

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยใช้การวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R and D) ซึ่งกำหนดกรอบแนวคิดเบื้องต้นของการวิจัยครอบคลุมสาระสำคัญ 6 ประเด็น ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา
  - 1.1 การบริหารจัดการ
  - 1.2 การบริหารสถานศึกษา
  - 1.3 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.4 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 2.1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
  - 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ
  - 3.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 3.3 การอบรมเชิงปฏิบัติการ
4. การวิจัยและพัฒนา (Research and Development)
5. บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 6.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 6.3 งานวิจัยต่างประเทศ

## แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

### 1. การบริหารจัดการ

#### 1.1 ความหมาย

การบริหาร (Management) Ernest Dale. (1973 : 4) ให้ความหมายของการบริหารว่า เป็นกระบวนการจัดองค์การและการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า The Grolier International Dictionary (1992 : 11) ระบุว่า การบริหารเป็นศิลปะหรือการนำนโยบายของรัฐ ธุรกิจหรืองานราชการของรัฐไปปฏิบัติ การจัดการ (Management) Bovee *et.al.* (1993 : 5) ให้ความหมายว่า การจัดการ เป็นกระบวนการที่องค์กรสามารถทำให้บรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการวางแผนการ จัดองค์การ ภาวะผู้นำ การควบคุมองค์กรในด้านบุคลากร ด้านกายภาพ งบประมาณ แหล่งข้อมูล Holt. (1993 : 3) สรุปว่า การจัดการ เป็นศาสตร์ของการกระทำสิ่งต่าง ๆ โดยผ่านการกระทำของบุคคล ส่วนนิพนธ์ กินาวงศ์ (2542 : 36) ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการว่า เป็นการทำงานร่วมกันของกลุ่มคนในการให้บริการทางการศึกษาแก่นักเรียน ทำให้เกิดความร่วมมือของผู้ปกครอง นักเรียนและประชาชนทั่วไป โดยควบคุมการจัดกิจกรรมต่างๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการ เพื่อพัฒนาบุคคลให้มีคุณลักษณะที่ดี ตรงตามความต้องการของสังคมโดยใช้เทคนิคกระบวนการที่หลากหลาย ส่วนบุญชม ศรีสะอาดและสุรียทอง ศรีสะอาด (2552 : 13) ได้กล่าวถึง การบริหารจัดการ ว่าเป็นกระบวนการและกิจกรรมที่ผู้บริหารทางการศึกษาใช้ภาวะผู้นำในการระดมทรัพยากรและเทคนิคในการประยุกต์ศาสตร์และศิลป์ของการบริหาร มาใช้ในกิจการทางการศึกษาเพื่อให้สมาชิกทางการศึกษามีคุณภาพ มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา มีความรู้ ความสามารถในการเรียนรู้ การประกอบอาชีพ เป็นคนดีของสังคมตามเป้าหมายและนโยบายการพัฒนาประเทศ วิโรจน์ สารรัตนะ (2546 : 1) ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า การบริหาร เป็นกระบวนการดำเนินการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุจุดหมายขององค์กร โดยอาศัยหน้าที่การบริหารที่สำคัญ หน้าที่การบริหารที่สำคัญได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling)

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง กระบวนการพัฒนาองค์กร อันเกิดจากการทำงานร่วมกันของกลุ่มคน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.2 หลักการบริหารจัดการ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 29-35) ได้กล่าวถึงลักษณะของการบริหารจัดการที่สามารถศึกษาได้ 2 แนวทาง ดังนี้

1. การบริหารจัดการ (Function of Management) หน้าที่ของการบริหารจัดการ ที่ผู้นำองค์กรจะต้องพัฒนา ดังนี้

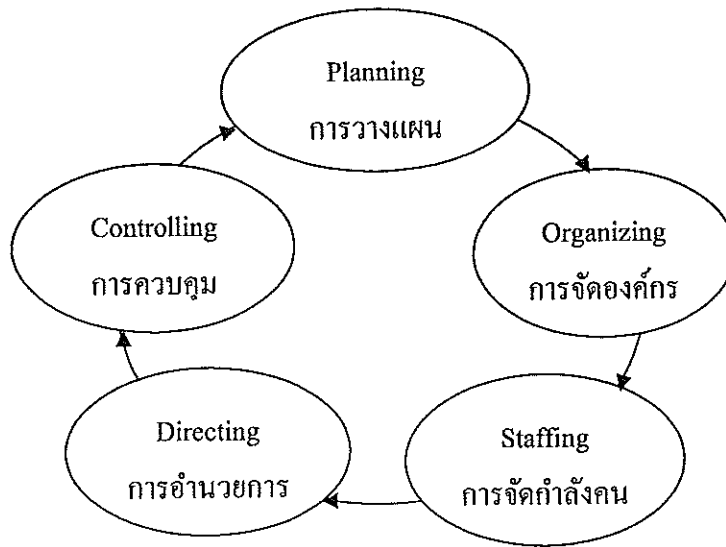
1.1 การวางแผน (Planning) เป็นการกำหนดเป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์กร การจัดทำยุทธศาสตร์ หรือกลยุทธ์ การใช้งบประมาณ และการจัดสรรทรัพยากร การกำหนดนโยบายและขั้นตอนการทำงาน

1.2 การจัดองค์กร (Organizing) คือ การจัดระเบียบงาน การกำหนดโครงสร้างองค์กร การระบุมความสัมพันธ์ระหว่างความรับผิดชอบและอำนาจ การกำหนดภาระงานของตำแหน่งต่าง ๆ ที่ต้องปฏิบัติให้สำเร็จได้ตามแผน

1.3 การจัดกำลังคน (Staffing) การคัดเลือกบุคคลบรรจุลงในตำแหน่งต่าง ๆ รวมถึงการฝึกอบรม การสอนแนะช่วยเหลือให้ได้พัฒนาความรู้และทักษะที่เหมาะสมกับงาน

1.4 การอำนวยการ (Directing) การใช้อำนาจ อิทธิพลและให้รางวัล เพื่อจูงใจหรือกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานของพนักงานไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ รวมถึงการกระจายงานการประสานงาน และการบริหารความขัดแย้ง

1.5 การควบคุม (Controlling) เป็นการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน การสร้างระบบการรายงาน การกำกับการทำงานของพนักงานให้เป็นไปตามขั้นตอนสู่เป้าหมาย รวมทั้งการให้ข้อเสนอแนะและให้โทษที่จำเป็น



แผนภาพที่ 2 หน้าที่ของการบริหารจัดการ

ที่มา : สุเทพ วงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 31)

2. บทบาทของการบริหารจัดการ (Management Roles) ผู้บริหารต้องปฏิบัติตามหน้าที่ตามบทบาทการบริหารจัดการ ดังนี้

2.1 บทบาทด้านข่าวสาร (Informational Roles) ได้แก่ การจัดระบบข้อมูล การสร้างเครือข่ายข่าวสาร การแสวงหาข่าวจากแหล่งต่างๆ และเผยแพร่ไปยังหน่วยงานที่ต้องการใช้ข่าวนั้น ๆ

2.2 บทบาทด้านความสัมพันธ์ (Interpersonal Roles) ได้แก่ การสร้างสัมพันธภาพของผู้นำกับหน่วยงานหรือบุคคลอื่น ๆ

2.3 บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) ได้แก่ การเลือกวิธีการ หรือแนวปฏิบัติ เช่น การเปลี่ยนแปลง การแก้ปัญหาการต่อรองต่างๆ การจัดทรัพยากร เป็นต้น

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ผู้บริหาร จะต้องใช้หลักการบริหารจัดการตามบทบาทหน้าที่ในหน่วยงานหรือองค์กรตั้งแต่การวางแผน กำหนดนโยบายการพัฒนา การจัดข้อมูลสารสนเทศและการสร้างสัมพันธ์ที่ดีและสามารถตัดสินใจได้อย่างแม่นยำ

## 2. การบริหารสถานศึกษา

การบริหารและการจัดการศึกษาซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องขับเคลื่อนการพัฒนาในสถานศึกษาตามภารกิจ ทั้งด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารงานทั่วไป กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 29-33) สรุปไว้ ดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ งานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญในการจัดการศึกษา สถานศึกษาได้ดำเนินการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพในการพัฒนาตามขอบข่ายงาน วิชาการ คือ

1.1 งานพัฒนาหลักสูตร ได้ดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้ สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 กำหนดหลักสูตร ท้องถิ่นของสถานศึกษา แผนการจัดการเรียนรู้ แต่งตั้งคณะกรรมการประสานงานวิชาการขอ ความเห็นชอบคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกาศใช้หลักสูตร

1.2 งานพัฒนากระบวนการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้แก่ การ จัดการเรียนรู้ การพัฒนาการวิจัยในชั้นเรียน ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนแบบ โครงการ การบูรณาการการเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology : ICT) การบูรณาการการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียง การส่งเสริมการเรียนรู้สู่ความเป็นอาเซียน

1.3 งานวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน

1.4 งานนิเทศภายในสถานศึกษา ได้แก่ การนิเทศการจัดการเรียนรู้ การ นิเทศการปฏิบัติงาน

1.5 งานพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ การจัดหา การผลิต การใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารทางการศึกษา

1.6 งานพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ แหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา แหล่ง เรียนรู้นอกสถานศึกษาและแหล่งเรียนรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น

1.7 งานประกันคุณภาพการศึกษา ได้แก่ การประเมินคุณภาพการศึกษา ภายในสถานศึกษา และประเมินคุณภาพการศึกษานอกสถานศึกษา

1.8 งานสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ ได้แก่ เครือข่ายการเรียนรู้ของครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่น หน่วยงาน สถาบัน

1.9 งานการวิจัยพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2. การบริหารงานงบประมาณ ได้แก่ การวางแผนงบประมาณ งานการเงินและบัญชี งานพัสดุ งานตรวจสอบภายใน การรายงานการเงินและงบประมาณ

3. การบริหารงานบุคคล ได้แก่ การวางแผนบุคลากร การพัฒนาบุคลากร การบำรุงขวัญกำลังใจและสวัสดิการ วินัยและการรักษาวินัย การประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน

4. การบริหารงานทั่วไป ประกอบด้วย

4.1 งานธุรการ ได้แก่ งานสารบรรณ งานสถิติข้อมูล งานพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศและการสื่อสารทางการศึกษา งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา งานทะเบียนนักเรียน งานควบคุมและจัดทำเอกสาร

4.2 งานกิจการนักเรียน ได้แก่ งานสำรวจเด็กเข้าเรียน งานจัดกิจกรรมนักเรียนงานบริการนักเรียน (บริการสุขภาพ บริการแนะแนว ทุนการศึกษาและอื่น ๆ)

4.3 งานอาคารสถานที่ ได้แก่ การใช้อาคารสถานที่ การซ่อมแซม บำรุงรักษา การควบคุม ดูแลความปลอดภัยภายในอาคารสถานที่ การจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม

4.4 งานความสัมพันธ์กับชุมชน ได้แก่ งานส่งเสริมความร่วมมือกับชุมชน งานบริการชุมชน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มูลนิธิ สมาคมศิษย์เก่า งานประชาสัมพันธ์

จากการศึกษา สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาในสถานศึกษา ครอบคลุมทั้งคน งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์และการจัดการ เพื่อส่งผลให้การจัดการศึกษาบรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพ

### 3. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารในสภาพจริงต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในอัตราส่วนเกือบเท่ากัน เพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทหลายบทบาทตามสภาพการณ์หรือในบางสถานการณ์อาจแสดงหลายบทบาทในเวลาเดียวกัน ซึ่งจะต้องแสดงออกตามภาระหน้าที่ของความเป็นผู้บริหาร นักวิชาการ ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญ ดังนี้

Campbell, Edwin and Nystrand. (1972 : 225-227) ได้กล่าวถึง หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร 4 ประการ คือ ผู้บริหารเป็นผู้ออกแบบงานในสถานศึกษา ผู้บริหารอาจลงมือเองหรือมอบหมายให้ผู้อื่นทำก็ได้ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุ ตามเป้าหมาย

ของภารกิจของสถานศึกษาผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สื่อสารระหว่างบุคลากรเป็นผู้นำทางการศึกษา แสดงบทบาทการเป็นผู้นำทั้งด้านการจัดการเรียนการสอน การรู้เท่าทันเหตุการณ์ แนวคิดใหม่ๆ ทางการศึกษา สามารถบังคับบัญชางานในสถานศึกษาได้ Blinkloe and Coughlin. (1977 : 104) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหารไว้ ดังนี้

1. กำหนดลำดับความสำคัญของเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนลำดับขั้นตอน กระบวนการและวิธีดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ
2. สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร และเป้าหมายส่วนตัวของแต่ละคนในองค์กร
3. กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงาน แสดงตัวอย่างให้เห็นเป็นแบบอย่างในการทำงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ก่อน สวัสดิ์พานิชย์ (2546 : 18-23) ได้สรุปหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 3 ประการ คือ

1. บริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบ
2. ทำงานให้ก้าวหน้าอยู่เสมอและไม่ละเลยหน้าที่
3. สร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการบริหาร ด้วยการทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขใจพึงพอใจในการทำงาน โดยอาศัยเทคนิคในการทำงาน

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องสอดคล้องกับหน้าที่และตรงกับบทบาทของตนเอง คือ บทบาทผู้บังคับบัญชา บทบาทของผู้นำ บทบาทในการเป็นตัวอย่างที่ดี ได้แก่ การมีความรู้กว้างขวาง มีความประพฤติดี มีน้ำใจให้ความร่วมมือกับผู้อื่น

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550 : 19) ได้สรุปไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ควบคุมดูแล ปฏิบัติตามนโยบาย กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ ส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษา จัดทำมาตรฐานการศึกษาให้ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา และ Henry. (1960 ; อ้างถึงใน ฤทธิทรัพย์ ดอกคำ. 2553 : 87-88) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารไว้ 10 ข้อ ดังนี้

1. บทบาทการเป็นสัญลักษณ์ ในฐานะที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานถือว่าเป็นผู้ที่ผูกพันกับองค์กรที่สะท้อนออกมาในรูปของสัญลักษณ์ในด้านกฎหมายและสังคม
2. บทบาทเป็นหัวหน้า ผู้บริหารรับผิดชอบในการทำให้กลไกต่างๆ ขององค์กรได้ทำหน้าที่ให้เกิดการบูรณาการได้อย่างเหมาะสม

3. บทบาทการเป็นผู้ประสานงาน เป็นบทบาทที่สะท้อนพฤติกรรมของผู้นำในการดำรงรักษาการสร้างสรรค์สัมพันธ์กับบุคคลและกลุ่มบุคคลนอกองค์กร
  4. บทบาทในฐานะผู้ตรวจสอบ เป็นบทบาทหน้าที่ที่ต้องใช้ความพยายามในการแสวงหาข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจเหตุการณ์ต่าง ๆ ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร
  5. บทบาทในฐานะผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร ผู้บริหารสถานศึกษามีศักยภาพในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่ผู้ได้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าถึงได้
  6. บทบาทในฐานะโฆษกขององค์กร เป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารกับหน่วยงานภายนอก องค์กรตลอดจนสะท้อนจุดยืนแห่งค่านิยมองค์กรให้หน่วยงานอื่นรับรู้
  7. บทบาทในฐานะเป็นผู้ประกอบการ ผู้บริหารในแต่ละระดับมีบทบาทสำคัญในฐานะเป็นผู้ริเริ่มและผู้ออกแบบเพื่อสร้าง โอกาส ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร
  8. บทบาทในฐานะเป็นผู้พิทักษ์ ผู้บริหารจะต้องเกาะติดสถานการณ์สำคัญ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาที่
  9. บทบาทในฐานะเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการ
  10. บทบาทในฐานะผู้เจรจาต่อรอง เพื่อนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหา เชื่อมโยงกับอำนาจที่นำไปใช้ในการจัดสรรทรัพยากร
- คณะกรรมการปฏิรูประบบการบริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2547 : 64-65) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาระดับมืออาชีพไว้ ดังนี้
1. บทบาทเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการในสถานศึกษาที่ดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาของสถานศึกษา
  2. บทบาทเป็นผู้กำกับ ตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากร ในสถานศึกษาให้ดำเนินไปตามนโยบายคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของกระทรวงเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษา
  3. บทบาทเป็นผู้ระดมสรรพกำลัง และทรัพยากรต่าง ๆ จากท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการพัฒนาของสถานศึกษา
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2543 : 10-11) ได้กล่าวถึงการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) 6 ประการ ดังนี้



1. บทบาทหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายของโรงเรียน

2. บทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมในการบริหารต่าง ๆ เพื่อให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนด

3. บทบาทหน้าที่ในการนำการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ

4. บทบาทหน้าที่ในการสร้างขวัญกำลังใจและสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน

5. บทบาทหน้าที่ในการสร้างความร่วมมือ ระดมสมองและสติปัญญาของบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนเพื่อการบริหาร

6. บทบาทหน้าที่ในการจัดการทรัพยากร ควบคุมกำกับและติดตามบุคลากรในการใช้ทรัพยากรให้เป็นประโยชน์อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ยงยุทธ เกษสาคร (2551 ; อ้างถึงใน วนิตา วชิรศักดิ์โสภานะ. 2549 : 13-15) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารไว้ ดังนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำ คือ บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร ซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรหรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร คอยช่วยให้งานของผู้ร่วมงานดำเนินไปด้วยดีเป็นผู้ควบคุมนโยบาย และกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มและรับผิดชอบ คอยติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยครบถ้วนถูกต้อง

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผน การปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงาน เป็นผู้ดูแลการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ผู้นำจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนการดำเนินงานทั้งหมด บุคคลอื่นในองค์กรจะรู้เรื่องในส่วนที่ตนเองรับมอบหมายเท่านั้น

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มและการวางแผนนโยบาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย แหล่งที่มาของนโยบายออกมาสจากสามแหล่ง คือ มาจากเบื้องบน หรือ เจ้าหน้าที่ที่มีตำแหน่งที่สูงกว่าผู้นำ มาจากเบื้องล่างโดยแนะนำหรือมติของผู้ใต้บังคับบัญชาและ มาจากผู้นำกลุ่มเอง

4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ (The Leader as Expert) ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากหวังพึ่งผู้นำ เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน ผู้นำจำต้องทำ

หน้าที่คล้ายกับผู้นำในทางด้านนั้น ๆ ผู้นำจะต้องอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษา คอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำทางด้านเทคนิคแก่ผู้นำอีกทีหนึ่ง หรือผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่ม เพื่อติดต่อกันภายนอก (The Leader as External Group Representative) ผู้นำที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ จะเป็นเจ้าหน้าที่ติดต่อกองค์การภายนอกแทน ทำให้กลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม มีหน้าที่เจรจากับบุคคลภายนอกที่มาติดต่อกองค์การ

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (The Leader as Controller of Internal Relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลเรื่องต่าง ๆ ภายในกลุ่ม โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ (The Leader as Purveyor of Rewards and Punishments) บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและให้โทษแก่บุคลากรอื่น หรือมีอำนาจให้คุณให้โทษ จะกลายเป็นผู้นำที่มีอำนาจสำคัญ และกลายเป็นผู้นำในที่สุด

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The Leader as Arbitrator and Mediator) เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการทำให้ข้อขัดแย้งหายไป หรือสามารถทำให้ฝ่ายที่ขัดแย้งกันเข้าใจกันได้

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Example) เป็นบุคลากรที่ดีมีความประพฤติที่ดี หรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่า เป็นตัวอย่างที่ดีขององค์การ

10. ผู้นำในสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นที่ยอมรับของสมาชิก รักและยึดกลุ่มเป็นสรณะของตนอย่างที่สุด

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility)

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) การสร้างอุดมคติ ความเชื่อถือและความศรัทธาต่าง ๆ แก่บุคคลอื่น ตลอดจนการสร้างคุณธรรมประจำใจและขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ มักจะเป็นนักพูดและนักคิดที่สมาชิกในกลุ่มให้ความเชื่อถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดา มารดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leader as Parent Figure) ผู้นำประเภทนี้ จะวางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีความอาวุโสที่สุดในกลุ่ม และมีบุคลิกลักษณะ

นำนับถือในฐานะเป็นบิดามารดาของกลุ่ม จะเป็นสิ่งที่พึงพาทางใจแก่สมาชิกทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

#### 14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (The Leader as Scapegoat)

ผู้รับผิดชอบอาจกลายเป็นผู้นำขึ้นมาในภายหลัง สมาชิกในกลุ่มจะเห็นอกเห็นใจที่เขาเคยได้รับผิดชอบแทนกลุ่ม

Knezevic. (1984 : 17-18) ได้สรุปบทบาท หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารโรงเรียนที่สำคัญ 16 ประการ ดังนี้

1. กำหนดทิศทางการจัดการศึกษา ได้แก่ ร่วมกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้
2. โน้มน้าวบุคลากรที่อยู่ใต้บังคับบัญชาให้คล้อยตามหรือการพัฒนาในด้านต่าง ๆ
3. จัดการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
4. กำหนดโครงสร้างการบริหารและการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ในสถานศึกษา
5. จัดองค์กร โดยกำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา
6. จัดการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ให้ทันต่อการพัฒนา
7. ประสานงานทั้งภายในสถานศึกษาและประสานงานต่าง ๆ กับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ๆ
8. การสื่อสาร ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสามารถติดต่อสื่อสารได้ทุกระดับชั้น
9. ยุติข้อขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้นภายในสถานศึกษาหรือต่างสถาบัน
10. แก้ไขปัญหา ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้จักแก้ปัญหาต่างๆอย่างเป็นธรรม
11. จัดระบบงาน เป็นผู้นำในการจัดระบบงานให้เกิดการพัฒนายิ่งขึ้น
12. การจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ หลักสูตรการบริหารหลักสูตร
13. การบริหารงานบุคลากร การสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและพัฒนาบุคลากรในองค์กร

14. การบริหารทรัพยากร สามารถใช้เทคนิควิธีบริหารทรัพยากรและทรัพยากรสิ่งของและบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด

15. การติดตามประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องประเมินผลของการดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนา และแก้ไขปัญหาคือผิดพลาด

16. การจัดงานพิธี ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำด้านการจัดงานและพิธีการต่าง ๆ ทั้งในสถานศึกษาของตนและนอกสถานศึกษาเมื่อได้รับเชิญอย่างเป็นทางการ

Field, Holden and Lawlor. (2000 : 5) ได้กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ของผู้นำในสถานศึกษา ดังนี้

1. การกำหนดจุดประสงค์การทำงานที่ชัดเจนและมีแนวทางที่แน่นอน
2. วางแผน กำหนดจุดมุ่งหมายและขั้นตอนการดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม
3. จัดจำความเชี่ยวชาญ ความสามารถของบุคคลต่าง ๆ ได้
4. ประเมินผู้ร่วมงานและนักเรียนได้ตรงตามวัตถุประสงค์
5. เป็นตัวอย่างแก่ครูและสามารถทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี
6. นำผลจากการศึกษา ค้นคว้าวิจัยมาเพิ่มศักยภาพในการทำงาน
7. สามารถพัฒนาโรงเรียนได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

จากการศึกษา สรุปได้ว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่จะกระตุ้น ส่งเสริมให้การบริหารงานในสถานศึกษาประสบผลสำเร็จตามขอบข่ายภารกิจของสถานศึกษา ทั้งงานวิชาการ งานบุคลากร งานงบประมาณและการบริหารงานทั่วไป การติดต่อประสานงาน ตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

#### 4. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องอาศัยคุณลักษณะทางวิชาชีพหรือคุณลักษณะส่วนบุคคลเพื่อให้การบริหารเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา ซึ่งมีผู้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

Glickman. (1995 : 62) ได้สรุปไว้ว่า คุณลักษณะผู้นำทางวิชาการที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย 2 ด้าน ดังนี้

1. ด้านพื้นฐานความรู้ ได้แก่ โรงเรียนที่ประสบผลสำเร็จ ศิลปะการพูด ปรัชญาและความเชื่อทางการศึกษา การพัฒนาการบริหาร ทฤษฎีการเปลี่ยนแปลงและทฤษฎีหลักสูตร

2. ด้านภาระหน้าที่ ได้แก่ การอำนวยความสะดวกและการประเมินการสอน การพัฒนาผู้ร่วมงาน การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากลุ่ม การวิจัยปฏิบัติการ การคงอยู่ของบรรยากาศเชิงบวกและคณะกรรมการ โรงเรียน

อำไพ อินทรประเสริฐ (2551 ; อ้างถึงใน วนิดา วชิรศักดิ์โสภานะ. 2549 : 14-15) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ดังนี้

1. คุณสมบัติด้านวิชาการ ได้แก่ มีความรู้ในวิชาชีพ เรื่องทั่วไป ใฝ่หาความรู้ มีความรู้ ความสามารถในการบริหารและการนำ มีเทคนิคและวิธีการทำงาน มีความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์เข้ากับคนอื่นได้ดี รู้จักใช้คน และจงใจให้คนศรัทธา มีความสามารถในการคิด มีปัญญามีไหวพริบ ฉลาด ทันคน ทันเหตุการณ์ตัดสินใจและแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี

2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง รูปร่างหน้าตา ท่วงทีวาทะ อุปนิสัยใจคอ ตลอดจนอารมณ์และบทบาทที่ปรากฏแก่สายตาบุคคลอื่น บุคลิกลักษณะดี รูปร่างสมส่วน พอเหมาะแก่ตน แต่งกายถูกต้อง มีชีวิตชีวา คล่องแคล่วและวางตนเหมาะสม บุคลิกภาพด้านจิตใจ ผู้นำที่ดีจะต้องมีความเชื่อมั่น ศรัทธาผู้อื่น มีความอดทนกล้าหาญ เมตตาจิต มีวินัย มีใจเป็นธรรม นั่นคือจะต้องฟังความเชื่อทุกด้าน ไม่เป็นคนหูเบา มีอารมณ์ขัน มีใจหนักแน่นต่อสถานการณ์คำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร บุคลิกภาพด้านสังคมผู้นำที่ดี จะต้องมีความเห็นอกเห็นใจช่วยเหลือสังคมเห็นประโยชน์ส่วนร่วมเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตนและมีมนุษยสัมพันธ์ดี

3. คุณลักษณะด้านความสามารถและคุณสมบัติพิเศษ คือ มีสติปัญญาฉลาดเฉลียวแหลม ความฉลาดอาจได้มาจากการฝึกฝนการทำงาน โดยใช้วิจารณญาณและการทำงานอย่างเป็นระบบ รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน รู้จักตนเอง สามารถนำทางและจงใจผู้อื่นได้ มีความรับผิดชอบอุทิศเวลาให้แก่งานในหน้าที่ มีศรัทธาต่อผู้อื่น เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อย รับผิดชอบของการทำงานของตนกล้าเผชิญต่อเหตุการณ์และผลของการตัดสินใจ มีความเป็นธรรม เอาใจใส่ความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอต้น มีความกล้าหาญ ทั้งทางกายและทางใจ คือ มีอำนาจทางใจที่สามารถควบคุมตนเองได้ สามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้โดยไม่มีขัดแย้งกัน มีความเด็ดขาด มีความริเริ่ม สามารถในการจูงใจกลุ่ม การประสานงาน มีเทคนิคในการสร้างความสามัคคีในหน่วยงาน มีการประสานงานอย่างเป็นระบบ มีความอดทน และสามารถประเมินผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง ตัดสินใจด้วยความแม่นยำ

