธ์ถึงแบบแน่นขึ้น ไม่ว่าจะการไปเที่ยว เล่นกีฬาหรือสังสรรค์การอื่น ๆ การพบปะซึ่งเป็นการเรียนรู้เพิ่มเติม

2) มีความสนใจและประสบการณ์ร่วมกัน

คนที่มีความสนใจในเรื่องเดียวกันมักมีหัวข้อสนทนาหรือเรื่องที่จะนำมาพูดคุยกันได้อย่างง่ายดาย มีความสุขที่ได้พูดถึงสิ่งที่ตนชอบหรือมีประสบการณ์ร่วมกัน การร่วมกันแบ่งปันในสิ่งที่ชอบ เช่น งานอดิเรก สไตล์การทำงาน การเล่นกีฬา การใช้ชีวิตด้านอื่น ๆ ด้วยกัน จะทำให้ทราบถึงความสนใจในเรื่องต่าง ๆ ของแต่ละฝ่ายได้เป็นอย่างดี และเป็นการง่ายที่จะรู้สึกขณะมีสายซึ่งกันและกัน เพราะทั้งสองฝ่ายมีหัวข้อในการสนทนา ซึ่งถือว่าเป็นการเปิดโอกาสให้ทั้งคู่รู้จักกันและกันได้ดียิ่งขึ้นกว่า เพื่อนร่วมงานทั่วไป

3) ทัศนคติและความเชื่อที่คล้ายคลึงกัน

กับเพื่อนร่วมงานที่คุณชอบและสนิทสนมด้วย คุณสามารถสนทนาได้ในทุกเรื่อง สามารถเปิดใจกันได้อย่างมีความสุข คุณต้องการได้ร่วม แบ่งปันทัศนคติและความเชื่อของคุณให้เพื่อนร่วมงานคนนั้นได้รับฟัง แม้ว่าในการสนทนานั้นคุณอาจจะไม่เห็นด้วยกับหัวข้อในการนำมาสนทนานั้นทุกครั้งก็ตาม

ความใกล้ชิดระหว่างมิตรภาพของคุณกับเขาจะทำให้ทั้งสองคนได้แลกเปลี่ยนกรอบความคิดที่นำมาถ่วงอ้างอิง ซึ่งทำให้ความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ของคุณเป็นไปในแนวทางเดียวกัน มีความเชื่อว่าคนที่มีความคิดเห็นเหมือนกัน คนที่มีความคล้ายคลึงกันในหลักการทำงาน ในการดำเนินชีวิตเท่านั้นจึงจะเป็นมิตรที่ดีต่อกันได้ ความจริงก็คือคนทุกคนสามารถเป็นมิตรที่ดีกับคนที่มีความคิดแตกต่างจากเราได้ แต่คนส่วนใหญ่จะรู้สึกดีเกี่ยวกับคนที่สนับสนุนความคิดของตน คนเราสามารถที่จะเรียนรู้ได้จากทั้งความเหมือนและความแตกต่างได้ดีเท่า ๆ กัน ทั้งสิ่งที่คุ้นเคยและไม่คุ้นเคย แล้วจะสร้างสัมพันธภาพที่ดีได้อย่างไร

3.2.2 จากการเรียนรู้วิธีการพัฒนาสัมพันธภาพที่ดีเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็น ก่อนอื่นคุณต้องรู้ว่าใครคือเพื่อนร่วมงานที่ดีของคุณ 4 สุดยอดเพื่อนร่วมงานที่คุณไม่ควรมองข้าม มิตรภาพกับเพื่อนร่วมงาน เจ้านาย ลูกน้อง สิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้น ได้แก่

1) ความใส่ใจและเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน นอกเหนือจากมิตรภาพในที่ทำงานแล้ว อาจมีความต้องการที่จะรู้ว่ามื่ออะไรเกิดขึ้นบ้างระหว่างเพื่อนร่วมงานของเรา มีความคิดและความรู้สึกของเขาบ้างในบางครั้ง เพราะไม่มีใครอยากจะคบเพื่อนร่วมงานที่สนใจแต่เรื่องของตนเอง ไม่สนใจผู้อื่นเลย คนทุกคนชอบที่จะให้ความสนใจในเรื่องราวของตัวเองอย่างจริงจัง มีความใส่ใจในรายละเอียดเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ไม่ใช่แต่เรื่องงานเพียงอย่างเดียว เพราะการใส่ใจในสัมพันธภาพกับผู้อื่นก็เหมือนกับการใส่ใจตนเองด้วยเช่นกัน และเป็นประโยชน์ที่คุณจะได้รับ บางครั้งมิตรภาพในที่ทำงานก็ต้องรู้จักที่จะทิ้งให้และปฏิเสธ

2) ความไว้วางใจเชื่อใจการอยู่กับเพื่อนร่วมงานอย่างมีความสุขนั้นคุณจำเป็นต้องให้เพื่อนร่วมงานส่วนใหญ่ไว้วางใจ รวมทั้งเจ้านายวางใจในตัวคุณด้วย เช่น เรื่องการตรงต่อเวลา คุณภาพของงาน การรักษาสัญญาและเรื่องอื่น ๆ ความไว้วางใจในหลาย ๆ เรื่อง เช่น เรื่องส่วนตัวที่คุณเล่าให้เขาฟังนอกรอบหรือความลับในเรื่องงาน บางอย่างที่คุณไม่อยากให้ใครรู้

3) การยอมรับนับถือคนทุกคนต้องรู้จักการนับถือตนเอง แต่ก่อนที่เราจะรู้จักนับถือตนเอง เราควรที่จะต้องรู้จักนับถือผู้อื่นก่อน ซึ่งคุณจะเรียนรู้การนับถือตนเองได้จากการที่มีใครสักคนบอกว่า มีใครรู้สึกชื่นชมคุณหรืองานของคุณ ยินดีกับงานของคุณที่สำเร็จออกมา และเพื่อนร่วมงานก็เป็นตัวกระตุ้นให้คุณได้พัฒนาความสามารถของคุณ เพื่อให้ เพื่อนร่วมงานยอมรับนับถือในตัวคุณ บ่อยครั้งที่คุณอาจจะประหลาดใจที่เพื่อนร่วมงานมองว่า คุณเป็นคนที่มีความสามารถในขณะที่คุณไม่ได้รู้สึกเช่นนั้นเลย การรู้จักที่

จะแสดงความชื่นชมและนิยมยินดีกับเพื่อนร่วมงานหรือคนอื่น ๆ ก็เป็นการแสดงถึงความเติบโตทางวุฒิภาวะด้วยเช่นกัน

4) การมีส่วนร่วมและการแบ่งปัน สัมพันธภาพที่ดีที่สุดคือการได้มีส่วนร่วมและแบ่งปันในเรื่องต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการมีส่วนร่วมในประสบการณ์ ในงาน การรับฟังปัญหาของเพื่อนร่วมงาน สิ่งที่เขาคาดหวัง ความใฝ่ฝันของเขาในเรื่องงาน ความเป็นจริงแล้วคนส่วนมากมักจะลังเลที่จะมีส่วนร่วมแบ่งปัน เพราะกลัวการถูกปฏิเสธหรือถูกมองอย่างผิด ๆ แต่ความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างเพื่อนจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อทั้งสอง ฝ่ายต่างได้มีส่วนร่วมในเรื่องงานและเรื่องความคิดของกันและกัน คงจะไม่ใช้เรื่องง่ายนักที่จะเกิดการแบ่งปันทางความคิด ความรู้สึกดี ๆ ระหว่างเพื่อนร่วมงาน

5) การมีความยืดหยุ่นสัมพันธภาพที่ดีระหว่างคนสองคนควรมีความยืดหยุ่นไว้สำหรับความบกพร่อง ความผิดพลาด และความแตกต่างกัน ไว้ด้วย คุณอาจจะมีความถามว่าจะต้องมีคามยืดหยุ่นเท่าใดสำหรับ เพื่อนร่วมงานควรมีระยะเท่าใดระหว่างกัน ความยืดหยุ่นหมายถึงการที่คนคนนั้นสามารถยอมรับและปรับตัวเข้ากับผู้อื่นได้ คนที่มีความยืดหยุ่นจะเป็นคนที่สามารถมีความสุขได้ แม้จะอยู่กับคนที่มีความคิดเห็นต่างกัน หรือมีสไตล์การทำงานที่แตกต่างกัน โดยปราศจากความรู้สึกกดดัน หรือต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อนเพื่อที่จะเข้ากับเพื่อนในองค์กรให้ได้ ในคนที่ไม่มีคามมั่นคง ไม่นั่นใจในตนเอง พบว่าเขาไม่สามารถจะยอมรับเพื่อนหรือคนที่มีแนวความคิดแตกต่างจากเขาได้ การพัฒนาความสามารถในการยอมรับ และปรับตัวเข้ากับเพื่อนที่มีความต่างจาก คุณด้วย ความเหมาะสม ซึ่งถือว่าเป็นความท้าทายสำหรับคุณ ถ้าคุณ ทำได้ก็จะทำให้คุณเพิ่มความเชื่อมั่นในเอกลักษณ์และความเป็นตัวของตัวเองมากขึ้น

6) ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นคือความสามารถในการใส่ความรู้สึกของคุณในขอบเขตความรู้สึกของคนอื่น การจะเข้าใจความรู้สึก ความคิดและพฤติกรรมของผู้อื่นได้มัน ต้องมาจากการได้พิจารณาและสังเกตอย่างใกล้ชิด คุณสามารถที่จะแสดงความเห็นอกเห็นใจกับคนทุกคนได้ แม้ว่าการแสดงความเห็นใจเพื่อนร่วมงานที่คุณ ชื่นชอบจะเป็นการง่ายกว่า แต่ก็มีความจำเป็นที่คุณจะต้องแสดงความเห็นอกเห็นใจได้กับคนที่มีความแตกต่างจากคุณ การแสดงความเห็นอกเห็นใจจะทำได้ง่ายยิ่งขึ้น ถ้ามีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน เพราะจะไม่เกิดความเข้าใจผิดต่อกัน ถ้าคุณไม่เข้าใจว่า ทำไมบางคนจึงมีอาการประหลาด ๆ กับคุณ จนคุณคิดว่าตัวเองมีอะไรผิดปกติ

หรือเปล่า ความเห็นอกเห็นใจเปรียบเสมือนการที่คุณรับรู้และเข้าใจถึงความรู้สึก ภายในที่แฝงอยู่ของเพื่อนร่วมงาน

7) รู้จักฟังให้เป็นทักษะการฟังมีความสำคัญมากในกระบวนการติดต่อสื่อสาร ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อใครสักคนให้ความสนใจในสิ่งที่อีกคนหนึ่งกำลังพูดและมีปฏิริยาโต้ตอบ การติดต่อสื่อสารครั้งนั้นจะสั้นไหลอย่างอิสระระหว่างผู้พูดและผู้ฟัง เมื่อคุณมีทักษะในการฟังเป็นอย่างดีแล้ว วิธีการที่จะทำให้ผู้อื่นรู้ว่าคุณได้ยินในสิ่งที่เขาพูด ขึ้นตอนทั้งหมดที่กล่าวมาเบื้องต้นนั้นเป็นข้อแนะนำที่ดีในการที่จะทำให้คุณอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี หากคุณนำเคล็ดลับนี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ แล้วคุณจะพบว่า ชีวิตการทำงานของคุณนั้นมีความสุขมากขึ้นจริง ๆ

3.3 การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น

มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่ต้องการความช่วยเหลือจากคนอื่นเสมอ เราเกิดมาเป็นทารกที่ต้องการคนอื่นดูแล แมต่อนเราโตขึ้นเราก็ยังต้องการความรักความเอาใจใส่จากคนอื่น การช่วยเหลือคนอื่นทำให้เรามีความสุข ความสุขนี้มาจากความเป็นมนุษย์ที่ถูกสร้างมาให้ เป็นสัตว์สังคม สังคมเราพัฒนาได้ถ้าทุกคนช่วยเหลือกัน และรางวัลเบื้องต้นที่จงใจให้ทุกคนช่วยเหลือคนอื่นก็คือความสุขจากการให้

หากมองในรูปแบบของสังคมมนุษย์ เราช่วยเหลือกันก็เพราะว่า “มันสะดวก” มากกว่า ในสมัยก่อนมนุษย์เรา “แบ่งงาน” กันทำ เช่นมีคนออกไปล่าสัตว์ มีคนอยู่บ้านดูแลเด็ก แล้วก็มีคนออกไปทำนา ทุกคนมีเวลาจำกัดต่อวัน แต่ถ้าเราแบ่งงานกันทำคอยช่วยเหลือกัน ทุกคนก็จะ “ได้กำไร” จากสังคมแบบนี้

ในสังคมปัจจุบันคุณอาจจะคิดว่าเงินสามารถซื้อความสะดวกได้ แต่ถ้าเราดูความเป็นจริงแล้ว เรายังต้อง “พึ่งพาอาศัย” คนอื่นเสมอ หากเราป่วยเราก็ต้องพึ่งหมอ หากเราอยากกินข้าวเราก็พึ่งชาวนา สังคมเราแคลงความสำคัญของการ “สำนึกบุญคุณ” จากการช่วยคนอื่นผ่านสิ่งที่เรียกว่าการซื้อขาย

DNA ของเรา หรือในทางตรงข้าม “DNA ของคนเห็นแก่ตัว” ได้ถูกคัดกรองให้มันอยู่ลงเรื่อย ๆ ผ่านกระบวนการวิวัฒนาการ (คนที่เห็นแก่ตัวหรือทำตัวแปลกมักถูกคัดกันออกจากสังคม) ร่างกายของคนเราผลิตฮอร์โมนแห่งความสุขอย่าง เซโรโทนิน

(serotonin) และออกซิโทซิน (oxytocin) เวลาที่เราได้ช่วยเหลือคนอื่นและได้รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคม

อย่างไรก็ตาม มนุษย์เราเป็นสิ่งที่ชีวิตที่ชอบหาเหตุผลมาสนับสนุนการตัดสินใจเสมอ หากคุณสงสัยว่าทำไมเราต้องช่วยเหลือคนอื่น เหตุผลของคนส่วนมากมีดังนี้

1) ช่วยเพราะอยากช่วย สำหรับบางคนการช่วยเหลือคนอื่นไม่จำเป็นต้องมีเหตุผลก็ได้ คนประเภทนี้เป็นคนที่สามารถกระโดดไปช่วยเหลือคนจนน้ำได้โดยไม่ลังเลเลย สำหรับคนประเภทนี้การช่วยเหลือคนอื่นเป็นเรื่องธรรมชาติมาก

2) เคยลำบากมาก่อน หลายคนอยากช่วยเหลือคนอื่นเพราะเคยลำบากมาก่อน พอเห็นคนอื่นลำบากก็เลยนึกถึงตัวเองในสมัยก่อน ถ้าตอนนั้นมีคนช่วยเหลือทุกอย่างก็คงสบายกว่านี้ การช่วยเหลือคนอื่นเป็นหนึ่งในวิธียอมรับอดีตที่อาจจะไม่สวยหรูของตัวเองด้วย

3) สงสาร หลายคนช่วยเหลือคนอื่นเพราะรู้สึกสงสารก็แค่นั้น ยกตัวอย่างเช่นคนที่บริจาคเงินให้ขอทานตามถนนเป็นต้น คนที่ให้เงินก็คงเข้าใจว่าตัวเองคงไม่ได้อะไรตอบแทน และส่วนมากก็คงไม่ได้เคยเป็นขอทานมาก่อน เราให้เพราะเราสงสาร ทำแล้วรู้สึกสบายใจ

