



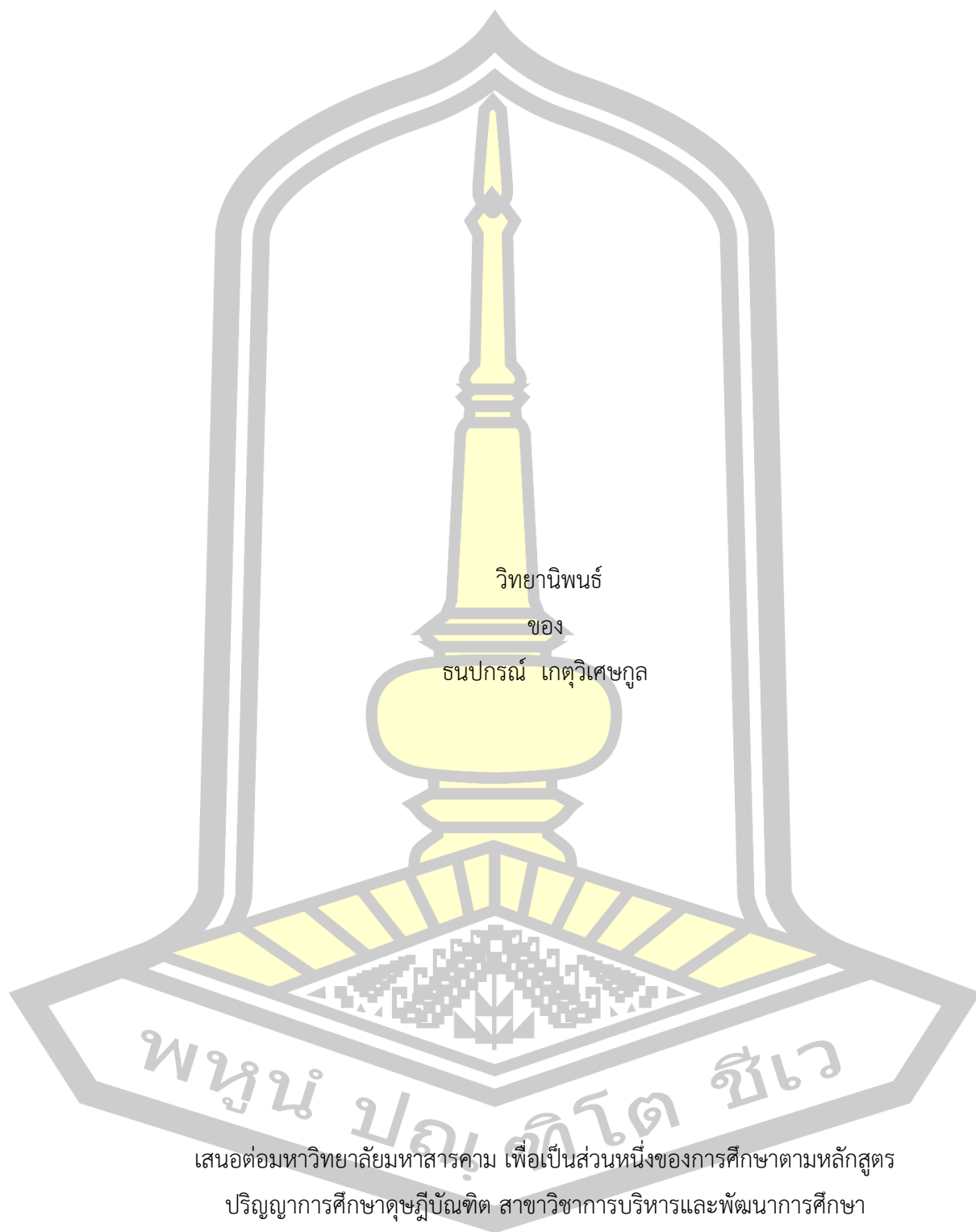
การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

วิทยานิพนธ์  
ของ  
ธนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล

เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา  
พฤษภาคม 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

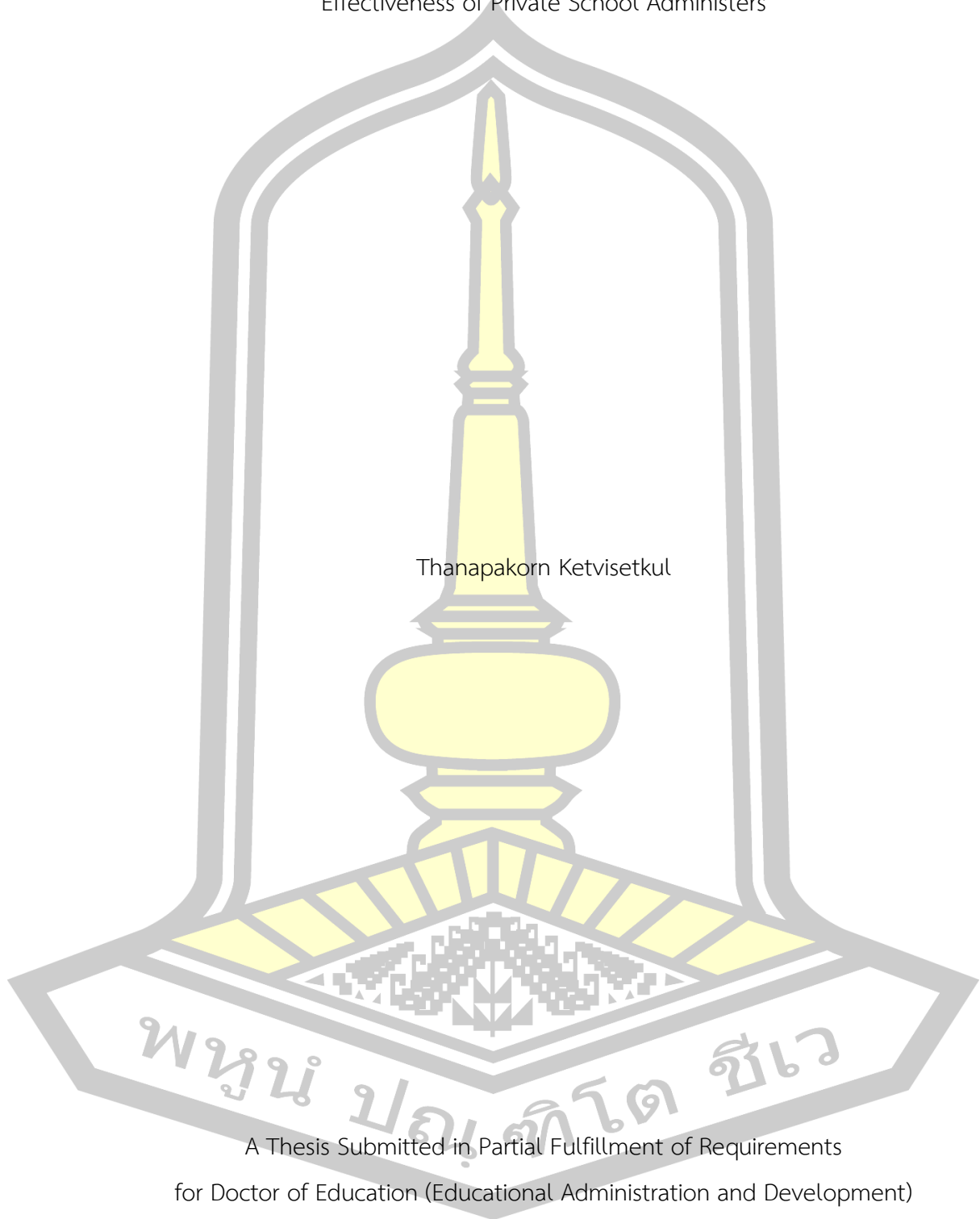


เสนอต่อมหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษาดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา

พฤษภาคม 2563

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

The Development of Program to Enhance Authentic Leadership on Management  
Effectiveness of Private School Administrators



Thanapakorn Ketvisetkul

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of Requirements  
for Doctor of Education (Educational Administration and Development)

May 2020

Copyright of Maharakham University



คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของนายธนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล  
แล้วเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษาดุซงฎิบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รศ. ดร. สุธรรม ธรรมทัศน์านนท์ )

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

(อ. ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์ )

กรรมการ

(รศ. ดร. สุวัฒน์ จุลสุวรรณ )

กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

(รศ. ดร. วิทยา จันทร์ศิลา )

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญา การศึกษาดุซงฎิบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา ของมหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม

(รศ. ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริ )

(รศ. ดร. กริสน์ ชัยมูล )

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

<b>ชื่อเรื่อง</b>	การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน		
<b>ผู้วิจัย</b>	ธนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล		
<b>อาจารย์ที่ปรึกษา</b>	อาจารย์ ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์		
<b>ปริญญา</b>	การศึกษาดุษฎีบัณฑิต	<b>สาขาวิชา</b>	การบริหารและพัฒนการศึกษา
<b>มหาวิทยาลัย</b>	มหาวิทยาลัยมหาสารคาม	<b>ปีที่พิมพ์</b>	2563

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน 2) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน 3) พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน และ 4) ศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนไปใช้ จากกลุ่มกลุ่มเป้าหมาย 340 คน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน เครื่องมือประกอบด้วย แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์ แบบทดสอบ และแบบประเมิน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า t-test

ผลการวิจัยปรากฏ ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน  
 ดังนี้ องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง มีประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ 21 ตัวชี้วัด คือ 1) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) มี 7 ตัวชี้วัด 2) การประมวลผลที่สมดุล (Balanced Processing) มี 4 ตัวชี้วัด 3) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational Transparency) มี 6 ตัวชี้วัด 4) มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized Moral Perspective) มี 4 ตัวชี้วัด ยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. สภาพที่ปัจจุบันภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และความต้องการจำเป็นมีค่าใกล้เคียงกันเมื่อ

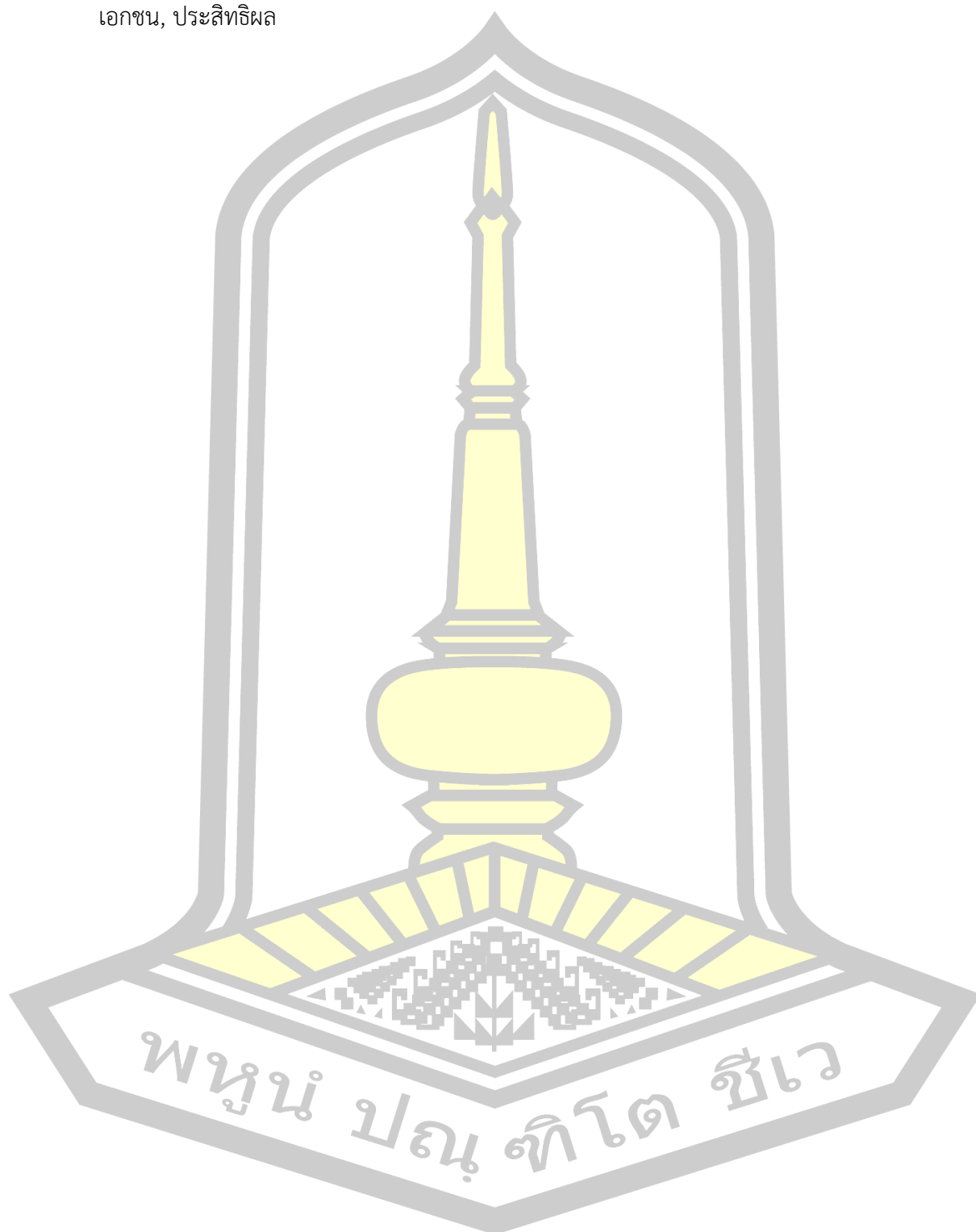
เรียงลำดับความต้องการ เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มุมมองเชิงจริยธรรมในตน การตระหนักรู้ในตนเอง ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ และการประมวลผลที่สมดุล ตามลำดับ

3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษา เอกชนมีองค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) เนื้อหา 5) โครงสร้าง 6) การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม และ 7) การประเมินผลโปรแกรม ซึ่งประกอบด้วย 5 หน่วยการเรียนรู้ ได้แก่ ประกอบด้วย โมดูลที่ 1 ทศคติยึดโยงจริยธรรม (Internalized Moral Perspective) โมดูลที่ 2 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) โมดูลที่ 3 ผูกพันจริงใจ (Relational Transparency) โมดูลที่ 4 ความสมเหตุสมผล (Balanced Processing) และโมดูลที่ 5 ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาเอกชน รวม 150 ชั่วโมง ผลการประเมินโปรแกรมพบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

4. ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนไปใช้ พบว่า 1) ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนก่อนเข้ารับการพัฒนายู่ในระดับปานกลาง หลังการพัฒนาพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) ผลการประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง หลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลสืบเนื่องจากการมีภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ทำให้เกิดประสิทธิผลการบริหารจัดการ ประสิทธิภาพในการประชุม และส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการสร้างองค์ความรู้ใหม่ทางวิธีบริหารคนในรูปแบบใหม่โดยให้อิสระแต่มีความรับผิดชอบ ผลการประเมินความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด

โดยสรุป โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสม เนื่องจากเป็นโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นจากปัญหาในการบริหารสถานศึกษาเอกชน มีเนื้อหาครอบคลุมทุกด้าน มีวิธีการพัฒนาที่หลากหลาย มีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน และผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เข้ารับการพัฒนา สามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปสู่การปฏิบัติงานได้จริง จึงควรส่งเสริมและสนับสนุนให้นำโปรแกรมไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนต่อไป

คำสำคัญ : โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ, ภาวะผู้นำที่แท้จริง, การบริหารสถานศึกษา, สถานศึกษา  
เอกชน, ประสิทธิภาพ



<b>TITLE</b>	The Development of Program to Enhance Authentic Leadership on Management Effectiveness of Private School Administrators		
<b>AUTHOR</b>	Thanapakorn Ketvisetkul		
<b>ADVISORS</b>	Surachet Noirid , Ed.D.		
<b>DEGREE</b>	Doctor of Education	<b>MAJOR</b>	Educational Administration and Development
<b>UNIVERSITY</b>	Maharakham University	<b>YEAR</b>	2020

#### ABSTRACT

The purposes of this research include 1) Study the components and indicators of authentic leadership on management effectiveness of private school administrators, 2) Study the current conditions, desirable condition and Modified Priority Needs Index authentic leadership on management effectiveness of private school administrators, 3) Develop a program to enhance authentic leadership on management effectiveness of private school administrators, and 4) Study the effectiveness of the developed a program to enhance authentic leadership on management effectiveness of private school administrators, from a target group consist of 340 people, including private school administrators. The tools include questionnaires, interview forms, tests, and assessments form. The statistics that used for data analysis were percentage, average value, standard deviation and t-test.

The research results are as follows

1. The components and indicators of authentic leadership on management effectiveness of private school administrators. There are 4 components with 21 indicators, which are: 1) Self-awareness with 7 indicators 2) Balanced processing with 4 indicators 3) Relational transparency with 6 indicators 4) Internalized moral perspective with 4 indicators are all confirmed by experts in general at “The highest” level.



2. The Current condition of authentic leadership on management effectiveness of private school administrators, the overall was in the “Medium” level. The desirable condition, the authentic leadership on management effectiveness of private school administrators was in “The highest” level. The Modified Priority Needs Index are similar when arranging priority were Internalized moral perspective, Self-awareness, Relative transparency, and balanced processing respectively.

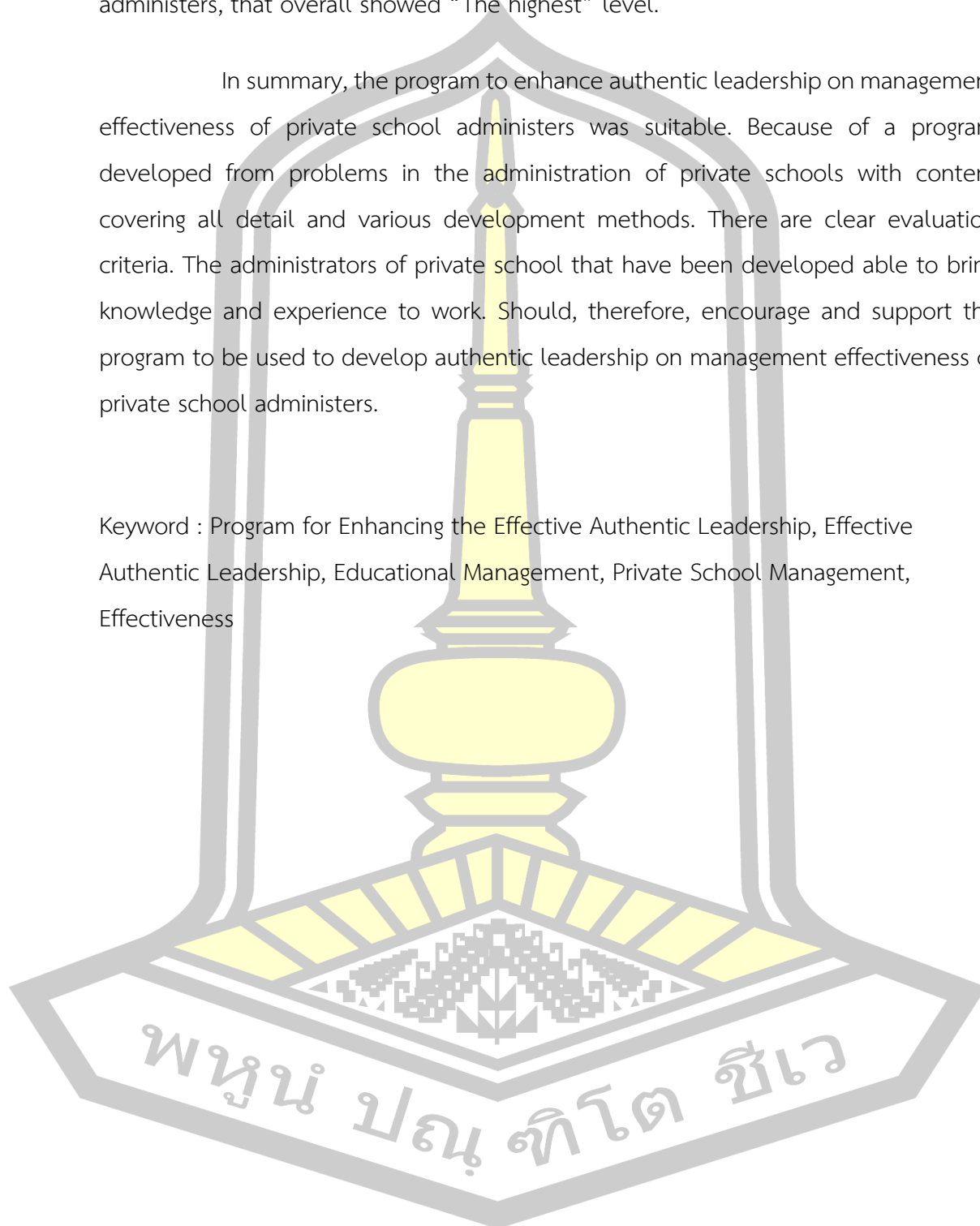
3. The program to enhance authentic leadership on management effectiveness of private school administrators components include 1) principles 2) objectives 3) development models and methods 4) content 5) structure 6) learning management in the program and 7) evaluation. The program consisting of 5 learning units, namely that module 1 Attitude and Ethics (Internalized moral perspective), Module 2 Self-awareness (Self-Awareness), Module 3 Bound mind (Relational Engagement transparency), module 4, reasonability (Balanced processing) and module 5 the effectiveness of private school administration total 150 hours. Program evaluation result shows the suitable, the possibilities and benefits were in “The highest” level.

4. The result of implementing the program to enhance authentic leadership on management effectiveness of private school administrators. The result show 1) The Current condition of authentic leadership on management effectiveness of private school administrators was in “Moderate” level and the result show increase to “Highest” level, after development, with statistical significance at the level of .05 2) The results of the authentic leadership on management effectiveness of private school administrators Before overall development is the “Medium” level, After overall development was in “The highest” level. The consequence of having effective authentic leadership on management effectiveness of private school administrators. Resulting in effective management, meeting efficiency, and the quality of education, including the creation of new knowledge on how to manage people in new ways, that freedom with responsibility. The results of the satisfaction assessment of participants

in the authentic leadership on management effectiveness of private school administrators, that overall showed “The highest” level.

In summary, the program to enhance authentic leadership on management effectiveness of private school administrators was suitable. Because of a program developed from problems in the administration of private schools with content covering all detail and various development methods. There are clear evaluation criteria. The administrators of private school that have been developed able to bring knowledge and experience to work. Should, therefore, encourage and support the program to be used to develop authentic leadership on management effectiveness of private school administrators.

Keyword : Program for Enhancing the Effective Authentic Leadership, Effective Authentic Leadership, Educational Management, Private School Management, Effectiveness



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงยิ่งจาก อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนะนำ ความรู้และให้กำลังใจ ในการทำวิทยานิพนธ์เปรียบเสมือนแสงสว่างนำทางให้แก่ผู้วิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ขอกราบขอบพระคุณกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันท์ศิลา กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำ จนทำให้การวิจัยในครั้งนี้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่ได้กรุณาตรวจสอบองค์ประกอบและตัวชี้วัด และตรวจสอบโปรแกรม ได้แก่ ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์ รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวกิจ ศรีปัดถา รองศาสตราจารย์ ดร.พชรวิทย์ จันท์ศิริสิริ รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณ ดร.เชาวฤทธิ์ สาสาย ดร.เพิ่มพูน พงษ์พวงเพชร ดร.ภัณฑรัักษ์ พลดี และ ดร.รัฐศาสตร์ พาณิชยพงศ์ภักดิ์ ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนะวงศ์ ดร.นุชรรัตน์ ประสิทธิ์ศิลป์ชัย ดร.ธนวรรธ วัชโสภ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยและได้กรุณาปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่อง และให้คำแนะนำในการสร้างเครื่องมือให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ขอกราบขอบพระคุณ คณาจารย์ ภาควิชาการบริหารการศึกษา ทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้แก่ผู้วิจัย รวมทั้งเจ้าหน้าที่คณะศึกษาศาสตร์ทุกท่าน ที่อำนวยความสะดวกและให้ความช่วยเหลือในการติดต่อประสานต่าง ๆ

ขอขอบพระคุณ ครอบครัวเยาวไสย และครอบครัวเกตุวิเศษกุล ที่ให้การสนับสนุนในการศึกษาครั้งนี้ พร้อมทั้งให้กำลังใจ ให้ข้อคิด และคำแนะนำ ขอขอบพระคุณ หน่วยงานและคณะผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนจังหวัดกาฬสินธุ์ ที่ให้กำลังใจตลอดมา ขอขอบคุณพี่น้อง สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา รุ่น 13 ทุกท่าน ที่ให้ความช่วยเหลือในทุกด้านและประดับประดาให้ก้าวผ่านอุปสรรคต่าง ๆ มาได้ด้วยกัน จนถึงความสำเร็จในวันนี้ คุณค่าทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากวิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตเล่มนี้ ผู้วิจัยน้อมรำลึกและบูชาพระคุณแต่บุพการี และบูรพาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ ประสาทความรู้อันเป็นรากฐานการศึกษาให้กับผู้วิจัยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ช
กิตติกรรมประกาศ.....	ญ
สารบัญ.....	ฎ
สารบัญตาราง.....	ท
สารบัญภาพประกอบ.....	ถ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง.....	1
คำถามในการวิจัย.....	6
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	6
ความสำคัญของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย.....	8
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	11
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
การบริหารการศึกษา.....	15
การบริหารสถานศึกษา.....	17
แนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	27
ทฤษฎีภาวะผู้นำ.....	43
การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง.....	62
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล.....	85

โปรแกรม.....	119
วิธีพัฒนาภาวะผู้นำ.....	134
การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ).....	139
การสนทนากลุ่ม (Focus Group).....	143
บริบทการศึกษาเอกชนของประเทศไทย.....	149
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	152
งานวิจัยในประเทศ.....	152
งานวิจัยต่างประเทศ.....	157
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	164
ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหาร สถานศึกษาเอกชน.....	166
ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มี ประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน.....	171
ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหาร สถานศึกษาเอกชน แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน.....	176
ระยะที่ 4 ศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหาร สถานศึกษาเอกชน ไปใช้.....	186
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	195
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	195
ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	195
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	196
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	314
ความมุ่งหมายของการวิจัย.....	314
สรุปผล.....	314
อภิปรายผล.....	318

ข้อเสนอแนะ.....	326
บรรณานุกรม.....	329
ภาคผนวก.....	344
ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	345
ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์การประเมินตนเองรายบุคคลก่อนและหลังการพัฒนา และผลการวิเคราะห์ข้อมูลก่อนการทดสอบก่อนและหลังนำมาเปรียบเทียบความรู้ก่อนและหลังการพัฒนา โดยใช้สถิติทดสอบที (t-test Dependent) .....	408
ภาคผนวก ค ตัวอย่างประมวลภาพขอคำปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ .....	411
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์ .....	421
ประวัติผู้เขียน.....	436



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 ความสัมพันธ์ของลักษณะและทักษะของผู้นำที่มีประสิทธิผล.....	39
ตาราง 2 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำ .....	46
ตาราง 3 เปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้างและมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคล .....	48
ตาราง 4 ความสอดคล้องระหว่างสถานการณ์กับรูปแบบของผู้นำ .....	54
ตาราง 5 แสดงกระแสการเปลี่ยนแปลงในองค์การและภาวะผู้นำในอนาคต .....	61
ตาราง 6 แสดงการสังเคราะห์ภาวะผู้นำที่แท้จริงตามแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ .....	74
ตาราง 7 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษา เอกชน.....	84
ตาราง 8 สังเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิผลของสถานศึกษาตามแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ .	100
ตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบโปรแกรมตามแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ .....	122
ตาราง 10 การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรมตามแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ .....	126
ตาราง 11 การสังเคราะห์วิธีพัฒนาภาวะผู้นำ ตามแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ .....	138
ตาราง 12 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้มา โดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน.....	172
ตาราง 13 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริง .....	196
ตาราง 14 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน.....	197
ตาราง 15 ผลสัมฤทธิ์ประอบและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดย ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	214
ตาราง 16 ข้อเสนอแนะการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลต่อการ บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....	217
ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่ แท้จริงโดยรวมและรายด้าน (N = 7).....	223

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) จำแนกตามรายชื่อและโดยรวมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 7).....	224
ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านการประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) จำแนกตามรายชื่อและโดยรวมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 7).....	225
ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) จำแนกตามรายชื่อและโดยรวมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 7).....	226
ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) จำแนกตามรายชื่อและโดยรวมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 7) .....	227
ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนโดยรวมและรายด้าน (N = 7).....	228
ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านคุณภาพนักเรียน จำแนกตามรายชื่อและโดยรวมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 7).....	228
ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาจำแนกตามรายชื่อและโดยรวมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 7) .....	229
ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา จำแนกตามรายชื่อและโดยรวมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 7) .....	230
ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญ จำแนกตามรายชื่อและโดยรวมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 7).....	231



ตาราง 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู จำแนกตามรายชื่อและโดยรวมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 7).....	231
ตาราง 28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก จำแนกตามรายชื่อและโดยรวมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 7).....	232
ตาราง 29 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามวุฒิการศึกษาตำแหน่งในสถานศึกษา ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน.....	234
ตาราง 30 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงฯ โดยรวมและเป็นรายด้าน .....	235
ตาราง 31 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)	236
ตาราง 32 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านการประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) .....	237
ตาราง 33 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency).....	238
ตาราง 34 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) .....	239
ตาราง 35 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI <sub>modified</sub> ) และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน.....	240
ตาราง 36 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านคุณภาพนักเรียน.....	241
ตาราง 37 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา .....	242

ตาราง 38 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา.....	243
ตาราง 39 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญ.....	244
ตาราง 40 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู.....	245
ตาราง 41 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก.....	246
ตาราง 42 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน.....	247
ตาราง 43 การสังเคราะห์แนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริง จากการศึกษาดูงานสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างได้.....	258
ตาราง 44 การสังเคราะห์แนวทางเสริมสร้างประสิทธิผลต่อสถานศึกษาเอกชน จากการศึกษาดูงานสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างได้.....	261
ตาราง 45 บันทึกการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน .....	274
ตาราง 46 กำหนดการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน .....	286
ตาราง 47 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ของโปรแกรม (ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงฯ).....	295
ตาราง 48 ผลการประเมินตนเองรายบุคคลก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน.....	302
ตาราง 49 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนและหลังการพัฒนา จำแนกตามองค์ประกอบ .....	303
ตาราง 50 เปรียบเทียบการประเมินตนเองก่อนและหลังการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน.....	304

ตาราง 51 ผลการทดสอบรายบุคคลก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ..... 305

ตาราง 52 ผลการเปรียบเทียบความรู้ก่อนและหลังพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ..... 306

ตาราง 53 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการประเมินปฏิบัติการเรียนรู้ผู้เข้าร่วมการสนับสนุนขององค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์การการใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ และความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา..... 310

ตาราง 54 แสดงผลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ..... 312



## สารบัญภาพประกอบ

	หน้า
ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการวิจัย.....	10
ภาพประกอบ 2 แหล่งที่มาของอำนาจและอิทธิพลของผู้นำ .....	36
ภาพประกอบ 3 แหล่งอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา .....	38
ภาพประกอบ 4 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน .....	47
ภาพประกอบ 5 แบบจำลองของผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้างและมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคล .....	49
ภาพประกอบ 6 แบบจำลองตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหาร.....	49
ภาพประกอบ 7 ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำ .....	52
ภาพประกอบ 8 แสดงรูปแบบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์.....	53
ภาพประกอบ 9 รูปแบบภาวะผู้นำของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด .....	57
ภาพประกอบ 10 มิติของผู้นำที่แท้จริง( Dimensions of Authentic Leadership).....	68
ภาพประกอบ 11 คุณลักษณะของผู้นำที่แท้จริง(Authentic Leader’s Characteristic).....	69
ภาพประกอบ 12 แสดงกรอบแนวคิดที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงต่อทัศนคติและพฤติกรรม ของผู้ตามของ Avolio and others.....	71
ภาพประกอบ 13 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง .....	76
ภาพประกอบ 14 รูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลองค์การ .....	89
ภาพประกอบ 15 ปัจจัยสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิผล .....	93
ภาพประกอบ 16 แสดงระยะการวิจัย กิจกรรมที่ดำเนินการ และผลที่คาดหวังในแต่ละระยะเกี่ยวกับ การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน .....	165
ภาพประกอบ 17 รูปแบบและวิธีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร สถานศึกษาเอกชน .....	285

ภาพประกอบ 18 โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา เอกชน.....	288
ภาพประกอบ 19 Module 1 เชื่อมมั่นศรัทธา (Internalized moral perspective).....	289
ภาพประกอบ 20 Module 2 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness).....	290
ภาพประกอบ 21 Module 3 ผูกพันจริงใจ (Relational transparency).....	291
ภาพประกอบ 22 Module 4 สมเหตุสมผล (Balanced processing).....	292
ภาพประกอบ 23 Module 5 ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาเอกชน.....	293
ภาพประกอบ 24 คู่มือการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร สถานศึกษาเอกชน .....	294
ภาพประกอบ 25 การประชุมปฏิบัติการ ครั้งที่ 1 .....	300
ภาพประกอบ 26 การประชุมปฏิบัติการ ครั้งที่ 2 .....	300
ภาพประกอบ 27 การนิเทศติดตาม .....	301
ภาพประกอบ 28 โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา เอกชน.....	317



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

กรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560-2579) คือ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” นำไปสู่การพัฒนาให้คนไทยมีความสุข และตอบสนองต่อการบรรลุซึ่งผลประโยชน์แห่งชาติ ในการที่จะพัฒนาคุณภาพชีวิต สร้างรายได้ระดับสูง และสร้างความสุขของคนไทย สังคมมีความมั่นคง เสมอภาคและเป็นธรรม ประเทศสามารถแข่งขันได้ในระบบเศรษฐกิจ ประเทศไทย 4.0 เป็นความมุ่งมั่นที่ต้องการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไปสู่ “Value-Based Economy” หรือ “เศรษฐกิจที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม” ซึ่งในปัจจุบันยังติดอยู่ในโมเดลเศรษฐกิจแบบ “ทำมาก ได้น้อย” ต้องการปรับเปลี่ยนเป็น “ทำน้อย ได้มาก” การขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทุกมิติ (เกษม เมฆินทร์, 2559) และการพัฒนาการศึกษา 4.0 เป็นยุทธศาสตร์ฐานความรู้ (Knowledge-based Economic) ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital) การใช้และต่อยอด องค์ความรู้ การให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) การพัฒนาวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม (Science, Technology, Innovation) ซึ่งก็คือ ผลลัพธ์ของระบบการจัดการ (Management Output) ทั้งการเข้าถึง (Access) ความเท่าเทียม (Equity) คุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่ตอบโจทย์การก้าวทันการเปลี่ยนแปลง (Relevancy) การศึกษาในอนาคตจะต้องปรับเปลี่ยนโลกเชื่อมต่อกัน (Global Connect) ทำให้ทุกคนเป็นพลเมืองโลก (Global Citizen) แรงกดดันที่ต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายด้วยการเตรียมคนเพื่ออนาคตต้องตอบโจทย์การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วมีพลวัตที่ทำให้องค์กรเปลี่ยนการศึกษาต้องปรับตัวเองโดยเร็ว (ณัฐพร เห็นเจริญเลิศ และคณะ, 2559)

ประเทศไทยมีวาระการปฏิรูปการศึกษามาหลายยุคหลายสมัยในหลายรัฐบาล มีการปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาทุกระดับหลายครั้ง รวมถึงมีแนวคิดนโยบายการปฏิรูปการศึกษาที่หลากหลาย องค์กรทางการศึกษาเปรียบเสมือนสิ่งมีชีวิตที่ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดโดยการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของคนในองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น ปัญหาในเรื่องการมีประสิทธิผลและประสิทธิผลต่ำของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก็เช่นเดียวกับ องค์กรโดยทั่วไปที่มีการค้นพบว่าปัญหาดังกล่าวเกิดจากปัจจัย 3 ระดับ ได้แก่ 1) ระดับบุคคล หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนที่ต้องมีความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบและทักษะต่าง ๆ

บุคคลระดับนี้ต้องการความไว้วางใจ การมีอิสระในการตัดสินใจ การยอมรับในศักดิ์ศรี และแรงจูงใจ จากองค์กร 2) ระดับกลุ่มหรือทีมงาน ต้องการความร่วมมือร่วมใจและการยอมรับความคิดเห็นซึ่งกัน และกัน 3) ระดับองค์การ คือ ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับงานในด้านโครงสร้างการบริหาร การวางแผน นโยบายการทำงาน ปัจจัยทั้งสามระดับต้องทำงานประสานซึ่งกันและกัน มิฉะนั้น องค์กรจะไม่สามารถพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ (Tebbitt, 1993)

การศึกษาเอกชนก็ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและปัจจุบันโรงเรียนเอกชนมีบทบาท สำคัญในการช่วยลดภาระของรัฐในการจัดการศึกษาให้กับประชาชน ปัจจุบันโรงเรียนเอกชนบางแห่ง เป็นผู้นำทางวิชาการที่มีคุณภาพสูงและเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ สถานศึกษาเอกชนก็ได้ ดำเนินการจัดการเรียนการสอนเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและช่วยแบ่งเบาภาระของ รัฐในการจัดการศึกษาเรื่อยมา ภายใต้การกำกับควบคุมและดูแลของหน่วยงานของรัฐมาโดยตลอด จนถึงปัจจุบัน ขณะเดียวกันในปีหนึ่ง ๆ มีระลอกคลื่นการขอปิดตัวของโรงเรียนเอกชนอย่าง สม่ำเสมอเรื่อยมา สาเหตุของการปิดตัวเองอาจมีความนัยแฝงอยู่ที่น่าสนใจหลายประการ ซึ่งส่วนใหญ่ ที่ยู่เบื้องหลังกิจการเพราะต้องการไปประกอบธุรกิจอื่นที่ทำได้และมีกำไรมากกว่า ขณะที่อีกหลาย โรงเรียนเลิกกิจการเพราะทายาทไม่ต้องการสืบทอดกิจการ ความไม่เท่าเทียมกันของการบริหาร จัดการของภาครัฐระหว่างโรงเรียนเอกชน และโรงเรียนของการศึกษาขั้นพื้นฐานในทุก ๆ ด้าน บางแห่งการจัดการเรียนการสอนยังอยู่ในระดับที่จะต้องปรับปรุงคุณภาพ เนื่องจากสาเหตุ หลายประการ เช่น ผู้บริหารขาดภาวะผู้นำที่ดี ครูขาดขวัญกำลังใจ โรงเรียนดำเนินกิจการไม่ถูกต้อง ทำให้ครู ครูไม่เข้าใจหลักสูตร โรงเรียนขาดบุคลากรที่มีความสามารถ ส่งผลให้นักเรียนเสียสิทธิและ ประโยชน์โรงเรียนขาดการพัฒนาด้านเครื่องมือและเทคโนโลยี เป็นต้น แต่ปัญหาที่สำคัญเกิดจาก การบริหารงานโรงเรียนที่ขาดประสิทธิภาพก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่สำคัญมากคือพบว่า มักเป็นการบริหาร แบบธุรกิจครอบครัว ไม่มีการวางแผนที่ชัดเจน ขาดการบริหารด้านการเงิน ไม่มีการบริหารงานบุคคล โดยเฉพาะครูที่รับมา ซึ่งทั้งหมดนี้ต่างกับโรงเรียนของคาทอลิกหรือโปรเตสแตนต์ที่มีประวัติยาวนาน มีระบบการจัดการ มีการวางแผน ส่งคนไปศึกษา ดูงาน อบรมและมีการพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ ซึ่งเป็นผลจากการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลของผู้นำ ทำให้โรงเรียนเอกชนเหล่านี้ เติบโตขึ้นแบบก้าวกระโดด ผิดจากโรงเรียนเอกชนขนาดเล็ก จนเห็นได้ชัดถึงช่องว่างและ ความสามารถในการบริหารโรงเรียน (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2559)

การปฏิรูปการศึกษามีปัจจัยหลายปัจจัยแต่ที่มีอิทธิพลมากที่สุด คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นผู้ที่สำคัญในการขับเคลื่อนและมีอิทธิพลสูงเกี่ยวกับคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากระบบ การศึกษา อาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้น ผู้บริหารนับว่าเป็นผู้นำที่ สำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทย คุณภาพและประสิทธิภาพทางการศึกษามักแปรปรวนไปตาม ผู้นำเสมอ (รุ่ง แก้วแดง, 2546) ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญหรือเป็นกุญแจของ

ความของควมมีประสิทธิภาพควมมีประสิทธิผลขององค์การ รวมถึงความสามารถในการบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่องค์การกำหนดไว้ ผู้บริหารจะต้องรู้จักตนเองเข้าใจตนเองเข้าใจในสถานการณ์ต่าง ๆ วิเคราะห์งานได้ถูกต้องมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจและสังคมให้ทันต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต จากการศึกษางานวิจัยของ ประจักษ์สิน บึงมุ่ม (2544) นอกจากนี้ Hallinger and Kantamara (2001) ให้ข้อสรุปที่น่าสนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารว่า ผู้นำสถานศึกษาที่น่านโยบายสำคัญสู่การปฏิบัติ สร้างการเปลี่ยนแปลงได้อย่างสำเร็จนั้น มักจะเป็นผู้ที่สามารถอธิบายความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงด้วยเหตุและผลเชิงคุณธรรมจริยธรรมมากกว่าผู้นำที่บอกให้ครูปรับเปลี่ยนตามคำสั่งเบื้องบน รวมทั้งมีการดูแลเอาใจใส่การทำงานของครูและบุคลากร และปฏิบัติตามสิ่งที่เคยสัญญาไว้ คุณลักษณะที่กล่าวมานี้จะเห็นว่ามีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงอย่างชัดเจน ดังนั้น ความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงจึงมีความหมายถึงการเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงตนเองไปในทางที่ดี ส่วนที่ดีอยู่แล้วต้องรักษาความดีนั้นเอาไว้ หรือให้ดีขึ้น สำหรับส่วนที่ไม่ดีต้องรีบแก้ไข ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นอย่างรวดเร็ว เพื่อนำไปสู่การบริหารจัดการหรือการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การต่อไป (สรายุทธ ก้นหลง, 2553) พบว่าพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารจะเป็นตัวกำหนดแบบแผนการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานจึงมีอิทธิพลโดยตรงต่อสภาพบรรยากาศขององค์การ ขณะเดียวกันสภาพบรรยากาศมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้ร่วมงานมีผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและประสิทธิภาพในการบริหารองค์การ ซึ่งพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่แสดงออกจะส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีเป็นที่น่าพอใจก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจที่ดีในการดำเนินงานในการบริหารองค์การให้เกิดประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องประสานสัมพันธ์ทั้งบุคลากรและงานต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อให้การทำงานในองค์การประสบผลสำเร็จ (ประสิทธิ์ สาระสันต์, 2542)

ภาวะผู้นำที่แท้จริงในบริบทการศึกษาในช่วงหลายปีที่ผ่านมาวงการศึกษามองโลกต่างให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ดีงามของผู้นำทางการศึกษานักวิชาการที่มีชื่อเสียงด้านภาวะผู้นำทางการศึกษาหลายคนต่างเสนอว่า คุณธรรมจริยธรรมเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำทางการศึกษาในการนำการเปลี่ยนแปลงเชิงบวกและการพัฒนามาสู่โรงเรียนและระบบการศึกษา อาทิ ได้กล่าวถึงประเด็นนี้ในหนังสือ The moral imperative of school leadership ว่า การจะปฏิรูปการศึกษาได้นั้น กระบวนการต้องเริ่มจากการเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำที่มีค่านิยมที่ดีงามและสามารถประสานความร่วมมือร่วมใจของครูและบุคลากร รวมทั้งชุมชนให้ร่วมพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าประสงค์ที่ดีงามร่วมกัน เมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีเจตนารมณ์ที่ดีเป็นหลักยึดแล้ว จะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นต่อความพยายามในการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ จากโรงเรียนสู่เขตพื้นที่ และไปสู่ระบบการศึกษาที่กว้างขึ้นต่อไป Fullan (2001) ผลลัพธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงในปัจจุบันการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงได้รับความสนใจอย่าง



มากในด้านบริหารธุรกิจ โดยการศึกษาเกี่ยวกับผลลัพธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ต่อผู้ตาม ถือเป็นประเด็นวิจัยที่ได้รับความสนใจศึกษามากที่สุด อย่างไรก็ตาม ผลจากภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้นำไม่ได้เกิดขึ้นกับผู้ตามเท่านั้น อาจเกิดขึ้นกับตัวผู้นำเองรวมถึงองค์การได้ด้วย ในการนำเสนอผลลัพธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงจึงแบ่งออกเป็น ผลลัพธ์ต่อผู้นำผลลัพธ์ต่อผู้ตาม และผลลัพธ์ต่อองค์การดังนี้ (Duignan, 2014)

ผลลัพธ์ต่อผู้นำการมีภาวะผู้นำที่แท้จริงของตัวผู้นำมีแนวโน้มที่จะส่งผลเชิงบวกต่อคุณลักษณะที่สำคัญอื่น ๆ ของตัวผู้นำด้วย จากงานวิจัยที่ผ่านมาพบว่า ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงมีสุขภาวะทางจิตที่ดี (Well-being) (Toor and Ofori, 2009) ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้นำยังมีความสัมพันธ์กับการทำนายได้เกี่ยวกับผู้นำ (Predictability of the Leader) (Peus and others, 2012) นอกจากนี้ ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3 ด้าน (Spitzmuller and Ilies, 2010) ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผลการวิจัยดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสัมพันธ์ในเชิงทฤษฎีกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแนวคิดดังกล่าวได้รับการสนับสนุนโดยผลวิจัยของ Walumbwa and others (2008) ที่สรุปว่า ภาวะผู้นำทั้งสองรูปแบบมีคุณลักษณะที่ทับซ้อนสัมพันธ์กัน แต่ก็มีคุณลักษณะบางอย่างที่มีความเฉพาะตัวเช่นกัน คือผลลัพธ์ที่มีต่อผู้ตาม ถือเป็นหัวข้อการวิจัยที่ได้รับความสนใจมากที่สุดของแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงส่งผลต่อผู้ตาม ทั้งระดับปัจเจกบุคคลและระดับกลุ่ม ผลลัพธ์ที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ตามในระดับปัจเจกบุคคล เช่น ความไว้วางใจในผู้นำ หรือฝ่ายบริหาร (Trust in Leadership/Management) (Clapp-Smith, Vogelgesang and Avey, 2009 ; Wong and Cummings, 2009) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work Engagement) (Giallonardo, Wong and Iwasiv, 2010) ต้นทุนจิตวิทยาเชิงบวก (PsyCap) (Clapp-Smith, Vogelgesang and Avey, 2009 ; Rego, Sousa, Marques and Cunha, 2012 ; Woolley, Caza and Levy, 2011) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Organizational Citizenship Behavior) (Walumbwa and others, 2008) ความผูกพันทางอารมณ์ (Affective Commitment) ความพยายามเป็นพิเศษ (Extra Effort) (Peus and others, 2012) ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) (Rego and others, 2012) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) (Giallonardo and others, 2010) ความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา (Peus and others, 2012 ; Walumbwa and others, 2008) รวมถึงผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม (Clapp-Smith, Vogelgesang and Avey, 2009 ; Wong and Cummings, 2009) ส่วนผลลัพธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีต่อผู้ตามในระดับกลุ่ม เช่น ความไว้วางใจในกลุ่ม (Group Trust) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของกลุ่ม (Group Citizenship

Behavior) นอกจากนี้ งานวิจัยของ Leroy and others (2015) พบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพล กำกับเชิงบวกของความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้ตามที่แท้จริง (Authentic Followership) และความพึงใจในปัจจัยพื้นฐานของผู้ตาม (Follower basic need satisfaction) เป็นต้น

ถึงแม้ว่าผลการปฏิบัติภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นแกนหลักความสำเร็จของ สถาบันศึกษาเอกชน แต่การประเมินผลการปฏิบัติสถานศึกษาเอกชนส่วนมากที่ผ่านมา มีพัฒนาการที่ ยังไม่เป็นระบบ ผลสัมฤทธิ์น้อย และยังไม่เป็นที่ยอมรับมากนัก บุคลากรครูเปลี่ยนงานจำนวนมาก รวมทั้งไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยส่วนใหญ่พิจารณาความมีประสิทธิภาพของงานว่า มีมากน้อยเพียงใด จากการประเมินอย่างไม่เป็นทางการโดยพิจารณาลักษณะเฉพาะของบุคคล อาทิ ภาวะผู้นำ และผลการปฏิบัติหน้าที่หรือความรับผิดชอบ เป็นต้น โปรแกรมสำหรับพัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษาเอกชนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเพราะปัญหาสำคัญ ประการหนึ่งขององค์การสถานศึกษาเอกชนที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้บริหาร คือ ไม่สามารถระบุว่าจะต้องพัฒนาภาวะผู้นำแบบใดที่จะเหมาะสมกับองค์กรหรือบริบทของตน องค์กรโดยทั่วไปจึงใช้บริการจากบริษัทฝึกอบรมภายนอกที่มีโปรแกรมพัฒนาสำเร็จรูปซึ่งอาจจะซื้อ มาจากต่างประเทศหรือเป็นหลักสูตรทั่วไปที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ทางการตลาดโดยเฉพาะ จึงไม่อาจจะสามารถตอบโจทย์ปัญหาภาวะผู้นำของสถานศึกษาเอกชนได้เฉพาะเจาะจงได้ หรือในบาง องค์กรพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำและหลักสูตรขึ้นมาเองโดยไม่ได้มีพื้นฐานจากบริบท หรือเป้าหมาย ของสถานศึกษาเอกชน และไม่ได้คำนึงถึงองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้วิจัยเล็งเห็นความสำคัญของการศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงใน บริบทของประเทศไทย และนำองค์ความรู้ที่นำมาสร้างเป็นโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงให้ เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาเอกชนประเทศไทยเอง

ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้วิจัยเล็งเห็นความจำเป็นของการพัฒนา ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยมีความ ตระหนักและสนใจในศึกษา การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ซึ่งจะ เป็นประโยชน์ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนของประเทศไทย เพื่อให้ ผู้บริหารสถานศึกษาเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ บริหาร ซึ่งจะเป็นประโยชน์และสามารถนำมาใช้ได้จริงตามบริบทของสังคมไทยต่อไป

## คำถามในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ มีคำถามเพื่อการวิจัยดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน มีองค์ประกอบและตัวบ่งชี้อะไรบ้าง
2. สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนอยู่ในระดับใด
3. โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนควรเป็นอย่างไร
4. ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนไปใช้มีผลเป็นอย่างไร

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ มีความมุ่งหมายดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน
3. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน
4. เพื่อศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนไปใช้

## ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน เมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นผลการวิจัยจะมีประโยชน์ดังต่อไปนี้

1. ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนที่หน่วยงาน องค์กร สถาบัน สามารถนำไปพัฒนาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารในสังกัดได้

2. ได้ทราบถึงสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน
3. ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารได้
4. หน่วยงานส่วนราชการ องค์กรการศึกษาอื่น ๆ สามารถนำการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนไปประยุกต์ใช้ในการออกแบบพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงประจำสายงานอื่น ๆ ข้าราชการในหน่วยงานให้มีผลการปฏิบัติงานและของบุคลากรที่ดียิ่งขึ้นต่อไป

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ ดังนี้

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาองค์ประกอบหลักและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร และตำราที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำที่แท้จริงและทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ได้องค์ประกอบหลักเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำที่แท้จริงจำนวน 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. การตระหนักรู้ (Awareness)
2. การประมวลผลที่สมดุล (Balanced Processing)
3. ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational Transparency)
4. การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมตนเอง (Internalized Moral Perspective) (Georae, 2003 ; Avolio and others, 2004 ; Ilies and others, 2005 ; Walumbwa and others, 2008 ; Northouse, 2010)

#### 2. ขอบเขตประชากร กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มผู้ให้ข้อมูล และกลุ่มเป้าหมาย

การนำเสนอขอบเขตด้านประชากร กลุ่มตัวอย่างและกลุ่มผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายของการวิจัยจึงลำดับการนำเสนอเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้จาก ตำรา งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ (In-depth Interview) เกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพที่ปรากฏ สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการ จำเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

1. ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน 3,224 คน คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาเอกชน จำนวน 1,612 คน และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเอกชนจำนวน 1,612 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเอกชน จำนวน 2 คน ที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) มีจำนวนกลุ่มตัวอย่าง 340 คน

ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาโรงเรียนต้นแบบที่มีวิธีการปฏิบัติเป็นเลิศ (Best Practice) ด้านการภาวะผู้นำและบริหารสถานศึกษาเอกชน กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ โรงเรียนต้นแบบ 3 โรงเรียน โดยมีผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 6 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

ขั้นตอนที่ 2 การตรวจสอบยืนยัน การประเมินเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความมีประโยชน์ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Selection)

ระยะที่ 4 ศึกษาผลโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนไปใช้ในโรงเรียน จำนวน 6 แห่ง

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โรงเรียนจันทรัตน์ โรงเรียนรัตนากาฬสินธุ์ โรงเรียนอนุบาลบ้านเย็น โรงเรียนอนุบาลปิยวรรณ โรงเรียนอนุบาลลำปาง และโรงเรียนบุญมีวิทยา เป็น ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ สถานศึกษาละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 18 คน

#### กรอบแนวคิดและทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนาเพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องนำมาสังเคราะห์เพื่อให้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและพัฒนาจากแนวคิดทฤษฎี (George, 2003 ; Luthans and Avolio, 2003 ;

Ilies and others, 2005 ; Shamir and Eilam, 2005 ; Walumbwa and others, 2008)

ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) 2) การประมวลผลที่สมดุล (Balanced Processing) 3) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational Transparency) 4) มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized Moral Perspective)

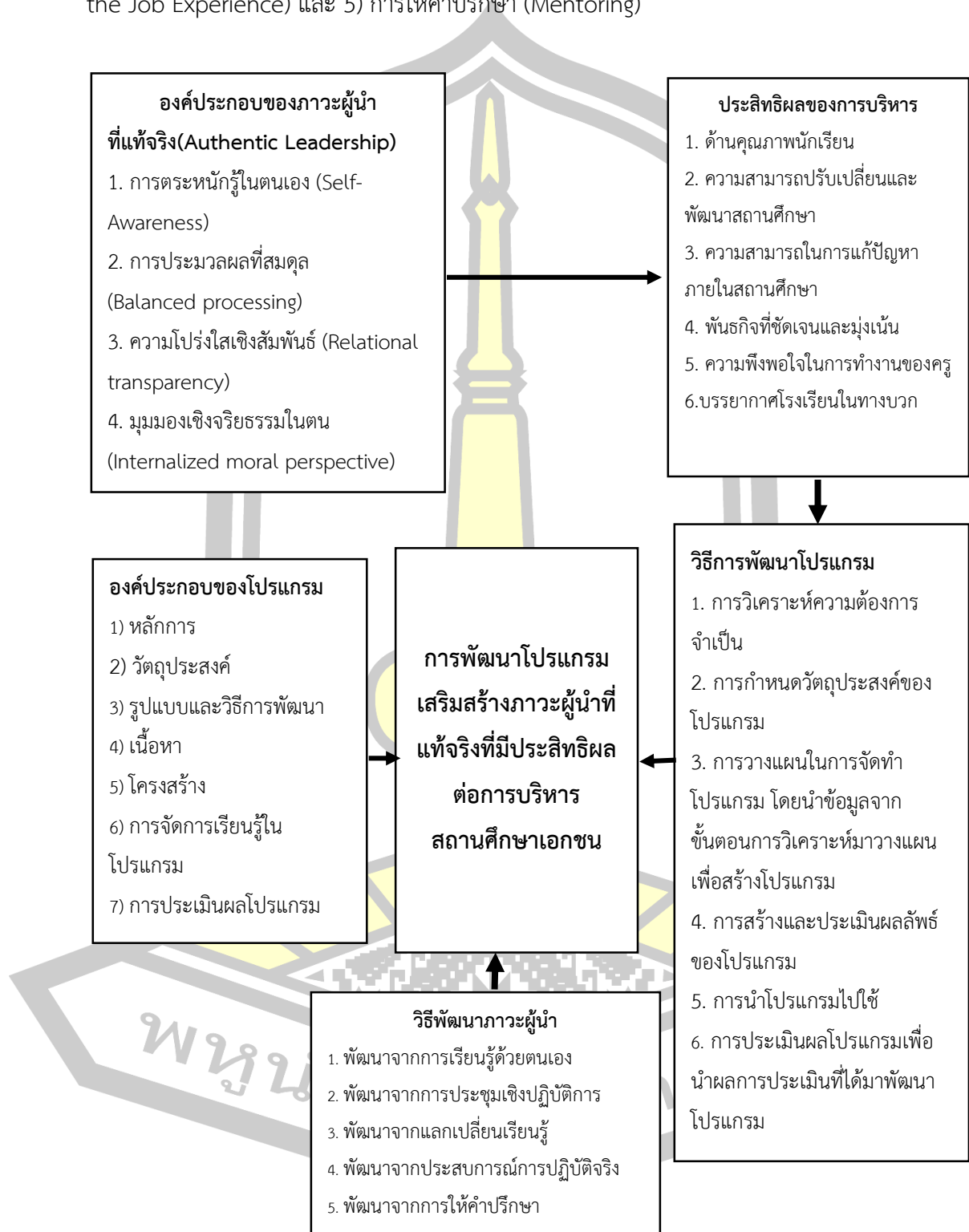
2. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและพัฒนาจากแนวคิดทฤษฎี (Mott, 1972 ; Hoy and Ferguson, 1985 ; Lezotte, 2001 ; Sergiovanni, 2001 ; Ornstein and Levine, 2003 ; ชีระ รุญเจริญ, 2549) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบดังนี้ คือ 1) ด้านคุณภาพนักเรียน 2) ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา 3) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา 4) ด้านพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญ 5) ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู และ 6) ด้านบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก

3. กระบวนการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน (Knowles, 1980 ; Barr and Keating, 1990 ; Boone, 1992 ; Carolyn Barratt and others, 2013 ; รชนี กัลยาวิทย์ และ อัจฉรา ธารอุไรกุล, 2545 ; วิโรจน์ สารรัตน์, 2551) ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนการวิเคราะห์หามาวางแผนเพื่อสร้างโปรแกรม 4) การสร้างและประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม 5) การนำโปรแกรมไปใช้ และ 6) การประเมินผลโปรแกรมเพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาพัฒนาโปรแกรม

4. องค์ประกอบของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน (Boone, 1992 ; อ่าง บัวศรี, 2542 ; สุมิตรา พงศธร, 2550 ; ปริญญา มีสุข, 2552) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) เนื้อหา 5) โครงสร้าง 6) การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม และ 7) การประเมินผลโปรแกรม

5. วิธีพัฒนาภาวะผู้นำของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับวิธีพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน (Morgan McCall and other, 1980 ; Wills, 1993 ; Dubrin, 2010 ; ทิพาดี เมฆสวรรค์, 2544 ; ชูชัย สมितिไกร, 2548) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) 2) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)

3) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) 4) การพัฒนาจากประสบการณ์การปฏิบัติจริง (On the Job Experience) และ 5) การให้คำปรึกษา (Mentoring)



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีในการวิจัย

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง ผู้นำที่น่าเชื่อถือ เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมาย โดยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเป็นผู้นำที่สำคัญที่แท้จริง รู้จักตนเอง ความเป็นตนเอง โดยแท้จริง ที่ไม่ซ้ำแบบใคร ไม่ได้ลอกเลียนแบบใคร ผู้นำที่แท้จริงใช้ความสามารถตามธรรมชาติ แต่ยังคงตระหนักถึงข้อบกพร่องหรือจุดอ่อน แล้วทำงานอย่างหนักเพื่อเอาชนะจุดอ่อนนั้น เป็นผู้ปฏิบัติตนตามค่านิยมขององค์กรและตนเองอย่างชัดเจน มีการนำทั้งด้วยสมองและหัวใจ ในขณะเดียวกันก็เป็นทั้งผู้ที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้ที่ทำงานด้วย และมีวินัยในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีคุณลักษณะของผู้นำ 4 ประการ คือ 1) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) 2) การประมวลผลที่สมดุล (Balanced Processing) 3) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational Transparency) 4) มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized Moral Perspective)

1.1 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) หมายถึง การเข้าใจตนเอง การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท รู้เท่าทันตนเองอย่างแท้จริง เข้าใจว่ากระบวนการให้ความหมายนั้นมีผลกระทบต่ออารมณ์ตนเองในช่วงเวลาหนึ่งอย่างไร รวมถึงความเข้าใจในตนเองผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และการรับรู้ถึงอิทธิพลของตนต่อผู้อื่นและธรรมชาติ ไตร่ตรอง การรับฟัง การเปิดใจรับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และจากการกระทำที่มีการเชื่อมต่อกับสิ่งที่เคยรู้และเคยเชื่อ รวมถึงสิ่งที่เคยทำมาก่อนและนำไปสู่การพัฒนาตนเอง อันประกอบด้วย 1) ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามความเป็นจริง 2) รับรู้และยอมรับในจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง 3) สามารถนำจุดด้อยของตนเองมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้ 4) เข้าใจในความแตกต่างของบุคคลและยอมรับได้ 5) เข้าใจถึงผลกระทบของตนเองที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 6) สามารถรับฟังความคิดเห็นที่เป็นด้านลบของตนเองได้ และ 7) สามารถควบคุมการแสดงอารมณ์จากสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจได้

1.2 การประมวลผลที่สมดุล (Balanced Processing) หมายถึง การแสดงว่าตนได้วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างมีสติสัมปชัญญะ อย่างไม่ลำเอียง ยึดหลักความสมเหตุสมผล ตลอดจนไม่มีอคติ การขอความเห็นที่แตกต่าง และการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดก่อนสรุปตัดสินใจ รวมถึงการขอรับการแสดงความคิดเห็นที่ท้าทายจุดยืนที่มั่นคงของตน ที่ประกอบด้วย 1) ความเป็นธรรม (Equity) และความยุติธรรมค้ำข้อมูลข่าวสารในองค์กร (Informational Justice) 1) เปิดโอกาสให้ที่ประชุมแสดงความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสม 2) การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ 3) ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ที่แสดงถึงความเชื่อมั่นว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง 4) ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ



1.3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational Transparency) หมายถึง การแสดงตัวตนที่แท้จริงต่อผู้อื่นไม่ใช้การปลอมแปลงหรือบิดเบือนตนเองโดยพฤติกรรมเพื่อทำให้เกิดความเชื่อใจไว้วางใจ แบ่งปันสารสนเทศความคิดและความรู้สึกที่แท้จริง โดยมีการใช้อารมณ์น้อยที่สุด ที่ประกอบด้วย การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การพูดอย่างตรงไปตรงมา และยอมรับความผิดพลาดที่ตนเองก่อขึ้น 1) ชี้แจงข้อมูลที่ต้องรับทราบร่วมกันอย่างทั่วถึง 2) แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเปิดเผย 3) แสดงการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูดของตนเอง 4) แสดงถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ในสถานการณ์วิกฤต 5) ส่งเสริมให้บุคลากรไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 6) ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของครู

1.4 มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized Moral Perspective) หมายถึง การมีหลักการในการดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง การมีระเบียบ วินัย กฎเกณฑ์ด้านศีลธรรมและค่านิยมที่ดีของตนเอง พร้อมทั้งใช้ในการตัดสินใจและประพฤติปฏิบัติที่ประกอบด้วย แสดงความเชื่อที่สอดคล้องกับการกระทำของตนเอง การควบคุมตนเองอยู่ในค่านิยมอันดีงาม เป็นแบบอย่างที่ดี และแสดงออกในการเป็นแบบอย่างที่ดีทางจริยธรรม 1) แสดงออกถึงการมีค่านิยมที่ถูกต้องเหมาะสมในการเป็นผู้นำ 2) มีพฤติกรรมการบริหารงานที่แสดงถึงการเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม 3) ตัดสินใจโดยใช้หลักความถูกต้องชอบธรรมเป็นเกณฑ์ 4) มีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นคนดี ปฏิบัติตนตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ

2. ประสิทธิภาพการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานในโรงเรียนของผู้บริหาร จนทำให้โรงเรียนมีคุณภาพและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย อันประกอบด้วย องค์ประกอบหลักจำนวน 6 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านคุณภาพนักเรียน 2) ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา 3) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา 4) พันธกิจที่ชัดเจนและมุ่งมั่น 5) ความพึงพอใจในการทำงานของครู และ 6) บรรยากาศโรงเรียนในทางบวก

2.1 คุณภาพผู้เรียน หมายถึง การทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการและการให้

ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด อันประกอบด้วย 1) มีความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางอย่างเหมาะสม 2) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ 3) ส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

2.2 ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่จะต้องพยายามปรับตัวให้ทันต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร พัฒนาคณะและองค์กรให้อยู่ได้ในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง อันประกอบด้วย 1) การพัฒนาองค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่มีการใช้แผนกลยุทธ์อย่างเหมาะสม 2) การพัฒนาองค์กรมีลักษณะที่เกิดจากการร่วมมือของสมาชิกทุกคนใน องค์กร

สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3) การปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น 4) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กรในเรื่องของค่านิยมของคน 5) การพัฒนากระบวนการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด 6) มีการส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงบวก 7) พัฒนาให้เกิดกลุ่มเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้

2.3 ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา หมายถึง การยึดหลักยึดหลักการแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ จะทำให้การบริหารมีการตัดสินใจได้อย่างดีขึ้น อันประกอบด้วย 1) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับวิเคราะห์ปัญหาแยกแยะและทำความเข้าใจปัญหา 2) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับรวบรวมข้อมูลมาให้มากที่สุดและเป็นข้อมูลที่แท้จริง 3) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาไว้หลากหลาย 4) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการคิดเชิงหลักการตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุด 5) ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลและนำมาทำแผนพัฒนาในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

2.4 พันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญ หมายถึง การให้ความสำคัญต่อการบริหารในการกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการ และทิศทางในการดำเนินงาน ช่วยวางตัวบุคคลผู้รับผิดชอบ ทำให้งานดำเนินอย่างรวดเร็วทำให้ทราบแนวทางแก้ไขปัญหาค่าที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต อันประกอบด้วย 1) การพัฒนาแผนปฏิบัติการโดยใช้ SOAR และกำกับติดตามด้วย BSC. 2) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับที่แผนช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างรวดเร็วลดความซ้ำซ้อน ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และงานเสร็จทันเวลา 3) พัฒนาการที่ให้ความสำคัญกับแผนที่ช่วยให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถประสานงาน และเป็นพันธสัญญาในการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กร เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และความอยู่รอดขององค์กรร่วมกัน

2.5 ความพึงพอใจในการทำงานของครู หมายถึง ความพึงพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลจะมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ อันประกอบด้วย 1) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของครู 2) ให้ความสำคัญกับเกณฑ์ในการประเมินผลปฏิบัติงานของครูที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ 3) ให้ความสำคัญกับค่านิยมขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู 4) พัฒนาการที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการเลื่อนระดับขั้นเงินเดือน

2.6 บรรยากาศโรงเรียนในทางบวก หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยแลบรรยากาศเชิงบวกเหมาะสม ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการจูงใจบุคลากรภายในองค์กร อันประกอบด้วย 1) สร้างความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความมั่นคงของบุคลากรทุกระดับ 2) ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาบรรยากาศที่ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง

3) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก 4) ผู้บริหารสถานศึกษา เสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ให้ครูและบุคลากรขององค์กร 5) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการมอบงานที่มีความหมายให้บุคลากร 6) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนา กฎ กติกา มารยาท ขององค์กรและการทำงานร่วมกัน 7) ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และบุคลากรกับองค์กร

3. สถานศึกษาเอกชน หมายถึง โรงเรียนเอกชน สถานศึกษาเอกชน ธุรกิจที่ให้บริการความรู้ทางด้านวิชาการ ประสบการณ์และทักษะในสาขาวิชาต่าง ๆ ในระดับชั้นอนุบาลถึงประถมศึกษาปีที่ 6 โดยมีวัตถุประสงค์ให้บริการทางการศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4. โปรแกรม หมายถึง โปรแกรมเป็นแบบแผนหรือแนวทางที่องค์การใดองค์การหนึ่งได้กำหนดไว้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดกิจกรรม กำหนดรายละเอียดในการจัดกิจกรรม และมีการประเมินผลอย่างมีระบบระเบียบสำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ใด ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงการพัฒนาให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น ที่ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) เนื้อหา 5) โครงสร้าง 6) การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม และ 7) การประเมินผลโปรแกรม

5. การพัฒนาโปรแกรม หมายถึง การวิเคราะห์หรือออกแบบเพื่อใช้ในการฝึกอบรม หรือการพัฒนาบุคคล และพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ในการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคคลเพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ อันประกอบด้วย 6 องค์ประกอบดังนี้ 1) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนการวิเคราะห์มาวางแผนเพื่อสร้างโปรแกรม 4) การสร้างและประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม 5) การนำโปรแกรมไปใช้ และ 6) การประเมินผลโปรแกรม เพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาพัฒนาโปรแกรม

พหุ ประถมศึกษา

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. การบริหารการศึกษา
2. การบริหารสถานศึกษา
3. แนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
4. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
5. การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง
6. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล
7. โปรแกรม
8. วิธีพัฒนาภาวะผู้นำ
9. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>)
10. การสนทนากลุ่ม (Focus Group)
11. บริบทการศึกษาเอกชนของประเทศไทย
12. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 12.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 12.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### การบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษา (Education Administration) เป็นสาขาหนึ่งของการบริหารทั่วไป ซึ่งได้วิวัฒนาการมาจนกระทั่งเกิดการบริหารที่มีลักษณะเฉพาะของตนเอง จึงมีผู้ให้ความหมายของการบริหารไว้ตามทัศนะต่าง ๆ ดังนี้

1. ความหมายการบริหารการศึกษา

Hoy and Miskel (2001) ให้ความหมายการบริหารการศึกษาว่า หมายถึง กระบวนการที่มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ด้วยองค์ประกอบหลายประการ เช่น การตัดสินใจ องค์กร แรงจูงใจ ภาวะผู้นำ โดยการบริหารต้องคำนึงถึงผลกระทบที่จะตามมาและสภาพการณ์ที่เกิดขึ้นในอนาคต

ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ (2542) ให้ความหมายการบริหารการศึกษาว่า หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับ ความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มี ผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมาย ของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

หวน พันธุ์พันธ์ (2548) ให้ความหมายการบริหารการศึกษาว่า หมายถึง กิจกรรม ต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมมือกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับ ความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยการควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีต่อบุคคล เพื่อให้บุคคลพัฒนาตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำรงชีวิตอยู่

บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด (2552) ได้สรุปว่า การบริหารการศึกษา เป็นกระบวนการและกิจกรรมที่ผู้บริหารขององค์การทางการศึกษาใช้ภาวะผู้นำในการระดมทรัพยากร และเทคนิคในการประยุกต์ศาสตร์และศิลป์ทางการบริหารมาใช้ในกิจการทางการศึกษา การพัฒนา องค์การทางการศึกษาและสมาชิกของสังคมให้ได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา มีความรู้ความสามารถในการเรียนรู้ การประกอบอาชีพ และเป็นคนดี ของสังคมตามเป้าหมายและนโยบายของประเทศ

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2553) ให้ความหมายการบริหารการศึกษาว่า หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับแต่บุคลิกภาพ ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับ ความผลต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัย ควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของ สังคมที่ดำเนินชีวิตอยู่

สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการที่มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ ด้วยองค์ประกอบหลายประการ หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยควบคุมสิ่งแวดล้อมให้มีผล ต่อบุคคล และอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตาม เป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

## 2. ความสำคัญของการบริหารการศึกษา

ศิริพงษ์ เสาภายน (2548) ให้ความสำคัญของการบริหารการศึกษาว่า มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความเจริญต่อคุณภาพของผลิตทางการศึกษาและต่อการพัฒนาการทุก ๆ ด้านของมนุษย์ที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญของชาติ เพราะถ้าหากไม่มีการบริหารแล้วการดำเนินงานของสถานศึกษาอาจจะต้องพบกับอุปสรรคมากมายที่ตนไม่สามารถดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้

ปรัชญา เวสารัชช (2554) ให้ความสำคัญของการบริหารการศึกษาว่าเป็นการบริหารจัดการที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการมีรูปแบบ ขั้นตอน กติกา และวิธีดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีกระบวนการประเมินผลการศึกษาที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้

ครรชิต มาลัยวงศ์ (2557) ให้การบริหารการศึกษามีความสำคัญมาก เพราะการศึกษาของเยาวชนหรือคนในประเทศจะดีหรือเลว จะทำให้คนในประเทศแข่งขันกับคนในประเทศอื่น ๆ ได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับการบริหารการศึกษา หรืออีกนัยหนึ่งก็คือขึ้นอยู่กับผู้บริหารการศึกษาของบ้านเมืองนั่นเอง หากประเทศใดได้นักบริหารการศึกษามีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความเข้าใจงานด้านการศึกษา และผลกระทบของการศึกษาต่อความก้าวหน้าของประชาชนและประเทศชาติแล้ว ประเทศนั้นก็จะมีความรุ่งเรืองในทุก ๆ ทาง ในทางตรงกันข้ามหากประเทศใดไม่มีนักบริหารการศึกษาก็เก่ง และทำงานโดยกำหนดเอาความก้าวหน้าและความรุ่งเรืองของประเทศชาติเป็นธงชัยแล้วก็ยากที่ประเทศนั้นจะรุ่งเรืองได้

สรุปได้ว่า ความสำคัญของการบริหารการศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความเจริญต่อคุณภาพของผลิตทางการศึกษาและต่อการพัฒนาการทุก ๆ ด้านของมนุษย์ที่เป็นทรัพยากรที่สำคัญของชาติ หากประเทศใดได้นักบริหารการศึกษามีความรู้ความสามารถอย่างแท้จริง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีความเข้าใจงานด้านการศึกษา สามารถพัฒนาการศึกษาของประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประเทศนั้นก็จะสามารถพัฒนาไปสู่มีความรุ่งเรืองในทุก ๆ ทางได้

### การบริหารสถานศึกษา

#### 1. ความหมายการบริหารสถานศึกษา

สถานศึกษาเป็นสถาบันสำคัญที่จะพัฒนาเยาวชนของชาติ ให้เป็นพลเมืองดี มีคุณภาพ จึงจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการที่ดี ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2542) ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง การจัดการ การช่วยเหลือส่งเสริมให้โรงเรียนได้ดำเนินกิจกรรมประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2546) ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง กิจกรรมการทำงานร่วมกันของกลุ่มคนในการให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียน โดยการทำให้เกิดความร่วมมือกันทั้งครู ผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนทั่วไป

ธีระ รุญเจริญ (2546) ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง การบริหารโรงเรียนตามนโยบายของรัฐ เป็นการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งกำหนดให้มีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการทั้งสี่ด้าน คือ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2553) ให้ความหมายการบริหารสถานศึกษาว่า หมายถึง การบริหารสถานศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของ สังคมในทุก ๆ ด้าน นับแต่ บุคลิก ความรู้ ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม เพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยควบคุมที่สิ่งแวดล้อมให้มีผลต่อบุคคลและอาศัยทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อให้บุคคลพัฒนาไปตรงตามเป้าหมายของสังคมที่ตนดำเนินชีวิตอยู่

สรุปได้ว่า การจัดแผนยุทธศาสตร์ในสถานศึกษา เพื่อให้ทำกิจกรรมการทำงานร่วมกันของกลุ่มคนในการให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียน โดยการทำให้เกิดความร่วมมือกันทั้งครู ผู้ปกครองนักเรียนและประชาชนทั่วไปบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง

## 2. ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) กล่าวถึง การบริหารสถานศึกษาว่า มีความสำคัญมากในการจัดการ ส่งเสริม ช่วยเหลือกันของผู้เกี่ยวข้องที่จะผลักดันให้การบริหารจัดการของสถานศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2548) กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาว่า ความสำคัญของการบริหารการจัดการศึกษาแนวใหม่ที่มีจุดมุ่งหมายให้สังคมทุกส่วนมีส่วนร่วมและรับผิดชอบการจัดการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต โดยมีเครือข่ายแหล่งการเรียนรู้โดยการกระจายอำนาจให้สถานศึกษามีความคล่องตัวและตัดสินใจดำเนินงานในขอบเขตที่รับผิดชอบ โดยให้ประชาชนองค์กรต่าง ๆ มีส่วนร่วมในเรื่องต่าง ๆ อย่างเหมาะสม

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544) กล่าวถึงการบริหารสถานศึกษาว่า ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบการบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้นจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ทุกประการ

เพราะว่าการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะกระทำเพียงลำพังคนเดียว แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ ผู้ร่วมงานแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกัน จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำเอาเทคนิควิธี และกระบวนการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิด ประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากการจัดการส่งเสริม ช่วยเหลือกันของผู้เกี่ยวข้องที่จะผลักดันให้การบริหารจัดการของสถานศึกษาบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่วางไว้ สะท้อนถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างมีระบบ เพราะถ้าระบบ การบริหารงานไม่ดีจะกระทบกระเทือนต่อส่วนอื่น ๆ ของหน่วยงาน นักบริหารที่ดีต้องรู้จักเลือก วิธีการบริหารที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะให้งานนั้นบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การบริหารงานนั้น จะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

### 3. ขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษา

ขอบข่ายงานสถานศึกษานั้นมีหลากหลาย ทั้งงานในหน้าที่ งานนโยบาย และงานฝาก จากหน่วยงานราชการอื่น ๆ ทั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดของนักการศึกษาทั้งใน ประเทศ และต่างประเทศ ซึ่งให้แนวคิดเกี่ยวกับขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาไว้ ดังนี้

แรมเซเยอร์ และคณะ (Ramseyer and others, 1955) ได้ทำการวิจัย ให้ฝ่ายการศึกษาของรัฐต่าง ๆ ในภาคใต้ของสหรัฐอเมริกา สรุปงานการศึกษาไว้ 8 ประเภท คือ

1. งานวิชาการ
2. งานธุรการ การเงิน และบริหารต่าง ๆ ของสถานศึกษา
3. งานการเป็นผู้นำของชุมชนที่สถานศึกษาตั้งอยู่
4. งานบริหารบุคลากร
5. งานอาคารสถานที่
6. งานจัดสรรรับ-ส่งนักเรียน
7. งานจัดระบบบริหารสถานศึกษาให้ถูกต้อง
8. งานปกครองดูแลนักเรียน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) มาตรา 39 ได้ กำหนดขอบข่ายงานสถานศึกษาไว้ 4 งาน คือ



## 1. การบริหารวิชาการ

### 1.1 แนวคิด

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้ สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญทำให้ สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการ เรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

### 1.2 วัตถุประสงค์

1.2.1 เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการฯ ได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น

1.2.2 เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาได้มาตรฐาน และมีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา และการประเมินคุณภาพภายในเพื่อ พัฒนาคณะ และ การประเมินจากหน่วยงานภายนอก

1.2.3 เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนจัดปัจจัยเกื้อหนุนการพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองตามความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และ ท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

1.2.4 เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ อย่าง กว้างขวาง

### 1.3 ขอบข่าย/ภารกิจ

1.3.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

1.3.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

1.3.3 การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน

1.3.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

1.3.5 การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

1.3.6 การพัฒนาแหล่งเรียนรู้

1.3.7 การนิเทศการศึกษา

1.3.8 การแนะแนวการศึกษา

1.3.9 การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

1.3.10 การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน

1.3.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น

1.3.12 การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว

องค์กรหน่วยงาน

## 2. การบริหารงบประมาณ

### 2.1 แนวคิด

การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษาเน้นความเป็นอิสระในการบริหารจัดการมีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษารวมทั้ง จัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อ ผู้เรียน

### 2.2 วัตถุประสงค์

2.2.1 เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้

2.2.2 เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ

2.2.3 เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้ อย่าง เพียงพอและมีประสิทธิภาพ

### 2.3 ขอบข่าย/ภารกิจ

#### 2.3.1 การจัดทำและเสนอของบประมาณ

- 1) การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา
- 2) การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา
- 3) การวิเคราะห์ความเหมาะสมการเสนอของบประมาณ

#### 2.3.2 การจัดสรรงบประมาณ

- 1) การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา
- 2) การเบิกจ่ายและการอนุมัติงบประมาณ
- 3) การโอนเงินงบประมาณ

ผลการดำเนินงาน

#### 2.3.3 การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการใช้เงินและ

- 1) การตรวจสอบติดตามการใช้เงินและผลการดำเนินงาน
- 2) การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน

#### 2.3.4 การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา

- 1) การจัดการทรัพยากร
- 2) การระดมทรัพยากร
- 3) การจัดหารายได้และผลประโยชน์
- 4) กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา
- 5) กองสวัสดิการเพื่อการศึกษา

#### 2.3.5 การบริหารการเงิน

- 1) การเบิกเงินจากคลัง
- 2) การรับเงิน
- 3) การเก็บรักษาเงิน
- 4) การจ่ายเงิน
- 5) การนำส่งเงิน
- 6) การกันเงินไว้เบิกเหลือมปี

#### 2.3.6 การบริหารบัญชี

- 1) การจัดทำบัญชีการเงิน
- 2) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน
- 3) การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียน และรายงาน

#### 2.3.7 การบริหารพัสดุและสินทรัพย์

- 1) การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา
- 2) การจัดหาพัสดุ
- 3) การกำหนดแบบรูปรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและจัดซื้อจัดจ้าง
- 4) การควบคุมดูแล บำรุงรักษา และจำหน่ายพัสดุ

### 3. การบริหารงานบุคคล

#### 3.1 แนวคิด

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษา เป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อีสุระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาลข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติมีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

### 3.2 วัตถุประสงค์

3.2.1 เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารงานบุคคลถูกต้อง รวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล

3.2.2 เพื่อส่งเสริมบุคลากร ให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจที่รับผิดชอบ ให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

3.2.3 เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ

3.2.4 เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

### 3.3 ขอบข่าย/ภารกิจ

3.3.1 การวางแผนอัตรากำลัง

3.3.2 การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง

3.3.3 การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ

3.3.4 วินัยและการรักษาวินัย

3.3.5 การออกจากราชการ

## 4. การบริหารทั่วไป

### 4.1 แนวคิด

การบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่น ๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการ การศึกษาทุกระดับ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### 4.2 วัตถุประสงค์

4.2.1 เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก ให้การปฏิบัติงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

4.2.2 เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชนซึ่งจะก่อให้เกิด ความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธา และให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

### 4.3 ขอบข่าย/ภารกิจ

4.3.1 การดำเนินงานธุรการ

4.3.2 งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4.3.3 การพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ

4.3.4 การประสานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา

4.3.5 การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร

4.3.6 งานเทคโนโลยีและสารสนเทศ

4.3.7 การส่งเสริมสนับสนุนด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร

และการบริหารทั่วไป

4.3.8 การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม

4.3.9 การจัดทำสำมะโนผู้เรียน

4.3.10 การรับนักเรียน

4.3.11 การส่งเสริมและประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบ

และตามอัธยาศัย

4.3.12 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

### 4. การบริหารสถานศึกษาเอกชน

การบริหารสถานศึกษาเอกชนรูปแบบการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคล

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ได้กำหนดให้มี การกระจายอำนาจและให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา จึงจัดให้มีการปฏิรูปการศึกษาขึ้น ทั้งนี้โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความรู้ ความสามารถและมีความสุข และได้มีการจัดระบบโครงสร้างและ กระบวนการจัดการศึกษาของชาติให้มีความเป็นเอกภาพเชิงนโยบาย รวมทั้งมีความหลากหลาย ในทางปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ดังปรากฏในบทบัญญัติ มาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 ความว่า “กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการและ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง”

ผลของการกระจายอำนาจดังกล่าวข้างต้น ทำให้สถานศึกษามีความคล่องตัวมีอิสระ ในการบริหารจัดการ เพื่อให้สถานศึกษามีความคล่องตัว มีอิสระในการบริหาร จัดการศึกษา และมีความเข้มแข็งยิ่งขึ้น รัฐบาลจึงกำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคล ทั้งนี้โดยได้ บัญญัติไว้ใน

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ตามความใน มาตรา 35 ที่ว่า “สถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียน มีฐานะเป็นนิติบุคคล เมื่อมีการยุบเลิกสถานศึกษาตามวาระหนึ่ง ให้ความเป็นนิติบุคคลสิ้นสุดลง”

#### ความหมายของนิติบุคคล

นิติบุคคล เป็นบุคคลที่กฎหมายสมมติขึ้น เพื่อให้มีสิทธิหน้าที่และสามารถทำกิจการอันเป็นการก่อกำเนิดสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ภายในขอบวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ ตามความในมาตรา 68-70 ได้ให้ความหมายตลอดจนสิทธิและหน้าที่ของนิติบุคคลไว้ พอสรุปได้ว่า นิติบุคคลจะมีขึ้นได้ก็แต่ด้วยอาศัยอำนาจแห่งบทบัญญัติทั้งหลายของประมวลกฎหมายนี้หรือกฎหมายอื่น ในส่วนของสิทธิและหน้าที่นั้นกำหนดไว้ว่า นิติบุคคลย่อมมีสิทธิและหน้าที่ต่าง ๆ บทบัญญัติทั้งปวงของกฎหมาย ภายในขอบวัตถุประสงค์ของตน ดังมีกำหนดไว้ในข้อบังคับหรือตราสารจัดตั้ง อนึ่งนิติบุคคลย่อมมีสิทธิและหน้าที่เหมือนบุคคลธรรมดา เว้นเสียแต่สิทธิและหน้าที่ซึ่งว่าโดยสภาพจะพึงมีพึงเป็นได้เฉพาะแก่บุคคลธรรมดาเท่านั้น นอกจากนี้ ได้มีผู้ให้ความหมายของนิติบุคคลไว้หลายประการ เช่น

วิจิตร ศรีสะอ้าน (2546) ให้ความหมายของนิติบุคคลว่า หมายถึง องค์กรหรือคณะบุคคลซึ่งกฎหมายสมมติให้เป็นบุคคล มีสิทธิและหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมาย

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2546) ให้ความหมายของนิติบุคคลว่า หมายถึง นิติบุคคลเป็นกลุ่มของบุคคลที่รวมตัวกันเพื่อทำกิจกรรมร่วมกัน ในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์หรือ เป้าประสงค์เดียวกัน และถ้ากลุ่มบุคคลเหล่านั้นต้องการให้กฎหมายรับรองสถานะความเป็นบุคคล ของตนเอง ก็ต้องไปจดทะเบียนเป็นนิติบุคคลต่อไป

สรุปได้ว่านิติบุคคล คือ องค์กร คณะบุคคล กลุ่มของบุคคลหรือทรัพย์สินที่รวมตัวกันซึ่งกฎหมายสมมติให้เป็นบุคคล เพื่อดำเนินธุรกรรมต่าง ๆ ตามกฎหมาย และมีการจดทะเบียนตามกฎหมาย และหรือมีการจัดตั้งขึ้น ตามข้อกำหนดแห่งกฎหมาย

นิติบุคคลแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ นิติบุคคลตามกฎหมายเอกชน และนิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน

นิติบุคคลตามกฎหมายเอกชน หมายถึง นิติบุคคลที่เกิดขึ้นตามบทบัญญัติแห่งประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์ โดยเกิดจากการรวมกลุ่มของบุคคลเพื่อจัดทำธุรกรรมต่าง ๆ และเพื่อให้กลุ่มบุคคลดังกล่าวสามารถจัดทำธุรกรรมได้ กฎหมายจึงกำหนดให้มีการจดทะเบียนเพื่อจัดตั้งเป็นนิติบุคคลขึ้น อนึ่งการจัดการรวมทรัพย์สินเป็นกองทุนเพื่อเป็นประโยชน์สาธารณะ โดยมีได้มุ่งผลกำไร เมื่อมีการจดทะเบียนแล้วย่อมเป็นนิติบุคคลเช่นกัน เช่น สมาคม มูลนิธิ เป็นต้น

นิติบุคคลตามกฎหมายมหาชน หมายถึง นิติบุคคลที่เกิดขึ้นโดยผลของกฎหมายที่กำหนดให้มีการจัดตั้งขึ้นเป็นการเฉพาะ เช่น กระทรวง ทบวง กรม องค์กรมหาชนของรัฐ เทศบาล

วัด และรวมถึงสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ ตามนัยแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 ความว่าสถานศึกษาที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามมาตรา 34 (2) เฉพาะที่เป็นโรงเรียนมีฐานะเป็นนิติบุคคล

จึงกล่าวได้ว่า สถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นนิติบุคคล ตามนัยแห่งบทบัญญัติของกฎหมายระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 35 ดังกล่าวมาข้างต้น

บทบาทอำนาจหน้าที่ของนิติบุคคลสถานศึกษา

นิติบุคคลสถานศึกษา จัดตั้งขึ้นโดยอาศัยอำนาจแห่งบทบัญญัติของกฎหมาย อันได้แก่ พระราชบัญญัติบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ 2546 มาตรา 35 ในส่วนของสิทธิหน้าที่ของนิติบุคคลสถานศึกษานั้น พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 บัญญัติไว้ในมาตรา 39 ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไป ไปยัง คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง และเมื่อพิจารณาถึง บทบาทอำนาจหน้าที่หรือสิทธิหน้าที่ของนิติบุคคลสถานศึกษาแล้ว เราจะพบว่านิติบุคคล สถานศึกษา นอกจากจะต้องดำเนินการตามวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษาแล้ว ยังมีสิทธิ และหน้าที่ตามกฎหมายกำหนดไว้ อาทิเช่น กฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายว่าด้วย ระเบียบบริหาร ราชการกระทรวงศึกษาธิการ กฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครู และบุคลากร ทางการศึกษา และกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องอีกด้วย

นอกจากนี้สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดระเบียบ การบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพอสรุปได้ว่า สถานศึกษามีวัตถุประสงค์และอำนาจหน้าที่ เพื่อจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ และกฎหมายว่าด้วยระเบียบ บริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นผู้แทนนิติบุคคลสถานศึกษา ดำเนินงานกิจการทั่วไปเกี่ยวกับบุคคลภายนอก ให้สถานศึกษามีอำนาจปกครองดูแลบำรุงรักษาใช้ และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินที่มีอุทิศให้สถานศึกษา ให้สถานศึกษารายงานสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาในกรณีที่นิติบุคคลสถานศึกษาถูกฟ้องคดี และในกรณีที่นิติบุคคลสถานศึกษาเป็น โจทย์ฟ้องในนามของตนให้กระทำได้เฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้สถานศึกษา โดยจะต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการและผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาที่สถานศึกษา นั้นสังกัด สถานศึกษาจะมีอิสระในการบริหารจัดการงบประมาณในส่วนของที่ตั้งไว้ สำหรับ สถานศึกษาตามที่ได้รับกำหนดวงเงินและได้รับมอบอำนาจ สถานศึกษามีอิสระในการบริหาร

จัดการเกี่ยวกับการพัสดุในส่วนที่อยู่ในความรับผิดชอบหรืออยู่ในวงเงินงบประมาณ ที่ได้รับมอบ การรับบริจาคเงินหรือทรัพย์สินที่มีผู้อุทิศให้สถานศึกษา ให้สถานศึกษารับบริจาคตามระเบียบ กระทรวงการคลัง และตามหลักเกณฑ์ที่คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนด การบริหารจัดการ การจัดการเกี่ยวกับการเงินและบัญชีสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบที่เลขาธิการคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานประกาศกำหนด การบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาให้เป็นไป ตามหลักเกณฑ์ ที่กำหนดในกฎหมายว่าด้วยระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2546)

### แนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาองค์กร หากทุกคนในองค์กรมีภาวะผู้นำเกิดขึ้นใน ตนเองก็จะทำให้การปฏิบัติงานในองค์กรประสบผลสำเร็จ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยนำพา องค์กรทุกองค์กรไปสู่ความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้

#### 1. ความหมายภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคุณลักษณะหนึ่งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล ซึ่งมีบทบาท ที่เหนือผู้อื่นโดยมีความสามารถในการชักจูง โน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตาม ซึ่งมีนักวิชาการ หลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำหลายมุมมองที่แตกต่างกัน ดังต่อไปนี้

Boles and Deverport (1975) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้และช่วยให้สมาชิกของกลุ่มสมปรารถนาในสิ่งที่ต้องการ โดยสิ่งที่ต้องการนั้น เป็นตัวกระตุ้นให้เข้ามาร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม

Daft (1999) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่ผู้นำ จะต้องเกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย อิทธิพล (Influence) ความตั้งใจ (Intention) ความรับผิดชอบส่วนบุคคล (Personal Responsibility) การเปลี่ยนแปลง (Change) การมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purpose) และมีการจูงใจผู้ตาม (Followers)

Maxwell (2011) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การมีอิทธิพล หรือการผลักดันและโน้มน้าวให้คนอื่นสิ่งต่าง ๆ เป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่เรื่อง ของตำแหน่งหน้าที่แต่จะเกี่ยวข้องกับผู้คน การสร้างความเปลี่ยนแปลง ความท้าทายและการส่งเสริม ให้เกิดความเจริญงอกงามในตัวของผู้ตามและการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุระดับสูงสุด



ทองใบ สุดชาติ (2549) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึงเป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

วิโรจน์ สารรัตนะ (2553) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง เป็นกระบวนการมีอิทธิพล (Influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (Objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง (Change)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ศิลปะของการมี อิทธิพลเหนือคน โดยคนเหล่านั้นมีความเชื่อฟังอย่างเต็มใจ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการอำนวยการ มีความมั่นใจในผู้นำนั้น เคารพนับถือ และให้ความร่วมมือผู้นำด้วยความจริงใจ เพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

## 2. ความหมายของผู้นำ

Stogdill (1974) ได้ศึกษารวบรวมงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำกว่า 163 เรื่อง ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1948-1970 จนทำให้สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ด้าน คือ 1) ลักษณะทางกาย (Physical Characteristics) ได้แก่ เป็นผู้มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ 2) ภูมิหลังทางสังคม (Social Background) ได้แก่ มีการศึกษาดี สถานะทางสังคมที่ดี 3) สติปัญญา (Intelligence) ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมาย 4) บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task Related Characteristics) ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำให้อดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ท้อแท้ต่ออุปสรรค และมุ่งมั่น และ 6) ลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่น ๆ มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคมเก่ง และเฉลียวฉลาด

Bothwell (1983) ได้ให้ความหมายว่าลักษณะผู้นำซึ่งผู้วิจัยส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมี 10 ประการ ดังนี้ 1) ความฉลาด (Intelligence) 2) เข้ากับผู้อื่นได้ดี (Ability to Get Along Well with Others) 3) มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค (Skill in the Area of Technical Competence) 4) สามารถจูงใจตนเองและผู้อื่น (Ability to Motivate Self and Others) 5) มีความมั่นคงในอารมณ์และควบคุมตนเอง (Emotional Stability and Self Control) 6) มีทักษะในด้านการวางแผนและจัดการ (Planning and Organizing Skills) 7) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ (Strong Desire to Achieve Task) 8) มีความสามารถใช้กระบวนการกลุ่ม (Ability to Use the Group Process) 9) เป็นผู้มี

ประสิทธิภาพและประสิทธิผล (to be Effective and Efficient) และ 10) มีความสามารถในด้าน การตัดสินใจ (Decisive)

James and Barry (1995) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ได้รับการยกย่อง และสรุปได้ว่า คุณลักษณะที่สำคัญที่สุด 4 ประการของผู้นำ ซึ่งเป็นบ่อเกิดแห่งความเชื่อถือ มีดังต่อไปนี้

1. ผู้นำจะต้องมีความซื่อสัตย์ (Being Honest) เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของ ผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่พูดจริง มีจริยธรรมเป็นหลักยึดสำหรับ ผู้อื่นทำให้ผู้อื่นไว้วางใจ

2. ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มองไปข้างหน้า (Being Forward-looking) ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่สามารถกำหนดทิศทางและคำนึงถึงอนาคตขององค์การ และจะต้องบอก ผู้ร่วมทางได้ว่าเขาจะเดินทางไปยังที่ใด

3. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ให้แรงดลใจ (Inspiring) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่กระตือรือร้น มีพลังมาก มีแนวคิดในทางบวกเกี่ยวกับอนาคต เป็นผู้ให้แรงดลใจแก่ผู้อื่น และจะต้องเป็นผู้ที่สามารถ สื่อสารแนวคิดหรือวิสัยทัศน์ให้กับบุคคลอื่น รวมถึงสนับสนุนให้ผู้อื่นกระทำตาม สิ่งสำคัญ ประการหนึ่งก็คือ ผู้นำจะต้องมีความมั่นใจในความสามารถที่จะดลใจผู้อื่น มิฉะนั้นแล้วก็จะทำให้ผู้นำ คนนั้นล้มเหลว ผู้นำจะต้องดลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นว่าจะสามารถไปสู่จุดหมาย ที่วางไว้ได้ โดยผู้นำจะต้องแสดงความกระตือรือร้นและความมีชีวิตชีวาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น

4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้มีความสามารถ (Being Competent) โดยไม่จำเป็นต้องเก่ง ทางด้านเทคโนโลยีของการทำงาน แต่จะต้องมีความสามารถตามตำแหน่งของผู้นำ และสภาพองค์การ ที่เขาทำงานอยู่ เช่น ผู้นำระดับสูงในองค์การจะถูกคาดหวังว่าเป็นผู้มีความสามารถในการวางแผน กลยุทธ์และการวางแผนและกำหนดนโยบาย ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเก่งทางเทคนิค

ณัฐพันธ์ เจริญนนท์ (2552) และสัมมา รณินิตย์ (2553) ประเด็นเกี่ยวกับผู้นำ ในมิติและมุมมองต่าง ๆ นั้น ได้รับการกล่าวถึงอยู่เสมอว่าต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และโปร่งใส ผู้บริหารในอนาคตต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถและมีจริยธรรมที่เหมาะสม ผู้นำจึงหมายถึง บุคคลหรือกลุ่มสมาชิกในแต่ละสถานการณ์ เพื่อทำหน้าที่นำพาหมู่คณะให้บรรลุวัตถุประสงค์ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้อำนาจที่มีอยู่ในการโน้มน้าวและกระตุ้นให้สมาชิกปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ บุคคลจะเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีองค์ประกอบ สรุปดังต่อไปนี้

1. ผู้นำ (Leader) บุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ซึ่งมักจะได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่ม

2. กลุ่มหรือหมู่คณะ (Group or Team) บุคคลหรือคณะบุคคลที่ปฏิบัติตามที่ ผู้นำต้องการ โดยจะต้องมีการประสานงานกัน และสนับสนุนต่อความก้าวหน้าขององค์การ

3. วัตถุประสงค์ (Objectives) หรือเป้าหมายที่กลุ่มต้องการ ซึ่งจะเป็นความต้องการร่วมที่กำหนดและชี้แจงโดยผู้นำ รวมทั้งได้รับการยอมรับจากสมาชิก

4. สถานการณ์ (Situation) ปรากฏการณ์หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งจะมีอิทธิพลทั้งในทิศทางบวก หรือมีอิทธิพลต่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งผู้นำจะต้องมีความเข้าใจและความสามารถใช้ประโยชน์จากสถานการณ์อย่างเต็มที่

5. สภาพแวดล้อม (Environment) ปัจจัยแวดล้อมภายนอกกลุ่ม โดยจะประกอบด้วยปัจจัยระดับต่าง ๆ ที่มีผลต่อโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานของกลุ่ม กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้นำในมิติและมุมมองต่าง ๆ นั้น ได้รับการกล่าวถึงอยู่เสมอว่าต้องเป็นผู้นำที่มี วิสัยทัศน์ และโปร่งใส ผู้บริหารในอนาคตต้องเป็นผู้นำที่มีความสามารถ และมีจริยธรรมที่เหมาะสมและคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ 1) ลักษณะทางกาย คือ มีบุคลิกภาพที่ดีแต่งกายเหมาะสม วางตัวเหมาะสม มีสุขภาพกายที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นมีวาจาไพเราะ เป็นต้น 2) ลักษณะทางจิตใจ คือ มีความซื่อสัตย์ มีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรับผิดชอบ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น และมุ่งมั่นพัฒนาผู้อื่น ซึ่งเป็นบ่อเกิดแห่งความเชื่อถือ

### 3. พฤติกรรมของภาวะผู้นำ

แนวคิดนี้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและประสิทธิผลตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไปโดยทำการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งผลสรุปที่สำคัญ ๆ มีดังต่อไปนี้

Covey (1989) ได้สรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำ (Leadership Behavior) ว่าเกิดจากวิถีคิดหรือกรอบการมองโลก (Paradigm) ของผู้นำ ซึ่งถูกกำหนดโดยสังคมและคนรอบข้าง พฤติกรรมภาวะผู้นำส่งผลให้ผู้นำพูด คิด และมีพฤติกรรมทั้งในแง่บวกและแง่ลบ การแสดงออกของพฤติกรรมผู้นำจะมีความเกี่ยวข้องกับลักษณะนิสัยและบุคลิกภาพของตัวผู้นำ การมีพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสมนั้นผู้นำต้องมีลักษณะนิสัยของคนที่มีประสิทธิผลสูงโดยให้ความสำคัญในเรื่องการฝึกตน คือด้านร่างกายและบุคลิกภาพ (Body) การเปิดใจ คือ จิตใจ (Heart) สติปัญญา (Mind) จิตวิญญาณ (Spirit) การมีมนุษยสัมพันธ์ คือ การดำรงชีพให้อยู่รอด (To Live) และอารมณ์และสังคม (To Love) โดยใช้จินตนาการและการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีหลักคุณธรรมในการดำรงชีวิต (Moral) และการสร้างแผนที่ชีวิตที่ดี (ID Plan)

Kotter (1996) และ Drucker (2005) ได้สรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำ (Leadership Behavior) ว่าเป็นกระบวนการเชิงสร้างสรรค์ที่ผู้นำใช้เสริมสร้างพลังอำนาจในตัวเอง (Creative Behavior Empowerment) การเปลี่ยนแปลงแบบมีส่วนร่วม (Collaborative Changing) และการสร้างแรงบันดาลใจมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Inspirational for Achievements)

Fullan (2001) ได้สรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเชิงสร้างสรรค์ต่อการสร้างแรงบันดาลใจและเสริมสร้างพลังให้กับผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามอย่างมีพลวัต เพื่อให้มีพฤติกรรมและความคาดหวังต่อการปฏิบัติงานร่วมกันอย่างมีศักยภาพ จนเกิดความสำเร็จและเกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีในด้านต่าง ๆ ขององค์กรและของตนเอง รวมทั้งทำให้เกิดความตระหนักและมีวิสัยทัศน์ร่วมต่อการกิจของทีมงานและองค์กร ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงยิ่งขึ้นของทีมงาน โดยใช้ทักษะความเป็นผู้นำกระทำการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Dynamic Intellectual and Development) และการสร้างวัฒนธรรมองค์กรและค่านิยมที่ดีงาน (Organizational Cultural and Shared Values Commitment)

Maxwell (2011) ได้สรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำว่า เป็นการแสดงออกของผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลทุกระดับโดยอาศัยกระบวนการแทรกเสริมและสร้างอิทธิพล (Influence) ต่อผู้ตามได้อย่างมีความเป็นธรรมชาติ รู้จักเรียนรู้พฤติกรรมที่เหมาะสมทั้งของผู้นำเองและผู้ตามอย่างต่อเนื่อง มีความสามารถในการพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้ตามให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อก้าวไปสู่ระดับของการบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ได้อย่างมีคุณภาพสูงขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง หากกล่าวโดยสรุปในภาพรวมเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำสามารถจำแนกระดับพฤติกรรมของภาวะผู้นำได้ 5 ระดับ ดังนี้

1. พฤติกรรมของภาวะผู้นำตามตำแหน่งหน้าที่ (Position) เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำตามตำแหน่งหน้าที่เน้นความเกี่ยวข้องกับสิทธิ (Right) ตามตำแหน่งที่ผู้คนยอมทำตาม กล่าวคือ ผู้ตามจะต้องยอมทำตามด้วยความเต็มใจ แต่พฤติกรรมของภาวะผู้นำในระดับนี้ผู้ตามยอมทำตามผู้นำแค่เพียงเพราะมีตำแหน่งเท่านั้น

2. พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สร้างการยอมรับ (Permission Team Member) เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่เน้นสร้างทีมงานโดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามยอมทำตามด้วยความเต็มใจ การมีพฤติกรรมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีจะเป็นจุดเริ่มต้นของความเชื่อถือ และความเชื่อมั่นในตัวผู้นำผู้ตามจะยอมทำตามผู้นำ เพราะให้ความเชื่อถือในตัวผู้นำ เช่น การให้ความใส่ใจในตัวผู้ตาม มีความเป็นธรรม สื่อความกับผู้ตามอยู่เสมอและการทำให้ผู้อื่นเป็นคนสำคัญ

3. พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มุ่งสร้างผลงาน (Production) เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่ผู้ตามยอมทำตาม เพราะผู้นำได้พิสูจน์ตัวเองแล้วว่ามีสามารถในการสร้างผลงาน การทำงานประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง มีพลังขับเคลื่อนที่จะทำให้สิ่งต่าง ๆ รอบตัวประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้น การที่ผู้นำมีพฤติกรรมที่มีแรงขับเคลื่อน (Momentum) ก็จะทำให้ลูกน้องมีความเชื่อมั่นว่า ผู้นำของเขาทำในสิ่งที่ถูกต้องเสมอ และจะมองว่าเป็นผู้นำในหัวใจ ถึงแม้สิ่งที่ทำอาจจะดูไม่ถูกต้องนัก แต่ก็รู้สึกว่าเป็นความผิดที่ยิ่งใหญ่ ปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้

#### 4. พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership)

เป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่คอยสร้างคนให้มีความก้าวหน้าในการทำงานเป็นพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่ลูกน้องยินยอมที่จะเป็นผู้ตามอย่างศรัทธา เพราะผู้นำได้พิสูจน์ให้พวกเขาเห็นจากการกระทำที่ได้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาและฝึกอบรมผู้ตามทุกระดับให้มีโอกาสเพิ่มพูนทักษะในด้านต่าง ๆ ทำให้เกิดความซื่อสัตย์ต่อองค์กร และจะซื่อสัตย์ต่อผู้นำด้วย เนื่องจากผู้นำได้ช่วยฝึกฝน อบรม และเพิ่มความมีคุณค่าให้เกิดขึ้นในตัวของผู้ตาม

#### 5. พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สมบูรณ์แบบ (Pinnacle) เป็นพฤติกรรมของ

ภาวะผู้นำที่นับได้ว่าเป็นระดับสูงสุด คือ ลูกน้องมีความเคารพนับถืออย่างบริสุทธิ์ใจ ยินยอมที่จะทำตาม เพราะรู้สึกว่าการช่วยพวกเขาเป็นช่วงระยะเวลาสั้น จนทำให้ได้รับการยอมรับ และให้ความเคารพนับถือว่าเป็นผู้นำที่ทำงานประสบความสำเร็จและมีจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำที่แท้จริงในความรู้สึกของลูกน้องอยู่ตลอดเวลา พฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สมบูรณ์แบบนั้นจะมุ่งสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง โดยให้ความสำคัญกับสมาชิกทุกคนในการมีบทบาทหน้าที่และการมีภาวะผู้นำร่วม เพื่อสร้างความโดดเด่นแก่สมาชิกในทีม โดยผ่านกระบวนการทำงานและการเรียนรู้ของทีมอย่างมีพลวัตร

Armstrong (2009) ได้สรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สามารถชักจูงและกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจไว้ ดังนี้

1. เป็นผู้วิสัยทัศน์และค่านิยมร่วม
2. ก้าวทันความเปลี่ยนแปลง
3. มีผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงานสูง
4. มีความทะเยอทะยานสูง
5. มีความความคิดสร้างสรรค์
6. สร้างความร่วมมือในทีม

Adair (2009) ได้สรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะด้านเกี่ยวกับพฤติกรรมของภาวะผู้นำที่สามารถชักจูงและกระตุ้นให้สมาชิกในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและด้วยความเต็มใจไว้ ดังนี้

1. ตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ
2. มีความน่าเชื่อถือ
3. มีความโดดเด่นสง่างาม
4. มีความกระฉับกระเฉงว่องไว
5. มีความอดทนสูง
6. จัดการกับความตึงเครียดได้ดี

7. มีความรับผิดชอบสูง
8. มองอุปสรรคเป็นเรื่องท้าทาย
9. มีความตั้งใจสูง

นอกจากนี้ Achua and Lussier (2013) ได้สรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำในยุคของคลื่นลูกที่สาม (The Third Wave) และการเตรียมผู้นำยุคใหม่เพื่อก้าวเข้าสู่โลกยุคคลื่นลูกที่สี่ (The Fourth Wave) ไว้ว่า ผู้นำยุคใหม่ต้องมีคุณลักษณะและพฤติกรรมเฉพาะด้านที่สำคัญ ดังนี้

1. รู้จักใช้กระบวนวิจัยและพัฒนาในการปฏิบัติงาน (Paradigm Shift Research)
2. เป็นผู้นำแห่งการเรียนรู้ทั่วทั้งองค์กร (Total Learning Leadership)
3. สื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effectiveness Communication)
4. มีวินัยในตนเอง (Self-Discipline)
5. มีวัฒนธรรมการปฏิบัติงานที่ดี (Good Culture Performance)
6. เป็นผู้มองเห็นไกล (Visibility)
7. มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Task Achievement Focus)

Dubin (2004) และ Yukl (2010) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำนั้นมีความหมายกว้างที่มาก ซ้ำยังขึ้นอยู่กับความเข้าใจของแต่ละบุคคล ตลอดจนเนื้อหาของเรื่องราวหรือสถานการณ์ที่กำลังกล่าวถึง โดยเราจะเห็นว่าหลายคนมักจะนึกถึงผู้นำประเทศ ผู้นำในสังคม ผู้นำทางความคิด ผู้นำทางวิทยาศาสตร์ ผู้นำทางศิลปะ ซึ่งมีความหมายหลากหลายแตกต่างกันไป ดังนั้น เพื่อให้มีความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำในองค์การจำกัดความของภาวะผู้นำ ตลอดจนทฤษฎีต่าง ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำ และเพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในองค์การได้อย่างเหมาะสมจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ดังนี้

#### 1. อำนาจและอิทธิพลของผู้นำ

อำนาจ (Power) เป็นปัจจัยเริ่มต้นของการเป็นผู้นำและการให้ภาวะผู้นำ ดังนั้น ก่อนที่จะทำการศึกษารื่องของผู้นำและภาวะผู้นำ เราควรจะต้องมีความเข้าใจความหมายของคำว่าอำนาจเสียก่อน เพราะการที่ผู้นำจะสามารถชี้นำและโน้มน้าวบุคคลอื่นให้คล้อยตามหรือปฏิบัติตามได้เขาจะต้องมีอำนาจในการชักจูงคนเหล่านั้นได้เสียก่อน ปกติเรามักจะมีความเข้าใจในทางลบกับอำนาจเนื่องจากมีประสบการณ์การใช้อำนาจในทางที่ผิด ความจริงอำนาจเป็นคำที่เป็นกลาง แต่สามารถจะก่อให้เกิดผลเป็นบวกหรือลบได้ ซึ่งอำนาจเป็นความสามารถที่จะทำให้บุคคลอื่นกระทำตามที่ใช้ใช้อำนาจต้องการ หรือเป็นความสามารถที่จะทำให้ปรากฏการณ์ต่าง ๆ เกิดขึ้นตามความต้องการ ซึ่งบุคคลจะใช้อำนาจทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เพื่อให้ได้มาในสิ่งที่เขาต้องการ

โดยอำนาจอาจเกิดจากตัวบุคคล (Personal Power) ซึ่งเป็นอำนาจที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่เกิดขึ้นจากการสร้างและสั่งสมมาของแต่ละบุคคลหรือได้จากตำแหน่ง (Position Power) เป็นอำนาจที่ได้รับการมอบหมายและแต่งตั้งภายในองค์การ เพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งสามารถปฏิบัติงานได้ตามขอบเขตที่ต้องการอำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลจะเกิดขึ้นจากตัวของบุคคลนั้น ๆ เอง โดยไม่ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง แต่จะได้มาจากความรู้ ทักษะความสามารถพิเศษ หรือจุดเด่นของแต่ละบุคคล ในขณะที่อำนาจที่ได้รับจากตำแหน่งนั้น จะเป็นอำนาจที่ได้รับมอบหมายหรือแต่งตั้งมา โดยที่แต่ละตำแหน่งในองค์การ จะมีอำนาจและหน้าที่แตกต่างกันไป โดยสามารถบอกถึงแหล่งที่มาของอำนาจ (Sources of Power) 2 ประเภท ได้แก่

### 1.1 อำนาจตามตำแหน่ง

เป็นอำนาจที่เกิดจากพื้นฐานของสิ่งที่มีมาพร้อมกับตำแหน่งงานที่ผู้บริหารหรือผู้นำสามารถให้แก่บุคคลอื่นได้ จะมีโดยทันทีเมื่อได้รับตำแหน่งตามสายงานในแต่ละองค์การจะถูกใช้อย่างไรและประสบความสำเร็จเพียงไหนมีความแตกต่างกันระหว่างผู้บริหารแต่ละคน แต่อำนาจเหล่านี้จะหมดไปเมื่อพ้นจากตำแหน่ง ได้แก่ อำนาจตามกฎหมาย อำนาจการบังคับ อำนาจการให้รางวัล และอำนาจทางข้อมูล ได้แก่

1.1.1 อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบตามตำแหน่งที่บุคคลดำรงอยู่ ทำให้มีอิทธิพลโดยตัวมันเองต่อบุคคลที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานหรือองค์การนั้น เช่น อำนาจของนายจ้าง หรือผู้จัดการบริษัทหรืออำนาจของเจ้าพนักงานตามกฎหมาย เช่น ตำรวจ ผู้พิพากษา ผู้ที่เกี่ยวข้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องยอมรับการกระทำและปฏิบัติตามคำสั่งหรือข้อกำหนดจากบุคคลซึ่งมีอำนาจตามกฎหมายนี้ โดยมีอาจหลีกเลี่ยง แม้ว่าการยอมรับนั้นทำให้มีข้อจำกัดในพฤติกรรมบางอย่างก็ตาม อำนาจตามกฎหมายมักจะใช้กันเสมอในกรณีเพื่อลดการขัดแย้ง เช่น เมื่อผู้มีอำนาจทำหน้าที่เป็นคนกลางไกล่เกลี่ยกรณีที่ขัดแย้งกัน หรือเมื่อต้องการให้ผู้ที่มิอำนาจน้อยกว่ายินยอมกระทำตามที่ตนเองต้องการ

1.1.2 อำนาจการบังคับ (Coercive Power) บุคคลจะมีอำนาจการบังคับเมื่อเขาสามารถกำหนดการลงโทษและยกเลิกรางวัล หรือสิทธิที่เคยมีของบุคคลอื่นในกลุ่มได้ถ้าการปฏิบัติของคนเหล่านั้นไม่เป็นที่ถูกต้องพอใจ ตำแหน่งต่าง ๆ มีอำนาจนี้ในระดับที่แตกต่างกัน การลงโทษพนักงานคนหนึ่งทำงานไม่เป็นที่พอใจของผู้นำจะเป็นการสร้างความคิดติดลบต่อพนักงานคนอื่น ๆ ให้พยายามทำงานให้ถูกต้องและเป็นที่ยอมรับมากขึ้น พนักงานจะหลีกเลี่ยงผู้นำที่ใช้อำนาจการบังคับและรู้สึกไม่ชอบผู้นำ พนักงานอาจกระทำตามที่ผู้นำต้องการแต่ไม่ยอมปฏิบัติสัมพันธ์ต่อกันอีกถ้าการใช้อำนาจนี้กระทำโดยโปร่งใส ให้เป็นที่เข้าใจชัดเจนถึงเหตุผล ผลดีก็มีมาก

1.1.3 อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) บุคคลจะมีอำนาจการให้รางวัลเมื่อเขาสามารถให้สิ่งซึ่งเป็นคุณประโยชน์ สิ่งที่คนอื่นต้องการและพอใจ

หรือขจัดความทุกข์ความเดือดร้อนให้แก่คนอื่นได้ เมื่อคนเหล่านั้นได้ปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว อำนาจนี้จะมากหรือน้อยเป็นไปตามระดับที่บุคคลอื่นประเมินคุณค่าของสิ่งที่จะได้รับ และโอกาสที่จะได้รับสิ่งนั้นถ้าอยู่ในระดับสูงก็ทำให้มีอำนาจมาก แต่ถ้าอยู่ในระดับต่ำอำนาจนี้จะลดน้อยลงไป การใช้อำนาจการให้รางวัลทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความมุ่งมั่นไปข้างหน้า พนักงานจะพยายามทำตามข้อกำหนดหรือคำสั่งคอยเสนอตัวเพื่อทำงาน เพิ่มความชอบพอในตัวผู้นำ และมีปฏิสัมพันธ์ด้วยในทางที่ดี แต่อำนาจการให้รางวัลก็มีผลร้ายในบางเงื่อนไข เช่น การให้รางวัลที่มากเกินไปอาจทำให้เกิดข้อสงสัยขึ้นในพนักงานบางส่วนว่าเขากำลังถูกซื้อเพื่อให้ทำอะไรที่ไม่เหมาะสมบางอย่างต่อไป ทำให้พนักงานส่วนนี้เริ่มลังเลที่จะทำงานต่อไป บางกลุ่มอาจเริ่มต่อต้านก็ได้

1.1.4 อำนาจทางข้อมูล (Informational Power) บุคคลจะมีอำนาจทางข้อมูลเมื่อผู้อื่นรับรู้ว่าเขาเป็นแหล่งของข้อมูลข่าวสารสำคัญแห่งเดียว ซึ่งไม่อาจหาจากที่อื่น และข้อมูลนั้นเป็นประโยชน์ต่อการทำงานหรือต่อการบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งได้ อำนาจนี้เกิดจากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อโต้แย้งโดยมีข้อมูลอ้างอิงที่ชัดเจนน่าเชื่อถือ ตำแหน่งผู้นำในองค์กรจะเป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงข้อมูลทางลึกขององค์กรได้มากตามระดับของตำแหน่ง ทำให้หัวหน้างานส่วนใหญ่มีอำนาจทางข้อมูลในระดับหนึ่ง

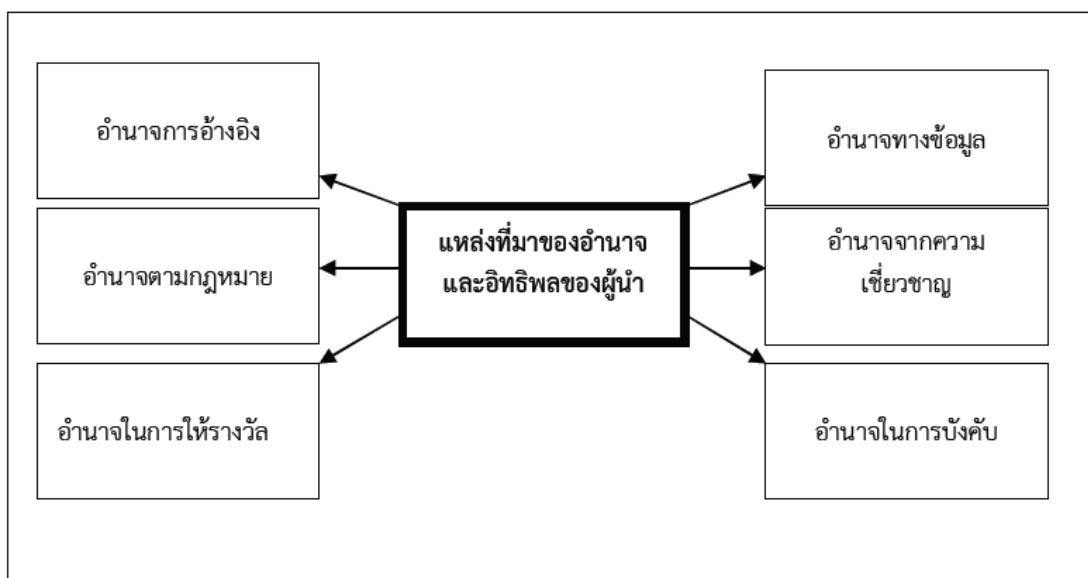
## 1.2 อำนาจส่วนบุคคล

เป็นอำนาจที่เกิดจากการรับรู้ของบุคคลอื่นที่มีต่อผู้นำ เป็นคุณลักษณะพิเศษส่วนบุคคลที่ผู้นำแต่ละคนมี พื้นฐานที่สำคัญสองอย่างได้แก่ อำนาจความเชี่ยวชาญ และอำนาจการอ้างอิง ได้แก่

1.2.1 อำนาจความเชี่ยวชาญ (Expert Power) บุคคลจะมีอำนาจความเชี่ยวชาญเมื่อบุคคลอื่นรับรู้และเห็นประจักษ์ในความรู้พิเศษหรือความชำนาญพิเศษบางประการในตัวเขา เป็นความเชี่ยวชาญและความรู้ที่เชื่อถือได้ เชื่อมั่นได้ ผู้ที่มีอำนาจนี้จะดึงดูดให้คนไปปรึกษาหรือพึ่งพาทางความคิด เมื่อต้องการความกระจ่างในเรื่องที่เขามีความเชี่ยวชาญ เขาสามารถให้คำตอบหรือความถูกต้องได้ อำนาจนี้อาจมีผลเสียอยู่บ้าง ถ้าทำให้คนอื่น ๆ ในองค์กรมีความรู้สึกว่าเขาเองไม่มีความหมาย

1.2.2 อำนาจการอ้างอิง (Referent Power) บุคคลจะมีอำนาจการอ้างอิงเมื่อคนอื่น ๆ อยากรจะเป็นหรืออยากจะทำเช่นเดียวกับตัวเขา เป็นความสามารถที่จะปลุกเร้าความเคารพ ความชื่นชมและความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นต่อตัวผู้นำ อำนาจนี้อยู่บนพื้นฐานทางอารมณ์ของผู้นำ พนักงานมีความต้องการผูกพันหรือเอาแบบอย่างจากผู้นำมากเท่าไร อำนาจการอ้างอิงก็ยิ่งมีเท่านั้น คนที่มีอำนาจการอ้างอิงสูงสามารถมีอิทธิพลต่อการคิดการกระทำของผู้อื่นได้มากกว่าที่กล่าวมาสามารถสรุปแนวคิดเกี่ยวกับอำนาจและอิทธิพลของผู้นำได้ดังภาพประกอบ