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2547-13) ได้จำแนกถึงคุณลักษณะของผู้บริหารที่ส่งผลสำเร็จต่อการบริหารจัดการศึกษาอย่างมืออาชีพได้ ดังนี้

1. มีความพร้อมทางด้านข้อมูลสารสนเทศ ต้องรู้ความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร โดยมีข้อมูลและสารสนเทศช่วยในการดำเนินการบริหารงานให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
2. มีความรู้ทางวิชาชีพ เช่น เทคโนโลยีสารสนเทศ กฎหมายที่เกี่ยวข้อง มีความรู้ทางการบริหาร เช่น ทฤษฎีการบริหาร การวางแผน การจัดองค์การ หลักสูตรการสอน
3. มีความรู้เท่าทัน ตอบโต้ฉับไวและต่อเนื่องกับสถานการณ์รอบด้าน เหมาะสมรวดเร็ว และเข้าใจความรู้สึกของคนรอบข้าง
4. มีทักษะด้านต่าง ๆ เช่น การสื่อสาร การกระจายอำนาจ การสมาคม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร
5. มีทักษะในการวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาและตัดสินใจ อาศัยตรรกศาสตร์
6. การควบคุมอารมณ์ ผู้บริหารต้องมีจิตใจเข้มแข็งมั่นคงในอารมณ์ไม่วันทันไหวง่ายจะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์ความรู้สึก
7. มีพฤติกรรมกล้าเสี่ยง ผู้บริหารการศึกษาเมื่ออาชีพต้องมองงานได้ทะลุปรุโปร่งรู้ระบบการทำงานอย่างดี รู้ภารกิจหน้าที่ ความรับผิดชอบทั้งตนเอง และสมาชิกในองค์กร คำนึงถึงประโยชน์ระยะยาวและเป้าหมายโดยรวม
8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ริเริ่มโครงการใหม่ๆ ทำให้สำเร็จเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด
9. มีความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่น เกี่ยวกับระดับสติปัญญา สามารถค้นหาทางเลือกได้หลากหลายเพื่อการแก้ปัญหา ให้เกียรติและสนใจในความรู้สึกของคนอื่น
10. มีความใฝ่รู้และฝึกฝนการเรียนรู้ ต้องรู้ว่าจะต้องรู้อะไร และต้องรู้ให้จริง ต้องคิดเป็น คิดได้ สามารถบูรณาการความรู้ได้ สามารถสร้างทฤษฎีและพัฒนางานวิชาการจากการปฏิบัติงานได้

สมชาย เทพแสง (2543 : 16-17) กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารมืออาชีพควรมีลักษณะดังนี้

1. Psychology ผู้บริหารต้องมีจิตวิทยาในการบริหารคนรู้นิสัยใจคอของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี
2. Personality ผู้บริหารต้องมีบุคลิกดี ตั้งแต่การเดิน การแต่งกายตลอดจนการพูดมีหลักเกณฑ์ น่าเชื่อถือ มีอริยาสัยไมตรี การวางตนให้เหมาะสมกับตำแหน่งหน้าที่

3. Pioneer ต้องเป็นผู้ริเริ่ม กล้าได้กล้าเสีย รู้จักวางแผนเชิงรุก เพื่อให้คนยอมรับศรัทธา มีความมานะอดทน เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้
4. Poster มีการประชาสัมพันธ์ เพื่อดึงเอาจุดเด่นของงานให้เป็นที่รู้จักมากขึ้น
5. Parent ผู้บริหารต้องเป็นพ่อแม่หรือผู้ปกครองที่มีพรวิหาร 4 ได้แก่ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่าย
6. Punctual ผู้บริหารต้องเป็นคนตรงเวลา เป็นแบบอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
7. Pacific สุขุมรอบคอบ ใจเย็น เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
8. Pleasure ผู้บริหารต้องมีอารมณ์ขัน แก้ไขสถานการณ์ตึงเครียดได้  
ตลอดจนทำให้การทำงานเป็นไปด้วยความสุข
9. Prudent มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ทำให้ทันสมัยตลอดเพราะการ  
คาดการณ์ ที่เกิดขึ้นล่วงหน้าได้
10. Principle การทำงานต้องยึดหลักการรวมทั้งทฤษฎีต่าง ๆ ที่อ้างอิงได้ ควร  
มีเหตุผลประกอบ
11. Perfect งานที่เกิดขึ้นต้องสมบูรณ์ที่สุด ครบถ้วน ถูกต้องมีการตรวจสอบ  
ประเมินผลงานต่อเนื่อง โดยเน้นคุณภาพของงานเป็นหลัก
12. Point งานที่ทำมีวัตถุประสงค์ชัดเจน
13. Plan งานที่ทำมีการวางแผนรอบคอบ
14. Pay มีการกระจายงานอย่างทั่วถึง และให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำผลงานดีเด่น  
เพื่อเป็นของขวัญกำลังใจให้กับบุคคลที่สร้างสรรค์ผลงานให้ก้าวหน้าเสมอ
15. Participation ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน มองเห็นความสำคัญ  
ของงาน พร้อมทั้งจะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์
16. Pundit มีความรู้เรื่องที่ทำชัดเจน สามารถปฏิบัติได้
17. Politic มีความรู้ ความเข้าใจ ด้านการเมือง การปกครอง
18. Poet มีความสามารถด้านสำนวนโวหาร
19. Perception มีความสามารถในการหยั่งรู้ คาดการณ์ตรวจสอบและ  
ทบทวนสิ่งที่คาดการณ์ไว้
20. Psycho ต้องมีจิตวิญญาณของนักบริหาร

สุรศักดิ์ ปาแส (2543 : 27-31) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ ดังนี้

1. มองกว้างไกลอย่างต่อเนื่องและพร้อมที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการบริหาร ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นผู้บริหารการศึกษามืออาชีพต้องมีทักษะที่สำคัญในการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน กำหนดนโยบายและวิธีทำงานที่ชัดเจน
2. สามารถที่จะวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและนโยบายได้อย่างเหมาะสม
3. ไวต่อการรับรู้ข่าวสารต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทั้งในสังคมภายนอกและภายในองค์กรทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งรู้จักวิเคราะห์ความน่าเชื่อถือของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับมา
4. ความสามารถในการจัดระบบการสื่อสารให้ได้ผล เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้ทั่วถึงทุกระดับขององค์กร
5. ความสามารถในการบริหารทรัพยากรบุคคล ต้องสามารถวางแผนบุคลากรสรรหา คัดเลือก กำหนดระบบการงบประมาณ ความก้าวหน้าในอาชีพ การพัฒนาทรัพยากรบุคคลและการวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรในหน่วยงาน เพื่อให้ทราบแนวคิดทัศนคติต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นและนำมาเป็นข้อมูลในการบริหารทรัพยากรบุคคล
6. คุณธรรมและจริยธรรมในการบริหาร สามารถที่จะเป็นแบบอย่างที่ดีในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้ผู้ได้บังคับบัญชาใช้เป็นแบบอย่าง ไม่ใช่ตำแหน่งหน้าที่การงานแสวงหาผลประโยชน์ให้ตนเอง ไม่ว่าจะทางตรงหรือทางอ้อม

ราชกิจจานุเบกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2550 : 296-300) ได้กำหนดสาระความรู้และสมรรถนะของผู้ประกอบวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามมาตรฐานความรู้ ดังนี้

1. หลักและกระบวนการบริหารการศึกษา ประกอบด้วย
  - 1.1 สาระความรู้ ได้แก่ หลักและทฤษฎีทางการบริหารและการบริหารการศึกษา ระบบและกระบวนการบริหารและการจัดการการศึกษายุคใหม่ การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหาร และจัดการการศึกษา กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา บริบทและแนวโน้มการจัดการการศึกษา
  - 1.2 สมรรถนะ ได้แก่ สามารถนำความรู้ความเข้าใจในหลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาไปประยุกต์ใช้ในการบริหารการศึกษา สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ และสร้างองค์ความรู้ในการบริหารจัดการการศึกษา สามารถกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมาย



ของการศึกษา สามารถจัดองค์กร โครงสร้างการบริหาร และกำหนดภารกิจของครู และบุคลากรทางการศึกษาได้เหมาะสม

## 2. นโยบายและการวางแผนการศึกษา ประกอบด้วย

2.1 สารระความรู้ ได้แก่ พื้นฐานทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีที่มีผลต่อการจัดการศึกษา ระบบและทฤษฎีการวางแผน การวิเคราะห์และการกำหนดนโยบายการศึกษาการวางแผน พัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนานโยบายการศึกษา การประเมินนโยบายการศึกษา

2.2 สมรรถนะ ได้แก่ สามารถวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อจัดทำนโยบายการศึกษา สามารถกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงานและประเมินคุณภาพการจัดการศึกษา สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ที่มุ่งให้เกิดผลดี คุ่มค่าต่อการศึกษาสังคมและสิ่งแวดล้อม สามารถนำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาไปปฏิบัติ สามารถติดตาม ประเมินและรายงานผลการดำเนินงาน

## 3. การบริหารด้านวิชาการ ประกอบด้วย

3.1 สารระความรู้ ได้แก่ การบริหารจัดการเรียนรู้ที่ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ หลักการและรูปแบบการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น หลักและแนวคิดเกี่ยวกับการนิเทศ

กลยุทธ์การนิเทศการศึกษา การวางแผนและการประเมินผลการนิเทศการศึกษา ระเบียบวิธีวิจัยทางการศึกษา หลักการและเทคนิคการวัดและประเมินผลทางการศึกษา สถิติและคอมพิวเตอร์เพื่อการวิจัย

3.2 สมรรถนะ ได้แก่ สามารถบริหารจัดการการเรียนรู้ สามารถพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา สามารถนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา สามารถส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนรู้

## 4. การบริหารด้านธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ ประกอบด้วย

4.1 สารระความรู้ ได้แก่ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับงานธุรการ การเงิน พัสดุ และอาคารสถานที่ การจัดวางระบบควบคุมภายใน เทคนิคการบริหารจัดการสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษา

4.2 สมรรถนะ ได้แก่ สามารถจัดระบบงานสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถบริหารจัดการงบประมาณอย่างถูกต้องและเป็นระบบ สามารถวางระบบ

การบริหารและจัดการทรัพยากรภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพเพื่อส่งเสริมการจัดการเรียนรู้

#### 5. การบริหารงานบุคคล ประกอบด้วย

5.1 สาระความรู้ ได้แก่ หลักการบริหารงานบุคคล

5.2 สมรรถนะ ได้แก่ สามารถสรรหาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพเข้ามาปฏิบัติงานสามารถจัดบุคลากรให้เหมาะสมกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ สามารถพัฒนาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเสริมสร้างขวัญและกำลังใจสำหรับครูและบุคลากรในสถานศึกษา สามารถให้คำปรึกษาและแก้ไขปัญหาการทำงานให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา

#### 6. การบริหารกิจการนักเรียน ประกอบด้วย

6.1 สาระความรู้ ได้แก่ คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ระบบการดูแลช่วยเหลือผู้เรียน การจัดกิจกรรมส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียน

6.2 สมรรถนะ ได้แก่ สามารถบริหารจัดการให้เกิดกิจกรรมการพัฒนาผู้เรียนสามารถบริหารจัดการให้เกิดงานบริการผู้เรียน สามารถส่งเสริมการจัดกิจกรรมพิเศษเพื่อพัฒนาศักยภาพผู้เรียนในด้านต่าง ๆ สามารถส่งเสริมวินัย คุณธรรม จริยธรรมและความสามัคคีในหมู่คณะ

#### 7. การประกันคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย

7.1 สาระความรู้ ได้แก่ หลักการและกระบวนการในการประกันคุณภาพการศึกษาขององค์ประกอบของการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรฐานการศึกษา การประกันคุณภาพภายในและภายนอก บทบาทของผู้บริหารในการประกันคุณภาพการศึกษา

7.2 สมรรถนะ ได้แก่ สามารถจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา สามารถประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา สามารถจัดทำรายงานผลการประเมินตนเองของสถานศึกษา เพื่อรองรับการประเมินภายนอก

#### 8. การบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ ประกอบด้วย

8.1 สาระความรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการบริหารจัดการ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อจัดการเรียนรู้

8.2 สมรรถนะ ได้แก่ สามารถใช้และบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาและการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม สามารถประเมินการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

เพื่อนำมาปรับปรุงการบริหารจัดการ สามารถส่งเสริม สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ  
เพื่อการศึกษา

9. การบริหารการประชาสัมพันธ์และความสัมพันธ์ชุมชน ประกอบด้วย

9.1 สารระความรู้ ได้แก่ หลักการประชาสัมพันธ์ การสร้างความสัมพันธ์  
กับชุมชน

9.2 สมรรถนะ ได้แก่ สามารถบริหารจัดการข้อมูลข่าวสารไปสู่ผู้เรียน  
ครูและบุคลากรในสถานศึกษา สามารถเผยแพร่ข้อมูล ข่าวสารและกิจกรรมของสถานศึกษา  
ไปสู่ชุมชนสามารถใช้ยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมในการประชาสัมพันธ์ สามารถสร้างกิจกรรม  
เพื่อพัฒนาความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน โดยมีเป้าหมายในการเข้าไปช่วยเหลือชุมชน และเปิด  
โอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม สามารถระดมทรัพยากรและภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อส่งเสริม  
การจัดการศึกษา

10. คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย

10.1 สารระความรู้ ได้แก่ คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร  
จรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา การพัฒนาจริยธรรมผู้บริหารให้ปฏิบัติตนใน  
กรอบคุณธรรม การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี

10.2 สมรรถนะ ได้แก่ เป็นผู้นำเชิงคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตน  
เป็นแบบอย่างที่ดี ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา ส่งเสริมและ  
พัฒนาให้ผู้ร่วมงาน มีคุณธรรมและจริยธรรมที่เหมาะสม

จากการศึกษา สรุปได้ว่า การบริหารงานในสถานศึกษาจะสำเร็จได้ด้วยดีต้องมี  
ผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถมีทักษะในการปฏิบัติงานทั้งด้านนโยบาย การวางแผนและ  
การนำแผนสู่การปฏิบัติ สามารถสื่อสาร ประชาสัมพันธ์สร้างความร่วมมือได้ดี เป็นผู้  
มีคุณธรรม จริยธรรม เป็นที่น่าเชื่อถือ สรรพคุณของผู้ได้บังคับบัญชาและผู้อื่น

## ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ

1.1 ความหมาย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 17) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการ  
อิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด

รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

Hornby, Cowle and Lewis. (1993 : 708) ระบุในพจนานุกรม Oxford Advanced Learner's Dictionary of Current English ภาวะผู้นำหมายถึง ความเป็นผู้นำความสามารถในการนำและกลุ่มของผู้นำ Hollander. (1978 : 1-4) ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของบุคคลที่เป็นผู้นำ มิใช่ตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ กระบวนการภาวะผู้นำมีตัวผู้นำเป็นส่วนสำคัญและเป็นศูนย์กลางของกระบวนการ แต่ผู้ตามก็อาจใช้อิทธิพลต่อผู้นำได้เช่นกัน

Yukl. (1998 : 2) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการที่สำคัญ ดังนี้

1. กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์การหรือกระบวนการใช้อิทธิพล
2. กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
3. กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม
4. กระบวนการรักษาสภาพและวัฒนธรรมของกลุ่ม

ไพโรจน์ พรหมมีเนตร (2552 : 15) สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง ความสามารถหรือคุณลักษณะพิเศษหรือบทบาทของบุคคลที่แสดงออกในการโน้มน้าว ชักจูงเปลี่ยนแปลงการกระทำของผู้อื่นในกลุ่มให้ยอมทำงาน ปฏิบัติตาม รวมถึงช่วยกันทำงานอย่างเต็มใจเพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยบุคคลที่ใช้ภาวะผู้นำจะเป็นผู้บริหารองค์กรหรือไม่ก็ตาม

ศรุตพิงศ์ ภูวชรัวรานนท์ (2555 : 17) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่สร้างงานและมุ่งงานเชิงสังคม มุ่งสิ่งที่มีคุณค่า เน้นความคิดและพฤติกรรมที่จำเป็นของภาวะผู้นำเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ได้รับอิทธิพลทางวัฒนธรรม

จากการศึกษา สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อสนับสนุน ส่งเสริมหรือผลักดันให้บุคคล กลุ่มคนมีความเต็มใจ กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ

## 1.2 ความสำคัญ

การบริหารสถานศึกษา จะประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายของการพัฒนาได้จะต้องอาศัยความมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สามารถส่งเสริม สนับสนุน

ขับเคลื่อนให้มีความร่วมมือในการพัฒนาการศึกษา วิโรจน์ สารรัตน์ (2545 : 38) ได้กล่าวไว้ว่า โรงเรียนที่มีประสิทธิผลประสบความสำเร็จได้ จะต้องอาศัยหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเป็นแนวทางในการพัฒนา ต้องอาศัยความทุ่มเท พยายามในทุกด้านจากบุคคลที่เกี่ยวข้อง ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีเป้าหมายชัดเจน ทำทหาย ทรัพยากรเพียงพอและมีคุณภาพ ที่สำคัญต้องอาศัยภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและภาวะผู้นำของคณะครู รวมทั้งบรรยากาศแห่งการยอมรับนับถือและไว้วางใจซึ่งกันและกัน วรณวิษา ไชยลาแสง (2551 : 15) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญและความจำเป็นสำหรับผู้บริหารทุกระดับ ซึ่งจะต้องปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น โดยเพื่อนร่วมงานมีความเต็มใจ พึงพอใจและในขณะเดียวกันก็ได้ผลงานที่มีความถูกต้อง นำความสำเร็จ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาสู่โรงเรียน

ชูกิจ ผลทิพย์ (2555 : 16-17) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำจะช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้เป็นไปด้วยดี ดังนี้

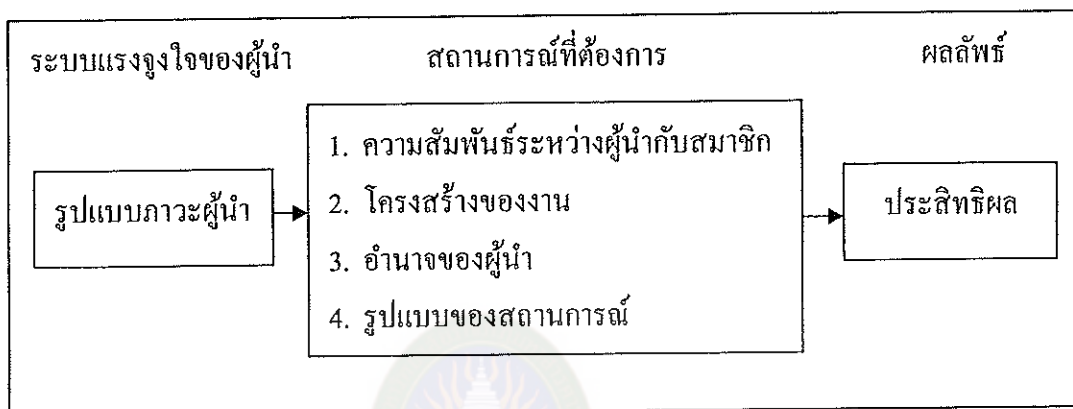
1. ช่วยให้ผู้บุคลากรขององค์กรได้รับการประสานงานและแนะนำการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนด
2. ช่วยรักษาสภาพขององค์กรให้มีความมั่นคง โดยการปรับเปลี่ยนตัวตามเงื่อนไขการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม
3. ช่วยประสานงานด้านต่าง ๆ ขององค์กรให้ดำเนินการได้ตามลักษณะพลวัตภายในองค์กร โดยเฉพาะช่วงที่องค์กรอยู่ระหว่างการเปลี่ยนแปลง ช่วยแก้ไขความขัดแย้งระหว่างส่วนต่าง ๆ
4. ช่วยให้ผู้บุคลากรบรรลุถึงความต้องการต่าง ๆ ทั้งในด้านความพึงพอใจและเป้าหมาย โดยจะเป็นผู้ชักชวนจูงใจให้ผู้ร่วมงานมีความยินดี ที่จะร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

จากการศึกษา สรุปได้ว่า ผู้นำในแต่ละองค์กรมีความสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ผู้นำเป็นตัวกลางการพัฒนาให้เกิดความคล่องตัวทั้งด้านคน งาน วัสดุอุปกรณ์และบรรยากาศในการทำงาน

## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ศิริพงษ์ เสาภายน (2551 : 133-142) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership) ที่เป็นที่ยอมรับ 2 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory) ได้เสนอว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จสูงจะต้องใช้แบบแผนของความเป็นผู้นำที่ขึ้นอยู่กับระบบแรงจูงใจและความสามารถที่ผู้นำจะควบคุมและมีอิทธิพลต่อสถานการณ์ จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบของสถานการณ์ 3 ประการ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน และ อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ ปรากฏดังแผนภาพที่ 3



แผนภาพที่ 3 ตัวแปรสำคัญตามทฤษฎีสถานการณ์ของฟิดเลอร์  
ที่มา : ศิริพงษ์ เสาภายน (2551 : 134)

จากแผนภาพที่ 3 รูปแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ได้พัฒนาเทคนิคในการจัดรูปแบบของภาวะผู้นำโดยใช้สเกลให้ระดับคะแนนจากความพอใจน้อยที่สุดของผู้ร่วมงาน (Least Preferred Coworker : LPC) สถานการณ์ที่ต้องการ (Situational Favorableness) มีองค์ประกอบของสถานการณ์ 3 ประเด็น คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader-member Relations) หมายถึง คุณภาพของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและกลุ่ม อัตราความเชื่อมั่น ความไวใจและความนิยมยกย่องในตัวผู้นำ ถ้าลูกน้องให้ความเคารพนับถือ การประสานงานจะประสบความสำเร็จได้ดีขึ้น แต่ถ้าลูกน้องไม่มีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ความสำเร็จของงานจะขึ้นอยู่กับแรงจูงใจอื่น ๆ เช่น การให้รางวัล

2. โครงสร้างของงาน (Task structure) หมายถึง ธรรมชาติของงานที่ลูกน้องจะต้องปฏิบัติว่าเป็นงานที่จะต้องปฏิบัติเป็นประจำ (มีโครงสร้าง) คือ งานที่สามารถอธิบายเป้าหมายได้ชัดเจน แนวทางที่ทำได้หลากหลาย อธิบายการตัดสินใจได้ชัดเจน

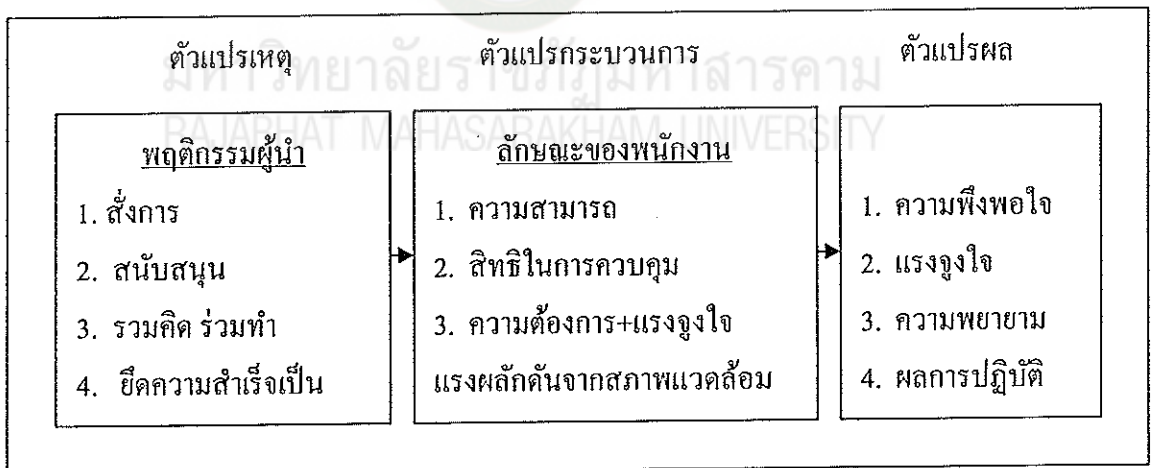
ผลการทำงานกำหนดไว้อย่างชัดเจน หรือเป็นงานที่มีความซับซ้อน (ไม่มีโครงสร้าง)

3. อำนาจในตำแหน่งของผู้เ้า (Position Power) การอธิบายความสามารถของผู้เ้าที่ทำให้ลูกน้องปฏิบัติงาน เช่น กฎหมาย การให้รางวัล อำนาจบังคับ การเลื่อนระดับตำแหน่ง เป็นต้น

4. รูปแบบของสภาพการณ์ (Contingency Model) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้เ้าและสมาชิก โครงสร้างงานและอำนาจในตำแหน่ง เป็นองค์ประกอบที่ผู้เ้าได้รับความชื่นชม ยกย่อง โดยยึดความนิยมยกย่องเกณฑ์ในการจัดลำดับความสำคัญของภาวะผู้เ้า

2. ทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path - goal Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้เ้าที่ประสบความสำเร็จ โดยใช้วิถีทางสู่เป้าหมาย มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวังภาวะจูงใจ และเน้นที่ผู้เ้าที่ส่งผลต่อเป้าหมายของพนักงานที่จะบรรลุเป้าหมายรางวัลจะมีความเกี่ยวข้องที่จะนำไปสู่เป้าหมายและความสำคัญของเป้าหมาย เกิดจากแนวคิดของ Evans, House and Colleagues. (2001) ต้องการอธิบายผลของพฤติกรรมผู้เ้าที่มีต่อพนักงานในด้านแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายามและการปฏิบัติที่เป็นไปตามปัจจัยทางสถานการณ์ของพนักงานและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน รูปแบบของ House ปรากฏดังแผนภาพที่ 4



แผนภาพที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย

ที่มา : Lunenburg, Fred and Allan. (1996 ; อ้างถึงใน ศิริพงษ์ เสาภายน. 2551 : 139)

จากแผนภาพที่ 4 สามารถอธิบายลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมายได้ ดังนี้

1. ตัวแปรเหตุ พฤติกรรมผู้นำแบ่งเป็น 4 ประการ คือ

1.1 ภาวะผู้นำแบบสั่งการอย่างเดียว (Directive Leadership) กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานให้ลูกน้องปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่ตั้งไว้และให้ความร่วมมือในการทำงานอธิบายบทบาทของตนเองในฐานะผู้นำกลุ่ม