4) ไม่อยากรู้สึกผิด หลายคนมีจิตใจสำนึกเป็นสิ่งเตือนสติอยู่เสมอ การอยู่กับความรู้สึกผิดบางทีมันก็ทำให้เรารู้สึกแยกจากความเจ็บปวดภายนอก ยกตัวอย่างเช่น สไปเดอร์แมน...หากเราสามารถช่วยเหลือคนอื่นได้ แต่เราเลือกที่จะไม่ทำ เราก็คงรู้สึกผิดไปตลอดชีวิต

5) มีคนสอนมา ไม่ว่าจะพ่อแม่ โรงเรียน ศาสนา หรือแม่แต่กฎลูกเสือ10 ข้อ สังคมส่วนมากสอนให้เราเป็นคนดี เราอาจจะทำดีเพราะสังคมคาดหวังให้เราทำดี ซึ่งมันก็ไม่ใช่ว่าเรื่องที่ดีหรือน่าอายอะไรเลย

3.4 การมีศิลปะในการจูงใจ

3.4.1 ความหมายของการจูงใจ

การจูงใจ หมายถึง การนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นผู้ที่ทำหน้าที่จูงใจจะต้องค้นหาว่าบุคคลที่เขาต้องการจูงใจ มีความต้องการหรือมีความคาดหวังอย่างไร มีประสบการณ์ ความรู้และทัศนคติในเรื่องนั้น ๆ อย่างไรแล้ว

พยายามดึงเอาสิ่งเหล่านั้นมาเป็น แรงจูงใจ (Motive) ในการแสดงพฤติกรรม หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมต่าง ๆ

การจูงใจ เป็นกระบวนการทางจิตจูง เราใจที่เกิดขึ้นในตัวบุคคลและทำให้ อยากรทำพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาโดยที่ตัวเองอยากทำตามที่ดีของตัวเองปรารถนาหรือทำ พฤติกรรมตามที่ผู้จูงใจคนอื่นอยากให้ทำก็ได้

แรงจูงใจ คือ พลังหรือแรงภายในของบุคคล (หรือสัตว์) ที่ทำให้คนเรา (หรือสัตว์) เกิดพฤติกรรมและควบคุมแนวทางของพฤติกรรมให้บรรลุจุดหมาย

3.4.2 ลักษณะสำคัญของแรงจูงใจ

- 1) เป็นตัวการที่ก่อให้เกิดพลังงานในการแสดงพฤติกรรม
- 2) เป็นสิ่งเร้า สิ่งกระตุ้นให้อื่นหรือไม่หยุดนิ่ง
- 3) เป็นสิ่งซึ่งต้องการได้รับการเสริมแรง เช่น เมื่อคนเกิดแรงจูงใจ

คนต้องได้รับการตอบสนอง อาจเป็นรางวัลสิ่งของการเสริมแรงภายนอก

3.4.3 ความสำคัญของการจูงใจ

พฤติกรรมส่วนใหญ่มักจะมีแนวทางมุ่งไปยังเป้าหมายที่สัมพันธ์อย่าง ใกล้ชิดกับการสนองความต้องการพื้นฐานทางกายให้สอดคล้องความต้องการนั้น ๆ เช่น มนุษย์ มีความต้องการทางร่างกาย ทำให้ต้องกินนอน ขับถ่าย ฯลฯ อยู่ตลอดเวลาและคนเราจะมี วิธีการในการที่หาวิธีสนองความต้องการเหล่านั้นการศึกษาเรื่องของการจูงใจ ซึ่งเป็น สิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้เราได้เข้าใจถึงพฤติกรรม และวิธีการในการสร้างหนทางเพื่อเปลี่ยน พฤติกรรมไปในทิศทางที่ต้องการ

3.4.4 ประเภทของการจูงใจ

นักจิตวิทยาได้แบ่งการจูงใจออกเป็น 2 ประเภท คือ

1) การจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคล ที่มีความต้องการในการทำ การเรียนรู้หรือแสวงหาบางอย่างด้วยตนเอง โดยมีต้องให้มี บุคคลอื่นมาเกี่ยวข้อง เช่น นักเรียนสนใจเล่าเรียนด้วยความรู้สึกใฝ่ดีในตัวของเขาเอง ไม่ใช่ เพราะถูกบิดามารดาบังคับหรือเพราะมีสิ่งล่อใจใด ๆ การจูงใจประเภทนี้ได้แก่

1.1) ความต้องการ (Need) เนื่องจากคนทุกคนมีความต้องการที่ อยู่ภายในอันจะทำให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ขึ้น เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายและความพอใจ

1.2) เจตคติ (Attitude) หมายถึง ความรู้สึกนึกคิดที่ดีที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด ซึ่งจะช่วยเป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลทำในพฤติกรรมที่เหมาะสม เช่น เด็กนักเรียนรักครูผู้สอน และพอใจวิธีการสอนทำให้เด็กมีความสนใจ และตั้งใจเรียนเป็นพิเศษ

1.3) ความสนใจพิเศษ (Special Interest) การที่เรามีความสนใจในเรื่องใดเป็นพิเศษ ก็จัดว่าเป็นแรงจูงใจให้เกิดความเอาใจใส่ในสิ่งนั้น ๆ มากกว่าปกติ

2) การจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคล ที่ได้รับแรงกระตุ้นมาจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายปลายทาง และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการแสดงพฤติกรรมของบุคคลแรงจูงใจเหล่านี้ได้แก่

2.1) เป้าหมายหรือความคาดหวังของบุคคล คนที่มีเป้าหมายในการกระทำใด ๆ ย่อมกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจให้มีพฤติกรรมที่ดีและเหมาะสม เช่น พนักงานทดลองงาน มีเป้าหมายที่จะได้รับบรรจุเข้าทำงาน ซึ่งจะพยายามตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถ

2.2) ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้า คนที่มีโอกาสทราบว่าตนจะได้รับความก้าวหน้าอย่างไรจากการกระทำนั้น ย่อมจะเป็นแรงจูงใจให้ตั้งใจและเกิดพฤติกรรมขึ้นได้

2.3) บุคลิกภาพ ความประทับใจอันเกิดจากบุคลิกภาพจะก่อให้เกิดแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมขึ้นได้ เช่น ครู อาจารย์ ก็ต้องมีบุคลิกภาพทางวิชาการที่น่าเชื่อถือ นักปกครอง ผู้จัดการ และต้องมีบุคลิกภาพของผู้นำที่ดี เป็นต้น

2.4) เครื่องล่อใจอื่น ๆ มีสิ่งล่อใจหลายอย่างที่ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมขึ้น เช่น การให้รางวัล (Rewards) อันเป็นเครื่องกระตุ้นให้อยากทำ หรือการลงโทษ (Punishment) ซึ่งจะกระตุ้นมิให้กระทำสิ่งที่ไม่ถูกต้อง นอกจากนี้การชมเชย การดีเดียน การประกวด การแข่งขัน หรือการทดสอบก็จัดว่าเป็นเครื่องล่อใจที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมได้ทั้งสิ้น

3.4.5 วิธีจูงใจ

1) สร้างความสนใจให้เกิดขึ้นแก่ กลุ่มบุคคลหรือกลุ่มชนเป้าหมาย โดยกระตุ้นด้วยสิ่งของรางวัล ให้เกิดความโลภ รัก โกรธ หลง สร้างความสำคัญให้เกิดขึ้นแก่กลุ่มชนหรือกลุ่มผลประโยชน์ของกลุ่มชน พร้อมให้เขาเห็นประโยชน์และความสำคัญของผู้จูงใจมีความรู้สึกเป็นมิตร

2) ดำเนินการให้เขาเกิดความรู้ ในเรื่องนั้นอย่างแจ่มแจ้ง คือ ให้เขาสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาได้เอง ดังนั้น ต้องใช้ศิลปะในการสอนและการทำความเข้าใจ

3) ให้เขายอมรับความรู้ใหม่ ๆ อันจะเป็นผลให้เขาเปลี่ยนทัศนคติไปในแนวที่ผู้จัดต้องการ ทั้งนี้ ใช้ประโยชน์จากแนวทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ตามข้อ 2

4) ให้เขาคัดสินใจยึดถือปฏิบัติในพฤติกรรมใหม่ เห็นชอบด้วยตนเอง และสอดคล้องกับเป้าหมายของการจัด

5) ให้ความสนใจ ติดตามช่วยเหลือ แก้ไขปัญหาให้แก่เขา เมื่อเขาประสบปัญหาจากการยึดถือปฏิบัติในพฤติกรรมใหม่

4. สรุปรองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการเสริมสร้างแรงจูงใจ

การเสริมสร้างแรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ในด้านการเสริมสร้างแรงจูงใจ ดังนี้

1) การควบคุมอารมณ์ โดยรองผู้อำนวยการต้องมีจิตใจเข้มแข็งมั่นคงในอารมณ์ไม่ว่าในสิ่งง่าย รู้จักควบคุมอารมณ์ความรู้สึกโดยมีจิตระลึกละเอียดและแสดงออกได้อย่างเหมาะสม

2) การตระหนักรู้บุคคลอื่นโดยรองผู้อำนวยการมีระดับสติปัญญาสามารถค้นหาทางเลือกได้หลายหลายวิธีเพื่อแก้ปัญหาที่รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ให้เกียรติและสนใจในความรู้สึกของคนอื่น

3) การให้ความช่วยเหลือผู้อื่นโดยรองผู้อำนวยการเป็นผู้มีความกรุณา มีความรู้สึกสงสารและเห็นอกเห็นใจผู้อื่นพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือและเสียสละอย่างเหมาะสม

4) การมีศิลปะในการจัดจูงใจ โดยรองผู้อำนวยการต้องคำนึงถึงเรื่องบุคคลเป็นสำคัญ สามารถประสานงานและปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี ด้วยการใช้หลักการสร้างสัมพันธ์เชิงสร้างสรรค์กับบุคคลในสถานศึกษา

แบบฝึกปฏิบัติกิจกรรม
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 4 การเสริมสร้างแรงจูงใจ

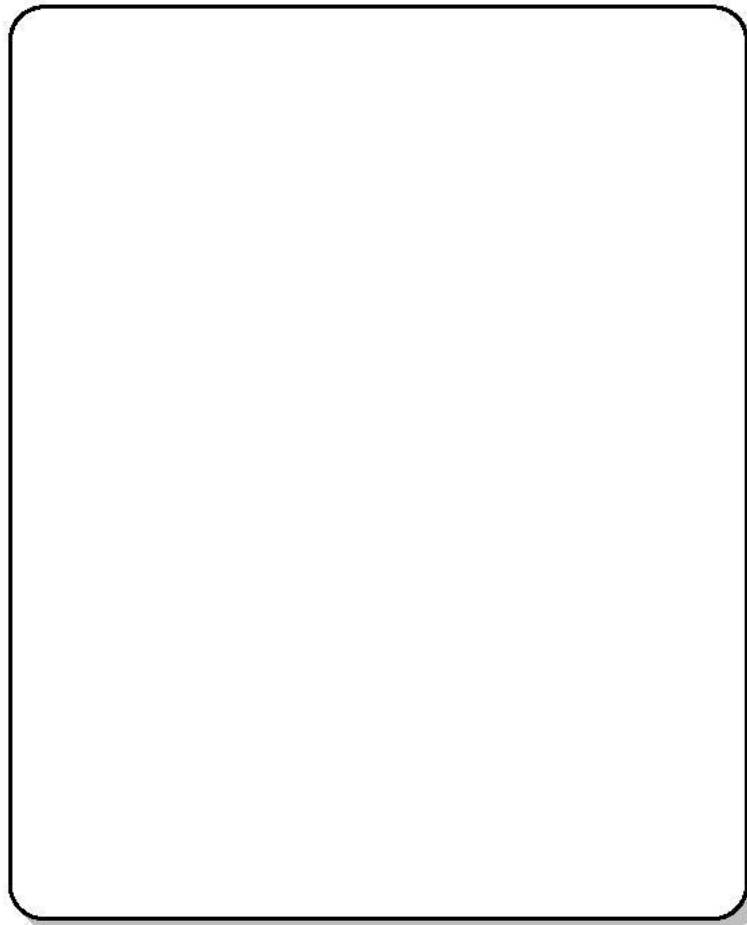
คำชี้แจง ตอบคำถามต่อไปนี้ตามความคิดเห็นและความเข้าใจของท่าน

1. การเสริมสร้างแรงจูงใจ หมายถึง
.....
.....
2. การเสริมสร้างแรงจูงใจ มีความสำคัญอย่างไร
.....
.....
3. การตระหนักรู้บุคคลอื่นมีประโยชน์ในการบริหารโรงเรียนอย่างไร
.....
.....
4. การจูงใจออกเป็นกี่ประเภท อะไรบ้าง จงอธิบาย
.....
.....
5. วิธีจูงใจมีกระบวนการอย่างไร
.....
.....



แบบฝึกสรุปผลการอบรม
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 4 การเสริมสร้างแรงจูงใจ

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการอบรมสรุปผลโดยจัดทำเป็นแผนผังความคิด



บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- _____. (2546). พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์แห่งประเทศไทย.
- _____. (2548). พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- _____. (2550). การจัดการเรียนรู้แบบกระบวนการแก้ปัญหา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์แห่งประเทศไทย.
- _____. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- กมลลา สุขเกษม. (2555). พฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาดามหลักธรรมาภิบาลของผู้อำนวยการโรงเรียนในทัศนะของข้าราชการครูในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). รูปแบบการพัฒนากาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จุฑาพงศ์ เลี้ยงคน. (2547). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : เสมอธรรม.
- เจือจันทร์ จงสถิตอยู่. (2554). รายงานการปฏิรูปการศึกษาต่อประชาชน. กรุงเทพฯ : อมรินทร์.
- ชรินดา พิมพ์บุตร. (2556). รูปแบบการพัฒนากาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชวนะ ทวีอุทิศ. (2558). รูปแบบการพัฒนากาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- ชวลิต เกิดทรัพย์. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้*. วิทยาลัยพนธ์ ศษ.ด. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). *ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่ประชาคมอาเซียน : ทิศทางใหม่ในศตวรรษที่ 21. รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับชาติคุรุศาสตร์ ครั้งที่ 1 มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์*.
- ชูกิจ ผลทรัพย์. (2555). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครระยองในทศวรรษหน้า*. วิทยาลัยพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไชยา ภาพบุตร. (2555). *ภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานศึกษา*. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ทิตนา เขมมณี. (2547). *การวิจัยและพัฒนาแบบการปฏิรูปการเรียนรู้อัจฉริยะโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาหลักสูตรการสอนและเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ ฤกษ์เจริญ. (2549). *ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสภาพปัญหาความจำเป็นและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ้า.
- _____. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษาปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ้า.
- ธร สุนทรายุทธ. (2550). *การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : บริษัทเนติกุลการพิมพ์ จำกัด.
- _____. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2554). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2550). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 6 กรุงเทพฯ : เซนทรัลเอ็กซ์เพรส.

- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยสำหรับครู*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- _____. (2545). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย 2*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญมี ก่อบุญ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- บุรชัย ศิริมหาสาร. (2548). *IDEA can do* มุขผู้บริหารสู่การเป็นผู้นำ เล่ม 1. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2547). *เทคนิคการประเมินโครงการ*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: เนติกุล.
- ประพนธ์ กระแสพันธุ์. (2554). *การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารสถานศึกษาเขตคุณภาพกบินทร์บุรี 7* สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2. งานนิพนธ์ ค.ศ.ม.ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประเวศ มหารัตน์สกุล. (2544). *การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ*. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย ญี่ปุ่น).
- ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ. (2548). *รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- ปิลัญ ปฎิพิมพ์าคม. (2550). *รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิภาพของสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ปริญญา ปร.ศ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พนัส หันมาสินทร์. (2548). *หลักบริหารโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- พิเชษฐ วงศ์เกียรติขจร. (2553). *ผู้นำการบริหารยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- พิมพ์วรรณ สุริโย. (2552). *ปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 9 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ.ม. เลเย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.