ภาพประกอบ 2 แหล่งที่มาของอำนาจและอิทธิพลของผู้ผู้นำ

นอกจากนี้ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) ได้กล่าวถึงแหล่งอำนาจและอิทธิพลของผู้ผู้นำที่มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านพฤติกรรม (Behavior Approach) อำนาจและอิทธิพลของผู้ผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมหรือแบบของผู้ผู้นำนั้นมักจะมุ่งไปที่พฤติกรรมอะไรบางอย่างของผู้ผู้นำที่ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ หรือผู้นำทำอะไรบางอย่างในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อค้นหาพฤติกรรมของผู้ผู้นำที่เหมาะสมหรือทำให้แต่ละภารกิจประสบความสำเร็จ สำหรับงานวิจัยกลุ่มที่สองจะศึกษามุ่งเน้นไปที่ความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของผู้ผู้นำ โดยหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้ผู้นำ กับความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานของผู้ตามพฤติกรรมของผู้ผู้นำที่นำมาพิจารณามักเป็นพฤติกรรมที่สำคัญ ๆ (Critical Incident) ของการบริหาร

2. ปัจจัยด้านคุณลักษณะ (Trait Approach) อำนาจและอิทธิพลของผู้ผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะเฉพาะของผู้ผู้นำ จะเห็นได้ว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณสมบัติพิเศษเหนือกว่าผู้ตาม

3. ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situation Approach) อำนาจและอิทธิพลของผู้ผู้นำมีความเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ที่มีผลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำนั้น เช่น ความมั่นคงของผู้ผู้นำ ลักษณะงานของผู้ผู้นำ ความสามารถและแรงจูงใจของผู้ตาม สภาพแวดล้อมภายนอก

ความคาดหวังและข้อเรียกร้องต่าง ๆ เกี่ยวกับงานของลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน และบุคคลภายนอก  
องค์การ

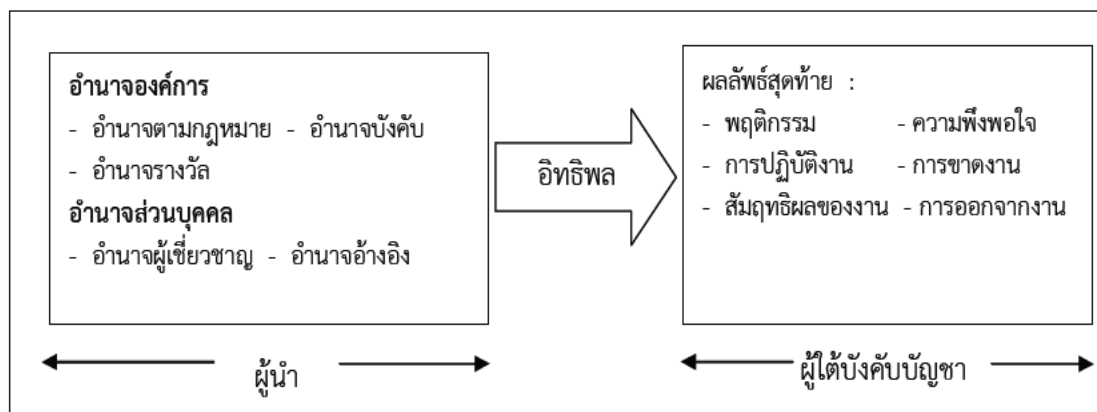
## 2. ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและอิทธิพลของภาวะผู้นำ

สุนทร โคตรบรรเทา (2551) ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจและอิทธิพลของภาวะผู้นำ ถือว่าเป็นกุญแจสำคัญของภาวะผู้นำซึ่งเป็นกระบวนการอิทธิพล (Influence Process) เป็นผลคุณ (Function) ของตัวประกอบของแหล่งอำนาจของผู้นำ (Leader's Source of Power) และระดับของการยอมรับด้วยความสนใจและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา (Degree of Acceptance with Interests and Needs of the Subordinates) โดยสามารถกำหนดที่มาของแหล่งอำนาจออกได้เป็นสองกลุ่ม คือ อำนาจองค์การ (Organizational Power) และแหล่งอำนาจส่วนบุคคล (Personal Power) ดังนี้

1. อำนาจองค์การ ได้แก่ อำนาจโดยกฎหมาย อำนาจรางวัล และอำนาจบังคับ ซึ่งเป็นอำนาจที่ฝ่ายบริหารนโยบายและวิธีการดำเนินงานเป็นตัวกำหนด
2. อำนาจส่วนบุคคล ได้แก่ อำนาจผู้เชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิง ซึ่งมีบุคลิกภาพของผู้นำเป็นตัวกำหนด

สัมมา รัตนิตย์ (2553) ได้กล่าวถึงประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับอำนาจและอิทธิพลของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. การมองภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการอิทธิพล (Process of Influence) ที่ผู้นำมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นด้วยการเหนี่ยวนำให้พฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้นไปในทิศทางที่ต้องการ
2. กระบวนการอิทธิพลเป็นแนวคิดหลักที่เกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม (Group Context) โดยมีสมาชิกกลุ่มที่ไม่เปลี่ยนแปลงเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้นำ ดังนั้นจึงเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก
3. ผู้นำใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มไปในทิศทางของเป้าหมายที่ต้องการให้กลุ่มบรรลุผล และในแง่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลการบรรลุเป้าหมายรวมถึงการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มอีกด้วย ซึ่งสามารถสรุปให้เห็นความสัมพันธ์ ปრაภฏตั้งภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แหล่งอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา

สรุปได้ว่า แหล่งอำนาจและอิทธิพลของภาวะผู้นำเป็นสิ่งผู้นำองค์การทั้งหลายต้องการมี เพื่อการบริหารหรือการจัดการที่ดี เพื่อให้องค์การตั้งอยู่ได้และจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่ดี ซึ่งหมายความว่า องค์การต้องการบุคคลที่มีความสามารถจัดการกับภาระหน้าที่ กิจกรรมต่าง ๆ และงานประจำในแต่ละวัน ไม่เช่นนั้น้องค์การจะต้องประสบปัญหาทุกระดับตั้งแต่ระดับล่างสู่ระดับสูงสุดขององค์การ และย่อมส่งผลต่อการบริหารที่ไม่ดีย่อมเกิดขึ้นในองค์การทันที อย่างไรก็ตาม บุคลากรในระดับสูงจำเป็นต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีทิศทางหรือความสามารถตามทันต่ออนาคต หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ อยู่ตลอดเวลา ในโลกยุคใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติ

#### 4. ลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

##### 4.1 ผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leaders)

Kouzes and Posner (2007) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยพิจารณาได้จากปัจจัยดังต่อไปนี้

ประเภทที่ 1 มีการประเมินผู้นำในด้านการปฏิบัติงานจริงของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การ เนื่องจากประสิทธิผลได้รับอิทธิพลมาจากปัจจัยหลายอย่าง ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำบางอย่างมีสหสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานในองค์การ

ประเภทที่ 2 มีการประเมินทางด้านความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา และของผู้บังคับบัญชา และการประเมินตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ลักษณะของผู้นำดังกล่าวนี้เหมาะสำหรับผู้นำที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาในเมืองใหญ่ ๆ ที่จะต้องจัดการกับเรื่องใหญ่ ๆ และสำคัญ ๆ และจะต้องเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์กับประชากรของสถานศึกษาที่มีพฤติกรรมหลากหลายในด้านความร่วมมือ

ประเภทที่ 3 การศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของผู้นำที่มีคะแนนการปฏิบัติงานต่ำจากการประเมินของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ถูกออกจากรางานหรือไม่ได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ซึ่งสามารถสรุปได้ตามตาราง 1

ตาราง 1 ความสัมพันธ์ของลักษณะและทักษะของผู้นำที่มีประสิทธิผล

ลักษณะ (Traits)	ทักษะ (Skills)
1. ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดี	1. มีความสามารถในการสร้างทีม
2. รับรู้สภาพแวดล้อมทางสังคม	2. มีทักษะทางความคิดรวบยอด
3. มีความทะเยอทะยานและใฝ่สัมฤทธิ์	3. มีความคิดสร้างสรรค์
4. มีความกล้าหาญ	4. เป็นนักการทูตและมีกุศโลบาย
5. มีความร่วมมือและทำงานเป็นทีม	5. เป็นคนพูดคล่องแคล่ว
6. มีความแน่วแน่	6. มีความรู้เรื่องงานกลุ่ม
7. พึ่งพาได้	7. มีการจัดการที่ดี
8. มีความโดดเด่น (ต้องการมีอิทธิพลต่อผู้อื่น)	8. มีความสามารถโน้มน้าวผู้อื่น
9. ขยันขันแข็ง (มีระดับกิจกรรมสูง)	9. มีทักษะทางสังคม
10. มีความอดทน	10. มีความเฉลียวฉลาด
11. มีความเชื่อมั่นตนเอง	
12. อดทนต่อความเครียด	
13. มีความรับผิดชอบ	

นอกจากนี้ Yukl (2010) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นต้องมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ที่กว้างไกล มองไปข้างหน้าและเห็นภาพอนาคตของการทำงานร่วมกันในองค์กร เป็นต้นแบบที่ดีแก่ผู้ตาม (Model the Way) มุ่งสร้างกระบวนการท้าทาย (Challenge the Process) กระตุ้นใจและพัฒนาผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (Inspire and Enable Others) ให้สามารถปฏิบัติงานให้เกิดผลลัพธ์ที่สูงขึ้นและได้มาตรฐานคุณภาพตามเป้าหมาย โดยอาศัยกระบวนการสร้างความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นพลังร่วมและเกิดภาวะผู้นำร่วมในกลุ่มอย่างไร้ขีดจำกัด

Lunenburg (2010) ได้อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพลเป็นพลังขับเคลื่อนและสะท้อนผลการปฏิบัติงานของผู้ตามไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

ด้วยการสร้างแรงจูงใจ การสร้างความร่วมมือคู่กับการแข่งขัน การเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง และการสร้างพันธมิตรในการพัฒนาองค์กรร่วมกันอย่างยั่งยืน การเป็นผู้นำที่ดี คือ เป็นผู้นำที่มีความรู้ กว้างไกลเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ในโลกยุคใหม่ และสามารถใช้ความรู้ที่มีอยู่พัฒนาวิธีการทำงานของคนอื่น หรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้สามารถปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น มีกลวิธีในการเสริมสร้างและพัฒนา ผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเก่งงาน สร้างความเคารพนับถือ ความซื่อสัตย์ ความมีคุณธรรมจริยธรรม ความไว้วางใจและการพัฒนาคุณลักษณะที่ดีให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาในระยะเวลาอันรวดเร็ว การพัฒนาคุณลักษณะไปสู่ความเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องอาศัยความสามารถเฉพาะตัวของผู้นำที่ต้อง พัฒนาโดยการฝึกอบรมและการเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้นำเอง จนสามารถพัฒนาไปสู่ ความเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะที่ดี ดังต่อไปนี้

1. สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลอย่างชัดเจน
2. มีผลการปฏิบัติงานที่สะท้อนถึงความสำเร็จต่อองค์การอย่างต่อเนื่อง
3. มีแรงจูงใจมุ่ง มุ่งมั่นต่อผลสัมฤทธิ์สูง
4. มีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างยั่งยืน

Fullan (2001) ได้กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) จะมีลักษณะ (Traits) ที่แตกต่างไป จากบุคคลอื่น ถ้าผู้นำไม่แตกต่างจากบุคคลอื่นคงไม่มีนักวิจัยหรือนักวิชาการคนใดทุ่มความสนใจ ใ้กับการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับภาวะผู้นำมากเหลือเกินเป็นที่ยอมรับและทราบกันแล้วว่า ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinates) ในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และได้มีคำถามมากมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่าอยู่ที่คุณสมบัติหรือลักษณะของผู้นำ ผู้ที่มีภาวะผู้นำ แตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำในด้านลักษณะบุคลิกภาพ คุณลักษณะทางร่างกาย แรงขับ และความต้องการหรือไม่ แล้วมีลักษณะและทักษะเฉพาะที่แยกให้เห็นระหว่างผู้นำที่ประสบความสำเร็จสูงและผู้นำไม่ประสบความสำเร็จอย่างไร ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากลักษณะของ ภาวะผู้นำในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถ (Capacity) ได้แก่ สติปัญญา (Intelligence) ความตื่นตัว (Alertness) ความคล่องในการพูด (Verbal Facility) ความเป็นต้นความคิด (Originality) และการตัดสินใจ (Judgment)
2. สัมฤทธิ์ผล (Achievement) ได้แก่ ความเป็นปราชญ์ (Scholarship) ความรู้ (Knowledge) และความสำเร็จด้านกีฬา (Sport Success)
3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ได้แก่ การพึ่งพาได้ (Dependability) ความริเริ่ม (Initiative) ความยืนหยัด (Persistence) ความเป็นนักสู้ (Aggressiveness) ความเชื่อมั่นตนเอง (Self-Confidence) และความต้องการความเป็นเลิศ (Desire of Excel)

#### 4. การมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ การมีกิจกรรม (Activity)

การคบหา(Sociability) ความร่วมมือ (Cooperation) การปรับตัว (Adaptability) และการมีอารมณ์ขัน(Humor)

#### 5. สถานภาพ (Status) ได้แก่ สถานภาพทางเศรษฐกิจสังคม

(Socio-Economic Status) และความเป็นผู้กว้างขวางมีคนนับหน้าถือตา (Popularity)

#### 4.2 ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership)

Hesselbein and Goldsmith (2006) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยสามารถอธิบายจากลักษณะบุคลิกภาพภายในและภายนอก (Personality) ความเป็นต้นแบบ (Models) และการแสดงออก (Performance) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาด้านกว้าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ความเด็ดเดี่ยว (Urgency) ความมีไฟแรงวัตตามระดับของการเป็นคนที่นำ คบค้าสมาคม เป็นคนเอาจริงกับงาน มีความเด็ดเดี่ยวและมีลักษณะเหมือนผู้นำ ซึ่งตรงกันข้ามกับคน เจียบคนเก็บตัวไม่สูงส่งกับคนอื่น สงวนท่าทีและหนีสังคม ไม่สู้หน้าคนอื่น ลักษณะบุคลิกภาพ (Personality Traits) ทั่วไปที่สัมพันธ์กับด้านนี้ได้แก่ ความโดดเด่นเหนือผู้อื่น (Dominance) ความสามารถเพื่อสถานภาพหรือการปรากฏตัวทางสังคม ความต้องการมีอำนาจ ความน่าคบค้า สมาคมและความเด็ดเดี่ยว (Urgency) หรือความแน่วแน่ (Assertiveness)

2. ความอ่อนโยน (Agreeableness) วัตรระดับเป็นคนเห็นใจผู้อื่น ให้ความร่วมมือ มีอารมณ์ดี และมีความอบอุ่น ตรงข้ามกับคนอารมณ์เสีย ไม่ยิ้มแย้มและคนเย็นชา ลักษณะบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับด้านนี้ได้แก่ ความน่ารัก (Likeability) การยอมตามอย่างเป็นมิตร (Friendly Compliance) ความต้องการพวกพ้อง (Affiliation) และความรัก (Love)

3. ความมีจิตสำนึก (Conscientiousness) ความมีจิตสำนึกเป็นการแยกให้เห็นความแตกต่างระหว่างคนที่ทำงานหนัก มีความพากเพียร มีการจัดการที่ดีและมีความรับผิดชอบ กับคนที่ผลิผลาม ไม่ตอบโต้ ฟังพาดไม่ได้ และเกียจคร้าน ลักษณะบุคลิกภาพที่จัดอยู่ในด้านนี้ได้แก่ ความรอบคอบ (Prudence) ความทะเยอทะยาน ความตั้งใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความพึงพาได้ การบังคับตนเอง และการทำางาน

4. ความมั่นคงในอารมณ์ (Emotional Stability) บุคลิกภาพในด้านนี้ เกี่ยวข้องกับการเป็นคนที่มิใจเยือกเย็น มีความมั่นคงในอารมณ์ ใจเย็นและมีความเชื่อมั่นในตนเอง ตรงกันข้ามกับคนที่มีความกังวลมีความไม่มั่นคงทางอารมณ์ มีความวุ่นวายใจ และเป็นคนเจ้าอารมณ์ ลักษณะบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับความมั่นคงในอารมณ์ ได้แก่ การเป็นโรคประสาท ความมั่นคงทาง อารมณ์การมีสุนทรียภาพในทางลบ (Negative Affectivity) และสุนทรียภาพ (Affect) เป็นต้น

5. ความเฉลียวฉลาด (Intellectual) บุคลิกภาพด้านนี้เกี่ยวข้องกับ การเป็นคนมีความคิด มีวัฒนธรรม มีใจกว้าง ละเอียดมีความอยากรู้อยากเห็น ตรงกันข้ามกับคนมีใจแคบ การเป็นผู้ปฏิบัติ และมีความสนใจแคบ ลักษณะบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับด้านนี้ได้แก่ วัฒนธรรมและความเปิดเผยต่อประสบการณ์

6. การเข้าใจในตนเอง (Focusing on Yourself) บุคลิกภาพด้านนี้เกี่ยวข้องกับการตระหนักถึงบทบาทและหน้าที่ของตนเอง (Self-Awareness) รวมถึงการรู้จักควบคุมตนเอง (Self-Control) ให้เป็นผู้ที่มีวินัยในตนเอง เพื่อให้สามารถใช้ความเป็นผู้นำในการนำผู้ตามให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน

7. การเข้าใจผู้อื่น (Focusing on Others) บุคลิกภาพด้านนี้เกี่ยวข้องกับความสามารถของผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น การสร้างความประทับใจแก่ผู้อื่น การเข้าใจในความแตกต่างและความหลากหลายของผู้อื่น

8. มีทักษะ (Skills) มีความรู้ (Knowledge) คุณลักษณะ (Trait) และทัศนคติ (Attitude) ที่เหมาะสม

9. มีสมรรถนะ (Competency) เกี่ยวกับการบริหารจัดการตนเอง การบริหารจัดการบุคคลอื่น การสมรรถนะเกี่ยวกับสังคม และมีความสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์

นอกจากนี้ Goleman (1998) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือผู้ที่มีภาวะผู้นำเป็นผู้ที่ชักนำ จูงใจ ชี้นำ ใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ ในการสร้างแรงจูงใจ หรือกระตุ้นให้หรือส่งเสริมให้เพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยินดีเต็มใจ พร้อมใจยินดีในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความกระตือรือร้นหรือร่วมดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ผู้นำต้องการหรือตามที่ผู้นำต้องการให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่ชักนำในการทำงานหรือดำเนินกิจกรรมที่ผู้นำนั้นรับผิดชอบหรือตามที่ผู้นำนั้นต้องการ ซึ่งสิ่งที่ผู้นำในปัจจุบันและในอนาคตควรมีเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำและเพื่อเป็นผู้นำที่สมบูรณ์อย่างแท้จริง ประกอบด้วยความสามารถที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการสร้างทีมงาน
2. ความสามารถในการทำงานแบบมีส่วนร่วม
3. ความสามารถในการสื่อสารแบบมีประสิทธิผล
4. ความสามารถเชิงวิสัยทัศน์ การวางแผนและการกำหนดเป้าหมายขององค์กร
5. ความสามารถในการดำเนินกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม
6. ความสามารถในการจัดการกับปัญหา

7. ความสามารถในการสร้างสรรค์นวัตกรรมความคิดสร้างสรรค์ และการริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงองค์การ

8. ความสามารถบริหารจัดการตนเอง

9. ความสามารถสร้างสัมพันธภาพในสังคม

10. ความสามารถในการจัดการอารมณ์

11. ความสามารถในการสอนงานและการเป็นที่เลี้ยง

## ทฤษฎีภาวะผู้นำ

สำหรับในประเทศไทยการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำเป็นการรวบรวมองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องจากนักการศึกษา นักวิชาการที่ทำการศึกษเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน ดังต่อไปนี้

### 1. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories)

การศึกษาเกี่ยวกับเรื่องของผู้นำและภาวะผู้นำมีใช้เรื่องใหม่ ความจริงมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมาเป็นเวลานานแล้ว เนื่องจากผู้นำมีอิทธิพลต่อการดำรงอยู่และพัฒนาการของสังคมทั้งประเทศในโลกตะวันออก และในโลกตะวันตกต่างก็ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดี ตลอดจนแบบแผนหรือวิธีการประพฤติดของผู้นำที่ดี โดยจะบันทึกอยู่ในหลักปรัชญา ความเชื่อทางศาสนา ศีลธรรมจริยธรรม หรือกฎระเบียบทางสังคมต่าง ๆ การศึกษาในยุคก่อนไม่ได้มีการวางหลักเกณฑ์และรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นทางการ จนกระทั่งถึงช่วงต่อระหว่างปลายศตวรรษที่ 19 กับต้นศตวรรษที่ 20 จึงได้เริ่มมีความสนใจที่จะศึกษาถึงแนวความคิดเรื่องภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ ตลอดจนถึงการเชื่อมต่อระหว่างภาวะผู้นำกับการบริหารธุรกิจ โดยที่การศึกษาด้านภาวะผู้นำนั้นสามารถแบ่งเป็น 3 แนวทางดังต่อไปนี้ (ณัฐพันธ์ เชาจรนนท์, 2552)

1. ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory) เป็นแนวคิดในสมัยเริ่มต้นที่สนใจศึกษาเรื่องของผู้นำและภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยมีความเชื่อว่าผู้นำที่ดีจะมีคุณสมบัติเฉพาะที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป หรือเกิดขึ้นมาเพื่อจะเป็นผู้นำหรือปกครองผู้อื่น

2. ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theory) เป็นแนวคิดในสมัยต่อมาที่ศึกษาพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการนำของเขา

3. ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory) เป็นการศึกษาความสำคัญของปัจจัยแวดล้อม และสถานการณ์ที่มีผลต่อการแสดงออกของผู้นำ โดยผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับข้อกำหนดของสถานการณ์ ซึ่งอาจจะตรงกับที่เราเรียกว่า “สถานการณ์สร้างวีรบุรุษแต่บางครั้งวีรบุรุษก็ต้องสร้างสถานการณ์



สมคิด บางโม (2552) ได้กล่าวถึงทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theories of Leadership) เป็นแนวความคิดในช่วงเริ่มต้นของการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ โดยการศึกษาในช่วงนั้นได้อาศัยความเชื่อและข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งถ่ายทอดมาจากอดีตที่กล่าวถึงผู้นำและลักษณะเด่นของผู้นำ ในสมัยเริ่มต้นนั้นมีความเชื่อว่าผู้นำจะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากธรรมดาทั่วไป จากการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นทางการตลอดช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา นั้นไม่สามารถให้ข้อสรุปที่แน่นอนถึงลักษณะของผู้นำได้ ถึงแม้ว่าบุคคลจะมีลักษณะบางประการที่สามารถบ่งชี้ถึงความเป็นผู้นำ ก็ไม่แน่ว่าบุคคลที่มีลักษณะดังกล่าวจะเป็นผู้นำที่ดี อาจจะกล่าวได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำนั้น มีข้อจำกัดตามที่จะได้กล่าว ดังต่อไปนี้

1. ไม่คำนึงถึงสภาพแวดล้อม แนวความคิดด้านลักษณะเฉพาะของผู้นำจะสนใจแต่ผู้นำและภาวะผู้นำ โดยมีได้ให้ความสำคัญต่อสถานการณ์และสมาชิกในกลุ่ม

2. ขาดข้อมูลสนับสนุนเชิงวิทยาศาสตร์ เนื่องจากอาศัยข้อมูลจากการสืบค้นทางประวัติศาสตร์ที่ไม่ได้มีการยอมรับและยืนยันอย่างชัดเจน ตลอดจนการเก็บรวบรวมข้อมูลยังไม่ได้ใช้วิธีการทางวิทยาศาสตร์และการวิจัยเข้ามามาประยุกต์ ทำให้เกิดความไม่แน่นอนและขาดความน่าเชื่อถือ

3. ไม่มีข้อสรุปที่แน่นอนยังไม่สามารถหาข้อสรุปที่แน่นอนตามหลักวิทยาศาสตร์ อีกทั้งเมื่อเวลาผ่านไป ลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำก็ได้เพิ่มมากขึ้น โดยที่บางลักษณะจะขัดแย้งกัน ในขณะที่ลักษณะบางประการที่พบในผู้นำก็สามารถพบได้ในบุคคลทั่วไป

## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)

ทฤษฎีพฤติกรรมเป็นแนวความคิดที่สนใจศึกษาถึงพฤติกรรมที่แสดงโดยผู้นำ ซึ่งจะมีผลต่อความสามารถในการนำของเขา โดยการศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำเริ่มได้รับความสนใจจากนักวิชาการตะวันตกในช่วงทศวรรษ 1930 เป็นต้นมา เนื่องจากการพิจารณาเพียงคุณลักษณะของผู้นำนั้นขาดความถูกต้องและความน่าเชื่อถือ ตลอดจนการศึกษาเทคนิคการจัดการในสมัยเริ่มต้น โดยเฉพาะการจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) ไม่สามารถแก้ไขปัญหาด้านการบริหารได้อย่างสมบูรณ์ จึงได้มีสถาบันการศึกษาและสถาบันทางวิชาการหลายแห่งในสหรัฐอเมริกา และประเทศตะวันออกให้ความสนใจที่จะทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและทำการวิจัย เพื่อหาข้อสรุปเกี่ยวกับการแสดงออกของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในลักษณะต่าง ๆ กัน โดยสามารถยกตัวอย่างการศึกษาที่สำคัญต่อพัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ (สัมมา รณินิตย์, 2553) ดังต่อไปนี้

1. การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa Studies) นักวิชาการของมหาวิทยาลัยไอโอวาได้ทำการทดลองเกี่ยวกับผลกระทบของภาวะผู้นำในช่วงปลายทศวรรษ 1930 โดยศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากนักศึกษาในมหาวิทยาลัย เพื่อศึกษาความชอบของสมาชิกที่มีต่อผู้นำแตกต่างกัน 3 ลักษณะ ได้แก่

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) หมายถึง ผู้นำที่เน้นถึง การบังคับบัญชาและการออกคำสั่ง (Commanding and Order Giving) เป็นสำคัญ ผู้นำชนิดนี้ มักจะทำการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นส่วนมาก และจะไม่ค่อยมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แก่ ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามากนัก สถานภาพของผู้นำชนิดนี้จะไปในลักษณะที่ว่าเป็นเจ้านาย (Boss) อย่างเด่นชัด ผู้นำดังกล่าวจะกระทำโดยมีการใช้อำนาจเป็นอย่างมากและจะสร้างบรรยากาศของ ความเกรงกลัวต่อผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเสมอ ทั้งนี้เพราะผู้นำนิยมใช้การให้รางวัลและลงโทษ ผู้นำแบบ เผด็จการจะมีอำนาจสูงสุดที่ตัวผู้นำ ผู้นำจะสั่งการและตัดสินใจโดยยึดถือความคิดตนเองเป็นใหญ่

1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) หมายถึง ผู้นำจะ เปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินงานของกลุ่ม โดยผู้นำเสนอความคิด และทำการตัดสินใจ ร่วมกับกลุ่ม โดยทั้งผู้นำและกลุ่มจะพยายามหาแนวทางแก้ปัญหาและข้อสรุปร่วมกัน ผู้นำชนิดนี้ จะมีลักษณะตรงกันข้ามกับผู้นำชนิดแรก ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญกับผู้ที่อยู่ใต้บังคับ บัญชามากกว่า และจะไม่เน้นถึงการใช้อำนาจหน้าที่หรือก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้บังคับบัญชา แต่จะเปิดโอกาสให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและพูดคุยด้วย ในการปฏิบัติงาน บริหารของผู้นำชนิดนี้มักจะเป็นไปในทำนองที่ว่าสิ่งต่าง ๆ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทุกคน ดังนั้นการแก้ไขปัญหามักให้ออกาสทุกฝ่ายเข้ามาร่วมพิจารณา ซึ่งอาจจะกระทำโดยมีการประชุม หรือจัดตั้งคณะกรรมการ

1.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez - Faire or Free-Rein Leader) หมายถึง ผู้นำจะจำกัดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนกับสมาชิกในกลุ่ม โดยที่ผู้นำจะทำหน้าที่ให้ข้อมูล และความช่วยเหลือที่จำเป็นแก่สมาชิก แต่จะปล่อยให้สมาชิกตัดสินใจเองตามความเหมาะสม โดยผู้นำจะไม่เข้าร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ผู้นำชนิดนี้จะแตกต่างจากผู้นำแบบประชาธิปไตยที่ว่า จะมีการปล่อยให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีอิสระเต็มที่ หรือปล่อยให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำ การใด ๆ ตามใจชอบได้ ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกมอบหมายให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ อย่างเต็มที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจจะได้รับสิทธิในการจัดทำแผนงานต่าง ๆ ได้ตามใจชอบ ผู้นำแบบนี้ จะเป็นเพียงผู้ผ่านเรื่องราวต่าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ค่อยให้ความสนใจ และเห็นความสำคัญของผู้นำที่ปฏิบัติตามแบบนี้ ทั้งนี้เพราะการกระทำดังกล่าวย่อมจะเป็นการ ปิดโอกาสไม่ให้ผู้บริหารมีสิทธิใช้อำนาจ

จากที่กล่าวมาแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ทั้ง 3 ลักษณะจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา ปรากฏดังตาราง 2

ตาราง 2 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำ

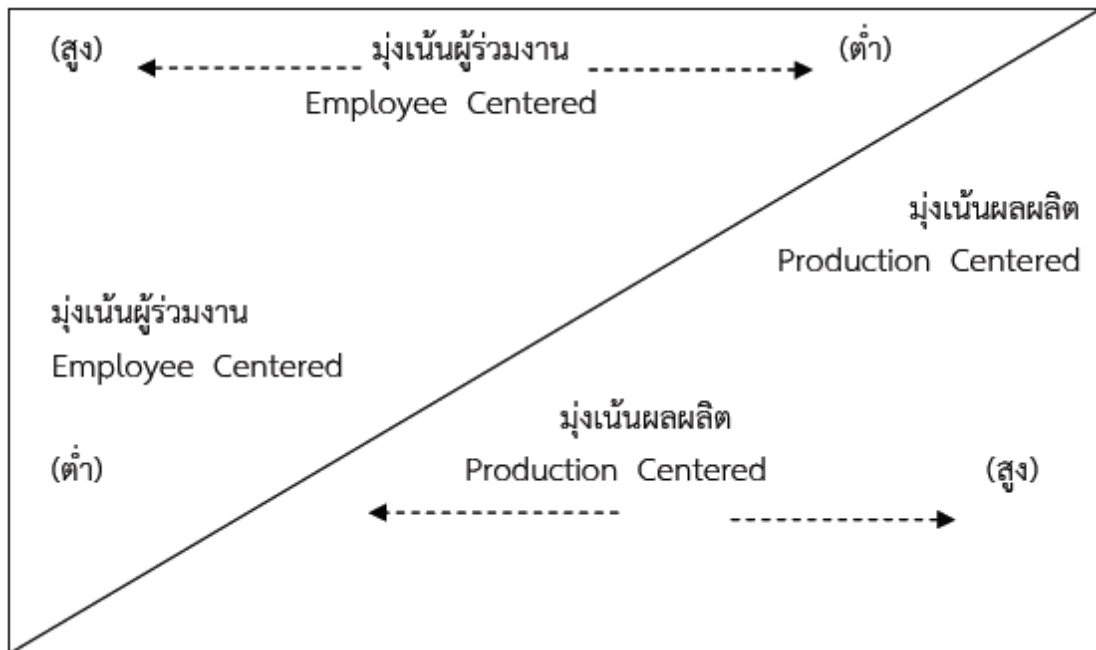
ผู้นำแบบเผด็จการ	ผู้นำแบบประชาธิปไตย	ผู้นำแบบเสรีนิยม
1. ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดนโยบายทุกอย่าง 2. เทคนิควิธีทำงานและกิจกรรมจะถูกสั่งการโดยผู้นำ 3. ผู้นำจะคอยสั่งงานแต่ละอย่างและจะคอยกำกับผู้ทำงานแต่ละคน 4. การตีหรือชมงานของกลุ่ม ผู้นำจะใช้วิธีว่ากล่าวตัวบุคคลโดยตรง และจะพยายามวางตัวเป็นทางการ	1. นโยบายต่างๆ จะกำหนดขึ้นโดยมีการปรึกษาและตัดสินใจโดยกลุ่ม 2. กิจกรรมจะถูกกำหนดขึ้นจากการปรึกษาของกลุ่ม โดยผู้นำจะให้แนวทางเลือก 3. สมาชิกในกลุ่มจะมีโอกาสเลือกผู้ทำงานร่วม และการแบ่งงานภายในกลุ่มจะทำโดยวิธีตกลงกันเอง 4. ในการตีหรือชม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงไม่ว่ากล่าวตัวบุคคล	1. กลุ่มหรือแต่ละคนจะมีเสรีภาพในการตัดสินใจ 2. ผู้นำจะจัดหาวัตถุดิบให้และยังจะคอยให้ข้อมูลเพิ่มเติมเมื่อต้องการ 3. ผู้นำจะไม่เข้ายุ่งเกี่ยวใดๆ 4. ผู้นำจะไม่พยายามพูดถึงกิจกรรมของสมาชิกและจะไม่พยายามกำกับกลุ่มแต่อย่างใดเลย

จากตาราง 2 การเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ของผู้นำจากผลการเก็บรวบรวมข้อมูลของมหาวิทยาลัยไอโอวา สามารถสรุปได้ว่า 1) สมาชิกในกลุ่มจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ และ 2) ผู้นำแบบเผด็จการและเสรีนิยมจะส่งผลให้กลุ่มมีลักษณะผูกพันระหว่างกลุ่มสูงกว่าที่มีผู้นำแบบประชาธิปไตย แต่ก็ได้บ่งถึงความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของผู้นำแต่ละลักษณะอย่างไรก็ดี การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวาได้ส่งผลให้เกิดการตื่นตัวของแนวความคิดด้านพฤติกรรมศาสตร์ (Behavior Science) และมนุษยสัมพันธ์ (Human Relations) ซึ่งผลักดันให้เกิดการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำในมิติต่างๆ

2. การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) ในช่วงต่อของทศวรรษที่ 1940 และ 1950 กลุ่มนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้สนใจที่จะศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำ (Leadership Style) ที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่มหรือองค์การ โดยมีผลการศึกษาน่าสนใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน 2 ลักษณะ (Yukl, 2010) ดังต่อไปนี้

2.1 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิต (Production Centered) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและผลลัพธ์ โดยผู้นำจะมีพฤติกรรมที่มุ่งเน้นให้สมาชิกทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ส่วนตัวสมาชิกเป็นเพียงปัจจัยที่ทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

2.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผู้ร่วมงาน (Employee Centered) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่ม โดยที่ผู้นำจะให้ความสนใจและเอาใจใส่กับปัญหาต่าง ๆ ทั้งในที่ทำงานและเรื่องส่วนตัวที่เกิดขึ้นของสมาชิก ซึ่งสามารถแสดงดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

จากแบบจำลองแสดงให้เห็นว่า การศึกษาภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลผลิตและผู้ร่วมงานของมหาวิทยาลัยมิชิแกนจะไม่ชี้ชัดว่าผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน แต่ก็เป็นการศึกษาที่สำคัญของทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่ได้รับความสนใจ และมีการกล่าวถึงมาจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากการศึกษาที่พิจารณาภาวะผู้นำของผู้จัดการ และพยายามจัดกลุ่มพฤติกรรมโดยอาศัยหลักการวิจัยและการศึกษาทางวิทยาศาสตร์

2.3 การศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ (Ohio State Studies) ในช่วงปลายทศวรรษที่ 1940 นักวิจัยของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอได้สนใจที่จะศึกษาถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยใช้แบบสอบถามความเป็นผู้นำ และสามารถสรุปปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำแต่ละคนได้เป็น 2 ลักษณะ (Yukl, 2010) ดังต่อไปนี้

2.3.1 ภาวะผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างงาน (Initiating Structure) ผู้นำจะกำหนดเป้าหมาย จัดทำแผนการและรายละเอียดในการปฏิบัติงานแล้วชี้้นำให้สมาชิกในกลุ่ม

ตามผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูง เห็นได้จากการที่เขาพิถีพิถันในการมอบหมายงานและคาดหวังว่าคนงานเหล่านั้นจะปฏิบัติงานอย่างสุดฝีมือ เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และจะเน้นถึงกำหนดเวลาที่ต้องทำให้เสร็จด้วย

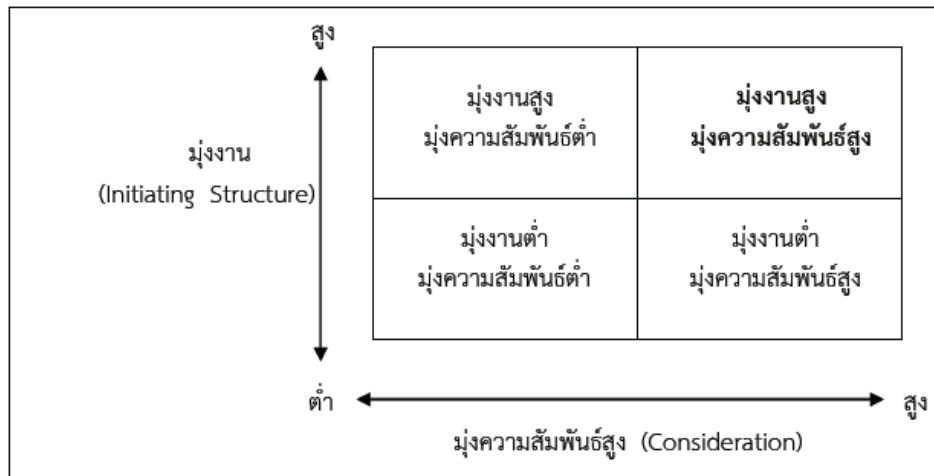
### 2.3.2 ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคล (Consideration)

ผู้นำจะให้ความเป็นกันเองกับสมาชิกในกลุ่ม มีการปฏิบัติกับสมาชิกอย่างเสมอภาค และจะแสดงออกถึงความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความเห็นคิดและความรู้สึกของสมาชิก ทำให้ความสัมพันธ์ในด้านทำงานออกมาในรูปความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Mutual Trust) การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้างและมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคลของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอสามารถเปรียบเทียบความแตกต่างของพฤติกรรมผู้นำ ปรากฏดังตาราง 3

ตาราง 3 เปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งสร้างโครงสร้างและมุ่งความสัมพันธ์ของบุคคล

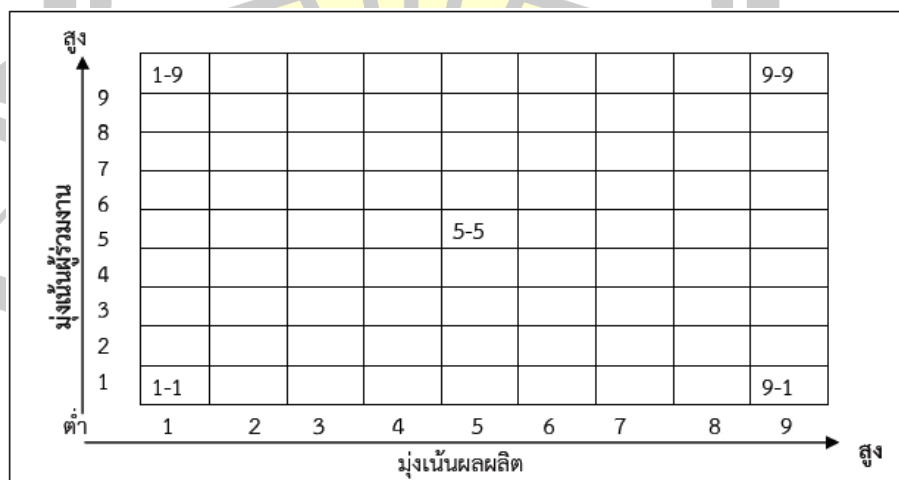
พฤติกรรมผู้นำแบบสร้างน้ำใจ	พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งสร้างโครงสร้าง
1. เป็นกันเอง	1. วางแผน
2. ให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	2. ประสานงาน
3. ยอมรับในตัวผู้บังคับบัญชา	3. สั่งการ
4. เปิดตัวสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา	4. แก้ไขปัญหา
5. คอยช่วยเหลือสนับสนุน	5. ระบุขอบเขตและบทบาทของ
6. รักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา	ผู้ใต้บังคับบัญชา
	6. ตำแหน่งงานที่ต่ำกว่ามาตรฐาน
	7. สร้างความกดดันต่อลูกน้อง

จากตาราง 3 การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกนและมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอจะมีความคล้ายคลึงกัน แต่การศึกษาของรัฐโอไฮโอไม่ได้แยกปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำของบุคคลอย่างเด็ดขาด แต่ผู้นำแสดงพฤติกรรมทั้งสองในอัตราต่าง ๆ ตามลักษณะของตน โดยผู้นำอาจจะมีลักษณะที่มุ่งสร้างงานและความสัมพันธ์ส่วนบุคคล มุ่งโครงสร้างงานเพียงอย่างเดียว มุ่งความสัมพันธ์เพียงอย่างเดียว หรืออาจจะไม่สนใจเลยเลยทั้งสองลักษณะก็เป็นได้ ซึ่งการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอได้รับการยอมรับและยอมรับจนถึงปัจจุบันจากคำกล่าวที่ว่า “ผู้นำที่ดีจะต้องเก่งทั้งคนและเก่งทั้งงาน” โดยสามารถแสดงเป็นภาพประกอบให้เห็นตัวอย่างได้อย่างชัดเจน (Yukl, 2010)



ภาพประกอบ 5 แบบจำลองของผู้นำที่มุงสร้างโครงสร้างและมุงความสัมพันธ์ของบุคคล

2.4 ตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหาร (Managerial Grid) ภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมศาสตร์มาประยุกต์เป็นตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหาร (Managerial Grid) ซึ่งในบางครั้งอาจจะถูกเรียกว่า ตาข่ายพฤติกรรมผู้นำ (Leadership) ซึ่งได้รับการยอมรับนำไปใช้งาน และกล่าวอ้างถึงอยู่เสมอ Blake และ Mouton กล่าวถึงภาวะผู้นำที่มุงเน้นผลผลิต (Concern for Production) และภาวะผู้นำที่มุงเน้นผู้ร่วมงาน (Concern for People) โดยจัดภาวะผู้นำลงในแกนอ้างอิง ซึ่งจะแทนภาวะผู้นำที่มุงเน้นผลผลิตในแกน X และภาวะผู้นำแบบมุงผู้ร่วมงานจะแทนในแกน Y โดยที่ทั้งสองแกนจะตั้งฉากกัน และแต่ละแกนจะมีหน่วยตั้งแต่ 1 ถึง 9 เรียงจากพฤติกรรมน้อยไปมาก ซึ่งสามารถแสดงการจัดคู่อันดับได้ 5 คู่อันดับ ดังนี้ (DuBrin, 2012)



ภาพประกอบ 6 แบบจำลองตาข่ายพฤติกรรมกรรมการบริหาร

จากภาพประกอบประกอบ 6 สามารถอธิบายรายละเอียดเกี่ยวกับตาข่าย

พฤติกรรมกรการบริหาร (Managerial Grid) ตามลำดับ ดังนี้คู่อันดับที่ 1 คือ (1, 1) หมายถึง ผู้นำแบบปล่อยปละเลย (Impoverished Leadership) หรือผู้นำที่ไม่เหมาะสม เนื่องจากผู้นำจะปล่อยปละเลยโดยไม่ให้ความสนใจต่อทั้งผลผลิตและความรู้สึกของผู้ร่วมงาน ทำให้การทำงานไม่มีการวางแผนมอบหมายงาน ติดตาม และตรวจสอบ ตลอดจนไม่สนใจต่อความเป็นไปของสมาชิกในหน่วยงาน ซึ่งผู้นำประเภทนี้คู่อันดับที่ 2 คือ (9, 1) หมายถึง ผู้นำแบบมุ่งผลงาน (Production Pusher) จะมุ่งความสนใจไปที่งานสูง โดยจะวางแผน มอบหมายงาน และควบคุมให้ผลผลิตเป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ แต่จะไม่ค่อยสนใจต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน โดยเฉพาะความสัมพันธ์ส่วนบุคคลซึ่งผู้นำประเภทนี้อาจจะเรียกว่า ผู้นำแบบเผด็จการ

คู่อันดับที่ 3 คือ (1, 9) หมายถึง ผู้นำแบบนำมุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Country Club Leader) ผู้นำจะให้ความสนใจกับความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างตัวเขาในฐานะหัวหน้ากับสมาชิกในกลุ่มโดยเน้นกิจกรรมต่างๆ ทางสังคมแต่จะไม่ให้ความสนใจต่อผลผลิตหรือผลงานขององค์กร ซึ่งผู้นำประเภทนี้อาจจะเรียกว่า ผู้นำสโมสร

คู่อันดับที่ 4 คือ (9, 9) หมายถึง ผู้นำแบบนักสร้างกลุ่ม (Team Builder) หรือผู้นำในอุดมคติ โดยนักสร้างทีมจะให้ความสำคัญกับทั้งผลผลิตขององค์กร และความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกในกลุ่มเป็นอย่างมาก ผู้นำแบบสร้างทีมจะเป็นผู้นำที่ดีที่สุดในตาข่ายพฤติกรรมกรการบริหารเพียงแต่เป็นเรื่องยากที่องค์กรหรือหน่วยงานจะมีบุคคลที่พร้อมทั้งสองด้านอยู่ในคนเดียวกัน องค์กรที่ดีถ้าบุคคลผ่านการฝึกฝนและการพัฒนาแล้ว เขาก็จะสามารถพัฒนาตนเองเข้าสู่ภาวะผู้นำแบบอุดมคติได้

คู่อันดับที่ 5 คือ (5, 5) หมายถึง ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง (Middle-of-the Road Leader) หรือผู้นำแบบปานกลาง ผู้นำแบบนี้จะให้ความสำคัญกับผลผลิตขององค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในระดับปานกลาง ซึ่งจะทำงานในองค์กรดำเนินไปได้ในระดับหนึ่งพร้อมทั้งหน่วยงานก็มีความสัมพันธ์กันพอสมควรแต่ก็ยังไม่เพียงพอที่จะทำให้การดำเนินของกลุ่มมีความเป็นเลิศได้โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่ต้องการผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ

สรุปได้ว่า การอธิบายถึงภาวะผู้นำของบุคคลที่แสดงออกโดยสัมพันธ์กับคู่อันดับในตาข่ายพฤติกรรมกรการบริหารได้หลายลักษณะตามคุณสมบัติของบุคคล ซึ่งอาจจะพัฒนาและเปลี่ยนแปลงได้ โดยการพิจารณาจากคู่อันดับที่มีความสำคัญในการอ้างอิงและอธิบายภาวะผู้นำของบุคคลเป็น 5 คู่อันดับ จะเห็นได้ชัดเจนว่าทฤษฎีตาข่ายพฤติกรรมกรการบริหารได้รับความสนใจและนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้บริหารทั้งในสหรัฐอเมริกาและประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทยด้วย ซึ่งมีการนำเอาเทคนิคตาข่ายพฤติกรรมกรการบริหารไปประยุกต์ใช้งานในเชิงพาณิชย์จนถึงปัจจุบัน

จากทฤษฎีดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า ผู้นำที่ตีเน้นควรมีทั้งการมุ่งเน้นผู้ร่วมงานสูงและมุ่งเน้นผลผลิตสูง จึงจะทำให้เกิดความพึงพอใจร่วมกันทั้งผู้นำและผู้ร่วมงานตลอดไป

## 2.5 ทฤษฎี X และทฤษฎี Y

Douglas McGregor นักบริหารและนักวิชาการชาวสหรัฐอเมริกา ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับคนไว้ในหนังสือ The Human Side of Enterprise เป็น 2 แนวทาง ซึ่งเป็นที่รู้จักกันในชื่อทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งอธิบาย (DuBrin, 2012) ได้ดังนี้

1. ทฤษฎี X จะมองคนในแง่ลบว่า คนส่วนใหญ่มีลักษณะเห็นแก่ตัว เกียจคร้าน ไม่รับผิดชอบและไม่รู้จักความเจริญก้าวหน้า ซึ่งต้องปจจัยทางวัตถุ (Objects) เช่น เงินหรือสิ่งของเป็นเครื่องกระตุ้น ประกอบกับการควบคุมโดยผู้บังคับบัญชาที่เข้มงวด
2. ทฤษฎี Y มองคนในแง่บวก และมีความเชื่อว่าโดยทั่วไปแล้วแต่ละคนจะมีลักษณะโดยธรรมชาติที่ต้องการจะทำงาน ต้องการรับผิดชอบ มีเหตุผล และรักความเจริญก้าวหน้า สามารถให้ทำงานโดยไม่ต้องควบคุมได้

สรุปได้ว่า ทฤษฎี X เป็นแนวคิดของผู้บริหารสมัยก่อนที่มีต่อคน ที่เน้นถึงการสั่งการและการควบคุม เพราะเชื่อว่าคนไม่ชอบทำงานและไม่รับความผิดชอบ ส่วนทฤษฎี Y นั้นมองคนตามสภาพความเป็นจริงและยุติธรรม เห็นส่วนดีของคนบ้าง การใช้ทฤษฎีนี้มาเป็นหลักการบริหารคือการสร้างโอกาสและเปิดช่องทางให้คนได้แสดงความรู้ความสามารถในการแก้ปัญหา

สรุปได้ว่า แนวความคิดด้านพฤติกรรมของผู้นำจะให้ความสำคัญและมุ่งเน้นการศึกษาถึงลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีได้ให้ความสำคัญต่อสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์มากนักแต่ในความเป็นจริงแล้วมีบางสถานการณ์ที่ต้องการผู้นำที่มีลักษณะเด่นเฉพาะด้าน แต่ในทางตรงกันข้ามก็มีอีกหลายสถานการณ์เช่นกันที่ต้องการผู้นำที่มีลักษณะแตกต่างกันซึ่งจะสามารถทำงานที่ออกมาประสบความสำเร็จได้ใกล้เคียงกัน การศึกษาพฤติกรรมผู้นำยังถูกวิจารณ์ถึงความถูกต้องและเชื่อถือได้ในการเก็บรวบรวมและการประมวลข้อมูล ตลอดจนการไปใช้และได้รับการยอมรับอย่างเป็นสากล (Universal) และได้มีการศึกษาเปรียบเทียบข้ามวัฒนธรรม (Cross Cultural Study) เพื่อชี้ให้เห็นผลลัพธ์ของความสอดคล้องและตรงกันข้าม

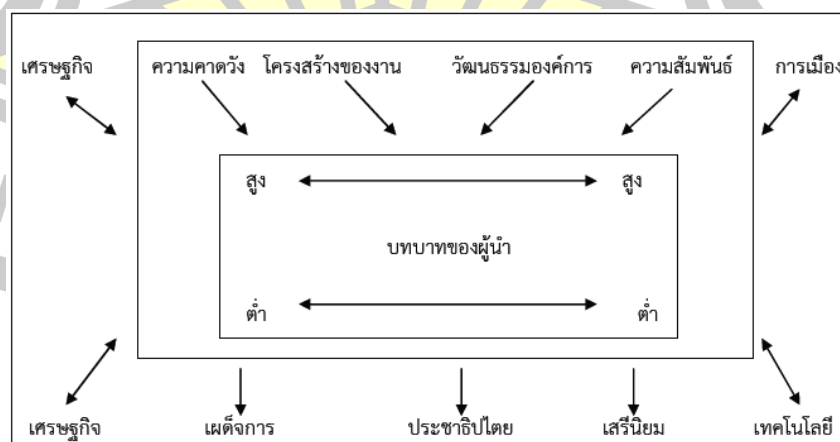
### 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Theories)

จากการศึกษาแนวความคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผ่านมา พบว่า จะให้ความสำคัญกับตัวผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำค่อนข้างสูง โดยที่ผู้ศึกษาไม่ได้ให้ความสนใจปัจจัยหรือองค์ประกอบอื่น ๆ ตามที่ได้กล่าวมาในตอนต้นว่าความหมายของภาวะผู้นำนั้นจะประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ ผู้นำคงไม่สามารถแสดงศักยภาพได้หากขาดปัจจัยแวดล้อม ซึ่งปัจจัยแวดล้อมนี้อาจจะก่อให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคต่อการนำของผู้นำ



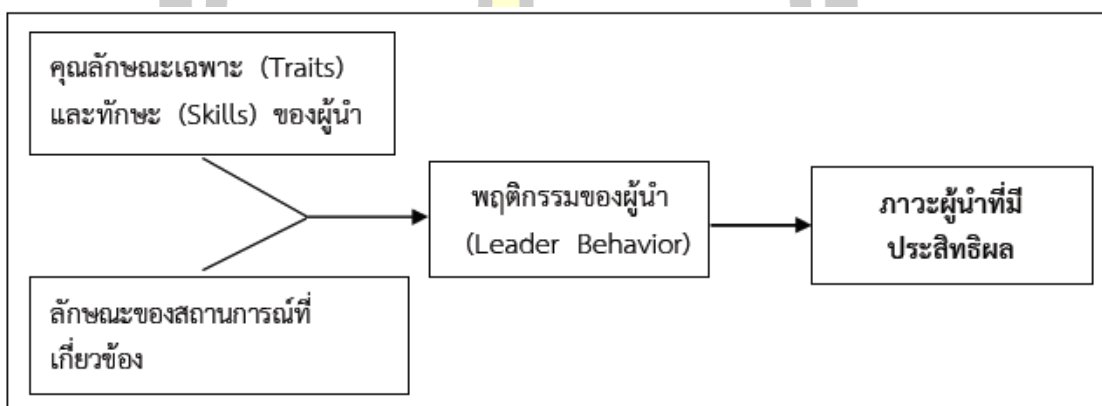
แต่ละคน ดังนั้นทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory) จะพิจารณาถึงสถานการณ์เป็นหลัก เพื่อที่ผู้นำจะสามารถเลือกใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมได้ในแต่ละสถานการณ์ตามที่จะกล่าวถึง (DuBrin, 2012) ดังต่อไปนี้

1. ความคาดหวังและความพร้อมของผู้ร่วมงาน (Expectation and Readiness) เป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารงานของหัวหน้างานหรือผู้นำ เนื่องจากความคาดหวังและความพร้อมจะมีผลโดยตรงต่อการตอบสนองต่อการนำ ดังนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานหรือการนำจึงต้องมีการเตรียมพร้อมของสมาชิก ซึ่งอาจจะทำได้โดยการฝึกอบรมหรือสัมมนา
2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) ความซับซ้อนและความยากหรือง่ายของงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้ภาวะผู้นำ ผู้นำสามารถจะปล่อยให้ผู้ตามทำงานอย่างเต็มที่ถ้างานไม่มีความซับซ้อนและสมาชิกมีความชำนาญในการปฏิบัติ ในทางตรงกันข้ามถ้ามีความซับซ้อนและสมาชิกขาดความชำนาญ ผู้นำจะต้องดูแลเอาใจใส่คอยติดตามผลงานมากขึ้น
3. วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) เป็นกรอบและเกณฑ์ในการแสดงออกของสมาชิก โดยสมาชิกต้องปฏิบัติตัวสอดคล้องกับบรรทัดฐานและค่านิยมขององค์การสมาชิกที่อยู่ในองค์การที่เป็นอนุรักษ์นิยม (Conservative) ย่อมมีพฤติกรรมตามประเพณีนิยมที่เน้นความมั่นคง ซึ่งแตกต่างจากองค์การสมัยใหม่ให้ความสำคัญกับการแสดงออกและความคิดสร้างสรรค์
4. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader-Follower Relationship) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการใช้ภาวะผู้นำ เนื่องจากความใกล้ชิดและคุ้นเคย ทำให้ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างทราบว่าอีกฝ่ายจะทำอะไรหรือมีความคาดหวังอย่างไรจากแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีสถานการณ์ของภาวะผู้นำสามารถสรุปขอบเขตและปัจจัยที่เกี่ยวข้องได้ตามภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำ

นอกจากนี้ Hoy and Miskel (2008) ได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์หรือภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Theories) ไว้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำในเรื่องของสถานการณ์เกิดจากการศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำไปอีกขั้นหนึ่งต่อจากเรื่องพฤติกรรมของผู้นำที่ถูกวิจารณ์ว่า แบบของผู้นำแบบใดแบบหนึ่งอาจไม่ใช่เป็นแบบที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ก็ได้ กล่าวได้ว่าคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์หรือเงื่อนไขบางอย่างที่เหมาะสมจึงจะบริหารจัดการภายในหน่วยงานหรือองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จได้ซึ่งสามารถอธิบายสรุปได้ตามภาพประกอบ



ภาพประกอบ 8 แสดงรูปแบบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์

### 1. ตัวแบบผู้นำตามสถานการณ์ของเฟรด ฟิตเลอร์ (Fiedler's Contingency Model)

หากกล่าวถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำกับการจัดการองค์การต่าง ๆ ที่มีความซับซ้อนมากขึ้น วิสัยทัศน์ถูกเปลี่ยนแปลงให้เข้าใจง่ายขึ้น เป็นแนวคิดเกี่ยวกับปฏิสัมพันธ์อันซับซ้อนระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม พบว่า แบบแผนเกิดจากพฤติกรรมในภาวะหน้าที่กับพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ พฤติกรรมในภาวะหน้าที่ หมายถึง การที่ผู้นำเข้าไปจัดวางบทบาทของผู้คนและสมาชิกภายในกลุ่มแต่ละคนต้องทำอะไร เมื่อไร ที่ไหนและอะไร ตามมาตรฐานของงาน ซึ่งอาจรวมไปถึงการกำหนดรูปแบบขององค์การและช่องทางในการสื่อสาร ส่วนพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพ คือ การที่ผู้นำไปสร้างสัมพันธภาพกับพนักงานหรือสมาชิกของกลุ่ม ให้ความสนับสนุนแก่ผู้อื่นมีการสื่อสารช่วยเหลือการทำงานกลุ่ม ซึ่งแสดงให้เห็นได้ชัดเจนว่าลักษณะหรือบุคลิกภาพของผู้นำเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของการเป็นผู้นำ ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550)

ตาราง 4 ความสอดคล้องระหว่างสถานการณ์กับรูปแบบของผู้นำ

สถานที่		1	2	3	4	5	6	7	8
ตัวแปรทางสถานการณ์	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก	ดี	ดี	ดี	ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี	ไม่ดี
	โครงสร้างของงาน	แข็ง	แข็ง	อ่อน	อ่อน	แข็ง	แข็ง	อ่อน	อ่อน
	อำนาจผู้นำ	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย	มาก	น้อย
ความน่าพึงพอใจของสถานการณ์	น่าพึงพอใจมาก ←→			น่าพึงพอใจปานกลาง ←→			ไม่น่าพึงพอใจมาก ←→		
รูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์	↓ ↓ ↓ ↓			↓ ↓ ↓ ↓			↓ ↓ ↓ ↓		
	ผู้นำเน้นงาน			ผู้นำเน้นความสัมพันธ์			ผู้นำเน้นงาน		

จากตาราง 4 แสดงให้เห็นว่ากรอบแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำที่ดีอยู่ที่ความเหมาะสมระหว่างแบบของผู้นำ (Leadership Style) กับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Situational Demands) ของฟีตเลอร์สามารถวัดได้โดยให้ผู้ทำแบบทดสอบอธิบายถึง “ผู้ร่วมงานที่ชอบทำงานด้วยน้อยที่สุด” แล้วให้คะแนนผู้นั้นตามตัวเลือกต่าง ๆ 1-8 คุณลักษณะ มีระดับคะแนน 1-8 คะแนน LPC จะเป็นตัวบอกว่าผู้ทำแบบทดสอบมีแนวโน้มเป็นผู้นำแบบเน้นงาน (Task-Oriented) หรือเน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented) หากคะแนน LPC สูงจะเป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ ถ้าคะแนน LPC ต่ำจะเป็นผู้นำที่เน้นงาน สถานการณ์ของผู้นำ ประกอบด้วยตัวแปร 3 ตัว ซึ่งเป็นตัวควบคุมสถานการณ์ที่สร้างความพึงพอใจหรือไม่แก่ผู้นำ ได้แก่ คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Quality of Leader-Member Relations) ระดับโครงสร้างของงาน (The Degree of Task Structure) และอำนาจของผู้นำ (Position Power) คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก สามารถวัดได้จากเจตคติของสมาชิก หรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ โดยวัดความเข้มข้นของคุณภาพ

ความสัมพันธ์ออกมาเป็น “ดี” หรือ “ไม่ดี” หากสมาชิกมีความเชื่อถือ เคารพสนับสนุนผู้นำก็นับว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับดี สถานการณ์ที่น่าพึงพอใจสำหรับผู้นำ ระดับโครงสร้างของงานสามารถวัดได้จาก เนื้อหา ขั้นตอนและเป้าหมายของงานว่ามีความชัดเจนเพียงใด โดยวัดความเข้มข้นของระดับโครงสร้างของงานออกมาเป็น “แข็ง” หรือ “อ่อน” หากโครงสร้างของงานมีความชัดเจนถือว่าโครงสร้างของงานแข็ง จะส่งผลให้เกิดสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจ อำนาจของผู้นำสามารถวัดได้จากระดับอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการที่ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยวัดความเข้มข้นของอำนาจผู้นำออกเป็น “มากหรือน้อย” หากผู้นำมีอำนาจในการวางแผน สั่งการติดตาม ประเมินผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาถือว่ามีความอำนาจในตำแหน่งมาก จะสร้างสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจสำหรับผู้นำ

สรุปได้ว่า แบบจำลองของฟีดเลอร์ ได้ผสมผสานตัวแปรทางสถานการณ์ออกมาเป็นสถานการณ์ของผู้นำ 8 สถานการณ์ ในแต่ละสถานการณ์จะมีระดับความน่าพึงพอใจแตกต่างกัน เช่น สถานการณ์ที่ 1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกเป็นไปได้อย่างดี โครงสร้างของงานแข็งและอำนาจของผู้นำมีมาก จะเป็นสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมากที่สุด ขณะที่สถานการณ์ที่ 8 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกไม่ดี โครงสร้างของงานอ่อนและอำนาจของผู้นำมีน้อย จะเป็นสถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจมากที่สุด นอกจากนี้ ฟีดเลอร์ยังอธิบายไว้ว่า สถานการณ์ที่ 1, 2, 3 เป็นสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมาก สถานการณ์ที่ 7, 8 เป็นสถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจมาก รูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์ทั้งสองนี้ คือ ผู้นำแบบเน้นงาน (Task-Oriented) ส่วนสถานการณ์ที่ 4, 5, 6 เป็นสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจระดับปานกลาง รูปแบบที่สอดคล้องคือ ผู้นำแบบเน้นความสัมพันธ์ (Relationship Oriented) โดยฟีดเลอร์ให้เหตุผลว่า การที่ผู้นำเน้นงานเป็นรูปแบบที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมาก และไม่น่าพึงพอใจมากเพราะตามสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมาก คนมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน งานมีโครงสร้างชัดเจน ผู้นำมีอำนาจมาก สิ่งที่ต้องทำคือผลักดันให้งานบรรลุเป้าหมาย ขณะที่สถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจมาก ความสัมพันธ์ของคนไม่ดี โครงสร้างไม่ชัดเจน อำนาจผู้นำน้อย จึงต้องสนใจเรื่องงานให้มาก เพราะความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิกไม่ดีอยู่แล้ว จึงไม่ต้องสนใจเรื่องความสัมพันธ์ ส่วนในสถานการณ์ที่มีระดับความน่าพึงพอใจปานกลางผู้นำต้องเน้นเรื่องความสัมพันธ์กับคน เพราะจะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่ดีให้เกิดแก่กลุ่ม ช่วยให้อำนาจของผู้นำมีอำนาจเพิ่มขึ้น และแก้ไขโครงสร้างที่ไม่ชัดเจนให้ดำเนินงานไปได้

2. ทฤษฎีความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Theory)

กรอบแนวคิดตามสถานการณ์ของพอล เฮอร์เชย์ (Paul Hersey) และเคนบลันชาร์ด (Ken Blanchard) ได้กล่าวถึงผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องปรับรูปแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับความพร้อม (Readiness) ของผู้ปฏิบัติงานความพร้อมในที่นี้หมายถึง ความสามารถ (Ability) และความมุ่งมั่นหรือความเต็มใจ (Willingness) ของผู้ปฏิบัติงาน

ในการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนจะมีความพร้อมในลักษณะที่มีความแตกต่างกันตามแนวคิดของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด ได้แบ่งกลุ่มของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ 4 กลุ่ม (Achua and Lussier, 2013) ดังนี้

1. ผู้ปฏิบัติงานที่ขาดความสามารถและมุ่งมั่นในการทำงาน (R1) เป็นผู้มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ
2. ผู้ปฏิบัติงานที่ขาดความสามารถแต่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน (R2) พร้อมเป็นผู้มีความอยู่ในระดับปานกลาง
3. ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถแต่ขาดความมุ่งมั่นในการทำงาน (R3) พร้อมเป็นผู้มีความอยู่ในระดับปานกลาง-สูง
4. ผู้ปฏิบัติงานที่มีความสามารถ และมีความมุ่งมั่นในการทำงาน เป็นผู้มีความพร้อมอยู่ในระดับสูง

หากพิจารณาลักษณะความพร้อมของผู้ตามที่แตกต่างกันดังกล่าวนี้ จำเป็นต้องใช้ผู้นำที่มีคุณลักษณะและพฤติกรรมในการทำงานที่แตกต่างกัน จึงเกิดรูปแบบภาวะผู้นำที่ต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ คือ ความพร้อมของผู้ตามอย่างเหมาะสม คือ

1. ผู้นำแบบสั่งงาน (Telling) จะมีพฤติกรรมที่ให้ความสำคัญกับผลผลิตมากให้ความสำคัญกับคนน้อย มีการออกคำสั่งให้ปฏิบัติ และควบคุมการทำงานทุกขั้นตอน ซึ่งจะเหมาะกับผู้ตามประเภท R1 ซึ่งมีความพร้อมต่ำ
2. ผู้นำแบบสอนงาน (Selling) ผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมแบบมุ่งงานและมุ่งคน มีการอธิบายแนะนำ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้ซักถามเกี่ยวกับขั้นตอนในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเหมาะสมกับผู้ตามประเภท R2 เพราะเป็นผู้ที่มีความเต็มใจในการทำงาน แต่ขาดความรู้ทักษะในการทำงาน
3. ผู้นำแบบร่วมงาน (Participating) ผู้นำแบบนี้จะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมาก แต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ซึ่งจะเหมาะสมกับความพร้อมผู้ตามประเภทนี้คือเขามีความรู้ ความสามารถในการทำงานมากแต่ขาดความเต็มใจ เพราะผู้นำไม่เอาใจใส่หรือให้ความสำคัญบุคคลเหล่านี้ คือ ผู้อาวุโสทั้งหลายในหน่วยงานนั่นเอง พฤติกรรมของผู้นำจะต้องใช้การระดมความคิดจากกลุ่ม เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ กำหนดวิธีการและเป้าหมายของงาน
4. ผู้นำแบบมอบหมายงาน (Delegating) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบที่ให้ความสำคัญกับคนและงานน้อยทั้งคู่ จะควบคุมดูแลในลักษณะกว้างๆ เพียงกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ขององค์กร ส่วนการปฏิบัติงาน การตัดสินใจจะมอบหมายให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีอิสระในการ

ดำเนินงาน เพราะผู้ตามประเภทนี้มีความพร้อมทั้งความสามารถ และความเต็มใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งสามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน ดังรูปภาพประกอบ



ภาพประกอบ 9 รูปแบบภาวะผู้นำของเฮอริชีย์และบลินชาร์ด

### 3. ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ในการบริหารระดับสูง

Dubrin (2004) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ในการบริหารระดับสูง (Contingency Leadership in the Executive Suite) จากการค้นคว้าหาแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูงด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งทำโดยวิธีสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงสรุปได้ว่าผู้บริหารระดับสูงสามารถสร้างสภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ได้ 5 แนวคิด ซึ่งสรุปปัจจัยเชิงสถานการณ์สำหรับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ดังนี้

1. แนวคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Approach) เป็นการวิเคราะห์โครงสร้างอย่างเป็นระบบ โดยปราศจากอคติเกี่ยวกับจุดแข็ง และจุดอ่อน ตลอดทั้งภารกิจขององค์กรผู้บริหารระดับสูงของบริษัทจะใช้วิธีการทดสอบและการออกแบบการปฏิบัติงานด้วยกลยุทธ์เวลาส่วนใหญ่ของผู้นำจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมการวิเคราะห์สถานการณ์ โดยใช้เวลาถึง 80% กับปัจจัยภายนอก เช่น ลูกค้า คู่แข่ง ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยี และแนวโน้มตลาด ผู้บริหารระดับสูง

ควรใช้แนวคิดเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งความสำคัญที่เทคโนโลยี ภูมิศาสตร์ หรือปัจจัยเชิงสถานการณ์อื่น ๆ ซึ่งจะต้องใช้แนวคิดเชิงกลยุทธ์

## 2. แนวคิดด้านมนุษย์เป็นสินทรัพย์ (Human Asset Approach)

ผู้บริหารระดับสูงและคณะผู้ทำงานต้องจัดโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร ผู้บริหารระดับสูงจะใช้วิธีนี้ โดยเชื่อว่าการสร้างกลยุทธ์ด้านมนุษย์ ถือว่าเป็นงานที่สำคัญซึ่งจะทำได้โดยการบริหารให้บุคคลเกิดการเติบโตและพัฒนา ผู้บริหารระดับสูงจะใช้เวลาทั้งหมดของเขาในกิจกรรมด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น การสรรหา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการวางแผนงานอาชีพ เป้าหมายที่สำคัญของแนวคิดด้านมนุษย์เป็นสินทรัพย์ คือ การพัฒนาหน่วยธุรกิจนั้น

## 3. แนวคิดความเชี่ยวชาญ (Expertise Approach) ความเชื่อที่ว่า

ความรับผิดชอบที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง คือการเลือกและการเผยแพร่ตัวองค์กรในสาขาที่เชี่ยวชาญซึ่งจะทำให้องค์กรได้เปรียบเทียบการแข่งขันจะมีการอุทิศเวลาทำงานส่วนใหญ่ให้แก่กิจกรรมด้านความเชี่ยวชาญโดยจะการอุปถัมภ์ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ในความเชี่ยวชาญนี้ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้คือการวิจัยเทคโนโลยีใหม่ ๆ

## 4. แนวคิดการสกัดกั้น (Box Approach) แนวคิดนี้จะเกิดขึ้นด้วยการ

สร้างการสื่อสาร และการดูแลด้วยการควบคุมอย่างใกล้ชิด การควบคุมมีหลายรูปแบบ รวมถึง การตรวจสอบด้านการเงิน การสร้างกฎเกณฑ์ วิธีการดำเนินงาน การสร้างคุณค่าสำหรับผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับสูงซึ่งใช้แนวคิดการสกัดกั้น (Box Approach) จะอุทิศเวลาทำงานเป็นจำนวนมากเพื่อพิจารณาสิ่งที่เบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน และยังใช้เวลาเพื่อให้รางวัลกับพนักงานซึ่งมีพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับมาตรฐานการควบคุม ปัจจัยสถานการณ์ที่สำคัญคือความพอใจแก่พนักงานและลูกค้า

## 5. แนวคิดด้านตัวแทนการเปลี่ยนแปลง (Change Agent Approach)

ผู้บริหารระดับสูงถือว่าเป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงโดยเชื่อว่าบทบาทที่สำคัญที่สุดของเขา คือการสร้างสภาพแวดล้อมการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง การเปลี่ยนแปลงอาจทำให้เกิดความไม่สงบระยะสั้น เช่น ความกังวล การสับสน และมีผลต่อการเงินด้วย ผู้บริหารระดับสูงที่มีแนวคิดด้านตัวแทนการเปลี่ยนแปลงจะใช้เวลาสูงถึง 75% ของเวลาของเขาในการพูด ประชุม และใช้รูปแบบอื่น ๆ ของการสื่อสารเพื่อกระตุ้นสมาชิกให้เกิดการยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลง จะมีการพบปะเป็นประจำกับผู้ที่มีผลประโยชน์กับองค์กรจำนวนมากเพื่อเป็นการประกาศแนวทางการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารระดับสูงที่มีวิสัยทัศน์จะให้ความสำคัญกับความยากลำบากที่เกิดขึ้น และจะทำการเปลี่ยนแปลงทันทีที่สามารถทำได้

#### 4. แนวโน้มการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคต

ปัจจุบันการศึกษาเรื่องนำและภาวะผู้นำพัฒนาไปกว่าเดิมมาก เนื่องจากทั้งนักวิชาการในสาขาต่าง ๆ ตลอดจนองค์กรและหน่วยงานต่าง ๆ ล้วนเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาผู้นำในอนาคต ที่ไม่เพียงแต่มีความรู้และความสามารถในการบริหารงานปัจจุบัน แต่ต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถปรับเปลี่ยนตนเองและกลุ่มให้ดำเนินงานอย่างเหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ได้ ประกอบกับสมาชิกในกลุ่มที่มีความรู้ ทักษะ และประสบการณ์มากและซับซ้อนขึ้น ทำให้การใช้ภาวะผู้นำตามกรอบความคิด (Framework) หรือกระบวนทัศน์ (Paradigm) แบบเดิมขาดความสมบูรณ์และประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาทำให้มีผู้ศึกษาและพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่ โดยมีแนวความคิดที่น่าสนใจ ดังต่อไปนี้ (วิโรจน์ สาริตนะ, 2556 และจตุพร สังขวรรณ, 2557)

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูป และภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น (Transactional, Transformational and Transcendental Leadership) สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือ ผู้นำจะกำหนดเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามต้องการในการปฏิบัติงาน ถ้าผู้ตามสามารถทำงานได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ เขาก็จะได้รับรางวัลโดยรางวัลอาจจะเป็นผลตอบแทนที่เป็นรูปธรรมหรือความพอใจของบุคคล

1.2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนรูป คือ ผู้นำจะช่วยกำหนดเป้าหมาย ชี้แนะและส่งเสริมให้สมาชิกมีความสามารถและเห็นความสำคัญของเป้าหมาย และปฏิบัติงานด้วยแรงจูงใจของตนเอง จนผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่ต้องมีผู้นำอย่างเป็นทางการได้

1.3 ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้น คือ ผู้นำจะช่วยกำหนดเป้าหมายชี้แนะและส่งเสริมให้สมาชิกมีความสามารถและเห็นความสำคัญของเป้าหมาย และปฏิบัติงานด้วยแรงจูงใจของตนเอง จนผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้โดยไม่ต้องมีผู้นำอย่างเป็นทางการได้ด้วยความมีระดับที่สูงส่ง (Transcend) ทั้งมิติด้านคุณธรรมและมิติด้านคุณลักษณะของผู้นำ

2. ภาวะผู้นำแบบคุณลักษณะพิเศษ (Charismatic Leadership) เป็นการศึกษาผู้นำบางคนที่มีคุณลักษณะพิเศษ หรือเสน่ห์ (Charisma) ที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่สร้างการยอมรับ ทำให้สามารถตั้งเป้าหมาย โน้มน้าว และดึงดูดใจให้สมาชิกมุ่งสู่เป้าหมายด้วยความเต็มใจตัวอย่างเช่นประธานาธิบดี John F. Kennedy กับศรัทธาของชาวอเมริกัน และวิสัยทัศน์ในการส่งมนุษย์อวกาศไปลงดวงจันทร์ ซึ่งทุกคนต่างให้ความร่วมมือ ถึงแม้ Kennedy จะถูกลอบสังหารก่อนที่จะอเมริกาสามารถส่งยาน Apollo 11 ไปลงดวงจันทร์ได้สำเร็จ

นอกจากนี้ Blanchard (2006) ได้กล่าวไว้ว่า เมื่อพิจารณาจากกระแสโลกในปัจจุบันซึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานและ



องค์การเป็นวงกว้างและยาวนาน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้องค์การต้องเพิ่มศักยภาพของการตัดสินใจแบบกลุ่มมากยิ่งขึ้น บทบาทผู้นำแบบบุคคลเดียวจะเริ่มลดความสำคัญลง ตัวผู้นำเองก็มีแนวโน้มเชื่อถือในการตัดสินใจของทีมที่ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นกรณีพิเศษแบบชั่วคราวมากขึ้น ดังนั้นในแต่ละทีมก็จะมีอำนาจในการตัดสินใจในงานเฉพาะส่วนที่ทีมของตนรับผิดชอบ ซึ่งแนวโน้มภาวะผู้นำนี้อาจจะเป็นลักษณะการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความคิด การกระจายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือ การรวมกลุ่ม ภายใต้การใช้เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย ผู้นำที่มีแนวโน้มจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกผ่านอุปกรณ์และเครื่องมือที่เป็นระบบเครือข่าย โดยไม่ต้องมาเผชิญหน้ากันทุกครั้ง ซึ่งอาจส่งผลให้ช่องว่างระหว่างระดับชั้นของอำนาจในองค์การเริ่มลดลง

Goleman (1998) ได้กล่าวไว้ว่า องค์การในอนาคตจะมีแนวโน้มไม่มีขอบเขตที่แน่นอน ลดลำดับการบังคับบัญชาจากโครงสร้างองค์การแบบสูงมาเป็นแบบราบ ยืดหยุ่น ยืดโครงการและทีมเป็นพื้นฐาน ส่วนแนวโน้มของการจ้างงานก็จะเป็นลักษณะการจ้างงานแบบชั่วคราว สรรหาจากภายนอก และไม่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกัน พนักงานก็จะมีความเป็นอิสระมากขึ้น ซึ่งองค์การก็ไม่สามารถจะควบคุมหรือบังคับได้มากนัก แต่จะเน้นลักษณะการแลกเปลี่ยนความสามารถและความคิด ตลอดจนการมีเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้น ความเป็นไปได้ในการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคตอาจขยายการศึกษาภาวะผู้นำไปยังเรื่องอื่น ๆ เช่น ศึกษาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามร่วมกันบนแนวคิดจิตวิทยาการรู้การคิด (Cognitive Psychology) ผลกระทบของโลกาภิวัตน์ทำให้องค์กรจำเป็นต้องได้ผู้นำที่มีความสามารถในด้านการนำต่างวัฒนธรรม (Cross Culture) การศึกษาวิจัยด้านภาวะผู้นำยุคใหม่ได้กล่าวถึงทักษะและพฤติกรรมที่เหมาะสมของผู้นำระดับนานาชาติ (Global Leadership) จากแนวโน้มสำคัญที่เกิดขึ้นและยังคงดำเนินอย่างต่อเนื่องไปในอนาคตของช่วงศตวรรษที่ 21 โดยแนวโน้มด้านภาวะผู้นำในอนาคตที่คาดการณ์สามารถสรุปได้ในตาราง 5



ตาราง 5 แสดงกระแสการเปลี่ยนแปลงในองค์การและภาวะผู้นำในอนาคต

ประเด็นที่เปลี่ยนแปลง	ลักษณะที่เปลี่ยนแปลงขององค์การและผู้นำ
1. ด้านโครงสร้าง (Structure)	1. องค์การแบบแนวราบ รูปแบบโครงสร้างใหม่ และเน้นการใช้ทีมงาน
2. องค์ประกอบของประชากร (Demographic)	2. ผู้นำต้องปรับบทบาทใหม่ เน้นที่ผู้ตามและผู้มีส่วนได้เสีย
3. กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization)	3. มีความหลากหลายทางวัฒนธรรมเพิ่มขึ้น ช่องว่างระหว่างพนักงานสูงอายุกับพนักงานรุ่นใหม่มีมากขึ้น
4. จริยธรรมใหม่ของการทำงาน (New Work Ethic)	4. ผู้นำต้องมีความเข้าใจถึงความแตกต่างและองค์ประกอบทางวัฒนธรรม
5. การเรียนรู้และองค์ความรู้ (learning and Knowledge)	5. เผชิญกับลักษณะข้ามวัฒนธรรม (Cross-Culture) มากขึ้นมีทีมงานข้ามชาติและผู้นำข้ามชาติมากขึ้น
6. เทคโนโลยีและการเข้าถึงสารสนเทศ (Technology and Access to Information)	6. ผู้นำต้องทำความเข้าใจวัฒนธรรมต่างชาติและมีความเป็นนานาชาติมากขึ้น ต้องสนใจจับตาดูกระแสโลก (Global Issues) อยู่เสมอ
7. เน้นเรื่องความยืดหยุ่น (Emphasis on Flexibility)	7. ความภักดีต่อองค์การลดลง มีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมในการทำงานมากขึ้น
8. การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว (Fast-Paced Change)	8. ผู้นำต้องสามารถประสานวิธีการทำงานกับความแตกต่างด้านวิถีชีวิตของกลุ่มบุคลากรให้ผสมกลมกลืนได้มากขึ้น
	9. บุคลากรที่ทำงานเป็นผู้มีความรู้สูงขึ้น องค์การเปลี่ยนเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
	10. ผู้นำต้องพัฒนาความสามารถตนเองในการนำผู้ร่วมงานที่ทรงความรู้
	11. เทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นรวดเร็ว สารสนเทศเพิ่มปริมาณขึ้น อัตราความเร็วในการเคลื่อนที่ของสารสนเทศสูงมาก เกิดวิธีใหม่ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการเข้าถึงและการใช้สารสนเทศร่วมกัน
	12. ผู้นำต้องก้าวทันเทคโนโลยีอยู่เสมอ แหล่งที่มาของอำนาจจะเปลี่ยนไป มีการบูรณาการเทคโนโลยีต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของผู้นำ
	13. ผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้วิธีการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Manage Change)

จากตาราง 5 สรุปได้ว่า ผู้นำในอนาคตจะต้องยอมรับแนวคิดที่ต้องประสานงานร่วมกับผู้อื่น และต้องมีความจริงใจอย่างแท้จริง (Authentic) ต่อผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยเริ่มก่อนที่พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงเจตคติบริการแก่ลูกน้องของตนเพื่อให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่คนเหล่านี้ ได้เรียนรู้และเกิดจิตสำนึกการให้บริการแก่บุคคลอื่น และผู้มีส่วนได้เสียภายนอกอีกทอดหนึ่ง ผู้นำจึงจำเป็นต้องเลิกทัศนคติการเป็นนาย (Powerful Bosses) ของตนเองในการยึดแนวความคิดที่มีน้ำใจบริการนั้น ผู้นำจำเป็นต้องเน้นค่านิยมด้านการมีความสัตย์ซื่อถือคุณธรรมยึดมั่นหลักการ (Integrity and Honesty) ต่อผู้มีส่วนได้เสียดังกล่าวเป็นสำคัญ ผู้นำในอนาคตจะต้องมีมุมมองที่กว้างไกลระดับโลก (Global Perspective) จะต้องชาญฉลาดและเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อปัจจัยทางวัฒนธรรม ด้วยเหตุที่จะต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลที่หลากหลายวัฒนธรรมมีความแตกต่างของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ และผู้เกี่ยวข้องกับองค์การเพิ่มมากขึ้นตามกระแสโลกาภิวัตน์ ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการเข้าใจและสามารถปฏิสัมพันธ์กับคนต่างวัฒนธรรมได้อย่างเหมาะสมรู้จักละเว้นการแสดงเจตคติแบบการลงความเห็นตัดสินใดๆ หรือการใช้คำพูดเชิงวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับวัฒนธรรมอื่น แต่ใช้การติดต่อเรียนรู้โดยตรงด้วยมุมมองที่ดีต่อผู้อื่นเสมอ

### การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง

#### 1. ความเป็นมาของภาวะผู้นำที่แท้จริง

Avolio and others (2004) ความแท้จริง หรือ Authenticity มีรากศัพท์มาจากปรัชญายุคกรีกโบราณที่กล่าวว่า “know thyself” หรือการรู้จักตนเอง ซึ่งถูกสลักไว้ในวิหารเทพอะพอลโล ณ เมืองโบราณเดลฟี Harter (2002) นอกจากนั้นยังพบวลีดังกล่าวในบทละครแฮมเล็ต ของ William Shakespeare ว่า “to thine own self be true” หมายถึง เป็นเจ้าของตนเองที่แท้จริง ซึ่งชี้ให้เห็นถึงสาระสำคัญของความแท้จริงว่า เป็นการได้รับความรู้ การยอมรับ และการดำรงไว้ซึ่งการรู้จักตนเอง การรักษาคุณค่าหลัก การกำหนดความชอบและอารมณ์ ทำให้บุคคลนั้นเป็นผู้ที่มีความแท้จริง ปัจจุบันวลีดังกล่าวได้ถูกนำมากล่าวถึงในงานวิจัยภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นจำนวนมาก

Avolio and Gardner (2005) แนวคิดความแท้จริงพบในแนวคิดเชิงปรัชญาและจิตวิทยาในมุมมองเชิงปรัชญา กล่าวว่า ความแท้จริงได้รับอิทธิพลมาจากหลักคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งการจะเป็นผู้แท้จริงนั้นต้องรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง มีความเคารพในบรรทัดฐานทางสังคม และมีความเคารพผู้อื่น ดังนั้นผู้ที่มีความแท้จริงจึงเป็นผู้ที่มีจริยธรรมและแสดงถึงความซื่อสัตย์ ส่วนมุมมองเชิงจิตวิทยานั้น Novicevic and other (2006) ความแท้จริงจะถูกกล่าวถึงในลักษณะนิสัยและการกำหนดนิสัยส่วนบุคคลไม่ได้เกิดจากสภาวะจิตหรือวิญญาน ดังนั้นการเป็นผู้ที่มีความแท้จริงในมุมมอง

นี่จะต้องเป็นคนที่รู้จักตนเองอย่างแท้จริง ปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับค่านิยม การกระทำไม่ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจทางสังคม

Bass and Steidlmeier (1999) กล่าวว่า Burns (1978) เป็นนักวิจัยท่านแรกที่เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรเพิ่มองค์ประกอบเกี่ยวกับจริยธรรมเข้าไปด้วย ประกอบกับข้อเสนอแนะของ Bass (1985) ที่แยกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงออกเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงจริยธรรม (Ethical Transformational Leadership) และผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบเทียม (Pseudo Transformational Leadership) นอกจากนี้ยังอธิบายว่า คุณสมบัติด้านความซื่อสัตย์ (Integrity) และคุณสมบัตินอกด้านคุณธรรม (Related Virtues) เป็นองค์ประกอบสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แท้จริง (Authentic Transformational Leaders)

Kernis (2003) กล่าวถึงความแท้จริงว่า ความแท้จริงจะก่อให้เกิดระดับของการรับรู้คุณค่าในตนเอง (Self-Esteem) โดยอธิบายว่า เมื่อบุคคลรู้จักและยอมรับตนเองทั้งข้อดีและข้อเสีย บุคคลนั้นจะแสดงความมั่นคง ไม่อ่อนไหวง่าย มีอิสระจากอคติของผู้อื่น เกิดความโปร่งใส เปิดเผย มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น อีกทั้งยังแสดงพฤติกรรมความแท้จริงซึ่งทำให้เห็นค่านิยม ความเชื่อ และการกระทำของเขา Gatling, Castelli and Cole (2013) ผู้นำที่มีความแท้จริงจะพัฒนาความแท้จริงต่อผู้ตาม และในทางเดียวกัน ผู้ตามที่มีความแท้จริงจะมีความสุข (Well-Being) และมีผลการปฏิบัติงานที่ดี

## 2. ความหมายภาวะผู้นำที่แท้จริง

แนวคิดของภาวะผู้นำที่แท้จริงเริ่มได้รับความสนใจมากในปัจจุบันนี้ และได้มีการนำเสนอมุมมองอีกด้านหนึ่งของภาวะผู้นำที่แท้จริง ใน “Leadership Quarterly” ซึ่งได้มีการตีพิมพ์ประเด็นพิเศษเรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริง ใน ค.ศ. 2005 คำจำกัดความของภาวะผู้นำที่แท้จริง มีความหลากหลาย (Authenticity) ดังนี้

Wheatley (1999) ให้ความหมายกับภาวะผู้นำที่แท้จริงว่า เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงต้องเป็นคนเปิดเผย รู้จักตนเอง รู้จุดแข็งจุดอ่อนของตน เข้าใจอารมณ์ และรู้ว่าตนเองมีบุคลิกภาพแบบใด สามารถทำให้ผู้พบเห็นตระหนักได้ถึงความชาญฉลาดความแข็งแกร่งความมุ่งมั่น ความรู้ ความสามารถ ประสพการณ์ ค่านิยม ความเชื่อ ความปรารถนา นอกเหนือจากองค์ประกอบดังกล่าวคุณธรรมสำคัญที่สุดของภาวะผู้นำที่แท้จริง

Luthans and Avolio (2003) ให้ความหมายกับภาวะผู้นำที่แท้จริงว่า เป็นทฤษฎีที่สร้างขึ้นจากพฤติกรรมเชิงองค์การด้านบวกเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงได้และยึดหลักศีลธรรมจรรยา เชื่อว่าภาวะผู้นำมิได้เกิดขึ้นเฉพาะกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง แต่แพร่กระจายออกไปทั่วทั้งองค์การทุกคนในองค์การสามารถรับรู้ได้ถึงภาวะผู้นำที่แท้จริงของตนเอง

George (2003) ให้ความหมายกับภาวะผู้นำที่แท้จริง คือ ผู้นำที่นำด้วยความมุ่งมั่น มีคุณค่า และซื่อสัตย์ เป็นลูกจ้างที่ดีที่สืบทอดมาจากบรรพบุรุษ สร้างองค์กรที่ยืนยาว กระตุ้นลูกน้อง ให้บริการลูกค้าที่ดีกว่า และสร้างค่านิยมให้คงอยู่ยาวนานแก่ผู้ถือหุ้นขององค์กรผู้นำที่แท้จริงต้องการให้ผู้อื่นอย่างแท้จริงผ่านองค์กร สนใจที่จะให้อำนาจคน เพื่อนำให้ทำสิ่งที่แตกต่างมากกว่าหลงอยู่ในอำนาจเงิน หรือชื่อเสียง และเป็นผู้นำที่นำด้วยใจที่มีคุณภาพ ความรัก และความเมตตา

ผู้นำที่แท้จริงไม่ได้เกิดมาแล้วเป็นเลย มีหลายคนที่มีพรสวรรค์ในการเป็นผู้นำแต่ต้องได้รับ การพัฒนาจนกลายเป็นผู้นำที่สำคัญ ผู้นำที่แท้จริงใช้ความสามารถตามธรรมชาติ แต่ยังคงตระหนักถึงข้อบกพร่องหรือจุดอ่อน แล้วทำงานอย่างหนักเพื่อเอาชนะจุดอ่อนนั้น เป็นผู้นำที่นำคนด้วยความมุ่งมั่น มีความหมาย และมีคุณค่า สร้างมิตรภาพที่มั่นคงกับผู้คน มีวินัยในตนเอง อุทิศตนให้กับการพัฒนาตนเอง เพราะรู้ว่าการเป็นผู้นำนั้นต้องใช้เวลาชั่วชีวิต

George (2015) ให้ความหมายกับภาวะผู้นำที่แท้จริง คือ ผู้นำที่ค้นพบทิศเหนือแท้จริง ตัวตนที่แท้จริง ตัวตนของคนที่ยึดโยงผู้คนด้วยเป้าหมายและค่านิยมร่วมกัน พร้อมทั้งหนุนให้คนอื่น เป็นผู้นำของแท้เพื่อสร้างคุณค่าต่อทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

Avolio and Gardner (2005) ให้ความหมายกับภาวะผู้นำที่แท้จริงว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงไว้ว่าเป็นบุคคลที่มีความมุ่งมั่นในวิถีคิดและการประพฤติตน และบุคคลอื่นสามารถรับรู้ได้ถึง ความตระหนักในด้านค่านิยม คุณธรรมจริยธรรม ความรู้ความเข้มแข็ง รวมทั้งความตระหนักถึงบริบท ในที่ทำงานมีความมั่นใจ ความหวังดี มีความยืดหยุ่น และเปี่ยมไปด้วยคุณธรรม

Walumbwa (2008) ให้ความหมายกับภาวะผู้นำที่แท้จริงว่าแบบแผนของพฤติกรรม ของผู้นำที่พัฒนามาจากและมุ่งสร้างสมรรถนะทางจิตวิทยาเชิงบวกและบรรยากาศทางจริยธรรมอันดีงาม ในการส่งเสริมการตระหนักตน คุณธรรมในตนเอง กระบวนการทางสารสนเทศที่สมดุล และความโปร่งใส อย่างมีเหตุผล ในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อปลูกฝังการพัฒนาตนเองเชิงบวก

สุภาพ สิกขาพันธ์ (2556) ให้ความหมายกับภาวะผู้นำที่แท้จริงว่า การเป็นเจ้าของ ประสบการณ์ของตน ความคิด อารมณ์ ความต้องการ ความเชื่อชอบหรือความเชื่อตลอดจน ความแท้จริง ถูกใช้ในความหมายเหมือนคำว่า ความจริงใจ ซึ่งคำทั้งสองสามารถใช้แทนกันได้ในบางกรณี

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559) แต่นักทฤษฎีทุกคนเน้นความสำคัญของความมั่นคงในคำพูด การกระทำ และค่านิยมของผู้นำ แง่มุมที่เพิ่มเติมของภาวะผู้นำที่แท้จริงจะรวมไปถึงค่านิยมในทางบวก ของผู้นำ การตระหนักรู้ตัวเองของผู้นำ และความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจกับผู้ตาม ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นทฤษฎี บรรทัดฐาน (Normative Theory) ซึ่งอธิบายถึงผู้นำในอุดมคติสำหรับองค์การ ทฤษฎีนี้พยายามที่จะ บูรณาการความคิดเกี่ยวกับผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เกี่ยวข้องภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง ผู้นำที่นำเชื่อถือเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นต่อการบรรลุ เป้าหมาย โดยการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนเป็นผู้นำที่รู้จักตนเองอย่างดีและอย่างแท้จริง มีความเป็น

ตนเองที่ไม่ซ้ำแบบใคร ไม่ได้ลอกเลียนแบบใคร ผู้นำที่แท้จริงใช้ความสามารถตามธรรมชาติ แต่ยังคงตระหนักถึงข้อบกพร่องหรือจุดอ่อน แล้วทำงานอย่างหนักเพื่อเอาชนะจุดอ่อนนั้น เป็นผู้นำที่ยึดโยงผู้คนด้วยเป้าหมายและค่านิยมร่วมกัน พร้อมทั้งหนุนให้คนอื่นเป็นผู้นำที่แท้จริงเหมือนตนเองเพื่อสร้างคุณค่าต่อทุกฝ่ายที่มีส่วนได้ส่วนเสีย

### 3. ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำประเภทอื่น

Luthans and Avolio (2003) แม้พบว่ามีความหมายคาบเกี่ยวกับระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำแนวอื่น อย่างไรก็ตาม นักวิจัยหลายท่านยังยืนยันว่าเป็นแนวคิดที่มีเอกลักษณ์แตกต่างจากภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ (Walumbwa and others, 2008) โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ประกอบความโปร่งใสในสัมพันธภาพและการรู้จักตนเอง

Fox (2011) อธิบายความแตกต่างระหว่างความแท้จริงกับภาวะผู้นำที่แท้จริงว่าความแท้จริงเป็นโครงสร้างทางจิตภายในบุคคล แต่ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีขอบเขตที่กว้างกว่า เพราะเป็นกระบวนการที่ส่งผลต่อตนเองรวมถึงส่งผลต่อบริบททางสังคมด้วย

Luthans and Avolio (2003) กล่าวว่า ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบความโปร่งใสในสัมพันธภาพของภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Wood (2003) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่จำเป็นที่จะต้องบอกความจริงเมื่อพวกเขาพยายามเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย ส่วนภาวะผู้นำที่แท้จริงจะต้องมีคุณลักษณะโปร่งใส เปิดเผย อีกทั้งผู้นำที่แท้จริงจะสร้างความเป็นผู้นำของตนโดยมีอิทธิพลต่อผู้ตามในลักษณะบุคลิกภาพ การเลียนแบบพฤติกรรม การอุทิศตน มากกว่าการสร้างแรงบันดาลใจ หรือการนำเสนอด้วยวิธีการที่ทำให้เกิดความประทับใจ

Gardner and Avolio (1998) ความโปร่งใส เปิดเผย การอุทิศตนมากกว่าการสร้างแรงบันดาลใจ สิ่งเหล่านี้จึงทำให้ผู้นำที่แท้จริงสร้างความสัมพันธ์ที่น่าไว้วางใจและใกล้ชิดได้ด้วยตัวของเขาเอง

Gardner and others (2005) นอกจากนั้นยังกล่าวว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงมุ่งเน้นพัฒนาตัวผู้นำ ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นการพัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำ อีกทั้งผู้นำที่แท้จริงไม่จำเป็นต้องมีเสน่ห์ (Charismatic) เหมือนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Stewart (2012) อธิบายความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมุ่งเน้นไปในการพัฒนาผู้นำ ส่วนภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาผู้ตาม นอกจากนั้นภาวะผู้นำที่แท้จริงจะมีลักษณะนำผู้ตามด้วยจุดประสงค์และค่านิยม ไม่ได้ใช้วิธีการสร้างแรงบันดาลใจเหมือนกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ อีกทั้งยังกล่าวว่า ผู้นำที่แท้จริงทำในสิ่งที่แท้จริง (Real) ส่วนภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะปฏิบัติด้วยความถูกต้อง (Right) มีลักษณะที่ให้ความสำคัญต่อผู้อื่นเป็นอันดับแรกโดยการเติมเต็มความต้องการและความปรารถนาต่าง ๆ ของผู้ตาม

Avolio and Gardner (2005) และ Stewart (2012) ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำเชิงบริหาร โดยผู้นำเชิงบริหารจะให้ความสำคัญต่อการสร้างแรงบันดาลใจ การจัดการกับความประทับใจต่อผู้ตาม มีการเชิญชวน ดึงดูดใจผู้ตาม แต่ภาวะผู้นำที่แท้จริงจะสร้างการรับรู้คุณค่า ความหมายและปฏิสัมพันธ์อันดีต่อตนเองและผู้ตาม รวมถึงมุมมองเชิงจริยธรรม ค่านิยม และคุณลักษณะส่วนบุคคล

Liu (2012) ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม นักวิจัยกล่าวว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้นมีความหมายที่ครอบคลุมกว้างกว่า นอกจากนั้นยังมองว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงมุ่งเน้นการพัฒนาตัวผู้นำ ส่วนภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมมุ่งเน้นการพัฒนาผู้ตาม อีกทั้งองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงในส่วนของภาระหน้าที่ในตนเองไม่ได้อยู่ในองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมด้วย

Stewart (2012) นอกจากนั้นแล้ว ผู้นำเชิงจริยธรรมอาจให้รางวัลในรูปแบบการแลกเปลี่ยน (Transactional) เพื่อกระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้นำที่แท้จริงจะใช้ตนเองเป็นตัวอย่างทางจริยธรรมเพื่อกระตุ้นจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา

รัตติกิธณ์ จงวิศาล (2556) ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ โดยทั่วไปแล้วภาวะผู้นำที่แท้จริงมีพื้นฐานมาจากจิตวิทยาเชิงบวก (Positive Psychology) และแนวคิดการกำกับตนเอง (Self-Regulation) นำผู้คนด้วยจุดประสงค์และค่านิยม แต่ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณนั้นมีพื้นฐานมาจากหลักคำสอนทางศาสนาคริสต์ นอกจากนั้นยังมองว่าภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณมุ่งเน้นการพัฒนาผู้ตาม และนำผู้อื่นด้วยแรงบันดาลใจและจิตวิญญาณ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นแนวคิดที่มีเอกลักษณ์แตกต่างจากแนวคิดภาวะผู้นำแนวอื่น ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์ประกอบเกี่ยวกับการตระหนักรู้ หมายถึง ผู้นำที่มีความเข้าใจค่านิยมตนเอง ปฏิบัติต่อผู้อื่นบนพื้นฐานทางจริยธรรม และมุ่งเน้นการพัฒนาตนเองให้มีความเป็นผู้นำ

#### 4. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง

ช่วงปลายศตวรรษที่ 20 ปัญหาด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารองค์การขนาดใหญ่ในกลุ่มประเทศตะวันตก เช่น กรณีการคอร์ปชั่นที่นำไปสู่การล้มละลายของบริษัท Enron และบริษัทตรวจสอบบัญชี Arthur Andersen ซึ่งสร้างความสูญเสียอย่างใหญ่หลวงต่อผู้ถือหุ้น ลูกค้า และพนักงาน จำนวนหลายหมื่นคน กรณีลักษณะดังกล่าวกระตุ้นให้นักวิชาการและนักปฏิบัติหันมาสนใจแนวคิดของภาวะผู้นำที่แท้จริงอย่างจริงจังมากขึ้น Bill George ศาสตราจารย์ด้านการบริหารจากมหาวิทยาลัยฮาร์เวิร์ดและหนึ่งในผู้บุกเบิกแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง เสนอว่าผู้นำองค์กรที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่จำเป็นต้องเกิดมาพร้อมกับคุณลักษณะที่ครบถ้วนสำหรับการจะเป็นผู้นำที่ดี แต่พัฒนาภาวะผู้นำจากกระบวนการที่เกิดจากความเข้าใจในตนเอง การก้าวข้ามขีดจำกัด และความพยายามในการปรับปรุงพัฒนาตนเอง ไปสู่ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีความน่าเชื่อถือ น่าเลื่อมใสศรัทธา (George, 2003)

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของ George (2003) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่แท้จริง คือ คนที่มีความซื่อสัตย์สูงสุด ยอมรับที่จะสร้างบริษัทให้คงอยู่ยาวนาน เป้าหมาย และคุณค่าที่แท้จริงของตนเองมีความกล้าในการสร้างบริษัทตามความต้องการของผู้ถือ หุ้น และตระหนักถึงความสำคัญของการบริการสู่สังคม โดยคุณลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงมี ดังนี้

1. ความเป็นตัวของตัวเอง (Being your own person)

คุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้นำต้องมี คือ ความเป็นตัวของตัวเอง (Being your own person) ผู้นำที่ดีต้องทำงานอย่างอิสระและมีความเป็นอิสระสูง ความเป็นตัวของตัวเองสำคัญที่สุด เมื่อรู้สึกถูกกดดันและต้องอยู่ตามลำพัง

2. การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน (Developing your unique leadership style)

การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน (Developing your unique leadership style) จะต้องประกอบด้วยบุคลิกและลักษณะนิสัย ผู้นำที่ดีสามารถที่จะปรับรูปแบบของตนที่มีความแตกต่างกันตามสถานการณ์ และรู้ว่าควรจะเป็นรูปแบบให้แตกต่างเมื่อไรและ อย่างไร

3. การระวังจุดอ่อนของตน (Being aware of your weaknesses)

การยอมรับจุดอ่อนเป็นสิ่งสำคัญของผู้นำที่แท้จริง ส่วนใหญ่คนเรามักจะปิดบังจุดอ่อน ของตนเพื่อให้คนอื่นเชื่อถือและยอมรับ แต่การเปิดรับข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จะทำให้เราพยายามแก้ไขและทำให้ดีขึ้น คนอื่นจะเห็นจุดอ่อนของเรามากกว่าเรา

นอกจากนี้แล้ว George (2003) ยังได้นำเสนอมิติของผู้นำที่แท้จริง (Dimensions Authentic Leaders) ไว้ดังนี้

1. การเข้าใจเป้าหมายของตนเอง (Understanding their purpose)

2. การปฏิบัติด้วยคุณค่าที่แท้จริง (Practicing solid values)

3. การนำด้วยใจ (Leading with heart)

4. การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Establishing connected relationships)

5. การมีวินัยในตนเอง (Demonstrating self-discipline)

พหุบัณฑิต ชีวะ





ที่มา : George (2003)

ภาพประกอบ 10 มิติของผู้นำที่แท้จริง (Dimensions of Authentic Leadership)

จากมิติของผู้นำที่แท้จริง (Dimensions of Authentic Leadership) Bill George ได้อธิบายถึงมิติทั้ง 5 ไว้ดังนี้

1. Purpose : Passion หมายถึง การเข้าใจเป้าหมายของตนเอง และรักที่จะทำให้เป้าหมายนั้นสำเร็จดังที่คาดหวังไว้
2. Value : Behavior หมายถึง การแสดงพฤติกรรมหรือการทำงานด้วยการเห็นคุณค่าในตนเอง
3. Heart : Compassion หมายถึง การเป็นผู้นำด้วยใจที่เปี่ยมเมตตา
4. Relationships : Connectedness หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ สร้างเครือข่าย การติดต่อ สร้างสัมพันธ์ไมตรีกับคนในองค์กร
5. Self-Discipline : Consistency หมายถึง การบริหารหรือการทำงานด้วยการมีวินัยในตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีความแน่นอน

หลังจากนั้น Bill George ได้พัฒนามิติของผู้นำที่แท้จริง (Dimensions of Authentic Leaders) มาเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่แท้จริง (The Authentic Leaders Characteristics) ซึ่งประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ ดังนี้

1. Passion for your purpose มีความรักและมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จตามเป้าหมายของตนเอง ความรักในเป้าหมายจะเป็นแรงกระตุ้นที่ดีให้เราเชื่อว่าตนเองมีคุณค่า และจะพยายามทำด้วยความสามารถอย่างเต็มที่
2. Being true to your values แสดงความเป็นจริงต่อคุณค่าของตนเอง รู้ว่าตนเองมีคุณค่าในตัวอย่างใดและแสดงคุณค่าของตนออกมาอย่างแท้จริง
3. Developing Compassion การพัฒนาความเมตตา หมายถึง ผู้นำต้องมีการนำด้วยหัวใจ และมีความเมตตาต่อเพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กร
4. Connected Relationships การสร้างสัมพันธ์ภาพ โดยผู้นำที่ดีควรมีการสร้างความสัมพันธ์กับคนในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการติดต่อประสานงาน เข้าใจคนในองค์กรและ สามารถช่วยเหลือ แก้ไขปรับปรุงการทำงานของคนในองค์กรได้
5. Practicing Self-Discipline การมีวินัยในตนเอง ซึ่งผู้นำต้องมีวินัยในตนเองต่อการบริหารจัดการกิจการงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุประสิทธิผลดังที่ตั้งเป้าหมายไว้และทำให้งานนั้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุด



ที่มา : George (2003)

ภาพประกอบ 11 คุณลักษณะของผู้นำที่แท้จริง(Authentic Leader's Characteristic)

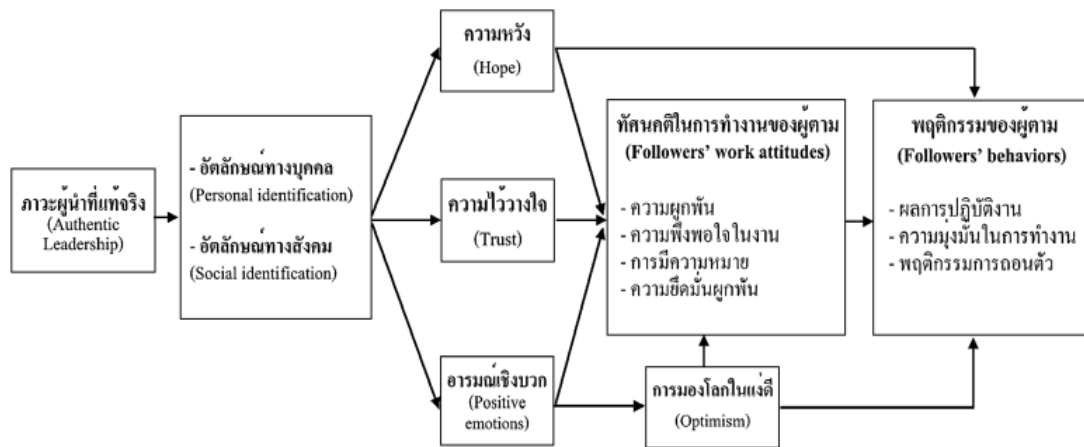
นอกจากคุณลักษณะของผู้นำที่แท้จริงของ Bill George. แล้ว ในหนังสือ Geeks and Greazes ของ Warren Bennis (George, 2003) ยังกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำว่า ประกอบด้วย

1. Passion : ความรัก
2. Compassion : ความเมตตา ความเห็นอกเห็นใจ
3. vision : วิสัยทัศน์
4. vitality : ความมีชีวิตชีวา

จากคุณลักษณะของผู้นำที่แท้จริงที่กล่าวมาแล้วนั้น เป็นการกล่าวถึงคุณลักษณะของบุคคล แต่หากมองภาพรวมถึงคุณลักษณะของบริษัทหรือองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ 5 มิติของผู้นำที่แท้จริง และสอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้นำที่แท้จริง ดังนี้

1. Purpose : Mission and Vision หมายถึง การเข้าใจเป้าหมายขององค์กร รู้ว่าองค์กรมีพันธกิจและวิสัยทัศน์เป็นอย่างไร
2. Value : Company Value หมายถึง การเห็นคุณค่าของบริษัทหรือองค์กร
3. Heart : Empowering employees to serve customers หมายถึง การกระตุ้นให้ลูกจ้าง หรือพนักงานบริการลูกค้าด้วยใจ
4. Relationships : Enduring and committed organization หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ สร้างเครือข่ายการติดต่อขององค์กรให้มีความคงทนยาวนาน
5. Self-Discipline : Results for all stakeholders หมายถึง การมีวินัยขององค์กร เพื่อ ผลลัพธ์ของผู้ถือหุ้น

Avolio and others (2004) ได้เริ่มต้นพัฒนากรอบแนวคิดในการอธิบายกระบวนการของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ส่งผลต่อทัศนคติ พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม โดยมีตัวแปรสื่อ ได้แก่ อัตลักษณ์ของผู้ตาม (Follower Identification) ความหวัง (Hope) ความไว้วางใจ (Trust) และอารมณ์เชิงบวก (Positive Emotions) จะส่งเสริมให้ภาวะผู้นำที่แท้จริงส่งผลต่อทัศนคติของผู้ตาม ได้แก่ ความผูกพัน (Commitment) ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) การมีความหมาย (Meaningfulness) และความยึดมั่นผูกพัน (Engagement) อีกทั้งยังส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้ตาม อันได้แก่ ผลการปฏิบัติงาน (Job Performance) ความมุ่งมั่นในการทำงานที่สูงขึ้น (Extra Effort) พฤติกรรมถอนตัวจากองค์กร (Withdrawal Behaviors) ทั้งนี้กรอบแนวคิดได้กล่าวถึงผลลัพธ์ในระยะยาวของสุขภาวะในการทำงานอันเป็นผลลัพธ์จากตัวแปรภายในโดยส่งผลทั้งกลุ่มคน คุณภาพงาน และผลประกอบการ (Avolio and others, 2004) กรอบแนวคิดดังกล่าวมีความสำคัญต่อทั้งทางทฤษฎีและการปฏิบัติ เพราะแสดงให้เห็นถึงจุดประสงค์ของงานวิจัยนี้เพื่อการพัฒนากรอบแนวคิดทฤษฎีที่จะเป็นพื้นฐานกับงานวิจัยในอนาคต (Avolio and others, 2004)



ที่มา : Avolio and others (2004)

ภาพประกอบ 12 แสดงกรอบแนวคิดที่เชื่อมโยงระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงต่อทัศนคติและพฤติกรรมของผู้ตามของ Avolio and others

นอกจากนี้ Michael O'Brien ประธานบริษัท O'Brien Group ซึ่งทำงานด้าน Executive coaching and executive team development ได้เขียนบทความ A New Executive Curriculum โดยสะท้อนให้เห็นความสำคัญของการพัฒนา Authentic Leadership ไว้ว่า Leadership หรือการมีสถานะผู้นำสำคัญกว่า การเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expertise) ถือเป็นสิ่งที่มีค่าที่สุดที่ผู้บริหารให้แก่องค์กร เพราะความรู้และความสามารถเชิงเทคนิค เป็นพื้นฐานที่ทุกคนต้องมีในการทำงานให้ดี แต่ “สถานะผู้นำ” คือสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำธรรมดา ๆ กับ “ผู้นำระดับดารา” สถานะ ผู้นำเมื่อเกิดการตัดสินใจจะต้องใช้ something of sixth sense เข้ามาด้วยในการคิด ซึ่งถือว่าเป็น สมรรถนะสูงของบุคคล (high performance of personal mastery) (ชัยวัฒน์ ธิระพันธ์, 2542)

เมื่อมีการวิเคราะห์วิธีการฝึกอบรม (Training) ผู้นำองค์กรที่จะเป็นระดับดาราได้นั้นควรเป็นลักษณะใด นักวิทยาศาสตร์ที่ค้นคว้าด้านด้านวิทยาการปัญญา (Cognitive science) อย่างเช่น Daniel Goleman ได้แนะนำในหนังสือ Primal Leadership หรือ Karen Boylston ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารต่าง ๆ มีข้อสรุปตรงกันว่า ความฉลาดทางอารมณ์หรือ EQ คือสิ่งที่สำคัญที่สุดในการรับมือกับโลกที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น หัวใจของความสำเร็จขององค์กรจึงอยู่ที่การฟูมฟัก (Cultivate) ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ทั้งในส่วนที่เป็นปัจเจกและเป็นทีมด้วยเหตุนี้ โอไบรอัน (O'Brien) เสนอว่าการฝึกปฏิบัติเพื่อบ่มเพาะภาวะผู้นำควรเน้นทักษะใน 4 เรื่อง ดังนี้

1. ฝึกฝนความรู้เนื้อรู้ตัว มีสติ (Practice self-awareness หรือในทางพุทธศาสนาคือ Mindfulness)

2. ฝึกใช้จินตภาพ (use imagery)

3. ฝึกมองให้ความหมายกรอบของเรื่องราว และคิดวางกรอบใหม่ให้ความหมายใหม่กับเหตุการณ์ (Frame and reframe event)

4. ฝึกประสานมุมมองโลกทัศน์อื่น ๆ ในตน (Integrating the perspective of others)

George (2003) สรุปคุณลักษณะเด่น 5 ประการของภาวะผู้นำที่แท้จริง ประกอบด้วย

1. การแสดงออกอย่างมุ่งมั่นในเป้าหมาย (Demonstrate a passion for their purpose) โดยผู้นำต้องเริ่มจากความเข้าใจเกี่ยวกับความต้องการหรือเป้าหมายของตนเองในการนำองค์กร พิจารณาว่าความต้องการของตนนั้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรหรือไม่

2. การประพฤติตามค่านิยมของตนอย่างสม่ำเสมอต้นเสมอปลาย (Practice their values consistently) ผู้นำควรยึดถือในค่านิยมที่เอื้อต่อการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และค่านิยมนั้นของตนควรสอดคล้องและเกื้อหนุนกับค่านิยมขององค์กรด้วยเนื่องจากพฤติกรรมที่แสดงออกมาจะสะท้อนอย่างสม่ำเสมอต้นเสมอปลาย จะทำให้ผู้ตามมองเห็น และเกิดความไว้วางใจและศรัทธา

3. การนำด้วยใจ (Lead with their heart) ผู้นำที่ดีควรมีทั้งความฉลาดทางสติปัญญาและที่สำคัญและพัฒนาได้ยากกว่า คือความฉลาดทางอารมณ์ที่จะทำให้ผู้นำเข้าใจความรู้สึกคำนิ้งถึงผู้อื่น และมีสติที่ดีเมื่อต้องตัดสินใจครั้งสำคัญ

4. การสร้างความสัมพันธ์ที่มีความหมายและยั่งยืน (Establish long-term, Meaningful relationship) ผู้นำควรสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามที่เกิดจากความเข้าใจและสัมพันธ์ภาพที่ดี ถ้อยทีถ้อยอาศัย มากกว่าความสัมพันธ์ตามสายการบังคับบัญชาหรือตามตำแหน่ง

5. การมีวินัยในตนเองสู่ความสำเร็จ (Have the self-discipline to get results) ผู้นำต้องมีวินัยในการทำงาน กระตุ้นตนเองไปข้างหน้า ฝ่าฟันอุปสรรคเพื่อให้ถึงจุดหมายที่ตั้งไว้

5. องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง

George (2018) ยังได้นำเสนอมิติของผู้นำที่แท้จริง (Dimensions Authentic Leaders)

ไว้ดังนี้

1. การเข้าใจเป้าหมายของตนเอง (Understanding their purpose)

2. การปฏิบัติด้วยคุณค่าที่แท้จริง (Practicing solid values)

3. การนำด้วยใจ (Leading with heart)

4. การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Establishing connected relationships)

5. การมีวินัยในตนเอง (Demonstrating self-discipline)

Avolio and other (2004) ได้ใช้แนวคิดจิตวิทยาเชิงบวกที่ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดของ Seligman มาใช้อธิบายกระบวนการที่ผู้นำที่แท้จริงส่งผลต่อทัศนคติ พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานของผู้ตามรวมทั้งเสนอว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นรากฐานที่สำคัญที่จะพัฒนาไปสู่ภาวะผู้นำรูปแบบอื่นได้

เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมเนื่องจากผู้นำที่แท้จริงจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมและความเชื่อภายในของตน อันจะสร้างความเชื่อถือ ความเคารพ และความไว้วางใจจากผู้ตาม มุ่งเน้นให้ผู้ตามสามารถแสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง มีความโปร่งใส และสร้างความสัมพันธ์แบบร่วมมือร่วมใจ (Collaborative) โดยได้พัฒนาองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง 4 ประการ ได้แก่

1. การตระหนักรู้ตนเอง (Self-awareness)
2. การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing)
3. ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency)
4. และมุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (Internalized moral perspective)

Ilies and others (2005) เป็นนักวิชาการอีกคณะที่ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดของ Kermis (2003) และจิตวิทยาเชิงบวกของ Seligman (2000) ในการพัฒนารอบแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง และอธิบายความเชื่อมโยงขององค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงกับสุขภาวะ (Well-being) ของผู้นำและผู้ตาม โดย Ilies and others (2005) ได้นำเสนอองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง 4 ประการ ดังนี้

1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) หมายถึง การตระหนักรู้และไว้วางใจในคุณลักษณะ ค่านิยม แรงจูงใจ ความรู้สึกและการรับรู้ รวมถึงข้อดีและข้อเสียของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการรู้จักตัวเอง
2. มุ่งความสัมพันธ์ที่แท้จริง (Authentic Relational Orientation) เป็นการเปิดกว้างทางความจริงใจที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น
3. การประมวลผลรอบด้านไม่ลำเอียง (Unbiased Processing) เป็นการประมวลผลโดยปราศจากการบิดเบือน
4. การแสดงพฤติกรรมตามจริง (Authentic Behavior Acting) เป็นพฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงออกจากพื้นฐานความคิดและค่านิยมภายในตน)

Walumbwa and others (2008) ได้ให้คำจำกัดความขององค์ประกอบ 4 มิติของภาวะผู้นำที่แท้จริง ได้แก่

1. การตระหนักรู้ตนเอง (Self-awareness) หมายถึง “การแสดงออกถึงความเข้าใจในการให้ความหมายของสรรพสิ่งในโลกและเข้าใจว่ากระบวนการให้ความหมายนั้นมีผลกระทบต่ออารมณ์ตนเองในช่วงเวลาหนึ่งอย่างไร รวมทั้งการเข้าใจในจุดแข็ง จุดอ่อน และธรรมชาติในหลายด้านของตน รวมถึงความเข้าใจในตนเองผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และการรับรู้ถึงอิทธิพลของตนต่อผู้อื่น”
2. ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) หมายถึง “การแสดงออกถึงตัวตนที่แท้จริงต่อผู้อื่น ไม่ใช่การปลอมแปลงหรือบิดเบือนตนเองโดยพฤติกรรมดังกล่าวส่งเสริมความไว้วางใจ

ผ่านการเปิดเผยที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันข้อมูลและการแสดงความคิดและความรู้สึก ในขณะที่พยายามลดการแสดงออกถึงอารมณ์ที่ไม่เหมาะสม”

3. การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) หมายถึง “การแสดงว่าตนได้วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างไม่มีอคติ ก่อนสรุปตัดสินใจ รวมถึงการขอรับการแสดงความคิดเห็นที่ท้าทายจุดยืนที่มั่นคงของตน”

4. มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (Internalized moral perspective) หมายถึง “รูปแบบการควบคุมตนเองภายในและหลอมรวม อันเกิดจากการเปรียบเทียบระหว่างบรรทัดฐานและค่านิยมภายในกับความกดดันจากกลุ่ม องค์กร และสังคม ส่งผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมภายในตนนั้น”

Northouse (2010) องค์กรประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) ได้เสนอองค์ประกอบจำนวน 4 องค์ประกอบตาม คือ ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness) ความยุติธรรม (Balance Processing) มุมมองเชิงจริยธรรม (Ethical Perspective) และความโปร่งใส (Transparency)

ตาราง 6 แสดงการสังเคราะห์ภาวะผู้นำที่แท้จริงตามแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ

ที่	ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership skill)	Georae (2003)	Avolio and other (2004)	Ilies and others (2005)	Walumbwa and others (2008)	Northouse (2010)	รวม	ร้อยละ
1	การมุ่งไปสู่เป้าหมายด้วยความปรารถนา	✓					1	4.8
2	การปฏิบัติตามค่านิยมอันดีงาม	✓					1	4.8
3	ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์	✓	✓		✓		3	14.4
4	การแสดงถึงวินัยในตนเอง	✓					1	4.8
5	การนำด้วยหัวใจ	✓					1	4.8
6	การตระหนักรู้ในตนเอง		✓	✓	✓	✓	4	19.2

ตาราง 6 (ต่อ)

ที่.	ทักษะภาวะผู้นำ (Leadership skill)	Georae (2003)	Avolio and other (2004)	Ilies and others (2005)	Walumbwa and others (2008)	Northouse (2010)	รวม	ร้อยละ
7	มุมมองเชิงจริยธรรมในตน		✓		✓	✓	3	14.4
8	การประมวลผลที่สมดุล		✓		✓		2	9.6
9	พฤติกรรมและการปฏิบัติที่แท้จริง			✓			1	4.8
10	มุ่งความสัมพันธ์ที่แท้จริง			✓			1	4.8
11	การประมวลผลรอบด้านไม่ลำเอียง			✓			1	4.8
12	ความยุติธรรม					✓	1	4.8
13	ความโปร่งใส					✓	1	4.8
	รวม	5	4	4	4	4	21	100

จากตาราง 6 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการนำมาสังเคราะห์โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการกล่าวถึง พบว่ามีองค์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) จำนวน 13 องค์ประกอบ แต่การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาองค์ประกอบประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงโดยใช้องค์ประกอบที่มีความถี่สูงและนำองค์ประกอบที่มีความถี่ต่ำมารวมเข้ากับองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องคล้ายคลึงกัน เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual framework) ของภาวะผู้นำที่แท้จริงได้จำนวน 4 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) 2 การประมวลผลที่สมดุล (Relational transparency) 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Balanced processing) 4 มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) โดยที่ประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ประกอบด้วย การมุ่งไปสู่เป้าหมายด้วยความปรารถนา