1.2 ภาวะผู้นำแบบให้การสนับสนุน (Supportive Leadership) เป็นลักษณะผู้นำที่ให้ความเป็นมิตร ช่วยเหลือ เอาใจใส่ต่อความต้องการ สถานภาพและเข้ากับลูกน้องได้ดี ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติต่อลูกน้องเท่าเทียมกัน บรรยากาศสบาย ๆ และสนุกสนาน

1.3 ภาวะผู้นำแบบร่วมคิดร่วมทำ (Participative Leadership) เป็นลักษณะภาวะผู้นำที่เป็นที่ปรึกษาของลูกน้อง ยอมรับความคิดเห็นและพยายามใช้ความคิดของลูกน้องมาใช้ในการตัดสินใจ

1.4 ภาวะผู้นำที่ยึดความสำเร็จของงานเป็นหลัก (Achievement - oriented Leadership) กำหนดเป้าหมายไว้ท้าทายลูกน้อง โดยย้ำให้ผลงานเป็นเลิศและแสดงให้ลูกน้องมั่นใจในความสามารถที่จะปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐาน

2. ตัวแปรด้านกระบวนการ เป็นองค์ประกอบด้านสถานการณ์ที่เกี่ยวกับลักษณะของพนักงานและแรงผลักดันจากสภาพแวดล้อม

2.1 ลักษณะของพนักงาน ประกอบด้วยปัจจัย 3 ด้าน ดังนี้

2.1.1 ความสามารถ (Ability) คุณลักษณะที่สำคัญของลูกน้องในการรับรู้ความสามารถที่จะปฏิบัติงาน

2.1.2 สิทธิในการควบคุม (Locus of Control) เป็นอัตราที่บุคคลแต่ละคนมองเห็นสภาพแวดล้อมส่งผลอย่างเป็นระบบต่อพฤติกรรมของเขา เชื่อว่า ผลงานที่ออกมาเป็นสิ่งที่มาจากพฤติกรรมของเขาเอง แต่ถ้าเป็นสิทธิการควบคุมภายนอกผลที่ออกมาจะขึ้นอยู่กับโชคหรือโอกาส

2.1.3 ความต้องการและแรงจูงใจ (Needs and Motives) เป็นคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของลูกน้องอาจมีอิทธิพลต่อการรับรู้และความพึงพอใจตามรูปแบบของภาวะผู้นำ เช่น ลูกน้องที่มีความต้องการสูงที่จะได้รับการยกย่อง ควรพอใจผู้นำที่ควรให้การสนับสนุนช่วยเหลือ ส่วนลูกน้องที่ต้องการความปลอดภัย จะพอใจผู้นำที่สั่งการมากกว่า



2.2 แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อม (Environment Forces) พฤติกรรมภาวะผู้นำจะต้องได้รับการจูงใจที่จะทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจตามสถานการณ์ทำให้การปฏิบัติงานสัมฤทธิ์ผลและการจัดสภาพแวดล้อมให้กับลูกน้อง มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

2.2.1 ลักษณะงาน (Tasks) ผู้นำที่คอยช่วยเหลือและร่วมคิด ร่วมทำ จะทำให้ลูกน้องมีความพึงพอใจสูงกับลักษณะงานที่มีโครงสร้าง ส่วนงานที่เป็นประจำและไม่มีการเปลี่ยนแนวทางลูกน้องจะมีความพึงพอใจกับผู้นำแบบสั่งการ กับงานที่ไม่มีโครงสร้าง เนื่องจากพฤติกรรมการสั่งการจะช่วยให้ลูกน้องเข้าใจลักษณะงานที่ขาดความชัดเจน

2.2.2 กลุ่มงาน (Work Group) ลักษณะงานที่ต้องทำเป็นกลุ่มอาจจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำรูปแบบที่ชัดเจน เป้าหมายและวิถีทางที่นำไปสู่เป้าหมายได้ถูกกำหนดขึ้น จากการทำงานร่วมกันของกลุ่ม

2.2.3 ระบบการบังคับบัญชา (Formal Authority System) แรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมประการสุดท้าย คือ ความเข้มงวดเรื่องของกฎ กติกา นโยบาย แนวปฏิบัติในการทำงาน สถานการณ์ที่ทำให้เกิดความเครียดสูง สถานการณ์ที่ไม่คงที่แน่นอน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 342-436) ได้กล่าวถึง ทฤษฎีคุณลักษณะปรุ่งแต่งกับภาวะผู้นำใหม่ (Attribution Theory and The New Leadership) ไว้ 3 ทฤษฎีได้แก่ ทฤษฎีผู้นำโดยเสนาหา ทฤษฎีผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและทฤษฎีผู้นำเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้นำโดยเสนาหาของเฮาส์ (House's Theory of Charismatic Leadership) ผู้นำโดยเสนาหา คือ บุคคลที่มีความสามารถพิเศษในการทำให้เกิดผลงาน (Outcome) ที่สูงกว่าผลงานปกติที่ควรจะเป็น เกิดจากความร่วมมือเป็นพิเศษจากผู้ตาม โดยเชื่อว่า ความคิดของผู้นำ คือ สิ่งที่ถูกต้อง จึงทำให้ยอมรับผู้นำ โดยปราศจากข้อสงสัย พร้อมทั้งจะเชื่อฟังอย่างเต็มใจ มีความรัก ผูกพันต่อผู้นำ มีความรู้สึกร่วมต่อภารกิจของกลุ่มหรือองค์กร เชื่อว่า ตนเองสามารถปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จ มีพฤติกรรมที่ผู้ตามแสดงออกต่อผู้นำ 9 ประการ คือ

- 1.1 แสดงความมั่นใจว่าความคิดของผู้นำคือสิ่งที่ถูกต้อง
- 1.2 มีความเชื่อคล้ายผู้นำ
- 1.3 แสดงการยอมรับผู้นำโดยปราศจากข้อสงสัย
- 1.4 แสดงการให้ความรักความพึงพอใจต่อผู้นำ
- 1.5 เคารพเชื่อฟัง และปฏิบัติตามคำสั่งของผู้บังคับบัญชา

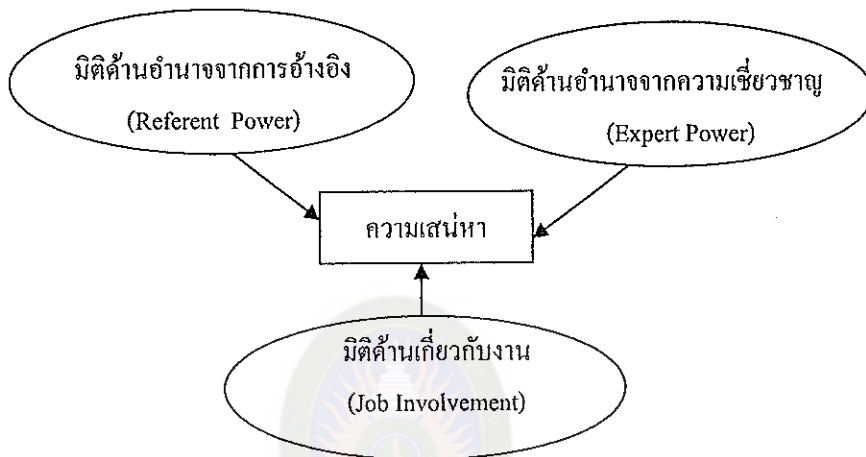
1.6 เอาแบบอย่างผู้นำ

1.7 มีความรู้สึกรวมทางอารมณ์ต่อภารกิจร่วมกับผู้นำ

1.8 พยายามยกระดับเป้าหมายของกลุ่มหรือขององค์กรให้สูงขึ้น

1.9 มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือขององค์กร

จากตัวบ่งชี้ 9 ประการ Halpert. (1998) ได้ใช้หลักวิชาสถิติเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) จัดรวมเข้าเป็น 3 กลุ่ม ปรากฏดังแผนภาพที่ 5



แผนภาพที่ 5 มิติความเสน่ห์หาของฮัลเพิร์ต (Halpert's Dimensions of Charisma)

ที่มา : Dubrin. (1998 ; อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 343)

จากแผนภาพที่ 5 มิติที่ 1 เป็นผลมาจากการใช้อำนาจอ้างอิง (Referent Power) การใช้อิทธิพลของผู้นำต่อผู้ตามที่มาจากคุณลักษณะนิสัย (Traits) และคุณสมบัติของผู้นำ (Characteristics) ได้แก่ ตัวบ่งชี้ข้อ 2,4,6 มิติที่ 2 มิติอำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert Power) ผู้นำมีความรู้ ความเชี่ยวชาญเฉพาะ มีทักษะหรือความสามารถพิเศษ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ข้อ 1,3,5 มิติที่ 3 มิติด้านเกี่ยวกับงาน (Job Involvement) ผู้ตามมีความรู้สึกรวมทางอารมณ์ต่อพันธกิจกับผู้นำให้ความร่วมมือและมั่นใจในความสามารถของตนในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

2. ทฤษฎีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของเบส (Bass's Theory of Transformational Leadership) Bass. (1995) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ แบ่งออกเป็น 2 แบบ โดยให้ทัศนะว่า 1) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) ใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการยินยอมปฏิบัติตาม และ 2) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

(Transformational Leaders) ให้นิยามในแง่ผลของผู้นำที่กระทบต่อผู้ตาม ได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกชื่นชม ให้ความจงรักภักดีและความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงานได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ ผู้นำเปลี่ยนแปลงและจูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีการ ดังนี้

2.1 ทำให้ผู้ตามเกิดความตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น

2.2 โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดผลประโยชน์ของตนเองมาเป็น การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

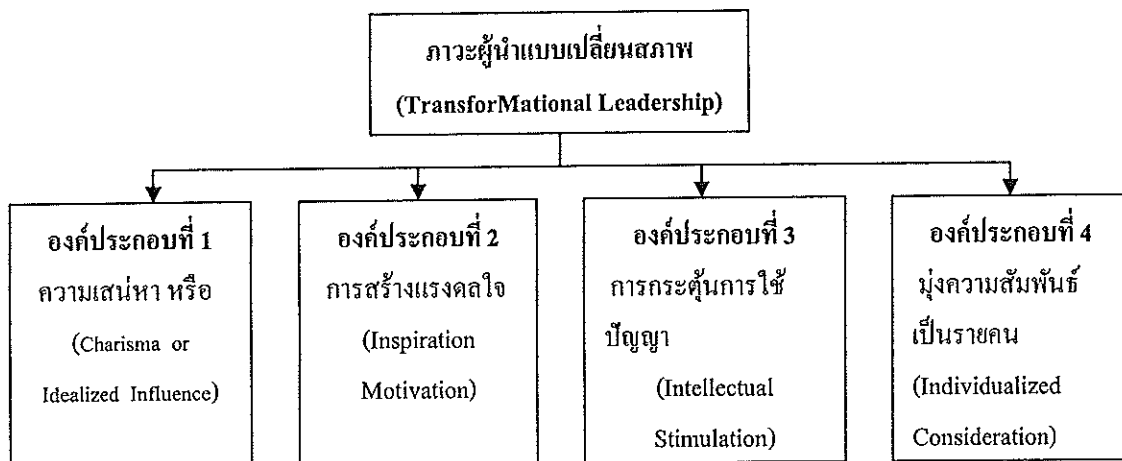
2.3 กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงกว่าเดิม (Higher Order Needs)

พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders and Transformational Leaders) ปรากฏดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

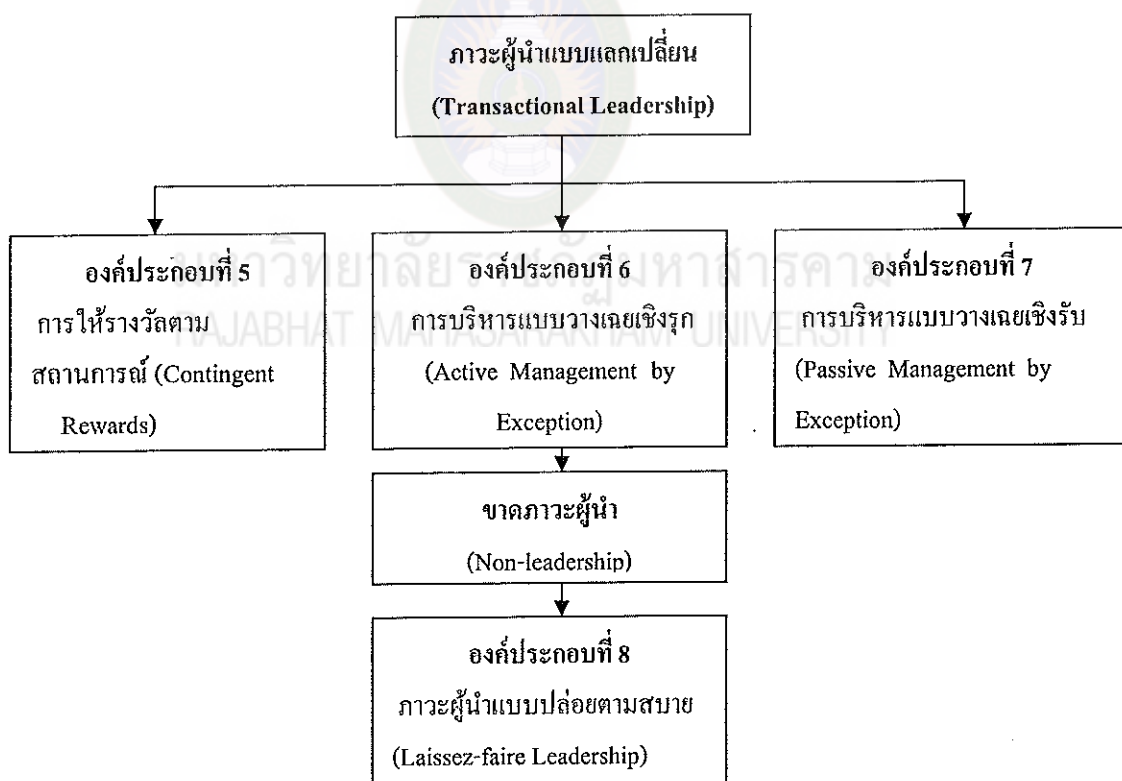
พฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ	พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
1. ใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized Influence)	1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Rewards)
2. มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration)	2. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception)
3. การจูงใจด้านแรงดลใจ (Inspirational Motivation)	3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception)
4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)	4. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership)

รูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีองค์ประกอบ 8 องค์ประกอบ ปรากฏดังแผนภาพที่ 6-7



แผนภาพที่ 6 รูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

ที่มา : Northouse. (2001 ; อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 372)



แผนภาพที่ 7 รูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

ที่มา : Northouse. (2001 ; อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 372)

จากแผนภาพที่ 6-7 รูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สรุปภาวะผู้นำในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ความเสน่ห์ หรือ อิทธิพลเชิงอุดมการณ์(Charisma or Idealized Influence) ผู้นำแสดงออกด้วยแบบอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็นและเกิดการเลียนแบบ ผู้นำมีมาตรฐานทางศีลธรรม จริยธรรมสูงเป็นที่ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงคลใจ (Inspiration Motivation) การสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงคลใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำประโยชน์เฉพาะตน

องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) การกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมสร้างความรู้สึกรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้ผู้ตามหาทางออกหรือวิธีแก้ไขปัญหาๆ ด้วยตนเอง

องค์ประกอบที่ 4 มุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration) เน้นความสำคัญของการสร้างบรรยากาศของการทำงานที่ดี ใส่ใจ รับผิดชอบต่อสนอง ต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำคอยเป็นที่ปรึกษา ที่ปรึกษา แนะนำช่วยเหลือให้พัฒนาระดับความต้องการของผู้ตามสู่ระดับที่สูงขึ้น

องค์ประกอบที่ 5 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Rewards) เป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยถ้าหากผู้ตามใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้น ก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนตอบแทน

องค์ประกอบที่ 6 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) เป็นวิธีการทำงานแบบเดิมและปล่อยให้ไปไปตามสถานการณ์เดิมครบทำวิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล แต่เข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น หรือทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้บริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Form) จะแสดงออกทางพฤติกรรมเข้าไปกำกับตรวจสอบลูกน้องอย่างใกล้ชิด ว่าได้ทำผิดหรือฝ่าฝืนระเบียบ กฎเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่หากตรวจสอบพบ ผู้นำก็จะใช้มาตรการเข้าไปแก้ไขโดยทันที

องค์ประกอบที่ 7 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสถานภาพเดิมครบทำที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อ มีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้น หรือทำงานต่ำ

กว่ามาตรฐานโดยผู้บริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Form) มีลักษณะคล้ายจับผิด คำหึง โทษ ซึ่งมีผลร้ายต่อแรงจูงใจของผู้ตามยิ่งกว่าแบบเชิงรุก

องค์ประกอบที่ 8 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) หรือผู้บริหารแบบขาดภาวะผู้นำ (Non-leadership) เป็นการแสดงพฤติกรรมเหมือนกับไม่มีผู้นำ ด้วยการปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นและคงอยู่ตามยถากรรมมากกว่า ไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงาน เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดเกิดขึ้นก็จะวางเฉยไม่สนใจแต่พยายามเอาตัวรอด ไม่ตัดสินใจ ไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับ ไม่สนใจหรือให้แรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เหมือนกับขาดภาวะผู้นำ

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ผู้นำกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Leader and Strategic Management) ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารองค์กรในทุกขั้นตอนที่สำคัญ ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังนี้

3.1 ขั้นวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ได้แก่ การพิจารณาวิสัยทัศน์ ภารกิจขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม เลือกลงกลยุทธ์

3.2 ขั้นนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation) ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน การวางแผนปฏิบัติการ การสนับสนุนกลยุทธ์ด้วยโครงสร้าง วัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการทำงาน

3.3 ขั้นควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control and Evaluation) ได้แก่ การตรวจสอบผลการดำเนินงาน การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ

องค์ประกอบและบทบาทสำคัญของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรมีลักษณะที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและแบบของผู้นำ สิ่งที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรและบทบาทของผู้นำประกอบด้วย

1. แรงกดดันเชิงกลยุทธ์ (Strategic Forces) มีแรงกดดันอยู่ 6 ประการ ได้แก่ 1) วัฒนธรรม คือ สมมุติฐานและความเชื่อต่างๆ ที่สมาชิกขององค์กรยึดถือร่วมกัน 2) โครงสร้าง คือ การออกแบบองค์ประกอบต่างๆ ที่เป็นส่วนสำคัญขององค์กร เช่น ระดับศูนย์รวมอำนาจ (Centralization) ความเป็นระบบแบบทางการ (Formalization) การบูรณาการ (Integration) และขอบเขตการควบคุม (Span of Control) 3) สภาพแวดล้อม คือ การเปลี่ยนแปลงภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร 4) เทคโนโลยี คือ ปัจจัยที่อยู่ในกระบวนการแปรสภาพให้ตัวป้อนกลายเป็นผลผลิต 5) ผู้นำ ประกอบด้วยผู้บริหารระดับสูง และระดับส่วนงานต่าง ๆ ที่เข้าไปรับผิดชอบดูแลการดำเนินงาน และ 6) กลยุทธ์ องค์กรจะต้องคำนึงถึง

ส่วนงานต่าง ๆ ที่เข้าไปรับผิดชอบดูแลการดำเนินงาน และ 6) กลยุทธ์ องค์กรจะต้องคำนึงถึงความสมดุลและความเหมาะสมสอดคล้องระหว่างปัจจัยต่างๆ ที่ช่วยให้องค์กรบรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพสูง

2. บทบาทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Role of Strategic Leaders) ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้รับผิดชอบในการสร้างและเปลี่ยนแปลงปัจจัยที่เป็นแรงกดดันและการจูงใจให้พนักงานนำการตัดสินใจของตนลงสู่การปฏิบัติ

3. ปัจจัยที่กำกับควบคุมต่อบทบาทของผู้นำ (Moderating Factors of The Role of Strategic Leaders) การแสดงบทบาทของผู้นำแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ ได้แก่ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อม กฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กร ขนาดและโครงสร้างขององค์กร เป็นต้น

จากการศึกษา สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โดยพิจารณาให้เป็นไปตามสถานการณ์และการเปลี่ยนแปลงของแต่ละบริบทหรือสภาพแวดล้อมที่แตกต่างกันไป เพื่อส่งเสริม ผลักดันให้เกิดการปรับพฤติกรรมการพัฒนาในสถานศึกษา ทั้งด้านการใช้กฎระเบียบข้อบังคับ ความร่วมมือ การเสริมแรงให้กำลังใจ หรือตามแบบที่เหมาะสม

## รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ

#### 1.1 ความหมายของรูปแบบ

ดิเรก วรรณเสียร (2545 : 49) ได้สรุปว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายหรือแสดงให้เห็นองค์ประกอบสำคัญ ๆ ของเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้เข้าใจง่ายขึ้นเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป บุญชม ศรีสะอาด (2547 : 41) กล่าวไว้ว่า รูปแบบ (Model) หมายถึง โครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ผู้วิจัยสามารถใช้รูปแบบอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ที่มีในปรากฏการณ์ธรรมชาติหรือในระบบต่าง ๆ อธิบายลำดับขั้นตอนขององค์ประกอบหรือกิจกรรมในระบบ ไพรัช ติดย์ผาด (2554 : 30) ได้สรุปว่า รูปแบบหมายถึง สิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เป็นวิธีการถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจและจินตนาการของบุคคลที่มีต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใด ๆ ให้ปรากฏโดยใช้การสื่อสารในลักษณะต่าง ๆ เช่น ภาพวาด ภาพเหมือน แผนภูมิ แผนผัง

ต่อเนื่อง หรือสมการคณิตศาสตร์ให้สามารถเข้าใจได้ง่าย และสามารถเสนอเรื่องราวหรือประเด็นต่าง ๆ ได้อย่างกระชับ

Willer. (1986 : 15) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เราเข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น เป็นการสร้างความคิดรวบยอดของชุดปรากฏการณ์ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยามความสัมพันธ์ของเสนอแนะของระบบที่เกี่ยวข้อง Daft. (1994 : 20) ได้กล่าวไว้ว่า รูปแบบหมายถึง ตัวแทนอย่างง่าย ๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมืออธิบายมิติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญ ๆ บางมิติขององค์กร

จากการศึกษา สรุปได้ว่า รูปแบบ (Model) หมายถึง โครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ที่ได้รับการพัฒนาขึ้น เพื่อให้แสดงให้เห็นองค์ประกอบสำคัญ ๆ ของสิ่งใด สิ่งหนึ่ง สำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานตามขั้นตอนที่กำหนด

## 1.2 องค์ประกอบ

สมาน อัสวภูมิ (2549 : 13-15) กล่าวถึง องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารว่า มีอยู่สองส่วน ได้แก่ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ และกลไกของรูปแบบซึ่งเป็นตัวจักรในการทำหน้าที่ของรูปแบบเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ โดยมีบริบทเป็นเงื่อนไข องค์ประกอบของรูปแบบบริหารควรครอบคลุมลักษณะสำคัญของการบริหารในประเด็นต่อไปนี้

1. องค์ประกอบบริหารควรมีกลไกตัดสินใจในการบริหาร หมายถึง ระบบข้อมูลเพื่อการตัดสินใจ ระบบและรูปแบบการตัดสินใจในการบริหารงานในองค์การ
2. องค์ประกอบบริหารควรมีกลไกการบริหารภายใน หมายถึง ระบบงานและระบบคนในองค์การ การไหลเวียนของงาน ขอบเขต อำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ของหน่วยงานย่อยในองค์การ และกระบวนการบริหารงานทั้งในระบบองค์การและหน่วยงานย่อยในองค์การ
3. องค์ประกอบบริหารควรมีกลไกการบริหารความสัมพันธ์ภายนอก หมายถึง ระบบงานอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงาน กำหนดขอบเขตหน่วยงานและบุคคลภายนอกที่เกี่ยวข้อง กำหนดกระบวนการและวิธีการดำเนินงานความสัมพันธ์กับหน่วยงานและบุคคลภายนอก

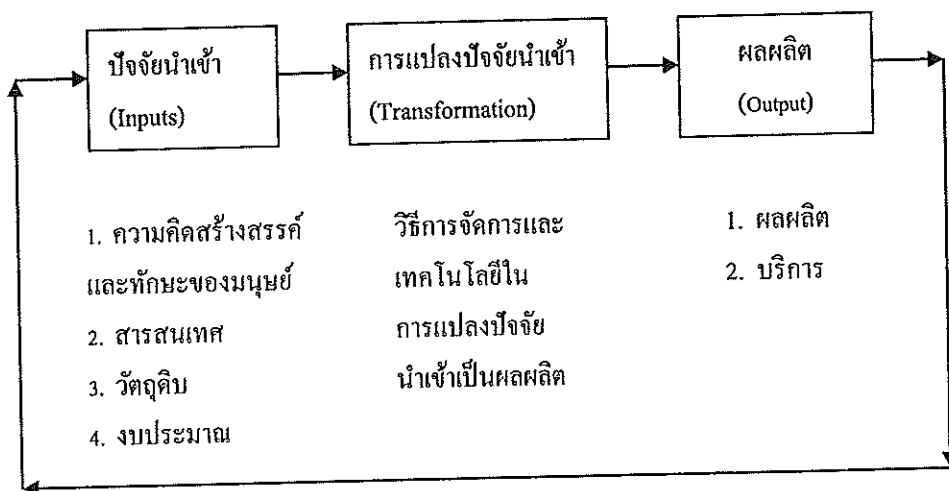


4. องค์ประกอบบริหารควรมีกลไกการบริหาร การตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์การและการปรับปรุงแก้ไข ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น

5. องค์ประกอบบริหารควรมีกลไกการบำรุง และพัฒนาทรัพยากรขององค์การ โดยเฉพาะทรัพยากรทางเทคโนโลยีและทรัพยากรบุคคล

Bush. (1986 : 19) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบขององค์กรทางการศึกษา 4 ประการ คือ 1. เป้าหมาย 2. โครงสร้างองค์กร 3. สภาพแวดล้อมและ 4. ภาวะผู้นำ ส่วน Gibson, Ivacevich, and Donnelly. (1997 : 20-21) ได้สรุปองค์ประกอบของรูปแบบไว้ 2 องค์ประกอบ คือ 1. สถาบัน (Institution) เป็นระบบของสังคมที่กำหนดแนวปฏิบัติไว้และนำมาใช้อย่างสม่ำเสมอ หน่วยงานย่อยแบ่งออกเป็นบทบาท (Role) จะเกี่ยวข้องกับบุคลิกภาพของบุคคล เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมในหน่วยงานและความคาดหวัง (Expectation) เป็นเป้าหมายการบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ 2. บุคคล (Individual) มีองค์ประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบัน 2 ประการ คือบุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ การวางตัว การสวมบทบาท และความต้องการ (Need Disposition) เป็นความคาดหวังบนพื้นฐานของการแสดงออก