- พิสนุ ฟองศรี. (2552). *การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือการวิจัย*. กรุงเทพฯ : บริษัท
ด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด.
- พูนสุข หิงคานนท์. (2540). *การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล
กระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ พรหมมีเนตร. (2552). *รูปแบบการพัฒนาระบบบริหารการศึกษาระดับ
พุทธธรรม*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ภัทริยากุล แก่นแก้ว. (2561). *รูปแบบการพัฒนาระบบบริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาในการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ*. วิทยานิพนธ์ ป.ร.ด. สุรินทร์:
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- ภารดี อนันต์วาณี. (2555). *หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4.
ชลบุรี : มนตรี.
- มานิตย์ นาดเมือง. (2552). *รูปแบบการพัฒนาระบบประจำสายงานครูผู้สอนใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ระพีพรรณ ร้อยพิลา. (2553). *การพัฒนาแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการ
ประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร
: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาระบบบริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่
ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร:
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วชิราวุธ ปานพรม. (2556). *รูปแบบการพัฒนาระบบสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษา
พอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร.
- วรเทพ ภูมิภักดีพรหม. (2550). *รูปแบบการพัฒนาระบบหรือผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วีโรจน์ สารรัตน์. (2553). *ภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอตัวแบบหลักสูตรพัฒนา
บุคลากร*. *วารสารศาสตร์ศึกษา*. 27(3), 94 – 97.

- วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง. (2555). *รูปแบบการพัฒนากาาระผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ต. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. (2552). ความหมายของภาวะผู้นำ. สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2563. จาก http://www.kruinter.com/show.php?id_quiz=988&p=1
- ศรุตพงศ์ ภูวีชรวารานนท์. (2555). *รูปแบบการพัฒนากาาระผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ต. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สถาบันราชภัฏนครราชสีมา. (2545). *ความหมายของผู้นำ*. [Online] Available URL ; <http://www.rin.ac.th/article/leadership/page1.1.html>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). *แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อพร้อมรับบริการประเมินภายนอก*. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.
- _____. (2544). *ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินแบบ*. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- _____. (2552). *หลักสูตรการพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). *แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กปี 2551 - 2553*. สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *กรอบทิศทางทางการพัฒนาการศึกษา ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 - 2559) ฉบับสรุป*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุจินต์ วิศวะธีรานนท์. (2524). *บทบาทของครูผู้สอนกับการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส (1989).

- สุนทรรัตน์ อัครดรกุล. (2557). *รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่การเป็นประชาคมอาเซียน*. ดุษฎีนิพนธ์ ศศ.ด. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2551). *การออกแบบวิจัย : วิธีการประเมินคุณภาพและผสมผสานวิธีการ*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนันดา ชานา. (2558). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้อในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 11*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อมร มะลาศรี. (2554). *รูปแบบการประเมินความเสี่ยงทางการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ ปรัช. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง. (2551). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- Carter V. Good. (1983). *Dictionary of education*. 3rd. New York: McGraw-Hill.
- Dessler, Gary. (2000). *A Frame work for Human. : Resource Management*. 2nd. New Jersey: Prentice Hell.
- Husen, T., &Postlethwaite, N. T. (1994). *The international encyclopedia of education*. (7thed.). Great Britain: BPC Wheatons.
- Giammatteo, M.C. (1981). *Forces on Leadership*. Reston, VA : National Association of Secondary School Principal.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. and Donnelly, James H., Jr. (1997). *Organizations, Behavior Structure Processes*. International Edition. United States of America : Irwin/McGraw-Hill.
- Keeves P.J. (1988). *Educational research. methodology and measurement* :Aninternational handbook. Oxford : Pergamon Press
- Kimbrough, R.B., & Nunnery, MY. (1978). *Educational administration; Anintroduction*. New York Macmillan.
- Larry, Lashway. (2003). *Role of the School Leader*. (Online). Available : http://eric.uoregon.edu./ trends_issues/rolelead/indeu.html.

- Lois B. Hart and Charlotte S. Waisman. (2005). *The Leadership Training Activity book 50 Exercises for building Effective leaders*. New York USA: 1601 Broadway.
- Marley, L. W. (2003). *Effective Leadership Behaviors of Two Selected High School Principals with Successful Professional-technical Programs: A case study*. Idaho : Idaho State University.
- Meness-Trejo, M.J. (2004). *A comparison of effective leadership characteristics and policy implementation: The role of educational leaders in developing and maintaining an environment that improves efficiency in schools*. Retrieved January 20, 2020, from California State University, Web site : <http://www.lib.umi.com/dissertations/fulleit/3062340>.
- Northouse Peter G. (2010). *Leadership Theory and Practice*. 5th ed. California: SAGA Publication, inc,
- Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. (1993). *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- Sandra lee gupton. (2010). *The Instructional leadership Toolbox A handbook for improving Practice*. USA: Corwin A SAGE Company.
- Stoner, A.F., & Wankel, C. (1986). *Management, 3rd ed*. New Delhi: Prentice – Hill.
- Takakura. (1990). Research and development : The present state of the In N. Charoenpit, K, Preedeedilok, & P. Brudhiprabha (Eds.) Research and development in the next Decade Asian perspectives (pp. 3–17) Bangkok: office of Research Affairs and Office of International Relations of Srinakharinwirot University.
- Vicere, Albert A. and Fulmer, Robert M. (1998). *Leadership by Design Hardcover*. Harvard Business School Press.
- Willer D. (1986). *Scientific Sociology: Theory and Method*. Englewood Cliff, N.J.: Prentice-Hall.
- Winter, G. (2003). *High performance leadership*. New York: John Wiley & Sons.

รายชื่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยาลัยนิพนธ์

รศ.ดร.สายันต์ บุญใบ
ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม

ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยาลัยนิพนธ์
กรรมการที่ปรึกษาวิทยาลัยนิพนธ์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ เสนอแนะ
การสร้างเอกสารประกอบรูปแบบการพัฒนากฎหน้าของรองผู้อำนวยการ
โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และประธาน
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.อวิชัย ไพใหญ่ กรรมการหลักสูตรครุศาสตร
มหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. นายสมใจ วิเศษทักษิณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21
4. นายบัญญัติ แสงคำไฟ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 27
5. ดร.สุรสิทธิ์ สิทธิอมร ผู้อำนวยการโรงเรียนบึงกาฬ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ เสนอแนะ
การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินประสิทธิภาพรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
ของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และประธาน
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพโรจน์ กรรมการหลักสูตรครุศาสตร
มหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. นายสมใจ วิเศษทักษิณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21
4. นายรวิญญู ชาติเรืองเดช รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21
5. นายบุญจพล แสงคำไพ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 27
6. ดร.สุรสิทธิ์ สิทธิอมร ผู้อำนวยการโรงเรียนบึงกาฬ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
7. ดร.ชวณะ ทวีอุทิศ ผู้อำนวยการโรงเรียนโชติชัยพิทยาคม สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
8. ดร.วีระเชษฐ์ ฮาดวิเศษ ผู้อำนวยการโรงเรียนเหล่าคามพิทยาคม
รัชมังคลาภิเษก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
9. ดร.สุธินันท์ ภักดิ์วิบูลย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนวรลาโภสุนทรณ์ สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
10. นายนิรุฒ อุดมศักดิ์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนโชติชัยพิทยาคม สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

เอกสารประกอบ
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ชุดที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ

ผู้วิจัย
นายสมแพง อินอาน
นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

คำนำ

คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเล่มนี้ ใช้เป็นแนวทางในการประกอบเอกสารการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมุ่งหวังให้รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เป็นกลุ่มทดลองใช้มีการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อให้เกิดความรู้ ความ เข้าใจ มีทักษะ มีเจตคติที่ดี มีความตระหนักและเห็นความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาตนเอง ด้านภาวะผู้นำ ตลอดจนมีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้เป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำ

เอกสารในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะ ผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 1 เล่ม และเอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 5 ชุด ได้แก่

- ชุดที่ 1 การมีวิสัยทัศน์
- ชุดที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
- ชุดที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน
- ชุดที่ 4 การเสริมสร้างแรงจูงใจ
- ชุดที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิและคณะกรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ และผู้มีส่วนร่วมในการดำเนินงานทุกท่าน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารชุดนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่ศึกษา และเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการ โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่อไป

นายสมแพง อินอาน

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สารบัญ

| บทที่ | หน้า |
|---|------|
| คำนำ..... | ก |
| สารบัญ..... | ข |
| บัญชีภาพประกอบ..... | ค |
| วัตถุประสงค์..... | 1 |
| เนื้อหา..... | 1 |
| ขั้นตอนการดำเนินงาน..... | 1 |
| ชื่อและแหล่งเรียนรู้..... | 2 |
| การประเมินผล..... | 2 |
| แบบฝึกปฏิบัติก่อนการอบรม..... | 3 |
| เนื้อหาการมุ่งเน้นผลสำเร็จ | |
| 1. ความหมายของการมุ่งเน้นผลสำเร็จ..... | 4 |
| 2. ความสำคัญของการมุ่งเน้นผลสำเร็จ..... | 5 |
| 3. องค์ประกอบย่อยของการมุ่งเน้นผลสำเร็จ..... | 6 |
| 3.1 การมีความมุ่งมั่นตั้งใจ..... | 7 |
| 3.2 การกำหนดมาตรฐานการทำงานชัดเจน..... | 11 |
| 3.3 การปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี..... | 14 |
| 3.4 การกล้าคิดกล้าทำ..... | 17 |
| 4. สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการมุ่งเน้นผลสำเร็จ..... | 20 |
| แบบฝึกปฏิบัติหลังการอบรม..... | 21 |
| แบบฝึกสรุปผลการอบรม..... | 22 |
| บรรณานุกรม..... | 23 |
| รายชื่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยาลัย..... | 30 |
| รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญวิทยาลัย..... | 30 |

ค

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ

หน้า

1 แผนภาพองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบการณ์มุ่งเน้นผลสำเร็จ

6

เอกสารประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ชุดที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้ผู้ศึกษามีความรู้ ความเข้าใจในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จ
2. เพื่อให้ผู้ศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมุ่งเน้นผลสำเร็จ จนกระทั่งมีและใช้ภาวะผู้นำในการบริหารจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เนื้อหา

1. ความหมายของการมุ่งเน้นผลสำเร็จ
2. ความสำคัญของการมุ่งเน้นผลสำเร็จ
3. องค์ประกอบย่อยของการมุ่งเน้นผลสำเร็จ
 - 3.1 การมีความมุ่งมั่นตั้งใจ
 - 3.2 การกำหนดมาตรฐานการทำงานชัดเจน
 - 3.3 การปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี
 - 3.4 การกล้าตัดสินใจ
4. สรุปรองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการมุ่งเน้นผลสำเร็จ

ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม

1. ปฐมนิเทศชี้แจงแนวทางการดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. ผู้เข้ารับการอบรมประเมินภาวะผู้นำของตนเองตามแบบประเมินภาวะผู้นำก่อนการอบรม
3. ฝึกรวมเชิงปฏิบัติการจากวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้เอกสารการประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ และคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาประกอบการฝึกรวมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม

4. ในระหว่างฝึกอบรมจะมีการแบ่งกลุ่มอภิปราย แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การระดมสมอง จัดทำแผนผังความคิด ทำแบบฝึก การนำเสนอผลงาน
5. อภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสรุปร่วมกันเกี่ยวกับตัวแบบในการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
6. เสนอแนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ หลังจากที่เข้ารับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม
7. ผู้เข้ารับการอบรมประเมินภาวะผู้นำของตนเองตามแบบประเมินภาวะผู้นำหลังการอบรม
8. ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ แล้วสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง
9. ผู้เข้ารับการอบรมฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำในโรงเรียนตนเอง
10. หลังจากฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำในโรงเรียนตนเอง ผู้เข้ารับการอบรมประเมินตนเองและให้ผู้อำนวยการเป็นผู้ประเมิน โดยรูปแบบประเมินภาวะผู้นำชุดเดียวกับการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

สื่อและแหล่งเรียนรู้

1. เอกสารประกอบการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. แบบฝึกปฏิบัติ
3. เอกสารประกอบการบรรยาย
4. โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีความเป็นเลิศ

การประเมินผล

1. การปฏิบัติกิจกรรมในการประชุมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม
2. การสังเกตพฤติกรรม การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การเข้าร่วมกิจกรรม
3. วิเคราะห์ผลต่างค่าคะแนนเฉลี่ยของคะแนนทดสอบก่อนอบรมและหลังอบรมจากเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ
4. ประเมินจากบันทึกผลการเรียนรู้การไปศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศ
5. ประเมินจากการฝึกประสบการณ์ภาวะผู้นำในโรงเรียนตนเอง

แบบฝึกปฏิบัติก่อนการอบรม
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ

คำชี้แจง ตอบคำถามต่อไปนี้ตามความคิดเห็นและความเข้าใจของท่าน

1. การมุ่งเน้นผลสำเร็จ หมายถึง
.....
.....
2. วิธีในการกระตุ้นความมุ่งมั่นตั้งใจสามารถทำได้โดยวิธีใด
.....
.....
3. การกำหนดมาตรฐานการทำงานชัดเจนส่งผลต่อการบริหารอย่างไร
.....
.....
4. การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีความสำคัญอย่างไร
.....
.....
5. จงบอกเทคนิคในการสร้างความมั่นใจเพื่อให้เกิดบุคลิกภาพกล้าตัดสินใจ
.....
.....