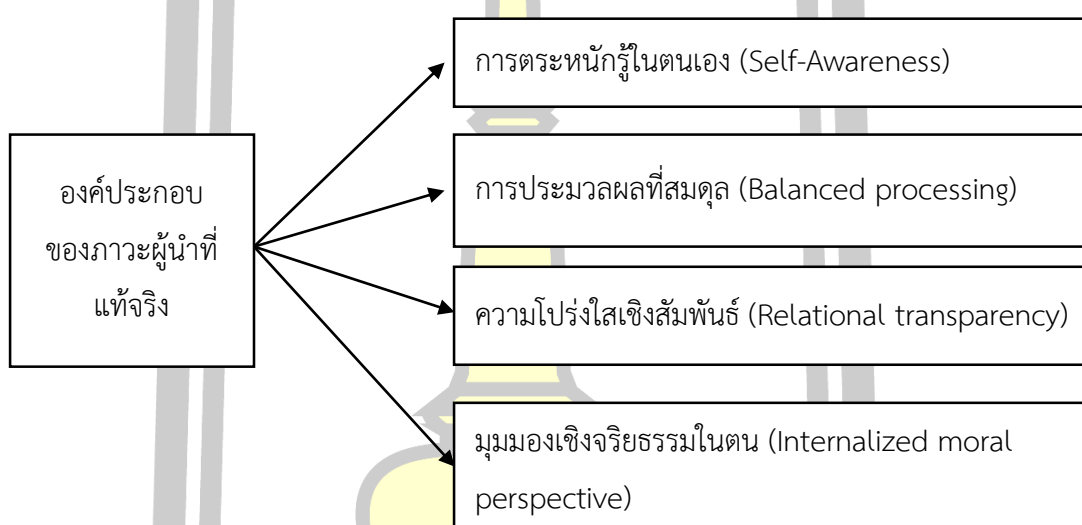


2 การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) ประกอบด้วย กระบวนการที่ไม่ลำเอียง และความยุติธรรม

3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) ประกอบด้วย การนำด้วยหัวใจ พฤติกรรมและการปฏิบัติที่แท้จริง มุ่งความสัมพันธ์ที่แท้จริง และความโปร่งใส

4 มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) ประกอบด้วย การปฏิบัติตามค่านิยมอันดีงาม และการแสดงถึงวินัยในตนเอง

ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบ ปรากฎตั้งภาพประกอบ



ภาพประกอบ 13 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง

จากภาพประกอบ แสดงองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ได้จากการสังเคราะห์ของนักวิชาการต่าง ๆ ประกอบด้วย 1 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) 2 การประมวลผลที่สมดุล (Relational transparency) 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Balanced processing) 4 มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การนิยามของแต่ละองค์ประกอบดังหัวข้อที่จะกล่าวต่อไปนี้

จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงจำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) 2 การประมวลผลที่สมดุล (Relational transparency) 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Balanced processing) 4 มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) สามารถนำมานิยามตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบได้ ดังนี้

### 1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)

Avolio and other (2004) ได้ให้คำจำกัดความของ การตระหนักรู้ในตนเอง หรือ Self-Awareness คือ การเข้าใจตนเองในความต้องการ ความปรารถนา พฤติกรรม นิสัย อารมณ์ ความชอบ ความไม่ชอบ สิ่งที่กระตุ้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางนิสัย ความต้องการ เรียกว่า เป็นเรื่องของการเรียนรู้ตนเอง ที่ไม่ใช่เพียง การรู้ว่าตนเองเป็นใคร เก่งอะไร แต่หากหมายถึง การพัฒนาการของตนเอง ความเป็นมาของตนเอง สิ่งที่ทำให้ตนเองแตกต่าง หรือไม่เหมือน คนอื่น อย่างไร

Gardner and others (2005) ได้ให้คำจำกัดความของการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) “เป็นกระบวนการหนึ่งที่เราค่อยๆ เข้าใจความสามารถเฉพาะด้านของตนเอง ความเข้มแข็ง จิตสำนึกในเป้าหมาย ค่านิยมหลัก ความเชื่อ และความปรารถนา” ซึ่งมีแนวคิดของความแน่นแฟ้น รวมถึงด้านค่านิยม การรับรู้เกี่ยวกับเอกลักษณ์บุคคล อารมณ์ และแรงจูงใจหรือ เป้าประสงค์ ล้วนแล้วแต่เป็นส่วนประกอบสำคัญของการตระหนักรู้ในตนเอง การตระหนักรู้ในตนเอง เป็นประเด็นสำคัญของการเป็นผู้นำที่แท้จริง ซึ่งผู้นำต้องมีความตระหนักรู้ในตนเองในระดับที่สูง เพื่อจะสามารถมองภาพทั้งหมดจากด้านบนเพื่อการเข้าใจ สนับสนุนผู้ที่อยู่ภายใต้ ผู้นำต้องรู้ถึง ค่านิยม ลักษณะ อารมณ์ และเป้าหมายที่ผู้ตามมี สร้างความเชื่อมั่นและวางใจให้ผู้ตาม

Ilies and others (2005) ได้ให้คำจำกัดความของการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) หมายถึง การตระหนักรู้และไว้วางใจในคุณลักษณะ ค่านิยม แรงจูงใจ ความรู้สึกและการรับรู้ รวมถึงข้อดีและข้อเสียของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการรู้จักตัวเอง

Walumbwa and others (2008) ได้ให้คำจำกัดความของการตระหนักตน (Self-awareness) หมายถึง “การแสดงออกถึงความเข้าใจในการให้ความหมายของสรรพสิ่งในโลก และเข้าใจว่ากระบวนการให้ความหมายนั้นมีผลกระทบต่อการมองตนเองในช่วงเวลาหนึ่งอย่างไร รวมทั้งการเข้าใจในจุดแข็ง จุดอ่อน และธรรมชาติในหลายด้านของตน รวมถึงความเข้าใจในตนเอง ผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และการรับรู้ถึงอิทธิพลของตนต่อผู้อื่น”

Northouse (2010) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) หมายถึง การเข้าใจตัวเองที่แท้จริงของผู้นำ แต่ก็ยังไม่ใช่จุดสิ้นสุด เป็นกระบวนการที่แต่ละคนเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตัวเอง ตลอดจน ผลกระทบที่พวกเขามีต่อคนอื่น การตระหนักรู้ในตนเองยังรวมไปถึง การสะท้อนค่านิยมหลักใน ตัวเอง อัตตะลักษณ์ อารมณ์ แรงจูงใจ และเป้าหมาย ซึ่งถูกนำมายึดเข้ากับตัวตนจริง ๆ ยังรวมถึงการ ตระหนักและไว้วางใจในความรู้สึกของตัวเอง

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) หมายถึง การเข้าใจตนเอง การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท รู้เท่าทันตนเองอย่างแท้จริง เข้าใจว่า กระบวนการให้ความหมายนั้นมีผลกระทบต่อการมองตนเองในช่วงเวลาหนึ่งอย่างไร รวมถึง

ความเข้าใจในตนเองผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และการรับรู้ถึงอิทธิพลของตนต่อผู้อื่นและ  
 ธรรมชาติ ไตร่ตรอง การรับฟัง การเปิดใจรับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และจากการกระทำที่มีการ  
 เชื่อมต่อจากสิ่งที่เคยรู้และเคยเชื่อรวมถึงสิ่งที่เคยทำมาก่อนและนำไปสู่การพัฒนาตนเอง

### ตัวบ่งชี้การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)

Whetten and Cameron (1991) ได้กล่าวว่า การตระหนักรู้ในตนเองนั้น  
 มีหลายด้าน ทั้งในด้านอารมณ์ ทักษะคิด บุคลิกภาพ เป็นต้น แต่ในหลาย ๆ ด้านนั้นมีด้านที่จำเป็นต้อง  
 ศึกษา และทำความเข้าใจอยู่ 4 ด้าน ซึ่งถือว่าเป็นแกนสำคัญของการตระหนักรู้ในตนเอง ได้แก่

#### 1. ด้านค่านิยม หมายถึง สิ่งที่คุณยึดมั่นเป็นแนวคิด ความรู้สึก

ความต้องการ ความเชื่อ เป็นแรงจูงใจ หรือสิ่งที่จะช่วยกระตุ้นให้คุณสามารถตัดสินใจเลือกแนวทาง  
 ดำเนินชีวิต ของตนให้มีคุณค่าแก่ตนเองหรือสังคม

#### 2. ด้านรูปแบบทางความคิด เป็นกระบวนการทางการคิดที่คุณแต่ละคน ใช้เป็นแนวทางในการรับรู้ แปรความและโต้ตอบ สื่อสารข้อมูลในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งทำให้แต่ละ บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกัน นอกจากนี้ Whetten and Cameron (1991) ได้ยึดทฤษฎี ด้านการคิดของ Jung ซึ่งแบ่งกระบวนการคิดเป็น 2 ด้าน ดังนี้

##### 2.1 ด้านการรวบรวมข้อมูล เป็นกระบวนการที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ชั้น ดังนี้

##### 2.1.1 การรับรู้โดยใช้ประสาทสัมผัส เป็นการรับรู้โดยใช้อวัยวะ ตา หู จมูก ลิ้น และผิวหนังสัมผัส ทำหน้าที่เป็นเครื่องมือ หรืออุปกรณ์ในการรับสัมผัส แล้วส่งไป เป็นประสบการณ์ทางสมอง เพื่อให้เกิดการรับรู้ต่อไป จะเน้นที่รายละเอียดหรือคุณลักษณะเฉพาะ ของสิ่งเร้า หรือข้อมูลพื้นฐาน

##### 2.1.2 การรับรู้ในใจ เป็นการที่เราสามารถคิด หรือพิจารณาถึง การรับรู้ทุก อย่างที่เกิดขึ้นในใจของเราเอง จะเป็นรูปแบบการคิดที่เข้าใจในภาพรวมทั้งหมดของ สถานการณ์ หรือข้อมูล ไม่ว่าจะ เป็นความคิด ความรู้สึก อารมณ์ เน้นความสัมพันธ์ของข้อมูลพื้นฐาน

##### 2.2 ด้านการประเมินข้อมูลข่าวสาร เป็นรูปแบบในการประเมินข้อมูล ที่บุคคล ได้รับมา ซึ่งประกอบไปด้วย

##### 2.2.1 การคิด เป็นการจัดระบบและรูปแบบใหม่ของประสบการณ์ ที่ผ่าน มาแล้วให้เข้ากับสภาพการณ์ปัจจุบัน ใช้ประเมินข้อมูลที่ได้รับ โดยใช้การวางแผนอย่างมีระบบ และลำดับขั้นตอน เน้นที่กระบวนการที่เหมาะสมดำเนินไปอย่างมีเหตุผล

##### 2.2.2 ความรู้สึก เป็นกระบวนการให้คุณค่ากับความคิดหรือ เหตุการณ์ใช้ ความรู้สึกในการประเมินข้อมูล

1) ด้านการปรับตัว ประกอบไปด้วยลักษณะ คือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นตัวของตัวเองเห็นคุณค่าในตนเอง มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม มีความมั่นคงทางอารมณ์และแสดงออกอย่างเหมาะสมกับกาลเทศะ

2) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล คือ รู้และเข้าใจในการแสดงออกต่อกันของบุคคลจะเกิดขึ้นจากความต้องการของผู้แสดงออกเองกับผู้ที่มาสัมพันธ์ จะเกิดเป็นพฤติกรรมการแสดงออกต่อกัน ทั้ง 4 ด้านนี้ถ้าได้มีการพัฒนา ก็จะช่วยให้บุคคลรู้จักและเข้าใจตนเองมากขึ้น ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างเหมาะสม

Goleman (1998) ได้แบ่งองค์ประกอบของการตระหนักรู้ในตนเองเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. การรู้อารมณ์ตนเอง (Self emotion) คือ การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง เป็นการหยั่งรู้อารมณ์ตนเองว่าตั้งอยู่ในอารมณ์ใด เช่น อิจฉา กลัว ริษยา รัก บุคคลพึงตระหนักรู้อารมณ์ ของตนเองดังนี้

- 1.1 รู้สึกว่าตนรู้สึกอย่างไร และทำไมจึงรู้สึกอย่างนั้น
- 1.2 รู้เท่าทันผลกระทบที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากอารมณ์นั้น ๆ
- 1.3 ตระหนักถึงความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกในสิ่งที่คิด พูด และทำ
- 1.4 กำหนดสภาวะอารมณ์ให้เห็นตามสภาพการที่เกิดขึ้น ตั้งอยู่ ดับไป

2. การประเมินตนเองได้ถูกต้อง (Self assessment) เป็นการเข้าใจตนเองทั้งจุดแข็ง และจุดอ่อนของตนเอง

- 2.1 รู้จักจุดอ่อนและจุดแข็งของตน
- 2.2 สามารถสะท้อนประสบการณ์ที่ได้รับการเรียนรู้ของตน
- 2.3 เปิดใจกว้าง รับรู้ถึงการป้อนกลับความรู้สึกเปิดเผยตรงไปตรงมา และพร้อมที่จะพัฒนาตนเองเพื่อพลังแห่งการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

2.4 สามารถแสดงอารมณ์ขันและมุมมองเกี่ยวกับตนเองได้

3. ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self confidence) เป็นความมั่นใจและตระหนักในคุณค่า และความสามารถในตน ซึ่งบุคคลพึงมีสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

- 3.1 แสดงตนถึงหลักประกันและจุดยืนแห่งตนได้
- 3.2 กล้ายืนยันสิ่งที่แสดงถึงความถูกต้องได้
- 3.3 กล้าตัดสินใจแม้ในท่ามกลางความกดดันและความไม่แน่นอน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ประกอบด้วยกระบวนการที่แสดงถึง การรู้อารมณ์ตนเอง (Self emotion) การประเมินตนเองได้ถูกต้อง (Self assessment) และความเชื่อมั่นในตนเอง (self confidence)

## 2. การประมวลผลที่สมดุล (Balanced Processing)

Avolio and other (2004) การประมวลผลที่สมดุล หมายถึง การประมวลผลทางข้อมูลเป็นการนำข้อมูล ที่เก็บรวบรวมได้มาผ่านกระบวนการต่าง ๆ เพื่อแปรสภาพข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่ต้องการตามสภาพจริง เท่าเทียมกันกัน ไม่มีอคติไม่โน้มเอียงไปด้านใดด้านหนึ่ง

Illies and others (2005) การประมวลผลที่สมดุล หมายถึง กระบวนการคิด หรือ การประมวลผลรอบด้านไม่ลำเอียง (Unbiased Processing) เป็นการประมวลผลโดยปราศจากการบิดเบือน การประมวลผลรอบด้าน (Balanced Processing) หมายถึง การเปิดโอกาสในการไตร่ตรองข้อมูลหรือความคิดเห็นจากบุคคลอื่นได้อย่างลึกซึ้งก่อนการตัดสินใจใด ๆ โดยปราศจากอคติหรือความชอบส่วนตัว อีกทั้งยังเป็นผู้ที่มีมุมมองของตนเอง แต่ยังคงรับฟังความคิดเห็นจากผู้อื่น

Walumbwa and others (2008) ได้ให้คำจำกัดความของ การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) หมายถึง การแสดงว่าตนได้วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างไม่มีอคติ ก่อนสรุปตัดสินใจ รวมถึงการขอรับการแสดงความคิดเห็นที่ทำหายจุดยืนที่มั่นคงของตน

Northouse (2010) ความยุติธรรม (Balance Processing) กล่าวว่า ก็เป็นอีกหนึ่งพฤติกรรมของการกำกับตนเอง ซึ่งหมายถึง ความสามารถของแต่ละคนในการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีเป้าหมายและสำรวจความคิดของผู้อื่นก่อนที่จะตัดสินใจ โดยยังหมายความถึงการไม่เลือกที่รักมักที่ชังในบางเรื่องและการคงไว้ซึ่งการตรงไปตรงมา การประมวลผลแบบสมดุลนี้รวมถึงการมีจุดยืนทางความคิดต่อผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับเราและไตร่ตรองความเห็นเหล่านั้นอย่างละเอียดก่อนที่จะดำเนินการใด ๆ ผู้นำที่มีคุณลักษณะนี้จะเป็ผู้นำที่แท้จริงได้เพราะว่าพวกเขาได้เปิดมุมมองของตัวเองพร้อม ๆ กับการพิจารณามุมมองของผู้อื่นด้วย

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) หมายถึง การแสดงว่าตนได้วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างมีสติสัมปชัญญะ อย่างไม่ลำเอียง ยึดหลักความสมเหตุสมผล ตลอดจนไม่มีอคติ การขอความเห็นที่แตกต่าง และการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดก่อนสรุปตัดสินใจ รวมถึงการขอรับการแสดงความคิดเห็นที่ทำหายจุดยืนที่มั่นคงของตน

### ตัวบ่งชี้การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing)

Northouse (2010) กล่าวว่า ความยุติธรรม ก็เป็นอีกหนึ่งพฤติกรรมของการกำกับตนเอง ซึ่งหมายถึง ความสามารถของแต่ละคนในการวิเคราะห์ข้อมูลอย่างมีเป้าหมายและสำรวจความคิดของผู้อื่นก่อนที่จะตัดสินใจ โดยยังหมายความถึงการไม่เลือกที่รักมักที่ชังในบางเรื่อง และการคงไว้ซึ่งการตรงไปตรงมา การประมวลผลแบบสมดุลนี้รวมถึงการมีจุดยืนทาง ความคิดต่อผู้ที่ไม่เห็นด้วยกับเราและไตร่ตรองความเห็นเหล่านั้นอย่างละเอียดก่อนที่จะดำเนินการใด ๆ ผู้นำที่มีคุณลักษณะนี้จะเป็ผู้นำที่แท้จริงได้เพราะว่าพวกเขาได้เปิดมุมมองของตัวเองพร้อม ๆ กับการพิจารณามุมมองของผู้อื่นด้วย

ความยุติธรรมด้านแบ่งปันผลตอบแทนขององค์กร (Distributive Justice) เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการกระจายความเป็นธรรม ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) ความเป็นธรรม (Equity) เกี่ยวข้องกับการที่บุคคลได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลที่เหมาะสมที่ตนได้ สร้างสรรค์ หรือทุ่มเทให้กับองค์กร 2) ความเสมอภาค (Equality) คือ ทุกคนควรได้รับโอกาสที่จะได้รับผลลัพธ์ซึ่งอาจจะเป็นรางวัลหรือการได้รับการปฏิบัติที่ไม่แตกต่างกัน เช่น ไม่ได้ถูกตัดสินจากความสามารถแต่เพียงอย่างเดียว 3) ความจำเป็น (Need) การมอบรางวัลควรจะต้องกระจายไปตามความจำเป็นหรือความต้องการของบุคคลเป็นสำคัญ การพิจารณาในลักษณะพิเศษนี้เป็นการพิจารณาเพื่อให้บุคคลที่มีความจำเป็นหรือความต้องการเป็นผู้ได้รับมอบเพื่อความเป็นธรรม

ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interactional Justice) การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความยุติธรรม ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบย่อย คือ 1) ความยุติธรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลใน องค์กร (Interactional Justice) เป็นการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความยุติธรรมในการแสดงออก ขององค์กรด้วยการให้ความสำคัญ ให้เกียรติ และเคารพต่อพนักงานในฐานะที่พนักงานผู้นั้นเป็นผู้มีเกียรติและศักดิ์ศรี 2) ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในองค์กร (Informational Justice) คือ การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความยุติธรรมในการนำเสนอข้อมูลข่าวสารหรือความรู้เกี่ยวกับขบวนการ ขององค์กรที่พนักงานให้ความสนใจหรือต้องการทราบ โดยข้อมูลข่าวสารที่ก่อให้เกิดการรับรู้ ความยุติธรรมนั้น จะต้องเป็นข้อมูลข่าวสารที่มีเจตนาที่ชัดเจน ปราศจากการปิดบัง ซ่อนเร้น มีความถูกต้อง และอยู่บนพื้นฐานของเหตุและผล

Walumbwa and others (2008) กระบวนการที่มีความสมดุล (Balanced Processing) แสดงถึงการที่ผู้นำสามารถจะวิเคราะห์สิ่งต่างๆตามความเป็นจริงกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกอย่างก่อนที่จะตัดสินใจ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) ประกอบด้วยกระบวนการที่แสดงถึง 1) ความเป็นธรรม (Equity) เกี่ยวข้องกับการที่บุคคลได้รับผลตอบแทนหรือรางวัลที่เหมาะสมที่ตนได้ สร้างสรรค์ หรือทุ่มเทให้กับองค์กร ตลอดจน การแสดงออกขององค์กรด้วยการให้ความสำคัญ ให้เกียรติ และเคารพต่อพนักงานในฐานะที่พนักงานผู้นั้นเป็นผู้มีเกียรติและศักดิ์ศรี 2) ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในองค์กร (Informational Justice) คือ การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความยุติธรรมในการนำเสนอข้อมูลข่าวสารหรือความรู้เกี่ยวกับขบวนการ ขององค์กรที่พนักงานให้ความสนใจหรือต้องการทราบ โดยข้อมูลข่าวสารที่ก่อให้เกิดการรับรู้ ความยุติธรรมนั้น จะต้องเป็นข้อมูลข่าวสารที่มีเจตนาที่ชัดเจน ปราศจากการปิดบังซ่อนเร้น มีความถูกต้อง และอยู่บนพื้นฐานของเหตุและผล

### 3. ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational Transparency)

Ilies and others (2005) มุ่งความสัมพันธ์ที่แท้จริง (Authentic Relational Orientation) เป็นการเปิดกว้างทางความจริงใจที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น

Walumbwa and others (2008) ได้ให้คำจำกัดความของ ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) หมายถึง “การแสดงออกถึงตัวตนที่แท้จริงต่อผู้อื่น ไม่ใช่การปลอมแปลงหรือบิดเบือนตนเอง โดยพฤติกรรมดังกล่าวส่งเสริมความไว้วางใจผ่านการเปิดเผยที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งปันข้อมูลและการแสดงความคิดและความรู้สึก ในขณะที่พยายามลดการแสดงออกถึงอารมณ์ที่ไม่เหมาะสม”

George (2003) การสร้างความสัมพันธ์ที่มีความหมายและยั่งยืน (Establish long-term, Meaningful relationship) ผู้นำควรสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามที่เกิดจากความเข้าใจและสัมพันธ์ภาพที่ดี ถ้อยทีถ้อยอาศัย มากกว่าความสัมพันธ์ตามสายการบังคับบัญชาหรือตามตำแหน่ง

Northouse (2010) ความโปร่งใส (Transparency) หมายถึง การเปิดเผยและซื่อสัตย์ต่อการแสดงออกของ ตัวเองต่อผู้อื่น ถือเป็น การควบคุมตัวเองเพราะแต่ละคนสามารถควบคุมความโปร่งใสของตัวเองที่ ปฏิบัติต่อผู้อื่นได้ โดยความสัมพันธ์แบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละคนได้แบ่งปันความรู้สึกที่แท้จริง แรงจูงใจ และสิ่งที่ชอบต่อกันด้วยมารยาทที่เหมาะสม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) หมายถึง การแสดงตัวตนที่แท้จริงต่อผู้อื่นไม่ใช่การปลอมแปลงหรือบิดเบือนตนเองโดยพฤติกรรม เพื่อทำให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจ แบ่งปันสารสนเทศความคิดและความรู้สึกที่แท้จริง โดยมีการใช้อารมณ์น้อยที่สุด

ตัวบ่งชี้โปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational Transparency)

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 กล่าวถึงหลักความโปร่งใส (Transparency) คือ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใสอย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวกและมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้อง ชัดเจนได้ หลักความโปร่งใส (Transparency) มีตัวบ่งชี้ 4 ตัว คือ ความโปร่งใสของระบบการให้คุณ ความโปร่งใสของระบบการให้โทษ ความโปร่งใสด้าน โครงสร้างของระบบงาน และความโปร่งใสด้านการเปิดเผยของระบบงาน

สุธาสินี แสงมุกดา (2554) ได้เสนอว่าโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational Transparency) นั้นแสดงออกด้วยตัวบ่งชี้ 2 ตัว คือ พูดอย่างตรงไปตรงมา และยอมรับความผิดพลาดที่ตนเองก่อขึ้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้โปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational Transparency) ประกอบด้วยกระบวนการที่แสดงถึง 1) การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน 2) การพูดอย่างตรงไปตรงมา และ-3) ยอมรับความผิดพลาดที่ตนเองก่อขึ้น

#### 4. มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (Internalized moral perspective)

George (2003) แสดงถึงการมีวินัยในตนเอง (Demonstrating Self-Discipline) หมายถึง การรู้จักควบคุมความประพฤติของตนเองได้อย่างเป็นระเบียบและมีความแน่นอน (Consistency)

Walumbwa and others (2008) มุมมองเชิงจริยธรรมภายในตน (Internalized moral perspective) หมายถึง “รูปแบบการควบคุมตนเองภายในและหลอมรวมอันเกิดจากการเปรียบเทียบระหว่างบรรทัดฐานและค่านิยมภายในกับความกดดันจากกลุ่ม องค์กร และสังคม ส่งผลต่อการตัดสินใจและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมภายในตนนั้น”

Northouse (2010) มุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral perspective) หมายถึง กระบวนการกำกับตนเอง อย่างหนึ่งของแต่ละคนใช้มาตรฐานจริยธรรมจากภายในและค่านิยมของตนเอง เพื่อเป็นแนวทางใน การแสดงออกพฤติกรรม แทนที่จะให้แรงกดดันจากภายนอกมาควบคุม (เช่น แรงกดดันจากกลุ่ม หรือทางสังคม) เหตุที่เป็นกระบวนการกำกับตนเองก็เพราะคนเรามีการควบคุมเหนือขอบเขตที่จะ ยอมให้คนอื่นมีอิทธิพลต่อตนเอง ซึ่งผู้นำที่มีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในจะถูกมองว่าเป็นผู้นำที่แท้จริง เพราะการกระทำของเขาจะสอดคล้องกับความเชื่อและจริยธรรมที่แสดงออก

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมตนเอง (Internalized moral perspective) หมายถึง การมีหลักการในการดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง การมีระเบียบ วินัย กฎเกณฑ์ด้านศีลธรรมและค่านิยมที่ดีของตนเอง พร้อมทั้งใช้ในการตัดสินใจและประพฤติปฏิบัติ

#### ตัวบ่งชี้มุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral perspective)

สุภาพร สึกษาพันธ์ (2556) มุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral perspective) หมายถึง กระบวนการกำกับตนเอง อย่างหนึ่งของแต่ละคนใช้มาตรฐานจริยธรรมจากภายในและค่านิยมของตนเอง เพื่อเป็นแนวทางใน การแสดงออกพฤติกรรม แทนที่จะให้แรงกดดันจากภายนอกมาควบคุม (เช่น แรงกดดันจากกลุ่ม หรือทางสังคม) เหตุที่เป็นกระบวนการกำกับตนเองก็เพราะคนเรามีการควบคุมเหนือขอบเขตที่จะ ยอมให้คนอื่นมีอิทธิพลต่อตนเอง ซึ่งผู้นำที่มีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในจะถูกมองว่าเป็นผู้นำที่แท้จริง พฤติกรรมการแสดงออกของ ทักษะคิด แนวคิดและค่านิยมที่ดี งาม แนวคิด ความเชื่อ การควบคุมตนเองอยู่ในค่านิยมอันดีงาม สามารถตัดสินใจ การเป็นแบบอย่างที่ดี ในการกระทำด้วยตนเอง รู้จักควบคุมตนเอง มีเชื่อมั่นในความสามารถของตน และแสดงออกในการเป็นแบบอย่างที่ดีทางจริยธรรม



สุธาสนี แสงมุกดา (2554) การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง คือ การเป็นผู้ที่มีความประพฤติที่ดีที่ชอบ หรือ ธรรมในระดับศีลหรือกรอบปฏิบัติที่ดีเกี่ยวกับความรู้สึกรับผิดชอบ บริสุทธิ์ ขจัดสิ่งที่ไม่ดีของตน ต่อสู้ต่อความไม่สบาย และความลำบาก และรวมไปถึงการยึดหลักความประพฤติที่ดีสำหรับ บุคคลที่พึงปฏิบัติ มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวคือ 1) แสดงความเชื่อที่สอดคล้องกับการกระทำของตนเอง 2) ตัดสินใจโดยยึดคุณค่าหลักของตนเองเป็นพื้นฐาน 3) ตัดสินใจโดยยึดคุณค่าหลักของตนเองเป็นพื้นฐาน และ 4) ตัดสินใจโดยยึดคุณค่าหลักของตนเองเป็นพื้นฐาน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้มุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral perspective) ประกอบด้วยกระบวนการที่แสดงถึง 1) แสดงความเชื่อที่สอดคล้องกับการกระทำของตนเอง 2) การควบคุมตนเองอยู่ในค่านิยมอันดีงาม 3) เป็นแบบอย่างที่ดี และ 4) แสดงออกในการเป็นแบบอย่างที่ดีทางจริยธรรม

ตาราง 7 องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษา เอกชน

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)	1) การรู้อารมณ์ตนเอง (self emotion) 2) การประเมินตนเองได้ถูกต้อง (self assessment) 3) ความเชื่อมั่นในตนเอง (self confidence)
2. การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing)	1) ความเป็นธรรม (Equity) 2) ความยุติธรรมด้านข้อมูลข่าวสารในองค์การ (Informational Justice)
3. ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency)	1) การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Trust) 2) การพูดอย่างตรงไปตรงมา (Ingenuous) 3) ยอมรับความผิดพลาดที่ตนเองก่อขึ้น
4. มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective)	1) แสดงความเชื่อที่สอดคล้องกับการกระทำของตนเอง 2) การควบคุมตนเองอยู่ในค่านิยมอันดีงาม 3) เป็นแบบอย่างที่ดี 4) แสดงออกในการเป็นแบบอย่างที่ดีทางจริยธรรม

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล

จากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับประสิทธิผลในเชิงการบริหาร ส่วนใหญ่จะใช้คำว่าประสิทธิผลขององค์การ (Organizational Effectiveness) หรือประสิทธิผลสถานศึกษา (School Effective) ประสิทธิภาพ (Effectiveness) มีความหมายที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์การและความสำเร็จของงาน ซึ่งมีผู้ที่ให้นิยามไว้หลากหลายดังนี้

### 1. ความหมายประสิทธิผล

Lawless (1972) ได้ความหมายประสิทธิผลว่า คือเกณฑ์ที่ใช้สำหรับวัดวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เมื่อปฏิบัติแล้วสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามองค์กรที่ตั้งไว้หรือไม่

Hoy and Miskel (2001) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพองค์การหมายถึงความสามารถขององค์การในการอยู่ได้อย่างมั่นคง มีข้อได้เปรียบในการต่อรองท่ามกลางสภาวะที่แวดล้อมอยู่ และใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีค่าซึ่งหามาได้และมีอยู่อย่างจำกัด

Hall (2002) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพขององค์การเป็นความสามารถขององค์การในการแสวงหาผลประโยชน์จากสภาพแวดล้อมเพื่อให้ได้ทรัพยากรที่หายากและมีคุณค่าที่สามารถนำไปใช้ในการดำเนินการขององค์การให้ได้ผลตามเป้าหมาย

รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร (2536) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึงความสำเร็จของผลการปฏิบัติงานที่เป็นไปหรือบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

พิทยา บวรวัฒนา (2531) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพองค์การคือ การบรรลุเป้าหมาย (Goal) ที่ตั้งไว้ขององค์การ

ธงชัย สันติวงษ์ (2541) ได้กล่าวว่าประสิทธิผลองค์การ (Organizational Effectiveness) คือ ความสำเร็จที่สามารถดำเนินกิจการก้าวหน้า และสามารถบรรลุเป้าหมายต่าง ๆ ที่องค์การตั้งไว้ ส่วนประสิทธิภาพ หมายถึงการเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการปฏิบัติงานในขณะที่กำลังปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์การนั้นๆ

สรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ความสำเร็จที่เกิดจากการบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้โดยใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี โดยการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของสถานศึกษา ร่วมแก้ไข ปัญหาและรับผิดชอบสิ่งที่จะเกิดขึ้นกับสถานศึกษาสามารถปรับตัวและพัฒนาเพื่อให้ดำรงอยู่ต่อไปได้

### 2. ความสำคัญของประสิทธิผล

ธงชัย สันติวงษ์ (2537) ประสิทธิภาพมีความสำคัญอย่างยิ่ง ในศาสตร์ทางการบริหาร และองค์การ นับว่าเป็นการตัดสินใจขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่

เพียงใด องค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคงจะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพขององค์การจะล่มสลายไปในที่สุด ดังนั้นจึงมีความสำคัญต่อองค์การ ดังนี้

1. ช่วยตรวจสอบวัตถุประสงค์การจัดตั้งองค์การ การจัดตั้งองค์การยอมกำหนด วัตถุประสงค์และเป้าหมายไว้อย่างชัดเจน เพื่อดำเนินงานให้เป็นไปตามความต้องการหรือไม่
2. ประเมินผลการดำเนินงานกับแผนงานที่กำหนด การดำเนินงานในแต่ละ กิจกรรมย่อมต้องมีการวางแผน กำหนดหน้าที่ ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร การใช้อำนาจ หน้าที่การบริหารการปฏิบัติงาน ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน
3. ประเมินผลสำเร็จกับวัตถุประสงค์ เปรียบเทียบผลงานที่ดำเนินการได้ตาม แผนงานกับวัตถุประสงค์ขององค์การที่คาดหวัง ถ้าผลงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และความคาดหวัง ขององค์การ แสดงว่าองค์การมีประสิทธิภาพ โดยประสิทธิภาพอาจพิจารณาเป็น 2 ระดับ คือ

### 3.1 ประสิทธิภาพของบุคคล

### 3.2 ประสิทธิภาพขององค์การ

ประสิทธิภาพของบุคคล คือ ลักษณะของบุคคลที่มีความสามารถปฏิบัติงานใด ๆ หรือปฏิบัติกิจกรรมใด ๆ แล้วประสบผลสำเร็จ ทำให้เกิดผลโดยตรงและครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ ผลที่เกิดขึ้นมีลักษณะคุณภาพ เช่น ความถูกต้อง ความมีคุณค่า เหมาะสมดีกับงาน ตรงกับความคาดหวังและความต้องการของหมู่คณะ สังคม และผู้จะนำผลนั้นไปใช้เป็นผลที่ได้จากการปฏิบัติ อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับคำว่า “ประสิทธิภาพ” (Efficiency) หมายถึง การเปรียบเทียบทรัพยากรที่ใช้ไปกับผลที่ได้จากการทำงาน ว่าใช้ไปอย่างไร มากน้อยแค่ไหน ในขณะที่กำลังทำงานใช้โดยประหยัด ให้ได้ผลผลิตหรือผลลัพธ์ตามเป้าหมายขององค์การคาดหวังอย่างคุ้มค่าหรือไม่ โดยการเปรียบเทียบระหว่างค่าใช้จ่ายในการลงทุนกับผลกำไรที่ได้รับ ประสิทธิภาพมี 2 ระดับ คือ

### 1. ประสิทธิภาพของบุคคล

### 2. ประสิทธิภาพขององค์การ

ประสิทธิภาพของบุคคล หมายถึง การที่บุคคลปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถใช้เทคนิคหรือยุทธวิธีในการทำงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีปริมาณตามความต้องการและมีคุณภาพเป็นที่น่าพอใจโดยสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย พลังงาน และเวลาน้อย เป็นบุคคลที่มีคุณภาพและปริมาณของผลงาน มีวิธีการทำงานให้ได้ผลดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ

ประสิทธิภาพขององค์การ หมายถึง ทรัพยากรสามารถดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจหน้าที่ขององค์การโดยใช้ทรัพยากร ปัจจัยต่าง ๆ รวมถึงกำลังคน อย่างคุ้มค่าที่สุด มีการสูญเปล่าน้อยที่สุดมีลักษณะของการดำเนินงานไปสู่ผลตามวัตถุประสงค์ได้อย่างดีโดยประหยัด ทั้เวลา ทรัพยากรและกำลังคน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) เป็นการทำให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ประสิทธิภาพมีความสำคัญต่อองค์กรหรือหน่วยงานมาก เพราะเป็นดัชนีวัดความสำเร็จขององค์กร การบริหารองค์การประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด ในการที่จะตัดสินใจว่าองค์กรจะอยู่รอดต่อไปหรือไม่

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล

นักวิชาการได้ให้คำนิยามของคำว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) ไว้ดังนี้

Caplow (1964) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพควรวัดการตัวแปร 4 ตัว คือ

1. ความมั่นคง หมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์กรไว้
2. ความผสมผสาน หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการหลีกเลี่ยงการขัดแย้งระหว่างสมาชิกในองค์กร
3. ความสมัครใจ หมายถึง ความสามารถในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับสมาชิก

4. ความสำเร็จ หมายถึง ผลรวมสุทธิของกิจกรรมขององค์กร

Parsons (1964) รูปแบบการบูรณาการนี้ได้มีพื้นฐานแนวคิดมาจากทฤษฎีระบบสังคมตามรูปแบบหน้าที่ทางสังคมของ ที่กล่าวถึงองค์กรว่าเป็นระบบสังคมของระบบเปิดที่ประกอบด้วยปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และผลผลิตตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์กร จึงต้องประกอบด้วยหน้าที่พื้นฐาน 4 ประการ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้คือ

1. การปรับตัว (Adaptation-A) หมายถึง การที่องค์กรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกันในเรื่องแวดล้อมภายนอก โดยการปรับเปลี่ยนการดำเนินงานภายในองค์กรให้สนองต่อสภาพการณ์ใหม่ ที่มีผลกระทบต่อองค์กร ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่

- 1.1 ความสามารถในการปรับเปลี่ยน (Adaptability)
- 1.2 นวัตกรรม (Innovation)
- 1.3 ความเจริญเติบโต (Growth)
- 1.4 การพัฒนา (Development)

2. การบรรลุเป้าหมาย (Goal attainment-G) หมายถึง การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร การจัดหา และการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่

- 2.1 ผลสัมฤทธิ์ (Achievement)
- 2.2 คุณภาพ (Quality)
- 2.3 การแสวงหาทรัพยากร (Resource Acquisition)
- 2.4 ประสิทธิภาพ (Efficiency)

3. การบูรณาการ (Integration-I) หมายถึง การประสานความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในองค์การ เพื่อการรวมพลังให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติภารกิจขององค์การ ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่

- 3.1 ความพอใจ (Satisfaction)
- 3.2 บรรยากาศ (Climate)
- 3.3 การสื่อความหมาย (Communication)
- 3.4 ความขัดแย้ง (Conflict)

4. การรักษาแบบแผนวัฒนธรรม (Latency-L) หมายถึง การดำรงและรักษาระบบค่านิยมขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยรูปแบบทางด้านวัฒนธรรมองค์การและแรงจูงใจในการทำงานให้คงอยู่ในองค์การ ตัวบ่งชี้ที่จะใช้วัด ได้แก่

- 4.1 ความภักดี (Loyalty)
- 4.2 ความสนใจของคนส่วนใหญ่ (Central life interest)
- 4.3 แรงจูงใจ (Motivation)
- 4.4 เอกลักษณ์ (Identity)

จากแนวคิดข้างต้นในการประเมินประสิทธิผลองค์การ ได้นำมาบูรณาการเป็น

รูปแบบดังนี้



มิติของประสิทธิผล	สิ่งที่พิจารณา	ตัวบ่งชี้ประสิทธิผล
การปรับตัว (Adaptation)	เวลา กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความสามารถในการปรับตัว (adaptability)</li> <li>นวัตกรรม (innovation)</li> <li>ความก้าวหน้า (growth)</li> <li>การพัฒนา (development)</li> </ul>
การบรรลุเป้าหมาย (Goal Attainment)	เวลา กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผลสัมฤทธิ์ (achievement)</li> <li>คุณภาพ (quality)</li> <li>การได้มาซึ่งทรัพยากร (communication)</li> <li>ความขัดแย้ง (conflict)</li> </ul>
การบูรณาการ (Integration)	เวลา กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความพึงพอใจ (satisfaction)</li> <li>บรรยากาศองค์การ (climate)</li> <li>การติดต่อสื่อสาร (communication)</li> <li>ความขัดแย้ง (conflict)</li> </ul>
การรักษาแบบแผน วัฒนธรรม (Latency)	เวลา กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง	<ul style="list-style-type: none"> <li>ความจงรักภักดี (loyalty)</li> <li>ความสนใจในชีวิต (central life interest)</li> <li>การงูใจ (growth)</li> <li>ความมีเอกลักษณ์ขององค์การ</li> </ul>

ภาพประกอบ 14 รูปแบบบูรณาการของประสิทธิผลองค์การ

Mott (1972) ได้กำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผล โดย พิจารณาจาก

1. ปริมาณและคุณภาพของผลผลิต
2. ประสิทธิภาพ
3. ความสามารถในการปรับตัว
4. ความสามารถในการยืดหยุ่น

Steers (1977) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การ (Factors Contributing to Organizational Effectiveness) ไว้ 4 ปัจจัย ดังนี้

1. คุณลักษณะขององค์การ (Organizational Characteristics)

ประกอบด้วย

## 1.1 โครงสร้าง (Structure) ประกอบด้วย

1.1.1 การควบคุมดูแลแบบไม่ใช่ศูนย์กลาง (Decentralized Control)

1.1.2 ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการทำงาน (The Amount of Task Specialization)

1.1.3 การจัดการรูปแบบขององค์การ (Formalization)

1.1.4 ระยะเวลาของการควบคุม (Span of Control)

1.1.5 ขนาดขององค์การ (Organization Size)

1.1.6 ขนาดของหน่วยงาน (Work – Unit Size)

## 1.2 เทคโนโลยี (Technology) ประกอบด้วย

1.2.1 การดำเนินงาน (Operations)

1.2.2 วัสดุ อุปกรณ์ (Materials)

1.2.3 ความรู้ความสามารถ (Knowledge and Ability)

คุณลักษณะขององค์การ ประกอบด้วยส่วนที่เป็นโครงสร้างขององค์การและเทคโนโลยี โดยโครงสร้างจะหมายถึงความสัมพันธ์ที่ตายตัว คงที่เมื่อเปรียบเทียบกับกันแล้ว ว่าเกิดขึ้นจริงในองค์การกับการคำนึงถึงการจัดการบริหารทรัพยากรส่วนบุคคล ซึ่งเป็นวิธีการที่เป็นเฉพาะขององค์การที่จะจัดบุคคลให้สอดคล้องกับการสร้างองค์การ ด้วยเหตุนี้ความคิดของโครงสร้างครอบคลุมไปถึงตัวปัจจัยที่เกี่ยวกับการควบคุมดูแลแบบไม่ใช่ศูนย์กลางและผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการทำงานดังนั้นการตัดสินใจในการจัดการที่เกี่ยวกับโครงสร้างเป็นการแสดงถึงการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการที่ผู้คนรวมกลุ่มกันเพื่อเป้าหมายในการทำงานให้เกิดความสำเร็จ อีกนัยหนึ่งเทคโนโลยี หมายถึงกลไกที่ใช้โดยองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบไปสู่ผลลัพธ์ที่ได้ออกมาอย่างเสร็จสมบูรณ์เทคโนโลยีมีหลากหลายรูปแบบ ได้แก่ ปัจจัยในกระบวนการทางกลไกที่ใช้ในการผลิต ปัจจัยที่ใช้ในการจัดการและปัจจัยในด้านความรู้ทางเทคโนโลยีที่นำไปสู่การจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับความสำเร็จขององค์การ

2. คุณลักษณะทางสิ่งแวดล้อม (Environmental Characteristics) ประกอบด้วยปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายใน

2.1 ปัจจัยภายนอก (External Factors) ได้แก่

ความซับซ้อนและแรงขับภายนอก (Complexity)

ความมั่นคง (Stability)

ความไม่แน่นอน (Uncertainty)

2.2 ปัจจัยภายใน (Internal Factors) ได้แก่

ความสำเร็จของการอบรม (Achievement Orientation)  
 จุดศูนย์กลางของพนักงาน (Employee Centeredness)  
 การให้รางวัล – การลงโทษ (Reward – Punishment Orientation)  
 ความปลอดภัยกับความเสี่ยง (Security vs. Risk)  
 การยอมรับกับการขัดแย้ง (Openness vs. Defensiveness)  
 คุณลักษณะทางสิ่งแวดล้อมเป็นกลุ่มตัวแปรที่เกี่ยวกับการศึกษาศูนย์กลาง

ของประสิทธิผลรอบ ๆ สิ่งแวดล้อมของงานซึ่งจะทำให้องค์กรค้นพบตัวเองขององค์กรเอง สิ่งแวดล้อมที่กล่าวถึงนี้คือ สิ่งแวดล้อมภายนอก ซึ่งหมายถึง แรงขับภายนอกองค์กรที่มีอิทธิพลทำให้เกิดการตัดสินใจและการกระทำขององค์กรเกิดขึ้น เช่น สภาวะทางการตลาดและเศรษฐกิจ การบัญญัติกฎหมาย ปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการขับเคลื่อนขององค์กรประกอบด้วย ระดับความสัมพันธ์ของความเสถียรขององค์กร ระดับความซับซ้อนของสิ่งแวดล้อม และระดับความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม สิ่งแวดล้อมภายใน หมายถึง สภาวะขององค์กรมาจากสิ่งแวดล้อมของการทำงาน เช่น ศูนย์กลางของพนักงาน การปรับสภาวะแวดล้อมให้นำไปสู่ความสำเร็จ โดยปัจจัยที่เป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกนั้นแสดงถึงความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องอย่างแน่นนอนกับประสิทธิผลโดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยที่วัดตามระดับของบุคคล เช่น ทักษะคติต่องาน การปฏิบัติงาน

### 3. คุณลักษณะของพนักงาน (Employee Characteristics) ประกอบด้วย

#### 3.1 ความนำสนใจขององค์กร (Organizational Attachment)

##### 3.1.1 แรงดึงดูด (Attraction)

##### 3.1.2 ความมั่นคงยั่งยืนนาน (Retention)

##### 3.1.3 พันธะสัญญา (Commitment)

#### 3.2 การปฏิบัติงาน (Job Performance)

##### 3.2.1 แรงกระตุ้น จุดหมาย ความต้องการ (Motives, Goals, Needs)

##### 3.2.2 ความสามารถ (Abilities)

##### 3.2.3 บทบาทหน้าที่อย่างชัดเจนในการทำงาน (Role Clarity)

คุณลักษณะของพนักงาน เป็นการพิจารณาจากบทบาทความแตกต่างเฉพาะบุคคลที่พวกเขามีส่วนเกี่ยวข้องกับประสิทธิผลขององค์กร พนักงานที่แตกต่างกันไปนำไปสู่ผลลัพธ์ที่แตกต่าง เป้าหมาย ความต้องการ และความสามารถ ความแตกต่างของมนุษย์ชาติเหล่านั้นเป็นเหตุให้บุคคลประพฤติแตกต่างกันออกไป แม้ว่าจะจัดอยู่ในสิ่งแวดล้อมงานที่เหมือนกันก็ตาม นอกจากนี้ความแตกต่างเฉพาะบุคคลสามารถสนับสนุนโดยตรงต่อกระบวนการ 2 กระบวนการที่สำคัญต่อองค์กรที่สามารถมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลที่ว่านั้นคือ ความผูกพันในองค์กร และการปฏิบัติงานของแต่ละบุคคล



#### 4. นโยบายการจัดการและการปฏิบัติ (Managerial Policies & Practices)

ประกอบด้วย

- 4.1 การจัดวางเป้าหมายของกลยุทธ์ (Strategic Goal Setting)
- 4.2 ทรัพยากรที่จำเป็นและบรรดาสาธารณูปโภคที่จำเป็น (Resource Acquisition & Utilization)
- 4.3 การสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมจำเป็นต่อองค์กร (Creating a Performance Environment)
- 4.4 กระบวนการสื่อสารของผู้นำและการดำเนินการตัดสินใจ (Communication Processes Leadership & Decision Making)
- 4.5 การปรับปรุงและนวัตกรรมขององค์กร (Organizational Adaptation & Innovation)

การจัดนโยบายและการปฏิบัติเป็นการพิจารณาถึงตัวแปรต่าง ๆ ในนโยบายการจัดการและการปฏิบัติ และรูปแบบที่ช่วยเหลือสนับสนุนให้เกิดการบรรลุเป้าหมาย โดยผู้จัดการมีบทบาทเป็นศูนย์กลางในความสำเร็จโดยการวางแผน การร่วมมือและการสนับสนุน กิจกรรมที่ทำให้บรรลุเป้าหมายโดยตรง ผู้มีหน้าที่สำคัญ คือ ผู้จัดการที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการดูแล การให้รางวัลการแสดงความชื่นชมพนักงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในองค์กรและมีบทบาทสำคัญ ในการจัดการให้องค์กรขับเคลื่อนอย่างสัมพันธ์กับปัจจัยที่กล่าวมาแล้วข้างต้นอีก 3 ปัจจัยให้เกิด องค์กรที่มีประสิทธิภาพ

Gibson and others (1979) ได้ศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมิน ประสิทธิภาพขององค์กรโดยใช้หลายเกณฑ์ คือ

1. ความสามารถในการผลิต
2. ประสิทธิภาพ
3. ความพึงพอใจ
4. ความสามารถในการปรับตัว
5. การพัฒนาและการอยู่รอด

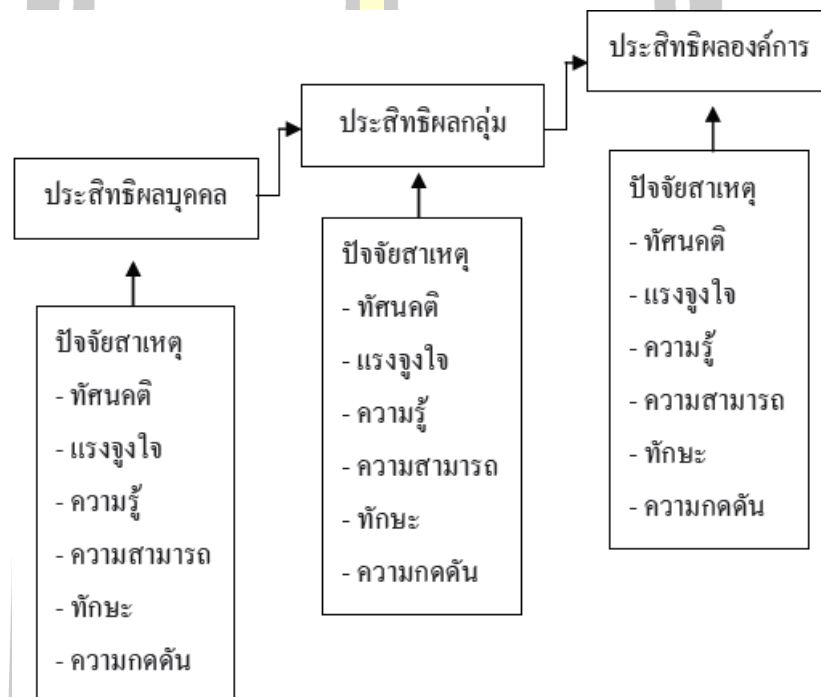
Gibson and others (1982) ประสิทธิภาพขององค์กร คือ การเน้นไปที่ผลรวม ขององค์กร ซึ่งก็บັນและคณะ อธิบายถึงเกณฑ์ของความมีประสิทธิภาพขององค์กรว่าประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ 5 ตัว คือ

1. การผลิต (Production)
2. ประสิทธิภาพ (Efficiency)
3. ความพึงพอใจ (Satisfaction)

4. การปรับเปลี่ยน (Addictiveness)

5. การพัฒนา (Development)

Ivancevich and Marteson (1987) ได้กล่าวถึงการมองประสิทธิผลขององค์การที่สัมพันธ์กัน โดยประสิทธิผลองค์การขึ้นอยู่กับประสิทธิผลของกลุ่มและประสิทธิผลของบุคคล จะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลบุคคล พร้อมกับแสดงปัจจัยสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิผลทั้งสามระดับ ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 15 ปัจจัยสาเหตุที่มีผลต่อประสิทธิผล

Hoy and Miskel (1991) ได้เสนอรูปแบบการประเมินประสิทธิผลองค์การไว้ 3 รูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบที่ยึดเป้าหมายขององค์การ โดยพิจารณาว่าผลการดำเนินงานขององค์การเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งพิจารณาจากเงื่อนไขความสำเร็จคือ
  - 1.1 เป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลของกลุ่ม
  - 1.2 จำนวนเป้าหมายต้องเพียงพอที่จะบรรลุผลได้
  - 1.3 เป้าหมายต้องชัดเจนและผู้มีส่วนร่วมต้องเข้าใจตรงกัน
  - 1.4 สามารถกำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมายได้

2. รูปแบบที่ยืดระบบทรัพยากร ซึ่งมีแนวคิดว่างค์การที่มีประสิทธิผลต้องสามารถแสวงหาผลประโยชน์ด้านทรัพยากรจากสภาพแวดล้อมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยเน้นความสำคัญของปัจจัยป้อนเข้ามากกว่าผลผลิต ซึ่งยึดหลักที่ว่าองค์กรที่ได้รับทรัพยากรมากกว่า ย่อมมีประสิทธิผลมากกว่า สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ประเมินในระบบนี้คือ ความคงที่ของกระบวนการภายในโครงสร้างและความสามารถในการกำกับติดตามและการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม

3. รูปแบบบูรณาการ เป็นการรวมรูปแบบที่ยืดเป้าหมายขององค์กรและรูปแบบที่ยืดระบบทรัพยากรเข้าด้วยกัน โดยใช้เกณฑ์เดียวซึ่งเป็นลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ มิติเวลากลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องและความเป็นพหุเกณฑ์ ดังนี้

3.1 มิติเวลา ในการประสิทธิผลขององค์กรนั้น สิ่งที่เป็นเกณฑ์ประเมินคือ ช่วงเวลา ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระยะคือ ระยะสั้น (Short-term) ระยะกลาง (Intermediate) ระยะยาว (Long-term) กล่าวคือการประเมินจะเปลี่ยนไปตามลักษณะวงจรชีวิตขององค์กร เช่น ในระยะเริ่มแรกของการดำเนินงานต้องใช้เกณฑ์ที่เน้นความยืดหยุ่น และการได้มาซึ่งทรัพยากร เมื่อองค์กรมีวุฒิภาวะแล้วใช้เกณฑ์ในการติดต่อสื่อสาร ความสามารถในการผลิตและความมีประสิทธิผลและเมื่อองค์กรอยู่ในระยะเสื่อมถอยต้องใช้เกณฑ์การปรับตัว นวัตกรรมและการได้มาซึ่งทรัพยากร

3.2 กลุ่มผู้เกี่ยวข้อง ในการใช้เกณฑ์การประเมินและสิทธิผลจำเป็นต้องคำนึงถึงค่านิยมและความคิดของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งเป็นผู้มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นเกณฑ์การประเมินจึงต้องสอดคล้องกับความพึงพอใจของกลุ่มที่เกี่ยวข้อง

3.3 ความเป็นพหุเกณฑ์ คือ การประเมินที่ใช้เกณฑ์โดยการคำนึงถึงองค์ประกอบหลายส่วนที่เป็นตัวบ่งชี้ โดยเฉพาะความเป็นระบบ (System) ขององค์กรที่ประกอบด้วยปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการ และปัจจัยป้อนออก โดยแต่ละปัจจัยจะต้องมีส่วนประกอบต่างๆและจะต้องประเมินตามส่วนประกอบนั้น ๆ

Hoy and Miskel (2001) ได้กล่าวถึงประสิทธิผลขององค์กรเน้นไปที่ผลรวมขององค์กรซึ่งได้เสนอแนะเกณฑ์ในการประเมินที่น่าพอใจไว้ 4 ข้อ ดังนี้

1. การปรับตัว (Adaptation) เป็นหน้าที่หลักขององค์กรที่จะต้องปรับตัวให้สอดคล้องและเข้ากันได้กับสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อสนองต่อความต้องการของสังคม หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินความสามารถในการปรับตัว ได้แก่ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนนวัตกรรม ความเจริญเติบโตและการพัฒนา

2. การบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement) องค์การมีการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือผลสำเร็จที่พึงปรารถนา ซึ่งองค์การจะต้องจัดทาและใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อการบรรลุผลตามที่ต้องการ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ผลสัมฤทธิ์ คุณภาพ การจัดหาทรัพยากรและประสิทธิภาพ

3. การบูรณาการ (Integration) คือความสามารถในการหล่อหลอมประสมประสานความสัมพันธ์ของสมาชิกในองค์การเพื่อรวมพลังเพื่อการปฏิบัติการกิจ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความพึงพอใจ บรรยากาศการทำงาน การสื่อความหมาย และความเข้มแข็ง

4. การคงไว้ระบบค่านิยม (Latency) ความสามารถขององค์การที่จะโน้มน้าวบุคคลในองค์การให้ดำรงรักษาไว้ซึ่งค่านิยม รูปแบบวัฒนธรรมของบุคคลในระบบ เกณฑ์ที่ใช้ในการประเมิน ได้แก่ ความจงรักภักดี ศูนย์กลางความสนใจของชีวิต แรงจูงใจ และเอกลักษณ์

#### 4. ความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษา

คำว่าประสิทธิผลองค์การ (Organizational Effectiveness) เป็นการรวมคำสองคำระหว่างคำว่า ประสิทธิภาพ (Effectiveness) กับองค์การ (Organization) หมายถึง ศูนย์กลางกิจกรรมที่ประกอบกันขึ้นเป็นหน่วยงาน ถ้าเป็นหน่วยงานสาธารณะ เรียกว่า องค์การบริหารราชการ ถ้าเป็นหน่วยงานของเอกชน เรียกว่า องค์การบริหารส่วนธุรกิจ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2546) ซึ่งในที่นี้เราจะใช้คำว่า ประสิทธิภาพสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2544) ได้ให้ความหมายของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลว่า เป็นสถานศึกษาที่สามารถบริหารจัดการ การศึกษาได้บรรลุตามความมุ่งหมายของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่กำหนดไว้ว่า สถานศึกษาต้องจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มุ่งเน้น การฝึกทักษะกระบวนการ คิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้ป้องกัน และการแก้ไข ปัญหา จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง ผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ อย่าง ได้สัดส่วนสมดุลกัน ปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ อำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ และมีความรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ โดยคำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลา ทุกสถานที่

Glickman (1987) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่า หมายถึง โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ซึ่งเป็นองค์การแนวหน้าที่สามารถอธิบายถึงการศึกษาที่ดีด้วยตนเองตามเป้าหมายและวิธีปฏิบัติที่เหมาะสม

Mortimore (1988) กล่าวว่า การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลว่านักเรียนจะมีความก้าวหน้า และประสบผลสำเร็จเกินกว่าความคาดหวังที่ตั้งไว้

Reynolds and Creemers (1990) ได้กล่าวถึงการบริหารโรงเรียนที่มี ประสิทธิภาพ ว่า เป็นโรงเรียนที่เต็มเปี่ยมไปด้วยคุณภาพของการศึกษา

Hoy and Miskel (2001) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของโรงเรียน หมายถึง การที่ โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติ ทางบวก สามารถปรับตัวกับสิ่งแวดล้อมที่ถูกบีบบังคับได้ และรวมทั้งสามารถแก้ปัญหาภายใน โรงเรียนได้เป็นอย่างดี

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่มีความพร้อม ด้วยสามารถดำเนินการพัฒนาตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร คณะครู และทุกส่วนที่เกี่ยวข้องในการทำให้นักเรียนปฏิบัติตนในทางที่ถูกต้อง เป็นที่ยอมรับของสังคม มีผลการเรียนผ่านเกณฑ์ที่ตั้งไว้ และสามารถปรับตัวให้อยู่ร่วมกับ ผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

#### 5. แนวคิดและทฤษฎีประสิทธิผลของสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา

การดำเนินงานเพื่อให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันนั้น ล้วนมีปัจจัย ต่าง ๆ ในการบริหาร ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในอันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของ สถานศึกษาโดยตรง แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษามีความสำคัญต่อ การบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ ฉะนั้นปัจจัยที่ได้รับการวางแผนมาเป็นอย่างดี แล้วจะเป็นเครื่องมือและยุทธศาสตร์สำคัญในการบริหารสถานศึกษา มีนักทฤษฎีท่านได้ศึกษา เกี่ยวกับองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สรุปได้ดังนี้

Mott (1972) ได้เสนอแนวคิดในการ ประเมินประสิทธิผลสถานศึกษา

โดยพิจารณาจาก

1. ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง
2. ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก
3. ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา
4. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา

Hoy and Ferguson (1985) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลของ โรงเรียนใน 5 องค์ประกอบ คือ

1. ความใฝ่รู้ รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเองของนักเรียน
2. ความพึงพอใจในการทำงานของครู
3. ความสามารถในการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีของครู
4. ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากกระทบทั้ง  
ภายในและภายนอก

ประกอบด้วย

Lezotte (2001) ได้ศึกษาตัวแปรที่สัมพันธ์กับโรงเรียนที่มีประสิทธิผล

1. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
2. พันธกิจที่ชัดเจนและมุ่งมั่น
3. สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ
4. บรรยากาศที่มีความคาดหวังสูงต่อผู้เรียน
5. ติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ
6. มีความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียนในเชิงบวก
7. สร้างโอกาสการเรียนรู้ให้กับนักเรียน

Sergiovanni (2001) ได้เสนอแนวคิดที่ว่าโรงเรียนที่มีประสิทธิผลมีลักษณะ

ดังนี้

1. เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง
2. มีแผนงานทางวิชาการที่ดี
3. จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน
4. มีบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก
5. ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม
6. มีการพัฒนาบุคลากร
7. ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม
8. ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์
9. ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

โรงเรียน คือ

Ornstein and Levine (2003) เสนอเกณฑ์ที่สามารถใช้วัดประสิทธิผลของ

โรงเรียน

1. ความปลอดภัยและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน
2. พันธกิจของโรงเรียนที่ชัดเจน
3. ภาวะผู้นำทางวิชาการ
4. บรรยากาศที่มีความคาดหวังสูง
5. การให้ความสำคัญกับภารกิจของโรงเรียน
6. มีการติดตามการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนสม่ำเสมอ

## 7. การมีความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียนในทางบวก

ธีระ รุญเจริญ (2549) ได้เสนอแนวคิด กรอบแนวคิดประสิทธิผลของการบริหารการจัดการศึกษาสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวปฏิรูปการศึกษา มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

### 1. ด้านประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ได้แก่

#### 1.1 ความมีชื่อเสียงของโรงเรียนคือ

1.1.1 โรงเรียนมีชื่อเสียงทำให้ผู้ปกครองนักเรียนส่งบุตรหลายเข้า

เรียนมากขึ้น

1.1.2 ผู้บริหารได้รับรางวัลดีเด่นในการบริหารงาน

1.1.3 ผู้บริหารและครูได้รับเชิญจากหน่วยงานต่าง ๆ ไปเป็น

วิทยากรบรรยาย

1.1.4 นักเรียนได้รับรางวัลชนะเลิศกิจกรรมด้านต่าง ๆ

#### 1.2 การบรรลุวัตถุประสงค์ของงานโรงเรียนคือ

1.2.1 งานของโรงเรียนบรรลุเป้าหมาย กิจกรรมต่าง ๆ ได้รับการ

ยกย่องชมเชยเช่น รางวัลกิจกรรมดีเด่น

1.2.2 ครูได้รับการเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถในการ

จัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.2.3 ครูได้รับการส่งเสริมให้มีคุณวุฒิความรู้ความสามารถตรงกับ

งานที่รับผิดชอบและมีจำนวนครูเพียงพอ

1.2.4 นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดี

1.2.5 นักเรียนออกกลางคันมีจำนวนน้อย

### 2. ด้านความพึงพอใจของครู ได้แก่

2.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน

2.2 ผู้ร่วมงานคือ มีความพอใจในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน

2.3 ผู้บังคับบัญชาคือ

2.3.1 มีความพอใจในตัวผู้บังคับบัญชาขั้นต้น

2.3.2 มีโอกาสแสดงความสามารถให้ผู้บังคับบัญชาได้เห็น

2.3.3 มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา

2.4 เงินเดือนคือ มีความพอใจในการเลื่อนระดับขั้นเงินเดือน

2.5 ลักษณะงานคือ

2.5.1 มีอิสระในการเลือกวิธีทำงาน

2.5.2 งานที่ได้รับมอบหมายให้ความรับผิดชอบมีความเหมาะสม

- 2.5.3 มีความพอใจในรูปแบบในการบริหารโรงเรียน
- 2.5.4 มีความพอใจในความมั่นคงในการทำงาน
- 2.6 ปัจจัยภายในคือ
- 2.6.1 การยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2.6.2 การได้รับความชื่นชมยินดีในผลงานที่ดี
- 2.6.3 มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน
- 2.6.4 มีความพอใจกับภาระงานที่ปฏิบัติ
- 2.6.5 มีความพอใจกับความรับผิดชอบในหน้าที่หลายอย่าง
- 2.7 ปัจจัยในงานโดยทั่วไป คือ มีความพอใจในงานที่ทำโดยรวม
3. ด้านคุณภาพนักเรียน ได้แก่
- 3.1 มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
- 3.2 มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณ์ญาณ  
มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์
- 3.3 มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร
- 3.4 มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และ  
พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 3.5 มีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น  
ได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต
- 3.6 มีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี
- 3.7 มีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะดนตรีและกีฬา
4. ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน ได้แก่
- 4.1 ชุมชนมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารและครูคือ
- 4.1.1 ผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนในการร่วมกันจัด  
การศึกษา
- 4.1.2 ชุมชนมีความเข้าใจและเห็นความสำคัญและเข้าร่วมใน  
กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียนมีจำนวนมากขึ้น
- 4.2 ชุมชนร่วมในการพัฒนาการศึกษา คือ ผู้ปกครองและชุมชน  
เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา เช่น ร่วมในการวางแผนพัฒนาโรงเรียนและแก้ไขปัญหาของ  
โรงเรียน
- 4.3 ร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา คือ ชุมชนมีส่วนร่วมในการ  
พัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา



#### 4.4 สนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษาคือ

4.4.1 ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมเป็นกรรมการสถานศึกษา

4.4.2 ภูมิปัญญาท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

4.4.3 ผู้ปกครองและชุมชนร่วมในการระดมทรัพยากรเงินลงทุน

บริจาคเงินและอุปกรณ์ วัสดุ ครุภัณฑ์ให้แก่โรงเรียน

4.4.4 ผู้ปกครองและชุมชนให้ความช่วยเหลือในการสร้างแหล่ง

เรียนรู้ภายในและภายนอกโรงเรียน

4.4.5 ผู้ปกครองและชุมชนมีความรู้สึกเป็นเจ้าของโรงเรียน

Ornstein and Levine (2003)

ตาราง 8 สังเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิผลของสถานศึกษาตามแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ

ลำดับ ที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	Mott (1972)	Hoy and Ferguson (1985)	Lezotte (2001)	Sergiovanni (2001)	Ornstein and Levine (2003)	ธีระ รุญเจริญ (2549)	รวม	ร้อยละ
1	ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้ มีทัศนคติทางบวก	✓						1	2.8
2	ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนา สถานศึกษา	✓	✓					2	5.6
3	ความสามารถในการแก้ปัญหาภายใน สถานศึกษา	✓			✓			1	2.8
4	ความใฝ่รู้ รักการอ่าน แสวงหาความรู้ ด้วยตนเองของนักเรียน		✓					1	2.8
5	ความพึงพอใจในการทำงานของครู		✓				✓	2	5.6

ตาราง 8 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	Mott (1972)	Hoy and Ferguson (1985)	Lezotte (2001)	Sergiovanni (2001)	Ornstein and Levine (2003)	ธีระ รุญเจริญ (2549)	รวม	ร้อยละ
6	ความสามารถในการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีของครู		✓					1	2.8
7	ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากร อย่างมีประสิทธิภาพ		✓					1	2.8
8	ภาวะผู้นำทางวิชาการ			✓				1	2.8
9	พันธกิจที่ชัดเจนและมุ่งมั่น			✓		✓		2	5.6
10	บรรยากาศที่มีความคาดหวังสูงต่อ ผู้เรียน			✓				1	2.8
11	ติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่าง สม่ำเสมอ			✓				1	2.8
12	มีความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและ โรงเรียนในเชิงบวก			✓				1	2.8
13	สร้างโอกาสการเรียนรู้ให้กับนักเรียน			✓				1	2.8
14	เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง				✓			1	2.8
15	มีแผนงานทางวิชาการที่ดี				✓			1	2.8
16	จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการ เรียนรู้ของนักเรียน				✓			1	2.8
17	บรรยากาศโรงเรียนในทางบวก			✓	✓	✓		3	8.3

ตาราง 8 (ต่อ)

ลำดับ ที่	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	Mott (1972)	Hoy and Ferguson (1985)	Lezotte (2001)	Sergiovanni (2001)	Ornstein and Levine (2003)	ธีระ รุญเจริญ (2549)	รวม	ร้อยละ
18	ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์กันแบบเป็นกลุ่ม				✓			1	2.8
19	มีการพัฒนาบุคลากร				✓			1	2.8
20	ใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม				✓			1	2.8
21	ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม				✓			1	2.8
22	ภาวะผู้นำทางวิชาการ					✓		1	2.8
23	บรรยากาศที่มีความคาดหวังสูง					✓		1	2.8
24	การให้ความสำคัญกับภารกิจของโรงเรียน					✓		1	2.8
25	มีการติดตามการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนสม่ำเสมอ					✓		1	2.8
26	การมีความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียนในทางบวก					✓		1	2.8
27	ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ						✓	1	2.8
28	ด้านคุณภาพนักเรียน	✓					✓	2	5.6
29	ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน						✓	1	2.8
	รวม	4	5	7	9	7	4	36	100

จากตาราง 8 เมื่อนำองค์ประกอบที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการนำมาสังเคราะห์โดยมีวิธีการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีนักวิชาการกล่าวถึงพบว่า เมืองค์ประกอบประสิทธิผลของสถานศึกษา ประกอบด้วยข้อความที่มี ความถี่ 2 หรือร้อยละ

5.6 ขึ้นไป ซึ่งมี 6 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านคุณภาพนักเรียน 2) ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา 3) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา 4) พันธกิจที่ชัดเจนและมุ่งมั่น 5) ความพึงพอใจในการทำงานของครู และ 6) บรรยากาศโรงเรียนในทางบวก มีโดยนำองค์ประกอบความถี่ต่ำกว่า 2 รวมเข้ากับหัวข้อที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันหรือสอดคล้องกัน รายละเอียดดังนี้

1. ด้านคุณภาพนักเรียน ประกอบด้วย 1) ความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ความใฝ่รู้ รักการอ่าน แสวงหาความรู้ด้วยตนเองของนักเรียน 4) ความสามารถในการใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีของครู 5) ติดตามความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างสม่ำเสมอ 6) เน้นนักเรียนเป็นศูนย์กลาง 7) สร้างโอกาสการเรียนรู้ให้กับนักเรียน 8) จัดการเรียนการสอนที่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน 9) มีการติดตามการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนสม่ำเสมอ 9) ด้านการมีส่วนร่วมของชุมชน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้กำหนดทิศทางการปฏิรูปการเรียนรู้ที่ชัดเจน แม้ว่าการปฏิรูปการเรียนรู้ของชาติเป็นงานที่ยากแต่เป็นภารกิจที่ยิ่งใหญ่ที่มุ่งสัมฤทธิ์ผล ทั้งนี้ทุกส่วนของสังคมไม่ว่าฝ่ายนโยบาย พ่อแม่ผู้ปกครอง ครูผู้เรียน ผู้บริหาร และ ชุมชนต้องมีความเข้าใจตรงกัน และเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิรูปครั้งนี้โดยมุ่งหวังที่จะได้เห็นคนไทยที่พึงประสงค์เป็นทั้ง “คนดี คนเก่ง และมีความสุข” เกี่ยวกับเรื่องนี้ได้มี ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการเรียนรู้ทางการศึกษา นักคิด ครู อาจารย์ ผู้บริหารผู้เรียน และทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน และลักษณะกระบวนการเรียนรู้ที่พึงประสงค์ตามแนวพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ไว้ดังนี้

1. คนดี คือ คนที่ดำเนินชีวิตอย่างมีคุณภาพ มีจิตใจที่ดีงาม มีคุณธรรม จริยธรรมมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งด้านจิตใจ และพฤติกรรมที่แสดงออก เช่น มีวินัย มีความเอื้อเฟื้อ เกื้อกูล มีเหตุผลรู้หน้าที่ ซื่อสัตย์ پاکเพียรขยันประหยัด มีจิตใจเป็นประชาธิปไตย เคารพความคิดเห็นและสิทธิของผู้อื่น มีความเสียสละรักษาสิ่งแวดล้อม สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างสันติสุข
2. คนเก่ง คือ คนที่มีสมรรถภาพสูงในการดำเนินชีวิต โดยมีประสบการณ์ในการดำเนินด้านหนึ่ง หรือรอบด้าน หรือมีประสบการณ์ในการพิเศษเฉพาะทาง เช่น ทักษะและกระบวนการเรียนวิทยาศาสตร์ ประสบการณ์ในการสอนด้านคณิตศาสตร์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีประสบการณ์ในการสอนด้านภาษา ศิลปะ ดนตรีกีฬา มีภาวะผู้นำ รู้จักตนเองควบคุมตนเองได้ เป็นต้น เป็นคนทันสมัย ทันเหตุการณ์ ทันโลก ทันเทคโนโลยี มีความเป็นไทย สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มศักยภาพ และทำประโยชน์ให้เกิดแก่ตน สังคม และประเทศชาติได้

3. คนมีความสุข คือ คนที่มีสุขภาพดีทั้งกาย และจิตใจ เป็นคนร่าเริง แจ่มใส ร่างกายแข็งแรง จิตใจเข้มแข็ง มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรักต่อทุกสรรพสิ่ง มีอิสรภาพ ปลอดภัย จากการตกเป็นทาสของอบายมุข และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างพอเพียงแก่อัตภาพ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550) ได้กำหนด องค์ประกอบในการพัฒนามาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน ไว้ 8 มาตรฐาน ดังนี้

1. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์
  - 1.1 มีวินัย มีความรับผิดชอบ และปฏิบัติตามหลักธรรมเบื้องต้นของศาสนาที่ตนนับถือ
  - 1.2 มีความซื่อสัตย์สุจริต
  - 1.3 มีความกตัญญูกตเวที
  - 1.4 มีเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และเสียสละเพื่อส่วนรวม
  - 1.5 ประหยัด รู้จักใช้ทรัพย์สินของส่วนตน และส่วนรวมอย่างคุ้มค่า
  - 1.6 ภูมิใจในความเป็นไทย เห็นคุณค่าภูมิปัญญาไทย นิยมไทยและดำรงไว้ซึ่งความเป็นไทย
2. ผู้เรียนมีจิตสำนึกในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม
  - 2.1 รู้คุณค่าของสิ่งแวดล้อมและตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม
  - 2.2 เข้าร่วมหรือมีส่วนร่วมกิจกรรม/โครงการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม
3. ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต
  - 3.1 มีทักษะในการจัดการและทำงานให้สำเร็จ
  - 3.2 เพียรพยายาม ขยัน อดทน ละเอียดรอบคอบในการทำงาน
  - 3.3 ทำงานอย่างมีความสุข พัฒนางานและภูมิใจในผลงานของตนเอง
  - 3.4 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
  - 3.5 มีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริตและหาความรู้เกี่ยวกับอาชีพที่ตนสนใจ
4. ผู้เรียนมีประสบการณ์ในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิด สร้างสรรค์คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์
  - 4.1 สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์สรุปความคิดรวบยอด คิดอย่างเป็นระบบและมีการคิดแบบองค์รวม

- 4.2 สามารถคาดการณ์กำหนดเป้าหมายและแนวทางการตัดสินใจได้
- 4.3 ประเมินและเลือกแนวทางการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาอย่างมีสติ
- 4.4 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มองโลกในแง่ดีและมีจินตนาการ
5. ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตรตัวบ่งชี้
- 5.1 มีระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยตามเกณฑ์
- 5.2 มีผลการทดสอบรวบยอดระดับชาติเฉลี่ยตามเกณฑ์
- 5.3 สามารถสื่อความคิดผ่านการพูด เขียน หรือนำเสนอด้วยวิธีต่างๆ
- 5.4 สามารถใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารได้ทั้งภาษาไทยและ
- ภาษาต่างประเทศ
- 5.5 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ
6. ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง
- 6.1 มีนิสัยรักการอ่าน การเขียน และการฟัง รู้จักตั้งคำถามเพื่อหาเหตุผล
- 6.2 สนใจแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ รอบตัวใช้ห้องสมุด แหล่งความรู้และสื่อต่าง ๆ ได้ทั้งในและนอกสถานศึกษา
- 6.3 มีวิธีการเรียนรู้ของตนเอง เรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นได้สนุกกับการเรียนรู้และชอบมาโรงเรียน
7. ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี
- 7.1 มีสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพ และออกกำลังกายสม่ำเสมอ
- 7.2 มีน้ำหนักส่วนสูงและมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์
- 7.3 ป้องกันตนเองจากสิ่งเสพติดให้โทษและหลีกเลี่ยงสภาวะที่เสี่ยงต่อความรุนแรง โรคภัยอุบัติเหตุและปัญหาทางเพศ
- 7.4 มีความมั่นใจกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม และให้เกียรติผู้อื่น
- 7.5 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน ครูและผู้อื่น
8. ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรีและกีฬา
- 8.1 ชื่นชม ร่วมกิจกรรม และมีผลงานด้านศิลปะ
- 8.2 ชื่นชม ร่วมกิจกรรม และมีผลงานด้านดนตรี/นาฏศิลป์
- 8.3 ชื่นชม ร่วมกิจกรรม และมีผลงานด้านกีฬา/นันทนาการ
- ธีระ รุญเจริญ (2549) ได้กล่าวว่า ด้านคุณภาพนักเรียนประเมินได้ ดังนี้
1. มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

2. มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ มีวิจารณญาณ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์

3. มีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

4. มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

5. มีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

6. มีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี

7. มีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะดนตรีและกีฬา

สรุปได้ว่า คุณภาพผู้เรียน หมายถึง การให้ความสำคัญกับการพัฒนา

ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการและการให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้คือ เป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงใช้แนวคิดคุณภาพผู้เรียนตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งประกอบด้วย มาตรฐานด้านผู้เรียน 8 ด้าน คือ 1) มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับสถานศึกษา 2) การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ และ 3) นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

2. ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ประกอบด้วย

1) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายในและภายนอก

2) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม 3) ความสามารถในการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

4) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 7) มีการพัฒนาบุคลากร 8) ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม

9) การมีความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียนในทางบวก 10) ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ

ความสามารถในการปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายในและ ภายนอก เป็นความสามารถของผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ร่วมกันพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิถีดำเนินงาน ทั้งด้านวิชาการ การเรียนการสอน เพื่อให้โรงเรียนมีความก้าวหน้า ทันกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปโดย พิจารณาจากลักษณะการยอมรับของครูต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ทั้งการบริหารและการเรียนการสอน

ความสามารถ ความรวดเร็ว ของครูต่อการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินการของตนเอง

ความกระตือรือร้นที่ได้จากการปรับปรุงหรือพัฒนาโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ

Society for Human Resource Management (2005) การเปลี่ยนแปลงองค์การแบ่งเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) มองว่าองค์การเปรียบเหมือนเครื่องจักร (Machine model) ซึ่งเกิดขึ้นจากองค์ประกอบหลายอย่างมาทำงานร่วมกัน

ในการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการปรับส่วนประกอบของเครื่องจักรนั้น เพื่อให้เกิดผลงานโดยรวมที่ดีขึ้น ตัวอย่างการเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง เช่น การควบรวมกิจการ การซื้อกิจการอื่น และการลดขนาด เป็นต้น

2. การลดต้นทุน (Cost Cutting) เป็นการลดขั้นตอนหรือวิธีการทำงานที่ไม่จำเป็นเพื่อที่จะลดต้นทุนในการทำงาน ดังกรณีที่องค์การประสบวิกฤต หรือมีปัญหาองค์การมักใช้วิธีการนี้เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานเพื่อให้องค์การอยู่รอด

3. การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Process Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนการทำงาน เช่น การปรับระบบการอนุมัติเงินกู้ การปรับเปลี่ยนแนวทางในการบริหารหรือการตัดสินใจ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์สำคัญคือการลดระยะเวลาของกระบวนการต่าง ๆ การเพิ่มความน่าเชื่อถือการลดต้นทุน และการเพิ่มประสิทธิผลการทำงานนั่นเอง

4. การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change) เป็นการเปลี่ยนแปลงที่มุ่งเน้นไปที่คนในองค์การดังเช่น การเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินธุรกิจการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารจากการควบคุมสั่งการไปเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม หรือการเปลี่ยนมุมมองการบริหารจากภายในสู่ภายนอก (Inward Focus) เป็นมุมมองจากภายนอกเข้ามาสู่ภายใน (Outward-Looking Focus) เป็นต้น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556) ได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญของการพัฒนาองค์กรมีดังต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนแปลง หมายถึง การพัฒนาองค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่มีการใช้ แผนกลยุทธ์ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลงที่ชัดเจน โดยมุ่งให้ความสำคัญกับการแก้ปัญหา

2. ความร่วมมือ หมายถึง การพัฒนาองค์กรมีลักษณะที่เกิดจากการร่วมมือของสมาชิกทุกคนใน องค์กร สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

3. มุ่งผลการปฏิบัติงาน หมายถึง การพัฒนาองค์กรมีลักษณะของการมุ่งให้ความสำคัญกับการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น

4. มุ่งพฤติกรรมของมนุษย์ หมายถึง การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กรในเรื่องของค่านิยมของคน เพื่อให้คนในองค์กรได้เพิ่มศักยภาพในการทำงานได้อย่างเต็มที่

5. แนวคิดเชิงระบบ หมายถึง การพัฒนาองค์กรเกี่ยวข้องกับแนวคิดของระบบที่เป็นองค์ประกอบย่อย ๆ ขององค์กรซึ่งมีความเกี่ยวข้องระหว่างหน่วยงาน กลุ่มงาน และบุคคลในองค์กร



6. แนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์ หมายถึง การพัฒนาองค์ความรู้การใช้แนวคิดเชิงวิทยาศาสตร์ในการทำงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้องค์กร เช่น การหาวิธีการลดขั้นตอนในการปฏิบัติงานเพื่อให้ประหยัดเวลาและ ต้นทุนในการผลิต ทำให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่จะต้องพยายามปรับตัวให้ทันต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร พัฒนาตนเองและองค์กรให้อยู่ได้ในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556) คือ

- 1) การพัฒนาองค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่มีการใช้แผนกลยุทธ์
- 2) การพัฒนาองค์กรมีลักษณะที่เกิดจากการร่วมมือของสมาชิกทุกคนใน องค์กร สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- 3) ปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น
- 4) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กรในเรื่องของค่านิยมของคน
- 5) การพัฒนาองค์กรเกี่ยวข้องกับแนวคิดของระบบที่เป็นองค์ประกอบย่อยๆ ขององค์กรซึ่งมีความเกี่ยวข้องระหว่างหน่วยงาน
- 6) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด
- 7) การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงบวก

3. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย

1) ส่งเสริมความมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันแบบเป็นกลุ่ม 2) ส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์

ภาวดี ภักดี (2552) การแก้ปัญหาและตัดสินใจเป็นกลไกที่ทำให้เกิดการเคลื่อนไหวของงาน หากการทำงาน หรือทำสิ่งใด เมื่ออยู่ในภาวะที่ต้องตัดสินใจแล้วไม่สามารถตัดสินใจได้ จะทำให้งานนั้น ๆ ไม่เคลื่อนไหว หรือก้าวไปได้ การแก้ปัญหาและตัดสินใจ ประกอบด้วย การวิเคราะห์ 4 ด้าน คือ

1. การวิเคราะห์สถานการณ์ เป็นการพิจารณาถึงงานที่รับผิดชอบหรือปัญหาที่ต้องแก้ไข หากมีหลายงาน/ปัญหาที่ต้องดำเนินการ เราต้องจัดลำดับความสำคัญเพื่อที่จะดูว่าต้องทำอะไรก่อน อะไรหลังหลัง
  2. การวิเคราะห์หาสาเหตุแห่งปัญหา เพื่อการแก้ไขปัญหาให้ตรงสาเหตุ
  3. การวิเคราะห์วิธีแก้ปัญหา ปัญหาหนึ่ง อาจมีทางออกหลายทางต้องวิเคราะห์แล้วเลือกวิธีที่เหมาะสมในการแก้ไขปัญหา
  4. การวิเคราะห์วิธีป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาขึ้นและเตรียมการแก้ไขปัญหา
- ในอนาคตปัญหาบางอย่างเราอาจทราบว่าหากทำงานนี้ ต้องเกิดปัญหาขึ้นอย่างแน่นอน ต้องเตรียมแก้ปัญหาไว้ เมื่อปัญหานั้นเกิดขึ้นจะแก้ไขได้ทันที่

สุทธิชัย ปัญญโรจน์ (2554) การทำงานในหน่วยงานหรือองค์กร มักจะเกิดปัญหาในการทำงานขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของคน เรื่องของระบบการบริหารเรื่องของงบประมาณหรือเรื่องของการจัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัด ฯลฯ การแก้ไขปัญหาจึงเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการทำงาน สำหรับการแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ มีดังนี้

1. วิเคราะห์ปัญหา แยกแยะและทำความเข้าใจปัญหา หากว่าท่านมี ปัญหาในเรื่องเกี่ยวกับการทำงาน ท่านลองวิเคราะห์ปัญหาว่าปัญหาที่ท่านเจอมีทางออกอย่างไร ท่านมีวิธีใดในการแก้ไขปัญหา ปัญหานั้นใหญ่แค่ไหน ปัญหาที่เจอมันจะส่งผลกระทบต่อหน่วยงานหรือตัวท่านเองมากน้อยแค่ไหน ขอให้ท่านลองคิดไตร่ตรองพิจารณา แล้วควรเขียนใส่ในกระดาษหรืออาจจะวิเคราะห์โดยใช้แผนที่ความคิด (Mind Map) เป็นต้น

2. รวบรวมข้อมูลมาให้มากที่สุด ก่อนที่ท่านจะตัดสินใจแก้ปัญหาหรือตัดสินใจใดๆ ลงไป ท่านควรแสวงหาข้อมูลมาให้มากที่สุด เพราะการมีข้อมูลจะทำให้เราเกิดการตัดสินใจได้อย่างรอบด้านและตัดสินใจได้ดียิ่งขึ้น

3. การหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาไว้หลายๆทาง จะทำให้ท่านตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ ท่านอาจจะขอคำแนะนำ ขอคำปรึกษา จากผู้มีประสบการณ์หรือผู้เชี่ยวชาญ แล้วจึงวิเคราะห์ว่าทางเลือกใดเป็นทางเลือกที่ดีที่สุดหรือตรงกับความต้องการมากที่สุดด้วยตนเองโดยเรียงลำดับจากวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดไปจนถึงน้อยที่สุด

4. ตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุด เหมาะสมที่สุดกับสถานการณ์นั้น ๆ เพราะวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับการแก้ไขปัญหานี้ อาจไม่ดีที่สุดสำหรับการแก้ไขปัญหานี้อีกปัญหาหนึ่ง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก สภาพของปัญหาที่ต่างแตกต่างกัน เช่น เรื่องของพื้นที่ เรื่องของงบประมาณ เรื่องของเงื่อนไขบางอย่าง ฯลฯ ดังนั้นคุณอาจจะตัดสินใจเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดลำดับที่ หนึ่ง ตามรายละเอียดในข้อที่ 3 แต่ถ้าวิธีการที่หนึ่งมีปัญหาไม่สามารถนำไปใช้ได้หรือใช้แก้ไข ปัญหาไม่ได้ คุณอาจมีวิธีที่สองสำรองไว้ใช้

5. นำวิธีการที่เลือกไปใช้โดยมีการวางแผนเป็นขั้นเป็นตอน มีการกำหนดรายละเอียด ออกแบบเครื่องมือที่ใช้ในการทำงาน แล้วจึงลงมือทำทันที

6. มีการประเมินผล ติดตามความคืบหน้าอย่างใกล้ชิด มีการปรับปรุงแผนที่วางไว้ให้เข้ากับเหตุการณ์ หากเกิดความขัดข้อง กล่าวคือ วิธีการที่หนึ่งไม่สามารถแก้ไขปัญหาคือให้นำเอาแผนสำรองคือวิธีการที่สองมาประยุกต์ใช้ต่อไป แต่หากวิธีการที่หนึ่งแก้ไขปัญหาได้ประสบความสำเร็จ ก็ขอแสดงความยินดีกับท่านด้วย

ชัชวาลิต สรวารี (2562) พฤติกรรมที่พึงประสงค์ในเรื่องการแก้ปัญหา กำหนดเป็นทักษะ ได้ 3 ทักษะ ดังนี้

1. การขวนขวายหาข้อมูล เป็นสมรรถนะเชิงพฤติกรรมที่เกิดจากความอยากรู้อยากเห็น ความปรารถนาที่จะมีความรู้เกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ หรือเกี่ยวกับคน หรือเกี่ยวกับประเด็นปัญหา ซึ่งความรู้นั้นจะต้องลึกซึ้งกว่าการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นประจำวันในหน้าที่การงาน และจะต้องเจาะลึกหรือค้นเอาข้อมูลที่แท้จริง เช่น การสร้างสมมุติฐานหลากหลายเพื่อการแก้ไขปัญหา หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อสรรหาโอกาสทางธุรกิจที่ยังมีคนสนใจน้อย พยายามเข้าถึงข้อมูลข่าวสารที่อาจจำเป็นที่จะนำมาใช้ในอนาคต

2. การคิดเชิงวิเคราะห์ คือการทำความเข้าใจในสถานการณ์ด้วยการแยกส่วนประกอบต่าง ๆ ออกมาเป็นส่วน ๆ หรือการพยายามค้นหาร่องรอยของผลกระทบจากสถานการณ์หนึ่งอย่างเป็นขั้นเป็นตอน รวมถึงการเรียบเรียงที่มาของปัญหา หรือสถานการณ์อย่างมีระบบ สามารถเปรียบเทียบคุณลักษณะและองค์ประกอบที่แตกต่าง กำหนดระยะเวลา ลำดับความสำคัญก่อนหลังอย่างมีเหตุมีผล สามารถลงมือปฏิบัติถึงเหตุและผลของการปรับเปลี่ยนเงื่อนไขต่าง ๆ ที่จะมีต่อสถานการณ์และปัญหานั้น ๆ

3. การคิดเชิงหลักการ เป็นสมรรถนะพฤติกรรมในการวิเคราะห์ปัญหา ภายใต้สถานการณ์หนึ่ง ซึ่งจะสามารถบ่งบอกถึงรูปแบบของการเกิดปัญหา หรือการเชื่อมโยงระหว่างสถานการณ์กับปัญหา โดยปัญหานั้นจะต้องเป็นปัญหาที่สลับซับซ้อน สมรรถนะนี้ยังรวมถึงการใช้เหตุผลที่สร้างสรรค์มีหลักการ และสามารถสร้างอิทธิพลในการชักนำอีกด้วย

สรุปได้ว่า ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา หมายถึง การยึดหลักยึดหลักการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ จะทำให้การบริหารมีการตัดสินใจได้อย่างดี มีมุมมองปัญหาอย่างเป็นระบบขึ้น และมีหลักการในการแก้ปัญหาได้ดีกว่าเดิม ซึ่งความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) วิเคราะห์ปัญหาแยกแยะและทำความเข้าใจปัญหา 2) รวบรวมข้อมูลมาให้มากที่สุดและเป็นข้อมูลที่แท้จริง 3) การหาทางเลือกในการแก้ปัญหาไว้หลากหลาย 4) การคิดเชิงหลักการตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุด 5) มีการประเมินผล

4. พันธกิจที่ชัดเจนและมุ่งมั่น ประกอบด้วย 1) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 2) พันธกิจของโรงเรียนที่ชัดเจน 3) มีแผนงานทางวิชาการที่ดี 4) ภาวะผู้นำทางวิชาการ 5) การให้ความสำคัญกับภารกิจของโรงเรียน

สมาน อัสวภูมิ (2551) ได้สรุปความสำคัญ และประโยชน์ของการวางแผน ดังนี้

1. การวางแผนทำให้องค์การมีเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงานชัดเจนเป็นแนวทางสำหรับการตัดสินใจและดำเนินงานของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย และเป็นมาตรฐานสำหรับการกำกับติดตามผล ตลอดจนการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้

2. การวางแผนทำให้ผู้บริหาร และผู้เกี่ยวข้องในองค์กรทราบถึง

สภาพและข้อจำกัดในการดำเนินงานขององค์กร ทำให้เกิดความระมัดระวัง และหาทางป้องกันไว้ล่วงหน้าได้ สามารถปรับตัวได้ ลดความเสี่ยง และสร้างโอกาสให้กับตนเองมากขึ้น

3. การวางแผนช่วยให้ผู้บริหาร และผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถประสานงานระดมสรรพกำลัง กระตุ้นจูงใจ และเป็นพันธสัญญาในการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กร เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และความอยู่รอดขององค์กรร่วมกัน

4. การวางแผนทำให้งานขององค์กรเป็นงานของทุกคน ไม่ใช่งานของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่งจะเข้ามาผูกขาด ซึ่งทำให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างมีหลักการและเป้าหมาย งานเป็นที่ตั้งไม่ใช่ยึดตัวบุคคล

5. การวางแผนทำให้เกิดความชัดเจน และขจัดความซ้ำซ้อนของงานคน และทรัพยากร ทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น และลดความขัดแย้งในองค์กรลง

สันติ บุญภิรมย์ (2552) กล่าวว่า การวางแผนมีความสำคัญดังนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคต
2. ช่วยให้ผู้บริหารได้มองเห็นความเชื่อมโยงประสานสัมพันธ์ของการใช้ทรัพยากรทางการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. ช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ตรงตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายตามกรอบของงานและงานเสร็จทันเวลา
4. ช่วยให้เกิดการประหยัดเกี่ยวกับปัจจัยทางการบริหาร เนื่องด้วยการวางแผนเป็นการลดความซ้ำซ้อนในการปฏิบัติงานลงได้มาก
5. ช่วยป้องกันการเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน เนื่องด้วยการวางแผนเป็นการคาดการณ์ว่า ในการปฏิบัติงานแต่ละด้านจะเกิดปัญหาอะไรบ้างก็หาวิธีการป้องกันไว้ก่อน

วันชัย มีชาติ (2557) ได้สรุปความสำคัญของการวางแผนไว้ ดังนี้

1. แผนเป็นเครื่องมือในการประสานงานขององค์กร ในองค์กรขนาดใหญ่จะมีผู้ปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก การวางแผนจะแสดงถึงกิจกรรมที่ต้องดำเนินการในองค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และบอกว่าใครควรรับผิดชอบในส่วนใด
2. แผนเป็นเครื่องมือและแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรในองค์กร การวางแผนจะบอกว่าภารกิจใดที่องค์กรจะต้องดำเนินการ มีการเลือกทางเลือก และแนวทางในการดำเนินการ รวมทั้งการกำหนดแผนในระดับปฏิบัติการซึ่งองค์กรจะสามารถนำ มาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายของแผนได้

3. แผนเป็นแนวทางในการจัดระบบควบคุมตรวจสอบ และติดตามผลการดำเนินงานขององค์การว่าบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ การวางแผน และการควบคุมจึงเป็นขั้นตอนคู่แฝดในการบริหารงานขององค์การ

4. การวางแผนเป็นเครื่องกระตุ้นและจูงใจผู้ปฏิบัติงานในองค์การ การวางแผนจะบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์การซึ่งจะทำให้ผู้ที่ทำงานในองค์การเห็นแนวทางการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนที่กำหนดไว้ อีกทั้งยังเป็นเครื่องกระตุ้นจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว นอกจากนี้แผนยังมีส่วนช่วยในการกระตุ้นให้เกิดความพยายามในกรณีที่ผู้ปฏิบัติงานมีความต้องการในการทำงานนั้นอยู่แล้ว

กล่าวโดยสรุปได้ว่า พันธกิจที่ชัดเจนและมุ่งมั่น หมายถึง การให้ความสำคัญต่อการบริหารในการกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการ และทิศทางในการดำเนินงาน ช่วยวางตัวบุคคลผู้รับผิดชอบ ทำให้งานดำเนินอย่างรวดเร็วทำให้ทราบแนวทางแก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต เป็นเครื่องมือในการจัดสรรทรัพยากร ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการบริหารงาน และส่งเสริมประสิทธิผลของสถานศึกษา ประกอบด้วย คือ 1) แผนงานช่วยผู้บริหารมองเห็นแนวทาง เป้าหมายในการปฏิบัติงานในอนาคต 2) แผนเป็นเครื่องมือและแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรในองค์การ 3) แผนช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างรวดเร็วลดความซ้ำซ้อน ช่วยให้ดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามกรอบของงานและงานเสร็จทันเวลา 4) แผนช่วยให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถประสานงานระดมสรรพกำลัง กระตุ้นจูงใจ และเป็นพันธสัญญาในการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์การ เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การและความอยู่รอดขององค์การร่วมกัน

5. ความพึงพอใจในการทำงานของครู ประกอบด้วย 1) ด้านความพึงพอใจของครู

Yoder (1958) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานว่าเป็นความพึงพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้น ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจะมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ และสามารถสนองความต้องการของเขาได้

Gilmer (1966) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติของบุคคลที่มีต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตโดยทั่วไปที่ได้รับมา

ธงชัย สันติวงษ์ (2537) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมองเป็นช่องทาง หรือโอกาสที่ตนจะสามารถ ตอบสนอง แรงจูงใจที่ตนมีอยู่แล้ว ก็จะทำให้ความพึงพอใจของเขาดีขึ้นหรืออยู่ในระดับสูง หากฝ่ายบริหารจัดให้คนทำงานได้มี

โอกาส ตอบสนองแรงจูงใจ ของตนเองแล้ว ความพึงพอใจของคนทำงานจะสูงและผลงานก็จะดีตามไปด้วย

ธีระ รุญเจริญ (2549) ด้านความพึงพอใจของครู ได้แก่

1. สภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ สภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน
2. ผู้ร่วมงานคือ มีความพอใจในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน
3. ผู้บังคับบัญชา คือ
  - 3.1 มีความพอใจในตัวผู้บังคับบัญชาขั้นต้น
  - 3.2 มีโอกาสแสดงความสามารถให้ผู้บังคับบัญชาได้เห็น
  - 3.3 มีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา
4. เงินเดือนคือ มีความพอใจในการเลื่อนระดับขั้นเงินเดือน
5. ลักษณะงาน คือ
  - 5.1 มีอิสระในการเลือกวิธีทำงาน
  - 5.2 งานที่ได้รับมอบหมายให้ความรับผิดชอบมีความเหมาะสม
  - 5.3 มีความพอใจในรูปแบบในการบริหารโรงเรียน
  - 5.4 มีความพอใจในความมั่นคงในการทำงาน
6. ปัจจัยภายใน คือ
  - 6.1 การยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา
  - 6.2 การได้รับความชื่นชมยินดีในผลงานที่ดี
  - 6.3 มีโอกาสเจริญก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน
  - 6.4 มีความพอใจกับภาระงานที่ปฏิบัติ
  - 6.5 มีความพอใจกับความรับผิดชอบในหน้าที่หลายอย่าง
7. ปัจจัยในงานโดยทั่วไป คือ มีความพอใจในงานที่ทำโดยรวม

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในการทำงานของครู หมายถึง ความพึงพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลจะมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ ประกอบด้วย 1) ความพึงพอใจสภาพแวดล้อมในการทำงานของครู 2) ความพึงพอใจผู้ร่วมงาน 3) ความพึงพอใจผู้บังคับบัญชา และ 4) ความพึงพอใจในการเลื่อนระดับขั้นเงินเดือน

6. บรรยากาศโรงเรียนในทางบวก ประกอบด้วย 1) สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและเป็นระเบียบ 2) ความปลอดภัยและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน 3) บรรยากาศที่มีความคาดหวังสูงต่อผู้เรียน 4) มีความสัมพันธ์ระหว่างบ้านและโรงเรียนในเชิงบวก 5) บรรยากาศที่มีความคาดหวังสูง

พลุ เดชะรินทร์ (2554) บรรยากาศ หรือ Climate ในการทำงานมีความเหมาะสมจะส่งผลต่อการจูงใจบุคลากรภายในองค์กร หมายความว่าถ้าผู้บริหารสามารถที่จะบริหารและดูแลบรรยากาศในการทำงานให้เหมาะสมย่อมจะส่งผลต่อการจูงใจบุคลากรภายในองค์กร เปรียบเสมือนวันที่อากาศดี ท้องฟ้าแจ่มใส ทุกคนย่อมอยากที่จะทำงานให้ได้ผลดีที่สุด แต่ถ้าในองค์กรที่บรรยากาศไม่ดีแล้ว ย่อมทำให้บุคลากรในองค์กรไม่รู้สึกจูงใจที่จะทำงาน ซึ่งก็เปรียบเสมือนองค์กรที่อากาศไม่ดี ท้องฟ้ามืดครึ้มอยู่ตลอดเวลา บุคลากรภายในองค์กรก็อยากที่จะพักผ่อนหลบฝน ไม่มีใครอยากทำงานองค์ประกอบของบรรยากาศในองค์กร มีดังนี้

1. ด้านโครงสร้าง (Structure) ซึ่งในที่นี้ไม่ได้หมายถึงโครงสร้างองค์กรเพียงอย่างเดียว แต่จะพิจารณาว่าบุคลากรรู้สึกถึงความชัดเจนในบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบหรือไม่ ปัจจัยด้าน Structure จะดีถ้าพนักงานมีความรู้สึกว่างานของทุกคนมีความชัดเจน และจะต่ำถ้าบุคลากรมีความรู้สึกว้าวุ่นในงานที่ต้องทำและการตัดสินใจที่เกิดขึ้นว่าใครต้องเป็นผู้รับผิดชอบ
2. ด้านมาตรฐาน (Standards) ครอบคลุมถึงการที่พนักงานมีความภูมิใจในงานที่ทำอยู่ รวมถึงความต้องการที่จะยกมาตรฐานการทำงานให้สูงขึ้น ถ้าระดับของ Standards สูงแสดงว่าพนักงานจะมีการแสวงหาแนวทางในการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา
3. ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) สะท้อนถึงความรู้สึกของพนักงานว่าสามารถทำงานและรับผิดชอบงานได้โดยอิสระด้วยตนเองหรือไม่ หรืออีกนัยหนึ่งคือการเป็นเจ้าของของตนเอง ไม่ต้องคอยให้ใครมาตรวจซ้ำถึงการทำงานหรือการตัดสินใจที่ได้ทำไป ถ้าระดับของ Responsibility สูงแสดงว่ารู้สึกได้รับการสนับสนุนจากองค์กรให้สามารถแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง แต่ถ้าระดับต่ำแสดงว่าการตัดสินใจด้วยตนเองหรือการยอมรับความเสี่ยงมีอยู่ในระดับที่ต่ำ
4. ด้านการได้รับการยอมรับ (Recognition) สะท้อนว่าพนักงานมีความรู้สึกว่ารางวัลหรือผลตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่ได้ทำหรือไม่ ถ้าระดับของ Recognition สูงแสดงว่าพนักงานในองค์กรรู้สึกถึงความสมดุลระหว่างงานที่ทำไปกับผลตอบแทนที่ได้รับ เมื่อใดก็ตามที่พนักงานรู้สึกว่าการตอบแทนที่ได้รับนั้นไม่คุ้มกับงานที่ได้ทำลงไป ก็จะส่งผลต่อการจูงใจในการทำงานต่อไปในอนาคต ซึ่งผลตอบแทนในที่นี้ก็ได้หมายถึงเฉพาะด้านเงินเพียงอย่างเดียว
5. ด้านการสนับสนุน (Support) สะท้อนถึงความรู้สึกที่ไว้นับถือเชื่อใจและการได้รับการสนับสนุนในกลุ่ม ระดับของ Support จะสูง ถ้าพนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน และรู้สึกว่าจะได้รับการช่วยเหลือเมื่อต้องการ ปัจจัยในด้านนี้จะส่งผลโดยตรงต่อ

ขวัญและกำลังใจในการทำงานของบุคลากร เนื่องจากถ้าบุคลากรทราบว่ามีส่วนร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชาคอยให้การสนับสนุนอยู่ตลอดเวลา ย่อมส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

6. ด้านความมุ่งมั่น (Commitment) สะท้อนถึงความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ระดับของ Commitment ที่สูงแสดงว่าบุคลากรมีความภักดีต่อองค์กร

ชัยทวี เสนาะวงศ์ (2558) ถ้าองค์กรสามารถทำให้พนักงานส่วนใหญ่ผูกใจไว้กับองค์กรได้ จะส่งผลให้ระดับความพึงพอใจของลูกค้าสูงขึ้นประมาณร้อยละ 89 และทำให้องค์กรมีความเจริญเติบโตทางการเงินเพิ่มขึ้นประมาณ 1 ใน 4 ซึ่งการผูกใจไว้กับองค์กรของพนักงานส่วนหนึ่งจะมาจากการบริหารบรรยากาศในที่ทำงาน ซึ่งบรรยากาศในที่ทำงานที่จะเป็นองค์กรในฝัน (Dream Company) ของพนักงานได้นั้นจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบหลัก ๆ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. บรรยากาศที่ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง (Let Me Be Myself)
2. การรับทราบข้อมูลข่าวสารขององค์กรเป็นไปอย่างทั่วถึง (Tell Me What's Really Going On)
3. ค้นหาและให้โอกาสพนักงานได้แสดงความสามารถและศักยภาพ (Discover and Magnify My Strengths)
4. สร้างความภาคภูมิใจที่ได้มาทำงาน ณ องค์กรแห่งนี้ (Make Me Proud I Work Here)
5. ได้ทำงานที่มีความหมาย (Make My Work Meaningful)
6. กฎ กติกา มารยาท ขององค์กรจะต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ของพนักงาน (Don't Hinder Me with Stupid Rules)

อลงกต ไหมน้อย (2561) บรรยากาศในองค์กร จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนี้

1. ความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความมั่นคงของบุคลากรทุกระดับ
2. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
3. การให้การสนับสนุนความเปิดเผยในการสื่อสารจากเบื้องบนสู่เบื้องล่าง
4. การรับฟังความคิดเห็นจากเบื้องล่างสู่เบื้องบน

กล่าวโดยสรุปได้ว่า บรรยากาศโรงเรียนในทางบวก หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและบรรยากาศเชิงบวกเหมาะสม ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการจูงใจบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งบรรยากาศในที่ทำงานที่จะเป็นองค์กรประกอบไปด้วยองค์ประกอบ



6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ด้านความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความมั่นคงของบุคลากรทุกระดับ 2) บรรยากาศที่ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง 3) การรับทราบข้อมูลข่าวสารขององค์กรเป็นไปอย่างทั่วถึง 4) ค้นหาและให้โอกาสพนักงานได้แสดงความสามารถและศักยภาพ 5) ได้ทำงานที่มีความหมาย 6) กฎ กติกา มารยาท ขององค์กรจะต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน

#### 6. การศึกษาการประเมินผู้นำที่มีประสิทธิผล

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549) ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำที่มีความเป็นอัจฉริยภาพอย่างแท้จริงได้นั้นย่อมอยู่ที่บุคลิก และจิตลักษณะ โดยเฉพาะการมีความกล้าหาญเชิงจริยธรรมที่จะนำความเก่ง ความดีของ ตนเองเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จในตำแหน่งหน้าที่การงาน ในการประกอบธุรกิจแล้ว การมีส่วนร่วม บำรุงส่งเสริมสวัสดิการและคุณภาพผู้อื่น ความสุขของคนอื่น ความสงบสุข ความก้าวหน้า และความรุ่งเรืองของมนุษยชาติที่เป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารที่มีความเป็นอัจฉริยภาพในยุค ปัจจุบัน

นอกจากนี้ พรนพ พุกกะพันธ์ (2544) เจตคติของผู้ตามก็มักนิยมนำมาเป็นตัวบ่งชี้ความมีประสิทธิภาพของผู้นำได้เช่นกัน เช่น จากการถามว่าผู้นำสามารถช่วยให้ผู้ตามบรรลุถึงสิ่งที่ต้องการและสิ่งที่คาดหวังมากน้อยเพียงใด ผู้ตามความชอบ นับถือ ชื่นชม ต่อผู้นำหรือไม่ ผู้ตามอุทิศตนต่อการทำงานและปฏิบัติตามผู้นำด้วยดีหรือต่อต้านเพิกเฉยหรือเป็นบ่อนทำลายผู้นำหรือไม่ เป็นต้น การวัดเจตคตินิยมใช้แบบสอบถามหรือชุดเจเนมิกใช้วิธีวัดเชิงกาววิสัยด้วยเช่น การวัดภาวะการขาดงาน การลาออกงานโดยสมัครใจ ความคับข้องใจ สภาพการร้องเรียนต่อผู้บังคับบัญชา การขอย้าย ความเฉื่อยงาน การผลงานโดยผิดกฎหมาย และการจงใจทำลายเครื่องมือและเครื่องอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ทางอ้อมที่แสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และความเป็นปฏิปักษ์ของผู้ตามที่มีต่อผู้นำ

ความมีประสิทธิภาพของผู้นำอาจวัดได้จากการอุทิศตนให้แก่กลุ่มหรือองค์การเพื่อยกระดับคุณภาพของกระบวนการกลุ่มโดยวัดจากการรับรู้ของผู้ตามและหรือการรับรู้ของบุคคลภายนอกตัวอย่างของคำถามที่วัด เช่น

1. ผู้นำลงโทษสมาชิกในกลุ่ม สร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิก ให้แรงจูงใจแก้ปัญหาตัดสินใจหรือแก้ไขความขัดแย้งระหว่างสมาชิกหรือไม่
2. ผู้นำช่วยส่งเสริมให้ผู้ตามมีความชำนาญเฉพาะสาขาอย่างมีประสิทธิภาพ การเป็น องค์การที่กระฉับกระเฉง การเพิ่มพูนของทรัพยากร ความพร้อมของกลุ่มที่จะเผชิญความเปลี่ยนแปลงและวิกฤติการณ์หรือไม่
3. ผู้นำได้ปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นในตนเองของผู้ตาม เพิ่มทักษะของผู้ตาม และช่วยส่งเสริมความเจริญเติบโตและพัฒนาการทางด้านจิตวิทยาแก่ผู้ตามหรือไม่ เป็นต้น

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) การวัดประสิทธิผลของผู้นำ (Leader Effectiveness) เชิงปริมาณ เป็นการพิจารณาว่า จากการทำงานของผู้นำของกลุ่มหรือขององค์การว่า มีการประสบความสำเร็จทางด้านตัวเลขด้าน ที่ชี้ถึงประสิทธิผลและประสิทธิภาพในการทำงานต่าง ๆ มากน้อยเพียงใด และบรรลุเป้าหมายหรือไม่ โดยอาศัยวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานเป็นเครื่องวัด ตลอดจนการใช้กฎเกณฑ์ที่ได้ตั้ง ไว้ ดังนี้ (1) กำไรที่เติบโตขึ้น (profit growth) (2) กำไรส่วนเกิน (profit margin) (3) ยอดขาย เพิ่มขึ้น (sales increase) (4) ส่วนครองตลาด (market share) (5) ยอดขายที่ ตั้งเป้าหมายไว้ (targeted sales) (6) ผลตอบแทนจากการลงทุน (return on investment) (7) ผลผลิต (Productivity) (8) ต้นทุนต่อหน่วยต่อผลลัพธ์ที่ได้รับ (cost per unit of cut put) (9) ต้นทุนที่มีผลต่องบประมาณค่าใช้จ่าย (budgeted expenditures) การวัดประสิทธิผลของผู้นำ (leader effectiveness) เชิงคุณภาพ เป็นการวัด ประสิทธิภาพผู้นำทางด้านคุณภาพการทำงาน ทักษะคิด และความคิดเห็นของผู้นำเอง พนักงาน กลุ่มทีมงาน ลูกค้า และผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น วัตถุประสงค์ทางด้านค่านิยม (values) ของบุคคลที่ ทำการประเมินผลในระดับผู้บังคับบัญชาชั้นสูง ซึ่งย่อมจะแตกต่างไปจากความคิดเห็นของบุคคลในระดับล่าง ดังนั้นการวัดประสิทธิผลด้วยตัวผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นความพึงพอใจของผู้ประเมิน เมื่อเป็นเช่นนี้ก็ย่อมจะหาบรรทัดฐานที่ถูกต้องได้ยาก การวัดประสิทธิผลของผู้นำเชิง คุณภาพ (leader effectiveness) เชิงคุณภาพ มีดังนี้

1. ทักษะคิดที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้นำของตน ในกรณีนี้จะพิจารณาว่าผู้นำได้ทำให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในสิ่งที่ต้องการและบรรลุความหวังที่ตั้งไว้หรือไม่ ผู้ตามมีความชอบตลอดจนให้การเคารพนับถือและชื่นชมผู้นำของตนมากน้อยเพียงใดรวมทั้งผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความสำคัญต่อพันธะผูกพันในการปฏิบัติงานตามคำขอร้องของผู้นำหรือพวกเขายังขัดขืน ปล่อยปละเลย และต่อต้านมากน้อยเพียงใด ทักษะคิด (attitude) ของผู้ตามสามารถวัดได้ จากการออกแบบสอบถาม หรือใช้การสัมภาษณ์ (interview)

2. ลักษณะของการอุทิศตนของผู้นำซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อกระบวนการทำงาน ของกลุ่ม ในกรณีนี้จะพิจารณาว่าผู้นำได้อุทิศตนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ (efficiency) ในด้านต่าง ๆ คือ 1) การพัฒนาให้เกิดความชำนาญเฉพาะด้าน (specialization) ให้กับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ 2) การเพิ่มพูนทรัพยากรและความพร้อมของกลุ่ม (readiness of group) ที่จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการเกิดวิกฤตการณ์ (crisis) ได้มากน้อยเพียงใด 3) ผู้นำสามารถปรับปรุงคุณภาพวิถีทางของการทำงาน 4) สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ตามและบุคคลภายนอก (outside observer) 5) เพิ่มพูนทักษะ (Skill) 6) อุทิศตนเพื่อให้เกิดความเจริญเติบโตและพัฒนาการให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้เพียงใด

3. ความสามารถในการสร้างความสามัคคีในกลุ่ม ความร่วมมือของสมาชิก แรงจูงใจ ของสมาชิก ความสามารถในการแก้ปัญหา การตัดสินใจ และความสามารถในการแก้ปัญหา ความขัดแย้งในหมู่สมาชิกมีอย่างน้อยเพียงใด

Lunans (1985) ได้เสนอแนวคิดที่น่าสนใจเกี่ยวกับการวัดความประสิทธิผลของภาวะผู้นำ โดยการแยกออกเป็น 2 ประเด็น คือผู้บริหารที่มีประสิทธิผล (effective managers) กับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ (successful managers) ซึ่งเขาให้ความหมาย ของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล ได้แก่ผู้ที่สามารถทำให้พนักงานมีผลงานดีและมีความพึงพอใจด้วย ในขณะที่ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จได้แก่ผู้ที่ได้รับการสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ภายหลังจากได้ทำการศึกษากลุ่มผู้บริหารจำนวนหนึ่ง ดูเรนส์ได้เสนอแนะว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลกับผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จนั้นจะมีภารกิจที่เป็นแบบของกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไม่เหมือนกันกล่าวคือ ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับกิจกรรมเพื่อการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารความขัดแย้ง การจัดการฝึกอบรม กิจกรรมด้านการพัฒนา และการจูงใจพนักงาน ในขณะที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จจะไม่มุ่งที่พนักงาน แต่จะให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างเครือข่าย (networking) ซึ่งเกี่ยวกับการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลภายนอก การเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคมและกิจกรรมเชิงการเมือง (politicking) เป็นหลัก

กิจกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์การล้วนแต่มีความสำคัญซึ่งผู้บริหารที่มีประสิทธิผล และผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการเป็นผู้นำอย่างไรก็ตามจากผลการศึกษาดังกล่าว ดูเรนส์ (Luthans) พบว่ามีจำนวนผู้บริหารเพียง 10 เปอร์เซ็นต์เท่านั้นที่มีความเป็นทั้งผู้บริหารที่มีประสิทธิผลและผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จรวมอยู่ในตนเอง จากผลการศึกษาทำให้เกิดความจำเป็นต้องทบทวนวิธีการที่เคยใช้ในการวัดหาความมีประสิทธิผลของผู้นำ เพื่อให้รางวัลความดีความชอบเสียใหม่ในลักษณะเพื่อการกระตุ้นการปฏิบัติงาน โดยองค์การต้องให้รางวัลความดีความชอบตอบแทนตามกิจกรรมที่เป็นภารกิจ ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีประสิทธิผลมากกว่า การตอบแทนแก่ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะให้ความสำคัญกิจกรรมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ความมีประสิทธิผลของผู้นำเกิดจากคุณลักษณะของการอุทิศตนของผู้นำซึ่งก่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อกระบวนการทำงานของกลุ่ม ผู้นำที่สามารถทำให้พนักงานมีผลงานดีและมีความพึงพอใจด้วย ตลอดจนเป็นผู้นำที่ช่วยส่งเสริมให้ผู้ตามมีความชำนาญเฉพาะสาขาอย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นองค์การที่กระฉับกระเฉง การเพิ่มพูนของทรัพยากร ความพร้อมของกลุ่มที่จะเผชิญความเปลี่ยนแปลงและวิกฤติการณ์ต่างๆ

## โปรแกรม

### 1. ความหมายของโปรแกรม

Barr and Keating (1990) ให้ความหมายโปรแกรมมีความหมายได้หลายแบบขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล โดยทั่วไปคำว่าโปรแกรมใช้ใน 3 ความหมาย คือ

1. โปรแกรม หมายถึง หน่วย (Units) ที่จัดขึ้นเพื่อทำกิจกรรมพิเศษหรือให้บริการตามความต้องการของสถาบันหรือบุคคล
2. โปรแกรม หมายถึง ลำดับการปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ (Series of Planned Intervention) เพื่อวัตถุประสงค์โดยเฉพาะสำหรับกลุ่มเป้าหมายโดยเฉพาะ
3. โปรแกรม หมายถึง กิจกรรมที่วางแผนไว้ (Planned Activity) เพื่อเป้าหมายโดยเฉพาะ

Boone (1992) ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพ หมายถึง ผลของความร่วมมือระหว่างผู้เข้าร่วมโปรแกรมกับผู้พัฒนาโปรแกรมในการปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ การวิเคราะห์ความต้องการ การวางแผน การสร้างแผนการจัดกิจกรรม การปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ การประเมินผล รายงานผล และความรับผิดชอบต่อโปรแกรม

Rogers (2000) ได้ให้ความหมายของทฤษฎีโปรแกรมเป็นการสร้างโมเดลที่เป็นไปได้เกี่ยวกับโปรแกรมถูกคาดหวังว่าจะทำงานอย่างไรเพื่อที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ต้องการซึ่งนักประเมินจะใช้ทฤษฎีนี้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินและใช้เป็นมาตรฐาน (Benchmark) ในการตัดสินประสิทธิผลของโครงการ

สุวิมล ว่องวานิช (2544) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาหมายถึง ระบบโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่างๆที่ออกแบบมาเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

อุณา นพคุณ (2546) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมไว้ว่า งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และได้กล่าวถึงความแตกต่างกันของคำว่าโปรแกรมและโครงการไว้ว่า โปรแกรม คือ งานประจำที่มีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง ส่วนโครงการจะมีลักษณะที่เป็นงานเฉพาะกิจตามความจำเป็นในสังคมเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ แต่ถ้าหากโครงการมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องในระยะเวลาที่ยาวนานในกรณีเช่นนี้โครงการก็จะกลายเป็นโปรแกรม ดังนั้นระยะเวลาจึงจำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีการพัฒนา ประเมินผล เพื่อการคงอยู่ของกิจกรรมเป็นปัจจัยที่สำคัญของโปรแกรม

ปริญญา มีสุข (2552) ได้ให้ความหมายของโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครู หมายถึง ระบบแผนโครงสร้างที่กำหนดกิจกรรมต่างๆที่ออกแบบมาเพื่อช่วยเหลือครูให้ทำกิจกรรมกับ

เพื่อนร่วมงาน โดยทุกกิจกรรมล้วนมีแนวทางเพื่อจุดมุ่งหมายเดียวกันเพื่อการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานของครู

สรุปได้ว่า โปรแกรม คือ แผนหรือกิจกรรมที่มีการวางแผนไว้อย่างเป็นระบบ โปรแกรมเป็นแบบแผนหรือแนวทางที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งได้กำหนดไว้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดกิจกรรม กำหนดรายละเอียดในการจัดกิจกรรม และมีการประเมินผลอย่างมีระบบระเบียบสำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ใด ๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงการพัฒนาให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

## 2. องค์ประกอบของโปรแกรม

โปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่มีความยุ่งยากและซับซ้อนมากเพราะการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นไม่สามารถที่จะพัฒนาได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นจึงต้องใช้เวลามากในการพัฒนาองค์ประกอบของโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญในการออกแบบให้มีความเหมาะสม มีรูปแบบและวิธีการที่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นได้ตามเป้าหมายที่กำหนด และมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง ดังนี้

Boone (1992) ได้กำหนดการพัฒนาโปรแกรม ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 3 ส่วน คือ (1) การจัดทำแผน (Planning) (2) การออกแบบและดำเนินการ (Design and Implementation) (3) การตรวจสอบและประเมินผล (Evaluation and Accountability) โดยในแต่ละองค์ประกอบจะมีข้อกำหนดต่าง ๆ ดังนี้

1. การกำหนดแผนมีข้อกำหนด 4 ข้อ คือ 1) การจัดทำแผนนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงให้เข้าถึงแผนปฏิบัติการขององค์กร 2) การจัดทำแผนต้องมีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างกันโดยการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง 3) การดำเนินงานในการจัดทำแผนต้องมีความเป็นประชาธิปไตย 4) ต้องมีการสื่อสารที่เป็นกระบวนการเพื่ออธิบายความเข้าใจระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง

2. การออกแบบและการดำเนินการมีข้อกำหนด 8 ข้อ คือ 1) การดำเนินการตามแผนจะต้องตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย 2) แผนจะเป็นพิมพ์เขียวในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อประโยชน์ขององค์กรในระยะยาว 3) แผนเป็นตัวกำหนดการจัดสรร การจัดรูปแบบ และการใช้ทรัพยากร 4) แผนเป็นตัวชี้แนะและกำหนดทิศทางในการตัดสินใจ 5) แผนเป็นการจัดเตรียมการใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างเหมาะสม 6) การออกแบบการปฏิบัติเป็นการพัฒนาอย่างเป็นระบบ 7) แผนปฏิบัติต้องมีจุดมุ่งหมายสาธารณะ 8) แผนและแผนปฏิบัตินั้นเป็นจัดเตรียม เพื่อกำหนดการพัฒนาบุคคล ให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติ

3. การตรวจสอบและประเมินผล โดยให้ความสำคัญในการติดตามและสนับสนุนกิจกรรมของผู้เรียนและผู้สอน เพื่อให้เกิดการยอมรับในกิจกรรม โดยระบบการติดตามจะมีลักษณะ

เหมือนการสื่อสารสองทางที่เชื่อมระหว่างนักศึกษานอกระบบกับกลุ่มการตรวจสอบ และ ประเมินผลเป็นการสร้างความรับผิดชอบในการปฏิบัติอย่างแท้จริง การตรวจสอบประเมินผล ดำเนินการ เพื่อให้ได้ข้อมูลข่าวสารจากการสังเกตกิจกรรมการเรียนการสอนที่นำมาพิจารณา เพื่อปรับการตัดสินใจให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการวางโครงสร้างทรัพยากรบุคคลและอื่น ๆ

ชำระ บัวศรี (2542) กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของโปรแกรม ออกเป็นองค์ประกอบ ที่สำคัญ ๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. เป้าหมายและนโยบายทางการศึกษา (Educational Goals and Policies)
2. จุดมุ่งหมายโปรแกรม (Program Aims)
3. รูปแบบและโครงสร้างหลักสูตร (Types and Structures)
4. จุดประสงค์รายวิชา (Subject Objectives)
5. เนื้อหา (Content)
6. จุดประสงค์ของการเรียนการสอน (Instructional Objectives)
7. กลยุทธ์การเรียนการสอน (Instructional Strategies)
8. การประเมินผล (Evaluation)
9. วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน (Curriculum Materials and

Instructional media)

สมิตรา พงศธร (2550) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของโปรแกรมประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย (Aims) เป้าหมาย (Goals) วัตถุประสงค์ (Objectives) เนื้อหาวิชา(Content) และ กิจกรรมการเรียนการสอน (Learning Activities) หัวใจของหลักสูตรอยู่ที่กิจกรรมการเรียนการสอน เพราะเป็นเรื่องของการหล่อหลอม กำหนดประสบการณ์การเรียนรู้และการศึกษาของผู้เรียน

ปริญญา มีสุข (2552) ได้ออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพครูแบบมีส่วนร่วม ของครู ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ดังนี้ สภาพปัญหา วัตถุประสงค์ โครงสร้างเวลา คุณสมบัติ ของผู้เข้าร่วมโปรแกรม เนื้อหาที่ใช้ เอกสารที่ใช้ การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม และการประเมินผล โปรแกรม

พูน ปณ ทิโต ชีเว

ตาราง 9 การสังเคราะห์องค์ประกอบโปรแกรมตามแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ

ลำดับที่	องค์ประกอบโปรแกรม	Boone (1992)	চারু বাব্বী (2542)	สุมิตรา พงศธร (2550)	ปริญญา มีสุข (2552)	รวม
1	หลักการ	✓		✓		2
2	วิสัยทัศน์และนโยบาย		✓			1
3	วัตถุประสงค์		✓	✓	✓	3
4	รูปแบบและวิธีการพัฒนา	✓	✓			2
5	เนื้อหา			✓	✓	2
6	โครงสร้าง		✓		✓	2
7	เอกสารที่ใช้ในโปรแกรม				✓	1
8	กลยุทธ์การเรียนการสอน		✓			1
9	วัสดุหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน		✓			1
10	การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม	✓	✓	✓	✓	4
11	การประเมินผลโปรแกรม		✓		✓	2

จากตาราง 9 สามารถสังเคราะห์องค์ประกอบของโปรแกรมได้ 5 องค์ประกอบดังนี้ ประกอบไปด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) เนื้อหา 5) โครงสร้าง 6) การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม และ 7) การประเมินผลโปรแกรม โดยใช้องค์ประกอบที่มีความถี่สูง และนำองค์ประกอบที่มีความถี่ต่ำมารวมเข้ากับองค์ประกอบที่มีความสอดคล้องคล้ายคลึงกัน

### 3. การพัฒนาโปรแกรม

Knowles (1980) ได้นำเสนอการวางโปรแกรมการพัฒนาการศึกษาซึ่งประกอบไปด้วย 7 ขั้นตอน ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้คือ

ขั้นที่ 1 การจัดบรรยากาศสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 2 การจัดตั้งโครงสร้างองค์การสำหรับการวางแผน

ขั้นที่ 3 การวินิจฉัยความต้องการสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 4 การจัดสร้างทิศทางเป้าหมายสำหรับการเรียนรู้

ขั้นที่ 5 การปฏิบัติตามโปรแกรม (การสรรหาและการฝึกอบรมการจัดการเกี่ยวกับผู้สนับสนุนการเรียนรู้และกระบวนการ การศึกษาทางด้านการศึกษาระดับประถมศึกษา)

ขั้นที่ 6 การออกแบบด้านประสบการณ์ในการเรียนรู้

ขั้นที่ 7 การประเมินผล และการวินิจฉัยซ้ำอีกครั้งหนึ่ง

Barr and Keating (1990) ได้เสนอรูปแบบของโปรแกรม 5 ขั้น เพื่อการพัฒนาโปรแกรม (Five-step Model for Program Development) ดังนี้

ขั้นที่ 1 การประเมิน (Assessment)

- 1.1 ประเมินความต้องการของนิสิตนักศึกษา
- 1.2 ประเมินสิ่งแวดล้อมสถาบัน
- 1.3 ประเมินทรัพยากร ได้แก่ บุคลากร เงิน และทรัพยากรทางกายภาพ

ขั้นที่ 2 การวางแผน (Planning)

- 2.1 การพัฒนาที่วางแผน
- 2.2 กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์และการประเมินผล
- 2.3 เลือกวิธีปฏิบัติ
- 2.4 ฝึกอบรมบุคลากรที่เกี่ยวข้อง
- 2.5 กำหนดงบประมาณที่ต้องใช้
- 2.6 กำหนดเวลาสิ้นสุดโปรแกรม

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติ (Implementation)

- 3.1 กำหนดความรับผิดชอบ เช่น ทักษะความสามารถและงานที่ต้องทำ
- 3.2 ปฏิบัติตามแผนที่วางไว้
- 3.3 ประเมินผลกระบวนการ (Process) และประเมินผลผลิต (Product)

ขั้นที่ 4 ประเมินหลังจบโปรแกรม (Post-assessment) ใช้ข้อมูลที่ได้จากการประเมินกระบวนการและผลผลิตเพื่อการตัดสินใจอนาคตของโปรแกรม

ขั้นที่ 5 การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) การตัดสินใจว่าจะดำเนินโปรแกรมต่อไป หรือยุติโปรแกรมหรือตัดแปลงปรับปรุง

Boone (1992) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาการเรียนการสอนในระบบโรงเรียนไว้ซึ่งประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนหลัก และขั้นตอนย่อย ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้ คือ

1. การวางแผน

- 1.1 องค์การและกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย
  - 1.1.1 การทำความเข้าใจและยอมรับกับหน้าที่ขององค์การ คือ พันธกิจ

ปรัชญา และเป้าหมาย



1.1.2 การทำความเข้าใจและยอมรับกับโครงสร้างขององค์การทางด้าน  
บทบาทและความสัมพันธ์

1.1.3 การจัดการความรู้และทักษะเกี่ยวกับกระบวนการขององค์การ  
ทางการดำเนินการอำนวยความสะดวก และการประเมินผลและการตรวจสอบได้

1.1.4 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับการทดสอบกรอบแนวคิด  
สำหรับการวางโปรแกรม

1.1.5 การทำความเข้าใจและการยอมรับกับความต่อเนื่องของการปรับปรุง  
องค์การต่อไป

1.2 การเชื่อมต่อองค์การกับสาธารณะ

1.2.1 การระบุกลุ่มเป้าหมายขององค์การ

1.2.2 การระบุและการพบปะผู้นำของกลุ่มเป้าหมาย

1.2.3 การร่วมกันระบุ ประเมิน และวิเคราะห์ความต้องการโดยมุ่งที่

กลุ่มเป้าหมาย

2. การออกแบบและการนำไปใช้ ประกอบด้วย

2.1 การออกแบบโปรแกรม

2.1.1 การแปลงความต้องการอย่างเร่งด่วนเป็นความต้องการระดับมหภาค

2.1.2 การแปลงความต้องการระดับนั้นๆให้เป็นวัตถุประสงค์มหภาค

2.1.3 การชี้เฉพาะกลยุทธ์ทางการศึกษาและกิจกรรมการเรียนรู้

2.1.4 การชี้เฉพาะผลที่ตามมาในระดับมหภาคของโปรแกรม

2.2 การนำโปรแกรมที่วางไว้แล้วไปปฏิบัติ

2.2.1 การประเมินผลและการตรวจสอบ

2.2.2 การกำหนดและการวัดผลลัพธ์ของโปรแกรม

2.2.3 การประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม

2.3 การใช้ข้อค้นพบจากการประเมินสำหรับการปรับปรุงโปรแกรมการ  
เปลี่ยนแปลงองค์การ และสำหรับการตรวจสอบได้จากสาธารณะ องค์การที่เหนือขึ้นไปผู้ให้เงินทุน  
องค์การวิชาชีพ และรัฐบาล

Carolyn and others (2013) ได้เสนอขั้นตอนของการพัฒนาโปรแกรมไว้ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม (Analyze the training  
need) เมื่อมีการพัฒนาโปรแกรมการอบรมเพื่อพัฒนางาน ต้องคำนึงถึง อะไรคือความรู้  
อะไรคือทักษะและทัศนคติของผู้ที่รับการอบรมที่จะทำให้โปรแกรมการอบรมมีความสมบูรณ์

และให้สามารถเชื่อมโยงช่องว่างระหว่างผู้เข้ารับการอบรม นอกจากนี้ยังต้องมีการพิจารณาระยะเวลาของการฝึกอบรมพร้อมทั้งวิธีการ แนวโน้มที่ดีที่สุดที่ผู้เข้ารับการอบรมจะได้เรียนรู้และเครื่องมือหรือทรัพยากรที่มีให้คุณ

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบโปรแกรมการอบรม (Design the training program) โดยจะต้องออกแบบให้อยู่บนพื้นฐานซึ่งเป็นผลจากขั้นตอนการวิเคราะห์ ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย การระบุวัตถุประสงค์การเรียนรู้ ซึ่งอธิบายในลักษณะที่สามารถวัดผู้เข้าฝึกอบรมได้ตามจุดประสงค์ เมื่อเสร็จสิ้นการฝึกอบรม นอกจากนี้ยังต้องกำหนดวิธีการอบรมแสดงเป็นวิธีการฝึกอบรมให้ผู้เข้าอบรมได้เห็นชัดเจน อาจนำเสนอได้หลายวิธี เช่น โดยการสอนในห้องเรียน ทางออนไลน์หรือใช้วิธีการผสมผสานทั้งสองแบบก็ได้ โดยการออกแบบในขั้นตอนนี้อาจสร้างเค้าร่างหรือเค้าโครงเนื้อเรื่องที่จะช่วยในการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม (Develop the training program) ในขั้นตอนการพัฒนาเป็นการใช้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายและวัสดุอื่น ๆ ที่สร้างขึ้นในระหว่างขั้นตอนการออกแบบเพื่อพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม วัสดุนี้อาจรวมถึงส่วนประกอบของการฝึกอบรมออนไลน์และวัสดุสำหรับการฝึกอบรมและผู้เข้ารับการฝึกอบรม ในช่วงนี้ยังอาจจะพัฒนาวิธีการทดสอบการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาการของผู้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับความรู้ทักษะหรือทัศนคติขึ้นอยู่กับการฝึกอบรม

ขั้นตอนที่ 4 การใช้โปรแกรมการฝึกอบรม (Implement the training program) ขั้นตอนการการนำโปรแกรมไปใช้นั้นบางครั้งเรียกว่าขั้นตอนการจัดส่งหรือขั้นตอนการส่งมอบในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่จะต้องทำการการฝึกอบรมให้กับผู้เข้าร่วมฝึกอบรม ไม่ว่าจะเป็นการสอนหรือการฝึกที่ใช้ทางออนไลน์ ในห้องเรียนหรือผ่านวิธีอื่น ๆ ครั้งแรกของการวิธีการฝึกอบรมหรือวิธีการสอนบางครั้งจะถูกเรียกว่า "การนำร่อง"

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลโปรแกรมการฝึกอบรม (Evaluate the training program) ขั้นตอนการประเมินผลเป็นขั้นตอนที่สามารถตรวจสอบว่าผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้รับความรู้ทักษะหรือทัศนคติ ตามที่ระบุเป้าหมายไว้ในขั้นตอนของการวิเคราะห์ความจำเป็นในการฝึกอบรม โดยใช้ข้อมูลที่ได้รับในระหว่างขั้นตอนการประเมินผล สามารถทำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมในการออกแบบการพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมในครั้งต่อไปที่นำเสนอให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม

รัชนี กัลยาวิทย์ และอัจฉรา ชารุอุไรกุล (2545) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาโปรแกรม คือ การตรวจดูเอกสารต่าง ๆ ที่ใช้เขียนโปรแกรม (reviewing) การออกแบบโปรแกรม (designing) การเขียนรหัสโปรแกรม (coding) การทดสอบโปรแกรม (testing) และการจัดทำเอกสาร (documenting)

วิโรจน์ สารรัตน์ (2551) ได้กล่าวถึง ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนาโปรแกรมพัฒนาวิชาชีพบุคลากรทางการศึกษา ดังนี้

- ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาข้อมูลพื้นฐานและตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรม  
การตรวจสอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของโปรแกรมที่พัฒนา
- ขั้นตอนที่ 2 ปรับปรุงแก้ไขและจัดทำเอกสารประกอบ
- ขั้นตอนที่ 3 ตรวจสอบและการปรับปรุงโปรแกรม
- ขั้นตอนที่ 4 สร้างเครื่องมือประเมินโปรแกรมในภาคสนาม
- ขั้นตอนที่ 5 ทดลองโปรแกรมในภาคสนามการทดลองใช้โปรแกรมในภาคสนามจริง

ตาราง 10 การสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาโปรแกรมตามแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ

ลำดับ ที่	กระบวนการ พัฒนาโปรแกรม	Knowles (1980)	Barr and Keating (1990)	Boone (1992)	Carolyn and others (2013)	รัชนี กัลยาวิทย์ และอังคณา ธารอไรกุล (2545)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2551)	รวม
1	การวินิจฉัยความต้องการจำเป็น	✓	✓		✓			3
2	ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี					✓	✓	2
4	การประเมินสิ่งแวดล้อม	✓	✓					2
5	กำหนดวัตถุประสงค์		✓	✓			✓	3
6	กำหนดเป้าหมาย	✓						1
7	การจัดการทรัพยากร	✓	✓					2
8	การวางแผน	✓	✓			✓		3
9	การพัฒนาบุคลากร		✓					1
10	การสร้างและประเมินผลลัพธ์ของ โปรแกรม	✓	✓	✓			✓	4
11	การออกแบบโปรแกรม				✓	✓		2
12	พัฒนาโปรแกรม				✓			1

ตาราง 10 (ต่อ)

ลำดับ ที่	กระบวนการ พัฒนาโปรแกรม	Knowles (1980)	Barr and Keating (1990)	Boone (1992)	Carolyn and others (2013)	รัชณี กัลยาวิทย์ และอัจฉรา ธารอโรกุล (2545)	วิโรจน์ สารรัตน์ (2551)	รวม
14	การนำโปรแกรมไปใช้	✓	✓		✓	✓	✓	5
15	กำหนดเวลาใช้		✓					1
16	ประเมินผลโปรแกรม	✓	✓		✓	✓	✓	5
17	การตัดสินใจเพื่อนำไปใช้		✓					1
18	จัดการทรัพยากรก่อนใช้โปรแกรม			✓				1
19	การระบุกลุ่มเป้าหมาย			✓				1

สรุปได้ว่า การพัฒนาโปรแกรม คือ การวิเคราะห์ห่ออกแบบเพื่อใช้ในการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคคล และพัฒนาปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ในการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคคลเพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งแต่ละขั้นตอนประกอบด้วย

1) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนการวิเคราะห์มาวางแผนเพื่อสร้างโปรแกรม 4) การสร้างและประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม 5) การนำโปรแกรมไปใช้ และ 6) การประเมินผลโปรแกรม เพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาพัฒนาโปรแกรม

#### 4. การประเมินโปรแกรม

ในการดำเนินการพัฒนาโปรแกรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำนั้น สิ่งหนึ่งที่มีความจำเป็นและเป็นขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาโปรแกรมคือ การประเมินผลของการพัฒนาโปรแกรมหลังการนำโปรแกรมไปใช้ ซึ่งมีวิธีการประเมินโปรแกรม ดังนี้

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2532) ได้กล่าวถึง ความจำเป็นที่จะต้องทดสอบประสิทธิภาพของชุดการสอนหรือแบบฝึกหัดที่มีความจำเป็นหลายประการ ดังนี้

1. สำหรับหน่วยงานผลิตแบบฝึก เป็นการประกันคุณภาพของแบบฝึกว่า อยู่ในชั้นสูงเหมาะสมที่จะผลิตออกมาจำนวนมาก หากไม่มีการทดสอบประสิทธิภาพเสียก่อนแล้ว ผลิตออกมาใช้ประโยชน์ไม่ได้ดีจะต้องทำใหม่เป็นการสิ้นเปลืองเวลาและเงินทอง

2. สำหรับผู้ใช้แบบฝึก แบบฝึกจะทำหน้าที่สอน โดยที่ช่วยสร้างภาพการเรียนรู้ ให้ผู้เรียนเปลี่ยนพฤติกรรมตามที่มุ่งหวัง บางครั้งต้องช่วยครูสอนบางครั้งต้องสอนแทนครู ดังนั้น ก่อนนำแบบฝึกหัดไปใช้ ครูจึงควรมั่นใจว่าชุดการสอนนั้นมีประสิทธิภาพในการช่วยให้นักเรียนเกิด การเรียนรู้จริง การทดสอบประสิทธิภาพตามลำดับขั้นช่วยให้เรามีแบบฝึกที่มีคุณค่าทางการสอนจริง ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้

3. สำหรับผู้ผลิตแบบฝึกการทดสอบประสิทธิภาพจะทำให้ผู้ผลิตมีความชำนาญ การสูงขึ้น

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2523) ได้เสนอแนะขั้นตอนการหาประสิทธิภาพของนวัตกรรม เช่น แบบฝึก ชุดการเรียนรู้หรือโปรแกรมพัฒนา ไว้ดังนี้

1. การกำหนดเกณฑ์ประสิทธิภาพ โดยใช้เกณฑ์มาตรฐาน ทำได้โดย การประเมินผลพฤติกรรมของผู้เรียน 2 ประเภท คือ พฤติกรรมต่อเนื่อง และพฤติกรรมสุดท้าย

2. การกำหนดเกณฑ์โดยการทดสอบทางสถิติ ทำได้โดยการนวัตกรรมการ ที่สร้างไปทดลองใช้แล้วหาค่าความแตกต่างของคะแนนก่อนเรียนและหลังเรียน

3. กำหนดระดับประสิทธิภาพของนวัตกรรม ประสิทธิภาพของนวัตกรรมที่สร้าง กำหนดเกณฑ์ที่ยอมรับไว้ 3 ระดับ คือ

3.1 ระดับสูงกว่าเกณฑ์ เมื่อประสิทธิภาพของนวัตกรรมสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้มีค่าร้อยละ 2.5 ขึ้นไป

3.2 ระดับเท่าเกณฑ์ เมื่อระดับประสิทธิภาพของนวัตกรรม เท่ากับหรือ สูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ไม่เกินร้อยละ 2.5

3.3 ระดับต่ำกว่าเกณฑ์ เมื่อประสิทธิภาพของนวัตกรรมต่ำกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้แต่ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 2.5 ซึ่งถือว่ายังมีประสิทธิภาพที่ยอมรับได้

การกำหนดเกณฑ์การหาประสิทธิภาพ การหาประสิทธิภาพของนวัตกรรมจะใช้สัญลักษณ์  $E_1/E_2$  เมื่อ  $E_1$  หมายถึง ประสิทธิภาพของกระบวนการ โดยประเมิน พฤติกรรมย่อย ๆ จากการทำกิจกรรมของผู้เรียนในบทเรียนทุกกิจกรรม (ทุกกรอบ/ข้อ)

$E_2$  หมายถึง ประสิทธิภาพของผลลัพธ์การประเมินผลลัพธ์ (Product) ของนักเรียนโดยพิจารณาจากผลการทดสอบหลังเรียน (Post-test)

ในการเขียนประสิทธิภาพของนวัตกรรมนั้นมักเขียนในลักษณะของ  $E_1/E_2$  เช่น 70/70, 80/80, 90/90 เป็นต้น ในการกำหนดเกณฑ์  $E_1/E_2$  ให้มีค่าเท่าใด ควรกำหนดไว้ก่อนว่าในครั้งนี้จะให้มาตรฐานหรือเกณฑ์มาตรฐานเท่าใด โดยยึดเกณฑ์ในการพิจารณากำหนดเกณฑ์มาตรฐาน ดังนี้

1. เนื้อหาวิชาที่เป็นความรู้ ความจำ ควรตั้งเกณฑ์ให้สูงไว้ คือ 80/80, 85/85, 90/90

2. เนื้อหาวิชาที่เป็นทักษะหรือเจตคติ ควรตั้งเกณฑ์ให้ต่ำลงมาเล็กน้อยคือ 70/70, 75/75 แต่อาจตั้งเกณฑ์สูงกว่านี้ก็ได้

ดังนั้น จากการศึกษาการหาประสิทธิภาพของนวัตกรรม ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดการหาประสิทธิภาพของโปรแกรมพัฒนา ไร่ที่เกณฑ์ 80/80 เมื่อ

80 ตัวแรก เป็นประสิทธิภาพของกระบวนการ เกิดจากการนำโปรแกรมพัฒนาไปใช้กับกลุ่มทดลอง แล้วทำการวัดผลระหว่างปฏิบัติการกิจกรรมในโปรแกรมพัฒนาโดยใช้คะแนนจากกิจกรรมเดี่ยวและกิจกรรมกลุ่มของทุกคน มาหาค่าเฉลี่ยแล้วเทียบเป็นร้อยละกับคะแนนเต็ม ซึ่งต้องได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

80 ตัวหลัง เป็นประสิทธิภาพของผลลัพธ์โดยรวม เกิดจากการนำคะแนนของทุกคนที่ได้จากการทดสอบความรู้ความเข้าใจ หลังจากใช้โปรแกรมพัฒนามาหาค่าเฉลี่ยแล้วเทียบเป็นร้อยละกับคะแนนเต็ม ซึ่งต้องได้ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80 และมีเกณฑ์ในการยอมรับประสิทธิภาพ ดังนี้

1. สูงกว่าเกณฑ์ เมื่อ ตั้งเกณฑ์  $E_1/E_2$  ไว้แล้วได้ค่าประสิทธิภาพสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีค่าร้อยละ 2.5 ขึ้นไป

2. เท่าเกณฑ์ เมื่อ ตั้งเกณฑ์  $E_1/E_2$  ไว้แล้วได้ค่าประสิทธิภาพมีค่าเท่ากับหรือสูงกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้ไม่เกินร้อยละ 2.5

3. ต่ำกว่าเกณฑ์ เมื่อ ตั้งเกณฑ์  $E_1/E_2$  ไว้แล้วได้ค่าประสิทธิภาพต่ำกว่าเกณฑ์ที่ตั้งไว้แต่ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 2.5 ซึ่งถือว่ายังมีประสิทธิภาพที่ยอมรับได้

#### 5. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ

ในการพัฒนาภาวะผู้นำสิ่งหนึ่งที่สำคัญและจำเป็นในการพัฒนาให้บุคคลเกิดภาวะผู้นำขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลก็คือ โปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งมีรูปแบบและวิธีการที่สร้างบนพื้นฐานแนวความคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ มีทฤษฎี หลักการ วิธีการพัฒนา โดยโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development programs) เป็นโปรแกรมที่มุ่งพัฒนาผู้นำใหม่ และการฝึกหัดผู้นำโดยการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยจะมุ่งพัฒนาในด้านต่าง ๆ เช่น ความก้าวหน้าส่วนตัว รูปแบบภาวะผู้นำ กลยุทธ์ อิทธิพล การจูงใจ

และการสื่อสารแบบชักจูง โน้มน้าวใจ (Persuasive communication) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประการหนึ่ง และโปรแกรมการพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือโปรแกรมพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่าง ๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม และการนำ เป็นต้น (Dubrin, 2004)

1. ลักษณะสำคัญของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Key characteristics of a leadership development program) การพัฒนาและฝึกอบรมผู้นำ เป็นสิ่งที่ซับซ้อนมากกว่าการที่จะส่งผู้นำไปสัมมนาแค่เพียง 1 สัปดาห์ โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องออกแบบอย่างรอบคอบได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารและทาแบบมีอาชีพ วิทเมียร์และเนียนสเตท (Whitmore and Nienstedt, 1991) ได้จัดวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งสรุปได้ดังนี้คือ

1.1 การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของฝ่ายบริหารและได้รับการสนับสนุนอย่างมั่นคง (Involve executives and secure their sponsorship) โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนั้นผู้บริหารระดับสูงควรวางแผนและวัตถุประสงค์ ตลอดจนเป็นผู้ให้การสนับสนุนเพื่อให้เกิดศักยภาพในการพัฒนาได้สูงสุด

1.2 การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target career transitions) ผู้จัดการในระดับต่าง ๆ ควรได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำชนิดต่าง ๆ ตัวอย่างเช่น บริษัท Honeywell system มีเป้าหมายการ ฝึกอบรมผู้จัดการทั่วไป ผู้อำนวยการ และผู้จัดการระดับกลาง โดยมีโปรแกรมจุดเน้นภาวะผู้นำต่าง ๆ ในบุคคล 3 กลุ่มดังกล่าว ซึ่งผู้จัดการทั่วไปอาจมีการจัดการให้ทำงานจริงด้วยการแสดงและปฏิบัติงาน ตามวิสัยทัศน์โดยให้กำหนดและเปลี่ยนแปลงองค์การ ขณะเดียวกันก็มุ่งใจและสอนงานให้กับผู้บริหารอีก 2 กลุ่ม

1.3 กำหนดความต้องการขององค์การปัจจุบันและอนาคต (Address current and future organizational needs) เมื่อบริษัทจะมีการเคลื่อนย้ายไปสู่ความเป็นโลกาภิวัตน์จะต้องจัดการฝึกอบรมทักษะภาวะผู้นำระดับโลก เช่น การพัฒนาองค์การด้วยวัฒนธรรมข้ามชาติ และการปรับปรุง

1.4 การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use an appropriate model) ทักษะภาวะผู้นำมักดีกว่าเมื่อได้รับการสอนด้วยกรอบงานที่ทำให้เกิดการรับรู้ที่ดี

1.5 สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือการตรวจวินิจฉัย (Support individual improvement with diagnostic tools) โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ จะรวมถึงการประเมินตนเองด้วยเครื่องมือการประเมิน ในแบบฟอร์มการประเมินตนเองอาจให้บุคคลอื่นซึ่งมีส่วนร่วมในการประเมินด้วย

1.6 มีเนื้อหาที่ปฏิบัติได้และตรงประเด็น (Emphasize interpersonal relationships and teamwork) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำจะเน้นการสร้างทีม และการฝึกอบรมภายนอก เพราะว่าผู้นำทุกระดับจะต้องมีการติดต่อระหว่างสื่อสารที่ดี และมีทักษะในการสร้างทีมที่ดี

1.7 การลงความเห็นกับแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล (Conclude with individual action plans) เพื่อให้โปรแกรมภาวะผู้นำมีคุณภาพสูง ผู้เข้าร่วมอบรมควรต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการของตนเองเพื่อให้เกิดการปรับปรุงหรือพัฒนาที่ดีขึ้น

2. ชนิดของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Types of leadership development programs) ในการปฏิบัติโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำจำนวนมาก มักมีความซ้ำซ้อน ซึ่งจะแบ่งโปรแกรม เหล่านี้ออกเป็น 4 ชนิด คือ

2.1 ความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal growth) เป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งความก้าวหน้าส่วนบุคคล พัฒนาขึ้นโดยผู้ประกอบการมืออาชีพ ไม่ใช่ในวิชาการด้านพฤติกรรมซึ่งเป็นโปรแกรมที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย โปรแกรมนี้จะตั้งสมมติฐานว่า ผู้นำควรจะต้องมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้า มีความเฉลียวฉลาด และต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำเหล่านี้ จะต้องพยายามสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง เพราะฉะนั้นถ้าบุคคลสามารถมีส่วนร่วม เขาก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยตัวเองได้

2.2 การป้อนกลับด้านคุณลักษณะและรูปแบบ (Feedback on traits and style) เป็นโปรแกรมในการพัฒนาชนิดของภาวะผู้นำ ด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้านคุณลักษณะและรูปแบบภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้บริหารอาจใช้คำถามเพื่อค้นหาว่าปัญหา (Body language) ที่ไม่สอดคล้องกับความคิดและการกระทำของผู้นำ ดังนั้นจึงควรมีการปรับปรุงภาษากาย ซึ่งจะช่วยให้สามารถรับรู้ความรู้สึกได้เร็วขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้

2.3 ความรู้ด้านความคิด (Conceptual knowledge) วิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำก็คือ เพื่อเป็นเครื่องมือให้เกิดความเข้าใจ แนวคิดของภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะเป็นแนวคิดที่เพิ่มเติมโดยกิจกรรมที่มีประสบการณ์ เช่น การแสดงบทบาทสมมติ และการวิเคราะห์กรณีศึกษา ได้จัดแนวคิดด้านโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ความรู้ด้านแนวคิดเป็นสิ่งสำคัญเพราะว่าทำให้ผู้นำมีการตื่นตัวต่อข้อมูล ซึ่งจะทำให้เกิดความแตกต่างในภาวะผู้นำ ตัวอย่างถ้าบุคคลศึกษาวิธีการที่ผู้นำกำหนดแนวทางไปสู่การเปลี่ยนแปลง เขาจะสามารถนำความคิดเหล่านี้ไปสู่การปฏิบัติได้ โปรแกรมการกระตุ้นภาวะผู้นำ (The leadership challenge) พัฒนาโดย James M. Kouzes และ Barry Z. Posner ได้นำเสนอแนวคิดที่มีประโยชน์เพื่อกระตุ้นความคิดภาวะผู้นำ โดยมีหลักที่สำคัญ 5 ประการที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จ ดังนี้ (1) ใช้กระบวนการที่กระตุ้นภาวะผู้นำ (2) กระตุ้นการให้มีส่วน



ร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ (3) การมอบอำนาจทำให้ ผู้อื่นแสดงออก (4) ใช้รูปแบบการจูงใจให้เกิดความพอใจ (5) กระตุ้นให้มีส่วนเกี่ยวข้องด้านจิตใจและมีความผูกพันในเรื่องเดียวกัน

#### 2.4 การสร้างสถานการณ์จำลองของภาวะผู้นำและปัญหาการบริหาร

(Simulations of leadership and management problems) เป็นการสร้างสถานการณ์ภาวะผู้นำที่เป็นจริงขึ้น เพื่อพัฒนาการตัดสินใจและการบริหารภายใต้สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยใช้โมเดลคณิตศาสตร์และกระบวนการข้อมูลผ่านคอมพิวเตอร์ วิธีนี้เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในโอกาสที่จะทำงานในปัญหาซึ่งจำลองขึ้นจากองค์การจริง ๆ สถานการณ์จำลองจำนวนมากมักจะมีการคำนวณและสะท้อนถึงการตัดสินใจของผู้บริหาร อย่างไรก็ตามโปรแกรมกระจกส่อง (Looking glass) พัฒนาโดยศูนย์การสร้างสรรค์ภาวะผู้นำ (Center for creative leadership) เป็นการสร้างปัญหาในสถานการณ์จำลองด้วย ความรอบคอบในการเผชิญกับความจริงของผู้ผลิต สถานการณ์กระจกส่อง (Looking glass) จะสะท้อนถึงการมีส่วนร่วมในพฤติกรรมและการกระทำของเขา และได้รับการป้อนกลับ ดังนั้นวิธีการของสถานการณ์จำลองจึงเป็นการนาสำนักงานสู่ห้องเรียนด้วยการจำลองงานจริงที่มีความท้าทาย

DuBrin (2010) ได้เสนอแนะชนิดของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (type of leadership development programs) ซึ่งประกอบด้วย 7 ประเภท ซึ่งเป็นโปรแกรมเกี่ยวกับการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเข้ม ทักษะ แนวคิด ความรู้ และความตระหนัก ความก้าวหน้าส่วนบุคคล การขัดเกลาทางสังคม การเรียนรู้จากการปฏิบัติ การจัดการอย่างมืออาชีพ และการสอนงาน และฝึกจิตใจ ดังนี้

1. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการให้ข้อมูลป้อนกลับแบบเข้ม (feedback intensive programs) เป็นโปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการได้รับการป้อนกลับในด้าน คุณลักษณะ และรูปแบบภาวะผู้นำอย่างเป็นระบบ โดยใช้การทดสอบรูปแบบภาวะผู้นำ ผู้บริหารอาจใช้คำถามเพื่อค้นหาว่าปัญหาส่วนหนึ่งอาจเกิดจากแสดงออกทางกาย (body language) ที่ไม่สอดคล้องกับความคิดและการกระทำของผู้นำ ดังนั้น จึงควรมีการปรับปรุงการแสดงออกทางกาย ซึ่งจะช่วยให้สามารถรับรู้ความรู้สึกได้เร็วขึ้น ทำให้ผู้บริหารสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นได้

2. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นทักษะเป็นฐาน (skill-based programs) เป็นกิจกรรมฝึกทักษะเพื่อพัฒนาความสามารถ (abilities) และเทคนิคปฏิบัติ (techniques) ซึ่งมีวิธีที่มักใช้กันในการฝึกอบรม ได้แก่ การบรรยาย (lecture) กรณีศึกษา (case study) บทบาทสมมติ (role play) ตัวแบบเชิงพฤติกรรม (behavioral role modeling) และการจำลองสถานการณ์ (simulations)

3. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการสร้างแนวคิด ความรู้ และความตระหนัก (conceptual knowledge and awareness programs) เป็นโปรแกรมที่มีเป้าหมายเพื่อสร้าง

มาตรฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเป็นเครื่องมือให้เกิดความตระหนักและเห็นความสำคัญ มีความรู้ ความเข้าใจแนวคิดภาวะผู้นำ ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นแนวคิดที่เพิ่มเติมโดยจัดกิจกรรมเพิ่มประสบการณ์ เช่น การแสดงบทบาทสมมติ และการวิเคราะห์กรณีศึกษา

4. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นความก้าวหน้าส่วนบุคคล (personal growth programs) เป็นโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งความก้าวหน้าส่วนบุคคล เป็นโปรแกรมที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย ซึ่งต้องตั้งสมมติฐานว่าผู้นำควรจะต้องมีความทะเยอทะยานในการที่จะก้าวหน้า มีความเฉลียวฉลาด และต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำเหล่านี้จะต้องพยายามสร้างความก้าวหน้าให้กับตนเอง เพราะฉะนั้นถ้าบุคคลสามารถมีส่วนร่วมเขาก็จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วยตัวเองได้

5. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการขัดเกลาทางสังคม (socialization programs) เป็นกระบวนการเรียนรู้ (learning) ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อพัฒนาบุคลิกภาพให้เป็นไปตามความต้องการและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สร้างเสริมค่านิยมให้เกิดการขัดเกลาทางสังคมอย่างต่อเนื่องซึมลึก จะทำให้เกิดบุคลิกภาพติดตัวอย่างถาวร เป็นวัฒนธรรมองค์กร เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรและเป็นอัตลักษณ์ของบุคคลในองค์กร

6. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (action learning programs) จะเป็นการเรียนรู้จากปัญหา สมมติฐานที่นำจะเป็น และทำท่ายโดยส่วนมากจะจัดการกับปัญหาที่ยาก จะเปิดโอกาสให้สมาชิกได้เรียนรู้ด้วยตัวเองได้มากขึ้น และเป็นแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมของบุคคล การทำ action learning programs ที่ได้ผลดีต้องมีการเตรียมการ การวางแผนที่ดี ที่สำคัญผู้เรียนต้องมีส่วนร่วมในการคิด วิเคราะห์หาคำตอบ เป็นการเรียนรู้แบบ Learner center เพื่อก่อให้เกิดทั้งการพัฒนาตนเอง และพัฒนาองค์กรไปพร้อมกันเพราะการพัฒนาที่ดีต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาตนเอง (self development)

7. โปรแกรมการพัฒนาที่เน้นการสอนงานและฝึกจิตใจ (coaching and psychotherapy) เป็นกระบวนการที่ช่วยสร้างภาวะผู้นำ (leadership) เพื่อให้แสดงออกซึ่งพฤติกรรมอันสามารถบริหารงาน แก้ไขปัญหา นำพาผู้ใต้บังคับบัญชาให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเป็นส่วนผสมของ การเป็นที่ปรึกษา การเป็นที่เลี้ยง การถ่ายทอดความรู้ และการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการพัฒนา โดยเน้นการสร้างสัมพันธภาพ การรับฟังปัญหา การแสดงความเห็นใจ และรับรู้ความรู้สึกในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจะเป็นกิจกรรมทั้งหลายที่มุ่งพัฒนาผู้นำให้มีคุณลักษณะพฤติกรรม และมีศักยภาพที่สามารถจูงใจ โน้มน้าวจิตใจ มีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้ร่วมมือในการดำเนินกิจกรรมในองค์กรให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง (สราวุธ กันหลง, 2553) ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น วิธีการในการพัฒนาจำเป็นต้องมีความเหมาะสมกับเป้าหมาย สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนา และกิจกรรมแต่ละกิจกรรมต้องกำหนดตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกับ

วัตถุประสงค์ในการพัฒนาอีกด้วย เพื่อให้การพัฒนาเกิดประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลบรรลุเป้าหมายการพัฒนามากที่สุด

### วิธีพัฒนาภาวะผู้นำ

Morgan McCall and other ได้เสนอพัฒนาความรู้ โมเดล 70-20-10 การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นปรากฏว่าสัดส่วนดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) ทั้ง 4 องค์ประกอบมีความต้องการจำเป็นใกล้เคียงกันทั้ง 4 องค์ประกอบ และวิธีการพัฒนา 5 วิธี คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การสอนงาน (Coaching) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) และการสรุปองค์ความรู้ (Knowledge Formation)

Wills (1993) ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการพัฒนา มีดังนี้

1. การฝึกอบรมในห้อง โดยมีวิทยากรเป็นผู้นำ
2. การเรียนรู้ทางไกล
3. การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์
4. การพัฒนาจากประสบการณ์การปฏิบัติจริง
5. การฝึกอบรมจากหลักสูตรภายนอก
6. การประชุมเชิงปฏิบัติงาน
7. การสัมมนา
8. การประชุมทางวิชาการ
9. การให้คำปรึกษา
10. การศึกษาภาคค่ำ
11. การศึกษาต่อ
12. การฝึกปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย
13. การร่วมวงจรคุณภาพ
14. การอ่านหนังสือหรือบทความ

Dubrin (2010) ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบผลสำเร็จไว้ 3 แนวคิด ได้แก่

1. การพัฒนาโดยใช้การตระหนักรู้ด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเอง (development through self-awareness and self-discipline) ซึ่งประกอบด้วย

1.1 พัฒนาภาวะผู้นำโดยการตระหนักรู้ด้วยตนเอง (leadership development through self-awareness) กลไกพื้นฐาน (mechanism underlying) ในการพัฒนาตนเองที่สำคัญ

ที่สุด คือ ความตระหนักรู้ด้วยตนเอง ซึ่งการรู้ตนเองเป็นอย่างดีจะเป็นกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.2 พัฒนาภาวะผู้นำโดยการมีวินัยในตนเอง (leadership development through self-discipline) การมีวินัยในตนเองถือเป็นบทบาทสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นความต้องการจำเป็นที่จะทำให้เกิดการพัฒนาตนเองซึ่งการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่ง

ดังนั้น การตระหนักรู้ด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเองจึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาหรือก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ

2. การพัฒนาโดยการศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำปรึกษา (development through education, experience, and mentoring) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจากปัจจัยอื่นๆ มากกว่าการรับรู้ด้วยตนเอง หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง นอกจากนี้กระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้วยังมีปัจจัยสำคัญอื่น ๆ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ได้แก่

2.1 การศึกษา (education) ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้ที่มีสติปัญญา ระดับสูง มีความรู้ดี ซึ่งจะรวบรวมความรู้มาจากอาชีพที่เขาทำ ความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาด้วยตนเองจะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2.2 ประสบการณ์ (experience) การทำงานในอดีตยังคงบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ถือว่าเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ ซึ่งการพัฒนาที่ดีที่สุดของผู้นำคือความล้มเหลว “the best development of a leader is failed” ประกอบด้วย

2.2.1 ประสบการณ์ที่ท้าทาย (challenging experiences) การพัฒนาผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของการวิจัย (based on the research) ถือเป็นประสบการณ์ที่ดีที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นความท้าทายที่ได้จากประสบการณ์จริง (realistically challenge)

2.2.2 แหล่งของประสบการณ์ (sources of experience) ปัจจัยหลักที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 2 ปัจจัย คือ ความร่วมมือในงาน (work associates) และงานของตนเอง (task itself) โดยความร่วมมือในงานจะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยทันที สามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ บุคคลอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าของเขาเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม เขาจะสังเกตอย่าง

รอบคอบและวางแผนที่จะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหาเช่นเดียวกัน ส่วนงานของตนเองนั้นหากสัมพันธ์กับการบริหาร สามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผล และสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา เช่น การเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ ๆ สำหรับบริษัท หรือการสร้าง เครือข่ายตัวแทน การขายจะสามารถสร้าง ประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

2.2.3 ประสบการณ์ที่กว้างขวาง (broad experience) มีลักษณะของภาวะผู้นำ เป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิผลให้แก่ภาวะผู้นำก็คือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกันอย่างหลากหลายจะช่วยให้เกิดการ พัฒนา ภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี

2.3 การให้คำปรึกษา (mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่ามีประสบการณ์ มากกว่าจะช่วยเหลือพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำ การช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่างๆ พื้นฐานประสบการณ์อีกประการหนึ่งในการพัฒนาขีด ความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์ และมีความรู้โดยการสอนเป็นกรณีพิเศษ (tutoring) การสอนงาน (coaching) การให้คำแนะนำ (guidance) และการให้กำลังใจ (emotional support) ซึ่งแบ่งเป็นการให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (informal versus formal mentoring) การให้คำปรึกษาอย่างไม่เป็น ทางการเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของการทำงานร่วมกันได้ (compatibility) หรือเป็นการ เริ่มต้นระหว่างคนสองคน (spark between two personalities) ในขณะที่การให้คำปรึกษาอย่าง เป็นทางการมักจะใช้โปรแกรมการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

3. การพัฒนาโดยใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Programs) กลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำ โดยการเข้าร่วม ในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งโปรแกรมนี้โดยทั่วไปจะมุ่งพัฒนาความก้าวหน้าส่วนบุคคล (personal growth) การจัดทำกลยุทธ์ (strategy formulation) อิทธิพล (influence) แรงจูงใจ (motivation) การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ (persuasive communication) และการบริหาร จัดการ (diversity management) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรม

ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2544) ได้กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำว่า เทคนิคการคิดการใช้สมอง ทั้งสองด้าน ทั้งสี่ส่วนให้สมดุลกัน ฝึกการคิดเป็นภาพ (Picture in Words) การต่อ Lego การเล่น หมากล้อม การคิดจำลองสถานการณ์แบบ Mind Mapping การคิดแบบ Lateral แทนการคิดแบบ Linear ที่มุ่งหาความเป็นเหตุเป็นผล มุ่งวิเคราะห์อย่างเดียว การฝึกให้คิดแบบ พหุนิยม แตกต่าง หลากหลาย ยืดหยุ่น ช่างสังเกต จดจำ คิดนอกกรอบ และเรียนรู้

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์การบริหาร การมีผู้บริหารต้นแบบเป็นผู้เล่าและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ให้อภิปราย ถูกแลกเปลี่ยนกันที่สะท้อนถึงปรัชญา อุดมการณ์ และหลักการในการบริหารในทานอง Action Learning โดยให้ Leaders Develop Leaders หรือผ่านการอ่านชีวประวัติผู้นำที่ประสบความสำเร็จ (Readership for Leadership) ทั้งนี้เป็นการแบ่งปันภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้นในทุกระดับขององค์การ

2. การคิดใคร่ครวญและเรียนรู้ขณะเสริมสร้างประสบการณ์บริหารของตนหากคิดจะเป็นชาลันถ้อย ต้องสนองตนเองให้ได้ อยู่กับความคิด ฟังเสียงของตนให้เป็น (Listen to Your Inner Voice) ทำทหายตนเองเข้าแก้ไขปัญหาที่ยากด้วยแนวทางที่หลากหลาย ผึกการคิดที่คำนึงถึง MVO (Mission, Vision and Objectives) เพื่อพิจารณาควาแต่ละระดับขององค์การมีความเข้าใจที่กระจ่างชัด และมีแนวการปฏิบัติของทุกระดับชั้นให้ตอบรับและเป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่ตอบรับกับคุณค่าและปรัชญาาร่วมกันขององค์การ

3. การรับฟังความเห็นจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายแนวทางปฏิบัติ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนี้อาจได้แก่ ประชาชน ผู้ใช้บริการ นักวิชาการ ที่ปรึกษา แ่งคิด มุมมองต่าง ๆ ที่จะสะท้อนถึงความต้องการ อุปสรรค ปัญหา และข้อเสนอแนะอันจะเป็นประโยชน์การกำหนดนโยบายและแผนปฏิบัติการ นอกจากนี้ยังมีรูปแบบการระดมความคิดเห็นอื่น ๆ อาทิ การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Nominal Group Techniques Delphi Survey) การอภิปราย การเสวนา เป็นต้น

4. การบริหารจัดการที่เน้นระบบคุณธรรมและหลักของการบริหารปกครองที่ดี การให้คำปรึกษา การกำหนดคุณสมบัติการเข้าสู่ตำแหน่งนักบริหาร เน้นสมรรถนะด้านการคิด การให้ผลงาน และกำหนดคุณค่าเชิงจริยธรรมของผู้นำ การประเมินความสามารถและผลการบริหารงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์จะเป็นกรอบที่ทำให้ผู้เข้าสู่ระบบนักบริหารต้องปรับปรุงพัฒนาตน และการกำหนดมาตรการลงโทษผู้บริหารที่เก่าแต่ฉ้อฉล เสี่ยงสูง รางวัลน้อย กำหนดกลไกระบบที่ส่งเสริมคนดี เก่ง และกล้า

ซูซัย สมิติไกร (2548) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำว่า หนึ่งในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น คือ เรียนรู้ด้วยตนเอง การประชุมเชิงปฏิบัติการ ซึ่งมีบทบาทสำคัญประการหนึ่งในการเพิ่มพูน ปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะและความสามารถของบุคคลเพื่อให้สามารถตอบสนองเป้าหมายและนโยบายการดำเนินงานขององค์การได้ จนสามารถกล่าวว่ การฝึกอบรมมีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ และของตัวบุคคล ด้วยเหตุนี้เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดประสิทธิผล การฝึกอบรมจึงเป็นหนทางหนึ่งในการที่จะช่วยสร้างผู้นำที่มีคุณภาพและประสบความสำเร็จ

ตาราง 11 การสังเคราะห์วิธีพัฒนาภาวะผู้นำ ตามแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ

ลำดับ ที่	วิธีพัฒนาภาวะผู้นำ	Morgan McCall and other (1980)	Wills (1993)	Dubrin (2010)	พิพาทดี เมฆสุวรรณดี (2544)	ชูชัย สมิทธิไกร (2548)	รวม
1	การเรียนรู้ด้วยตนเอง	✓		✓	✓	✓	4
2	การประชุมเชิงปฏิบัติการ	✓	✓			✓	3
4	การสอนงาน	✓					1
5	แลกเปลี่ยนเรียนรู้	✓			✓		2
6	การสรุปองค์ความรู้	✓					1
7	การฝึกอบรมกับต้นแบบ		✓				1
8	การเรียนรู้ทางไกล		✓				1
9	การฝึกอบรมโดยใช้คอมพิวเตอร์		✓				1
10	การพัฒนาจากประสบการณ์การปฏิบัติจริง		✓	✓	✓		3
11	การสัมมนา		✓				1
12	การประชุมทางวิชาการ		✓				1
13	การให้คำปรึกษา		✓	✓	✓		3
14	การศึกษาภาคค่ำ		✓				1
15	การศึกษาต่อ		✓				1
16	การฝึกปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย		✓				1
17	การร่วมวงจรคุณภาพ		✓				1
18	การอ่านหนังสือหรือบทความ		✓				1
19	ใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ			✓			1

สรุปได้ว่า วิธีพัฒนาภาวะผู้นำ สามารถสังเคราะห์วิธีพัฒนาภาวะผู้นำได้ 5 วิธี ประกอบไปด้วย 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) 2) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) 3) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) 4) การพัฒนาจากประสบการณ์

การปฏิบัติจริง (On the Job Experience) และ 5) การให้คำปรึกษา (mentoring) โดยใช้ องค์ประกอบที่มีความถี่สูงและนำองค์ประกอบที่มีความถี่ต่ำมารวมเข้ากับองค์ประกอบที่มีความ สอดคล้องคล้ายคลึงกัน

### การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>)

คำว่า “ความต้องการจำเป็น (Needs)” มีผู้ให้นิยามไว้อย่างหลากหลาย สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้แบ่งนิยามของความต้องการจำเป็นออกเป็น 2 มุมมอง คือ มุมมองด้านจิตวิทยาและ มุมมองด้านการประเมิน ในมุมมองด้านจิตวิทยา Maslow ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ จำเป็น (Maslow’s Hierachy of Needs) ไว้ในปี ค.ศ. 1943 ในบทความที่ชื่อว่า A Theory of Human Motivation (Maslow, 1943) โดยแบ่งความต้องการจำเป็นออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับที่ 1 ความต้องการจำเป็นทางกายภาพ (Physiological needs) ระดับที่ 2 ความต้องการ จำเป็นด้านความปลอดภัย (Safety needs) ระดับที่ 3 ความต้องการจำเป็นด้านความรักและการเป็น เจ้าของ (Love and belonging needs) ระดับที่ 4 ความต้องการจำเป็นด้านการเห็นคุณค่าในตนเอง (Esteem needs) และระดับที่ 5 ความต้องการจำเป็นในการบรรลุศักยภาพของตนเอง (Self-actualization needs) โดยสุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้กล่าวไว้ว่า ความต้องการจำเป็น 4 ระดับ แรก จัดอยู่ในประเภทความต้องการจำเป็นบกพร่อง (Deficit needs) หมายความว่า หากยังไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการจำเป็นก็จะยังคงอยู่ในสภาวะที่บกพร่องหรือขาดแคลน สำหรับมุมมอง ด้านการประเมิน แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ มุมมองในมิติด้านความแตกต่าง (Discrepancy) และ มุมมองในมิติด้านประโยชน์ที่ได้รับ (Benefit) สำหรับมุมมองในมิติด้านความแตกต่าง Kaufman and English (1981) กล่าวว่าไว้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความขัดแย้งระหว่างสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ใน ปัจจุบันกับสิ่งที่ปรารถนาจะเกิดขึ้นในอนาคต ส่วน Witkin (1984) กล่าวว่าไว้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง ความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ (What is) กับสภาพที่ควรจะเป็น (What should be) ส่วนมุมมองในมิติด้านประโยชน์ที่ได้รับ Scriven (1991) กล่าวว่า ความต้องการจำเป็นไม่ควรกำหนด ในลักษณะของความแตกต่าง เพราะความต้องการจำเป็นบางอย่างไม่ต้องกำหนดสภาพที่ควรจะเป็น เช่น อาหาร น้ำ เป็นต้น ดังนั้นมุมมองของ Scriven จึงเน้นการกำหนดความต้องการจำเป็นที่ก่อให้เกิด ประโยชน์หรือทำให้เกิดความพึงพอใจ (Satisfaction)

สรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็น คือ ความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่ควรจะเป็น มีความแตกต่าง และมีความต้องการที่ทำให้เกิดประโยชน์หรือทำให้เกิดความพึงพอใจ



### 1. ความหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง การวิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อแสดงความแตกต่างระหว่าง ผลที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและผลลัพธ์ที่พึงปรารถนา การจัดเรียงลำดับความสำคัญ และการเลือกความ ต้องการจำเป็นมาแก้ไข

Witkin (1984) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบที่นำมาใช้เพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่มุ่งหวัง โดยเน้นความแตกต่างของผลลัพธ์ (Outcome gaps) และนำมาจัดเรียงลำดับ และเลือกความ ต้องการจำเป็นมาแก้ไข

Reviere and others (1996) ได้กล่าวไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการที่หาอย่างเป็นระบบเพื่อค้นหาสารสนเทศมาใช้ในการตัดสินใจ

Witkin and Altschuld (1995) ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการประเมิน ความต้องการจำเป็นไว้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็นมี 3 ขั้นตอน ได้แก่ (1) การวางแผน การดำเนินงาน (2) การสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็น และ (3) การใช้ ประโยชน์จากความต้องการจำเป็น

สรุปได้ว่า การประเมินความต้องการจำเป็น หมายถึง กระบวนการของการวิเคราะห์ ช่องว่าง หรือความแตกต่าง (Gap/discrepancy Analysis) ระหว่างสภาพที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบัน และ สภาพที่ควร จะเป็น และมีการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นว่า ความต้องการจำเป็น อะไรสำคัญก่อนหลัง เพื่อนำผลมาใช้ประโยชน์ในการวางแผนกิจกรรมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

### 2. ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น

การวิจัยการประเมินความต้องการจำเป็นแบบสมบูรณ์ มีกระบวนการดำเนินงาน 3 ขั้นตอน คือ (สุวิมล ว่องวานิช, 2550)

1. การระบุความต้องการจำเป็น (Needs identification)
2. การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น (Needs analysis)
3. การกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาความต้องการจำเป็น (Needs solution)

### 3. ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ 3 ขั้นตอน ดังนี้  
(มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราชา, 2546)

ขั้นที่ 1 ขั้นก่อนการประเมิน (Pre-assessment) ในขั้นนี้เป็นขั้นตอนของการสำรวจ (Exploration) ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ๆ ดังนี้

1. วางแผนสำหรับการประเมินความต้องการจำเป็น

2. นิยามหรือกำหนดจุดประสงค์ทั่วไปสำหรับการประเมินความต้องการ  
จำเป็น

3. กำหนดขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็นหลักและ/หรือ  
ประเด็นที่ต้องการประเมิน

4. กำหนดรายละเอียดและข้อมูลความต้องการตามขอบเขตที่จะประเมิน  
ซึ่งรวมถึงกลุ่มเป้าหมายในการประเมิน

5. ตัดสินใจกำหนดเกี่ยวกับการเก็บรวบรวมข้อมูล แหล่งข้อมูล วิธีการเก็บ  
รวบรวมข้อมูล และการใช้ประโยชน์จากข้อมูล

ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ แผนเบื้องต้นสำหรับการประเมินความต้องการ  
จำเป็นและการนำไปใช้ในขั้นที่ 2 และ 3

ขั้นที่ 2 ขั้นการประเมิน (Assessment) หลังจากการสำรวจความต้องการจำเป็น  
ต่าง ๆ แล้วในขั้นนี้เป็นขั้นตอนของการเก็บรวบรวมข้อมูล (data gathering) ประกอบด้วยขั้นตอน  
ย่อย ๆ ดังนี้

1. สรุปตัดสินใจกำหนดเกี่ยวกับบริบท ขอบเขต และสิ่งที่เกี่ยวข้องในการ  
ประเมินความต้องการจำเป็น

2. เก็บรวบรวมข้อมูลของความต้องการ ซึ่งในขั้นตอนนี้ย่อมทำให้ทราบ  
ความต้องการของผู้รับบริการหรือกลุ่มเป้าหมาย

3. หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว นำข้อมูลที่ได้มาจัดเรียงลำดับความ  
สำคัญของความต้องการจำเป็นในเบื้องต้นระยะแรก

4. วิเคราะห์สาเหตุของความต้องการหรือประเด็นปัญหา

5. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมด

ผลที่ได้จากขั้นตอนนี้ คือ ความต้องการจำเป็นหรือปัญหาที่ต้องการ  
การแก้ไขตามลำดับความสำคัญในระยะแรก

ขั้นที่ 3 ขั้นหลังการประเมิน (Post Assessment) เมื่อได้ผลการประเมินความ  
ต้องการจำเป็นแล้วในขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่ง คือ การนำผลการประเมินไปใช้  
(Utilization) ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. จัดเรียงลำดับ (Set priority) ความสำคัญของความต้องการจำเป็น  
เทคนิคที่ใช้ในการจัดเรียงลำดับ เช่น การวิเคราะห์ความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (mean difference  
analysis) การวิเคราะห์ข้อมูลหลายมิติ (multi component data analysis) การกำหนด  
ดัชนีความต้องการจำเป็นที่มีการถ่วงน้ำหนัก (weighted needs index)

2. พิจารณาหาทางเลือกสำหรับการแก้ไขปัญหา จากข้อที่ 1 การจัดเรียงลำดับทำให้ทราบปัญหาที่สำคัญเร่งด่วนที่สุด ถ้าหากไม่นำมาแก้ปัญหา ก็จะสูญเปล่าในการทำการประเมิน ดังนั้นจึงต้องช่วยกันพิจารณาหาทางเลือกในการแก้ปัญหา

3. พัฒนาแผนการปฏิบัติ เพื่อใช้ในการดำเนินการต่อไป

4. ประเมินผล ของการประเมินความต้องการจำเป็น

5. รายงานผล การประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้สังเคราะห์ขั้นตอนการการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ดังนี้

1. การกำหนดจุดมุ่งหมายของการประเมินความต้องการจำเป็น

2. การกำหนดคำถามและขอบเขตของการประเมินความต้องการจำเป็น

3. กำหนดการประเมินความต้องการจำเป็น

3.1 การกำหนดกลุ่มผู้เกี่ยวข้อง

3.2 การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูล

3.3 การกำหนดเครื่องมือการเก็บข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

3.5 การจัดทำรายงาน

3.6 การใช้ผลประเมิน

4. ประเภทของวิธีการใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2550) ได้แบ่งประเภทประเมินความต้องการจำเป็น

จำแนกเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มแรก เป็นการวิจัยประเภทความต้องการจำเป็นที่ใช้การวิเคราะห์ปฐมมาน ได้แก่ การวิจัยสำรวจ การวิจัยอนาคต การวิจัยบรรยาย กลุ่มที่สอง เป็นการวิจัยหัตถิยมาน เป็นการวิจัยประเภทความต้องการจำเป็นที่ได้จากการวิเคราะห์หัตถิยมาน กลุ่มที่สาม เป็นการวิจัยเพื่อประเมินงานวิจัยเพื่อต้องการประเมินความต้องการจำเป็น (Meta Evaluation of Needs Assessment Research) ที่ใช้ในการประเมินความต้องการจำเป็นของแต่ละวิธี ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การสำรวจ การระบุความต้องการจำเป็นที่ดำเนินการกันส่วนใหญ่ใช้วิธีการสำรวจ เรียกว่า การสำรวจความต้องการจำเป็น (Needs Survey) วิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ การสังเกต เมื่อกำหนดประเด็นวิจัยว่าจะประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อจุดมุ่งหมายใด และระบุประเภทของความต้องการจำเป็นได้แล้วจึงทำการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง วิธีการเก็บข้อมูล การสร้างเครื่องมือ การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอข้อมูล ขั้นตอนสำคัญสำหรับการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นสำหรับการวิจัย

สำรวจ คือ การนิยามความต้องการจำเป็นว่าจะใช้นิยามความแตกต่าง หรือนิยามการแก้ไขปัญหา ซึ่งจะส่งผลต่อการสร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลนอกจากนี้ยังต้องให้ความสำคัญกับการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นด้วย (Needs Prioritization)

2. การใช้แบบสอบถามวิธีการที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อประเมินความต้องการจำเป็นโดยใช้แบบสอบถามสามารถทำได้ทางไปรษณีย์ การสอบถามทางโทรศัพท์ การเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ถือว่าเป็นการประเมินความต้องการจำเป็นที่เน้นการศึกษาจากกลุ่มเป้าหมายขนาดใหญ่และกว้างและลักษณะของข้อมูลที่ได้เป็นการแสดงความรู้สึกหรือความคิดเห็นตามการรับรู้ของผู้ตอบความต้องการจำเป็นที่กำหนดด้วยวิธีการสำรวจด้วยแบบสอบถามเป็นความต้องการจำเป็นของบุคคลหรือระดับองค์กร

3. การใช้วิธีการสัมภาษณ์ คือการคุยอย่างมีจุดมุ่งหมาย ซึ่งนิยมใช้เป็นเครื่องมือวัดผลการศึกษากับคุณลักษณะด้านความรู้สึกเป็นส่วนใหญ่ เช่น เกี่ยวกับบุคลิกภาพ การปรับตัว เจตคติ ความสนใจ รวมทั้งคุณลักษณะเกี่ยวกับการปฏิบัติในด้านวิธีการปฏิบัติ การใช้การสัมภาษณ์เพื่อวัดความสามารถในด้านความรู้ความคิดทางสติปัญญาก็สามารถใช้ได้ แต่ต้องระมัดระวังในกรณีที่ถูกสัมภาษณ์มีหลายคนและใช้คำถามคนละชนิดคนละเรื่อง ซึ่งจะทำให้เกิดปัญหาในเรื่องการเปรียบเทียบคะแนน

### การสนทนากลุ่ม (Focus Group)

#### 1. ความหมายของการสนทนากลุ่ม Focus Group

นักวิชาการได้ให้ความหมายการสนทนากลุ่มไว้ดังนี้

อรุณี อ่อนสวัสดิ์ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หมายถึง การร่วมพูดคุยกันอย่างสนิทสนมระหว่างผู้นำการสนทนาและผู้ร่วมสนทนา หรือระหว่างผู้วิจัยกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญหรือผู้รู้ (Key Informants) การสนทนากลุ่มควรมีสมาชิกในวงสนทนา 7-8 คน เพื่อให้มีการโต้แย้งได้พอเหมาะ ผู้นำการสนทนาต้องกำหนดประเด็นคำถามล่วงหน้า โดยมีคำถามหลักหรือคำถามประเด็นหลักของการศึกษา การเตรียมประเด็นคำถาม คำถามทุกข้อต้องประกอบด้วยตัวแปร นำตัวแปรมาสร้างคำถามที่สามารถตอบวัตถุประสงค์ได้ชัดเจน คำถามแต่ละข้อต้องตั้งสมมุติฐานย่อย ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ เพื่อให้ได้คำตอบในเชิงเหตุผล

รัตน์ บัสนธ์ (2551) ได้ให้ความหมายว่า การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หมายถึง การให้บุคคลกลุ่มหนึ่งที่นักวิจัยคัดเลือกมา สนทนาโต้ตอบ แสดงความรู้สึกนึกคิดซึ่งกันและกันในประเด็นต่าง ๆ ที่นักวิจัยกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย การสนทนากลุ่มจัดเป็นการรวบรวมข้อมูลที่เป็นการผสมเทคนิควิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบการสังเกตแบบ

มีส่วนร่วม (participant observation) และการสัมภาษณ์รายบุคคล (individual interview) กล่าวคือ นักวิจัยสามารถที่จะทำการสังเกตพฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มสนทนาได้ และในขณะเดียวกันนักวิจัยก็อาจจะทำการซักถามบุคคลใดบุคคลหนึ่งในประเด็นใด ๆ ที่สงสัยก็ได้

วรรณิ แกมเกตุ (2551) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การสนทนากลุ่ม (Focus Group) เป็นการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (Depth Interview) แบบหนึ่ง เป็นการสัมภาษณ์และสนทนาแบบเจาะประเด็นด้วยการเชิญผู้ร่วมสนทนามารวมเป็นกลุ่มอย่างเจาะจงตามคุณสมบัติที่นักวิจัยกำหนด แล้วเปิดโอกาสให้ผู้เข้าร่วมสนทนา ได้ตอบ ถกปัญหา อภิปรายร่วมกัน แลกเปลี่ยนทัศนะกัน อย่างกว้างขวางในประเด็นต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะเจาะจง เพื่อที่จะหาข้อมูลที่ต้องการตรงประเด็นสำหรับตอบคำถามวิจัยเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

สรุปได้ว่า การสนทนากลุ่ม (Focus Group) หมายถึง การร่วมสนทนาโต้ตอบ พูดคุยกันอย่างสนิทสนม เจาะประเด็นด้วยการเชิญผู้ร่วมสนทนามารวมเป็นกลุ่มอย่างเจาะจง แสดงความรู้สึกร่วมกันคิดซึ่งกันและกันในประเด็นต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นตามวัตถุประสงค์ โดยการผสมผสานเทคนิคการเก็บข้อมูลแบบสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสัมภาษณ์รายบุคคล เพื่อให้ได้ข้อมูลมาในเชิงเหตุผล

## 2. องค์ประกอบที่สำคัญในการจัดสนทนากลุ่ม

เพ็ญพักตร์ อุทิศ (2547) ได้อธิบายเกี่ยวกับ องค์ประกอบที่สำคัญในการจัดสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion : FGD) ไว้ดังนี้

### 1. บุคลากรที่เกี่ยวข้อง (Personnel)

- 1.1 รู้ถึงความต้องการ หรือ เป้าหมายของโครงการเป็นอย่างดี
- 1.2 มีบุคลิกภาพดี
- 1.3 มีมนุษยสัมพันธ์ สุภาพ อ่อนโยน มีอารมณ์ขัน
- 1.4 สามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้
- 1.5 สามารถพูด หรือ ใช้ภาษาท้องถิ่นเพื่อการสื่อสารได้ดี

### 2. ผู้ดำเนินการสนทนา (Moderator/Facilitator)

- 2.1 สร้างบรรยากาศอย่างเป็นกันเอง
- 2.2 ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการจัดสนทนากลุ่ม
- 2.3 ขอความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็นและยินยอมให้มีการบันทึกข้อมูล
- 2.4 ควบคุมประเด็น และจังหวะของการสนทนา และเวลา
- 2.5 ทำตัวเสมือน ผู้เรียนรู้ (เป็นผู้ฟังที่ดี ไม่แสดงความคิดเห็น) ให้ผู้สนทนาได้แสดงความคิดเห็นอย่างเสรี

### 2.6 ยืดหยุ่น เปิดใจ อดทนต่อการรบกวน/ไม่ร่วมมือ

2.7 ระมัดระวังน้ำเสียง และ ท่าที

2.8 สังเกตพฤติกรรมของผู้ร่วมสนทนา

3. ผู้จัดบันทึกการสนทนา (Note taker/Recorder)

3.1 วาดแผนผังการนั่งของผู้ร่วมสนทนาทุกคน พร้อมมีหมายเลขและชื่อกำกับไว้ เพื่อประโยชน์ในการจัดบันทึก และการสังเกตพฤติกรรม

3.2 จัดบันทึกการสนทนา โดยการสังเกต และตั้งใจฟัง พร้อมบันทึกตามความเป็นจริง (ถ้อยคำ ปฏิกริยา)

3.3 ถอดเทปการสนทนาด้วยตนเอง

3.4 ข้อควรระวัง ต้องไม่ร่วมสนทนาด้วย

4. ผู้ช่วยทั่วไป (Assistant/Caretaker)

จัดเตรียมอุปกรณ์สนามให้พร้อม จัดสถานที่และความพร้อมในการสนทนากลุ่ม คอยควบคุมเครื่องบันทึกเสียง และเปลี่ยนเทปขณะที่ทำการสนทนา อำนวยความสะดวกแก่ผู้ดำเนินการสนทนา และ ผู้จัดบันทึก ดูแลบริการเครื่องดื่มและของขบเคี้ยวแก่ผู้ร่วมสนทนาพร้อมทั้ง อำนวยความสะดวกทั่ว ๆ ไป

5. แนวทางในการสนทนากลุ่ม (Group Discussion Guide)

เป็นแนวคำถามที่ใช้ในการดำเนินการสนทนากลุ่ม ซึ่งต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยควรมีประมาณ 6-10 คำถาม เป็นคำถามปลายเปิด เช่น “คุณคิดอย่างไรเกี่ยวกับเรื่องของจิตวิญญาณ” “คุณรู้สึกอย่างไรเกี่ยวกับ...” “คุณได้ข้อมูลเกี่ยวกับ...มาอย่างไร”

6. อุปกรณ์สนาม (Field Instruments)

เครื่องบันทึกเสียง และอุปกรณ์ ควรมีสำรองเพื่อป้องกันการผิดพลาด สมุดบันทึก และดินสอ

7. แบบฟอร์มคัดเลือกกลุ่มผู้ร่วมสนทนา (Screening Form) ต้องคัดเลือกให้ได้ผู้เข้าร่วมสนทนาที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน (Homogeneous) หรืออยู่ในกลุ่มเดียวกัน เช่น เพศ อายุ อาชีพ เชื้อชาติ สถานภาพสมรส

8. สิ่งเสริมสร้างบรรยากาศ (Refreshment and Snack)

9. ของสมนาคุณแก่ผู้ร่วมสนทนา (Remuneration)

10. สถานที่และระยะเวลา (Location and Time)

3. ขั้นตอนการสนทนากลุ่ม

การสนทนากลุ่ม สามารถนำมาใช้ใน ช่วงเริ่มต้นระหว่าง การวิจัย เพื่อประเมินกิจกรรม หรือพัฒนา กิจกรรมการดำเนินการวิจัย หรือหลังการวิจัยที่ได้ดำเนินการเสร็จสิ้นสมบูรณ์ มีนักวิจัยหลายท่านให้คำอธิบายเกี่ยวกับขั้นตอนการจัดสนทนากลุ่ม ดังนี้

ชาย โพธิ์สีดา (2547) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดสนทนากลุ่มมีขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม อยู่ 9 ขั้นตอน ในแต่ละขั้นตอนสัมพันธ์กับกิจกรรมอื่น ถ้ามีการปรับหรือเปลี่ยนแปลงขั้นตอนใด ขั้นตอนหนึ่งก็อาจมีความจำเป็นที่จะต้องปรับกิจกรรมในขั้นตอนอื่นตามไปด้วย ประกอบด้วย ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดปัญหาการวิจัยหรือประเด็นที่จะอภิปรายผล
2. กำหนดกรอบการเลือกตัวอย่าง
3. กำหนดผู้ดำเนินการวิจัย
4. สร้าง/ทดสอบแนวคำถาม
5. เลือกกลุ่มตัวอย่างหรือกำหนดผู้ทรงคุณวุฒิ
6. จัดการสนทนากลุ่ม
7. จัดระเบียบข้อมูล
8. วิเคราะห์ข้อมูล
9. เขียนรายงาน

นางนภัส คุ้มรัฐญู เทียงกมล (2551) ได้สรุปขั้นตอน การวิจัยแบบสนทนากลุ่ม มีขั้นตอนในการดำเนินงาน ดังนี้

1. การเตรียมการประชุมอภิปรายกลุ่ม (Preparing for session)
  - 1.1 ระบุวัตถุประสงค์
  - 1.2 พัฒนาคำถามที่เหมาะสมประมาณ 6 คำถาม อย่างระมัดระวัง
  - 1.3 วางแผนการประชุม
2. การพัฒนาคำถาม พัฒนาประมาณ 5-6 คำถาม (Developing Question)
3. การวางแผนการประชุม ประกอบด้วย(Planning the session)
  - 3.1 การจัดตารางวางแผนการประชุม
  - 3.2 เตรียมอาหารว่าง ดำเนินการประชุม
  - 3.3 ความเท่าเทียมกันของสมาชิกในการแสดงความคิดเห็นโดยคำนึงถึงกฎพื้นฐาน (Ground Rules) คือ รักษาการเน้นประเด็นที่ต้องการ รักษาแรงขับเคลื่อนมุ่งสู่ประเด็นที่ต้องการ ทำให้เข้าใจคำถามตรงประเด็นที่ตั้งไว้
  - 3.4 ระเบียบวาระการประชุม
  - 3.5 จำนวนสมาชิกกลุ่มที่เหมาะสม
  - 3.6 วางแผนบันทึกการประชุม
4. การอำนวยความสะดวกระหว่างการประชุม (Facilitating the session)
  - 4.1 เป้าหมายหลักของการอำนวยความสะดวก

4.2 แนะนำผู้ดำเนินการประชุม

4.3 อธิบายวิธีการที่จะใช้ในการในการบันทึกการประชุม

4.4 ดำเนินการตามวาระการประชุม

4.5 ข้อควรระมัดระวังในการใช้คำถามก่อนที่จะกล่าวและเคารพการประชุม

4.6 การสรุปประเด็นอภิปรายต้องชัดเจนและสมาชิกแก้ไขเพิ่มเติมได้

4.7 สมาชิกในกลุ่มการประชุมต้องเคารพในศักดิ์ศรี ความคิดเห็นสมาชิกอื่น

5. สิ่งที่ต้องดำเนินการหลังการสนทนากลุ่ม

5.1 ตรวจสอบการบันทึกเทป (ถ้ามี)

5.2 จัดบันทึกเพิ่มเติมเพื่อความกระจ่างชัด

5.3 เขียนการสังเกตที่ได้ระหว่างการประชุม

รัตนะ บัวสนธ์ (2556) ได้อธิบายไว้ว่า การสนทนากลุ่ม มีขั้นตอนดังนี้

1. กำหนดปัญหาและวัตถุประสงค์การวิจัย งานวิจัยเชิงคุณภาพที่จะใช้การสนทนากลุ่มดำเนินการวิจัยนั้นก็จะปรากฏการณ์ต่าง ๆ ของสภาพการณ์ ที่มีใช้หาคำตอบได้ในเชิงตัวเลขปริมาณต่าง ๆ หรือปัญหาที่ต้องการ คำตอบในเชิงถูกหรือผิด แต่ควรเป็นปัญหาที่ต้องการความคิดเห็นอย่างหลากหลายที่ยังไม่มีข้อสรุปมาก่อน

2. สร้างกรอบความคิดและประเด็นการสนทนา การสร้างกรอบความคิดและประเด็นการสนทนาจะต้องจัดทำขึ้นให้สอดคล้องกับปัญหาและวัตถุประสงค์ของการวิจัย เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางหาคำตอบให้กับปัญหาวิจัย

3. กำหนดประชากรเป้าหมายและกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างควรเป็นตัวแทนที่ดีของประชากรเป้าหมาย

4. คัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง นัดหมาย นัดเวลา สถานที่ และการเดินทางมาเข้าร่วมสนทนา การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่าง ควรแจ้งวัตถุประสงค์ที่คัดเลือกให้ทราบ และสอบถามความสมัครใจ ยินยอมเข้าร่วมสนทนาด้วย เมื่อบุคคลเหล่านี้ให้ความยินยอมแล้วจึงนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ที่จะให้มีการสนทนาพูดคุยกัน ตลอดจนสอบถามความสะดวก ในการเดินทางไปยังสถานที่จัดการสนทนา เพื่ออำนวยความสะดวกต่อไป

5. ดำเนินการสนทนาตามลำดับกรอบความคิดและประเด็นการสนทนา ควรแจ้งวัตถุประสงค์การจัดการสนทนากลุ่มครั้งนี้ รวมถึงอธิบายถึงลักษณะ การพูดคุย และขออนุญาตบันทึกเทปหรือวิดีโอการสนทนาตามความจำเป็น ต่อจากนั้นก็เริ่มดำเนินการ สนทนา จนสิ้นสุดกระบวนการนักวิจัยอาจมอบสิ่งของหรือเงินค่าตอบแทนให้แก่การเสียสละเวลาของผู้ร่วมสนทนาตามความเหมาะสม



6. ถอดเทปบันทึกและวิเคราะห์ตีความข้อมูลที่ได้ การสนทนากลุ่มควรถอดเทป การสนทนาโดยเร็ว เพราะนักวิจัยยังสามารถจดจำคำพูดและอากัปกริยาของผู้พูดแต่ละคนได้เป็นอย่างดี แล้วจึงนำข้อมูลคำพูดและส่วนที่เป็นบันทึกแทรกเกี่ยวกับพฤติกรรมและอากัปกริยาของผู้ร่วมสนทนาไปทำการวิเคราะห์ตีความเพื่อตอบวัตถุประสงค์วิจัยตามลำดับกรอบความคิดและประเด็น การสนทนา

7. เขียนรายงานวิจัย การเขียนรายงานวิจัยเป็นการนำข้อค้นพบจากการ วิเคราะห์ข้อมูลมาจัด รูปเล่มนำเสนอตามลำดับ โดยเริ่มตั้งแต่ความเป็นมา ปัญหาของการวิจัย จนกระทั่งการสรุป อภิปราย และข้อเสนอแนะต่าง ๆ

#### 4. ประโยชน์ของการสนทนากลุ่ม

4.1 ใช้ในการศึกษาความคิดเห็น ทศนคติ ความรู้สึก การรับรู้ ความเชื่อ และพฤติกรรม

4.2 ใช้ในการกำหนดสมมติฐานใหม่ ๆ

4.3 ใช้ในการกำหนดคำถามต่าง ๆ ที่ใช้ในแบบสอบถาม

4.4 ใช้ค้นหาคำตอบที่ยังคลุมเครือ หรือยังไม่แน่ชัดของการวิจัยแบบสำรวจ

เพื่อช่วยให้งานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4.5 ใช้ในการประเมินผลทางด้านธุรกิจ

#### 5. ข้อดีของการสนทนากลุ่ม

5.1 ช่วยเก็บข้อมูลจากตัวอย่างจำนวนหลายคนได้ในระยะเวลาสั้น และสามารถ เสนอผลการศึกษาได้ในเวลาอันจำกัด

5.2 มีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น และใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้หลายแบบ

5.3 นักวิจัยสามารถเลือกใช้ได้ตามต้องการ สามารถใช้เสริมกับการวิจัยแบบอื่นก็ได้

5.4 ข้อมูลที่ได้เป็นการผ่านการถกเถียงโต้ตอบกันเองของกลุ่มสนทนา ทำให้มั่นใจใน ความถูกต้องแม่นยำ มีความน่าเชื่อถือ และมีความหลากหลายของข้อมูล

5.5 ข้อมูลการสนทนากลุ่มแต่ละครั้งทำให้ได้ประเด็นคำถามใหม่ ๆ หรือสมมติฐาน ใหม่ ๆ เพื่อการค้นคว้าศึกษาต่อ

5.6 ปฏิกริยาของผู้ร่วมวงสนทนาต่อประเด็นที่สนทนา และต่อกันและกัน ทำให้ได้ ข้อมูลเกี่ยวกับอิทธิพลของวัฒนธรรมและคุณค่าต่าง ๆ ของสังคมของผู้เข้าร่วมวงสนทนาที่มาจาก วัฒนธรรมเดียวกัน

5.7 บรรยากาศเป็นกันเอง การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ช่วยทำให้การสนทนาของกลุ่ม เป็นไปอย่าง มีชีวิตชีวา ไม่ตึงเครียด

5.8 ผู้วิจัยสามารถดำเนินการสนทนาตามไปด้วย คอยควบคุมเกม และสร้างบรรยากาศ ให้ราบรื่นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

## 6. ข้อจำกัดของการสนทนากลุ่ม

- 6.1 ผู้ดำเนินการสนทนาที่ไม่ได้รับการฝึกฝนอย่างถูกต้อง จะทำให้การดำเนินกลุ่มไม่ราบรื่น
- 6.2 แนวทางการสนทนากลุ่มที่เรียบเรียงไม่ดี ไม่มีลำดับ มีความซับซ้อน จะทำให้การสนทนาทวน สับสน ในที่สุดผู้ร่วมสนทนาก็จะคร่ำครึที่จะออกความคิดเห็น
- 6.3 ผู้ร่วมวงสนทนาไม่มีลักษณะร่วมคล้ายกัน หรือวัฒนธรรมเดียวกัน และสามารถข่มกันได้ การสนทนาก็จะไม่ราบรื่น บรรยากาศกลุ่มเสีย หรือมีคนไม่พูดมากขึ้น
- 6.4 ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มไม่สามารถให้ภาพพฤติกรรมจริง ซึ่งได้จากการสังเกต เพราะสิ่งที่คิดหรือพูดออกมาอาจไม่ใช่สิ่งที่ทำ
- 6.5 ข้อมูลจากกลุ่มแต่ละกลุ่มไม่สามารถเป็นตัวแทนของสังคมหรือวัฒนธรรมที่ผู้ร่วมสนทนาดำเนินชีวิตอยู่ได้ ใช้อธิบายได้เฉพาะกับบริบทของกลุ่มนั้น ๆ เท่านั้น
- 6.6 ไม่เหมาะที่จะใช้ในหัวข้อสนทนาที่เป็นเรื่องส่วนตัวมาก ๆ
- 6.7 การสร้างแนวคำถาม จะต้องเรียบเรียงแนวคำถามให้ดีไม่วกวน โดยอาจจะเรียงลำดับตามประเภทของประเด็นตามความยากง่ายหรือตามลำดับความตรงไปตรงมาและซับซ้อนของเหตุผล ดังนั้นควรจะต้องมีการทดสอบ (Pretest)
- 6.8 การคัดเลือกสมาชิกผู้เข้าร่วมวงสนทนา จะต้องได้ตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ โดยต้องมีลักษณะต่าง ๆ ที่เหมือนกัน (Homogeneous) ไม่ข่มซึ่งกันและกัน (ริตนะ บัวสนธ์, 2551)

## บริบทการศึกษาเอกชนของประเทศไทย

การศึกษาเอกชนมีการพัฒนาการมายาวนานตั้งแต่สมัยกรุงศรีอยุธยา (สมเด็จพระนารายณ์มหาราช) เรื่อยมาจนสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ ที่มีการตั้งโรงเรียน(โรงเรียนราชบุรี) แห่งแรกเมื่อปี พ.ศ. 2395 ซึ่งเป็นโรงเรียนของนางมัททูน (Mrs.Mattoon) มิชชันนารีชาวอเมริกัน การศึกษาเอกชนก็ได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและปัจจุบันโรงเรียนเอกชนมีบทบาทสำคัญในการช่วยลดภาระของรัฐ โรงเรียนเอกชนได้ดำเนินการจัดการเรียนการสอนเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชน และช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐในการจัดการศึกษาเรื่อยมาภายใต้การกำกับควบคุม และดูแลของหน่วยงานของรัฐ คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน (สช.) มาโดยตลอดจนถึงปัจจุบันในการจัดการศึกษาให้กับประชาชนปัจจุบันโรงเรียนเอกชนบางแห่งเป็นผู้นำทางวิชาการที่มีคุณภาพสูงและเป็นที่ยอมรับในระดับนานาชาติ (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2559)

การศึกษาเอกชน เป็นการจัดการศึกษาที่เอกชนหรือคณะบุคคลเป็นผู้จัด โดยใช้ทรัพยากรหลักทั้งที่เป็น คน ทุนทรัพย์ และวัสดุอุปกรณ์ ของภาคเอกชน จัดขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ

ประโยชน์ของบุคคลเฉพาะกลุ่มเท่านั้น ตามประวัติของการจัดการศึกษาเอกชนได้เริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญตั้งแต่สมัยกรุงสุโขทัย โดยจัดใน วัด วัง บ้าน ในสมัยต่าง ๆ และคณะมิชชันนารีชาวอเมริกันได้เข้ามาเผยแพร่ศาสนาและสอนหนังสือให้กับประชาชนที่สนใจ จึงทำให้โรงเรียนราษฎร์เป็นที่กล่าวถึงชาวไทยเป็นอย่างยิ่ง ในสมัยรัชกาลที่ 5 ได้นำระบบการศึกษาแบบตะวันตกเข้ามาจัดในประเทศไทย และเปิดโอกาสให้เอกชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาแบบตะวันตกในต้นรัชกาลที่ 6 ได้เปลี่ยนชื่อจากโรงเรียนเขลยัคคีดี มาเป็นโรงเรียนบุคคลอยู่ในความควบคุมดูแลของ กระทรวงศึกษาธิการ และ พ.ศ. 2461 ได้มีการประกาศพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ฉบับแรก และเปลี่ยนชื่อจากโรงเรียนบุคคลเป็น โรงเรียนราษฎร์ และในปี พ.ศ. 2518 รัฐบาลได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ ฉบับที่ 2 จนกระทั่งปี พ.ศ. 2525 ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน และเรียนจากชื่อ “โรงเรียนราษฎร์” เป็น “โรงเรียนเอกชน” (สำนักงานคณะกรรมการศึกษาเอกชน, 2539) และหลังจากนั้นได้ยกเลิกพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ 2525 โดยให้มาใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 และให้เริ่มใช้ในเดือนมกราคม 2551 ได้เปลี่ยนชื่อเป็นสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และตามมามีฉบับ ปรับปรุงแก้ไขพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2554 (ฉบับ 2) โดยเริ่มใช้ในวันที่ 10 มิถุนายน 2554 ได้เปลี่ยนชื่อจากสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนเป็นสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน (สำนักงานคณะกรรมการศึกษาเอกชน, 2539)

ในสภาวะปัจจุบันโรงเรียนเอกชนเป็นองค์การทางการศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษาภายใต้การกำกับของรัฐตามที่กฎหมายกำหนด นอกจากนี้บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ได้ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาของเอกชนอย่างมาก เห็นได้จากบัญญัติในมาตรา 81 ที่กำหนดให้รัฐต้องส่งเสริมและสนับสนุนให้ เอกชน จัดการศึกษาให้เกิดความรู้คู่คุณธรรม และรัฐบาลยังได้กำหนดนโยบายด้านการศึกษาสนับสนุนให้เอกชน องค์กรวิชาชีพและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาเอกชนมีอิสระในการบริหารการจัดการอย่างมีคุณภาพ โดยเน้นบทบาทของรัฐในการส่งเสริมและสนับสนุนและจะนำระบบป้องกันการศึกษามาใช้เพื่ออุดหนุนการศึกษาเอกชน การดำเนินกิจการของโรงเรียนเอกชนจะต้องมุ่งเน้นคุณภาพเป็นหลัก คือจะต้องจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของผู้รับบริการคือผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน ผู้รับบริการมีความพึงพอใจสอดคล้องกับแนวนโยบายและแผน รวมทั้งหลักสูตรที่กำหนดในเรื่องดังกล่าว กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ความสำคัญ และออกระเบียบว่าด้วยการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนเอกชนพ.ศ. 2536 ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดการศึกษาเอกชนที่เน้นคุณภาพเป็นหลัก (สมศักดิ์ ตลประสิทธิ์, 2559)

โรงเรียนเอกชนมีบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษาภายใต้การกำกับของรัฐตามที่กฎหมายกำหนดสามารถแบ่งเอาภาระในการให้การศึกษาได้อย่างทั่วถึงเป็นอย่างมาก จึงทำให้เกิดการจัดการศึกษาโดยเอกชนซึ่งมีระยะเวลายาวนาน โดยรัฐมิได้เข้ามาแทรกแซงในการประกอบกิจการรัฐเป็นเพียงผู้กำหนดนโยบายด้านการศึกษา หลักเกณฑ์การกำกับดูแล ส่วนเอกชนเป็นผู้ลงทุนด้วยตนเอง ทำให้การบริหารมีความคล่องตัว ผู้บริหารส่วนใหญ่สืบทอดรุ่นสู่รุ่นจึงพบปัญหาในการบริหารงาน ด้านวิद्यุฒิและคุณวุฒิ ทำให้เกิดภาวะหยุดชะงักหรือศูนย์อากาศในการบริหารปฏิบัติการกิจของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งถือเป็นแกนหลักความสำเร็จของสถาบันศึกษาเอกชน แต่การประเมินผลการปฏิบัติสถานศึกษาเอกชนส่วนมากที่ผ่านมามีพัฒนาการที่ยังไม่เป็นระบบ ผลสัมฤทธิ์น้อยและยังไม่เป็นที่ยอมรับมากนัก บุคลากรครูเปลี่ยนงานจำนวนมาก รวมทั้งไม่ทันต่อความเปลี่ยนแปลงของสังคม โดยส่วนใหญ่พิจารณาความมีประสิทธิภาพของงานว่ามีมากน้อยเพียงใดจากการประเมิน อย่างไม่เป็นทางการโดยพิจารณาลักษณะเฉพาะของบุคคล อาทิ ภาวะผู้นำ และผลการปฏิบัติหน้าที่หรือความรับผิดชอบ เป็นต้น โปรแกรมสำหรับพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะปัญหาสำคัญประการหนึ่งขององค์การสถานศึกษาเอกชนที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้บริหาร คือ ไม่สามารถระบุว่าจะต้องพัฒนาภาวะผู้นำแบบใดที่จะเหมาะสมกับองค์กรหรือบริบทของตน องค์กรโดยทั่วไปจึงใช้บริการจากบริษัทฝึกอบรมภายนอกที่มีโปรแกรมพัฒนาสำเร็จรูปซึ่งอาจจะซื้อมาจากต่างประเทศหรือเป็นหลักสูตรทั่วไปที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ทางการตลาดโดยเฉพาะ จึงไม่อาจจะสามารถตอบโจทย์ปัญหาภาวะผู้นำของสถานศึกษาเอกชนได้เฉพาะเจาะจงได้ หรือในบางองค์การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำและหลักสูตรขึ้นมาเอง โดยไม่ได้มีพื้นฐานจากบริบทหรือเป้าหมายของสถานศึกษาเอกชน และไม่ได้คำนึงถึงองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

บทบาทของโรงเรียนเอกชน

#### 1. แบ่งเบาภาระของรัฐ

โรงเรียนเอกชนสามารถแบ่งเบาภาระของรัฐในเรื่องการจัดการศึกษาให้เยาวชน ซึ่งมีทั้งการศึกษาในระบบโรงเรียนและการศึกษานอกระบบโรงเรียน ทำให้รัฐสามารถประหยัดเงินงบประมาณในกรลงทุนด้านการศึกษาได้เป็นจำนวนมาก

#### 2. เป็นโรงเรียนใกล้บ้าน

โรงเรียนเอกชนส่วนมากเป็นโรงเรียนที่อยู่ในแหล่งชุมชนเกือบทุกชุมชน ถือว่าเป็นโรงเรียนใกล้บ้านและหรือมีการคมนาคมที่สะดวก จึงสามารถดึงดูดความสนใจของนักเรียนและผู้ปกครอง ในเรื่องความสะดวกสบายและการประหยัดเวลา รวมทั้งค่าพาหนะในการเดินทางไปกลับ ของนักเรียน

### 3. ให้บริการเด่นเป็นพิเศษ

โรงเรียนเอกชนสามารถให้บริการที่มีลักษณะเด่นเป็นพิเศษสนองความต้องการของกลุ่มคนได้เป็นอย่างดี เช่น อาหารกลางวัน พาหนะรถรับ-ส่ง หอพัก และสามารถจัดหลักสูตรพิเศษทั้งในเรื่องการฝึกอบรม ด้านคุณธรรม ด้านคุณธรรม จรรยาบรรณ การฝึกทักษะทางภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ดนตรี กีฬา และอื่น ๆ

### 4. ช่วยให้เกิดการแข่งขันด้านคุณภาพการศึกษา

โรงเรียนเอกชนสามารถส่งเสริมเสรีภาพด้านการศึกษา คือ ช่วยให้ผู้ปกครอง และนักเรียนมีโอกาสในการเลือกสถานศึกษามากแห่งขึ้น โดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนที่ดี มีคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาสูงจะเป็นคู่แข่งกับโรงเรียนของรัฐ จึงเป็นการกระตุ้นให้มีการพัฒนาคุณภาพ และมาตรฐานการศึกษาสูงขึ้น และยังเป็นการจัดหรือลดการผูกขาดในการจัดการศึกษา

### 5. มีการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว

โรงเรียนเอกชนมีการบริหารจัดการที่มีอิสระ โดยบริหารอย่างระบบธุรกิจซึ่งคล่องตัวมากกว่าระบบราชการ จึงสามารถลดขั้นตอนและระเบียบวิธีการในการสั่งการ บังคับบัญชา สามารถตัดสินใจปรับปรุง เปลี่ยนแปลงการบริหารงานด้านต่าง ๆ ตลอดจนบุคลากรและทรัพยากรอื่น ๆ ที่เอื้อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาได้อย่างเต็มที่ ทำให้ประหยัดเวลา งบประมาณและกำลังคน ซึ่งเป็นปัจจัยหลักของการบริหารที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังมีความคล่องตัวในการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ดำเนินกิจการโดยไม่มีข้อจำกัดทางด้านระเบียบข้อบังคับเหมือนโรงเรียนภาครัฐ ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนและเลือกใช้วัสดุอุปกรณ์การศึกษาที่ทันสมัยและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนได้อย่างรวดเร็วและทันเหตุการณ์

### 6. พัฒนาคุณภาพผู้เรียน

โรงเรียนเอกชนสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพทัดเทียมกับโรงเรียนของรัฐ โดยพิจารณาได้จากคะแนนผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา และจากคะแนนการทดสอบมาตรฐานอาชีวศึกษา (V-NET) ของนักเรียนโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2560)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

สุธาสินี แสงมุกดา (2554) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนา เครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) กำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) พัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของ

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) กำหนดเกณฑ์ปกติวิสัย (norm) ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหาร และครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 849 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ รวบรวม ข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ โปรแกรม SPSS ในการหาค่าสถิติพื้นฐาน และใช้โปรแกรม LISREL ในการวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การ ตระหนักในตนเอง 2) การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง 3) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ 4) กระบวนการที่สมดุล และ 5) การเรียนรู้จากอนาคต โดยโมเดล องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสอดคล้อง กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ( $\chi^2 = 171.07$ ,  $df = 153$ ) โดยองค์ประกอบที่ 5 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบที่ 3, 1, 4 และ 2 ตามลำดับ

2. เครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่ง สามารถวัดได้ทั้งการแยกแต่ละองค์ประกอบ และแบบรวมทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยแบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับผู้บริหาร และสำหรับครู ผลการประเมินแบบวัดพบว่า มีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดีมาก ค่าความเที่ยงรวมทั้งฉบับมีค่า 0.9043

3. เกณฑ์ปกติวิสัย (ream) ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าเกณฑ์ปกติรวมผู้บริหารส่วนใหญ่ (ร้อยละ 26.88) มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนเกณฑ์ปกติของ องค์ประกอบย่อย พบว่าองค์ประกอบที่ 1 และ 3 ผู้บริหารส่วนใหญ่ ร้อยละ 28.06, 29.25 ตามลำดับ) มีคะแนน ภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ ส่วนองค์ประกอบที่ 2, 4 และ 5 ผู้บริหารส่วนใหญ่ (ร้อยละ 32.4, 27.47 และ 32.58 ตามลำดับ) มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

4. ผลการประเมินคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าคู่มือ การให้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 326 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83

นิรันดร์ เนตรภักดี (2555) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำอย่างแท้จริงอยู่ในระดับมาก และเปรียบเทียบตามเพศ อายุและประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร พบว่าไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการแสดงออกในปัจจุบันที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำอย่างแท้จริงอยู่ในระดับมากที่สุด 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยความไว้วางใจ

ปัจจัยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก และปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ และเมื่อเปรียบเทียบตามเพศอายุ และประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร พบว่า ปัจจัยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อเปรียบเทียบตามอายุ ส่วนโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยความไว้วางใจ ปัจจัยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก และปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลอ้อมต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกโดยส่งผ่านปัจจัยความไว้วางใจ ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำอย่างแท้จริงเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยความศรัทธาไว้วางใจ ปัจจัยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก และปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์

ธีรภัทร กุโณภาส (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยมีการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการและความยึดมั่นผูกพันของครูเป็นตัวแปรส่งผ่านและขนาดโรงเรียนเป็นตัวแปรปรับ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน การมองโลกเชิงบวกทางวิชาการของครู ความยึดมั่นผูกพันของครู และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่มีขนาดโรงเรียนแตกต่างกัน 2) พัฒนาและตรวจสอบความตรงของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุ การมองโลกเชิงบวกทางวิชาการและความยึดมั่นผูกพันของครูเป็นตัวแปรส่งผ่าน 3) ทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงของ ผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุ การมองโลกเชิงบวกทางวิชาการและความยึดมั่นผูกพันของครูเป็นตัวแปรส่งผ่านระหว่าง โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน และ 4) วิเคราะห์บทบาทของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีต่อการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการของครู ความยึดมั่นผูกพันของครู และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยาย โดยออกแบบการวิจัยด้วยวิธี วิจัยแบบผสมวิธี (mixed methods research) แบบเชิงอธิบายเป็นลำดับ (Explanatory sequeritl design) (Crewell and Clark, 2011) โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงปริมาณเป็นหลักและใช้ข้อมูลคุณภาพเพื่อขยายผลในเชิงลึก ในระยะที่ 1 การวิจัยเชิง ปริมาณ ตัวอย่างเป็นครูระดับประถมศึกษา จำนวน 605 คน ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน จากโรงเรียนระดับ ประถมศึกษา สังกัด สพฐ. ทั่วประเทศ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการบรรยาย การวิเคราะห์ t-test ANOWA MANNOVA การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง และการวิเคราะห์กลุ่มพหุ ในระยะที่ 2 การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงคุณภาพ ตัวอย่างเป็นกรณีศึกษา 2 โรงเรียน ที่คัดเลือกมาจากตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยระยะที่ 1 เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบ สัมภาษณ์เชิงโครงสร้าง

ผลการวิจัยที่สำคัญสรุปได้ว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนจากโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่แตกต่างกัน ครูที่มาจากโรงเรียนขนาดต่างกันมีค่าเฉลี่ยของการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการและความยึดมั่นผูกพันของครูไม่แตกต่างกัน และโรงเรียนขนาดต่างกัน มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนไม่แตกต่างกัน 2) โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวแปรเชิงสาเหตุ การมองโลกเชิงบวกทาง วิชาการและความยึดมั่นผูกพันของครู เป็นตัวแปรส่งผ่าน ที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-square E 53.976, df = 39, P = .0558, 1 = 984, AGFI = 973, FAMR = 0348) ตัวแปรอิสระในโมเดลทั้ง 3 ตัวแปรอธิบายความ แปรปรวนของตัวแปรตาม ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้ร้อยละ 3.9 และพบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงส่งผลไปยังผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยผ่านการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการ และความยึดมั่นผูกพันของครูไม่มีอิทธิพลส่งผ่าน 3) ไม่อิทธิพลการปรับของขนาดโรงเรียน เนื่องจากโมเดลสมมุติฐานวิจัยที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีความไม่แปรปรวนในด้าน รูปแบบโมเดล ค่าพารามิเตอร์ฮิปอเทซิสสาเหตุ จากตัวแปรแฝงภายนอกไปยังตัวแปรแฝงภายใน (GA) และค่าพารามิเตอร์ของ อิทธิพลเชิงสาเหตุ ระหว่างตัวแปรแฝงภายใน (BE) และ 4) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถใช้ภาวะผู้นำที่แท้จริง ของตนในการสร้างบรรยากาศการทำงานในโรงเรียน เอื้อต่อการพัฒนาการของโลกเชิงบวกทางวิชาการและความมั่นผูกพัน ของครู มากกว่าการเน้นวิชาการโดยตรง โดยครูที่มีการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการสูงทำตนเป็นตัวอย่างในการพัฒนาตนเองให้กับ นักเรียน และร่วมมือกับผู้ปกครอง และนักเรียน ในการแก้ปัญหาทางการเรียนของนักเรียน แต่ปัญหาการขาดครูเป็นอุปสรรคที่ทำให้ครูมีภาระหน้าที่มากขึ้น และเวลาในการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนน้อยลง ทำให้ครูที่มีความเชื่อมั่นผูกพันสูงอาจไม่สามารถ พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้

สุภาพ ลีชาพันธ์ (2556) ได้ทำการศึกษาเรื่อง โมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพ โรงพยาบาลส่งเสริม สุขภาพตำบลในภาคใต้ การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาโมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล 2) ทดสอบ ปฏิสัมพันธ์ของภาวะ ผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลต่อประสิทธิภาพของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล และ 3) ทดสอบ ความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดล ภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ ตำบลในภาคใต้ จำนวน 400 คน เพศชาย 200 คน และเพศหญิง 200 คน

ผลการวิจัยพบว่า 1) โมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ



ตำบล พบว่า ตัวแปรการสนับสนุนชุมชนเข้มแข็งประชาชนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม เป็นตัวแปรเดียวที่ส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำอย่างแท้จริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนตัวแปรแฝงทั้ง 4 ตัวส่งผลกระทบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ตัวแปรความมีสมรรถนะและบรรยากาศเอื้ออำนวย ตัวแปรการมีระบบบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพตัวแปรภาคีทุกภาคส่วนร่วมตัดสินใจและขับเคลื่อน และตัวแปรการสนับสนุนชุมชนเข้มแข็งประชาชนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 2) ปฏิสัมพันธ์ของของภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลต่อประสิทธิผลของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล พบว่า ตัวแปรเชิงเหตุภาวะผู้นำที่แท้จริงทั้ง 4 ตัว ไม่ปฏิสัมพันธ์กับตัวแปรเชิงผล ในขณะที่ตัวแปรเชิงเหตุภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีปฏิสัมพันธ์กับตัวแปรเชิงผลทั้ง 4 ตัว ได้แก่ ตัวแปรความมีสมรรถนะและบรรยากาศเอื้ออำนวย ตัวแปรการมีระบบบริหารจัดการองค์กร อย่างมีประสิทธิภาพ ตัวแปรภาคีทุกภาคส่วนร่วมตัดสินใจและขับเคลื่อน และตัวแปรการสนับสนุนชุมชนเข้มแข็งประชาชนสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อพิจารณาการมีปฏิสัมพันธ์ ตัวแปรเชิงเหตุภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า มีเพียงตัวแปรเชิงผลการมีระบบบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพียงตัวแปรเดียวที่มี ปฏิสัมพันธ์กับตัวแปรเชิงเหตุอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ผลการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล พบว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางของโมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลในกลุ่มเพศชาย และเพศหญิงไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ โมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล ไม่มีความแปรเปลี่ยน ระหว่างเพศ

ศรุติพงษ์ ภูวรัชรานนท์ (2557) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การวิจัยเรื่องพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา และ 2) เพื่อเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงานขณะดำรงตำแหน่งของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 214 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา มีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนตามตัวแปร เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง พบว่า (2.1) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศแตกต่างกันจะมี

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่แตกต่างกัน (2.2) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .01 (2.3) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่แตกต่างกัน (2.4) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .01

กฤติมา มะโนพรหม (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง ด้านความยุติธรรม ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม ด้านความโปร่งใส และด้านการมองโลกในเชิงบวก แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย วิธีการพัฒนา 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) แนวทางและกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบด้วย วิธีการพัฒนา 5 วิธี ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง กรณีศึกษา การฝึกอบรม และการสอนงาน กิจกรรมการพัฒนา 6 กิจกรรม ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยี การศึกษาจากตัวแบบ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ และกระบวนการพัฒนาตามกระบวนการ PIER ได้แก่ การวางแผน การนำไปปฏิบัติ การประเมินผล และการสะท้อนผล และ 3) ปัจจัยความสำเร็จในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ การมีหลักสูตร การสนับสนุนทรัพยากร การกำกับติดตามและประเมินผล และการสร้างเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีผลการประเมินความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับมาก 3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก และมีความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด

งานวิจัยต่างประเทศ

Wong and Cummings (2009) ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีต่อความไวใจ (trust) และผลการปฏิบัติงานของพนักงานด้านสาธารณสุขในประเทศแคนาดา นักวิจัยใช้กรอบ แนวคิดของภาวะผู้นำที่แท้จริงของ Avolio and others (2004) ในการพัฒนามาตรวัดสำหรับการวิจัย ตัวอย่างที่ได้จากการสุ่มเป็นพนักงานในสถาบันมะเร็ง 17 แห่ง จำนวน 335 คน และแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่ม clinic และ non-clinic โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุที่

ผู้วิจัยเลือกใช้ เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ แท้จริงแบบพิจารณาแยกองค์ประกอบ ผลจากการวิเคราะห์ ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสรเรลได้ข้อสรุปที่ไม่ชัดเจนเกี่ยวกับอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริง และต้องมีการ ปรับโมเดล ซึ่งพบว่า ในกลุ่มพนักงาน clinic ไม่พบว่ามืองค์ประกอบใดของภาวะผู้นำที่แท้จริงส่งผล ต่อตัวแปรตามที่ศึกษา แต่ในกลุ่มของ non-clinic พบว่า องค์ประกอบความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์มี อิทธิพลทางตรงต่อความไว้วางใจในฝ่ายบริหาร ( $\beta = .64, p < .05$ ) และมีอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผ่านต่อ ความไว้วางใจไปยังพฤติกรรมกรรมการแสดงออกทางคำพูด (voice) ( $\beta = .19, p < .05$ ) องค์ประกอบ พฤติกรรมเชิงจริยธรรม มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน ( $\beta = .37, p < .01$ ) และองค์ประกอบ กระบวนการที่สมดุลมีอิทธิพลทางลบต่อความเหนื่อยหน่าย (burnout) ( $\beta = -.66, p < .05$ ) นอกจากนี้ องค์ประกอบความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมกรรมการ แสดงออกทาง คำพูด (voice) ของผู้ตามผ่านความไว้วางใจในฝ่ายบริหาร ( $\beta = -.19, p < .05$ )

Clapp-Smith Vogelgesang and Avey (2009) ทำการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ ระหว่าง ภาวะผู้นำที่แท้จริง ความไว้วางใจ (trust) ต้นทุนจิตวิทยาเชิงบวก (PsyCap) และผลการ ปฏิบัติงานในระดับ กลุ่ม โดยใช้ผลประกอบการทางการเงิน (firm financial performance) เป็นตัวบ่งชี้ ตัวอย่างในการวิจัย เป็นพนักงานร้านค้าปลีก 26 แห่งในเครือร้านค้า (Chain) ขนาดเล็ก แห่งหนึ่งในเขตมิตเวสเทิร์น ประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 89 คน มาตรฐานที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำที่ แท้จริงคือ มาตรฐาน ALQ (Walumbwa and others, 2008) โดยได้ค่าความเที่ยงสูงกว่า .70 ตัวแปร จากระดับบุคคลถูกรวมขึ้นไปเป็นระดับกลุ่มเพื่อ ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ศึกษา โดยผล การทดสอบสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (Infraclass Correlation Coefficient: ICC) ได้ค่า ดัชนีความเห็นพ้องที่เหมาะสม ( $r_{wg} > .70$ ) ผลการ วิเคราะห์ SEM พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพล ทางตรงต่อความไว้วางใจในฝ่ายบริหารและการเจริญเติบโต ของยอดขาย (unit sales growth) ด้วย  $\beta$  เท่ากับ 21 และ 30 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังส่งอิทธิพล ทางอ้อมผ่านความไว้วางใจในฝ่ายบริหารไปสู่ การเจริญเติบโตของยอดขายด้วย

Toor and Ofori (2009) ทำการวิจัยเพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริง ต่อสุขภาพ (well-being) และการเห็นคุณค่าแห่งตนเชิงสถานการณ์ (Contingent self-esteem) ในอุตสาหกรรม ก่อสร้างของประเทศสิงคโปร์ วิธีการเก็บข้อมูลที่ใช้คือ การสัมภาษณ์ ตัวอย่างได้มา จากการได้ตัวอย่าง แบบสโนว์บอลหรือแบบลูกโซ่ (snowball sampling) โดยผู้นำกลุ่มแรกที่ได้เลือก จากผู้ที่เคยหรือกำลังดำรงตำแหน่งประธานสถาบันหรือองค์การทางการค้า จากนั้นทำการสัมภาษณ์ กลุ่มที่ได้รับการเสนอชื่อ เพิ่มเติมอีก 45 คน จาก 45 คนนี้จะเสนอชื่อผู้นำเพิ่มเติมรวม 90 คน เพื่อเป็นตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณด้วยการตอบแบบสอบถามเพื่อทดสอบสมมุติฐาน เนื่องจาก อัตราการตอบกลับที่ต่ำทำให้ได้แบบสอบถามกลับมาทั้งสิ้น 32 ฉบับ มาตรฐานที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำ

ที่แท้จริงคือ The Authenticity Inventory (AI : 3) ที่พัฒนาโดย Kernis and Goldman ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พบว่า ความจริงแท้มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญในเชิงบวกกับสุขภาวะทางจิต ( $r = .84$ ) และในเชิงลบกับการเห็นคุณค่าแห่งตนเชิงสถานการณ์ ( $r = -.46$ ) ผลจากการวิเคราะห์สมการ ถดถอย พบว่าความจริงแท้สามารถทำนายระดับสุขภาวะทางจิต ( $\beta = .84$ ,  $p < 0.001$ ) โดยตัวแปรแฝงภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถทำนายสุขภาวะทางจิตได้ดีกว่าองค์ประกอบแต่ละตัวของภาวะผู้นำที่แท้จริง

Spitzmuller and Lies (2010) ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการที่ความจริงแท้ของผู้นำ (ในงานวิจัยใช้คำว่า leader authenticity แทนที่ authentic leadership เพื่อมุ่งเน้นที่คุณสมบัติด้านความจริงแท้ของผู้นำ) ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม งานวิจัยอ้างอิงถึงการศึกษาเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำที่แท้จริงที่ผ่านมามีได้อธิบายถึงกระบวนการที่ภาวะผู้นำที่แท้จริงส่งผลต่อผู้ตามภายในแต่ละระดับ ขององค์การ Spitzmuller and Lies (2010) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง โดย องค์ประกอบที่ 1 และ 2 มีความคล้ายคลึงกับองค์ประกอบของ Valumbwa และคณะ ในขณะที่องค์ประกอบที่ 3 และ 4 แตกต่างกัน ประกอบด้วย 1) การตระหนักรู้ตน (self-awareness) คือการรู้และ เชื่อในคุณลักษณะ (characteristics) ค่านิยม (values) แรงจูงใจ (motivation) ความรู้สึก (feelings) และการรู้คิด (cognition) ของตน 2) กระบวนการที่ไม่ลำเอียง (unbiased processing) หรือกระบวนการ ที่สมดุล (balanced processing) คือ กระบวนการที่ผู้นำวิเคราะห์ข้อมูลโดยไม่ปฏิเสธ บิดเบือน กล่าว เกินจริง หรือเพิกเฉยต่อข้อมูลส่วนตัว ประสบการณ์ภายใน และข้อมูลจากภายนอก 3) พฤติกรรมที่ แท้จริง (authentic behavior) หมายถึงแนวโน้มของผู้นำที่แท้จริงที่จะกระทำการที่อยู่บนพื้นฐานของค่านิยม ความนิยมและความต้องการจำเป็นส่วนตัว และ 4) แนวโน้มเชิงสัมพันธ์ที่แท้จริง (authentic relational orientation) หมายถึง ความปรารถนาของผู้นำที่แท้จริงในการสร้างความสัมพันธ์แบบเปิดเผย และเต็มไปด้วยความไว้วางใจ Spitzmuller and Lies (2010) ตั้งสมมุติฐานว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถ ทำนายพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมุ่งเน้นไปที่องค์ประกอบความจริงแท้เชิงสัมพันธ์ (relational authenticity) เนื่องจากเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเสนอ ว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มของการรับรู้ของกลุ่มผู้ตามเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาเกี่ยวกับตัวอย่างที่เป็นผู้จัดการระดับกลางจำนวน 91 คนที่ลงทะเบียนเรียนใน มหาวิทยาลัยในแถบมิดเวสต์เทิร์น สหรัฐอเมริกา เครื่องมือที่ใช้สำหรับความจริงแท้ของผู้นำมีทั้งหมด 4 มาตรการวัดย่อยตามองค์ประกอบของความจริงแท้ของผู้นำ โดยคะแนนที่ได้ของแต่ละมาตรการวัดย่อยจะถูกรวม (aggregate) เป็นคะแนนรวมสำหรับความจริงแท้ เครื่องมือที่ใช้วัดภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นมาตรการวัดความจริงแท้ทางจิตของ Goldman and Kernis (2001) ส่วนการวัด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้มาตรการวัด Multifactor Leadership Questionnaire (MLQ) ที่พัฒนาโดย Avolio,

Bass และ Jung ในปี 1995 ผลวิจัยยืนยันสมมุติฐานที่ตั้งไว้ โดยคะแนนรวมของความจริงแท้ ของผู้นำมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < .05$ ) กับองค์ประกอบ 3 ด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) ( $r = .21$ ) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) ( $r = .22$ ) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ( $r = .27$ ) นอกจากนี้ ผู้นำที่มีความจริงแท้เชิงสัมพันธ์จะถูกรับรู้จากผู้ตามว่าเป็นผู้ใช้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่า และพบว่าองค์ประกอบในมิติอื่นของความจริงแท้ไม่ส่งผลให้ผู้นำถูกมองว่าใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่ากับความจริงแท้เชิงสัมพันธ์ Goldman and Kernis (2001) ให้ข้อสรุปที่สำคัญเกี่ยวกับความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการนำของตนไปตามความเหมาะสม ดังนั้นภาวะผู้นำที่แท้จริงน่าจะ เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Giallonardo, Wong and Iwasfw (2010) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้สอน (preceptor) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work engagement) และความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) ของพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาใหม่ ตัวอย่างที่ใช้ได้มาจากการสุ่มจากวิทยาลัย พยาบาลของรัฐออนแทรีโอ ประเทศแคนาดา จำนวน 170 คน คณะผู้วิจัยใช้มาตรวัด ALO (Walumbwa and others, 2008) ในการวัดระดับภาวะผู้นำ ผลจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงแบบตัวแปรแฝงอันดับที่ 2 มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < .01$ ) กับความยึดมั่นผูกพันในงาน ความกระฉับกระเฉง (vigor) การอุทิศตน (dedication) และความพึงพอใจในงาน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์เท่ากับ 21 19 29 และ 29 ตามลำดับ และจากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุระดับ (hierarchical multiple regression) พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงและความยึดมั่นผูกพันในงานสามารถ อธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 20 โดยการรับรู้ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้สอนมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน ( $\beta = .21, p < .01$ ) และความพึงพอใจในงาน ( $\beta = .22, p < .01$ ) ของพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาใหม่ รวมทั้งส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานโดยผ่านความยึดมั่นผูกพันในงานแบบ partial mediation คณะผู้วิจัยสรุปว่า เมื่อพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาใหม่ได้จับคู่กับ ผู้สอนที่มีระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงจะส่งผลให้พยาบาลที่สำเร็จการศึกษาใหม่นั้นมีความยึดมั่นผูกพันในงานและความพึงพอใจในงานสูงขึ้นด้วย

Walumbwa and others (2010) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริง ความสอดคล้องกับหัวหน้า (identification with supervisor) การสร้างพลัง (empowerment) ความยึดมั่นผูกพันในงาน (Work engagement) และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (organizational citizenship behavior) ตัวอย่างที่ใช้เป็นพนักงานในบริษัท ไทโรคมานาคม 2 บริษัทที่ตั้งอยู่ในประเทศจีน แบ่งเป็นพนักงานระดับหัวหน้า 129 คนและ

ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงจำนวน 387 คน มาตรการที่ใช้ในการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงคือ มาตรการ ALQ (Walumbwa and others, 2008) ( $\alpha=.91$ ) ตัวแปรควบคุมที่ใช้ได้แก่ เพศและอายุของผู้ตาม ลักษณะขององค์การ และความห่างของ อิทธิพล (power distance) ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วย โมเดลเชิงเส้นตรงแบบลดหลั่น (HLM) พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลเชิงบวกต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ( $\beta=.20, p<.01$ ) และ ความยึดมั่นผูกพันในงาน ( $\beta=.26, p<.01$ ) ของ พนักงาน โดยส่งอิทธิพลผ่าน (แบบสมบูรณ์) ความ สอดคล้องกับหัวหน้า ( $\beta=.40, p<.01$ ) และการ สร้างพลังของการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\beta=.25, p<.01$ )

Walumbwa and others (2011) ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีต่อผลลัพธ์ ระดับกลุ่มของผู้ตาม ได้แก่ ความไว้วางใจในกลุ่ม (group trust) พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ กลุ่ม (group citizenship behavior) ต้นทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกกลุ่ม (collective psychological Capital) และผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม (group performance) ตัวอย่างที่ใช้เป็นกลุ่มพนักงาน จำนวน 146 กลุ่ม ประกอบด้วยผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงรวม 526 คน) จาก ธนาคารขนาดใหญ่แห่งหนึ่งในรัฐทางตะวันตกเฉียงใต้ของสหรัฐอเมริกา เพื่อลดความลำเอียงที่อาจ เกิดขึ้นในการเก็บข้อมูลจากผู้ใต้บังคับบัญชา จึงแบ่งการเก็บข้อมูลเป็น 2 ครั้ง ครั้งแรกเป็นการเก็บ ข้อมูลเกี่ยวกับภูมิหลังและรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา และอีก 3 สัปดาห์ต่อมาทำการเก็บ ข้อมูลครั้งที่ 2 เกี่ยวกับต้นทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและความไว้วางใจ หลังจากเก็บข้อมูลข้างต้นเสร็จสิ้น จึงทำการเก็บข้อมูลจากผู้บังคับบัญชาของแต่ละกลุ่มเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีและผลการ ปฏิบัติงาน มาตรการของภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่ใช้คือ มาตรการ ALO (Walumbwa and others, 2008) ในการวิจัยในครั้งนี้คณะผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลหลายประการเพื่อตรวจสอบคุณสมบัติ ด้านการวัดของภาวะผู้นำผู้นำที่แท้จริงและต้นทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก เนื่องจากตัวแปรทั้ง 2 ยังเป็น ตัวแปรที่ค่อนข้างใหม่ โดยเริ่มจากการตรวจสอบเพื่อยืนยันว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงแตกต่างจากภาวะ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้วยการวิเคราะห์ FA โดยการนำองค์ประกอบทั้งหมดของภาวะผู้นำทั้งสองมา loading ร่วมกันในองค์ประกอบเดียวและเปรียบเทียบกับการ loading บน 2 องค์ประกอบแยกกัน ผลการวิเคราะห์พบว่า โมเดลการวัดแบบองค์ประกอบเดียวมี ระดับความสอดคล้องต่ำกว่าโมเดล การวัดแบบ 2 องค์ประกอบ แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความ แตกต่างจากภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง และเนื่องจากในการวิเคราะห์จำเป็นต้องมีการรวมคะแนน (aggregate) ของพนักงาน แต่ละคนเพื่อเป็นคะแนนระดับกลุ่ม คณะผู้วิจัยจึงได้ใช้การทดสอบสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (ICC) 2 ประเภท สำหรับการประเมินความเห็นพ้องระหว่างกลุ่ม ICC1 ระบุถึง ระดับของความเห็น พ้องของระดับการประเมิน (rating) ของภายในกลุ่ม ส่วน ICC2 จะบ่งบอกถึงระดับ ความแตกต่าง ระหว่างกลุ่มที่ศึกษา นอกจากนี้ยังมีการคำนวณค่าดัชนีความเห็นพ้องของทุกตัวแปรที่ เกี่ยวข้อง

พบว่า ค่า  $r_{wg}$  อยู่ในระดับสูงกว่าค่า Cutoff ที่ 70 สำหรับการวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐาน พบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญที่  $p < .01$  (สองทาง) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้นทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก ความไวใจของกลุ่มพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีและผลการปฏิบัติงานของกลุ่มด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .49 .31 .22 .27 และ .35 ตามลำดับ จากผลการวิเคราะห์ SEM พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลทางตรงต่อต้นทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก ( $\beta = .37, p < .01$ ) และความไวใจของกลุ่ม ( $\beta = .27, p < .01$ ) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดี ของกลุ่มและผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ด้วยค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 37 และ 44 ตามลำดับ โดยภาวะ ผู้นำที่แท้จริงส่งอิทธิพลผ่านต้นทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและความไวใจไปสู่ตัวแปรผลลัพธ์ทั้งสอง โดยในโมเดลมีการควบคุมอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

Woolley, Caza and Levy (2011) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงและต้นทุน จิตวิทยาเชิงบวก (PsyCoap) ของผู้ตาม โดยใช้ข้อมูลจากงานวิจัยในอดีตที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง ของสถาบันมาทวะผู้นำของนิวยอร์กแลนด์ มหาวิทยาลัยไอคแลนด์ ตัวอย่างในงานวิจัยเป็นประชาชนที่มีงานทำ จำนวน 828 คนในประเทศนิวยอร์กแลนด์ ผู้วิจัยใช้มาตรวัด ALo (Walumbwa and others, 2008) ในการวัดระดับภาวะผู้นำที่แท้จริง ( $\alpha = .94$ ) ผลจากการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมี ความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญกับต้นทุนจิตวิทยาเชิงบวก ( $r = .43, p < .05$ ) และบรรยากาศการทำงานเชิงบวก (positive work climate)  $r = .64, p < .05$ ) ผลจากการวิเคราะห์ SEM ในโมเดลที่ไม่มี การ ส่งผ่านโดยบรรยากาศการทำงานเชิงบวก พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงส่งอิทธิพลทางตรงต่อต้นทุนจิตวิทยา เชิงบวกของผู้ตาม ( $\beta = .54, p < .05$ ) ส่วนในโมเดลที่มีการส่งผ่านอิทธิพลโดยบรรยากาศการทำงานเชิงบวก พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงส่งอิทธิพลทางตรงต่อบรรยากาศการทำงานเชิงบวก ( $\beta = .83, p < .05$ ) โดย บรรยากาศการทำงานเชิงบวกมีบทบาทการส่งผ่านแบบบางส่วน (partial mediation) ไปยัง PsyCap นอกจากนี้ มีการทดสอบกลุ่มๆ โดยพบว่า เพศมีบทบาทการกำกับ (moderation) ความสัมพันธ์ของตัว แปรในโมเดลอย่างมีนัยสำคัญ ( $p < .05$ ) โดยอิทธิพลจากภาวะผู้นำที่แท้จริงไปยังบรรยากาศการทำงานเชิงบวก ในกลุ่มผู้ชาย ( $\beta = .93$ ) จะสูงกว่าในกลุ่มผู้หญิง ( $\beta = .75$ )

Rego and others (2012) ทำการวิจัยเพื่ออิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงต่อต้นทุน จิตวิทยาเชิงบวก (PsyCap) และความคิดสร้างสรรค์ (relativity) ของพนักงาน ตัวอย่างเป็น พนักงาน จากองค์การธุรกิจ 33 แห่ง จำนวน 201 คนในประเทศโปรตุเกส จากการได้ตัวอย่างแบบตาม สะดวก โดยผู้ได้บังคับบัญชาจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บังคับบัญชาโดยตรงและระดับ PsyCap ของตน ในขณะที่ผู้บังคับบัญชาให้ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดสร้างสรรค์ของ ผู้ได้บังคับบัญชาโดยตรงของตน มาตรวัดสำหรับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ใช้คือมาตรวัด ALO

(Walumbwa and others, 2008) โดยใช้การแปลกลับจากภาษาอังกฤษเป็นภาษาไทยโปรตุเกส แต่ละองค์ประกอบของ ALQ มีค่าอัลฟาของครอนบาคสูงกว่า .85 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.001 กับ PsyCap ( $r = .65$ ) และระดับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ( $r = .65$ ) และผลจากการวิเคราะห์ SEM พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลทางตรงต่อ PsyCap ( $\beta = .67, p < .001$ ) และความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ( $\beta = .34, p < .001$ ) และส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่าน PsyCap ไปสู่ ความคิดสร้างสรรค์ของพนักงาน ( $\beta = .49, p < .001$ )

Peus and others (2012) ศึกษาถึงปัจจัยเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ทั้ง ในระดับบุคคลและระดับกลุ่มของภาวะผู้นำที่แท้จริงในบริบทธุรกิจ งานวิจัยใช้ตัวอย่างจำนวน 306 คน และองค์การธุรกิจจำนวน 105 แห่ง โดยแบ่งตัวอย่างเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามออนไลน์ จากเว็บไซต์ต่าง ๆ และกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถามด้วยกระดาษและดินสอที่ผู้วิจัยเข้าหาด้วยตนเองบนท้องถนน และนำผลที่ได้มารวมกัน เครื่องมือที่ใช้วัดระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงคือ มาตรฐาน ALQ (Walumbwa and others, 2008) ซึ่งเป็นเวอร์ชันอย่างเป็นทางการในภาษาเยอรมัน ผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเชิงสาเหตุ และการวิเคราะห์ Bootstrapping ในการทดสอบความสัมพันธ์แบบส่งผ่าน (mediation) พบว่า ความรู้เกี่ยวกับตนเอง (self-knowledge) และความสอดคล้องในตนเอง (self-consistency) เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยมีค่าอิทธิพลเท่ากับ .52 และ .38 ตามลำดับ และตัวแปรทั้ง 2 ส่งอิทธิพลผ่านภาวะผู้นำที่แท้จริงต่อประสิทธิภาพที่เกี่ยวกับผู้นำ (predictability of the leader) ( $\beta = .69$ ) ความพึงพอใจต่อผู้นำ (satisfaction with supervisor) ( $\beta = .69$ ) ความผูกพันทางอารมณ์ (affective Commitment) ( $\beta = .52$ ) และความพยายามเป็นพิเศษ (extra effort) ของผู้ตาม ( $\beta = .51$ )

สรุป จากงานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน พบว่า ผลสอดคล้องกับงานวิจัยในประเทศ คือ การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ โดยเฉพาะภาวะผู้นำที่แท้จริงส่งผลกระทบต่อองค์การหลายด้าน เช่น ด้านความผูกพันกับองค์การ แรงบันดาลใจ การพัฒนาความสัมพันธ์กับบุคคลทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน และความไว้วางใจ การนำเอาค่านิยมที่ดีมาใช้ และสุขภาวะทางจิต ส่งผลในทางบวกกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การที่ดีขึ้น



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา (Research and Development) โดยดำเนินการวิจัยเป็น 4 ระยะ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

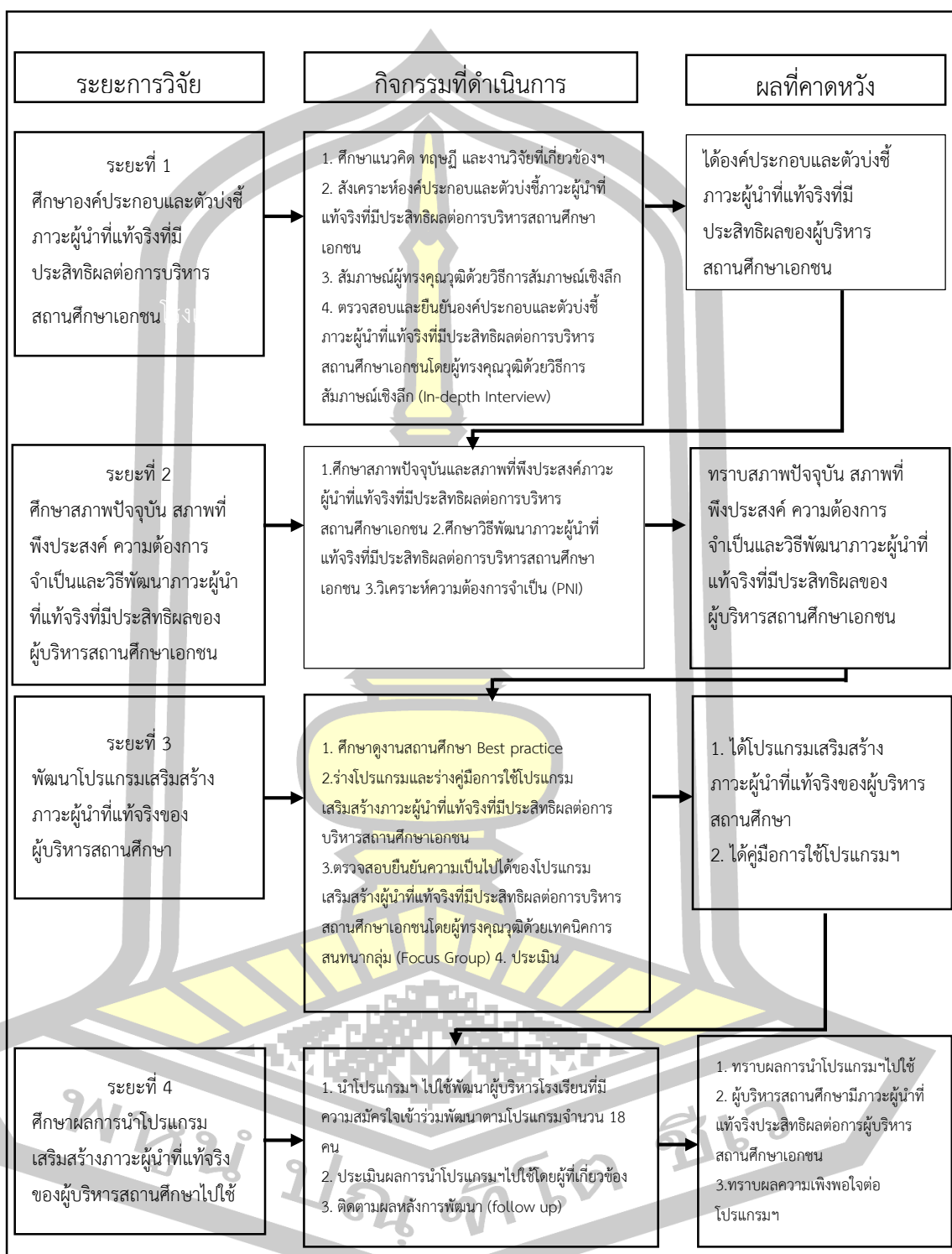
ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

ระยะที่ 3 พัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

ระยะที่ 4 ศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ไปใช้



ระยะของการวิจัยกิจกรรมที่ดำเนินการ และผลที่คาดหวังในแต่ละระยะดังภาพประกอบ



ภาพประกอบ 16 แสดงระยะการวิจัย กิจกรรมที่ดำเนินการ และผลที่คาดหวังในแต่ละระยะเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

## ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

### 1. วิธีดำเนินการวิจัย

ในขณะนี้ มีวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสาร บทความ ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน
2. สังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน
3. นำผลการสังเคราะห์จากข้อ 2 มาตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน โดยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

### 2. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

การตรวจสอบและยืนยันองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน โดยวิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) โดยเลือกแบบเจาะจง สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ มีคุณสมบัติ ดังนี้

1. จบการศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษาระดับปริญญาเอก
2. มีตำแหน่งทางวิชาการหรือมีวิทยฐานะทางการบริหารระดับ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ หรือ
3. เป็นผู้ทรงคุณวุฒิและมีประสบการณ์ด้านการบริหารการศึกษาระดับปริญญาเอก ผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาของสังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือสังกัดคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
4. มีความเต็มใจในการให้ความคิดเห็นในเรื่องที่ทำวิจัย โดยมีรายนาม ดังนี้

1. ศาสตราจารย์ ดร.พทธี ศิริบรรณพิทักษ์ ศาสตราจารย์ประจำ คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
2. รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราษฎ์ อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาและภาวะผู้นำ
3. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวกิจ ศรีปัดถา ผู้รับใบอนุญาต โรงเรียนอนุบาลกิตติยา จังหวัดมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาเอกชน

4. ดร.เชาวฤทธิ์ สาสาย ผู้จัดการโรงเรียนพระกุมารมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาเอกชน

5. ดร.เพิ่มพูน พงษ์พวงเพชร ศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาระดับจังหวัด

6. ดร.ภรณ์รักรักษ์ พลดี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 3 ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษา

7. ดร.รัฐศาสตร์ พาณิชยพงษ์ศักดิ์ ประธานคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนจังหวัด (ปสภข.) จังหวัดกาฬสินธุ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารการศึกษาเอกชน

### 3. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 3.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ และแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

#### 3.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

การสร้างสร้างแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

2. วิเคราะห์ประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์

3. ดำเนินการสร้างแบบสัมภาษณ์โดยกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

4. นำร่างแบบสัมภาษณ์ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจเพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อ แล้วนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5. จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ฉบับจริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

การสร้างแบบประเมินผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. นำผลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) มาวิเคราะห์ประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

2. ดำเนินการสร้างแบบประเมินโดยกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

คะแนนระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด

คะแนนระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก

คะแนนระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง

คะแนนระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย

คะแนนระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

4. นำร่างแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบเพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหา แล้วนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5. ตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงของเนื้อหา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญได้พิจารณาความสอดคล้องระหว่างประเด็นข้อคำถามในแบบประเมินกับวัตถุประสงค์หรือข้อมูลที่ต้องการในขั้นตอนนี้ได้ประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ความสอดคล้องแบบ IOC โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาแล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยการวิเคราะห์ค่า Item Objection Congruence Index (IOC) ของแบบประเมินเป็นรายข้อ แล้วพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป (บุญชม ศรีสะอาด, 2554) ซึ่งแสดงค่านับวัดได้ครอบคลุม พบว่าข้อคำถามที่สร้างขึ้นมีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.80–1.00 ซึ่งตามจำนวนที่ต้องการใช้จริงรวม 50 ข้อ ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญมีคุณสมบัติ ดังนี้ เกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญมีคุณสมบัติ ดังนี้

5.1 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก

5.2 สำเร็จการศึกษาทางด้านการวัดผลประเมินผลหรือวิจัยทางการศึกษาระดับปริญญาเอกหรือ

5.3 มีตำแหน่งทางวิชาการระดับผู้ช่วยศาสตราจารย์หรือ รองศาสตราจารย์หรือ

5.4 มีประสบการณ์ทางด้านการบริหารการศึกษา ในตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน

การวิจัยในครั้งนี้มีผู้เชี่ยวชาญที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด จำนวน 5 ท่าน ดังนี้

1. รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด อาจารย์ประจำภาควิชา  
วิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน อาจารย์ประจำภาควิชา  
วิจัยและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำนาจ ชนะวงศ์ อาจารย์ประจำภาควิชา  
บริหารการศึกษา วิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย จ.ขอนแก่น
4. ดร.นุชรัตน์ ประสิทธิศิลป์ชัย ผู้อำนวยการกลุ่มงานนิเทศติดตาม  
และประเมินผลสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์
5. ดร.ธนวรรธ วัชโสภ ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงาน  
ศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ จะต้องมีความ  
คุณสมบัติอย่างน้อย 2 ใน 4 ข้อ ตามเกณฑ์การพิจารณาที่กำหนด

6. ปรับปรุงแบบสอบถามตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ  
แล้วนำเสนอต่อกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์
7. นำแบบสอบถามไป Try out กับผู้บริหารสถานศึกษาที่ไม่ได้เป็น  
กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มเครือข่ายรองคำ จำนวน 10 คน
8. นำแบบประเมิน 50 ข้อ มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นตามวิธีของ  
ครอนบาร์ค (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) พบว่า ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient)  
ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.82
9. จัดพิมพ์แบบประเมิน ฉบับจริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 4. การรวบรวมเก็บข้อมูล

4.1 การเก็บทำข้อมูลองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการ  
บริหารสถานศึกษาเอกชน ซึ่งใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ทรงคุณวุฒิโดยมีขั้นตอน  
ดังนี้

4.1.1 ประสานกับฝ่ายวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
มหาสารคามในการทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของ  
องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษา เพื่อสัมภาษณ์  
เชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อ  
การบริหารสถานศึกษาเอกชน

4.1.2 ประสานผู้ทรงคุณวุฒิโดยทางโทรศัพท์เพื่อนัดหมายวันเวลาเพื่อสัมภาษณ์เชิง  
ลึก และส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมเอกสารสัมภาษณ์เชิงลึกล่วงหน้าก่อนเดินทางไปพบ

4.1.3 ผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์เชิงลึก ผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเองตามวันและเวลาที่ได้นัดหมาย

4.1.4 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหาและแยกแยะข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อทำการจัดกลุ่มและวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาข้อสรุปต่อไป

4.2 การเก็บทำข้อมูลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ซึ่งใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อตรวจสอบปรับปรุง องค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยมีขั้นตอนดังนี้

4.2.1 ประสานกับฝ่ายวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคามในการทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

4.2.2 ประสานผู้ทรงคุณวุฒิโดยทางโทรศัพท์เพื่อนัดหมายวันเวลาเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน และส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมเอกสารการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ล่วงหน้าก่อนเดินทางไปพบ

4.2.3 ผู้วิจัยเดินทางไปพบผู้ทรงคุณวุฒิด้วยตนเองตามวันและเวลาที่ได้นัดหมายเพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนด้วยตนเองหรือประเมินแล้วส่งกลับทางไปรษณีย์

4.2.4 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหาและแยกแยะข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อทำการจัดกลุ่ม และวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาข้อสรุปต่อไป

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้วิจัยนำข้อมูลที่คัดเลือกมา เรียบเรียง จัดระเบียบ ข้อมูลวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้เป็นกรวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

5.2 การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ วิเคราะห์โดยหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน หากค่าเฉลี่ยของคะแนนความเหมาะสมมีค่าตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป แสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นชอบว่าองค์ประกอบนั้นมีความเหมาะสมสามารถนำไปใช้ได้ ซึ่งเกณฑ์การให้คะแนนมีดังต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

- ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง มีความเหมาะสมมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง มีความเหมาะสมปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง มีความเหมาะสมน้อยที่สุด

#### 6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

- 6.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่ ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC)
- 6.2 สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### ระยะที่ 2 ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

ผู้วิจัยได้ดำเนินการในระยะที่ 2 ตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

- 1. สํารวจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้วิจัยนำองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนที่ได้จากระยะที่ 1 มาเป็นองค์ประกอบหลักในการสร้างแบบสอบถาม โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ทราบรายละเอียดสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การเก็บข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามเพื่อทำการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน มีรายละเอียดดังนี้

1.1.1 ประชากรในการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ข้อมูลได้จากประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา จากสถานศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงาน



คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 1,612 โรงเรียน 3,224 คน (สังกัดสำนักงาน  
คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, 2560)

1.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและรองผู้บริหาร  
สถานศึกษา จากสถานศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3,224 คน ทำการสุ่มเลือก  
กลุ่มตัวอย่างและกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan  
ได้จำนวน 340 คน และโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) ได้  
ผู้บริหารจำนวน 170 คน รองผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 170 คน ปรากฏดังตาราง 12

ตาราง 12 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ได้มา โดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน

ภาค	ลำดับที่	ชื่อจังหวัด	โรงเรียนเอกชน ทั้งหมด	กลุ่มตัวอย่าง		
				ผอ.	รอง ผอ.	รวม
ตะวันออกเฉียง เหนือ	1	กาฬสินธุ์	71	7	7	14
	2	ขอนแก่น	261	24	24	48
	3	ชัยภูมิ	84	10	10	20
	4	นครพนม	30	3	3	6
	5	นครราชสีมา	233	28	28	56
	6	บึงกาฬ	3	1	1	2
	7	บุรีรัมย์	64	7	7	14
	8	มหาสารคาม	57	7	7	14
	9	มุกดาหาร	18	3	3	3
	10	ยโสธร	34	3	3	3
	11	ร้อยเอ็ด	101	10	10	20
	12	เลย	31	3	3	6
	13	สกลนคร	83	10	10	10
	14	สุรินทร์	31	3	3	6
	15	ศรีสะเกษ	62	7	7	14
	16	หนองคาย	60	7	7	14
	17	หนองบัวลำภู	22	2	2	4

ตาราง 12 (ต่อ)

ภาค	ลำดับที่	ชื่อจังหวัด	โรงเรียนเอกชน ทั้งหมด	กลุ่มตัวอย่าง		
				ผอ.	รอง ผอ.	รวม
ตะวันออกเฉียงเหนือ	18	อุดรธานี	140	12	12	24
	19	อุบลราชธานี	198	20	20	40
	20	อำนาจเจริญ	29	3	3	6
รวม		20	1,612	170	170	340
				340		

จากตาราง 12 พบว่า ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 340 คน โดยจำแนกเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 170 คน และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 170 คน

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ซึ่งแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

2.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

2.2 ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน เป็นประเมินแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของ Likert's scale แบ่งเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มากปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด ดังนี้

- 5 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์มาก
- 3 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์น้อย
- 1 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด

2.3 ตอนที่ 3 ศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยใช้แบบตรวจสอบรายการ (Check List) ประกอบด้วย 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 3) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4) การพัฒนาจากประสบการณ์การปฏิบัติจริง และ 5) การให้คำปรึกษา มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบ โดยสามารถเลือกวิธีการพัฒนาสมรรถนะการจัดการเรียนรู้ได้มากกว่าหนึ่งวิธี

### 3. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

#### 3.1 การสร้างแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

3.1.1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริงและประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

3.1.2 วิเคราะห์ประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงและประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถาม

3.1.3 ดำเนินการสร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับ สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

3.1.4 นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหา แล้วนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

3.1.5 การตรวจสอบคุณภาพแบบสอบถามด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยให้ผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) ได้พิจารณาความสอดคล้องระหว่างประเด็นข้อคำถามในแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์หรือข้อมูลที่ต้องการในขั้นตอนนี้ได้ประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ความสอดคล้องแบบ IOC จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา แล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยการวิเคราะห์ค่า Index of Congruence (IOC) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อแล้วพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80-1.00

3.1.6 ปรับปรุงแบบสอบถามตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) แล้วนำเสนอต่อกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

3.1.7 นำแบบสอบถามไป Try out กับผู้บริหารสถานศึกษาคนที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 30 คน

3.1.8 นำแบบทดสอบจำนวน 21 ข้อ มาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นตามวิธีของครอนบาร์ค (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) พบว่าได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ของแบบสอบถามสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์เท่ากับ 0.85

3.1.9 จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับจริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้

4.1 ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์จากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

4.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถาม พร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลทางไปรษณีย์และ ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ตอบแบบสอบถามส่งกลับมายังผู้วิจัย ได้รับกลับคืนครั้งแรกจำนวน 322 ฉบับ (และเมื่อติดตามครั้งที่สองได้รับคืนอีก 18 ฉบับ) รวมเป็น 340 ฉบับ คิดเป็น 100%

#### 5. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนาเป็นค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

5.2 ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน มีการดำเนินการดังนี้

1) ตรวจสอบความสมบูรณ์ และความถูกต้องของแบบสอบถาม]

2) ตรวจสอบให้คะแนนแบบสอบถามตามเกณฑ์ต่อไปนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545)

มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ มากที่สุด ให้ค่าคะแนน 5 คะแนน

มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ มาก ให้ค่าคะแนน 4 คะแนน

มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ ปานกลาง ให้ค่าคะแนน 3 คะแนน

มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ น้อย ให้ค่าคะแนน 2 คะแนน

มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ น้อยที่สุด ให้ค่าคะแนน 1 คะแนน

3) นำไปวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานโดยมีการแปลความค่าเฉลี่ยดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2545: 100)

ค่าเฉลี่ย 4.51–5.00 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51–4.50 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์มาก

	ค่าเฉลี่ย 2.51–3.50 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์ปานกลาง
	ค่าเฉลี่ย 1.51–2.50 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์น้อย
น้อยที่สุด	ค่าเฉลี่ย 1.00–1.50 หมายถึง มีระดับสภาพปัจจุบัน/สภาพที่พึงประสงค์น้อยที่สุด
	5.3 ตอนที่ 3 ข้อมูลที่เป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List) วิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์ความถี่ และ Modified Priority Needs Index (PNI modified)
	6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
	6.1 การตรวจสอบอำนาจจำแนก โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน โดยดูจากค่าความสัมพันธ์จากคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (Item Total Correlation) เกณฑ์ที่ใช้แต่ละข้อคำถามมีค่าระหว่าง (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)
	6.2 การตรวจสอบความเชื่อมั่น โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach' Alpha Coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)
มาตรฐาน	6.3 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบน
2548)	6.4 เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI <sub>modified</sub> ) (สุวิมล ว่องวานิช,

$$\text{สูตร PNI}_{\text{Modified}} = \frac{(I-D)}{D}$$

I (Importance) หมายถึง ระดับความพึงประสงค์ที่ต้องการให้เกิด

D (Degree of success) หมายถึง ระดับสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบัน

### ระยะที่ 3 การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน

ผู้วิจัยนำผลการศึกษาที่ได้จากระยะที่ 1, 2 มาสังเคราะห์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน มีวิธีการดำเนินการ 4 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices)

1. การศึกษาการบริหารของของผู้บริหารที่มีการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพเป็นเลิศ และมีภาวะผู้นำที่แท้จริงหรือภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริงในสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) พิจารณาจากรางวัลด้านการบริหารสถานศึกษาหรือรางวัลด้านผู้บริหารดีเด่นโดยการสัมภาษณ์และศึกษาดูงาน จำนวน 3 โรง ได้แก่

1.1 โรงเรียนอนุบาลน้องหญิง ตำบลขุขันธ์ อำเภอดงหลวง จังหวัด อุบลราชธานี โดยผู้บริหารเป็นผู้บริหารต้นแบบที่ได้รับรางวัลด้านผู้บริหารอย่างมากมาย เป็นผู้นำที่อุทิศตนเพื่อส่วนรวมที่สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนได้อย่างดีเยี่ยม และมีหลายวิชาที่มีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงกว่าระดับประเทศ ถือเป็นคุณค่าที่ให้กับวงการการศึกษาไทย ไม่ว่าจะอยู่ในเมือง ในป่าเขา หรือในถิ่นทุรกันดาร การศึกษาเอกชนก็สามารถช่วยรัฐจัดการศึกษา เพื่อสร้างโอกาสและความเท่าเทียมได้ในทุกพื้นที่ โรงเรียนอนุบาลน้องหญิง มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบผสมผสาน "Nongying Model" ตามแนวคิด High Scope เน้นการเรียนรู้แบบลงมือทำผ่านการเล่นที่หลากหลาย ทั้งยังเป็นโรงเรียนส่งเสริมการคิด Thinking School ที่มุ่งพัฒนากระบวนการคิด และการเรียนรู้ ให้นักเรียนถึงขีดสุดของศักยภาพการจัดกิจกรรมที่หลากหลาย การปรับปรุงสภาพแวดล้อม และบรรยากาศของสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้

1.2 โรงเรียนเมทนีดล ต. เมืองเก่า อ.เมือง จ.ขอนแก่น โดย ผู้บริหารมีความโดดเด่นในด้านภาวะผู้นำ ได้รับรางวัลมากมายด้านผู้นำและด้านผู้บริหาร นอกจากนี้ยังโรงเรียนมีผลการทดสอบระดับชาติ (O-Net) ปีการศึกษา 2561 ชั้น ป.6 สูงกว่าระดับประเทศ ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ อีกทั้งโรงเรียนยังมีหลักสูตรที่เน้นด้านภาษา และเทคนิคการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาทางสมอง การจัดการความรู้ เป็นต้น

1.3 โรงเรียนพระกุมารร้อยเอ็ด ต.รอบเมือง อ.เมืองร้อยเอ็ด จ.ร้อยเอ็ด โดยผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญและเป็นต้นแบบของบุคลากรทุกคน ผู้บริหารได้รับรางวัลด้านผู้บริหารและผู้นำมากมาย และเป็นผู้บริหารที่ทุกคนยอมรับด้วยการบริหารงานหลายโรงเรียนในเครือสังฆมณฑลอุบลราชธานี

โดยเลือกแบบเจาะจง คุณสมบัติของโรงเรียนที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ เปิดทำการเรียนการสอนในระดับประถมและมัธยมศึกษาประสบความสำเร็จในการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพและมีภาวะผู้นำที่แท้จริง

กลุ่มผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ โดยเลือก 1) ผู้อำนวยการสถานศึกษา 2) รองผู้อำนวยการสถานศึกษา และ3) ตัวแทนครู

2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ ซึ่งนำข้อมูลจากการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน มาเป็นหัวข้อในการสร้างแบบสัมภาษณ์

## 2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยประเด็นการสัมภาษณ์ครอบคลุมองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

1. ศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน
2. วิเคราะห์ประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน จากค่าความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสัมภาษณ์ และศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการสร้างแบบสัมภาษณ์
3. สร้างแบบสัมภาษณ์ครอบคลุมองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และ ตรวจสอบแนะนำ
4. ปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความชัดเจนของภาษา และความครอบคลุมเนื้อหา ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) ที่ตรวจแบบสอบถาม
5. ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้มีความสอดคล้องของเนื้อหา ก่อนดำเนินการจัดพิมพ์ฉบับจริงเพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

## 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยมีหนังสือราชการจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการให้ข้อมูล และประสานงานทางโทรศัพท์ กำหนดวันนัดหมายวัน เวลาขอสัมภาษณ์ผู้เกี่ยวข้องด้วยตนเอง โดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่เตรียมไว้ โดยการ จดบันทึก ใช้เครื่องบันทึกเสียง และกล้องถ่ายภาพดิจิทัล (Digital)

## 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ด้วยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา โดยนำข้อมูลมาจัดหมวดหมู่ให้เป็นระเบียบตามเค้าโครงเรื่อง แล้วสรุปออกมาเพื่อเป็นแนวทางในการวิเคราะห์และหาข้อมูลเพิ่มเติมต่อไป หลังจากนั้นมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมในส่วนที่ยังไม่สมบูรณ์ โดยการสัมภาษณ์ซ้ำในบางประเด็นที่เป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์ข้อมูลมากขึ้น ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์และ

สังเคราะห์ข้อมูลโดยการแยกแยะคำตอบที่ได้มาทำการจัดกลุ่มคำตอบ และวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาโปรแกรมต่อไป

### 5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ การวิเคราะห์เนื้อหา ( Content Analysis)

ขั้นตอนที่ 2 ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

1. นำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ ดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน และผลการศึกษาวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) มาวิเคราะห์แนวปฏิบัติภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนตามองค์ประกอบ

2. ยกร่างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนตามองค์ประกอบของการสร้างโปรแกรมคือ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) เนื้อหา 5) โครงสร้าง 6) การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม และ 7) การประเมินผลโปรแกรม มีรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

2.1 หลักการของโปรแกรม เป็นการระบุที่มา ความสำคัญและเหตุผลความจำเป็นในการพัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

2.2 วัตถุประสงค์ของโปรแกรม กำหนดขึ้นเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

2.3 รูปแบบและวิธีการพัฒนา ระบุถึงกระบวนการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงสอดคล้องกับชุดกิจกรรมทั้ง 5 ชุดกิจกรรม ประกอบด้วย

- 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning)
- 2) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
- 3) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)
- 4) ประสบการณ์การปฏิบัติจริง (On the job Training)
- 5) จากการใช้คำปรึกษา (Coaching)

2.4) เนื้อหาของโปรแกรม ระบุถึงสาระสำคัญของโปรแกรมซึ่งเป็นประเด็นสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนตามชุดกิจกรรมดังนี้

- 1) ชุดกิจกรรมการพัฒนาการตระหนักรู้ในตนเอง
- 2) ชุดกิจกรรมการพัฒนาการประมวลผลที่สมดุล
- 3) ชุดกิจกรรมการพัฒนาความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์



#### 4) ชุดกิจกรรมการพัฒนามุมมองเชิงจริยธรรมในตน

2.5 โครงสร้างของโปรแกรม ระบุถึง แผน กระบวนการ และกรอบระยะเวลาในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

2.6 การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม ระบุถึงเนื้อหา รูปแบบการพัฒนาที่ใช้ในการให้ความรู้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติโดยการปฏิบัติจริง (Action Learning) ดังกำหนดการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

#### 2.7 การประเมินผลหลังการพัฒนา

- 1) ทดสอบความรู้ก่อนและหลังการพัฒนา
- 2) การประเมินสมรรถนะหลังการพัฒนา
- 3) ประเมินความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มี

ประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

ขั้นตอนที่ 3 ร่างคู่มือโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนเนื้อหาสาระประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย 1) หลักการและเหตุผล 2) วัตถุประสงค์ 3) เป้าหมาย

4) คำอธิบายในการใช้คู่มือ

ส่วนที่ 2 โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 1) หลักการและแนวคิดของโปรแกรม 2) โครงสร้าง 3) เนื้อหาของโปรแกรม 4) การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม 5) รูปแบบและวิธีการพัฒนา

ส่วนที่ 3 การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล ประกอบด้วย 1) เครื่องมือประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน 2) การวัดและประเมินผล

ขั้นตอนที่ 4 การตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรม และคู่มือการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน มีรายละเอียด ดังนี้

1. นำร่างโปรแกรม และคู่มือการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินประกอบด้วย

1.1 การประเมินความเหมาะสมของร่างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนว่ามีความเหมาะสมเพียงใด

1.2 การประเมินความเป็นไปได้ของร่างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนว่ามีความเป็นไปได้เพียงใด

1.3 การประเมินความเหมาะสมของคู่มือโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนว่าเหมาะสมเพียงใด

ร่างโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน นำโปรแกรมดังกล่าวเสนอผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อตรวจสอบยืนยัน ประเมิน และปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนฉบับสมบูรณ์ ด้วยวิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ดังนี้

1. ผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม จำนวน 7 ท่าน  
มีคุณสมบัติ ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 2 คณาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ได้แก่ คณาจารย์ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาหลักสูตรและการสอน มีประสบการณ์ในการสอนด้านหลักสูตรมีผลงานการเขียนตำรา มีงานวิจัยทางด้านหลักสูตร หรือด้านการพัฒนาโปรแกรม จำนวน 2 คน

กลุ่มที่ 3 ผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง ได้แก่ ผู้ที่จบการศึกษาระดับปริญญาเอก และมีผลงานการเขียนตำราหรือมีงานวิจัย ทางด้านภาวะผู้นำหรือภาวะผู้นำที่แท้จริง จำนวน 1 คน

กลุ่มที่ 4 ผู้เชี่ยวชาญในระดับนโยบาย ได้แก่ ผู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในระดับนโยบายในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือสถาบันพัฒนาผู้บริหาร ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 2 คน

ผู้วิจัยได้คัดเลือกกลุ่มทรงคุณวุฒิตามคุณสมบัติที่ระบุไว้ในเบื้องต้นจำนวน 7 ท่านประกอบด้วย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
2. รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราษฎ์ อาจารย์คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
3. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวกิจ ศรีปัดถา ผู้รับใบอนุญาต โรงเรียนอนุบาลกิตติยาจังหวัดมหาสารคาม
4. ดร.เชาวฤทธิ์ สาสาย ผู้รับใบอนุญาต โรงเรียนพระกุมารมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

## 5. รองศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณม์ ประธานหลักสูตรการบริหาร

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## 6. ดร.เพิ่มพูน พงษ์พวงเพชร ศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ สำนักงาน

ศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

## 7. ดร. ภัณฑรัักษ์ พลดี ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษากาฬสินธุ์เขต 3

1.4 ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ก่อนจัดพิมพ์เพื่อใช้ในการ  
เก็บรวบรวมข้อมูล

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

## 2.1 ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบบันทึก และแบบประเมิน  
ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มี  
ประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ในโรงเรียนประถมศึกษา แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 การประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มี

ประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating  
Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

## 2.2 การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

## แบบบันทึก

1. ศึกษาขั้นตอน และวิธีสร้างแบบบันทึก

2. สร้างแบบบันทึกให้ครอบคลุมประเด็นเนื้อหาสำคัญแล้วนำเสนอ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจแนะนำ

3. ปรับปรุงแก้ไขแบบบันทึกตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความชัดเจนของภาษา  
และความครอบคลุมเนื้อหา ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) ที่ตรวจแบบสอบถาม

4. ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำเสนออาจารย์ที่  
ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้มีความสอดคล้องของเนื้อหา ก่อนดำเนินการจัดพิมพ์ฉบับจริง  
เพื่อนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

### แบบประเมินความ

1. ผู้วิจัยศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ในโรงเรียน ประถมศึกษา
  2. ผู้วิจัยวิเคราะห์ประเด็นที่สำคัญเกี่ยวกับการประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบประเมิน
  3. ผู้วิจัยสร้างแบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ให้ครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความเหมาะสม (Propriety) ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) และด้านความเป็นประโยชน์ (Utility)
  4. ผู้วิจัยนำร่างแบบประเมินเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์) เพื่อพิจารณาความถูกต้องของภาษาและความสอดคล้อง เพื่อนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ในการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน
  5. ผู้วิจัยปรับปรุงแก้ไขแบบประเมินเสนอตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญพิจารณาให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความชัดเจนของภาษา และความครอบคลุมเนื้อหา ซึ่งผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม)
  6. การตรวจสอบคุณภาพแบบประเมินด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยให้ผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) ได้พิจารณาความสอดคล้องระหว่างประเด็นข้อคำถามในแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์หรือข้อมูลที่ต้องการในขั้นตอนนี้ได้ประยุกต์ใช้การวิเคราะห์ความสอดคล้องแบบ IOC จากความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา แล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยการวิเคราะห์ค่า Index of Congruence (IOC) ของแบบประเมินเป็นรายข้อแล้วพิจารณาเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 (บุญชม ศรีสะอาด, 2545: 100) ผลการวิเคราะห์แบบสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80-1.00 พบ ข้อคำถามที่สร้างขึ้นมีค่า IOC คือ 0.83
  7. ปรับปรุงแบบประเมินตามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำเสนอต่อกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์
  8. ผู้วิจัยจัดพิมพ์แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ฉบับจริง เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสนทนากลุ่ม (Focus Group)
    - 3.1 ผู้วิจัยนำร่างองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนและข้อมูลจากการสัมภาษณ์โรงเรียนที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ จำนวน

3 โรงเรียน มาร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษา เอกชน (Boone, 1992 ; อ่าง บัวศรี, 2542 ; สุมิตรา พงศธร, 2550 ; ปริญญา มีสุข, 2552) ประกอบด้วย

- 1) หลักการ
- 2) วัตถุประสงค์
- 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา
- 4) เนื้อหา
- 5) โครงสร้าง
- 6) การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม
- 7) การประเมินผลโปรแกรม

3.2 การเก็บทำข้อมูลการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ซึ่งใช้รูปแบบการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อตรวจสอบปรับปรุง ให้ครอบคลุมทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านความเหมาะสม (Propriety) ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) และด้านความเป็นประโยชน์ (Utility) โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1) ประสานกับฝ่ายวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ในการทำหนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน
- 2) ประสานผู้ทรงคุณวุฒิโดยทางโทรศัพท์เพื่อนัดหมายวันเวลาและสถานที่จัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน และส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์พร้อมเอกสารการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ล่วงหน้าก่อนจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) อย่างน้อย 1 สัปดาห์
- 3) ผู้วิจัยจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ตาม วัน เวลา และสถานที่ที่ได้ นัดหมาย เพื่อประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยใช้ แบบบันทึกและแบบประเมิน ณ ห้องประชุมชั้น 5 อาคารวิทย์พัฒนา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม วันที่ 16 กันยายน 2562 เวลา 13:00 – 15:00 น.

4) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหาและแยกแยะข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อทำการจัดกลุ่ม และวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ เพื่อหาข้อสรุปต่อไป

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้วิจัยนำข้อมูลที่คัดเลือกมา เรียบเรียง จัดระเบียบข้อมูลวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสรุปความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

4.2 การตรวจผลคะแนนการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน มีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

มากที่สุด	คะแนน 5 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์
มาก	คะแนน 4 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์
ปานกลาง	คะแนน 3 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์
น้อย	คะแนน 2 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์
น้อยที่สุด	คะแนน 1 หมายถึง มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์

การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยหาค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปและแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

คะแนนเฉลี่ย 4.51 - 5.00 แปลความหมายว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์มากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 - 4.50 แปลความหมายว่า มีความเหมาะสม/ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์มาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 แปลความหมายว่า มีความเหมาะสม/  
ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์ปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 แปลความหมายว่า มีความเหมาะสม/  
ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์น้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.00 – 1.50 แปลความหมายว่า มีความเหมาะสม/  
ความเป็นไปได้/ความเป็นประโยชน์น้อยที่สุด

#### 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

### ระยะที่ 4 ศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหาร สถานศึกษาเอกชน ไปใช้

นำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน  
ไปใช้ มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

#### 1. วิธีการดำเนินการวิจัย

นำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษา  
เอกชนไปใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน  
สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ คือ โรงเรียนจันทรัตน์ โรงเรียนรัตนกาฬสินธุ์ โรงเรียนอนุบา  
ลานเย็น โรงเรียนอนุบาลปิยวรรณ โรงเรียนอนุบาลลำปาว และโรงเรียนบุญมีวิทยา

2. ประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนโดยใช้  
วิธีการประเมิน 3 วิธีคือ

2.1 ประเมินความรู้ความเข้าใจภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหาร  
สถานศึกษาเอกชนก่อนและหลังการพัฒนา โดยใช้แบบประเมินตนเองความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับ  
ภาวะผู้นำที่แท้จริงจำนวน 30 ข้อ

2.2 ประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยใช้แบบบันทึกความเปลี่ยนแปลงของภาวะผู้นำที่  
แท้จริง และประสิทธิผลของการบริหารสถานศึกษา จากการสังเกตตนเองของผู้บริหาร

2.3 ประเมินความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผล  
ต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนโดยใช้แบบประเมินความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่  
แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

### 3. กลุ่มเป้าหมาย

ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โรงเรียนจันทรัตน์ โรงเรียนรัตนากาฬสินธุ์ โรงเรียนอนุบาลบ้านเย็น โรงเรียนอนุบาลปิยวรรณ โรงเรียนอนุบาลลำปาว และโรงเรียนบุญมีวิทยา เป็น ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ สถานศึกษาละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 18 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง สำหรับเกณฑ์ที่ใช้ในการคัดเลือกกลุ่มเป้าหมาย มีคุณสมบัติ ดังนี้

1. จบการศึกษาทางด้านการบริหารการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป
2. มีตำแหน่ง ผู้อำนวยการ หรือ รองผู้อำนวยการโรงเรียน
3. มีความเต็มใจในการเข้ารับการพัฒนา

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนประกอบด้วย

4.1 แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจก่อนการพัฒนา (Pre-test) และหลังการพัฒนา (Post-test)

4.2 แบบสังเกตพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

4.3 แบบประเมินตนเองความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง หลังการพัฒนาเปรียบเทียบกับผลการประเมิน การจัดการเรียนรู้ก่อนการพัฒนา

4.4 แบบประเมินความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

#### 5. การสร้างและการหาคุณภาพเครื่องมือ

##### 5.1 แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจ

แบบทดสอบความรู้ความเข้าใจเป็นแบบปรนัย 4 ตัวเลือกจำนวน 30 ข้อ มีวิธีการสร้าง ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ สังเคราะห์ เนื้อหา วิธีการสร้างแบบทดสอบความรู้ความเข้าใจในภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน
2. นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบทดสอบจำนวน 30 ข้อ
3. นำแบบทดสอบเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหา แล้วนำข้อเสนอนั้นที่ได้ไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขแบบทดสอบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น



4. ตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา แล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยการวิเคราะห์ค่า Item Objective Congruence Index (IOC) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อ แล้วพิจารณาเลือกข้อคำถาม ที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) โดยมีเกณฑ์การประเมิน ดังนี้

ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่าข้อสอบนั้นวัดตรงตามจุดประสงค์การเรียนรู้  
ให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อสอบนั้นวัดตรงตามจุดประสงค์การเรียนรู้  
ให้คะแนน -1 เมื่อแน่ใจว่าข้อสอบนั้นวัดไม่ตรงตามจุดประสงค์การเรียนรู้

ผลการวิเคราะห์ข้อสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80-1.00

5. นำแบบทดสอบความรู้ความเข้าใจไป Try Out กับผู้บริหารสถานศึกษา เอกชนที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน

6. ตรวจสอบค่าความยากง่ายของแบบทดสอบปรนัย คือสัดส่วนของผู้ที่ตอบ ถูกในแต่ละข้อต่อจำนวนผู้ที่สอบทั้งหมด โดยใช้เกณฑ์ความยากง่ายระหว่าง 0.20-0.80 (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543) แต่เนื่องจากมีข้อสอบจำนวน 50 ข้อ ผู้วิจัยจึงคัดเลือกข้อสอบให้เหลือ 30 ข้อ โดยใช้เกณฑ์ค่าความยากง่ายใกล้เคียง 0.5 ซึ่งผู้วิจัยได้คัดเลือกข้อสอบที่มีค่าความยากง่ายอยู่ระหว่าง 0.25-0.67

7. ตรวจสอบค่าอำนาจจำแนกของแบบทดสอบ (r) โดยใช้เกณฑ์ตั้งแต่ 0.2 ขึ้นไป (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543) จากสูตร

$$r = \frac{R_u - R_e}{N/2}$$

เมื่อ	r	แทน	ค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ
	$R_u$	แทน	จำนวนผู้ตอบถูกในข้อนั้นในกลุ่มเก่ง
	$R_e$	แทน	จำนวนผู้ตอบถูกในข้อนั้นในกลุ่มอ่อน
	N	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง

จากการวิเคราะห์พบว่าค่าอำนาจจำแนก (r) ของแบบทดสอบ อยู่ระหว่าง 0.28-0.76

8. ตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบทดสอบโดยใช้สูตร K.R.20 ของ Kuder Richardson (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543) มีค่าเท่ากับ 0.88

9. ปรับปรุงแบบทดสอบความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

10. จัดพิมพ์แบบแบบทดสอบความรู้ความเข้าใจในเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

5.2 แบบสังเกตพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับมีการสร้างเครื่องมือดังนี้

5.2.1 ศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ สังเคราะห์ เนื้อหา วิธีการสร้างแบบสังเกตพฤติกรรม

5.2.2 นำข้อมูลที่ได้มาแบบสังเกตพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

5.2.3 นำแบบสังเกตพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหา แล้วนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5.2.4 ตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา แล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยการวิเคราะห์ค่า Item Objective Congruence Index (IOC) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อ แล้วพิจารณาเลือกข้อคำถาม ที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ผลการวิเคราะห์ข้อสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80-1.00

5.2.5 นำแบบสังเกตพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนไป Try Out กับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน และหาความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีของครอนบาร์ค (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) พบว่าได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.86

5.2.6 นำแบบสังเกตพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

5.2.7 จัดพิมพ์แบบสังเกตพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

5.3 แบบประเมินตนเองความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับมีการสร้างเครื่องมือดังนี้

5.3.1 ศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ สังเคราะห์ เนื้อหา วิธีการสร้างแบบประเมินการจัดการเรียนรู้

5.3.2 นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

5.3.3 นำแบบประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหา แล้วนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

5.3.4 ตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา แล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยการวิเคราะห์ค่า Item Objective Congruence Index (IOC) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อ แล้วพิจารณาเลือกข้อคำถาม ที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ผลการวิเคราะห์ข้อสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80-1.00

5.3.5 นำแบบประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนไป Try Out กับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน และหาความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีของครอนบาร์ค (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) พบว่าได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.89

5.3.6 ปรับปรุงแบบประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

5.3.7 จัดพิมพ์แบบประเมินตนเองเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

#### 5.4 แบบประเมินความพึงพอใจ

แบบประเมินความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนมีวิธีการสร้างดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ สังเคราะห์ เนื้อหา วิธีการสร้างแบบประเมินความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน
2. นำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบประเมินความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

3. นำแบบประเมินความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและความครอบคลุมของเนื้อหา แล้วนำข้อเสนอแนะที่ได้ไปพิจารณาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

4. ตรวจสอบคุณภาพด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา โดยให้ผู้เชี่ยวชาญ (ชุดเดิม) ตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา แล้วนำไปหาค่าดัชนีความสอดคล้องโดยการวิเคราะห์ค่า Item Objective Congruence Index (IOC) ของแบบสอบถามเป็นรายข้อ แล้วพิจารณาเลือกข้อคำถาม ที่มีค่า IOC มากกว่า 0.5 (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) ผลการวิเคราะห์ข้อสอบถามมีค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่าง 0.80-1.00

5. นำแบบประเมินความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนไป Try Out กับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่ไม่ได้เป็นกลุ่มตัวอย่าง และหาความเชื่อมั่นทั้งฉบับตามวิธีของครอนบาร์ค (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) พบว่าได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$ -coefficient) ของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.92

6. ปรับปรุงแบบประเมินความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ

7. จัดพิมพ์แบบประเมินความพึงพอใจโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

#### 6. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษานี้ เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน เป็นผู้อำนวยการ 1 คน และรองผู้อำนวยการ 2 คน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ สถานศึกษาละ 3 คน คือ ได้แก่ โรงเรียนจันทรัตน์ โรงเรียนรัตนกาฬสินธุ์ โรงเรียนอนุบาลบ้านเย็น โรงเรียนอนุบาลปิยวรรณ โรงเรียนอนุบาลลำปาว และโรงเรียนบุญมีวิทยา รวมทั้งสิ้น 18 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง มีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1) ประชุมชี้แจง และขอความร่วมมือกับผู้บริหารสถานศึกษา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ไปดำเนินการใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ สถานศึกษาละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 18 คน โดยการเลือกแบบเจาะจง

2) วางแผนร่วมกันพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์

3) ดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน คู่มือโปรแกรม และเอกสารประกอบโปรแกรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยจัดเป็นกิจกรรมการประชุมปฏิบัติการ เรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยใช้ห้องประชุมเบญจพร ณ โรงแรมริมปาว จ.กาฬสินธุ์ ในวันที่ 11-12 ตุลาคม พ.ศ. 2562

4) การสังเกตการภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ระหว่างปฏิบัติงานบริหารที่สถานศึกษา โดยมีผู้บริหารสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ เข้าร่วมสังเกต ระหว่างวันที่ 13 ตุลาคม – 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2562

5) การสะท้อนผลหลังจากการปฏิบัติงานบริหารให้ผู้ที่มีส่วนร่วมได้วิพากษ์วิจารณ์ ซึ่งนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไข การปฏิบัติงานบริหารสถานศึกษาทุกอาทิตย์ ระหว่างวันที่ 13 ตุลาคม – 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2562

ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระทำข้อมูลเป็นขั้นตอน ดังต่อไปนี้

1) การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบทดสอบความรู้ความเข้าใจภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยดำเนินการเก็บข้อมูลก่อนการอบรมให้ความรู้ และเก็บข้อมูลหลังการอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน แล้วนำมาวิเคราะห์และรายงานผล

2) การสังเกตพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนและนำข้อมูลจากการประเมินตนเองความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยเก็บข้อมูลระหว่างการใช้โปรแกรมโดยการ แล้วนำมาวิเคราะห์และรายงานผล

3) การประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยดำเนินการเก็บข้อมูลระหว่างการใช้โปรแกรม และหลังการใช้โปรแกรมและนำผลการประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนมาวิเคราะห์และรายงานผล

4) การประเมินการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ประเมินแบบสอบถามความพึงพอใจ

#### 7. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบทดสอบโดยนำมาตรวจให้คะแนนแบบทดสอบ โดยข้อที่ตอบถูกให้ 1 คะแนน ตอบผิด 0 คะแนน แล้วนำคะแนนมาวิเคราะห์และรายงานผล

2. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสังเกตพฤติกรรมและการประเมินตนเองภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบประเมินตนเองด้านภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งมีเกณฑ์แปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

- ระดับ 5 คะแนน หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มากที่สุด
- ระดับ 4 คะแนน หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มาก
- ระดับ 3 คะแนน หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ ปานกลาง
- ระดับ 2 คะแนน หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ น้อย
- ระดับ 1 คะแนน หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

4. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบประเมินตนเอง โดยการคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายชื่อ โดยมีเกณฑ์ในการแปลความหมายของค่าคะแนนเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

- ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ มาก
- ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ ปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ น้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

5. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถามความพึงพอใจของโปรแกรมเสริมสร้างเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ซึ่งมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

- ระดับ 5 คะแนน หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับ มากที่สุด
- ระดับ 4 คะแนน หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับ มาก
- ระดับ 3 คะแนน หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับ ปานกลาง
- ระดับ 2 คะแนน หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับ น้อย
- ระดับ 1 คะแนน หมายถึง มีความพึงพอใจอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

6. การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความพึงพอใจ โดยการคำนวณหา ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายข้อ โดยมีเกณฑ์ในการ แปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553)

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00	หมายถึง	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับ มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50	หมายถึง	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับ มาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50	หมายถึง	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับ ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50	หมายถึง	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับ น้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50	หมายถึง	มีความพึงพอใจอยู่ในระดับ น้อยที่สุด

#### 8. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 8.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

การวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของแบบ ถามความพึงพอใจของโปรแกรมเสริมสร้างเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหาร สถานศึกษาเอกชน ผู้วิจัยประยุกต์ใช้วิธีการหาดัชนีความสอดคล้อง IOC : Index of Item Objective Congruence) โดยใช้สูตร Rovinell และ Hambleton (Rovinelli and Hambleton, 1977)

##### 8.2 สถิติพื้นฐาน

สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

##### 8.3 สถิติเชิงอนุมาน

สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ ค่า t-Test

พูน ปณ ทิโต ชีเว

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้วิจัยได้นำเสนอตามลำดับหัวข้อดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
2. ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์แทนความหมายต่างๆ ดังนี้

$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
D	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยสภาพที่ปรากฏ
I	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์
PN <sub>modified</sub>	หมายถึง	ดัชนีความต้องการจำเป็น
N	หมายถึง	จำนวนประชากร
n	หมายถึง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
t	หมายถึง	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาในการแจกแจงแบบ t-distribution

### ลำดับขั้นตอนในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งเป็น 4 ระยะตามลำดับหัวข้อดังนี้

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

ระยะที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน



ระยะที่ 3 ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

ระยะที่ 4 ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนที่พัฒนาขึ้นไปใช้

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ระยะที่ 1 ผลการศึกษาขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

1. ผลการศึกษาขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริง ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริง มีจำนวนทั้งหมด 4 องค์ประกอบ 21 ตัวบ่งชี้ ปรากฏดังตาราง 13

ตาราง 13 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริง

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เข้าใจในความแตกต่างของบุคคลและยอมรับได้</li> <li>2. สามารถควบคุมการแสดงอารมณ์จากสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจได้</li> <li>3. ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามความเป็นจริง</li> <li>4. รับรู้และยอมรับในจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง</li> <li>5. สามารถนำจุดด้อยของตนเองมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้</li> <li>6. สามารถรับฟังความคิดเห็นที่เป็นด้านลบของตนเองได้</li> <li>7. เข้าใจถึงผลกระทบของตนเองที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</li> </ol>
2. การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เปิดโอกาสให้ที่ประชุมแสดงความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสม</li> <li>2. การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ</li> <li>3. ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ที่แสดงถึงความเชื่อมั่นว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง</li> </ol>

ตาราง 13 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
	4. ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ
3. ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency)	<ol style="list-style-type: none"> <li>ส่งเสริมให้บุคลากรไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน</li> <li>ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของครู</li> <li>ชี้แจงข้อมูลที่ต้องรับทราบร่วมกันอย่างทั่วถึง</li> <li>แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเปิดเผย</li> <li>แสดงการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูดของตนเอง</li> <li>แสดงถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ในสถานการณ์วิกฤต</li> </ol>
4. มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective)	<ol style="list-style-type: none"> <li>ตัดสินใจโดยใช้หลักความถูกต้องชอบธรรมเป็นเกณฑ์</li> <li>มีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่แสดงถึงการเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม</li> <li>แสดงออกถึงการมีค่านิยมที่ถูกต้องเหมาะสมในการเป็นผู้นำ</li> <li>มีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นคนดี ปฏิบัติตนตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ</li> </ol>

ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน  
ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนมีจำนวนทั้งหมด 6  
องค์ประกอบ 28 ตัวบ่งชี้ ปรากฏดังตาราง 14

ตาราง 14 องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
1. ด้านคุณภาพนักเรียน	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางอย่างเหมาะสม</li> <li>ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ</li> <li>ส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน</li> </ol>

ตาราง 14 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
2. ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การพัฒนาองค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่มีการใช้แผนกลยุทธ์อย่างเหมาะสม</li> <li>2. การพัฒนาองค์กรมีลักษณะที่เกิดจากการร่วมมือของสมาชิกทุกคนใน องค์กร สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น</li> <li>3. การปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น</li> <li>4. การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กรในเรื่องของค่านิยมของคน</li> <li>5. มีการส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงบวก</li> <li>6. พัฒนาให้เกิดกลุ่มเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้</li> </ol>
3. ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับวิเคราะห์ปัญหาแยกแยะและทำความเข้าใจปัญหา</li> <li>2. การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับรวบรวมข้อมูลมาให้มากที่สุดและเป็นข้อมูลที่แท้จริง</li> <li>3. การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาวัยหลากหลาย</li> <li>4. การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการคิดเชิงหลักการตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุด</li> <li>5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลและนำมาทำแผนพัฒนาในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป</li> </ol>
4. ด้านพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การพัฒนาแผนปฏิบัติการโดยใช้ SOAR และกำกับติดตามด้วย BSC.</li> <li>2. การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับที่แผนช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างรวดเร็วลดความซ้ำซ้อน ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และงานเสร็จทันเวลา</li> </ol>

ตาราง 14 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้
	<p>3. พัฒนางค์กรที่ให้ความสำคัญกับแผนที่จะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถประสานงาน และเป็นพันธมิตรในการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์การ เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และความอยู่รอดขององค์การร่วมกัน</p>
<p>5.ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การพัฒนางค์กรที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของครู</li> <li>2. ให้ความสำคัญกับเกณฑ์ในการประเมินผลปฏิบัติงานของครูที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้</li> <li>3. ให้ความสำคัญกับค่านิยมขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู</li> <li>4. พัฒนางค์กรที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการเลื่อนระดับขั้นเงินเดือน</li> </ol>
<p>6. ด้านบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความมั่นคงของบุคลากรทุกระดับ</li> <li>2. ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาบรรยากาศที่ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง</li> <li>3. ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก</li> <li>4. ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ให้ครูและบุคลากรขององค์กร</li> <li>5. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการมอบงานที่มีความหมายให้บุคลากร</li> <li>6. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนา กฎ กติกา มารยาท ขององค์กรและการทำงานร่วมกัน</li> <li>7. ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและบุคลากรกับองค์กร</li> </ol>

2. ผลจากการศึกษาขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) สามารถวิเคราะห์ความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

2.1 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (แบบสัมภาษณ์) ขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งใช้รูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

### 2.1.1 องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)

“...การตระหนักรู้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญ เพราะโรงเรียนเอกชนต้องอยู่รอด ปรับตัว ตื่นตัว ระวังตัว โดยรู้จักตนเองอย่างแท้จริง ยอมรับจุดเด่นจุดด้อยของตนเองและพัฒนาจุดด้อย และตั้งเป้าหมายด้วยความเชื่อมั่น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2562 : การสัมภาษณ์)

“...เป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างภาวะผู้นำและส่งผลต่อการทำงานต่อผู้อื่น และส่งผลการทำงานต่อเป้าหมายขององค์กร ควรพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จและเข้าใจผลกระทบของตนเองที่มีต่อผู้อื่น สามารถรับฟังความคิดเห็นเป็นด้านลบของตนเองได้ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วันที่ 19 มีนาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...การตระหนักรู้เป็นคุณสมบัติภายในตน มีความสำคัญต่อการตัดสินใจ ที่ผู้บริหารต้องฝึกฝนให้มีให้ได้ ดังนั้นผู้บริหารควรประเมินตนตามความเป็นจริงแล้วฝึกฝนตนเอง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, วันที่ 2 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...การตระหนักรู้เป็นคุณสมบัติที่มีความเหมาะสม การบริหารงานควรควบคุมอารมณ์ให้ได้ ต้องยึดหยุ่นตามสถานการณ์หากยึดหลักการมากไปอาจทำให้เกิดความขัดแย้งระยะยาวได้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, วันที่ 15 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...การรู้จักตนเองเป็นรากฐานสำคัญในการปฏิบัติงานไปสู่เป้าหมายได้ดีและเหมาะสม สำคัญคือต้องประเมินตามจริง เสริมจุดเด่นพัฒนาจุดด้อย และความคุมสถานการณ์ให้ได้ บางครั้งการตัดสินใจอาจผิดพลาดก็ต้องยอมรับให้ได้ แล้วเริ่มต้นใหม่ด้วยใจที่เชื่อมั่น ไม่ย่อท้อหรือกลัวต่อความล้มเหลว...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, วันที่ 16 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...รู้จักตนเองเป็นสิ่งที่สำคัญ การประเมินตนเองตามความเป็นจริงเป็นสิ่งจำเป็นควรใช้คำที่เหมาะสมเข้าใจง่ายไม่ซับซ้อน ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, วันที่ 22 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...โอกาสที่ความตระหนักรู้ตนเองอย่างแท้จริงนั้นมีโอกาสเกิดยาก แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าเกิดไม่ได้ การประเมินตนเองต้องอาศัยเสียงสะท้อนจากคนอื่นในบางเวลา สิ่งสำคัญคือความสามารถรับฟังความคิดเห็นด้วบลบของตนเองได้หรือไม่ แล้วควบคุมอารมณ์อย่างไร เสนอไว้ให้พิจารณา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, วันที่ 5 มิถุนายน 2562 : การสัมภาษณ์)

#### สรุป องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)

เป็นองค์ประกอบที่เหมาะสมและมีความสำคัญสูง เพราะเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างภาวะผู้นำและส่งผลต่อการทำงานต่อผู้อื่น และส่งผลการทำงานต่อเป้าหมายขององค์กร มีตัวบ่งชี้ 7 ตัวคือ

1) ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามความเป็นจริง 2) รับรู้และยอมรับในจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง 3)สามารถนำจุดด้อยของตนเองมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้ 4)เข้าใจในความแตกต่างของบุคคลและยอมรับได้ 5)เข้าใจถึงผลกระทบของตนเองที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 6) สามารถรับฟังความคิดเห็นที่เป็นด้านลบของตนเองได้ และ 7)สามารถควบคุมการแสดงอารมณ์จากสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจได้

#### 2.1.2 องค์ประกอบที่ 2 การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing)

“...การประมวลผลที่สมดุลเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันมาก เนื่องจากความบิดเบือนส่งผลเสียต่อตนเองและองค์กรอย่างยิ่ง การบริหารงานควรรับฟังความคิดเห็นอื่นประมวลผลอย่างไม่อคติ ประกอบกับการตัดสินใจที่เหมาะสม และเชื่อมั่น ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2562 : การสัมภาษณ์)

“...การประมวลผลที่สมดุลเป็นสิ่งจำเป็นมาก จำเป็นต่อการปฏิบัติตนและเกี่ยวข้องกับผู้อื่น โดยต้องรักษาความสมดุลให้มีอยู่เสมอ ประมวลผลตามปรากฏการณ์ มีความเชื่อมั่นว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งถูกต้อง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยใจยุติธรรม คำนึงถึงส่วนรวม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วันที่ 19 มีนาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...การประมวลผลที่สมดุล มีความสำคัญต่อการตัดสินใจ ด้วยการวิเคราะห์ ข้อมูล และรับฟังความเห็นต่าง ที่ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นหรือที่ประชุมได้แสดงความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, วันที่ 2 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...การประมวลผลที่สมดุลเป็นคุณสมบัติที่มีความสำคัญ การบริหารงาน ต่างๆ การตัดสินใจต่างๆ ล้วนแสดงถึงภาวะผู้นำซึ่งต้องประกอบด้วยความเชื่อมั่นความเป็นสมดุลง ด้วยการศึกษาค้นคว้าข้อมูลจริง ต้องยืดหยุ่นตามสถานการณ์...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, วันที่ 15 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...การประมวลผลที่สมดุลเป็นสิ่งที่สร้างความมั่นใจในตนเอง และความมั่นใจของผู้อื่นที่มีต่อตนเอง รวมทั้งความมั่นคงของตนเองในกระบวนการตัดสินใจที่มั่นคง และมุ่งสู่ความสำเร็จในการทำงานนั้นคือการตัดสินใจที่ถูกต้องในทุกสถานการณ์...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, วันที่ 16 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...การประมวลผลที่สมดุลมีความเหมาะสมและถือว่าสำคัญ สิ่งที่สำคัญคือ การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจอย่างเหมาะสม ด้วยสติ ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, วันที่ 22 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...การประมวลผลที่สมดุลมีความสำคัญ การตัดสินใจดำเนินการต่าง ๆ ต้องพิจารณาให้รอบครอบ เหมือนเช่นความยุติธรรม จำเป็นต้องมีขอบเขต มีหลักเกณฑ์ และมีความยืดหยุ่น ด้วยเหตุผลเชิงจริยธรรม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, วันที่ 5 มิถุนายน 2562 : การสัมภาษณ์)

สรุป องค์ประกอบที่ 2 การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) เป็นองค์ประกอบที่เหมาะสมและมีความสำคัญ เพราะส่งผลการทำงานต่อเป้าหมายขององค์กร ควรพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จขององค์กร มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวคือ 1) เปิดโอกาสให้ที่ประชุมแสดงความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสม 2) การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ 3) ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ที่แสดงถึงความเชื่อมั่นว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้องยุติธรรม และ 4) ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ

### 2.1.3 องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency)

“...เหมาะสม เนื่องจากความจริงใจในการทำงานหรือการร่วมงานกับทีมงาน สำคัญคือความไว้วางใจ ความสัมพันธ์ผัวเฒ่าหรือแสบสร้งไม่อาจทำทำให้เกิดความร่วมมือได้ ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้ทีมงาน ประสานกันอย่างไม่มียอรั้วร้าว ยิ่งทุกคนไว้วางใจกันมากเท่าไร ยิ่งทำให้งานเดินหน้าได้เร็วมากขึ้น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วันที่ 19 มีนาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ ผู้บริหารต้องเริ่มต้นที่ จิตใจ คือ จริงใจ บริสุทธิ์ ใจสร้างไมตรี การกระทำสอดคล้องกับวาจาของตนเองและ ยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, วันที่ 2 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์เป็นสิ่ง ภาวะผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่นเสมอ ๆ ต้องมีจิตใจ พฤติกรรม และความสัมพันธ์ภาพที่ดีในการประสานงาน เปิดเผย โปร่งใส ส่งเสริมให้ ผู้ร่วมงานทุกคนไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน เสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานของครู ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, วันที่ 15 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์เป็นความแน่วแนของการแสดงพฤติกรรมที่ตรงกับความเป็นจริงของความคิดของตนเอง ดังนั้นพฤติกรรมการคิดตรงกับคนรอบข้างก็ต้องมีความ เชื่อมั่น ไม่สับสน ส่งผลให้การทำงานด้วยใจ ยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, วันที่ 16 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์มีความจำเป็นมาก สมาชิกต้องเกิดความไว้วางใจ กันและกัน (Trust) และไว้วางใจผู้นำ เจตคติที่ดีของสมาชิกจะเป็นสิ่งกระตุ้นความไว้วางใจกัน ที่สำคัญคือ ในยามวิกฤตสมาชิกต้องไว้วางใจกัน สามารถแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมาต่อกันอย่างเปิดเผย และนับถือกัน ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, วันที่ 22 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)



“...ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ หลักคือไม่เลือกปฏิบัติชี้แจงข้อมูลให้ทราบ  
ร่วมกันอย่างทั่วถึง ทุกคนไว้วางใจกัน สามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเปิดเผย ยอมรับนับ  
ถือกันและกัน ต่างคนต่างให้ขวัญกำลังใจกันและกัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, วันที่ 5 มิถุนายน 2562 : การสัมภาษณ์)

สรุป องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency)  
เป็นองค์ประกอบที่เหมาะสมและมีความสำคัญ เพราะภาวะผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับผู้อื่นเสมอ ๆ ต้องมี  
จิตใจ พฤติกรรม และความสัมพันธ์ภาพที่ดีในการประสานงาน เปิดเผย โปร่งใส ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน  
ทุกคนไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน เสริมสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานสมาชิก มีตัวบ่งชี้  
6 ตัวคือ 1) ชี้แจงข้อมูลที่ต้องรับทราบร่วมกันอย่างทั่วถึง 2) แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่าง  
เปิดเผย 3) แสดงการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูดของตนเอง 4) แสดงถึงความสามารถในการควบคุม  
อารมณ์ได้ดีแม้ในสถานการณ์วิกฤต 5) ส่งเสริมให้บุคลากรไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน  
และ 6) ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของครู

2.1.4 องค์ประกอบที่ 4 มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral  
perspective)

“...เหมาะสม สิ่งนี้เป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากผู้นำเป็นแบบอย่างที่ดี คนในองค์กร  
มีขวัญกำลังใจในการทำงานมากขึ้น เพราะทุกคนมีความเชื่อมั่นว่าจะได้รับความเป็นธรรม ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2562 : การสัมภาษณ์)

“...เมื่อผู้นำเป็นแบบอย่างของการมีคุณธรรมคนในองค์กรก็จะทำตามเพราะนี้  
ไม่ใช่สิ่งที่จะหลอกตาคนได้ ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วันที่ 19 มีนาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มุมมองเชิงจริยธรรมในตนมีความเหมาะสม และผู้นำต้องแสดงออกถึง  
คุณธรรม มีพฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นคนดี...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, วันที่ 2 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มุมมองเชิงจริยธรรมในตน เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้นำทุกคน  
เพราะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจโดยยึดถือความถูกต้องชอบธรรม ต้องฝึกฝนให้เกิดในตนให้ได้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, วันที่ 15 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มุมมองเชิงจริยธรรมในตนมีความเหมาะสมอย่างมาก เพราะเกี่ยวกับการนำด้วยหัวใจ แสดงถึงการบริหารงานที่ยึดหลักธรรม มีความเป็นคนที่จึงทำให้เป็นที่ยอมรับและเกิดความยั่งยืน ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, วันที่ 16 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...การประมวลผลที่สมดุลมีความเหมาะสมและถือว่าสำคัญ การมีจริยธรรมยึดถือค่านิยมที่ถูกต้องช่วยให้เกิดความไว้วางใจจากทุกฝ่าย นำมาซึ่งการบริหารงานที่ยั่งยืนและชอบธรรม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, วันที่ 22 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มุมมองเชิงจริยธรรมในตนมีความเหมาะสม การบริหารงานโดยมีหลักการคุณธรรมและจริยธรรม หรือธรรมอื่นๆที่แสดงออกมาเป็นแบบอย่างที่ดีจะทำให้เกิดความศรัทธา และนำพาองค์กรเจริญก้าวหน้า หากผู้นำยึดมั่นตามหลักศาสนาเป็นคนที่ทุกสิ่งทุกอย่างก็ดีตามหมด...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, วันที่ 5 มิถุนายน 2562 : การสัมภาษณ์)

สรุป องค์ประกอบที่ 4 มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) เป็นองค์ประกอบที่เหมาะสมและมีความสำคัญ เพราะเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้นำทุกคน เพราะเกี่ยวข้องกับทัศนคติโดยยึดถือความถูกต้องชอบธรรม ต้องฝึกฝนให้เกิดในตนให้ได้ มีตัวบ่งชี้ 4 ตัวคือ 1) แสดงออกถึงการมีค่านิยมที่ถูกต้องเหมาะสมในการเป็นผู้นำ 2) มีพฤติกรรมการบริหารงานที่แสดงถึงการเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม 3) ตัดสินใจโดยใช้หลักความถูกต้องชอบธรรมเป็นเกณฑ์ และ 4) มีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นคนดี ปฏิบัติตนตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ

2.2 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (แบบสัมภาษณ์) ขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ประสิทธิภาพต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งใช้รูปแบบการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

### 2.2.1 องค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณภาพนักเรียน

“...ด้านคุณภาพนักเรียนเป็นสิ่งสำคัญของโรงเรียนเอกชนเอกชน เพราะโรงเรียนเอกชนต้องปรับตัว ตื่นตัว พัฒนาตนเอง พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการ เพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเพื่อให้เป็นที่ยอมรับและสร้างความแตกต่างทำให้เกิดประโยชน์ต่อนักเรียนและผู้ปกครองที่ไว้วางใจ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ด้านคุณภาพนักเรียนเป็นองค์ประกอบที่มีความเหมาะสม เพราะว่าเป็นหัวใจหลักของสถานศึกษาที่ต้องพัฒนาคุณภาพอยู่เสมอ โดยเฉพาะคุณลักษณะที่พึงประสงค์...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วันที่ 19 มีนาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มีความเหมาะสม ควรพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพมากที่สุด ยกระดับผลสัมฤทธิ์อยู่เสมอ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, วันที่ 2 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มีความเหมาะสม เพราะว่าเป็นหัวใจหลักที่ต้องพัฒนาคุณภาพอยู่เสมอ และการจัดการเรียนรู้ของครูให้เป็นตัวอย่างที่ดีทำตามได้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, วันที่ 15 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ด้านคุณภาพนักเรียนเป็นองค์ประกอบที่มีความเหมาะสม การพัฒนาสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพนักเรียนควบคู่ไปด้วย ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ หลักสูตรสถานศึกษามีความเหมาะสม พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, วันที่ 16 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ด้านคุณภาพนักเรียนมีความเหมาะสม เป็นหัวใจหลักของสถานศึกษา โดยเฉพาะสถานศึกษาเอกชน ที่ต้องมีจุดเด่นด้านนี้เพื่อให้ผู้ปกครองไว้วางใจควบคู่ไปกับลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, วันที่ 22 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มีความเหมาะสม เพราะเป็นหัวใจหลักของสถานศึกษา ซึ่งจะต้องพัฒนาหลักสูตรให้เหมาะสม พัฒนาผลสัมฤทธิ์ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, วันที่ 5 มิถุนายน 2562 : การสัมภาษณ์)

สรุป องค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณภาพนักเรียน การพัฒนาสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาคุณภาพนักเรียนควบคู่ไปด้วย ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ หลักสูตรสถานศึกษามีความเหมาะสม พัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ มีตัวบ่งชี้ 3 ตัวคือ 1) มีความสามารถในการพัฒนาหลักสูตร

สถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางอย่างเหมาะสม 2) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ และ 7) ส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

#### 2.2.2 องค์ประกอบที่ 2 ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา

“...ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาสิ่งสำคัญของโรงเรียนเอกชนเอกชน เพราะโรงเรียนเอกชนต้อง ปรับตัว ตื่นตัว พัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษามีความเหมาะสม เพราะการเปลี่ยนแปลงมีผลกับองค์กรไม่ทางบวกก็ทางลบ ฉะนั้นการปรับตัวจึงเป็นสิ่งจำเป็น ซึ่งต้องวางแผนและใช้กลยุทธ์อย่างเหมาะสม ปรับปรุงการทำงานเพื่อให้มีคุณภาพสูงขึ้น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วันที่ 19 มีนาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษามีความเหมาะสม ต้องพัฒนาองค์กรมีความร่วมมือในองค์กรและมีส่วนร่วมในการรับความเปลี่ยนแปลง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, วันที่ 2 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มีความเหมาะสม ควรมีการพัฒนาบุคลากรให้มีค่านิยมเดียวกัน และพัฒนากระบวนการให้เกิดประสิทธิผลเพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลง ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, วันที่ 15 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มีความเหมาะสม การปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาเชิงบวกเป็นสิ่งจำเป็นและต้องทำอย่างต่อเนื่อง ให้กลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่ทุกคนมีส่วนร่วม และพัฒนาต่อยอดจนกลายเป็นเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, วันที่ 16 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ เพราะเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร องค์กรต้องวางแผนและเตรียมกลยุทธ์ไว้รับมือ กับสภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, วันที่ 22 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...เห็นด้วยตามข้อเสนอ เพราะเป็นสิ่งสำคัญของสถานศึกษาเอกชนโดยเน้น  
ที่ผู้เรียน เพื่อความแตกต่างและความอยู่รอด ซึ่งต้องมุ่งปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นเรื่อง ๆ  
จนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, วันที่ 5 มิถุนายน 2562 : การสัมภาษณ์)

สรุป องค์ประกอบที่ 2 ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาเป็นสิ่ง  
สำคัญ เพราะเป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร องค์กรต้องวางแผนและเตรียมกล  
ยุทธ์ไว้รับมือ มีตัวบ่งชี้ 6 ตัวคือ 1) การพัฒนาองค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่มีการใช้  
แผนกลยุทธ์อย่างเหมาะสม 2) การพัฒนาองค์กรมีลักษณะที่เกิดจากการร่วมมือของสมาชิกทุกคนใน  
องค์กร สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3) การปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มผล  
การปฏิบัติงานให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น 4) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กรในเรื่อง  
ของค่านิยมของคน 5) การพัฒนากระบวนการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด 6) มีการส่งเสริมให้  
เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงบวก และ 7) พัฒนาให้เกิดกลุ่มเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้

### 2.2.3 องค์ประกอบที่ 3 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา

“...ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษามีความเหมาะสม  
สถานศึกษาจำเป็นต้องจัดการหรือแก้ปัญหาภายในสถานศึกษาให้ได้ไวที่สุด โดยต้องเข้าใจปัญหาที่  
แท้จริง แล้วนำมาประมวลผลหาทางแก้ไขพัฒนาต่อไป...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มีความเหมาะสม เพราะความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา  
สำคัญกับเสถียรภาพภายในองค์กร ยังมีปัญหามากองค์กรยอมอยู่ยาก ฉะนั้นควรวิเคราะห์ปัญหาที่  
แท้จริงแล้วเตรียมแนวทางที่หลากหลายไว้แก้ปัญหา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วันที่ 19 มีนาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...การแก้ปัญหาภายในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ การแก้ปัญหา  
ต้องประเมินผลและทำแผนพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, วันที่ 2 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มีความเหมาะสม ด้านนี้มีความสำคัญไม่แพ้ด้านอื่น เนื่องจากมีผลกระทบต่อองค์กร ยิ่งปัญหาความขัดแย้งในองค์กรยิ่งส่งผลกระทบยาว ควรพัฒนาหลักคิดเชิงหลักการในการตัดสินใจเพื่อเลือกวิธีการที่ดีที่สุดสำหรับไว้ปรับใช้กับองค์กร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, วันที่ 15 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มีความเหมาะสม ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษาทำให้องค์กรเข้มแข็ง และมีประสิทธิภาพมาก หากสามารถบริหารส่วนต่างๆ ได้อย่างไม่มีปัญหาจะทำให้องค์กรเกิดเสถียรภาพมาก ง่ายต่อการพัฒนา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, วันที่ 16 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา เหมาะสมดี เนื่องจากการพัฒนาต้องเริ่มจากภายในสู่ภายนอก ยิ่งบริหารงานได้ดีรับแก้ปัญหาภายในความไหลลื่นของระบบก็จะดี ดังนั้นควรให้ความสำคัญกับการเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับปัญหาภายในและภายนอกประเมินสิ่งที่เกิดแล้วเตรียมแนวทางที่หลากหลาย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, วันที่ 22 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มีความเหมาะสม เพราะว่าการบริหารงานที่ดีต้องคอยตรวจสอบว่ามีอะไรผิดปกติบางในระบบ เมื่อรู้และรีบแก้ไขปัญหาก็คงจะไม่ลุกลาม ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการวิเคราะห์และแยกแยะเพื่อให้เข้าใจและแก้ไขให้ตรงจุด...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, วันที่ 5 มิถุนายน 2562 : การสัมภาษณ์)

สรุป องค์ประกอบที่ 3 ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ เพราะความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษาสำคัญกับเสถียรภาพภายในองค์กร ควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับการวิเคราะห์และแยกแยะเพื่อให้เข้าใจและแก้ไขให้ตรงจุด เตรียมพร้อมที่จะรับมือกับปัญหาภายในและภายนอกที่จะเกิด ซึ่งมีตัวบ่งชี้ 5 ตัวคือ 1) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับวิเคราะห์ปัญหาแยกแยะและทำความเข้าใจปัญหา 2) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับรวบรวมข้อมูลมาให้มากที่สุดและเป็นข้อมูลที่แท้จริง 3) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาไว้หลากหลาย 4) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการคิดเชิงหลักการตัดสินใจเลือกวิธีการที่ดีที่สุด และ 5) ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลและนำมาทำแผนพัฒนาในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

#### 2.2.4 องค์ประกอบที่ 4 ด้านพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญ

“...ด้านพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญมีความเหมาะสม เพราะหากไม่มีเป้าหมายหรือพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญก็ยากที่จะประสบความสำเร็จ เนื่องจากไม่สามารถสื่อสารกับทีมงานถึงความคาดหวังได้และการประเมินการทำงานไม่ได้ด้วย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มีความเหมาะสม เพราะพันธกิจนั้นสำคัญสำหรับเป็นสิ่งที่ประเมินการทำงาน ควรให้ความสำคัญกับแผนและแนวทางในการบรรลุพันธกิจ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วันที่ 19 มีนาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มีความเหมาะสม สถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับแผนที่จะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถประสานงาน และเป็นพันธสัญญาในการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์การเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และความอยู่รอดขององค์การร่วมกัน ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, วันที่ 2 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...เห็นด้วยมีความสำคัญมาก พันธกิจต้องชัดเจนและแผนปฏิบัติการคู่กับการประเมินการทำงาน จะส่งผลกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาก ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, วันที่ 15 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ด้านพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญเป็นสิ่งที่สำคัญ เพราะการมีพันธกิจที่ชัดเจนนั้นจะทำให้เกิดพลังในการร่วมมือร่วมใจขององค์กร อีกทั้งยังเป็นสิ่งที่นำมาประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, วันที่ 16 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มีความเหมาะสม ควรกำหนดเป้าหมายหรือ พันธกิจให้ชัดเจน จากนั้นพัฒนาแผนปฏิบัติการโดยใช้ SOAR และกำกับติดตามด้วย BSC และสื่อสารให้เข้าใจร่วมกัน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, วันที่ 22 พฤษภาคม 2562)

“...มีความเหมาะสม การบริหารงานที่ดีต้องมีพันธกิจที่ชัดเจนคอยตรวจสอบคอยประเมิน วางแผนรับมือกับอุปสรรค สื่อสารเพื่อให้เกิดเป็นความร่วมมือ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, วันที่ 5 มิถุนายน 2562 : การสัมภาษณ์)

สรุป องค์ประกอบที่ 4 ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญ เพราะด้านพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญเป็นสิ่งที่สำคัญ เป็นพันธสัญญาในการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กร เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และความอยู่รอดขององค์การร่วมกัน คอยตรวจสอบคอยประเมิน วางแผนรับมือกับอุปสรรค ซึ่งมีตัวบ่งชี้ 3 ตัวคือ 1) การพัฒนาแผนปฏิบัติการโดยใช้ SOAR และกำกับติดตามด้วย BSC. 2) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับที่แผนช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างรวดเร็วลดความซ้ำซ้อน ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และงานเสร็จทันเวลา และ3) พัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับแผนที่ช่วยให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถประสานงาน และเป็นพันธสัญญาในการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กร เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และความอยู่รอดขององค์การร่วมกัน

#### 2.2.5 องค์ประกอบที่ 5 ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู

“... มีความเหมาะสม เพราะความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของครูจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดประสิทธิผลที่ดี เนื่องจากครูมีความพึงพอใจในการทำงาน...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มีความเหมาะสม ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของครูจะสอดคล้องไปกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา ทีมงาน ผู้นำ หากทำงานได้อย่างมีความสุขงานย่อมออกมามีคุณภาพ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วันที่ 19 มีนาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มีความเหมาะสม ควรเพิ่มการให้ความสำคัญกับค่านิยมขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, วันที่ 2 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มีความเหมาะสม ควรมีการพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจสภาพแวดล้อมในการทำงานของครู...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, วันที่ 15 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ความพึงพอใจในการทำงานของครูเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับขวัญกำลังใจในการทำงาน ควรให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงานของครู ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, วันที่ 16 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)



“... มีความเหมาะสม เพราะความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของครูจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดประสิทธิผลที่ดี ควรมีโอกาสในการประเมินผลงานของครูให้มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, วันที่ 22 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มีความเหมาะสม การบริหารงานที่ดีต้องพัฒนาความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของครู และการเลื่อนระดับขั้นเงินเดือนต้องให้เหมาะสมถึงจะดึงดูดคนดี และเก่งให้อยู่กับเราได้...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, วันที่ 5 มิถุนายน 2562 : การสัมภาษณ์)

สรุป องค์ประกอบที่ 5 ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูมีความเหมาะสม เพราะความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของครูจะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดประสิทธิผลที่ดี และการเลื่อนระดับขั้นเงินเดือนต้องให้เหมาะสมถึงจะดึงดูดคนดีและเก่งให้ทำงานกับองค์กร ซึ่งมีตัวบ่งชี้ 4 ตัวคือ 1) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจสภาพแวดล้อมในการทำงานของครู 2) ให้ความสำคัญกับเกณฑ์ในการประเมินผลปฏิบัติงานของครูที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ 3) ให้ความสำคัญกับค่านิยมขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู และ 4) พัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการเลื่อนระดับขั้นเงินเดือน

#### 2.2.6 องค์ประกอบที่ 6 ด้านบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก

“...มีความเหมาะสม ควรเสริมสร้างความปลอดภัยในองค์กร สร้างความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความมั่นคงของบุคลากรทุกระดับ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, วันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2562 : การสัมภาษณ์)

“...บรรยากาศโรงเรียนในทางบวกมีความสำคัญ เนื่องจากช่วยลดความวิตกกังวลในการทำงานและสามารถเสริมพลังให้กับการทำงานให้ไหลลื่นด้วย ควรพัฒนาบรรยากาศที่ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง และมีโอกาสได้แสดงความสามารถและศักยภาพ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, วันที่ 19 มีนาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มีความเหมาะสม สถานศึกษาควรพัฒนา กฎ กติกา มารยาท และการทำงานร่วมกันขององค์กร จะต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน ตลอดจนให้ความในการมอบงานที่มีความหมายด้วย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, วันที่ 2 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...เหมาะสม ควรมีการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก และเสริมสร้างพลังอำนาจ ให้ครูและบุคลากรขององค์กร เพื่อให้ทุกคนมีส่วนร่วมในองค์กรและช่วยกันเสริมสร้างบรรยากาศบวกในสถานศึกษา ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, วันที่ 15 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...เหมาะสม เพราะบรรยากาศโรงเรียนในทางบวกนั้นช่วยเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, วันที่ 16 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มีความเหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษาควรเสริมพลังอำนาจสมาชิกในองค์กร ตลอดจนเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และบุคลากรกับองค์กร...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, วันที่ 22 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...การเสริมสร้างบรรยากาศโรงเรียนในทางบวกมีความเหมาะสม ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและพัฒนาบรรยากาศที่ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร เสริมสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความมั่นคงของบุคลากรทุกระดับ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, วันที่ 5 มิถุนายน 2562 : การสัมภาษณ์)

สรุป องค์ประกอบที่ 6 ด้านบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก เพราะผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมและพัฒนาบรรยากาศในสถานศึกษาให้เป็นบรรยากาศเชิงบวกและปลอดภัย เสริมสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความมั่นคงของบุคลากรทุกระดับ ซึ่งมีตัวบ่งชี้ 5 ตัวคือ

- 1) สร้างความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความมั่นคงของบุคลากรทุกระดับ
- 2) ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาบรรยากาศที่ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง
- 3) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก
- 4) ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ให้ครูและบุคลากรขององค์กร
- 5) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการมอบงานที่มีความหมายให้บุคลากร
- 6) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนา กฎ กติกา มารยาท ขององค์กรและการทำงานร่วมกัน และ
- 7) ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และบุคลากรกับองค์กร

ผลสัมภาษณ์ประกอบและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนมีจำนวนทั้งหมดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ปรากฏดังตาราง 15

ตาราง 15 ผลสัมฤทธิ์ประเภทย่อยและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ผลสัมฤทธิ์	องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้ใหม่
<p>องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)</p> <p>1. ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามความเป็นจริง</p> <p>2. การประเมินตนเองได้ถูกต้อง (self assessment)</p> <p>3. สามารถนำจุดด้อยของตนเองมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้</p> <p>4. เข้าใจในความแตกต่างของบุคคลและยอมรับได้</p> <p>5. เข้าใจถึงผลกระทบของตนเองที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p> <p>6. สามารถรับฟังความคิดเห็นที่เป็นด้านลบของตนเองได้</p> <p>7. สามารถควบคุมการแสดงอารมณ์จากสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจได้</p>	<p>1. ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามความเป็นจริง</p> <p>2. รับรู้และยอมรับในจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง</p> <p>3. สามารถนำจุดด้อยของตนเองมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้</p> <p>4. เข้าใจในความแตกต่างของบุคคลและยอมรับได้</p> <p>5. เข้าใจถึงผลกระทบของตนเองที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p> <p>6. สามารถรับฟังความคิดเห็นที่เป็นด้านลบของตนเองได้</p> <p>7. สามารถควบคุมการแสดงอารมณ์จากสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจได้</p>	<p>1. ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามความเป็นจริง</p> <p>2. รับรู้และยอมรับในจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง</p> <p>3.สามารถนำจุดด้อยของตนเองมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้</p> <p>4. เข้าใจในความแตกต่างของบุคคลและยอมรับได้</p> <p>5. เข้าใจถึงผลกระทบของตนเองที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</p> <p>6. สามารถรับฟังความคิดเห็นที่เป็นด้านลบของตนเองได้</p> <p>7. สามารถควบคุมการแสดงอารมณ์จากสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจได้</p>

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ผลสัมฤทธิ์	องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้ใหม่
<p>องค์ประกอบที่ 2 การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing)</p> <p>1. เปิดโอกาสให้ที่ประชุมแสดงความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสม</p> <p>2. การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ</p> <p>3. ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ที่แสดงถึงความเชื่อมั่นว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง</p> <p>4. ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ</p>	<p>1. เปิดโอกาสให้ที่ประชุมแสดงความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสม</p> <p>2. การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ</p> <p>3. ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ที่แสดงถึงความเชื่อมั่นว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง</p> <p>4. ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ</p>	<p>1. เปิดโอกาสให้ที่ประชุมแสดงความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสม</p> <p>2. การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ</p> <p>3. ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ที่แสดงถึงความเชื่อมั่นว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง</p> <p>4. ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ</p>
<p>องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency)</p> <p>1. ชี้แจงข้อมูลที่ต้องรับทราบร่วมกันอย่างทั่วถึง</p> <p>2. แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเปิดเผย</p> <p>3. แสดงการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูดของตนเอง</p>	<p>1. ชี้แจงข้อมูลที่ต้องรับทราบร่วมกันอย่างทั่วถึง</p> <p>2. แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเปิดเผย</p> <p>3. แสดงการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูดของตนเอง</p>	<p>1. ชี้แจงข้อมูลที่ต้องรับทราบร่วมกันอย่างทั่วถึง</p> <p>2. แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเปิดเผย</p> <p>3. แสดงการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูดของตนเอง</p>

ตาราง 15 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ผลสัมฤทธิ์	องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้ใหม่
<p>องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) (ต่อ)</p> <p>4.แสดงถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ในสถานการณ์วิกฤต</p> <p>5.ส่งเสริมให้บุคลากรไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน</p> <p>6.ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของครู</p>	<p>4.แสดงถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ในสถานการณ์วิกฤต</p> <p>5.ส่งเสริมให้บุคลากรไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน</p> <p>6.ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของครู</p>	<p>4.แสดงถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ในสถานการณ์วิกฤต</p> <p>5.ส่งเสริมให้บุคลากรไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน</p> <p>6.ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของครู</p>
<p>องค์ประกอบที่ 4 มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective)</p> <p>1. มีพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีคุณธรรม</p> <p>2. มีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่แสดงถึงการเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม</p> <p>3. ตัดสินใจโดยใช้หลักความถูกต้องชอบธรรมเป็นเกณฑ์</p> <p>4. แสดงออกในการเป็นแบบอย่างที่ดีทางจริยธรรม</p>	<p>1. แสดงออกถึงการมีค่านิยมที่ถูกต้องเหมาะสมในการเป็นผู้นำ</p> <p>2. มีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่แสดงถึงการเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม</p> <p>3. ตัดสินใจโดยใช้หลักความถูกต้องชอบธรรมเป็นเกณฑ์</p> <p>4. มีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นคนดี ปฏิบัติตนตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ</p>	<p>1. แสดงออกถึงการมีค่านิยมที่ถูกต้องเหมาะสมในการเป็นผู้นำ</p> <p>2. มีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่แสดงถึงการเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม</p> <p>3. ตัดสินใจโดยใช้หลักความถูกต้องชอบธรรมเป็นเกณฑ์</p> <p>4. มีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นคนดี ปฏิบัติตนตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ</p>

ตาราง 16 ข้อเสนอแนะการประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ผลสัมฤทธิ์	องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้ใหม่
<p>องค์ประกอบที่ 1 คุณภาพนักเรียน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถพัฒนาหลักสูตรได้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลาง</li> <li>2. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ</li> <li>3. นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางอย่างเหมาะสม</li> <li>2. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ</li> <li>3. ส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางอย่างเหมาะสม</li> <li>2. ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ</li> <li>3. ส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน</li> </ol>
<p>องค์ประกอบที่ 2 ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่มีการใช้แผนกลยุทธ์อย่างเหมาะสม</li> <li>2. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น</li> <li>3. ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่มีการใช้แผนกลยุทธ์อย่างเหมาะสม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การพัฒนาองค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่มีการใช้แผนกลยุทธ์อย่างเหมาะสม</li> <li>2. การพัฒนาองค์กรมีลักษณะที่เกิดจากการร่วมมือของสมาชิกทุกคนใน องค์กร สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น</li> <li>3. การปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การพัฒนาองค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่มีการใช้แผนกลยุทธ์อย่างเหมาะสม</li> <li>2. การพัฒนาองค์กรมีลักษณะที่เกิดจากการร่วมมือของสมาชิกทุกคนใน องค์กร สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น</li> <li>3. การปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น</li> </ol>

ตาราง 16 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ผลสัมฤทธิ์	องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้ใหม่
<p>องค์ประกอบที่ 2 ด้าน</p> <p>ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา (ต่อ)</p> <p>4. ให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่มีการใช้แผนกลยุทธ์อย่างเหมาะสม</p> <p>5. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น</p> <p>6. ปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น</p> <p>7. พัฒนางค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กรในเรื่องของค่านิยมของคน</p> <p>8. พัฒนาระบบงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด</p> <p>9. ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงบวก</p> <p>10. พัฒนาให้เกิดกลุ่มเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้</p>	<p>4. การพัฒนางค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กรในเรื่องของค่านิยมของคน</p> <p>5. การพัฒนาระบบงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด</p> <p>6. มีการส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงบวก</p> <p>7. พัฒนาให้เกิดกลุ่มเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้</p>	<p>4. การพัฒนางค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กรในเรื่องของค่านิยมของคน</p> <p>5. การพัฒนาระบบงานที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด</p> <p>6. มีการส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงบวก</p> <p>7. พัฒนาให้เกิดกลุ่มเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้</p>

ตาราง 16 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ผลสัมฤทธิ์	องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้ใหม่
<p>องค์ประกอบที่ 3 ด้าน ความสามารถในการแก้ปัญหา ภายในสถานศึกษา</p> <p>1. พัฒนางค์กรที่ให้ ความสำคัญกับวิเคราะห์ปัญหา แยกแยะและทำความเข้าใจ ปัญหา</p> <p>2. พัฒนางค์กรที่ให้ ความสำคัญกับรวบรวมข้อมูล มาให้มากที่สุดและเป็นข้อมูลที่ แท้จริง</p> <p>3. การพัฒนางค์กรที่ให้ ความสำคัญกับการหาทางเลือก ในการแก้ไขปัญหาวัว หลากหลาย</p> <p>4. การพัฒนางค์กรที่ให้ ความสำคัญกับการคิดเชิง หลักการตัดสินใจเลือกวิธีที่ดี ที่สุด</p> <p>5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ พัฒนางค์กรที่ให้ความสำคัญ กับการประเมินผลและการ แก้ปัญหา</p>	<p>ผลสัมฤทธิ์</p> <p>1. การพัฒนางค์กรที่ให้ ความสำคัญกับวิเคราะห์ปัญหา แยกแยะและทำความเข้าใจ ปัญหา</p> <p>2. การพัฒนางค์กรที่ให้ ความสำคัญกับรวบรวมข้อมูล มาให้มากที่สุดและเป็นข้อมูลที่ แท้จริง</p> <p>3. การพัฒนางค์กรที่ให้ ความสำคัญกับการหาทางเลือก ในการแก้ไขปัญหาวัว หลากหลาย</p> <p>4. การพัฒนางค์กรที่ให้ ความสำคัญกับการคิดเชิง หลักการตัดสินใจเลือกวิธีที่ดี ที่สุด</p> <p>5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ พัฒนางค์กรที่ให้ความสำคัญ กับการประเมินผลและนำมา ทำแผนพัฒนาในการปรับปรุง แก้ไขต่อไป</p>	<p>องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้ใหม่</p> <p>1. การพัฒนางค์กรที่ให้ ความสำคัญกับวิเคราะห์ปัญหา แยกแยะและทำความเข้าใจ ปัญหา</p> <p>2. การพัฒนางค์กรที่ให้ ความสำคัญกับรวบรวมข้อมูล มาให้มากที่สุดและเป็นข้อมูลที่ แท้จริง</p> <p>3. การพัฒนางค์กรที่ให้ ความสำคัญกับการหาทางเลือก ในการแก้ไขปัญหาวัว หลากหลาย</p> <p>4. การพัฒนางค์กรที่ให้ ความสำคัญกับการคิดเชิง หลักการตัดสินใจเลือกวิธีที่ดี ที่สุด</p> <p>5. ผู้บริหารสถานศึกษามีการ พัฒนางค์กรที่ให้ความสำคัญ กับการประเมินผลและนำมา ทำแผนพัฒนาในการปรับปรุง แก้ไขต่อไป</p>



ตาราง 16 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ผลสัมฤทธิ์	องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้ใหม่
<p>องค์ประกอบที่ 4 ด้าน ความสามารถในการแก้ปัญหา ภายในสถานศึกษา</p> <p>1. พัฒนาองค์กรที่ให้ ความสำคัญกับแผนงานที่ช่วย ให้การบริหารงานมองเห็น แนวทางเป้าหมาย ในการ ปฏิบัติงานในอนาคต</p> <p>2. พัฒนาองค์กรให้ความสำคัญ กับแผนที่เป็นเครื่องมือและ แนวทางในการจัดสรร ทรัพยากรองค์กร</p> <p>3. พัฒนาองค์กรที่ให้ ความสำคัญกับแผนที่ช่วยให้ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถประสานงาน และเป็น พันธสัญญาในการทำงาน ร่วมกันของบุคคลในองค์กร เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และ ความอยู่รอดขององค์กร ร่วมกัน</p> <p>4. ให้ความสำคัญกับแผนที่จะ ช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์</p>	<p>1. การพัฒนาแผนปฏิบัติการ โดยใช้ SOAR และกำกับ ติดตามด้วย BSC.</p> <p>2. การพัฒนาองค์กรที่ให้ ความสำคัญกับที่แผนช่วยให้ การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่าง รวดเร็วลดความซ้ำซ้อน ตรง ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และงานเสร็จทันเวลา</p> <p>3. พัฒนางค์กรที่ให้ ความสำคัญกับแผนที่ช่วยให้ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถประสานงาน และเป็น พันธสัญญาในการทำงาน ร่วมกันของบุคคลในองค์กร เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และ ความอยู่รอดขององค์กร ร่วมกัน</p>	<p>1. การพัฒนาแผนปฏิบัติการ โดยใช้ SOAR และกำกับ ติดตามด้วย BSC.</p> <p>2. การพัฒนาองค์กรที่ให้ ความสำคัญกับที่แผนช่วยให้ การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่าง รวดเร็วลดความซ้ำซ้อน ตรง ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และงานเสร็จทันเวลา</p> <p>3. พัฒนางค์กรที่ให้ ความสำคัญกับแผนที่ช่วยให้ ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง สามารถประสานงาน และเป็น พันธสัญญาในการทำงาน ร่วมกันของบุคคลในองค์กร เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และ ความอยู่รอดขององค์กร ร่วมกัน</p>

ตาราง 16 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ผลสัมฤทธิ์	องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้ใหม่
<p>องค์ประกอบที่ 5 ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจสภาพแวดล้อมในการทำงานของครู</li> <li>2. การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจผู้ร่วมงาน</li> <li>3. การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับผู้บังคับบัญชา</li> <li>4. พัฒนาการที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการเลื่อนระดับขั้นเงินเดือน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของครู</li> <li>2. ให้ความสำคัญกับเกณฑ์ในการประเมินผลปฏิบัติงานของครูที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้</li> <li>3. ให้ความสำคัญกับค่านิยมขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู</li> <li>4. พัฒนาการที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการเลื่อนระดับขั้นเงินเดือน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของครู</li> <li>2. ให้ความสำคัญกับเกณฑ์ในการประเมินผลปฏิบัติงานของครูที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้</li> <li>3. ให้ความสำคัญกับค่านิยมขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู</li> <li>4. พัฒนาการที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการเลื่อนระดับขั้นเงินเดือน</li> </ol>
<p>องค์ประกอบที่ 6 ด้านบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างความไว้วางใจ เชื่อถือ และความมั่นคงของบุคลากรทุกระดับ</li> <li>2. ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาบรรยากาศที่ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างความไว้วางใจ เชื่อถือ และความมั่นคงของบุคลากรทุกระดับ</li> <li>2. ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาบรรยากาศที่ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างความไว้วางใจ เชื่อถือ และความมั่นคงของบุคลากรทุกระดับ</li> <li>2. ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาบรรยากาศที่ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง</li> </ol>

ตาราง 16 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ผลสัมฤทธิ์	องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้ใหม่
<p>องค์ประกอบที่ 6 ด้าน บรรยากาศโรงเรียนในทางบวก (ต่อ)</p> <p>3. ส่งเสริมและพัฒนาการ รับทราบข้อมูลข่าวสารของ องค์กรเป็นไปอย่างทั่วถึง</p> <p>4. ให้โอกาสพนักงานได้แสดง ความสามารถและศักยภาพ</p> <p>5. ผู้บริหารสถานศึกษา เสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ให้ครูและ บุคลากรขององค์กร</p> <p>6. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ ความสำคัญกับการส่งเสริม และ พัฒนา กฎ กติกา มารยาท ของ องค์กรจะต้องไม่เป็นอุปสรรคต่อ การทำงาน</p>	<p>3. ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัล ในการสื่อสารทั้งภายในและ ภายนอก</p> <p>4. ผู้บริหารสถานศึกษา เสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ให้ครูและ บุคลากรขององค์กร</p> <p>5. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ ความสำคัญกับการมอบงานที่มี ความหมายให้บุคลากร</p> <p>6. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ ความสำคัญกับการพัฒนา กฎ กติกา มารยาท ขององค์กรและ การทำงานร่วมกัน</p> <p>7. ผู้บริหารสถานศึกษา เสริมสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากร และบุคลากร กับองค์กร</p>	<p>3. ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี ดิจิทัลในการสื่อสารทั้งภายใน และภายนอก</p> <p>4. ผู้บริหารสถานศึกษา เสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ให้ครูและ บุคลากรขององค์กร</p> <p>5. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ ความสำคัญกับการมอบงานที่ มีความหมายให้บุคลากร</p> <p>6. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ ความสำคัญกับการพัฒนา กฎ กติกา มารยาท ของ องค์กรและการทำงานร่วมกัน</p> <p>7. ผู้บริหารสถานศึกษา เสริมสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากร และ บุคลากรกับองค์กร</p>

จากตาราง 15 และ 16 โดยสรุป ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหาร  
สถานศึกษาเอกชน ทุกองค์ประกอบและตัวบ่งชี้มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงได้นำไปศึกษา  
สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ องค์ประกอบและตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับภาวะผู้นำที่แท้จริง  
มีจำนวน 4 องค์ประกอบ 21 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับประสิทธิผลต่อการ  
บริหารสถานศึกษาเอกชน มีจำนวน 6 องค์ประกอบ 29 ตัวบ่งชี้

2.3 ผลการตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ประเมินแบบสอบถามทางไปรษณีย์

ผลการประเมินค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยใช้แบบประเมิน (Rating scale) ปรากฏดังตาราง 17

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงโดยรวมและรายด้าน (N = 7)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)	4.86	0.25	มากที่สุด
2. การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing)	4.75	0.38	มากที่สุด
3. ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency)	4.76	0.23	มากที่สุด
4. มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective)	4.79	0.35	มากที่สุด
โดยรวม	4.79	0.30	มากที่สุด

จากตาราง 17 พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยรวม มีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่าทุกองค์ประกอบ มีระดับความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

ผลการศึกษาดัชนีภาวะผู้นำที่แท้จริงบริหารสถานศึกษาเอกชน ยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏดังตาราง 18-21

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) จำแนกตามรายชื่อและโดยรวมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 7)

ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1. ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามความเป็นจริง	5.00	0.00	มากที่สุด
2. รับรู้และยอมรับในจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง	5.00	0.00	มากที่สุด
3. สามารถนำจุดด้อยของตนเองมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้	4.71	0.49	มากที่สุด
4. เข้าใจในความแตกต่างของบุคคลและยอมรับได้	5.00	0.00	มากที่สุด
5. เข้าใจถึงผลกระทบของตนเองที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	4.86	0.38	มากที่สุด
6. สามารถรับฟังความคิดเห็นที่เป็นด้านลบของตนเองได้	4.86	0.38	มากที่สุด
7. สามารถควบคุมการแสดงอารมณ์จากสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจได้	4.57	0.53	มากที่สุด
โดยรวม	4.86	0.25	มากที่สุด

จากตาราง 18 พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ในด้านการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่า มีทุกตัวบ่งชี้มีระดับความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตาราง 19 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านการประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) จำแนกตามรายชื่อและโดยรวมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 7)

ด้านการประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1.เปิดโอกาสให้ที่ประชุมแสดงความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสม	4.71	0.49	มากที่สุด
2.มีการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ	4.57	0.53	มากที่สุด
3.ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ที่แสดงถึงความเชื่อมั่นว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง	4.71	0.49	มากที่สุด
4.ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ	5.00	0.00	มากที่สุด
โดยรวม	4.75	0.38	มากที่สุด

จากตาราง 19 พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ในด้านการประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่า มีทุกตัวบ่งชี้มีระดับความเหมาะสมในระดับมากที่สุด



ตาราง 20 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) จำแนกตามรายชื่อและโดยรวมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 7)

ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1.ชี้แจงข้อมูลที่ต้องรับทราบร่วมกันอย่างทั่วถึง	4.43	0.53	มาก
2.แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเปิดเผย	4.29	0.49	มาก
3.แสดงการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูดของตนเอง	5.00	0.00	มากที่สุด
4.แสดงถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ในสถานการณ์วิกฤต	4.86	0.38	มากที่สุด
5.ส่งเสริมให้บุคลากรไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน	5.00	0.00	มากที่สุด
6.ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของครู	5.00	0.00	มากที่สุด
โดยรวม	4.76	0.23	มากที่สุด

จากตาราง 20 พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ใน ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่า มีทุกตัวบ่งชี้มีระดับความเหมาะสมในระดับมากที่สุด



ตาราง 21 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) จำแนกตามรายชื่อและโดยรวมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 7)

ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective)	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1.แสดงออกถึงการมีค่านิยมที่ถูกต้องเหมาะสมกับบริบทและสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร	4.71	0.49	มากที่สุด
2.พฤติกรรมการบริหารงานที่แสดงถึงการเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม	5.00	0.00	มากที่สุด
3.ตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลเชิงจริยธรรม(ethical reasoning)เป็นเกณฑ์	4.75	0.53	มากที่สุด
4.พฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นคนดี ปฏิบัติตนตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ	4.86	0.38	มากที่สุด
โดยรวม	4.79	0.35	มากที่สุด

จากตาราง 21 พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ใน ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่า มีทุกตัวบ่งชี้มีระดับความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

ผลการประเมินค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยใช้แบบประเมิน (Rating scale) ปรากฏดังตาราง 22



ตาราง 22 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบประสิทธิผล  
ต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนโดยรวมและรายด้าน (N = 7)

องค์ประกอบของประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษา เอกชน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
1.ด้านคุณภาพนักเรียน	4.90	0.25	มากที่สุด
2.ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา	4.65	0.34	มากที่สุด
3.ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา	4.83	0.38	มากที่สุด
4.ด้านพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญ	4.76	0.43	มากที่สุด
5.ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู	4.86	0.38	มากที่สุด
6.ด้านบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก	4.80	0.45	มากที่สุด
โดยรวม	4.80	0.37	มากที่สุด

จากตาราง 22 พบว่า องค์ประกอบประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน  
โดยรวมมีระดับความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า  
ทุกองค์ประกอบมีระดับความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

ผลการศึกษาตัวบ่งชี้ประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ยืนยันโดย  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏดังตาราง 23-28

ตาราง 23 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบประสิทธิผล  
ต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านคุณภาพนักเรียน จำแนกตามรายข้อและโดยรวมตาม  
ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 7)

ด้านคุณภาพนักเรียน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
1.มีความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้ สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางอย่างเหมาะสม	4.86	0.38	มากที่สุด
2.ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ	4.86	0.38	มากที่สุด
3.ส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน	5.00	0.00	มากที่สุด
โดยรวม	4.90	0.25	มากที่สุด

จากตาราง 23 พบว่า ประสิทธิภาพต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนใน ด้านคุณภาพนักเรียน โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่า มีทุกตัวบ่งชี้มีระดับความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

ตาราง 24 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา จำแนกตามรายข้อและโดยรวมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 7)

ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1.การพัฒนาองค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่มีการใช้แผนกลยุทธ์อย่างเหมาะสม	4.71	0.49	มากที่สุด
2.การพัฒนาองค์กรมีลักษณะที่เกิดจากการร่วมมือของสมาชิกทุกคนใน องค์กร สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	4.86	0.38	มากที่สุด
3.การปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น	5.00	0.00	มากที่สุด
4.การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กรในเรื่องของค่านิยมของคน	4.29	0.49	มากที่สุด
5.การพัฒนากระบวนการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด	4.43	0.53	มากที่สุด
6.มีการส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงบวก	5.00	0.00	มากที่สุด
7.พัฒนาให้เกิดกลุ่มเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้	4.29	0.49	มากที่สุด
โดยรวม	4.65	0.34	มากที่สุด

จากตาราง 24 พบว่า ประสิทธิภาพต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนในด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่า มีทุกตัวบ่งชี้มีระดับความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

ตาราง 25 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบประสิทธิผล  
ต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา  
จำแนกตามรายชื่อและโดยรวมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 7)

ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความ เหมาะสม
1.การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับวิเคราะห์ปัญหา แยกแยะและทำความเข้าใจปัญหา	5.00	0.00	มากที่สุด
2.การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับรวบรวมข้อมูลมาให้มาก ที่สุดและเป็นข้อมูลที่แท้จริง	4.86	0.38	มากที่สุด
3.การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการหาทางเลือกในการ แก้ไขปัญหาวัยหลากหลาย	4.57	0.53	มากที่สุด
4.การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการคิดเชิงหลักการ ตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุด	4.86	0.38	มากที่สุด
5.ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับ การประเมินผลและนำมาทำแผนพัฒนาในการปรับปรุงแก้ไข ต่อไป	4.86	0.38	มากที่สุด
โดยรวม	4.83	0.38	มากที่สุด

จากตาราง 25 พบว่า ประสิทธิภาพต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนในด้านความสามารถ  
ในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณา  
เป็นรายตัวบ่งชี้พบว่าทุกตัวบ่งชี้มีระดับความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 26 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญ จำแนกตามรายชื่อและโดยรวมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 7)

ด้านพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1.การพัฒนาแผนปฏิบัติการโดยใช้ SOAR และกำกับติดตามด้วย BSC.	4.86	0.38	มากที่สุด
2.การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับที่แผนช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างรวดเร็วลดความซ้ำซ้อน ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และงานเสร็จทันเวลา	4.86	0.38	มากที่สุด
3.พัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับแผนที่ช่วยให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถประสานงาน และเป็นพันธสัญญาในการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กร เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และความอยู่รอดขององค์กรร่วมกัน	4.57	0.53	มากที่สุด
โดยรวม	4.76	0.43	มากที่สุด

จากตาราง 26 พบว่า ประสิทธิภาพต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนใน ด้านพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญ โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่า มีทุกตัวบ่งชี้มีระดับความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

ตาราง 27 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู จำแนกตามรายชื่อและโดยรวมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 7)

ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1.การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของครู	4.86	0.38	มากที่สุด

ตาราง 27 (ต่อ)

ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
2.ให้ความสำคัญกับเกณฑ์ในการประเมินผลปฏิบัติงานของครูที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้	4.86	0.38	มากที่สุด
3.ให้ความสำคัญกับค่านิยมขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู	4.86	0.38	มากที่สุด
4.พัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการเลื่อนระดับขั้นเงินเดือน	4.86	0.38	มากที่สุด
โดยรวม	4.86	0.38	มากที่สุด

จากตาราง 27 พบว่า ประสิทธิภาพต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนใน ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่า มีทุกตัวบ่งชี้มีระดับความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

ตาราง 28 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบประสิทธิภาพต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก จำแนกตามรายข้อ และโดยรวมตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ (N = 7)

ด้านบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
1.สร้างความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความมั่นคงของบุคลากรทุกระดับ	4.86	0.38	มากที่สุด
2.ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาบรรยากาศที่ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง	4.71	0.76	มากที่สุด
3.ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก	4.86	0.38	มากที่สุด

ตาราง 28 (ต่อ)

ด้านบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความเหมาะสม
4.ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ให้ครูและบุคลากรขององค์กร	4.57	0.53	มากที่สุด
5.ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการมอบงานที่มีความหมายให้บุคลากร	4.86	0.38	มากที่สุด
6.ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนา กฎ กติกา มารยาท ขององค์กรและการทำงานร่วมกัน	4.86	0.38	มากที่สุด
7.ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และบุคลากรกับองค์กร	4.86	0.38	มากที่สุด
โดยรวม	4.80	0.45	มากที่สุด

จากตาราง 28 พบว่า ประสิทธิภาพต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนในด้านบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่า มีทุกตัวบ่งชี้มีระดับความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

ระยะที่ 2 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิภาพต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

2.1 ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิภาพต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือแบ่งเป็น 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 คือข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 คือ สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิภาพต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

2.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นการศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเอกชน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลการวิจัยจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 340 คน ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 340 คน คิดเป็นร้อยละ 100% ปรากฏดังตาราง 29

ตาราง 29 ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามวุฒิการศึกษาตำแหน่งในสถานศึกษา  
ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน

ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบ แบบสอบถาม	N = 340 จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
1.ชาย	266	78.2
2.หญิง	74	21.8
รวม	340	100
<b>อายุ</b>		
น้อยกว่า 25 ปี	0	0
25 – 35 ปี	40	11.8
36 – 45 ปี	182	53.5
46 ปี ขึ้นไป	118	34.5
รวม	340	100
<b>ระดับการศึกษา</b>		
ปริญญาตรี	0	0
ปริญญาโท	202	59.4
ปริญญาเอก	138	40.6
รวม	340	100
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
น้อยกว่า 5 ปี	0	0
5 – 10 ปี	101	29.7
11 – 15 ปี	163	47.9
16 ปี ขึ้นไป	76	22.4
รวม	340	100

จากตาราง 29 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ระดับการศึกษาส่วนใหญ่  
จบการศึกษาระดับปริญญาโท และมีประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

2.1.2 ผลการวิเคราะห์ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงฯสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน จำนวน 340 คน ปรากฏดังตาราง 30-41

การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้วิจัยได้ทำการประเมินความต้องการจำเป็น เพื่อจัดลำดับความสำคัญ และเป็นข้อมูล เพื่อวางแผนในการกำหนดโปรแกรมหรือกิจกรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ผลการวิเคราะห์การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนตามวิธี Modified Priority Needs Index (PNI<sub>modified</sub>) ปรากฏดังตาราง 30

ตาราง 30 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) และลำดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงฯ โดยรวมและเป็นรายด้าน

องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง	สภาพปัจจุบัน (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับที่
1. การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)	3.06	4.03	0.32	2
2. การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing)	3.19	4.16	0.30	4
3. ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency)	3.10	4.06	0.31	3
4. มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective)	3.11	4.16	0.34	1

จากตาราง 30 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน มีค่าใกล้เคียงกันเมื่อเรียงลำดับความต้องการ เรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มุมมองเชิงจริยธรรมในตน การตระหนักรู้ในตนเอง ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ และการประมวลผลที่สมดุล ตามลำดับ



ตาราง 31 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)

ข้อ	ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	
การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)								
1	ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามความเป็นจริง	3.00	0.86	ปานกลาง	4.01	0.10	มาก	0.34
2	รับรู้และยอมรับในจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง	3.01	0.91	ปานกลาง	4.01	0.13	มาก	0.33
3	สามารถนำจุดด้อยของตนเองมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้	3.09	0.86	ปานกลาง	4.03	0.18	มาก	0.30
4	เข้าใจในความแตกต่างของบุคคลและยอมรับได้	3.12	0.89	ปานกลาง	4.05	0.21	มาก	0.30
5	เข้าใจถึงผลกระทบของตนเองที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	3.09	0.84	ปานกลาง	4.04	0.20	มาก	0.31
6	สามารถรับฟังความคิดเห็นที่เป็นด้านลบของตนเองได้	3.03	0.86	ปานกลาง	4.02	0.15	มาก	0.33
7	สามารถควบคุมการแสดงอารมณ์จากสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจได้	3.09	0.86	ปานกลาง	4.05	0.22	มาก	0.31
	โดยรวม	3.06	0.87	ปานกลาง	4.03	0.17	มาก	0.32

จากตาราง 31 พบว่าสภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ในองค์ประกอบการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่าอยู่ในระดับน้อย 7 ตัวบ่งชี้ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับมาก จำนวน 7 ตัวบ่งชี้

ตาราง 32 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านการประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing)

ข้อ	ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	
การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing)								
1	เปิดโอกาสให้ที่ประชุมแสดงความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสม	3.14	0.64	ปานกลาง	4.10	0.30	มากที่สุด	0.31
2	การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ	3.16	0.78	ปานกลาง	4.10	0.30	มากที่สุด	0.30
3	ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ที่แสดงถึงความเชื่อมั่นว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง	3.25	0.64	ปานกลาง	4.24	0.42	มากที่สุด	0.30
4	ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ	3.18	0.65	ปานกลาง	4.20	0.40	มากที่สุด	0.32
โดยรวม		3.18	0.68	ปานกลาง	4.16	0.36	มากที่สุด	0.31

จากตาราง 32 พบว่าสภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ในองค์ประกอบการประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 4 ตัวบ่งชี้ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่ามีการภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับมาก จำนวน 4 ตัวบ่งชี้

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 33 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency)

ข้อ	2.1 ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	
ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency)								
1	ชี้แจงข้อมูลที่ต้องรับทราบร่วมกันอย่างทั่วถึง	3.12	0.57	ปานกลาง	4.05	0.21	มาก	0.30
2	แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเปิดเผย	3.11	0.57	ปานกลาง	4.05	0.22	มาก	0.30
3	แสดงการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูดของตนเอง	3.12	0.57	ปานกลาง	4.05	0.22	มาก	0.30
4	แสดงถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ในสถานการณ์วิกฤต	3.11	0.57	ปานกลาง	4.07	0.26	มาก	0.31
5	ส่งเสริมให้บุคลากรไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน	3.01	0.71	ปานกลาง	4.07	0.26	มาก	0.35
6	ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของครู	3.12	0.57	ปานกลาง	4.07	0.26	มาก	0.30
โดยรวม		3.10	0.59	ปานกลาง	4.06	0.24	มาก	0.31

จากตาราง 33 พบว่าสภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ในองค์ประกอบด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 6 ตัวบ่งชี้ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่ามีความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ในระดับมาก จำนวน 6 ตัวบ่งชี้

พูน ปรณ ทิโต ชีเว

ตาราง 34 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำที่แท้จริง  
ที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมในตน  
(Internalized moral perspective)

ข้อ	ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาเอกชน	สภาพปัจจุบัน (D)			สภาพที่พึงประสงค์ (I)			PNI
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	
มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective)								
1	แสดงออกถึงการมีค่านิยมที่ถูกต้อง เหมาะสมในการเป็นผู้นำ	3.01	0.81	ปานกลาง	4.10	0.30	มาก	0.36
2	มีพฤติกรรมการบริหารงานที่แสดงถึงการ เป็นบุคคลที่มีคุณธรรม	3.14	0.78	ปานกลาง	4.10	0.30	มาก	0.31
3	ตัดสินใจโดยใช้หลักความถูกต้องชอบธรรม เป็นเกณฑ์	3.19	0.63	ปานกลาง	4.24	0.42	มาก	0.33
4	มีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นคน ดี ปฏิบัติตนตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ	3.09	0.69	ปานกลาง	4.20	0.40	มาก	0.36
	โดยรวม	3.11	0.73	ปานกลาง	4.16	0.36	มาก	0.34

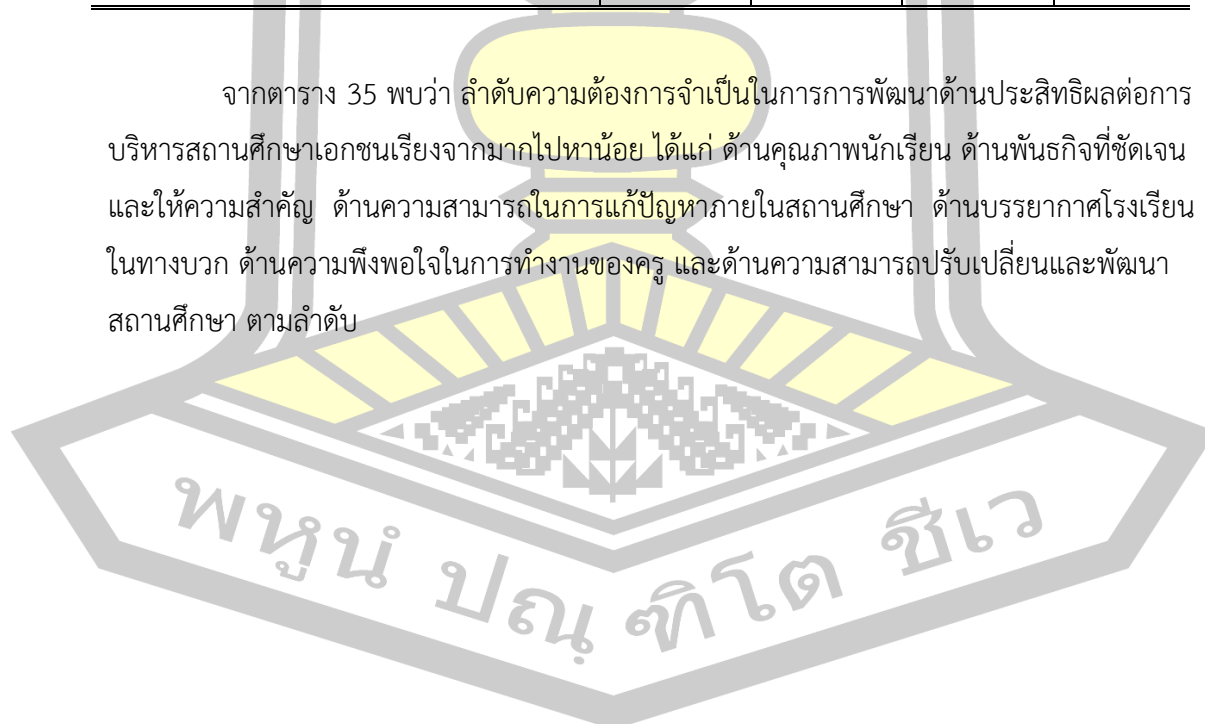
จากตาราง 34 พบว่าสภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน  
ในองค์ประกอบด้านมุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) โดยรวม  
อยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 4 ตัวบ่งชี้ ส่วนสภาพที่  
พึงประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับมาก  
ที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับมาก จำนวน 4 ตัวบ่งชี้

พหุบัณฑิต ชีวะ

ตาราง 35 ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน (D) ค่าเฉลี่ยสภาพที่พึงประสงค์ (I) ค่าดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI<sub>modified</sub>) และลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

องค์ประกอบมีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน	สภาพปัจจุบัน (D)	สภาพที่พึงประสงค์ (I)	PNI <sub>modified</sub>	ลำดับที่
1. ด้านคุณภาพนักเรียน	3.10	4.95	0.60	1
2. ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา	3.18	4.85	0.53	6
3. ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา	3.08	4.90	0.59	3
4. ด้านพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญ	3.10	4.97	0.60	2
5. ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู	3.18	4.90	0.54	5
6. ด้านบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก	3.16	4.89	0.54	4

จากตาราง 35 พบว่า ลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาด้านประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านคุณภาพนักเรียน ด้านพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา ด้านบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู และด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา ตามลำดับ



ตาราง 36 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านคุณภาพนักเรียน

ข้อ	2.2 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ พฤติกรรม	
ด้านคุณภาพนักเรียน								
1	มีความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางอย่างเหมาะสม	3.19	0.79	ปานกลาง	4.95	0.22	มากที่สุด	0.55
2	ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ	3.03	0.79	ปานกลาง	4.90	0.30	มากที่สุด	0.62
3	ส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน	3.09	0.79	ปานกลาง	5.00	0.00	มากที่สุด	0.62
โดยรวม		3.10	0.79	ปานกลาง	4.95	0.17	มากที่สุด	0.60

จากตาราง 36 พบว่าสภาพปัจจุบัน ของประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ในองค์ประกอบด้านคุณภาพนักเรียน โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 3 ตัวบ่งชี้ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในด้านประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่า มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับมากที่สุด จำนวน 3 ตัวบ่งชี้

พหุ ประถมศึกษา

ตาราง 37 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา

ข้อ	2.2 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	
ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา								
1	การพัฒนาองค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่มีการใช้แผนกลยุทธ์อย่างเหมาะสม	3.30	0.88	ปานกลาง	4.79	0.41	มากที่สุด	0.45
2	การพัฒนาองค์กรมีลักษณะที่เกิดจากการร่วมมือของสมาชิกทุกคนใน องค์กร สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	3.25	0.95	ปานกลาง	4.93	0.25	มากที่สุด	0.52
3	การปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มผล การปฏิบัติงานให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น	3.09	0.79	ปานกลาง	4.70	0.46	มากที่สุด	0.52
4	การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กรในเรื่องของค่านิยมของ คน	3.16	0.71	ปานกลาง	4.74	0.44	มากที่สุด	0.50
5	การพัฒนากระบวนการที่ก่อให้เกิด ประสิทธิภาพมากที่สุด	3.29	0.70	ปานกลาง	4.90	0.30	มากที่สุด	0.49
6	มีการส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเชิงบวก	3.14	0.73	ปานกลาง	4.91	0.29	มากที่สุด	0.56
7	พัฒนาให้เกิดกลุ่มเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้	3.00	0.86	ปานกลาง	4.96	0.18	มากที่สุด	0.65
	โดยรวม	3.18	0.80	ปานกลาง	4.85	0.33	มากที่สุด	0.53

จากตาราง 37 พบว่าสภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ในองค์ประกอบด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 8 ตัวบ่งชี้ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่ามีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับมากที่สุดจำนวน 8 ตัวบ่งชี้

ตาราง 38 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา

ข้อ	2.2 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	
ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา								
1	การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับวิเคราะห์ปัญหาแยกแยะและทำความเข้าใจปัญหา	3.02	0.86	ปานกลาง	4.95	0.22	มากที่สุด	0.64
2	การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับรวบรวมข้อมูลมาให้มากที่สุดและเป็นข้อมูลที่แท้จริง	3.05	0.85	ปานกลาง	4.95	0.22	มากที่สุด	0.62
3	การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาไว้หลากหลาย	3.06	0.80	ปานกลาง	4.95	0.22	มากที่สุด	0.62
4	การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการคิดเชิงหลักการตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุด	3.09	0.79	ปานกลาง	4.76	0.43	มากที่สุด	0.54
5	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลและนำมาทำแผนพัฒนาในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป	3.20	0.64	ปานกลาง	4.92	0.27	มากที่สุด	0.54
	โดยรวม	3.08	0.79	ปานกลาง	4.90	0.27	มากที่สุด	0.53

จากตาราง 38 พบว่าสภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ในองค์ประกอบด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 5 ตัวบ่งชี้ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับมากที่สุด จำนวน 5 ตัวบ่งชี้



ตาราง 39 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญ

ข้อ	2.2 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	
ด้านพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญ								
1	การพัฒนาแผนปฏิบัติการโดยใช้ SOAR และกำกับติดตามด้วย BSC.	3.09	0.69	ปานกลาง	4.99	0.08	มากที่สุด	0.62
2	การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับที่แผนช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ลดความซ้ำซ้อน ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และงานเสร็จทันเวลา	3.19	0.79	ปานกลาง	4.95	0.22	มากที่สุด	0.55
3	การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับแผนที่ช่วยให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถประสานงาน และเป็นพันธสัญญาในการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กร เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และความอยู่รอดขององค์กรร่วมกัน	3.03	0.79	ปานกลาง	4.98	0.14	มากที่สุด	0.64
โดยรวม		3.10	0.76	ปานกลาง	4.97	0.15	มากที่สุด	0.60

จากตาราง 39 พบว่าสภาพปัจจุบัน ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ในองค์ประกอบด้านพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญ โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 3 ตัวบ่งชี้ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่ามีการภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับมากที่สุด จำนวน 3 ตัวบ่งชี้

ตาราง 40 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู

ข้อ	2.2 ประสิทธิผลของสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	
ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู								
1	การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของครู	3.29	0.88	ปานกลาง	4.90	0.30	มากที่สุด	0.49
2	ให้ความสำคัญกับเกณฑ์ในการประเมินผลปฏิบัติงานของครูที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้	3.24	0.95	ปานกลาง	4.94	0.24	มากที่สุด	0.52
3	ให้ความสำคัญกับค่านิยมขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู	3.06	0.89	ปานกลาง	4.88	0.33	มากที่สุด	0.59
4	พัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการเลื่อนระดับขั้นเงินเดือน	3.10	0.88	ปานกลาง	4.87	0.34	มากที่สุด	0.57
โดยรวม		3.18	0.90	ปานกลาง	4.90	0.30	มากที่สุด	0.54

จากตาราง 40 พบว่าสภาพปัจจุบัน ของประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ในด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 4 ตัวบ่งชี้ ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่า มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับมากที่สุด จำนวน 4 ตัวบ่งชี้

พูน ปรณ ทิโต ชีเว

ตาราง 41 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก

ข้อ	2.2 ประสิทธิภาพของสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	
ด้านบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก								
1	สร้างความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความมั่นคงของบุคลากรทุกระดับ	3.18	0.79	ปานกลาง	4.95	0.21	มากที่สุด	0.56
2	ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาบรรยากาศที่ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง	3.03	0.79	ปานกลาง	4.93	0.26	มากที่สุด	0.63
3	ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก	3.09	0.79	ปานกลาง	4.95	0.22	มากที่สุด	0.60
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างพลังอำนาจ(Empowerment)ให้ครูและบุคลากรขององค์กร	3.30	0.88	ปานกลาง	4.89	0.32	มากที่สุด	0.48
5	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการมอบงานที่มีความหมายให้บุคลากร	3.25	0.95	ปานกลาง	4.82	0.39	มากที่สุด	0.48
6	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนา กฎ กติกา มารยาท ขององค์กรและการทำงานร่วมกัน	3.09	0.79	ปานกลาง	4.83	0.38	มากที่สุด	0.57
7	ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และบุคลากรกับองค์กร	3.16	0.71	ปานกลาง	4.89	0.32	มากที่สุด	0.55
	โดยรวม	3.16	0.81	ปานกลาง	4.89	0.30	มากที่สุด	0.54

จากตาราง 41 พบว่าสภาพปัจจุบัน ของประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ในด้านบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก โดยรวมอยู่ในระดับน้อย เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง 7 ตัวบ่งชี้ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายตัวบ่งชี้พบว่า มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับมากที่สุด จำนวน 7 ตัวบ่งชี้

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

การวิเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย การประชุมปฏิบัติการ การเรียนรู้ด้วยตนเอง 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) 2) การประชุมเชิงปฏิบัติการ(Workshop) 3) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) 4) การพัฒนาจากประสบการณ์การปฏิบัติจริง(On the Job Experience) และ 5) การให้คำปรึกษา(mentoring) โดยสามารถเลือกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 340 คน ดังเสนอในตาราง 42

ตาราง 42 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

วิธีการเสริมสร้างสมรรถนะครู	N = 340	
	ความถี่	ร้อยละ
1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - Learning)	125	14.4
2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	269	31.1
3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)	116	13.4
4. การพัฒนาจากประสบการณ์การปฏิบัติจริง (On the Job Experience)	204	23.5
5. การให้คำปรึกษา (mentoring)	151	17.4
	865	100.00

จากตาราง 42 แสดงว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม สามารถเรียงจากมากไปน้อยตามลำดับ คือ การประชุมปฏิบัติการ(Workshop) การพัฒนาจากประสบการณ์การปฏิบัติจริง (On the Job Experience) การให้คำปรึกษา(mentoring) การเรียนรู้ด้วยตนเอง(Self - Learning) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้(Knowledge Sharing) ตามลำดับ

ระยะที่ 3 ผลการการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาดูงานโรงเรียนที่เป็นแบบอย่างได้เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

ในขั้นนี้ผู้วิจัยได้ขอไปศึกษาดูงานโรงเรียนที่เป็นแบบอย่างได้เกี่ยวกับการจัดการความรู้ด้านวิชาการ จำนวน 3 โรงเรียน โดยผู้วิจัยได้ไปศึกษาดูงานเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานภาวะผู้นำที่ต้องใช้ภาวะผู้นำ โดยใช้การสังเกตการบริหารงานเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ปรากฏผล ดังต่อไปนี้

โรงเรียนเมทนิล เป็นโรงเรียนเอกชนหลักสูตรนานาชาติ มีเนื้อที่กว่า 11 ไร่ริมถนนเลี่ยงเมือง ขอนแก่น-กาฬสินธุ์ ตำบลเมืองเก่า อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น เพื่อเป็นสถานที่บ่มเพาะบุคลากรแห่งใหม่ของจังหวัดขอนแก่น ภายใต้ การรังสรรค์ของอาจารย์อรรถ สันติเมทนิล โดยการคัดสรรคณาจารย์ และบุคลากรมีอาชีพทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศ ที่มากประสบการณ์ ผู้วิจัยได้ขอศึกษาดูงานอย่างเป็นทางการในวันที่ 11 กรกฎาคม 2562 โดยจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ล่วงหน้า พบว่า ผู้บริหารมีความโดดเด่นในด้านภาวะผู้นำ ได้รับรางวัลมากมายด้านผู้นำและด้านผู้บริหาร นอกจากนี้ยังพบว่าโรงเรียนมีผลการทดสอบระดับชาติ (O-Net) ปีการศึกษา 2561 ชั้น ป.6 สูงกว่าระดับประเทศ ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ อีกทั้งโรงเรียนยังมีหลักสูตรที่เน้นด้านภาษา และเทคนิคการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญการจัดการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับการพัฒนาทางสมอง การจัดการความรู้ เป็นต้น ดังนั้นจึงเป็นโรงเรียนที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

โรงเรียนอนุบาลน้องหญิง อ.ตระการพืชผล จ.อุบลราชธานี เป็นโรงเรียนเอกชนซึ่งผู้วิจัยได้ขอศึกษาดูงานอย่างเป็นทางการในวันที่ 15 กรกฎาคม 2562 โดยจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ล่วงหน้า พบว่าผู้บริหารเป็นผู้บริหารต้นแบบที่ได้รับรางวัลด้านผู้บริหารอย่างมากมาย เป็นผู้นำที่อุทิศตนเพื่อส่วนรวมที่สามารถยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาของนักเรียนได้อย่างดีเยี่ยม และมีหลายวิชาที่มีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงกว่าระดับประเทศ ถือเป็นคุณค่าที่ให้กับวงการการศึกษาไทย ไม่ว่าจะอยู่ในเมือง ในป่าเขา หรือในถิ่นทุรกันดาร การศึกษาเอกชนก็สามารถช่วยรัฐจัดการศึกษาเพื่อสร้างโอกาสและความเท่าเทียมได้ในทุกพื้นที่ โรงเรียนอนุบาลน้องหญิง มีการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนแบบผสมผสาน "Nongying Model" ตามแนวคิด High Scope เน้นการเรียนรู้แบบลงมือทำผ่านการเล่นที่หลากหลาย ทั้งยังเป็นโรงเรียนส่งเสริมการคิด Thinking School ที่มุ่งพัฒนากระบวนการคิด และการเรียนรู้ ให้นักเรียนถึงขีดสุดของศักยภาพการจัดการกิจกรรมที่หลากหลาย การปรับปรุงสภาพแวดล้อม และบรรยากาศของสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ นอกจากนี้ ยังเสริมสร้างสติปัญญาด้านคณิตศาสตร์ ด้วยหลักสูตร ORGO จากออสเตรเลีย และคิดเลขเร็วของ

Brain Balancing รวมทั้งปูพื้นฐานภาษาอังกฤษด้วย English Program หลักสูตร B.E.S.L (Bilingual Education English for a Second Language) และในส่วนของครูนั้น ได้มีการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพในด้านต่าง ๆ อย่างรอบด้าน

โรงเรียนพระกุมารร้อยเอ็ด เป็นโรงเรียนเอกชน ซึ่งแบ่งเป็น 3 แผนก คือแผนกอนุบาล แผนกประถมศึกษา แผนกมัธยมศึกษา ตั้งอยู่เลขที่ 218 ถนนรอบเมือง ตำบลรอบเมือง อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ร้อยเอ็ดเขต 1 เปิดสอนตั้งแต่ระดับอนุบาล 1 ถึงระดับ มัธยมศึกษาปีที่ 6 ตั้งอยู่บริเวณชานเมืองร้อยเอ็ด อยู่สองฝั่งถนนเลี้ยวเมือง ผู้วิจัยได้ขอศึกษาดูงานอย่างเป็นทางการในวันที่ 22 กรกฎาคม 2562 โดยจัดทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ล่วงหน้า พบว่า ผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญยิ่งและเป็นต้นแบบของบุคลากรทุกคน ผู้บริหารได้รับรางวัลด้านผู้บริหารและผู้นำมากมาย และเป็นผู้บริหารที่ทุกคนยอมรับด้วยการบริหารงานหลายโรงเรียนในเครือข่ายชมรมทออุบลราชธานี ผู้บริหารโรงเรียนได้แนะนำโรงเรียน พาย่ียมชมอาคารสถานที่ทุกอาคาร ห้องเรียนทุกระดับผู้วิจัยได้สังเกตตามเครื่องมือที่เตรียมไว้แล้ว ตลอดทั้งมีการสอบถามผู้บริหารและครูผู้สอนเพิ่มเติมพบว่า โรงเรียนพระกุมารร้อยเอ็ด จัดการเรียนการสอนสำหรับเด็กในวัยเตรียมอนุบาลถึงมัธยมศึกษาตอนปลาย แบ่งเป็น 3 แผนก คือแผนกอนุบาล แผนกประถมศึกษา แผนกมัธยมศึกษา โรงเรียนมีผลการทดสอบระดับชาติ (O-Net) ปีการศึกษา 2561 ชั้น ป.6 และ ม.6 สูงกว่าระดับประเทศ ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ อีกทั้งโรงเรียนยังมีหลักสูตรที่เน้นด้านภาษาและคุณธรรม ภายในห้องเรียนที่มีความโปร่งสบาย และพื้นที่สีเขียวภายนอกห้องเรียนที่เด็กๆ จะได้สนุกสนานเพลิดเพลินกับการออกกำลังกาย เล่นกีฬาหลากหลายชนิด เรียนรู้ธรรมชาติและระบบนิเวศ ทำกิจกรรมต่างๆ รวมถึงเป็นพื้นที่และโอกาสแห่งการเรียนรู้ของเด็กๆ ครู พ่อแม่ ผู้ปกครอง และทุกคนในชุมชน โรงเรียนพระกุมารร้อยเอ็ด เป็นโรงเรียนที่มีวิธีการจัดการเรียนรู้ และจัดหลักสูตรที่มุ่งหวังให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะนิสัยที่ดีงาม โรงเรียนเน้นการบูรณาการในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และกิจกรรมเสริมในด้านต่างๆ นอกจากนั้นยังส่งเสริมให้ครูได้ดำเนินการจัดการความรู้อย่างต่อเนื่อง เน้นการสร้างความรู้ มีการจัดเก็บความรู้อย่างเป็นระบบ ส่งเสริมให้ครูได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนความรู้ และสามารถนำความรู้ไปใช้ในการส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง

2. ผลจากการศึกษาดูงานโรงเรียนที่เป็นแบบอย่างได้เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ปรากฏผล ดังต่อไปนี้

2.1 ผลการสัมภาษณ์ (แบบสัมภาษณ์) การศึกษาดูงานโรงเรียนที่เป็นแบบอย่างได้เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

2.1.1 องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)

“...เป็นสิ่งสำคัญต้องให้ความรักและเมตตาต่อตนเองก่อนเป็นจุดเริ่มต้น การนำ คือนำตนเองก่อนเสมอและเข้าใจถึงผลกระทบของตนเองที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เมื่อเรามีความปรารถนาที่ดีต่อผู้อื่นและตนเอง และส่งผลการทำงานต่อเป้าหมายขององค์กร ควรพัฒนาตนเองไปสู่ความสำเร็จและเข้าใจผลกระทบของตนเองที่มีต่อผู้อื่น คิดแตกต่างกัน เราได้แล้วสิ่งให้ที่มีประโยชน์จึงนำไปปรับปรุงแก้ไข...”

(โรงเรียนที่ 1, วันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2562 : การสัมภาษณ์)

“...การตระหนักรู้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญ เพราะโรงเรียนเอกชนปรับตัวอยู่เสมอ รอบครอบระวังตัว โดยรู้จักจุดเด่นจุดด้อยของตนเองและพัฒนาจุดด้อย และตั้งเป้าหมายด้วยความเชื่อมั่น...”

(โรงเรียนที่ 2, วันที่ 19 มีนาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจำเป็นจะต้องมีต้นแบบที่ดีมีเป้าหมาย มีอิโว์แต่ที่สำคัญที่สุดคือต้องมีตนเองอยู่ในเป้าหมายกลุ่มนั้นด้วย ซึ่งปั้นเองอีก 5-10 ปีในอนาคต ซึ่งหมายความว่าต้องพัฒนาตนเองอยู่เสมอ เรียนรู้องค์ความรู้ต่างๆ นั้นให้เป็นด้วยจึงจะนำไปสู่การเป็นผู้นำอย่างแท้จริง...”

(โรงเรียนที่ 3, วันที่ 22 กรกฎาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

สรุป องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) พบว่า ทั้ง 3 โรงเรียนมีการดำเนินการ 7 ประการ ได้แก่ 1) มีประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามความเป็นจริง 2) มีรับรู้และยอมรับในจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง 3) สามารถนำจุดด้อยของตนเองมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้ 4) เข้าใจถึงผลกระทบของตนเองที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 5) สามารถควบคุมการแสดงอารมณ์จากสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจได้ 6) สามารถรับฟังความคิดเห็นที่เป็นด้านลบของตนเองได้ และ พบตัวบ่งชี้เพิ่ม 1 ตัวบ่งชี้ คือ 7) เข้าใจในความแตกต่างของบุคคลและยอมรับได้

#### 2.1.2 องค์ประกอบที่ 2 การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing)

“...การประมวลผลที่ดี ควรไม่บิดเบือนข้อมูล ไม่ใช่ความรู้สึกอคติ การบริหารงานควรรับฟังความคิดเห็นอื่น ประกอบกับการตัดสินใจอย่างเหมาะสมโดยยึดถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ และเชื่อมั่น ...”

(โรงเรียนที่ 1, วันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2562 : การสัมภาษณ์)

“...รับฟังความเห็นต่าง เพื่อใช้ในการตัดสินใจ รวบรวมข้อมูลจริงให้ได้มากที่สุดและมีควรรู้สึกเอียงไปข้างใดข้างหนึ่งอาจไม่สมบูรณ์ร้อยเปอร์เซ็นต์และลองดูก่อนแล้วตัดสินใจความเชื่อมั่นว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งถูกต้องแล้วค่อยปรับตลอดจนรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยใจยุติธรรม คำนึงถึงส่วนรวม...”

(โรงเรียนที่ 2, วันที่ 19 มีนาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...การตัดสินใจด้วยข้อมูลจริง และรับฟังความเห็นต่าง ควรเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นหรือที่ประชุมได้แสดงความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ...”

(โรงเรียนที่ 3, วันที่ 2 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

สรุป องค์ประกอบที่ 2 การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) พบว่า ทั้ง 3 โรงเรียนมีการดำเนินการ 4 ประการ ได้แก่ 1) เปิดโอกาสให้ที่ประชุมแสดงความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสม 2) มีการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ 3) ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ที่แสดงถึงความเชื่อมั่นว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง 4) ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ

### 2.1.3 องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency)

“...ผู้บริหารจำเป็นต้องอย่างยิ่งคือจริงใจ โปร่งใส ไร้อคติ แสดงความคิดเห็นแบบตรงไปตรงมา เพื่อให้เข้าใจทั่วกัน ...”

(โรงเรียนที่ 2, วันที่ 19 มีนาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ความสำคัญของข้อนี้คือสร้างความไว้วางใจกัน และสร้างทีมที่มีคุณภาพออกมาให้ได้ ผู้บริหารต้องช่วยแก้ไขสิ่งที่เข้าใจไม่ตรงกันและความขัดแย้ง ระหว่างทำงาน ควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ในสถานการณ์วิกฤต ให้กำลังใจในการทำงานของครูอยู่เสมอ...”

(โรงเรียนที่ 3, วันที่ 2 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ผู้บริหารต้องดึงดูคนเก่งๆ ให้อยู่กับองค์กรให้ได้เป็นสิ่งสำคัญ การสื่อความหมาย ถึงความเป็นตัวตนที่แท้จริง ไม่เสแสร้ง ตั้งแต่แนวคิด ค่านิยม ส่งเสริมให้บุคลากรไว้วางใจ และยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีได้จึงจะสามารถครองใจคนได้...”

(โรงเรียนที่ 4, วันที่ 15 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)



สรุป องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) พบว่า ทั้ง 3 โรงเรียนมีการดำเนินการ 6 ประการ ได้แก่ 1) ชี้แจงข้อมูลที่ต้องรับทราบร่วมกันอย่างทั่วถึง 2) แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเปิดเผย 3) แสดงการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูดของตนเอง 4) แสดงถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ในสถานการณ์วิกฤต 5) ส่งเสริมให้บุคลากรไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน 6) ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของครู

2.1.4 องค์ประกอบที่ 4 มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective)

“...คุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่ฝังใจของผู้บริหารทางการศึกษาโดยเฉพาะเวลาที่ต้องตัดสินใจเรื่อง “คน” คุณธรรมคือสิ่งที่อยู่เบื้องหลังความเป็นผู้นำ เมื่อผู้นำเป็นแบบอย่างของการมีคุณธรรมคนในองค์กรก็จะทำตามเพราะนี่ไม่ใช่สิ่งที่จะหลอกตาคนได้ และผู้ใต้บังคับบัญชา นั้นสามารถบอกได้ภายในไม่กี่สัปดาห์ว่าผู้นำมีคุณธรรมหรือไม่ พวกเขาอาจพร้อมอภัยให้ผู้นำได้หลายเรื่อง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความไม่เก่ง ความไม่รู้ ความไม่มั่นใจ หรือแม้แต่มารยาท แต่พวกเขาจะไม่ยอมอภัยให้ผู้นำที่ไร้คุณธรรม รวมไปถึงไม่ยินยอมอภัยให้ผู้บริหารระดับสูงที่คัดเลือกหัวหน้าคนนั้นเข้ามา ...”

(โรงเรียนที่ 1, วันที่ 19 มีนาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ความเป็นคนดีหลอกคนอื่นไม่ได้ การยึดมั่นในคุณธรรม หลักศาสนา เป็นสิ่งสำคัญในการครองคน ครองงาน เมื่อผู้นำเป็นแบบอย่างของการมีคุณธรรมคนในองค์กรก็จะทำตามและนำมาซึ่งความนับถือกัน และคุณภาพในทการทำงาน...”

(โรงเรียนที่ 2, วันที่ 2 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มุมมองเชิงจริยธรรมในตน การยึดมั่นในคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ถูกต้อง เป็นสิ่งที่สร้างความน่าเชื่อถือให้กับผู้นำ เป็นสิ่งที่จะทำให้ผู้นำข้ามพ้นวิกฤตต่าง ๆ อยู่เหนืออารมณ์ โดยยึดถือความถูกต้องชอบธรรม ต้องฝึกฝนให้เกิดในตนให้ได้...”

(โรงเรียนที่ 3, วันที่ 15 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

สรุป องค์ประกอบที่ 4 มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) พบว่า ทั้ง 3 โรงเรียนมีการดำเนินการ 4 ประการ ได้แก่ 1) แสดงออกถึงการมีค่านิยมที่ถูกต้องเหมาะสมกับบริบทและสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร 2) การบริหารงานที่แสดงถึงการเป็น

บุคคลที่มีคุณธรรม 3) ใช้หลักเหตุผลเชิงจริยธรรม(ethical reasoning)เป็นเกณฑ์ 4) แสดงให้เห็นถึงความ  
ความเป็นคนดี ปฏิบัติตนตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ

2.2 ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก (แบบสัมภาษณ์) การศึกษาคุณภาพโรงเรียนที่เป็น  
แบบอย่างได้เกี่ยวกับประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหาร

### 2.2.1 องค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณภาพนักเรียน

“...ด้านคุณภาพนักเรียนเป็นสิ่งที่สำคัญเอกชน เพราะโรงเรียนเอกชนต้อง  
โดดเด่นด้านคุณภาพนักเรียนอย่างมากเพื่อให้ผู้ปกครองไว้วางใจ พัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับ  
ความต้องการ เพิ่มผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการเพื่อให้เป็นที่ยอมรับและสร้างความแตกต่างทำให้เกิด  
ประโยชน์ต่อนักเรียน...”

(โรงเรียนที่ 1, วันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ด้านคุณภาพนักเรียนเป็นสิ่งที่จำเป็น เนื่องจากเป็นสิ่ง สร้างความ  
แตกต่างจากโรงเรียนของรัฐบาล จึงต้องมุ่งผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ  
ผู้เรียน เพื่อจะได้รับ ความไว้วางใจจากผู้ปกครอง...”

(โรงเรียนที่ 2, วันที่ 19 มีนาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...การที่ผู้จะพัฒนาตนเองนั้นสิ่งสำคัญต้องให้ความรักและเมตตาต่อตนเอง  
ก่อน เมื่อเรามีความปรารถนาที่ดีต่อผู้อื่นและตนเอง จะทำให้เราอบแต่สิ่งดี ๆ ให้ผู้อื่นและตนเอง  
สิ่งเหล่านี้จะดึงดูดความสำเร็จสู่ผู้นำ ตลอดจนฝึกปฏิบัติตนในการเป็นตัวอย่างให้กับผู้อื่นอยู่เสมอ  
จะนำมาสู่ความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจของเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากภายในขยายไป  
ภายนอก...”

(โรงเรียนที่ 3, วันที่ 2 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

สรุป องค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณภาพนักเรียน พบว่า ทั้ง 3 โรงเรียนมีการ  
ดำเนินการ 3 ประการ ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการพัฒนาหลักสูตร  
สถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางอย่างเหมาะสม 2) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญ  
กับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ 3) ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้นักเรียน มีคุณลักษณะที่  
พึงประสงค์ของผู้เรียน

### 2.2.2 องค์ประกอบที่ 2 ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา

“...ความสามารถปรับตัวเป็นสิ่งที่จำเป็นในปัจจุบัน สภาพปัจจุบันที่มีการแข่งขันอย่างสูง ทำให้ปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา จึงต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้...”

(โรงเรียนที่ 1, วันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2562 : การสัมภาษณ์)

“...การปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องทำอยู่เสมอ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หากไม่ปรับตัวก็จะทำให้ไม่สามารถแข่งขันได้และล้าหลัง การพัฒนาการทำงานเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น...”

(โรงเรียนที่ 2, วันที่ 19 มีนาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...การปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษาเป็นสิ่งที่จำเป็น ทุกองค์กรต้องการพัฒนาการทำงานเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น บุคลากรก็เช่นกันต้องพัฒนาให้มีศักยภาพสูงขึ้น ...”

(โรงเรียนที่ 3, วันที่ 2 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

สรุป องค์ประกอบที่ 2 ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา พบว่า ทั้ง 3 โรงเรียนมีการดำเนินการ 7 ประการ ได้แก่ 1) พัฒนางค์กรที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยใช้แผนกลยุทธ์อย่างเหมาะสม 2) มีการพัฒนางค์กรมีลักษณะที่เกิดจากการร่วมมือของสมาชิกทุกคนใน องค์กร สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3) การปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น 4) การพัฒนางค์กรที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมส่วนบุคคล 5) มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด 6) ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงบวก 7) มีพัฒนาให้เกิดกลุ่มเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้

### 2.2.3 องค์ประกอบที่ 3 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา

“...แก้ปัญหาภายในสถานศึกษาเกิดขึ้นเสมอ การแก้ไขอย่างรวดเร็ว และมีความเหมาะสม เป็นสิ่งที่จำเป็น โดยต้องเข้าใจปัญหาที่แท้จริงรับฟังข้อเสนอแนะจากส่วนต่าง ๆ แล้วนำมาหาทางแก้ไขพัฒนาต่อไป...”

(โรงเรียนที่ 1, วันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มีปัญหาย่อมต้องต้องแก้ไข เพราะการแก้ปัญหภายในสถานศึกษาสำคัญกับเสถียรภาพภายในองค์กร การแก้ไขต้องไม่มีคติหรือส่วนได้ส่วนเสีย รับฟังความคิดเห็น คิดวิเคราะห์ แยกแยะ และแก้ไขให้ตรงจุด ...”

(โรงเรียนที่ 2, วันที่ 19 มีนาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ปัญหภายในสถานศึกษาเกิดขึ้นได้ตลอด แต่สามารถควบคุมได้ การแก้ปัญหต้องประเมินผลควบคุมไปด้วยและค่อยปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมกับปัญหา รับฟังข้อมูลและความคิดเห็นจากทุกฝ่าย...”

(โรงเรียนที่ 3, วันที่ 2 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

สรุป องค์ประกอบที่ 3 ด้านความสามารถในการแก้ปัญหภายในสถานศึกษาพบว่า ทั้ง 3 โรงเรียนมีการดำเนินการ 5 ประการ ได้แก่ 1) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับวิเคราะห์ปัญหา แยกแยะและทำความเข้าใจปัญหา 2) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับรวบรวมข้อมูลมาให้มากที่สุดและเป็นข้อมูลที่แท้จริง 3) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาไว้หลากหลาย 4) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการคิดเชิงหลักการตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุด 5) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลและนำมาทำแผนพัฒนาในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

#### 2.2.4 องค์ประกอบที่ 4 ด้านพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญ

“...ด้านพันธกิจและเป้าหมายที่ชัดเจนเป็นสิ่งจำเป็น และเป็นสิ่งที่ทำให้ทุกคนในองค์กรมองเห็นเดียวกันมีความฝันและเป็นพลังร่วมกันในการ พัฒนาตนเองและผลักดันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือพันธกิจที่ตั้งเอาไว้...”

(โรงเรียนที่ 1, วันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2562 : การสัมภาษณ์)

“...พันธกิจและเป้าหมายในการทำงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญ เป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรพัฒนาก้าวหน้าได้อย่างทรงพลังและการทำงานที่มีประสิทธิผล ควรให้ความสำคัญกับแผน...”

(โรงเรียนที่ 2, วันที่ 19 มีนาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...สถานศึกษาควรให้ความสำคัญพันธกิจที่ตั้งเอาไว้เนื่องจากเป็น สิ่งที่จะคอยย้ำเตือนว่าองค์กรควรจะเดินต่อไปในทิศทางใด และจะถึงเป้าหมายปลายทางหรือไม่ บุคลากรต้องมีเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาตนเองและองค์กร ...”

(โรงเรียนที่ 3, วันที่ 2 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

สรุป องค์ประกอบที่ 4 ด้านพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญ พบว่า ทั้ง 3 โรงเรียนมีการดำเนินการ 3 ประการ ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาแผนปฏิบัติการ โดยใช้ SOAR และกำกับติดตามด้วย Balanced Scorecard (BSC) 2) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับที่แผนช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ลดความซ้ำซ้อน ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และงานเสร็จทันเวลา 3) มีการพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับแผนที่ช่วยให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถประสานงาน และเป็นพันธสัญญาในการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กร เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และความอยู่รอดขององค์กรร่วมกัน

2.2.5 องค์ประกอบที่ 5 ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู

“...ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของครูจะเป็นสิ่งที่ทำให้ครูทำงานกับโรงเรียนได้เป็นเวลานานทำให้โรงเรียนมีเสถียรภาพ ตลอดจนทำให้การทำงานไหลลื่น...”

(โรงเรียนที่ 1, วันที่ 13 กุมภาพันธ์ 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของครู คุณภาพของสถานศึกษาดีและยั่งยืนเนื่องจากทุกคนมีความสุขในการทำงาน และมีอุปสรรคน้อยทำให้พัฒนาตนเองได้อย่างเต็มที่...”

(โรงเรียนที่ 2, วันที่ 19 มีนาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของครูเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากความพึงพอใจและความสุขในการทำงานมีผลกับคุณภาพงาน ผู้บริหารควรตระหนักถึงความเหมาะสมของงานที่มอบให้ครูแต่ละคนและมอบงานที่มีความหมายเพื่อพัฒนาศักยภาพครูด้วย...”

(โรงเรียนที่ 3, วันที่ 2 พฤษภาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

สรุป องค์ประกอบที่ 5 ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู พบว่า ทั้ง 3 โรงเรียนมีการดำเนินการ 4 ประการ ได้แก่ 1) การให้ความสำคัญกับความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของครู 2) มีให้ความสำคัญกับเกณฑ์ในการประเมินผลปฏิบัติงานของครูที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ 3) ให้ความสำคัญกับค่านิยมขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผล การปฏิบัติงานของครู 4) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการเลื่อนระดับขั้นเงินเดือน

### 2.2.6 องค์ประกอบที่ 6 ด้านบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก

“...บรรยากาศโรงเรียนในทางบวกสำคัญกับสถานศึกษา ควรพัฒนาบรรยากาศ กฎ กติกา มารยาท เพื่อให้การทำงานร่วมกันขององค์กรมีบรรยากาศที่ดี ไม่ตึงเครียด เพราะจะทำให้ไม่เป็นอุปสรรคต่อการทำงาน...”

(โรงเรียนที่ 1, วันที่ 11 กรกฎาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...บรรยากาศโรงเรียนในทางบวกมีความสำคัญ เนื่องจากช่วยสามารถเสริมพลังให้กับการทำงานให้ไหลลื่นด้วย การพัฒนาบรรยากาศที่ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง และมีโอกาสได้แสดงความสามารถและศักยภาพ ผู้บริหารเสริมขวัญกำลังใจก็จะทำให้องค์กรพัฒนาอย่างก้าวกระโดด...”

(โรงเรียนที่ 2, วันที่ 22 กรกฎาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

“...บรรยากาศโรงเรียนในทางบวก ทำให้เกิดความรู้สึกปลอดภัยในองค์กร ช่วยให้ครูมีความเชื่อมั่น มีสายสัมพันธ์กับองค์กร และผู้บริหารมากขึ้น เกิดความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความมั่นคงของอาชีพของบุคลากรทุกระดับ...”

(โรงเรียนที่ 3, วันที่ 31 กรกฎาคม 2562 : การสัมภาษณ์)

สรุป องค์ประกอบที่ 6 ด้านบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก พบว่า ทั้ง 3 โรงเรียน มีการดำเนินการ 7 ประการ ได้แก่ 1) สร้างความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความมั่นคงของบุคลากรทุกระดับ 2) ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง 3) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก 4) เสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ให้ครูและบุคลากรขององค์กร 5) ให้ความสำคัญกับการมอบงานที่มีความหมายให้บุคลากร 6) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนา กฎ กติกา มารยาท ขององค์กรและการทำงานร่วมกัน 7) เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และบุคลากรกับองค์กร

ตาราง 43 การสังเคราะห์แนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริง จากการศึกษาดูงานสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างได้

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ผลการศึกษา Best Practice	แนวทางปฏิบัติ
<p>องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามความเป็นจริง</li> <li>2. มีรับรู้และยอมรับในจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง</li> <li>3. สามารถนำจุดด้อยของตนเองมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้</li> <li>4. เข้าใจถึงผลกระทบของตนเองที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</li> <li>5. สามารถควบคุมการแสดงอารมณ์จากสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจได้</li> <li>6. สามารถรับฟังความคิดเห็นที่เป็นด้านลบของตนเองได้</li> <li>7. เข้าใจในความแตกต่างของบุคคลและยอมรับได้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามความเป็นจริง</li> <li>2. สามารถนำจุดด้อยของตนเองมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้</li> <li>3. เข้าใจถึงผลกระทบของตนเองที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</li> <li>4. สามารถควบคุมการแสดงอารมณ์จากสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจได้</li> <li>6. สามารถรับฟังความคิดเห็นที่เป็นด้านลบของตนเองได้</li> <li>7. เข้าใจในความแตกต่างของบุคคลและยอมรับได้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามความเป็นจริง</li> <li>2. สามารถรับรู้และยอมรับในจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง</li> <li>3. สามารถนำจุดด้อยของตนเองมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้</li> <li>4. เข้าใจถึงผลกระทบของตนเองที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง</li> <li>5. สามารถควบคุมการแสดงอารมณ์จากสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจได้</li> <li>6. สามารถรับฟังความคิดเห็นที่เป็นด้านลบของตนเองได้</li> <li>7. เข้าใจในความแตกต่างของบุคคลและยอมรับได้</li> </ol>

ตาราง 43 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ผลการศึกษา Best Practice	แนวทางปฏิบัติ
<p>การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เปิดโอกาสให้ที่ประชุมแสดงความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสม</li> <li>2. มีการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ</li> <li>3. ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ที่แสดงถึงความเชื่อมั่นว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง</li> <li>4. ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเปิดโอกาสให้ที่ประชุมแสดงความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสม</li> <li>2. การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ</li> <li>3. การตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ที่แสดงถึงความเชื่อมั่นว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง</li> <li>4. ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. เปิดโอกาสให้ที่ประชุมแสดงความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสม</li> <li>2. สามารถวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ</li> <li>3. สามารถตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ที่แสดงถึงความเชื่อมั่นว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง</li> <li>4. สามารถตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ</li> </ol>
<p>องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ชี้แจงข้อมูลที่ต้องรับทราบร่วมกันอย่างทั่วถึง</li> <li>2. แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเปิดเผย</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีการบริหารชี้แจงข้อมูลที่ต้องรับทราบร่วมกันอย่างทั่วถึงโดยใช้แอปพลิเคชัน</li> <li>2. บุคลากรแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถชี้แจงข้อมูลที่ต้องรับทราบร่วมกันอย่างทั่วถึง</li> <li>2. สามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเปิดเผย</li> </ol>



ตาราง 43 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ผลการศึกษา Best Practice	แนวทางปฏิบัติ
<p>องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) (ต่อ)</p> <p>3. แสดงการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูดของตนเอง</p> <p>4. แสดงถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ในสถานการณ์วิกฤต</p> <p>5. ส่งเสริมให้บุคลากรไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน</p> <p>6. ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของครู</p>	<p>3. แสดงการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูดของตนเองทำตามแผนที่วางไว้</p> <p>4. แสดงถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ในสถานการณ์วิกฤตหรืออย่า</p> <p>5. ส่งเสริมให้บุคลากรไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน</p> <p>6. ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของครู</p>	<p>3. สามารถแสดงการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูดของตนเอง</p> <p>4. สามารถแสดงถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ในสถานการณ์วิกฤต</p> <p>5. สามารถส่งเสริมให้บุคลากรไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน</p> <p>6. สามารถให้ความสำคัญกับการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของครู</p>
<p>มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective)</p> <p>1. แสดงออกถึงการมีค่านิยมที่ถูกต้องเหมาะสมกับบริบทและสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร</p> <p>2. การบริหารงานที่แสดงถึงการเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม</p>	<p>1. ผู้บริหารมีเป้าหมายและมีค่านิยมที่ถูกต้องเหมาะสมกับบริบทและสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรเน้นประโยชน์ส่วนรวม</p>	<p>1. แสดงออกถึงการมีค่านิยมที่ถูกต้องเหมาะสมกับบริบทและสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร</p> <p>2. การบริหารงานที่แสดงถึงการเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม</p>

ตาราง 43 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ผลการศึกษา Best Practice	แนวทางปฏิบัติ
<p>มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) (ต่อ)</p> <p>3. ใช้หลักเหตุผลเชิงจริยธรรม (ethical reasoning) เป็นเกณฑ์</p> <p>4. แสดงให้เห็นถึงความเป็นคนดี ปฏิบัติตนตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ</p>	<p>2. การบริหารงานที่แสดงถึงการเป็นบุคคลที่มีคุณธรรมและจริยธรรม</p> <p>3. ใช้หลักเหตุผลเชิงจริยธรรม (ethical reasoning) เป็นเกณฑ์ มีความรัก ความเมตตา</p> <p>4. แสดงให้เห็นถึงความเป็นคนดี ปฏิบัติตนตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ</p>	<p>3. สามารถใช้หลักเหตุผลเชิงจริยธรรม (ethical reasoning) เป็นเกณฑ์</p> <p>4. สามารถแสดงให้เห็นถึงความเป็นคนดี ปฏิบัติตนตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ</p>

ตาราง 44 การสังเคราะห์แนวทางเสริมสร้างประสิทธิผลต่อสถานศึกษาเอกชน จากการศึกษาดูงานสถานศึกษาที่เป็นแบบอย่างได้

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ผลการศึกษา Best Practice	แนวทางปฏิบัติ
<p>องค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณภาพนักเรียน</p> <p>1. ให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองและองค์กรหลักสูตรแกนกลางอย่างเหมาะสม</p>	<p>1. ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางอย่างเหมาะสม</p>	<p>1. สามารถให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองและองค์กรหลักสูตรแกนกลางอย่างเหมาะสม</p>

ตาราง 44 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ผลการศึกษา Best Practice	แนวทางปฏิบัติ
<p>องค์ประกอบที่ 1 ด้านคุณภาพนักเรียน (ต่อ)</p> <p>2. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้นักเรียน มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน</p>	<p>2. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้นักเรียน มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน</p>	<p>2. ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ</p> <p>3. ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้นักเรียน มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน</p>
<p>องค์ประกอบที่ 2 ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา</p> <p>1. พัฒนาองค์กรที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แผนกลยุทธ์อย่างเหมาะสม</p> <p>2. มีการพัฒนาองค์กรมีลักษณะที่เกิดจากการร่วมมือของสมาชิกทุกคนใน องค์กรสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น</p> <p>3. การปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น</p> <p>4. การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมส่วนบุคคล</p>	<p>1. พัฒนาองค์กรที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แผนกลยุทธ์อย่างเหมาะสม</p> <p>2. มีการพัฒนาองค์กรมีลักษณะที่เกิดจากการร่วมมือของสมาชิกทุกคนใน องค์กรสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น</p> <p>3. การปรับปรุงวิธีการทำงาน เพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น</p> <p>4. การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมส่วนบุคคล</p>	<p>1. สามารถพัฒนาองค์กรที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แผนกลยุทธ์อย่างเหมาะสม</p> <p>2. สามารถพัฒนาองค์กรมีลักษณะที่เกิดจากการร่วมมือของสมาชิกทุกคนใน องค์กรสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น</p> <p>3. สามารถปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น</p> <p>4. สามารถพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมส่วนบุคคล</p>

ตาราง 44 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ผลการศึกษา Best Practice	แนวทางปฏิบัติ
<p>องค์ประกอบที่ 2 ด้าน ความสามารถปรับเปลี่ยนและ พัฒนาสถานศึกษา (ต่อ)</p> <p>5. มีการเปลี่ยนแปลง กระบวนการให้เกิด ประสิทธิภาพมากที่สุด</p> <p>6. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนา ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเชิงบวก</p> <p>7. มีพัฒนาให้เกิดกลุ่มเครือข่าย เพื่อการเรียนรู้</p>	<p>5. มีการเปลี่ยนแปลง กระบวนการให้เกิด ประสิทธิภาพมากที่สุด</p> <p>6. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนา ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเชิงบวก</p> <p>7. มีพัฒนาให้เกิดกลุ่มเครือข่าย เพื่อการเรียนรู้</p>	<p>5. สามารถเปลี่ยนแปลง กระบวนการให้เกิด ประสิทธิภาพมากที่สุด</p> <p>6. ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนา ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมเชิงบวก</p> <p>7. มีพัฒนาให้เกิดกลุ่มเครือข่าย เพื่อการเรียนรู้</p>
<p>องค์ประกอบที่ 3 ด้าน ความสามารถในการแก้ปัญหา ภายในสถานศึกษา</p> <p>1. การพัฒนาองค์กรที่ให้ ความสำคัญกับวิเคราะห์ปัญหา แยกแยะและทำความเข้าใจ ปัญหา 2. การพัฒนาองค์กรที่ ให้ความสำคัญกับรวบรวม ข้อมูลมาให้มากที่สุดและเป็น ข้อมูลที่แท้จริง</p> <p>3. การพัฒนาองค์กรที่ให้ ความสำคัญกับการหาทางเลือก ในการแก้ไขปัญหาไว้ หลากหลาย</p>	<p>1. การพัฒนาองค์กรที่ให้ ความสำคัญกับวิเคราะห์ปัญหา แยกแยะและทำความเข้าใจ ปัญหา 2. การพัฒนาองค์กรที่ ให้ความสำคัญกับรวบรวม ข้อมูลมาให้มากที่สุดและเป็น ข้อมูลที่แท้จริง</p> <p>3. การพัฒนาองค์กรที่ให้ ความสำคัญกับการหาทางเลือก ในการแก้ไขปัญหาไว้ หลากหลาย</p>	<p>1. สามารถพัฒนาองค์กรที่ให้ ความสำคัญกับวิเคราะห์ปัญหา แยกแยะและทำความเข้าใจ ปัญหา 2. สามารถพัฒนา องค์กรที่ให้ความสำคัญกับ รวบรวมข้อมูลมาให้มากที่สุด และเป็นข้อมูลที่แท้จริง</p> <p>3. สามารถพัฒนาองค์กรที่ให้ ความสำคัญกับการหาทางเลือก ในการแก้ไขปัญหาไว้ หลากหลาย</p>

ตาราง 44 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ผลการศึกษา Best Practice	แนวทางปฏิบัติ
<p>องค์ประกอบที่ 3 ด้าน ความสามารถในการแก้ปัญหา ภายในสถานศึกษา (ต่อ)</p> <p>4. การพัฒนาองค์กรที่ให้ ความสำคัญกับการคิดเชิง หลักการตัดสินใจเลือกวิธีที่ดี ที่สุด</p> <p>5. การพัฒนาองค์กรที่ให้ ความสำคัญกับการประเมินผล และนำมาทำแผนพัฒนาในการ ปรับปรุงแก้ไขต่อไป</p>	<p>4. การพัฒนาองค์กรที่ให้ ความสำคัญกับการคิดเชิง หลักการตัดสินใจเลือกวิธีที่ดี ที่สุด</p> <p>5. การพัฒนาองค์กรที่ให้ ความสำคัญกับการประเมินผล และนำมาทำแผนพัฒนาในการ ปรับปรุงแก้ไขต่อไป</p>	<p>4. สามารถพัฒนาองค์กรที่ให้ ความสำคัญกับการคิดเชิง หลักการตัดสินใจเลือกวิธีที่ดี ที่สุด</p> <p>5. สามารถพัฒนาองค์กรที่ให้ ความสำคัญกับการประเมินผล และนำมาทำแผนพัฒนาในการ ปรับปรุงแก้ไขต่อไป</p>
<p>องค์ประกอบที่ 4 ด้านพันธกิจที่ ชัดเจนและให้ความสำคัญ</p> <p>1. มีการพัฒนาแผนปฏิบัติการ โดยใช้ SOAR และกำกับ ติดตามด้วย Balanced Scorecard (BSC)</p> <p>2. การพัฒนาองค์กรที่ให้ ความสำคัญกับที่แผนช่วยให้ การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่าง รวดเร็ว ลดความซ้ำซ้อน ตรง ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และงานเสร็จทันเวลา</p>	<p>1. มีการพัฒนาแผนปฏิบัติการ โดยใช้ SWAT</p> <p>2. การพัฒนาองค์กรที่ให้ ความสำคัญกับที่แผนช่วยให้ การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่าง รวดเร็ว ลดความซ้ำซ้อน ตรง ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และงานเสร็จทันเวลา</p>	<p>1. สามารถพัฒนาแผนปฏิบัติ การโดยใช้ SOAR และกำกับ ติดตามด้วย Balanced Scorecard (BSC)</p> <p>2. สามารถพัฒนาองค์กรที่ให้ ความสำคัญกับที่แผนช่วยให้ การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่าง รวดเร็ว ลดความซ้ำซ้อน ตรง ตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และงานเสร็จทันเวลา</p>

ตาราง 44 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ผลการศึกษา Best Practice	แนวทางปฏิบัติ
<p>3. มีการพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับแผนที่จะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถประสานงาน และเป็นพันธมิตรในการทำงาน ร่วมกันของบุคคลในองค์กร เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และความอยู่รอดขององค์กร ร่วมกัน</p>	<p>3. มีการพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับแผนที่จะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถประสานงาน และเป็นพันธมิตรในการทำงาน ร่วมกันของบุคคลในองค์กร เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และความอยู่รอดขององค์กร ร่วมกัน</p>	<p>3. สามารถพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับแผนที่จะช่วยให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถประสานงาน และเป็นพันธมิตรในการทำงาน ร่วมกันของบุคคลในองค์กร เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และความอยู่รอดขององค์กร ร่วมกัน</p>
<p>องค์ประกอบที่ 5 ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู</p> <p>1. การให้ความสำคัญกับความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของครู</p> <p>2. มีให้ความสำคัญกับเกณฑ์ในการประเมินผลปฏิบัติงานของครูที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้</p> <p>3. ให้ความสำคัญกับค่านิยมขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู</p> <p>4. การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการเลื่อนระดับขั้นเงินเดือน</p>	<p>1. การให้ความสำคัญกับความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของครู</p> <p>2. มีให้ความสำคัญกับเกณฑ์ในการประเมินผลปฏิบัติงานของครูที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้</p> <p>3. ให้ความสำคัญกับค่านิยมขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู</p> <p>4. การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการเลื่อนระดับขั้นเงินเดือน</p>	<p>1. สามารถให้ความสำคัญกับความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของครู</p> <p>2. สามารถให้ความสำคัญกับเกณฑ์ในการประเมินผลปฏิบัติงานของครูที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้</p> <p>3. สามารถให้ความสำคัญกับค่านิยมขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู</p> <p>4. สามารถพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการเลื่อนระดับขั้นเงินเดือน</p>

ตาราง 44 (ต่อ)

องค์ประกอบ/ตัวบ่งชี้	ผลการศึกษา Best Practice	แนวทางปฏิบัติ
<p>องค์ประกอบที่ 6 ด้าน บรรยากาศโรงเรียนในทางบวก</p> <p>1. สร้างความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความมั่นคงของบุคลากรทุกระดับ</p> <p>2. ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง</p> <p>3) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก 4) เสริมสร้างพลังอำนาจ(Empowerment) ให้ครูและบุคลากรขององค์กร</p> <p>5) ให้ความสำคัญกับการมอบงานที่มีความหมายให้บุคลากร</p> <p>6) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนา กฎ กติกา มารยาท ขององค์กรและการทำงานร่วมกัน</p> <p>7) เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และบุคลากรกับองค์กร</p>	<p>1. สร้างความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความมั่นคงของบุคลากรทุกระดับ</p> <p>2. ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง</p> <p>3) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก 4) เสริมสร้างพลังอำนาจ(Empowerment) ให้ครูและบุคลากรขององค์กร</p> <p>5) ให้ความสำคัญกับการมอบงานที่มีความหมายให้บุคลากร</p> <p>6) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนา กฎ กติกา มารยาท ขององค์กรและการทำงานร่วมกัน</p> <p>7) เสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และบุคลากรกับองค์กร</p>	<p>1. สามารถสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความมั่นคงของบุคลากรทุกระดับ</p> <p>2. สามารถให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง</p> <p>3) สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก 4) เสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ให้ครูและบุคลากรขององค์กร</p> <p>5) สามารถให้ความสำคัญกับการมอบงานที่มีความหมายให้บุคลากร</p> <p>6) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนา กฎ กติกา มารยาท ขององค์กรและการทำงานร่วมกัน</p> <p>7) สามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และบุคลากรกับองค์กร</p>

จากตาราง 44 สรุปได้ว่า ผลการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้านภาวะผู้นำที่แท้จริง มีดังนี้ การสร้างความรู้ความเข้าใจการตระหนักรู้ในตนเอง การมองตนเอง และการสะท้อนคิดจากผู้อื่น การสร้างความรู้ความเข้าใจหลักการจุดมุ่งหมาย รับรู้และยอมรับในจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง การจัดให้มีการกำหนดเป้าหมายของปรับปรุงและพัฒนาตนเอง การส่งเสริมให้ผู้รับการพัฒนาทำวิเคราะห์ตนเองและวิเคราะห์ตนเองจากมุมมองของผู้อื่น การส่งเสริมให้ผู้รับการพัฒนาทำวิเคราะห์ตนเองและสะท้อนคิดจากมุมมองของผู้อื่น การสร้างความรู้ความเข้าใจการพัฒนาทำวิเคราะห์ตนเองและความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) การให้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับในรูปแบบ เทคนิค การประชุมที่มีประสิทธิผล การให้ความรู้การวิเคราะห์ข้อมูล รูปแบบ เทคนิค อย่างมีประสิทธิภาพ การให้ความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับค่านิยมที่สอดคล้องกับองค์กร การให้ความรู้ความเข้าใจความฉลาดด้านอารมณ์ และการบริหารอารมณ์ 2) ร่วมกันวิเคราะห์จัดทำข้อมูลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การให้ความรู้ความเข้าใจหลักเหตุผลเชิงจริยธรรม และการร่วมกันวิเคราะห์จัดทำข้อมูลและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ด้านประสิทธิผลต่อสถานศึกษาเอกชน มีดังนี้ การให้ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาตนเองและองค์กร การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรเพื่อเสริมสร้างศักยภาพของครูผู้สอน การพัฒนามุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แผนกลยุทธ์อย่างเหมาะสม การพัฒนาองค์กรมีลักษณะที่เกิดจากการร่วมมือของสมาชิกทุกคนและการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น การพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงบวก การพัฒนาตนเอง เตรียมแผนและกลยุทธ์ไว้เพื่อแก้ปัญหาในอนาคต พัฒนาการที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แผนกลยุทธ์ที่เหมาะสม การพัฒนาแผนปฏิบัติการโดยใช้ SOAR และกำกับติดตามด้วย Balanced Scorecard (BSC) การให้ความสำคัญกับแผนที่ช่วยให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถประสานงาน และเป็นพันธสัญญาในการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กร เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และความอยู่รอดขององค์กรร่วมกัน การให้ความสำคัญกับค่านิยมขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครูและประเมินผลปฏิบัติงานของครูที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ การให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง และสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความมั่นคงของบุคลากรทุกระดับ) เสริมสร้างพลังอำนาจ(Empowerment) ให้ครูและบุคลากรขององค์กร การให้ความสำคัญกับการมอบงานที่มีความหมายให้บุคลากร และการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และบุคลากรกับองค์กร



ตอนที่ 2 ผลการสร้างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

1. ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

จากผลการศึกษาเอกสาร งานวิจัย แนวคิด ทฤษฎี เอกชน (Boone, 1992; ชำรงบัวศรี, 2542 ; สุมิตรา พงศธร, 2550 ; ปริญญา มีสุข, 2552) องค์ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) เนื้อหา 5) โครงสร้าง 6) การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม และ 7) การประเมินผลโปรแกรม และผู้วิจัยนำผลการวิจัยในระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ระยะที่ 2 การศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน และการศึกษาสถานศึกษาที่มีวิธีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practices) ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน มาเป็นข้อมูลในการยกร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยมีรายละเอียดของโปรแกรม ดังนี้

รายละเอียดของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

### 1. หลักการ

เมื่อพิจารณาจากกระแสโลกในปัจจุบันซึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานและองค์การเป็นวงกว้างและยาวนาน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้องค์การต้องเพิ่มศักยภาพของการตัดสินใจแบบกลุ่มมากยิ่งขึ้น บทบาทผู้นำแบบบุคคลเดียวจะเริ่มลดความสำคัญลง ตัวผู้นำเองก็มีแนวโน้มเชื่อถือในการตัดสินใจของทีมที่ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นกรณีพิเศษแบบชั่วคราวมากขึ้น ดังนั้นในแต่ละทีมก็จะมีอำนาจในการตัดสินใจในงานเฉพาะส่วนที่ทีมของตนรับผิดชอบ ซึ่งแนวโน้มภาวะผู้นำก็อาจจะเป็นลักษณะการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความคิด การกระจายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือ การรวมกลุ่มภายใต้การใช้เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย ผู้นำก็มีแนวโน้มจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกผ่านอุปกรณ์และเครื่องมือที่เป็นระบบเครือข่าย โดยไม่ต้องมาเผชิญหน้ากันทุกครั้ง ซึ่งอาจส่งผลให้ช่องว่างระหว่างระดับชั้นของอำนาจในองค์การเริ่มลดลง (Blanchard, 2006)

ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) มีจุดเด่นซึ่งเป็นลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีความมั่นคงในคำพูด การกระทำ และค่านิยม (ค่านิยม การกระทำ คำพูดของผู้นำเป็นไปในทางเดียวกัน) ผู้นำที่แท้จริงจะมีการรับรู้ตนเองและมีการรับรู้เอกลักษณ์ของตนเองอย่างถูกต้อง เข้มแข็ง ชัดเจน มั่นคง และสม่ำเสมอ ผู้นำที่แท้จริงจะมีความตระหนักในตนเองสูง รู้จัก

ตนเองเป็นอย่างดีและรู้ว่าพวกเขาเชื่อในอะไร และมีการยอมรับตนเองในระดับสูงด้วย ผู้นำจะมีค่านิยม เช่น ความซื่อสัตย์ ความเอื้อเฟื้อ ความเมตตากรุณา ความรับผิดชอบ และการมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะมีหลักการที่เป็นค่านิยมที่แท้จริงและมีการปฏิบัติตามค่านิยมนั้นอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงค่านิยมและความเชื่อนั้นจะเป็นตัวกำหนดการกระทำพวกเขา ผู้นำจะมีแรงจูงใจมาจากความต้องการที่จะพัฒนาตนเองและการตรวจสอบตนเอง พวกเขาจะเปิดรับการเรียนรู้จากการให้ข้อมูลย้อนกลับและความผิดพลาดของตนเอง นักวิชาการ เช่น George ได้เน้นที่ความต้องการสำหรับผู้นำที่แท้จริงคือการเพิ่มพลังให้คนอื่น ซึ่ง Gardner และคณะ เสนอว่า ผู้นำที่แท้จริงจะส่งเสริมความมุ่งมั่นในตัวเองของผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามสามารถ ที่จะบรรลุตามความต้องการด้านความมีอิสระ สมรรถนะ และความสัมพันธ์กับผู้อื่น (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2559)

จากปัญหาและความจำเป็นที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้บริหารระดับต้นเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพสาขาวิชาให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน เพราะต้องปฏิบัติหน้าที่เป็นทั้งผู้บริหารและปฏิบัติงานจัดการเรียนการสอนควบคู่กันไปด้วย จึงต้องมีภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) อันจะส่งผลให้เกิดพลังในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน การสร้างศักยภาพขององค์กรหล่อหลอมสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ที่เน้นความร่วมมือโดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการศึกษาของประเทศไทยที่ต้องการความร่วมมืออย่างแท้จริงไม่ว่าจะในระดับสถานศึกษา ระดับเขตการศึกษา ไปจนถึงระดับประเทศ ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้วิจัยจึงได้พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (research and development : R & D) เป็นการศึกษาวิจัยที่มุ่งพัฒนาโปรแกรมใหม่ๆ เพื่อนำไปใช้เสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงและเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องก้าวทันสังคมโลกมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สามารถปฏิบัติงานร่วมกันในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

โปรแกรมเสริมสร้างเพื่อเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนพัฒนาขึ้นเพื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ดังนี้

2.1 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนและเพิ่มพูนมุมมองเชิงจริยธรรมในตน ทักษะทัศนคติที่ดี มีคุณธรรมจริยธรรม และประพฤติปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณ เป็นที่ยอมรับของสังคม

2.2 เพื่อเสริมสร้างการตระหนักรู้ในตนเองและวิสัยทัศน์ให้กับผู้บริหารในการขับเคลื่อนสถานศึกษาแห่งผู้นำ เข้าใจความสำคัญตลอดจนความต้องการของการสร้างทักษะในการบริหารสถานศึกษาเอกชน

2.3 การสร้างกรอบความคิดในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและนำทักษะความรู้ รวมทั้งเครื่องมือมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)

2.4 เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแผนพัฒนาสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาผู้เรียนให้มีทักษะชีวิตที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

### 3. รูปแบบและวิธีการพัฒนา

แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงฯ ตามแนวคิดของ Rabin (2014) โดยใช้ โมเดลการเรียนรู้ : 70-20-10 ได้แก่ การปฏิบัติจริงในสถานที่ปฏิบัติงาน (On the Job Training) ร้อยละ 70 (105 ชั่วโมง) การเรียนรู้ด้วยตนเองและผู้อื่นโดยใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) ร้อยละ 20 (30 ชั่วโมง) และการฝึกอบรมแบบเข้ม (Training) ร้อยละ 10 (15 ชั่วโมง)

### 4. เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม

เนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน 5 องค์ประกอบ โดยแบ่งเป็น 5 Module คือ

Module 1 มืองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ดังนี้ การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ประกอบด้วย 7 ตัวบ่งชี้ 1) ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามความเป็นจริง 2) รับรู้และยอมรับในจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง 3) สามารถนำจุดด้อยของตนเองมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้ 4) เข้าใจในความแตกต่างของบุคคลและยอมรับได้ 5) เข้าใจถึงผลกระทบของตนเองที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 6) สามารถรับฟังความคิดเห็นที่เป็นด้านลบของตนเองได้ และ 7) สามารถควบคุมการแสดงอารมณ์จากสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจได้

Module 2 มืองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ดังนี้ การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ 1) เปิดโอกาสให้ที่ประชุมแสดงความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสม 2) การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ 3) ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ที่แสดงถึงความเชื่อมั่นว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และ 4) ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ

Module 3 มืองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ดังนี้ ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ 1) ชี้แจงข้อมูลที่ต้องรับทราบร่วมกันอย่าง

ทั่วถึง 2) แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเปิดเผย 3) แสดงการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูดของตนเอง 4) แสดงถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ในสถานการณ์วิกฤต 5) ส่งเสริมให้บุคลากรไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และ 6) ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของครู Module 4 มีองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ดังนี้ มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ 1) แสดงออกถึงการมีค่านิยมที่ถูกต้องเหมาะสมในการเป็นผู้นำ 2) มีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่แสดงถึงการเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม 3) ตัดสินใจโดยใช้หลักความถูกต้องชอบธรรมเป็นเกณฑ์ และ 4) มีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นคนดี ปฏิบัติตนตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ

Module 5 มีองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ดังนี้ ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 6 ด้าน 1. ด้านคุณภาพนักเรียน 3 ตัวบ่งชี้ 1) มีความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางอย่างเหมาะสม 2) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ 3) ส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน 2. ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา 7 ตัวบ่งชี้ 1) การพัฒนาองค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่มีการใช้แผนกลยุทธ์อย่างเหมาะสม 2) การพัฒนาองค์กรมีลักษณะที่เกิดจากการร่วมมือของสมาชิกทุกคนใน องค์กร สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3) การปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น 4) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กรในเรื่องของค่านิยมของคน 5) การพัฒนากระบวนการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด 6) มีการส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงบวก 7) พัฒนาให้เกิดกลุ่มเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้ 3. ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา 5 ตัวบ่งชี้ 1) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับวิเคราะห์ปัญหาแยกแยะและทำความเข้าใจปัญหา 2) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับรวบรวมข้อมูลมาให้มากที่สุดและเป็นข้อมูลที่แท้จริง 3) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหามากมาย 4) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการคิดเชิงหลักการตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุด 5) ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลและนำมาทำแผนพัฒนาในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป 4. ด้านพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญ 3 ตัวบ่งชี้ 1) การพัฒนาแผนปฏิบัติการโดยใช้ SOAR และกำกับติดตามด้วย BSC. 2) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับที่แผนช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างรวดเร็วลดความซ้ำซ้อน ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และงานเสร็จทันเวลา 3) พัฒนาการที่ให้ความสำคัญกับแผนที่ช่วยให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถประสานงาน และเป็นพันธสัญญาในการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กร เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และความอยู่รอดขององค์กรร่วมกัน 5. ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู

4 ตัวบ่งชี้ 1) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของครู 2) ให้ความสำคัญกับเกณฑ์ในการประเมินผลปฏิบัติงานของครูที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ 3) ให้ความสำคัญกับค่านิยมขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู 4) พัฒนาการที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการเลื่อนระดับขั้นเงินเดือน 6. ด้านบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก 7 ตัวบ่งชี้ 1) สร้างความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความมั่นคงของบุคลากรทุกระดับ 2) ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาบรรยากาศที่ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง 3) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก 4) ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างพลังอำนาจ(Empowerment)ให้ครูและบุคลากรขององค์กร 5) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการมอบงานที่มีความหมายให้บุคลากร 6) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนา กฎ กติกา มารยาท ขององค์กรและการทำงานร่วมกัน 7) ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และบุคลากรกับองค์กร

#### 5. โครงสร้างของโปรแกรม

โครงสร้างของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสารก่อนอบรม (3 ชั่วโมง) การฝึกอบรมแบบเข้ม 2 วัน (12 ชั่วโมง) ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติจริงในสถานศึกษาและกระบวนการ PLC จำนวน 27 วัน (128 ชั่วโมง) และระยะที่ 3 จำนวน 7 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 150 ชั่วโมง มีเนื้อหาการพัฒนา 5 Module เวลาที่ใช้ในการให้ความรู้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติโดยการปฏิบัติจริง (Action Learning) เป็นเวลา 5 สัปดาห์

#### 6. การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม

6.1 โครงสร้างของโปรแกรม ประกอบด้วย ระยะที่ 1ขั้นเตรียมการและการฝึกอบรมแบบเข้ม(15 ชั่วโมง) ขั้นเตรียมการ : ปฐมนิเทศ และฝึกอบรม (12 ชั่วโมง) ระยะที่ 2 ขั้นการดำเนินการ/ การปฏิบัติจริงที่หน้างาน(128 ชั่วโมง) 5 โมดูล ได้แก่ Module 1 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) Module 2 การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) Module 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) Module 4 มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) Module 5 ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยใช้ระยะเวลาในการพัฒนา 150 ชั่วโมง หรือ 30 วันๆ ละ 5 ชั่วโมง โดยนำไปปฏิบัติจริงในสถานศึกษา ร้อยละ 70 (105 ชั่วโมง) เรียนรู้โดยใช้กระบวนการการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ร้อยละ 20 (30 ชั่วโมง) และฝึกอบรมแบบเข้ม ร้อยละ 10 (15 ชั่วโมง) โดยผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาในการอบรม เข้มเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 15 ชั่วโมง หรือ 2 วันๆ ละ 6 ชั่วโมง และ

การศึกษาด้วยตนเอง 3 ชั่วโมง โดยนำข้อมูลจากความต้องการจำเป็นในการพัฒนา (PNI<sub>modified</sub>) มาเทียบสัดส่วนตามชั่วโมงที่พัฒนาทั้งหมด ระยะที่ 2 ชั้นประเมิน (7 ชั่วโมง)

## 6.2 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริง

วิธีดำเนินการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงฯ ที่ปรากฏ แต่ละหน่วยการเรียนรู้ ได้แก่

6.2.1 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - Learning) โดยให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงด้วยตนเองก่อนจากโมดูล 5 โมดูล โดยเอกสารและกลุ่มเฟสบุค

6.2.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยจัดให้มีการประชุมปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจของผู้ร่วมพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงฯ ของผู้บริหารโรงเรียน

6.2.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) โดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการพบปะกลุ่มย่อย

6.2.4 การพัฒนาจากประสบการณ์การปฏิบัติจริง (On the Job Experience) โดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้จากประสบการณ์การปฏิบัติบริหารจริง ที่ได้จากการเรียนรู้ร่วมกันก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา

6.2.5 การให้คำปรึกษา (mentoring) โดยในกิจกรรมการพัฒนา จะเปิดโอกาสให้ ผู้บริหารได้แชร์ประสบการณ์บริหารและเลือกผู้บริหารต้นแบบเพื่อขอคำปรึกษา เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Action Learning) ทั้งในระดับการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการนิเทศติดตามผล

## 7. การประเมินผลโปรแกรม

ทำการวัดและประเมินผลใน 3 ระยะ คือ ก่อนฝึกอบรม การฝึกอบรมและปฏิบัติจริงใน สถานศึกษา และหลังการปฏิบัติจริงในสถานศึกษา

7.1 ระยะก่อนฝึกอบรม เป็นการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำการเรียนรู้ก่อนการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงฯ โดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง

7.2 ระยะการฝึกอบรมและปฏิบัติจริงในสถานศึกษา โดยการประเมินจากชิ้นงาน คือแผนพัฒนาสถานศึกษา และบันทึกประจำวัน (Diary note)

7.3 ระยะหลังการปฏิบัติจริงในสถานศึกษา เป็นการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำ การเรียนรู้หลังการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงฯ โดยใช้แบบวัดภาวะภาวะผู้นำที่แท้จริง และ แบบสอบถามความพึงพอใจ

2. การตรวจสอบยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ด้วยการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ดังเสนอในตาราง 45

ตาราง 45 บันทึกการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) เพื่อตรวจสอบยืนยันโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

ประเด็นการสนทนา	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
หลักการ	มีความชัดเจน (คงไว้)	คงไว้
วัตถุประสงค์	มีความชัดเจนและครอบคลุม (คงไว้)	คงไว้
รูปแบบและวิธีการพัฒนา	คงไว้	คงไว้
เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม Module 1 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) 1. ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามความเป็นจริง 2. รับรู้และยอมรับในจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง 3. สามารถนำจุดด้อยของตนเองมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้ 4. เข้าใจในความแตกต่างของบุคคลและยอมรับได้ 5. เข้าใจถึงผลกระทบของตนเองที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 6. สามารถรับฟังความคิดเห็นที่เป็นด้านลบของตนเองได้ 7. สามารถควบคุมการแสดงอารมณ์จากสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจได้	Module 2 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) 1. ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามความเป็นจริง 2. รับรู้และยอมรับในจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง 3. สามารถนำจุดด้อยของตนเองมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้ 4. เข้าใจในความแตกต่างของบุคคลและยอมรับได้ 5. เข้าใจถึงผลกระทบของตนเองที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 6. สามารถรับฟังความคิดเห็นที่เป็นด้านลบของตนเองได้ 7. สามารถควบคุมการแสดงอารมณ์จากสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจได้	

## ตาราง 45 (ต่อ)

ประเด็นการสนทนา	ข้อเสนอแนะ จากผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะ
<p>เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม (ต่อ)</p> <p>Module 2</p> <p>การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing)</p> <p>1. เปิดโอกาสให้ที่ประชุมแสดงความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสม 2. การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ</p> <p>3. ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ที่แสดงถึงความเชื่อมั่นว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง</p> <p>4. ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ</p>	<p>ควรปรับให้เน้นการเปลี่ยนแปลงหรือเกิดภาวะผู้นำจากภายใน</p> <p>ปรับลำดับและชื่อ Module2 เพื่อให้เข้าใจง่ายและกระชับโดยการประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) ปรับเป็น Module 4</p> <p>สมเหตุสมผล (Balanced processing)</p> <p>เนื้อหาสาระสำคัญใน Module มี ความชัดเจนและครอบคลุม (คงไว้)</p>	<p>Module 4</p> <p>สมเหตุสมผล (Balanced processing)</p> <p>1. เปิดโอกาสให้ที่ประชุมแสดงความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสม 2. การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ</p> <p>3. ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ที่แสดงถึงความเชื่อมั่นว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง</p> <p>4. ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ</p>
<p>Module 3</p> <p>ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency)</p> <p>1.ชี้แจงข้อมูลที่ต้องรับทราบร่วมกันอย่างทั่วถึง</p> <p>2.แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเปิดเผย</p> <p>3.แสดงการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูดของตนเอง</p> <p>4.แสดงถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ในสถานการณ์วิกฤต</p>	<p>ปรับชื่อ Module3 เพื่อให้เข้าใจง่ายและกระชับโดยความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) ปรับเป็น ผูกพันจริงใจ (Relational transparency)</p> <p>เนื้อหาสาระสำคัญใน Module มี ความชัดเจนและครอบคลุม (คงไว้)</p>	<p>Module 3</p> <p>ผูกพันจริงใจ (Relational transparency)</p> <p>1.ชี้แจงข้อมูลที่ต้องรับทราบร่วมกันอย่างทั่วถึง</p> <p>2.แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเปิดเผย</p> <p>3.แสดงการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูดของตนเอง</p> <p>4.แสดงถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ในสถานการณ์วิกฤต</p>



ตาราง 45 (ต่อ)

ประเด็นการสนทนา	ข้อเสนอแนะ จากผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะ
<p>เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม (ต่อ)</p> <p>Module 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) (ต่อ)</p> <p>5.ส่งเสริมให้บุคลากรไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน</p> <p>6.ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของครู</p>		<p>5.ส่งเสริมให้บุคลากรไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน</p> <p>6.ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของครู</p>
<p>Module 4</p> <p>มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective)</p> <p>1) แสดงออกถึงการมีค่านิยมที่ถูกต้องเหมาะสมในการเป็นผู้นำ</p> <p>2) มีพฤติกรรมการบริหารงานที่แสดงถึงการเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม</p> <p>3) ตัดสินใจโดยใช้หลักความถูกต้องชอบธรรมเป็นเกณฑ์</p> <p>4) มีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นคนดี ปฏิบัติตนตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ</p>	<p>ควรปรับให้เน้นการเปลี่ยนแปลงหรือเกิดภาวะผู้นำจากภายใน</p> <p>ปรับชื่อ Module 4 เพื่อให้เข้าใจง่ายและกระชับโดย มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective)</p> <p>Module 1</p> <p>เชื่อมั่นศรัทธา (Internalized moral perspective)</p> <p>เนื้อหาสาระสำคัญใน Module มีความชัดเจนและครอบคลุม (คงไว้)</p>	<p>Module 1</p> <p>เชื่อมั่นศรัทธา (Internalized moral perspective)</p> <p>1) แสดงออกถึงการมีค่านิยมที่ถูกต้องเหมาะสมในการเป็นผู้นำ</p> <p>2) มีพฤติกรรมการบริหารงานที่แสดงถึงการเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม</p> <p>3) ตัดสินใจโดยใช้หลักความถูกต้องชอบธรรมเป็นเกณฑ์</p> <p>4) มีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นคนดี ปฏิบัติตนตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ</p>

ตาราง 45 (ต่อ)

ประเด็นการสนทนา	ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ
<p>เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม (ต่อ)</p> <p>Module 5 ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาเอกชน</p> <p>1.ด้านคุณภาพนักเรียน</p> <p>2.ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา</p> <p>3.ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา</p> <p>4.ด้านพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญ</p> <p>5.ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู</p> <p>6.ด้านบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก</p>	<p>ลำดับ Module 5 (คงไว้)</p> <p>เนื้อหาสาระสำคัญในแต่ละ Module มีความชัดเจนและครอบคลุม (คงไว้)</p>	<p>Module 5</p> <p>ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาเอกชน</p> <p>1.ด้านคุณภาพนักเรียน</p> <p>2.ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา</p> <p>3.ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา</p> <p>4.ด้านพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญ</p> <p>5.ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู</p> <p>6.ด้านบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก</p>
<p>เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม (สรุป)</p> <p>Module 1 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)</p> <p>Module 2 การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing)</p> <p>Module 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency)</p> <p>Module 4 มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective)</p> <p>Module 5 ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาเอกชน</p>	<p>ควรปรับให้เน้นการเปลี่ยนแปลงหรือเกิดภาวะผู้นำภายใน</p> <p>Module 1 เชื่อมั่นศรัทธา (Internalized moral perspective)</p> <p>Module 2 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)</p> <p>Module 3 ผู้กพันจริงใจ (Relational transparency)</p> <p>Module 4 สมเหตุสมผล (Balanced processing)</p> <p>Module 5 ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาเอกชน</p>	<p>Module 1 เชื่อมั่นศรัทธา (Internalized moral perspective)</p> <p>Module 2 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)</p> <p>Module 3 ผู้กพันจริงใจ (Relational transparency)</p> <p>Module 4 สมเหตุสมผล (Balanced processing)</p> <p>Module 5 ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาเอกชน</p>

ตาราง 45 (ต่อ)

ประเด็นการสนทนา	ข้อเสนอแนะ จากผู้ทรงคุณวุฒิ	การปรับปรุงแก้ไข ตามข้อเสนอแนะ
โครงสร้าง	มีความชัดเจนและครอบคลุม (คงไว้)	คงไว้
การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม	มีความชัดเจนและครอบคลุม (คงไว้)	คงไว้
การประเมินผล	มีความชัดเจนและครอบคลุม (คงไว้)	คงไว้

3. นำร่างโปรแกรมภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน มาปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ จนได้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. หลักการ

เมื่อพิจารณาจากกระแสโลกในปัจจุบันซึ่งเกิดการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์ ซึ่งมีผลกระทบต่อการทำงานและองค์การเป็นวงกว้างและยาวนาน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้องค์การต้องเพิ่มศักยภาพของการตัดสินใจแบบกลุ่มมากยิ่งขึ้น บทบาทผู้นำแบบบุคคลเดียวจะเริ่มลดความสำคัญลง ตัวผู้นำเองก็มีแนวโน้มเชื่อถือในการตัดสินใจของทีมที่ถูกจัดตั้งขึ้นเป็นกรณีพิเศษแบบชั่วคราวมากขึ้น ดังนั้นในแต่ละทีมก็จะมีอำนาจในการตัดสินใจในงานเฉพาะส่วนที่ทีมของตนรับผิดชอบ ซึ่งแนวโน้มภาวะผู้นำก็อาจจะเป็นลักษณะการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนความคิด การกระจายอำนาจ หน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือ การรวมกลุ่ม ภายใต้การใช้เทคโนโลยีที่ล้ำสมัย ผู้นำก็มีแนวโน้มจะติดต่อสื่อสารกับสมาชิกผ่านอุปกรณ์และเครื่องมือที่เป็นระบบเครือข่าย โดยไม่ต้องมาเผชิญหน้ากันทุกครั้ง ซึ่งอาจส่งผลให้ช่องว่างระหว่างระดับชั้นของอำนาจในองค์การเริ่มลดลง (Blanchard, 2006)

องค์การในอนาคตจะมีแนวโน้ม ไม่มีขอบเขตที่แน่นอน ลดลำดับการบังคับบัญชาจากโครงสร้างองค์การแบบสูงมาเป็นแบบราบ ยืดหยุ่น ยืดโครงการและทีมเป็นพื้นฐาน ส่วนแนวโน้มของการจ้างงานก็จะเป็นลักษณะการจ้างงานแบบชั่วคราว สรรหาจากภายนอก และไม่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนมกัน พนักงานก็จะมีความเป็นอิสระมากขึ้น ซึ่งองค์การก็ไม่สามารถจะควบคุมหรือบังคับได้มากนัก แต่จะเน้นลักษณะการแลกเปลี่ยนความสามารถและความคิด ตลอดจน

การมีเป้าหมายร่วมกัน ดังนั้น ความเป็นไปได้ในการศึกษาภาวะผู้นำในอนาคตอาจขยายการศึกษาภาวะผู้นำไปยังเรื่องอื่นๆ เช่น ศึกษาภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามร่วมกันบนแนวคิดจิตวิทยาการรู้การคิด (Cognitive Psychology) ผลกระทบของโลกาภิวัตน์ทำให้องค์กรจำเป็นต้องได้ผู้นำที่มีความสามารถในด้านการนำต่างวัฒนธรรม (Cross Culture) การศึกษาวิจัยด้านภาวะผู้นำยุคใหม่ได้กล่าวถึงทักษะและพฤติกรรมที่เหมาะสมของผู้นำระดับนานาชาติ (Global leadership) (Goleman, 2002)

ปัจจุบันเราจะประสบปัญหา เรื่อง วิกฤติผู้นำกันอยู่ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กรถึงระดับประเทศ เพราะดูเหมือนเรากำลังค้นหาผู้นำที่ “แท้จริง” หรือ ผู้นำที่ “น่าเชื่อถือ” จริงๆ การสร้างให้คนในองค์กรมีภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) นับว่ามีความสำคัญอย่างมากเพื่อที่จะทำให้องค์กรพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (Change) ซึ่งเกิดขึ้นอย่างรุนแรงมากในขณะนี้ สิ่งหนึ่งที่ปรากฏอย่างชัดเจนคือ “ผู้นำ” เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดสำหรับการขับเคลื่อนองค์กรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพการณ์เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างไม่หยุดยั้ง และจะเป็นคนที่สามารถนำพาองค์กรข้ามผ่านวิกฤตการณ์ต่างๆ เพื่อปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การรู้จักแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ บทพิสูจน์ผู้นำที่แท้จริง คือ การเผชิญกับปัญหาแล้วสามารถแก้ไขได้อย่างสร้างสรรค์ ไม่ถอยหนีแม้ว่าจะยุ่งยากแค่ไหนก็ตาม ผู้นำมักจะอยู่ด้านหลังเวลางานนั้นสามารถได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย แต่ผู้นำจะออกมายืนแถวหน้าทันที เมื่องานนั้นพบกับปัญหาที่คาดไม่ถึงถึงเกิดขึ้น และผู้นำประเภทนี้แหละที่ทีมงานต้องการและไว้วางใจที่สุด

ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) มีจุดเด่นซึ่งเป็นลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำที่มีความมั่นคงในคำพูด การกระทำ และค่านิยม (ค่านิยม การกระทำ คำพูด ของผู้นำเป็นไปในทางเดียวกัน) ผู้นำที่แท้จริงจะมีการรับรู้ตนเองและมีการรับรู้เอกลักษณ์ของตนเองอย่างถูกต้อง เข้มแข็ง ชัดเจน มั่นคง และสม่ำเสมอ ผู้นำที่แท้จริงจะมีความตระหนักในตนเองสูง รู้จักตนเองเป็นอย่างดีและรู้ว่าพวกเขาเชื่อในอะไร และมีการยอมรับตนเองในระดับสูงด้วย ผู้นำจะมีค่านิยม เช่น ความซื่อสัตย์ ความเอื้อเฟื้อ ความเมตตากรุณา ความรับผิดชอบ และการมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะมีหลักการที่เป็นค่านิยมที่แท้จริงและมีการปฏิบัติตามค่านิยมนั้นอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงค่านิยมและความเชื่อนั้นจะเป็นตัวกำหนดการกระทำพวกเขา ผู้นำจะมีแรงจูงใจมาจากความต้องการที่จะพัฒนาตนเองและการตรวจสอบตนเอง พวกเขาจะเปิดรับการเรียนรู้จากการให้ข้อมูลย้อนกลับและความผิดพลาดของตนเอง นักวิชาการ เช่น George ได้เน้นที่ความต้องการสำหรับผู้นำที่แท้จริง คือ การเพิ่มพลังให้คนอื่น ซึ่ง Gardner และคณะ เสนอว่า ผู้นำที่แท้จริงจะส่งเสริมความมุ่งมั่นในตัวเองของผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามสามารถที่จะบรรลุตามความต้องการด้านความมีอิสระ สมรรถนะ และความสัมพันธ์กับผู้อื่น (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2559)

โปรแกรมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งเพราะปัญหาสำคัญประการหนึ่งขององค์การสถานศึกษาเอกชน ที่เกี่ยวกับการ

พัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้บริหาร คือ ไม่สามารถระบุว่าจะต้องพัฒนาภาวะผู้นำแบบใดที่จะเหมาะสมกับองค์กรหรือบริบทของตน องค์กรโดยทั่วไปจึงใช้บริการจากบริษัทฝึกอบรมภายนอกที่มีโปรแกรมพัฒนาสำเร็จรูปซึ่งอาจจะซื้อมาจากต่างประเทศหรือเป็นหลักสูตรทั่วไปที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อวัตถุประสงค์ทางการตลาดโดยเฉพาะ จึงไม่อาจจะสามารถตอบโจทย์ปัญหาภาวะผู้นำของสถานศึกษาเอกชนได้เฉพาะเจาะจงได้ หรือในบางองค์กรพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำและหลักสูตรขึ้นมาเองโดยไม่ได้มีพื้นฐานจากบริบท หรือเป้าหมายของสถานศึกษาเอกชน และไม่ได้คำนึงถึงองค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้วิจัยเล็งเห็นความสำคัญของการศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงในบริบทของประเทศไทย และนำองค์ความรู้นั้นมาสร้างเป็นโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงให้เหมาะสมกับบริบทของสถานศึกษาเอกชนประเทศไทยเอง

จากปัญหาและความจำเป็นที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้บริหารระดับต้นเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพสาขาวิชาให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน เพราะต้องปฏิบัติหน้าที่เป็นทั้งผู้บริหารและปฏิบัติงานจัดการเรียนการสอนควบคู่กันไปด้วย จึงต้องมีภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) อันจะส่งผลให้เกิดพลังในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน การสร้างศักยภาพขององค์กรหล่อหลอมสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรแบบใหม่ที่เน้นความร่วมมือโดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของการศึกษาของประเทศไทยที่ต้องการความร่วมมืออย่างแท้จริงไม่ว่าจะในระดับสถานศึกษา ระดับเขตการศึกษา ไปจนถึงระดับประเทศ ตอบสนองความต้องการของผู้เรียนและก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผู้วิจัยจึงได้พัฒนาโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ใช้รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (research and development : R & D) เป็นการวิจัยที่มุ่งพัฒนาโปรแกรมใหม่ๆ เพื่อนำไปใช้เสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงและเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ก้าวทันสังคมโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สามารถปฏิบัติงานร่วมกันในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม

โปรแกรมเสริมสร้างเพื่อเป็นการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนพัฒนาขึ้นเพื่อ เสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ดังนี้

2.1 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนและเพิ่มพูนมุมมองเชิงจริยธรรมในตน ทักษะทัศนคติที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม และประพฤติปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณ เป็นที่ยอมรับของสังคม

2.2 เพื่อเสริมสร้างการตระหนักรู้ในตนเองและวิสัยทัศน์ให้กับผู้บริหารในการขับเคลื่อนสถานศึกษาแห่งผู้นำ เข้าใจความสำคัญตลอดจนความต้องการของการสร้างทักษะในการบริหารสถานศึกษาเอกชน

2.3 การสร้างกรอบความคิดในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและนำทักษะความรู้ รวมทั้งเครื่องมือมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)

2.4 เพื่อเสริมสร้างให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแผนพัฒนาสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล มาใช้ในการพัฒนาสถานศึกษาผู้เรียนให้มีทักษะชีวิตที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

### 3. รูปแบบและวิธีการพัฒนา

แนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงฯ ตามแนวคิดของ Rabin (2014) โดยใช้โมเดลการเรียนรู้ : 70-20-10 ได้แก่ การปฏิบัติจริงในสถานที่ปฏิบัติงาน (On the Job Training) ร้อยละ 70 (105 ชั่วโมง) การเรียนรู้ด้วยตนเองและผู้อื่นโดยใช้กระบวนการชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community : PLC) ร้อยละ 20 (30 ชั่วโมง) และการฝึกอบรมแบบเข้ม (Training) ร้อยละ 10 (15 ชั่วโมง)

### 4. เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม

เนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน 5 องค์ประกอบ โดยแบ่งเป็น 5 Module คือ

Module 1 มุ่งองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ดังนี้ การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ประกอบด้วย 7 ตัวบ่งชี้ 1) ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามความเป็นจริง 2) รับรู้และยอมรับในจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง 3) สามารถนำจุดด้อยของตนเองมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้ 4) เข้าใจในความแตกต่างของบุคคลและยอมรับได้ 5) เข้าใจถึงผลกระทบของตนเองที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 6) สามารถรับฟังความคิดเห็นที่เป็นด้านลบของตนเองได้ และ 7) สามารถควบคุมการแสดงอารมณ์จากสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจได้

Module 2 มุ่งองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ดังนี้ การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) ประกอบด้วย 4 ตัวบ่งชี้ 1) เปิดโอกาสให้ที่ประชุมแสดงความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสม 2) การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ 3) ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ที่แสดงถึงความเชื่อมั่นว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และ 4) ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ

Module 3 มุ่งองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ดังนี้ ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) ประกอบด้วย 6 ตัวบ่งชี้ 1) ชี้แจงข้อมูลที่ต้องรับทราบร่วมกันอย่างทั่วถึง 2) แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเปิดเผย 3) แสดงการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูดของ

ตนเอง 4) แสดงถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ในสถานการณ์วิกฤต 5) ส่งเสริมให้บุคลากรไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และ 6) ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของครู Module 4 มีองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ดังนี้ มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ 1) แสดงออกถึงการมีค่านิยมที่ถูกต้องเหมาะสมในการเป็นผู้นำ 2) มีพฤติกรรมการบริหารงานที่แสดงถึงการเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม 3) ตัดสินใจโดยใช้หลักความถูกต้องชอบธรรมเป็นเกณฑ์ และ 4) มีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นคนดี ปฏิบัติตนตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ

Module 5 มีองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ดังนี้ ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษา เอกชน ประกอบด้วย 6 ด้าน 1. ด้านคุณภาพนักเรียน 3 ตัวบ่งชี้ 1) มีความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางอย่างเหมาะสม 2) ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ 3) ส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน 2. ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา 7 ตัวบ่งชี้ 1) การพัฒนาองค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่มีการใช้แผนกลยุทธ์อย่างเหมาะสม 2) การพัฒนาองค์กรมีลักษณะที่เกิดจากการร่วมมือของสมาชิกทุกคนใน องค์กร สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3) การปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น 4) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กรในเรื่องของค่านิยมของคน 5) การพัฒนากระบวนการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด 6) มีการส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงบวก 7) พัฒนาให้เกิดกลุ่มเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้ 3. ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา 5 ตัวบ่งชี้ 1) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับวิเคราะห์ปัญหาแยกแยะและทำความเข้าใจปัญหา 2) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับรวบรวมข้อมูลมาให้มากที่สุดและเป็นข้อมูลที่แท้จริง 3) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาไว้หลากหลาย 4) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการคิดเชิงหลักการตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุด 5) ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลและนำมาทำแผนพัฒนาในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป 4. ด้านพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญ 3 ตัวบ่งชี้ 1) การพัฒนาแผนปฏิบัติการโดยใช้ SOAR และกำกับติดตามด้วย BSC. 2) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับที่แผนช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างรวดเร็วลดความซ้ำซ้อน ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และงานเสร็จทันเวลา 3) พัฒนาการที่ให้ความสำคัญกับแผนที่ช่วยให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถประสานงาน และเป็นพันธสัญญาในการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กร เพื่อการบรรลุ วัตถุประสงค์และความอยู่รอดขององค์กรร่วมกัน 5. ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู 4 ตัวบ่งชี้ 1) การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของครู 2) ให้ความสำคัญกับเกณฑ์ในการประเมินผลปฏิบัติงานของครูที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ 3) ให้

ความสำคัญกับค่านิยมขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู 4) พัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการเลื่อนระดับขั้นเงินเดือน 6. ด้านบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก 7 ตัวบ่งชี้ 1) สร้างความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความมั่นคงของบุคลากรทุกระดับ 2) ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาบรรยากาศที่ทำให้พนักงานรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง 3) ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก 4) ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ให้ครูและบุคลากรขององค์กร 5) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการมอบงานที่มีความหมายให้บุคลากร 6) ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนา กฎ กติกา มารยาท ขององค์กรและการทำงานร่วมกัน 7) ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และบุคลากรกับองค์กร

#### 5. โครงสร้างของโปรแกรม

โครงสร้างของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสารก่อนอบรม (3 ชั่วโมง) การฝึกอบรมแบบเข้ม 2 วัน (12 ชั่วโมง) ระยะที่ 2 การฝึกปฏิบัติจริงในสถานศึกษาและกระบวนการ PLC จำนวน 27 วัน (128 ชั่วโมง) และระยะที่ 3 จำนวน 7 ชั่วโมง รวมทั้งสิ้น 150 ชั่วโมง มีเนื้อหาการพัฒนา 5 Module เวลาที่ใช้ในการให้ความรู้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติโดยการปฏิบัติจริง (Action Learning) เป็นเวลา 5 สัปดาห์

#### 6. การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม

6.1 โครงสร้างของโปรแกรม ประกอบด้วย ระยะที่ 1ขั้นเตรียมการและการฝึกอบรมแบบเข้ม(15 ชั่วโมง) ขั้นเตรียมการ : ปฐมนิเทศ และฝึกอบรม (15 ชั่วโมง) ระยะที่ 2 ขั้นการดำเนินการ/ การปฏิบัติจริงที่หน้างาน (128 ชั่วโมง) 5 โมดูล ได้แก่ Module 1 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) Module 2 การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) Module 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) Module 4 มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) Module 5 ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยใช้ระยะเวลาในการพัฒนา 150 ชั่วโมง หรือ 30 วันๆ ละ 5 ชั่วโมง โดยนำไปปฏิบัติจริงในสถานศึกษา ร้อยละ 70 (105 ชั่วโมง) เรียนรู้โดยใช้กระบวนการการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ร้อยละ 20 (30 ชั่วโมง) และฝึกอบรมแบบเข้ม ร้อยละ 10 (15 ชั่วโมง) โดยผู้วิจัยได้กำหนดระยะเวลาในการอบรม เข้มเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 15 ชั่วโมง หรือ 2 วันๆ ละ 6 ชั่วโมง และการศึกษาด้วยตนเอง 3 ชั่วโมง ระยะที่ 3 ขั้นประเมิน (7 ชั่วโมง) รวมทั้งสิ้น 150 ชั่วโมง มีเนื้อหาการพัฒนา 5 Module เวลาที่ใช้ในการให้ความรู้เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติโดยการปฏิบัติจริง (Action Learning) เป็นเวลา 4 สัปดาห์



## 6.2 วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงฯ

วิธีดำเนินการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงฯ ที่ปรากฏแต่ละหน่วยการเรียนรู้ ได้แก่

6.2.1 การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - Learning) โดยให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงฯด้วยตนเองก่อนจากโมดูล 5 โมดูล โดยเอกสารและกลุ่มเฟสบุค

6.2.2 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) โดยจัดให้มีการประชุมปฏิบัติการ เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจของผู้ร่วมพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงฯของผู้บริหารโรงเรียน

6.2.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) โดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้โดยใช้กระบวนการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ และการพบปะกลุ่มย่อย

6.2.4 การพัฒนาจากประสบการณ์การปฏิบัติจริง (On the Job Experience) โดยเปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้จากประสบการณ์การปฏิบัติบริหารจริง ที่ได้จากการเรียนรู้ร่วมกันก่อน ระหว่าง และหลังการพัฒนา

6.2.5 การให้คำปรึกษา (mentoring) โดยในกิจกรรมการพัฒนาจะเปิดโอกาสให้ ผู้บริหารได้แชร์ประสบการณ์บริหารและเลือกผู้บริหารต้นแบบเพื่อขอคำปรึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติจริง (Action Learning) ทั้งในระดับการประชุมเชิงปฏิบัติการ และการนิเทศติดตามผล

## 7. การประเมินผลโปรแกรม

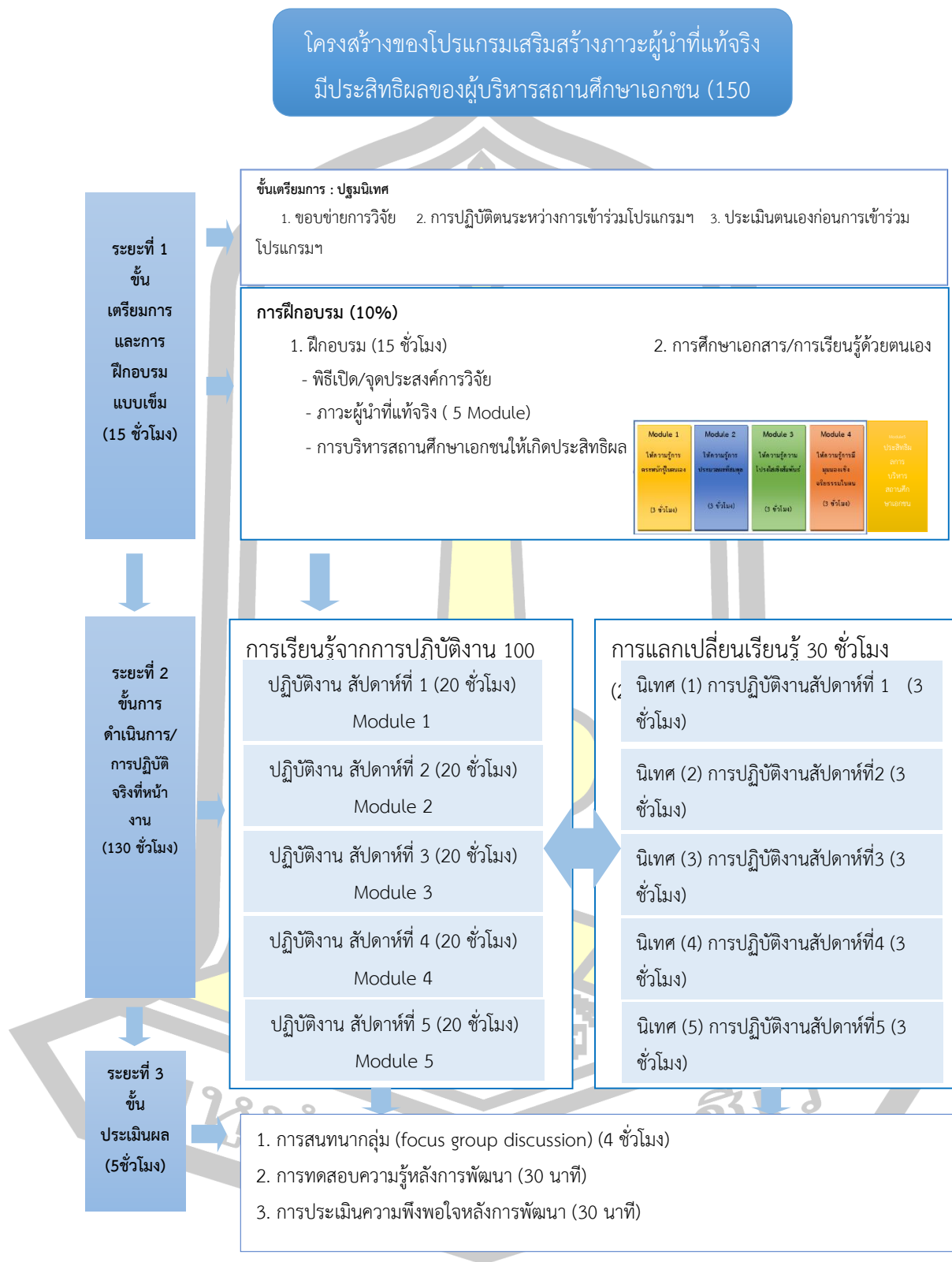
ทำการวัดและประเมินผลใน 3 ระยะ คือ ก่อนฝึกอบรม การฝึกอบรมและปฏิบัติจริงใน สถานศึกษา และหลังการปฏิบัติจริงในสถานศึกษา

7.1 ระยะก่อนฝึกอบรม เป็นการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำการเรียนรู้ก่อนการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงฯโดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง

7.2 ระยะการฝึกอบรมและปฏิบัติจริงในสถานศึกษา โดยการประเมินจากชิ้นงาน คือแผนพัฒนาสถานศึกษา และบันทึกประจำวัน (Diary note)

7.3 ระยะหลังการปฏิบัติจริงในสถานศึกษา เป็นการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำการเรียนรู้หลังการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงฯโดยใช้แบบวัดภาวะภาวะผู้นำที่แท้จริง และ แบบสอบถามความพึงพอใจ

ผู้วิจัยได้สรุปเป็นแผนผังของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงฯที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ซึ่งรายละเอียดแสดงได้ดังภาพประกอบ 17



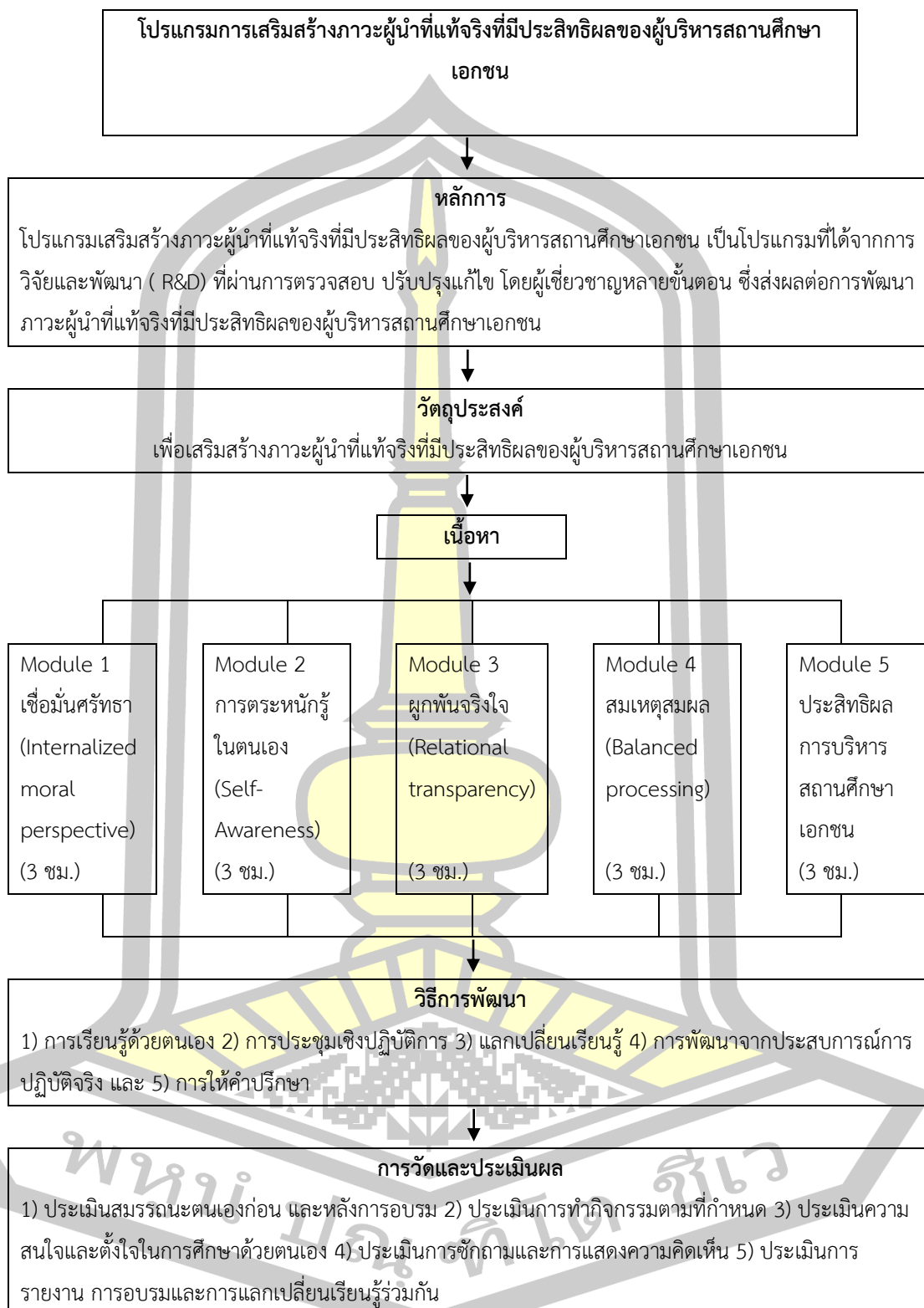
ภาพประกอบ 17 รูปแบบและวิธีการพัฒนาเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

ตาราง 46 กำหนดการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

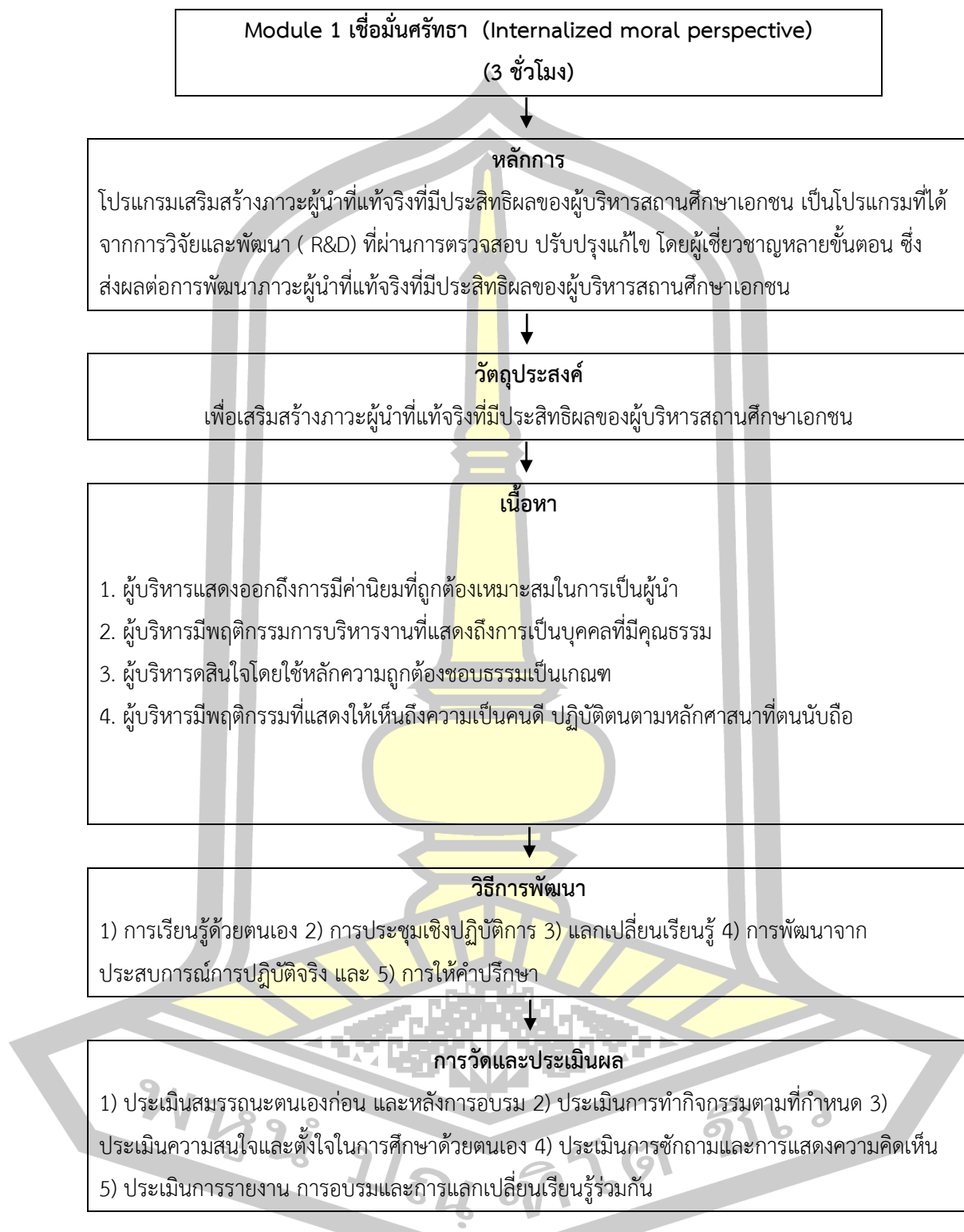
โมดูล / สัปดาห์ที่	กิจกรรม	สื่อ/แหล่งเรียนรู้	สถานที่ทำกิจกรรม	จำนวนเวลา
โมดูลที่ 1 สัปดาห์ที่ 1	1. ให้ความรู้การตระหนักรู้ตนเอง การตั้งเป้าหมายและสร้างวิสัยทัศน์	ใบความรู้/ ใบกิจกรรม	ห้องประชุม	3 ชั่วโมง
	2. ปฏิบัติงานในการบริหารงานโดยบูรณาการด้านการสร้างความตระหนัก การปรับโครงสร้างบริหารองค์กร การสร้างวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ และการนำแนวคิดเชิงระบบไปพัฒนาองค์กร	ใบความรู้/ ใบกิจกรรม	สถานศึกษาของ ร่วมผู้รับการพัฒนา	20 ชั่วโมง
	3. การสะท้อนผล/แลกเปลี่ยนเรียนรู้	ใบบันทึกความรู้	ห้องประชุม	3 ชั่วโมง
	4. ประเมิน/สะท้อนผลการปฏิบัติงาน	แบบประเมิน	ห้องประชุม	3 ชั่วโมง
โมดูลที่ 2 สัปดาห์ที่ 2	1. ให้ความรู้การเป็นแบบอย่างที่ดี	ใบความรู้/ ใบกิจกรรม	ห้องประชุม	3 ชั่วโมง
	2. ปฏิบัติงานในการบริหารงานโดยบูรณาการด้านการเห็นคุณค่าตนเอง การปฏิบัติตนอย่างมีคุณธรรม การดำเนินกิจกรรมอย่างสุจริต โปร่งใส และการสร้างแนวคิดเชิงบวก	ใบความรู้/ ใบกิจกรรม	สถานศึกษาของ ร่วมผู้รับการพัฒนา	20 ชั่วโมง
สัปดาห์ที่ 3 (ต่อ)	3. การสะท้อนผล/แลกเปลี่ยนเรียนรู้	ใบบันทึกความรู้	ห้องประชุม	3 ชั่วโมง
	4. ประเมิน/สะท้อนผลการปฏิบัติงาน	แบบประเมิน	ห้องประชุม	3 ชั่วโมง
โมดูลที่ 3 สัปดาห์ที่ 3	1. ให้ความรู้การสร้างแรงบันดาลใจ	ใบความรู้/ ใบกิจกรรม	ห้องประชุม	3 ชั่วโมง
	2. ปฏิบัติงานในการบริหารงานโดยบูรณาการด้านการกระตุ้นให้ปฏิบัติงาน การสร้างความมั่นใจยอมรับผู้นำ การส่งเสริมให้เชื่อมั่นในความสำเร็จ	ใบความรู้/ ใบกิจกรรม	สถานศึกษาของ ร่วมผู้รับการพัฒนา	20 ชั่วโมง

ตาราง 46 (ต่อ)

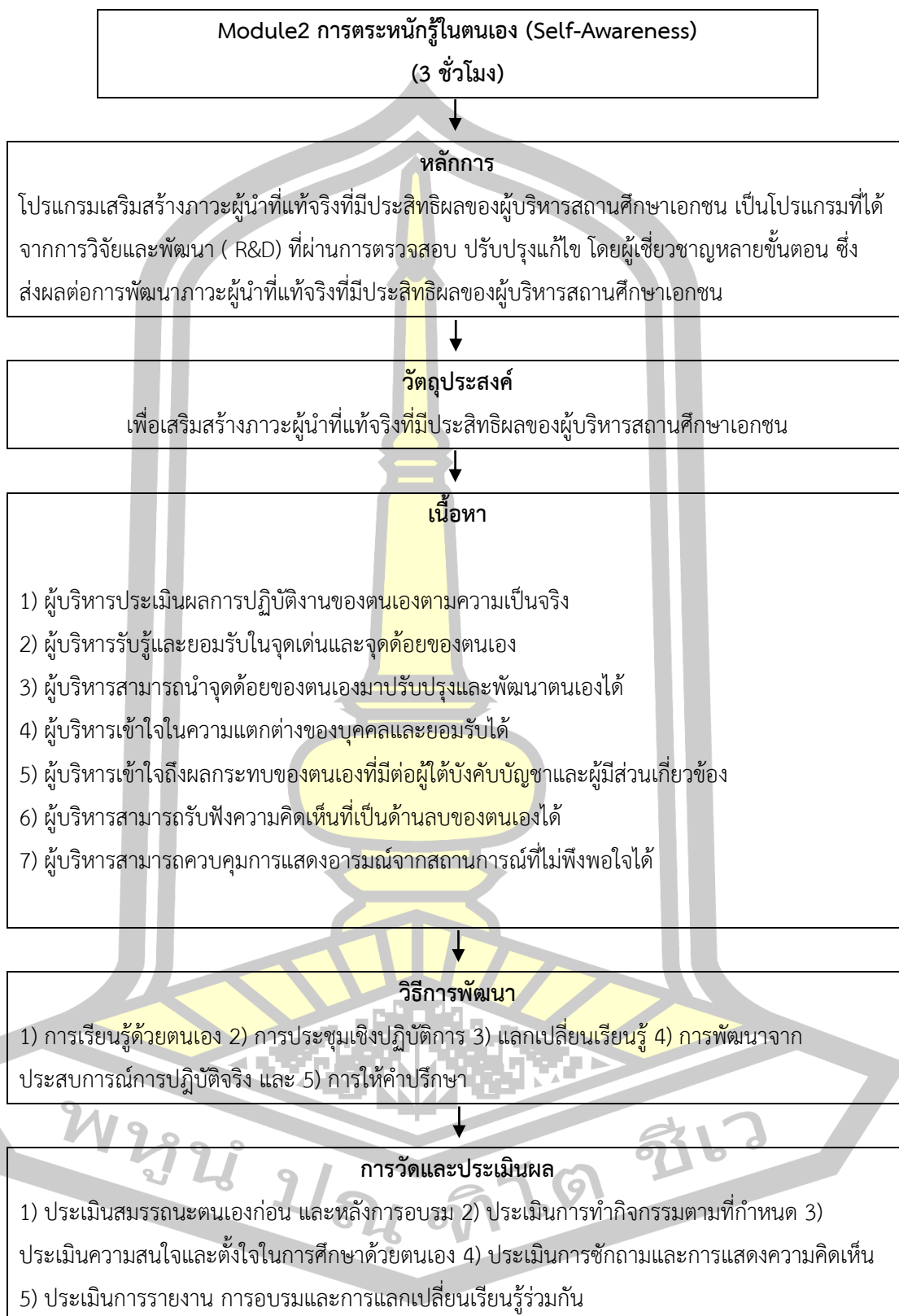
โมดูล / สัปดาห์ที่	กิจกรรม	สื่อ/แหล่งเรียนรู้	สถานที่ทำกิจกรรม	จำนวนเวลา
โมดูลที่ 3 สัปดาห์ที่ 3 (ต่อ)	3. ศึกษาดูงานด้านความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ	ใบกิจกรรม	ห้องประชุม	3 ชั่วโมง
	4. การสะท้อนผล/แลกเปลี่ยนเรียนรู้	ใบบันทึกความรู้	ห้องประชุม	3 ชั่วโมง
	5. ประเมิน/สะท้อนผลการปฏิบัติงาน	แบบประเมิน	ห้องประชุม	3 ชั่วโมง
โมดูลที่ 4 สัปดาห์ที่ 4	1. ให้ความรู้การกระตุ้นการใช้ปัญญา	ใบความรู้/ ใบกิจกรรม	ห้องประชุม	3 ชั่วโมง
	2. ปฏิบัติงานในการบริหารงานโดยบูรณาการด้านการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหา การหาวิธีการใหม่ๆในการแก้ปัญหา การสนับสนุนให้บุคคลอื่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	ใบความรู้/ ใบกิจกรรม	สถานศึกษา ของร่วมผู้รับ การพัฒนา	20 ชั่วโมง
	3. การสะท้อนผล/แลกเปลี่ยนเรียนรู้	ใบบันทึกความรู้	ห้องประชุม	3 ชั่วโมง
	4. ประเมิน/สะท้อนผลการปฏิบัติงาน	แบบประเมิน	ห้องประชุม	3 ชั่วโมง
โมดูลที่ 5 สัปดาห์ที่ 5	1. ให้ความรู้การกระตุ้นการใช้ปัญญา	ใบความรู้/ ใบกิจกรรม	ห้องประชุม	3 ชั่วโมง
	2. แลกเปลี่ยนเรียนรู้	ใบกิจกรรม	ห้องประชุม	3 ชั่วโมง
	3. ปฏิบัติงานในการบริหารงานโดยบูรณาการด้านการวิเคราะห์แนวทางการแก้ปัญหา การหาวิธีการใหม่ๆในการแก้ปัญหา การสนับสนุนให้บุคคลอื่นพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	ใบความรู้/ ใบกิจกรรม	สถานศึกษา ของร่วมผู้รับ การพัฒนา	20 ชั่วโมง
	4. การสะท้อนผล/แลกเปลี่ยนเรียนรู้	ใบบันทึกความรู้	ห้องประชุม	3 ชั่วโมง
	5. ประเมิน/สะท้อนผลการปฏิบัติงาน	แบบประเมิน	ห้องประชุม	3 ชั่วโมง



ภาพประกอบ 18 โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน



ภาพประกอบ 19 Module 1 เชื่อมันศรัทธา (Internalized moral perspective)



ภาพประกอบ 20 Module 2 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)

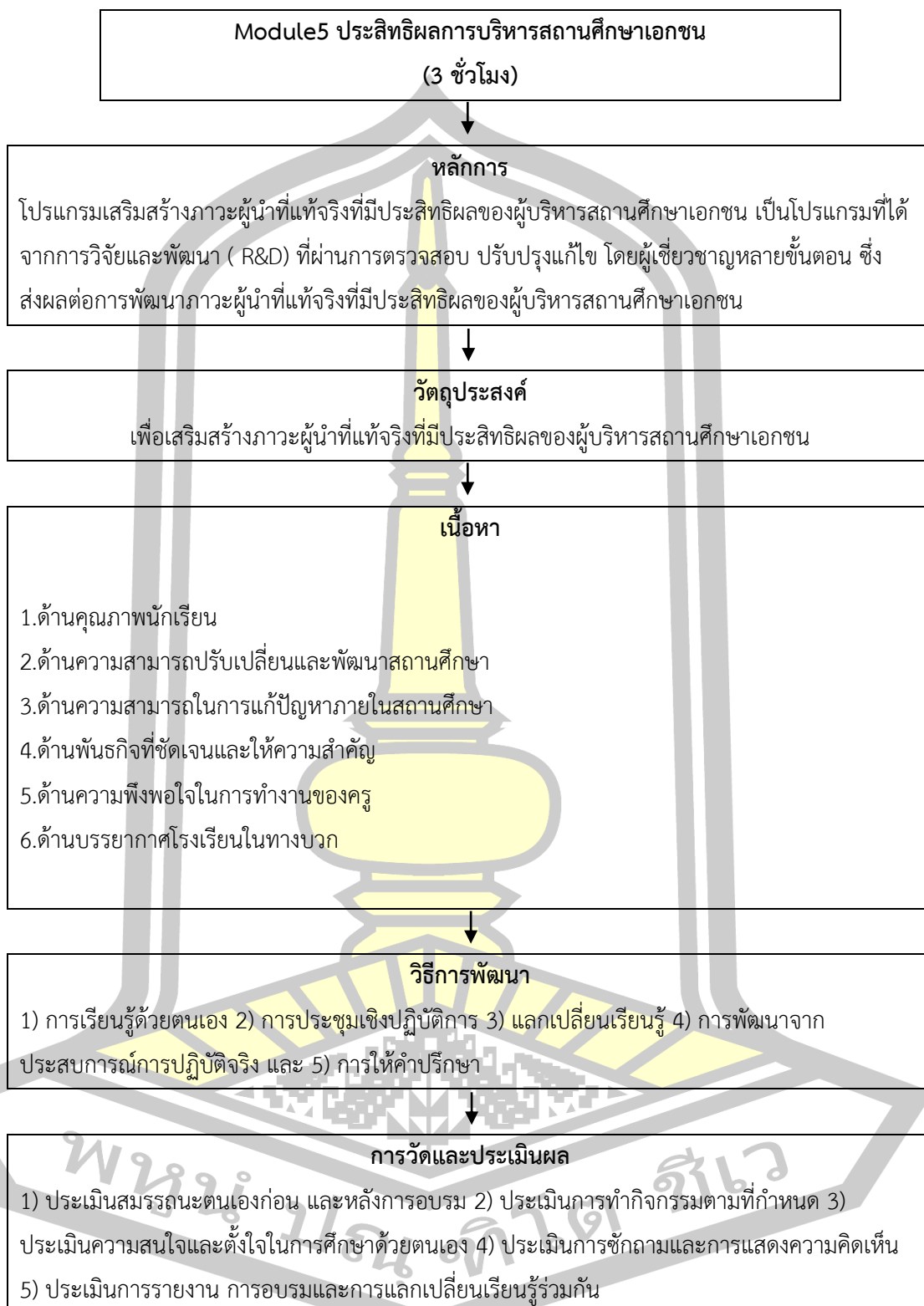


ภาพประกอบ 21 Module 3 ผูกพันจริงใจ (Relational transparency)





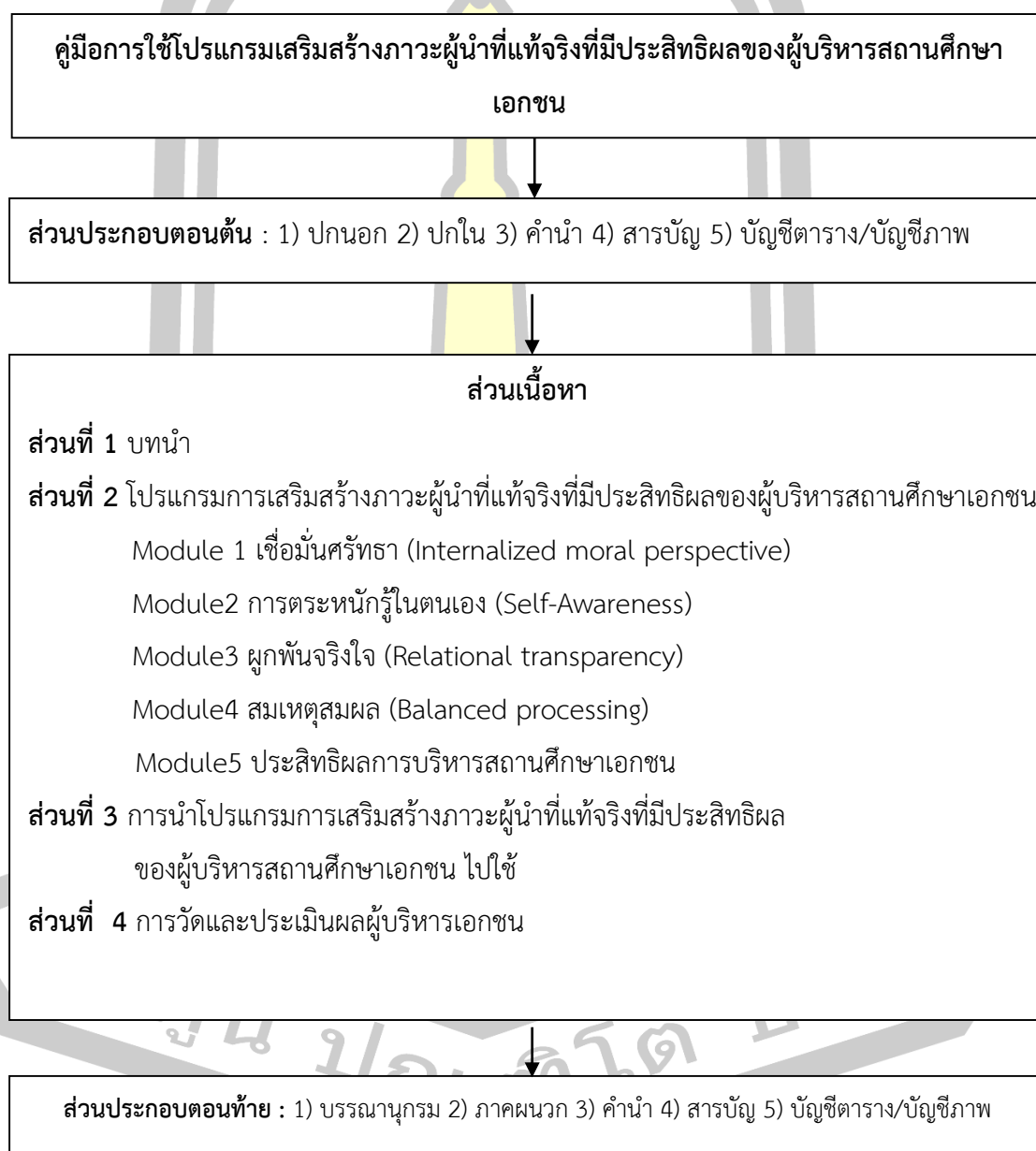
ภาพประกอบ 22 Module 4 สมเหตุสมผล (Balanced processing)



ภาพประกอบ 23 Module 5 ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาเอกชน

4. ยกร่างคู่มือการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

ผู้วิจัยได้นำโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร  
สถานศึกษาเอกชน มาจัดทำคู่มือการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน รายละเอียดแสดงได้ ดังภาพประกอบ 24



ภาพประกอบ 24 คู่มือการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหาร  
สถานศึกษาเอกชน

5. ผลการประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

ผลการประเมินโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน และผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อประเมินความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ตามกรอบการประเมิน 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) ความเหมาะสม (Suitability) และด้านความเป็นประโยชน์ (Utility) ของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนมีผลการประเมิน และข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ผลปรากฏตาราง 47

ตาราง 47 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับความเป็นไปได้ ความเหมาะสม และความเป็นประโยชน์ของโปรแกรม (ร่างโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงฯ)

รายการประเมิน	ด้านความเป็นไปได้			ความเหมาะสม			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. หลักการของโปรแกรม									
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	4.43	0.53	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
1.2 ความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง	4.86	0.38	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
2. วัตถุประสงค์ของโปรแกรม									
2.1 มีความชัดเจน	4.14	0.38	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
2.2 มีความครอบคลุมทุกเนื้อหา	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
2.3 สามารถที่จะบรรลุผลได้	4.00	0.00	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
3. วิธีการพัฒนา									
3.1 สามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.29	0.49	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
3.2 ระยะเวลาในการทดลองใช้โปรแกรม	4.00	0.00	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด

ตาราง 47 (ต่อ)

รายการประเมิน	ด้านความเป็นไปได้			ความเหมาะสม			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4. เนื้อหาสาระสำคัญของโปรแกรม									
4.1 สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรม	4.43	0.53	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
4.2 ครอบคลุมเนื้อหาที่จำเป็นในการพัฒนา	4.00	0.00	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
4.3 การจัดเรียงลำดับ เนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนา	4.00	0.00	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
5 โครงสร้างของโปรแกรม									
5.1 มีองค์ประกอบครบถ้วน ในการพัฒนา	4.57	0.53	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
5.2 กิจกรรมการพัฒนามาก มีความหลากหลาย	4.57	0.53	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
6. กิจกรรมการเรียนรู้									
6.1 สามารถที่จะทำให้การพัฒนาบรรลุตาม วัตถุประสงค์	3.86	0.38	ปานกลาง	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
6.2 มีการจัดลำดับ ขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน	3.71	0.49	ปานกลาง	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
6.3 กิจกรรมการเรียนรู้ใน Module 1	3.71	0.49	ปานกลาง	4.43	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
6.4 กิจกรรมการเรียนรู้ใน Module 2	3.71	0.49	ปานกลาง	4.43	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
6.5 กิจกรรมการเรียนรู้ใน Module 3	3.86	0.38	ปานกลาง	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
6.6 กิจกรรมการเรียนรู้ใน Module 4	3.86	0.38	ปานกลาง	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
6.7 กิจกรรมการเรียนรู้ใน Module 5	3.86	0.38	ปานกลาง	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด

ตาราง 47 (ต่อ)

รายการประเมิน	ด้านความเป็นไปได้			ความเหมาะสม			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
7. วิธีการเสริมสร้างภาวะ ผู้นำการ เรียนรู้									
7.1 มีความสอดคล้องกับ กิจกรรมการพัฒนา	4.00	0.00	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
7.2 สามารถที่จะทำให้การ พัฒนาบรรลุตามวัตถุประสงค์ของ โปรแกรม	4.00	0.00	มาก	4.71	0.49	มากที่สุด	4.71	0.49	มากที่สุด
8. สื่อ/แหล่งเรียนรู้									
8.1 ช่วยส่งเสริมให้การจัด กิจกรรมบรรลุตาม วัตถุประสงค์ ของโปรแกรม	4.00	0.00	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
8.2 สอดคล้องกับเนื้อหาในแต่ ละ Module	4.00	0.00	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
9. การวัดและประเมินผล									
9.1 ตรงตามวัตถุประสงค์ของ โปรแกรม	4.00	0.00	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
9.2 ครอบคลุมในสิ่งที่ต้องการ วัดและประเมินผล	4.00	0.00	มาก	4.57	0.53	มากที่สุด	4.57	0.53	มากที่สุด
โดยรวม	4.11	0.27	มาก	4.61	0.52	มากที่สุด	4.62	0.52	มากที่สุด

จากตาราง 47 ผลการประเมินโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 7 ท่าน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.11$ , S.D. = 0.27) ความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.61$ , S.D. = 0.52) และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{x} = 4.62$ , S.D. = 0.52) มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้

ระยะที่ 4 ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนที่พัฒนาขึ้นไปใช้

ผู้วิจัยนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนไปใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์ รวมจำนวน 18 คน ที่เข้าร่วมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงมีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยความสมัครใจมีรายละเอียดการดำเนิน 4 ขั้นตอน ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการ

1. ขั้นการเตรียมการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ผู้วิจัยได้ประสานงาน และนำเสนอกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดโดยนำเสนอเป็นกิจกรรมหนึ่งในโครงการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษากับ ศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ ผ่านทางสมาคมผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์ และมีผู้บริหารโรงเรียนที่สมัครใจเข้าร่วมโครงการในทุกกิจกรรมพัฒนา ทั้งสิ้น 18 คน จึงกำหนดเป็นกลุ่มเป้าหมายในการพัฒนา และได้เชิญประชุมเพื่อชี้แจงทำความเข้าใจและได้มอบเอกสารการพัฒนาให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาด้วยตนเองล่วงหน้าอย่างน้อยหนึ่งสัปดาห์

2. ส่งสรุปผลการศึกษาด้วยตนเอง จากเอกสารที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น ซึ่งมีเนื้อหาเกี่ยวกับหน่วยการเรียนรู้ทั้ง 5 โมดูล ประกอบด้วย โมดูลที่ 1 ทศศตียัตโยงจริยธรรม โมดูลที่ 2 การตระหนักรู้ในตนเอง โมดูลที่ 3 ผูกพันจริงใจ โมดูลที่ 4 ความสมเหตุสมผล และโมดูลที่ 5 ประสิทธิผลการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยให้ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนค้นคว้าเพิ่มเติมจากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ด้วยตนเองระยะเวลา 1 สัปดาห์ โดยนัดหมายส่งสรุปบทเรียนที่ได้จากการศึกษาเอกสารจำนวนไม่เกิน 10 หน้ากระดาษ A4

3. การประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนก่อนการพัฒนาโดยการ

- 3.1 ทำแบบประเมินตนเองด้านภาวะผู้นำที่แท้จริง จำนวน 21 ข้อ
- 3.2 แจงผลการประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริงขั้นต้นก่อนการพัฒนาและกำหนดเป้าหมายในการพัฒนา

#### ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนา

เป็นการประชุมปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนได้มีความรู้ความเข้าใจ ตามองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง ประกอบด้วย โมดูลที่ 1 ทศศตียัตโยงจริยธรรม โมดูลที่ 2 การตระหนักรู้ในตนเอง โมดูลที่ 3 ผูกพันจริงใจ โมดูลที่ 4 ความสมเหตุสมผล

และโมดูลที่ 5 ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาเอกชน จำนวน 15 ชั่วโมง ตามแผนการพัฒนาในแต่ละโมดูล

1. โมดูลที่ 1 เชื่อมมั่นศรัทธา (Internalized moral perspective) 3 ชั่วโมง
2. โมดูลที่ 2 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) 3 ชั่วโมง
3. โมดูลที่ 3 ผูกพันจริงใจ (Relational transparency) 3 ชั่วโมง
4. โมดูลที่ 4 ความสมเหตุสมผล (Balanced processing) 3 ชั่วโมง
5. โมดูลที่ 5 ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาเอกชน 3 ชั่วโมง

ดำเนินกิจกรรมโดยแบ่งออกเป็น 4 หน่วยการเรียนรู้โดยมีรายละเอียดดังนี้

ครั้งที่ 1 เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เข้ารับการพัฒนาเข้ารับการอบรมเรื่อง ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิภาพต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยใช้ห้องประชุม เบญจพร ณ โรงแรมริมน้ำ จ.กาฬสินธุ์ ในวันที่ 11 ตุลาคม พ.ศ. 2562 ดังนี้

1. ลงทะเบียน รับเอกสาร
2. เปิดการอบรมโดย รองศาสตราจารย์ ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
3. ปฐมนิเทศ ชี้แจงวัตถุประสงค์และกระบวนการอบรมพัฒนา
4. ดำเนินกิจกรรม 2 กิจกรรม วิทยากร คือ รองศาสตราจารย์

ดร.เพชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ คณบดีคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งมีกิจกรรมพัฒนาที่หลากหลายเช่น กิจกรรมการเรียนรู้และตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง กิจกรรมผู้บริหารต้นแบบให้คำปรึกษา กิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กิจกรรมทบทวนหลังการปฏิบัติ เป็นต้น

5. อภิปรายประเด็นที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเกิดความเข้าใจตรงกัน

6. ชักถามและสรุปผล

พูน ปณ ทิโต ชีเว





ภาพประกอบ 25 การประชุมปฏิบัติการ ครั้งที่ 1

ครั้งที่ 2 เป็นกิจกรรมการประชุมปฏิบัติการ เรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยใช้ห้องประชุมเบญจพร ณ โรงแรมริมปาว จ.กาฬสินธุ์ ในวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2562 ดังนี้

1. ลงทะเบียน รับเอกสาร
2. เริ่มการอบรม
3. ปฐมนิเทศ ซึ่งแจ้งวัตถุประสงค์และกระบวนการอบรมพัฒนา
4. วิทยากร คือ อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ ตำแหน่ง อาจารย์คณะ

ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม ซึ่งกิจกรรมประกอบด้วย กิจกรรมประชุมเชิงปฏิบัติการภาวะผู้นำที่แท้จริง ภาวะผู้นำที่แท้จริงโดยใช้โมเดล BRIMS และกิจกรรมเสวนาทางวิชาการประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชนโดยใช้กิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์

5. อภิปรายประเด็นที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเกิดความเข้าใจตรงกัน

6. ซักถามและสรุปผล



ภาพประกอบ 26 การประชุมปฏิบัติการ ครั้งที่ 2

### ขั้นตอนที่ 3 การบูรณาการระหว่างการปฏิบัติงาน (130 ชั่วโมง)

การบูรณาการระหว่างการปฏิบัติงาน ในการภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผล ต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ดำเนินการโดยการนิเทศ การจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา การนิเทศการบริหารงานสถานศึกษาเอกชนโดยประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำที่แท้จริง ในการบริหารงาน ตามปกติมีการ ดำเนินการดังนี้

1. แต่งตั้งคณะผู้นิเทศซึ่งประกอบด้วย ผู้รับใบอนุญาต ผู้บริหารต้นแบบ ผู้เชี่ยวชาญ (ศึกษานิเทศก์ ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษาเอกชน) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และ ผู้บริหารที่เป็นเพื่อนร่วมงานในสมาคมผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน
2. จัดทำแผนการนิเทศ ติดตาม
3. ประชุมวางแผนและชี้แจงวัตถุประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ
4. ใช้เวลาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในช่วงเวลาว่างและหลังเลิกเรียนเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และให้คำแนะนำ



ภาพประกอบ 27 การนิเทศติดตาม

### ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผล (จำนวน 5 ชั่วโมง)

การดำเนินการตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ได้กำหนดวิธีการวัดและประเมินผล ดังนี้

1. การประเมินตนเองด้านภาวะผู้นำที่แท้จริงก่อนและหลังการพัฒนา
2. การประเมินการบริหารสถานศึกษา ก่อนและหลังการพัฒนา
3. การประเมินความพึงพอใจ

มีผลการประเมินดังนี้

1. ผลการทดสอบความรู้หลังการพัฒนาหลังจากที่ครูได้รับการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ได้มีการ

ประเมินความรู้โดยการทำแบบประเมินตนเองด้านภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหาร  
สถานศึกษาเอกชน รายละเอียดปรากฏดังตาราง 48

ตาราง 48 ผลการประเมินตนเองรายบุคคลก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำ  
ที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

คนที่	คะแนนก่อนการพัฒนา (105)	ค่าเฉลี่ยก่อน การพัฒนา	คะแนนหลังการพัฒนา (105)	ค่าเฉลี่ย หลังการพัฒนา
1	68	3.2	90	4.3
2	66	3.1	90	4.3
3	65	3.1	96	4.6
4	67	3.2	95	4.5
5	65	3.1	90	4.3
6	65	3.1	92	4.4
7	67	3.2	97	4.6
8	67	3.2	91	4.3
9	66	3.1	97	4.6
10	67	3.2	91	4.3
11	68	3.2	98	4.7
12	65	3.1	99	4.7
13	68	3.2	97	4.5
14	68	3.2	97	4.6
15	62	3.0	99	4.7
16	71	3.4	93	4.4
17	67	3.2	97	4.7
18	66	3.1	95	4.5
รวม	1998	57.05	1702	81.10
เฉลี่ย	66.57	3.17	94.61	4.52

จากตาราง 48 พบว่า คะแนนจากการทำแบบประเมินตนเองหลังการพัฒนาโดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าคะแนนจากประเมินตนเองก่อนการพัฒนา หากพิจารณาเป็นรายบุคคลพบว่าทุกคน มีคะแนนประเมินตนเองหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา

ตาราง 49 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนและหลังการพัฒนา จำแนกตามองค์ประกอบ

ด้าน	องค์ประกอบหลัก	ก่อนการพัฒนา			หลังการพัฒนา		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับพฤติกรรม
1	การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)	3.19	0.13	ปานกลาง	4.56	0.16	มากที่สุด
2	การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing)	3.18	0.10	ปานกลาง	4.52	0.55	มากที่สุด
3	ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency)	3.14	0.15	ปานกลาง	4.41	0.16	มาก
4	มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective)	3.16	0.13	ปานกลาง	4.52	0.05	มากที่สุด
5	รวม 4 องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership)	3.17	0.02	ปานกลาง	4.52	0.08	มากที่สุด

จากตาราง 49 พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์ ก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ การตระหนักรู้ในตนเอง ประมวลผลที่สมดุล มุมมองเชิงจริยธรรมในตน และความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ และระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์ หลังพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ประมวลผลที่สมดุล การตระหนักรู้ในตนเอง การ มุมมองเชิงจริยธรรมในตน และความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์

จากข้อมูลที่มีการประเมินตนเองก่อนและหลังนำมาเปรียบเทียบความรู้ก่อนและหลังการพัฒนาโดยใช้สถิติทดสอบที (t-test Dependent)

ตาราง 50 เปรียบเทียบการประเมินตนเองก่อนและหลังการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

ภาวะผู้นำที่แท้จริงฯ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig.
การตระหนักรู้ในตนเอง					
ก่อนการพัฒนา	18	3.19	0.13	16.33	.000*
หลังการพัฒนา	18	4.56	0.16		
การประมวลผลที่สมดุล					
ก่อนการพัฒนา	18	3.18	0.10	50.70	.000*
หลังการพัฒนา	18	4.52	0.55		
ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์					
ก่อนการพัฒนา	18	3.14	0.15	14.99	.000*
หลังการพัฒนา	18	4.41	0.16		
มุมมองเชิงจริยธรรมในตน					
ก่อนการพัฒนา	18	3.16	0.13	18.77	.000*
หลังการพัฒนา	18	4.52	0.05		
รวมทุกด้าน					
ก่อนการพัฒนา	18	3.17	0.02	40.66	.000*
หลังการพัฒนา	18	4.52	0.08		

\* หมายถึง ค่า t มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 50 พบว่า ผลการประเมินตนเองของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เข้ารับการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนมีค่าเฉลี่ยหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนทำให้ผู้บริหารเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มากขึ้น

ตาราง 51 ผลการทดสอบรายบุคคลก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่  
แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

คนที่	คะแนนก่อนการพัฒนา (30)	ร้อยละ (100)	คะแนนหลังการพัฒนา (30)	ร้อยละ (100)
1	18	60.0	27	90.0
2	17	56.6	26	86.6
3	18	60.0	25	83.3
4	19	63.3	28	93.3
5	16	53.3	24	80.0
6	17	56.6	28	93.3
7	18	60.0	30	100.0
8	18	60.0	30	100.0
9	18	60.0	29	96.6
10	19	63.3	28	93.3
11	17	56.6	28	93.3
12	16	53.3	29	96.6
13	17	56.6	27	90.0
14	19	63.3	30	100.0
15	15	50.0	30	100.0
16	18	60.0	28	93.3
17	21	70.0	30	100.0
18	18	60.0	30	100.0
รวม	319	1062.9	507	1689.6
$\bar{X}$	17.72	59.05	28.17	93.87
S.D.	1.36	4.55	1.82	6.08
%	59.05	59.05	93.87	93.87

จากตาราง 51 พบว่าคะแนนจากการทำแบบประเมินตนเองหลังการพัฒนาโดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าคะแนนจากประเมินตนเองก่อนการพัฒนา หากพิจารณาเป็นรายบุคคลพบว่าทุกคน มีคะแนนประเมินตนเองหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา

จากข้อมูลผลการทดสอบก่อนและหลังนำมาเปรียบเทียบความรู้ก่อนและหลังการพัฒนา โดยใช้สถิติทดสอบที (t-test Dependent) ปรากฏดังตาราง 52

ตาราง 52 ผลการเปรียบเทียบความรู้ก่อนและหลังพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

การทดสอบ	N	$\bar{X}$	S.D.	t	Sig.
ก่อนพัฒนา	18	17.72	1.36	22.759	.000*
หลังพัฒนา	18	28.17	1.82		

\* หมายถึง ค่า t มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 52 พบว่า ผลการทดสอบของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่เข้ารับการพัฒนภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนมีค่าเฉลี่ยหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงว่าการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนทำให้ผู้บริหารมีความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มากขึ้น

จากการสัมภาษณ์ผู้ร่วมรับการพัฒนาหลังจากการพัฒนาสามารถวิเคราะห์และสรุปผลการเปลี่ยนแปลงด้านผู้นำที่แท้จริงและประสิทธิผลที่เกิดกับองค์กร ได้ดังนี้ ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายในการบริหารงานที่ชัดเจน ตระหนักถึงความสำคัญของแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาสถานศึกษา ตลอดจนเกิดประสิทธิผลในการประสานงานและการประชุมที่มีประสิทธิผลมากขึ้น ผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือเพิ่มขึ้น ผู้บริหารและครูมีความเข้าใจกันมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา การประชุมมีประสิทธิผลมากขึ้น

“...โรงเรียนขนาดเล็กมักจะมีปัญหาเรื่องการบริหารจัดการ ผู้บริหารและครูขาดการรวมกลุ่มเข้าใจไม่ตรงกัน แต่เมื่อได้รับการพัฒนา รู้สึกว่าเข้าใจซึ่งกันและกันมากขึ้น รู้บทบาทหน้าที่ตนเองมากขึ้น ทำงานเป็นขั้นตอนและมีระบบมากขึ้น...”

(ผู้อำนวยการผู้ร่วมพัฒนา, วันที่ 20 กันยายน 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มีความมั่นใจในการบริหารงานมากขึ้น ค้นพบเป้าหมายในการบริหารงาน สถานศึกษาที่เป็นขั้นตอน ประสานกันครูได้ดีขึ้น การประชุมใช้เวลาน้อยลงมีประสิทธิภาพมากขึ้น ได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายดีขึ้น คุณครูทำงานประสานกันได้เป็นอย่างดี...”

(ผู้อำนวยการผู้ร่วมพัฒนา, วันที่ 20 กันยายน 2562 : การสัมภาษณ์)

“...การทำงานประสานกันครูได้ดีขึ้น เข้าใจกันมากขึ้น ได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายดีขึ้นบรรยากาศในโรงเรียนดีขึ้น มีข้อเสนอแนะที่ช่วยในการพัฒนาโรงเรียนเสนอในที่ประชุมมากขึ้น...”

(ผู้อำนวยการผู้ร่วมพัฒนา, วันที่ 20 กันยายน 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มีเป้าหมายในการทำงานมากขึ้น อยากพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ การบริหารมีความรื่นไหลมากขึ้น บรรยากาศในการทำงานดีมากขึ้น ความมั่นใจในการบริหารงานเพิ่มขึ้น ประสานกันครูได้ดีขึ้น การประชุมใช้เวลาน้อยลง ได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายดีขึ้น...”

(ผู้อำนวยการผู้ร่วมพัฒนา, วันที่ 20 กันยายน 2562 : การสัมภาษณ์)

“...เข้าใจครูในการทำงานมากขึ้น ต้องการพัฒนาศักยภาพให้เพิ่มพูนความรู้มากขึ้นเพื่อนำมาใช้ในการทำงาน บริหารงานอย่างมีเป้าหมายมากขึ้น คิดวิเคราะห์ได้ดีขึ้น ได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายดีขึ้นบรรยากาศในโรงเรียนดีขึ้น ครูมีความไว้วางใจกันมากขึ้น...”

(ผู้อำนวยการผู้ร่วมพัฒนา, วันที่ 20 กันยายน 2562 : การสัมภาษณ์)

“...รู้สึกมั่นใจในการบริหารมากขึ้น บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น ทุกคนทำงานประสานกันได้ดีมากขึ้น การประชุมใช้เวลาน้อยลงมีประสิทธิภาพมากขึ้น ครูมีความไว้วางใจกันและผู้บริหาร มีเป้าหมายร่วมกันและทำงานเป็นระบบมากขึ้น มีขั้นตอนการทำงานที่ดูอย่างเห็นได้ชัดเมื่อเปรียบเทียบกับเดิม...”

(ผู้อำนวยการผู้ร่วมพัฒนา, วันที่ 20 กันยายน 2562 : การสัมภาษณ์)

“...การบริหารมีความราบรื่นขึ้นเนื่องจากความร่วมมือของทุกฝ่าย การประชุมมีความรื่นไหลและใช้เวลาน้อยลง บรรยากาศในการทำงานดีขึ้นมีเสียงหัวเราะมากขึ้น การติดต่อประสานงานดีขึ้น ครูมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานน้อยลง เกิดเครือข่ายระหว่างครูกับครู ผู้บริหารและครูมากขึ้น ตลอดจนเครือข่ายการบริหารงานของสถานศึกษาได้รับความร่วมมือมากขึ้น...”

(ผู้อำนวยการผู้ร่วมพัฒนา, วันที่ 24 กันยายน 2562 : การสัมภาษณ์)



“...บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น การประชุมใช้เวลาน้อยลง การดำเนินบรรล  
วัตถุประสงค์ ครูมีความไว้วางใจกันและกัน การบริหารราบรื่นดีขึ้นและมีเป้าหมายชัดเจน...”

(ผู้อำนวยการผู้ร่วมพัฒนา, วันที่ 24 กันยายน 2562 : การสัมภาษณ์)

“...การบริหารมีเป้าหมายมากขึ้น การทำงานมีลำดับขั้นส่งผลให้สื่อสารกับครูได้  
เข้าใจกันมากขึ้น การประชุมมีประสิทธิภาพมากขึ้น บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น ทุกคนทำงาน  
ประสานกันได้ดีมากขึ้นมีเป้าหมายร่วมกันและทำงานเป็นระบบมากขึ้น...”

(ผู้อำนวยการผู้ร่วมพัฒนา, วันที่ 24 กันยายน 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มีเป้าหมายในการบริหารงานสถานศึกษาชัดเจนขึ้น มีการประสานงานภายใน  
สถานศึกษาดีขึ้น มีความร่วมมือในด้านต่าง ๆ มากขึ้น บรรยากาศในการทำงานเป็นบรรยากาศบวก  
มากขึ้น...”

(ผู้อำนวยการผู้ร่วมพัฒนา, วันที่ 24 กันยายน 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ครูมีทัศนคติกับการบริหารในทางบวกมากขึ้น ได้รับความร่วมมือจากครูมาก  
ขึ้น ทุกส่วนเข้าใจและมีเป้าหมายร่วมกัน การประชุมมีประสิทธิภาพมากขึ้น...”

(ผู้อำนวยการผู้ร่วมพัฒนา, วันที่ 24 กันยายน 2562 : การสัมภาษณ์)

“...บรรยากาศในการทำงานเป็นบวกมากขึ้น บุคลากรครูกระตือรือร้นในการ  
ทำงานและมีเป้าหมายร่วมกันกับผู้บริหาร การบริหารงานเป็นระบบมากขึ้น มีแผนการพัฒนางานที่  
ชัดเจนที่ลำดับขั้นมากขึ้น...”

(ผู้อำนวยการผู้ร่วมพัฒนา, วันที่ 24 กันยายน 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มีเข้าใจการตั้งเป้าหมายในการทำงานมากขึ้น เปิดโอกาสครูมีส่วนร่วมในการ  
บริหารโรงเรียนมากขึ้นและทำงานมีขั้นตอนมากขึ้น ได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายดีขึ้นบรรยากาศใน  
โรงเรียนดีขึ้น ครูมีความไว้วางใจกันมากขึ้น...”

(ผู้อำนวยการผู้ร่วมพัฒนา, วันที่ 25 กันยายน 2562 : การสัมภาษณ์)

“...เข้าในงานการบริหารด้วยการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนมากขึ้น มีแผนที่  
ดำเนินงานที่ชัดเจนและทำงานเป็นระบบมากขึ้น ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองมากขึ้น การประชุม

มีประสิทธิภาพมากขึ้น งานและราบรื่น การประสานงานของทุกส่วนดีขึ้นทุกคนเข้าใจและวางใจซึ่งกันและกัน...”

(ผู้อำนวยการผู้ร่วมพัฒนา, วันที่ 25 กันยายน 2562 : การสัมภาษณ์)

“...ภาพรวมการบริหารงานในสถานศึกษามีบรรยากาศเป็นบวกมาก การบริหารงานเป็นขั้นตอนและมีเป้าหมายชัดเจน ทุกคนทำงานประสานกันได้ดีมากขึ้น ผู้บริหารและครูมีเป้าหมายร่วมกันและทำงานเป็นระบบมากขึ้น มีขั้นตอนการทำงานที่ดีช่วยเหลือซึ่งกันและกัน...”

(ผู้อำนวยการผู้ร่วมพัฒนา, วันที่ 25 กันยายน 2562 : การสัมภาษณ์)

“...การบริหารงานในสถานศึกษามีเป้าหมายชัดเจนขึ้นมีเครือข่ายและที่ปรึกษาบริหาร ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ศึกษางานเพื่อพัฒนางานของตนเอง การติดต่อประสานงานดีขึ้น การทำงานประสานกันดีขึ้น การประชุมมีประสิทธิภาพมากขึ้น แบ่งงานชัดเจนขึ้นทำให้งานออกมามีคุณภาพมากขึ้น...”

(ผู้อำนวยการผู้ร่วมพัฒนา, วันที่ 25 กันยายน 2562 : การสัมภาษณ์)

“...มีความมั่นใจในการบริหารงานมากขึ้น เห็นปัญหาและมีเป้าหมายในการพัฒนาสถานศึกษาชัดเจนขึ้น เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นมากขึ้น และบรรยากาศในการทำงานดีขึ้น การประชุมใช้เวลาอันน้อยลง เกิดความไว้วางใจกันและกันทำงานและบริหาร...”

(ผู้อำนวยการผู้ร่วมพัฒนา, วันที่ 25 กันยายน 2562 : การสัมภาษณ์)

“...บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น การบริหารงานมีแผนที่ชัดเจนและมีเป้าหมายในการดำเนินงาน มีการประเมินการทำงานและสร้างความร่วมมือร่วมกัน ครูมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทีมงานรู้จักหน้าที่และบทบาทของตนเอง บรรยากาศในการทำงานดีขึ้น ...”

(ผู้อำนวยการผู้ร่วมพัฒนา, วันที่ 25 กันยายน 2562 : การสัมภาษณ์)

4.2.2 ผลการประเมินปฏิบัติการ การเรียนรู้ผู้เข้าร่วม การสนับสนุนขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร การใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม และความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม

ผู้วิจัยนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ไปใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา

เอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 18 คน ที่เข้าร่วมพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงโดยใช้ระยะเวลาในการเสริมสร้าง จำนวน 150 ชั่วโมง หรือ 30 วัน พบว่า ผลประเมินผลปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วม (Participants Reaction) การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม (Participants Learning) การสนับสนุนขององค์กร และการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Support and Change) การใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม (Participants Use of New Knowledge or Skills) และความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม (Participants' Satisfaction) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตาราง 53 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการประเมินปฏิกิริยาการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมการสนับสนุนขององค์กร การเปลี่ยนแปลงองค์กรการใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ และความพึงพอใจของผู้เข้าร่วมการพัฒนา

ข้อ	ข้อความคำถาม	ระดับการประเมิน		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
ด้านปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วม		4.59	0.49	มากที่สุด
1	กิจกรรมสื่อความหมายและกระตุ้นความร่วมมือ	4.72	0.46	มากที่สุด
2	วัตถุประสงค์นำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้	4.67	0.49	มากที่สุด
3	กิจกรรมช่วยให้บรรลุจุดมุ่งหมายการพัฒนาได้	4.61	0.50	มากที่สุด
4	ตัวบ่งชี้ความสำเร็จมีความชัดเจนและสามารถวัดได้	4.67	0.49	มากที่สุด
5	กิจกรรมและตัวบ่งชี้ความสำเร็จมีความสอดคล้องกัน	4.72	0.46	มากที่สุด
6	มีส่วนร่วมในกิจกรรมอย่างมีความสุข	4.56	0.51	มากที่สุด
7	กิจกรรมและระยะเวลามีความเหมาะสม	4.56	0.51	มากที่สุด
8	สื่อ วัสดุ อุปกรณ์และสถานที่เอื้อต่อการพัฒนา	4.39	0.50	มาก
9	บรรยากาศการอบรมเอื้อต่อการเรียนรู้	4.56	0.51	มากที่สุด
ด้านการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม		4.73	0.44	มากที่สุด
10	ความสำคัญและจำเป็นของภาวะผู้นำการเรียนรู้	4.89	0.32	มากที่สุด
11	การเสริมสร้างทัศนคติที่ดีในการเรียนรู้ของโปรแกรม	4.72	0.46	มากที่สุด
12	การวิเคราะห์จุดเด่น/จุดด้อย/ความต้องการของตนเอง	4.72	0.46	มากที่สุด
13	การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนา	4.72	0.46	มากที่สุด
14	การกำหนดกิจกรรมพัฒนา	4.56	0.51	มากที่สุด

ตาราง 53 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความคำถาม	ระดับการประเมิน		
		$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
15	การพัฒนากิจกรรมและแผนดำเนินงาน	4.72	0.46	มากที่สุด
16	การใช้กระบวนการ PLC	4.78	0.43	มากที่สุด
17	การสะท้อนผลการปฏิบัติงาน	4.61	0.50	มากที่สุด
18	การถอดบทเรียน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.83	0.38	มากที่สุด
ด้านการสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงองค์กร		4.63	0.49	มากที่สุด
19	การเรียนรู้ร่วมกันอย่างสม่ำเสมอของครูและผู้บริหาร	4.72	0.46	มากที่สุด
20	การช่วยเหลือและอำนวยความสะดวกแก่ครูเป็นอย่างดี	4.61	0.50	มากที่สุด
21	การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้	4.67	0.49	มากที่สุด
22	การปรับวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร	4.72	0.46	มากที่สุด
23	การจัดกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	4.67	0.49	มากที่สุด
24	การส่งเสริมสนับสนุนจากศึกษาธิการจังหวัด	4.50	0.51	มากที่สุด
25	การสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้บริหารต้นแบบ	4.44	0.51	มากที่สุด
26	การจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้เอื้อต่อการเรียนรู้	4.61	0.50	มากที่สุด
27	การเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)	4.72	0.46	มากที่สุด
ด้านการใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม		4.65	0.48	มากที่สุด
28	การตระหนักรู้ในตนเอง	4.61	0.50	มากที่สุด
29	การประมวผลที่สมดุล	4.78	0.43	มากที่สุด
30	ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์	4.56	0.51	มากที่สุด
31	มุมมองเชิงจริยธรรมในตน	4.67	0.49	มากที่สุด
ด้านพึงพอใจของผู้เข้าร่วม		4.61	0.50	มากที่สุด
32	ความร่วมมือระหว่างผู้บริหาร ครู และผู้บริหารต้นแบบ	4.67	0.49	มากที่สุด
33	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้บริหาร	4.61	0.50	มากที่สุด
34	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ของครู	4.67	0.49	มากที่สุด
35	การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.61	0.50	มากที่สุด
36	บรรยากาศการทำงานร่วมกันของครูกับผู้บริหาร	4.56	0.51	มากที่สุด
37	บรรยากาศการบริหารสถานศึกษา	4.56	0.51	มากที่สุด
38	ความสุขในการเรียนรู้ของผู้เรียน	4.61	0.50	มากที่สุด

จากตาราง 53 พบว่า ระดับปฏิกิริยาของผู้เข้าร่วม (Participants Reaction) อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.59$ ) ระดับการเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม (Participants' Learning) อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.73$ ) ระดับการสนับสนุนและการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Support and Change) ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.63$ ) ระดับการใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม (Participants Use of New Knowledge or Skills) อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ ) และระดับความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม (Participants' Satisfaction) อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.61$ )

4.2.3 ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

ผลการประเมินความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ของผู้เข้าร่วมพัฒนา ปรากฏดังตาราง 54

ตาราง 54 แสดงผลค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

ข้อ	รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
	เนื้อหาและเอกสารที่ใช้ในการพัฒนา	4.76	0.44	มากที่สุด
1	เนื้อหาสอดคล้องกับความต้องการพัฒนา	4.78	0.43	มากที่สุด
2	เอกสารประกอบการพัฒนา ครบถ้วนตามเนื้อหาและน่าสนใจ	4.72	0.46	มากที่สุด
3	ระยะเวลาการพัฒนามีความเหมาะสมกับเนื้อหา	4.78	0.43	มากที่สุด
4	เนื้อหาสาระ และความรู้ที่ได้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในหน่วยงาน	4.78	0.43	มากที่สุด
	กิจกรรมการเรียนรู้	4.75	0.44	มากที่สุด
5	กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้และสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้	4.89	0.32	มากที่สุด
6	มีการจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน	4.72	0.46	มากที่สุด
7	กิจกรรมการเรียนรู้ใน Module 1	4.78	0.43	มากที่สุด

ตาราง 54 (ต่อ)

ข้อ	รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
8	กิจกรรมการเรียนรู้ใน Module 2	4.72	0.46	มากที่สุด
9	กิจกรรมการเรียนรู้ใน Module 3	4.67	0.49	มากที่สุด
10	กิจกรรมการเรียนรู้ใน Module 4	4.72	0.46	มากที่สุด
วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ		4.81	0.39	มากที่สุด
11	การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - Learning)	4.94	0.24	มากที่สุด
12	การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)	4.83	0.38	มากที่สุด
13	การสอนงาน (Coaching)	4.78	0.43	มากที่สุด
14	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)	4.78	0.43	มากที่สุด
15	การสรุปองค์ความรู้ (Knowledge Formation)	4.72	0.46	มากที่สุด
ผลที่ได้รับจากการใช้โปรแกรม		4.65	0.47	มากที่สุด
16	ได้ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะใหม่ๆ จากการดำเนินกิจกรรมพัฒนา	4.61	0.50	มากที่สุด
17	มีทรัพยากรบุคคลมีภาวะผู้นำที่แท้จริงเพิ่มมากขึ้น	4.83	0.38	มากที่สุด
18	มีความทันสมัย สามารถนำไปใช้ได้จริง	4.56	0.51	มากที่สุด
19	ทำให้ทีมงานมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น	4.61	0.50	มากที่สุด
20	องค์กรมีเป้าหมายและมีแผนชัดเจนมากขึ้น	4.67	0.49	มากที่สุด
21	ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล	4.67	0.49	มากที่สุด
22	ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งมากขึ้น	4.72	0.46	มากที่สุด

จากตาราง 54 พบว่า ระดับความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

แสดงว่าผู้เข้ารับการพัฒนา มีความพึงพอใจต่อการใช้เสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนในระดับที่ยอมรับได้จึงสามารถนำไปใช้ได้

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การนำเสนอสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะการวิจัยการพัฒนโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ตามลำดับขั้นตอนดังนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. สรุปผลการวิจัย
3. อภิปรายผล
4. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ มีความมุ่งหมายดังต่อไปนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน
2. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน
3. เพื่อพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน
4. เพื่อศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนไปใช้

#### สรุปผล

สรุปผลการวิจัย ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิจัยตามความมุ่งหมายของการวิจัย มีดังนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิ มีจำนวน 4 องค์ประกอบหลัก 21 ตัวบ่งชี้ มีดังนี้

1.1 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) มี 7 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามความเป็นจริง 2) รับรู้และยอมรับในจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง

3) สามารถนำจุดด้อยของตนเองมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้ 4) เข้าใจในความแตกต่างของบุคคลและยอมรับได้ 5) เข้าใจถึงผลกระทบของตนเองที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง 6) สามารถรับฟังความคิดเห็นที่เป็นด้านลบของตนเองได้ และ 7) สามารถควบคุมการแสดงอารมณ์จากสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจได้

1.2 การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) มี 4 ตัวบ่งชี้ คือ

1) เปิดโอกาสให้ที่ประชุมแสดงความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสม 2) การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ 3) ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ที่แสดงถึงความเชื่อมั่นว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง และ 4) ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ

1.3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) มี 6 ตัวบ่งชี้ คือ

1) ชี้แจงข้อมูลที่ต้องรับทราบร่วมกันอย่างทั่วถึง 2) แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเปิดเผย 3) แสดงการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูดของตนเอง 4) แสดงถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ในสถานการณ์วิกฤต 5) ส่งเสริมให้บุคลากรไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และ 6) ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของครู

1.4 มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) ประกอบด้วย

5 ตัวบ่งชี้ คือ 1) แสดงออกถึงการมีค่านิยมที่ถูกต้องเหมาะสมในการเป็นผู้นำ 2) มีพฤติกรรมการบริหารงานที่แสดงถึงการเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม 3) ตัดสินใจโดยใช้หลักความถูกต้องชอบธรรมเป็นเกณฑ์ และ 4) มีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นคนดี ปฏิบัติตนตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ

ผลการศึกษารายการประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) และการประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing)

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนมีดังนี้

2.1 สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) และการประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing)



2.2 สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้แก่ มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) และการตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)

2.3 ระดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนโดยรวม เฉลี่ยอยู่ในระดับ มากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปน้อย คือ มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) และการประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing)

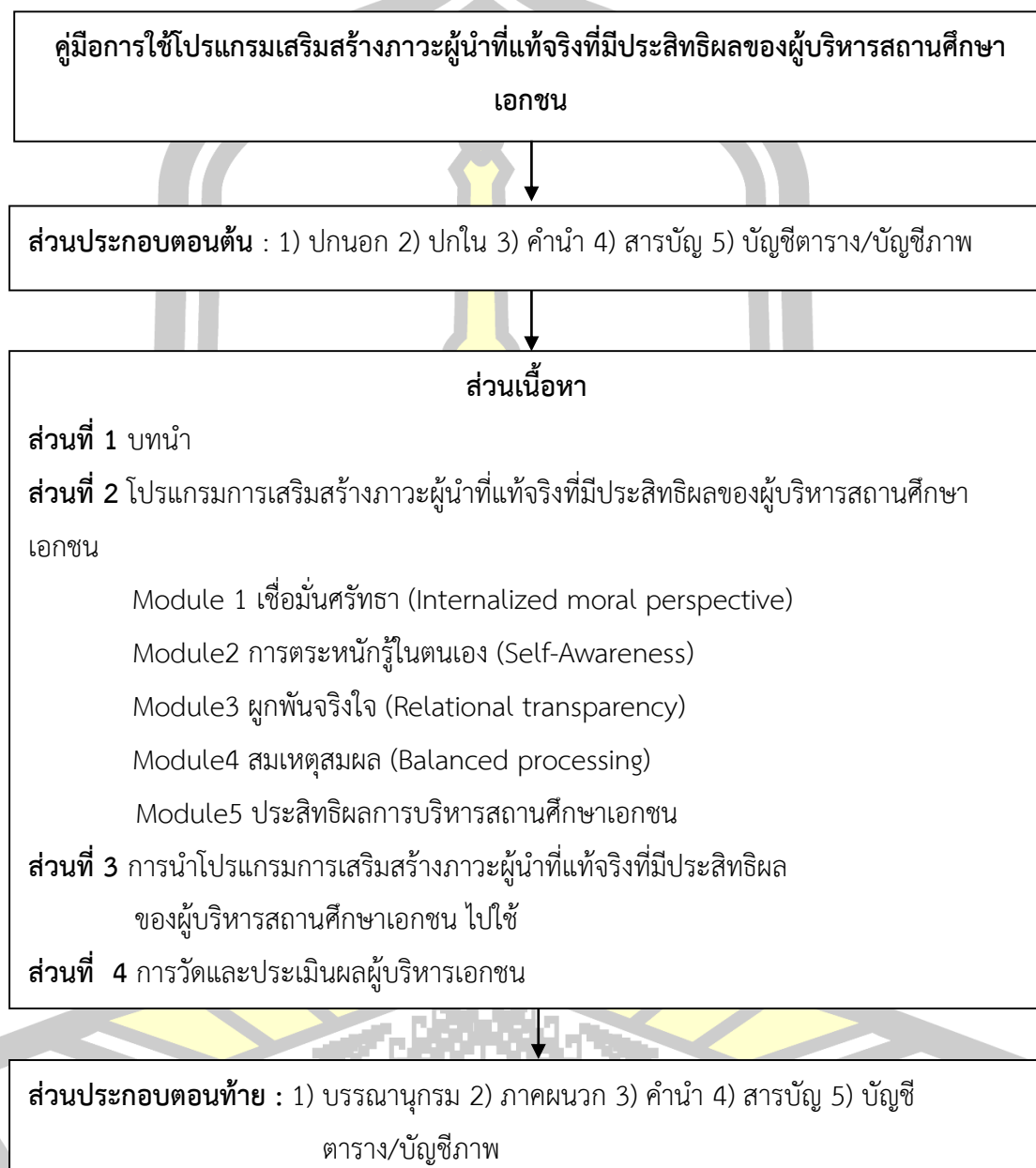
3. ผลการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ที่พัฒนาขึ้นมีลักษณะดังนี้

3.1 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยการวิเคราะห์เนื้อหาและจัดเรียงตามลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย ได้แก่ การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) การพัฒนาจากประสบการณ์การปฏิบัติจริง (On the Job Experience) การให้คำปรึกษา (mentoring) การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - Learning) และการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) ตามลำดับ

3.2 องค์ประกอบของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนมี 6 องค์ประกอบ คือ 1) การวิเคราะห์ความต้องการจำเป็น 2) การกำหนดวัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) การวางแผนในการจัดทำโปรแกรม โดยนำข้อมูลจากขั้นตอนการวิเคราะห์มาวางแผนเพื่อสร้างโปรแกรม 4) การสร้างและประเมินผลลัพธ์ของโปรแกรม 5) การนำโปรแกรมไปใช้ และ 6) การประเมินผลโปรแกรมเพื่อนำผลการประเมินที่ได้มาพัฒนาโปรแกรม

3.3 ขอบข่ายเนื้อหาของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย 5 โมดูล คือ ประกอบด้วย โมดูลที่ 1 ทักษะจิตวิทยาจริยธรรม (Internalized moral perspective) โมดูลที่ 2 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) โมดูลที่ 3 ผูกพันจริงใจ (Relational transparency) โมดูลที่ 4 ความสมดุล (Balanced processing) และโมดูลที่ 5 ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาเอกชน ใช้ระยะเวลาการพัฒนา 150 ชั่วโมง รูปแบบในการพัฒนาเน้นการสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ร่วมกัน โดยการทำกิจกรรมกลุ่มและเน้นการเรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง มีการประเมินแบบรอบด้านโดยการประเมินตนเองของผู้เข้ารับการพัฒนา และการประเมินโดยบุคคลอื่น ได้แก่ การประเมินโดยผู้บริหารต้นแบบ และการประเมินโดยผู้รับใบอนุญาตสถานศึกษาในสังกัด โดยมีการประเมินทั้งก่อนการ

พัฒนา ระหว่างการพัฒนา และหลังการพัฒนา และมีเกณฑ์สำหรับการประเมินที่ชัดเจน ดัง  
ภาพประกอบ 28



ภาพประกอบ 28 โปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา  
เอกชน

4. การศึกษาผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน นำไปใช้พัฒนาผู้บริหารในสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จังหวัดกาฬสินธุ์

ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นไปใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนจังหวัดกาฬสินธุ์ จำนวน 18 คน และทำการประเมินผล ดังนี้

4.1 ผลการประเมินระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนโดยผู้เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเอง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีระดับภาวะผู้นำการเรียนรู้ก่อนการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และหลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

4.2 ผลการเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน กรณีผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนาประเมินตนเองก่อนและหลังการพัฒนา พบว่า หลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนเข้ารับการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4.3 การติดตามผลหลังการพัฒนาและสะท้อนผล โดยทำการประเมิน มี 5 ระดับของการประเมิน คือ ปฏิกริยาของผู้เข้าร่วม (Participants' Reaction) การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม (Participants Learning) การสนับสนุนขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization Support and Change) การใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม (Participants use of New Knowledge or Skills) และความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม (Participants' Satisfaction) โดยกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ารับการพัฒนา พบว่า โดยรวมทุกระดับอยู่ในระดับมากที่สุด

4.4 ผลการประเมินความพึงพอใจ ต่อการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

#### อภิปรายผล

จากการวิจัยการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน มีข้อค้นพบที่น่าสนใจเห็นควรมาอภิปรายดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยประกอบหลักของภาวะผู้นำที่แท้จริงมี 4 องค์ประกอบ 21 ตัวบ่งชี้ คือ 1) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) 2) การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) มี 3) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) 4) มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับแนวคิดทฤษฎีที่ผู้วิจัยนำมาใช้เป็น

กรอบแนวคิดในการวิจัยพบว่า องค์ประกอบหลักทั้ง 4 ด้านสอดคล้องกับแนวคิดของ Walumbwa and others (2008) ได้แก่ การตระหนักรู้ในตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของ Georae (2003), Avolio (2004), Ilies and others (2005), Northouse (2010)

ผลการศึกษารายการประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน สามารถอภิปรายผลเป็นรายองค์ประกอบได้ดังนี้

1.1 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการเข้าใจตนเอง การทำความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาท รู้เท่าทันตนเองอย่างแท้จริง เข้าใจว่ากระบวนการให้ความหมายนั้นมีผลกระทบต่ออารมณ์ตนเองในช่วงเวลาหนึ่งอย่างไร รวมถึงความเข้าใจในตนเองผ่านการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และการรับรู้ถึงอิทธิพลของตนต่อผู้อื่นและธรรมชาติ ไตร่ตรอง การรับฟัง การเปิดใจรับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และจากการกระทำที่มีการเชื่อมต่อกับสิ่งที่เคยรู้และเคยเชื่อรวมถึงสิ่งที่เคยทำมาก่อนและนำไปสู่การพัฒนาตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Avolio and other (2004), Ilies and others (2005), Walumbwa and others (2008) เห็นว่า การตระหนักรู้ในตนเอง หรือ Self-Awareness คือ การเข้าใจตนเองในความต้องการ ความปรารถนา พฤติกรรม นิสัย อารมณ์ ความชอบ ความไม่ชอบ สิ่งกระตุ้นทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางนิสัย ความต้องการ เรียกว่า เป็นเรื่องของการเรียนรู้ตนเอง ที่ไม่ใช่เพียง การรู้ว่าตนเองเป็นใคร เก่งอะไร แต่หากหมายถึง การพัฒนาการของตนเอง ความเป็นมาของตนเอง สิ่งที่ทำให้ตนเองแตกต่าง หรือ ไม่เหมือน คนอื่นอย่างไร สอดคล้องกับแนวคิดของ Gardner and other (2005) ที่กล่าวถึง การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) “เป็นกระบวนการหนึ่งที่คนเราค่อยๆ เข้าใจความสามารถเฉพาะด้านของ ตนเอง ความเข้มแข็ง จิตสำนึกในเป้าหมาย ค่านิยมหลัก ความเชื่อ และความปรารถนา” การตระหนักรู้ในตนเองเป็นประเด็นสำคัญของการเป็นผู้นำที่แท้จริง ซึ่งผู้นำต้องมีความตระหนักรู้ในตนเองในระดับที่สูง เพื่อจะสามารถมองภาพทั้งหมดจากด้านบนเพื่อการเข้าใจ สนับสนุนผู้ที่อยู่ภายใต้ ผู้นำต้องรู้ถึง ค่านิยม ลักษณะ อารมณ์ และเป้าหมายที่ผู้ตามมี สร้างความเชื่อมั่นและวางใจให้ผู้ตาม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Toor and Ofori (2009) ทำการวิจัยเพื่อศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงต่อสุขภาวะ (well-being) และการเห็นคุณค่าแห่งตนเชิงสถานการณ

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบด้านการตระหนักรู้ในตนเองเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

1.2 การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการแสดงว่าตนได้วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างมีสติสัมปชัญญะ อย่างไม่ลำเอียง ยึดหลักความสมดุล ผลตลอดจนไม่มีอคติ การขอความเห็นที่แตกต่าง และการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดก่อนสรุปตัดสินใจ รวมถึงการขอรับการแสดงความคิดเห็นที่ท้าทายจุดยืนที่

มั่นคงของตน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Avolio and other (2004), Ilies and others (2005), Walumbwa and others (2008) เห็นว่า การประมวลผลข้อมูลให้อยู่ในรูปแบบที่ต้องการตามสภาพจริงรอบด้านไม่ลำเอียง (Unbiased Processing) วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างไม่มีอคติก่อนสรุปตัดสินใจ รวมถึงการขอรับการแสดงความคิดเห็นที่ทำหายจุดยืนที่มั่นคงของตน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wong and Cummings (2009) พบว่า องค์ประกอบกระบวนการที่สมดุลมีอิทธิพลทางลบต่อความเหนื่อยหน่าย

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบด้านการประมวลผลที่สมดุลเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

1.3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึง การแสดงตัวตนที่แท้จริงต่อผู้อื่นไม่ใช่การปลอมแปลงหรือบิดเบือนตนเอง โดยพฤติกรรมเพื่อทำให้เกิดความเชื่อใจไว้วางใจ แบ่งปันสารสนเทศความคิดและความรู้สึกที่แท้จริง โดยมีการใช้อารมณ์น้อยที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Ilies and others (2005), Walumbwa and others (2008), Northouse (2010), Walumbwa and others (2011) เห็นว่า ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) หมายถึง “การแสดงออกถึงตัวตนที่แท้จริงต่อผู้อื่น ไม่ใช่การปลอมแปลงหรือบิดเบือนตนเองโดยพฤติกรรมดังกล่าวส่งเสริมความไว้วางใจผ่านการเปิดเผย เปิดกว้างทางความจริงใจที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น โดยความสัมพันธ์แบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อแต่ละคนได้แบ่งปันความรู้สึกที่แท้จริง แรงจูงใจ และสิ่งที่ชอบต่อกันด้วยมารยาทที่เหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wong and Cummings (2009) พบว่า องค์ประกอบความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อความไว้วางใจในฝ่ายบริหาร และมีอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผ่านต่อความไว้วางใจไปยังพฤติกรรมการแสดงออกทางคำพูด (voice) องค์ประกอบพฤติกรรมเชิงจริยธรรม มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Clapp-Smith, Vogelgesang and Avey (2009) พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลทางตรงต่อความไว้วางใจในฝ่ายบริหารและการเจริญเติบโต ของยอดขาย (unit sales growth) ด้วย  $\beta$  เท่ากับ 21 และ 30 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังส่งอิทธิพลทางอ้อมผ่านความไว้วางใจในฝ่ายบริหารไปสู่การเจริญเติบโตของยอดขายด้วย

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

1.4 มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึง การมีหลักการในการดำเนินชีวิตที่ถูกต้อง การมีระเบียบ วินัย กฎเกณฑ์ ด้านศีลธรรมและค่านิยมที่ดีของตนเอง พร้อมทั้งใช้ในการตัดสินใจและประพฤติปฏิบัติ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Walumbwa and others (2008), Northouse (2010) เห็นว่า มุมมองเชิงจริยธรรม (Internalized moral perspective) คือ รูปแบบกระบวนการกำกับควบคุมตนเองอย่างหนึ่งที่แต่ละ

คนใช้มาตรฐานจริยธรรมจากภายในและค่านิยมของตนเอง เพื่อเป็นแนวทางในการแสดงออก พฤติกรรม ซึ่งผู้นำที่มีมุมมองเชิงจริยธรรมภายในจะถูกมองว่าเป็นผู้นำที่แท้จริง เพราะการกระทำของเขาจะสอดคล้องกับความเชื่อและจริยธรรมที่แสดงออก สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤติมา มะโนพรหม (2562) พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง ด้านความยุติธรรม ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม ด้านความโปร่งใส และด้านการมองโลกในเชิงบวก แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย วิธีการพัฒนา 5 วิธี ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง กรณีศึกษา การฝึกอบรม และการสอนงาน กิจกรรมการพัฒนา 6 กิจกรรม ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ที่ส่งเสริมให้เกิดเครือข่ายการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยั่งยืน

ดังนั้นจะเห็นได้ว่าองค์ประกอบด้านมุมมองเชิงจริยธรรมในตนเองเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญและจำเป็นสำหรับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

จากผลการศึกษาขององค์ประกอบและตัวบ่งชี้ดังกล่าวพบว่าองค์ประกอบทั้งหมดมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว คือ ความน่าเชื่อถือ ได้รับความไว้วางใจในตัวคนที่แท้จริงของบุคคลนั้นๆ ชื่อตรงและชื่อสัตย์ ไม่เสแสร้ง ตรงไปตรงมา และหัวใจสำคัญของการเป็นผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leader) ตามความเห็นของ Bill George คือ เรียนรู้อะไรจะนำตนเองอย่างไร จึงมีความครอบคลุมหลายมิติ เช่น มิติการนำตนเอง มิติการนำคนอื่น และมิติการนำองค์กร จึงเป็นองค์ประกอบที่เหมาะสมกับสภาพยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว องค์การในอนาคตจะมีแนวโน้มที่ไม่มีขอบเขตที่แน่นอน ลดลำดับการบังคับบัญชาจากโครงสร้างองค์การแบบสูงมาเป็นแบบราบ ยืดหยุ่น ยืดโครงการและทีมเป็นพื้นฐาน บทบาทผู้นำแบบบุคคลเดียวจะเริ่มลดความสำคัญลง ผู้นำที่มีแนวโน้มว่าเหมาะสมสถานการณ์และมีความน่าเชื่อถือในการตัดสินใจของทีมที่จะถูกจัดตั้งขึ้นเป็นกรณีพิเศษแบบชั่วคราวมากขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำในยุคการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลัน (Disruption) ควรมี องค์ประกอบให้ครอบคลุมทั้งมิติการนำตนเอง มิติการนำคนอื่น และมิติการนำองค์กร (George, 2003 ; Avolio, 2004 ; Ilies and others, 2005 ; Walumbwa and others, 2008 ; Northouse, 2010)

2. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน พบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และระดับความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนโดยรวม เฉลี่ยอยู่ในระดับ

มากที่สุด เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปน้อย คือ มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) และการประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) เมื่อพิจารณาสภาพที่พึงประสงค์จะเห็นว่าอยู่ในระดับมากที่สุด คือ ด้านมุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) ทั้งนี้เนื่องจาก คณะผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้ตระหนักและให้ความสำคัญกับความดีและความน่าเชื่อถือของผู้บริหารในการนำองค์กรสอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบันที่เน้นการบริหารเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ ซื่อสัตย์ มีศีลธรรม รับผิดชอบต่อสังคมและจริงใจกับผู้รับบริการและพัฒนาตนเองอยู่เสมอ สามารถสนองตอบสภาพที่มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วรุนแรงฉับพลัน (Disruption) ในศตวรรษที่ 21 โดยมีการจัดอบรม บริหารสถานศึกษาเกี่ยวกับการส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดเป้าหมายและทำแผนพัฒนาองค์กรให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และมีประสิทธิผลและเกิดความยั่งยืนต่อองค์กรสอดคล้องกับสภาพการณ์และบริบทที่ต้องเผชิญ โดยสร้างบรรทัดฐานและค่านิยมมีความรับผิดชอบต่อพัฒนาส่วนร่วมในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ George (2003) สรุปไว้ว่าการ ภาวะผู้นำที่แท้จริง คือ ผู้นำที่นำด้วยความมุ่งมั่น มีคุณค่า และซื่อสัตย์ เป็นลูกจ้างที่ดีที่สืบทอดมาจากบรรพบุรุษ สร้างองค์กรที่ยืนยาว กระตุ้นลูกน้อง ให้บริการลูกค้าที่ดีกว่า และสร้างค่านิยมให้คงอยู่ยาวนานแก่ผู้ถือหุ้นขององค์กรผู้นำที่แท้จริงต้องการให้ผู้อื่นอย่างแท้จริงผ่านองค์กร สนใจที่จะให้อำนาจคน เพื่อนำให้ทำสิ่งที่แตกต่างมากกว่าหลงอยู่ในอำนาจ เงิน หรือชื่อเสียง และเป็นผู้นำที่นำด้วยใจที่มีคุณภาพ ความรัก และความเมตตา สอดคล้องกับแนวคิดของ Avolio and Gardner (2005) สรุปไว้ว่าการ ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นบุคคลที่มีความลุ่มลึกในวิถีคิดและการประพฤติตน และบุคคลอื่นสามารถรับรู้ได้ถึงความตระหนักในด้านค่านิยม คุณธรรมจริยธรรม ความรู้ความเข้มแข็ง รวมทั้งความตระหนักถึงบริบทในที่ทำงานมีความมั่นใจ ความหวังดี มีความยืดหยุ่น และเปี่ยมไปด้วยคุณธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ Walumbwa and others (2008) สรุปไว้ว่าการ ภาวะผู้นำที่แท้จริงว่าแบบแผนของพฤติกรรมของผู้นำที่พัฒนามาจากและมุ่งสร้างสมรรถนะทางจิตวิทยาเชิงบวกและบรรยากาศทางจริยธรรมอันดีงามในการส่งเสริมการตระหนักตน คุณธรรมในตนเอง กระบวนการทางสารสนเทศที่สมดุล และความโปร่งใสอย่างมีเหตุผล ในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อปลูกฝังการพัฒนาตนเองเชิงบวก สอดคล้องกับ ทำการวิจัยเรื่อง นิรันดร์ เนตรภักดี (2555) พบว่า ปัจจัยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อเปรียบเทียบตามอายุ ส่วนโมเดลสมการโครงสร้าง ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยความไว้วางใจ ปัจจัยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก และปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลอ้อมต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงเรียงจากมากไปหาน้อย

ได้แก่ ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกโดยส่งผ่านปัจจัยความไว้วางใจ ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำอย่างแท้จริงเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยความศรัทธาไว้วางใจ ปัจจัยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก และปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์

3. การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ที่พัฒนาขึ้นมีองค์ประกอบของโปรแกรมได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) เนื้อหา 5) โครงสร้าง 6) การจัดการเรียนรู้ในโปรแกรม และ 7) การประเมินผลโปรแกรม ซึ่งประกอบด้วย 5 โมดูล ได้แก่ ประกอบด้วย โมดูลที่ 1 ทศศติยัตโยจริยธรรม (Internalized moral perspective) โมดูลที่ 2 การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) โมดูลที่ 3 ผูกพันจริงใจ (Relational transparency) โมดูลที่ 4 ความสมเหตุสมผล (Balanced processing) และโมดูลที่ 5 ประสิทธิภาพการบริหารสถานศึกษาเอกชน โดยใช้ระยะเวลาการพัฒนา 150 ชั่วโมง หรือประมาณ 2 วัน รูปแบบและวิธีการใช้วิธีการที่หลากหลายเพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจและทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศาสนาสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ซึ่งวิธีการที่นำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง ได้แก่ การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Learning) การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) การสอนงาน (Coaching) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing) และการสร้างองค์ความรู้ (Knowledge Formation) ได้กำหนดกระบวนการพัฒนาไว้ 4 ชั้น ได้แก่ ชั้นที่ 1 การประเมินก่อนการพัฒนา ชั้นที่ 2 การพัฒนา ชั้นที่ 3 การบูรณาการความรู้ และชั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา และผลการจัดทำคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ส่วนที่ 3 การดำเนินการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน และส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล โดยใช้สัดส่วนวิธีการพัฒนา 70:20:10 โดยร้อยละ 70 (105 ชั่วโมง) เป็นการบูรณาการในการปฏิบัติงาน (Integration with Work Practice) ร้อยละ 20 (30 ชั่วโมง) ใช้กระบวนการเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การติดตามผล และประเมินผลหลังการพัฒนา (Follow up and Evaluation) ร้อยละ 10 (15 ชั่วโมง) เป็นการฝึกอบรม โดยกำหนดระยะเวลาในการพัฒนา 150 ชั่วโมง สอดคล้องกับ Phillip (2004) ที่ให้แนวคิดว่าการพัฒนาผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุดคือร้อยละ 70 ได้จากประสบการณ์ในงาน (On the Job Experience) และประสบการณ์นอกเหนือจากงาน (Off the (Mentoring) มีเพียงร้อยละ 20 ที่ได้จากการเป็นพี่เลี้ยง Mentoring) หรือการสอนงาน (Coaching) และการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Personal Feedback) ร้อยละ 10 ได้จากการศึกษา และฝึกอบรม (Education/Training) เช่นเดียวกับ Marquette University (2017) ที่กำหนดกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำนักศึกษาใน



โปรแกรมภาวะผู้นำ (Leadership Programs) ไว้ 3 ระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล (Individual) ระดับกลุ่ม (Group) และระดับชุมชน (Community) สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤติมา มะโนพรหม (2562) พบว่า 1.องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง ด้านความยุติธรรม ด้านมุมมองเชิงจริยธรรม ด้านความโปร่งใส และด้านการมองโลกในเชิงบวก แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย วิธีการพัฒนา 5 วิธี ได้แก่ การพัฒนาด้วยตนเอง การปฏิบัติให้เห็นเป็นแบบอย่าง กรณีศึกษา การฝึกอบรม และการสอนงาน กิจกรรมการพัฒนา 6 กิจกรรม ได้แก่ การเจริญสติ การฝึกสมาธิ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การใช้สื่อเทคโนโลยี การศึกษาจากตัวแบบ และการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์

4. ผลการนำโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนไปใช้ ได้ผลดังนี้ คือ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงาก่อนพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และหลังการพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้งนี้พบว่าหลังการพัฒนาสูงขึ้นกว่าก่อนเข้ารับการพัฒนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการติดตามผล หลังพัฒนาและสะท้อนผล โดยทำการประเมิน มี 5 ระดับของการประเมิน คือ ปฏิบัติการของหลังการพัฒนาและสะท้อน ผู้เข้าร่วม (Participants' Reaction) การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วม (Participants' Learning) การสนับสนุนขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Organization Support and Change) การใช้ความรู้ใหม่หรือทักษะใหม่ของผู้เข้าร่วม (Participants use of New Knowledge of Skills) และความพึงพอใจของผู้เข้าร่วม (Participants Satisfaction) โดยกลุ่มผู้บริหารโรงเรียนที่เข้ารับการพัฒนา พบว่า โดยรวมทุกระดับอยู่ในระดับมากที่สุด และจากการสัมภาษณ์ผู้ร่วมรับการพัฒนาพบว่าความเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนที่ส่งผลกับองค์กร ดังนี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายในการบริหารงานที่ชัดเจน ตระหนักถึงความสำคัญของแผนปฏิบัติการและแผนพัฒนาสถานศึกษา ตลอดจนเกิดประสิทธิผลในการประสานงานและการประชุมที่มีประสิทธิผลมากขึ้น ผู้บริหารมีความน่าเชื่อถือเพิ่มขึ้น ผู้บริหารและครูมีความเข้าใจกันมากยิ่งขึ้น ส่งผลให้เกิดบรรยากาศที่ดีในสถานศึกษา การประชุมมีประสิทธิผลมากขึ้น ทั้งจากการนำโปรแกรมลงสู่การปฏิบัติได้ให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาโอกาสได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำที่แท้จริง และวางแผนพัฒนาภาวะผู้นำด้วยตนเองประกอบกับผู้วิจัยและทีมงานนิเทศติดตามจากสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดกาฬสินธุ์ได้ติดตามนิเทศอย่างต่อเนื่อง โดยใช้กระบวนการ PLC รวมทั้งการเรียนรู้ร่วมกันผ่านกิจกรรมถอดบทเรียน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Lesson Learned and Knowledge Sharing) ระหว่างการพัฒนาและหลังการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนา สามารถนำแนวคิดต่าง ๆ ที่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้ไปใช้ได้เป็นอย่างดียิ่ง เกิดเป้าหมายในการพัฒนาสถานศึกษาตามลักษณะเฉพาะของผู้สถานศึกษานั้น ๆ ทั้งยังเกิดเครือข่ายที่

เข้มแข็งของสถานศึกษาเอกชนในจังหวัดกาฬสินธุ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ นิรันดร์ เนตรภักดี (2555) พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำอย่างแท้จริงอยู่ในระดับมาก และเปรียบเทียบตามเพศ อายุและประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร พบว่าไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารสถานศึกษา มีระดับการแสดงออกในปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำอย่างแท้จริงอยู่ในระดับมาก ทั้ง 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยความไว้วางใจปัจจัยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก และปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ และเมื่อเปรียบเทียบตามเพศอายุและประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร พบว่า ปัจจัยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อเปรียบเทียบตามอายุ ส่วนโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลตรงต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงเรียงจากมากไปน้อย ได้แก่ ปัจจัยความไว้วางใจ ปัจจัยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก และปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยที่มีอิทธิพลอ้อมต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกโดยส่งผ่านปัจจัยความไว้วางใจ ปัจจัยที่มีอิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำอย่างแท้จริงเรียงจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยความศรัทธาไว้วางใจ ปัจจัยทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก และปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อีรภัทร กุโณภาส (2556) พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงส่งผลไปยัง ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนโดยผ่านการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการ และความยึดมั่นผูกพันของครูไม่มีอิทธิพลส่งผ่าน 3) ไม่มีอิทธิพลการปรับขนาดโรงเรียน เนื่องจากโมเดลสมมุติฐานวิจัยที่มีขนาดโรงเรียนต่างกัน มีความไม่แปรเปลี่ยนในด้าน รูปแบบโมเดล ค่าพารามิเตอร์ฮีทโพลเชิงสาเหตุจากตัวแปรแฝงภายนอกไปยังตัวแปรแฝงภายใน (GA) และค่าพารามิเตอร์ของ อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝงภายใน (BE) และ 4) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถใช้ภาวะผู้นำที่แท้จริงของตนในการสร้างบรรยากาศการทำงานในโรงเรียน เอื้อต่อการพัฒนาการของลูกเชิงบวกทางวิชาการและความมั่นผูกพัน ของครู มากกว่าการเน้นวิชาการโดยตรง โดยครูที่มีการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการสูงทำตนเป็นตัวอย่างในการพัฒนาตนเองให้กับ นักเรียน และร่วมมือกับผู้ปกครองและนักเรียนในการแก้ปัญหาทางการเรียนของนักเรียน แต่ปัญหาการขาดครูเป็นอุปสรรคที่ทำให้ครูมีภาระหน้าที่มากขึ้น และเวลาในการพัฒนาการเรียนรู้นักเรียนน้อยลง ทำให้ครูที่มีความยึดมั่นผูกพันสูงอาจไม่สามารถพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรัติพงศ์ ภูวชีรวรานนท์ (2557) พบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีเพศแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่แตกต่างกัน 2) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีอายุแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .01 3) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีวุฒิการศึกษาแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่แตกต่างกัน (2.4) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกันจะมีพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .01 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Wong and

Cummings (2009) พบว่า องค์ประกอบความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์มีอิทธิพลทางตรงต่อความไว้วางใจในฝ่ายบริหาร และมีอิทธิพลทางอ้อมที่ส่งผ่านต่อความไว้วางใจไปยังพฤติกรรมการแสดงออกทางคำพูด (voice) (องค์ประกอบพฤติกรรมเชิงจริยธรรม มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงาน และ องค์ประกอบกระบวนการที่สมดุลมีอิทธิพลทางลบต่อความเหนื่อยหน่าย (burnout) นอกจากนี้ องค์ประกอบความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์มีอิทธิพลทางอ้อมต่อพฤติกรรม การแสดงออกทางคำพูด (voice) ของผู้ตามผ่านความไว้วางใจในฝ่ายบริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Clapp-Smith, Vogelgesang and Avey (2009) พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลทางตรงต่อความไว้วางใจในฝ่ายบริหารและการเจริญเติบโต ของยอดขาย (unit sales growth) ด้วย  $\beta$  เท่ากับ 21 และ 30 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังส่งอิทธิพล ทางอ้อมผ่านความไว้วางใจในฝ่ายบริหารไปสู่การเจริญเติบโตของ ยอดขายด้วย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Giallonardo, Wong and Wasfw (2010) พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงและความยึดมั่นผูกพันในงานสามารถ อธิบายความแปรปรวนของความพึงพอใจในงานได้ร้อยละ 20 โดยการรับรู้ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้สอนมีอิทธิพลทางตรงต่อความยึดมั่นผูกพันในงาน และความพึงพอใจในงาน ของพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาใหม่ รวมทั้งส่งอิทธิพลทางอ้อมต่อ ความพึงพอใจในงานโดยผ่านความยึดมั่น ผูกพันในงานแบบ partial mediation คณะผู้วิจัยสรุปว่า เมื่อพยาบาลที่สำเร็จการศึกษาใหม่ได้จับคู่กับ ผู้สอนที่มีระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงจะส่งผลให้ พยาบาลที่สำเร็จการศึกษาใหม่นั้นมีความยึดมั่นผูกพันใน งานและความพึงพอใจในงานสูงขึ้นด้วย

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 ผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทในการเป็นผู้นำองค์กร ในการนำความรู้เกี่ยวกับ ภาวะผู้นำที่แท้จริงมาใช้ในการบริหารงานในสถานศึกษา ให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในด้านนโยบายการศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ควรได้รับการพัฒนาด้านการบริหารงานภายใน องค์กรแบบเต็มความสามารถและเต็มศักยภาพ และในภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนควรมี บทบาทในการเป็นผู้นำในด้านต่างๆ เพื่อให้สถานศึกษาเกิดความมั่นคง โดยเฉพาะการบริหารงาน บุคคล การมีอิสระในการวางแผนและบริหารภายในองค์กร

1.2 สถานศึกษาควรได้รับการสนับสนุนด้านการวางแผนงาน การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง จากหน่วยงานต้นสังกัด

1.3 สถานศึกษาควรมีเกณฑ์และรูปแบบการกำหนดผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่มี ภาวะผู้นำ เพื่อพิจารณาคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหาร

1.4 สถานศึกษาควรมีมาตรฐานและเกณฑ์การพิจารณาความดีความชอบ การเพิ่มอัตราค่าจ้าง ค่าวิทยฐานะภายในองค์กร ให้แก่ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาอย่างชัดเจน

## 2. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

2.1 การวิจัยครั้งนี้ทำให้ทราบองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารโรงเรียนเอกชน และผู้บริหารการศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในการนำไปจัดทำแผนงานและเป็นข้อมูลที่ควรตระหนักในการพัฒนาผู้บริหารด้านการบริหารสถานศึกษาเอกชน

2.2 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรกำหนดนโยบายในการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

### 2.3 ข้อเสนอแนะสู่การปฏิบัติ

2.3.1 ผู้บริหารควรมีการประเมินภาวะผู้นำและประสิทธิผลของตนเอง และพัฒนาภาวะผู้นำและสมรรถนะของตนด้านที่มีความจำเป็นเร่งด่วนตามลำดับอยู่เสมอ

2.3.2 ผู้บริหารควรมีการศึกษาภาวะผู้นำการบริหารสถานศึกษาและการทำแผนพัฒนาสถานศึกษาตลอดจนมีการประเมินตนเองและมีการเรียนรู้ด้วยตนเองเป็นประจำ

2.3.3 ควรใช้แผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) ควบคู่กับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาทราบถึงเป้าหมายในการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง สามารถวางแผนพัฒนาตนเองได้

2.3.4 ผู้บริหารควรมีการแสวงหาความรู้จากผู้บริหารต้นแบบ ศึกษาดูงานสถานศึกษาที่มีการนำองค์กรที่เป็นเลิศ และแสวงหาความร่วมมือจากทุกภาคส่วนเพื่อให้มีผู้บริหารที่เลี้ยงที่มีประสบการณ์คอยสอนงาน และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ไปสู่การพัฒนาตนเองเป็นลำดับ

2.3.5 ควรใช้ผลการประเมินประสิทธิผลของสถานศึกษา และพัฒนาภาวะผู้นำของรองผู้บริหารมาบูรณาการในการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของผู้บริหารและมีผลต่อการพิจารณาเลื่อนขั้นหรือปรับเงินเดือน เพื่อกระตุ้นและจูงใจให้ผู้บริหารพัฒนาตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

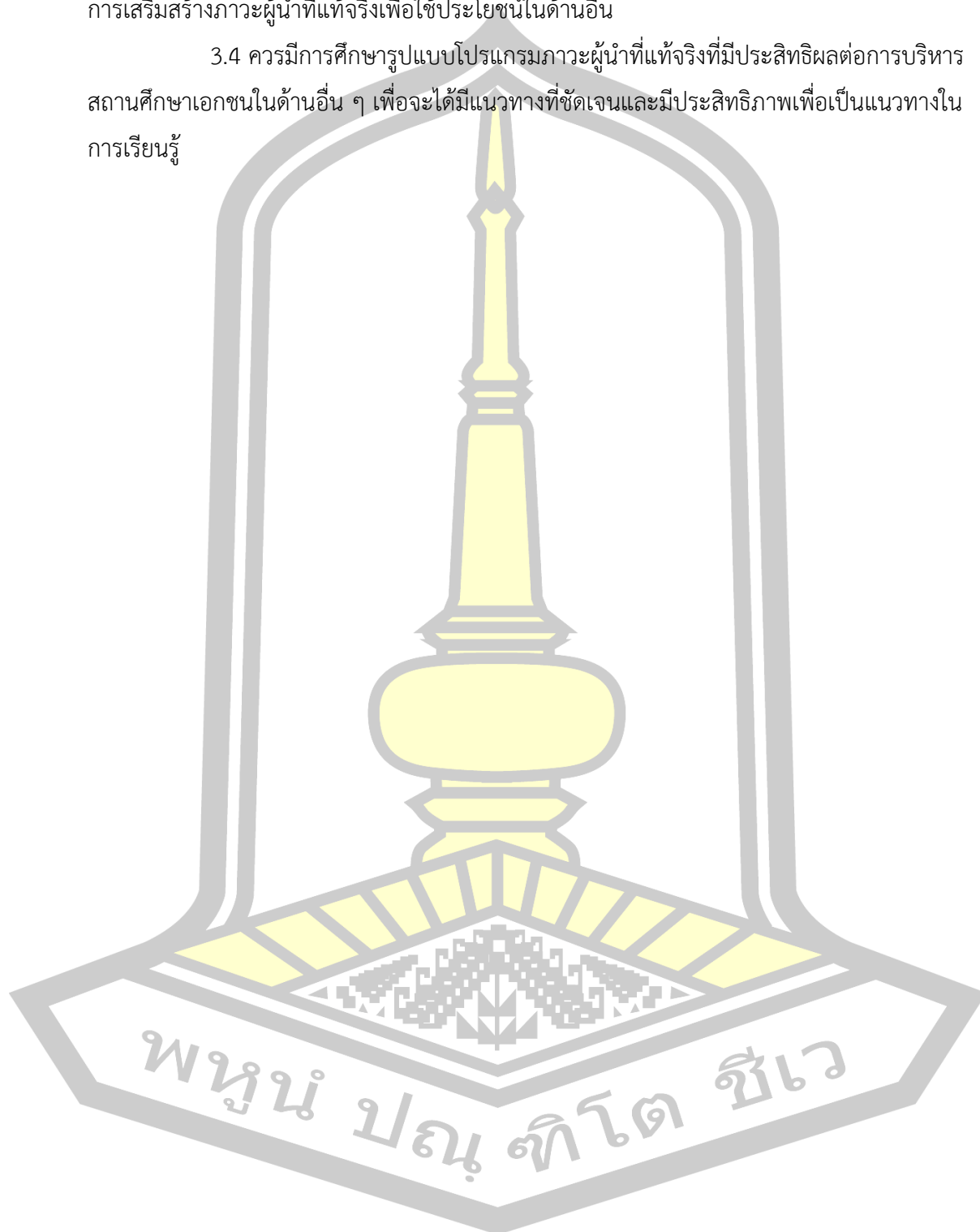
## 3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบการใช้วิธีในการพัฒนาที่แตกต่างและหลากหลายมากขึ้นเพื่อเปรียบเทียบผลการพัฒนาและหาวิธีการ ที่ทำให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

3.2 ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ เพื่อเปรียบเทียบข้อดีและข้อด้อยนำไปสู่การผลการพัฒนาและหาวิธีการ ที่ทำให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

3.3 ควรมีการวิจัยเพื่อติดตามผลหรือการศึกษาเพิ่มเติม ในด้านการนำโปรแกรมไปใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงเพื่อใช้ประโยชน์ในด้านอื่น

3.4 ควรมีการศึกษารูปแบบโปรแกรมภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนในด้านอื่น ๆ เพื่อจะได้มีแนวทางที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพเพื่อเป็นแนวทางในการเรียนรู้



บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กฤติมา มะโนพรหม. (2562). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศุภบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยพะเยา.
- เกษม เมฆินทรีย์. (2559). *ยุทธศาสตร์และการปฏิรูปสู่การเป็นไทยแลนด์ 4.0*. กรุงเทพฯ : กระทรวงศึกษาธิการ.
- ครรชิต มาลัยวงศ์. (2557). *เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา*. [ออนไลน์]. ได้จาก : [http://www.drkanchit.com/general\\_articles/articles/general\\_24.html](http://www.drkanchit.com/general_articles/articles/general_24.html). [สืบค้นเมื่อ วันที่ 25 มิถุนายน 2561].
- จตุพร สังขวรรณ. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ชัชวาลิต สรวารี. (2562). *ทักษะการแก้ไขปัญหา*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.isotoyou.com/index.php/article/201-problem-solving-skill.html>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 มีนาคม 2562].
- ชัยทวี เสนะวงศ์. (2558). *องค์กรในฝันของพนักงาน*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.ftpi.or.th/2015/245>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 27 มีนาคม 2562].
- ชัยยงค์ พรหมวงศ์. (2523). *นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาการสอน*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช,
- ชัยยงค์ พรหมวงศ์. (2532). *ชุดการสอนในระดับประถมศึกษา*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์. (2542). *ปั้นแต่งอนาคตสังคมไทย*. กรุงเทพฯ : สถาบันการเรียนรู้และพัฒนาประชาสังคม.
- ชาย โปธิสิตา. (2547). *ศาสตร์ และศิลป์ แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ*. กรุงเทพฯ : อมรินทร์.
- ชูชัย สมितिไกร. (2548). *การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัฐพันธ์ เจริญนันท์. (2552). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ : วิ.พรินท์ (1991).
- ณัฐพร เห็นเจริญเลิศ และคณะ. (2559). *ขอบแดนใหม่แห่งการเรียนรู้ : การศึกษาระบบ 4.0*. กรุงเทพฯ : ศูนย์นวัตกรรมการเรียนรู้ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ทองใบ สุดซารี. (2549). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. อุบลราชธานี : คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี .
- ทิพาชาติ เมฆสุวรรณค์. (2544). *กล้าคิด กล้าทำ กล้าหา กล้าเปลี่ยน*. กรุงเทพฯ : เอ็กปอร์ตเนท.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). *การบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2541). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- ธำรง บัวศรี. (2542). *ทฤษฎีหลักสูตร: การออกแบบและการพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.
- ธีรภัทร กุโลภาส. (2556). *อิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยมีการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการและความยึดมั่นผูกพันของครูเป็นตัวแปรส่งผ่านและขนาดโรงเรียนเป็นตัวแปรปรับ*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีระ รุญเจริญ. (2546). *การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุญเจริญ. (2549). *สู่ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.
- นงนภัส คู่ขวัญ เทียงกมล. (2551). *การวิจัยเชิงบูรณาการแบบองค์รวม = Holistically integrative research*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิรันดร์ เนตรภักดี. (2555). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำอย่างแท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น*. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2556). *การจัดการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาองค์กร*. กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุญชม ศรีสะอาด และสุริทอง ศรีสะอาด. (2552). *การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2545). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ประจักษ์สิน บึงมูม. (2544). *ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารกับบรรยากาศองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.



- ประสิทธิ์ สาระสันต์. (2542). *พฤติกรรมกรรมการบริหารที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางการบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปรัชญา เวสารัชช์. (2554). *หลักการจัดการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ภาพพิมพ์.
- ปริญญา มีสุข. (2552). *ผลของการออกแบบโปรแกรมการพัฒนาทางวิชาชีพแบบมีส่วนร่วมของครู*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิธีวิทยาการวิจัยทางการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2544). *การบริหารวิชาการ*. กรุงเทพฯ. ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพฯ
- พนัส หันนาคินทร์. (2542). *หลักการบริหารโรงเรียน*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- พรนพ พุกกะพันธ์. (2544). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. กรุงเทพฯ : จามจุรีโปรดักส์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2540). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2543). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พสุ เดชะรินทร์. (2554). *บรรยากาศในองค์กร*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.chulapedia.chula.ac.th/index.php>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 27 มีนาคม 2562].
- พิทยา บวรวัฒนา. (2531). *ทฤษฎีองค์การสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เพ็ญพักตร์ อุทิศ. (2547). *แนวคิดและเทคนิคการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion: FGD)*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.krirk.ac.th/faculty/Communication>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 25 มิถุนายน 2561].
- ภาวดี ภัคดี. (2552). *เทคนิคการแก้ปัญหาและตัดสินใจ*. [ออนไลน์]. ได้จาก : <https://www.gotoknow.org/posts/173580>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 มีนาคม 2562].
- ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ. (2542). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2546). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หนวยที่ 9-12*. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รัชณี กัลยาวิชัย และอัจฉรา ธารอุไรกุล. (2545). *การวิเคราะห์และออกแบบระบบคอมพิวเตอร์สมัยใหม่*. กรุงเทพฯ : บริษัทการศึกษา.

- รัตติกกรณ์ จงวิศาล (2556). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตติกกรณ์ จงวิศาล. (2559). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตน์ะ บัวสนธ์. (2551). *ปรัชญาวิจัย (Philosophy of Research)*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตน์ะ บัวสนธ์. (2556). *การวิจัยและพัฒนาในวัตกรรมการศึกษา*. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. กรุงเทพฯ : นานมีบุ๊คส์.
- รุ่ง แก้วแดง และชัยณรงค์ สุวรรณสาร. (2536). *แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพองค์การ. ในประมวลสารชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 9 – 12*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). *โรงเรียนนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.
- วรรณิ แกมเกตุ. (2551). *วิธีวิทยาการวิจัยทางสังคมศาสตร์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย มีชาติ. (2557). *การบริหารองค์การ*. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิจิตร ศรีสะอาด. (2546). “คำอภิปรายสนับสนุนการเป็นนิติบุคคลของโรงเรียน” *เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่องโรงเรียนนิติบุคคล : มิติใหม่ของการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2548). *การบริหาร : หลักการ ทฤษฎี และประเด็นทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ : อักษรวิพัฒน์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2551). *การพัฒนาครูและผู้บริหารโรงเรียน : ในกระแสสังคมระยะเปลี่ยนผ่านและการปฏิรูป*. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2553). *โรงเรียน : การบริหารสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). *กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีที่คณะต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ์.
- ศรุตพงศ์ ภูวชูวรานนท์. (2557). *รายงานการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในจังหวัดสงขลา*. สงขลา : มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ*. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.

ศิริพงษ์ เสาภายน. (2548). *หลักการบริหารการศึกษา : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ : บூค พอยท์.

สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2546). *การเข้าถึงความหมายขององค์กร*.

กรุงเทพฯ : สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.

สมคิด บางโม. (2552). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ : วิทยพัฒน์.

สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2546). *เอกสารประกอบการบรรยาย EA 713 หลักและทฤษฎีการบริหาร*

*การศึกษา*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. (2559). *สภาวะการศึกษาเอกชน : วิฤตและโอกาส*. สถาบันพัฒนาผู้บริหาร

*การศึกษา* สป.ศธ. [ออนไลน์]. ได้จาก : <http://www.moe.go.th/main2/article/advice.html>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 15 มกราคม 2561].

สมาน อัสวภูมิ. (2551). *การบริหารการศึกษสมัยใหม่ : แนวคิด ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 4.

อุบลราชธานี : อุบลกิจออฟเซท.

สรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำใ้บริการในองค์กร : แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย*.

ขอนแก่น : คลังน่านาวิทยา.

สันติ บุญภิรมย์. (2552). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพฯ : บூค พอยท์.

สัมมา รัตนิตย์. (2553). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ : แอล ที เพรส.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2546). *คู่มือการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่*

*การศึกษา*. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). *รวมคำสั่งมอบ อำนาจการปฏิบัติราชการ*

*ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ : องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*.

กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน. (2554). *พระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน*. กรุงเทพฯ :

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน.

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. (2560). *บทบาทของโรงเรียนเอกชน*. [ออนไลน์].

ได้จาก : <https://sites.google.com/site/prachasampan56/hlaksutr-kar-suksa-1>.

[สืบค้นเมื่อ วันที่ 27 กรกฎาคม 2561].

สุทธิชัย ปัญญาโรจน์. (2554). *การแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ*. [ออนไลน์]. ได้จาก :

<http://www.dr.suthichai.com/>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 20 มิถุนายน 2562].

- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550). *ภาวะความเป็นผู้นำ: เอกสารตำราหลักประกอบการเรียนการสอน*  
*หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น วิชาภาวะความเป็นผู้นำ.*  
 กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2553). *หลักการทฤษฎีและแนวปฏิบัติทางการบริหารการศึกษา.*  
 มหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สุธาสิณี แสงมุกดา. (2554). *การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน*  
*ขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา*  
*คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.*
- สุภาพ ลิกขาพันธ์. (2556). *โมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ*  
*โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบล*  
*ในภาคใต้ : การทดสอบปฏิสัมพันธ์และการทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของตัวแปรเพศ.*  
*วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา*  
*บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ.*
- สุภาพ ลิกขาพันธ์. (2558). *โมเดลภาวะผู้นำที่แท้จริงและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการ*  
*โรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพตำบลที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงพยาบาลส่งเสริมสุขภาพ*  
*ตำบลในภาคใต้: การทดสอบปฏิสัมพันธ์และการทดสอบ ความไม่แปรเปลี่ยนของตัวแปร*  
*เพศ.วารสารวิทยาลัยพยาบาลพระปกเกล้า จันทบุรี, 26(1), 25-38.*
- สุมิตร พงศธร. (2550). *สรุปเรื่องของหลักสูตร. กรุงเทพฯ : สภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทย.*
- สุวิมล ว่องวานิช. (2544). *การวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน. กรุงเทพฯ : ภาควิชาวิจัยการศึกษา*  
*คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- สุวิมล ว่องวานิช. (2550). *การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์*  
*มหาวิทยาลัย.*
- หวน พันธุ์พันธ์ (2548). *การบริหารโรงเรียน. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.*
- อรุณี อ่อนสวัสดิ์. (2551). *ระเบียบวิธีวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 3. พิษณุโลก : มหาวิทยาลัยนเรศวร.*
- อลงกต ไหมน้อย. (2561). *บรรยากาศในองค์กร. [ออนไลน์].* ได้จาก : <https://sites.google.com/site/mralongkotmainoy/bryakas-ni-xngkhkr>. [สืบค้นเมื่อ วันที่ 27 มีนาคม 2562].
- อุ้นตา นพคุณ. ( 2546). *กรอบแนวคิดการพัฒนาโปรแกรมอย่างมีส่วนร่วมทางการศึกษานอกระบบ*  
*โรงเรียน. กรุงเทพฯ : ชวนพิมพ์.*
- Achua, C. and R. Lussier. (2013). *Effective Leadership*. New York : Cengage Learning.

- Adair, J. (2009). *Effective Leadership: How to Be a Successful Leader*. Basingstoke & Hampshire : Pan Books.
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th ed. London : Kogan Page Limited.
- Avolio, B.J. and others. (2004). Unlocking the mask. A look at the process by which authentic leaders impact follower attitudes and behaviors. *The Leadership Quarterly*, 15(6), 801-823.
- Avolio, B.J. and W.L. Gardner. (2005). Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 315-338.
- Barr, M.J. and L.A. Keating. (1990). *Introduction : Elements of program development, Developer Effective Student Services Program*. San Francisco : Jossey-Bass.
- Bass, B. M. and P. Steidlmeier. (1999). Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York : Free Press.
- Blanchard, K.H. (2006). *Leading at a Higher Level: Blanchard on Leadership and Creating high Performing Organizations*. Upper Saddle River, NJ : Prentice Hall.
- Boles, H.W. and J.A. Davenport. (1975). *Introduction to educational leadership*. New York : Harper and Row.
- Boone, E.J. (1992). *Developing Program in Adult Education*. New Jersey : Prentice Hall.
- Bothwell, L. (1983). *The art of Leadership*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York : Harper and Row.
- Caplow, T. (1964). *Principles of Organization*. New York : Harcourt, Brace and World.
- Carolyn, B. and others. (2013). *How to Develop a Training Program on the Job*. [online]. Available from : <http://www.wikihow.com/Develop-a-Training-Program-on-the-Job>. [accessed 12 January 2018].

- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G.R. and J.B. Avey. (2009). Authentic leadership and positive psychological capital: The mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227-240.
- Covey, S. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. New York : Free Press.
- Creswell, J.W. and P.V.L. Clark. (2011) *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 2nd ed. Los Angeles: Sage Publications.
- Daft, R.L. (1999). *Leadership : Theory and practice*. Forth Worth, TX : Dryen Press.
- Drucker. P.F. (2005). *Management: Tasks, responsibilities, practices*. New York : Truman Tal-ley Books.
- DuBrin, A.J. (2004). *Leadership: Research findings, practice, and skills*. 5th ed. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- DuBrin, A.J. (2010). *Principles of leadership*. 6th ed. Ohio : South-Western.
- DuBrin, A.J. (2012). *Essentials of management*. Mason, OH : Cengage South-Western.
- Duignan, P.A. (2014). Authenticity in educational leadership: History, ideal, reality. *Journal of Educational Administration*, 52(2), 152-172.
- Fox, J.T. (2011). *The impact of personal and organizational identification on the process of teacher trust development within the context of principal authentic leadership*. Ph.D. Thesis, University of Maryland Eastern Shore.
- Fullan, M. (2001). *Leading in a Culture of Change*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Gardner, W. L. and others. (2005). Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 343-372.
- Gardner, W.L. and B.L. Avolio. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *The Academy of Management Review*, 23(1), 32-58.
- Gatling, A.R., Castelli, P.A. and M.L. Cole. (2013). Authentic leadership: The role of self-awareness in promoting coaching effectiveness. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 9(4), 337-347.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership*. Hoboken, New Jersey : Jossey-Bass.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.

- George, C. (2015), "Retaining professional workers: what makes them stay?", *Employee Relations*, Vol. 37 No. 1, pp. 102-121.
- Giallonardo, L.M. and others. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' engagement and job satisfaction. *Journal of Nursing Management*, 18(8), 993–1003.
- Giallonardo, L.M., Wong, C.A. and C.L. Iwasiw. (2010). Authentic leadership of preceptors: predictor of new graduate nurses' work engagement and job satisfaction. *Journal of nursing management*, 18(8), 993-1003.
- Gibson, J.H. and others. (1982). *Organizations : Behavior structure and Processes*. 4th ed. Austin, TX : Business Publications.
- Gibson, J.L. and others. (1979). *Organization: Behavior, Structure, Process*. 3rd ed. Texas : Business Publication.
- Gilmer, V.H. (1966). *Industrial Psychology*. New York : McGraw-Hill Book.
- Glickman, C.D. (1987). Good and for Effective School : What Do We Want?, *The Phi Delta Kappan*, 68(8), 622-624.
- Goldman, B.M. and M.H. Kernis. (2001). *Development of the Authenticity Inventory*. New York : University of Georgia.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. London : Bloomsbury.
- Hall, M.J. (2002). *Aligning the organization to increase performance results*. *The Public Manager*, 31(2), 7-10.
- Hallinger, P. and P. Kantamara. (2001). Learning to lead global changes across cultures: Designing a computer-based simulation for Thai school leaders. *Journal of Educational Administration*, 39(3), 197–220.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (Eds.), *Handbook of positive psychology* (p. 382–394). Oxford : University Press.
- Hesselbein, F. and M. Goldsmith. (2006). *The leader of the future 2*. San Francisco, CA : Jossey-Bass.
- Hoy, W. and C. Miskel. (2001). *Educational Administration: Theory, Research and Practice*. 6th ed. New York : McGraw-Hill.
- Hoy, W.K. and C.G. Miskel. (1991). *Educational administration, theory, research and practice*. New York : McGraw-Hill.

- Hoy, W.K. and C.G. Miskel. (2008). *Educational administration: Theory, research, and Practice*. 8th ed. New York : McGraw-Hill.
- Hoy, W.K. and J. Ferguson. (1985). A Theoretical Frame work and Exploration of Organizational Effectiveness in School. *Educational Administration Quarterly*, 21(2), 121-122.
- Ilies, R. and others. (2005). Authentic leadership and eudemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 373-394.
- Ivancevich, J.M. and M.T. Marteson. (1987). *Organizational Behavior and Management*. Texas : Business Publication.
- Kernis, M.H. (2003). Toward a Conceptualization of Optimal Self-Esteem. *Psychological Inquiry*, 14(1), 1-26.
- Knowles, M.S. (1980). *The Modern Practice of Adult Education from Pedaeow to Andragogy*. New York : The Adult Education company.
- Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Boston : Harvard Business School Press.
- Kouzes. J.M. and B.Z. Posner. (2007). *The leadership challenge*. 4th ed. San Francisco, CA : Jossey Bass.
- Lawless, D.J. (1972). *Effective Management : Social Psychological Approach*. New Jersey : Prentice Hall.
- Leroy, H. and others. (2015). Authentic Leadership, Authentic Followership, Basic Need Satisfaction, and Work Role Performance: A Cross-Level Study. *Journal of Management*, 41(6), 859, January.
- Lezotte, L. (2001). *Revolutionary and evolutionary: The effective schools movement*. Okemos, MI : Effective Schools Products.
- Liu, Y. (2012). *Linking authentic leadership to positive employee health, behavioral engagement, and job performance*. Ph.D. Thesis, Louisiana Tech University.
- Lunenburg, F.C. (2010). *Communication: The Process, Barriers, and Improving Effectiveness*. *Schooling*, 1(1), 1-11.



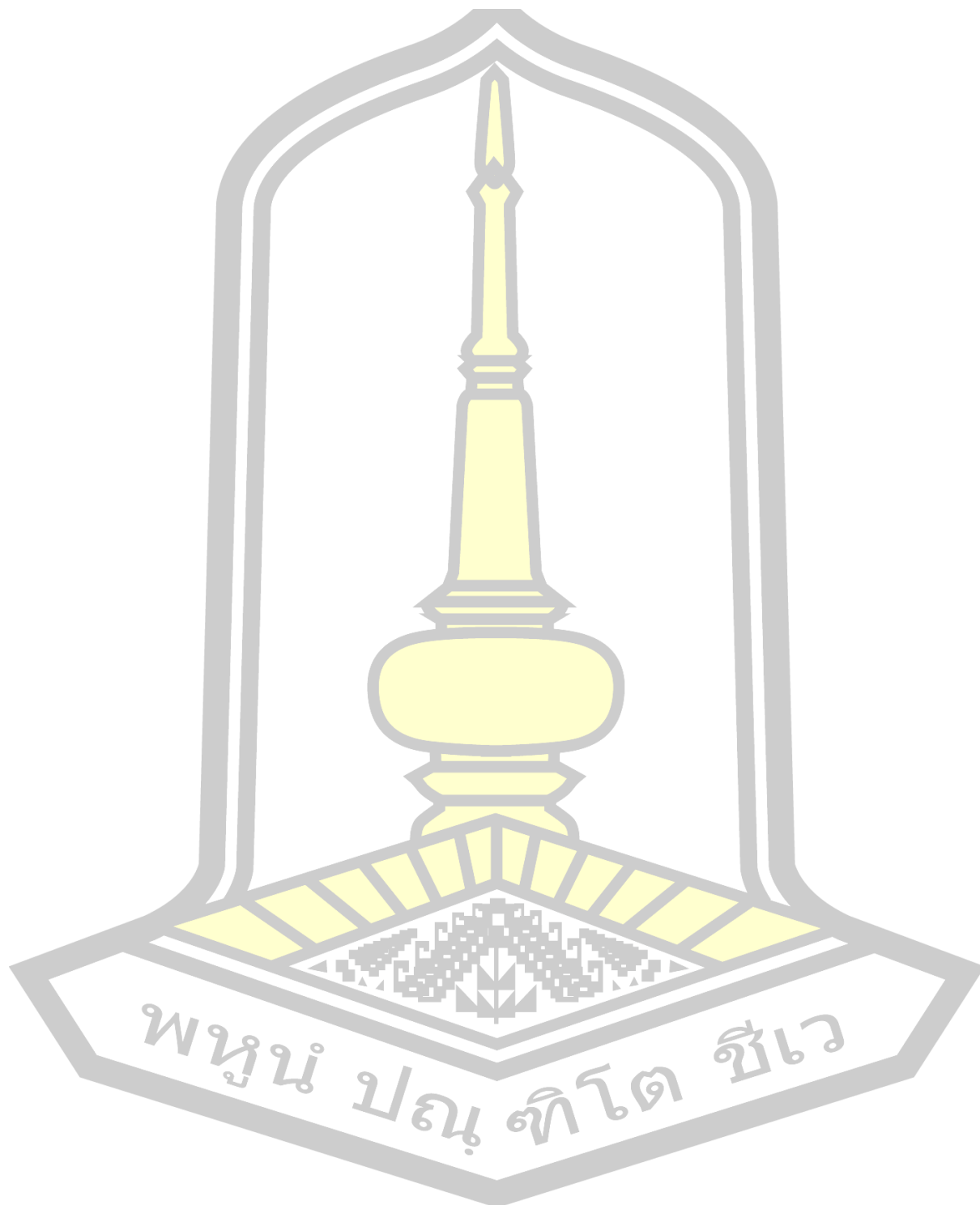
- Luthans, F. and B. Avolio. (2003). Authentic leadership development. In K. S. Cameron, S. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship—Foundations of a new discipline* (pp. 241-258). San Francisco, CA : Berrett-Koehler.
- Maslow, A.H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Maxwell, J.C. (2011). *The Five Levels of Leadership – Proven steps to Maximize your Potential*. New York : Centre Street.
- Mortimore, P. (1988). *School matters*. Berkeley : The University of California.
- Mott, P.E. (1972). *The characteristic of efficient organizations*. New York : Harper & Row.
- Northouse, P.G. (2010). *Fundamental of Leadership*. Masschisetls : Addison–Wesly Publishing.
- Novicevic, M.M. and others. (2006). Authentic Leadership: A Historical Perspective. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(1), 64-76.
- Ornsteins, A.D. and D.C. Levine. (2003). *Foundation of education*. 8th ed. Boston : Houghton-Mifflin.
- Parsons, T. (1964). *Suggestion for a Sociological Approach to the Theory of Organizations in Complex Organizations: A Sociological. Reader by Amitai Etzioni*. New York : Holt, Rinchart & Winston.
- Peus, C. and others. (2012). Authentic leadership: An empirical test of its antecedents, consequences and mediating mechanisms. *Journal of Business Ethics*, 107(3), 331-348.
- Peus, C. and others. (2012). Authentic Leadership: An Empirical Test of Its Antecedents, Consequences, and Mediating Mechanisms. *Journal of business ethics*, 107(3), 331-348.
- Philip, M. (2004). *70-20-10 and the Dominance of Informal Learning: A Fact in Search of Evidence*. At Anaheim, LA : Human Resource Development.
- Ramseyer, J. and others. (1955). *Factors Affecting Educational Administration. CPEA service*. Columbus : Ohio College of Education.

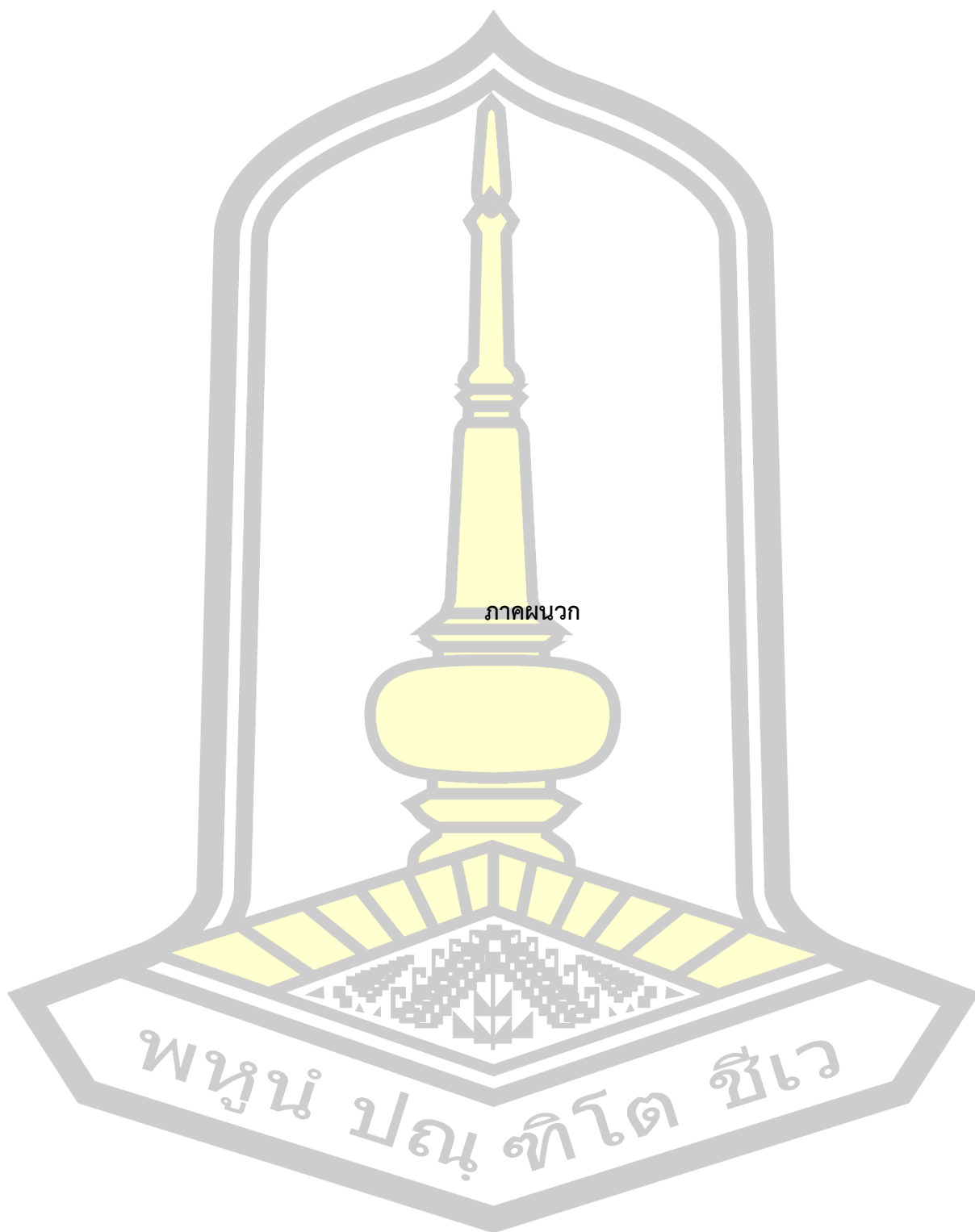
- Rego, and others. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of Business Research*, 65(3), 429-437.
- Reviere, R. and others. (1996). *Needs assessment: A creative and practical guide for social scientists*. Washington, D.C. : Taylor & Francis.
- Reynolds, D. and B. Creemers. (1990). School Effectiveness and School Improvement: A Mission Statement. *School Effectiveness & School Improvement*, 1(1), 1-3.
- Rogers, B.A. (2000). *The Correlation Between Teachers' Perceptions of Principals' Technology Leadership and the Integration of Education Technology*. Ph.D. Thesis, Ball State University.
- Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus*. 4th ed. Newbury Park, CA : Sage.
- Seligman, M.E.P. (2000). Positive Psychology: An Introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Sergiovanni, T.J. (2001). *The principal ship : A reflective practice perspective*. 4th ed. Boston : Allyn and Bacon.
- Shamir and Eilam. (2005). "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395-417.
- Society for Human Resource Management. (2005). *SHRM Human Resource Outsourcing Survey Report: A Study by the Society for Humana Resource Management*. Alexandria, VA : Society for Human Resource Management.
- Spitzmuller, M. and R. lies. (2010). Do they [all] see my true self? Leader's relational authenticity and followers' assessments of transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 304-332.
- Steers, R.M. (1977). *Organizational Effectiveness : A Behavioral View*. Santa Monica California : Good Year.
- Stewart, W,H.M. (2012). *Authentic leadership, leader-member exchange, and organizational citizenship behavior : A multilevel analysis*. Ph.D. Thesis, University of Nebraska.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York : Free Press.
- Tebbitt, B.V. (1993). Demystifying organizational empowerment. *Journal of Nursing Administration*, 23(1), 18-23

- Toor, S.U.R. and G. Ofori. (2009). Authenticity and its influence on psychological well being and contingent self esteem of leaders in Singapore construction sector. *Construction Management and Economics*, 27(3), 299-313.
- Walumbwa, F.O. and others. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F.O. and others. (2010). Psychological processes linking authentic leadership to follower behaviors. *The Leadership Quarterly*, 21(5), 901-914.
- Walumbwa, F.O. and others. (2011). Authentically leading groups: The mediating role of collective psychological capital and trust. *Journal of Organizational Behavior*, 32(1), 4-24.
- Wheatley, M.J. (1999). *Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic world*. 2nd ed. San Francisco : Berrett-Koehler.
- Whetten, D.A. and K.S. Cameron. (1991). *Developing management skills*. New York : Harper Collins.
- Whitmire and Nienstedt. (1991). Leadership Development and Succession. [Online]. Available from : <http://academic.cengage.com>. [accessed 12 August 2019].
- Wills, M. (1993). *Managing the training process : putting the basic into practice*. London : McGraw-Hill.
- Witkin, B. and J. Alshuld. (1995). *Planning and conducting needs assessments: A practical guide*. Thousand Oaks, CA : Sage.
- Witkin, B.R. (1984). *Assessing needs in educational and social programs*. San Francisco : Jossey-Bass .
- Wong, C.A. and G.G. Cummings. (2009). The influence of authentic leadership behaviors on trust and work outcomes of health care staff. *Journal of Leadership Studies*, 3, 6-23.
- Wood, C. (2003). *Environmental Impact Assessment : A Comparative Review*. 2nd ed. Harlow : Prentice Hall.
- Woolley, L., Caza, A. and L. Levy. (2011). Authentic Leadership and Follower Development Psychological Capital, Positive Work Climate, and Gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448.

Yoder, D. (1958). *Personnel Principles and Policies*. New Jersey : Prentice Hall.

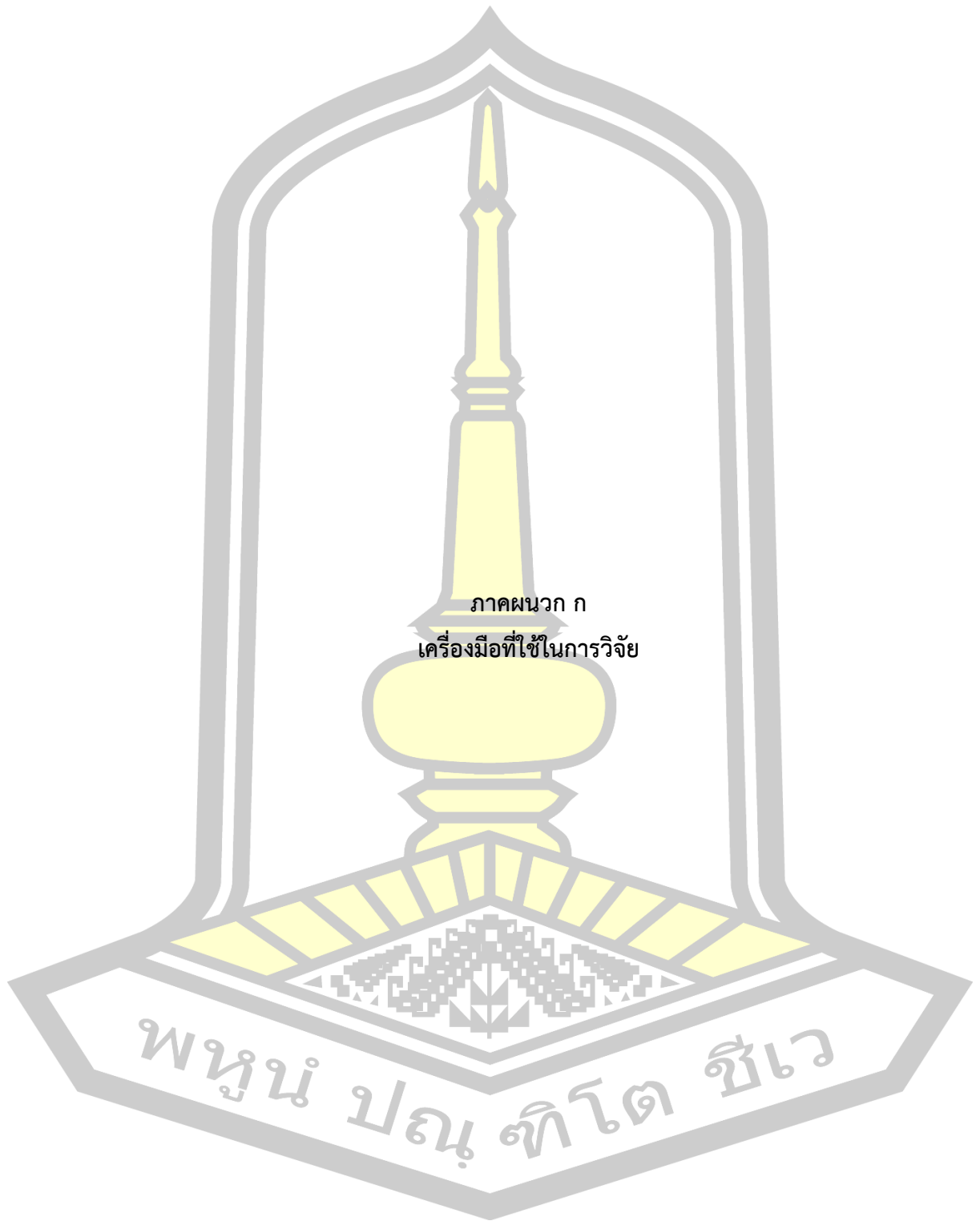
Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th ed. New Jersey : Upper Saddle River.





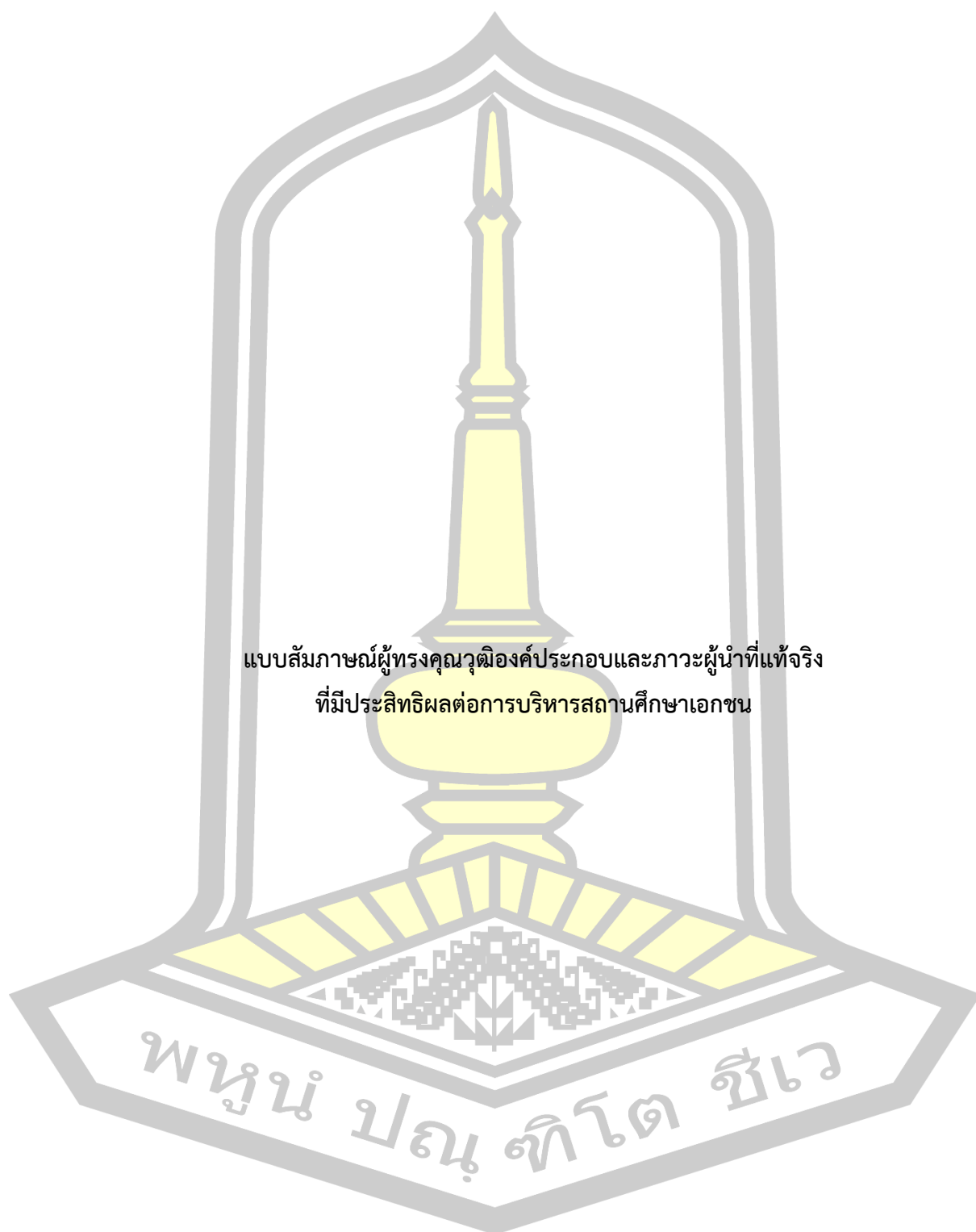
ภาคผนวก

พูนุ่ ปณุ่ ทีโต ชีเว



ภาคผนวก ก  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

พหุบัน ปณฺ ทิโต ชีเว



แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิองค์ประกอบและภาวะผู้นำที่แท้จริง  
ที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

พหุจน์ ปณฺ ทิโต ชีเว

## แบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษา

เอกชน

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ .....
2. ตำแหน่งทางบริหาร .....
3. ตำแหน่งทางวิชาการ .....
4. วุฒิทางการศึกษาสูงสุด .....
5. สถานที่ทำงาน .....
6. ให้สัมภาษณ์ในวันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

**ตอนที่ 2** องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

คำถาม : ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง

**องค์ประกอบที่ 1** การตระหนักรู้ (Awareness) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การตระหนักรู้ตนเองและ 2) การมุ่งไปสู่เป้าหมายด้วยความปรารถนา

1.1 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการตระหนักรู้ (Awareness) มีความสำคัญและจำเป็นต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนอย่างไร

1.2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบการตระหนักรู้ (Awareness) ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ 1) การตระหนักรู้ตนเอง และ 2) การมุ่งไปสู่เป้าหมายด้วยความปรารถนาอย่างไรและควรจะมีการจัดเรียงลำดับเนื้อหาในการพัฒนาหรือการจัดทำโปรแกรมฯ อย่างไร



1.3 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมินการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริง การตระหนักรู้ (Awareness) โดยใช้ประเมินเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนาเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

1.4 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง สำหรับองค์ประกอบด้านการตระหนักรู้ (Awareness) และวิธีการพัฒนา หรือไม่อย่างไร

**องค์ประกอบที่ 2** การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) กระบวนการที่ไม่ลำเอียง 2) การประมวลผลที่สมดุล และ 3) ความยุติธรรม

2.1 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) มีความสำคัญและจำเป็นต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนอย่างไร

2.2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ 1) กระบวนการที่ไม่ลำเอียง 2) การประมวลผลที่สมดุล และ 3) ความยุติธรรมและควรจะมีการจัดเรียงลำดับเนื้อหาในการพัฒนาหรือการจัดทำโปรแกรมฯ อย่างไร

พจนานุกรม ศก ๓๓๓

2.3 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมินการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงฯ  
องค์ประกอบด้านการประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) โดยใช้ประเมินเปรียบเทียบก่อน  
และหลังการพัฒนาเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

2.4 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงฯ สำหรับองค์ประกอบด้าน  
การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) และวิธีการพัฒนา หรือไม่อย่างไร

**องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency)** ประกอบด้วยองค์ประกอบ  
ย่อย ได้แก่ 1) วิธีเชิงสัมพันธ์ 2) การสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน 3) การนำด้วยหัวใจ 4) การกระทำที่  
โปร่งใส และ 5) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์

3.1 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational  
transparency) มีความสำคัญและจำเป็นต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการ  
บริหารสถานศึกษาเอกชนอย่างไร

3.2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational  
transparency) ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ 1) วิธีเชิงสัมพันธ์ 2) การสร้างความสัมพันธ์ที่  
ยั่งยืน 3) การนำด้วยหัวใจ 4) การกระทำที่โปร่งใส และ 5) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ อย่างไรและ  
ควรจะมีการจัดเรียงลำดับเนื้อหาในการพัฒนาหรือการจัดทำโปรแกรมฯ อย่างไร

3.3 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมินการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงฯ  
องค์ประกอบด้านความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) โดยใช้ประเมินเปรียบเทียบ  
ก่อนและหลังการพัฒนาเหมาะสมหรือไม่อย่างไร

3.4 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงฯ สำหรับองค์ประกอบด้าน  
ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) และวิธีการพัฒนา หรือไม่อย่างไร

**องค์ประกอบที่ 4** การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมตนเอง (Internalized moral perspective) ประกอบด้วย  
องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การปฏิบัติตามค่านิยมอันดีงาม 2) พฤติกรรมและการปฏิบัติที่แท้จริง  
3) การแสดงถึงวินัยในตนเอง และ 4) มุมมองเชิงจริยธรรมในตน

4.1 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมตนเอง  
(Internalized moral perspective) มีความสำคัญและจำเป็นต่อการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่  
มีประสิทธิภาพต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนอย่างไร

4.2 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบด้านการมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมตนเอง  
(Internalized moral perspective) ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบย่อย คือ ) การปฏิบัติตามค่านิยม  
อันดีงาม 2) พฤติกรรมและการปฏิบัติที่แท้จริง 3) การแสดงถึงวินัยในตนเอง และ 4) มุมมองเชิง  
จริยธรรมในตน ใดๆและควรมีการจัดเรียงลำดับเนื้อหาในการพัฒนาหรือการจัดทำโปรแกรมฯ  
อย่างไร

4.3 ท่านมีความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการประเมินการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงขององค์ประกอบด้านการมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมตนเอง (Internalized moral perspective) โดยใช้ประเมินเปรียบเทียบก่อนและหลังการพัฒนา เหมาะสมหรือไม่อย่างไร

4.4 ท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงสำหรับองค์ประกอบด้านการมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมตนเอง (Internalized moral perspective) และวิธีการพัฒนา หรือไม่อย่างไร

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์อย่างสูงยิ่ง

พูนุ์ ปณฺ ทิโต ชีเว





แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัด  
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน  
โดย ผู้ทรงคุณวุฒิ

\*\*\*\*\*

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบและตัวชี้วัดสมรรถนะตามองค์ประกอบที่ผู้วิจัยกำหนด
2. แบบประเมินมี 2 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 แบบประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับภาวะผู้นำที่แท้จริง มีจำนวน 4 องค์ประกอบ 21 ตัวบ่งชี้
  - ตอนที่ 2 แบบประเมินองค์ประกอบและตัวชี้วัดที่เหมาะสมกับประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน มีจำนวน 6 องค์ประกอบ 29 ตัวบ่งชี้

ขอให้ท่านพิจารณารายละเอียดที่แนบมาพร้อมนี้ว่าองค์ประกอบและตัวชี้วัดภาวะผู้นำที่แท้จริงและประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชนมีความเหมาะสมเพียงใดในฐานะที่ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในด้านภาวะผู้นำและการบริหารสถานศึกษา โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับเหมาะสม ตามเกณฑ์พิจารณาดังนี้

  - 5 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดเหมาะสมมากที่สุด
  - 4 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดเหมาะสมมาก
  - 3 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดเหมาะสมปานกลาง
  - 2 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดเหมาะสมน้อย
  - 1 หมายถึง องค์ประกอบและตัวชี้วัดเหมาะสมน้อยที่สุด

และถ้ามีข้อคิดเห็นเพิ่มเติมให้ท่านระบุไว้ในช่องที่กำหนดในแบบประเมินความเหมาะสม
3. ตอนท้ายเป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่มีต่อภาวะผู้นำที่แท้จริงและประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ธนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

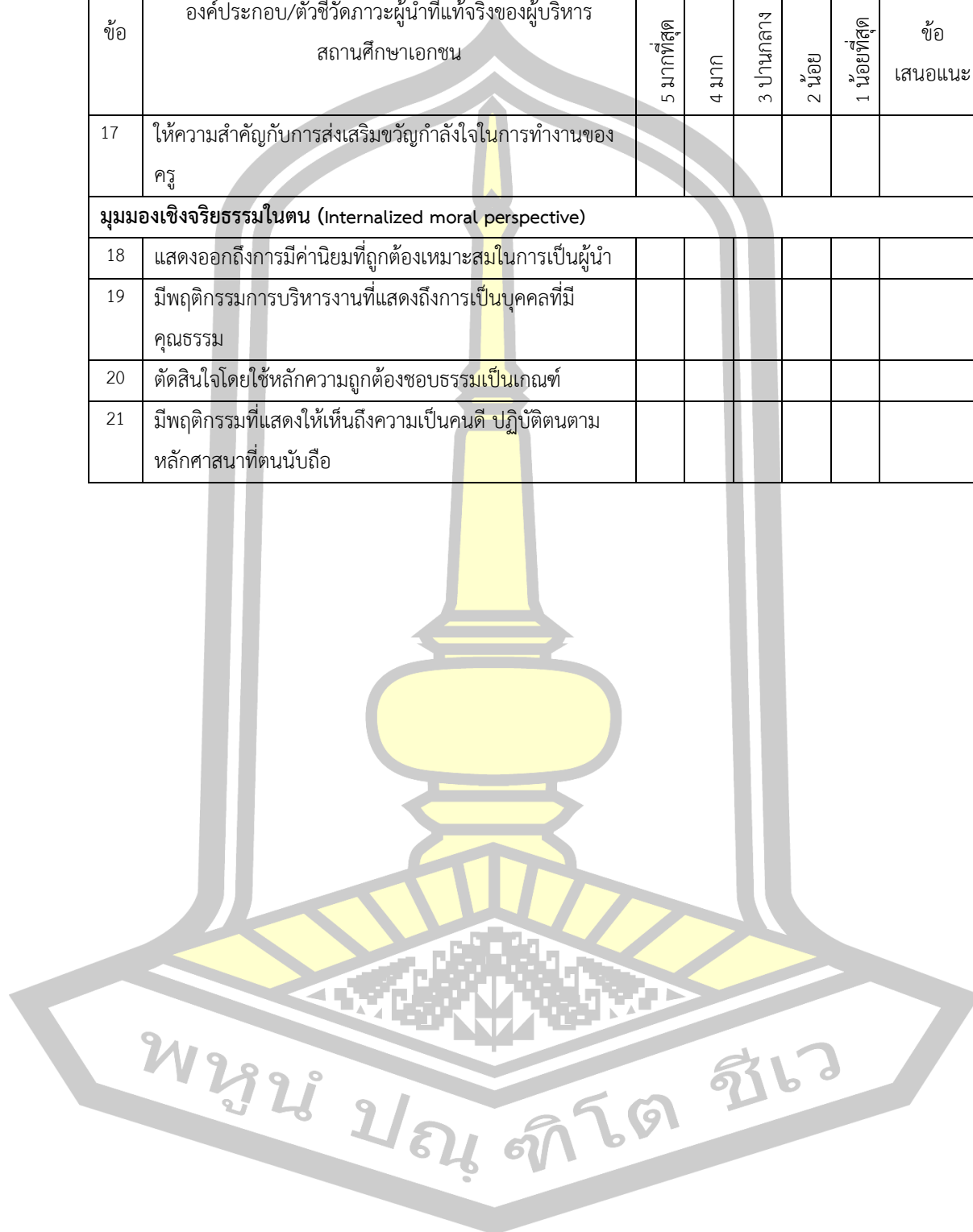
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 แบบประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ/ตัวชี้วัดภาวะผู้นำที่แท้จริง

คำชี้แจง : โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเหมาะสมที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาเอกชน	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	
<b>การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)</b>							
1	ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามความเป็นจริง						
2	รับรู้และยอมรับในจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง						
3	สามารถนำจุดด้อยของตนเองมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้						
4	เข้าใจในความแตกต่างของบุคคลและยอมรับได้						
5	เข้าใจถึงผลกระทบของตนเองที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง						
6	สามารถรับฟังความคิดเห็นที่เป็นด้านลบของตนเองได้						
7	สามารถควบคุมการแสดงอารมณ์จากสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจได้						
<b>การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing)</b>							
8	เปิดโอกาสให้ที่ประชุมแสดงความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสม						
9	การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ						
10	ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ที่แสดงถึงความเชื่อมั่นว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง						
11	ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ						
<b>ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency)</b>							
12	ชี้แจงข้อมูลที่ต้องรับทราบร่วมกันอย่างทั่วถึง						
13	แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเปิดเผย						
14	แสดงการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูดของตนเอง						
15	แสดงถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ในสถานการณ์วิกฤต						
16	ส่งเสริมให้บุคลากรไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน						

ข้อ	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาเอกชน	ระดับความเหมาะสม					ข้อ เสนอแนะ
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	
17	ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของ ครู						
<b>มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective)</b>							
18	แสดงออกถึงการมีค่านิยมที่ถูกต้องเหมาะสมในการเป็นผู้นำ						
19	มีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่แสดงถึงการเป็นบุคคลที่มี คุณธรรม						
20	ตัดสินใจโดยใช้หลักความถูกต้องชอบธรรมเป็นเกณฑ์						
21	มีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นคนดี ปฏิบัติตนตาม หลักศาสนาที่ตนนับถือ						





ตอนที่ 2 แบบประเมินองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมกับประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษา  
เอกชน มีจำนวน 6 องค์ประกอบ 28 ตัวบ่งชี้

คำชี้แจง : โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเหมาะสมที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชน	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	
<b>ด้านคุณภาพนักเรียน</b>							
22	มีความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางอย่างเหมาะสม						
23	ให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ						
24	ส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน						
<b>ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา</b>							
25	การพัฒนาองค์กรที่มุ่งให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่มีการใช้แผนกลยุทธ์อย่างเหมาะสม						
26	การพัฒนาองค์กรมีลักษณะที่เกิดจากการร่วมมือของสมาชิกทุกคนใน องค์กร สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น						
27	การปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น						
28	การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับบุคคลในองค์กรในเรื่องของค่านิยมของคน						
29	การพัฒนากระบวนการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด						
30	มีการส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงบวก						
31	พัฒนาให้เกิดกลุ่มเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้						
<b>ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา</b>							
32	การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับวิเคราะห์ปัญหาแยกแยะและทำความเข้าใจปัญหา						
33	การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับรวบรวมข้อมูลมาให้มากที่สุดและเป็นข้อมูลที่แท้จริง						
34	การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาไว้หลากหลาย						

ข้อ	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชน	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	
35	การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการคิดเชิงหลักการ ตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุด						
36	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับ การประเมินผลและนำมาทำแผนพัฒนาในการปรับปรุงแก้ไข ต่อไป						
<b>ด้านพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญ</b>							
37	การพัฒนาแผนปฏิบัติการโดยใช้ SOAR และกำกับติดตาม ด้วย BSC.						
38	การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับที่แผนช่วยให้การ ปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างรวดเร็วลดความซ้ำซ้อน ตรงตาม วัตถุประสงค์และเป้าหมาย และงานเสร็จทันเวลา						
39	พัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับแผนที่ช่วยให้ผู้บริหารและผู้ ที่เกี่ยวข้องสามารถประสานงาน และเป็นพันธสัญญาในการ ทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กร เพื่อการบรรลุ วัตถุประสงค์และความอยู่รอดขององค์กรร่วมกัน						
<b>ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู</b>							
40	การพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจต่อ สภาพแวดล้อมในการทำงานของครู						
41	ให้ความสำคัญกับเกณฑ์ในการประเมินผลปฏิบัติงานของครูที่ มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้						
42	ให้ความสำคัญกับค่านิยมขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งในการ ประเมินผลการปฏิบัติงานของครู						
43	พัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการเลื่อน ระดับขั้นเงินเดือน						
<b>ด้านบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก</b>							
44	สร้างความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความมั่นคงของ บุคลากรทุกระดับ						
45	ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาบรรยากาศที่ทำให้ พนักงานรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง						

ข้อ	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชน	ระดับความเหมาะสม					ข้อเสนอแนะ
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	
46	ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก						
47	ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างพลังอำนาจ(Empowerment)ให้ครูและบุคลากรขององค์กร						
48	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการมอบงานที่มีความหมายให้บุคลากร						
49	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนา กฎ กติกา มารยาท ขององค์กรและการทำงานร่วมกัน						
50	ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และบุคลากรกับองค์กร						

### ข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

(ลงชื่อ)

ผู้ตอบแบบสอบถาม

(.....)

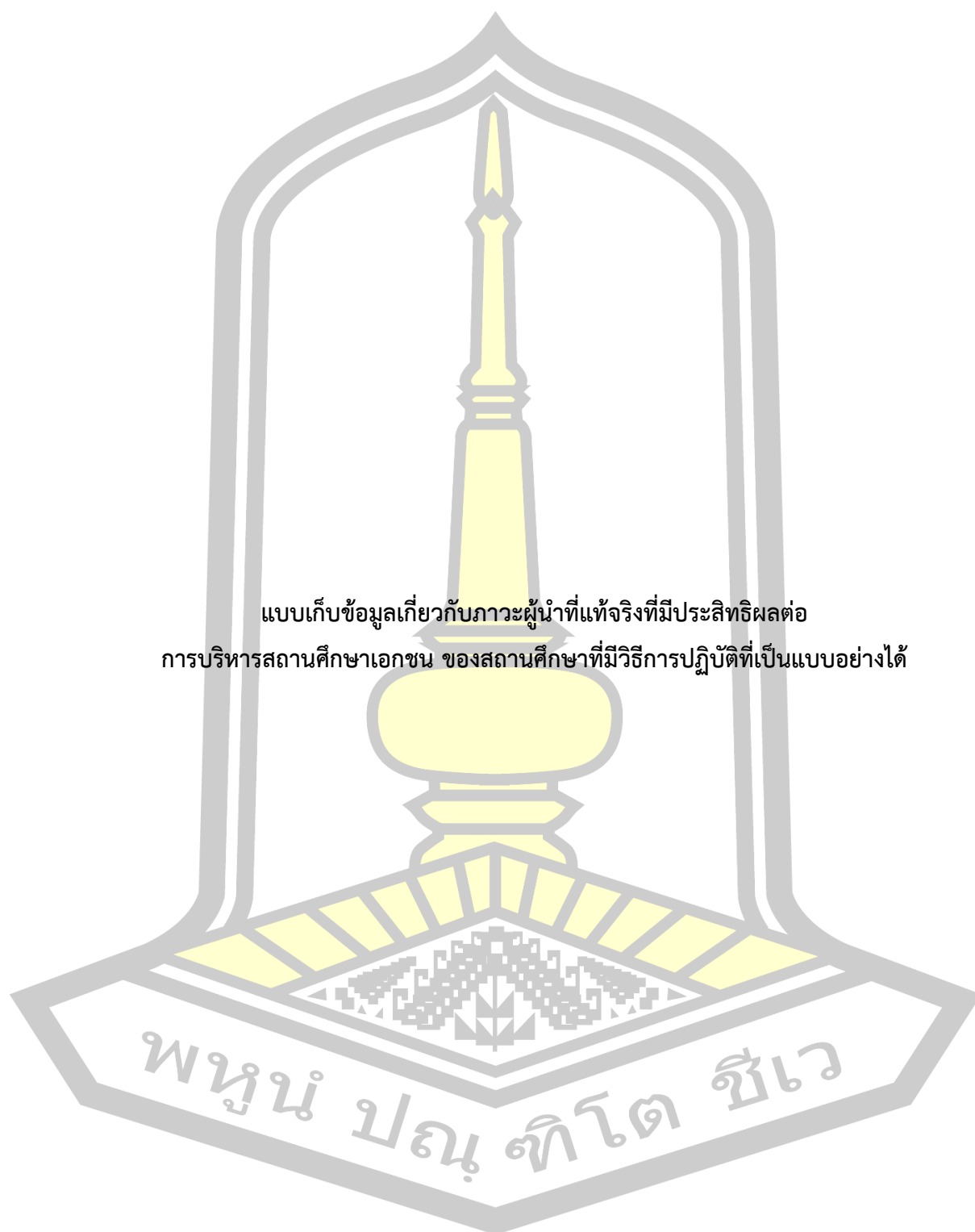
ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

พหุบัณฑิตวิทยาลัย

ชนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม





### แบบสัมภาษณ์

แบบเก็บข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษา  
เอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของสถานศึกษาที่มีวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best practice)

ชื่อสถานศึกษา .....

คำชี้แจง : ให้ผู้เก็บข้อมูลเขียนเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับข้อความที่ได้จากการสังเกตพบ  
หรือการศึกษาเอกสาร/หลักฐาน หรือที่ได้จากการสัมภาษณ์/สอบถาม หรือเขียนบันทึก  
ข้อมูลเพิ่มเติมได้ช่องว่าง

ข้อ	ด้านภาวะผู้นำที่แท้จริง	วิธีการเก็บข้อมูล			บันทึก เพิ่มเติม
		สังเกต	ศึกษา เอกสาร/ หลักฐาน	สัมภาษณ์	
<b>การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)</b>					
1	ผู้บริหารสถานศึกษาประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามความเป็นจริง				
2	ผู้บริหารสถานศึกษารับรู้และยอมรับในจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง				
3	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำจุดด้อยของตนเองมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้				
4	ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าใจถึงผลกระทบของตนเองที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง				

ข้อ	ด้านภาวะผู้นำที่แท้จริง	วิธีการเก็บข้อมูล			บันทึกเพิ่มเติม
		สังเกต	ศึกษาเอกสาร/ หลักฐาน	สัมภาษณ์	
5	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถรับฟังความคิดเห็นที่เป็นด้านลบของตนเองได้				
6	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถควบคุมการแสดงอารมณ์จากสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจได้				
<b>การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing)</b>					
7	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ที่ประชุมแสดงความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสม				
8	ผู้บริหารสถานศึกษามีการวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ				
9	ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ที่แสดงถึงความเชื่อมั่นว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง				
10	ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ				
<b>ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency)</b>					
11	ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แจงข้อมูลที่ต้องรับทราบร่วมกันอย่างทั่วถึง				
12	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเปิดเผย				

ข้อ	ด้านภาวะผู้นำที่แท้จริง	วิธีการเก็บข้อมูล			บันทึกเพิ่มเติม
		สังเกต	ศึกษาเอกสาร/ หลักฐาน	สัมภาษณ์	
13	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูดของตนเอง				
14	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดีแม้ในสถานการณ์วิกฤต				
15	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้บุคลากรไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน				
16	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานของครู				
<b>มุมมองเชิงจริยธรรมในตน</b> <b>(Internalized moral perspective)</b>					
17	ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกถึงการมีค่านิยมที่ถูกต้องเหมาะสมกับบริบทและสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร				
18	ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรม การบริหารงานที่แสดงถึงการเป็นบุคคลที่มีคุณธรรม				
19	ผู้บริหารสถานศึกษาตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลเชิงจริยธรรม(ethical reasoning) เป็นเกณฑ์				
20	ผู้บริหารสถานศึกษามีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นคนดี ปฏิบัติตนตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ				

## ตอนที่ 2 ด้านประสิทธิผลของสถานศึกษา

ข้อ	ด้านประสิทธิผลของสถานศึกษา	วิธีการเก็บข้อมูล			บันทึกเพิ่มเติม
		สังเกต	ศึกษาเอกสาร/ หลักฐาน	สัมภาษณ์	
<b>ด้านคุณภาพนักเรียน</b>					
21	ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางอย่างเหมาะสม				
22	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการ				
23	ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียน				
<b>ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา</b>					
24	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาองค์กรที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยใช้แผนกลยุทธ์อย่างเหมาะสม				
25	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาองค์กรมีลักษณะที่เกิดจากการร่วมมือของสมาชิกทุกคนใน องค์กร สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น				
26	ผู้บริหารสถานศึกษามีการปรับปรุงวิธีการทำงานเพื่อเพิ่มผลการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพที่สูงขึ้น				
27	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมส่วนบุคคล				



ข้อ	ด้านประสิทธิผลของสถานศึกษา	วิธีการเก็บข้อมูล			บันทึกเพิ่มเติม
		สังเกต	ศึกษาเอกสาร/ หลักฐาน	สัมภาษณ์	
28	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนางานองค์กรที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมส่วนบุคคล				
29	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด				
30	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมเชิงบวก				
31	ผู้บริหารสถานศึกษาพัฒนาให้เกิดกลุ่มเครือข่ายเพื่อการเรียนรู้				
<b>ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา</b>					
32	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนางานองค์กรที่ให้ความสำคัญกับวิเคราะห์ปัญหาแยกแยะและทำความเข้าใจปัญหา				
33	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนางานองค์กรที่ให้ความสำคัญกับรวบรวมข้อมูลมาให้มากที่สุดและเป็นข้อมูลที่แท้จริง				
34	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนางานองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการหาทางเลือกในการแก้ไขปัญหาไว้หลากหลาย				
35	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนางานองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการคิดเชิงหลักการตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุด				

ข้อ	ด้านประสิทธิผลของสถานศึกษา	วิธีการเก็บข้อมูล			บันทึกเพิ่มเติม
		สังเกต	ศึกษาเอกสาร/ หลักฐาน	สัมภาษณ์	
36	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนางานองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการประเมินผลและนำมาทำแผนพัฒนาในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป				
<b>ด้านพันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญ</b>					
37	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาแผนปฏิบัติการโดยใช้ SOAR และกำกับติดตามด้วย BSC				
38	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนางานองค์กรที่ให้ความสำคัญกับที่แผนช่วยให้การปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างรวดเร็ว ลดความซ้ำซ้อน ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และงานเสร็จทันเวลา				
39	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนางานองค์กรที่ให้ความสำคัญกับแผนที่ช่วยให้ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถประสานงานและเป็นพันธมิตรในการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กร เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์และความอยู่รอดขององค์กรร่วมกัน				
<b>ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู</b>					
40	ผู้บริหารสถานศึกษามีการให้ความสำคัญกับความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานของครู				

ข้อ	ด้านประสิทธิผลของสถานศึกษา	วิธีการเก็บข้อมูล			บันทึกเพิ่มเติม
		สังเกต	ศึกษาเอกสาร/ หลักฐาน	สัมภาษณ์	
41	ผู้บริหารสถานศึกษามีให้ความสำคัญกับเกณฑ์ในการประเมินผลปฏิบัติงานของครูที่มีความโปร่งใส ตรวจสอบได้				
42	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับค่านิยมขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งในการประเมินผลการปฏิบัติงานของครู				
43	ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนาองค์กรที่ให้ความสำคัญกับความพึงพอใจในการเลื่อนระดับขั้นเงินเดือน				
<b>ด้านบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก</b>					
44	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความมั่นคงของบุคลากรทุกระดับ				
45	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง				
46	ผู้บริหารสถานศึกษาประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก				
47	ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างพลังอำนาจ(Empowerment)ให้ครูและบุคลากรขององค์กร				
48	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการมอบงานที่มีความหมายให้บุคลากร				

ข้อ	ด้านประสิทธิผลของสถานศึกษา	วิธีการเก็บข้อมูล			บันทึกเพิ่มเติม
		สังเกต	ศึกษาเอกสาร/ หลักฐาน	สัมภาษณ์	
49	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนา กฎ กติกา มารยาท ขององค์กรและการทำงานร่วมกัน				
50	ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และบุคลากรกับองค์กร				

ตอนที่ 4 บันทึกเพิ่มเติมอื่นๆ

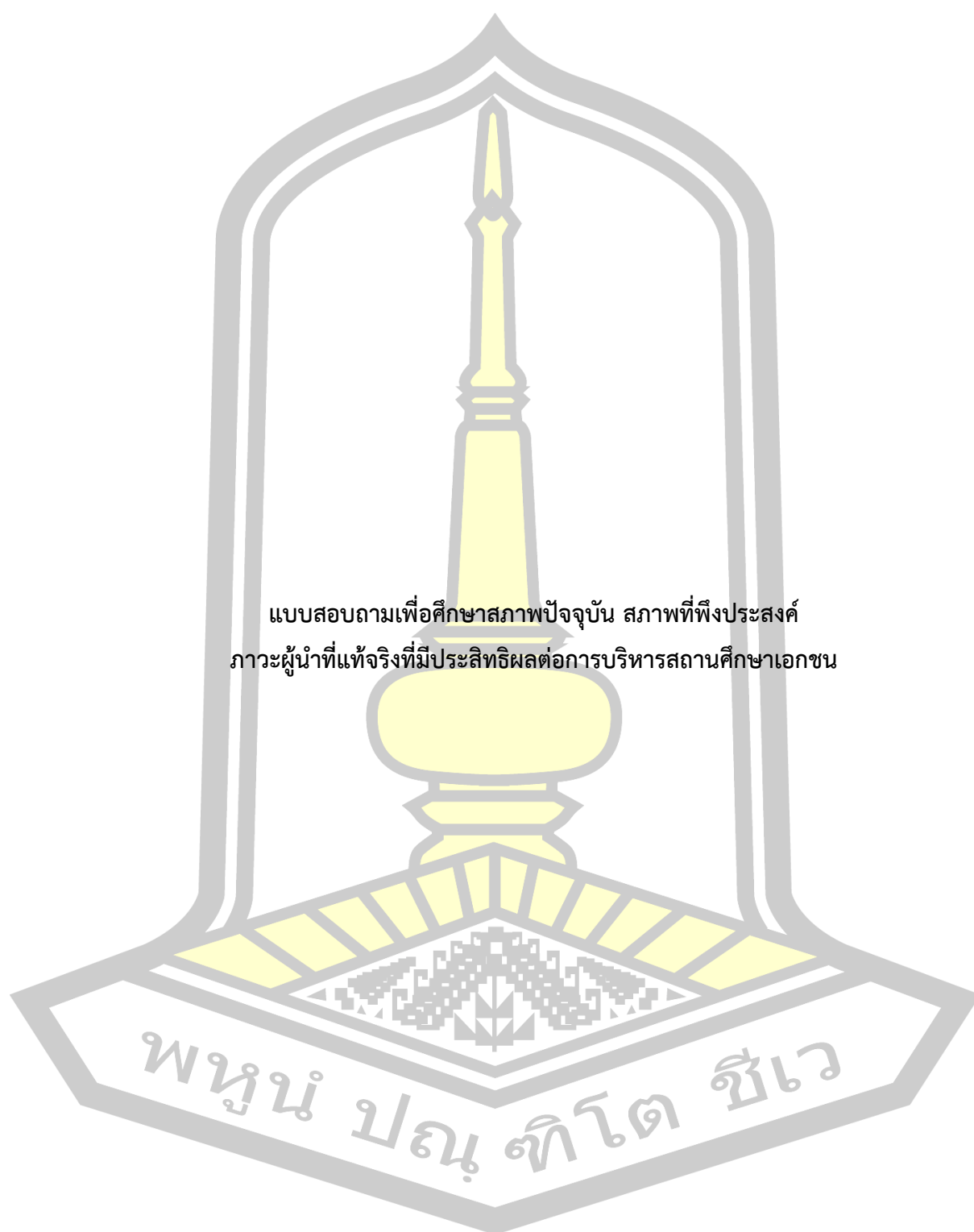
.....

.....

.....

.....







## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษา  
เอกชน

The Development of Program to Enhance Authentic Leadership on  
Management Effectiveness of Private School Administrators

### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชน

1. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ ได้แก่ ผู้บริหารในสถานศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. แบบสอบถามชุดนี้แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ
  - ตอนที่ 1 ส่วนที่เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 ส่วนที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน
  - ตอนที่ 3 ส่วนที่เกี่ยวกับประสิทธิผลของเอกชน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

แบบสอบถามฉบับนี้สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาเอกชนในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. คำตอบที่ได้จะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามประการใด ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อประโยชน์และคุณค่าต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป จึงขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ธนปรกรณ์ เกตุวิเศษกุล

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนากการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ

ประสิทธิผลของ สถานศึกษาเอกชน

ผู้วิจัย ธนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับรายละเอียดของผู้ตอบ

แบบสอบถาม

ข้อที่	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง
2	อายุ <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 25 ปี <input type="checkbox"/> 25 – 35 ปี <input type="checkbox"/> 36 – 45 ปี <input type="checkbox"/> 46 ปีขึ้นไป
3	ระดับการศึกษา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก
4	ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษา <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 5 – 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 – 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  ที่กำหนดในแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยกำหนดความหมายแต่ละระดับ ดังนี้

5 หมายถึง ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ มากที่สุด

4 หมายถึง ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ มาก

3 หมายถึง ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อย

1 หมายถึง ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับ น้อยที่สุด













ข้อ	ประสิทธิผลของสถานศึกษา	สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด
<b>ด้านบรรยากาศโรงเรียนในทางบวก</b>											
44	ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความมั่นคงของบุคลากรทุกระดับ										
45	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการส่งเสริมและพัฒนาบรรยากาศที่ทำให้บุคลากรรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง										
46	ผู้บริหารสถานศึกษาประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลในการสื่อสารทั้งภายในและภายนอก										
47	ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ให้ครูและบุคลากรขององค์กร										
48	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการมอบงานที่มีความหมายให้บุคลากร										
49	ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับการพัฒนา กฎ กติกา มารยาท ขององค์กรและการทำงานร่วมกัน										
50	ผู้บริหารสถานศึกษาเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร และบุคลากรกับองค์กร										



**ตอนที่ 3 วิธีพัฒนาภาวะผู้นำของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน**

**คำชี้แจง** โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่กำหนดในแต่ละหัวข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเกี่ยวกับวิธีพัฒนาภาวะผู้นำของโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยกำหนดความหมายแต่ละระดับ สามารถเลือกได้มากกว่า 1 ข้อ ดังนี้

- 1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - Learning)
- 2. การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)
- 3. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)
- 4. การพัฒนาจากประสบการณ์การปฏิบัติจริง (On the Job Experience)
- 5. การให้คำปรึกษา (mentoring)

**ข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็นเพิ่มเติม**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

พูน ปลูก วิชา

ธนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง ผู้นำที่น่าเชื่อถือ เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมาย โดยการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเป็นผู้นำที่สำคัญที่แท้จริง รู้จักตนเอง ความเป็นตนเองโดยแท้จริง ที่ไม่ซ้ำแบบใคร ไม่ได้ลอกเลียนแบบใคร ผู้นำที่แท้จริงใช้ความสามารถตามธรรมชาติ แต่ยังคงตระหนักถึงข้อบกพร่องหรือจุดอ่อน แล้วทำงานอย่างหนักเพื่อเอาชนะจุดอ่อนนั้น เป็นผู้ที่ปฏิบัติตนตามค่านิยมขององค์กรและตนเองอย่างชัดเจน มีการนำทั้งด้วยสมองและหัวใจ ในขณะที่เดียวกันก็เป็นทั้งผู้ที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวกับผู้ที่ทำงานด้วย และมีวินัยในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย ซึ่งมีคุณลักษณะของผู้นำ 4 ประการ คือ 1). การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) 2).การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) 3).ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) 4).มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective)

1.1) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) หมายถึง การเข้าใจวิธีการที่ตนเองมีความหมายต่อโลกและผู้อื่น เข้าใจจุดแข็ง-จุดอ่อน รวมทั้งธรรมชาติที่หลากหลายของตนเองและผลกระทบที่มีต่อผู้อื่น

1.2) การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) หมายถึง การแสดงว่าตนได้วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างมีสติ ไม่ลำเอียง และไม่มีอคติ ก่อนสรุปตัดสินใจ รวมถึงการขอรับการแสดงความคิดเห็นที่ทำทลายจุดยืนที่มั่นคงของตน

1.3) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) หมายถึง การแสดงตัวตนที่แท้จริงต่อผู้อื่นไม่ใช่การปลอมแปลงหรือบิดเบือนตนเองโดยพฤติกรรมเพื่อทำให้เกิดความเชื่อถือว่าไว้วางใจ แบ่งปันสารสนเทศ ความคิด และความรู้สึกที่แท้จริง โดยมีการใช้อารมณ์น้อยที่สุด

1.4) มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) หมายถึง การมีระเบียบ วินัย กฎเกณฑ์ด้านศีลธรรมและค่านิยมที่ดีของตนเอง พร้อมทั้งใช้ในการตัดสินใจและประพฤติปฏิบัติ

2. ประสิทธิภาพการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการบริหารงานในโรงเรียนของผู้บริหาร จนทำให้โรงเรียนมีคุณภาพและประสพผลสำเร็จตามเป้าหมาย อันประกอบด้วยองค์ประกอบหลักจำนวน 6 องค์ประกอบ คือ 1) ด้านคุณภาพนักเรียน 2) ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา 3) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา 4) พันธกิจที่ชัดเจนและมุ่งมั่น 5) ความพึงพอใจในการทำงานของครู และ 6) บรรยากาศโรงเรียนในทางบวก

2.1) คุณภาพผู้เรียน หมายถึง การทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการและการให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด

2.2) ความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานขององค์กรที่จะต้องพยายามปรับตัวให้ทันต่อการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้ง

ภายในและภายนอกองค์กร พัฒนาตนเองและองค์กรให้อยู่ได้ในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง

2.3) ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา หมายถึง การยึดหลักยึดหลักการ แก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบและสร้างสรรค์ จะทำให้การบริหารมีการตัดสินใจได้อย่างดีขึ้น

2.4) พันธกิจที่ชัดเจนและให้ความสำคัญ หมายถึง การให้ความสำคัญต่อการบริหารในการกำหนดเป้าหมายด้านวิชาการ และทิศทางในการดำเนินงาน ช่วยวางตัวบุคคลผู้รับผิดชอบ ทำให้งานดำเนินอย่างรวดเร็วทำให้ทราบแนวทางแก้ไขปัญหที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต

2.5) ความพึงพอใจในการทำงานของครู หมายถึง ความพึงพอใจในงานที่ทำและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลจะมีความรู้สึกพอใจในงานที่ทำเมื่องานนั้นให้ผลประโยชน์ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและจิตใจ

2.6) บรรยากาศโรงเรียนในทางบวก หมายถึง สภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยแลบรรยากาศเชิงบวกเหมาะสม ที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลด้วยการจูงใจบุคลากรภายในองค์กร

3. สถานศึกษาเอกชนหรือโรงเรียนเอกชน หมายถึง ธุรกิจที่ให้บริการความรู้ทางด้านวิชาการ ประสบการณ์และทักษะในสาขาวิชาต่างๆ ในระดับชั้นอนุบาลถึงประถมศึกษาปีที่6 โดยมีวัตถุประสงค์ในบริการทางการศึกษา

4. โปรแกรม หมายถึง โปรแกรมเป็นแบบแผนหรือแนวทางที่องค์กรใดองค์กรหนึ่งได้กำหนดไว้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดกิจกรรม กำหนดรายละเอียดในการจัดกิจกรรม และมีการประเมินผลอย่างมีระบบระเบียบสำหรับใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน หรือปฏิบัติหน้าที่ใดๆ เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้ได้ตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเพื่อเปลี่ยนแปลงการพัฒนาให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

5. การพัฒนาโปรแกรม หมายถึง เป็นการวิเคราะห์ออกแบบและปรับปรุงให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องเพื่อใช้ในการฝึกอบรมหรือการพัฒนาบุคคลเพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ตั้งไว้

6. SOAR Analysis หมายถึงการวิเคราะห์สอร์อา เป็นกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมธุรกิจ ที่นำมาแทนการวิเคราะห์แบบเดิมคือ SWOT Analysis โดยในขณะที่ SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์หาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม SOAR Analysis วิเคราะห์หาจุดแข็ง โอกาส แรงบันดาลใจ และผลลัพธ์ในเชิงบวกที่จะเกิดขึ้น

7. Balanced Scorecard (BSC) หมายถึง เป็นเครื่องมือทางการบริหารจัดการ ที่ช่วยในการประเมินผลองค์กรและช่วยให้องค์กรนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง (Strategic Implementation) โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ การกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ และจากนั้นก็เป็นการสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์







แบบประเมินความเหมาะสมของโปรแกรม  
เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษา  
เอกชน

The Development of Program to Enhance Authentic Leadership on  
Management Effectiveness of Private School Administrators  
(สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ)

**คำชี้แจง**

แบบประเมินโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน เป็นเครื่องมือส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ของนายธนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล นิสิตปริญญาเอก รุ่นที่ 13 หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

1. แบบประเมินฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของ โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน
2. แบบประเมินต่อไปนี้เป็นคำถามเกี่ยวกับโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ หลังจากที่ท่านได้ศึกษาคู่มือการใช้โปรแกรม ซึ่งผู้วิจัยได้แนบมาพร้อมแบบประเมินนี้
3. แบบประเมินนี้ แบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ
  - ตอนที่ 2 การประเมินความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน (ใช้ประเมินโปรแกรมในคู่มือ)
  - ตอนที่ 3 การประเมินความสอดคล้องของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน(ใช้ประเมินโปรแกรมในคู่มือ)
  - ตอนที่ 4 การประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน (ใช้ประเมินคู่มือโปรแกรมทั้งฉบับ)

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปสำหรับผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ-สกุล.....
2. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง.....
3. สังกัดหน่วยงาน.....
4. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....สาขา.....
5. ประสบการณ์การทำงาน.....ปี

**ตอนที่ 2.** ความเหมาะสมของโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหาร  
สถานศึกษาเอกชน

**คำชี้แจง**

1. โปรดพิจารณา โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหาร  
สถานศึกษาเอกชน ในคู่มือโปรแกรมว่ามีความเหมาะสมเพียงใด

2. โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องความคิดเห็นแต่ละข้อคำถาม โดยข้อความแต่ละช่องมี  
ความหมายดังนี้

5 หมายถึง โปรแกรมเหมาะสมมากที่สุด

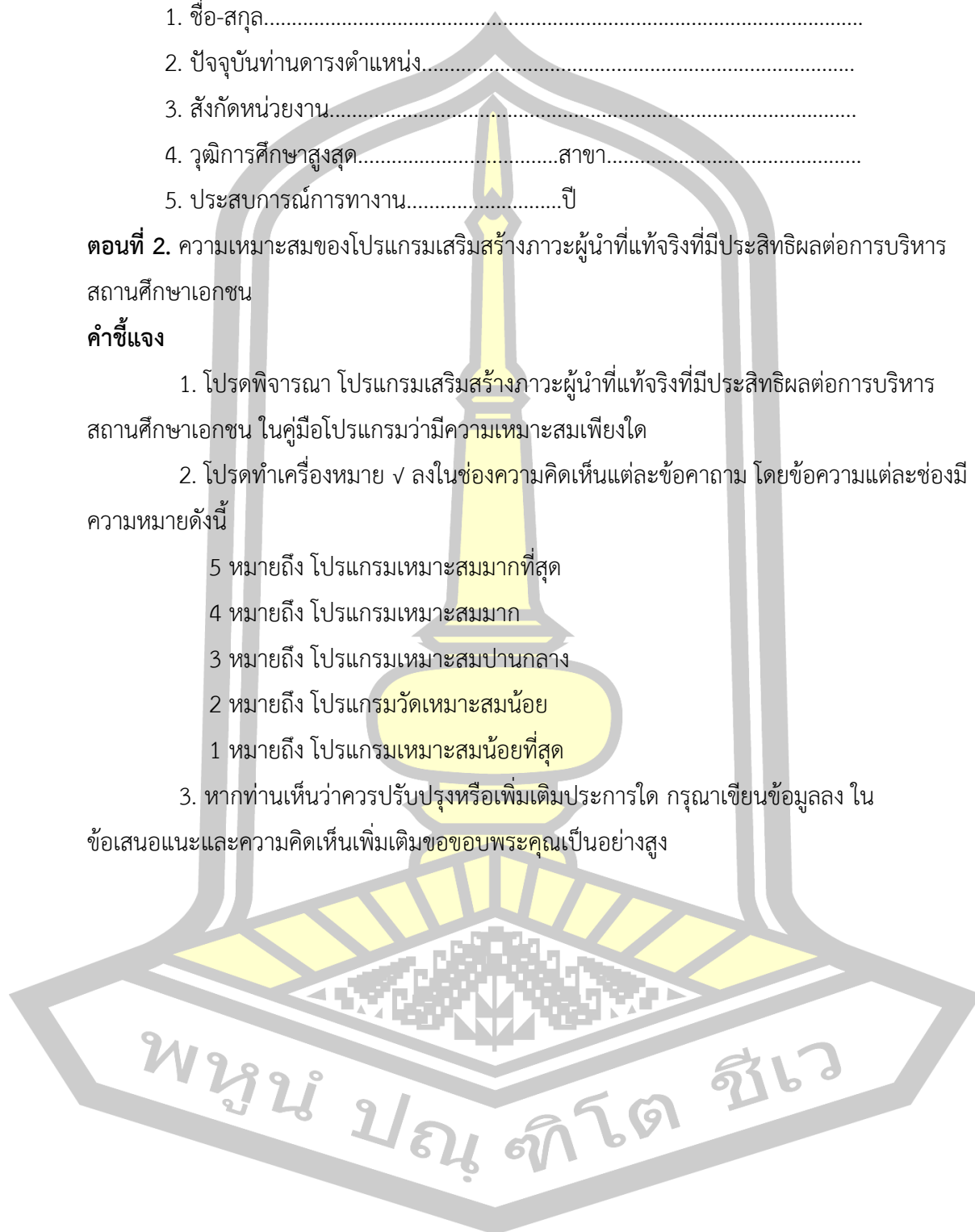
4 หมายถึง โปรแกรมเหมาะสมมาก

3 หมายถึง โปรแกรมเหมาะสมปานกลาง

2 หมายถึง โปรแกรมวัดเหมาะสมน้อย

1 หมายถึง โปรแกรมเหมาะสมน้อยที่สุด

3. หากท่านเห็นว่าควรปรับปรุงหรือเพิ่มเติมประการใด กรุณาเขียนข้อมูลลงใน  
ข้อเสนอแนะและความคิดเห็นเพิ่มเติมขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง





รายการประเมิน	ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้					ความเป็นประโยชน์				
	5 มาก	4 มาก	3 ปาน	2 น้อย	1 น้อย	5 มาก	4 มาก	3 ปาน	2 น้อย	1 น้อย	5 มาก	4 มาก	3 ปาน	2 น้อย	1 น้อย
6.3 กิจกรรมการเรียนรู้ใน Module 1															
6.4 กิจกรรมการเรียนรู้ใน Module 2															
6.5 กิจกรรมการเรียนรู้ใน Module 3															
6.6 กิจกรรมการเรียนรู้ใน Module 4															
7. วิธีการเสริมสร้างภาวะ ผู้นำการเรียนรู้															
7.1 มีความสอดคล้องกับ กิจกรรมการพัฒนา															
7.2 สามารถที่จะทำให้การพัฒนาบรรลุตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม															
8. สื่อ/แหล่งเรียนรู้															
8.1 ช่วยส่งเสริมให้การจัดกิจกรรมบรรลุตาม วัตถุประสงค์ของโปรแกรม															
8.2 สอดคล้องกับเนื้อหาในแต่ละ Module															
9. การวัดและประเมินผล															
9.1 ตรงตามวัตถุประสงค์ของโปรแกรม															
9.2 ครอบคลุมในสิ่งที่ต้องการวัดและประเมินผล															

ข้อเสนอแนะ/ความคิดเห็นเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ลงชื่อ

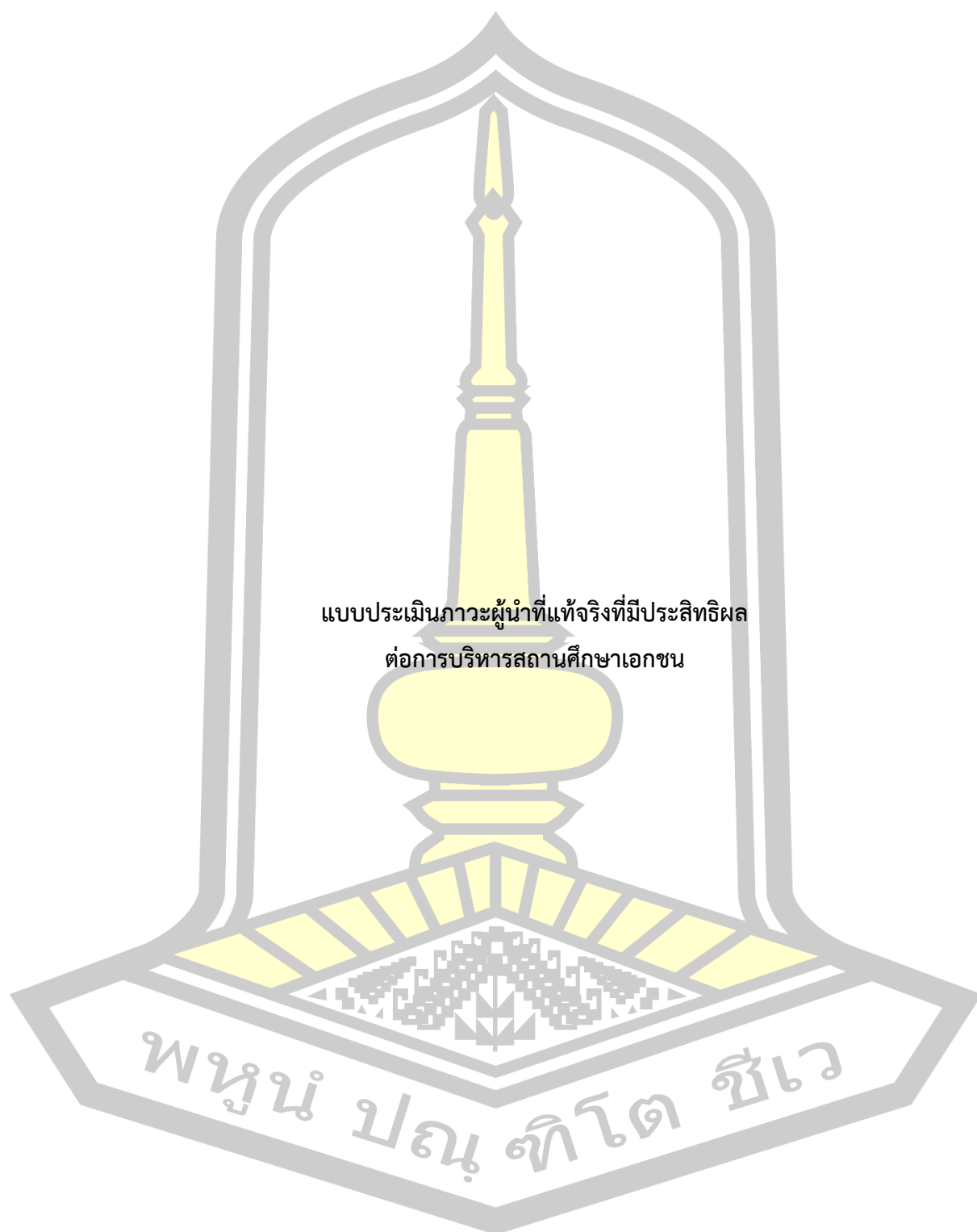
( )

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

ธนปรกรณ์ เกตุวิเศษกุล

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม



แบบประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผล  
ต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

พหุณฺ์ ปณฺุ ทิโต ชีเว

## แบบประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผล

### ต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

\*\*\*\*\*

**คำชี้แจง** กรุณาอ่านประเด็นคำถามแต่ละข้อโดยละเอียด แล้วพิจารณา แต่ละข้อว่า ท่านมีพฤติกรรมดังกล่าวอยู่ในระดับใด จากมากที่สุดไปหาน้อยที่สุดแล้วกาเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับพฤติกรรมที่แท้จริงของท่านเพียงคำตอบเดียว

5 หมายถึง มากที่สุด

4 หมายถึง มาก

3 หมายถึง ปานกลาง

2 หมายถึง น้อย

1 หมายถึง น้อยที่สุด



ตอนที่ 1 แบบประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริง

คำชี้แจง : โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความเหมาะสมที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน

ข้อ	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน	ระดับความเหมาะสม					หมายเหตุ
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	
<b>การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness)</b>							
1	ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามความเป็นจริง						
2	รับรู้และยอมรับในจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง						
3	สามารถนำจุดด้อยของตนเองมาปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้						
4	เข้าใจในความแตกต่างของบุคคลและยอมรับได้						
5	เข้าใจถึงผลกระทบของตนเองที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง						
6	สามารถรับฟังความคิดเห็นที่เป็นด้านลบของตนเองได้						
7	สามารถควบคุมการแสดงอารมณ์จากสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจได้						
<b>การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing)</b>							
8	เปิดโอกาสให้ที่ประชุมแสดงความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสม						
9	การวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ						
10	ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ที่แสดงถึงความเชื่อมั่นว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง						
11	ตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ						



ข้อ	องค์ประกอบ/ตัวชี้วัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน	ระดับความเหมาะสม					หมายเหตุ
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	
<b>ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency)</b>							
12	ชี้แจงข้อมูลที่ต้องรับทราบร่วมกันอย่างทั่วถึง						
13	แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเปิดเผย						
14	แสดงการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูดของตนเอง						
15	แสดงถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี แม้ในสถานการณ์วิกฤต						
16	ส่งเสริมให้บุคลากรไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่ง กันและกัน						
17	ให้ความสำคัญกับการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการ ทำงานของครู						
<b>มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective)</b>							
18	แสดงออกถึงการมีค่านิยมที่ถูกต้องเหมาะสมใน การเป็นผู้นำ						
19	มีพฤติกรรมการบริหารงานที่แสดงถึงการเป็น บุคคลที่มีคุณธรรม						
20	ตัดสินใจโดยใช้หลักความถูกต้องชอบธรรมเป็น เกณฑ์						
21	มีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นคนดี ปฏิบัติตนตามหลักศาสนาที่ตนนับถือ						

ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

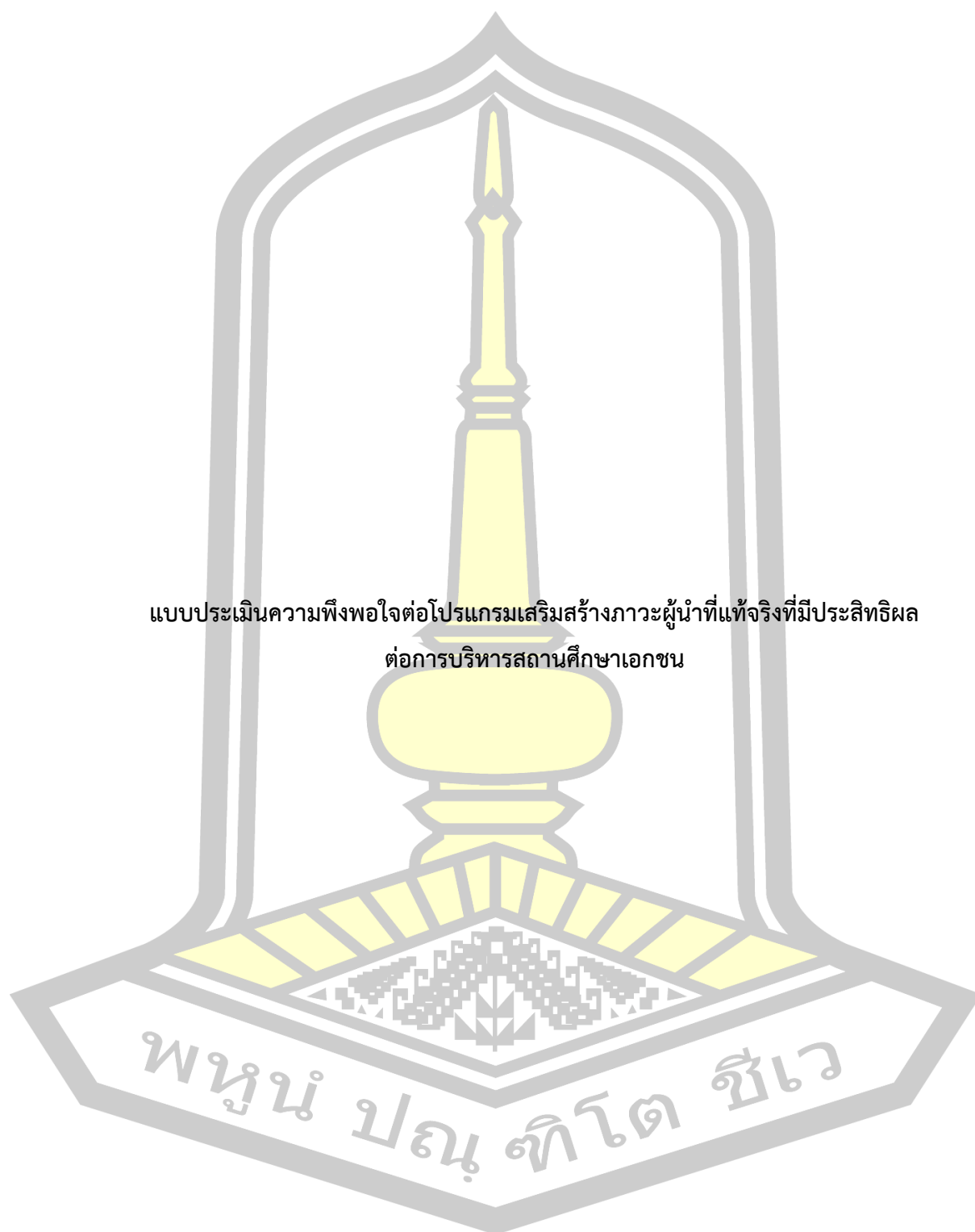
.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)



## แบบประเมินความพึงพอใจต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผล

### ต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

\*\*\*\*\*

#### คำชี้แจง

1. แบบประเมินความพึงพอใจฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความพึงพอใจที่มีต่อโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ภายหลังจากดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ฯ โดยแบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน
  - ตอนที่ 2 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ
2. ผู้ตอบแบบประเมินฉบับนี้ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ที่เข้าร่วมกิจกรรมตามโปรแกรม
3. ข้อมูลที่ได้จากการประเมินในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำเสนอในภาพรวมและจะไม่ส่งผลต่อผู้ตอบแบบประเมินแต่ประการใด
4. กรุณาอ่านประเด็นรายการประเมินแต่ละข้อโดยละเอียด แล้วพิจารณาแต่ละข้อว่าท่านมีความพึงพอใจอยู่ในระดับใด แล้วกาเครื่องหมาย ✓ ในช่องตรงกับระดับที่ท่านเลือกเพียงช่องเดียว ดังนี้
  - 5 หมายถึง มีความพึงพอใจเกี่ยวกับโปรแกรม ฯ มากที่สุด
  - 4 หมายถึง มีความพึงพอใจเกี่ยวกับโปรแกรม ฯ มาก
  - 3 หมายถึง มีความพึงพอใจเกี่ยวกับโปรแกรม ฯ ปานกลาง
  - 2 หมายถึง มีความพึงพอใจเกี่ยวกับโปรแกรม ฯ น้อย
  - 1 หมายถึง มีความพึงพอใจเกี่ยวกับโปรแกรม ฯ น้อยที่สุด

นายชนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาศึกษา  
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ					หมายเหตุ
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	
เนื้อหาและเอกสารที่ใช้ในการพัฒนา							
1	เนื้อหาสอดคล้องกับความต้องการพัฒนา						
2	เอกสารประกอบการพัฒนา ครบถ้วนตามเนื้อหาและน่าสนใจ						
3	ระยะเวลาการพัฒนามีความเหมาะสมกับเนื้อหา						
4	เนื้อหาสาระ และความรู้ที่ได้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ จริงในหน่วยงาน						
กิจกรรมการเรียนรู้							
5	กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำการเรียนรู้และสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้						
6	มีการจัดลำดับขั้นตอนการพัฒนาที่ชัดเจน						
7	กิจกรรมการเรียนรู้ใน Module 1						
8	กิจกรรมการเรียนรู้ใน Module 2						
9	กิจกรรมการเรียนรู้ใน Module 3						
10	กิจกรรมการเรียนรู้ใน Module 4						
วิธีการเสริมสร้างภาวะผู้นำ							
11	การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self - Learning)						
12	การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop)						
13	การสอนงาน (Coaching)						
14	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Knowledge Sharing)						
15	การสรุปองค์ความรู้ (Knowledge Formation)						
ผลที่ได้รับจากการใช้โปรแกรม							
16	ได้ความรู้ ประสบการณ์ ทักษะใหม่ๆ จากการดำเนินกิจกรรมพัฒนา						
17	มีทรัพยากรบุคคลมีภาวะผู้นำที่แท้จริงเพิ่มมากขึ้น						

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับความพึงพอใจ					หมายเหตุ
		5 มากที่สุด	4 มาก	3 ปานกลาง	2 น้อย	1 น้อยที่สุด	
18	มีความทันสมัย สามารถนำไปใช้ได้จริง						
19	ทำให้ทีมงานมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น						
20	องค์กรมีเป้าหมายและมีแผนชัดเจนมากขึ้น						
21	ส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล						
22	ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษามีเครือข่ายความร่วมมือที่เข้มแข็งมากขึ้น						

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

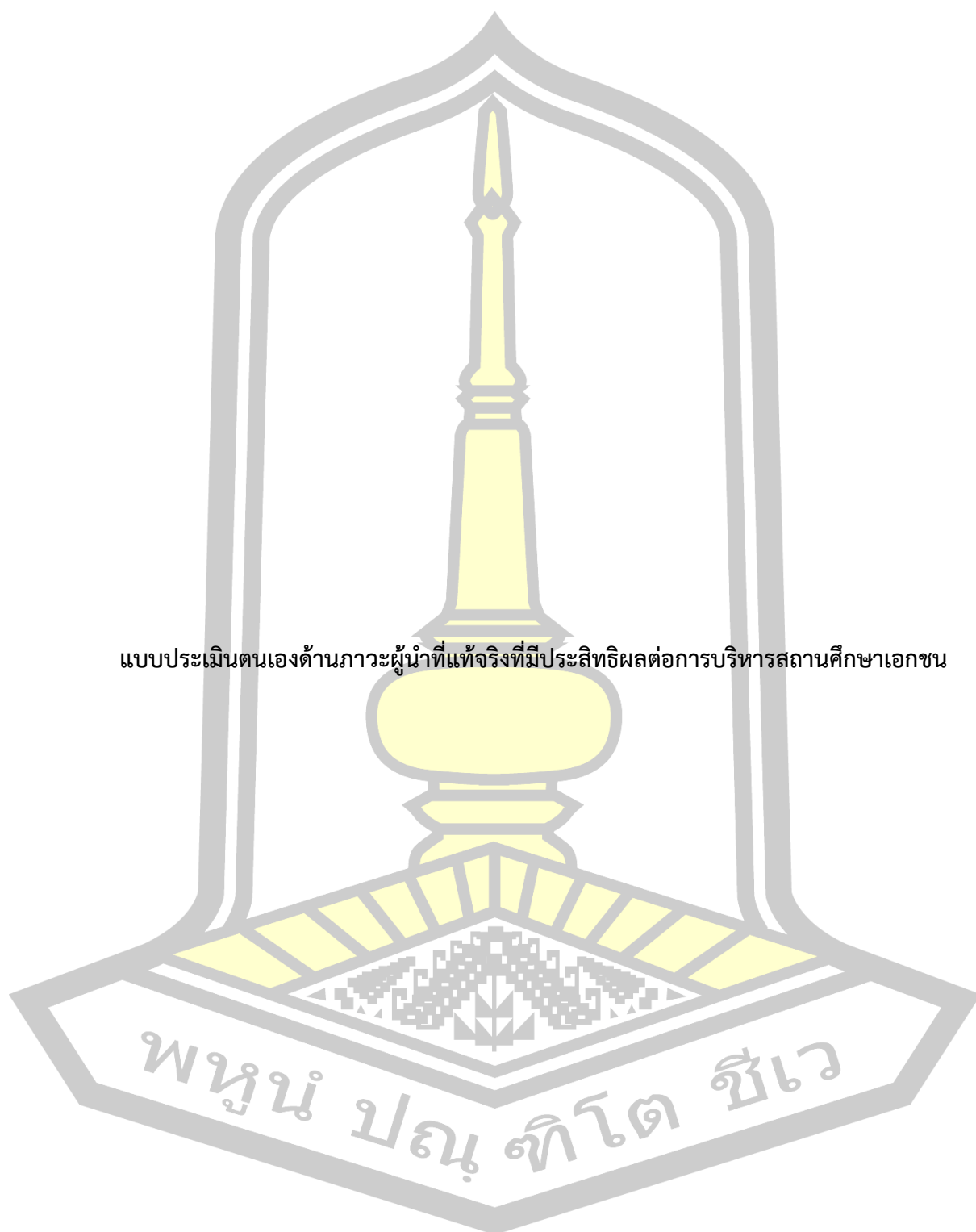
.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน  
(.....)

พูน ปณ ทิโต ชีเว



แบบประเมินตนเองด้านภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

แบบประเมินตนเองด้านภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนนที่มีความสอดคล้องกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด มี 5 ระดับ ดังนี้

- |   |         |            |               |
|---|---------|------------|---------------|
| 1 | หมายถึง | น้อยที่สุด | ( 0 – 20% )   |
| 2 | หมายถึง | น้อย       | ( 21 – 40% )  |
| 3 | หมายถึง | ปานกลาง    | ( 41 – 60% )  |
| 4 | หมายถึง | มาก        | ( 61 – 80% )  |
| 5 | หมายถึง | มากที่สุด  | ( 81 – 100% ) |

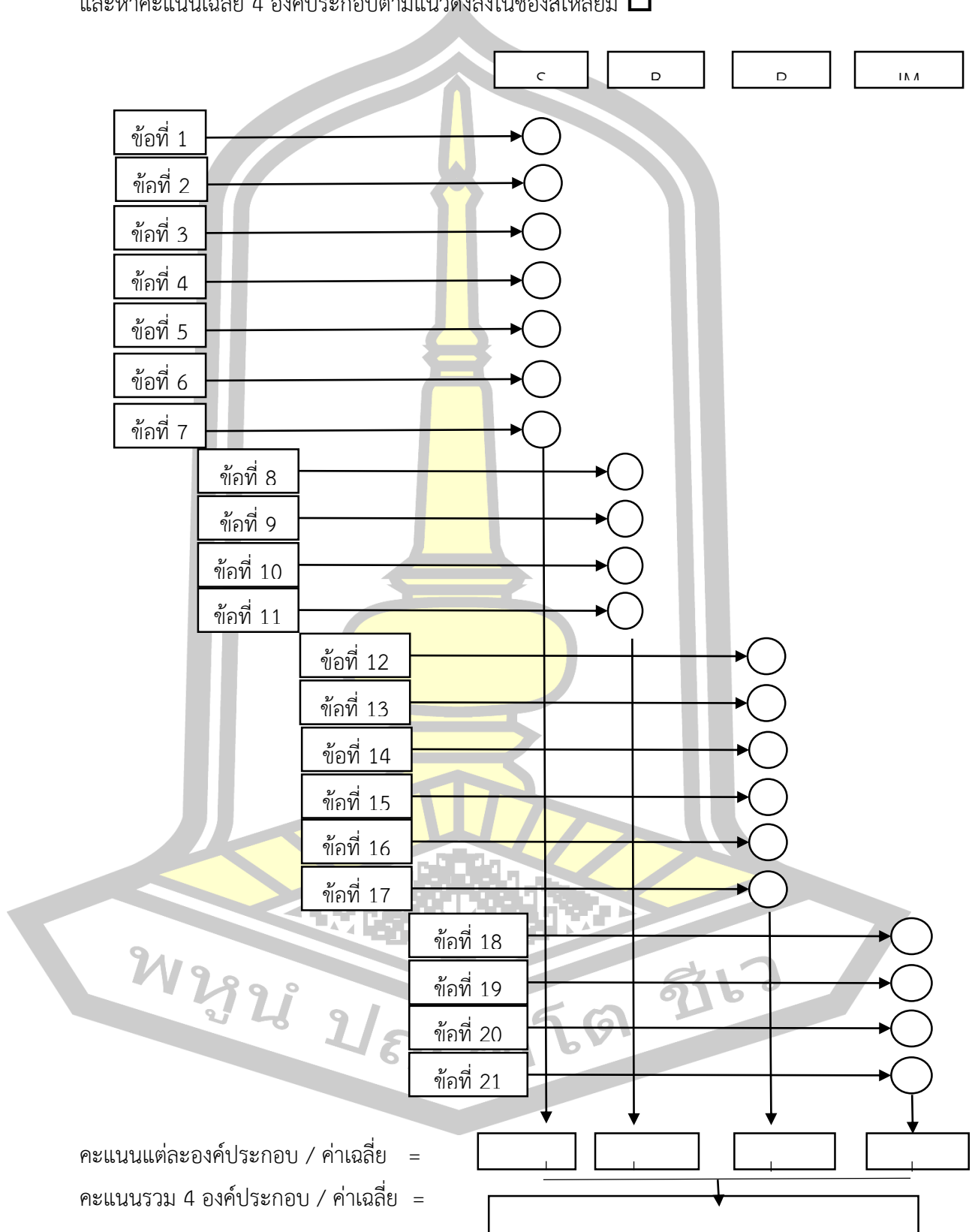
ที่	ข้อความ	น้อยที่สุด---->มากที่สุด				
1	ข้าพเจ้าชอบที่จะประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองตามความเป็นจริง	1	2	3	4	5
2	ข้าพเจ้าชอบที่จะรับรู้และยอมรับในจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง	1	2	3	4	5
3	ข้าพเจ้าชอบที่จะนำจุดด้อยของตนเองมาปรับปรุงและพัฒนาตนเอง	1	2	3	4	5
4	ข้าพเจ้าชอบที่จะเข้าใจในความแตกต่างของบุคคลและยอมรับได้	1	2	3	4	5
5	ข้าพเจ้าชอบที่จะเข้าใจถึงผลกระทบของตนเองที่มีต่อผู้ได้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง	1	2	3	4	5
6	ข้าพเจ้าสามารถรับฟังความคิดเห็นที่เป็นด้านลบของตนเองได้	1	2	3	4	5
7	ข้าพเจ้าสามารถควบคุมการแสดงอารมณ์จากสถานการณ์ที่ไม่พึงพอใจได้	1	2	3	4	5
8	ข้าพเจ้าชอบที่จะเปิดโอกาสให้ที่ประชุมแสดงความคิดเห็นเพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจอย่างเหมาะสม	1	2	3	4	5
9	ข้าพเจ้าชอบที่จะวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ ก่อนการตัดสินใจ	1	2	3	4	5
10	ข้าพเจ้าชอบที่จะตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ ที่แสดงถึงความเชื่อมั่นว่าสิ่งนั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง	1	2	3	4	5
11	ข้าพเจ้าชอบที่จะตัดสินใจดำเนินงานต่าง ๆ โดยพิจารณาถึงผลประโยชน์ของสถานศึกษาเป็นสำคัญ	1	2	3	4	5

ที่	ข้อความ	น้อยที่สุด---->มากที่สุด				
12	ข้าพเจ้าชอบที่จะชี้แจงข้อมูลที่ต้องรับทราบร่วมกันอย่างทั่วถึง	1	2	3	4	5
13	ข้าพเจ้าชอบที่จะแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเปิดเผย	1	2	3	4	5
14	ข้าพเจ้าชอบที่จะแสดงการกระทำที่สอดคล้องกับคำพูดของตนเอง	1	2	3	4	5
15	ข้าพเจ้าชอบที่จะแสดงถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี แม้ในสถานการณ์วิกฤต	1	2	3	4	5
16	ข้าพเจ้าชอบที่จะส่งเสริมให้บุคลากรไว้วางใจและยอมรับนับถือซึ่ง กันและกัน	1	2	3	4	5
17	ข้าพเจ้าชอบที่จะให้ความสำคัญกับการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการ ทำงานของครู	1	2	3	4	5
18	ข้าพเจ้าชอบที่จะแสดงออกถึงการมีค่านิยมที่ถูกต้องเหมาะสมกับ บริบทและสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร	1	2	3	4	5
19	ข้าพเจ้าชอบที่จะบริหารงานโดยที่แสดงถึงการเป็นบุคคลที่มี คุณธรรม	1	2	3	4	5
20	ข้าพเจ้าชอบที่จะตัดสินใจโดยใช้หลักเหตุผลเชิงจริยธรรม(ethical reasoning)เป็นเกณฑ์	1	2	3	4	5
21	ข้าพเจ้ามีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงความเป็นคนดี ปฏิบัติตนตาม หลักศาสนาที่ตนนับถือ	1	2	3	4	5



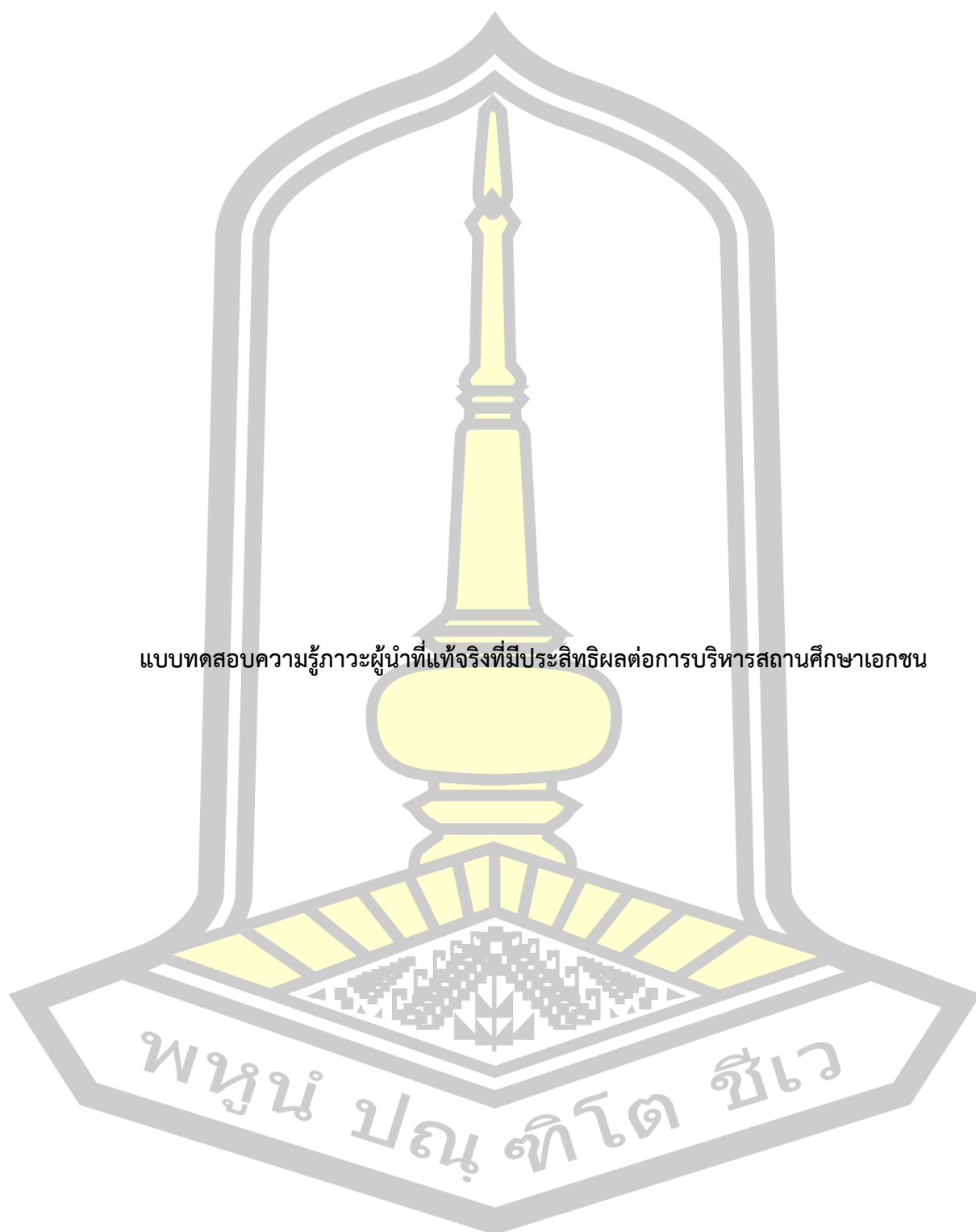


คำชี้แจง : ให้ทำนกรอกคะแนน 1 – 5 ที่ได้ในแต่ละข้อลงในช่องวงกลม  ในแต่ละองค์ประกอบ และหาคะแนนเฉลี่ย 4 องค์ประกอบตามแนวดิ่งลงในช่องสี่เหลี่ยม



## การแปลผลคะแนน

องค์ประกอบ	ค่าเฉลี่ย	การแปลผล
องค์ประกอบที่ 1 (S) การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-Awareness) (ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 5.00)	1) 4.51 ขึ้นไป 2) 3.51 – 4.50 3) 2.51 – 3.50 4) 1.51 – 2.50 5) น้อยกว่า 1.50	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับสูงที่สุด มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับสูง มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับปานกลาง มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับน้อย มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับน้อยที่สุด
องค์ประกอบที่ 2 (B) การประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) (ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 5.00)	1) 4.51 ขึ้นไป 2) 3.51 – 4.50 3) 2.51 – 3.50 4) 1.51 – 2.50 5) น้อยกว่า 1.50	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับสูงที่สุด มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับสูง มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับปานกลาง มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับน้อย มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับน้อยที่สุด
องค์ประกอบที่ 3 (R) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency) (ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 5.00)	1) 4.51 ขึ้นไป 2) 3.51 – 4.50 3) 2.51 – 3.50 4) 1.51 – 2.50 5) น้อยกว่า 1.50	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับสูงที่สุด มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับสูง มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับปานกลาง มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับน้อย มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับน้อยที่สุด
องค์ประกอบที่ 4 (IM) มุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective) (ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 5.00)	1) 4.51 ขึ้นไป 2) 3.51 – 4.50 3) 2.51 – 3.50 4) 1.51 – 2.50 5) น้อยกว่า 1.50	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับสูงที่สุด มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับสูง มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับปานกลาง มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับน้อย มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับน้อยที่สุด
รวม 4 องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) (ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ 5.00)	1) 4.51 ขึ้นไป 2) 3.51 – 4.50 3) 2.51 – 3.50 4) 1.51 – 2.50 5) น้อยกว่า 1.50	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับสูงที่สุด มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับสูง มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับปานกลาง มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับน้อย มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับน้อยที่สุด



แบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

### แบบทดสอบความรู้ภาวะผู้นำที่แท้จริง

#### คำชี้แจง

1. แบบทดสอบฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความรู้ของผู้บริหารก่อนและหลังพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิภาพต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน
2. ให้ผู้เข้ารับการประเมินการเรียนรู้ในครั้งนี้อ่านเครื่องหมายกากบาท (X) ทับตัวอักษรหน้าคำตอบ ที่ถูกต้องเพียงข้อเดียว
3. แบบประเมินชุดนี้มีทั้งสิ้น 30 ข้อ คะแนนเต็ม 30 คะแนน

#### 1. “สถานภาพ” มีความสำคัญกับคุณอย่างไร?

- ก. สำคัญมาก คุณชอบที่จะรู้สึกว่าคุณอยู่ในลำดับสูงสุดของสังคม
- ข. ค่อนข้างสำคัญ คุณรู้สึกดีที่ได้อยู่ท่ามกลางฝูงชน
- ค. เป็นเรื่องคุณภาพของความสัมพันธ์มากกว่าว่าคุณอยู่ตรงไหนของความสัมพันธ์ นั้น
- ง. ไม่สำคัญเลย คุณแค่ต้องการความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ

#### 2. คำกล่าวใดถูกต้อง?

- ก. ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์การทั้งหมด
- ข. ผู้นำเป็นมาโดยกำเนิด
- ค. การเป็นผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ จากการที่ผู้นั้นใช้ความพยายามและการทำงานหนัก
- ง. ผู้นำจำเป็นต้องมีอำนาจ และบารมี

#### 3. หากเพื่อร่วมงานของคุณโดนตำหนิเรื่องรายงานที่ไม่มีคุณภาพ คุณจะทำอย่างไร?

- ก. บอกพวกเขาในสิ่งที่พวกเขาควรจะรู้มากขึ้น
- ข. พาพวกเขาออกไปสังสรรค์หลังเลิกงาน
- ค. เสนอตัวช่วยตรวจรายงานให้ในครั้งต่อไป
- ง. หลีกเลี้ยงพวกเขา เพราะคุณมีสิ่งที่จะต้องทำมากอยู่แล้ว

#### 4. คุณได้รับความเห็นที่ไม่ดีกลับมา คุณจะตอบสนองอย่างไร?

- ก. รู้สึกโกรธและปกป้องตัวเอง
- ข. รับฟังอย่างตั้งใจแต่มีความรู้สึกผิดหวังออกมา
- ค. พิจารณาถึงสิ่งที่คุณจะต้องเปลี่ยนแปลง และวิธีในการปรับปรุง

ง. ถอนหายใจแล้วคิดว่า “นี่แหละตัวคุณ”

#### 5. ข้อใด ไม่ใช่ ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)?

- ก. สัมพันธภาพในเรื่องของการใช้อิทธิพล ที่มีต่อกันและกัน ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ที่มุ่งหมายให้เกิดการเปลี่ยนแปลง โดยสะท้อนถึงวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกัน
- ข. ภาวะผู้นำ เกี่ยวข้องกับ การใช้อิทธิพล (Influence) เกิดขึ้นระหว่างกลุ่มบุคคล โดยกลุ่มบุคคลเหล่านั้น มีความตั้งใจที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะสะท้อนให้เห็นวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม
- ค. สัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ไม่ใช่การยอมจำนนและการบังคับ ซึ่งต้องมีลักษณะเป็นการยอมรับซึ่งกันและกัน (Reciprocal) ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม
- ง. คุณสมบัติ เช่นสติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันกันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงาม

#### 4. “อีคิว” หมายความว่าอะไรกับคุณ?

- ก. ไม่มี เพราะเป็นแค่ความนิยมในการบริหารจัดการ และจะหายไปเมื่อไม่ได้รับความนิยม
- ข. จะถือเป็นความผิดพลาดที่มีการอนุญาตให้หัวเราะได้ในเวลาทำงาน
- ค. เป็นความใส่ใจถึงความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน
- ง. เป็นสิ่งที่คุณพยายามจะเข้าใจในอารมณ์ของตนเอง

#### 5. หากเจ้านายขอให้คุณทำบางสิ่งที่คุณเกินความสามารถคุณจำทำอย่างไร?

- ก. รับมาด้วยความเต็มใจ เพราะคุณสามารถทำได้ทุกอย่าง
- ข. ทำอย่างเต็มความสามารถ และไม่ตำหนิตัวเองหากเกิดผิดพลาด
- ค. รับมา แต่ถามถึงวิธีการและความช่วยเหลือที่มากกว่านั้น
- ง. รับมาและทำเจียบเฉย สุดท้ายถึงสารภาพออกมาว่าคุณไม่คิดว่าจะสามารถจัดการได้

#### 6. การกระจายอำนาจหรือการแบ่งงานกันทำคืออะไร?

- ก. การเสียเวลา ไม่มีใครสามารถทำได้ดีเท่าคุณ ดังนั้นคุณต้องทำด้วยตัวคุณเอง
- ข. เป็นวิธีที่ง่ายในการแบ่งภาระงาน
- ค. เป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการสร้างโอกาสในการเรียนรู้ใหม่สำหรับคนอื่น
- ง. เป็นบางสิ่งที่คุณต้องรับเป็นคนสุดท้ายเสมอ

7. “การเปลี่ยนแปลง” มีความหมายอะไรกับคุณ?

- ก. บางสิ่งบางอย่างที่สามารถควบคุมได้
- ข. เป็นโอกาสที่ทุกสิ่งทุกอย่างสามารถเกิดขึ้นได้
- ค. เป็นโอกาสในการสร้างความก้าวหน้า
- ง. บางสิ่งบางอย่างที่จะต้องไปกับมัน

8. ลักษณะผู้นำ แบบเชิงบวกคือข้อใด?

- ก. ใช้รางวัล มาเป็นผลตอบแทน
- ข. การให้การศึกษาคือความเป็นอิสระ
- ค. การขึ้นเงินเดือน และโบนัสประจำปี
- ง. ถูกทุกข้อ

9. ลักษณะผู้นำ แบบเชิงลบคือข้อใด?

- ก. ใช้รางวัล มาเป็นผลตอบแทน
- ข. การให้การศึกษาคือความเป็นอิสระ
- ค. การขึ้นเงินเดือน และโบนัสประจำปี
- ง. การใช้วิธีที่เข้มงวดเน้นการลงโทษ

10. ความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ตามหลักทฤษฎีของ Maslow คือข้อใด?

- ก. ความต้องการความรักและการยอมรับจากสังคม (Belongingness and social needs)
- ข. ความต้องการอยากมีชื่อเสียงและได้รับการยกย่อง (Esteem needs)
- ค. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จในชีวิต (Self actualization needs)
- ง. ความต้องการทางกาย (Physiological needs)

11. การทำงานเพื่อพัฒนาการทำงาน สู่ความสำเร็จ คือข้อใด?

- ก. การทำงานเป็นกลุ่ม
- ข. ความร่วมมือ
- ค. การทำงานเป็นทีม
- ง. ความสามัคคี

12. อะไรเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้หัวหน้างานบริหารงานล้มเหลว?

- ก. รักษาบุคลากรที่ดีไว้ไม่ได้
- ข. ตอบสนองลูกค้าไม่ได้
- ค. ภาวะผู้นำล้มเหลว
- ง. การปฏิบัติการล้มเหลว

13. ข้อใดจัดเรียงถูกต้องเชื่อมโยงตามหลักการและเหตุผล?

- ก. 1) ความสำเร็จ 2) ความคิด 3) ความสามารถ 4) ความรู้ 5) ความต้องการ
- ข. 1) ความรู้ 2) ความคิด 3) ความสามารถ 4) ความต้องการ 5) ความสำเร็จ
- ค. 1) ความคิด 2) ความต้องการ 3) ความรู้ 4) ความสามารถ 5) ความสำเร็จ
- ง. 1) ความสามารถ 2) ความคิด 3) ความรู้ 4) ความต้องการ 5) ความสำเร็จ

14. ข้อใดเป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้า?

- ก. ลูกค้าจะได้รับบริการในระดับที่สูงกว่าความต้องการ
- ข. เตรียมพร้อมให้บริการที่ตรงต่อความต้องการของลูกค้าอยู่เสมอ
- ค. ลูกค้าจะได้รับการปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องและดีอย่างเสมอต้นเสมอปลาย
- ง. ลูกค้าทุกคนจะได้รับการปฏิบัติในสิ่งที่ดีที่สุดในสิ่งที่ถูกต้องที่สุดตั้งแต่เริ่มแรก

15. ปัจจัยทำงานเป็นทีมข้อใดไม่ใช่ปัจจัยหลัก?

- ก. Goal
- ข. Role
- ค. Process
- ง. Reward

15. การมีลูกน้องแต่ไม่ยอมมอบหมายงานให้ทำแสดง?

- ก. ลูกน้องยังไม่พร้อม
- ข. ลูกน้องขาดความสามารถ
- ค. เป็นภารกิจที่ต้องปฏิบัติเอง
- ง. ไม่เชื่อใจลูกน้อง

16. คนที่มีความภาคภูมิใจในงานที่จะปฏิบัติและมีความต้องการที่จะผลักดันเพิ่มผลผลิตหรือบริการต่อลูกค้าและเพื่อนร่วมงานของตน เป็นการแสดงออกในด้านใดของบุคลาการที่มีความผูกพันกับองค์กร?

- ก. Say วาจา
- ข. Service บริการ
- ค. Strive ใจ
- ง. Stay กาย

17. วิธีการเรียนรู้แบบใดให้ประสิทธิภาพดีที่สุด?

- ก. ทำจริงให้ลงมือทำ
- ข. สอนแบบตัวต่อตัว
- ค. เรียนรู้เป็นกลุ่ม
- ง. ดูงานจริงและสาธิต

18. การสอนงานเพื่อปรับปรุงมีขั้นตอนอย่างไร?

- ก. 1) หาแนวทางร่วมกัน 2) พูดคุยแจ้งวัตถุประสงค์ 3) รับฟังคำอธิบาย 4) ตกลงวิธีติดตามและขอบคุณ 5) เน้นย้ำสิ่งที่ทำ
- ข. 1) พูดคุยแจ้งวัตถุประสงค์ 2) หาแนวทางร่วมกัน 3) รับฟังคำอธิบาย 4) เน้นย้ำสิ่งที่ทำ 5) ตกลงวิธีติดตามและขอบคุณ
- ค. 1) ตกลงวิธีติดตามและขอบคุณ 2) หาแนวทางร่วมกัน 3) พูดคุยแจ้งวัตถุประสงค์ 4) เน้นย้ำสิ่งที่ทำ 5) รับฟังคำอธิบาย
- ง. 1) พูดคุยแจ้งวัตถุประสงค์ 2) รับฟังคำอธิบาย 3) หาแนวทางร่วมกัน 4) เน้นย้ำสิ่งที่ทำ 5) ตกลงวิธีติดตามและขอบคุณ

19. เรื่องใดที่ผู้นำควรให้ความสำคัญมากที่สุด?

- ก. ความรู้ความสามารถ
- ข. ความฉลาดด้านอารมณ์
- ค. คุณธรรมจริยธรรม
- ง. สติปัญญาและอารมณ์



20. ผู้นำที่ดีควรนำสิ่งใดเป็นอันดับแรก?

- ก. ผู้ตาม
- ข. ผู้นำกลุ่ม
- ค. ตนเอง
- ง. ผู้ที่มีความสามารถ

21. อะไรคือพลังขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กร?

- ก. มุ่งเป้าหมายวิสัยทัศน์
- ข. ความขยัน
- ค. ความรู้ด้านเทคโนโลยี
- ง. ประสิทธิภาพ

22. ข้อใดไม่ใช่การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติที่ดี?

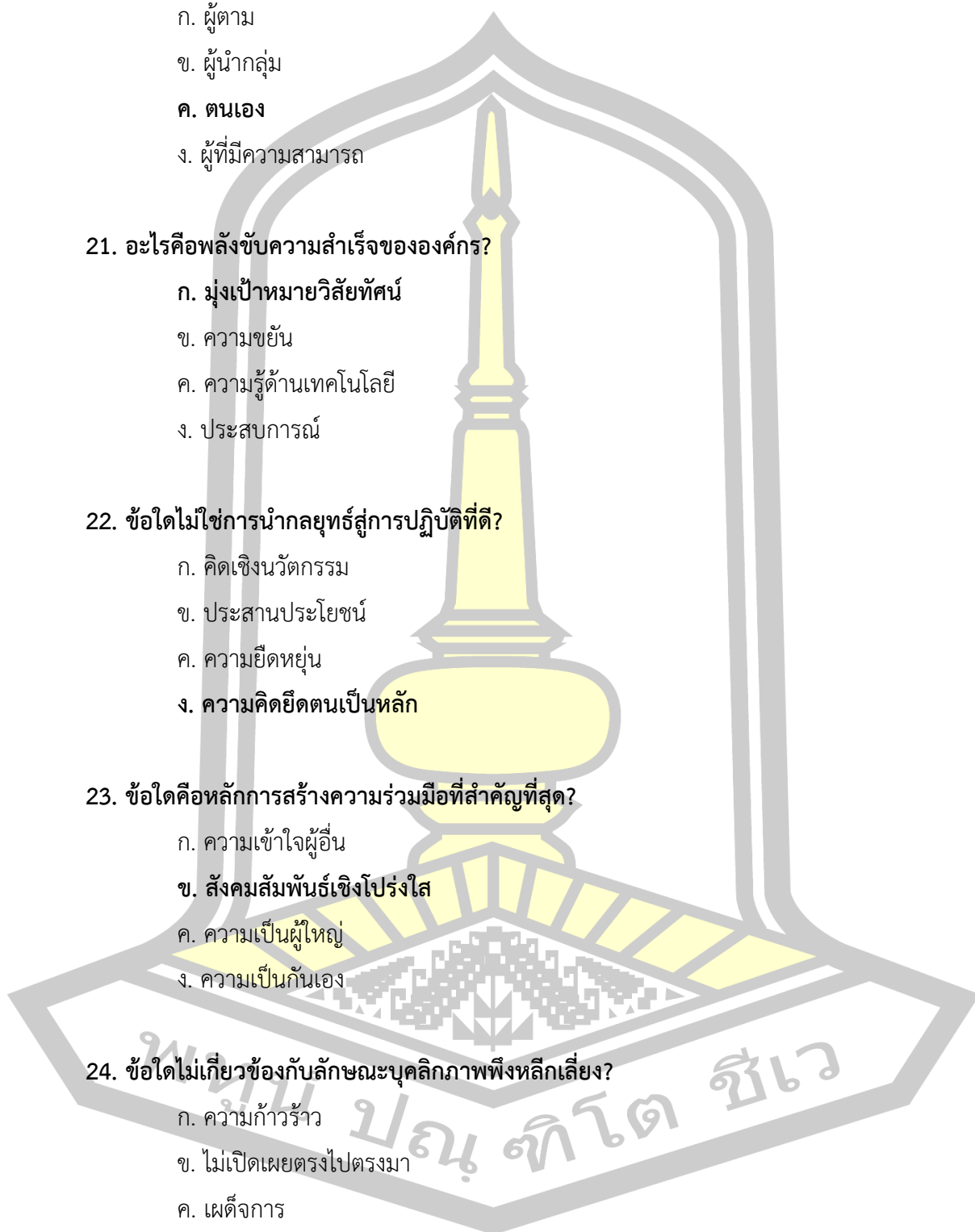
- ก. คิดเชิงนวัตกรรม
- ข. ประสานประโยชน์
- ค. ความยืดหยุ่น
- ง. ความคิดยึดตนเป็นหลัก

23. ข้อใดคือหลักการสร้างความร่วมมือที่สำคัญที่สุด?

- ก. ความเข้าใจผู้อื่น
- ข. สังคมสัมพันธ์เชิงโปร่งใส
- ค. ความเป็นผู้ใหญ่
- ง. ความเป็นกันเอง

24. ข้อใดไม่เกี่ยวข้องกับลักษณะบุคลิกภาพพึงหลีกเลี่ยง?

- ก. ความก้าวร้าว
- ข. ไม่เปิดเผยตรงไปตรงมา
- ค. เผด็จการ
- ง. ความสุขุม



25. ข้อใดเกี่ยวข้องกับมุมมองเชิงจริยธรรมในตน (Internalized moral perspective)?

- ก. ความซื่อสัตย์และเป็นธรรม
- ข. การปฏิบัติตามกฎระเบียบ
- ค. วินัยการทำงาน
- ง. ถูกทุกข้อ

26. ข้อใดตรงกับความพร้อมเปลี่ยนแปลง?

- ก. ความคล่องในการเรียนรู้
- ข. กล้าคิดกล้าลองสิ่งใหม่
- ค. การเปิดรับข้อมูลย้อนกลับ
- ง. ถูกทุกข้อ

27. ข้อใดตรงกับความหมายการประมวลผลที่สมดุล (Balanced processing) มากที่สุด?

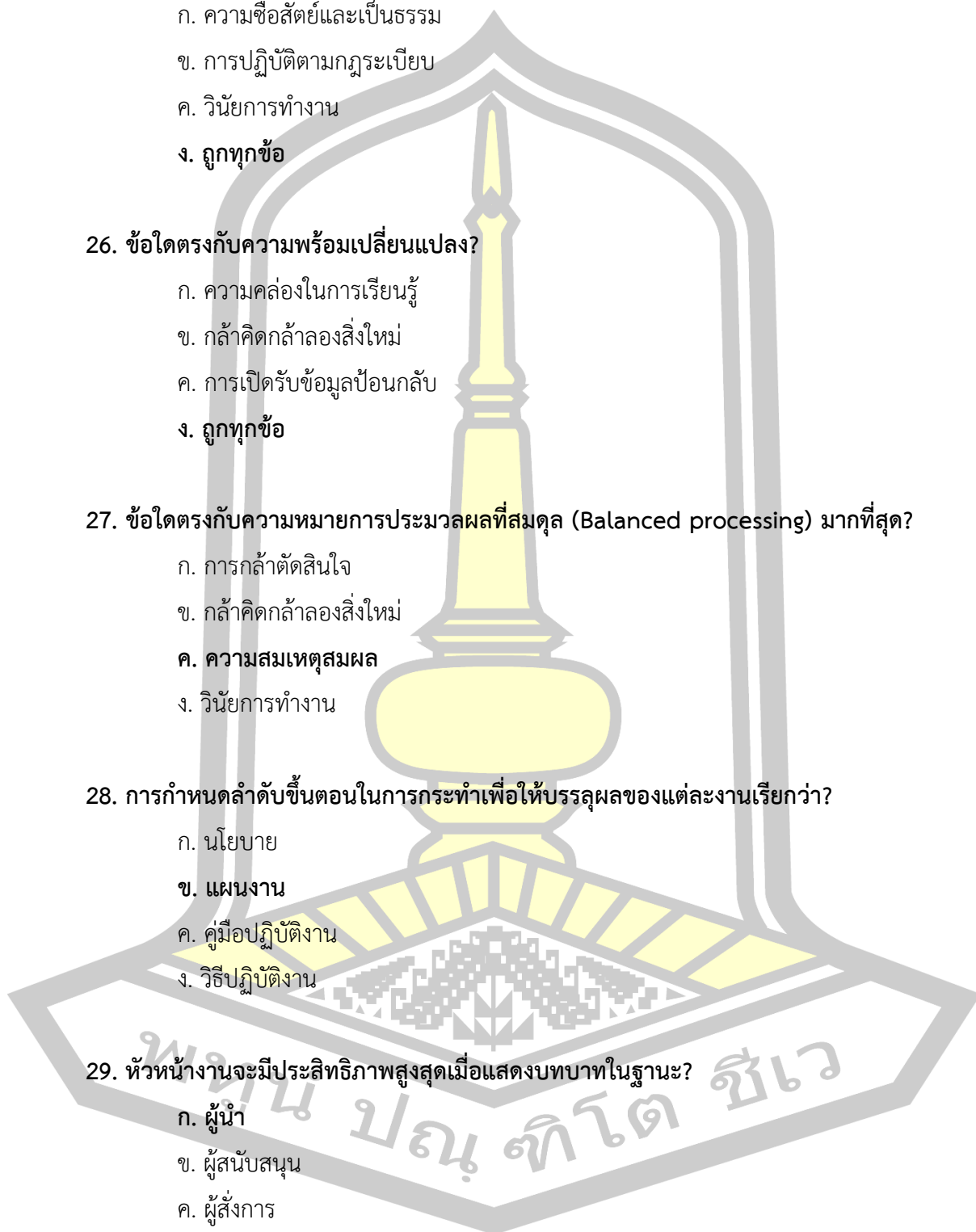
- ก. การกล้าตัดสินใจ
- ข. กล้าคิดกล้าลองสิ่งใหม่
- ค. ความสมเหตุสมผล
- ง. วินัยการทำงาน

28. การกำหนดลำดับขั้นตอนในการกระทำเพื่อให้บรรลุผลของแต่ละงานเรียกว่า?

- ก. นโยบาย
- ข. แผนงาน
- ค. คู่มือปฏิบัติงาน
- ง. วิธีปฏิบัติงาน

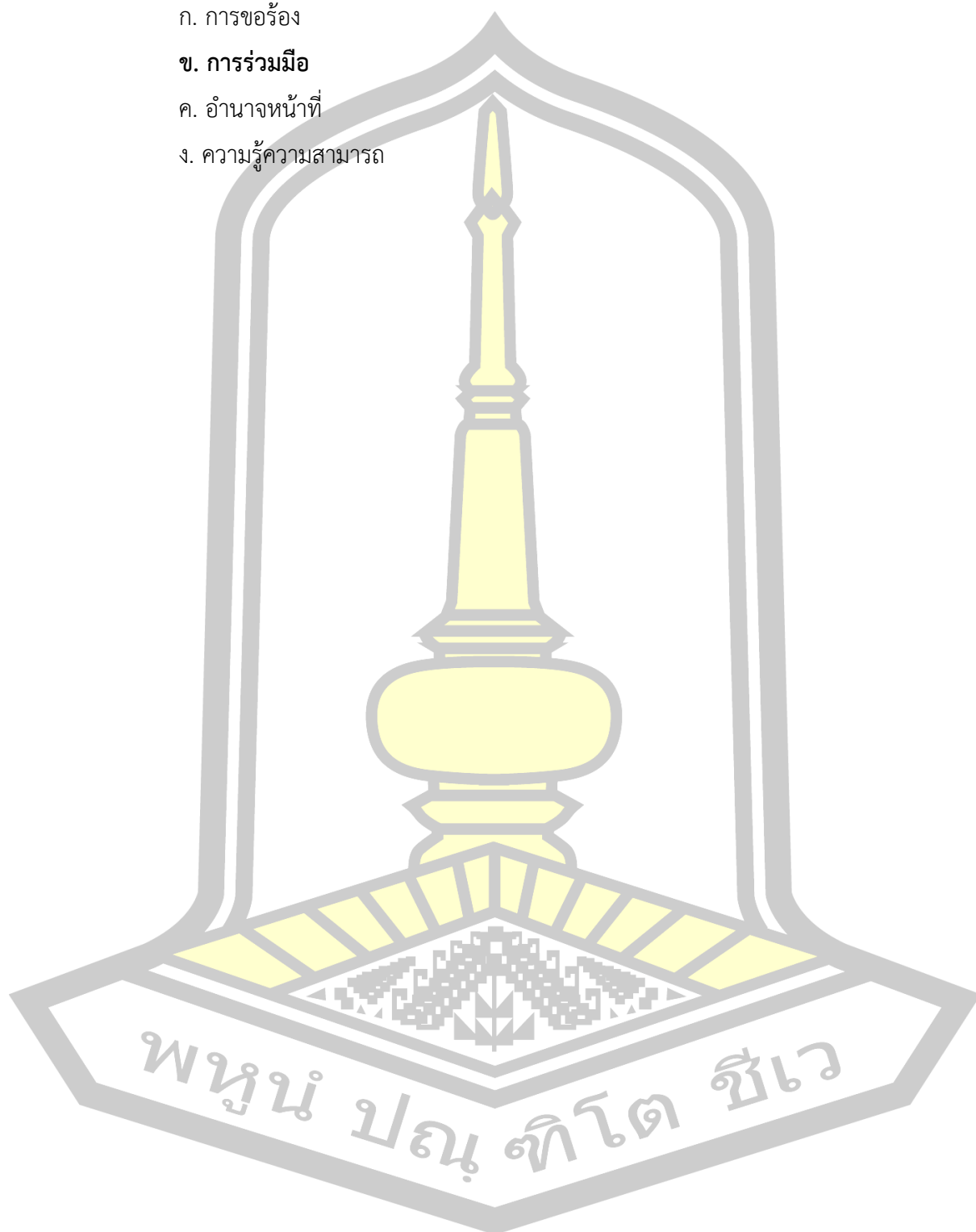
29. หัวหน้างานจะมีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อแสดงบทบาทในฐานะ?

- ก. ผู้นำ
- ข. ผู้สนับสนุน
- ค. ผู้สั่งการ
- ง. ถูกทุกข้อ



30. หัวหน้างานเป็นผู้แปรแผนและนโยบายของฝ่ายบริหารมาสู่กระบวนการปฏิบัติงานโดยอาศัย?

- ก. การขอร้อง
- ข. การร่วมมือ
- ค. อำนาจหน้าที่
- ง. ความรู้ความสามารถ



## แบบบันทึกผู้เข้าร่วมพัฒนา

เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษา

เอกชน

### คำชี้แจง

1. แบบบันทึกนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน มีวัตถุประสงค์เพื่อบันทึกความเปลี่ยนแปลงระหว่างพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

ตอนที่ 1 บันทึกความเปลี่ยนแปลงอย่างไรในด้านภาวะผู้นำแลประสิทธิผลในการบริหารงานขององค์กร

1.1 ท่านมีความเปลี่ยนแปลงอย่างไรในด้านภาวะผู้นำที่แท้จริงในภาพรวมและมีประโยชน์กับตัวท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.2 องค์กรของท่านมีความเปลี่ยนแปลงอย่างไรในด้านการบริหารงานที่มีประสิทธิผล

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

พจนานุกรมศัพท์ โศก สิว



ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์การประเมินตนเองรายบุคคลก่อนและหลังการพัฒนา และผลการวิเคราะห์ข้อมูล  
ที่การทดสอบก่อนและหลังนำมาเปรียบเทียบความรู้ก่อนและหลังการพัฒนา โดยใช้สถิติทดสอบที่  
(t-test Dependent)

พหุบัณฑิตวิทัยเว

ผลการวิเคราะห์การประเมินตนเองรายบุคคลก่อนและหลังการพัฒนาตามโปรแกรมเสริมสร้าง  
ภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

T-TEST PAIRS=ก่อนพัฒนา WITH หลังพัฒนา (PAIRED)  
/CRITERIA=CI (.9500)  
/MISSING=ANALYSIS.

→ T-Test

Paired Samples Statistics

	Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1 ก่อนพัฒนา	3.1725	4	.01708	.00854
หลังพัฒนา	4.5250	4	.08103	.04052

Paired Samples Correlations

	N	Correlation	Sig.
Pair 1 ก่อนพัฒนา & หลังพัฒนา	4	.879	.121

Paired Samples Test

	Paired Differences					t	df	Sig. (2-tailed)
	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
				Lower	Upper			
Pair 1 ก่อนพัฒนา - หลังพัฒนา	-1.35250	.06652	.03326	-1.45835	-1.24665	-40.664	3	.000



ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีการทดสอบก่อนและหลังนำมาเปรียบเทียบความรู้ก่อน  
และหลังการพัฒนา โดยใช้สถิติทดสอบที (t-test Dependent)

T-TEST PAIRS=Pretest WITH Prosttest (PAIRED)  
/CRITERIA=CI(.9500)  
/MISSING=ANALYSIS.

➔ T-Test

[DataSet0]

Paired Samples Statistics

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Pretest	17.72	18	1.364	.321
	Prosttest	28.17	18	1.823	.430

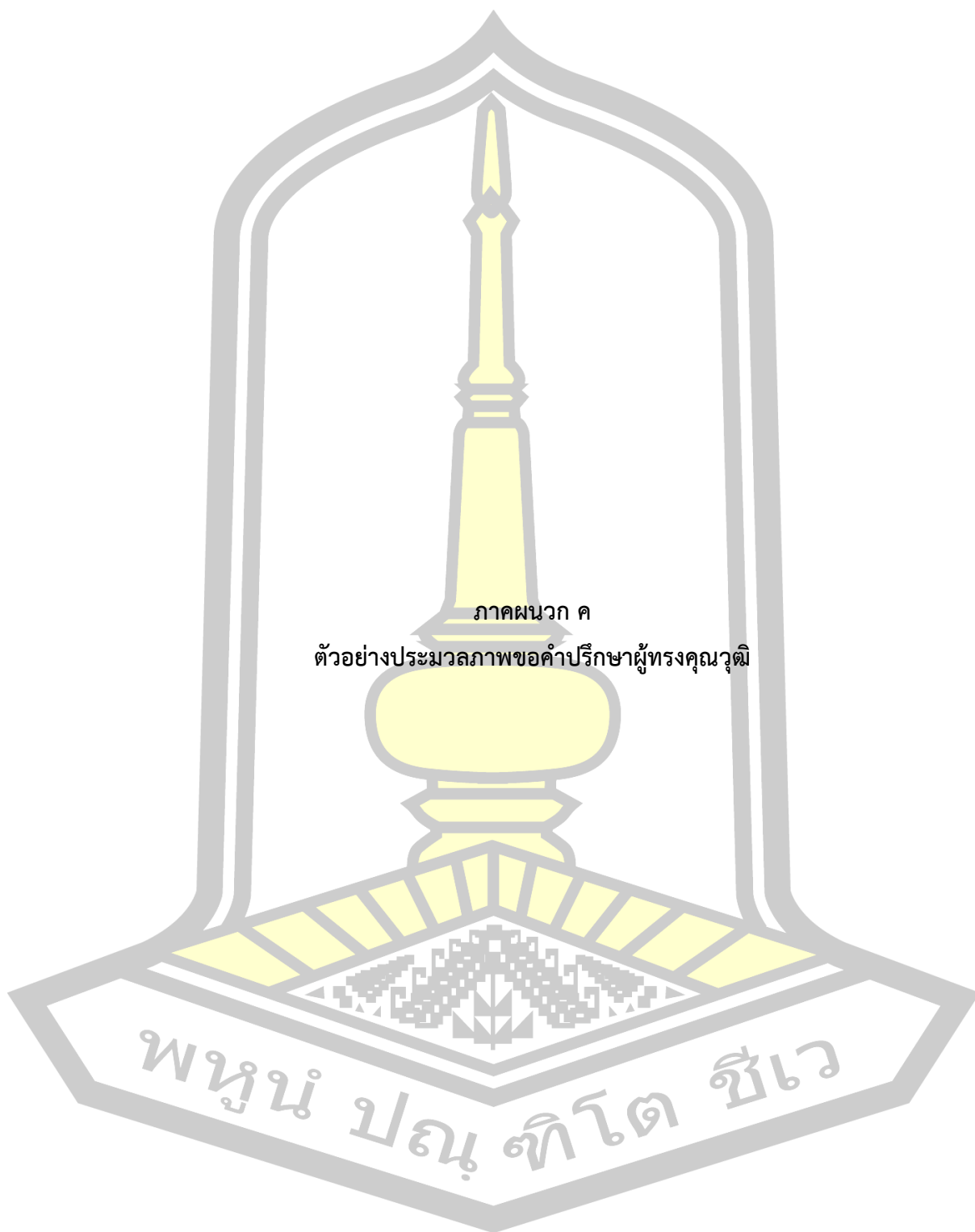
Paired Samples Correlations

		N	Correlation	Sig.
Pair 1	Pretest & Prosttest	18	.280	.260

Paired Samples Test

		Paired Differences				t	df	Sig. (2-tailed)	
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference				
					Lower				Upper
Pair 1	Pretest - Prosttest	-10.444	1.947	.459	-11.413	-9.476	-22.759	17	.000





ภาคผนวก ค

ตัวอย่างประมวลภาพขอคำปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ

พหุ ประทีป ชัยเว



ประมวลภาพขอคำปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ



ศาสตราจารย์ ดร. พงษ์ธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์



รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์



รองศาสตราจารย์ ดร.สุวกิจ ศรีปัดถา



ดร. เขาวฤทธิ์ สาสาย



ประมวลภาพขอคำปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ



ดร. เพิ่มพูน พงษ์พวงเพชร

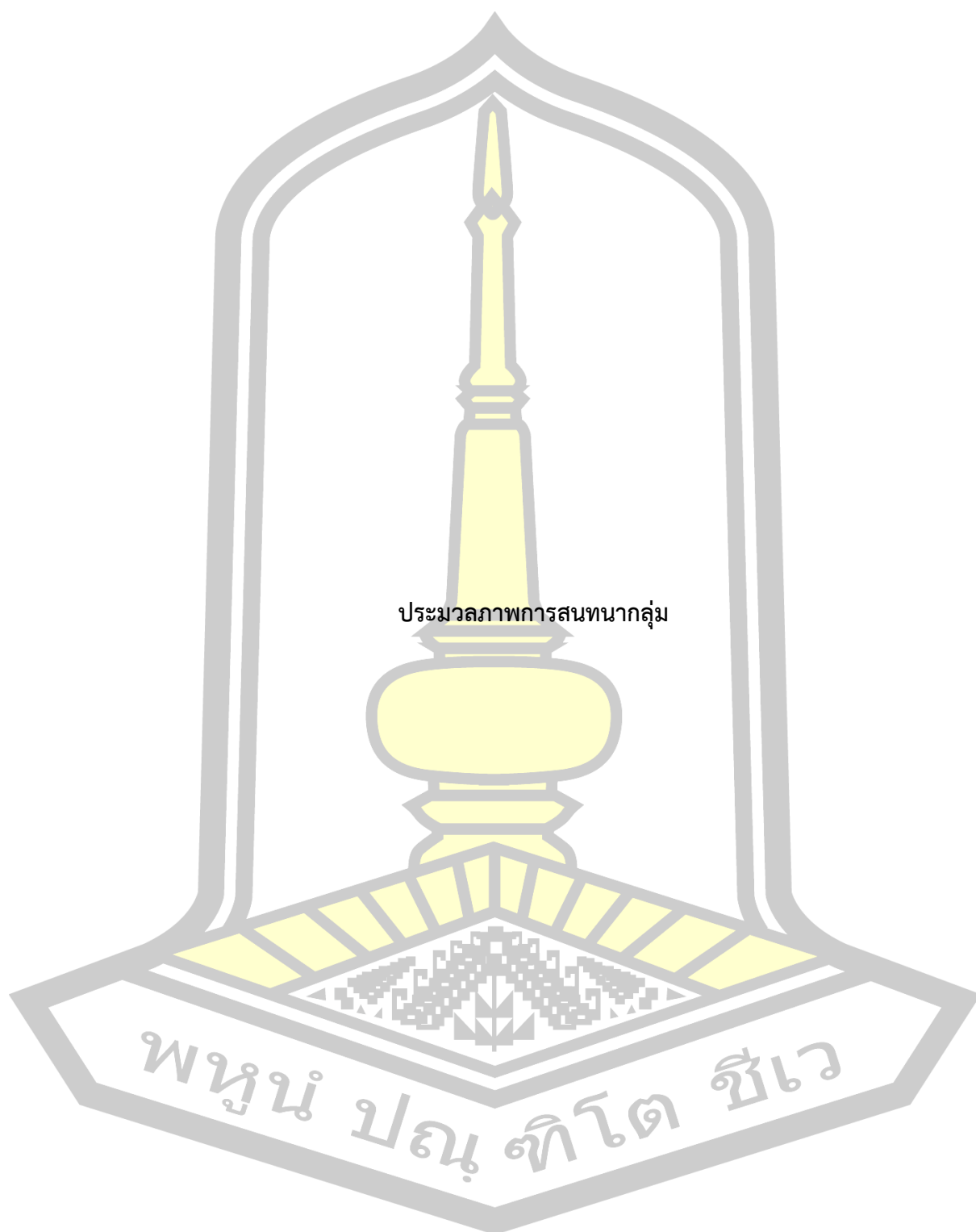


ดร. ภัณฑิรัญษ์ พลดี



ดร.รัฐศาสตร์ พาณิชย์พงศภัค

พูน ประเสริฐ ชเว



ประมวลาภาพการสนทนากลุ่ม

พหุหน้ ปณ ทิโต ชีเว

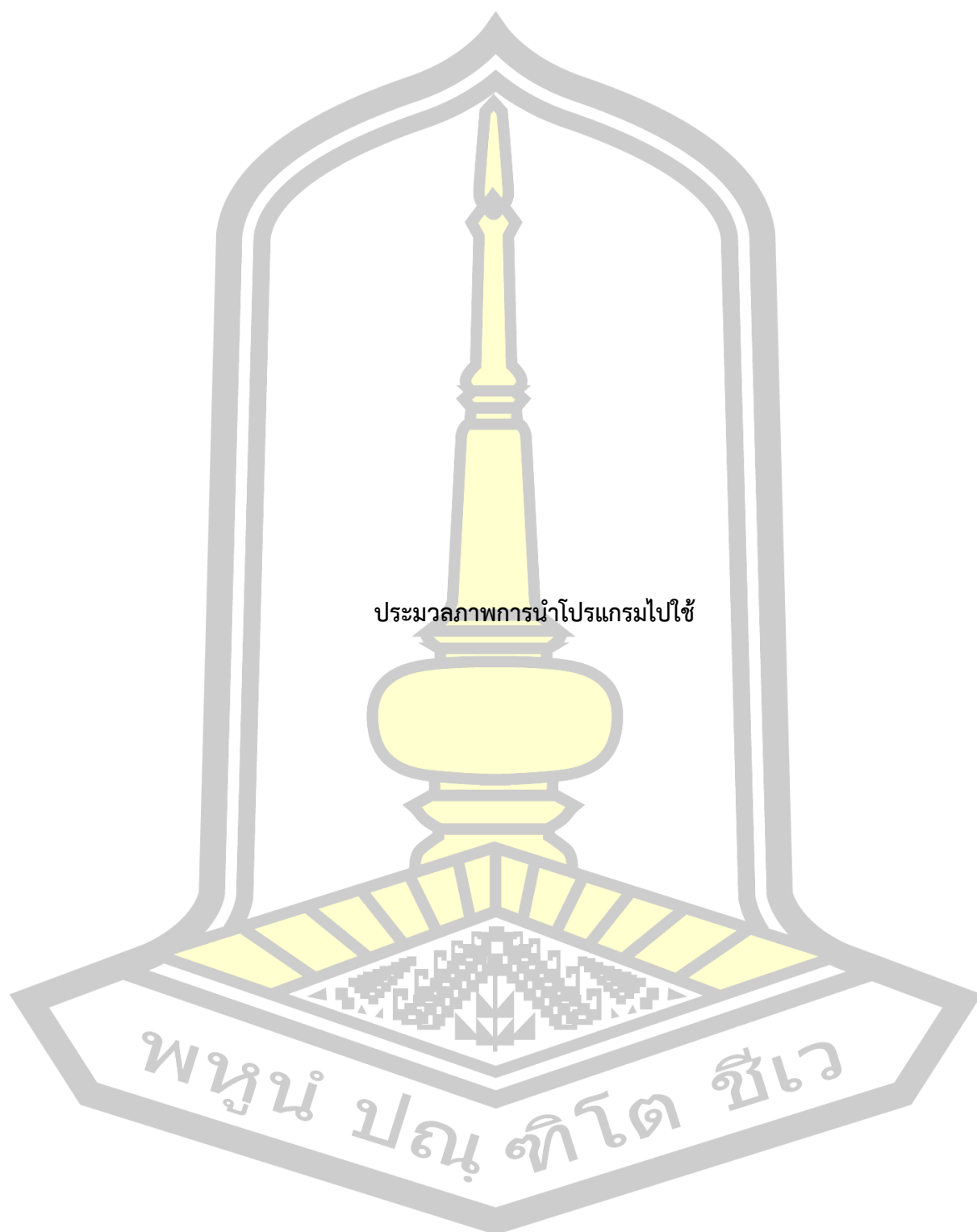
## ประมวลภาพการสนทนากลุ่ม



การสนทนากลุ่มเพื่อประเมินโปรแกรมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผล  
ต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน



อธิบายรายละเอียดประเมินโปรแกรมโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผล  
ต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน



ประมวลภาพการนำโปรแกรมไปใช้

พหุณฺ์ ปณฺุ ทิโต ชีเว

## ประมวลภาพการนำโปรแกรมไปใช้



การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ณ โรงแรมริวปาว วันที่ 11-12 ตุลาคม 2562



การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ณ โรงแรมริวปาว วันที่ 11-12 ตุลาคม 2562

ประมวลภาพการนำโปรแกรมไปใช้



การนิเทศติดตาม



การนิเทศติดตาม

ประมวลภาพการนำโปรแกรมไปใช้



การนิเทศติดตามและ PLC



การศึกษาดูงาน



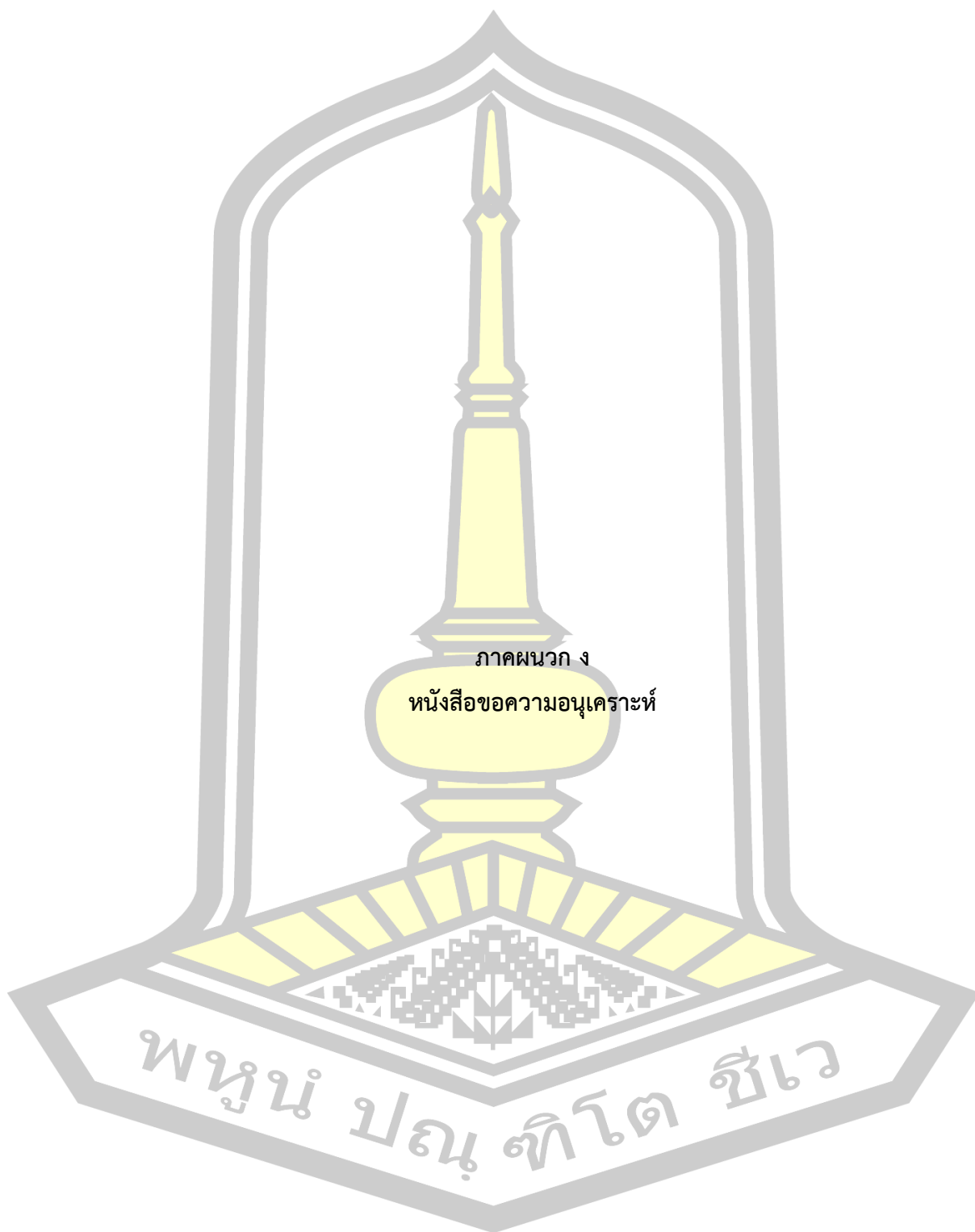
ประมวลภาพการนำโปรแกรมไปใช้



การนิเทศติดตามและ PLC



การนิเทศติดตามและ PLC



ภาคผนวก ง  
หนังสือขอความอนุเคราะห์

พูนัน ปณ ทิโต ชีเว



ที่ ศษ. 0530.5(2) / ว 2551

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 ธันวาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผล  
ต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์

ด้วย นายชนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนา  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการ  
ศึกษาค้นคว้าหลักสูตร กศ.ด. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์  
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะ  
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมี  
ประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาโปรแกรม  
เสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไป  
ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0967149659



ที่ ศษ. 0530.5(2) / ว 2551

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 ธันวาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิภาพ  
ต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สิมปราษฎ์

ด้วย นายชนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนา  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิภาพต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาค้นคว้าหลักสูตร กศ.ศ. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์  
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะ  
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมี  
ประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาโปรแกรม  
เสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิภาพต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไป  
ดำเนินการในขั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0967149659



ที่ ศษ. 0530.5(2) /ว 2551

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

18 ธันวาคม 2561

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผล  
ต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุภกิจ ศรีปีตดา

ด้วย นายชนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนา  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาคณะอักษร กศ.ศ. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์  
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะ  
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมี  
ประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการพัฒนาโปรแกรม  
เสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไป  
ดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า  
คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โนมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0967149659



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216  
ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 2550 18 ธันวาคม 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.บุญชม ศรีสะอาด

ด้วย นายธนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนา  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนา  
โปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตร กศ.ศ. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร. สุระเชต น้อยฤทธิ์  
เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะ  
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมี  
ประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้  
ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โยมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

บุญ ชม ศรีสะอาด



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216  
ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว 2550 18 ธันวาคม 2561

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน

ด้วย นายธนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตร กศ.ศ. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร. สุรเชต น้อยอุทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โอมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานศูนย์ ปณู ทิโต ชีเอ



ที่ อว 0605.5(2) / ว 1059

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ศึกษา Best Practice เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพนมดงรัก

ด้วย นายชนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร กศ.บ. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเข้าศึกษา Best Practice เพื่อการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณ ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โนมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0967149659





ที่ ยว 0605.5(2) /ว 1059

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 มิถุนายน 2562

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ที่ศึกษา Best Practice เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลหนองสูง

ด้วย นายชนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิภาพต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร กศ.ศ. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขออนุญาตจากท่านเข้าศึกษา Best Practice เพื่อการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รุ่งสรรค์ โอมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0967149659



ที่ ยว 0605.5(2) / ว 1059

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

20 มิถุนายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ศึกษา Best Practice เพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนพระกุมารร้อยเอ็ด

ด้วย นายชนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร กศ.ศ. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุเรช น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเข้าศึกษา Best Practice เพื่อการวิจัย เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โฉมยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0967149659

พูน พนุ ทิโต ชีเว



### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216  
 ที่ อว 0605.5(2) / ว1788 วันที่ 4 กันยายน 2562  
 เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร. พชรวิทย์ จันทร์ศิริสิริ

ด้วย นายธนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ การศึกษาตามหลักสูตร กศ.ศ. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้นำไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร. รุ่งสรรค์ โฉมยา)  
 รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
 คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พูน ปลูก ทิโต ชีเว



### บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม โทร 6216

ที่ อว 0605.5(2) / ว1788

วันที่ 4 กันยายน 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุวัฒน์ จุลสุวรรณณ์

ด้วย นายธนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตร กศ.ศ. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.รังสรรค์ โนมสา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

พูน ปรนุ ทิโต ชีเว



ที่ ยว 0605.5(2) / ว1788

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

4 กันยายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน บาทหลวง ดร. เซวฤทธิ์ สาสาย

ด้วย นายชนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะหลักสูตร กศ.ศ. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร. สุรเชษฐ์ น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. รุ่งสรรค์ โนมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0967149659



ที่ ยว 0605.5(2) / ว1788

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

4 กันยายน 2562

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน ดร. เพ็ญศุภ พงษ์ทวงเพชร

ด้วย นายชนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิภาพต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ การศึกษาค้นคว้าหลักสูตร กศ.ศ. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จingsit โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0967149659

๗๘ ปณฺ ๓๒๓



ที่ อว 0605.5(2) / ว1788

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

4 กันยายน 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรียน ดร. กัญจรัญษ์ พลดี

ด้วย นายชนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิผลต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ การศึกษาดูตามหลักสูตร กศ.ศ. การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร. สุรเชต น้อยฤทธิ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ในครั้งนี้

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรอบรู้ ความสามารถ และมีประสบการณ์ในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อนิสิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม หวังเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จingsit โนเญยา)

รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

โทรศัพท์, โทรสาร 0-4371-3174

เบอร์โทรนิสิต 0967149659

พหุบัน ปณุ ทิโต ชีเว



ที่ ศธ. 0530.5(2) / ว297

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม  
อำเภอเมือง จังหวัดมหาสารคาม 44000

30 มกราคม 2562

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการจัดทำวิทยานิพนธ์

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลอำเภ��าง

ด้วย นายธนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิภาพต่อการบริหารสถานศึกษาเอกชน" ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าตามหลักสูตร (กศ.ศ.) การบริหารและพัฒนาการศึกษา โดยมี อาจารย์ ดร.สุรเชต น้อยฤทธิ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลักในครั้งนี

เพื่อให้การจัดทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย และบรรลุตามวัตถุประสงค์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้อนุญาตให้ นายธนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี เพื่อผลิตจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการในขั้นตอนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พึงเป็นอย่างยิ่งว่า คงได้รับความกรุณาจากท่านด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.จงสรรค์ โฉมยา)  
รองคณบดี ปฏิบัติราชการแทน  
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์งานวิชาการและบัณฑิตศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
โทรศัพท์, โทรสาร 0-4374-3174  
เบอร์โทรนิสิต 0967149659



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ	นายธนปกรณ์ เกตุวิเศษกุล
วันเกิด	วันที่ 16 สิงหาคม พ.ศ. 2525
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ 192 หมู่ที่ 13 ถนนหนองมันปลา ตำบลร่องคำ อำเภอร่องคำ จังหวัดกาฬสินธุ์ 46210
ตำแหน่งหน้าที่การงาน	ผู้อำนวยการโรงเรียน
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนบุญมีวิทยา เลขที่ 192 หมู่ที่ 13 ถนนหนองมันปลา ตำบลร่องคำ อำเภอร่องคำ จังหวัดกาฬสินธุ์ รหัสไปรษณีย์ 46210
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2543 มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนกาฬสินธุ์พิทยาสรรพ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ พ.ศ. 2546 ปริญญาวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต (วศ.บ.) สาขาวิชาวิศวกรรมไฟฟ้าและคอมพิวเตอร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ พ.ศ. 2556 ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม พ.ศ. 2563 ปริญญาการศึกษาดุฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาสารคาม

พูน ปณ ทัโต ชีเว