Bardo and Hartman. (1982 : 15) ได้กล่าวถึง การที่จะระบุว่า รูปแบบหนึ่งจะต้องประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใด จึงจะเหมาะสมและรูปแบบควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่มีข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้นๆ รูปแบบระบบที่มีลักษณะระบบเปิด เป็นรูปแบบที่แสดงถึงองค์ประกอบย่อยของระบบ ประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิต ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม การพิจารณา รูปแบบในลักษณะนี้ ถือว่า ผลผลิตของระบบเกิดจากการที่มีปัจจัยนำเข้า ส่งไปผ่านกระบวนการกระทำให้เกิดผลผลิตขึ้น และให้ความสนใจกับข้อมูลย้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอก รูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิด ข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อม (Environment Feedback) ปรากฏดังแผนภาพที่ 8



แผนภาพที่ 8 รูปแบบระบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิด ข้อมูลป้อนกลับ  
จากสภาพแวดล้อม (Environment Feedback)  
ที่มา : สุเทพ ชิตยวงษ์ (2551 : 22)

1.3 วิธีการพัฒนารูปแบบ

ดิเรก วรรณเศียร (2545 : 54) ได้กล่าวถึง การพัฒนารูปแบบไว้ว่า การ

1. การศึกษารูปแบบ หมายถึงการศึกษาวิเคราะห์เกี่ยวกับหลักการและข้อมูลพื้นฐานประกอบการสร้างรูปแบบอาจจะดำเนินการโดยวิธีสำรวจความคิดเห็น การศึกษาภาคสนาม

2. การนำเสนอรูปแบบ ผู้วิจัยต้องออกแบบและนำเสนอรูปแบบใหม่ เพื่อให้ได้รูปแบบที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ ในขั้นนี้ยังไม่ต้องทดลองใช้รูปแบบ เพียงแต่จัดโอกาส นำเสนอเพื่อพิจารณาของผู้เกี่ยวข้อง เช่น การนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณาและประเมิน ในรูปแบบของแบบสอบถาม หรือ การประชุมสัมมนา การนำรูปแบบให้ผู้ปฏิบัติประเมิน ความเป็นไปได้ การให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ

3. การพัฒนารูปแบบ หมายถึง การวิจัยที่ผู้วิจัยต้องการดำเนินการทั้งสาม ส่วน คือ การศึกษารูปแบบ การออกแบบรูปแบบใหม่ การนำรูปแบบใหม่ไปทดลองใช้ใน สถานการณ์จริงส่วนจะมีการใช้ที่รอบขึ้นอยู่กับโครงการวิจัย และทำการรายงานผลการทดลอง ใช้

ทวีศักดิ์ อ่ำลา (2551 : 17) ได้กล่าวถึง ลักษณะสำคัญของรูปแบบ 4 ประการ ของ Keeves. (2005) ดังนี้

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง

2. รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้โดยการสังเกต หาข้อสนับสนุนและตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

3. รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่กำลังศึกษาสามารถเป็นเครื่องมืออธิบายปรากฏการณ์ได้

4. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่และการสร้างสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งเป็นการสร้างองค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษา

จากการศึกษา สรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบ คือ การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้เป็นแนวทางนำไปสู่การปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพต่อการดำเนินงาน โครงสร้างรูปแบบมี 4 ส่วนดังนี้

1. หลักการ คือ การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง โดยการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องหรือการศึกษาภาคสนาม

2. วัตถุประสงค์ คือ การนำผลที่ได้ศึกษามากำหนดกรอบแนวคิดเพื่อพัฒนารูปแบบ

3. สาระสำคัญ คือ แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงประสิทธิภาพในการทำงาน

4. องค์ประกอบการพัฒนา คือ ขอบเขตการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการพัฒนาให้เกิดขึ้นกับบุคคล องค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งจะต้องหาความเชื่อมั่นของรูปแบบ โดยตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหา นำไปทดลองใช้รูปแบบในสถานการณ์จริง ติดตามประเมินผลและปรับปรุงพัฒนา

## 2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

Dubrin. (1998 : 398) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ สรุปได้ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องของฝ่ายบริหารและการได้รับสนับสนุน (Involve Executive and Secure their Sponsorship) ในการใช้โปรแกรมฝึกอบรมภาวะผู้นำ ผู้บริหารระดับสูงจะกำหนดโปรแกรม วัตถุประสงค์ การสนับสนุนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. การเปลี่ยนเป้าหมายอาชีพ (Target Career Transition) ผู้จัดการระดับต่าง ๆ ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่หลากหลาย อาจมีการจัดการให้ทำงานจริงด้วยการแสดงและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ โดยกำหนดและเปลี่ยนแปลงองค์กร

3. กำหนดความต้องการขององค์กรปัจจุบันและอนาคต (Address Current and Future Organizational Needs) เพื่อการพัฒนาและรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

4. การใช้โมเดลที่เหมาะสม (Use an Appropriate Model) การสอนด้วยกรอบงานจะทำให้เกิดการรับรู้ที่ดี เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำที่ดีกว่า และรูปแบบการมีส่วนร่วมระหว่างผู้นำกับสมาชิก

5. สนับสนุนการปรับปรุงส่วนบุคคลด้วยเครื่องมือตรวจสอบวินิจฉัย (Support Individual Improvement with Diagnostic Tools) หมายถึงการประเมินตนเองด้วยเครื่องมือการประเมินในรูปแบบฟอร์ม หรืออาจให้คนอื่นประเมินร่วมก็ได้

6. เนื้อหาปฏิบัติได้และตรงประเด็น (Ensure Practical and Relevant Content) โปรแกรมนำเสนอด้วยปัญหาที่สัมพันธ์กันที่พบในขณะปฏิบัติงานเพื่อการเรียนรู้ใกล้ตัวมากที่สุด

7. เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับทีม (Emphasize Interpersonal Relationships and Teamwork) เน้นการสร้างทีมและการอบรมภายนอกเพราะผู้นำทุกระดับจะต้อง มีการติดต่อสื่อสารที่ดีมีทักษะในการสร้างทีม

8. การลงความเห็นแผนปฏิบัติการของแต่ละบุคคล (Conclude with Individual Action Plans) ผู้เข้ารับการอบรมต้องพัฒนาแผนปฏิบัติการของตนเอง เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่ดีขึ้น

วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ Dubrin. (1998 : 330-356) ได้จำแนกออกเป็น 5 วิธี ดังนี้

1. การทำความเข้าใจตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับตัวผู้บริหารอย่างชัดเจน เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิผลมากขึ้น เช่น ผู้บริหารพบว่าพนักงานที่มีคุณภาพสูงกลุ่มหนึ่งลาออกจากงาน ผู้บริหารก็ตรวจสอบภาวะผู้นำของตนเอง โดยอาศัยข้อมูลที่ใช้บุคคลภายนอกเป็นผู้สัมภาษณ์พนักงาน เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงภาวะผู้นำของตนเองให้เหมาะสมยิ่งขึ้น ระดับของการทำความเข้าใจตนเอง โดยใช้หลักการเรียนรู้แบบคิดครั้งวงจร (Single - loop Learning) กับการเรียนแบบคิดครบวงจร (Double - loop Learning) มีความหมาย ดังนี้

การเรียนรู้แบบคิดครั้งวงกลม หมายถึง การทำความเข้าใจตนเองระดับหนึ่งที่เกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนแสวงหาข้อมูลย้อนกลับเพียงเท่าที่จำเป็น เพื่อนำมายืนยันหรือใช้อธิบายความคิดหรือการกระทำของตน ถ้ากรณีตัวอย่างของผู้บริหารมีผู้ร่วมงานลาออกมากผิดปกติ

ดังกล่าว การเรียนรู้แบบคิดเชิงวงกลม ได้แก่ การที่ผู้บริหารคิดเพื่อหาเหตุผลป้องกันตนเอง เปรียบเสมือนการทำงานของอุปกรณ์ควบคุมความร้อน (Thermostat) ที่ทำงานโดยอัตโนมัติ การเรียนแบบคิดครบวงจร หมายถึง การทำความเข้าใจกับตนเองระดับหนึ่งทีละขั้นซึ่งกว่าแบบแรก จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนนำข้อมูลย้อนกลับมายืนยันเหตุผลของเป้าหมาย หรือคุณค่าที่ปรากฏใน สถานการณ์ ได้แก่ การที่ผู้นำตั้งคำถามต่อประสิทธิภาพของวิธีการใช้ภาวะผู้นำของตนเอง พยายามลดความคิดป้องกันตนเองลงระโยชน์ของการนำหลักการเรียนรู้หรือทำความเข้าใจกับ ตนเอง คือ ช่วยให้ผู้บริหารเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการคิดทบทวนหาเหตุผล การพยายาม ทบทวนเพื่อทำความเข้าใจเหตุผลของสิ่งที่เกิดขึ้น ช่วยให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติงานหรือใช้ ภาวะผู้นำได้เหมาะสมขึ้นในโอกาสต่อไป

2. การสร้างวินัยในตนเอง หมายถึง ความพยายามที่จะรักษาความสนใจที่มี ต่อการบรรลุเป้าหมายไว้ให้มั่นคง วินัยในตนเองมีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุก รูปแบบ เช่น การที่ผู้นำเห็นว่า การเป็นผู้ฟังที่ดี เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำก็ จะต้องอ่านหรือศึกษา หรือศึกษา อบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการฟัง เพื่อสร้างความเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถจับประเด็นได้ถูกต้อง วินัยในตนเองมีความจำเป็นเพราะสถานะต่างๆ มักหันเหความ สนใจของผู้นำไปสู่ทิศทางอื่นอยู่เสมอ มีบทบาทต่อการศึกษา ติดตามพฤติกรรมของบุคคล อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลได้พัฒนาตนเองจริง

3. การศึกษา หมายถึง การถ่ายทอดความรู้โดยไม่คำนึงถึงการนำความรู้ไป ประยุกต์ใช้อย่างทันทีทันใด เช่น ผู้บริหารศึกษาเกี่ยวกับคณิตศาสตร์ก็หวังว่า อาจจะมีโอกาสใช้ หลักคณิตศาสตร์ที่เรียนมา อธิบายเหตุผลของเหตุการณ์หรือปัญหาทางการบริหารขององค์กร ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความเป็นผู้นำ ให้เป็นที่ยอมรับการศึกษายเป็นทางการ การมีสัมพันธเชิง บวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารและตำแหน่งของผู้นำ สิ่งสำคัญกว่าความสัมพันธ์ระหว่าง การศึกษากับภาวะผู้นำ คือ วิธีนำการศึกษาให้เป็นประโยชน์ต่อภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำระดับสูง ส่วนใหญ่มักเป็นผู้มีสติปัญญาสูง ความรู้ดี สามารถเรียนรู้จากการเก็บรวบรวม ข้อมูลความรู้ต่าง ๆ จากงานที่ทำ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาอย่างเป็นทางการ และความรู้ที่ได้ จากการงานจะช่วยให้ผู้นำมีสารสนเทศในการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ เสมอ

4. ประสบการณ์ การแสวงหาประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงานนับเป็นสิ่งที่ มีประโยชน์ต่อการใช้ภาวะผู้นำให้มีประสิทธิผล เพราะถ้าขาดประสบการณ์ก็จะไม่สามารถ แปรความรู้ให้เป็นทักษะได้ แหล่งที่มาของประสบการณ์มี 2 แหล่ง คือ เพื่อนร่วมงานและเนื่อ งาน เพื่อนร่วมงานสามารถให้ประสบการณ์ที่ดี การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือให้คำแนะนำ

อย่างทันทีทันใด อาจมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การหาประสบการณ์อาจใช้ การสังเกตเวลาผู้บังคับบัญชาเผชิญปัญหาในระหว่างประชุม แล้วนำเทคนิคการแก้ปัญหามาใช้ กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้การทำงานในหน้าที่รับผิดชอบจะช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ เพราะบทบาท ของผู้นำคือ ต้องการเป็นนักแก้ปัญหาและปัญหาใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นมักมีความซับซ้อนและ คลุมเครือมากขึ้นเรื่อยๆ ความกว้างของประสบการณ์ภาวะผู้นำด้านต่างๆ มักขึ้นอยู่กับแต่ละ สถานการณ์ ดังนั้น การพัฒนาภาวะผู้นำ จึงจำเป็นต้อง พยายามรวบรวมประสบการณ์การบริหารจากสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

5. การให้คำปรึกษา เป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำที่ยืดประสบการณ์เป็นหลักอีกวิธี หนึ่ง ที่เชื่อว่า การพัฒนาภาวะผู้นำควรมีการฝึกสอนโดยผู้นำที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่า ที่ปรึกษา (Mentor) ซึ่งจะคอยพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้เรียน โดยอาศัยการสอน (Tutoring) การฝึก (Coaching) การแนะนำ (Guidance) การให้กำลังใจ (Emotional Support) ที่ปรึกษาต้องเป็น ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจการให้คำแนะนำ ส่วนใหญ่มักเป็นผู้บริหาร เพื่อน ร่วมงานหรือนักวิชาชีพด้านบริหารงานบุคคล

Dessler. (1991 : 254-275) ได้กล่าวถึง การพัฒนาผู้บริหาร โดยมีรูปแบบ ที่นิยมใช้แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

#### 1. การพัฒนาขณะปฏิบัติงาน

การพัฒนาตามรูปแบบนี้เรียกว่า การพัฒนาโดยวิธีให้มีประสบการณ์จาก การทำงานซึ่งมีหลายรูปแบบ ดังนี้

1.1 การหมุนเวียนงาน คือ การแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ด้วยวิธีหมุนเวียน เปลี่ยนกันเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กว้างขวาง ทำให้มีประสบการณ์ด้านอื่นๆมากยิ่งขึ้น โดย หมุนเวียนดำรงตำแหน่งในระดับเดียวกัน

1.2 การสอนงาน คือการสอนของผู้บังคับบัญชาสอนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ มีความรู้ ความชำนาญในกาปฏิบัติงาน ซึ่งให้เห็นถึงสิ่งที่ต้องปฏิบัติ วิธีการปฏิบัติ ข้อเสนอแนะ ต่าง ๆ การติดตามผลและแก้ไขข้อผิดพลาด

1.3 การทดลองงาน เป็นเทคนิคการฝึกงาน เช่น การทำการผู้แทนบริหาร ชั่วคราวหรืออาจมอบหมายงานเป็นบางอย่างทำให้เรียนรู้ได้เร็วขึ้น

1.4 การวางแผนความก้าวหน้า เป็นวิธีการช่วยให้ผู้บริหารทำความเข้าใจกับ ขอบข่ายของงานที่ตนรับผิดชอบ เพื่อหาเงื่อนไขหรือข้อกำหนดในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพ เป็นแบบอย่างในการทำงาน

## 2. การพัฒนานอกการปฏิบัติงาน

การดำเนินการเกิดขึ้นภายนอกองค์กรหรือนอกเหนือการปฏิบัติงาน ประจำมีหลายรูปแบบ ดังนี้

2.1 กรณีศึกษา เป็นวิธีการนำเสนอปัญหาเพื่อรับการพัฒนาได้ทำการ วิเคราะห์วินิจฉัยปัญหาค้นหาวิธีแก้ไขปัญหา มาอภิปรายร่วมกับผู้อื่น

2.2 เกมส์การบริหาร เป็นการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสนใจของผู้ร่วมฝึก ทักษะในการแก้ปัญหาและวางแผนการทำงาน

2.3 การสัมมนาภายนอก เป็นการเข้าร่วมสัมมนาที่องค์กรภายนอกจัดขึ้น และตรงกับความต้องการ ในการพัฒนาผู้บริหาร

2.4 โครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย โดยมหาวิทยาลัยเป็นผู้จัดหรือ เตรียมโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหาร อาจเป็นโครงการศึกษาต่อเนื่องหลักสูตรรายบุคคล หรือ โครงการที่ได้ประกาศนียบัตร

2.5 การแสดงบทบาทสมมุติเป็นเทคนิคการฝึกอบรมที่ผู้เข้ารับการ ฝึกอบรมแสดงบทบาทเป็นบุคคลต่าง ๆ เช่นเดียวกับการแสดงละคร

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536 : 29-30) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาการเป็นผู้นำของผู้บริหารควรจะเรียนรู้หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ มีโอกาสฝึกและเรียนรู้จากข้อมูล ป้อนกลับ (Feedback) การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ ของหลักการหรือ ทฤษฎีและประสบการณ์หรือการปฏิบัติจริง จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ รายงาน การศึกษาวิจัยต่าง ๆ สามารถสรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมี 4 วิธี ดังนี้

1. การเรียนรู้จากการทำงาน (Learn on the Job) การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ จากการทำงาน งานที่ทำทนายจะกระตุ้นให้มีความคิดสร้างสรรค์ เกิดผลงานช่วยเสริมให้ มีความก้าวหน้าในงานหรืออาชีพนั้น

2. การเรียนรู้จากคนอื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อน ร่วมงานผู้ได้บังคับบัญชา เป็นต้น ในองค์กรที่มีหลายระดับนั้น ผู้บังคับบัญชานั้นเป็นหลัก สำคัญของการเรียนรู้ เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาท (Role Model) ทั้งด้านดีหรือด้าน ไม่ดี และเป็นแหล่งที่จะเป็นข้อมูลย้อนกลับ ผู้บังคับบัญชาสามารถมอบหมายงานที่ทำทนายให้ทำ เพื่อนร่วมงานและได้บังคับบัญชาเป็นแหล่งข้อมูล เป็นทรัพยากร และเป็นข้อมูลย้อนกลับใน การทำงาน ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด หรือ ผิดเป็นครู เป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยที่แสดงว่าความผิดพลาดสามารถทำให้บุคลากรตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง หาทางปรับปรุงพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำ มีงานวิจัยต่าง ๆ ยืนยันว่า ภาวะผู้นำนั้นสามารถเกิดขึ้นได้จากการฝึกอบรม การฝึกอบรมการเป็นผู้นำนั้นจะช่วยให้ผู้เข้าใจสถานการณ์ และเข้าใจวิธีการที่จะควบคุมกิจกรรมของกลุ่มการฝึกอบรมจะช่วยให้มีความรู้ รู้จักกระบวนการในการนำ และรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ หลักสูตรการฝึกอบรมภาวะผู้นำอาจเป็นหลักสูตรต่างๆ ไปหรือหลักสูตรเฉพาะทฤษฎีหนึ่งก็ได้

วิเชียร วิทย์อุดม (2549 : 249) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ (Developing Leadership Skills) การเพิ่มขึ้นของอัตราเปลี่ยนแปลงในสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร ทำให้ผู้นำต้องการประสบความสำเร็จ ต้องการพัฒนาทักษะที่สูงขึ้น และต้องการความสามารถใหม่ๆ มาบริหารและทำงานในหน่วยงาน ทำให้มีการคิดค้นเทคนิคใหม่ๆ พัฒนาความสามารถของผู้นำควบคู่กับเทคนิคเก่าๆ วิธีการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำ 2 วิธีที่แตกต่างกัน คือ การฝึกอบรมและกิจกรรมการพัฒนา การฝึกอบรมส่วนใหญ่มาจากการกำหนดเวลา เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ หลักสูตรการจัดการ ส่วนกิจกรรมการพัฒนา จะเป็นกระบวนการทำงานที่ได้รับมอบหมายร่วม ประสบการณ์ที่ได้รับจัดอยู่หลายรูปแบบ เช่น การฝึกอบรมโดยหัวหน้า ประสบการณ์จากเพื่อนร่วมงาน การอ่านหนังสือ ชมวีดิทัศน์ การฟังเพลง การใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อเสริมทักษะด้านต่าง ๆ

การวางโปรแกรมการฝึกอบรมจะพิจารณาถึงเป้าหมายที่ฝึกอบรม ความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ ความเหมาะสมสอดคล้องกับกระบวนการและวิธีการเรียนรู้ ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553 : 72-73) ได้เสนอขั้นตอนที่สำคัญของการฝึกอบรมสรุปได้ ดังนี้

1. กำหนดเนื้อหาวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน ซึ่งสามารถอธิบายพฤติกรรม ทักษะ และความรู้ที่คาดหวัง รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากการฝึกอบรม
2. กำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน สามารถสร้างความรู้ให้แก่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสาระสำคัญง่ายต่อการจดจำ
3. การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม มีแบบแผนและต่อเนื่องไปในทิศทางที่จะช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้รวดเร็วและง่ายขึ้น



4. ผสมผสานวิธีการฝึกอบรมอย่างเหมาะสม โดยพิจารณาจากระดับทักษะ ความกระตือรือร้น วิธีการเหมาะสมกับความรู้ ทักษะ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรม

5. โอกาสสำหรับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ เช่น พฤติกรรมการเรียนรู้ การทบทวนข้อมูล การประยุกต์หลักการที่หลากหลายเพื่อใช้ในสถานการณ์ต่าง ๆ

6. การประเมินผลการฝึกอบรมที่เหมาะสมกับเวลา ประเมินได้ตรงประเด็น แม่นยำ เหมาะสมกับเวลาและสร้างสรรค์ ให้ผู้เข้ารับการอบรมเห็นพัฒนาการของตนเอง

7. การเพิ่มความมั่นใจในตนเองให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม สามารถทำงานได้สำเร็จ การมีกำลังใจและความอดทน

8. การกำหนดกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเหมาะสม โดยติดตามผลของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอย่างใกล้ชิด เช่น การทบทวนบทเรียน การจัดทำโครงการที่เกี่ยวข้อง

เทคนิคพิเศษของการฝึกอบรมภาวะผู้นำ (Special Techniques for Leadership Training) ที่นิยมนำมาใช้ในการฝึกอบรมภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การสร้างตัวแบบบทบาทพฤติกรรม เกิดจากการรวมกันของวิธีการฝึกอบรมแบบเก่า 2 วิธี คือ การสาธิตและการแสดงบทบาท ซึ่งจะทำให้เกิดทักษะสัมพันธ์ระหว่างบุคคลผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะแบ่งออกเป็นกลุ่มย่อยเพื่อสังเกตการณ์สาธิต ร่วมแสดงและรับผลการประเมินการสร้างตัวแบบบทบาทพฤติกรรม เป็นวิธีการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพที่สุด สามารถแสดงบทบาทพฤติกรรมได้ชัดเจน

2. การอธิบายกรณีตัวอย่าง เป็นการบรรยายเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรส่วนใหญ่ใช้เหตุการณ์ที่เป็นจริง บางครั้งตัวอย่างจะถูกนำมาขยายเพื่อทำให้เกิดประโยชน์มาก ผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะนำความรู้ หลักการทางการจัดการและการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพมาใช้ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น

3. การเล่นเกมธุรกิจและการเลียนแบบ ถูกนำมาฝึกด้านการจัดการ ทำได้โดยใช้ควบคู่กับกรณีตัวอย่าง ผู้เข้ารับการฝึกอบรม จะต้องวิเคราะห์ปัญหาซับซ้อน และตัดสินใจแก้ปัญหาในทิศทางตนเอง หลังจากจบเกมผู้เข้ารับการฝึกอบรมจะได้รับผลประเมินทั้งด้านกลุ่ม ด้านพฤติกรรมและทักษะเฉพาะบุคคล

อรุณ รักธรรม (2541 : 196-243) ได้กล่าวถึง วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. การพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual) การพัฒนาเป็นรายบุคคลสามารถทำได้หลากหลายวิธี

1.1 การศึกษาด้วยตนเอง ผู้อบรมสามารถนำกลับไปศึกษาที่บ้านและอาจสนับสนุนให้มีโอกาสในการค้นคว้าจากห้องสมุดเพิ่มเติม

1.2 การสอนงาน (Coaching) เป็นวิธีช่วยให้ผู้เรียนพัฒนาตนเองในการเรียนรู้ทักษะใหม่ หัวหนามีความใกล้ชิดกับลูกน้อง คือ การเริ่มต้นจากสภาพที่ผู้เรียนเป็นอยู่ สอนแนะตามความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้เรียนได้กระทำด้วยตนเองมากที่สุด การสาธิต ให้ดูเป็นตัวอย่าง สร้างบรรยากาศให้เชื่อมั่น กำหนดเป้าหมาย อธิบายมาตรฐานและทำการสอนซ้ำ

1.3 การฝึกวิธีทำงาน (Job Instruction) เป็นการฝึกอบรมลักษณะคล้ายกับการสอนงาน แต่เน้นความเร่งด่วนให้สามารถทำงานได้ในเวลาอันรวดเร็วเน้นทักษะการเคลื่อนไหว ในการปฏิบัติงานประจำวัน

1.4 การเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป (Programmed Learning) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเองที่มีประสิทธิภาพสูง การเรียนรู้มีความคงทนถาวร เรียนได้ตามลำดับขั้น ความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิบัติการตอบสนองด้วยตนเอง จะปฏิบัติกิจกรรมตามที่ออกแบบไว้ทำแบบฝึกหัด และได้รับผลย้อนกลับเป็นการเสริมแรง

1.5 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job Rotation) เป็นวิธีการพัฒนานุเคราะห์ให้สามารถทำงานได้มากกว่า 1 งาน โดยให้ย้ายจากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง จนกว่าได้เหมาะสม

2. การพัฒนาเป็นกลุ่ม (Group) โดยดำเนินการพัฒนาในลักษณะดังต่อไปนี้

2.1 การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการที่นิยมใช้กันมาก ประหยัดเวลา ให้ข้อมูลตรงตามเนื้อหา ผู้บรรยายอาจใช้สื่อประกอบเพื่อดึงดูดความสนใจ

2.2 การประชุมอภิปราย (Conference) เป็นการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เป็นการปรับทัศนคติและวิธีการคิดอันนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.3 การอภิปรายปัญหา (Panel Discussion) เน้นการอภิปรายเกี่ยวกับปัญหา โดยประธานป้อนคำถามให้สมาชิกอภิปราย ผู้ฟังตั้งข้อสังเกตหรือวิจารณ์คำอภิปรายได้

2.4 การประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เป็นการประชุมเพื่ออภิปรายหรือประเด็นที่น่าสนใจเฉพาะเรื่อง มีการเตรียมการอย่างรอบคอบ คือ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ กำหนดหัวข้อกระชับ ชัดเจน จัดสิ่งอำนวยความสะดวก ควบคุมการประชุมให้ราบรื่นไม่แสดงอิทธิพลเหนือผู้อื่น จัดบันทึกผลการประชุมให้ครบถ้วน สรุปผลการประชุมตามหัวข้อการประชุม

2.5 การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Laboratory Training) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งคือ การอบรมแบบรู้เขารู้เรา วัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้เรียนระมัดระวังผลของพฤติกรรมทัศนคติของตนที่มีต่อผู้อื่น ช่วยให้เข้าใจตนเอง ผู้ร่วมงาน ความสัมพันธ์เชิงบวก เน้นการแก้ปัญหาโดยการทดลอง เรียนรู้จากการทำปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

2.6 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้แสดงได้พูดก่อน แล้วนำไปเป็นประเด็นวิเคราะห์ปัญหา เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม

2.7 กรณีศึกษา (Case Study) เป็นการให้รายละเอียดของสถานการณ์จริงเพื่อเป็นฐานในการอภิปรายและแก้ปัญหา เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทดสอบแนวคิดของตนกับแนวคิดของผู้อื่น บรรยากาศเปิดกว้าง อิสระ เป็นกันเอง การวิเคราะห์กรณีพิจารณาที่บุคคล สถานการณ์ วิธีการ ขั้นตอน สิ่งอำนวยความสะดวก ว่าสิ่งใดกระทบต่อองค์กร จะแก้ปัญหาหรือพัฒนาอย่างไร

2.8 กระบวนการเหตุการณ์ (Incident Process) เป็นวิธีให้ผู้เรียนได้รับคำบอกเหตุการณ์ ปัญหาในการทำงานตั้งคำถาม ประกอบด้วย เหตุการณ์ หาความจริงโดยการตั้งคำถาม การกำหนดประเด็น การตัดสินใจ การประเมิน เป็นการเปรียบเทียบการตัดสินใจเลือกวิธีแก้ปัญหา

2.9 การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นการฝึกให้คิดอย่างสร้างสรรค์ต่อปัญหา โดยปล่อยให้คิดอย่างเสรี ห้ามวิจารณ์คนอื่น ระบายความคิดให้มากที่สุดแล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวคิดที่เหมาะสม

2.10 เกมสถานการณ์ (Management Game) เป็นการสร้างสถานการณ์จำลองจากสภาพการณ์จริง เพื่อให้ผู้เรียน ๆ ได้ทดลองเผชิญเหตุการณ์ในปัจจุบัน มักพัฒนาในรูปแบบบทเรียนคอมพิวเตอร์ ผู้เรียนมีโอกาสฝึกวินิจฉัย เลือกแนวทางแก้ปัญหาอย่างเหมาะสม

Ronald. (2000 : 175) ได้กล่าวถึง รูปแบบการพัฒนาคณากรที่มุ่งเน้นพัฒนาผู้นำในด้านความก้าวหน้าส่วนตัว รูปแบบภาวะผู้นำ กลยุทธ์ อิทธิพล การจูงใจและการสื่อสารแบบชักจูงโน้มน้าวใจ โดยมีรูปแบบการพัฒนา ดังนี้

1. การเรียนรู้และการอบรม หมายถึง การเข้าเรียน การเรียนเพิ่มเติมจากสถาบันอื่น การพัฒนาการอ่านให้เป็นมืออาชีพ การเขียน การค้นคว้าวิจัย
2. การประชุม หมายถึง การประชุมปฏิบัติการ การประชุมทีม การประชุมของบุคลากร การแลกเปลี่ยน
3. ประสบการณ์ทำงาน หมายถึง การทำงานในรูปแบบกรรมการ ประสบการณ์การทำงาน การทำงานในองค์กรและชุมชน
4. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หมายถึง กิจกรรมภาคสนาม การเดินทางไปดูงาน การอยู่ค่ายพักแรม การเยี่ยมและการสาธิต

ศรุตพิงศ์ ภูวรัวรานนท์ (2555 : 55-56) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ดังนี้

1. การบริหารจัดการโรงเรียน ประกอบด้วย
  - 1.1 การวางแผนยุทธศาสตร์
  - 1.2 การวางแผนปฏิบัติการ
  - 1.3 การจัดโครงสร้างองค์การที่สนับสนุนการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการ
  - 1.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลง
  - 1.5 การระดมทรัพยากร
  - 1.6 การสร้างช่องทางความร่วมมือตัดสินใจของฝ่ายต่าง ๆ
2. การบริหารจัดการหลักสูตรและการสอน ประกอบด้วย
  - 2.1 การยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน
  - 2.2 การพัฒนาความสามารถและคุณภาพในการสอนของครู
  - 2.3 การนิเทศการสอนของครู
  - 2.4 การประเมินผลการเรียนการสอนของครูและนักเรียน
  - 2.5 การออกแบบ สร้างและพัฒนา หลักสูตรสถานศึกษา
  - 2.6 การประสานงานหลักสูตร
  - 2.7 การกำกับ ดูแลการใช้หลักสูตร
  - 2.8 การกระตุ้นให้กำลังใจครูและนักเรียนในการเรียนการสอน

2.9 การสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียน

2.10 การบริหารเวลา พิกัดระยะเวลาการเรียนการสอน โดยท้าวให้พบเห็น  
อยู่เป็นนิจในโรงเรียนและชุมชน

3. การบริหารตนเอง ที่มงานและชุมชน

3.1 การเป็นแบบอย่างคุณธรรมจริยธรรม

3.2 การเป็นแบบอย่างในทางการเรียนการสอน

3.3 การยอมรับความแตกต่างทางความคิดและการกระทำของผู้อื่น

3.4 การคิดนอกกรอบ

3.5 การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนให้มีความเป็นผู้นำ

3.6 การสื่อสาร

3.6 การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงานและชุมชน

ศรุติพงษ์ ภูษัรร์วานนท์ (2555 : 78) ได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทาง  
วิชาการ จากการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วจัดกลุ่มองค์ประกอบภาวะผู้นำทาง  
วิชาการ เพื่อจัดทำหลักสูตรการพัฒนภาวะผู้นำทางวิชาการ ดังนี้

องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาหลักสูตรและการสอน (CID : Curriculum  
and Instruction Development)

องค์ประกอบที่ 2 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (CM : Change  
Management)

องค์ประกอบที่ 3 การใช้เทคโนโลยีในการบริหารและการสร้างสภาพ  
แวดล้อมใหม่ในการเรียนรู้ (TUNLE : Technology Using and New Learning Environment)

องค์ประกอบที่ 4 การพัฒนาครูและการพัฒนานักเรียน (STD : Students  
and Teachers Development)

2. เนื้อหาหลักสูตรการพัฒนภาวะผู้นำทางวิชาการ ประกอบด้วย

2.1 การเป็นผู้นำการประชุมเชิงปฏิบัติการ

2.2 ทักษะการนิเทศ ติดตาม กำกับ

2.3 ทักษะการให้คำปรึกษา

2.4 การสร้างขวัญกำลังใจ

2.5 การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน

## 2.6 การประสานงาน

## 2.7 การสร้างความตระหนัก

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553 : 190-191) ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีขั้นตอนและรายละเอียดของการพัฒนา ดังนี้

1. ขั้นตอนการพัฒนา โดยนำประเด็นสำคัญจากการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประสิทธิภาพของโรงเรียนและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดการสร้างรูปแบบพัฒนาและคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน กำหนดรูปแบบรายละเอียดของกิจกรรม ดังนี้

### 2. หลักการของรูปแบบ

2.1 กระบวนการพัฒนาแบบเข้ม ให้ผู้บริหารโรงเรียนเข้ารับการอบรมเป็นศูนย์กลาง ให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมและลงมือปฏิบัติจริง และกำกับตนเองในกระบวนการเรียนรู้

2.2 การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยจัดกระบวนการให้ผู้บริหารโรงเรียนได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ อภิปรายร่วมกัน

2.3 กระบวนการฝึกอบรมและเป็นระบบ อาศัยเทคนิควิธีการที่หลากหลายและเป็นระบบนำไปสู่การเรียนรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การใช้คู่มือพัฒนาวิดีโอ วีดิทัศน์

2.4 สร้างความตระหนัก ใช้แนวทางการศึกษาจากการวิเคราะห์เนื้อหาสถานการณ์ อภิปราย สร้างข้อสรุป โดยฝึกการคิดให้ถูกวิธี

2.5 การเรียนรู้จากการสังเกตตัวแบบ จะช่วยให้ผู้บริหารเกิดการเอาใจใส่จดจำ ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติกิจกรรมตามตัวแบบ แล้วใช้กระบวนการทางปัญญาพัฒนาพฤติกรรมให้เป็นแนวทางของตนต่อไป

2.6 การใช้สถานการณ์จริง ในบริบทของโรงเรียนที่แตกต่างกันเพื่อการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

2.7 การประเมินผล ทำการประเมินผล 3 ระยะ คือ ก่อนการปฏิบัติการ ระหว่างปฏิบัติการและระยะติดตามผลหลังการพัฒนา

### 3. วัตถุประสงค์

3.1 เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

3.2 เพื่อสร้างความตระหนักและเจตคติในการพัฒนาภาวะผู้นำ

### 3.3 เพื่อพัฒนาพฤติกรรมและทักษะด้านภาวะผู้นำ

4. เนื้อหาของรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วยชุดการพัฒนา จำนวน 8 ชุด ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์
2. การสร้างศรัทธา
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา
4. การสร้างแรงบันดาลใจ
5. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
6. การจัดโครงสร้างของงาน
7. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับคณะครู
8. ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

James. (1996 : 228) ได้เสนอรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำ 3 มิติ โดยมีกรอบแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำในลักษณะองค์รวม ประกอบด้วยการพัฒนาบุคคลในด้านงานด้านภาวะผู้นำและด้านส่วนตัว ดังนี้

1. ด้านงาน (Business) สามารถพัฒนาโดยการให้อำนาจทางการบริหารเพื่อทำงานที่ท้าทาย เปิดโอกาสให้สร้างสิ่งใหม่ในองค์กร นำองค์กรเปลี่ยนแปลง สร้างสรรค์นวัตกรรมหรือนำองค์กรไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

2. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ ความสามารถ และคุณลักษณะของผู้นำ เพื่อให้บุคคลผสมผสานและแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำอย่างแท้จริง

3. ด้านส่วนตัว (Personal) เป็นความเชื่อส่วนบุคคลที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลควรมีชีวิตส่วนตัวที่สมบูรณ์ มิฉะนั้นจึงเน้นการให้บุคคลพัฒนาและเข้าใจตนเอง พร้อมทั้งจะเรียนรู้ตลอดเวลา องค์ประกอบทั้ง 3 มิติ มีที่สำคัญเท่าๆ กัน บุคคลที่เป็นผู้นำยอดเยี่ยมมิใช่คนเก่งงานอย่างเดียว ควรเป็นบุคคลที่มีลักษณะส่วนตัวที่สมบูรณ์

McCaughey, Ellen Van. (1998 ; อ้างถึงใน สรรพคดี ดิப்பு. 2553 : 86-87) ได้กล่าวถึง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ในส่วนการพัฒนาประสบการณ์ของภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ส่วน คือ การประเมิน (Assessment) ความท้าทาย (Challenge) และการสนับสนุน (Support) จะช่วยให้ประสบการณ์ในการพัฒนามีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การประเมิน (Assessment) ทำให้บุคคลเข้าใจสภาพที่เป็นอยู่ของตนด้วย ข้อมูลการประเมินจะทำให้เห็นจุดอ่อน จุดแข็ง เกิดความตระหนักในตัวเองว่า ต้องเรียนรู้ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงตนเองอย่างไร

2. ความท้าทาย (Challenge) เป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสวงหาทักษะ ช่วย ให้พัฒนาความคิดและการปฏิบัติ ซึ่งต้องเรียนรู้บทเรียนต่าง ๆ จากประสบการณ์ที่ต่างกัน

3. การสนับสนุน (Support) ทำให้บุคคลรู้ว่า การเรียนรู้และการเติบโต ของบุคคลมีคุณค่า ช่วยให้สามารถอยู่กับการต่อสู้ อดทนต่อความเจ็บปวดที่เกิดจากการ เปลี่ยนแปลง

ส่วนรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในด้านกระบวนการของการพัฒนา มี องค์ประกอบที่สำคัญ คือ ความหลากหลายของประสบการณ์ในการพัฒนา และความสามารถ ในการเรียนรู้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ประสบการณ์ในการพัฒนาจะช่วยให้บุคคลขยาย การเรียนรู้เพิ่มขึ้น ประสบการณ์ในการพัฒนางี้จะมากขึ้นเรื่อยๆ ภายใต้บริบทที่แวดล้อม องค์การย่อมมีอิทธิพลต่อกระบวนการพัฒนา ได้แก่ ยุทธศาสตร์องค์กร วัฒนธรรม ระบบหรือ กระบวนการต่าง ๆ ย่อมมีส่วนในการกำหนดการพัฒนาภาวะผู้นำ

สรุคดี คีปู (2553 : 153-205) ได้พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ อาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง มี องค์ประกอบ ดังนี้

#### 1. แนวคิดและหลักการกำกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

1.1 เป็นรูปแบบที่เปิดโอกาสให้อาจารย์พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยเรียนรู้ถึงข้อบกพร่องของตนเอง ปรับปรุง แก้ไขให้ดีขึ้น

1.2 ช่วยให้อาจารย์มีโอกาสแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดเห็นและ ประสบการณ์ระหว่างกัน โดยใช้วิธีการ กิจกรรมที่หลากหลาย เพิ่มพูนความรู้ ทักษะที่จำเป็น ต่อการปฏิบัติงาน สร้างเจตคติ ค่านิยมที่ถูกต้อง สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร

1.3 ส่งเสริมให้อาจารย์เกิดความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับการบริหารของสถาบัน

1.4 ส่งเสริมให้อาจารย์ที่ปรึกษาได้พัฒนาภาพลักษณ์และบุคลิกภาพที่ เหมาะสมต่อการทำงานและเอื้อต่อการปฏิบัติหน้าที่

1.5 เป็นรูปแบบที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง กระบวนการจัด กิจกรรมการเรียนรู้หลากหลาย ไม่ซับซ้อนจนเกินไป ระยะเวลาไม่ยาวนาน



1.6 มีความยืดหยุ่น สามารถดัดแปลงวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับความ  
ต้องการจำเป็นเฉพาะบุคคล

1.7 เป็นรูปแบบที่สามารถติดตาม และประเมินผลเป็นรายบุคคลเพื่อ  
ติดตาม การนำความรู้ ความสามารถไปใช้ประโยชน์จริง

2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษา  
มหาวิทยาลัยในกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ให้มีภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

3. คุณลักษณะภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องพัฒนา

3.1 ด้านความรู้และความสามารถ มีประเด็นพัฒนา ดังนี้

3.1.1 ความรู้ความเข้าใจในระเบียบ ข้อบังคับ นโยบายการดำเนินงาน  
ด้านกิจการนักศึกษาของมหาวิทยาลัย

3.1.2 ความรู้ ความเข้าใจในหน้าที่ของอาจารย์ที่ปรึกษา

3.1.3 ความสามารถในการกระตุ้นและแนะนำนักศึกษาให้จัดกิจกรรม  
เพื่อพัฒนาตนเองและสังคม

3.1.4 ความคิดสร้างสรรค์ในการพัฒนาระบบงานอาจารย์ที่ปรึกษา

3.2 ด้านเจตคติ มีประเด็นพัฒนา ดังนี้

3.2.1 ศรัทธาและเชื่อมั่นว่ากิจกรรมมีประโยชน์กับนักศึกษา

3.2.2 มีเหตุผลในการคิด พุดและให้คำปรึกษาเสมอ

3.2.3 เห็นคุณค่าของกิจกรรมว่าควบคู่กับความรู้ ความสามารถเชิง

วิชาการ

3.3 ด้านบุคลิกภาพ มีประเด็นพัฒนา ดังนี้

3.3.1 ลักษณะเป็นผู้นำที่ดี

3.3.2 บุคลิกน่าเลื่อมใส ศรัทธา

3.3.3 มีความมั่นคงในอารมณ์

3.3.4 เข้าใจจิตและอารมณ์ของผู้อื่น

3.4 ด้านทักษะการปฏิบัติงาน มีประเด็นพัฒนา ดังนี้

3.4.1 ประสบการณ์ในการทำกิจกรรมนักศึกษา

3.4.2 การถ่ายทอดและสื่อสารให้เป็นที่เข้าใจง่าย

3.4.3 การจูงใจให้นักศึกษาดำเนินงานอย่างถูกต้องเหมาะสม

3.5 พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการแนะนำให้คำปรึกษา มีประเด็นพัฒนา  
ดังนี้

3.5.1 สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างนักศึกษากับอาจารย์ ผู้บริหารและ  
มหาวิทยาลัย

3.5.2 กระตุ้นและสนับสนุนให้นักศึกษาเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี

3.5.3 ปลุกจิตสำนึกให้นักศึกษามีความรักและความสามัคคีในหมู่คณะ

3.6 พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการสร้างความสัมพันธ์และการพัฒนา  
นักศึกษามีประเด็นพัฒนา ดังนี้

3.6.1 ให้นักศึกษาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการ  
ทำงาน

3.6.2 สนับสนุนให้นักศึกษามีส่วนร่วมในกิจกรรมทั้งภายในและ  
ภายนอก

3.6.3 ปลุกจิตสำนึกนักศึกษาให้ตระหนักถึง ศิลปวัฒนธรรม ประเพณี  
ความเป็นไทยและค่านิยมที่พึงประสงค์

3.7 พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการควบคุม ติดตามและประเมินผล มี  
ประเด็นพัฒนา ดังนี้

3.7.1 สร้างบรรยากาศให้มีการวางแผนร่วมกันในการทำงานเป็นทีม

3.7.2 ร่วมกับนักศึกษาวิเคราะห์ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนิน  
กิจกรรม พร้อมทั้งในแนวทางแก้ไขปัญหาและแนวทางพัฒนา

3.7.3 นำผลการประเมินกิจกรรมนักศึกษาไปใช้ประโยชน์ในการ  
พัฒนากิจกรรมนักศึกษา

4. แผนพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง จำนวน 7 แผน ดังนี้

4.1 คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านความรู้และความสามารถ

4.2 คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านเจตคติ

4.3 คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

4.4 คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านทักษะการปฏิบัติงาน

4.5 พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการแนะนำและให้คำปรึกษา

## นักศึกษา

4.6 พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการสร้างความสัมพันธ์และการพัฒนา

4.7 พฤติกรรมภาวะผู้นำด้านการควบคุม ติดตามและประเมินผล

5. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 3 ส่วน ดังนี้

5.1 ประเมินตนเองก่อนการพัฒนาภาวะผู้นำ

5.2 ดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำตามแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ

5.3 ประเมินผลหลังการพัฒนาภาวะผู้นำ

วรเทพ ภูมิภักดีพรหม (2550 : 86-87) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยกำหนดรายละเอียดการพัฒนา ดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์

2. กำหนดเนื้อหาหลักสูตรการฝึกอบรม ประกอบด้วย 12 รูปแบบ ดังนี้

รูปแบบที่ 1 ผู้นำในอุดมคติ

รูปแบบที่ 2 ความรู้เรื่องภาวะผู้นำเหนือผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Full

Range of Super Leadership) และแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเหนือผู้นำ ความสำคัญ

ประสิทธิภาพพฤติกรรมที่สำคัญและองค์ประกอบต่างๆ พิจารณาโครงสร้าง (Profile) ภาวะผู้นำ

เหนือผู้นำตนเองแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำในองค์ประกอบด้านต่างๆ จาก

รูปแบบที่ 3-9 ดังนี้

รูปแบบที่ 3 ด้านสนับสนุน ให้เกิดผู้นำตนเอง โดยการสร้างทีมงาน  
ได้แก่ แนวคิดการสร้างทีม ความสำคัญขององค์ประกอบทีม และผลที่ได้จากทีม

รูปแบบที่ 4 ด้านทำให้เป็นผู้นำตนเอง ได้แก่ การเห็นคุณค่าในตนเอง  
การพัฒนาคุณธรรม และพฤติกรรมจัดการด้วยตนเอง การชี้แนวทางให้ตนเอง

รูปแบบที่ 5 ด้านผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับที่เป็นผู้นำตนเอง ได้แก่  
การเป็นตัวอย่างที่ดี การมีคุณธรรม จริยธรรม คุณลักษณะของภาวะผู้นำเหนือผู้นำที่ดี การ  
แสดงบทบาทตัวอย่าง

รูปแบบที่ 6 ด้านการกระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ได้แก่  
การตั้งเป้าหมาย การออกแบบงาน การกำหนดเป้าหมายด้วยตนเอง

รูปแบบที่ 7 ด้านการอำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเอง  
ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม วัฒนธรรมองค์กร

รูปแบบที่ 8 ด้านอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเอง การสังเกตตนเองโดยการให้รางวัล และคำหนิอย่างสร้างสรรค์ ได้แก่ ศิลปะการงูใจ การให้รางวัลตนเอง การสังเกตตนเอง การวิจารณ์ตนเอง การทบทวนขั้นตอนการทำงาน

รูปแบบที่ 9 ด้านการสร้างรูปแบบการคิดทางบวก ได้แก่ รูปแบบการคิดต่าง ๆ การคิดเชิงบวก ความคิดสร้างสรรค์ วิธีคิดอย่างมีเหตุผล

รูปแบบที่ 10 การสรุปและจำลองการแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำเหนือผู้นำ โดยการแสดงบทบาทสมมุติ (Role Play) ผู้เข้ารับการอบรมสร้างเรื่องราว ตัวอย่างเหตุการณ์ที่แสดงถึงผู้นำที่มีภาวะผู้นำเหนือผู้นำและผู้นำองค์กรเดิม โดยเขียนบทและแสดงเป็นกลุ่ม

รูปแบบที่ 11 กระบวนการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำ (Super Leadership Development Plan) และนำเสนอแผนในกลุ่มใหญ่

รูปแบบที่ 12 การติดตามผล เป็นการประชุมติดตามแผน แบ่งปันประสบการณ์ เสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาคอุปสรรคในการดำเนินงานตามแผนและปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม

### 3. กิจกรรมการฝึกอบรม

#### 4. การประเมินการฝึกอบรม

กัลยารัตน์ เมืองสง (2550 : 147-152) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปสาระสำคัญลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวิธีการพัฒนา ดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 มีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง (High-Level Cognitive) ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะคุณลักษณะและสมรรถนะของลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และวิธีการพัฒนา คือ การคิดวิเคราะห์ แยกแยะ ริเริ่มสร้างสรรค์ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น พัฒนาตนเอง การมีวินัยในตนเอง มีความรอบรู้สู่การปฏิบัติ การทำงานที่มีเป้าหมายอย่างเป็นระบบการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน การเสนอวิธีการทำงานแบบใหม่ที่มีประสิทธิภาพ วิธีการพัฒนา เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมความคิดเห็น การศึกษาดูงาน การสนทนาวางกลม เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถในการรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ กำหนดกลยุทธ์ได้ (Gathering Multiple Inputs to Formulate Strategy) ประกอบด้วยด้านความรู้ ทักษะและสมรรถนะของลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวิธีการพัฒนา คือ การรายงานผลแผนงานโครงการ การประยุกต์ความรู้ ข้อมูลของชุมชนมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนา คิดแผนงาน

โครงการแนะนำ การทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาแสวงหาความรู้ข่าวสารออนไลน์ เป็นนักรวางแผนใช้เทคโนโลยีและบูรณาการเทคนิคใหม่ ๆ มีกระบวนการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ มีเป้าหมายในการทำงาน ความสามารถในการระดมทรัพยากร การส่งเสริมวัฒนธรรมสถานศึกษา แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ ส่งเสริมการมีส่วนร่วม จัดระบบสารสนเทศ บริหารงานโดยใช้ฐานข้อมูล การสร้างแรงจูงใจในการทำงาน วิธีการพัฒนา เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมความคิดเห็น การศึกษาดูงาน พัฒนากลุ่มทำงาน วิถีเทคนิค เอ ไอ ซี เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคต (Anticipating and Creating a Future) ประกอบด้วยด้านความรู้ ทักษะและสมรรถนะของ ลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวิธีการพัฒนา คือ ความสามารถเชิงรุก เป็นนักรวางแผนเชิงกลยุทธ์การบริหารเชิงคุณภาพการบริหารการเปลี่ยนแปลงรู้เท่าทันนวัตกรรมและเทคโนโลยี การคาดการณ์อนาคตของสถานศึกษาสร้างวิกฤติให้เป็นโอกาส กระบวนการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้การบริหารจัดการที่ดี วิเคราะห์ปัญหาและแนวทางแก้ไข คาดการณ์แนวโน้มของสถานศึกษาและกำหนดทิศทางของสถานศึกษาได้ประสิทธิภาพ วิธีการพัฒนา เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ การระดมความคิดเห็น การศึกษาดูงาน การสนทนาวางกลม วิธีการศึกษา เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดเชิงปฏิวัติ (Revolutionary Thinking) ประกอบด้วยด้านความรู้ ทักษะและสมรรถนะของลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวิธีการพัฒนา คือ การส่งเสริมชุมชนให้มีส่วนร่วมกำหนดนโยบายของสถานศึกษา การมีความคิดเชิงบูรณาการ คิดนอกกรอบ คิดเชิงรุก การเทียบเคียงผลผลิตกับสถานศึกษาที่เป็นเลิศ การวิจัยและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ การผสมผสานเชิงมนทัศน์และบูรณาการ พัฒนาแบบยั่งยืน มีเป้าหมายการเพิ่มผลผลิต ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารให้ทันสมัย วางแผนเชิงนโยบายร่วมกับสถานศึกษาอื่น เข้าถึงผู้ปกครอง นักเรียน วิธีการพัฒนา เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ สัมมนา การระดมความคิดเห็น การศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ การแสดงบทบาทสมมติ เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ (Creating a Vision) ประกอบด้วยด้านความรู้ ทักษะและสมรรถนะของลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์และวิธีการพัฒนา คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย ผลผลิตแผนงาน โครงการชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม สถานการณ์และรัฐ นำวิสัยทัศน์สู่แผนปฏิบัติการ โดยกระบวนการ

ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร วิธีการพัฒนา เช่น การประชุมเชิงปฏิบัติการ สัมมนา การระดมความคิดเห็น การศึกษาดูงาน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ จัดกลุ่มงาน เป็นต้น

ไพโรจน์ พรหมมีเนตร (2552 : 93-94) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม โดยสังเคราะห์รูปแบบการพัฒนา สรุปได้ ดังนี้

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางการศึกษา จำนวน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. คุณสมบัติภายในของผู้นำ 2. คุณสมบัติของผู้นำที่สัมพันธ์กับผู้ตาม 3. คุณสมบัติของ ผู้นำที่สัมพันธ์กับจุดมุ่งหมาย 4. คุณสมบัติของผู้นำที่สัมพันธ์กับหลักการและวิธีการ 5. คุณสมบัติของผู้นำที่สัมพันธ์กับเนื้อหาสาระหรืองาน และ 6. คุณสมบัติของผู้นำที่สัมพันธ์กับสถานการณ์

2. องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม ประกอบด้วย

2.1 หลักการพัฒนา ได้แก่ ไตรสิกขา ประกอบด้วย อริศีลสิกขา (ศีล) อริจิตตสิกขา (สมาธิ) และอริปัญญาสิกขา (ปัญญา)