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ

1. ความหมายของการมุ่งเน้นผลสำเร็จ

Goleman (2002, อ้างถึงใน คมศิลป์ ประสงค์สุข, หน้า 26 – 27) ได้กล่าวถึงการมุ่งเน้นผลสำเร็จ คือ ผู้นำที่มีสมรรถนะมุ่งเน้นผลสำเร็จ มีมาตรฐานการทำงานที่สูง ปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง จุดเด่นของการมุ่งผลสัมฤทธิ์ เน้นผลสำเร็จคือ การเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมักสอนผู้ร่วมงานตลอดเวลา เพื่อให้คุณภาพงานสูงขึ้น

ธีระพร อายุวัฒน์ (2552, หน้า 25) ได้กล่าวถึงการมุ่งเน้นผลสำเร็จ คือการที่ผู้บริหารใช้วิธีการให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติเป็นกระบวนการนำกิจกรรมเหล่านั้นไปสู่ความสำเร็จซึ่งตัวขับเคลื่อนที่เป็นแนวปฏิบัติที่ดีจะนำกิจกรรมไปสู่ความสำเร็จนั้น ๆ ประกอบด้วยการวางแผน การวางแผนความสัมพันธ์ของบุคคล โดยเน้นผลผลิตและการบริหารจัดการ รวมทั้งการใช้เทียบเคียงการปฏิบัติที่ดี เพื่อเชื่อมโยงสู่ความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพ และผลกระทบที่มีคุณภาพมีการบริหารจัดการที่ใช้เวลาน้อยจนมุ่งสู่ผลสำเร็จ

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553, หน้า 58) การมุ่งเน้นผลสำเร็จ หมายถึง พฤติกรรมการบริหารของผู้นำที่มุ่งเน้นสัมฤทธิ์ผลของโรงเรียนเป็นหลัก ส่งเสริมพัฒนาบริหารจัดการและดำเนินการให้โรงเรียนมีคุณภาพ มุ่งมั่น ในการที่จะจัดการศึกษาที่สมบูรณ์แบบ

คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557, หน้า 67 – 68) ได้สรุปความหมายของการมุ่งเน้นผลสำเร็จ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้ 1) การมีความมุ่งมั่นตั้งใจโดยผู้บริหารมีความตั้งใจมั่นในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีโดยมีคุณธรรมประจำกายวาจาใจคือพอละ 5 2) การกำหนดมาตรฐานการทำงานชัดเจนโดยผู้บริหารกำหนดข้อตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาในงานที่ต้องปฏิบัติ โดยจะมีกรอบในการพิจารณา กำหนดมาตรฐานหลาย ๆ ด้านด้วยกันที่สอดคล้องกับขอบข่ายภารกิจและสมรรถนะประจำสายงาน เช่น ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านระยะเวลา ด้านค่าใช้จ่าย หรือพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน 3) การปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นการแสดงออกการประพฤติและปฏิบัติในด้านบุคลิกภาพทั่วไปการแต่งกายก็ริยาจาจาและจริยธรรมที่เหมาะสมกับความเป็นผู้บริหารทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเลื่อมใสศรัทธาและถือเป็น

แบบอย่าง 4) การเป็นผู้บริหารมืออาชีพโดยผู้บริหารมุ่งส่งเสริมพัฒนาบริหารจัดการและดำเนินการให้ผู้เรียนทุกคนได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพมุ่งมั่นในการที่จะจัดการศึกษาที่สมบูรณ์แบบโดยให้เกิดผลในทุกมิติกับผู้เรียนเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชนเป็นชุมชนที่สามารถพึ่งพาตนเองได้นำไปสู่ความเป็นสถานศึกษาที่สมบูรณ์คือสถานศึกษาที่มีความร่วมรื้อนมีสภาพน่าอยู่และน่าเรียนโดยมีกระบวนการเรียนรู้การบริหารจัดการที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงอย่างมีคุณภาพทำให้ผู้เรียนเป็นผู้มีคุณลักษณะดีเก่งและมีความสุขทำให้ครูมีคุณภาพสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้นำไปสู่โรงเรียนและชุมชนที่มีคุณภาพต่อไป และ 5) การกล้าคิด กล้าทำ โดยผู้บริหารมีลักษณะของความเป็นผู้นำมีความคิดริเริ่มมีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าแสดงความคิดเห็นมีทักษะในการเจรจาและกล้าคิดกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง

2. ความสำคัญของการมุ่งเน้นผลสำเร็จ

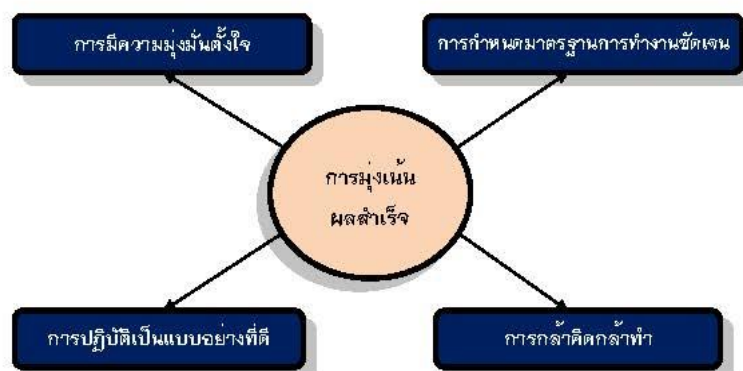
ขณะ ทวีอุทิศ (2557, หน้า 89) ได้สรุปความสำคัญของการมุ่งเน้นผลสำเร็จ จะทำให้รู้ว่าโรงเรียนควรปรับปรุง ส่งเสริม พัฒนาในด้านใด อยู่ในระดับใดจากเป้าหมายหรือบรรลุมิติประสงค์ของโรงเรียนหรือไม่ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ช่วยให้ผู้บริหารรู้ว่าโรงเรียนกำลังปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสียประโยชน์พึงพอใจในการปฏิบัติงานของโรงเรียนเพียงไร

คมศิลป์ ประสงค์สุข (2557, หน้า 87 - 88) สรุปความสำคัญของการมุ่งเน้นผลสำเร็จ ในการเป็นผู้บริหารมืออาชีพโดยผู้บริหารมุ่งเน้นผลสำเร็จพัฒนาบริหารจัดการและดำเนินการให้ทุกคนได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพมุ่งมั่นในการที่จะจัดการศึกษาที่สมบูรณ์แบบโดยให้เกิดผลในทุกมิติ เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชนเป็นชุมชนที่สามารถพึ่งพาตนเองได้นำไปสู่ความเป็นสถานศึกษาที่สมบูรณ์คือสถานศึกษาที่มีความร่วมรื้อนมีสภาพน่าอยู่และน่าเรียนโดยมีกระบวนการเรียนรู้การบริหารจัดการที่เชื่อมโยงสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงอย่างมีคุณภาพทำให้ผู้เรียนเป็นผู้มีคุณลักษณะดีเก่งและมีความสุขทำให้ครูมีคุณภาพสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้นำไปสู่โรงเรียนและชุมชนที่มีคุณภาพต่อไป

3. องค์ประกอบย่อยของการมุ่งเน้นผลสำเร็จ

องค์ประกอบย่อยของการมุ่งเน้นผลสำเร็จ ในแต่ละองค์ประกอบเมื่อพิจารณา จะสามารถหาองค์ประกอบย่อยโดยพิจารณาประเด็นที่มีความคล้ายคลึงกันและสอดคล้องกับการมุ่งเน้นผลสำเร็จ เพื่อจะนำมาเป็นองค์ประกอบย่อย ได้แก่ การมีความมุ่งมั่นตั้งใจ การมีความศรัทธาในวิชาชีพ การปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี มีความยุติธรรม มีความโปร่งใส การกล้าคิดกล้าทำ การมีแรงขับ/แรงบันดาลใจ การกำหนดมาตรฐานการทำงานชัดเจน และการเป็นผู้บริหารมืออาชีพ

ผู้วิจัยได้ศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ จากเอกสาร แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่นักวิชาการ นักการศึกษาและนักวิจัยต่าง ๆ ได้เสนอไว้ ผู้วิจัยถือว่าสิ่งเหล่านี้เป็นข้อมูลที่จะนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์จัดทำร่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่จะทำการพัฒนา รายละเอียดผลการวิเคราะห์ สังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมุ่งเน้นผลสำเร็จ



ภาพประกอบ 1 แผนภาพองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักการมุ่งเน้นผลสำเร็จ

3.1 การมีความมุ่งมั่นตั้งใจ

ความมุ่งมั่น หมายถึง ความตั้งใจที่มั่นคงในการมุ่งสู่เป้าหมาย มันเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตที่จะต้องประสบพบเจอกับความผิดหวังและไม่ได้ตั้งใจในบางครั้ง แต่ถ้าเรามีความมุ่งมั่น เราจะพยายามทำต่อและทำให้ดีที่สุดเพื่อให้สำเร็จจนได้ เช่น คุณอยากเดินจริง ๆ คุณก็จะฝึกซ้อมครั้งแล้วครั้งเล่าจนกว่าจะพัฒนาทักษะนี้ขึ้นมา ไม่มีใครทำอะไรเป็นตั้งแต่เกิด มันต้องมีการเริ่มต้น การลองผิดลองถูกและอุปสรรคขวากหนามอาจทำให้เส้นทางสู่ความสำเร็จมันหนักหน่วงและท้าทาย แต่ถ้าเรามีความมุ่งมั่นที่จะสำเร็จ ทุกสิ่งล้วนเป็นไปได้

มุ่งมั่นในการทำงาน หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจและรับผิดชอบในการทำหน้าที่การทำงานด้วยความเพียรพยายาม อดทน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

ผู้ที่มุ่งมั่นในการทำงาน คือ ผู้ที่มีลักษณะซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเพียรพยายาม ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดด้วยความรับผิดชอบ และมีความภาคภูมิใจในผลงาน

ความมุ่งมั่นคือความสามารถที่จะกระตุ้นให้เราไปต่อแม้มันจะมีความยากลำบากรออยู่ข้างหน้า

สามเหตุผลปัจจัยที่จะสร้างความมุ่งมั่น คือ

- 1) เชื่อในตัวเอง
- 2) ความอดทน
- 3) ใส่ใจที่สุดหัวใจในทุกสิ่งที่คุณทำ

วิธีในการกระตุ้นความตั้งใจแน่วแน่และความมุ่งมั่นความตั้งใจแน่วแน่และความมุ่งมั่น พัฒนากันได้ โดยการ

1) ตัดสินใจที่จะมุ่งมั่น การตัดสินใจที่จะมุ่งมั่นคือจุดที่เราควรเริ่มต้น การตัดสินใจนี้ จะทำให้เรามีทิศทาง มันจะนำเราไปสู่ที่ ๆ เราควรจะไป แม้มันจะมีความท้าทายตลอดทาง พอเราตัดสินใจแล้ว เราจะทำด้วยความเชื่อมั่นทั้งเวลาที่ดีและเวลาที่ยากลำบาก

2) ให้กำลังใจตัวเองเพื่อโฟกัสที่แผน จากงานวิจัยใน Journal of Personality & Social Psychology การให้พลังของการพูดกับตัวเอง (Self-talk/ Affirmation)

ช่วยให้เราสร้างความมุ่งมั่นตั้งใจได้ การมีคำพูดกับตัวเองจะช่วยพัฒนาการควบคุมตนเองได้ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เรายังคงมุ่งมั่นได้อยู่เสมอ เราจำเป็นต้องโฟกัสที่แผน เพราะยังมีเรื่องพาให้วอกแวกมากเท่าไร เราก็ยังทำตามแผนได้ยากขึ้นเท่านั้น ขอให้เราโฟกัสที่เป้าหมายใหญ่ เป้าหมายย่อย และการลงมือทำรายวัน

3) เรียนรู้ที่จะรับมือกับความเครียด อีกหนึ่งวิธีในการส่งเสริมความตั้งใจแน่วแน่ก็คือบริหารจัดการความเครียดให้ดีขึ้น มีงานวิจัยเยอะมากที่เปิดเผยว่า เวลาที่เราเครียด หรืออารมณ์ทางลบดูถูกสิ้นเรา เราจะมีประสิทธิภาพน้อยลง เพราะไม่สามารถทำงานได้เต็มที่ มันจะส่งผลกระทบต่อด้านอื่น ๆ ในชีวิตด้วย ไม่ว่าจะเป็นในงาน, ความสัมพันธ์, หรือแม้แต่ในชีวิตส่วนตัวในการแก้ไข เราต้องเพิ่มแหล่งพลังแห่งความตั้งใจแน่วแน่ โดยการลดและละความเครียด

4) ค้นหาคำตอบ “ทำไม WHY” ความตั้งใจจะได้รับการเติมเชื้อเพลิงจากอารมณ์ที่หลากหลายนี่ควรเป็นการโมติเวทเพื่อเข้าไปถึงเป้าหมาย ให้แรงบันดาลใจเหมือนไฟที่ลุกโชติช่วงตลอดเวลา เราควรจะมี “ทำไม” ที่แข็งแกร่ง หรือมีเหตุผลว่าทำไมถึงต้องใส่ความพยายามไปเบอร์นั้นด้วย ทำให้มันแข็งแรง และมีความเชื่อในตนเอง คุณจะพบว่าตัวเองรู้สึกง่ายขึ้นที่จะเรียนรู้ว่าควรทำอะไรต่อไป

5) อย่ากลัว ความกลัวเป็นอารมณ์ที่มีพลังอำนาจ มันสามารถฆ่าความมุ่งมั่นที่จะฟันฝ่าอุปสรรคและปวกเปียกเป้าหมายในการทำให้ดีกว่าเดิม แต่เมื่อไรก็ตามที่เราให้ความกลัวมา ชุ่มย่ามในเส้นทาง คุณจะมีความนับถือตัวเองที่ต่ำลง แล้วทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต่ำกว่าที่ควร จงกล้าหาญที่จะเผชิญหน้ากับความวิตกกังวล โดยเฉพาะในวิธีที่คุณจะมุ่งมั่นได้มากขึ้นและแข็งแกร่งขึ้น

6) ให้คุณค่ากับสุขภาพ ถ้าไม่มีการกินอยู่ที่เหมาะสม เราก็ไม่สามารถจะทำงานได้ดีในชีวิตประจำวัน เราจะตัดสินใจดีได้อย่างไรถ้าเราป่วยหรือรู้สึกไม่ดี เราต้องบริโภคอาหารที่สมดุลและดูว่าเราจะรักษาสุขภาพได้อย่างไร การกินจะช่วยให้ปลดปล่อยฮอร์โมนแห่งความสุข อย่างไรก็ตาม อย่าเลือกอาหารที่ทำร้ายสุขภาพซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความกินดีอยู่ดีทั้งหมดของเราในระยะยาว

นอกจากนั้นยังต้องนอนให้พอ เพื่อจะได้โฟกัสและมีสมาธิ การนอนไม่พอจะส่งผลกระทบต่อทั้งงาน, ความสัมพันธ์และความเครียด อย่าลืมออกกำลังกาย การออกกำลังกายเป็นประจำจะช่วยเพิ่มความมุ่งมั่น โดยเฉพาะเมื่อเรามีเป้าหมายในการออกกำลังกาย

7) พักบ้างเพื่อรักษาความตั้งใจที่แน่วแน่ ความตั้งใจและมุ่งมั่น ล้วนเกี่ยวข้องกับการทำงานหนัก อย่างไรก็ตาม เราต้องพักให้เป็นด้วย เพื่อหลีกเลี่ยงการ Burnout (เหนื่อยล้าจนหมดใหม่) หรือทำงานหนักเกินไป การวางตารางเวลาสำหรับพักหากต้องการจะดีมาก มีสื่อวิธีที่จะรักษาความตั้งใจไว้ได้เพราะการทำอะไรมากเกินไป ก็สามารถส่งผลลบได้เช่นกัน

8) สร้างภาพในใจว่าคุณกำลังมุ่งมั่นตั้งใจ ใจของเรามีพลังมาก ซึ่งเราสามารถสร้างภาพในใจจนหลายสิ่งเป็นจริง เวลาเราจินตนาการว่าเราเอาจริง เราจะผลักดันตัวเองให้ดีขึ้นและปลดปล่อยเวอร์ชันที่ยึดเยื้อมั้งของตัวเราออกมา เราจะมีความตั้งใจแน่วแน่ที่จะทำในวิธีที่เราจินตนาการตัวเองไว้ยามประสบความสำเร็จ

9) สร้างนิสัยทางบวก เราจะเสียแรงบันดาลใจเมื่อใดก็ตามที่เราเจอเหตุปัจจัยเช่น ความเครียด, ความล้มเหลว เราเลือกที่จะมองกลับไปเห็นแพทเทิร์นทางลบที่เราเคยมีในชีวิต มันสำคัญมากที่จะสร้างนิสัยที่ดีและมีแรงบันดาลใจที่โฟกัสที่เป้าหมายเสมอ นิสัยที่ดีเช่นอะไร ทำทันที, กล้าหาญ, เสือกความคิดที่ให้พลังกับตัวเอง ทั้งความคิดที่ไม่ให้พลัง, มีสมาธิ, ออกกำลังกาย, อดทน, มีวินัย

10) ฝึกฝนอยู่เสมอ การฝึกฝนสร้างความสมบูรณ์แบบเราต้องทำสิ่งต่าง ๆ ที่เป็นทักษะของเราให้ดีขึ้น ยิ่งเราทำงานมากเท่าไร ความมั่นใจ, ความตั้งใจแน่วแน่และความมุ่งมั่นก็จะดีขึ้น คิดเสมอว่า จะทำอย่างไรให้ความสำเร็จมีความหมายมากที่สุด และปรับปรุงให้ดีขึ้นทุก ๆ วัน

ความมุ่งมั่นในการทำงานเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่ทำให้การทำงานนั้นประสบความสำเร็จ เนื่องจากเราจะต้อง Focus หรือมุ่งเน้นในสิ่งที่เราทำอย่างเต็มที่ และทำอย่างเป็นจริงเป็นจัง โดยบทความนี้จะแนะนำ 3 แนวทางในการฝึกตนเองให้มีความมุ่งมั่นในการทำงาน

1) เราต้องกำหนดสิ่งที่เราจะทำพร้อมกับกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน หลังจากนั้นก็ทำด้วยความตั้งใจ ต้องใส่ใจรายละเอียดกับงานที่ทำ มีความแน่วแน่อยู่ตลอดเวลา ปรับตนเองให้ Active กับงานอยู่เสมอ

ในบางเวลาเราอาจจะมึนงงอื่นเข้ามาแทรกแล้วทำให้เราพะวงหรือฟุ้งซ่าน ซึ่งมีผลกระทบต่องานที่เรา Focus ให้เราจัดความฟุ้งซ่าน เหม่อลอยเหล่านี้ ออกไป ด้วยการเรียงลำดับงานตามความสำคัญแล้วค่อย ๆ ทำไปทีละส่วน

2) ความมุ่งมั่นในแบบที่ดีและแบบที่ไม่ดี ความมุ่งมั่นก็เหมือนเหรียญ 2 ด้าน ที่มีทั้งข้อดีและข้อเสีย เราต้องคงความสมดุลด้วยการใส่ใจหรือมุ่งมั่นในงานอย่างพอเหมาะ

แบบที่ไม่ดี : ถ้าหากเรามีความมุ่งมั่นมากเกินไปหรือมีความมุ่งมั่นสูงโดยไม่สนใจสิ่งรอบข้าง งานอื่น ๆ หรือแม้กระทั่งสิ่งที่ต้องทำในชีวิตประจำวัน เราอาจจะถูกมองว่าเป็นคนมีบุคลิก “หมกมุ่น” และ “เอาแต่ใจตนเอง”

แบบที่ดี : การที่เรามีเป้าหมาย มีจุด Focus จะทำให้เรามีสมาธิในการทำงาน สามารถจัดสิ่งเข้ามารบกวนได้ดี ส่งผลให้งานมีข้อผิดพลาดน้อยและประสบผลสำเร็จเร็วขึ้น เนื่องจากจิตใจและความคิดไม่วอกแวก

3) วิธีการเสริมสร้างให้มีความมุ่งมั่นกับสิ่งที่ทำ แบ่งออกเป็น 4 วิธี ดังนี้

3.1) การสร้างสภาพแวดล้อมให้กับตนเอง กระทำได้ทั้งการ

หลีกเลี่ยงจากสภาพแวดล้อมและการปรับตนเองให้เข้ากับสภาพแวดล้อมให้เคยชิน เช่น หากเราทำงานในสภาพแวดล้อมเสียงดัง เราก็หลีกเลี่ยงด้วยการฟังเพลงหรืออาจจะปรับตัวเองให้สามารถทำงานในที่ที่มีเสียงดังได้

3.2) พลังของความตั้งใจ ให้เราตั้งใจกับสิ่งที่เราทำอยู่เสมอ ไม่เหม่อลอยกับสิ่งที่ไม่สำคัญ มีความอดทนกับสิ่งที่ทำ เราต้องให้เวลากับสิ่งที่ทำ ไม่ควรตัดสินใจหันตัวหนีจากอารมณ์หงุดหงิดหรือยอมแพ้ แต่ให้มองถึงความสำเร็จและทำไปทีละขั้น

3.3) แบ่งการตั้งเป้าหมายเป็น Step แล้วก้าวไปที่ละขั้น ซึ่งทำให้เรารู้สึกว่าเป้าหมายแต่ละระดับนั้นอยู่ไม่ไกลเกินเอื้อม สามารถบรรลุเป้าหมายในระยะเวลาอันสั้น

3.4) มีผลต่อกำลังใจในการทำงานเพื่อได้ระดับของความสำเร็จต่อไป
วิธีการที่จะประสบความสำเร็จจากความมุ่งมั่นตั้งใจ

- 1) กำหนดจุดมุ่งหมายในเรื่องที่เราอยากได้ประสบความสำเร็จ
- 2) ทำจุดมุ่งหมายให้เป็นจริง
- 3) เกิดความเชื่อมั่นว่าเราจะต้องทำให้ได้ไปถึงจุดหมาย
- 4) จึงเกิดความมุ่งมั่นที่จะให้จุดมุ่งหมายเป็นจริง
- 5) เมื่อมีความอยาก ความเชื่อมั่น และมุ่งมั่น ก็เกิดความกล้า
- 6) เมื่อมีความกล้าก็ลงมือทำ
- 7) เมื่อลงมือทำด้วยความมุ่งมั่น

8) เมื่อเจอปัญหาและอุปสรรค ความมุ่งมั่นที่มีอยู่ในใจจะทำให้เราไม่ท้อที่จะทำต่อไป

3.2 การกำหนดมาตรฐานการทำงานชัดเจน

มาตรฐานการปฏิบัติงานถือเป็นเครื่องมือสำคัญอย่างหนึ่งที่องค์กรจะนำมาใช้ในการบริหาร เพราะทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานต่างจะได้รับประโยชน์จากการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขึ้นมาใช้ร่วมกัน ผู้บริหารจะมีเครื่องมือช่วยควบคุมให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ การมอบหมายหน้าที่และการสั่งการสามารถทำได้โดยสะดวกและรวดเร็ว การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรมและน่าเชื่อถือ เนื่องจากมีทั้งหลักฐานและหลักเกณฑ์ที่ผู้บริหารสามารถชี้แจงให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับผลการประเมินได้โดยง่าย ในส่วนของผู้ปฏิบัติงาน มาตรฐานที่กำหนดไว้ถือเป็นสิ่งท้าทายที่ทำให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย การปฏิบัติงานมีความถูกต้องมากขึ้น เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานมีกรอบหรือแนวทางในการปรับปรุงงานและการพัฒนาศักยภาพ เพื่อไปสู่มาตรฐานการปฏิบัติงานที่ทั้งผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารองค์กรได้ร่วมกันกำหนดไว้ เพื่อคุณภาพของการปฏิบัติงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

3.2.1 วิธีกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

สำหรับวิธีการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานนั้นสามารถทำได้หลายวิธี แต่ที่องค์กรส่วนใหญ่นิยมใช้จะมีอยู่ประมาณ 4 วิธี คือ

- 1) Historical Standard เป็นวิธีการที่อาศัยข้อมูลสถิติการปฏิบัติงานย้อนหลังในช่วงระยะเวลาหนึ่ง นำมาคำนวณหาค่าเฉลี่ยแล้วกำหนดเป็นมาตรฐาน โดยอาจเพิ่มหรือลดให้ต่ำลงให้เหมาะสมกับสภาพหรือสถานการณ์ในช่วงเวลานั้น
- 2) Market Standard เป็นวิธีการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของบุคคลหนึ่งกับผลการปฏิบัติงานของบุคคลอื่น ๆ
- 3) Engineering Standard เป็นวิธีการที่อาศัยหลักเกณฑ์ทางวิทยาศาสตร์หรือการคำนวณมาช่วย เช่น การศึกษาการเคลื่อนไหวและเวลาในการปฏิบัติงาน (Time and Motion Study) ทั้งนี้เพื่อหาเวลามาตรฐาน (Standard time)
- 4) Subjective Standard เป็นวิธีการที่ผู้บังคับบัญชาเฝ้าสังเกตการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา แล้วนำมากำหนดเป็นมาตรฐาน

3.2.2 ขั้นตอนการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงาน

- 1) เลือกรายงานหลักของแต่ละตำแหน่งมาทำการวิเคราะห์ โดยดูรายละเอียดจากแบบบรรยายลักษณะงาน (Job Description) ประกอบ
- 2) พิจารณารายงานเงื่อนไขหรือข้อกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าต้องการผลงานลักษณะใดจากตำแหน่งนั้นไม่ว่าจะเป็นปริมาณงาน คุณภาพงาน หรือวิธีการปฏิบัติงาน ซึ่งเงื่อนไขหรือข้อกำหนดที่ตั้งไว้ต้องไม่ขัดกับนโยบาย หลักเกณฑ์ หรือระเบียบข้อบังคับของหน่วยงานหรือองค์การ
- 3) ประชุมผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา หัวหน้าหน่วยงานทุกหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงานในตำแหน่งนั้น ๆ เพื่อปรึกษาและหาข้อตกลงร่วมกัน
- 4) ชี้แจงและทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานและผู้เกี่ยวข้องอื่น ๆ เกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้
- 5) ติดตามดูการปฏิบัติงานแล้วนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้
- 6) พิจารณาปรับปรุงหรือแก้ไขมาตรฐานที่กำหนดไว้ให้มีความเหมาะสมยิ่งขึ้น

3.2.3 เกณฑ์ของมาตรฐานการปฏิบัติงาน

เกณฑ์ที่องค์การมักกำหนดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน ได้แก่ เกณฑ์ด้านปริมาณงานและระยะเวลาที่ปฏิบัติ คุณภาพของงาน และลักษณะการแสดงออกขณะปฏิบัติงาน ซึ่งกล่าวได้โดยละเอียด ดังนี้

- 1) ปริมาณงานและระยะเวลาที่ปฏิบัติ เป็นการกำหนดว่างานต้องมีปริมาณเท่าไร และควรจะใช้เวลาปฏิบัติมากน้อยเพียงใดงานจึงจะเสร็จ เช่น กำหนดว่าบรรณารักษ์งานจัดหมวดหมู่และลงรายการจะต้องทำการจัดหมวดหมู่และลงรายการหนังสือให้ได้อย่างน้อยวันละ 10 เล่ม หากบรรณารักษ์จัดหมวดหมู่และลงรายการได้น้อยกว่าที่กำหนด ก็แสดงว่าปริมาณของผลการปฏิบัติงานยังไม่ถึงมาตรฐานที่กำหนดไว้ สำหรับงานที่ไม่สามารถกำหนดเป็นปริมาณได้อย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่นงานบริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้า เป็นงานที่มีลักษณะการให้บริการแตกต่างกันไปแต่ละวัน เนื่องจากต้องขึ้นอยู่กัสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ การใช้เวลาในการค้นหาคำตอบสำหรับแต่ละคำถามก็จะไม่เท่ากันขึ้นอยู่กับความยากง่ายของคำถาม ดังนั้นงานลักษณะเช่นนี้จะไม่สามารถกำหนดมาตรฐานด้วยปริมาณหรือระยะเวลาที่ปฏิบัติได้

2) คุณภาพของงาน เป็นการกำหนดว่าผลงานที่ปฏิบัติได้นั้นควรมีคุณภาพดีมากขึ้นเพียงใด โดยส่วนใหญ่มักกำหนดว่าคุณภาพของงานจะต้องมีความครบถ้วน ประณีต ถูกต้องเชื่อถือได้ ประหยัดทั้งเวลาและทรัพยากร เช่น มีการกำหนดข้อผิดพลาดที่สามารถยอมรับได้ว่าผิดได้ไม่เกินกี่เปอร์เซ็นต์ สูญหายได้ไม่เกินกี่เปอร์เซ็นต์ หรือเป็นการกำหนดให้ผลการปฏิบัติงานมีความผิดพลาด หรือบกพร่องเป็นศูนย์เท่านั้น ตัวอย่างที่พบก็เช่น การกำหนดให้การจัดหมวดหมู่และลงรายการหนังสือ แต่ละรายการมีความผิดพลาดได้ไม่เกินร้อยละ 10

3) ลักษณะการแสดงผลของขณะปฏิบัติงาน งานบางตำแหน่งไม่สามารถกำหนดมาตรฐานด้วยคุณภาพหรือปริมาณ แต่เป็นงานที่ต้องปฏิบัติโดยการใช้บุคลิกหรือลักษณะเฉพาะบางอย่างประกอบ เช่น การใช้สีหน้าและน้ำเสียงของบรรณารักษ์ บริการตอบคำถามและช่วยการค้นคว้าในระหว่างการติดต่อสื่อสารกับผู้ใช้ห้องสมุด พฤติกรรมและบุคลิกลักษณะที่แสดงออกถือเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสำหรับตำแหน่งงานบริการที่ต้องติดต่อกับสาธารณชน เพราะถือได้ว่าเป็นตัวแทนขององค์กร ดังนั้น การกำหนดลักษณะพฤติกรรมที่ต้องแสดงออกไว้ในมาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องปฏิบัติตนอย่างไร เนื่องจากการแสดงพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมอาจส่งผลเสียต่อภาพลักษณ์ขององค์กรและขวัญกำลังใจของเพื่อนร่วมงานอย่างไรก็ตาม เพื่อให้การกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานสำหรับตำแหน่งงานต่าง ๆ ในองค์กรมีความเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับของผู้ปฏิบัติงาน ผู้ทำหน้าที่กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานจะต้องคำนึงถึงสิ่งสำคัญบางประการนั่นก็คือต้องเป็นมาตรฐานที่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายสามารถยอมรับได้ โดยทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นพ้องต้องกันว่ามาตรฐานมีความเป็นธรรม ผู้ปฏิบัติงานทุกคนสามารถปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ ลักษณะงานที่กำหนดไว้ในมาตรฐานต้องสามารถวัดได้เป็นจำนวน เปอร์เซ็นต์ หรือหน่วยอื่น ๆ ที่สามารถวัดได้ มีการบันทึกไว้ให้เป็นลายลักษณ์อักษรและเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้และเข้าใจตรงกัน และสุดท้ายมาตรฐานการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ต้องสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้ต้องไม่เป็นการเปลี่ยนแปลงเพราะผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถปฏิบัติตามมาตรฐาน การเปลี่ยนแปลงควรมีสาเหตุเนื่องมาจากการที่หน่วยงานมีวิธีปฏิบัติงานใหม่ หรือนำอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ใหม่มาใช้ปฏิบัติงาน

3.2.4 ประโยชน์ของการกำหนดมาตรฐานการทำงานชัดเจน

- 1) ด้านประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง การเปรียบเทียบผลงานที่ทำได้กับที่ควรจะเป็นมีความชัดเจนมองเห็นแนวทางในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้เกิดผลได้มากขึ้น และช่วยให้มีการฝึกฝนตนเองให้เข้าสู่มาตรฐานได้
- 2) ด้านการสร้างแรงจูงใจ มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นสิ่งเร้าให้เกิดความมุ่งมั่นไปสู่มาตรฐาน ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถจะเกิดความรู้สึกท้าทาย ผู้ปฏิบัติงานที่มุ่งความสำเร็จจะเกิดความมานะพยายาม ผู้ปฏิบัติงานดีจะเกิดความภาคภูมิใจและสนุกกับงาน
- 3) ด้านการปรับปรุงงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าผลงานที่มีคุณภาพจะต้องปฏิบัติอย่างไร ช่วยให้ไม่ต้องกำหนดรายละเอียดของงานทุกครั้ง ทำให้มองเห็นแนวทางในการปรับปรุงงานและพัฒนาความสามารถของผู้ปฏิบัติงานและช่วยให้สามารถพิจารณาถึงความคุ้มค่าและเป็นประโยชน์ต่อการเพิ่มผลผลิต
- 4) ด้านการควบคุมงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานเป็นเครื่องมือที่ผู้บังคับบัญชาใช้ควบคุมการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายอำนาจหน้าที่และส่งผ่านคำสั่งได้ง่ายขึ้น ช่วยให้สามารถดำเนินงานตามแผนง่ายขึ้นและควบคุมงานได้ดีขึ้น
- 5) ด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน มาตรฐานการปฏิบัติงานช่วยให้การประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีหลักเกณฑ์ ป้องกันไม่ให้เกิดการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่ทำกับมาตรฐานการปฏิบัติงานมีความชัดเจน และช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับผลการประเมินได้ดีขึ้น