2.2 กระบวนการพัฒนา ประกอบด้วย ปริยัติ ปฏิบัติ และปฏิเวธ

2.3 วิธีการพัฒนา 4 ประการ ดังนี้

วิธีที่ 1 กายภาวนา หรือการพัฒนากาย

วิธีที่ 2 ลีลาภาวนา หรือการพัฒนาความประพฤติ

วิธีที่ 3 จิตภาวนา หรือการพัฒนาจิต

วิธีที่ 4 ปัญญาภาวนา หรือการพัฒนาปัญญา

บุญมี ก่อบุญ (2553 : 256-264) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือซึ่งมีสาระสำคัญของการพัฒนา ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำทีมและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย ด้านผู้นำ ด้านสมาชิก ด้านงานและด้านทีม ดังนี้

1.1 ด้านผู้นำ ได้แก่ รูปแบบผู้นำทีม บทบาทของผู้นำทีมและทักษะการบริหารทีม

1.2 ด้านสมาชิก ได้แก่ ความรู้ ความสามารถของสมาชิก ทักษะของสมาชิก บทบาทหน้าที่ของสมาชิก แรงจูงใจของสมาชิก ความผูกพันที่มีต่องานของสมาชิก ทศนคติของสมาชิก ด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก

1.3 ด้านงาน ได้แก่ วัตถุประสงค์ของงาน เป้าหมายของงาน ขอบเขตของงาน ทรัพยากรของงาน รูปแบบของงาน และระบบการประเมินงาน

1.4 ด้านทีม ได้แก่ ลักษณะของทีมงาน ขนาดของทีมงาน โครงสร้างของทีมงาน ปทัสถานของทีมงาน ประสิทธิภาพของทีมงาน บรรยากาศของทีมงาน วัฒนธรรมของทีมงาน และการสื่อสารของทีมงาน

2. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย

2.1 หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย หลักการพัฒนาด้านผู้นำ หลักการพัฒนาด้านสมาชิก หลักการพัฒนางาน และหลักการพัฒนาด้านทีมงาน

2.2 วัตถุประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลัก และวัตถุประสงค์รอง

2.3 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม ประกอบด้วย การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมสัมมนา การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การระดมสมอง การฝึกวิธีทำงาน การฝึกสถานการณ์จำลอง การศึกษาดูงาน การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis การพัฒนาจิต และการศึกษาดูด้วยตนเอง

2.4 การพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคทฤษฎี ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ การกำหนดแผนการพัฒนา และดำเนินการพัฒนาภาคทฤษฎี

2.5 การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคทฤษฎี ประกอบด้วย ระยะเวลาการพัฒนาระยะระหว่างการพัฒนา และระยะหลังการพัฒนา

2.6 การพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคปฏิบัติ ประกอบด้วย วัตถุประสงค์เฉพาะ การกำหนดแผนการพัฒนา และดำเนินการพัฒนาภาคทฤษฎี

2.7 การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคปฏิบัติ ประกอบด้วย ระยะเวลาการพัฒนาระยะระหว่างการพัฒนา และระยะหลังการพัฒนา

2.8 การสัมมนาเพื่อนำเสนอผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีม ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะการนำเสนอผลงาน การกำหนดแผนการสัมมนา และดำเนินการสัมมนา

2.9 การสรุปผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีม ประกอบด้วย การสรุปผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนภาคความรู้ การสรุปผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนภาคปฏิบัติ และสรุปผลรวมการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน

ชวลิต เกิดทิพย์ (2550 : 309) ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี การศึกษาสำหรับผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานใน ภาคใต้สรุปองค์ประกอบและรูปแบบการพัฒนา ดังนี้

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษา ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่

1.1. กฎระเบียบและจรรยาบรรณทางเทคโนโลยีการศึกษา (Regulations and Ethics in Educational Technology)

1.2. การรู้เทคโนโลยีการศึกษา (Educational Technology Literacy)

1.3. การจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี (Technology Infrastructure Management)

1.4. ค่านิยมและจิตสำนึกต่อองค์กรและสังคม (Value and Realization to Organization and Society)

1.5. ความรู้ความสามารถพิเศษทางเทคโนโลยี (Technology Intelligence and Capabilities)

1.6. บุคลิกภาพ (Personalities)

1.7. การบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการจัดการศึกษา (Technology Integration in Educational Management)

1.8. ภูมิหลังทางสังคม (Social Background)

1.9. การประเมินและการนิเทศ (Evaluation and Supervision)

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษา ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ดังนี้

2.1. ขั้นรู้และตระหนัก (Perception and Realization Level)

2.2. ขั้นประเมินการก่อนดำเนินการ (Pre-operation Evaluation Level)

2.3. ขั้นดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Change Operation Level) แบ่งเป็น

4 ขั้นย่อย คือ 1) ขั้นเตรียม 2) ขั้นพัฒนา 3) ขั้นปฏิบัติ และ 4) ขั้นส่งเสริม

2.4. ขั้นปรับปรุง (Post-operation Evaluation Level)

2.5. ขั้นประเมินหลังดำเนินการ (Improvement Level)

2.6. ขั้นคงสภาพ (Stabilization Level)



วิทยา จันทรศิริ (2551 : 153-156) ได้เสนอหลักสูตรการพัฒนาสมรรถนะหลักของผู้บริหารสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยของรัฐ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

### 1. การพัฒนาด้านการวางแผนและการจัดการ

ผู้บริหารเป็นบุคคลที่เป็นทั้งผู้รับนโยบายของผู้บริหารระดับสูงไปบริหารจัดการและถือปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามนโยบาย รวมทั้งรับผิดชอบต่อบุคลากรระดับปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจด้านการวางแผนและการบริหารจัดการ ดังนี้

- 1.1 การวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 1.2 การประยุกต์นโยบายไปสู่การปฏิบัติ
- 1.3 กฎ กติกา ระเบียบที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่
- 1.4 การบริหารการเปลี่ยนแปลงและการจัดการความเสี่ยง
- 1.5 กิจกรรมการสังเคราะห์สมรรถนะด้านการวางแผนและการจัดการสู่

การปฏิบัติ

### 2. ด้านการพัฒนาทีมงาน

การทำงานภายในองค์กรจำเป็นต้องมีการติดต่อประสานงานกันระหว่างหน่วยงานหรือภายในหน่วยงานของตนเอง การทำงานต้องอาศัยความร่วมมือทั้งด้านความคิด การปฏิบัติ การทำงานเป็นทีมจึงมีความสำคัญที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยมีแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำด้านการพัฒนาทีมงาน ดังนี้

- 2.1 การทำงานเป็นทีมและทักษะการสื่อสารในทีม
- 2.2 กลยุทธ์และปัจจัยของการพัฒนาทีมคุณภาพ
- 2.3 กิจกรรม “ความสำเร็จของทีม : ความสำเร็จของงาน”
- 2.4 กิจกรรม “สร้างพลังทีม สร้างพลังตนให้เพื่อนร่วมงาน”
- 2.5 กิจกรรมการสังเคราะห์สมรรถนะหลักด้านการทำงานเป็นทีม

สู่การปฏิบัติ

### 3. ด้านภาวะผู้นำ

การที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่ดี ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ ศรัทธา และเชื่อมั่นในตัวผู้บริหาร จนสามารถนำทีมสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้ โดยมีสาระสำคัญของการมีภาวะผู้นำ ดังนี้

3.1 ความเป็นผู้นำของผู้บริหารและการตัดสินใจ

3.2 การสร้างศรัทธาในองค์กร

3.3 กิจกรรมการแสดงบทบาทผู้นำและการสังเคราะห์สมรรถนะหลักด้าน

ภาวะผู้นำสู่การปฏิบัติ

4. ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ผู้บริหารยุคใหม่ จะต้องมีความสามารถในการคิดให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลกทั้งในปัจจุบันในอนาคต เพื่อการแข่งขัน สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ดังนี้

4.1 การคิดสร้างสรรค์และคิดนอกกรอบ

4.2 การประยุกต์ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สู่การปฏิบัติและการนำเสนอแนวคิดอย่างมืออาชีพ

4.3 สังเคราะห์ความคิดสร้างสรรค์สู่การปฏิบัติ

5. ด้านจริยธรรม

นอกจากผู้บริหารจะมีความรู้ ความสามารถมีทักษะในการบริหารเป็นมืออาชีพแล้ว ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีจริยธรรมที่จำเป็นต่อความมีภาวะผู้นำ ดังนี้

5.1 การควบคุมตนเอง

5.2 การประยุกต์หลักคุณธรรมสู่การบริหารงาน

5.3 การสังเคราะห์หลักจริยธรรมสู่การปฏิบัติ

นิกฤษลา สันเหลือ (2554 : 12-18) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) เป็นผู้ที่สามารถวิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตของสถานศึกษา มองปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทาย กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ คิดนอกกรอบในการทำงานสามารถ โน้มน้าว ชูใจให้บุคลากรยึดมั่น สारต่อวิสัยทัศน์ สื่อสาร เผยแพร่และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ ซึ่งมีตัวแปรที่สำคัญของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ 4 ประการ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ขององค์กร โดยกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา คิดสร้างสรรค์ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ได้

2. การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating) สามารถสื่อสารให้ครูและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มีความเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะในการสื่อสาร ชูใจ กระตุ้นผู้ตามให้เกิดความเข้าใจ อยากอุทิศตน ทุ่มเท พยายามมากขึ้นเป็นพิเศษ เชื่อมมั่นและยอมรับว่า จะสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ เห็นคุณค่าและความสำคัญขององค์กร

3. การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Implementing) สามารถนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติได้จริง โดยเชื่อมโยงและแปลงวิสัยทัศน์สู่นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการขององค์กร ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีม

4. การเป็นแบบอย่างที่ดี (Role Model) เป็นการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของผู้ตาม ยึดมั่นในวิสัยทัศน์ สร้างศรัทธา โดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของสถานศึกษา เป็นที่ปรึกษา ให้กำลังใจบุคลากรให้มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในการทำงาน กระตุ้นให้สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ โดยอาศัยเทคโนโลยี

นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถสร้างบรรยากาศในองค์กร และมีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์และสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเองได้

ประคอง รัชมีแก้ว (2551 : 191-192) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่เป็นตัวแปรสำคัญ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร ได้แก่ ความใจดี ใจกว้างเปิดโอกาสให้ครูมีเสรีในการคิด ควบคุมอารมณ์ได้ดี จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์ เป็นกัลยาณมิตรต่อผู้ร่วมงาน เข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ยอมรับในความผิดพลาด มีใจหนักแน่นไม่หุนเหา มีความยืดหยุ่น สร้างความรักสามัคคีในหมู่คณะ สุภาพอ่อนน้อม ถ่อมตน โอบอ้อมอารี เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้มีเหตุผล สร้างความประทับใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักใช้อำนาจในทางที่ถูกต้อง มีมนุษยสัมพันธ์ รู้จักเลือกใช้คน

2. การครองตนของผู้บริหาร ได้แก่ ความขยันอดทน การอุทิศเวลาให้แก่งานเป็นที่นิยมของประชาชน มีจิตสำนึก มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ตรงต่อเวลา มีวินัยในตนเอง มีความตระหนักและกระตือรือร้นในการพัฒนาโรงเรียน เป็นผู้รักษาระเบียบวินัย มีอุดมการณ์เชื่อมั่นในตนเอง มุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จ

3. ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร ได้แก่ ความคิดริเริ่ม รอบรู้ สร้างสรรค์ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีความรู้ความสามารถทางการบริหาร มีประสบการณ์ในการบริหาร มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถในการตัดสินใจ การวิเคราะห์พิจารณา เหตุการณ์

4. บุคลิกภาพของผู้บริหาร ได้แก่ กินง่าย อยู่ง่าย ไม่ถือตน ใฝ่ต่อความรู้ลึก ที่ได้รับ มีลักษณะท่าทางที่เหมาะสม เรียบง่ายและมีรhythmicทางวัตถุ ฐานะทางเศรษฐกิจดี พอสมควร มีความรู้พื้นฐานในการเทคโนโลยี มีความใจกล้า กล้าคิด กล้าเสี่ยง มีแรงบันดาลใจ มีความเด็ดขาดเด็ดเดี่ยว มั่นคง แน่นนอน มีความสุขในการทำงาน

ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องพัฒนาตนเองให้มีความรู้และประสบการณ์ใหม่ ๆ นำมาเสริมสร้างและปรับปรุง ประยุกต์ใช้ในการพัฒนาการปฏิบัติงานของตนเองเพื่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ โดยการเข้าร่วมประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนเรียนรู้ หรือ ศึกษาด้วยตนเอง

ชวนพิศ ลิทธิธาดา (2552 : 221-224) ได้กำหนดรูปแบบสมรรถนะผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล โดยมีองค์ประกอบของรูปแบบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านวิชาชีพ (Professional Competency) ได้แก่ การปฏิบัติตนตาม จรรยาบรรณวิชาชีพ การอุทิศตน มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์ ยุติธรรม ปฏิบัติตนตามตาม หลักธรรมทางศาสนาเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิต ขยันขันแข็ง มีความกระตือรือร้น มี ทิศทางในการบริหารสอดคล้องกับยุคสมัย มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง กำหนดบทบาทหน้าที่ โครงสร้างการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงผลกระทบในการทำงาน เป็นผู้ ประสานงานที่ดี สร้างสภาพแวดล้อมให้มีความปลอดภัยและมีระเบียบ เป็นต้น

2. ด้านภาวะผู้นำ (Leadership Competency) ได้แก่ ความสามารถในการ สร้างขวัญกำลังใจ ประเมินและยอมรับตนเองได้ เป็นนักประชาธิปไตย สร้างความสัมพันธ์ อันดีในการทำงาน สร้างบรรยากาศที่ดีในหน่วยงาน สามารถยอมรับปัญหาและข้อผิดพลาดใน การทำงานได้ บริหารจัดการกับความขัดแย้งได้ดี

3. ด้านหน้าที่ (Functional Competency) ได้แก่ การพัฒนาสิ่งแวดล้อมทาง กายภาพเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ จัดสรรงบประมาณอย่างเป็นระบบ การกำหนดนโยบายและ การวางแผนดำเนินงาน จัดระบบสารบรรณได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถระดมทรัพยากร เพื่อการศึกษา พัฒนาบุคลากร ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ให้ผู้อื่นเข้าใจได้ มีความสัมพันธ์อัน ดีกับทั้งในสถานศึกษาและชุมชน มียุทธศาสตร์ในการประชาสัมพันธ์

4. ด้านบุคคล (Personal Competency) ได้แก่ การให้ความสำคัญในเรื่องความเจริญก้าวหน้าและการให้โอกาสแก่บุคคล เป็นตัวของตัวเอง การวิเคราะห์ เกษะติดสถานการณ์มีความมั่นใจเมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานยาก สามารถควบคุมคุณภาพการปฏิบัติงานได้ มีปฏิทินการดำเนินงานที่ชัดเจน ฉลาดมีไหวพริบ วางแผนปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ มีแผนรองรับภาวะฉุกเฉิน เข้าใจวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ

5. ด้านการบังคับบัญชา (Directing Subordinates Competency) ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีแรงขับและความต้องการที่เหนือกว่าผู้อื่น ชี้นำและยืนกรานในการใช้อำนาจที่มีอยู่ ตั้งความคาดหวังสูงในการทำงาน มีความเด็ดขาดในการพิจารณา  
สมคิด สกฤตสถาปิตย์ (2552 : 251) ได้กำหนดรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน และสรุปภาวะผู้นำ 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างสื่อกลางที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย ความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ ความพึงพอใจ และการมีความผูกพัน
2. การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน ประกอบด้วย การตระหนักรู้ตนเองการบริหารจัดการตนเอง การตระหนักรู้ทางสังคม การบริหารจัดการความสัมพันธ์
3. การสร้างแรงบันดาลใจ ประกอบด้วย การจุดประกายวิสัยทัศน์ การจูงใจ การสร้างพันธมิตรผูกพันต่อเป้าประสงค์ เป้าหมาย การมองโลกในแง่ดี ความศรัทธาอย่างแรงกล้า การคาดหวังการปฏิบัติงานสูง
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ประกอบด้วย การสนับสนุนรายบุคคลการพัฒนาเชิงก่อ การกำหนดเป้าหมายเส้นทางอาชีพ การสอนแนะ การเป็นที่เลี้ยง
5. การกระตุ้นการใช้ปัญญา ประกอบด้วย การแก้ปัญหา การคิดสร้างสรรค์ การคิดเชิงนวัตกรรม การคิดเชิงกลยุทธ์
6. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ประกอบด้วย การสร้างสรรค์และการสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วม การเป็นต้นแบบพฤติกรรม

ปิลัญญ์ ปฏิพิมพาคม (2550 : 123-130) ได้สรุปภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี มีองค์ประกอบและรายละเอียด ดังนี้

1. ความสามารถในการจูงใจ คือ ความสามารถของผู้บริหารในการส่งเสริมให้กำลังใจแก่บุคลากรในสถานศึกษากระตุ้นให้ทำงานตามหน้าที่ที่รับผิดชอบให้บรรลุตามเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด

2. การมีวิสัยทัศน์ที่ดี คือ ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง หรือแนวทางการพัฒนาองค์กรที่เป็นรูปธรรม เป็นที่ยอมรับ แนวคิด วิธีการใหม่ๆ เพื่อ การพัฒนางาน เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของโรงเรียน

3. การเป็นตัวอย่างที่ดี คือ การแสดงออกอย่างสม่ำเสมอของผู้บริหารที่ บุคลากรสามารถสังเกตเห็นได้เอง และเป็นการแสดงที่เป็นไปตามมาตรฐานแห่งพฤติกรรม ระดับสูงตามค่านิยม คุณธรรม และวัฒนธรรมอันดีงาม ในด้านการเป็นผู้ที่มีอัธยาศัยไมตรีอันดี งามและเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านความประพฤติกรรมการแต่งกายและกิริยามารยาท

4. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน คือ ความสามารถของ ผู้บริหารในการเอาใจใส่งานที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนงานสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียน กับชุมชน การสร้างเผยแพร่เกียรติประวัติที่ดีงามของสถานศึกษา การให้บริการชุมชน การมี ส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน การได้รับการสนับสนุนและความร่วมมือกับชุมชนเป็นอย่างดี

5. ความฉลาดและมีไหวพริบ คือ ความสามารถของผู้บริหารในด้านเข้าใจ ปัญญา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีสติปัญญา มีความสามารถในการวินิจฉัย สามารถนำความรู้ มาใช้ในการแก้ไขปัญหามีความรู้ในทางวิชาชีพ และความรู้ทั่วไปเป็นอย่างดี มีความสามารถ ในการเพิ่มพูนความรู้ของตัวเองตลอดจนการสื่อความหมายและพฤติกรรมที่เหมาะสมกับ สถานการณ์และสังคม

6. หลักในการปกครอง คือ ความสามารถของผู้บริหารในการใช้อิทธิพลต่อ บุคลากรในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยการควบคุมการตรวจสอบผลงานของบุคลากร ในสถานศึกษาอย่างใกล้ชิดสม่ำเสมอด้วยความยุติธรรมมีการกำหนดสายงานบังคับบัญชาที่ ชัดเจน เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร

ประสิทธิผลของสถานศึกษาที่เกิดจากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา มีรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1. พัฒนาบุคลากร คือ ความสามารถของผู้บริหารในการส่งเสริม พัฒนาผู้ได้ บังคับบัญชาให้มีความรู้ ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและมีผลงานทาง วิชาการประกอบด้วยการส่งเสริมให้ไปฝึกอบรมในหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน การจัดให้มีการฝึกอบรมหรือนิเทศภายในแก่บุคลากร การจัดให้ไปศึกษาดูงานเพื่อนำความรู้มาพัฒนางาน ในหน้าที่ การเชิญผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกมาให้ความรู้ การแนะนำหรืออุปถัมภ์บุคลากรที่มา ใหม่ การจัดให้บุคลากรในสถานศึกษาที่มีความเชี่ยวชาญได้มีโอกาสถ่ายทอดความรู้และ

ประสบการณ์หรือให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงาน การให้โอกาสไปศึกษาต่อเพื่อเพิ่มพูนคุณวุฒิ และการสนับสนุนค่าใช้จ่ายต่าง ๆ แก่บุคลากรในการเข้ารับการสัมมนา ฝึกอบรม

2. ความสามัคคีของบุคลากร คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรือความเป็นน้ำใจเดียวกันของบุคลากรในสถานศึกษาทำให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเกิดขวัญกำลังใจซึ่งพิจารณาได้จากการยอมรับนับถือ การไว้วางใจ การสนับสนุน การร่วมปรึกษาหารือในการแก้ปัญหาต่าง ๆ

3. ความพึงพอใจในงานของบุคลากร คือ ความรู้สึกรู้สึกของบุคลากรในทางบวกที่มีต่อผู้บริหารสามารถก่อให้เกิดความศรัทธายอมรับและตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

4. บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน คือ การจัดบรรยากาศที่สะอาด เป็นระเบียบ มีความปลอดภัยของสิ่งแวดล้อมภายในสถานศึกษารวมทั้งการบริการด้านสาธารณูปโภค การจัดบริการน้ำดื่ม น้ำใช้ การจัดบริการ โสตทัศนูปกรณ์ และการปกครองของนักเรียน เพื่อให้เกิดความมีระเบียบและความปลอดภัยต่อชีวิตและทรัพย์สินของนักเรียน ครูรวมทั้งบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพการจัดการเรียนการสอนของบุคลากรในโรงเรียน

5. ความสามารถในการผลิต คือ ความสามารถในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาทั้งการบริหาร การจัดการเรียนการสอน จะทำให้นักเรียนในสถานศึกษาส่วนใหญ่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ซึ่งพิจารณาได้จากการเกรดเฉลี่ยโดยรวมของนักเรียน จำนวนร้อยละของนักเรียนที่สามารถศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นความสามารถด้านวิชาการของนักเรียนและความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู

6. ความสามารถในการพัฒนาเจตคติทางบวก คือ ความสามารถในการดำเนินงานด้านการบริหารและการอบรมคุณธรรม จริยธรรมของนักเรียน การเรียนการสอน เพื่อให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัยดี นักเรียนรู้พัฒนาตัวเอง มีเจตคติที่ดีต่อการศึกษาล่าเรียนเป็นที่พึงพอใจของผู้ปกครอง

7. ความสามารถในการปรับตัว คือ ความสามารถในการร่วมกันพัฒนาเปลี่ยนแปลงวิธีดำเนินงานทั้งด้านวิชาการ การเรียนการสอน เพื่อให้โรงเรียนมีความก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปโดยพิจารณาจากการยอมรับของบุคลากรต่อการพัฒนาหรือปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานของตนเอง ความกระตือรือร้นของบุคลากรที่จะปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน

8. ความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน คือ ความสามารถในการร่วมมือกันเพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งด้านการเรียนการสอน การปกครองนักเรียน และงานรับผิดชอบอื่นๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา

ประทีป มากมิตร (2550 : 155-156) ได้สรุปภาวะผู้นำที่เกี่ยวกับจริยธรรมของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

1. จริยธรรมต่อตนเอง ปฏิบัติตนเป็นผู้มีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น พัฒนาความก้าวหน้าอยู่เสมอ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนร่วมมากกว่าส่วนตน
2. จริยธรรมต่อนักศึกษา ผู้บริหารจะต้องวางตนอย่างเหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดี ให้คำชี้แนะ กำกับดูแล ช่วยเหลือตามโอกาส
3. จริยธรรมต่อผู้ร่วมงาน เป็นกัลยาณมิตร มีความยุติธรรม ไม่เบียดเบียนเพื่อนร่วมงาน ส่งเสริมสนับสนุนเพื่อนร่วมงานให้ปฏิบัติงานที่เหมาะสม ถูกต้อง ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน
4. จริยธรรมต่อผู้บังคับบัญชา ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ตามภารกิจ ให้ข้อเสนอแนะต่อผู้บังคับบัญชาในทางที่ถูกต้อง สร้างสรรค์ ให้ความเคารพนับถือ
5. จริยธรรมต่อองค์กร ผู้บริหารจะต้องดำเนินงานตามภารกิจที่กำหนดไว้อย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร คุณแลทรัพย์สินและผลประโยชน์ขององค์กรให้เกิดความคุ้มค่าสูงสุด
6. จริยธรรมต่อสังคม ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการสร้างสรรค์พัฒนาชี้แนะสังคมในทางที่ถูกต้อง อนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ตลอดจนมรดกและวัฒนธรรมทางสังคม ช่วยเหลือสังคมอย่างสม่ำเสมอตามศักยภาพและโอกาส

จากการศึกษา สรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ วิธีการที่ใช้ในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้นำให้เกิดการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ความสามารถ เจตคติ คุณธรรมจริยธรรม โดยใช้วิธีการที่หลากหลายสอดคล้องกับบริบทของบุคคลหรือองค์กร เช่น การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ การอบรมสัมมนา การทัศนศึกษาดูงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การนิเทศ กำกับติดตาม การให้คำปรึกษา การสร้างสมประสบการณ์ การดูต้นแบบ เป็นต้น



### 3. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

จิตติพร ทรรศนียากร. (2552 : 17-30) ได้สรุปไว้ว่า การฝึกอบรม (Training) หมายถึง กระบวนการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างหรือเพิ่มพูนความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skill) ความสามารถ (Ability) และเจตคติ (Attitude) ของบุคลากร ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น โดยมีขั้นตอนและวิธีการปฏิบัติ ดังนี้

1. ขั้นสำรวจ หมายถึง ผู้บังคับบัญชาสำรวจและดูว่างานใดจำเป็นต้องให้พนักงานมีความรู้ เพื่อปฏิบัติงานได้ถูกต้อง ทักษะใดจำเป็นสำหรับการทำงานนั้น ๆ รวมทั้งสำรวจดูว่ากลุ่มเป้าหมายที่จะฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานเป็นพนักงานใหม่หรือพนักงานที่มีประสบการณ์แล้ว

2. ขั้นการวางแผน ผู้บังคับบัญชากำหนดขอบเขต วางแผนระยะเวลา ระบุความคาดหวัง แผนการดำเนินงาน เป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการ สถานที่ที่ต้องการฝึกปฏิบัติงานจริง รวมทั้งการจัดเตรียมเครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่จำเป็นในการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงาน

3. ขั้นตอนการสื่อสาร ผู้บังคับบัญชา จะต้องแจ้งให้พนักงานทราบถึงจุดประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจนก่อนที่จะมีการจัดฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานจริงเพื่อให้พนักงานได้ศึกษาและจัดเตรียมความพร้อมในการเรียนรู้ และการสอบถามในประเด็นในส่วนที่ยังไม่เข้าใจไว้ล่วงหน้า

4. ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติ ในช่วงการฝึกอบรมในขณะปฏิบัติงานนั้น ผู้บังคับบัญชาที่ทำงานหน้าที่สอนพนักงานจะต้องอธิบายขั้นตอนในรายละเอียดอย่างซ้ำๆ และสาธิตวิธีการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน

5. ขั้นตอนการประเมิน ผู้บังคับบัญชาประเมิน ติดตามผลการทำงานอย่างใกล้ชิดให้ข้อมูลป้อนกลับกับพนักงานทันที และข้อเสนอแนะ หากเกิดความผิดพลาด

สหชาติ ไชยรา (2544 : 36-37) สรุปขั้นตอนการฝึกอบรมว่า ควรดำเนินการ ดังนี้

1. ศึกษาความต้องการ (Need Assessment) เช่น การดำเนินงาน วิธีการทำงาน ความตั้งใจ ขวัญกำลังใจ การประสานงาน การควบคุมการปฏิบัติงาน
2. กำหนดวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม (Training Objective)
3. กำหนดขอบเขตของหลักสูตร (Program Content)
4. กำหนดวิธีการอบรม (Learning Principles)

5. ดำเนินการฝึกอบรม (Actual Program)

6. ประเมินผล (Evaluation)

7. ติดตามผลการฝึกอบรม (Follow-up)

การอบรมเชิงปฏิบัติการ (Training Workshop) เป็นรูปแบบของการฝึกอบรมที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดการเรียนรู้ทั้งด้านทฤษฎี และด้านปฏิบัติ สามารถนำสิ่งที่ได้รับไปปฏิบัติงานสถานการณ์จริงที่ผู้เข้ารับการอบรมปฏิบัติอยู่

ลักษณะการประชุมเชิงปฏิบัติการ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นการให้ความรู้ของวิทยากร ส่วนที่ 2 เป็นการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้เข้ารับการอบรม มีอิสระในการคิดและปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม

วิธีการที่สำคัญคือ เน้นให้ผู้เข้ารับการอบรมฝึกปฏิบัติ เพื่อให้เกิดทักษะความชำนาญในการปฏิบัติงาน หรือการแก้ปัญหาพร้อมกัน ลงมือปฏิบัติจริงหลังจากได้รับความรู้จากวิทยากร วิธีการคือ ดำเนินการบรรยายเนื้อหาทางวิชาการ เปิดโอกาสให้ซักถามก่อนลงมือปฏิบัติ สามารถนำผลงานเสนอต่อองค์กร หรือหน่วยงานนำไปใช้ประโยชน์ได้

วัตถุประสงค์ของการอบรมเชิงปฏิบัติการ

1. เพื่อฝึกฝนให้ผู้เข้ารับการอบรมเกิดทักษะในการปฏิบัติงาน
2. เพื่อกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน
3. เพื่อแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงาน
4. เพื่อกำหนดแนวทางในการปรับปรุงงาน

วิธีการพัฒนาครูตามหน้าที่และความรับผิดชอบสามารถแบ่งออกได้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การพัฒนาที่ยึดเอาวิทยากรและเนื้อหาวิชาเป็นศูนย์กลาง โดยเน้นความสำคัญของเนื้อหาวิชา หรือสาระของความรู้ ข่าวสาร ข้อมูลเกี่ยวกับวิชาชีพและงานของครู

2. การพัฒนาที่ยึดเอาครูเป็นศูนย์กลาง เป็นการพัฒนาที่เน้นความสำคัญของครูผู้ร่วมกิจกรรมการพัฒนา การตัดสินใจและทำกิจกรรมทุกอย่างมุ่งประโยชน์การพัฒนาครูให้ความสำคัญทั้งกระบวนการและเนื้อหาความรู้ ครูและวิทยากรปฏิบัติกิจกรรมและเรียนรู้ไปพร้อมกัน การพัฒนาครูในลักษณะนี้มี 3 รูปแบบ คือ แบบที่ 1 การพัฒนาตนเอง โดยไม่มีวิทยากรหรือมีเป็นครั้งคราว แบบที่ 2 การพัฒนาตนเอง โดยมีวิทยากรช่วยชี้แนะ แนวทาง

และช่วยเหลือ แบบที่ 3 การพัฒนาตนเองโดยผสมผสานแบบที่ 1 และแบบที่ 2 ตามสภาพ ปัญหาและความเหมาะสม

นนทวัฒน์ สุขผล (2543 : 30-31) ได้สรุปไว้ว่า การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การฝึกอบรมที่ช่วยให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมเกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ และสามารถนำความรู้ ไปใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อให้เกิดการเรียนรู้การแก้ปัญหา การหาข้อยุติ ให้ได้รับประสบการณ์ และเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีขั้นตอนการ ดำเนินงาน ดังนี้

1. ชี้แจงแนวทางในการดำเนินการปฏิบัติการให้ผู้ฝึกอบรมเข้าใจ
2. จัดให้มีการบรรยายหรืออภิปรายของวิทยากรเพื่อเสริมสร้างความรู้ในเรื่อง ที่นำมาฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ ตลอดจนให้แนวทางแก่กลุ่มเพื่อประชุมกลุ่มย่อย
3. แบ่งกลุ่มเพื่อปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้ศึกษา ค้นคว้า ปฏิบัติการและรวบรวมสรุปเป็นรายงานหรือผลงาน ซึ่งจะต้องใช้เวลาแก่กลุ่มมากพอที่จะ ทำงานที่ได้รับมอบหมาย
4. การนำเสนอรายงานผลการปฏิบัติต่อที่ประชุมกลุ่มใหญ่ เพื่อการรับเป็น แนวทางที่ใช้แก้ปัญหาและปฏิบัติงาน
5. สมาชิกที่เข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการนำแนวทางไปจัดทำแนวทางการ ปฏิบัติงานปรับปรุงแก้ไขการทำงานให้มีความเหมาะสม มีประสิทธิภาพ สรุปการฝึกอบรม เพื่อเข้าใจร่วมกัน

วิน เชื้อโพธิ์หัก (2546 : 86-87) ได้กล่าวถึง วิธีการประเมินผลการ ฝึกอบรมมีลักษณะคล้ายกัน ดังนี้

1. การสังเกต ได้แก่การสังเกตพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมว่ามีความ สนใจหรือไม่ พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นธรรมชาติ ไม่ใช่อารมณ์ของผู้สังเกตเข้าไปด้วย โดยปกติควรใช้คน ๆ เดียวเป็นผู้สังเกตจึงจะได้ผลการสังเกตที่ถูกต้อง
2. การสัมภาษณ์ ได้แก่การถามผู้ที่จะต้องประเมิน ควรเตรียมคำถามไว้ ล่วงหน้า คำถามเป็นเชิงเปรียบเทียบ ถ้าถามตรง ๆ จะได้คำตอบที่วัดความรู้ลึกของผู้ถูก สัมภาษณ์ไม่แน่นอน
3. การสอบถาม ได้แก่ การถามจากบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้ที่ต้องการประเมิน ควรใช้วิธีการแบบกันเอง ไม่ควรจดบันทึกต่อหน้าผู้ถูกสอบถาม

4. การสอบ ได้แก่ การตอบคำถาม แบบสอบถามที่มีเนื้อหา ความรู้สึก เจตคติที่เกิดจากการอบรม ควรให้สอบอย่างสบายใจ เพื่อทราบผลการอบรม ไม่ใช่ตัดสินผ่านหรือไม่ผ่าน

ขอบข่ายของการประเมินผลการฝึกอบรม เป็นการประเมินผลการทำงานของบุคคลที่จัดอบรม ได้แก่ วิทยากร หัวหน้าโครงการ และคณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ

1. ประเมินวิทยากรฝึกอบรม ได้แก่

1.1 สามารถให้ความรู้ในเนื้อหา ทักษะ แนวคิดที่ถูกต้องตามหลักความเป็นจริงเชิงวิชาการหรือมีศาสตร์ในเรื่องนั้น ๆ

1.2 สามารถถ่ายทอดความรู้ ทักษะและแนวคิดที่ถูกต้อง มีศิลป์ในการถ่ายทอด

1.3 สามารถจัดกิจกรรมเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้เข้ารับการอบรมให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ จะต้องมีศิลป์ในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้เข้ารับการอบรม

2. การประเมินโครงการฝึกอบรม ได้แก่ ประเมินการจัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดของโครงการหรือไม่ สาระความรู้ แนวคิด ทักษะ ประสบการณ์ใหม่ ๆ การนำไปใช้ เครื่องอำนวยความสะดวก เป็นการประเมินวันสุดท้ายของ การฝึกอบรม เพื่อสรุปรายงานโครงการ

จากที่กล่าวมา สรุปได้ว่า การอบรมเชิงปฏิบัติการเป็นรูปแบบหนึ่งของการฝึกอบรมที่ ช่วยให้ผู้เข้ารับการอบรม เกิดการเรียนรู้ตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมนั้น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นทั้งด้านวิชาการ หรือทฤษฎีและด้านปฏิบัติ โดยคำนึงถึงการเสริมสร้างให้ผู้เข้ารับการอบรมนำสิ่งที่ตนเรียนรู้นั้น ไปใช้ในการปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามหลักสูตร โดยมีขั้นตอนดำเนินงาน ซึ่งผู้วิจัยนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานการณ์ ได้แก่ การศึกษาสภาพปัญหาและความต้องการของบุคลากร

2. วางแผนการฝึกอบรม เป็นการกำหนดรูปแบบการฝึกอบรม หลักสูตร การติดตามประเมินผลเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

3. ดำเนินการฝึกอบรม

4. การติดตาม ประเมินผล โดยประเมินความรู้ ความเข้าใจ และ ประสิทธิภาพ

การจัดอบรม การนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปพัฒนาการจัดการศึกษา

## การวิจัยและพัฒนา

### 1. ความหมาย

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R and D) ความหมายของ พจนานุกรม Hornby, A.S. Oxford Advanced Learner's Dictionary (2006 : 1242) หมายถึง การทำงานที่พยายามค้นหาลักษณะใหม่ กระบวนการใหม่หรือการพัฒนาสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้น การวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยที่มุ่งพัฒนาทางเลือก ใหม่ ๆ เพื่อยกระดับคุณภาพงาน มุ่ง พัฒนานวัตกรรม การวิจัยและพัฒนา มีลักษณะสำคัญ คือ 1) เกิดจากความไม่พอใจในงาน หรือคุณภาพงานที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบัน 2) มีการสร้างนวัตกรรม ขึ้นงานกระบวนการทำงาน ใหม่ ๆ นำมาใช้ในการยกระดับคุณภาพงาน (Treatment) 3) มีการพัฒนานวัตกรรมในลักษณะ R andD อย่างต่อเนื่อง จนได้นวัตกรรมที่มีคุณภาพ แล้วทำการทดลองใช้ก่อนที่จะทำการสรุป ผลการวิจัย และ 4) ผลลัพธ์ที่ได้ คือ นวัตกรรมซึ่งอาจเป็นสิ่งประดิษฐ์ หรือกระบวนการ ทำงานที่เป็นระบบเป็นรูปธรรม (สุพัตร์ พิบูลย์, 2548 : 1-3) Borg and Gall. (1989 : 782) การวิจัยและพัฒนา คือ กระบวนการที่นำมาพัฒนาและตรวจสอบความถูกต้องของผลิตภัณฑ์ ทางการศึกษา คำว่าผลิตภัณฑ์ (Product) ไม่ได้หมายความถึงเฉพาะสิ่งที่อยู่ในหนังสือ ภาพยนตร์ หรือคอมพิวเตอร์เท่านั้นแต่ยังรวมถึงระเบียบวิธี เช่น ระเบียบวิธีในการสอน โปรแกรมการสอน โดยจุดมุ่งหมายของการวิจัยและพัฒนา คือ การค้นหาคำรู้ใหม่ ๆ เป็น กระบวนการของการศึกษาการเรียนรู้ การคิดค้นเพื่อที่จะมุ่งหวังให้เกิดการค้นพบความรู้ความ เข้าใจในเทคนิคหรือวิธีการใหม่ ๆ อย่างมีเหตุผลเป็นระบบรวมทั้งนำสิ่งที่ได้มีการคิดค้นหรือ ค้นพบมาออกแบบใหม่ ๆ หรือปรับปรุงให้ดีขึ้น สอดคล้องกับ เปรื่อง กุมุท (2536 : 1) คือ การวิจัยและพัฒนาเกิดจากความพยายามที่จะสร้างสรรค์ผลผลิต กระบวนการบางอย่างตาม หลักการเฉพาะตามระเบียบวิธีการวิจัยที่สามารถรับรองคุณภาพ ประสิทธิภาพของผลผลิตและ กระบวนการเมื่อนำผลนั้นไปใช้ ซึ่งรูปแบบการวิจัยและพัฒนาผู้วิจัยต้องออกแบบสร้างสรรค์ และพัฒนาผลผลิตด้วยการทดลอง ประเมินผลข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลิตภัณฑ์ให้ พัฒนาขึ้นตามเกณฑ์ที่กำหนด

จากการศึกษา สรุปได้ว่า การวิจัยและพัฒนา เป็นกระบวนการกำหนดและพัฒนา นวัตกรรม หรือค้นหาคำรู้ เทคนิค วิธีการใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบเพื่อนำไปใช้ในการ ปรับปรุง เปลี่ยนแปลง องค์กร บุคคล หรือผลผลิตให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น

## 2. กระบวนการวิจัยและพัฒนา

กระบวนการวิจัยและพัฒนา เกษม สหรัยทิพย์ (2543 : 17-18) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนาประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ของกระบวนการวิจัย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การสำรวจปัญหาเบื้องต้น เป็นการสำรวจว่ามีปัญหาอะไรเกิดขึ้นบ้าง ขั้นตอนที่ 2 การสร้างสิ่งประดิษฐ์เพื่อใช้แก้ปัญหที่สำรวจพบในขั้นตอนที่ 1 ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้สิ่งประดิษฐ์ที่สร้างขึ้น เป็นการนำสิ่งประดิษฐ์ ที่สร้างขึ้นไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ศึกษาถึงผลที่เกิดขึ้น ขั้นตอนที่ 4 การประเมินสิ่งประดิษฐ์ที่สร้างขึ้น การสรุปถึงความเหมาะสมของสิ่งประดิษฐ์ที่สร้างขึ้น กฤนิยากร เตชะปิยพร (2552 : <http://eportfolio.hu.ac.th> สืบค้นเมื่อวันที่ 5 มิถุนายน 2556) ได้กล่าวว่า กระบวนการวิจัยและพัฒนาอาจเริ่มด้วยระบบการวิเคราะห์สภาพปัญหาให้ชัดเจน เข้าสู่ระยะการพัฒนาทางเลือกเป็นการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรมให้ได้มาตรฐานก่อนทดลองใช้ในสภาพจริง เพื่อตรวจสอบคุณภาพของนวัตกรรมมีขั้นตอนที่สำคัญ คือ ขั้นที่ 1 พัฒนาต้นแบบ ขั้นที่ 2 ทดลองใช้นวัตกรรม ขั้นที่ 3 สรุปผลการทดลองและเขียนรายงาน สมจิต สวธน์ไพบุลย์และคณะ (2548 : 53-63) ได้วิจัยและพัฒนา นวัตกรรมชุดฝึกทักษะการสื่อสารทางวิทยาศาสตร์แบบหลากหลายภาษาสู่เทคโนโลยีสารสนเทศโดยดำเนินการวิจัยและพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน สำหรับการวางแผนการสร้างชุดฝึกทักษะ ขั้นที่ 2 สร้างชุดฝึกทักษะ ขั้นที่ 3 การทดลองใช้ชุดฝึกทักษะ ขั้นที่ 4 ประเมินผลการพัฒนาชุดฝึกทักษะ

จากการศึกษากระบวนการวิจัยและพัฒนา ผู้วิจัยนำมากำหนดกระบวนการวิจัยและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 เป็น 3 ระยะ คือ

ระยะที่ 1 ศึกษา (Research : R<sub>1</sub>) ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูจากโรงเรียนที่มีผลการพัฒนาการศึกษาดีเด่น และโรงเรียนที่มีความต้องการเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาโดยใช้แบบสอบถาม

ระยะที่ 2 พัฒนารูปแบบ (Development : D<sub>1</sub>) การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 กำหนด าร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 แล้วนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ประเมินความถูกต้องเหมาะสมของรูปแบบ

ระยะที่ 3 ศึกษาผลการทดลองใช้ (Research : R<sub>2</sub>) และปรับปรุง (Development : D<sub>2</sub>) รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 โดยจัดอบรมเชิงปฏิบัติการ ผู้บริหารสถานศึกษานำไปทดลองใช้และประเมินผลการพัฒนากาเวผู้นำของผู้บริหาร สถานศึกษา และพัฒนารูปแบบให้มีความถูกต้องเหมาะสมยิ่งขึ้น

บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

### 1. ข้อมูลทั่วไป

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 (2556 : 2-14) ตั้งอยู่เลขที่ 354 หมู่ที่ 2 ถนนศรีโกสุม ตำบลหัวขวาง อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม เขตบริการจัดการศึกษา 4 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอโกสุมพิสัย อำเภอเชียงยืน อำเภอกุฉินารายณ์ และ อำเภอชื่นชม มีโรงเรียนในเขตพื้นที่ 156 แห่ง จำแนกเป็นสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน 147 โรงเรียน และโรงเรียนสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการ ส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 9 โรงเรียน ข้าราชการครู 1,574 คน จำนวนนักเรียน 29,478 คน จัดการศึกษา 3 ระดับ ประกอบด้วย ระดับปฐมวัย ประถมศึกษาและระดับ มัธยมศึกษาตอนต้น จัดการศึกษาภายใต้นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปรากฏดังตารางที่ 2-4

ตารางที่ 2 การศึกษาเขตอำเภอ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 จำแนกตามอำเภอ

ที่	อำเภอ	สพช. (เดิม) (โรงเรียน)	สช. (โรงเรียน)	รวม (โรงเรียน)	หมายเหตุ (ขยายโอกาส)
1	โกสุมพิสัย	74	4	78	16
2	เชียงยืน	38	5	43	7
3	กุฉินารายณ์	23	-	23	4
4	ชื่นชม	12	-	12	4
	รวมทั้งสิ้น	147	9	156	31

ตารางที่ 3 ระดับการจัดการศึกษานักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

ระดับการศึกษา	สังกัด		รวม
	สพป.มค.3	เอกชน	
1. อนุบาล	-	5	5
2. อนุบาล-ระดับประถมศึกษา	116	2	118
3. อนุบาล-มัธยมศึกษาตอนต้น	31	1	32
4. อนุบาล-มัธยมศึกษาตอนปลาย	-	-	-
5. ประถมศึกษา-มัธยมศึกษาตอนปลาย	-	-	-
6. มัธยมศึกษาตอนต้น-มัธยมศึกษาตอนปลาย	-	1	1
รวม	147	9	156

ตารางที่ 4 จำนวนผู้บริหาร ครู นักเรียน จำแนกตามอำเภอ

อำเภอ	ผู้บริหารและครู	จำนวนนักเรียน				รวม
		ก่อนประถมศึกษา	ป. 1-3	ป. 4-6	ม. 1-3	
1. โกสุมพิสัย	766	1,978	3,330	3,924	1,083	10,315
2. เชิงเย็น	386	1,076	1,645	1,987	1,103	5,811
3. กุฉินารายณ์	213	745	986	1,129	280	3,140
4. ชื่นชม	133	479	627	789	403	2,298
รวม	1,498	4,278	6,588	7,829	2,869	21,564

## 2. นโยบายสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

วิสัยทัศน์ “สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นองค์กรหลักขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษาขั้นพื้นฐานของประเทศไทยให้ได้มาตรฐานสากล และสูงเทียบเท่าค่าเฉลี่ยของโลก ภายในปี 2563 รวมทั้งลดช่องว่างของโอกาสและคุณภาพการศึกษา”

พันธกิจ “พัฒนา ส่งเสริม และสนับสนุนการศึกษาให้ประชาชนวัยเรียนทุกคนได้รับการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยเน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ มี



คุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถ ตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสู่คุณภาพระดับสากล”

#### เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ
2. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่อนุบาลจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างมีคุณภาพ ทั้งถึง และเสมอภาค
3. ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เต็มตามศักยภาพ
4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษามีความเข้มแข็งตามหลักธรรมาภิบาล และเป็นกลไก ขับเคลื่อนการศึกษาขั้นพื้นฐานสู่คุณภาพระดับมาตรฐานสากล
5. การศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้รับการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรมีความปลอดภัยและมั่นคง

#### กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ (Raising the Bar)

กลยุทธ์ที่ 2 ปลุกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Moral and Ethics)

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึงและลดความเหลื่อมล้ำ ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาอย่างเต็มตามศักยภาพ (Filling the Gap)

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาคูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (Teacher Enhancement)

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการบริหารจัดการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาลเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษา (Good Governance)

#### จุดเน้น

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดจุดเน้นการดำเนินการในปีงบประมาณ พ.ศ. 2556 ดังนี้

1. นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกลุ่มสาระการเรียนรู้หลักเพิ่มขึ้น

โดยผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 3 (Student Achievement)

2. เด็กปฐมวัยทุกคนได้รับการเตรียมความพร้อมด้านร่างกายอารมณ์ สังคม และสติปัญญา ตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยอย่างมีคุณภาพ (EQ : Emotion Quotient)

3. นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ทุกคนอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็นและนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทุกคนอ่านคล่อง เขียนคล่อง คิดเลขคล่อง และมีทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน (Literacy , Numeracy and Reasoning Abilities)

4. นักเรียนทุกคนมีความสำนึกในความเป็นไทย มีจิตสาธารณะและอยู่อย่างพอเพียง (Sufficiency and Public Mind)

5. นักเรียนที่มีความสามารถด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและศิลปะศาสตร์ทุกคน ได้รับการส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศ (Excel to Excellence)

6. ประชากรวัยเรียนทุกคนมีโอกาสเข้าถึงการบริหารทางการศึกษาด้วยทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อลดอัตราเด็กตกหล่น ออกกลางคัน ส่งเสริมการเรียนรู้หรือประกอบวิชาชีพ (Alternative Access)

7. นักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกคน และสถานศึกษาทุกแห่งในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจจังหวัดชายแดนภาคใต้ ได้รับการพัฒนาอย่างมีคุณภาพ สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของตน (Southern - Border Provinces)

8. นักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมพหุวัฒนธรรม (ASEAN Community)

9. สถานศึกษาทุกแห่งได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ มีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและได้รับการรองรับจากการประเมินคุณภาพภายนอก (Quality Schools)

10. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกแห่งมีคุณภาพตามมาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (Effective Service Areas)

#### ผลผลิต

1. ผู้จบการศึกษาก่อนประถมศึกษา
2. ผู้จบการศึกษาก่อนมัธยมศึกษา
3. ผู้จบการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย
4. เด็กพิการได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน และการพัฒนาสมรรถภาพ
5. เด็กด้อยโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 6. เด็กที่มีความสามารถพิเศษด้านคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์

โดยมีหน่วยงานกำกับ ประสาน ส่งเสริมการจัดการศึกษา คือ สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา จำนวน 183 เขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา จำนวน 42 เขตและสำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ ซึ่งมีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นหน่วยปฏิบัติการในการจัดการศึกษา เพื่อให้ภารกิจดังกล่าวสามารถตอบสนองสภาพปัญหา และรองรับการ ขยับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาลและกระทรวงศึกษาธิการ

## 3. ทิศทางการจัดการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม

### เขต 3

วิสัยทัศน์ “ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ”

พันธกิจ “ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรวัยเรียนทุกคนมีโอกาสรับการศึกษาอย่างมีคุณภาพได้มาตรฐาน เต็มตามศักยภาพและพัฒนาผู้เรียนสู่คุณภาพระดับสากล”

### กรอบแนวคิด

1. คำนึงถึงศักยภาพ บริบท รอบตัวผู้เรียนและพัฒนาสู่ประชาคมอาเซียน
2. ปรับวิธีเรียน เปลี่ยนวิธีสอน ศึกษาค้นคว้า วิจัย พัฒนา ยกระดับองค์ความรู้ การจัดการความรู้ การบริหารจัดการด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี
3. มุ่งสู่เป้าหมายของการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและยกระดับศักยภาพผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและผลการปฏิบัติงานของผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้แข่งขันได้ในระดับสากล

### ค่านิยมองค์กร “KCKC”

K= Knowledge Management : KM การจัดการความรู้

C=Capacity : ผลงานคู่ความสามารถ

K=Keen : ประกาศ ความเป็นเลิศ

C=Chief : ชูเชิดสร้างผู้นำ “คุณภาพ”

### เป้าประสงค์หลัก

1. ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยสูงกว่าค่าเฉลี่ยผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน O-NET ระดับชาติทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้
2. ผู้เรียนมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ครบทั้ง 8 ประการ

3. ผู้รับบริการมีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการคุณภาพการศึกษาร้อยละ 80 ขึ้นไป

4. ผู้เรียนมีพัฒนาการเต็มตามศักยภาพพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

5. โรงเรียนมีระบบการประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งทุกโรงเรียน

6. นักเรียนมีศักยภาพในการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์

#### กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับตามหลักสูตร และส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ (Raising the Bar)

กลยุทธ์ที่ 2 ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (Moral and Ethics)

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษาให้ทั่วถึง และลดความเหลื่อมล้ำ ผู้เรียนได้รับโอกาสในการพัฒนาเต็มตามศักยภาพ (Filling the Gap)

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ ให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ (Teacher Enhancement)

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาการบริหารจัดการศึกษา ให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษา (Good Governance)

#### จุดเน้น

1. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ เพิ่มขึ้น โดยผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) เพิ่มขึ้นอย่างน้อยร้อยละ 5 (Student Achievement)

2. เด็กนักเรียนปฐมวัยทุกคนได้รับการเตรียมความพร้อมด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา ตามหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยอย่างมีคุณภาพ (EQ : Emotion Quotient)

3. นักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ทุกคนอ่านออก เขียนได้ คิดเลขเป็นและนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ทุกคนอ่านคล่อง เขียนคล่อง คิดเลขคล่อง และมีทักษะการคิดขั้นพื้นฐาน (Literacy Numeracy and Reasoning Abilities)

4. นักเรียนทุกคนมีความสำนึกในความเป็นไทย มีจิตสาธารณะและอยู่อย่างพอเพียง (Sufficiency and Public Mild)

5. นักเรียนที่มีความสามารถด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีและศิลปศาสตร์ทุกคนได้รับการส่งเสริมให้มีความเป็นเลิศ (Excel to Excellence)

6. ประชากรวัยเรียนทุกคนมีโอกาสเข้าถึงบริการทางการศึกษาด้วยทางเลือกที่หลากหลายเพื่อลดอัตราเด็กตกหล่น ออกกลางคัน ส่งเสริมการเรียนรู้ต่อหรือประกอบอาชีพ (Alternative Access)

7. นักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาทุกคน มีความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน มีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงในสังคมพหุวัฒนธรรม (ASEAN Community)

8. สถานศึกษาทุกที่ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มศักยภาพ มีระบบประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและได้รับการรับรองจากการประเมินคุณภาพภายนอก (Quality Schools)

9. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (Effective Service Areas)

#### 4. ผลการพัฒนาปีที่ผ่านมา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 (2555 : 61-80) ได้กล่าวถึงผลการพัฒนาการศึกษา ในปีการศึกษาที่ผ่านมา อันเป็นข้อมูลสำหรับวางแผนการพัฒนาสถานศึกษา ทั้งด้านการบริหารจัดการ และการพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียนให้มีประสิทธิภาพตามมาตรฐานการศึกษาศึกษา ดังนี้

##### 1. ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน (O-Net)

จากการเปรียบเทียบผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน (O-Net) ปีการศึกษา 2554-2555 จากจำนวนโรงเรียน 147 แห่ง พบว่า ผลการสอบอยู่ในระดับต่ำกว่าระดับประเทศทั้ง 2 ปีการศึกษา เมื่อพิจารณาเป็นโรงเรียน พบว่า โรงเรียนที่มีผลการสอบเพิ่มขึ้นมีค่าระหว่าง 0.33 ถึง 9.54 จำนวน 21 โรงเรียน และโรงเรียนที่มีผลการสอบลดลง มีค่าระหว่าง - 0.50 ถึง -29.62 จำนวน 126 โรงเรียน ซึ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 3 จะต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์นักเรียนอย่างเร่งด่วน

##### 2. ผลการประเมินคุณภาพภายนอกกรอบสามของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลสรุปของกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 3 สรุปผลการประเมิน มีโรงเรียนหลายแห่งที่จะต้องพัฒนาเร่งด่วนตามข้อเสนอแนะของ สมศ. ได้แก่ ตัวบ่งชี้ที่ 8 พัฒนาการของการประกันคุณภาพภายในโดยสถานศึกษาและต้นสังกัด ตัวบ่งชี้ที่ 9 ผลการพัฒนาให้บรรลุตาม

ปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา ตัวบ่งชี้ที่ 10 ผลการพัฒนาตามจุดเน้นและจุดเด่นที่ส่งผลกระทบต่อเป็นเอกลักษณ์ของสถานศึกษา ตัวบ่งชี้ที่ 11 ผลการดำเนินงาน โครงการพิเศษเพื่อส่งเสริมบทบาทของสถานศึกษา และตัวบ่งชี้ที่ 12 ผลการส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาเพื่อยกระดับมาตรฐาน รักษามาตรฐาน และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ ที่สอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ดำเนินการบริหารจัดการภายใต้นโยบายการจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เน้นการจัดการเรียนรู้ให้ผู้เรียนทุกคนมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน และพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ แต่คุณภาพของการจัดการศึกษา ยังมีความต้องการพัฒนาอย่างเร่งด่วน โดยเฉพาะด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกซึ่งจะต้องอาศัยความมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อขับเคลื่อนการพัฒนาไปสู่เป้าหมาย ของการจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

ประสิทธิ์ เจียวศรี (2544 : บทคัดย่อ) ได้วิจัยการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาพบคุณลักษณะสำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน รวม 109 คุณลักษณะ จำแนกรายด้านเป็น 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 5) ด้านบุคลิกภาพ พบวิธีการพัฒนา จำนวน 24 วิธี โดยการสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ สำหรับแบบจำลองที่สังเคราะห์ได้ประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริงและทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย และ 8) การประเมินผลและการติดตามผลแบบจำลอง

จามจุรี จำเมือง (2548 : 143-146) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีวิธีดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษาข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2. พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครด้วยเทคนิคเดลฟาย จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 21 คน และ 3. เสนอแนะเพิ่มเติมรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มี 6 ด้าน คือ 1) ด้านวิสัยทัศน์ 2) ด้านการเรียนการสอน 3) ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียน 4) ด้านชุมชน 5) ด้านคุณธรรม และ 6) ด้านพัฒนาสังคม

แกทลียา ศรีใส (2548 : 121) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน สำนักตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 พบว่า โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ความมีปณิธาน การคล้อยตาม การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและการกระตุ้นการใช้ปัญญา เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การสร้างทีมงาน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย 3 ลำดับแรก คือ ความชัดเจนของเป้าหมาย การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกันและบทบาทที่สมดุล

อภิวัฒน์ เจนเชี่ยวชาญ (2549 : 82-83) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารดีเด่น โรงเรียนสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครพนม เขต 1 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านระดมความร่วมมือผูกพัน ด้านการสร้างวิสัยทัศน์และด้านสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ส่วนแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละด้าน คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนควรแสวงหาความรู้จากการศึกษาเอกสารตำรา เข้าร่วมประชุม สัมมนาอย่างต่อเนื่อง ควรจัดประชุมเพื่อสร้างความเข้าใจกับผู้ร่วมงานควรเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมวิเคราะห์และกำหนดแนวทางพัฒนา ด้านสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนควรเป็นแบบอย่างให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธาและปฏิบัติตามแบบอย่างที่ดี ควรให้ผู้ร่วมงานได้ร่วมวางแผน วิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงาน ควรจัดประชุมปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงานและกำหนดแนวทางปฏิบัติ

ปัทม ปฎิพินพาคม (2550 : 220-236) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีประเภดังนี้ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมากที่สุด ได้แก่ การสร้างความสำเร็จในการกำหนดนโยบาย มองโลกในแง่ดี และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นเข้ามามีส่วนร่วม มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการ

วางแผนการทำงานสร้างเป้าหมายร่วมกับผู้ได้บังคับบัญชา 2) ด้านความสามารถในการจูงใจ ได้แก่ การเป็นแบบอย่างที่ดีของการทำงาน มีความจริงใจต่อบุคลากร สร้างความเชื่อมั่นในตัวเอง และแก้ปัญหาได้ทันท่วงที 3) ด้านการเป็นตัวอย่างที่ดี ได้แก่ การมีจุดยืนที่ชัดเจน ปฏิบัติตามกฎระเบียบ มีความซื่อสัตย์ สุจริต ตรงต่อเวลา การเป็นแบบอย่างที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะ 5 ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านทักษะ ด้านทัศนคติ ด้านคุณธรรม จริยธรรมและด้านบุคลิกภาพ 4) ด้านการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ได้แก่ การได้รับการยกย่อง ให้ความช่วยเหลือชุมชนได้ และให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน เป็นผู้ประสานชุมชนที่ดี มีวิสัยทัศน์กว้างไกล 5) ด้านความฉลาดและมีไหวพริบ ได้แก่ สามารถดึงเอกลักษณ์มาเป็นจุดเด่นได้ สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นในตนเองการบริหารงานอย่างเป็นระบบ กล้าคิดกล้าตัดสินใจ สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันที และ 6) ด้านหลักในการปกครอง ได้แก่ การรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร สร้างวินัยในการทำงานให้กับบุคลากร ในโรงเรียน

ประคอง รัศมีแก้ว (2551 : 192-193) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ พบว่า มีองค์ประกอบการพัฒนา 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร ผู้บริหารต้องใจดี ใจกว้างเปิดโอกาสให้ครูมีเสรีในการคิด เป็นกัลยาณมิตรต่อผู้ร่วมงาน รู้จักสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน รู้จักใช้อำนาจในทางที่ถูกต้อง มีมนุษยสัมพันธ์ 2) การครองตนของผู้บริหาร เป็นคนขยัน อดทน อุทิศเวลาให้แก่งาน มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน ตรงต่อเวลา มีวินัยในตนเองมีความตระหนักรู้ กระตือรือร้นในการพัฒนาโรงเรียน 3) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นผู้มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน สามารถตัดสินใจ วิเคราะห์ พิจารณาเหตุการณ์ได้ และ 4) บุคลิกภาพของผู้บริหาร ไม่ถือตน มีฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร มีพื้นฐานการใช้เทคโนโลยี เด็ดขาด เด็ดเดี่ยว มั่นคงและมีความสุขในการทำงาน ข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญในการสนทนากลุ่ม ได้แก่ การศึกษาเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางในการบริหารงานในสถานศึกษา พัฒนาคนให้มีความรู้และได้รับประสบการณ์ใหม่ นำมาสร้างเสริมในการพัฒนาตนเอง พัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน

วรรณวิษา ไชยลาแสง (2551 : 182-183) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อทีมงานที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1-7 จำนวนเป็น 3 ด้าน คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ ด้านระดมความร่วมมือผูกพัน ด้านการสร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลง พบว่า ระดับการใช้ภาวะผู้นำเพื่อการ



เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน

ชวนพิศ ลิทธิธาดา (2552 : 229-236) ได้ศึกษารูปแบบสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสิทธิผล พบว่า สมรรถนะของผู้บริหาร มีผลทำให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ของโรงเรียน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านสมรรถนะวิชาชีพ มีความสำคัญต่อสมรรถนะของผู้บริหารที่มีประสิทธิผล อันดับ 1 สมรรถนะด้านภาวะผู้นำ สมรรถนะด้านหน้าที่ และสมรรถนะด้านบุคคล ตามลำดับ

สุรภา เกตุมาลา (2552 : 182-183) ได้ศึกษาการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแบบภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า การพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการเรียนรู้เป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบวิธีความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันและการคิดอย่างเป็นระบบอยู่ในระดับมากและผลการศึกษานโยบายการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้สูงสุดของผู้บริหารสถานศึกษา ได้แก่ ด้านบุคคลที่รอบรู้ ด้านรูปแบบวิธีความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกันด้านการเรียนรู้เป็นทีม และด้านการคิดอย่างเป็นระบบ ได้แก่ แนวทางการพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาด้านบุคคลที่รอบรู้ ได้แก่ การส่งครูเข้ารับการอบรม รูปแบบวิธีความคิด ได้แก่ การสร้างแรงจูงใจ โดยการกระตุ้นให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ได้แก่ จัดให้มีการประชุมพูดคุยเพื่อให้ครูสร้างความเข้าใจร่วมกัน ด้านการเรียนรู้เป็นทีม ได้แก่ การมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบเพื่อให้ครูได้ทำงานร่วมกัน ด้านการคิดอย่างเป็นระบบที่ ได้แก่ จัดให้มีการประชุมเพื่อให้ครูได้ระดมสมอง สนับสนุนให้ครูใช้วงจร PDCA ในการปฏิบัติโครงการ กิจกรรม

ศักดิ์ชัย ภูเจริญ (2553 : 244-246) ได้ศึกษาการสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำคุณลักษณะของผู้นำและแนวคิดรูปแบบมากำหนดโครงสร้างรูปแบบและองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ผลการประเมินรูปแบบโดยผู้บริหารระดับปฏิบัติการ พบว่า มีความคิดเห็นว่า รูปแบบมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก ซึ่งประกอบด้วย ขั้นที่ 1 ขั้นเตรียมการ ขั้นที่ 2 การประเมินก่อนพัฒนา ขั้นที่ 3 การพัฒนา ขั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนาและขั้นที่ 5 การพัฒนาซ้ำ

หงส์เพชร ทองอินทร์ (2554 : 95) ได้ศึกษาสภาพและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของรัฐในจังหวัดเชียงราย จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 6 องค์ประกอบ คือ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญาการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล การเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม และการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา มีภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ การสร้างแรงบันดาลใจและการดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคลด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา คือ 1) ยกระดับความตระหนักของการเปลี่ยนแปลงให้ผู้บริหารรับรู้ เข้าใจมีแนวคิดเชิงประยุกต์ คิดสร้างสรรค์ กระตือรือร้น มุ่งมั่นเห็นคุณค่าประโยชน์และความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง พิจารณากิจกรรมที่แสดงถึงความมุ่งมั่นและเห็นความจำเป็นในการดำเนินงาน โดยปรับปรุงกิจกรรมให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด 2) การทำให้ ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ส่วนตัวให้มองเห็นผลประโยชน์ของส่วนร่วมเป็นสำคัญ เอาใจใส่และเข้าร่วมในสิ่งที่เป็ประโยชน์ต่อส่วนรวม ผู้บริหารยึดมั่นในระบบคุณธรรมและจริยธรรมที่ดีงาม สุภาพเรียบร้อย ประหยัดมีความสมดุลในการดำเนินชีวิต พิจารณาการดำเนินกิจกรรมด้วยความเสียสละ ซื่อสัตย์ ปรับปรุงกิจกรรมที่ส่งเสริมประโยชน์เพื่อส่วนรวม และ 3) วิเคราะห์ระดับความต้องการ โดยดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนสื่อ วัสดุ อุปกรณ์และทรัพยากรที่จำเป็นอย่างเพียงพอในการทำงาน สำรวจความพึงพอใจกับรางวัลหรือสิ่งตอบแทนให้เหมาะสมกับระดับความสำเร็จ ของงาน

ชูกิจ ผลทิพย์ (2555 : 45-46) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครระยองในทศวรรษหน้า โดยมีพฤติกรรมการบริหารโรงเรียน 4 ด้าน คือ ความมีบารมี การคล้อย การกระตุ้นการใช้ปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล พบว่า มีพฤติกรรมการแสดงออกในการบริหารงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน ข้อเสนอแนะ คือ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญต่อการนำหลักคุณธรรม จริยธรรมมาใช้ในการบริหารงานให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อมั่นศรัทธา ไว้วางใจผู้บริหารและมีความภาคภูมิใจในการร่วมงาน ควรให้กำลังใจส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นำเทคนิคใหม่ ๆ มาใช้ ในการทำงานจนประสบความสำเร็จ ผู้บริหารควรบริหารงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน คิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ ห่วงองค์ประกอบต่าง ๆ ได้ และที่สำคัญผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะใน

การมอบหมายงานให้ตรงกับความสามารถของบุคลากร วางตัวเป็นกลางให้ความเสมอภาคกับทุกคน

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

Jantzi and Leithwood. (1990 : 249-280) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปฏิรูปวัฒนธรรมโรงเรียน ประสิทธิภาพและการปรับปรุงโรงเรียน ผลการศึกษา พบว่า วัฒนธรรมความร่วมมือระหว่าง โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียน ที่มีการปฏิรูปทั้งครูและนักเรียน ข้อเสนอแนะคือ ควรมีการพัฒนาวัฒนธรรมความร่วมมือระหว่างสถานศึกษาให้มากขึ้น โดยระบุบทบาทความร่วมมือให้ชัดเจน กลยุทธ์พิเศษที่ใช้ในกระบวนการบริหารคือ ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง

Grady. (1992 : 17-24) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ พบว่า ภาวะผู้นำต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำสิ่งใหม่ ๆ เป็นผู้รักการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถสูงใจ กระตุ้นให้ผู้อื่นเปลี่ยนแปลงได้ การเรียนรู้เป็นผู้นำในการตัดสินใจ การปกครองโดยการมีส่วนร่วม สร้างเครือข่ายและการจัดองค์กร

Bass and Avolio. (1994 : 541-554) ได้ศึกษาผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมองค์กร ตามภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงและการปฏิสัมพันธ์ โดยใช้แบบสอบถามลักษณะองค์กร (Organizational Disciplinary Questionnaire : ODQ) จากสมาชิกองค์กร พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมี 9 รูปแบบ รวมทั้งวัฒนธรรมที่มีความขัดแย้งกันสูงกับคุณภาพการเปลี่ยนแปลงและการปฏิสัมพันธ์ คู่ถึงขยะ องค์กรส่วนใหญ่ขาดทั้งแนวทางดำเนินงาน ถูกปล่อยปะละเลยหรือมีข้อผูกมัดตามสัญญา

Kouzes and Posner. (1997 : 125-126) ได้พัฒนารูปแบบภาวะนำที่ใช้ได้อย่างกว้างขวางผู้นำสามารถนำไปพัฒนาตนเองได้วันต่อวัน ปีต่อปี ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ต้องฝึกฝนให้เกิดคุณสมบัติ 5 ประการกับตนเอง คือ 1. การท้าทายกระบวนการ (Challenging the Process) ค้นหาโอกาสใหม่ ๆ ที่ท้าทายสู่การเปลี่ยนแปลงพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ มีการทดลอง บริหารความเสี่ยง และเรียนรู้จากความผิดพลาด 2. คลบั้นดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring A shared Vision) ตระหนักถึงความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคตสร้างวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับค่านิยม ความคาดหวัง ความสนใจ และความใฝ่ฝันของผู้ตาม 3. สนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติ (Enabling Others to Act) ส่งเสริมความเข้มแข็งของผู้ตาม โดยร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร สร้างความรู้สึกร่วมกันของผู้ตามส่งเสริมความร่วมมือมุ่งสู่เป้าหมาย และสร้างความไว้วางใจ

4. สร้างวิถีตามต้นแบบ (Modeling the Way) ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในงานที่ง่าย เพื่อสร้างให้เกิดความมุ่งมั่นผูกพันสร้างตัวอย่างสำหรับผู้ตามเพื่อให้เป็นแนวทางมุ่งสู่ความสำเร็จ
- และ 5. ส่งเสริมกำลังใจ (Encouraging the Heart) ระลึกไว้เสมอว่าผู้ตามแต่ละคนนั้นมีความเสียสละเพื่อความสำเร็จของทุกโครงการควรมีการฉลองเมื่องานประสบความสำเร็จ

Bass. (1999 : 9-32) ได้ศึกษาสองทศวรรษของการวิจัยและการพัฒนาภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาภารกิจของผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำแบบแลกเปลี่ยน พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีการกระตุ้น การใช้ปัญญา และการตัดสินใจของผู้ตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นผู้มีคุณธรรมสูง และผู้นำที่เป็นผู้หญิงมีแนวโน้มที่จะมีการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้ชายมีปัจจัยทั้ง 6 ของตัวแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำการแลกเปลี่ยนจะมีความหลากหลายที่เหมาะสมกับตัวอย่าง ตามหลักฐานการวิเคราะห์ปัจจัยและปัจจัยที่เป็นคำถามชี้ให้เห็นว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในวงกว้างทาง ธุรกิจทหาร อุตสาหกรรม โรงพยาบาล และสภาพแวดล้อมทางการศึกษา

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์องค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ปราบกฏดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 องค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3

แหล่งที่มาของข้อมูล	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา				
	ด้านความรู้และวิสัยทัศน์	ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน	ด้านการพัฒนาทีมงาน	ด้านการส่งเสริมความร่วมมือ	ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี
1. ชูกิจ ผลทิพย์ (2555 : 45-46)	/		/		/
2. ศรุตติพงษ์ ภูวรัวรานนท์. (2555 : 55-56)	/	/	/		/
3. หงส์เพชร ทองอินทร์ (2554 : 95)	/		/		/
4. ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ (2553 : 190-191)	/		/		/
5. สรรฤดี คีปู่ (2553 : 153-205)	/		/		/
6. ชวนพิศ ลิทธิธาดา (2552 : 221-224)	/	/	/	/	/
7. ไพโรจน์ พรหมมีเนตร (2552 : 93-94)	/	/	/		/
8. สุรภา เกตุมาลา (2552 : 182-183)	/	/	/		
9. สมคิด สกฤตสถาปัตย์ (2552 : 251)	/	/	/	/	/
10. นิกัญชลา ล้นเหลือ (2551 : 12-18)	/		/	/	/
11. ประคอง รัศมีแก้ว (2551 : 191-192)	/	/	/	/	/
12. วรณวิษา ไชยลาแสง (2551 : 184-185)	/	/	/		
13. วิทยา จันทร์ศิริ. (2551 : 154-156)	/	/	/	/	/
14. กัลยารัตน์ แสนเมืองสง (2550 : 147-152)	/	/	/	/	/
15. ชวลิต เกิดทิพย์ (2550 : 309)	/		/		/
16. ประทีป มากมิตร (2550 : 155-156)	/	/	/	/	/
17. ปิลาญ ปฏิพิมพ์าคม (2550 : 123-130)	/	/	/	/	/

แหล่งที่มาของข้อมูล	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา				
	ด้านความรู้และวิสัยทัศน์	ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน	ด้านการพัฒนาทีมงาน	ด้านการส่งเสริมความร่วมมือ	ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี
18. วรเทพ ภูมิภักดีพรรณ (2550 : 86-87)	/	/			/
19. อภิวัฒน์ เจนเขียวชาญ (2549 : 82-83)	/	/	/	/	/
20. อำไพ อินทรประเสริฐ (อ้างอิงมาจาก					
21. วนิตา วชิรศักดิ์โสภานะ (2549 : 14-15)	/	/		/	/
22. แคทลียา ศรีใส (2548 : 121)		/	/	/	
23. จามจุรี จำเมือง (2548 : 143-146)	/	/	/	/	/
24. ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2547 : 13)	/	/			/
25. ก่อ สวัสดิ์พานิชย์ (2546 : 18-23)	/	/			/
26. สมชาย เทพแสง (2543 : 16-17)	/	/	/	/	/
27. สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2543 : 10-11)	/	/	/		/
28. สุรศักดิ์ ปาเฮ (2543 : 27-31)	/	/	/		/
29. Field, Holden and Lawlor. (2000 : 5)	/	/			/
30. Ronald. (2000 : 175)	/	/			
31. Bass. (1999 : 17)		/			/
32. Kouzes and Posner. (1997 :125-126)	/	/		/	/
33. James. (1996 : 288)	/	/			/
34. Glickman. (1995 : 62)	/	/			

แหล่งที่มาของข้อมูล	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา				
	ด้านความรู้และวิสัยทัศน์	ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน	ด้านการพัฒนาทีมงาน	ด้านการส่งเสริมความร่วมมือ	ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี
35. Dubrin. (1995 : 330-356)3	/	/			/
36. Knezevic. (1994 : 17-18)	/	/	/		/
37. Bass and Avolio. (1994 : 2)		/			
38. Grady. (1992 : 17-24)	/	/	/		
39. Jantzi and Leithwood. (1990 : 249-280)		/		/	
40. Campbell, Edwin and Nystrand. (1972 : 225-227)	/	/			/

จากตารางที่ 2 สรุปได้ว่า องค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแนวทางการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้เกิดการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น จำนวน เป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความรู้และวิสัยทัศน์ คือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบาย หลักการ แนวคิดเกี่ยวกับงานในหน้าที่ปฏิบัติตามภารกิจของสถานศึกษา สามารถวิเคราะห์สถานการณ์ กำหนดอนาคตภาพนำเทคโนโลยีและวิทยาการใหม่ ๆ มาใช้พัฒนาอย่างสร้างสรรค์

2. ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน คือ การนำเอาความรู้และวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามภารกิจของสถานศึกษาไปสู่การปฏิบัติ สามารถส่งเสริมให้ครูและบุคลากรปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

3. ด้านการพัฒนาทีมงาน คือ กระบวนการพัฒนากลุ่มบุคคลให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่มที่สามารถแก้ไขปัญหา และปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามแผนพัฒนาที่กำหนด

กลุ่มที่สามารถแก้ไขปัญหา และปรับปรุงประสิทธิภาพในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามแผนพัฒนาที่กำหนด

4. ด้านการส่งเสริมความร่วมมือ คือ การที่บุคคลสามารถสื่อสาร ทำงานร่วมกับบุคคลและองค์กรอย่างเป็นระบบ และต่อเนื่อง เพื่อให้การพัฒนางาน บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

5. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี คือ การประพฤติ ปฏิบัติตนในการปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่การงาน การพัฒนาศักยภาพตนเอง และมีคุณธรรม จริยธรรม ปรับตัวตามสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสมเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป

ผู้วิจัย ได้สรุปขั้นตอนการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 3 ปรากฏดังแผนภาพที่ 9

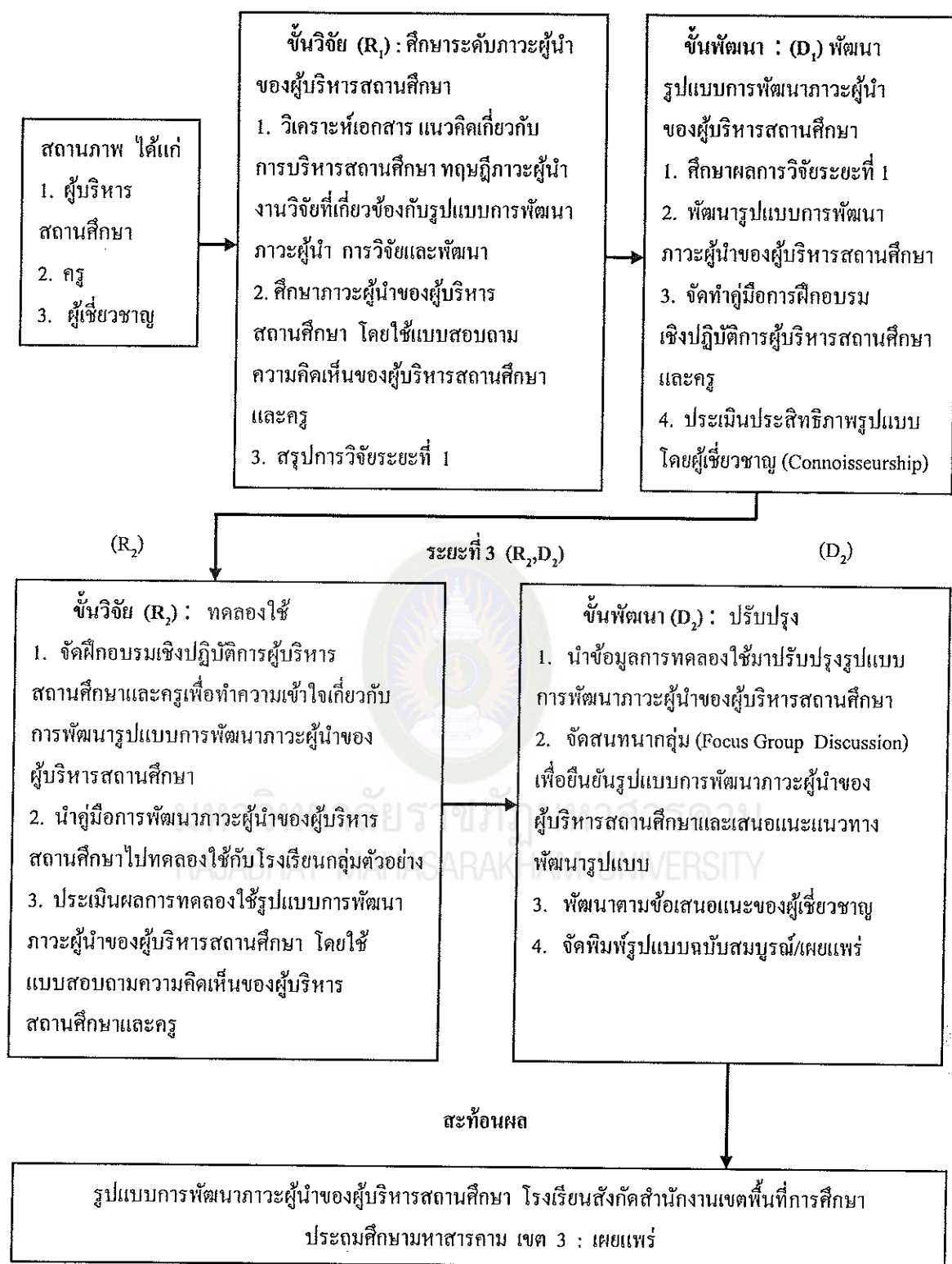


มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ระยะที่ 1 (R<sub>1</sub>)

ระยะที่ 2 (D<sub>1</sub>)



แผนภาพที่ 9 ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 3