3.3 การปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี

เนื่องจากสภาพสังคมเปลี่ยนแปลงไปจนเกิดผลกระทบต่อการประพฤติปฏิบัติของครู ทำให้คุณธรรมของครูตกต่ำจนเกิดวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับวิชาชีพครูในขณะนี้ อย่างไรก็ตามครูมีความสำคัญต่อการพัฒนาประเทศมากที่สุดวิชาชีพหนึ่ง ดังนั้นจึงมีการพัฒนาคุณธรรมของครู เพราะคุณธรรมกับครูเป็นสิ่งที่แยกจากกันไม่ได้ หากครูขาดคุณธรรมความเป็นปราชญ์บุคคลของครูก็จะหมดไป

การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง การแสดงออก การประพฤติและปฏิบัติในด้านบุคลิกภาพทั่วไป การแต่งกาย กิริยา วาจา และจริยธรรมที่เหมาะสมกับความเป็นครูอย่างสม่ำเสมอ ที่ทำให้ผู้เรียนเลื่อมใสศรัทธา และถือเป็นแบบอย่าง

ตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพครูของคุรุสภา ซึ่งได้จากการประชุมสัมมนาวิชาชีพครูครั้งที่ 8 ระหว่างวันที่ 27 - 28 เมษายน พ.ศ. 2532 ได้สรุปว่า บุคคลที่ประกอบวิชาชีพครูมีลักษณะพื้นฐาน 4 ประการ คือ รอบรู้ สอนดี มีคุณธรรมตามจรรยาบรรณและมุ่งมั่นพัฒนาตนเอง ในที่นี้จะนำมากล่าวเฉพาะในส่วนที่เป็นข้อคุณธรรมตามจรรยาบรรณซึ่งมีคุรุสภากำหนดไว้ 9 ข้อ ซึ่งสามารถใช้เป็นแนวการปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดี ดังต่อไปนี้

1) มีเมตตากรุณา พฤติกรรมหลัก คือ มีความเชื่อเพื่อพ่อแม่ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานและสังคม มีความสนใจและห่วงใยในการเรียนและความประพฤติของนักเรียน ส่วนพฤติกรรมบ่งชี้ คือ ไม่นิ่งดูดายและเต็มใจช่วยเหลือผู้อื่นตามกำลังความสามารถให้ความรักความเอาใจใส่ช่วยเหลือดูแลเด็ก ให้ได้รับความสุขและพึงทุกข์เป็นกันเองกับนักเรียน เพื่อให้เด็กมีความรู้สึกเปิดเผยไว้วางใจ และเป็นที่พักของนักเรียน

2) มีความยุติธรรม พฤติกรรมหลัก คือ ความเป็นธรรมต่อนักเรียนและมีความเป็นกลาง ส่วนพฤติกรรมบ่งชี้ คือ เอาใจใส่และปฏิบัติต่อนักเรียนทุกคนอย่างเสมอภาคและไม่ลำเอียง ตัดสินปัญหาของนักเรียนด้วยความเป็นกลาง ยินดีช่วยเหลือนักเรียน ผู้ร่วมงานและผู้บริหารโดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

3) มีความรับผิดชอบ พฤติกรรมหลัก คือ มุ่งมั่นในผลงานใช้เวลาอย่างคุ้มค่าและปฏิบัติหน้าที่ครบถ้วน ส่วนพฤติกรรมบ่งชี้ คือ มีวิธีการที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ วางแผนการใช้เวลาอย่างเหมาะสมและปฏิบัติงานให้ทันเวลา ใช้เวลาคุ้มค่า และมีประสิทธิภาพ วางแผนการปฏิบัติงานอย่างมีระบบ ปฏิบัติงานตามแผนได้เสร็จและมีประสิทธิภาพ มีความรอบคอบ ระมัดระวังในการปฏิบัติหน้าที่ทุกด้าน ปฏิบัติภารกิจทุกด้านได้ครบตามความสามารถและประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

4) มีวินัย พฤติกรรมหลัก คือ มีวินัยในตนเอง และปฏิบัติตามกฎและระเบียบ ส่วนพฤติกรรมบ่งชี้ คือ ควบคุมตนเองให้ปฏิบัติตนอย่างถูกต้องตามทำนองคลองธรรม มีวิธีทำงานที่เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่นได้ ปฏิบัติตามกฎและระเบียบของหน่วยงาน และสถานศึกษาปฏิบัติหน้าที่การงานเป็นไปตามขั้นตอน

5) มีความขยัน พุทธิกรรมหลัก คือ มีความตั้งใจและมีความพยายาม ส่วนพุทธิกรรมบงชี้ คือ กระตือรือร้นและปฏิบัติงานเต็มความสามารถอย่างสม่ำเสมอ ไม่ทอดย้ออุปสรรคในการทำงาน และมีความพยายามที่จะสอนเด็กให้บรรลุจุดหมาย

6) มีความอดทน พุทธิกรรมหลัก คือ อดทนเมื่อเกิดอุปสรรค และมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ส่วนพุทธิกรรมบงชี้ คือ ปฏิบัติงานเต็มไม่ทิ้งช่วง กลางคืน ไม่โกรธง่าย และสามารถควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม และอดทนอดกลั้น คำวิพากษ์วิจารณ์

7) มีความประหยัด พุทธิกรรมหลัก คือ รู้จักประหยัดและออม และใช้ของให้คุ้มค่าส่วนพุทธิกรรมบงชี้ คือ ช่วยรักษาและใช้ของส่วนรวมอย่างประหยัด ไม่ใช้จ่ายฟุ่มเฟือยเกินฐานะของตน รู้จักเก็บออมทรัพย์ เพื่อความมั่นคงของฐานะ และรู้จักใช้และเก็บรักษาของอย่างถูกวิธี

8) มีความรักและศรัทธาในอาชีพครู พุทธิกรรมหลัก คือ เห็นความสำคัญของอาชีพครูและรักษาชื่อเสียงวิชาชีพครู ส่วนพุทธิกรรมบงชี้ คือ สนับสนุนการดำเนินงานขององค์กรวิชาชีพครู เข้าร่วมกิจกรรมวิชาชีพครู ร่วมมือและส่งเสริมให้มีการพัฒนามาตรฐานวิชาชีพครู ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดผลดีและเกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม เป็นสำคัญ รักษาความสามัคคีและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในหน้าที่การงานปกป้องและสร้างความเข้าใจอันดีต่อสังคมเกี่ยวกับวิชาชีพครู

9) ความเป็นประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานและการดำรงชีวิต พุทธิกรรมหลัก คือ รังพึงความคิดเห็นของผู้อื่น และมีเหตุผล ส่วนพุทธิกรรมบงชี้ คือ เปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น รับฟังความคิดเห็นและข้อโต้แย้งของผู้อื่น ยอมรับและปฏิบัติตามความคิดที่มีเหตุผล โดยคิดถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก และใช้หลักการและเหตุผลในการตัดสินใจและแก้ปัญหา

3.4 การกล้าคิดกล้าทำ

แท้จริงแล้ว ความสุขเล็ก ๆ กับการสำเร็จอย่างต่อเนืองทีละก้าว อาจอยู่แค่การได้คิด ได้ทำ ได้นำ ได้แบ่ง ได้ปัน แทนไม่ว่าเชื่อถ้าเราได้ศึกษาลองให้ลึกถึงความสำเร็จในงาน ในชีวิต หรือในการทำการเรื่องใด ๆ ก็ตามของคนที่ได้ชื่อว่าบรรลุผลจนเป็นที่ยอมรับนั้น มักมี 3 สิ่งนี้เสมอ คือ 1) ความกล้าคิด ในสิ่งที่แตกต่างไปจากเดิมแตกต่างจากผู้อื่น 2) ความกล้าทำ โดยไม่ลังเล ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค หรือรอโชคชะตาเข้ามาช่วย 3) ความกล้านำ เพราะหลายครั้งหลายเรื่องไม่ได้ทำโดยลำพัง หากแต่ต้องดำเนินไปพร้อมกับคนอื่น ๆ ภาวะผู้นำที่ดีจะทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่น และลดความกลัว ความกังวลในที่สุด

คนที่มีบุคลิกภาพการกล้าคิดกล้า มักมีลักษณะเป็นคนที่ชอบกิจกรรมที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ใ้ทักษะใ้ทางพูดจา มองเห็นตนเองเป็นผู้นำเต็มตัว เชื้อมั่นในตนเอง ชอบชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามหรือชอบดำเนินการให้บรรลุเป้าประสงค์ ชอบถกเถียงปัญหาทางการเมือง ชอบอภิปราย พูดจาตรงไปตรงมา กล้าแสดงออก กล้าโต้แย้ง กล้าคิดกล้าทำ กล้าเสี่ยง ชอบการแข่งขัน ทะเยอทะยาน ว่องไวคล่องแคล่ว มักชอบริเริ่มและดำเนินธุรกิจส่วนตัว ชอบกิจกรรมชนิดเป็นกลุ่มและองค์การ ชอบควบคุมผู้อื่น ชอบพบปะบุคคลสำคัญ เป็นผู้นำกลุ่มในการทำกิจกรรม ชอบการปาฐกถา ร่วมชมเชยชมการในการรณรงค์ หรือหาเสียง ชอบการบรรยายเรื่องราวต่าง ๆ ไม่ชอบกิจกรรมที่ต้องเขียนด้วยสำนวนภาษาแบบสละสลวย หรือเป็นคำประพันธ์ หรือเขียนภาพ หรือปั้นแกะสลัก หรือกิจกรรมที่มีระบบระเบียบมาก เป็นพวกมุ่งมั่นและมุ่งความสำเร็จ มักเคยถูกเลือกให้ทำกิจกรรมต่าง ๆ สมัยอยู่ในโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัย สามารถควบคุมดูแลการปฏิบัติงานของผู้อื่นได้ มีความกระตือรือร้นมาก ๆ สามารถชักจูงให้คนอื่นมาทำสิ่งที่ตนต้องการได้ ขาดสินค้านัก ขอบจัดการ รวบรวมก่อตั้งเป็นสมาคมและองค์การ เป็นผู้นำการอภิปรายที่ดี เป็นตัวแทนเจรจาดกลางให้กับกลุ่มหรือองค์การได้ดี

โดยทั่วไป ผู้ที่มีบุคลิกภาพแบบนี้ จะมีลักษณะการเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่ม มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าโต้แย้ง กล้าโต้กล้าเสี่ยง ชอบผจญภัย พร้อมทั้งจะเสี่ยง พร้อมทั้งจะทดลอง มีอิสระ มีความสนใจอำนาจ มีความก้าวร้าวทางวาจา มีทักษะทางภาษาในการเจรจาซื้อขายและลงทุน มักหลีกเลี่ยงสภาพการณ์ที่ต้องใช้กำลังความคิดเชิงปัญญาที่ยาวนานและไม่ชอบกิจกรรมที่เป็นระเบียบแบบแผนหรืองานที่เป็นวิทยาศาสตร์หรือเทคนิค

ลักษณะเด่นของบุคลิกภาพ กล้าคิดกล้าทำ ชอบการวางแผน ชอบการสมาคม มีอำนาจเหนือบุคคลอื่น ร่าเริง สนุกสนาน ชอบท่องเที่ยว รักษาประเพณี ชอบฟังพหูวิทยาบุคคลอื่น ทำตามอารมณ์ ไม่ชอบใช้ความคิดเชิงปัญญานานเกินควร

เทคนิคสร้างความมั่นใจในตนเองให้กลายเป็นกล้าแสดงออก กล้าคิด กล้าทำความไม่กล้าและความซื่อาย ถึงแม้จะไม่เป็นต้นเหตุแห่งความล้มเหลวของทุกเรื่อง แต่โทษของมันมีมากและมีโอกาสสร้างความสำเร็จได้น้อยกว่า “ความมั่นใจ” ซึ่งความมั่นใจนับได้ว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างความสำเร็จด้านต่างเช่น การศึกษา การทำงาน หรือแม้แต่การทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วง

ประโยชน์ของการกล้าคิดกล้าทำ

1) สร้างความกล้าหาญและกล้า ที่จะแสดงความคิดเห็น พลังแห่งความมั่นใจจะสร้างพลังความกล้าหาญได้มากยิ่งขึ้น กล้าที่จะตัดสินใจ กล้าที่จะลงมือทำและกล้าที่จะนำเสนอสิ่งที่ถูกต้อง เพื่อให้คนอื่นได้เข้าใจข้อเท็จจริงมากยิ่งขึ้น

2) สร้างโอกาสแห่งความสำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับความอายและไม่กล้าก็เหมือนกับการแอบชอบใครสักคน แต่ไม่กล้าที่จะบอกให้เขาคอนนั้นได้รับรู้ ซึ่งโอกาสที่จะทำให้คนอื่นกลับมาชอบตนเองเท่ากับศูนย์ ส่วนคนที่มั่นใจแล้วกล้าที่จะบอกให้เขาได้รับรู้โอกาสแห่งความสำเร็จต่อความล้มเหลวจะเท่ากับ 50 : 50

3) มีความมั่นคง คนที่มีความมั่นใจจะไม่ทะเลาะแหยะ ไม่โอนเอียงไปตามด้านใดด้านหนึ่ง จะเชื่อและยึดมั่นในความมีเหตุและผล

4) คนมั่นใจจะไม่อ่อนแอและห่อหุ้มอะไรง่าย ๆ พวกเขาจะไม่เชื่ออะไรง่าย ๆ จนกว่าจะได้ลงมือพิสูจน์

5) คนที่มั่นใจจะมีความพยายามสูงมากกว่าคนทั่วไป เพราะพวกเขาจะมุ่งมั่น ด้วยการลงมือทำจนให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวังเอาไว้

10 เทคนิคสร้างความมั่นใจการกล้าคิดกล้าทำ เพื่อสร้างความสำเร็จในการทำงานและการทำกิจกรรมต่าง ๆ มีดังนี้

1) การวางตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สถานที่และ รู้จักกาลเทศะ เพราะจะได้ไม่ถูกเพ่งเล็งหรือการจับผิดจากคนอื่น

2) การแต่งตัวให้เหมาะสมกับกิจกรรมและสถานที่ที่จะไปร่วมงาน จะได้ไม่เป็นแกะดำ

3) การพูดจาต้องฉะฉาน เสียงดังฟังชัด รู้ดีในสิ่งที่กำลังจะพูด ต้องเตรียมตัวให้ดีกว่าก่อนที่จะนำเสนอสิ่งใด มีข้อมูลมีหลักฐานอ้างอิงที่น่าเชื่อถือได้

4) คิดในแง่ดี คนที่คิดในแง่ร้ายมักจะทำให้เกิดความกังวลและกลัว เกรงว่าจะมีคนอื่นรู้ ในสิ่งที่ตนเองกำลังคิดและปกป้องข้อเท็จจริงบางอย่าง ข้างในจิตใจ

5) ลงมือทำด้วยความเพียร เพราะสิ่งที่ลงมือทำนั้นที่จะได้เรียนรู้บทเรียนทั้งในด้านความสำเร็จและความล้มเหลว เพราะการรู้สึกเรื่องจริงจะช่วยสร้างความมั่นใจได้มากยิ่งขึ้น

6) มีเป้าหมายใหญ่ สำหรับคนที่มีเป้าหมายมันจะกลายเป็นแรงกระตุ้นพลังใจ ให้ลงมือทำจนประสบความสำเร็จได้

7) เชื่อมั่นในศักยภาพและสัญชาตญาณของตนเอง ความศรัทธาในความสามารถของตน จะนำมาซึ่งพลังแห่งความมานะอดทน ไม่ย่อท้อ แม้ชีวิตต้องเผชิญกับอุปสรรคปัญหา

8) ขอคำแนะนำจากผู้รู้ ไม่มีใครรู้ทุกเรื่องที่ดีที่สุด คนที่สามารถเรียนรู้จากคนอื่นได้ จะกลายเป็นคนที่มีความรู้และสร้างความมั่นใจได้มากยิ่งขึ้น

9) ก้าวออกจาก Comfort Zone ที่หมายถึง ดินแดนแห่งความปลอดภัย เป็นจุดที่ตนเองคุ้นเคยเป็นอย่างดี มีความสบาย ๆ เรียบง่าย ไม่ต้องคอยกังวลว่าจะมีอะไรแปลกใหม่มารบกวน ไม่กล้าทำอะไรที่เสี่ยง เมื่อเคยชิน แล้วมันก็จะกลายเป็นจุดต่อที่สร้างความไม่มั่นใจให้ตนเองในอนาคตได้

10) การเปิดใจยอมรับและเรียนรู้สิ่งใหม่ ทักษะความชำนาญที่มีอยู่ในปัจจุบันไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุด เพราะทุก ๆ สิ่งในโลกย่อมเกิดการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่ดีวิธีการขั้นเยี่ยมในอดีตบางอย่างไม่สามารถนำมาใช้ได้และมีประสิทธิภาพในปัจจุบันและอนาคตได้ โดยเฉพาะเทคโนโลยีในปัจจุบันมีความเจริญเติบโต แบบก้าวกระโดด ดังนั้นควรคิดเสมอว่า ต้องเรียนรู้ตลอดชีวิต

4. สรุปองค์ประกอบหลักและองค์ประกอบย่อยของการมุ่งเน้นผลสำเร็จ

การมุ่งเน้นผลสำเร็จ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

- 1) การมีความมุ่งมั่นตั้งใจโดยรองผู้อำนวยการมีความตั้งใจมั่นในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีโดยมีคุณธรรมประจำกาย วาจา ใจ
- 2) การกำหนดมาตรฐานการทำงานชัดเจนโดยรองผู้อำนวยการกำหนดข้อตกลงร่วมกันกับผู้บังคับบัญชาในงานที่ต้องปฏิบัติ โดยจะมีการรอบในการพิจารณา กำหนดมาตรฐานหลาย ๆ ด้านด้วยกันที่สอดคล้องกับขอบข่ายภารกิจและสมรรถนะประจำสายงาน เช่น ด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านระยะเวลา ด้านค่าใช้จ่าย หรือ พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน
- 3) การปฏิบัติเป็นแบบอย่างที่ดีเป็นการแสดงออกการประพฤติและปฏิบัติในด้านบุคลิกภาพทั่วไปการแต่งกายกิริยาวาจาและจริยธรรมที่เหมาะสมกับความเป็นผู้บริหารทำให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเสื่อมใสศรัทธาและถือเป็นแบบอย่าง
- 4) การกล้าคิดกล้าทำ โดยรองผู้อำนวยการมีลักษณะของความเป็นผู้นำมีความคิดริเริ่มมีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าแสดงความคิดเห็นมีทักษะในการเจรจาและกล้าคิดกล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง

แบบฝึกปฏิบัติกิจกรรมการอบรม
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ

คำชี้แจง ตอบคำถามต่อไปนี้ตามความคิดเห็นและความเข้าใจของท่าน

1. การมุ่งเน้นผลสำเร็จ หมายถึง

2. วิธีในการกระตุ้นความมุ่งมั่นตั้งใจสามารถทำได้โดยวิธีใด

3. การกำหนดมาตรฐานการทำงานชัดเจนส่งผลต่อการบริหารอย่างไร

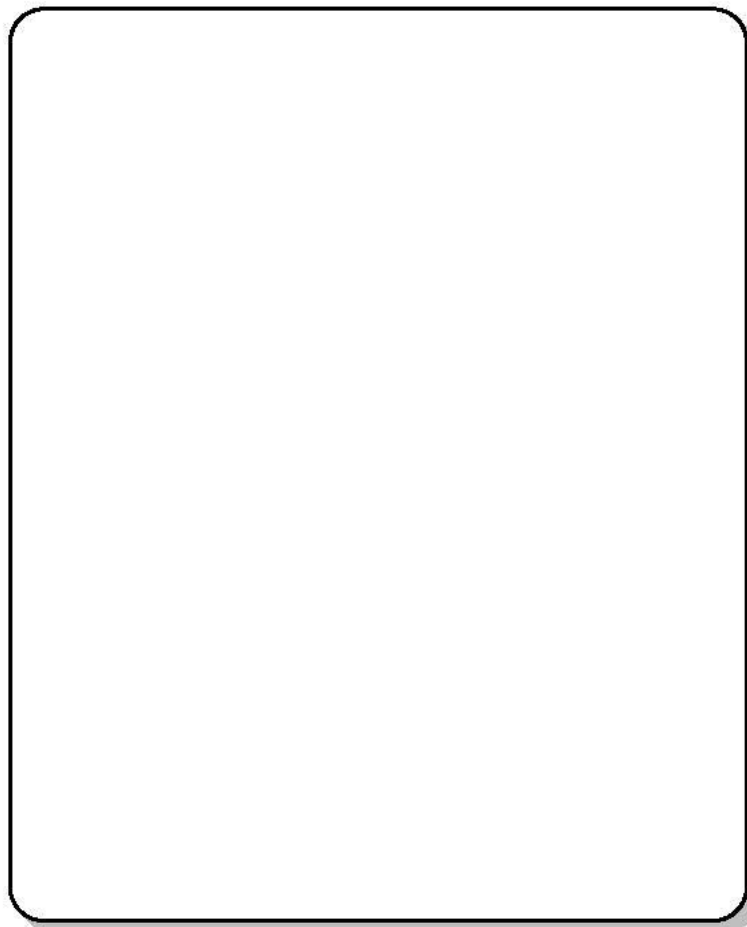
4. การปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีความสำคัญอย่างไร

5. จงบอกเทคนิคในการสร้างความมั่นใจเพื่อให้เกิดบุคลิกภาพกล้าตัดสินใจ



แบบฝึกสรุปลงการอบรม
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการอบรมสรุปผลโดยจัดทำเป็นแผนผังความคิด



บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- _____. (2548). พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2548. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์แห่งประเทศไทย.
- _____. (2548). พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พุทธศักราช 2547. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- _____. (2550). การจัดการเรียนรู้แบบกระบวนการแก้ปัญหา. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์แห่งประเทศไทย.
- _____. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2579. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์คุรุสภา.
- กมลลา สุขเกษม. (2555). พฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาตามหลักธรรมาภิบาลของผู้อำนวยการโรงเรียนในทัศนะของข้าราชการครูในอำเภอแก่งหางแมว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จุฑาพงศ์ เลี้ยงตน. (2547). การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพฯ : เสนาธรรม.
- เจือจันทร์ จงสถิตอยู่. (2554). รายงานการปฏิรูปการศึกษาต่อประชาชน. กรุงเทพฯ : อมรินทร์.
- ชรินดา พิมพ์บุตร. (2556). รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชวนะ ทวีอุทิศ. (2558). รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- ชวลิต เกิดทรัพย์. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้*. วิทยาลัยพนธ์ ศษ.ต. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). *ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่ประชาคมอาเซียน : ทิศทางใหม่ในศตวรรษที่ 21*. รายงานสืบเนื่องจากการประชุมวิชาการระดับชาติคุรุศาสตร์ ครั้งที่ 1 มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์.
- ชูกิจ ผลทิพย์. (2555). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครระยองในทศวรรษหน้า*. วิทยาลัยพนธ์ กศ.ม. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไชยา ภาวบุตร. (2555). *ภาวะผู้นำทวิภาคในสถานศึกษา*. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ทิตนา แคมมณี. (2547). *การวิจัยและพัฒนาารูปแบบการปฏิรูปการเรียนรู้อัจฉริยะทั้งโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ภาควิชาหลักสูตรการสอนและเทคโนโลยีการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ รุญเจริญ. (2549). *ความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาสภาพปัญหาความจำเป็นและแนวปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ : ขารฟ้า.
- _____. (2550). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษาปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ขารฟ้า.
- ธร์ สุนทรายุทธ. (2550). *การบริหารจัดการความเสี่ยงทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : บริษัทเนติกุลการพิมพ์ จำกัด.
- _____. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป : ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด.
- นพพงษ์ บุญจิตราตุล. (2554). *หลักการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : อนงค์ศิลป์การพิมพ์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพฯ : เซนทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยสำหรับครู*. กรุงเทพฯ สุวีริยาสาส์น.
- _____. (2545). *วิธีการทางสถิติสำหรับการวิจัย 2*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

- บุญมี ก่อบุญ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ค.ศ. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- บุรชัย ศิริมหาสาร. (2548). *IDEA con do มุขผู้บริหารสู่การเป็นผู้นำ เล่ม 1*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- ประชุม รอดประเสริฐ. (2547). *เทคนิคการประเมินโครงการ*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : เนติกุล.
- ประพนธ์ กระแสพันธุ์. (2554). *การมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารสถานศึกษาเขตคุณภาพกบินทร์บุรี 7 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปราจีนบุรี เขต 2*. งานนิพนธ์ กศ.ม.ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประเวศ นหารัตน์สกุล. (2544). *การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ด้วยเทคโนโลยีสารสนเทศ*. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์สมาคมส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย ญี่ปุ่น).
- ประสิทธิ์ เขียวศรี และคณะ. (2548). *รูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- ปิติญ ปฎิพิมพ์าคม. (2550). *รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. ปริญญา ปร.ศ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปกร.
- พนัส หันนาคินทร์. (2548). *หลักบริหารโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- พิเชษฐ วงศ์เกียรติขจร. (2553). *ผู้นำการบริหารยุคใหม่*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.
- พิมพ์วรรณ สุริโย. (2552). *ปัจจัยด้านผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียนเทศบาลกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 9 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- พิสนุ ฟองศรี. (2552). *การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือการวิจัย*. กรุงเทพฯ : บริษัทด้านสุทธาการพิมพ์ จำกัด.

- พูนสุข หิวงคานนท์. (2540). *การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล
กระทรวงสาธารณสุข*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ศ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ไพโรจน์ พรหมมีเนตร. (2552). *รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำทางการศึกษาตามหลัก
พุทธธรรม*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ศ. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ภัทริยากุล แก่นแก้ว. (2561). *รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
มัธยมศึกษาในการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ*. วิทยาลัยพนธ์ ปร.ด. สุรินทร์:
มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- ภาวดี อมรินทร์วาริ. (2555). *หลักการแนวคิดทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 4.
ชลบุรี : มนตรี.
- มานิตย์ นาดเมือง. (2552). *รูปแบบการพัฒนาศรรณประจำสาขางานครูผู้สอนใน
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ศ. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ระพีพรรณ ร้อยพิลา. (2553). *การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำในการ
ประชาสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ศ. สกลนคร
: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่
ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ศ. สกลนคร:
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วรชารุณ ปานพรหม. (2556). *รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำสำหรับผู้บริหารในสถานศึกษา
พอเพียง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ศ. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร.
- วรเทพ ภูมิภักดีพรหม. (2550). *รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำหรือผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ศ. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วีโรจน์ สารรัตน์นะ. (2553). *ภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอตัวแบบหลักสูตรพัฒนา
บุคลากร*. *วารสารศาสตร์ศึกษา*. 27(3), 94 – 97.

- วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง. (2555). *รูปแบบการพัฒนากาาระผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็กสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตตรวจราชการที่ 11*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ต. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. (2552). ความหมายของภาวะผู้นำ. สืบค้นเมื่อ 20 มกราคม 2563. จาก http://www.kruinter.com/show.php?id_quiz=988&p=1
- ศรุตพงศ์ ภูวีชรารานนท์. (2555). *รูปแบบการพัฒนากาาระผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้*. วิทยาลัยพนธ์ ค.ต. สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- สถาบันราชภัฏนครราชสีมา. (2545). *ความหมายของผู้นำ*. [Online] Available URL ; <http://www.rin.ac.th/article/leadership/page1.1.html>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). *แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อพร้อมรับบริการประเมินภายนอก*. กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.
- _____. (2544). *ผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินแบบ*. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- _____. (2552). *หลักสูตรการพัฒนาระบบบริหารสถานศึกษาทั่วประเทศ*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2551). *แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กปี 2551 - 2553*. สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). *กรอบทิศทางทางการพัฒนาการศึกษา ในช่วงแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550 - 2554) ที่สอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 - 2559) ฉบับสรุป*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุจินต์ วิศวะธีรานนท์. (2524). *บทบาทของครูผู้สอนกับการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ : วัฒนาพานิช.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ส.เอเชียเพรส (1989).

- สุนทรรัตน์ อัครดรกุล. (2557). *รูปแบบภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ตามภารกิจของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสู่การเป็นประชาคมอาเซียน*. ดุษฎีนิพนธ์ ศศ.ด. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเชีย.
- องอาจ นัยพัฒน์. (2551). *การออกแบบวิจัย : วิธีการประเมินคุณภาพและผสมผสานวิธีการ*. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนันดา ชานา. (2558). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้อในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 11*. วิทยานิพนธ์ ศศ.ด. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- อมร มะลาศรี. (2554). *รูปแบบการประเมินความเสี่ยงทางการศึกษาสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ*. วิทยานิพนธ์ ปรัช. มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- อัจฉรา ลีมวงษ์ทอง. (2551). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- Carter V. Good. (1983). *Dictionary of education*. 3rd. New York: McGraw-Hill.
- Dessler, Gary. (2000). *A Frame work for Human. : Resource Management*. 2nd. New Jersey: Prentice Hell.
- Husen, T., &Postlethwaite, N. T. (1994). *The international encyclopedia of education*. (7thed.). Great Britain: BPC Wheatons.
- Giammatteo, M.C. (1981). *Forces on Leadership*. Reston, VA : National Association of Secondary School Principal.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. and Donnelly, James H., Jr. (1997). *Organizations, Behavior Structure Processes*. International Edition. United States of America : Irwin/McGraw-Hill.
- Keeves P.J. (1988). *Educational research. methodology and measurement* :Aninternational handbook. Oxford : Pergamon Press
- Kimbrough, R.B., & Nunnery, MY. (1978). *Educational administration; Anintroduction*. New York Macmillan.
- Larry, Lashway. (2003). *Role of the School Leader*. (Online). Available : http://eric.uoregon.edu./ trends_issues/rolelead/indeu.html.

- Lois B. Hart and Charlotte S. Waisman. (2005). *The Leadership Training Activity book 50 Exercises for building Effective leaders*. New York USA: 1601 Broadway.
- Marley, L. W. (2003). *Effective Leadership Behaviors of Two Selected High School Principals with Successful Professional-technical Programs: A case study*. Idaho : Idaho State University.
- Meness-Trejo, M.J. (2004). *A comparison of effective leadership characteristics and policy implementation: The role of educational leaders in developing and maintaining an environment that improves efficiency in schools*. Retrieved January 20, 2020, from California State University, Web site : <http://www.lib.umi.com/dissertations/fulleit/3062340>.
- Northouse Peter G. (2010). *Leadership Theory and Practice*. 5th ed. California: SAGA Publication, inc,
- Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard. (1993). *Management of Organizational Behavior : Utilizing Human Resources*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice Hall.
- Sandra lee gupton. (2010). *The Instructional leadership Toolbox A handbook for improving Practice*. USA: Corwin A SAGE Company.
- Stoner, A.F., & Wankel, C. (1986). *Management, 3rd ed*. New Delhi: Prentice – Hill.
- Takakura. (1990). Research and development : The present state of the In N. Charoenpit, K, Preedeedilok, & P. Brudhiprabha (Eds.) Research and development in the next Decade Asian perspectives (pp. 3–17) Bangkok: office of Research Affairs and Office of International Relations of Srinakharinwirot University.
- Vicere, Albert A. and Fulmer, Robert M. (1998). *Leadership by Design Hardcover*. Harvard Business School Press.
- Willer D. (1986). *Scientific Sociology: Theory and Method*. Englewood Cliff, N.J.: Prentice–Hall.
- Winter, G. (2003). *High performance leadership*. New York: John Wiley & Sons.

รายชื่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยาลัยนิพนธ์

รศ.ดร.สายันต์ บุญใบ
ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม

ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยาลัยนิพนธ์
กรรมการที่ปรึกษาวิทยาลัยนิพนธ์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ เสนอแนะ
การสร้างเอกสารประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการ
โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และประธาน
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.อวิชัย ไพใหญ่ กรรมการหลักสูตรครุศาสตร
มหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. นายสมใจ วิเศษทักษิณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21
4. นายบัญญัติ แสงคำไพ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 27
5. ดร.สุรสิทธิ์ สิทธิอมร ผู้อำนวยการโรงเรียนบึงกาฬ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบ เสนอแนะ
การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินประสิทธิผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ
รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร คณบดีคณะครุศาสตร์และประธาน
หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.อวิชชัย ไพไหล กรรมการหลักสูตรครุศาสตร
มหาบัณฑิตและหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. นายสมใจ วิเศษทักษิณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21
4. นายวราวุธ ชาเรืองเดช รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 21
5. นายปัญญาผล แสงคำไพ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
มัธยมศึกษา เขต 27
6. ดร.สุรสิทธิ์ สิทธิอมร ผู้อำนวยการโรงเรียนบึงกาฬ สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
7. ดร.ชวณะ ทวีอุทิศ ผู้อำนวยการโรงเรียนโชติชัยพิทยาคม สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
8. ดร.วีระเชษฐ ฮาดวิเศษ ผู้อำนวยการโรงเรียนเหล่าคามพิทยาคม
รัชมังคลาภิเษก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
9. ดร.สุธินันท์ ภักดิ์วุฒิ ผู้อำนวยการโรงเรียนวรลาโภนุสรณ์ สำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21
10. นายนิรุฒ อุตมศักดิ์ รองผู้อำนวยการโรงเรียนโชติชัยพิทยาคม สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 21

**กำหนดการประชุมเชิงปฏิบัติการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
ของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ระหว่างวันที่ 19 – 20 สิงหาคม 2564
ผ่านระบบการประชุมออนไลน์ LINE meeting และศึกษาดูงานในสถานที่จริง**

วันพฤหัสบดีที่ 19 สิงหาคม 2564

- เวลา 08.00 – 08.30 น. ทดลองระบบการประชุมออนไลน์ LINE meeting
- เวลา 08.30 – 09.00 น. ลงทะเบียน/ชี้แจงความเป็นมาและวัตถุประสงค์
ของการประชุมเชิงปฏิบัติการรูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดย นายสมแพง อินทาน
- เวลา 09.00 – 09.30 น. พิธีเปิด/บรรยายพิเศษ โดย รศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร
คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- เวลา 09.30 – 10.20 น. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการ
โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
องค์ประกอบที่ 1 การมีวิสัยทัศน์โดย
ผอ.สมใจ วิเศษทักษิณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 1
- เวลา 10.20 – 11.10 น. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการ
โรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
องค์ประกอบที่ 2 การบริหารแบบมีส่วนร่วม
โดย ดร.สุรัตน์ ดวงชาทม คณะกรรมการหลักสูตร
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

- เวลา 11.10 – 12.00 น. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 3 การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน โดย ดร.ชวนะ ทวีอุทิศ ผู้อำนวยการโรงเรียนโชฬารพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา บึงกาฬ
- เวลา 12.00 – 13.00 น. พักรับประทานอาหารกลางวัน
- เวลา 13.00 – 13.50 น. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 4 การเสริมสร้างแรงจูงใจ โดย ดร.สุรสิทธิ์ สิทธิอมร ผู้อำนวยการโรงเรียน บึงกาฬ ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา บึงกาฬ
- เวลา 13.50 – 14.40 น. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์ประกอบที่ 5 การมุ่งเน้นผลสำเร็จ โดย ดร.ชวนะ ทวีอุทิศ ผู้อำนวยการโรงเรียนโชฬารพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา บึงกาฬ
- เวลา 14.40 – 15.30 น. บันทึกผลการเรียนรู้และพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้เข้าอบรม โดย ดร.ชวนะ ทวีอุทิศ ผู้อำนวยการโรงเรียนโชฬารพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา บึงกาฬ
- เวลา 15.30 – 16.30 น. สะท้อนผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้เข้าอบรม

วันศุกร์ที่ 20 สิงหาคม 2564

- เวลา 08.00 – 08.30 น. ลงทะเบียนผู้เข้าร่วมการประชุม ณ โรงเรียน
โชฬาลัยพิทยาคม
- เวลา 08.30 – 10.00 น. ศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศโรงเรียน
โชฬาลัยพิทยาคม
- เวลา 10.00 – 10.30 น. เดินทางออกจากโรงเรียนโชฬาลัยพิทยาคมไป
โรงเรียนปากคาดพิทยาคม
- เวลา 10.30 – 12.00 น. ศึกษาดูงานโรงเรียนที่มีความเป็นเลิศโรงเรียน
ปากคาดพิทยาคม
- เวลา 12.00 – 13.00 น. พักรับประทานอาหารกลางวัน
- เวลา 13.00 – 14.00 น. บันทึกผลการเรียนรู้และการศึกษาดูงานโรงเรียนที่มี
ความเป็นเลิศ
- เวลา 14.00 – 15.30 น. นำเสนอรูปแบบและสรุปพฤติกรรมภาวะผู้นำที่
นำไปสู่การปรับพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้เข้าอบรม
- เวลา 15.30 – 16.00 น. สะท้อนผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้เข้าอบรม
- เวลา 16.00 – 16.30 น. สรุปและปิดการประชุมเชิงปฏิบัติการรูปแบบการ
พัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน
มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

หมายเหตุ กำหนดการอาจมีการเปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์การแพร่ระบาดของ
โรคติดต่อไวรัสโคโรนา (Covid-19)



การประชุมเชิงปฏิบัติการออนไลน์ ผ่าน Line Group

The Development Model of Academic Leadership for Duputy Director in the Northeast Region

“รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้อำนวยการโรงเรียน
มัธยมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”

วันที่ 19-20 สิงหาคม 2564
เวลา 09.00 - 16.30 น.

วิทยากร
ผู้ให้ความรู้



ผอ.สมใจ วิเศษทักษิณ
ผอ.สพม.กท เขต 1



ดร.สุรัตน์ ควงชาทม
อาจารย์คณะครุศาสตร์



ดร.สุรสิทธิ์ สิทธิอมร
ผอ.สพม.บึงกาฬ



ดร.ชวนะ ทวีอุทิศ
ผอ.โรงเรียนโชติสัยพิทยาคม



รศ.ดร.ไชยา ภาวะบุตร
คณบดีคณะครุศาสตร์

โดย นายสมแพง อินอาน
นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร รุ่นที่ 12



สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมได้ที่

Phone : 080-6168600 (นายสมแพง อินอาน)

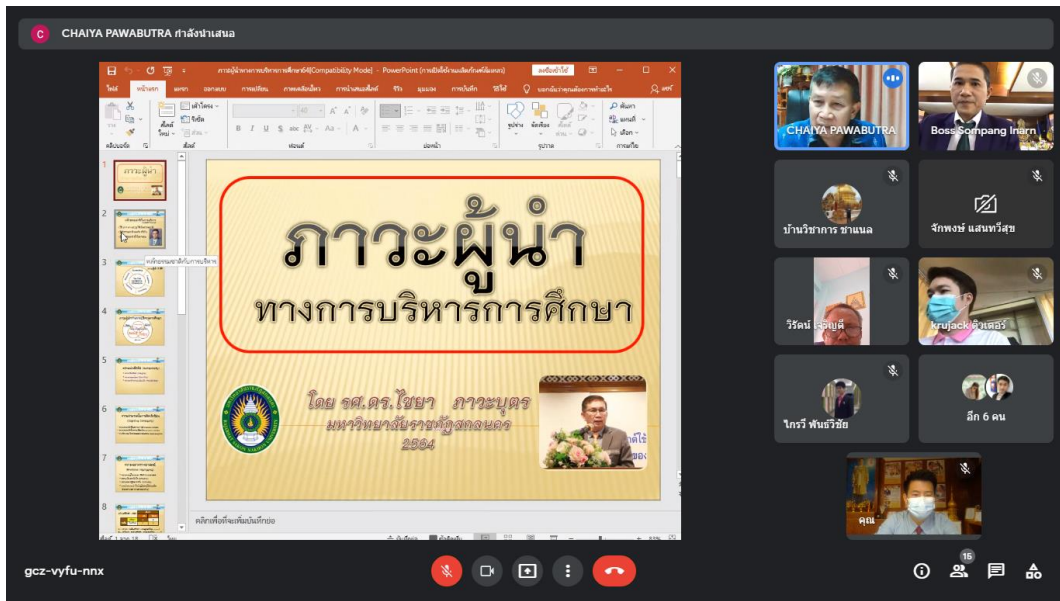
ภาพประกอบ 10 ป้ายประชาสัมพันธ์การประชุมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม

ภาคผนวก ฉ

ภาพประกอบการวิจัย



ภาพประกอบ 11 พบผู้เชี่ยวชาญเพื่อรับฟังข้อเสนอแนะ



สรีดน์ ดวงชาตม กำลังนำเสนอ

ความหมายของคำว่า " LEADERSHIP "

L = LOVE เป็นผู้ที่ให้ความรักต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน
 E = Exemplar เป็นแบบอย่างที่ดีทั้งต่อหน้าและลับหลัง
 A = Adaptation การปรับตัวอย่างเหมาะสมกลมกลืน Arbitration มีความเด็ดขาด
 D = Decision การตัดสินใจที่ดี Delegation มอบหมายงานเป็น
 E = Enthusiasm มีความกระตือรือร้น Education ใฝ่เรียนรู้ Experience เน้นประสบการณ์
 R = Responsibility มีความรับผิดชอบ
 S = Sincere มีความจริงใจ Solving แก้ไขปัญหาได้ดี
 H = Human Relation มีมนุษยสัมพันธ์ดี Harmony ความสามัคคี
 I = Intellectual มีสติปัญญา ปฏิภาณไหวพริบดี
 P = Personality มีบุคลิกภาพดี Persuasiveness มีความน่าเชื่อถือและ Powerful อำนาจ บารมี

10:02 | gcz-vyfu-nnx

ดร.สุรสิทธิ์ สิทธิอมร กำลังนำเสนอ

การเสริมสร้างแรงจูงใจ

ดร.สุรสิทธิ์ สิทธิอมร
 ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ โรงเรียนปทุม

gcz-vyfu-nnx

ดร.สุรสิทธิ์ ลิทธิธรรม กำลังนำเสนอ

Performance ของผู้บริหาร

- งานวิจัยจากทั่วโลกแสดงให้เห็นว่า “**สิ่งที่คุณครุคาดหวังจากผู้บริหารมากที่สุด คือ ความเป็นผู้นำทางวิชาการ**” ซึ่งจะสะท้อนได้จากการเป็นผู้จัดการเรียนการสอน ที่สำคัญ คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) ในโรงเรียน โดยต้องโฟกัส 7 ประเด็น ดังนี้
 1. ต้องพยายามค้นหากระบวนการ วิธีการยกระดับผลลัพธ์ของผู้เรียนให้สูงขึ้น และมีประสิทธิภาพมากที่สุด ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ
 2. ต้องมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของหลักสูตร และคุณภาพของผู้เรียน
 3. ต้องเป็นผู้นำในการพัฒนาสมรรถนะหลักของครู คือ ทักษะการจัดการเรียนการสอน

gcx-vyfu-nnx

gcx-vyfu-nnx

ภาพประกอบ 12 ประชุมเชิงปฏิบัติการผ่านระบบการประชุมออนไลน์ LINE meeting







ภาพประกอบ 13 การศึกษาดูงานของรองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา

ประวัติย่อของผู้วิจัย

ประวัติย่อของผู้วิจัย

| | |
|---|--|
| ชื่อ - สกุล | นายสมแพง อินอาน |
| วัน เดือน ปีเกิด | วันที่ 24 เดือน พฤศจิกายน พ.ศ. 2522 |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน | 92 หมู่ 9 ตำบลหนองยอง อำเภอปากคาด จังหวัดบึงกาฬ |
| ตำแหน่งปัจจุบัน | ผู้อำนวยการสถานศึกษา |
| สถานที่ทำงาน | โรงเรียนลาดทิพรสพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษานครสวรรค์ |
| ประวัติการศึกษา | |
| พ.ศ. 2542 | ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนหนองยองพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก อำเภอปากคาด จังหวัดบึงกาฬ |
| พ.ศ. 2549 | ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต (วิทยาศาสตร์การกีฬา) วท.บ. (วิทยาศาสตร์การกีฬา) มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี |
| พ.ศ. 2555 | ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา |
| พ.ศ. 2564 | ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร |
| ประวัติการทำงาน (ตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบัน) | |
| พ.ศ. 2552 | ครูผู้ช่วย โรงเรียนบ่อทองวงษ์จันทร์วิทยา อำเภอบ่อทอง จังหวัดชลบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี |
| พ.ศ. 2554 | ครูผู้ช่วย โรงเรียนบ่อทองวงษ์จันทร์วิทยา อำเภอบ่อทอง จังหวัดชลบุรี สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาชลบุรี |
| พ.ศ. 2556 | ครู โรงเรียนหนองยองพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก อำเภอปากคาด จังหวัดบึงกาฬ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ |

- พ.ศ. 2558 รองผู้อำนวยการ โรงเรียนวังหลวงพิทยาสรรพ์
อำเภอเฝ้าไร่ จังหวัดหนองคาย
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาหนองคาย
- พ.ศ. 2563 รองผู้อำนวยการ โรงเรียนหนองยองพิทยาคม รัชมังคลาภิเษก
อำเภอปากคาด จังหวัดบึงกาฬ
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาบึงกาฬ
- พ.ศ. 2564 ผู้อำนวยการ โรงเรียนลาดทิพรสพิทยาคม
อำเภอตากลี จังหวัดนครสวรรค์
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัศึกษานครสวรรค์