

การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา



นางเพลินใจ พุกษชาติรัตน์

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย


วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2549

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

DEVELOPMENT OF A LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL OF  
THE DIRECTORS OF EDUCATION SERVICE AREA OFFICES



MRS. PLERNJAI PRUGSACHATRAT

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic year 2006

Copyright of Chulalongkorn University

|                      |   |
|----------------------|---|
| หัวข้อวิทยานิพนธ์    | การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษา |
| โดย                  | นางเพลินใจ พฤกษชาติรัตน์  |
| สาขาวิชา             | บริหารการศึกษา  |
| อาจารย์ที่ปรึกษา     | ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ                                      |
| อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม | รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ  |

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรบัณฑิต

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ)

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ ลินลารัตน์)

.....  
(รองศาสตราจารย์ ดร.อมรรักษ์ ดันติเมธ)

เพลินใจ พุทธชาตรีรัตน์ : การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. (DEVELOPMENT OF A LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL OF THE DIRECTORS OF EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICES)  
 อ.ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ , อ.ที่ปรึกษาร่วม : รองศาสตราจารย์ ดร. ศิริเดช สุชีวะ, 451 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่มตัวอย่างคือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิ เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา แจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาท จำนวน 36 คุณลักษณะ จำแนกเป็น 4 ด้านคือ คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ
2. องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ ประกอบด้วย 1) ที่มาของรูปแบบ 2) คุณลักษณะผู้นำที่ต้องการพัฒนา 3) กระบวนการพัฒนา และ 4) การนำรูปแบบไปใช้
3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มี 5 ขั้นตอนได้แก่ ขั้นที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนา ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา มี 4 รูปแบบย่อย (APEP Models) ได้แก่ 1) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ 2) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ 3) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และ 4) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ในแต่ละรูปแบบย่อยประกอบด้วยสาระสำคัญ จุดประสงค์ ขอบข่ายสาระการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา วิธีการพัฒนาและการประเมินผลการพัฒนา ขั้นที่ 4 การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา และขั้นที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นตอนประกอบด้วยแนวคิด วัตถุประสงค์ วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา และผลที่คาดหวัง

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา ลายมือชื่อนิติ.....  
 สาขาวิชาบริหารการศึกษา ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา.....  
 ปีการศึกษา 2549 ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม.....

##4584624027 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD : LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL / EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICES.

PLERNJAI PRUGSACHARTRAT : DEVELOPMENT OF A LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL OF THE DIRECTORS OF EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICES. THESIS ADVISOR : ASST.PROF. PONGSIN VISEDSIRI, Ph.D., THESIS COADVISOR : ASSOC.PROF.SIRIDEJ SUJIVA, Ph.D. 451 PP.

The purpose of this descriptive research was to develop a leadership development model for the Directors of Educational Service Area Offices. The subjects of the study comprised the directors of Educational Service Area Offices and the experts. The data were collected by means of questionnaire, content analysis, interview and focus group. Then the collected data were analysed by frequency distribution, percentage, mean and standard deviation. The results of the study were revealed as follows :

1. The thirty-six leadership traits which were appropriate and correspondent with the leadership roles were categorised into four groups : administrative leadership traits , professional leadership traits, ethical leadership traits and personality leadership traits.

2. The component of a leadership development model for the Directors of Educational Service Area Offices that was possible and appropriate consisted of four parts as follows : Part 1) the derivation of the model Part 2) the leadership traits needed to be developed Part 3) the process of the model development Part 4) the application of the model

3. The model of leadership traits development comprised five stages : Stage 1) the need assessment Stage 2) the preparation Stage 3) the procedure of model development included four submodels that were called "APEP Models" : 3.1 the administrative leadership traits development 3.2 the professional leadership traits development 3.3 the ethical leadership traits development and 3.4 the personality leadership traits development. Each submodel consisted of summary , objective , content , activity , technique and evaluation. Stage 4) evaluation and follow-up the model development Stage 5) evaluation the whole process of the model development. Each stage consisted of concept , objective , procedure and expectation.

|                |                                       |  |
|----------------|---------------------------------------|--|
| Department     | Educational,Management,and Leadership | Student's signature..... <i>Plernjai</i> .....           |
| Field of study | Educational Administration            | Advisor's signature..... <i>Pongsin Visedsiri</i> .....  |
| Academic year  | 2006                                  | Co -Advisor's signature..... <i>Siridej Sujiva</i> ..... |

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสามารถช่วยเหลืออย่างดียิ่งของผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม ซึ่งได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำและข้อคิดเห็นต่าง ๆ ในทุกขั้นตอนของการวิจัยรวมทั้งได้กรุณาแก้ไขข้อบกพร่องของการวิจัยเพื่อให้มีความสมบูรณ์มากที่สุด ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของท่านอาจารย์ทั้งสองเป็นอย่างสูง และขอขอบพระคุณท่าน รองศาสตราจารย์ ดร.พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และรองศาสตราจารย์ ดร.อมรชัย ตันติเมธ เป็นอย่างสูงที่ได้กรุณาเป็นประธานและกรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์ รวมทั้งได้ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์และมีค่าอย่างสูงต่อการพัฒนาปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้ถูกต้องเหมาะสมมากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคณะผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญและผู้อำนวยความสะดวกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทุกท่าน ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ให้คำสัมภาษณ์ และให้ความคิดเห็น ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย รวมทั้งขอขอบพระคุณบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และคุรุสภา กระทรวงศึกษาธิการ ที่ได้กรุณาสนับสนุนเงินทุนวิจัย นอกจากนี้ขอขอบใจบุคคลในครอบครัวที่คอยช่วยเหลือ สนับสนุนและเป็นกำลังใจอย่างสม่ำเสมอ ทำยที่สุดนี้ประโยชน์ที่พึงได้รับจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้แก่ทุกท่านที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จในการวิจัยครั้งนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# สารบัญ

|  | หน้า |
|--|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....   | ง    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....  | จ    |
| กิตติกรรมประกาศ.....   | ฉ    |
| สารบัญ.....  | ช    |
| สารบัญตาราง.....   | ญ    |
| สารบัญแผนภูมิ.....   | ท    |
| บทที่ 1 บทนำ.....  | 1    |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....                                    | 1    |
| วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....  | 6    |
| คำถามในการวิจัย.....   | 6    |
| กรอบแนวคิดในการวิจัย.....  | 7    |
| ขอบเขตในการวิจัย.....  | 11   |
| วิธีดำเนินการวิจัย.....  | 11   |
| คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....                                       | 11   |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....   | 13   |
| การรายงานผลการวิจัย.....   | 14   |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....                            | 15   |
| การบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....                         | 16   |
| การศึกษาภาวะผู้นำ.....   | 41   |
| การวิเคราะห์งาน.....   | 94   |
| การเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่.....  | 106  |
| การพัฒนาบุคลากร.....   | 121  |
| รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ.....   | 132  |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....   | 144  |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....  | 158  |
| ขั้นการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย.....                                  | 160  |
| ขั้นการวิเคราะห์งานในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา..... | 161  |

|   |     |
|---|-----|
| ขั้นการศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....  | 164 |
| ขั้นการสร้างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษา.....   | 170 |
| ขั้นการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนา<br>ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....                    | 171 |
| ขั้นการปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....                                       | 174 |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....   | 175 |
| ตอนที่ 1 การวิเคราะห์งานในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษา.....   | 175 |
| ตอนที่ 2 การศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกันในแต่ละ<br>บทบาท..... | 180 |
| ตอนที่ 3 การศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมของผู้อำนวยการสำนักงานเขต<br>พื้นที่การศึกษา.....  | 238 |
| ตอนที่ 4 การพัฒนารูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษา.....  | 249 |
| บทที่ 5 การนำเสนอรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษา ฉบับผลการวิจัย.....                               | 273 |
| บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ.....  | 315 |
| วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....   | 315 |
| วิธีดำเนินการวิจัย.....   | 315 |
| สรุปผลการวิจัย.....   | 316 |
| อภิปรายผลการวิจัย.....  | 323 |
| ข้อเสนอแนะจากการวิจัย.....  | 334 |
| รายการอ้างอิง.....  | 338 |



|  | หน้า |
|--|------|
| ภาคผนวก.....   | 353  |
| ภาคผนวก ก. รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....                      | 354  |
| ภาคผนวก ข. สำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล..... | 359  |
| ภาคผนวก ค. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....               | 362  |
| ภาคผนวก ง. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน.....              | 397  |
| ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....                          | 451  |



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## สารบัญญัตินี้

ญ

| ตารางที่  | หน้า |
|---|------|
| 1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพทั่วไป.....  | 181  |
| 2 ค่าเฉลี่ยและร้อยละเกี่ยวกับบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขต<br>พื้นที่การศึกษาโดยจัดลำดับความสำคัญ.....  | 185  |
| 3 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการบริหารจัดการโดยจัดลำดับ<br>ความสำคัญ.....                                   | 186  |
| 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการประสานงานโดยจัดลำดับ<br>ความสำคัญ.....                                      | 188  |
| 5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และ<br>กลยุทธ์โดยจัดลำดับความสำคัญ.....                      | 190  |
| 6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการกำกับ ติดตามและ<br>ประเมินผลโดยจัดลำดับความสำคัญ.....                       | 192  |
| 7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัย<br>และพัฒนาโดยจัดลำดับความสำคัญ.....              | 194  |
| 8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการเป็นผู้แทนองค์การโดย<br>จัดลำดับความสำคัญ.....                              | 196  |
| 9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>โดยจัดลำดับความสำคัญ.....                        | 198  |
| 10 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าอัตราส่วนวิกฤต ความคาดหวังกับการ<br>ปฏิบัติจริงที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ตามบทบาทในการบริหารจัดการ..... | 200  |

| ตารางที่   | หน้า |
|--|------|
| 11 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าอัตราส่วนวิกฤต ความคาดหวังกับการปฏิบัติจริงที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการประสานงาน.....                         | 202  |
| 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าอัตราส่วนวิกฤต ความคาดหวังกับการปฏิบัติจริงที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์.....         | 204  |
| 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าอัตราส่วนวิกฤต ความคาดหวังกับการปฏิบัติจริงที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการกำกับ ติดตามและประเมินผล.....          | 206  |
| 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าอัตราส่วนวิกฤต ความคาดหวังกับการปฏิบัติจริงที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนา..... | 209  |
| 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าอัตราส่วนวิกฤต ความคาดหวังกับการปฏิบัติจริงที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการเป็นผู้แทนองค์การ.....                 | 211  |
| 16 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าอัตราส่วนวิกฤต ความคาดหวังกับการปฏิบัติจริงที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....           | 213  |
| 17 จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทผู้นำในแต่ละบทบาท.....   | 216  |
| 18 ผลการศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกันในแต่ละบทบาท.....  | 222  |
| 19 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมในแต่ละบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....   | 239  |
| 20 ผลการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแนวคิดของนักวิชาการ.....   | 250  |

| ตารางที่  | หน้า |
|---|------|
| 21 ผลการศึกษากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแนวคิดของนักวิชาการ.....   | 251  |
| 22 จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับขอบข่ายสาระการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....   | 252  |
| 23 ผลการศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ.....   | 254  |
| 24 จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิจำแนกตามสถานภาพทั่วไป.....   | 263  |
| 25 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบการนำไปใช้และการบรรลุเป้าหมาย..... | 264  |
| 26 ประเด็นสำคัญในการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....  | 270  |
| 27 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....   | 398  |
| 28 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามและส่งกลับคืน.....  | 398  |
| 29 แสดงการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาเกี่ยวกับบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....   | 399  |
| 30 แสดงการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้างเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....   | 400  |
| 31 แสดงการวิเคราะห์หาค่าความเหมาะสมของเนื้อหาและการใช้ภาษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....  | 407  |
| 32 แสดงการวิเคราะห์ขั้นตอนในการวิเคราะห์งาน.....  | 410  |
| 33 แสดงการสังเคราะห์ขั้นตอนในการวิเคราะห์งาน.....   | 411  |
| 34 แสดงผลการวิเคราะห์แบบพรรณนาลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยการสัมภาษณ์.....  | 412  |
| 35 แสดงผลการวิเคราะห์แบบพรรณนาลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยการวิเคราะห์เอกสาร.....   | 415  |

| ตารางที่   | หน้า |
|--|------|
| 36 แสดงการวิเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>โดยการวิเคราะห์งาน.....                         | 419  |
| 37 แสดงการวิเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>โดยการสัมภาษณ์.....                             | 421  |
| 38 แสดงการสังเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>โดยการสัมภาษณ์.....                            | 423  |
| 39 แสดงการวิเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>โดยการวิเคราะห์เอกสาร.....                      | 425  |
| 40 แสดงการสังเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>โดยการวิเคราะห์เอกสาร.....                     | 428  |
| 41 แสดงการสังเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>โดยภาพรวม.....                                 | 432  |
| 42 แสดงการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>โดยการวิเคราะห์งานและวิเคราะห์เอกสาร.....   | 436  |
| 43 แสดงการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษาจำแนกตามประเภทคุณลักษณะผู้นำ..... | 443  |
| 44 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาก้าวะผู้นำของผู้อำนวยการ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....                | 446  |
| 45 แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาก้าวะผู้นำของผู้อำนวยการ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา.....               | 447  |
| 46 แสดงการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาก้าวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขต<br>พื้นที่การศึกษา.....                             | 448  |
| 47 แสดงการสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาก้าวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขต<br>พื้นที่การศึกษา.....                            | 449  |

# สารบัญแผนภูมิ

ผ

| แผนภูมิที่  | หน้า |
|---|------|
| 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....   | 10   |
| 2 องค์ประกอบหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำ.....   | 92   |
| 3 ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งานกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....   | 97   |
| 4 รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม.....   | 162  |
| 5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....   | 180  |
| 6 แสดงความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอน.....  | 260  |
| 7 องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับผลการวิจัย).....                    | 276  |
| 8 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>(ฉบับผลการวิจัย).....                                  | 277  |
| 9 การดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษา APEP Models (ฉบับผลการวิจัย)..... | 278  |

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สังคมโลกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ไปอย่างมากและรวดเร็ว อันเนื่องจากการก้าวข้ามสู่ยุคแห่งโลกาภิวัตน์ ซึ่งเป็นโลกไร้พรมแดนและยุคของข้อมูลข่าวสารส่งผลให้เกิดการแข่งขันระหว่างประเทศและภูมิภาคต่าง ๆ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและเทคโนโลยีเป็นไปอย่างเข้มข้นรุนแรง ประเทศไทยในฐานะสมาชิกหนึ่งของสังคมโลกจึงต้องมีการปรับตัวในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้สามารถดำรงตนอยู่ท่ามกลางกระแสแห่งความเปลี่ยนแปลงได้ตลอดจนความสามารถแข่งขันสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความมั่นคงของประเทศ และเป็นเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืน ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยทั้งกำลังคน เทคโนโลยี และมโนธรรมของสังคม (อมรวิรัช นาคทรพร, 2540 : 8-14) กระบวนการปรับตัวเหล่านั้นจะเกิดสัมฤทธิ์ผล ก็ด้วยคุณภาพและความชาญฉลาดของคนในสังคม ให้รู้จักพัฒนาตนเองและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง มีหลักทางความคิด รู้จักไตร่ตรอง เลือกรสแต่สิ่งที่มีคุณค่าอย่างแท้จริงให้แก่ตนเองและส่วนรวม เครื่องมือที่ดีที่สุดอันจะช่วยให้การพัฒนาบรรลุจุดมุ่งหมายคือ การศึกษา เพราะการศึกษาเป็นกิจกรรมที่มุ่งพัฒนา ทั้งด้านสติปัญญา ความสามารถในการปฏิบัติงาน และจริยธรรม คุณธรรมวิชาชีพที่ถูกต้อง แต่เมื่อพิจารณาคุณภาพการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ผลการจัดอันดับความสามารถในการแข่งขันของเด็กไทยหรือคุณภาพการจัดการศึกษาของประเทศยังไม่เป็นที่พอใจ นอกจากนี้ผู้เรียนยังมีข้อจำกัดด้านความสนใจใฝ่รู้ ความสามารถในการเรียนรู้และคุณธรรมระดับบุคคลที่จะเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม (กรมวิชาการ, 2537 : 5-6) ส่งผลให้เกิดปัญหาใหญ่ของการศึกษาไทยก็คือ ให้สังคมอ่อนแอ เกิดความขัดแย้งและวิกฤต ด้วยเหตุนี้การศึกษาไทยจึงจำเป็นที่จะต้องมีการปฏิรูปเพื่อพัฒนาศักยภาพของคนทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ ปัญญาและทักษะฝีมือเพื่อให้เป็นคนดี มีคุณธรรม มีสุขภาพพลานามัยที่ดี และมีส่วนร่วมในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากแรงกระแสนี้ผลักดันทั้งภายในและภายนอกตลอดจนวิกฤติเศรษฐกิจ สังคมการเมือง ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในลักษณะของการปฏิรูปหลายด้านทั้งทางด้านการเมือง สังคมและการศึกษา โดยเฉพาะการปฏิรูปการศึกษา ได้มีการตรากฎหมายเกี่ยวกับการศึกษา คือ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์, 2543 : 17-18)

การปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 เป็นการปรับเปลี่ยนครั้งสำคัญทางการศึกษา ที่ส่งผลต่อการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งระบบ นอกจากนี้ยังส่งผลต่อวิถีและคุณภาพชีวิตของคนไทยในองค์รวม ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนทั้งแนวคิด โครงสร้างและกระบวนการในการจัดการศึกษาของไทย โดยยึดเงื่อนไขอันเป็นหลักการสำคัญของการปฏิรูปการศึกษา คือ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ซึ่งมีสาระสำคัญแบ่งออกเป็น 9 หมวด 78 มาตรา โดยเฉพาะหมวด 5 ที่ว่าด้วยการบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ ให้กระทรวงศึกษาธิการ กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่การศึกษา (มาตรา 39) ในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษาให้มีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (มาตรา 38) ซึ่งเป็นองค์กรที่กำหนดขึ้นใหม่ มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี รวมทั้งพิจารณาการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับนโยบาย และมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 14,19-20)

จากสภาพกระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคม ทั้งทางความเจริญด้านเทคโนโลยี กระแสสังคมโลกาภิวัตน์ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ภาวะวิกฤติทางเศรษฐกิจ การเมืองการปกครอง และการปฏิรูประบบการบริหารจัดการศึกษาขององค์กรท้องถิ่น ได้ส่งผลให้สภาพบริบทภายในประเทศเปลี่ยนแปลงไปทั้งในด้านปรัชญาการศึกษา เป้าหมาย วัตถุประสงค์ หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การประเมินผลการเรียนการสอน การนิเทศและการพัฒนาบุคลากร รูปแบบการจัดการศึกษา การบริหารจัดการ บุคลากรครูผู้สอนและบทบาทของผู้บริหาร โดยเฉพาะบทบาทของผู้บริหารในการบริหารการเปลี่ยนแปลงจะเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่ง ไม่เฉพาะแต่การบริหารจัดการธุรกิจเท่านั้น การบริหารการศึกษาก็จะมีแนวโน้มที่มุ่งประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่นเดียวกับการบริหารธุรกิจ จากเดิมที่เป็นการบริหารแบบสั่งการจะเปลี่ยนแปลงเป็นการบริหารแบบมีส่วนร่วม เน้นที่การบริหารที่มุ่งคุณภาพ ผู้บริหารจะเป็นผู้สานประโยชน์ เป็นผู้แทนของทุกฝ่าย เป็นผู้นำเป็นผู้ให้คำปรึกษา ให้การสนับสนุน และอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน (Lucas, 2000 : 1-4) ดังนั้นผู้บริหารการศึกษาจึงต้องเป็นบุคคลที่มีความเป็นผู้นำสูง มีความคิดทันสมัย กว้างไกล มีความสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลง มีการนำ



การเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ เข้ามาพัฒนาหน่วยงาน มีการบริหารการตัดสินใจที่ดี มีการวางแผน บริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ มุ่งที่องค์การโดยรวม เน้นประสิทธิภาพและประสิทธิผลเชื่อมโยงคน ด้วยข่าวสารข้อมูลที่ดีและเป็นระบบ กระจายอำนาจการตัดสินใจไปสู่การปฏิบัติ และมีการ ควบคุมคุณภาพทุกกิจกรรมขององค์การทั้งภายในและภายนอก (พจน์ สะเพียรชัย, 2546 : 21-22) ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารการศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาสร้างภาวะผู้นำให้สูงขึ้น เพื่อที่จะสามารถบริหารจัดการ การศึกษาและพัฒนาองค์การให้ประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

สำหรับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารจัดการ ศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา เป็นองค์กรรูปแบบใหม่ของการจัดการศึกษา และเป็นองค์กรที่นำ นโยบายไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้การศึกษาเกิดการพัฒนาด้านเชิงคุณภาพและปริมาณ ตรงตามความ ต้องการและทันต่อเวลาที่ ทั้งนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังต้องทำหน้าที่กำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษา สามารถปฏิบัติหน้าที่ตามนโยบาย กฎเกณฑ์มาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545 : 24) ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จึงควรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีวิสัยทัศน์ใน การดำเนินงาน ริเริ่ม สร้างสรรค์บริหารงานโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมของประชาชน มุ่งที่ ผลสัมฤทธิ์ของผลงาน และที่สำคัญจะต้องรับผิดชอบต่อผลการดำเนินงาน เมื่อรัฐได้มอบอำนาจ และความอิสระในการบริหารและจัดการศึกษา ทั้งนี้จะต้องเร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ดีขึ้น และอยู่ในระดับมาตรฐานที่ใกล้เคียงกัน ตลอดจนเร่งให้เด็กที่อยู่ใน เขตพื้นที่การศึกษาทุกคนได้เข้ารับการศึกษาระดับบังคับและการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปีให้ได้มากที่สุด (เจ็จันท์ จงสถิตอยู่, 2545 อ้างถึงในสำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2546 : 362)

แต่จากการสรุปผลการติดตามผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา 175 เขต พบว่า สภาพโครงสร้างพื้นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กลุ่ม A หมายถึง กลุ่มที่มีความพร้อมในการบริหารจัดการและช่วยเหลือให้บริการสถานศึกษาได้ในระดับที่ พึงพอใจ มีจำนวน 81 สพท. คิดเป็น 46.28 % กลุ่ม B หมายถึง กลุ่มที่มีความพร้อมพอสมควร ขาดแคลนบางรายการแต่ยังสามารถบริหารจัดการและให้บริการสถานศึกษาได้มีจำนวน 64 สพท. คิดเป็น 36.57 % กลุ่ม C หมายถึง กลุ่มที่ต้องการความช่วยเหลือ ขาดแคลนหลายด้าน มีจำนวน 28 สพท. คิดเป็น 16 % กลุ่ม D หมายถึงกลุ่มที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเพราะไม่เป็นไปตาม เจตนารมณ์ของการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษามีจำนวน 2 สพท. คิดเป็นร้อยละ 1.14 % (สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, มปป.: 8) และจากรายงานผลการติดตามการดำเนินงานตาม นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านประสิทธิภาพของการบริหารจัดการ

การศึกษา พบปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินกิจกรรมได้แก่ การขาดอุปกรณ์เทคโนโลยีและระบบการสื่อสารที่มีคุณภาพ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะและความชำนาญเฉพาะด้าน การขาดความชัดเจนเรื่องอัตราค่าจ้าง การดำเนินงานเรื่องโอนย้ายล่าช้า การจัดสรรงบประมาณไม่เพียงพอและล่าช้า การขอข้อมูลซ้ำซ้อนจากหน่วยงานใน สพฐ. ทำให้เพิ่มภาระงานแก่บุคลากรในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และการตรวจราชการของผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ และศึกษานิเทศก์ที่ไปตรวจโรงเรียนไม่จัดเวลาให้สอดคล้องกัน ทำให้โรงเรียนต้องเตรียมการบ่อยครั้ง (สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547 : 56-59) นอกจากนี้ สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานนทบุรี เขต 2 (2547 : 68) ยังกล่าวถึงข้อจำกัดของการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่จะเป็นธรรมาภิบาล เกิดจาก 1) วัฒนธรรมการทำงานที่แตกต่างกันของบุคลากรที่มารวมตัวกันในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) การขาดความพร้อมทางด้านอาคารสถานที่ วัสดุ ครุภัณฑ์ งบประมาณ บุคลากร 3) ภารกิจของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีมากทั้งงานในหน้าที่และงานทางสังคม 4) บุคลากรที่มีความประพฤติไม่ดีหรือปฏิบัติหน้าที่ไม่มีประสิทธิภาพไม่สามารถเอาออกได้และ 5) ข้อระเบียบกฎหมายหลายประการไม่เอื้อต่อประสิทธิภาพของการทำงาน และไม่สามารถสั่งการได้อย่างคล่องตัวด้วยเหตุนี้จึงส่งผลให้การดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นไปอย่างล่าช้าและขาดความคล่องตัว จึงจำเป็นต้องหาแนวทางแก้ไข ปรับปรุง ส่งเสริม พัฒนาการบริหารและการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพในทุก ๆ ด้านดังนั้นผู้ที่มีบทบาทและเป็นกลไกสำคัญยิ่งก็คือ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นใหม่ โดยดำรงตำแหน่งกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาและเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษา และประสิทธิผลขององค์การหรือหน่วยงานใดที่ประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุด คือ ผู้นำ ซึ่ง เป็นทรัพยากรที่สำคัญยิ่งของหน่วยงานนั้น ๆ และหากต้องการทราบว่าผู้บริหารคนใดมีความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำเหมาะสมหรือไม่นั้นก็สามารถวัดได้จากประสิทธิผลของภาวะผู้นำ โดยพิจารณาจากผลการปฏิบัติงานขององค์การ การบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม ความอยู่รอดขององค์การ ความเจริญเติบโตขององค์การ ความสามารถเผชิญวิกฤติขององค์การ ความพึงพอใจของผู้ตามที่มีต่อผู้นำการปฏิบัติงานหรือความผูกพันของกลุ่มที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความมีสภาพทางจิตวิทยาที่ดีของสมาชิกและความมีเสถียรภาพของสถานภาพของ

ผู้นำในองค์การ (Yuki, 1989 : 5) ดังนั้นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงต้องมีภาวะผู้นำสูง มีวิสัยทัศน์ด้วยข้อผูกพันต่อการให้บริการสาธารณะ และมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การได้ใช้ศักยภาพที่ดีที่สุด ทำงานให้เกิดผลสูงสุด สร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอกองค์การสื่อสารกับบุคคลอื่นด้วยความรู้สึกที่ดีต่อกัน ตลอดจนเป็นผู้มีทักษะทางการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด (เทียน ทองแก้ว, 2545 : 35) อันเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะนำหน่วยงานไปสู่จุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ หรืออาจกล่าวอีกอย่างหนึ่งว่า การบริหารนั้นเป็นการทำงานกับบุคคลและกลุ่มบุคคล เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ดังที่ Koontz and O'Donnell (1968 : 4) กล่าวว่า การวางตัวอย่างนักบริหารไม่ว่าจะเป็นนักบริหารระดับใดต่างก็ต้องทำงานร่วมกับคนอื่น ๆ ในหน่วยงานเพื่อให้งานดำเนินไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงานทั้งสิ้น ในฐานะเป็นผู้บริหารไม่ว่าเวลาใด เวลาหนึ่งจะต้องทำหน้าที่ของความเป็นผู้บริหารหรือหน้าที่ของนักบริหารเสมอ

แต่อย่างไรก็ตามการที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะบริหารและจัดการศึกษาให้ได้ผลดีนั้น จำเป็นต้องมีการเสริมพลังด้วยการให้มีโอกาสฝึกและใช้ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำได้อย่างเต็มศักยภาพ ทั้งนี้ต้องอาศัยการอบรมและการพัฒนาแบบเข้มข้นภายในระยะเวลาที่เพียงพอ เพื่อสร้างผู้นำรุ่นใหม่ให้เป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ ซึ่งการพัฒนาผู้บริหารถือว่าเป็นกระบวนการที่สำคัญยิ่งอย่างหนึ่งของการบริหารบุคลากร เพราะเมื่อเวลาผ่านไปวิทยาการต่าง ๆ เจริญขึ้น เทคนิควิธีการทำงานเปลี่ยนแปลงไป แต่ความรู้ต่าง ๆ ลดน้อยลงจึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากร เพื่อให้มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม (กิติมา ปรีดีดิถ, 2532 : 117) และจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาบุคลากรทุกระดับให้มีความรู้ ความสามารถที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ องค์การหรือหน่วยงานใดหากขาดการพัฒนาบุคลากรแล้ว ย่อมส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์การหรือหน่วยงาน ดังนั้น “คน” จึงยังเป็นปัจจัยสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งในการทำหน้าที่เป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์การระดับต่าง ๆ กระทรวงศึกษาธิการในฐานะองค์การที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษา โดยมีกลุ่มบุคลากรที่ต้องพัฒนาประกอบด้วย กลุ่มนักเรียน นักศึกษา กลุ่มครู อาจารย์ และกลุ่มผู้บริหารการศึกษา

ผู้บริหารการศึกษานับว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ ที่จะทำให้การจัดการศึกษามุ่งบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของรัฐ กระทรวงศึกษาธิการจึงได้มอบหมายให้สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษารับผิดชอบในการฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาทั่วประเทศ ตั้งแต่ระดับต้นถึงระดับสูงโดยดำเนินการฝึกอบรมในลักษณะการเตรียมผู้บริหารเข้าสู่ตำแหน่ง และเพื่อเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น การฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาประจำการ การฝึกอบรมเฉพาะสาขาวิชา และการสัมมนา

ระดมความคิด โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาในระหว่างประจำการจะเน้นการฝึกอบรมในลักษณะที่คละกัน เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ เจตคติ เทคนิคใหม่ ๆ ทางการบริหาร และเพื่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานร่วมกัน ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ (วิเชียร ชิวพิมาย, 2539 : 2-3) นอกจากนี้หลักสูตรสำหรับการพัฒนาผู้บริหารจะเน้นเรื่องงานในหน้าที่แล้ว ก็ยังให้ความสนใจในเรื่องภาวะผู้นำเช่นกัน ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การบริหารองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่ากระแสการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีการสื่อสาร ได้ส่งผลทำให้สภาพภายในประเทศเปลี่ยนแปลงไป โดยเฉพาะในด้านการบริหารและจัดการศึกษา ซึ่งเน้นการกระจายอำนาจการบริหารทั้งเรื่องบุคลากร การเงิน วิชาการ และการบริหารทั่วไป ไปยังเขตพื้นที่การศึกษา และการที่จะทำให้เจตนารมณ์ที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 นำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมได้นั้น จึงขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งจะเป็นกลไกสำคัญแห่งความสำเร็จของการดำเนินงานในเขตพื้นที่การศึกษา อันเป็นนวัตกรรมใหม่ของการศึกษาไทยที่รองรับการกระจายอำนาจ ทั้งนี้ต้องอาศัยภาวะผู้นำสูง เหมาะสมและสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางการบริหารจัดการที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต หากได้พัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสามารถดำเนินกิจกรรมสนองนโยบายและบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาแห่งชาติ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### คำถามในการวิจัย

1. บทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ควรมี รูปแบบการพัฒนาเป็นอย่างไร

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาวิเคราะห์และสังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แล้ว

นำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้

1. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ศึกษา ตามแนวทางของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 พระราชบัญญัติระเบียบบริหาร ราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และคู่มือการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ขอบข่าย ภารกิจ และบทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา

2. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน ได้ศึกษาตามแนวคิดของณัฐรุพันธ์ เขจรนันท์ (ม.ป.ป.) สมชาย หิรัญกิตติ (2542) Dessler (1978) Ghorpade (1988) และ Werther and Davis (1989) เกี่ยวกับขั้นตอนการวิเคราะห์งาน ประกอบด้วย 1) การเตรียม วิเคราะห์งาน 2) การพัฒนาและเลือกวิธีการเก็บข้อมูล 3) การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล และ 4) การพัฒนาจัดทำสารสนเทศของงาน

3. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

3.1 การศึกษาบทบาทผู้นำได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหาร องค์การทั่วไปของ ภิญโญ สาร (2516) ทองหล่อ เดชไทย (2544) รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) Mintzberg (1973) Nanus (1989) Covey (1996) Farrew and Kaye (1996) Bennis and Nanus (1997) Stogdill (อ้างถึงในวิเชียร ชิวพิมาย, 2539) และ บทบาทของผู้บริหารการศึกษา ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542) ถวิล อรัญเวศ (2545) วันทนา เมือง จันทร (2544) ธีระ รุญเจริญ (2545) สุพล วังสินธ์ (2545) Haskew (1951) Garton (1983) Knezevich (1984) Kimbrough and Nunnery (1988) และ Shashkin and Huddle (1996) เป็น กรอบแนวคิดในการวิเคราะห์และสังเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาได้จำนวน 7 ด้าน คือ 1) บทบาทในการบริหารจัดการ 2) บทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ 3) บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ

วิจัยและพัฒนา 5) บทบาทในการประสานงาน 6) บทบาทในการกำกับ ติดตามและประเมินผล และ 7) บทบาทในการเป็นผู้แทนองค์การ

3.2 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำของ ไพอูร์ย์ เจริญพันธุ์วงศ์ (2529) กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529) Halphin 1966 Fiedler 1967 พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดทางการศึกษาของ Iowa State Leadership Studies, Ohio State Leadership Studies และ Michigan Leadership Studies พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin, Blake and Mouton และพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler, Hersey and Blanchard, House และ Vroom-Yetton and Jago ซึ่งสามารถสรุปพฤติกรรมผู้นำโดยทั่วไปเป็น 3 ประเภท คือ 1. พฤติกรรมผู้นำมุ่งงาน 2. พฤติกรรมผู้นำมุ่งคน 3. พฤติกรรมผู้นำผสมผสาน (มุ่งงาน-มุ่งคน) ทั้งนี้พฤติกรรมผู้นำต้องสอดคล้องกับบทบาทผู้นำมาเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกับบทบาทผู้นำทั้ง 7 บทบาทในข้อ 3.1 ได้พฤติกรรมผู้นำจำนวน 67 พฤติกรรม

3.3 การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ได้ศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวกับคุณลักษณะ ของผู้บริหารองค์การทั่วไป ของ กิติ ตย์คคานนท์ (2530) ประเวศ วะสี (2543) สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (2543) สิปปนท์ เกตุทัต (2543) ทิพาดี เมฆสุวรรณ (2545) จีระ หงส์ลดารมภ์ (2546) Stogdill (1977,1981) Shinn(1981) Kouzes and Posner (1987) Frigon (1996) Bennis and Nanus (1997) Patton (1997) DuBrin (1998) Daft (1999) Lussier and Achua (2001) และคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาของ นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540) สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540) ธีระ รุญเจริญ (2546) Griffiths (1956) Nolte (1966) Ghiselli (1971) Magnuson (1971) และ Cubberly (อ้างถึงใน Kowalski, 2003) เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทผู้นำในแต่ละบทบาท ได้คุณลักษณะผู้นำจำนวน 36 คุณลักษณะ จำแนกเป็น 4 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ 2) คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ 3) คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ และ 4) คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม

4. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรได้ศึกษาแนวคิดที่เกี่ยวกับการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ กระบวนการพัฒนาบุคลากร ตามแนวคิดของ จงกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2542) ดนัย เทียนพุด (2545) Rogoff (1987) Carrell, Kuzmits and Elbert (1992) Dessler (1997) และวิธีการพัฒนาบุคลากรตามแนวคิดของ อรุณ รักธรรม (2541) จงกลณี ชูติมาเทวินทร์ (2542) นงลักษณ์ สิ้นสืบผล (2542) สมชาติ กิจยรรยง (2544) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษา

แห่งชาติ (2546) McCauley (1968, อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536) Dessler (1991) DuBrin (1998) และ Yukl (1998) เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์องค์ประกอบของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ 5 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนา ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา ขั้นที่ 4 การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา และขั้นที่ 5 การประเมินผล การดำเนินการ โดยแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิด วัตถุประสงค์ ขอบข่ายสาระการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา และผลที่คาดหวัง

5. กรอบแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ ได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ อูทัย บุญประเสริฐ (2516) วิเชียร ชิวพิมาย (2539) พูลสุข หิงคานนท์ (2540) วัลลภา จันท์เพ็ญ (2544) ทิศนา แคมมณี (2545) สนธิรัก เทพเรณู (2547) Eisner (1976) Maduas, Seriven and Stufflebeam, (1983) Joyce and Weil (1986, 1996) Keeves (1997) Daft (1992) และคนอื่น ๆ มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย 1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง 2) การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของรูปแบบ 3) การร่างรูปแบบ และ 4) การประเมินรูปแบบ

ผู้วิจัยสรุปความสัมพันธ์ของกรอบแนวคิดในการวิจัยดังกล่าวข้างต้น กับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ดังแผนภูมิที่ 1 ต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย





### ขอบเขตในการวิจัย

1. การวิจัยนี้มุ่งศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เฉพาะบุคคลที่เข้ารับตำแหน่งช่วงปี พ.ศ.2546-2549 ซึ่งสอดคล้องกับหลักการกระจายอำนาจการศึกษาตามบทบัญญัติ มาตรา 38 และ 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542
2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่สร้างขึ้นมุ่งศึกษาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในระหว่างประจำการ (In-service Development)
3. การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ผู้วิจัยใช้วิธีการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยผู้ทรงคุณวุฒิทางด้านการบริหารการศึกษา การพัฒนาบุคลากรและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### วิธีดำเนินการวิจัย

- การวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนในการดำเนินการ 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้
- ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย
  - ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์งานในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
  - ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
  - ขั้นตอนที่ 4 การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
  - ขั้นตอนที่ 5 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
  - ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา** หมายถึง กรรมการและเลขานุการในคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรวมทั้งพิจารณาการจัดตั้ง ยุบ รวมหรือเลิกสถานศึกษา ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษา

เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ สถาบันสังคมต่าง ๆ ครอบครัวยุคและบุคคลในการจัดการศึกษา โดยปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อรับผิดชอบ สนับสนุนภารกิจของคณะกรรมการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้

**ภาวะผู้นำ** หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพล อำนาจและจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ ประกอบด้วย บทบาทผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ และคุณลักษณะผู้นำ

**บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา** หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งที่คาดหวังและที่ได้ปฏิบัติจริง ซึ่งสอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย มีลักษณะแปรเปลี่ยนไปตามบรรทัดฐานของสังคม ซึ่งมีบทบาทที่สำคัญ 7 บทบาท คือ 1) บทบาทในการบริหารจัดการ 2) บทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 3) บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนา 5) บทบาทในการประสานงาน 6) บทบาทในการกำกับ ติดตาม และประเมินผล และ 7) บทบาทในการเป็นผู้แทนองค์การ

**พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา** หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติที่แสดงถึงความสามารถของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ร่วมกัน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในทิศทางเดียวกัน

**คุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา** หมายถึง ลักษณะเฉพาะซึ่งเป็นเครื่องหมายหรือสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความดีและความสามารถของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในการจูงใจและโน้มน้าวใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตาม โดยสอดคล้องกับพฤติกรรมและบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งมีคุณลักษณะผู้นำที่สำคัญ 4 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะผู้นำด้านบริหารจัดการ 2) คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ 3) คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และ 4) คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

**การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ** หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเค้าโครงหรือแบบแผน เพื่อให้องค์ประกอบของกิจกรรมการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความสมบูรณ์เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น ทั้งในด้านเนื้อหา กิจกรรมและวิธีการ ซึ่งสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

### 1. ด้านวิชาการ

ผลการวิจัยส่งผลให้เกิดการเพิ่มพูน พัฒนาความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในระหว่างประจำการ อันเป็นการเพิ่มพูนองค์ความรู้ทางการบริหารงานบุคคลทางการศึกษา ซึ่งเป็นส่วนสำคัญของการบริหาร การศึกษา อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ในการวิจัยทางการบริหารการศึกษาเพื่อจะได้เป็นพื้นฐาน และแนวทางในการศึกษาวิจัยให้กว้างขวางต่อไป

### 2. ด้านการนำไปประยุกต์ใช้

2.1 ผลของการวิจัยจะได้ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะผู้นำในปัจจุบันของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.2 ผลของการวิจัยจะได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือนำไปประกอบในการ กำหนดนโยบายการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

2.3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สามารถนำไปประยุกต์ใช้พัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารการศึกษาทุกระดับและผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดอื่น ๆ ได้

### การรายงานผลการวิจัย

การรายงานผลการวิจัย ได้ลำดับการนำเสนอเนื้อหา โดยแบ่งออกเป็น 6 บท ดังนี้  
บทที่ 1 บทนำ ประกอบด้วย ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาวัตถุประสงค์ในการวิจัย คำถามในการวิจัย ขอบเขตในการวิจัย กรอบแนวคิดในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ และการรายงานผลการวิจัย

บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การศึกษาภาวะผู้นำ การวิเคราะห์งาน การเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ การพัฒนาบุคลากร รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ วิธีดำเนินการวิจัย ประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การหาคุณภาพของเครื่องมือ การรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ผลการวิเคราะห์เอกสาร การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลผล ก่อนนำไปเป็นข้อมูลเบื้องต้นในการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

บทที่ 5 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับผลการวิจัย)

บทที่ 6 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ เป็นการนำเสนอเนื้อหาโดยสรุปของการวิจัย วัตถุประสงค์ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเรียบเรียงนำเสนอเป็น 7 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

- 1.1 ความเป็นมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 1.2 หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเขตพื้นที่การศึกษา
- 1.3 การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- 1.4 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำ

- 2.1 ความหมายของผู้นำกับภาวะผู้นำ
- 2.2 การศึกษาบทบาทผู้นำ
- 2.3 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ
- 2.4 การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ
- 2.5 แนวคิดและหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน

- 3.1 ความหมายของการวิเคราะห์งาน
- 3.2 ขั้นตอนในการวิเคราะห์งาน
- 3.3 วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์งาน
- 3.4 ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน

ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่

- 4.1 ความหมายของการศึกษาผู้ใหญ่
- 4.2 ลักษณะของผู้ใหญ่
- 4.3 การเรียนรู้ของผู้ใหญ่
- 4.4 เป้าหมายในการสอนผู้ใหญ่
- 4.5 วิธีการสอนผู้ใหญ่
- 4.6 เทคนิคการสอนผู้ใหญ่

ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

- 5.1 ความหมายของการพัฒนาบุคลากร
- 5.2 กระบวนการพัฒนาบุคลากร
- 5.3 วิธีพัฒนาบุคลากร
- 5.4 การพัฒนาบุคลากรในระหว่างประจำการ

ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

- 6.1 รูปแบบ
  - 6.1.1 ความเป็นมาและความหมายของรูปแบบ
  - 6.1.2 ประเภทของรูปแบบ
  - 6.1.3 องค์ประกอบของรูปแบบ
  - 6.1.4 คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ
  - 6.1.5 การประเมินรูปแบบ
- 6.2 การพัฒนารูปแบบ
  - 6.2.1 องค์ประกอบของรูปแบบการสอนและการพัฒนา
  - 6.2.2 การพัฒนารูปแบบการสอนและการพัฒนา

ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

- 7.1 งานวิจัยภายในประเทศ
- 7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

ตอนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### 1. ความเป็นมาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ในปี พ.ศ.2542 ได้มีการออกพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ซึ่งเป็นไปตามที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 มาตรา 81 ผลของการออกพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติดังกล่าว ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการบริหารการศึกษาของชาติทั้งระบบ อันได้แก่ระบบการศึกษา แนวการจัดการศึกษา หลักสูตร เนื้อหาสาระ ครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษามาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา ทรัพยากรและการลงทุนเพื่อการศึกษา เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การบริหารและการจัดการศึกษา โดยยึดหลักการสำคัญ คือ ความมีเอกภาพด้านนโยบายแต่มีความหลากหลายในการปฏิบัติ เน้นการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และหลักการ

ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครูคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาตลอดจนการพัฒนาครู อาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ในการนี้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ในมาตรา 37 และ 39 ได้กำหนดให้การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษาและให้กระทรวง กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา ทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงาน บุคคล และการบริหารทั่วไป ไปยังคณะกรรมการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรง

## 2. หลักการและแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเขตพื้นที่การศึกษา

การบริหารเขตพื้นที่การศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย เกิดประสิทธิภาพ และมี ประสิทธิภาพ ได้อาศัยหลักการและแนวคิดสำคัญ 3 ประการที่นำมาเป็นพื้นฐานของการจัดระบบ และการบริหารจัดการเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

### 2.1 การบริหารทั่วไป

การบริหารองค์การหรือหน่วยงานโดยทั่วไปเน้นการดำเนินการต่าง ๆ ที่ จำเป็นเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดใช้ทรัพยากร เท่าที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับบริการมากที่สุด ในขณะเดียวกัน บุคลากรขององค์การก็มีความสุขความพอใจด้วย

### 2.2 แนวการบริหารในระบบราชการไทย

แนวการบริหารจัดการในประเทศไทย ที่นำมาใช้เป็นพื้นฐานของการ บริหารเขตพื้นที่การศึกษา คือ

2.1.1 แผนปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ พ.ศ.2542 ได้กำหนดลักษณะที่ เป็นจุดมุ่งหมายการบริหารภาครัฐ ซึ่งสะท้อนหลักการบางประการในการบริหาร ในลักษณะของ ระบบบริหารภาครัฐจะต้องมีลักษณะที่พึงคาดหวัง ดังนี้

- 1) สร้างประโยชน์ให้แก่ประชาชนและประเทศชาติ
- 2) เป็นที่เชื่อถือศรัทธาของประชาชน
- 3) เป็นระบบที่มีความรับผิดชอบและเป็นที่ยอมรับของประชาชน
- 4) เป็นระบบที่เข้มแข็ง ทนทานต่ออุปสรรค กล้าหาญต่อสู้เพื่อ คุณธรรม มีเกียรติภูมิและมีศักดิ์ศรี
- 5) เป็นระบบที่ทันสมัย ทันโลก ทันการณ
- 6) เป็นระบบที่มีวัฒนธรรมที่มุ่งความเป็นเลิศของงาน

2.1.2 ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรี ว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ.2542 หรือที่เรียกว่า ธรรมภิบาล (Good Governance) เป็นหลักปฏิบัติที่ประกันว่า ผู้บริหารจะดำเนินการบริหารด้วยความรับผิดชอบ และนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จขององค์การอย่างแท้จริง ประกอบด้วยหลักการสำคัญ 6 ประการคือ

- 1) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมาย กฎ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ทันสมัย เป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมาย
- 2) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม เป็นตัวอย่างที่ดีแก่สังคม
- 3) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ อย่างตรงไปตรงมา และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้
- 4) หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ
- 5) หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม
- 6) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

### 2.3 หลักการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ได้กำหนดหลักการบางประการที่ควรนำมาเป็นแนวทางบริหารเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้

2.3.1 การกระจายอำนาจ เป็นการกระจายอำนาจด้านการจัดการศึกษาด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปการมีส่วนร่วม กฎหมายกำหนดการมีส่วนร่วมจากบุคคลหลายฝ่ายในการบริหารการศึกษา ตลอดจนรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน

2.3.2 การประกันคุณภาพ เป็นกระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ให้ชัดเจนและเพื่อให้แน่ใจก็มีการติดตามประเมินผลให้เป็นไปตามหลักการประกันคุณภาพ



จากหลักการและแนวคิดสำคัญดังกล่าวข้างต้น จึงได้นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารเขตพื้นที่การศึกษาหลายประการ ซึ่งถือเป็นเจตนารมณ์ที่ผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้องควรยึดเป็นแนวปฏิบัติ ดังนี้

1. หลักประสิทธิผล หมายความว่า จุดเน้นของการบริหารอยู่ที่เป้าหมาย ผลงานที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นเอกภาพ และมาตรฐานคุณภาพทางการศึกษา โดยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องจัดทำข้อตกลงผลงานกับหน่วยงานที่กำกับดูแล และการประเมินประสิทธิผลของผู้บริหารก็ต้องคำนึงถึงเป้าหมายผลงานที่เกิดขึ้นจริงเป็นหลัก
2. หลักประสิทธิภาพ หมายความว่า การปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต้องมีความถูกต้อง รวดเร็ว ตรงตามวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานและต้องใช้งบประมาณอย่างประหยัด
3. หลักความคุ้มค่า หมายความว่า การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มุ่งสู่เป้าหมาย แผนงานและพันธกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้เรียนและประชาชน
4. หลักการเปิดเผยโปร่งใส หมายความว่า กระบวนการทำงานเป็นที่รับรู้ รับทราบของผู้ที่เกี่ยวข้อง เรื่องใดที่ส่งผลกระทบต่อประชาชน ต้องเปิดเผยให้ประชาชนได้รับทราบ การปฏิบัติงานทุกขั้นตอนต้องมีเหตุผล มีข้อมูลสนับสนุนและมีความพร้อมให้ตรวจสอบได้
5. หลักความรับผิดชอบ หมายความว่า ต้องมีการมอบหมายหน้าที่ ความรับผิดชอบในการทำงานให้แก่บุคคลของสำนักงาน ผู้อำนวยการสำนักงาน และกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาอย่างชัดเจน นอกจากนี้ต้องมีผู้กำกับให้เกิดความรับผิดชอบที่ชัดเจน ซึ่งอาจเป็นผู้บังคับบัญชาหรือประชาชน และหากผลงานเป็นอย่างไร บุคคลที่ได้รับมอบหมายก็ต้องรับผิดชอบต่อผลงานนั้น
6. หลักความเป็นธรรม หมายความว่า สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต้องมีหน้าที่ปกป้องผลประโยชน์ส่วนรวมของประเทศไทย ตลอดจนได้รับความเป็นธรรมต่อบุคลากรและต่อประเทศไทยและสังคม
7. หลักการมีส่วนร่วม เป็นการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้อง อาจเป็นการร่วมในรูปของคณะกรรมการ หรือร่วมแสดงความคิดเห็นเรียกร้องสนับสนุน ทั้งจากภายในและจากภายนอกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

8. หลักการมอบอำนาจ ผู้ปฏิบัติงานต้องได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ สามารถใช้ดุลยพินิจของตนได้ โดยเน้นผลงานที่เกิดขึ้นเป็นหลัก ทั้งนี้ผู้ได้รับมอบอำนาจต้องมีพันธะรับผิดชอบในการกระทำของตน

9. หลักความเป็นอิสระและความรับผิดชอบของผู้บริหาร เป็นการให้ความเชื่อถือ ส่งเสริมและสนับสนุนผู้บริหาร หรือผู้รับผิดชอบงาน สามารถใช้ดุลยพินิจที่เหมาะสมในการบริหารได้ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและเกิดประสิทธิภาพ โดยตัดสินใจจากผลงานที่เกิดขึ้นมากกว่าตัดสินใจจากรูปแบบวิธีการบริหาร แต่ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามนโยบายและกฎเกณฑ์ทั่วไป

### 3. การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหน่วยงานราชการที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 หมวด 2 การจัดระเบียบบริหารราชการเขตพื้นที่การศึกษา มาตรา 33 การบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงปริมาณสถานศึกษา จำนวนประชากร วัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่น เว้นแต่การจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานตามกฎหมายว่าด้วยอาชีวศึกษา

ในวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 กระทรวงศึกษาธิการ ได้ประกาศกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 175 เขต เพื่อรับผิดชอบการบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน อันเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา โดยเป็นการรวมโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาแห่งชาติ กรมสามัญศึกษา และสำนักงานการศึกษาเอกชน เข้าเป็นหน่วยงานเดียวกัน มีภาระงานในการกำกับดูแล ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาในแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ดังนี้

#### 3.1 อำนาจหน้าที่

3.1.1 จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

3.1.2 วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไป ของสถานศึกษา และหน่วยงานในเขตพื้นที่การศึกษาและแจ้งจัดสรรงบประมาณที่ได้รับให้หน่วยงานข้างต้นรับทราบและกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงานดังกล่าว

- 3.1.3 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 3.1.4 กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและในเขตพื้นที่การศึกษา
- 3.1.5 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ ด้านการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 3.1.6 ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 3.1.7 จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 3.1.8 ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาของเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา
- 3.1.9 ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
- 3.1.10 ประสาน ส่งเสริมการดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา
- 3.1.11 ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กร หน่วยงานภาครัฐ เอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการในเขตพื้นที่การศึกษา
- 3.1.12 ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดโดยเฉพาะหรือปฏิบัติงานอื่นตามที่มอบหมาย

### 3.2 การแบ่งส่วนราชการ

การบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการแบ่งส่วนราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังต่อไปนี้

1. กลุ่มอำนวยการ
2. กลุ่มบริหารงานบุคคล
3. กลุ่มนโยบายและแผน
4. กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา

5. กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
6. กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา
7. กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน
8. หน่วยตรวจสอบภายใน

ในกรณีที่ไม่มีส่วนราชการตาม (7) ให้ส่วนราชการตาม (8) มีอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติราชการของส่วนราชการตาม (7)

### 3.2.1 กลุ่มอำนวยการ อำนาจหน้าที่ มีดังนี้

1. ปฏิบัติงานสารบรรณของสำนักงานเขต
2. ดำเนินการเกี่ยวกับงานช่วยอำนวยการ
3. ดำเนินการเกี่ยวกับอาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อมและยานพาหนะ

พาหนะ

4. จัดระบบบริหารงานและพัฒนากองศ์กรสำนักงานเขต
5. ประชาสัมพันธ์ เผยแพร่กิจการและผลงานของสำนักงานเขต

และส่วนราชการในสังกัด

6. เผยแพร่และให้บริการข้อมูลข่าวสาร
7. ประสานการดำเนินงานระหว่างหน่วยงานภายในและภายนอกเขตพื้นที่การศึกษา

นอกเขตพื้นที่การศึกษา

8. ดำเนินงานเกี่ยวกับการบริหารการเงิน บัญชี พัสดุและสินทรัพย์

สินทรัพย์

### ขอบข่าย/ภารกิจ มีดังนี้

1. งานบริหารทั่วไป
2. งานประชาสัมพันธ์
3. งานประสานงาน
4. งานบริหารการเงินและสินทรัพย์

### 3.2.2 กลุ่มบริหารงานบุคคล อำนาจหน้าที่ มีดังนี้

1. วางแผนอัตรากำลัง กำหนดตำแหน่งและวิทยฐานะ
2. สรรหา บรรจุ แต่งตั้ง ย้าย โอนและการออกจากราชการของ

ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

3. ดำเนินงานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ
4. พัฒนาบุคลากร ส่งเสริม ยกย่องเชิดชูเกียรติและพัฒนา

มาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณ

5. ดำเนินงานวินัย อุทธรณ์ ร้องทุกข์และการดำเนินคดีของรัฐ
6. ปฏิบัติงานเลขานุการอนุกรรมการบริหารงานบุคคลของเขต

พื้นที่การศึกษา

7. จัดทำมาตรฐาน คุณภาพงาน กำหนดภาระงานขั้นต่ำและเกณฑ์การประเมินผลงานสำหรับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาของสำนักงานเขต
8. ประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคล และจัดทำรายงานประจำปีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในหน่วยงานการศึกษาเพื่อเสนออนุกรรมการบริหารงานบุคคลเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการบริหารงานบุคคลของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
9. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ขอบข่าย/ภารกิจ มีดังนี้

1. งานธุรการ
2. งานวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง
3. งานสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง
4. งานบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ
5. งานพัฒนาบุคคล
6. งานวินัยและนิติ
7. งานเลขานุการ อ.ก.ค.ศ. เขตพื้นที่การศึกษา

### 3.2.3 กลุ่มนโยบายและแผน อำนวยการหน้าที่ มีดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยและพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารและการจัดการศึกษา
2. จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น

3. วิเคราะห์การจัดตั้งงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปของสถานศึกษาและแจ้งการจัดสรรงบประมาณ

4. ตรวจสอบ ติดตาม ประเมินและรายงานผลการใช้จ่ายงบประมาณและผลการปฏิบัติงานตามนโยบายและแผน

5. ดำเนินการเกี่ยวกับการจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน

6. ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

7. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ขอบเขต/ภารกิจ มีดังนี้

1. งานธุรการ
2. งานข้อมูลสารสนเทศ
3. งานนโยบายและแผน
4. งานวิเคราะห์งบประมาณ
5. งานติดตาม ประเมินผลและรายงาน
6. งานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

### 3.2.4 กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา อำนาจหน้าที่ มีดังนี้

1. ส่งเสริมการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในรูปแบบการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย

2. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่น

3. ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา

4. ส่งเสริมการจัดการศึกษาสำหรับผู้พิการ ด้อยโอกาสและมีความสามารถพิเศษ

5. ส่งเสริมงานการแนะแนว สุขภาพอนามัย กีฬา และ นันทนาการ ลูกเสือ ยุวกาชาด เนตรนารี ผู้บำเพ็ญประโยชน์ นักศึกษาวิชาทหาร ประชาธิปไตย วินัยนักเรียน การพิทักษ์สิทธิเด็กและเยาวชน และกิจกรรมนักเรียนอื่น

6. ส่งเสริม สนับสนุนการระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา

7. ส่งเสริมการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพในสำนักงานเขต สถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษา

8. ส่งเสริมงานกิจกรรมพิเศษเกี่ยวกับความมั่นคงของชาติ และ งานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

9. ประสานการป้องกันและแก้ไขการใช้สารเสพติดและส่งเสริม ป้องกัน แก้ไขการคุ้มครองความปลอดภัยนักเรียน นักศึกษา

10. ดำเนินงานวิเทศสัมพันธ์

11. ประสาน ส่งเสริมการศึกษากับการศาสนาและการ

วัฒนธรรม

12. ส่งเสริมแหล่งการเรียนรู้ สิ่งแวดล้อมทางการศึกษาและ

ภูมิปัญญาท้องถิ่น

13. ประสานและส่งเสริมสถานศึกษาให้มีบทบาทในการสร้าง

ความเข้มแข็งของชุมชน

14. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ขอบเขต/ภารกิจ มีดังนี้

1. งานธุรการ
2. งานส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษา
3. งานส่งเสริมกิจการนักเรียน
4. งานส่งเสริมสวัสดิการ
5. งานส่งเสริมกิจการพิเศษ
6. งานส่งเสริมการจัดการศึกษาของเอกชน

### 3.2.5 กลุ่มงานนิเทศ ติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษา

อำนาจหน้าที่ มีดังนี้

1. ประธาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรการศึกษา  
ขั้นพื้นฐาน หลักสูตรการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา และหลักสูตรการศึกษาพิเศษ
  2. ศึกษาวิเคราะห์ วิจัยเพื่อการพัฒนาหลักสูตร การสอนและ  
กระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียน
  3. วิจัย พัฒนา ส่งเสริม ติดตาม ตรวจสอบและประเมินเกี่ยว  
กับการวัดและการประเมินผลการศึกษา
  4. วิจัย พัฒนา ส่งเสริมมาตรฐานการศึกษาและการประกัน  
คุณภาพการศึกษา รวมทั้งประเมิน ติดตามและตรวจสอบคุณภาพการศึกษา
  5. นิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
  6. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย พัฒนา ส่งเสริมและพัฒนาสื่อ  
นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา
  7. ปฏิบัติงานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ  
ประเมินผลและนิเทศการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา
  8. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วย  
งานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย
- ขอขำย/ภารกิจ มีดังนี้
1. งานธุรการ
  2. งานพัฒนาหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระบวนการ  
เรียนรู้
  3. งานวัดและประเมินผลการศึกษา
  4. งานส่งเสริมและพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการ  
ศึกษา
  5. งานนิเทศ ติดตามและประเมินผลระบบบริหารและการจัด  
การศึกษา
  6. งานส่งเสริมพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา
  7. งานเลขานุการคณะกรรมการติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน  
ผลและนิเทศการศึกษา



3.2.6 กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา อำนาจหน้าที่ มีดังนี้

1. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป

2. ดำเนินงานที่เป็นภารกิจของสำนักงานเขตที่ได้รับมอบหมายให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ขอบข่าย/ภารกิจ มีดังนี้

1. งานการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย แสวงหาและพัฒนานวัตกรรมการบริหาร

2. งานระบบข้อมูลสารสนเทศ

3. งานการประสานการตรวจราชการ

4. งานติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลและรายงานผลการ

ดำเนินงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

5. งานการส่งเสริม สนับสนุน การสร้างองค์ความรู้และเทคนิควิชาชีพในการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2.7 กลุ่มส่งเสริมสถานศึกษาเอกชน อำนาจหน้าที่ มีดังนี้

1. กำกับ ดูแล ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน

2. ดำเนินการเกี่ยวกับการออกใบอนุญาตจัดตั้งโรงเรียนและการเปลี่ยนแปลงกิจการโรงเรียนเอกชน

3. ดำเนินการเกี่ยวกับการสงเคราะห์และเงินทดแทนตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชนและที่กฎหมายอื่นกำหนด

4. ดำเนินการอื่นเกี่ยวกับงานการศึกษาเอกชนตามที่กฎหมายกำหนด

5. ปฏิบัติงานร่วมกับหรือสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องหรือที่ได้รับมอบหมาย

ขอขยาย/ภารกิจ มีดังนี้

1. งานธุรการ
2. งานส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษา
3. งานส่งเสริมสวัสดิการ
4. งานส่งเสริม สนับสนุนการบริหารจัดการศึกษาเอกชน

### 3.2.8 หน่วยตรวจสอบภายใน ขอขยาย/ภารกิจ มีดังนี้

งานธุรการ งานตรวจสอบทางการเงินและบัญชี งานตรวจสอบ  
การดำเนินงาน

จากการศึกษาอำนาจหน้าที่และการจัดองค์การของสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาพบว่า เป็นงานกำกับดูแลและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาและ  
หน่วยงานทางการศึกษา สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพตามนโยบาย กฎเกณฑ์  
มาตรฐานและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ลักษณะงานจึงมีใช้งานควบคุมบังคับบัญชา ซึ่งลักษณะการ  
ทำงานของแต่ละกลุ่มงานโดยทั่วไปมีลักษณะ ดังนี้

1. งานธุรการจำแนกเป็นงานธุรการของสำนักงานเขตพื้นที่การ  
ศึกษาและงานธุรการของสถานศึกษา รวมถึงการเชื่อมโยงงานระหว่างเขตพื้นที่การศึกษากับ  
สถานศึกษาและหรือหน่วยงานอื่นในเขตพื้นที่การศึกษา และงานธุรการระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ  
โดยมีการกำหนดภาระงานและขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน มีความสะดวก รวดเร็ว สั้นและ  
สามารถดำเนินการให้สิ้นสุดทั้งกระบวนการงานได้ ณ จุดเดียว

2. งานระบบฐานข้อมูลและสารสนเทศ จำแนกเป็นระบบงาน  
ข้อมูลของสถานศึกษา หน่วยงานทางการศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษา มีการวางระบบเครือข่าย  
เชื่อมโยงการจัดเก็บข้อมูลทั้งของสถานศึกษา และเขตพื้นที่การศึกษาอย่างชัดเจน ตลอดจน  
สามารถใช้ฐานข้อมูลเดียวกันได้เพื่อประโยชน์ในการวิเคราะห์ วางแผน ติดตามประเมินผล จัดทำ  
นโยบายหรือการตัดสินใจ

3. งานประสานงาน เป็นการประสานงานระหว่างหน่วยงาน  
ภายในและภายนอกเขตพื้นที่การศึกษา การประสานงานอาจเป็นทั้งในแนวดิ่งหรือแนวราบ และ  
ต้องมีความชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

4. งานประชาสัมพันธ์ เป็นการประชาสัมพันธ์ภายในและภาย  
นอกองค์กรทั้ง ของเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาเพื่อให้บุคลากรใน  
องค์กรและสาธารณชนได้รับทราบและเข้าใจร่วมกัน

5. งานส่งเสริมสนับสนุน เป็นการส่งเสริมการศึกษาเอกชน การส่งเสริมสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดการศึกษา การพัฒนาสมรรถนะการบริหารของสถานศึกษา การสนับสนุนการพัฒนาด้านงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การพัฒนาบุคลากรหรือการพัฒนาด้านวิชาการ

6. งานประกันโอกาสในการศึกษา เป็นการประกันให้ผู้ด้อยโอกาสได้รับการศึกษา ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยซึ่งรวมไปถึงการรับนักเรียน ระบบทะเบียนผู้เรียน ระบบการเทียบโอน เป็นต้น

7. งานอำนวยการและการติดตามตรวจสอบ จะเกี่ยวข้องกับ การบริหารการเงิน การบัญชี การโอน การเบิกจ่าย ระบบการจัดซื้อจัดจ้างและการพัสดุทั้งภายในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงาน

8. งานนโยบาย แผนและการจัดทำงบประมาณ ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานวิเคราะห์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ การส่งเสริมให้สถานศึกษาทำแผนกลยุทธ์ การจัดทำงบประมาณและแผนดำเนินการประจำปี เป็นต้น

9. งานสนับสนุนการประชุมของคณะกรรมการและอนุกรรมการต่าง ๆ

10. งานพัฒนาการบริหาร ทำหน้าที่เกี่ยวกับการปรับระบบการบริหารจัดการ การพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน การประกันคุณภาพ การเสริมสร้างคุณค่าและวัฒนธรรมการทำงานที่ดี เป็นต้น

11. งานพัฒนาโครงการ ทำหน้าที่จัดทำโครงการที่จำเป็นต่าง ๆ เพื่อสนับสนุนกิจกรรมการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา เช่น การจัดทำโครงการห้องสมุดเคลื่อนที่ โครงการอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น โครงการส่งเสริมศิลปกรรมที่เกี่ยวกับการศึกษา เป็นต้น

#### 4. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

##### 4.1 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของประเทศไทย

###### 4.1.1 อำนาจหน้าที่

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรืออาจเรียกสั้น ๆ ว่า ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา เป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นใหม่ตามพระราชบัญญัติระเบียบ

ราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ตามมาตรา 37 วรรค 1 ทำหน้าที่เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบในการปฏิบัติราชการของสำนักงานให้เป็นไปตามนโยบาย แนวทางและแผนการปฏิบัติราชการของกระทรวง และในมาตรา 36 ได้กำหนดให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทำหน้าที่เป็นกรรมการและเลขานุการของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา

ในการนี้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มาตรา 36 ได้กำหนดให้คณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแล จัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา ประสาน ส่งเสริม และสนับสนุนสถานศึกษาเอกชนในเขตพื้นที่การศึกษา ประสานและส่งเสริมองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ที่ระบุไว้

คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา มีจำนวน 15 คน ประกอบด้วย

1. ประธานกรรมการ (มาจากกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ)
2. ผู้แทนองค์กรชุมชน จำนวน 1 คน
3. ผู้แทนองค์กรเอกชน จำนวน 1 คน
4. ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน 2 คน
5. ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพครู จำนวน 1 คน
6. ผู้แทนสมาคมผู้ประกอบวิชาชีพบริหารการศึกษา จำนวน 1 คน
7. ผู้แทนสมาคมผู้ปกครองและครู จำนวน 1 คน
8. ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จำนวน 6 คน
9. ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการและเลขานุการ

ตามมาตรา 37 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ได้กำหนดให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทำหน้าที่ในการดำเนินการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 36 และให้มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษา ดังนี้

1. อำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษาและพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษา ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการ และจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาร่วมกับสถานศึกษา

3. รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการในสถานศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนด

#### 4.1.2 หลักเกณฑ์การดำเนินการแต่งตั้ง

ตามที่พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ว่าด้วยการกำหนดเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 175 เขต มีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 7 กรกฎาคม 2546 เป็นต้นไปแล้วนั้น และเพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาตามภารกิจหน้าที่ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นไปตามที่บัญญัติไว้ในกฎหมายที่เกี่ยวข้อง จึงแต่งตั้งข้าราชการในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ให้เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 175 ราย

ในวันที่ 18 มิถุนายน พ.ศ.2547 สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้แต่งตั้งผู้ได้รับการอนุมัติให้ไปดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 175 ราย โดยกำหนดวิธีการแต่งตั้ง ดังนี้

#### 1. คุณสมบัติของผู้มีสิทธิเข้ารับการแต่งตั้ง

1) ได้รับวุฒิปริญญาตรีหรือเทียบเท่าได้ไม่ต่ำกว่านี้ทางการศึกษาหรือทางอื่นที่ ก.ค. กำหนดว่าเป็นคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งข้าราชการครู

2) เป็นข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ และสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาที่ได้รับผลกระทบจากการปรับโครงสร้างและตำแหน่งที่เปลี่ยนแปลงไป

ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 ซึ่งดำรงตำแหน่งตามข้อใดข้อหนึ่ง ดังต่อไปนี้

(1) เป็นผู้ได้รับการแต่งตั้งจากกระทรวงศึกษาธิการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการประจำเขตพื้นที่การศึกษา

(2) ดำรงตำแหน่งในสายงานบริหารในสถานศึกษาซึ่งได้รับเงินเดือนในระดับ 9

(3) ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ 9 และเคยปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ระดับกรมมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี

(4) ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง ผู้อำนวยการสำนัก ผู้เชี่ยวชาญ และมีประสบการณ์ในการบริหารงานไม่ต่ำกว่าระดับกองมาแล้วไม่น้อยกว่า 3 ปี โดยจะต้องมีคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่งเจ้าหน้าที่บริหารการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน 8

การนับเวลาปฏิบัติหน้าที่หรือประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 3 ปี ให้นับถึงวันเปิดรับสมัครวันสุดท้าย

3) ในกรณีที่ตรวจสอบภายหลังพบว่า ผู้สมัครผู้ใดเป็นผู้ขาดคุณสมบัติตามที่กำหนด ให้ถือว่าบุคคลนั้นเป็นผู้ขาดคุณสมบัติที่จะได้รับการแต่งตั้งในตำแหน่งดังกล่าว หรือหากผู้ใดได้รับการบรรจุและแต่งตั้งแล้ว ให้ผู้มีอำนาจสั่งบรรจุและแต่งตั้งเพิกถอนคำสั่งโดยพลัน

## 2. การแต่งตั้ง

การแต่งตั้งจะพิจารณาแต่งตั้งตามความเหมาะสม โดยจะต้องมีคุณสมบัติตรงตามมาตรฐาน กำหนดตำแหน่ง ก.ค. กำหนด และไม่มีลักษณะต้องห้ามตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523

กล่าวโดยสรุป ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นตำแหน่งที่ได้รับการกำหนดตำแหน่งขึ้นใหม่ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2540 โดยมีอำนาจหน้าที่ในฐานะเป็นกรรมการ และเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และทำหน้าที่เป็นผู้บังคับและรับผิดชอบในการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งต้องปฏิบัติงานรองรับการกระจายอำนาจจากกระทรวงศึกษาธิการ ทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล

และการบริหารทั่วไป อันเป็นภารกิจที่มีขอบเขตกว้างขวาง และมีความยุ่งยากในการบริหารจัดการ ตำแหน่งดังกล่าวจึงเป็นตำแหน่งที่มีความสำคัญสำหรับการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลบรรลุตามเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

#### 4.2 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของต่างประเทศ

การศึกษาเกี่ยวกับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของต่างประเทศ จะกล่าวเฉพาะประเทศสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ญี่ปุ่น และสาธารณรัฐเกาหลี ซึ่งเป็นประเทศที่มีการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาก่อนประเทศไทย และเพื่อให้สอดคล้องกับการเรียกชื่อตำแหน่งของประเทศไทยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 จึงขอเรียกชื่อผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งของสหรัฐอเมริกา อังกฤษ ญี่ปุ่น และสาธารณรัฐเกาหลี

##### 4.2.1 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในประเศสหรัฐ

###### อเมริกา

ประเทศสหรัฐอเมริกาได้บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญว่า หน้าที่การจัดการศึกษาเป็นหน้าที่ของมลรัฐ ดังนั้นในแต่ละมลรัฐต่างมีรูปแบบการจัดการศึกษาแตกต่างกันออกไป แต่ที่คล้ายคลึงกันคือ การแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา (School district) โดยให้ความเป็นอิสระแก่คณะกรรมการและศึกษาธิการเขตการศึกษา (Superintendent) ในการบริหารและดำเนินการ

###### 1) อำนาจหน้าที่

เนื่องจากความหลากหลายของการจัดการศึกษา ในประเทศสหรัฐอเมริกา ประกอบกับรูปแบบการบริหารและการจัดการศึกษาของแต่ละรัฐ ซึ่งมีความแตกต่างกัน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละเขตการศึกษา จึงมีลักษณะที่แตกต่างกันไปแล้วแต่

ตำแหน่งงานและภารกิจ แต่โดยทั่วไปหน้าที่หลักของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ส่วนใหญ่มีดังนี้ (Murphent, Johns และ Reller, 1982 อ้างถึงใน สมาน อัครภูมิ, 2543 : 38-39)

1. ทำหน้าที่เป็นหัวหน้าสำนักงาน เป็นผู้บังคับบัญชาบุคลากร และเจ้าหน้าที่ซึ่งปฏิบัติงานเขตพื้นที่การศึกษา และรับผิดชอบการจัดบริการการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาทั้งหมด

2. เป็นผู้นำในการกำหนดนโยบายการพัฒนาของคณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา

3. เป็นผู้นำในการจัดทำแผน การบริหาร และการประเมินโปรแกรมการศึกษาทั้งหมดทุกชั้นทุกตอน

4. เลือกและเสนอแนะบุคลากร เพื่อแต่งตั้งเป็นเจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ เพื่อการนำในการทำแผนและโปรแกรมพัฒนาบุคลากร และเป็นผู้ให้คำแนะนำ (แต่ไม่ใช่ผู้ทำหน้าที่ต่อตนเอง)ในการต่อเรื่องต่าง ๆ

5. เตรียมเสนองบประมาณเพื่อความเห็นชอบจากคณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา

6. พิจารณาความจำเป็นด้านอาคารสถานที่และบริหารการสร้างอาคาร สถานที่

7. เป็นผู้นำของคณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา ที่มงานประจำสำนักงาน และชุมชนในการปรับปรุงระบบการบริหารการศึกษา

ส่วน Lunenburg และ Ornstein (1991 อ้างถึงในสมาน อัครวุฒิ, 2543 39-40) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไว้ดังนี้

1. ทำหน้าที่เป็นผู้นิเทศและผู้จัดระบบงานในการบริหารบุคลากรทางการศึกษาและคณาจารย์ผู้สอน
2. เสนอแนะแต่งตั้ง การเลื่อนตำแหน่งและการให้พ้นตำแหน่งของบุคลากรทางการศึกษา
3. ควบคุมดูแลการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับทิศทางและนโยบายของหน่วยเหนือ
4. เตรียมเสนองบประมาณสถานศึกษา และบริหารงบประมาณตามที่ได้รับอนุมัติ
5. ทำหน้าที่เป็นผู้นำในการวางแผนระยะยาว
6. พัฒนาและประเมินหลักสูตรและโปรแกรมการเรียนการสอน
7. พัฒนาระบบงานภายในสำนักงาน
8. เสนอแนะความต้องการจำเป็นด้านอาคารสถานที่และการบำรุงรักษา

## 2) วิธีการได้มา

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งของท้องถิ่นที่จะนำนโยบายการศึกษาของท้องถิ่นไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ดังนั้นผู้ที่มาดำรงตำแหน่งนี้จึงต้องมีความรู้ความสามารถและภาวะผู้นำอย่างดี Morphet, Johns



และ Reller(1982) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ที่สำคัญที่สุดของคณะกรรมการการศึกษา คือ การคัดเลือกหรือสรรหาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หากคณะกรรมการการศึกษาได้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีภาวะผู้นำ และเป็นนักบริหารที่ยอดเยี่ยมแล้ว เท่ากับงานการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาสำเร็จไปแล้วครึ่งหนึ่ง คณะกรรมการการศึกษาบางเขตพื้นที่การศึกษาอาจจะขอความช่วยเหลือจากนักการศึกษาของมหาวิทยาลัย หรือจ้างมืออาชีพช่วยในการสรรหาและคัดเลือกผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้

Morphet, Johns และ Reller(1982) ได้เสนอแนวทางการสรรหาและคัดเลือกผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไว้ 3 ขั้นตอน คือ

1. การกำหนดบทบาท สมรรถภาพและคุณสมบัติของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ต้องการ ซึ่งอาจจะพิจารณาสภาพปัจจุบันและปัญหาของเขตพื้นที่ที่เป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดบทบาทหน้าที่ และคุณสมบัติของบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดังกล่าว บางเขตอาจขอความช่วยเหลือจากนักวิชาการในมหาวิทยาลัยหรือข้าราชการบำนาญที่มีประสบการณ์ช่วยดำเนินการให้

2. หลังจากได้บทบาทหน้าที่ สมรรถภาพและคุณสมบัติของบุคคลที่จะมาดำรงตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแล้ว คณะกรรมการการศึกษาควรมีการสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติที่ต้องการจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อดึงดูดบุคคลที่มีความรู้ความสามารถให้มาสมัครทำหน้าที่ดังกล่าวให้มากที่สุด

3. การคัดเลือกผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นขั้นตอนสุดท้ายในการสรรหาและคัดเลือกผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งอาจเริ่มต้นด้วยการศึกษาเอกสารหลักฐานการสมัคร และผลงานของผู้สมัคร ตลอดจนเรียกสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลแล้วค่อยพิจารณาและตัดสินใจคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมต่อไป

สำหรับบทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะเป็นอย่างไรนั้นส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับข้อกำหนดของคณะกรรมการการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษานั้น ๆ ยกเว้นบางเขตพื้นที่ โดยเฉพาะเขตพื้นที่เมืองใหญ่ Charter หรือ Statute มีส่วนในการกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แต่โดยทั่วไปแล้วคนส่วนใหญ่ต้องการให้คณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้กำหนด

#### 4.2.2 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามลรัฐเท็กซัส ประเทศสหรัฐอเมริกา

เขตพื้นที่การศึกษามลรัฐเท็กซัสมีสองลักษณะ คือ 1 เขตพื้นที่การศึกษา และ 2 เขตบริการสนับสนุนการศึกษาการบริหารและการจัดการศึกษา

เขตพื้นที่การศึกษา ทำหน้าที่ในการบริหารและการจัดการศึกษาในรัฐเท็กซัสในปัจจุบันนี้มีอยู่ 1,061 เขต ส่วนเขตบริการสนับสนุนการบริหารและการจัดการศึกษามี 20 เขต ซึ่งกำหนดขึ้นซ้อนทับกับเขตพื้นที่การศึกษาแบบแรก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้การสนับสนุนการบริหารและการจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาต่าง ๆ ในความรับผิดชอบและเขตใกล้เคียง งานบริการสนับสนุนการบริหารและการจัดการศึกษาส่วนใหญ่เป็นเรื่องการรับรองวิทยฐานะ การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมผู้บริหารและการให้การสนับสนุนสารสนเทศเพื่อการบริหาร เป็นต้น (สมาน อัครภูมิ, 2543 : 72-79)

##### 1) อำนาจหน้าที่

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามลรัฐเท็กซัส ได้รับการกำหนดให้เป็นผู้บริหารสูงสุดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การเข้าสู่ตำแหน่งได้มาโดยการสรรหาและจ้าง โดยมีสัญญาจ้างไม่เกิน 5 ปี และให้รายงานต่อผู้ว่าการศึกษามลรัฐ โดยทั่วไปแล้ว ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. รับผิดชอบการบริหารและผู้นำในการวางแผน การดำเนินการนิเทศและประเมินผลโปรแกรมการศึกษา การให้บริการและการอำนวยความสะดวกด้านต่างๆ ในเขตความรับผิดชอบ
2. มีอำนาจและความรับผิดชอบในการมอบหมายงานละประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษา
3. เสนอแนะการคัดสรรบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษา ยกเว้นตัวเอง คือตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
4. เสนอเรื่องเพื่อการพิจารณาเลิกจ้างหรือต่อสัญญาจ้างบุคลากรทางการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา
5. บริหารสำนักงานในฐานะผู้จัดการ
6. เตรียมและเสนองบประมาณการศึกษา
7. เตรียมข้อเสนอนะเกี่ยวกับนโยบายการศึกษาเพื่อให้คณะกรรมการพิจารณาเห็นชอบ

8. พัฒนาหรือดำเนินการให้มีการพัฒนามาตรการในการนำนโยบายไปปฏิบัติ

9. ใช้ภาวะผู้นำในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาตามดัชนีบ่งชี้ของคณะกรรมการการศึกษาของมลรัฐหรือของเขต

10. จัดระบบงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

11. ปฏิบัติงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

#### 2) วิธีการได้มา

การสรรหาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของมลรัฐ  
เท็กซัสโดยทั่วไปมีการปฏิบัติอยู่ 2 แบบ คือ

1. การจ้างคณะกรรมการโดยการสรรหาและคัดเลือกเป็นผู้ดำเนินการ

การ

2. การตั้งคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือก

หลังจากมีคณะกรรมการสรรหาและคัดเลือกแล้ว จากนั้นทำการจ้างบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกเป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่อไป

#### 4.2.3 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในประเทศอังกฤษ

เขตพื้นที่การศึกษาหรือองค์การบริหารการศึกษาท้องถิ่น (Local Education Authority) ของประเทศอังกฤษ บริหารงานโดยคณะกรรมการบริหารเขตพื้นที่การศึกษา และมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรรมการโดยตำแหน่ง

##### 1) อำนาจหน้าที่

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีฐานะเป็นผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งคณะกรรมการดังกล่าวมีอำนาจหน้าที่ซึ่งกำหนดไว้ในกฎหมายหลายประการ โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บริหารจัดการ ดังนี้

1. ปรับปรุงสถานศึกษาและจัดสถานที่เรียน

2. อำนาจความสะดวกด้านงานบริการ สนับสนุน รวมทั้งด้าน

อาคาร สถานที่

3. จัดการศึกษาพิเศษในเขตความรับผิดชอบ

4. เป็นหน่วยบริหารเชิงกลยุทธ์ เช่น การวางแผน การเงิน การ

งบประมาณ การตรวจประเมินผล เป็นต้น

5. จัดสรรงบประมาณให้กับสถานศึกษาในท้องถิ่นตาม

หลักสูตรที่กำหนด

6. รับผิดชอบในการประกันคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา โดยให้บริการคำปรึกษาเพื่อปรับปรุงคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน ให้การแนะแนวแก่ครูที่กำลังปฏิบัติหน้าที่

7. ให้คำปรึกษาและสนับสนุนแก่คณะกรรมการบริหารสถานศึกษาในการคัดเลือก แต่งตั้ง การสั่งพักงานหรือให้ออกจากราชการของบุคลากรในตำแหน่งต่าง ๆ

8. ปฏิบัติหน้าที่ทั่วไปตามที่กฎหมายกำหนด เช่น จัดยานพาหนะรับส่งนักเรียนโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย การจัดให้มีบริการเยาวชนและการศึกษาผู้ใหญ่

## 2) วิธีการได้มา

ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของอังกฤษ มีแนวทางการสรรหาโดยทั่วไปเป็น 3 แบบ คือ

1. การจัดสรรหาของคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
2. การแต่งตั้งโดยคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งมาจาก

สภาท้องถิ่น

3. การจ้างสถาบันอุดมศึกษาเป็นผู้ดำเนินการสรรหา

หลังจากที่ได้ดำเนินการสรรหาและคัดเลือกผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้แล้ว จึงนำเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงการศึกษาและการจ้างงานเป็นผู้ลงนามแต่งตั้งโดยมีวาระการปฏิบัติหน้าที่ 4 ปี

### 4.2.4 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในประเทศญี่ปุ่น

การบริหารการศึกษาระดับท้องถิ่นประกอบด้วย ระดับจังหวัดกับระดับเทศบาล ตามที่กำหนดไว้ในกฎหมายว่าด้วยการจัดองค์กรและหน้าที่ของฝ่ายบริหารการศึกษาท้องถิ่น โดยมีคณะกรรมการการศึกษาเป็นองค์กรบริหารสูงสุด มีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บริหารการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและการตัดสินใจของคณะกรรมการการศึกษา (ฉันทนา จันทน์บรรจง, 2543 : 27-34)

#### 1) อำนาจหน้าที่

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ และในฐานะหัวหน้าสำนักงานเขตพื้นที่ มีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1. เข้าประชุมร่วมกับคณะกรรมการการศึกษา และให้คำปรึกษา ในฐานะผู้บริหารการศึกษามีอาชีพ คณะกรรมการการศึกษาเป็นสามัญชนที่ทำหน้าที่ผู้แทน เพื่อบอกความต้องการของประชาชนด้านการศึกษา แต่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาคือผู้เชี่ยวชาญทางการศึกษา และทำหน้าที่เป็นเลขานุการของคณะกรรมการ

2. ในฐานะหัวหน้าสำนักงานการศึกษาเขตพื้นที่ และในฐานะผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติจึงทำหน้าที่บริหารการทำงานของสำนักงานและกำกับดูแลข้าราชการในสังกัด

3. ปฏิบัติงานโดยใช้อำนาจของคณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่ในขอบข่ายที่กำหนดโดยกฎหมาย

#### 2) วิธีการได้มา

การเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้คณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่พิจารณาแต่งตั้งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งคัดเลือกมาจากกรรมการในคณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่นั้น ๆ จำนวน 1 คน โดยประธานคณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่เป็นผู้อำนวยการแต่งตั้ง โดยความเห็นชอบของรัฐมนตรีกระทรวงศึกษาฯ วาระการดำรงตำแหน่งเท่ากับการเป็นกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่ของตนเอง (วาระของกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่ คือ 4 ปี)

#### 4.2.5 ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของสาธารณรัฐเกาหลี

การบริหารการศึกษาในระดับท้องถิ่นเป็นภารกิจที่สำคัญประการหนึ่งที่รัฐบาลท้องถิ่นต้องรับผิดชอบในการจัดการศึกษาให้แก่ประชาชนในเขตปกครองของตนอย่างทั่วถึง โดยมีกฎหมายรับรองความเป็นอิสระในการจัดการศึกษาของท้องถิ่น และถือเป็นความรับผิดชอบของการปกครองส่วนท้องถิ่นในการที่จะร่วมมือกัน จัดตั้งองค์กรเพื่อทำหน้าที่ในการบริหารจัดการศึกษาและวัฒนธรรม ซึ่งมีเป้าหมายอยู่ที่การดำรงรักษาความเป็นอิสระทางการศึกษา และวิชาชีพของแต่ละท้องถิ่น และจัดการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายพิเศษที่ท้องถิ่นต้องการ (ศักดิ์ชัย นิรัญทวิ, 2543 : 28-30)

#### 1) อำนาจหน้าที่

สาธารณรัฐเกาหลีได้จัดตั้งสำนักงานการศึกษาเขตพื้นที่ เพื่อทำหน้าที่บริหารงานด้านการศึกษา ศิลปวัฒนธรรมและวิทยาศาสตร์ ซึ่งเป็นองค์กรคู่ขนานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และต้องปฏิบัติงานภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่ โดยมีผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้บริหารสูงสุด ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

พื้นที่

1. ร่างกฎ ระเบียบการดำเนินการของสำนักงานการศึกษาเขต
2. จัดทำงบประมาณในการจัดการศึกษาในเขตปกครองตนเอง
3. รายงานบัญชีค่าใช้จ่ายต่อคณะกรรมการการศึกษาเขตพื้นที่
4. ประกาศจัดตั้ง ปิดและเคลื่อนย้ายโรงเรียน
5. ดำเนินการเกี่ยวกับหลักสูตรการศึกษา เพื่อสนองแนวคิดและเป้าหมายของการศึกษาแบบใหม่ ซึ่งเป็นระบบการศึกษาแบบเปิดที่บุคคลทุกคนสามารถใช้ประโยชน์จากการศึกษาได้โดยไม่มีข้อจำกัด

6. พัฒนาด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีศึกษา
  7. อำนวยการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคลากร
  8. จัดหาวัสดุ ครุภัณฑ์และอุปกรณ์การศึกษา
  9. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่กำหนดโดยกฎหมาย
- 2) วิธีการได้มา

การเข้าสู่ตำแหน่งของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของสาธารณรัฐเกาหลี ซึ่งเป็นตำแหน่งผู้บริหารสูงสุด ในการจัดการศึกษาของท้องถิ่น มีหลักการคัดเลือก ดังนี้

1. บุคคลที่ไม่เป็นสมาชิกภาพพรรคการเมืองใด
2. ต้องมีประสบการณ์การทำงานทางการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี การคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งโดยกรรมการสรรหา ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนของคณะกรรมการบริหารโรงเรียนและผู้แทนของสหภาพครู มีวาระการดำรงตำแหน่งวาระละ 4 ปี และสามารถรับการคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งต่อได้อีกวาระหนึ่ง

จากการศึกษาตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะเห็นได้ว่า แม้จะเป็นตำแหน่งที่เกิดขึ้นใหม่สำหรับประเทศไทย แต่ก็เป็นตำแหน่งที่มีบทบาทหน้าที่ใกล้เคียงกับตำแหน่งศึกษานิเทศก์หรือผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาของต่างประเทศดังเช่น ประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศอังกฤษ ประเทศญี่ปุ่น และประเทศสาธารณรัฐเกาหลี ดังที่ได้กล่าวมา ด้านความรับผิดชอบจะเป็นความรับผิดชอบเฉพาะการศึกษา เป็นด้านหลักเท่านั้น ยกเว้นประเทศสาธารณรัฐเกาหลีที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ จะรับผิดชอบงานทางการศึกษา ศิลปวัฒนธรรมและวิทยาศาสตร์ในเขตพื้นที่การศึกษา

สำหรับวิธีการได้มาของตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของไทย จะมีหลักการพิจารณาทั้งด้านคุณสมบัติ วิธีการสรรหา วาระในการดำรงตำแหน่งซึ่งแตกต่างไปจากประเทศสหรัฐอเมริกา ประเทศอังกฤษ ประเทศญี่ปุ่น และประเทศสาธารณรัฐเกาหลี กล่าวคือ ประเทศไทยจะพิจารณาข้าราชการสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ ใช้วิธีการคัดเลือกและแต่งตั้ง วาระการดำรงตำแหน่งตามเกษียณอายุราชการ ส่วนประเทศดังกล่าวใช้วิธีการสรรหา คัดเลือกและหรือจ้างบุคคลที่มีความรู้ความสามารถทางการศึกษาไม่สังกัดพรรคการเมือง ยกเว้นประเทศญี่ปุ่นที่กรรมการมาจากพรรคการเมือง วาระดำรงตำแหน่ง 4-5

## ตอนที่ 2 แนวคิดเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำ

### 1. ความหมายของผู้นำกับภาวะผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่คนส่วนใหญ่ยังไม่สามารถให้ขอบเขตของคำจำกัดความได้ชัดเจน เนื่องจากมีขอบเขตกว้างขวางมาก แล้วแต่ความคิดเห็นของแต่ละบุคคล แต่อย่างไรก็ตาม ผู้นำกับภาวะผู้นำ มีความหมายแตกต่างกัน จะเห็นได้จากในพจนานุกรมภาษาอังกฤษของออกซ์ฟอร์ด (Oxford English Dictionary) ได้ชี้ให้เห็นคำว่า ผู้นำ (Leader) มีในภาษาอังกฤษประมาณปี ค.ศ.1300 (พ.ศ.1843) ส่วนคำว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) จะปรากฏประมาณปี ค.ศ.1800 (พ.ศ.2343) (ทองหล่อ เดชไทย, 2544 : 9)

#### 1.1 ความหมายของผู้นำ

คำว่า ผู้นำ (Leader) ได้มีนักวิชาการทางการบริหารให้ความหมายไว้ดังนี้

กิติมา ปรีดีติติก (2529 : 250) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจหรืออิทธิพลที่จะดึงดูด และจูงใจให้ผู้อื่นในกลุ่มประพฤติปฏิบัติตามความคิดเห็นและคำสั่งของตนเองได้

กิติ ตยัคคานนท์ (2530 : 12) ให้คำจำกัดความว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า และเป็นผู้ตัดสินใจ เนื่องจากมีความสามารถในการปกครอง บังคับบัญชาและจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทิศทางที่ดีหรือทางชั่วก็ได้

เนตรวิวัฒนา ยาวิราช (2546 : 1) กล่าวถึงความหมายของคำว่า ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น โดยได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ

Fiedler (1967 : 8) ให้ความหมายของผู้นำ หมายถึง บุคคลในกลุ่มที่ได้ รับมอบหมายหน้าที่ให้ควบคุมหรือประสานงานในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับภารกิจของกลุ่ม

Dejnozka (1983 : 94) อธิบายความหมายของผู้นำว่า เป็นบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่ม และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และเพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้าของกลุ่ม

Bennis and Nanus (1985 : 215) ให้คำจำกัดความของคำว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม และจะนำ กลุ่มให้พ้นจากอุปสรรค ปัญหาต่าง ๆ จนสามารถบรรลุตามเป้าหมายของสังคมที่กำหนดไว้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากความหมายของผู้นำ ที่นักวิชาการหลายท่านกล่าวไว้อาจสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการมอบหมายหรือแต่งตั้งและได้รับการยอมรับจากสมาชิกให้เป็นผู้ นำกลุ่ม โดยมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลง และประสานการทำงานร่วมกันเพื่อให้งานของ องค์การสำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

## 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหาร ที่จะนำองค์ การไปสู่ความสำเร็จได้ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ไว้ ดังนี้

กิติ ตยัคคานนท์ (2530 : 13) ได้กล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ ว่า ภาวะผู้นำคือศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจ หรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการ โดยใช้ กระบวนการสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกัน ให้ร่วมมือกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผล สำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ลีปพนนท์ เกตุทัต (2540 : 43) ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ ผู้นำที่แท้ จริงต้องมีวิสัยทัศน์ มีทรรศนะกว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติ ตาม

ประเวศ วัชรี (2543 : 43) ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง ผู้ที่สามารถก่อให้เกิดสังคมมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน และร่วมพลังกันปฏิบัติให้ประสบความสำเร็จตาม จุดมุ่งหมาย



พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต) (2543 : 2) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า คือบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งใจโดยถูกต้องตามธรรม

อานันท์ ปันยารชุน (2543 : 27) อธิบายความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำไม่ใช่ผู้ที่จะนำคนอื่น แต่ผู้นำที่ดีคือผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นคล้อยตามเพราะมีศรัทธาต่อผู้นำ

Stogdill (1974 : 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมาย

Bennis and Nanus (1985 : 2-3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การเป็นอย่างมาก เพราะเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์การมีชีวิตชีวา และสามารถที่จะดำรงอยู่ได้ นอกจากนี้ภาวะผู้นำยังช่วยพัฒนาองค์การไปในทิศทางใหม่ ๆ ที่องค์การต้องการมุ่งไปสู่ทิศทางนั้นได้

Sergiovanni and Moore (1989 : 213) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการโน้มน้าวใจ จูงใจของผู้นำให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำหรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม

Gardner (1990 : 1) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการของการชักชวนให้เกิดความเชื่อมั่น หรือเป็นการแสดงตัวอย่างของบุคคลหนึ่งหรือผู้นำกลุ่ม เพื่อจูงใจกลุ่มให้ปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน โดยผู้นำและผู้ตามต้องเข้ามามีส่วนร่วม

Dubrin (1998 : 2) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

Yuki (1998 : 2) ได้ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่ง ซึ่งจะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

Daft (1999 : 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

Robert and Christopher (2001 : 6) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลของผู้นำ กับผู้ตามเพื่อนำไปสู่สัมฤทธิ์ผล บรรลุเป้าหมายขององค์การโดยมีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้ทันกับสิ่งแวดล้อม

Raelin (2003 : 6) ได้ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์เกี่ยวกับการกำหนดภารกิจหรือทิศทางของการปฏิบัติงาน เป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้เกิดกิจกรรมหรือการพัฒนาเปลี่ยนแปลงโดยสังคมต้องเข้ามาช่วยรับรู้ในการดำเนินงาน

จากความหมายของนักวิชาการสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพล อำนาจและจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น และความต้องการของตนด้วยความเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ เพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การตามที่กำหนดไว้

## 2. การศึกษาบทบาทผู้นำ

### 2.1 ความหมายของบทบาท

บทบาทเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์การและสังคม ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับการแบ่งงานและการกำหนดความรับผิดชอบของบุคคลในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในองค์การ โดยมีนักวิชาการได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “บทบาท” (Role ) ไว้หลากหลาย ดังนี้

สุพัตรา สุภาพ (2522 : 58) นักสังคมวิทยาได้ให้ความหมายว่า บทบาท คือ การปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของสถานภาพ(ตำแหน่ง) เช่น ตำแหน่งเป็นพ่อ บทบาทคือ ต้องเลี้ยงดูลูก ตำแหน่งครู บทบาท คือ สั่งสอนอบรมนักเรียน ตำแหน่งคนไข้ บทบาท คือ ปฏิบัติตามคำสั่งแพทย์ การกำหนดบทบาทจะช่วยให้บุคคลมีพฤติกรรมอย่างมีประสิทธิภาพ เพราะบทบาทกำหนดความรับผิดชอบของงานต่าง ๆ ที่ปฏิบัติ

ภิญโญ สาร (2526 : 29-30) ได้ให้ความหมายว่า บทบาท หมายถึง ความคาดหวังที่บุคคลอื่นคาดหวังจะให้บุคคลในตำแหน่งกระทำ หรือการแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมาในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ขณะที่บุคคลดำรงตำแหน่งอยู่ในองค์กร

พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ (2534 : 292) ได้ให้คำจำกัดความของ บทบาท ว่าหมายถึง การกระทำตามหน้าที่ที่กำหนดไว้

ธีรพันธ์ คงนาวัง (2543 : 19) กล่าวว่า บทบาท หมายถึง ความคาดหวังที่จะให้บุคคลแสดงพฤติกรรมจัดเป็นบทบาทที่คาดหวัง และพฤติกรรมที่บุคคลได้แสดงออกจริงที่สามารถสังเกตได้จัดเป็นบทบาทที่ปฏิบัติจริง

Levinson (1964 : 284-285) กล่าวว่า บทบาท หมายถึง ความคาดหวังที่สังคมกำหนดไว้ให้บุคคลถือเป็นแนวปฏิบัติหรือการปฏิบัติของแต่ละบุคคลเมื่อดำรงตำแหน่งต่างๆ โดยที่การปฏิบัติจะกระทำภายใต้ความสัมพันธ์กับโครงสร้างองค์การ

Secord and Backman (1964, อ้างถึงใน ดารณี ประยูรวงษ์, 2535 : 54) กล่าวว่า บทบาท คือ การมีปฏิสัมพันธ์ ระหว่างพฤติกรรมที่คาดหวังของบุคคล 2 ฝ่าย ฝ่ายหนึ่ง คือ ผู้ดำรงตำแหน่ง อีกฝ่ายหนึ่งคือ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับตำแหน่งนั้น

Good (1973 : 502) ให้ความหมายว่า บทบาท หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลหรือสิ่งที่คาดหวังให้บุคคลในแต่ละตำแหน่งพึงกระทำ

Katz and Kahn (1978 : 179) ให้ความหมายว่า บทบาท หมายถึง ส่วนที่เป็นความคาดหวังกับส่วนที่เป็นการปฏิบัติหรือการแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าว นั้นถือว่าเป็นบทบาทที่ปฏิบัติจริง

Cohnen (1979 : 35) กล่าวว่า บทบาท เป็นพฤติกรรมที่บุคคลได้แสดงออกมาตามตำแหน่ง และความไม่สัมพันธ์กันของบทบาทที่ปฏิบัติจริงกับบทบาทที่คาดหวัง เพราะบุคคลขาดความเข้าใจส่วนของบทบาทที่ต้องการ ความไม่ลงรอยกับบทบาทที่คาดหวัง ตลอดจนบุคคลไม่มีความสามารถที่จะแสดงบทบาทได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Owen (1998 : 48) ให้ความหมายว่า บทบาทเป็นการแสดงพฤติกรรมจริง ๆ ของแต่ละบุคคล เมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ขณะปฏิบัติหน้าที่งานในตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร และมักจะมีการคาดหวังที่แน่นอนชัดเจนว่า จะให้แสดงพฤติกรรมออกมาอย่างไร ทั้งนี้การคาดหวังดังกล่าวนี้ถูกคาดหวังโดยผู้อื่น

จากความหมายของบทบาท ที่ได้กล่าวมาแล้วอาจกล่าวได้ว่า บทบาท เป็นสิ่งที่บุคคลผู้ดำรงตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งจะต้องปฏิบัติหน้าที่ให้สอดคล้องกับตำแหน่งที่ได้รับ บทบาทนั้นจะต้องเป็นที่รับรู้และเข้าใจระหว่างผู้ดำรงตำแหน่งกับบุคคลอื่น โดยสถานภาพของบุคคลจะเป็นตัวกำหนดบทบาทที่ต้องปฏิบัติ ในขณะที่เดียวกันบทบาทก็จะมีส่วนกำหนดสถานภาพเช่นกัน จึงสรุปได้ว่าบทบาท หมายถึง การกระทำของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่แสดงออกมาตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือตามหน้าที่ที่รับผิดชอบอยู่ ซึ่งการแสดงออกของบทบาทนั้น ๆ จะขึ้นอยู่กับตำแหน่งที่สังคมยอมรับด้วย

## 2.2 บทบาทของผู้นำ

สภาพการบริหารการศึกษาในปัจจุบันมีความสลับซับซ้อน เนื่องจากมีภารกิจหลาย ๆ อย่างที่จะต้องปฏิบัติ บางครั้งผู้บริหารมักทำหน้าที่ผู้บริหารมากเกินไป แต่ทำหน้าที่ผู้นำน้อยเกินไป เมื่อบริหารมากขึ้นแต่นำน้อยไปย่อมก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงานได้ ด้วยเหตุนี้บทบาทหน้าที่ของผู้นำจึงนับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร และมีความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างมาก ดังนั้นการศึกษาบทบาทของผู้นำนับว่า เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะ

ช่วยให้มีความเข้าใจการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์การต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี เพราะผู้บริหารในแต่ละระดับในองค์การ ต่างมีบทบาทหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติแตกต่างกัน เนื่องจากมีบริบท โครงสร้าง ลักษณะงานขององค์การที่ต่างกัน หากแต่มีลักษณะที่เหมือนและคล้ายคลึงกันในหน้าที่ทางการบริหาร คือ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การนำและการควบคุม (Koontz and Wehrich, 1990) หากผู้บริหารสามารถแสดงบทบาทได้สอดคล้องเหมาะสมกับตำแหน่ง ย่อมจะทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความพึงพอใจและสามารถปฏิบัติภารกิจขององค์การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้เป็นอย่างดี รายละเอียดของการศึกษาบทบาทของผู้นำ แยกออกเป็น 2 บทบาท คือ บทบาทของผู้บริหารองค์การทั่วไป กับบทบาทของผู้บริหารการศึกษาหรือสถานศึกษา ดังนี้

### 2.2.1 บทบาทของผู้บริหารองค์การทั่วไป

ปฏิญญา สารธร (2516 : 155-159) ได้สรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วไปไว้ ดังนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (Executive) เป็นบทบาทที่เด่นชัดที่สุดของผู้นำ ซึ่งทำหน้าที่ประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์การ จะคอยช่วยให้งานดำเนินไปด้วยดี โดยผู้นำจะเป็นผู้ควบคุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม รับผิดชอบคอยติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยครบถ้วนถูกต้อง
2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (Planner) ทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด กำหนดวิธีการทำงานที่จะบรรลุตามที่ต้องการ ตลอดจนดูแลให้มีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือไม่
3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (Policy maker) ทำหน้าที่กำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของกลุ่ม และวางนโยบายเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย
4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ (Expert) จะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในงานด้านนั้น ๆ แต่ตามความเป็นจริงแล้วผู้นำไม่สามารถรอบรู้ละเอียดทุกเรื่อง จึงต้องอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำทางด้านเทคนิคแก่ผู้นำอีกทีหนึ่ง
5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (External group representative) โดยทำหน้าที่เจรจา ประชาสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกที่มาติดต่อกับกลุ่มหรือองค์การ
6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (Centroller of internal relations) จะทำหน้าที่ควบคุมดูแลเรื่องต่าง ๆ ภายในกลุ่ม ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรของกลุ่ม

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ (Purveyor of rewards and punishments) ทำหน้าที่เสนอให้คุณและให้โทษแก่บุคลากร หรือเป็นผู้มีอำนาจสำคัญในการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือนหรือการมอบหมายงานให้แก่บุคลากร เป็นต้น

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (Arbitrator and Mediator) เมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้นกับบุคลากรคนใด ก็จะทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยให้ข้อขัดแย้งหายไป

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (Exemplary) โดยมีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องนับถือให้เป็นตัวอย่างที่ดีขององค์การ

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbol of group) เป็นบุคคลที่กลุ่มยกย่องว่าเป็นคนดี เป็นที่รักและยึดเหนี่ยวจิตใจของสมาชิกภายในกลุ่มให้เกิดความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (Substitute for individual responsibility) เป็นผู้รับผิดชอบต่อการตัดสินใจ ต่อการกระทำของบุคคลในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมด

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (Ideologist) เป็นผู้มีความสามารถในการสร้างอุดมคติ ความเชื่อถือ และความศรัทธาต่างๆ แก่บุคคลอื่น ตลอดจนการสร้างคุณธรรมประจำใจและขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ ของกลุ่ม

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (Father figure) โดยวางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีบุคลิกลักษณะที่น่านับถือ และเป็นที่พึ่งพาทางใจแก่สมาชิกทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (Scapegoat) จะทำหน้าที่รับผิดหรือถูกลงโทษแทนสมาชิกภายในกลุ่ม ในกรณีที่เกิดความเสียหายหรือเกิดเหตุการณ์ร้าย

ดังนั้นบทบาทดังกล่าวจะแตกต่างกันไปโดยลักษณะหน้าที่ และหน้าที่ดังกล่าวขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มคนที่นำ การวางตน การปฏิบัติงาน และบุคลิกภาพของผู้นำ สิ่งเหล่านี้จึงเปรียบได้กับกระจกสองเงาที่แสดงให้เห็นลักษณะของสมาชิกโดยส่วนรวมว่าเป็นอย่างไร

ทงหล่อ เดชไทย (2544 : 47-48) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทผู้นำที่มีประสิทธิผล 4 ประการ คือ

1. บทบาทผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) ต้องสามารถประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและกำหนดเส้นทางเดินไปสู่จุดหมายปลายทางในอนาคตให้ผู้อื่นเข้าใจและสะท้อนถึงความก้าวหน้าขององค์กร

2. บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นตัวกลางการเปลี่ยนแปลง โดยมุ่งเน้นที่สภาพแวดล้อมภายใน เช่น บุคลากร ทรัพยากร และสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ขณะเดียวกันต้องสามารถคาดการณ์การพัฒนาของโลกภายนอก ประเมินผลกระทบต่อองค์กร สร้างความรู้สึกเกี่ยวกับความเร่งด่วน และการจัดลำดับความสำคัญเพื่อการเปลี่ยนแปลง

3. บทบาทโฆษก (Spokesperson) ต้องมีทักษะในการพูดและให้ความสนใจด้วยการเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถต่อรองกับองค์กรอื่น และสร้างเครือข่ายกับภายนอกเพื่อประโยชน์ด้านแนวความคิด ทรัพยากร การสนับสนุน หรือข้อมูลข่าวสารสำหรับองค์กรในปัจจุบันเป็นสิ่งสำคัญ

4. บทบาทผู้ฝึกสอน (Coach) ต้องสามารถสร้างทีมงานให้อำนาจผู้ร่วมงานและเป็นที่ปรึกษา พร้อมทั้งแจ้งให้ผู้อื่นทราบถึงจุดยืนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ สร้างความไว้วางใจ ให้เกียรติและช่วยให้นักเรียนรู้ เติบโตก้าวหน้าเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 16-17) ได้เสนอบทบาทของภาวะผู้นำ (Leadership roles) ที่ดีขององค์กรควรมีลักษณะดังนี้

1. บทบาทตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ผู้นำที่มีตำแหน่งสูงจะต้องเป็นตัวแทนทำกิจกรรมต่าง ๆ คือ เป็นตัวแทนที่ดีขององค์กร เป็นตัวแทนที่จะรวบรวมข้อมูลที่อยู่ภายนอกขององค์กร และให้การต้อนรับแขกผู้มาเยือน

2. บทบาทนักพูดที่ดี (Spokesperson) ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพูด และนำเสนอกิจกรรม ตลอดจนมีการวางแผน มีความสามารถในด้านต่าง ๆ และมีวิสัยทัศน์ที่ดีกับบุคคลและฝ่ายต่าง ๆ คือฝ่ายบริหารระดับสูง ลูกค้ายุทธศาสตร์ บุคคลภายนอก เช่น สหภาพแรงงาน ผู้สื่อข่าว เพื่อนร่วมอาชีพและชุมชน

3. บทบาทนักเจรจาต่อรอง สามารถเจรจาทันทีกับผู้บริหารด้านขอเงินทุน สิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ การสนับสนุนต่าง ๆ และเจรจาทันทีกับหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรตลอดจนเจรจากับลูกค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิตและผู้ขายสินค้าหรือบริการต่าง ๆ

4. บทบาทผู้สอนงาน (Coach) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีเวลาและความสามารถที่จะสอนทีมงาน เพื่อช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จ โดยเกิดความมั่นใจแก่สมาชิกว่า สมาชิกที่ทีมงานมีขั้นตอนการทำงานและมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

5. บทบาทผู้สร้างทีมงาน (Team builder) เช่น สร้างความเชื่อมั่นแก่ทีมงาน ริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจแก่กลุ่ม จัดประชุมพบปะสังสรรค์ในโอกาสต่าง ๆ

6. บทบาทการทำงานเป็นทีม (Team player) มีพฤติกรรมที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติ 3 ประการ ได้แก่

- การวางตนเป็นสมาชิกทีมและผู้นำทีมที่เหมาะสม
- มีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในองค์กร
- แสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

โดยการสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7. บทบาทในการแก้ปัญหาด้านเทคนิค (Technical problem solver) ผู้นำควรให้บริการในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้แนะนำด้านเทคนิค และเป็นผู้สร้างผลประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานประจำ เช่น สนับสนุนการสร้างยอดขาย หรือปรับปรุงซ่อมแซมเครื่องจักรต่าง ๆ

8. บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เป็นผู้ให้คำแนะนำ ความคิดเชิงวิเคราะห์และมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการ การพัฒนาเปลี่ยนแปลงธุรกิจถึงแม้จะไม่ใช่งานของตนเอง

Mintzberg (1975 อ้างถึงใน Lussier and Achua, 2001 : 10-13)

ได้เสนอบทบาทของผู้นำที่จะทำองค์การบรรลุความสำเร็จและเป้าหมายที่กำหนดไว้ 10 บทบาท ซึ่งสามารถจัดกลุ่มของบทบาทได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มบทบาททางด้านระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ประกอบด้วยบทบาท 3 บทบาท คือ

1.1 บทบาทประมุขขององค์การ (Figurehead) ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถแสดงบทบาทประมุขขององค์การด้วย เช่นการเป็นประธานในพิธีกรรมที่สำคัญขององค์การ เช่น การเป็นประธานในพิธีทางศาสนาขององค์การ ในการทำบุญประจำปี หรือแม้กระทั่งการเป็นประธานในงานแต่งงานของพนักงาน เป็นต้น

1.2 บทบาทผู้นำองค์กร (Leader) ได้แก่ การเป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำ ให้แนวทางในการปฏิบัติงาน และการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานขององค์กร เป็นต้น

1.3 บทบาทผู้ประสานงาน (Liaison) เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ภายนอกองค์กร ผู้บริหารจะต้องสร้างความรู้จักและคุ้นเคยกับผู้บริหารขององค์กรอื่น ๆ และสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพของความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่มขึ้นมา

2. กลุ่มของบทบาทที่เกี่ยวกับสารสนเทศ (Informational Roles) ประกอบด้วยบทบาท 3 บทบาท คือ

2.1 บทบาทผู้ตรวจสอบติดตามสถานการณ์ (Monitor) ได้แก่ บทบาทของการติดตามแนวโน้มใหม่ ๆ ความคิดใหม่ ๆ และความก้าวหน้าทางวิทยาการ เป็นต้น

2.2 บทบาทผู้ให้ข่าวสารหรือข้อมูล (Disseminator) ได้แก่ บทบาทของการนำเอาความรู้ใหม่ ๆ หรือข้อมูลใหม่ที่ได้เรียนรู้หรือทราบมาเผยแพร่ให้แก่สมาชิกในองค์กรได้รับรู้

2.3 บทบาทโฆษกขององค์กร (Spokesman) ได้แก่ บทบาทของการแถลงข่าวหรือข้อเท็จจริงในนามขององค์กร

3. กลุ่มบทบาทที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decisional Roles) ประกอบด้วยบทบาท 4 บทบาท คือ

3.1 บทบาทของผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ได้แก่ บทบาทในการริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กร เช่น การผลิตสินค้าหรือบริการชนิดใหม่ หรือการแสวงหาตลาดใหม่ เป็นต้น

3.2 บทบาทของผู้แก้ปัญหา (Disturbance Handler) เมื่อมีปัญหาหรือมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในองค์กร ผู้บริหารจะต้องสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งดังกล่าวได้ และสามารถสร้างความเข้าใจอันดีขึ้นภายในองค์กร

3.3 บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator) ได้แก่ บทบาทในการจัดสรรหรือกระจายทรัพยากรประเภทต่าง ๆ ขององค์กรไปยังหน่วยงานย่อยต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อทำให้เกิดการผลิตสินค้าหรือบริการตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

3.4 บทบาทผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) ได้แก่ บทบาทของการเป็นผู้เจรจาต่อรองในนามขององค์กรกับหน่วยงานอื่นภายนอก เช่น กับหน่วยราชการหรือลูกค้าขององค์กร เป็นต้น



Nanus (1989 : 71-79) กล่าวว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถนำและพาผู้ตามไปในทิศทางใหม่ที่สร้างสรรค์ และพัฒนาองค์การและสังคมได้ในอนาคต ซึ่งผู้นำเหล่านี้จะถูกคาดหวังให้มีบทบาทใน 4 ด้าน คือ

1. บทบาทเป็นผู้ชี้กำหนดทิศทางการทำงาน (Direction-Setter) โดยกำหนดเป้าหมายขององค์การ ช่วยชี้นำการทำงานการปฏิบัติงานอย่างมีทิศทาง ช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้

2. บทบาทเป็นตัวแทนขององค์การ (Spoken Person) ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์บุคคลภายนอกขององค์การ จะช่วยให้องค์การเป็นที่รู้จักของสังคม กล่าวที่ จะตัดสินใจ ยอมรับฟังความคิดเห็นของชุมชน นโยบายการปกครองต่าง ๆ เพื่อให้องค์การเป็นที่ยอมรับของสังคม การมีเครือข่ายจะช่วยให้บุคคลต่าง ๆ เข้ามาสนับสนุนการทำงานในองค์การของตน

3. บทบาทผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะต้องรู้ถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่องค์การจะได้รับ รวมทั้งความถูกต้องเหมาะสม และคำนึงถึงผู้ตามด้วย

4. บทบาทผู้สั่งสอนหรือพี่เลี้ยง (Coach) จะต้องให้คำแนะนำการสอนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจวิธีการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติในการทำงานด้วย

Covey (1996 : 152-153) ได้กล่าวถึงผู้นำในยุคที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วว่า จะต้องมียุทธศาสตร์พื้นฐานสำหรับการทำหน้าที่หรือกิจกรรมต่าง ๆ 3 ประการ คือ

1. บทบาทในการสำรวจ (Pathfinding) เป็นผู้มีพลังในการค้นหาสร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ วางเป้าหมายขององค์การในอนาคต โดยสร้างแบบคุณค่าและวิสัยทัศน์ให้เข้ากัน ซึ่งคำนึงถึงความต้องการจำเป็นของลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการวางแผนกลยุทธ์

2. บทบาทในการกำหนด (Aligning) โดยเป็นผู้สามารถปรับโครงสร้างองค์การ ระบบและกระบวนการปฏิบัติให้ตอบสนองกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การ ตลอดจนความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

3. บทบาทในการมอบอำนาจ (Empowering) ผู้นำจะต้องมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความเฉลียวฉลาด ความสามารถในการคิดค้นประดิษฐ์ มีสติปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ได้มีอิสระ ตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ

Farrew and Kaye (1996 : 178-180) กล่าวถึงบทบาทของผู้นำ 5 ประการ ซึ่งมีความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาการทำงาน ดังนี้

### 1. บทบาทผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ได้แก่

- 1.1 ช่วยแนะนำให้ผู้บุคลากรเข้าใจเห็นคุณค่าของการทำงาน ประโยชน์ของการทำงานและทักษะด้านการตลาด
- 1.2 ช่วยอธิบายให้ผู้บุคลากรเข้าใจและเห็นความสำคัญของการวางแผนการทำงานในระยะยาว
- 1.3 เปิดโอกาสและสร้างบรรยากาศ พร้อมทั้งจะยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรแต่ละคน เกี่ยวกับการทำงานอย่างเต็มที่
- 1.4 ช่วยให้ผู้บุคลากรเกิดความเข้าใจและความเชื่อมโยงถึงสิ่งต่าง ๆ จากการทำงาน

### 2. บทบาทผู้ประเมิน (Appraiser) ได้แก่

- 2.1 ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ทีมสมาชิกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย
- 2.2 กำหนดมาตรฐานและความคาดหวังให้ชัดเจนโดยที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่าต้องถูกประเมินสิ่งใดบ้าง
- 2.3 รับฟังบุคลากรและเรียนรู้ว่าอะไรคือสิ่งสำคัญและความคาดหวังในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน
- 2.4 ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของบุคลากร ซึ่งเสี่ยงกับเป้าหมายของการทำงาน
- 2.5 ให้คำแนะนำเป็นพิเศษแก่บุคลากรแต่ละคนเพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานและสร้างชื่อเสียง

### 3. บทบาทผู้คาดการณ์ (Forecaster) ได้แก่

- 3.1 ช่วยให้ผู้บุคลากรได้รับทราบข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรเพิ่มเติม
- 3.2 ชี้ให้เห็นแนวโน้มและการพัฒนาใหม่ ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความคาดหวังในการทำงาน
- 3.3 ช่วยให้ผู้บุคลากรเข้าใจวัฒนธรรมและนโยบายที่แท้จริงขององค์กร

3.4 สื่อสารให้สมาชิกได้ทราบถึงทิศทางซึ่งเป็นกลยุทธ์ขององค์  
การ

4. บทบาทผู้ให้คำแนะนำ (Adviser) ได้แก่  
4.1 ช่วยชี้ให้บุคลากรเข้าใจถึงเป้าหมายของการทำงานอย่าง  
ชัดเจน

4.2 ช่วยให้บุคลากรแต่ละคนได้เลือกเป้าหมายของการทำงาน  
ได้ชัดเจนมากขึ้น

4.3 ชี้ให้เห็นทรัพยากรที่อาจเป็นตัวสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรค  
ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

5. บทบาทผู้สร้างความสามารถ (Enabler) ได้แก่  
5.1 ช่วยให้บุคลากรสามารถพัฒนารายละเอียดเกี่ยวกับแผน  
ปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน

5.2 จัดการติดต่อกับบุคคลในองค์กรอื่นที่มีความสามารถ เพื่อ  
ช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการทำงานตามเป้าหมาย

5.3 อภิปรายความสามารถของทีมสมาชิก และเป้าหมายของ  
การทำงานให้แก่บุคคลอื่น ผู้ซึ่งให้โอกาสการทำงานในอนาคต

5.4 รวบรวมบุคคลและทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติ  
งานตามแผนปฏิบัติการ

Bennis and nanus (1997 : 6-12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มี  
ประสิทธิผลนั้นต้องปฏิบัติบทบาทที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. ผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) ต้องสามารถประเมินสภาพ  
แวดล้อมภายนอกและกำหนดเส้นทางเดินไปสู่จุดหมายปลายทางในอนาคต

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มุ่งเน้นที่สภาพแวด  
ล้อมภายใน เช่น บุคลากร ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ต้องสามารถคาดการณ์  
การพัฒนาของโลกภายนอก ประเมินผลกระทบต่อองค์กร สร้างความรู้สึกเกี่ยวกับความเร่งด่วน  
และการจัดลำดับความสำคัญเพื่อการเปลี่ยนแปลง

3. โฆษก (Spokes-person) ผู้นำต้องมีทักษะในการพูดและให้ความสนใจด้วยการเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถต่อรองกับองค์การอื่นและสร้างเครือข่ายกับภายนอกเพื่อประโยชน์ด้านแนวคิด ทรัพยากร การสนับสนุนหรือข้อมูลข่าวสารสำหรับองค์การในปัจจุบันเป็นสิ่งสำคัญ

4. ผู้ฝึกสอน (Coach) ต้องสามารถสร้างทีมงานให้อำนาจผู้ร่วมงานและเป็นที่ปรึกษา สร้างความไว้วางใจ ให้เกียรติและช่วยให้นักเรียนรู้ เติบโตก้าวหน้าเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

Stogdill (1974 อ้างถึงในวิเชียร ชิวพิมาย, 2539 : 8) ได้อธิบายถึงบทบาทหน้าที่ของผู้ผู้นำไว้ 6 ประการ คือ

1. บทบาทหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์และคงไว้ซึ่งทิศทางของเป้าหมาย
2. บทบาทหน้าที่ในการจัดดำเนินการหาแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
3. บทบาทหน้าที่ในการจัดโครงสร้างองค์การรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างองค์การ
4. บทบาทหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกให้กลุ่มเกิดความสัมพันธ์และสร้างบรรยากาศในการทำงาน
5. บทบาทหน้าที่ในการรักษาความยืดหยุ่นและสร้างความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ
6. บทบาทหน้าที่ในการสนับสนุนส่งเสริมทั้งในการใช้กำลังกายและกำลังสติปัญญาในการปฏิบัติงาน

### 2.2.2 บทบาทของผู้บริหารการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (ส.ก.ศ.) (2542 : 12-32) ได้กล่าวถึง บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาตามที่พบในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ว่า มีบทบาทในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานทั่วไป นอกจากนี้ยังพบว่า ยังมีบทบาทต่าง ๆ อีก คือ การระดมทรัพยากรจากชุมชน การบริหารจัดการเพื่อให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในตัวนักเรียน

วันทนา เมืองจันทร์ (2544 : 11) ได้วิเคราะห์บทบาทของผู้บริหาร การศึกษาดีเด่นที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารโรงเรียนมากที่สุด คือ บทบาทของผู้บริหาร ในฐานะผู้นำ บทบาทในการดำเนินการ บทบาทในการปรับปรุงเสริมแต่งให้ก้าวหน้า บทบาทในฐานะนักพูดที่มีศิลป์และนักฟังที่ดี บทบาทในฐานะผู้เข้าสังคมได้ดี บทบาทในการช่วยเหลือ เกื้อกูลผู้ร่วมงาน บทบาทในการสร้างศรัทธา ค่านิยม บทบาทในการริเริ่มสร้างสรรค์ บทบาทในการเป็นนักเปลี่ยนแปลงและพัฒนา และบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์

ธีระ รุญเจริญ (2545 : 20.21) ได้เสนอบทบาทของผู้บริหาร การศึกษา ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ดังนี้

1. การเป็นผู้นำทางวิชาการ โดยเป็นแบบอย่างของการเป็นผู้นำทางวิชาการที่ให้ความสำคัญต่อการส่งเสริม และสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
2. การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีอิสระ คล่องตัวในการบริหาร และบริหารงานในรูปแบบคณะกรรมการสถานศึกษา โดยเน้นการมีส่วนร่วมจากครู บุคลากร ภายในโรงเรียน รวมทั้งบุคคลและหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน
3. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก โดยอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากรและผู้เกี่ยวข้องในด้านวิชาการ การให้บริหารและการจัดสภาพแวดล้อมแห่งการเรียนรู้ ตลอดจนการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ของโรงเรียนเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนรักการเรียนรู้ มีความสุขในการเรียนรู้ และรู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง
4. การประสานความสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการประสานงานและสร้างความสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งในโรงเรียน และนอกโรงเรียน เพื่อสร้างเครือข่ายผู้สนับสนุนทรัพยากรต่าง ๆ
5. การส่งเสริมการพัฒนาครูและบุคลากร ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องพัฒนาครูและบุคลากรในโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ตลอดจนสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ปรับปรุงการเรียนการสอนให้ดีขึ้น
6. การสร้างแรงจูงใจ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทัศนคติในเชิงบวกกับผู้ร่วมงาน มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นและเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่าง ๆ ให้ความสำคัญในความพยายามของทีมงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ

7. การประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องจัดให้มีการประเมินผล โดยส่งเสริมการประเมินผลภายในสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ เพื่อรองรับการประเมินภายนอก และมีการนำผลการประเมินมาใช้กำหนดนโยบายการศึกษา เพื่อพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้ดีขึ้น

8. การส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยและพัฒนา ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างกระบวนการเรียนรู้ในโรงเรียนของครูและทีมงาน รวมทั้งผู้บริหารอาจเข้ามามีส่วนร่วมในการทำวิจัยด้วย

9. การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับงานด้านเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของโรงเรียน ให้ชุมชนและสาธารณชนรับทราบ โดยวิธีการที่หลากหลายเพื่อสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกัน และสร้างการมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น

10. การส่งเสริมเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาควรส่งเสริมการใช้เทคโนโลยี เพื่อให้ทันต่อความเจริญก้าวหน้าทั้งในและต่างประเทศ ให้สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้

สุพล วังสินธ์ (2545 : 16-17) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารการศึกษาในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนี้

1. เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ของครูและนักเรียน
2. เป็นผู้นำในการบริหาร โดยยึดแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
3. เป็นผู้นำด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาการเรียนรู้
4. เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ
5. เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาการศึกษา
6. เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันเป็นทีมและส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน
7. เป็นผู้นำในการจัดการศึกษาและเป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในทางสร้างสรรค์

8. เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด  
ร่วมตัดสินใจลงมือทำ และรับผิดชอบร่วมกันเพื่อมุ่งพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ

9. เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการ  
เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน

10. เป็นผู้นำในการหางบประมาณเพื่อสนับสนุนการพัฒนา  
คุณภาพการศึกษา

Haskew (1951 : 203-204) ได้กล่าวถึง บทบาทของผู้บริหาร  
การศึกษาไว้ 8 ประการ คือ

1. บทบาทเกี่ยวกับการให้การศึกษอบรมด้านศาสนา
2. บทบาทในการเป็นประธานการประชุมของโรงเรียน
3. บทบาทในการเป็นผู้จัดองค์การดำเนินงานของโรงเรียน
4. บทบาทในการเป็นผู้บริหารจัดการ
5. บทบาทในการกำหนดนโยบายของโรงเรียน
6. บทบาทในการเป็นผู้ให้คำปรึกษาทางด้านเทคนิคและเป็นผู้

ชำนาญการ

7. บทบาทในการเป็นผู้ตัดสินใจ
8. บทบาทในการเป็นผู้นำ

Gorton (1983 : 47-49) เสนอ บทบาทตามภารกิจหลักของผู้  
บริหารสถานศึกษาไว้ 7 ด้าน คือ

1. การบริหารวิชาการ พัฒนาหลักสูตรและการสอน ได้แก่  
กำหนดเป้าหมายของหลักสูตร ช่วยทำความเข้าใจในเนื้อหาของหลักสูตร จัดหาวัสดุอุปกรณ์เพื่อ  
ส่งเสริมการเรียนการสอน จัดการนิเทศภายใน อบรมบุคลากรด้านการสอนและการประเมินผล

2. จัดบริหารงานธุรการ ด้านการเงินและพัสดุ ได้แก่ จัดทำบ  
ประมาณเงินรายได้ของโรงเรียน จัดระบบตรวจสอบภายใน จัดระบบการจัดซื้อจัดจ้าง จัดระบบ  
การพัสดุ จัดระบบบัญชี

3. การบริหารงานอาคารสถานที่ ได้แก่ จัดวางแผนเกี่ยวกับ  
การใช้อาคารสถานที่ จัดระบบบำรุงและซ่อมแซมอาคารสถานที่ ดูแลคนงานภารโรง

#### 4. การบริหารงานบุคคล ได้แก่ กำหนดนโยบายการบริหาร

บุคคล ดำเนินการคัดเลือกครู อาจารย์และบุคลากรอื่น ๆ มอบหมายงานให้แก่บุคลากรในสถานศึกษา แจ่งวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบ สังเกตพฤติกรรมการสอนของครู วินิจฉัย หาลักษณะเด่นและลักษณะด้อยในการสอนของครู ช่วยเหลือครูในการแก้ปัญหาในชั้นเรียนประเมินผลการสอนของครู ช่วยปรับปรุงและพัฒนาการสอนของครู ช่วยส่งเสริมความก้าวหน้าในวิชาชีพให้แก่ครู ส่งเสริมความสามัคคีในหมู่คณะครู อาจารย์

#### 5. การบริหารงานกิจการนักเรียน ได้แก่ จัดบริการแนะแนว จัด

การปฐมนิเทศนักเรียน กำหนดนโยบายและกระบวนการเกี่ยวกับวินัยนักเรียน กำหนดมาตรการเกี่ยวกับความปลอดภัยของนักเรียน พัฒนาและประสานงานกิจกรรมเสริมหลักสูตร พิจารณาเกี่ยวกับวินัยและการลงโทษ จัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่นักเรียน รายงานพฤติกรรมของนักเรียนให้ผู้ปกครองได้รับทราบ

#### 6. การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ได้แก่

กำหนดนโยบายและมาตรการในการให้ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของโรงเรียน จัดดำเนินการให้บุคลากรของโรงเรียนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน ช่วยเหลือกิจกรรมของสมาคมครู ผู้ปกครอง ดำเนินการในเรื่องที่ผู้ปกครองมาร้องทุกข์ เป็นตัวแทนของสถานศึกษาในกิจกรรมของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่หรือในชุมชนอื่น ๆ จัดให้บริการแก่ชุมชน

#### 7. การปฏิบัติภารกิจอื่น ๆ เช่น จัดการประชุมสัมมนา จัดการ

ประชาสัมพันธ์โรงเรียน ประเมินข้อดีข้อเสียของโปรแกรมการเรียน มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน เช่น การประกวดต่าง ๆ กิจกรรมกีฬา กิจกรรมส่งเสริมวัฒนธรรมประเพณี เป็นต้น

Knezevich (1984 : 16-18) ได้เสนอบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารการศึกษาไว้ 17 บทบาทแต่ละบทบาทได้ระบุความสามารถที่จำเป็นไว้ด้วยดังนี้

##### 1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction

Setter) ผู้บริหารจะต้องช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการชี้แจง ทำความเข้าใจเจตนารมณ์วัตถุประสงค์ของหน่วยงาน จะต้องมีความรู้และทักษะในระบบการจัดสรรงบประมาณแบบโครงการ (PPBS) และการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์และผลงาน (MBO/R)

##### 2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader-Catalyst)

บทบาทนี้จำเป็นจะต้องมีความสามารถในการจูงใจ กระตุ้น และมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร มีทักษะในกระบวนการกลุ่ม



3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) จะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต เตรียมบุคลากรให้พร้อมในการรับมือกับสิ่งใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้น จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) บทบาทนี้จะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ของการตัดสินใจและมีความสามารถในการตัดสินใจ

5. บทบาทเป็นผู้จัดองค์การ (Organizer) ผู้บริหารจำเป็นต้องออกแบบขยายงาน และกำหนดโครงสร้างขององค์การขึ้นใหม่ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องเข้าใจพลวัตขององค์การและพฤติกรรมขององค์การด้วย

6. บทบาทเป็นผู้เปลี่ยนแปลง (Change Manager) ผู้นำจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่สถาบันเพื่อเพิ่มพูนคุณภาพของสถาบัน รู้ว่าจะเปลี่ยนอะไรเปลี่ยนอย่างไร และควรจะเปลี่ยนในสถานการณ์ใด

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจรูปแบบการปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ เข้าใจเครือข่ายของการสื่อสาร รู้จักวิถีพิเศษงานที่พึงปรารถนา เข้าใจระบบการรายงานที่ดี จึงจะสามารถประสานกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการสื่อสารทั้งด้วยการพูดและการเขียน รู้จักใช้สื่อต่างๆ เพื่อการสื่อสารและควรจะสามารถในการประชาสัมพันธ์

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เนื่องจากจากความขัดแย้งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถจะหลีกเลี่ยงได้ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสาเหตุของความขัดแย้ง จะต้องมีความสามารถในการต่อรอง ไกล่เกลี่ย จัดการกับความขัดแย้งและแก้ปัญหาความขัดแย้ง

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problems Manager) เนื่องจากปัญหาทั้งหลายไม่จำเป็นจะต้องลงเอยด้วยความขัดแย้ง ปัญหาจึงมีความหมายกว้างกว่าความขัดแย้งผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยปัญหา แก้ปัญหา

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบ (System Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ระบบและกระบวนการที่เกี่ยวข้อง จะต้องเข้าใจในการนำทฤษฎีทางการบริหารไปใช้ประโยชน์

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในระบบการเรียนรู้อย่างลึกซึ้ง การเจริญและพัฒนาการของมนุษย์ เข้าใจทฤษฎีการสร้างและพัฒนาลักษณะ มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personnel Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเป็นผู้นำ การเจรจาต่อรอง การประเมินผลงาน และการปฏิบัติงานของบุคคล

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการเงินและงบประมาณ สามารถในการบริหารวัสดุ ครุภัณฑ์ การก่อสร้าง การบำรุงรักษา ตลอดจนหาการสนับสนุนจากภายนอก

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการประเมินความต้องการ การประเมินระบบ วิธีการทางสถิติ และกระบวนการทางวิทยาศาสตร์

16. บทบาทเป็นนักประชาสัมพันธ์ (Public Relator) จะต้องมีความสามารถในการสื่อความหมาย รู้จักวิธีสร้างภาพพจน์ที่ดี รู้จักพลวัตของกลุ่ม รู้จักและเข้าใจการเผยแพร่ข่าวสารด้วยสื่อและวิธีการต่าง ๆ

17. บทบาทเป็นประธานในพิธีการ (Ceremonial Head) เป็นบทบาทที่จะเป็นยิ่งอย่างหนึ่งของผู้บริหาร ซึ่งจำเป็นจะต้องใช้ความสามารถในบทบาทต่าง ๆ ที่กล่าวมาเพื่อแสดงบทบาทนี้

Kimbrough and Nunnery (1988 : 45-80) กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานการศึกษาประกอบด้วยหลัก 9 งาน คือ

1. การจัดโครงสร้างองค์การ (Organizational Structure)
2. การบริหารงานหลักสูตรและการสอน (Administration of Curriculum and Instruction)
3. การบริหารการเงินและงบประมาณ (Finance of Education)
4. การบริการสนับสนุนและจัดการด้านธุรกิจ (Business Management Support Services)

5. การบริหารงานบุคคล (Staff Personal Administration)
6. การจัดกิจกรรมบริการนักเรียน (Student Personal Services)
7. การบริหารงานอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก (Buildings and Facilities)
8. การบริหารงานกิจกรรมสัมพันธ์ชุมชน (School-Community Relations)
9. การสร้างความรับผิดชอบต่อสาธารณชน (Accountability to the Public)

Shashkin and Huddle (อ้างถึงใน Lunenburg and Ornstein, 1996 : 17) ได้เสนอเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารการศึกษาในการปฏิบัติงาน ได้แก่ บทบาทในการบริหารงานอาคารสถานที่ บทบาทในการบริหารงานวิชาการ บทบาทในการบริหารงานธุรการ บทบาทในการบริหารงานบริการในโรงเรียน บทบาทในการบริหารงานบุคลากร บทบาทในการบริหารงานกิจกรรมนักเรียน บทบาทในการบริหารงานสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนและผู้ปกครอง และบทบาทในการปฏิบัติภารกิจอื่น ๆ

จากการศึกษาแนวคิด ความหมายและบทบาทของผู้บริหารองค์การทั่วไปและบทบาทของผู้บริหารการศึกษาดังกล่าวข้างต้น ทำให้ทราบว่าบทบาทมีความสำคัญต่อการกำหนดสถานภาพในการปฏิบัติงานของบุคคล และเป็นสิ่งที่ชี้ให้ทราบถึงตำแหน่งหน้าที่ของงาน ดังนั้นบุคคลที่ได้รับมอบหมายตำแหน่งหน้าที่ใดก็ควรทำงานให้เหมาะสมสอดคล้องกับบทบาทนั้น โดยเฉพาะผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่มีความสำคัญยิ่งต่อการปฏิบัติงานขององค์การให้สำเร็จและบรรลุเป้าหมาย จึงมีบทบาทเฉพาะที่แตกต่างจากคนอื่น ด้วยเหตุนี้การแสดงบทบาทของผู้นำจึงต้องสอดคล้องกับตำแหน่งที่ได้รับมอบหมาย โดยคำนึงถึงสภาพแวดล้อมและช่วงเวลาที่เหมาะสม จะช่วยให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

#### 3.1 ความเป็นมาและความหมายของพฤติกรรมผู้นำ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ เริ่มต้นประมาณต้น ค.ศ.1940 จนถึงประมาณ ค.ศ.1967 เนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ประกอบกับความเจริญทางจิตวิทยาในการศึกษาพฤติกรรมมนุษย์ จึงทำให้นักวิจัยหันมาสนใจศึกษาพฤติกรรมผู้นำ เนื่อง

จากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเน้นศึกษาว่า ผู้นำเป็นอย่างไร แต่การศึกษาพฤติกรรมผู้นำเป็นการศึกษาว่าผู้นำทำหรือปฏิบัติอย่างไร การศึกษาทั้งสองวิธีมีความเชื่อเหมือนกันว่า มีวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง (One Best Way) ในการนำอย่างไรก็ตามก็มีความแตกต่างกันโดยที่การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำเชื่อว่า ผู้นำนั้นเป็นมาแต่เกิด แต่การศึกษาพฤติกรรมผู้นำเชื่อว่า ผู้นำนั้นฝึกได้หรือเรียนได้ หากบุคคลได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมแล้ว ย่อมเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536 : 48)

ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์ (2525 : 8) ให้ความหมายของพฤติกรรมว่า หมายถึง การกระทำที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

กิติพันธ์ รุจิรกุล (2529 : 11) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งใช้ความสามารถของตนชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้

Halphin (1966 : 86) ได้กล่าวถึงความหมายของพฤติกรรมผู้นำว่า เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำได้แสดงออกถึงความสามารถในการนำกลุ่มเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมายที่กำหนด การแก้ปัญหา รวมทั้งการบำรุงขวัญและกำลังใจของกลุ่มด้วย

Fiedler (1967 : 36) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำ หมายถึง การกระทำและการปฏิบัติตนของผู้นำที่มีต่อสมาชิกของกลุ่มในขณะที่ปฏิบัติงานโดยประสานการทำงานร่วมกันในสมาชิกกลุ่ม ซึ่งอาจรวมถึงโครงสร้างความสัมพันธ์ของงาน การยกย่องหรือวิพากษ์วิจารณ์สมาชิกกลุ่ม ตลอดจนการคำนึงถึง สวัสดิภาพและความรู้สึกของกลุ่มด้วย

จากความหมายพฤติกรรมผู้นำที่กล่าวข้างต้น อาจสรุปได้ว่า พฤติกรรมผู้นำเป็นการแสดงออกถึงความสามารถของบุคคล ซึ่งมีอิทธิพลต่อผู้ตามในสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ปฏิบัติกิจกรรมไปสู่เป้าหมายในทิศทางเดียวกัน

การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ส่วนใหญ่ดำเนินการศึกษา 2 แบบ คือ แบบ 1 ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Functions) และแบบที่ 2 ศึกษาแบบของผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (Leadership Styles)

**แบบที่ 1** การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยศึกษาหน้าที่ของผู้นำวิธีนี้มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่มโดยเชื่อว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพหากมีบุคคลใดบุคคลหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการได้ดีที่สุดจะเป็นผู้นำกลุ่ม คือ

1. หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Task-related) หรือหน้าที่ในการแก้ปัญหา ได้แก่ การเสนอแนะวิธีแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น เป็นต้น
2. หน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group-maintenance) หรือหน้าที่ทางสังคม ได้แก่ การแก้ปัญหาความขัดแย้ง

**แบบที่ 2** การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยการศึกษาแบบของผู้นำ วิธีนี้มุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำ ที่ใช้ในการจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชา นักวิจัยได้แบ่งแบบของผู้นำเป็น 2 แบบ คือ

1. แบบมุ่งงาน (Task-oriented Style) ผู้นำแบบมุ่งงานมักจะสั่งการชี้แนะและนิเทศงานอย่างใกล้ชิด มุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าการพัฒนาหรือการสร้างความสำเร็จให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. แบบมุ่งคน (Employee-oriented Style) ผู้นำแบบมุ่งคนจะพยายามสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความเชื่อถือศรัทธา ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

### 3.2 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่สำคัญ

3.2.1 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา (The Iowa State Leadership Studies) ในปี ค.ศ.1930 ก่อนที่การศึกษาพฤติกรรมจะได้รับความนิยม Kurt Lewin และคณะ แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวา ได้ศึกษาวิจัยแบ่งรูปแบบของผู้นำโดยทั่วไปเป็น 2 แบบ คือ (Lussier and Achua, 2001 : 69)

- 1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leadership Style) เป็นผู้นำที่ดำเนินการตัดสินใจเพียงผู้เดียว ใช้วิธีสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานและติดตามใกล้ชิดกับหัวหน้างานกลุ่มต่าง ๆ
- 2) ผู้นำประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) เป็นผู้นำที่เปิดโอกาสให้กลุ่มสมาชิกได้เข้ามามีส่วนร่วมตัดสินใจในการทำงาน หรือมอบหมายให้กลุ่มตัดสินใจเลือกวิธีการหรือเทคนิคการทำงานด้วยตนเอง และจะไม่เข้าไปแนะนำหรือดูแลการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด

จากการศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวทางของมหาวิทยาลัยไอโอวา สามารถนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ ทั้งนี้ขึ้นกับแต่ละสถานการณ์และกลุ่มบริบทของสิ่งแวดล้อมนั้น ๆ ถ้าผู้นำเลือกใช้แบบพฤติกรรมได้เหมาะสม งานขององค์กรก็จะบรรลุเป้าหมายเกิดประสิทธิผลที่ดีแก่องค์กรได้

3.2.2. การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) เริ่มศึกษาในปี ค.ศ.1945 ที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มีวัตถุประสงค์เพื่อพิสูจน์ประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ต่อมา Stogdill และคณะได้ศึกษาเพิ่มเติมที่เฉพาะเจาะจงลงไปถึงพฤติกรรมของผู้นำโดยใช้แบบวัดพฤติกรรมผู้นำที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ ผลการวิจัยสรุปว่า พฤติกรรมผู้นำจำแนกเป็น 2 มิติ คือ กิจสัมพันธ์ (Initiating structure) กับมิตรสัมพันธ์ (Consideration structure) โดยมีลักษณะดังนี้ (Dubrin, 1998 : 82)

1) ผู้นำที่มุ่งกิจสัมพันธ์ เป็นลักษณะของผู้นำที่กำหนดบทบาททั้งของตนเองและของผู้ใต้บังคับบัญชา มีพฤติกรรมสร้างสรรค์สูงจะเห็นได้จากการสร้างรูปแบบองค์การที่เป็นระเบียบแบบแผน มีมอบหมายงาน การคาดหวังผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนด และสำเร็จตามเวลาที่ต้องการ ตลอดจนบรรลุเป้าหมายอย่างเป็นทางการ

2) ผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ เป็นลักษณะของผู้นำที่แสดงออกทางด้านความไว้วางใจ ยอมรับในความคิดเห็น มีความห่วงใย เอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ให้ความช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ตลอดจนมีสัมพันธภาพอันอบอุ่นระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอนี้ นับเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ

3.2.3 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The Michigan Leadership Studies) เกิดขึ้นในปี ค.ศ.1946 นำโดย Likert ซึ่งได้พยายามศึกษาแบบของผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล เกณฑ์ต่าง ๆ ประกอบด้วย ความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การขาดงาน ผลผลิตและประสิทธิผล โดยการรวบรวมจากการสัมภาษณ์และการใช้แบบสอบถาม ผลการวิจัยได้จำแนกผู้นำเป็น 2 แบบคือ พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-oriented Behavior) และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ (Relationship-oriented Behavior)

1. พฤติกรรมมุ่งงาน เป็นลักษณะผู้นำซึ่งให้ความสำคัญกับผลผลิตและความสำเร็จของงาน ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะมุ่งที่การทำงานต่าง ๆ สร้างมาตรฐานในการทำงาน แจกแจงภารกิจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติ กำหนดขั้นตอนและเทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด

2. พฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ เป็นลักษณะผู้นำที่ให้ความสนใจกับคน ประสิทธิภาพของผู้บริหารจะต้องขึ้นอยู่กับผู้อื่น ให้ความสนใจแก่ทุกคน ยอมรับในศักยภาพและความต้องการของแต่ละบุคคล สนับสนุนให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย การตัดสินใจในการทำงาน สร้างความเชื่อถือและความพึงพอใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนการแนะแนวทางการทำงานที่ถูกต้องเพื่อให้การทำงานนั้นๆ บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Dubrin, 1988 : 86-94)

### 3.2.4 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin

Reddin ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยอาศัยผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโฮมิชิแกน และฮาร์วาร์ด ซึ่งสรุปพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ คือ มิติมุ่งงาน และมิติมุ่งสัมพันธ์ แล้วนำมาพัฒนาเป็นทฤษฎี 3 มิติ (3-D Model) คือ 1. มิติมุ่งงาน (Task oriented) 2. มิติมุ่งสัมพันธ์ (Relation oriented) และ 3. มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) จากพฤติกรรมทั้ง 3 มิติ นำมากำหนดเป็นลักษณะผู้นำพื้นฐานจำแนกเป็น 4 แบบ คือ (กิติ ตย์คานนท์, 2530 : 34-41)

1. ผู้นำแบบเอาgebnท์ ไม่มุ่งเน้นทั้งด้านงานและมิตรสัมพันธ์
2. ผู้นำแบบสัมพันธ์ มุ่งเน้นด้านมิตรสัมพันธ์มาก แต่มุ่งงานน้อย
3. ผู้นำแบบเอางาน มุ่งเน้นด้านงานมาก แต่มุ่งมิตรสัมพันธ์น้อย
4. ผู้นำแบบประสาน มุ่งเน้นด้านงานและมิตรสัมพันธ์

จากการศึกษาลักษณะพฤติกรรมผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ แต่ละแบบสามารถจะเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิผลสูงขึ้น หรือเปลี่ยนแปลงให้มีประสิทธิผลต่ำได้ ก็เนื่องจากอิทธิพลของสภาพแวดล้อม ต่าง ๆ ได้แก่ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา จึงทำให้เกิดลักษณะผู้นำออกเป็น 8 แบบ ซึ่งแบ่งเป็นลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 4 แบบ ได้แก่ 1. แบบผู้นำงานตามสั่ง (Bureaucrat) 2. แบบนักพัฒนา (Developer) 3. แบบผู้เผด็จการที่มีศิลปะ (Benevolent Autocrat) 4. แบบนักบริหาร (Executive) และลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่ำ 4 แบบ ได้แก่ 1. แบบผู้หนีงาน (Deserter) 2. แบบนักบุญ (Missionary) 3. แบบผู้เผด็จการ (Autocrat) และ 4. แบบผู้ประนีประนอม (Compromiser)

### 3.2.5 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Blake and Mouton

ในปี ค.ศ.1964 Blake and Mouton ซึ่งเป็นนักวิชาการแห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้ใช้แนวคิดพื้นฐานจากการวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ นำมาเป็นพื้นฐานในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ โดยอาศัยแนวทางของการบริหารที่เรียกว่า Managerial Grid (ตารางการบริหาร) นี้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำเป็น 2 มิติ คือ มิติมุ่งที่คน (Concern for people) และมิติมุ่งที่ผลผลิต (Concern for production)

- 1) มิติมุ่งที่คน หมายถึง สัมพันธภาพที่อบอุ่นระหว่างบุคคล การยอมรับในเกียรติและคุณค่าของบุคคล ถือเป็นเรื่องราวของการมีมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ
- 2) มิติมุ่งผลผลิต หมายถึง การประสบความสำเร็จในภารกิจที่ต้องปฏิบัติงานเป็นเกณฑ์

จากแนวคิดพื้นฐานตารางการบริหารที่มุ่งคนและมุ่งงาน ได้นำมาสู่การแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 5 แบบ ที่สำคัญ คือ

- 1) ผู้นำแบบสโมสร (Country club) เป็นผู้นำที่มุ่งให้ความพอใจและตอบสนองความต้องการแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำไปสู่ความสบายใจ ความเป็นมิตร บรรยากาศที่ดีในการทำงาน แต่ในขณะเดียวกันก็มุ่งงานน้อย
- 2) ผู้นำแบบย่ำแย่ (Impoverished) เป็นผู้นำที่ให้ความทุ่มเทในงานต่ำ เพียงเพื่อให้งานคงอยู่ได้เท่านั้น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเฉื่อยชา
- 3) ผู้นำแบบสายกลาง (Middle-of-the road) เป็นผู้นำที่มุ่งความพอดี คำนึงถึงความสมดุลระหว่างการมุ่งงานกับมุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์ ขวัญกำลังใจของสมาชิกในระดับพอดี เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในงานและผู้นำ
- 4) ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team) เป็นผู้นำที่เน้นความสำเร็จของงาน ซึ่งเกิดจากการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกเป็นอิสระ และเป็นตัวของตัวเอง อันนำไปสู่การมีมนุษยสัมพันธ์ ความไว้วางใจกัน และการยอมรับ เคารพซึ่งกันและกัน
- 5) ผู้นำแบบมุ่งอำนาจ (Authority-compliance) เป็นผู้นำที่มุ่งประสิทธิภาพในการทำงานเป็นสำคัญ และถือว่าประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเป็นผลมาจากการจัดเตรียมสถานการณ์ในการทำงานต่าง ๆ ได้ดี ส่วนปัจจัยด้านบุคคลได้รับความสำคัญต่ำเป็นเพียงส่วนประกอบอย่างหนึ่งของการทำงาน (Bartol & other, 1998 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตนะ, 2545 : 110)



### 3.2.6 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ เริ่มต้นประมาณ

ค.ศ.1967 เนื่องจากการศึกษาคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ ยังไม่สามารถคาดการณ์แบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดในทุกสถานการณ์ เพราะว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหรือตัวแปรหลายตัว เช่น บรรยากาศขององค์การ ค่านิยมของผู้นำ ประสบการณ์ของผู้นำ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้ประสิทธิผลของผู้นำจึงขึ้นอยู่กับทางเลือกแบบของผู้นำให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ และสภาพแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชา สำหรับการศึกษานำตามสถานการณ์มีทฤษฎีที่สำคัญ ๆ ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard และทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายของ House และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom-Yetton and Jago

#### 1. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler (Fiedler's Contingency Model)

Fiedler ได้เสนอทฤษฎีสถานการณ์ในการศึกษาภาวะผู้นำ ซึ่งเรียกว่า ตัวแบบสถานการณ์ของภาวะผู้นำ (Contingency Model of Leadership) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของกลุ่มที่มีประสิทธิผล ซึ่งขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างรูปแบบปฏิริยาความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ขององค์การที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ ทฤษฎีนี้มีส่วนประกอบสำคัญ 2 ส่วนคือ แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) กับสถานการณ์ (Situation) หลักการพื้นฐานสำคัญของตัวแบบ Fiedler ประกอบด้วย (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536 : 54-55, Daft, 1999 : 96)

1.1 แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ ซึ่งการจัดจำแนกแบบของภาวะผู้นำจะวัดลักษณะการติดต่อเกี่ยวข้องกับลูกน้อง โดยใช้แบบทดสอบ LPC (Least Preferred Co-worker Test) คะแนนจากแบบทดสอบจะทำนายว่าผู้ตอบมีแรงจูงใจมุ่งงาน (Task-motivated) หรือมีแรงจูงใจมุ่งสัมพันธ์ (Relationship-motivated)

1.2 สถานการณ์จะทำให้ผู้นำสามารถควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาได้ โดยพิจารณาจากปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ 1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก (Leader-member Relations) 2. โครงสร้างของงาน (Task structure) และ 3. อำนาจตามตำแหน่ง (Position Power)

### 1.3 ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของแบบภาวะผู้นำ และการควบคุมสถานการณ์

จากการศึกษาทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ สรุปได้ว่าในสถานการณ์ที่เชื่อถือผู้นำ ผู้นำที่เน้นงานเป็นหลักจะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ ส่วนสถานการณ์ที่เชื่อถือผู้นำในระดับปานกลาง ผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลมากกว่าผู้นำที่เน้นงาน และในสถานการณ์ที่ไม่เชื่อถือผู้นำ ผู้นำที่เน้นงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ (Hoy and Miskel, 1987 : 290)

## 2. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard (Situational Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard มุ่งเน้นศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำที่มีประสิทธิผลกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยเชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของพฤติกรรมผู้นำกับวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคลทฤษฎีนี้มีส่วนประกอบสำคัญ 2 ส่วน คือ 1. พฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) อาศัยแนวคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และทฤษฎีสถาปัตยกรรมของ Reddin ทำให้เกิดพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มิติมุ่งงาน (Task Behavior) กับมิติมุ่งสัมพันธ์ (Relationship Behavior) 2. ปัจจัยสถานการณ์ (Situation) จะศึกษาเรื่องวุฒิภาวะของผู้ตาม (Maturity Followers) ในด้านงาน ได้แก่ ความรู้ความสามารถ และด้านจิตใจ ได้แก่ ความเต็มใจ และความมั่นใจในการปฏิบัติงาน จากการผสมผสานพฤติกรรมผู้นำทั้งสองมิติกับปัจจัยสถานการณ์ที่เหมาะสมก่อให้เกิดรูปแบบของผู้นำพื้นฐาน 4 แบบ คือ 1. ผู้นำแบบการสั่ง (Telling) 2. ผู้นำแบบการขายความคิด (Selling) 3. ผู้นำแบบการมีส่วนร่วม (Participating) และ 4. ผู้นำแบบการมอบหมาย (Delegating) (Daft, 1995 : 99, DuBrin, 1998 : 144)

การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard มุ่งศึกษาเพียงปัจจัยสถานการณ์ด้านลักษณะของผู้ตาม ดังนั้นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลในการปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายขององค์การทั้งระยะสั้นและระยะยาว ผู้นำจำเป็นต้องปรับพฤติกรรมผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ โดยการศึกษาและกำหนดระดับความพร้อมของผู้ตามก่อนที่จะตัดสินใจว่าจะใช้ภาวะการเป็นผู้นำแบบใด และเมื่อวุฒิภาวะความพร้อมของผู้ตามดีขึ้น รูปแบบภาวะผู้นำก็ต้องปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์

### 3. ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (Path –Goal Theory) ของ House

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวังในเรื่องการจูงใจโดยอธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำ ที่มีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายามและเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนวิถีทางเพื่อจะให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะเชื่อมโยงกับปัจจัยสถานการณ์และสภาพแวดล้อม ทฤษฎีนี้มีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ 1.

พฤติกรรมผู้นำ ได้จำแนกเป็น 4 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) 2) ผู้นำแบบเผด็จการ (Directive Leadership) 3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) และ 4) ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement-oriented Leadership) 2. ปัจจัยสถานการณ์ที่จะทำให้บรรลุผลมี 2 ประการ คือ 1) คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ ความต้องการส่วนบุคคล ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และคุณลักษณะของบุคลิกภาพ 2) ความต้องการและแรงกดดันของสถานการณ์ ได้แก่ โครงสร้างงานของสมาชิกของกลุ่ม ระบบอำนาจหน้าที่ภายในองค์การ และกลุ่มงาน (Yukl, 1988 : 100)

ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมกับสถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ โดยพฤติกรรมของผู้นำทั้ง 4 แบบนี้จะผลักดันผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความพึงพอใจ และเพิ่มผลการปฏิบัติงาน ซึ่งการที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเกิดความพึงพอใจและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีนั้น จะเกี่ยวข้องกับสถานการณ์ 2 ประการ ซึ่งจะกำหนดแบบของพฤติกรรมผู้นำ คือ สถานการณ์สภาพแวดล้อมด้านงาน และสถานการณ์สภาพแวดล้อมด้านบุคคล (Robbins and Counter, 2002 : 470)

### 4. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom-Yetton and Jago

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ได้รับการปรับปรุงและพัฒนาโดย Vroom-Yetton and Jago เป็นแบบจำลองการตัดสินใจของผู้นำ 5 ประเภท โดยมีคำถามที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์จำนวน 8 คำถาม เพื่อนำมาประกอบการเลือกแบบการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

แบบการตัดสินใจของผู้นำ (Decision-making Style) มี 5 ระดับ โดยพิจารณาเรียงลำดับการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งแต่ระดับอัตโนมัติไปโดยสูงสุดจนถึงประชาธิปไตยสูงสุด ซึ่งมีสัญลักษณ์ ระบุว่า A เป็นลักษณะอัตโนมัติ (AI, AII = ผู้นำแบบเผด็จการ) C เป็นลักษณะการให้คำปรึกษาแนะนำ (CI, CII = ผู้นำแบบให้คำปรึกษา) และ G เป็นลักษณะการตัดสินใจโดยกลุ่ม (GII = ผู้นำแบบกลุ่ม) ในการพิจารณาว่าแบบผู้นำในระดับใดที่จะเหมาะสมในการตัดสินใจนั้น จะพิจารณาจากการตอบคำถามที่ใช้ในการ

วิเคราะห์สถานการณ์ในการตัดสินใจ คำถามเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับปัญหาระดับคุณภาพของการตัดสินใจที่ต้องการ (Decision Quality) และการยอมรับการตัดสินใจ (Decision Acceptance) ของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่ 1) ชื่อเรียกเรื่องด้านคุณภาพ 2) ชื่อเรียกเรื่องด้านการยอมรับ 3) ข้อมูลของผู้นำ 4) โครงสร้างของปัญหา 5) ความเป็นไปได้ของการยอมรับ 6) ความสอดคล้องของเป้าหมาย 7) ความขัดแย้งของผู้ใต้บังคับบัญชา และ 8) ข้อมูลของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนการเลือกแบบการตัดสินใจนั้น ผู้นำสามารถใช้แบบผู้นำได้ทั้ง 5 แบบ ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ในการบริหารงานที่มีประสิทธิผล ผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์ และเลือกแบบการตัดสินใจที่เหมาะสม และการตัดสินใจแต่ละแบบจะได้รับการยอมรับเท่าเทียมกันในสถานการณ์ต่าง ๆ การตัดสินใจแบบอัตตาธิปไตยอาจจะมีแง่ดีในการประหยัดเวลา และในบางสถานการณ์ก็ไม่ได้ลดคุณภาพหรือการยอมรับลงไป แต่อย่างไรก็ตามในสภาพการบริหารปัจจุบันผู้ใต้บังคับบัญชามักจะเรียกร้องการมีส่วนร่วม ซึ่งผู้มีอำนาจต้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมมากกว่าที่เคยปฏิบัติมา (Daft, 1999 : 108-110)

กล่าวโดยสรุป พฤติกรรมผู้นำมีความสำคัญต่อการดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรหรือหน่วยงาน อาจส่งผลให้เกิดความสำเร็จหรือล้มเหลว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้นำจะมีความสามารถในการควบคุมดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด พฤติกรรมผู้นำจะเป็นภาพสะท้อนให้เห็นสภาพที่เป็นจริงขององค์กร และบรรยากาศในการทำงานระหว่างกลุ่มสมาชิก ทั้งนี้เป็นผลมาจากการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารว่ามุ่งเน้นลักษณะใด ในองค์กรทั่วไปนั้นมักต้องการผู้นำที่มีลักษณะสนใจทั้งงานและคนสูง แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารที่มีความสามารถทั้งสองลักษณะนี้ก็มิได้พบกับความสำเร็จเสมอไป เนื่องจากสถานการณ์เฉพาะแต่ละอย่างก็แตกต่างกันไป ดังนั้นจึงยังไม่สามารถสรุปได้ว่าพฤติกรรมผู้นำที่ดีที่สุดคือ พฤติกรรมใด ด้วยเหตุนี้ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการนำ มักเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของพฤติกรรมแต่ละแบบ และสามารถปรับเลือกใช้ให้เหมาะสมกับตนเอง กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนสถานการณ์เฉพาะแต่ละอย่าง ส่งผลให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

#### 4. การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ

##### 4.1 ความเป็นมาของการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ เป็นทฤษฎีดั้งเดิมที่เกิดขึ้นตั้งแต่ก่อนคริสตกาล จนถึงปี ค.ศ.1940 เป็นการศึกษาค้นหาคุณลักษณะเฉพาะตัวหรือคุณลักษณะที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก ความร่าเริง สติปัญญา เป็นต้น โดยมีความเชื่อว่าคุณลักษณะเหล่านี้มีติดตัวผู้นำมาตั้งแต่กำเนิด ซึ่งสามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้นำกับบุคคลที่ไม่ใช่

ระหว่างผู้นำกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำได้ ผลจากการศึกษาคุณลักษณะดังกล่าวจึงเกิดทฤษฎีมหาบุรุษยิ่งใหญ่ (Great Man Theories) โดยมีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นผลมาจากพันธุกรรม เป็นสิ่งที่ติดตัวบุคคลมาตั้งแต่เกิด มีลักษณะเด่นพิเศษกว่าคนอื่น ดังนั้นผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือกว่าบุคคลธรรมดา และจากการศึกษางานวิจัยตามทฤษฎีนี้ได้สรุปผลลักษณะของผู้นำว่า จะต้องมียุทธศาสตร์ทางกายภาพ ลักษณะทางบุคลิกภาพ ลักษณะทางสังคม และลักษณะส่วนตัว (ทางสติปัญญา) ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำและเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ (ประสิทธิ์ เชี่ยวศรี, 2544 : 45-46)

ในระยะต่อมาเริ่มตั้งแต่ต้นปี ค.ศ.1980 นักวิจัยคุณลักษณะผู้นำได้ค้นหาคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ด้วยการออกแบบงานวิจัยดีขึ้น มีการนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการวิจัยทำให้การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำก้าวหน้าไปไกล ผลของการวิจัยทำให้ค้นพบคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มีสัมพันธ์กับงานและประสิทธิผลของผู้นำ

#### 4.2 คุณลักษณะผู้นำ

การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่มีความโดดเด่นและแตกต่างไปจากผู้อื่น เป็นอีกแนวทางหนึ่งที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีศักยภาพในการบริหารจัดการองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยมีรายละเอียดของการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ 2 ประเภท คือ 1. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารองค์กรทั่วไป และ 2. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา ดังนี้

##### 4.2.1 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารองค์กรทั่วไป

กิติ ตยัคคานนท์ (2530 : 18-24) กล่าวว่าผู้นำที่ดีจะมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

- 1) สุขภาพสมบูรณ์แข็งแรง ผู้นำถ้ามีสุขภาพสามวันดีสี่วันไข้ มาทำงานสัปดาห์หนึ่งหยุดไป 2-3 วันเสมอ ๆ ถ้ามีความจำเป็นที่จะต้องไปรับการตัดสินใจจากผู้นำทันที แต่ผู้นำป่วยไม่มาทำงาน อาจทำให้หน่วยงานพลาดโอกาสที่จะได้รับประโยชน์ได้
- 2) ความรู้ดี ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไป สามารถให้คำปรึกษาหรือช่วยแก้ปัญหาได้ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายกย่อง เคารพนับถือ และให้ความไว้วางใจมาก
- 3) ท่าทางและบุคลิกดี เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้นำที่ดี หากผู้นำที่มีท่าทางและบุคลิกไม่ดีจะทำให้คนทั่วไปขาดความศรัทธาและความเชื่อมั่นก็ได้

- 4) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น ผู้ที่ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ จะเป็นได้เพียงผู้ตาม
- 5) การตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดีและถูกต้อง เป็นคุณลักษณะที่ผู้นำจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมี เมื่อมีความคิดริเริ่มแล้วจะต้องมีการตัดสินใจและใช้ดุลยพินิจให้ดีและถูกต้อง
- 6) ความกล้าหาญ เด็ดขาดและไม่โลเล เป็นคุณลักษณะสำคัญยิ่งอีกประการหนึ่ง ผู้นำที่ดีจะต้องกล้าหาญและเด็ดขาดที่จะนำทีมต่อสู้ฝ่าฟันอุปสรรคต่าง ๆ ในขณะเดียวกันก็ต้องไม่โลเล
- 7) ความแนบเนียน จะต้องมีความแนบเนียนในการทำงาน จึงจะมองเห็นว่างานนั้นดำเนินการไปได้ราบรื่นไม่ติดขัด หรืออาจเรียกได้ว่ามีศิลป์ในการทำงาน
- 8) ความอดทน การมีสมาธิในการทำงาน ใจคอหนักแน่นและการบังคับใจตนเองไม่ว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องมีความอดทนในการทำงาน และอดทนต่อสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
- 9) การสื่อความหมายที่ดี คำสั่งไม่คลุมเครือ ซึ่งมีความหมายรวมไปถึงการพูดเป็นและการเขียนเป็น มีความกระชับชัดเจนเข้าใจง่าย ไม่คลุมเครือสมเหตุสมผล และสามารถปฏิบัติได้ แสดงถึงการสื่อความหมายที่ดี จึงจะทำให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์
- 10) ความเห็นอกเห็นใจ ซึ่งผู้นำสามารถแสดงออกให้ลูกน้องด้วยความจริงใจอย่างเหมาะสม จะผูกน้ำใจผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้มาก
- 11) ความไม่เห็นแก่ตัว เสียสละและไม่ใช้อิทธิพลหรือสิทธิพิเศษในทางที่ผิด เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่ดี เพราะจะได้รับความรักและความนับถือจากลูกน้อง
- 12) ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องแบ่งงานให้ลูกน้องได้ทำกันทั่วหน้าพร้อมทั้งแสดงให้เห็นที่นอบน้อมด้วยว่า งานนั้นเป็นของคนนั้นหรืองานนี้เป็นฝีมือและความสามารถของคนนี้ ไม่รวบงานเอาไว้ทำเสียเองคนเดียว
- 13) ความสงบเสงี่ยม ไม่โอ้อวดตนเองและถ่อมตนจะทำให้คนอื่นทุกระดับตั้งแต่เจ้านาย เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกันและลูกน้องเกิดความเกรงใจให้ความนับถือ

14) ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน บุคคลใดที่ทำงานอยู่กับหน่วยงานใดก็จะต้องมีความรักและจงรักภักดีต่อหน่วยงานนั้น ๆ

15) การสังคมนี ผู้นำที่ดีจะต้องมีการสังคมนีด้วย จะช่วยทำให้ติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น เพื่อความร่วมมือประสานงานได้ดี

16) ความตื่นตัว ผู้นำจะต้องไม่หัวเก่าและมีความตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์ ทันสมัยยอมรับวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ ๆ อยู่เสมอตลอดเวลา กระตือรือร้นที่จะแสวงหาความรู้ใหม่ ๆ แล้วสามารถนำมาใช้ปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

17) การวางแผนงานและการดำเนินงานตามแผนงาน หน่วยงานทุกประเภทจะต้องมีการวางแผนงานของหน่วยงานของตน โดยมีผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้นเป็นผู้นำร่วมกับผู้อื่นที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ร่วมกันวางแผนงานให้กับหน่วยงานของตน แล้วจะต้องร่วมกันดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดขึ้นนั้น

ประกอบ คุณารักษ์ (9 พฤษภาคม 2543) กล่าวว่า ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพควรมีลักษณะเฉพาะ ดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่ดี เป็นจินตนาการบนพื้นฐานความเป็นไปได้ และน่าจะผ่านการวิเคราะห์มาแล้ว (อาจใช้เทคนิควิธี S W O T)

2. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. อดทนต่อความเสี่ยง

4. มีความไว้วางใจได้ มีความเป็นธรรม มีคุณธรรม ผู้อื่น

ศรัทธายอมรับ

5. มีความเชื่อมั่น บางครั้งแม้จะต้องเสี่ยง

6. มีภาวะผู้นำ สร้างคนเป็น สร้างทีมงานที่ดี ให้ความอบอุ่น

ต่อผู้ร่วมงาน กล้าหาญ กล้าเสี่ยง

7. มีความกล้าหาญ กล้าเสี่ยง ซึ่งผ่านการวางแผนมาแล้ว

8. มีการติดต่อสื่อสารที่ดีและสามารถใช้หลายรูปแบบ

ประเวศ วะสี ( 2543 : 47-48) ได้กล่าวว่า ในสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงและศึกษาการมีสภาวะผู้นำ ซึ่งพบว่ายังมีสภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้บ้าง เช่น ผู้นำตามธรรมชาติจะมีลักษณะดังนี้

1. ฉลาด ผู้นำตามธรรมชาติจะเป็นคนฉลาดเสมอ แต่ผู้นำ (ผู้ดำรงตำแหน่ง) ที่ได้มาจากการแต่งตั้งหรือโดยการเลือกตั้งไม่แน่ว่าจะเป็นคนฉลาด
2. เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม ทำให้ส่วนรวมมีกำลัง คนเห็นแก่ตัว ทำให้ส่วนรวมอ่อนกำลัง ในกระบวนการทำงานร่วมกัน ความเห็นแก่ตัวหรือความเห็นแก่ส่วนรวมจะปรากฏให้ผู้คนรับรู้ แต่ในการแต่งตั้งและเลือกตั้ง คุณสมบัติเหล่านี้อาจยังไม่เป็นที่ปรากฏ
3. เป็นคนติดต่อสื่อสารกับผู้คนรู้เรื่อง คนฉลาดและเห็นแก่ส่วนรวมแต่เป็นคนไม่ติดต่อสื่อสารหรือติดต่อสื่อสารไม่รู้เรื่องก็เป็นผู้นำไม่ได้
4. เป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ ผู้นำตามธรรมชาติจะเป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ ทำให้การทำงานในองค์กรราบรื่น มีความสุขและมีประสิทธิภาพ

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (2543 : 85-90) ได้เสนอคุณลักษณะภาวะผู้นำที่คาดหวังและเป็นที่ต้องการมี 4 ลักษณะ คือ

1. ผู้นำผู้ยึดหลักการ เป็นลักษณะพื้นฐานที่จะนำพาผู้อื่นให้สามารถก้าวตามด้วยความเต็มใจและเชื่อมั่น หลักการที่สำคัญคือความซื่อสัตย์ ความมีศักดิ์ศรี และความยุติธรรม ซึ่งผู้นำสามารถแสดงให้เห็นและเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์กร เพื่อให้ผู้คนในองค์กรมีพฤติกรรมและการปฏิบัติที่ดีตามอย่าง อันจะก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือในสังคมได้โดยรวม
2. ผู้นำผู้มีความรู้และวิสัยทัศน์ การมีผู้นำที่มีความรู้และวิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดจะเป็นสิ่งสำคัญในการนำพาองค์กรให้ก้าวเดินไปในทิศทางที่ถูกต้อง นอกจากนี้จะต้องชวนชวยให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ ๆ ตลอดจนต้องมีความอดทนในการทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของทีมงานจนถึงระดับที่จะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันได้
3. ผู้นำผู้เป็นนักปฏิบัติ ผู้นำที่ดีควรจะเป็นนักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นจริงได้โดยได้รับการต่อต้านจากสมาชิกในองค์กรน้อยที่สุด การสร้างสิ่งใหม่ ๆ ที่ดีกว่าให้เพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ และทำให้สิ่งที่แยกว่าค่อย ๆ จางหายไปมากที่สุด เป็นการพัฒนาโดยให้มีวิวัฒนาการของการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ก่อให้เกิดความตื่นตกใจแก่คนในองค์กรทันที



4. ผู้นำผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการบริหาร การสร้าง วัฒนธรรมใหม่ ๆ ในกระบวนการทำงานมีความใฝ่ฝันในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ทั้งด้วยตนเองและ จากผู้ร่วมทีมงาน รวมทั้งการทำงานร่วมกับองค์กรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตลอดจนส่งเสริมผู้มีความตั้งใจ ทำงานและร่วมสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ พร้อมทั้งปกป้องและให้การตอบแทนที่ดั่งาม แก่คนเหล่านั้น สิบปนนท์ เกตุทัต (2543 : 33) กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่สำคัญ คือ

1. มีความคิดกว้างไกล
2. มีวิสัยทัศน์
3. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. มีความกล้า
5. มีพลังดึงดูดให้ผู้มาร่วมงานด้วย
6. มีวินัยในตนเอง
7. เป็นผู้ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
8. มีอุปนิสัยปรับปรุงงานเป็นระบบเป็นนิตย
9. มีคุณธรรม

ทิพาวดี เมฆสวรรค์ (2545 : 13) กล่าวว่า คนที่จะเป็นผู้นำได้ ต้องถูกฝึกบริหารความกล้า และคนที่จะเป็นคนกล้าต่อผู้เพื่อความถูกต้องได้นั้น จะต้อง ประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญ 7 ประการ เรียกว่า 7 C<sub>s</sub> ดังนี้

1. Conviction ความคิดความเชื่อในสิ่งที่ตนเห็นว่าถูกต้อง  
ดั่งาม
2. Compassion ความประสงค์ที่จะแสดงออกซึ่งความคิด  
ความเชื่อนั้น ๆ
3. Conscience มโนธรรม สัมปชัญญะขั้นสูงที่จะตัดสินใจว่า  
สิ่งใดควรทำ สิ่งใดไม่ควรทำ ทำในสิ่งที่ตนทำได้ จากที่ตนมีและสถานภาพที่เป็นอยู่
4. Cleverness ความฉลาดรู้ เห็นความเป็นเหตุและผลของ  
ประเด็นปัญหา
5. Connection เห็นความเชื่อมโยงของเรื่องราวต่าง ๆ รู้จักแก  
ไข เข้าใจผลดีและผลเสียที่จะเกิดขึ้น
6. Commitment ความผูกพัน ยึดมั่นในความกล้าที่นั้นอย่างคง  
เส้นคงวา

7. Character บุคลิกที่เป็นแบบฉบับของตนเอง กล่าวแสดงออกถึงความเป็นตัวตนได้อย่างถูกกาลเทศะ

จี้ระ หงส์ลดารมย์ (2546 : 5) ได้สรุปลักษณะการเป็นผู้นำที่ดี ดังนี้

1. มีเป้าหมายแล้วสร้างแรงขับไปให้ถึง  
2. มีความอยากเป็นผู้นำ และเห็นว่าจำเป็นจะต้องมีเพื่อบรรลุเป้าหมายให้ได้

3. มีความยุติธรรม ไม่โอนเอียงตามอำนาจโดยไม่ไปสู่ว่านำ

หมาย

4. มั่นใจในตนเองทุก ๆ ด้าน ทั้งบุคลิก การแต่งกาย การพูด

ความกล้าหาญ

5. มีความเฉลียวฉลาด

6. มีความรู้จริง

7. มีการควบคุมอารมณ์ได้ดี

จากการสรุปงานวิจัยของ Stogdill ค.ศ.1948 และ 1970 ได้

กล่าวถึงลักษณะของผู้นำที่ดี ดังนี้ (Stogdill, 1974 : 74-75)

1. ลักษณะทางกาย เป็นผู้ที่แข็งแรงและมีร่างกายเป็นสง่า  
2. ภูมิหลังทางสังคม เป็นผู้ที่มีการศึกษาและสถานภาพทางสังคมดี

3. สถิติปัญญา เป็นผู้มีสถิติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดีและมีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด

4. บุคลิกภาพ เป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง

5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นผู้มีความสามารถจะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน

6. ลักษณะทางสังคม เป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการสังคม

นอกจากนี้ Stogdill (1981 : 73-97) ได้สังเคราะห์งานวิจัยพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีคุณลักษณะเหล่านี้ด้วยได้แก่ 1. การมีความรับผิดชอบ 2. มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ 3. มีความแข็งแรง 4. มีความเพียรพยายาม 5. รู้จักเสี่ยง 6. มีความคิดริเริ่ม 7. มีความเชื่อมั่นในตนเอง 8. มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด 9. มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น และ 10. มีความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ

Shinn (1986 : 8-9) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีคุณภาพว่ามีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. มีความรับผิดชอบ
2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
3. มีความซื่อสัตย์
4. มีความสามารถในการวิเคราะห์
5. มีความยุติธรรม
6. มีวินัยในตนเอง
7. สามารถควบคุมตนเองได้ดี
8. มีคุณธรรมที่ถูกต้องตามคลองธรรม

Kouzes and Posner (1987) ได้สรุปคุณลักษณะหรือการกระทำของผู้นำที่มีความเป็นเลิศไว้ 5 ประการ คือ

1. ทำทายกระบวนการ (Challenge the Process) ผู้นำจะต้องนำทีมให้มุ่งการเพิ่มพูนความรู้ความชำนาญพิเศษตลอดเวลา ความท้าทายที่ชัดเจนที่สุดก็คือ การใช้ทีมงานที่มีความร่วมมือกันในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กร นอกจากนี้ผู้นำยังต้องแสวงหาโอกาสที่จะเปลี่ยนสถานภาพระยุคต้นนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อมาปรับปรุงองค์การ มีการทดลองและกล้าเสี่ยงพร้อมที่จะเผชิญกับความผิดพลาดและล้มเหลว

2. ดลบันดาลภาพฝัน (Inspire a Shared Vision) คือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมที่ทีมหรือองค์กรควรจะเป็น กำหนดพันธกิจที่ทุกคนรับรองและยอมรับ พร้อมทั้งเข้าประสงคืที่สามารถชี้นำทิศทางการความพยายามของสมาชิก

3. ชย่นไถ่ถาม (Enable Others to Act) ผู้นำจะต้องพยายามสร้างความแข็งแรงให้กับผู้ตามด้วยการให้อำนาจในการตัดสินใจ มีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกแบบเป็นกันเอง พร้อมทั้งรับผิดชอบและตรวจสอบงานอย่างใกล้ชิด สม่่าเสมอ โดยใช้กระบวนการกลุ่มและเป็นรายบุคคลด้วยทักษะทางสังคม

4. ให้กำลังใจเป็นนิจ (Encourage the Heart) ผู้นำต้องแสวงหาวิธีการที่จะทำให้สมาชิกเพื่อนร่วมงานรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จของตนเอง จะช่วยกระตุ้นให้เกิดกำลังใจและตั้งใจทำงานต่อไป

5. พุดทำคิดเป็นแบบอย่าง (Model the Way) คือ “ทำตามที่คุณสอนและสอนตามที่คุณทำ” (Do what you Preach and Preach what you Do) ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับผู้ร่วมงาน โดยการใช่วิธีการแห่งความร่วมมือและกล้าเสี่ยง เพื่อเพิ่มพูนความชำนาญการทั้งด้านการงานและส่วนตัว

Frigon (1996 : 29-36) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งเป็นคุณลักษณะพิเศษที่มีคุณภาพเหนือผู้อื่น คุณลักษณะเหล่านี้เป็นการกำหนดพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งจะต้องมีการแสดงออกอย่างมั่นคง ชัดเจน และมีความรับผิดชอบในการบริหารจัดการจะทำให้ประสบความสำเร็จมี 10 ประการคือ

1. การควบคุมอารมณ์ ให้มีความรู้สึกที่ตีระมัดระวังควบคุมอารมณ์ในที่สาธารณะ และต้องตัดสินใจบนรากฐานของความเป็นจริงอย่างมีเหตุผล
2. ความสามารถในการปรับตัวในทุกสถานการณ์ ไม่ว่าจะสิ่งแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร จะทำให้บรรลุความสำเร็จตามวิสัยทัศน์
3. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นสิ่งที่ผู้นำจำเป็นต้องแสดงออกมาให้เห็นเพื่อแสดงความสามารถ วิสัยทัศน์และความสร้างสรรค์ของผู้นำในอนาคต ซึ่งเป็นความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ตาม
4. ความกล้าหาญ มีจิตใจและอารมณ์กล้าหาญเผชิญหน้ากับอุปสรรคอันตรายความเจ็บปวดด้วยความตั้งใจแน่วแน่
5. ความเด็ดเดี่ยวและความเพียรพยายาม โดยแสดงความกล้าที่จะนำทีมและผู้ตามเมื่อต้องพบความยากลำบากในระหว่างการทำงาน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์สุดท้ายของการปฏิบัติงาน
6. พฤติกรรมด้านจริยธรรม จะเกี่ยวกับระบบค่านิยมและคุณธรรมพื้นฐานในฐานะของผู้นำ โดยเป็นตัวอย่างหรือแบบอย่างความซื่อตรงและความมั่นคง
7. การตัดสินใจด้วยวิจารณญาณ มีความสามารถตัดสินใจหรือแสดงความคิดเห็นที่ดีและมีทิศทางถูกต้อง โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของความจริง ความรู้และความเข้าใจ

8. ความอดทน แสดงให้เห็นความกล้าหาญของบุคคลได้เป็นอย่างดี โดยต้องมีความสามารถอดทนต่อสภาวะความตึงเครียดทั้งร่างกายและจิตใจในการทำงานจนบรรลุความสำเร็จ

9. ความไว้วางใจได้ เป็นลักษณะพื้นฐานของภาวะผู้นำ ที่จะต้องแสดงให้เห็นบุคคลอื่นเกิดความเชื่อใจในคำพูด การกระทำด้วยความมั่นคงและความภักดี

10. ความปรารถนา เป็นลักษณะความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะมุ่งไปให้ถึงความสำเร็จหรือความเป็นเจ้าของความจริงและผลสัมฤทธิ์นั้น ผู้นำที่ดีจะต้องมีความปรารถนาที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จของวิสัยทัศน์

Bennis and Nanus (1997 : 6-12) ได้สรุปบริบทหรือสภาพแวดล้อมที่เป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่สำคัญสำหรับภาวะผู้นำประกอบด้วย 7 ประการ ( 7 C<sub>s</sub> ) คือ

1. พันธสัญญา (Commitment) ผู้นำจะต้องมุ่งมั่นอุทิศทั้งกายและใจเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

2. ความสลับซับซ้อน (Complexity) เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องตระหนักอยู่เสมอ ดังนั้นผู้นำจึงต้องเตรียมความพร้อม เพื่อให้สามารถจัดการอย่างมีประสิทธิภาพกับความสลับซับซ้อนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3. ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ผู้นำจะถูกตรวจสอบโดยสังคมตลอดเวลา ดังนั้นผู้นำจำเป็นต้องระมัดระวังตัว เพราะทุกอย่างก้าวนั้นจะอยู่ในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเสมอ

4. ความรู้ความสามารถ (Competence) ผู้นำจะต้องมีความรู้ความสามารถในเรื่องของการบริหารจัดการ ตลอดจนทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

5. ความเชื่อมั่น (Confidence) ผู้นำควรมีความเชื่อมั่นต่อตนในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ

6. การติดต่อสื่อสาร (Communication) ในยุคแห่งข่าวสารข้อมูล ผู้นำต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม รู้จักการติดต่อสื่อสารกับบุคคลในองค์การและนอกองค์การ

7. การวิเคราะห์ชุมชน (Community) ผู้นำต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมบริบทรอบ ๆ องค์การ ตลอดจนต้องเรียนรู้และสามารถสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนด้วย

Patton (1997 : 35-44) ได้เสนอแนะคุณลักษณะผู้นำที่มีทักษะทางอารมณ์ 10 ประการ คือ

1. รู้จักตนเอง สามารถแลกเปลี่ยนความรู้สึกที่แท้จริงกับผู้อื่น
2. รอบรู้ เข้าใจแบบแผนของอารมณ์และการโต้ตอบอย่างเหมาะสม
3. รับผิดชอบ ติดตามงานและผลลัพธ์ใกล้ชิดตลอดเวลา
4. ตัวกลางการแลกเปลี่ยน กระตุ้นการแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึกและข้อมูล
5. นักพัฒนา สร้างฉันทามติและความเข้าใจซึ่งกันและกัน
6. ผู้ถือหุ้น ให้โอกาสผู้ร่วมงานได้มีส่วนร่วมในความสำเร็จและสิ่งท้าทายต่าง ๆ
7. กล้าพร้อมเผชิญ สามารถฟันฝ่าแรงกดดันและความเครียดต่าง ๆ
8. การแสดงออก รู้ว่าต้องพูดอะไรและอย่างไรตลอดเวลา
9. ชี้นำทางสว่าง ด้วยวิสัยทัศน์ ค่านิยม พลังร่วม แบบอย่างและความสมดุล
10. ทำงานเป็นทีม ร่วมมือ ร่วมแรง ร่วมใจเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

DuBrin (1998 : 25-37) ได้แบ่งประเภทคุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกทั่วไป เป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน โดยจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจ ทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจได้ ลักษณะที่เด่น เป็นคนกล้าแสดงออกต่อบุคคลอื่น การเป็นคนที่มีการแสดงออกอย่างเหมาะสม ความมั่นคงทางอารมณ์ ความกระตือรือร้น มีอารมณ์ขัน เป็นคนมีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด และการรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

## 2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน เป็น

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผล และก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่ มีความคิดริเริ่ม มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความสามารถในการยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว สภาพการควบคุมภายในตนเอง ความกล้าหาญ และความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม

Daft (1999 : 66) ได้แสดงลักษณะเฉพาะของผู้นำที่แตกต่างไปจากบุคคลอื่น 6 ลักษณะ คือ

1. ลักษณะทางกายภาพ ได้แก่ ความกระฉับกระเฉง กระปรี้กระเปร่า
2. ภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ มีความรู้ได้รับการศึกษา และมีความสามารถในการปรับเปลี่ยน
3. สถิติปัญญาและความสามารถ ได้แก่ การตัดสินใจ  
วิจารณ์ญาณ ความรู้ ทักษะการพูด
4. บุคลิกภาพ ได้แก่ ความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความซื่อสัตย์ มีจริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ลักษณะที่สัมพันธ์กับงาน ได้แก่ มีการกระตุ้นที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและความรับผิดชอบ มีความรับผิดชอบเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และการมุ่งมั่นในการทำงาน
6. ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ความสามารถที่จะสร้างความร่วมมือ ให้การร่วมมือ ความเป็นที่นิยมชื่นชอบ มีชื่อเสียง ความสามารถด้านสังคมโดยเฉพาะทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล การมีส่วนร่วมในสังคม และรู้จักกาลเทศะ โดยมีความสามารถในการเจรจา

Lussier and Achua (2001 : 37-40) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่มีประสิทธิผลประกอบด้วยคุณลักษณะ 9 ประการ คือ

1. ความมีอำนาจเหนือ
2. มีพลังงานสูง
3. ความมั่นใจในตนเอง
4. สถานการณ์การควบคุมตนเอง

5. ความมั่นคงทางอารมณ์
6. ความซื่อตรง
7. ความมีสติปัญญา
8. ความยืดหยุ่นในการทำงาน
9. มีความเข้าใจความรู้ของผู้อื่น

#### 4.2.2 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารการศึกษา

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540 : 39-40)กล่าวถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษา 3 ประการ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางด้านวิชาการ ได้แก่
  - 1.1 ด้านการศึกษาทางวิชาชีพของผู้บริหาร
  - 1.2 ด้านความรู้ทั่วไปของผู้บริหาร
  - 1.3 ด้านประสบการณ์ของผู้บริหาร
2. คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพของผู้บริหาร ได้แก่
  - 2.1 บุคลิกภาพทางด้านร่างกาย ประกอบด้วย รูปร่างหน้าตา  
 ความเป็นชีวิตชีวา ร่าเริง การแต่งกาย วาจา ท่าทางการวางตน และสุขภาพ
  - 2.2 บุคลิกภาพทางด้านจิตใจและอารมณ์ ประกอบด้วย อุดม  
 การณ์ ความเชื่อมั่นของตนเอง เสียสละ ศรัทธา ความไว ความเห็นอกเห็นใจ ความมีพลังอดทน  
 ขยันกล้าหาญ กล้าพูดกล้าทำ ตื่นตัวอยู่เสมอ ความมีเมตตาจิต ยุติธรรม อารมณ์มั่นคง อารมณ์  
 ชื่น มีวินัย
  - 2.3 บุคลิกภาพทางด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วย  
 ความใจกว้างบริการช่วยเหลือ กว้างขวาง ฐานะทางเศรษฐกิจดีพอสมควร เห็นแก่ประโยชน์  
 ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
3. คุณลักษณะทางด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน มีองค์  
 ประกอบดังนี้
  - 3.1 ความมีสติปัญญาฉลาดและมีไหวพริบ
  - 3.2 ความรับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน
  - 3.3 การมีส่วนร่วม
  - 3.4 ความสามารถในการจูงใจคน



3.5 ความสามารถในการตัดสินใจ

3.6 ความสามารถในการประสานทีมงานและคน

3.7 การปฏิบัติหน้าที่การงานเคยประสบความสำเร็จมาก่อน

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2540 : 1-35) ได้กำหนดมาตรฐาน

ผู้บริหารการศึกษาเมื่ออาชีพซึ่งหมายรวมถึง ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษาระดับเขตพื้นที่การศึกษา และเกณฑ์ดังกล่าวมีลักษณะหรือคุณสมบัติเฉพาะ โดยเกณฑ์แต่ละข้อได้กำหนดลักษณะพฤติกรรมการแสดงออกที่นำไปสู่ผลสำเร็จเป็นระดับคุณภาพ 3 ระดับ เพื่อผู้บริหารการศึกษาได้นำมาประเมินตนเองได้ ดังนี้

1. ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการเกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการ

บริหารการศึกษาโดยพิจารณาจาก

ระดับ 1 แสวงหาความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพการบริหารการ

ศึกษาอยู่เสมอ

ระดับ 2 มีบทบาทในการพัฒนาวิชาชีพการบริหาร

การศึกษา

ระดับ 3 เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษา

2. ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้น

กับการพัฒนาบุคลากร ผู้เรียนและชุมชน โดยพิจารณาจาก

ระดับ 1 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้น

กับครู ผู้เรียนและชุมชน เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษา

ระดับ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมโดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้น

กับครู ผู้เรียนและชุมชน ทั้งงานด้านการจัดการเรียนการสอน กิจกรรมเสริมและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกสถานศึกษา

ระดับ 3 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมทุกด้านในหน้าที่ผู้บริหาร

การศึกษา ทั้งด้านการเรียนการสอน กิจกรรมเสริม ตลอดจนด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลโดยตรงต่อการพัฒนาครู ผู้เรียน และชุมชน

3. มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ

ภาพ โดยพิจารณาจาก

ระดับ 1 รู้จุดเด่นจุดด้อยของผู้ร่วมงาน และแก้ไขข้อบก

พร่องของผู้ร่วมงาน

ระดับ 2 แก้ไขข้อบกพร่องของผู้ร่วมงาน และส่งเสริมพัฒนา  
ความสามารถให้สูงขึ้นอยู่เสมอ

ระดับ 3 พัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถพัฒนาตนเองได้เต็มขีด  
ความสามารถของแต่ละคน

4. พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริง  
โดยพิจารณาจาก

ระดับ 1 จัดทำแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับปัญหาและ  
ความต้องการของหน่วยงาน

ระดับ 2 จัดทำแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติงานที่สอดคล้อง  
กับปัญหาและความต้องการของหน่วยงานและชุมชน

ระดับ 3 จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่มุ่งให้เกิดผลคุ้มค่าต่อการ  
พัฒนาคุณภาพการศึกษา สังคมและสิ่งแวดล้อม

5. พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มี  
คุณภาพสูงขึ้นเป็นลำดับ โดยพิจารณาจาก

ระดับ 1 เลือกสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่มี  
คุณภาพมาใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม

ระดับ 2 ใช้และพัฒนาสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการต่าง ๆ ที่  
มีคุณภาพอย่างหลากหลายและผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม

ระดับ 3 คิดค้นผลิตสื่อ เครื่องมือ เทคนิควิธีการในการ  
บริหารการศึกษาโดยผู้ร่วมงานมีส่วนร่วม

6. ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวร โดยพิจารณาจาก

ระดับ 1 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง

ระดับ 2 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดยผู้  
บริหารและผู้ร่วมปฏิบัติงานร่วมตรวจสอบ ประเมินระหว่างการปฏิบัติและปรับปรุงงานเพื่อนำไปสู่  
ผลจริง

ระดับ 3 มีการปฏิบัติตามแผนงานที่กำหนดไว้จริง โดยผู้  
ปฏิบัติงานดำเนินการเอง ตรวจสอบ ประเมินระหว่างการปฏิบัติงานด้วยตนเอง และปรับปรุงได้เอง  
จนสามารถนำไปสู่ผลได้จริงอย่างภาคภูมิใจ

## 7. รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ

โดยพิจารณาจาก

ระดับ 1 เป็นการรายงานผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริง มีหลักฐานการปฏิบัติชัดเจน แสดงถึงข้อดี ข้อเสีย ผลกระทบของงานที่ได้ปฏิบัติ

ระดับ 2 เป็นการรายงานผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริง มีรายละเอียดที่ลึกซึ้งแสดงถึงความสำเร็จของงานที่ชื่นชม ภูมิใจ นำเสนอข้อปฏิบัติที่เป็นประโยชน์ต่อผู้รับบริการในลักษณะต่าง ๆ ตามที่ได้ปฏิบัติจนเกิดผลจริง เป็นประโยชน์ต่อวงการศึกษา

ระดับ 3 เป็นการรายงานผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริง มีรายละเอียดที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยเสนอแนวทางในการปรับปรุงวิธีการ การปฏิบัติให้ได้ผลดีกว่าเดิม จากผลเสียและข้อจำกัดที่พบ และมีข้อเสนอแนะในการนำไปปรับใช้ในสภาวะต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม

## 8. ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี โดยพิจารณาจาก

ระดับ 1 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

ระดับ 2 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีอย่างสม่ำเสมอ ให้คำแนะนำและแก้ไขข้อบกพร่องในลักษณะสร้างสรรค์ ตลอดจนสอดแทรกแบบอย่างการปฏิบัติงานที่ดีในกระบวนการบริหาร

ระดับ 3 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้อื่นเกิดศรัทธาและปฏิบัติตามแบบอย่าง que เลือกสรรแล้วจนเป็นปกตินิสัย

## 9. ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์ โดยพิจารณาจาก

ระดับ 1 ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ร่วมกันองค์การอื่นๆ และชุมชนตามที่ได้รับมอบหมายได้ครบถ้วน บรรลุวัตถุประสงค์ของรายงาน

ระดับ 2 อาสาเข้าร่วมปฏิบัติงานในชุมชนและหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตามความสามารถและความถนัด

ระดับ 3 เป็นผู้นำในการพัฒนาชุมชนและร่วมมือกับหน่วยงานอื่นพัฒนาการศึกษาอย่างเป็นระบบ

## 10. แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนา โดยพิจารณา

จาก

ระดับ 1 สามารถแสวงหาและใช้ประโยชน์จากข้อมูล ข่าว

สารที่จำเป็นต่อการบริหาร

ระดับ 2 สามารถรวบรวมข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นมาจัดเก็บ

อย่างเป็นระบบ และนำมาใช้ในการพัฒนางานและผู้ร่วมงานได้

ระดับ 3 สามารถนำข้อมูลข่าวสารมาใช้ในการจัด

กิจกรรมการพัฒนาได้เป็นปกติวิสัย และสามารถให้บริการข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ร่วมงาน หน่วยงาน และชุมชนได้อย่างเป็นระบบ

## 11. เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ โดยพิจารณาจาก

ระดับ 1 เป็นผู้นำการพัฒนาที่ดี

ระดับ 2 ปฏิบัติงานเป็นแบบอย่าง ส่งเสริมการทำงานร่วม

กัน

ระดับ 3 ร่วมกันสร้างแนวทางหรือวัฒนธรรมการทำงานที่ดี

ขององค์กร

## 12. สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์ โดยพิจารณา

จาก

ระดับ 1 ตระหนักในปัญหาและรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

รอบด้าน

ระดับ 2 เตรียมวางแผนแก้ปัญหา วางแผนการเปลี่ยนแปลง

และปรับกิจกรรมให้สอดคล้องกับสถานการณ์รอบด้าน

ระดับ 3 ดำเนินกิจกรรมขององค์กรได้สอดคล้องกับการ

เปลี่ยนแปลงในอนาคต

ธีระ รุญเจริญ (2546 : 22-24) ได้เสนอลักษณะนักบริหารการ

ศึกษามืออาชีพ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวทางที่กำหนดไว้ใน พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 ดังนี้

1. ลักษณะพื้นฐานธรรมชาติเดิมเป็นทุน(ผู้นำตามธรรมชาติ)

ได้แก่ ความถนัดในการเป็นผู้นำ ลักษณะนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น และเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์

2. การศึกษา ต้องสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการบริหารการศึกษาขึ้นไป
3. บุคลิกภาพน่าเชื่อถือ ได้แก่ น้ำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย อารมณ์มั่นคง เข้มแข็ง แต่ถ่อมตน กิริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม การแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ
4. คุณธรรมจริยธรรม ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง ซื่อสัตย์ อุดมทุน ออกก้าน รับทั้งผิดและชอบ เสียสละ และเป็นคนดีของสังคม
5. ความสามารถหรือความชำนาญการ ในด้านการบริหารและจัดการศึกษาตามหลักวิชาและการปฏิบัติ นำองค์กรไปสู่เป้าหมายโดยยึดองค์คณะบุคคลมีส่วนร่วม ส่งเสริมการทำงานเป็นกลุ่มทีม ประสานงานเพื่อผลงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ และสามารถปรับเปลี่ยนเทคนิคเพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

Griffiths (1956 : 244-252) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาในทฤษฎีบริหารว่ามี 7 ประการ คือ

1. เป็นผู้ริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น โดยมีแผนงานที่จัดระเบียบขั้นตอนไว้เป็นอย่างดี และปฏิบัติงานหนักอยู่เสมอเพื่อให้งานที่ริเริ่มใหม่บรรลุผลสำเร็จด้วยดี
2. เป็นนักปรับปรุงพัฒนา โดยคอยกระตุ้นและให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสวงหาและปรับปรุงวิธีการทำงานที่ดีกว่าเดิมอยู่เสมอ ทั้งยังแนะแนวทางหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น
3. เป็นผู้ให้การยอมรับคนอื่น โดยการดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แฝงอยู่ในตัวเองมาใช้ให้ปรากฏ มองเห็นเข้าใจปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน ให้กำลังใจ ให้คำชมเชย และยอมรับในผลสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา
4. เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือ โดยพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาติดขัด มีความห่วงใยและกระตือรือร้น ที่จะให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปัญหา และต้องการความช่วยเหลือ
5. เป็นนักพูดที่มีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการพูดชักจูงโน้มน้าวใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานร่วมกัน มีความสามารถในการใช้ภาษาก่อให้เกิดเสน่ห์ ความศรัทธา และความเชื่อมั่นได้บนพื้นฐานของคำพูดที่มีความจริงใจ

6. เป็นผู้ประสานงาน โดยมีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงาน และสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามแผนของทุกฝ่าย

7. เป็นผู้เข้าสังคมได้ดี ใ้วางใจได้ มีความมั่นคง สุภาพ เอื้อเฟื้อและมีความเป็นมิตร เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือ สนับสนุนการปฏิบัติงานของตนในโรงเรียน และจะต้องรู้จักใช้เวลาในการเข้าสังคมได้อย่างเหมาะสมและถูกต้องด้วย

Noite (1966 : 385-398) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่ดีของผู้บริหารการศึกษา ดังนี้

1. มีความรู้ดี
2. มีวิธีดำเนินงานอย่างฉลาด
3. มีความเป็นประชาธิปไตย
4. เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป
5. มีอารมณ์มั่นคง
6. ใจกว้าง
7. มีมนุษยสัมพันธ์
8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
9. มีศีลธรรม
10. ทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

Ghiselli (1971 : 39-94) ได้สรุปคุณลักษณะผู้บริหารการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานมี 7 ประการ คือ

1. ความสามารถในการให้คำแนะนำ
2. ความรอบรู้งาน
3. ความสามารถในการตัดสินใจ
4. ความมั่นใจในตนเอง
5. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ
6. การรู้จักตนเองอย่างถ่องแท้
7. ความไม่ผูกพันกับตำแหน่ง

Magnuson (1971 : 78-91) ได้จำแนกคุณลักษณะของผู้บริหารจัดการศึกษาออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. ลักษณะด้านอาชีพ (Professional Characteristics)

ประกอบด้วย ความสามารถในการติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในสาขาวิชาชีพเป็นอย่างดี รู้จักมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจในบุคคลอื่น มีความสามารถในการวางแผน และการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น และรู้จักใช้อำนาจหน้าที่ได้อย่างเหมาะสม

2. ลักษณะส่วนตัว (Personal Characteristics) ประกอบด้วย

ลักษณะที่สำคัญคือ มีวิจรรย์ญาณ มีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ ความจงรักภักดี มีความรู้กว้างขวาง เป็นผู้ที่มีสติไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ มีความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้างและเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย มีความเมตตาปรานี และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

Cubberly (1922, อ้างถึงใน Kowalski, 2003 : 11) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารการศึกษาที่จำเป็นต้องมี คือ

1. เป็นผู้มีความสุจริตและยุติธรรม
2. เป็นผู้มีความสามารถมองสิ่งต่าง ๆ ได้ถูกต้อง เทียงตรง
3. เป็นผู้มีความซื่อตรง
4. เป็นผู้มีความประพฤติดี
5. เป็นผู้ที่ไม่พูดจาโอ้อวด
6. รู้จักหลีกเลี่ยงการพยากรณ์คาดเดา
7. มีความสุขุมและมีสายตากว้างไกล
8. เป็นผู้มีความระมัดระวัง ว่องไว
9. เป็นผู้มีความเข้าใจในธรรมชาติของมนุษย์
10. รู้จักวิเคราะห์สถานการณ์เมื่อไรจำเป็นต้องเจียบ
11. ไม่แสดงกิริยาโอ้อวดเมื่อประสบความสำเร็จเป็นผู้มีความ
12. แสดงพฤติกรรมของความเป็นหัวหน้า
13. สามารถสร้างความมั่นใจให้แก่ตนเองในที่สาธารณะ
14. รู้จักหลีกเลี่ยงการตกเป็นเหยื่อของเล่ห์กลของการเมือง
15. มีความรู้และทักษะเกี่ยวกับการเมือง

เฉลยขลุ่ย

16. มีความมั่นคงทางอารมณ์และมีสภาพจิตใจที่ดี
17. รู้จักหลีกเลี่ยงอารมณ์ความรู้สึกหงุดหงิด
18. เข้าใจและยอมรับความล้มเหลวโดยปราศจากความขมขื่น

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารองค์การทั่วไป และผู้บริหารการศึกษาตามแนวคิดของนักการศึกษาทั้งหลาย นับว่าเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้นำในการกำหนดแนวทางสร้างและพัฒนาคุณลักษณะผู้นำที่สอดคล้องกับบทบาทและพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสม เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้กับองค์การได้เป็นอย่างดี ทั้งยังช่วยให้ผู้นำสามารถนำกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

### 5. แนวคิดและหลักการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องอาศัยวิธีการหลาย ๆ อย่างมาบูรณาการสร้างความเป็นผู้นำ ซึ่งมนุษย์แต่ละคนนั้นต่างก็มีความเป็นผู้นำอยู่ในตนเอง จะต่างก็เพียงบางคนมีมากบางคนมีน้อย ผู้นำที่ดีคือ ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนสิ่งที่อาจเป็นไปได้ให้เป็นสิ่งที่เป็นไปได้จริง ๆ และการเป็นผู้นำมิได้เป็นมาแต่กำเนิดเพียงอย่างเดียว ย่อมสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ถ้ามีความปรารถนาจะเป็นผู้นำที่ดีก็ควรที่จะเรียนรู้และพัฒนาคุณสมบัติต่อไปนี้ให้เกิดกับตนเอง (พระธรรมปิฎก, 2540 : 29-31)

1. รู้หลักการ คือการรู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้อง ที่ผู้นำต้องรู้ต้องชัด แล้วที่ตั้งมั่นตั้งตนอยู่ในหลักการนั้นให้ได้
2. รู้จุดหมาย คือจะต้องรู้จุดหมายอย่างชัดเจนเพื่อนำตนได้และมีความมุ่งมั่น แน่วแน่ที่จะไปให้ถึงจุดหมายให้ได้ โดยไม่หวั่นไหวต่ออุปสรรคที่เข้ามากระทบกระทั่ง
3. รู้ตน คือ รู้ว่าตนเองคือใคร อยู่ในสภาวะใด มีคุณสมบัติมีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องตรวจสอบตนเองและเตือนตนเองได้อยู่เสมอ เพื่อการปรับปรุงตัวเองให้มีความสามารถมากยิ่งขึ้นไป
4. รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี ต้องรู้จักขอบเขตขีดขั้นความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่าง ๆ ให้ได้สัดส่วน พอดีและต้องรู้ว่าในการกระทำกิจการนั้น ๆ มีองค์ประกอบหรือมีปัจจัยอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องและจัดให้ลงตัวพอเหมาะพอดี
5. รู้กาล คือ รู้จักเวลา ได้แก่ การรู้ลำดับ ระยะเวลา จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสมของเวลาว่าเรื่องนี้จะทำตอนไหน เวลาไหน และจะทำอะไร อย่างไร จึงจะเหมาะสมสถานการณ์นั้น ๆ



6. **รู้ชุมชน** คือ รู้จักสังคมตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง เช่น รู้สังคมโลก รู้สังคมของประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร มีความต้องการอย่างไร เมื่อรู้ความต้องการก็จะสามารถตอบสนองความต้องการได้ถูกต้องหรือแก้ปัญหาได้ตรงจุด

7. **รู้บุคคล** คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานกัน และคนที่เราไปให้บริการตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อผู้อื่นได้อย่างถูกต้อง เหมาะสมและได้ผลตลอดจนสามารถให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการของบุคคลผู้นั้น

คุณสมบัติพื้นฐานของผู้นำไทยในอนาคตน่าจะมีส่วนสำคัญ 5 ประการ คือ (ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม, 2540 : 96)

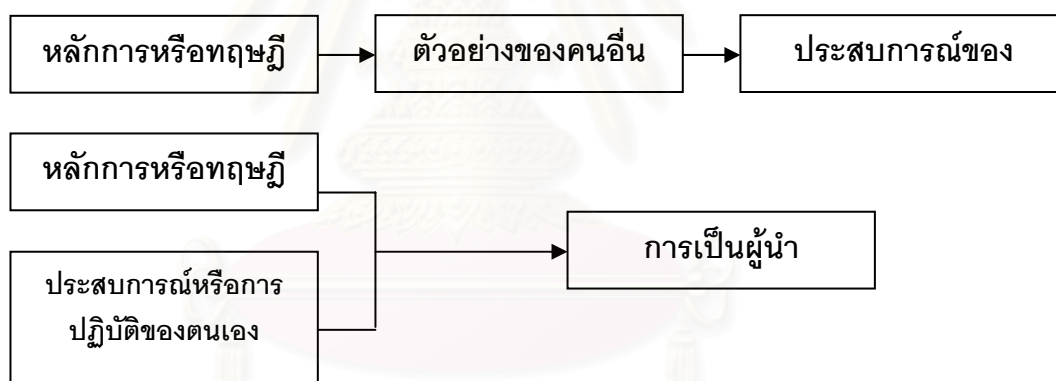
1. สภาพจิตมีความมั่นคงหรือมีความกล้าในระดับหนึ่ง
2. เป็นผู้มีความเมตตากรุณา รักความถูกต้องและรู้จักเสียสละ
3. เป็นผู้ที่มีทัศนคติ มุ่งไปข้างหน้า มุ่งไปในทางสร้าง มุ่งไปในทางแก้มุ่งไปในทางนำ คือ มีวิธมองโลก วิธมองคนไปเชิงบวกมากกว่าเชิงลบ
4. เป็นผู้มีความสามารถในด้านการพูด การแสดงออก เนื่องจากผู้นำต้องพูดกับคนต้องเกี่ยวกับคน
5. เป็นผู้ทำอะไรให้ได้ผลที่จริงจัง มีผลงาน จะบริหารงานก็บริหารได้ ทำอะไรเองก็ทำได้และต้องแก้ปัญหาที่แก้ได้

ลีปนันท เกตุทัต (2540 : 45) กล่าวว่า ผู้ที่มีศักยภาพที่จะประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานได้นั้น โดยพื้นฐานต้องประกอบด้วยพื้นฐาน 9 ประการ ดังนี้

1. ต้องเป็นคนเก่ง คือ มีความแม่นยำ เทียงตรง ซื่อสัตย์ สุจริตในวิชาชีพและวิชาการ
2. เป็นคนดี จะต้องมีวินัยในตนเอง รับผิดชอบและซื่อสัตย์สุจริต
3. ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ โดยมุ่งที่เป้าหมายและมุ่งผลงานส่วนรวม
4. มีความกล้า คือกล้าพึ่งตนเองด้วยความมั่นใจ มีความเป็นตัวของตัวเองและกล้าหาญทางจริยธรรม
5. อดทน ทั้งต่อการรับฟังคำวิพากษ์วิจารณ์ ต่ออุปสรรคปัญหาและมีความมุมานะพากเพียร
6. บริหารจัดการเป็น โดยอาศัยพื้นฐานจากการเข้าใจระบบ วางแผนเป็นและรู้จักวางลำดับและประมาณงานเป็น

7. ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ ทั้งโดยมุมมองในระดับกว้างไกลและลึกซึ้ง
  8. มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม
  9. เคยประสบความสำเร็จมาพอสมควร จะช่วยให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเอง
- ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้น ผู้บริหารควรจะเรียนรู้หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ นำมาฝึกปฏิบัติให้มาก ๆ และเรียนรู้จากข้อมูลย้อนกลับ การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 2 ประการคือ 1) หลักการหรือทฤษฎี และ 2) ประสบการณ์หรือการปฏิบัติ ซึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น แล้วจึงถ่ายโยงมาเป็นประสบการณ์ของตนเอง สามารถสรุปเป็นแผนภูมิดังนี้ (Adair, 1988 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536 : 29)

แผนภูมิที่ 2 องค์ประกอบหลักของการพัฒนาภาวะผู้นำ



ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. ภาวะผู้นำ. ใน ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2536  
หน้า 29.

Mecauley และคณะ (1998 : 4-5) กล่าวว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มความสามารถของบุคคล ซึ่งทำหน้าที่ในการบริหารงานทั้งในส่วนที่เป็นบทบาทของภาวะผู้นำและกระบวนการนำ จึงได้เสนอหลักการพื้นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นลักษณะการพัฒนาความสามารถของบุคคลแต่ละบุคคล โดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพรายบุคคล ถึงแม้จะมีลักษณะเป็นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม หรือระดับองค์การ แต่เป้าหมายอันดับแรก คือ การพัฒนาความสามารถของบุคคล

2. การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นลักษณะการพัฒนาบุคคลให้มีประสิทธิผล ในบทบาทของผู้นำและกระบวนการนำ ซึ่งจะมีทั้งบทบาทที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่อย่างไรก็ตามบุคคลต่างก็สามารถเรียนรู้และเจริญก้าวหน้าไปสู่แนวทางที่บังเกิดประสิทธิผลได้

3. การพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเชื่อว่า บุคคลสามารถพัฒนาความสามารถเป็นผู้นำได้ โดยมีสมมุติฐานว่าบุคคลสามารถเรียนรู้ เติบโตและเปลี่ยนแปลงได้ แม้ว่าความสามารถของการเป็นผู้นำจะมีพื้นฐานบางส่วนที่นำมาจากพันธุกรรม แต่ก็เป็นที่ยอมรับว่าความสามารถบางส่วนมาจากการพัฒนาในวัยเด็ก และบางส่วนมาจากการประสบการณ์ในวัยผู้ใหญ่ และสิ่งสำคัญคือ ในวัยผู้ใหญ่สามารถพัฒนาความสามารถที่สำคัญ ซึ่งเอื้อต่อการเกิดประสิทธิผลของผู้นำได้

จากการศึกษาแนวคิดและหลักการพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องสร้างคุณสมบัติที่ดีให้เกิดขึ้นในตนเอง ทั้งตระหนักถึงความสำคัญของหลักการพื้นฐานในการเรียนรู้ และพยายามนำมาใช้สร้างสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากความสามารถประยุกต์ความรู้ ทฤษฎี ประสบการณ์ ตลอดจนความสามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือสร้างสรรค์ให้เกิดการพัฒนาทั้งทางด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ พฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรม ซึ่งผู้บริหารจะมีสมรรถนะในด้านต่าง ๆ แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีสมรรถนะสูงจะเป็นบุคคลที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การ ดังนั้นการพัฒนาผู้นำจะต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จึงจะสร้างผลงานได้อย่างมีคุณค่าสูงสุด

### ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน

การบริหารงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรใด ๆ นั้น จำเป็นต้องจัดหาบุคคลที่เหมาะสมกับงานมากที่สุด ซึ่งวิธีการหรือเทคนิคที่นำมาใช้ก็คือ การวิเคราะห์งานอันเป็นขั้นตอนแรกของการวางแผนเพื่อพัฒนาบุคลากรก่อนที่จะดำเนินการงานแผนให้มีประสิทธิภาพ โดยจะทำให้ทราบข้อเท็จจริงเกี่ยวกับการทำงานทั้งหมดขององค์กร ผลของการวิเคราะห์งานสามารถนำไปใช้ในการออกแบบงาน การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหาและการคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินค่างาน ตลอดจนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร การวิเคราะห์งานจึงมีความจำเป็นในทุกหน่วยงาน ลักษณะงานที่วิเคราะห์จะมีความละเอียดมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับการนำผลการวิเคราะห์ไปใช้ประโยชน์

#### 1. ความหมายของการวิเคราะห์งาน

ความหมายของการวิเคราะห์งานนั้น ได้มีนักวิชาการหลายท่านกล่าวถึงความหมายที่ใกล้เคียงกัน ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2542 : 20) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน หมายถึง การพิจารณาดูว่าในแต่ละงานย่อยที่ประกอบกันขึ้นเป็นงานใหญ่นั้น มีกิจกรรมอะไรที่จะต้องทำบ้างในแต่ละ กิจกรรมจะต้องการคนระดับใดและสักเท่าใด

อำนาจ แสงสว่าง (2542 : 54) ให้ความหมายว่า การวิเคราะห์งานเป็น กระบวนการของการตัดสินใจ ใช้การสังเกต การศึกษา การจัดทำรายงานข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับอาชีพเฉพาะ และรวมทั้งการระบุรายการของงานที่ทำ เครื่องจักรกล อุปกรณ์เครื่องมือ วัสดุที่ใช้ผลิต หรืองานบริการที่เกี่ยวข้อง การฝึกอบรมทางด้านทักษะ ความรู้และคุณลักษณะเฉพาะของลูกจ้างที่ต้องการ

สุภาพร พิศาลบุตร (2545 : 2) กล่าวว่า การวิเคราะห์งาน หมายถึง กระบวนการในการจัดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบ เกี่ยวกับงานอย่างมีระบบพร้อมทั้งลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เหมาะสมกับงานในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ต้องการสำหรับงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

Carrell and Kuzmits (1983 : 33) กล่าวถึง ความหมายของการวิเคราะห์งานว่า หมายถึง วิธีการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน ความรับผิดชอบ การตัดสินใจเกี่ยวกับงานใดงานหนึ่งในองค์กรอย่างมีระบบ รวมทั้งข้อมูลด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ความต้องการทางสภาพร่างกาย จิตใจ การใช้เครื่องจักรและอุปกรณ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน

Flippo (1984 : 114) ให้ความหมายของการวิเคราะห์งานว่าเป็นกระบวนการของการศึกษาและการรวบรวมข้อมูล ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบในงาน ผลของการวิเคราะห์งานทำให้ได้ข้อมูลที่สำคัญ คือ การบรรยายลักษณะงานและการกำหนดลักษณะเฉพาะงาน

Ghorpada (1988 : 2) กล่าวว่า การวิเคราะห์งานเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการจัดการที่ต้องปฏิบัติภายในองค์การและรวบรวมจำแนกแยกข้อมูลเกี่ยวกับงานโดยตรงอย่างเป็นระบบ ซึ่งใช้เป็นพื้นฐานในการวางแผนและออกแบบงานในองค์การด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และหน้าที่การจัดการด้านอื่น ๆ ด้วย

Werther and Davis (1989 : 123) ได้กล่าวถึงความหมายของการวิเคราะห์งานหมายถึง การเขียนบรรยายรายละเอียดเกี่ยวกับหน้าที่ เงื่อนไขของการทำงาน และสิ่งอื่น ๆ ที่เป็นคุณสมบัติเฉพาะงาน

จากความหมายของการวิเคราะห์งานสามารถสรุปได้ว่า การวิเคราะห์งานหมายถึง กระบวนการจัดเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างเป็นระบบ เพื่อที่จะได้สารสนเทศของงานนั้น ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในกิจกรรมอื่น ๆ

ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์งานจะถูกจัดทำอยู่ในหลายลักษณะ เพื่อจะนำไปใช้ประโยชน์ตามความเหมาะสม โดยมีสารสนเทศของงานที่สำคัญ ดังนี้

1. เอกสารบรรยายลักษณะงาน (Job Description) มีข้อมูลเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตของงาน และกระบวนการปฏิบัติงาน ตลอดจนเหตุผลและความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานนั้น โดยทั่วไปแล้วเอกสารบรรยายลักษณะงานจะประกอบด้วย ตำแหน่งงาน (Job Title) หน้าที่ (Functions) ความรับผิดชอบ (Responsibilities) คุณลักษณะของงาน (Job Characteristics) และเงื่อนไขสภาวะแวดล้อม (Environmental Conditions)

2. เอกสารการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง มีข้อมูลเกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของผู้ที่จะเข้ามาปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ซึ่งจะใช้เป็นแนวทางในการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม เพื่อเข้าปฏิบัติงานในแต่ละตำแหน่งขององค์การ โดยทั่วไปเอกสารการกำหนดคุณสมบัติของงานจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ คือ การศึกษา (Education) ประสบการณ์ (Experience) ความรู้ (Knowledge) ความสามารถ (Ability) ความชำนาญ (Skill) คุณสมบัติทางกายภาพ (Physical) และความพร้อมทางจิตใจ (Psychological Readiness)(Dale, 1985 : 92)

3. มาตรฐานการทำงาน (Job Standard) เป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์งานมาใช้เป็นเกณฑ์สำหรับกำหนดแนวทางในการทำงานแต่ละประเภทให้เป็นไปตามที่ได้กำหนดไว้ โดยบุคลากรจะทราบถึงความต้องการขององค์กรซึ่งมีต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตน ในขณะที่องค์กรจะมีแนวทางให้สมาชิกแต่ละคนปฏิบัติ ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์อย่างสอดคล้องกันและมีประสิทธิภาพ

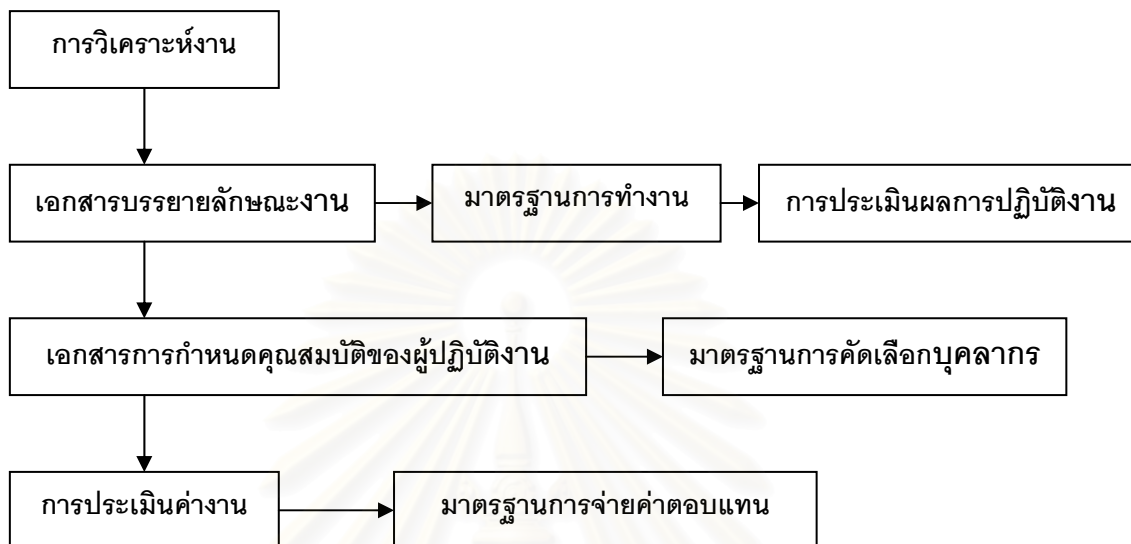
4. การประเมินค่างาน (Job Evaluation) เป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาเปรียบเทียบกับความสัมพันธ์และหาความสำคัญของแต่ละงาน ข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะทำให้องค์กรสามารถจัดทำระบบการจ่ายค่าจ้าง และผลตอบแทนที่เป็นธรรมแก่บุคลากรได้

การวิเคราะห์งานเป็นกิจกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมอื่น ๆ ทั้งด้านทรัพยากรมนุษย์และหน้าที่อื่นขององค์กร ซึ่งอาจแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งานกับกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้ดังนี้



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### แผนภูมิที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์งานกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์



แหล่งที่มา : Beatty, R. W. and Schneier, C. E. Personnel Administration and experiential Skill - building approach. Philippines : Addison-Wesley, 1981.P.70

จากแผนภูมิที่ 3 แสดงให้เห็นว่าการวิเคราะห์งานเป็นเสมือนแหล่งต้นทางของข้อมูลที่จะนำไปใช้ในเรื่องอื่น ๆ เช่น การสรรหาและการคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาฝึกอบรม เป็นต้น ดังนั้นการวิเคราะห์งานจึงจำเป็นต้องอาศัยความละเอียด รอบคอบ ตลอดจนต้องถูกหลักการวิเคราะห์งาน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่งานอื่น ๆ อย่างเต็มที่

## 2 ขั้นตอนในการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ที่นักวิเคราะห์งานจะต้องปฏิบัติ เพื่อให้การวิเคราะห์เป็นไปอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพและได้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานอย่างสมบูรณ์ ทั้งนี้ขั้นตอนในการวิเคราะห์งานได้มีนักวิชาการได้กล่าวไว้ ดังนี้

Dessler (1978 : 33-34) ได้ระบุว่า การวิเคราะห์งานมี 5 ขั้นตอนสำคัญ คือ  
 ขั้นที่ 1 การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน เป็นการศึกษาค้นคว้าข้อมูลพื้นฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งหมดอย่างละเอียด เช่น ผังองค์การ การกำหนดตำแหน่ง คำพรรณนาลักษณะงานที่มีอยู่ในปัจจุบัน จะช่วยทำให้เกิดแนวคิดเบื้องต้นในการที่จะพัฒนาคำพรรณนาลักษณะงานใหม่ที่มีสมบูรณ์

ขั้นที่ 2 การพิจารณาเลือกตำแหน่งตัวอย่างที่จะนำมาวิเคราะห์ เป็นการวิเคราะห์เลือกกลุ่มตัวอย่างขึ้นมาเป็นตัวแทนประชากรเป้าหมาย จะช่วยให้สะดวกขึ้นโดยไม่จำเป็นต้องวิเคราะห์ทุกตำแหน่ง

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งาน เป็นการเลือกวิธีที่จะได้มาซึ่งข้อมูล ในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์งานที่แท้จริง เช่น การใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์ และการสังเกต เป็นต้น

ขั้นที่ 4 การจัดทำคำพรรณนาลักษณะงาน เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาจัดทำเป็นคำพรรณนาลักษณะงาน ที่ชี้ให้เห็นลักษณะที่สำคัญของงาน กิจกรรมที่จำเป็นต้องทำเพื่อให้งานนั้นสำเร็จด้วยดี

ขั้นที่ 5 การจัดทำรายละเอียดคุณสมบัติของบุคคลในตำแหน่งงาน เป็นขั้นตอนตอนที่เกี่ยวข้องกับคุณสมบัติของบุคคลในตำแหน่งงาน ลักษณะท่าทาง ความชำนาญ ประสิทธิภาพ ตลอดจนคุณสมบัติขั้นพื้นฐานอื่น ๆ ที่จำเป็นเพื่อให้งานนั้นสำเร็จ

Ghorpada (1988 : 7-9) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการวิเคราะห์งานมีขั้นตอนที่สำคัญ 6 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การบริหาร เป็นการเตรียมและการกำหนดว่าจะทำการวิเคราะห์อะไร และวิเคราะห์ทำไม ลักษณะเนื้อหาจะเกี่ยวกับ

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการใช้ผลของการวิเคราะห์งาน
2. การเลือกงานที่จะทำการวิเคราะห์
3. การกำหนดประเภทและขอบเขตของข้อมูลในการเก็บรวบรวม
4. การกำหนดความรับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรม

ขั้นที่ 2 การออกแบบ เป็นการกำหนดวิธีการว่าทำอย่างไรจึงจะได้ข้อมูล ความต้องการกิจกรรมในขั้นนี้จะเกี่ยวกับ

1. การเลือกแหล่งและตัวแทนของข้อมูล
2. การเลือกวิธีหรือระบบในการวิเคราะห์งาน
3. การเลือกเทคนิคในการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นที่ 3 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนที่สำคัญ ประกอบด้วยกิจกรรม



1. การเก็บรวบรวมข้อมูลที่ต้องการตามวิธีและกระบวนการที่ได้เลือกไว้เพื่อทำการศึกษาวิเคราะห์

2. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการบรรยาย การจำแนก และการประเมินค่างานทั้งหลาย

3. การสังเคราะห์ข้อมูล จะเป็นการแปลความหมายของข้อมูลและจะจัดระบบข้อมูลของหน่วยงานในรูปแบบพร้อมที่จะนำไปใช้

ขั้นที่ 4 การกำหนดผลของการวิเคราะห์งาน เป็นผลผลิตที่ได้จากกระบวนการวิเคราะห์งานในรูปแบบของข้อมูลสารสนเทศ ได้แก่ เอกสารพรรณนาลักษณะงานและเอกสารการกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 5 การนำเผยแพร่ ประกอบด้วย

1. การนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปให้กับฝ่ายสรรหาคนเข้าทำงาน ฝ่ายฝึกอบรมและฝ่ายอื่น ๆ ที่ต้องการใช้

2. ให้การอบรมอย่างถูกต้องแก่ผู้ที่น่าผลการวิเคราะห์งานไปใช้

ขั้นที่ 6 การควบคุม การใช้ผลของการวิเคราะห์งานจะต้องมีการตรวจสอบจากผู้ใช้เสมอ เนื่องจากองค์การย่อมเกิดการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

Werther and Davis (1989 : 124) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการวิเคราะห์งานมี 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการเพื่อการวิเคราะห์งาน ประกอบด้วย

1. ศึกษากลุ่มงานทั่วไปภายในองค์การ
2. จัดกลุ่มรับผิดชอบงานที่ใกล้เคียงกัน

ขั้นตอนที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิเคราะห์งาน ประกอบด้วย

1. การระบุงาน
2. การพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การแสดงผลของการวิเคราะห์งาน ได้แก่

1. เอกสารพรรณนาลักษณะงาน
2. เอกสารการกำหนดลักษณะเฉพาะของผู้ปฏิบัติงาน

3. เอกสารมาตรฐานการทำงาน

4. เอกสารระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (ม.ป.ป. : 50-52) ได้กล่าวถึงกระบวนการในการวิเคราะห์งาน ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การระบุงาน ประกอบด้วย

1. ระบุงานและขอบเขตของงานที่จะศึกษา อาจจะเป็นงานเฉพาะกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรืองานทั้งหมดภายในองค์การ

2. ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับงานจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาและเลือกวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล จะต้องตัดสินใจเลือกวิธีการเก็บข้อมูลที่เหมาะสมกับลักษณะของงาน ระยะเวลาที่ใช้ในการทำงานและงบประมาณ วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงานจะมีหลายวิธี เช่น การสังเกต การสอบถาม การสัมภาษณ์ การประชุม การศึกษาจากบันทึกงานประจำวัน และการทดลองปฏิบัติงาน

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นการปฏิบัติการโดยพยายามเก็บรวบรวมข้อมูลงานที่ศึกษาตามวิธีการที่ได้วางแผนไว้ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความถูกต้อง ครบคลุม และมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับได้

ขั้นตอนที่ 4 การจัดทำสารสนเทศของงาน ข้อมูลต่าง ๆ ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจะถูกนำมาจัดทำเป็นสารสนเทศของงานให้เหมาะสมต่อการนำไปใช้งานจริง ได้แก่ เอกสารพรรณนาลักษณะงาน เอกสารระบุข้อกำหนดของงาน และมาตรฐานการทำงาน

สมชาย หิรัญกิตติ (2542 : 53-55) ได้เสนอขั้นตอนการวิเคราะห์งานเป็น 6 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 ระบุข้อมูลที่นำมาใช้ ประกอบด้วย

1. การเลือกชนิดของข้อมูล

2. วิธีการเก็บข้อมูล

3. เทคนิคการเก็บข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2 สัมภาษณ์หลังขององค์การ ประกอบด้วย

1. แผนภูมิองค์การ

2. แผนภูมิกระบวนการ

### 3. คำพจน์นาลักษณะงาน

ขั้นตอนที่ 3 การเลือกตัวแทนในตำแหน่งงานเพื่อนำมาวิเคราะห์ เนื่องจากมีตำแหน่งงานที่คล้ายคลึงกันจำนวนมากในองค์การ หากจะวิเคราะห์ทั้งหมดจะเป็นการเสียเวลา

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์งานโดยเก็บข้อมูลจากกิจกรรมของงาน พฤติกรรมของพนักงาน สภาพการทำงาน สิ่งเหล่านี้อาจต้องใช้เทคนิคการวิเคราะห์มากกว่า 1 วิธี

ขั้นตอนที่ 5 การศึกษาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่งาน ข้อมูลเกี่ยวกับการวิเคราะห์งานควรจะปรับเปลี่ยนตามผลการปฏิบัติงานของพนักงานและตามข้อมูลของหัวหน้างานที่ให้มาเพื่อที่จะนำไปปรับปรุงคำบรรยายกิจกรรมของงานได้

ขั้นตอนที่ 6 การพัฒนาคำพจน์นาลักษณะงานและการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่น่าสนใจในการวิเคราะห์งาน โดยคำพจน์นาลักษณะงานจะเป็นการอธิบายกิจกรรมในการทำงาน ความรับผิดชอบของงาน และความสำคัญของงาน ส่วนการกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานเป็นการกำหนดคุณภาพ คุณลักษณะ ทักษะและภูมิหลังของบุคคลที่ต้องปฏิบัติงาน

ขั้นตอนการวิเคราะห์งานเป็นการแสดงให้เห็นถึงกระบวนการทำงานที่ต่อเนื่องและอาจมีการดำเนินงานใหม่เมื่อเวลาผ่านไป อันเนื่องมาจากกระแสแห่งพลวัตที่เกิดขึ้น ส่งผลให้สิ่งแวดล้อมในการทำงานเปลี่ยนแปลงไป ทำให้งานหลายประเภทลดบทบาทหรือความสำคัญลง ขาดความเหมาะสมหรือล้าสมัยลง ในขณะที่มีงานใหม่เกิดขึ้นและงานบางประเภทก็ยิ่งทวีความสำคัญขึ้นเรื่อย ๆ ยังผลให้งานบางประเภทต้องปรับบทบาทให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์เช่นกัน ทำให้ต้องมีการเก็บรวบรวมระบบสารสนเทศและทำการวิเคราะห์อย่างสม่ำเสมอ เพื่อไม่ให้เกิดปัญหางานที่ล้าสมัยหรือซ้ำซ้อนกันขึ้น และจากการศึกษาขั้นตอนในการวิเคราะห์งานอาจสรุปขั้นตอนที่สำคัญได้ 4 ขั้นตอนคือ

ขั้นที่ 1 การเตรียมการวิเคราะห์งาน ประกอบด้วยกิจกรรม

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ในการใช้ผลของการวิเคราะห์งาน
2. การกำหนดขอบเขตของงานที่จะวิเคราะห์
3. การกำหนดประเภทและขอบเขตของข้อมูลที่จะวิเคราะห์
4. การกำหนดบุคคลรับผิดชอบในการวิเคราะห์งาน

ขั้นที่ 2 การพัฒนาและเลือกวิธีการเก็บข้อมูล ประกอบด้วยกิจกรรม

1. การเลือกแหล่งและตัวแทนของข้อมูล
2. การเลือกวิธีการหรือเทคนิคในการเก็บข้อมูล
3. การจัดทำเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

ขั้นที่ 3 การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วยกิจกรรม

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลตามวิธีการหรือเทคนิคที่ได้เลือกไว้
2. การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการบรรยาย จำแนกและการประเมินค่า

งาน

3. การสังเคราะห์ข้อมูลโดยการแปลความหมายของข้อมูลและจัด

ระบบข้อมูล

ขั้นที่ 4 การพัฒนาจัดทำสารสนเทศของงาน ประกอบด้วยกิจกรรม

1. การจัดทำเอกสารพรรณนาลักษณะงานและเอกสารการกำหนด
2. การนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้ในการบริหารงานบุคคล
3. การตรวจสอบผลของการนำข้อมูลสารสนเทศไปใช้เพื่อนำมาปรับ

คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง

ปรุงและพัฒนา

### 3. วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์งาน

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์งานนั้น นักการศึกษาและนักวิชาการได้เสนอแนะวิธีที่ใกล้เคียงกันหลายวิธี ดังนี้

สมชาย หิรัญภิตติ (2542 : 55 -59) ได้กล่าวถึงวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ 4 วิธี คือ

1. การสัมภาษณ์ เป็นวิธีรวบรวมข้อมูลโดยผู้สัมภาษณ์ใช้วิธีตั้งคำถามกับผู้ตอบโดยการสัมภาษณ์มี 3 แบบ คือ แบบที่ 1 การสัมภาษณ์เป็นรายบุคคล แบบที่ 2 การสัมภาษณ์เป็นกลุ่ม แบบที่ 3 การสัมภาษณ์หัวหน้างาน
2. การตอบแบบสอบถาม เป็นลักษณะที่พนักงานกรอกแบบสอบถามเพื่อบรรยายลักษณะงานที่สัมพันธ์กับหน้าที่และความรับผิดชอบ การตอบแบบสอบถามเป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะได้รับข้อมูลการวิเคราะห์งาน ซึ่งต้องคำนึงถึงวิธีการสร้างโครงสร้างของแบบสอบถามและตั้ง

คำถาม ได้แก่ คำถามแบบหลายตัวเลือก คำถามแบบให้เลือกตอบได้หลายข้อ หรือคำถามแบบปลายเปิด โดยตั้งคำถาม ง่าย ๆ ให้อธิบายหน้าที่ที่ปฏิบัติ

3. การสังเกต เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับงานซึ่งมีกิจกรรมทางกายภาพที่สามารถเห็นได้ชัดเจน เช่น งานภารโรง พนักงานบัญชีและพนักงานประกอบชิ้นส่วนตามสายงาน วิธีการสังเกตมักไม่เหมาะสมกับงานที่ไม่สามารถมองเห็นการกระทำได้อย่างชัดเจน ได้แก่ กิจกรรมที่ต้องใช้ความคิด และไม่มีประโยชน์สำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานเพียงบางช่วงเวลา

4. การทำบันทึกประจำวัน เป็นรายการประจำวันเกี่ยวกับกิจกรรมของผู้ปฏิบัติงานตามช่วงเวลาต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจในงาน การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีนี้คือ การให้พนักงานจดบันทึกประจำวันในทุกกิจกรรมที่มีส่วนร่วม ซึ่งทำให้มองเห็นภาพงานที่สมบูรณ์มากขึ้น

Flippo (1984 : 115-118) ได้เสนอแนะวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่นิยมใช้โดยทั่วไปมี 4 วิธี

1. การสอบถาม
2. การเขียนบันทึกการปฏิบัติงาน
3. การสังเกต
4. การสัมภาษณ์

จากการสำรวจพบว่าวิธีที่นิยมมากที่สุดคือการสัมภาษณ์ รองลงมาคือการสังเกตในขณะที่ปฏิบัติงาน การสอบถามและการเขียนบันทึกการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ได้เสนอแนะวิธีการสัมภาษณ์ ดังนี้

1. เริ่มต้นด้วยการแนะนำตนเองเพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ทราบว่าเราเป็นใครและมาทำอะไรที่นี่
2. แสดงท่าทีสนใจและจริงใจผู้ถูกสัมภาษณ์
3. ควรหลีกเลี่ยงการบอกวิธีปฏิบัติงาน
4. ควรใช้ภาษาที่ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เข้าใจได้ง่าย
5. ควรหลีกเลี่ยงการสร้างควมสับสนหรือความขัดแย้งในการทำงานของผู้ถูกสัมภาษณ์
6. เก็บรวบรวมข้อมูลให้ครบถ้วนตามวัตถุประสงค์ของขอบเขตเนื้อหาที่ต้องการ

## 7. วิเคราะห์จำแนกหมวดหมู่ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์

Werther and Davis (1989 : 119-123) กล่าวว่า การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์งานนั้นไม่มีวิธีการใดที่ดีที่สุด ทั้งนี้ต้องคำนึงถึงความจำกัดในเรื่องเวลาและค่าใช้จ่ายด้วย จึงจะตัดสินใจว่าจะใช้วิธีการใด และได้เสนอแนะวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลไว้ 6 วิธี คือ

1. การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด เพราะทำให้ได้รับข้อมูลโดยตรงจากผู้ปฏิบัติงาน ถึงแม้ว่าจะช้าและค่าใช้จ่ายสูง แต่ทำให้ได้ข้อมูลที่ชัดเจนตามเป้าหมาย

2. การสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เป็นวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญซึ่งทำให้ได้ทราบถึงความคาดหวังในการปฏิบัติงาน

3. การตอบแบบสอบถาม เป็นวิธีการที่ให้ผู้ปฏิบัติงานตอบโดยการตอบแบบสอบถาม จะใช้เวลาและเสียค่าใช้จ่ายน้อย แต่บางครั้งจะได้ข้อมูลที่ไม่ชัดเจนและไม่ตรงตามความเป็นจริง

4. การบันทึกงานของลูกจ้าง ผู้ปฏิบัติงานจดบันทึกสรุปสาระสำคัญของงานและกิจกรรมที่ปฏิบัติในช่วงเวลาที่ปฏิบัติงาน เพื่อให้เป็นข้อมูลประกอบในกรณีที่เกิดข้อสงสัยด้วยวิธีอื่นยังไม่ละเอียด

5. การสังเกต เป็นวิธีการที่ได้ข้อมูลจากสถานที่และผู้ปฏิบัติงานจริงโดยตรง แต่เป็นวิธีการที่ล่าช้าและค่าใช้จ่ายสูงมาก เนื่องจากนักวิเคราะห์อาจจะไม่ได้กระทำกิจกรรมอื่น ๆ แต่วิธีการสังเกตบางครั้งอาจเหมาะสมกับงานบางชนิด

6. การผสมผสานเทคนิคต่าง ๆ ในบางครั้งวิธีการหนึ่งอาจผิดพลาด นักวิเคราะห์จะต้องมีความเข้าใจในการใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลหลาย ๆ วิธีที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกัน

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับงาน ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการวิเคราะห์งาน ซึ่งต้องอาศัยเทคนิคหรือวิธีการต่าง ๆ หลายวิธี เพื่อนำมาใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่ ความรับผิดชอบและกิจกรรมการทำงาน แล้วจัดทำเป็นสารสนเทศของงาน ในทางปฏิบัตินั้นสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลโดยวิธีใดวิธีหนึ่ง หรือใช้การผสมผสานเทคนิคให้เหมาะสมที่สุดกับความต้องการก็ได้ ทั้งนี้เป็นหน้าที่ของนักวิเคราะห์งานจะต้องมีความเข้าใจถึงวิธีการที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลงานว่ามีคุณลักษณะเฉพาะและข้อจำกัดอย่างไร เพื่อให้เลือกใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลได้อย่างเหมาะสม

#### 4. ประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน

การวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบที่ถูกนำมาใช้ในการศึกษา รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับงาน เพื่อที่จะได้สารสนเทศของงานนั้นเพียงพอต่อการที่จะนำไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Flippo, 1984 : 124-125) ดังนี้

1. การจ้างงานที่เที่ยงตรงและเป็นระบบในการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากรที่มีความเหมาะสมด้านลักษณะงานและคุณสมบัติของผู้สมัครงาน
  2. การฝึกอบรม ข้อมูลที่ได้จากเอกสารพรรณนาลักษณะงานจะถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการจัดโครงการฝึกอบรมและวางแผนพัฒนาบุคลากร
  3. การประเมินค่างาน เป็นข้อมูลที่จะนำไปสู่การจัดทำระบบการจ่ายค่าตอบแทน โดยนำมาหาค่าเปรียบเทียบและจัดเรียงลำดับตามความสำคัญของแต่ละงาน
  4. การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นข้อมูลที่สามารถนำมาปรับใช้เพื่อช่วยสร้างมาตรฐานประสิทธิภาพการทำงาน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายตามที่กำหนดขอบเขตไว้ในแต่ละงาน
  5. การพัฒนางานอาชีพ เป็นข้อมูลที่ช่วยในการเสนอช่องทาง โอกาสและการสรรหาความก้าวหน้าสู่อาชีพที่สูงขึ้นในองค์การ
  6. การวางแผนองค์การ เป็นข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับรูปแบบองค์การ จำนวนงานที่จะต้องทำมีอะไรบ้าง ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารได้มีการคิดเตรียมการวางแผนพัฒนาองค์การ
  7. เครื่องมือการชี้แนะให้นักศึกษาอบรมใหม่เข้าใจเกี่ยวกับจุดมุ่งหมายได้ชัดเจน
  8. การให้คำปรึกษาเป็นข้อมูลประกอบในการแนะอาชีพให้แก่นักศึกษาและบุคคลทั่วไปเกี่ยวกับอาชีพที่เหมาะสมแก่ลักษณะทางร่างกาย จิตใจและสภาพความพร้อมของบุคคล
  9. การปรับปรุงพัฒนางานให้มีความเหมาะสมกับงานบางกลุ่ม เช่น ในการออกแบบเครื่องมือเครื่องใช้ในการทำงานที่ใช้สะดวก เหมาะสมกับลักษณะงานและสรีระของผู้ใช้
- จากการใช้ข้อมูลของการวิเคราะห์งานในการจัดกิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในด้านการบริหารงาน ได้แก่ การวางแผนองค์การ การวางแผน

แผนบุคลากร การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทน ด้านการออกแบบงานภายในองค์กรและประโยชน์ในด้านการวางแผนการศึกษาและการแนะแนวอาชีพ ทั้งนี้กิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรจะบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยข้อมูลสารสนเทศของการวิเคราะห์งานเป็นสำคัญ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดการวิเคราะห์งานไว้ในระดับความเป็นจริงของสภาพการทำงานที่ปฏิบัติอยู่ในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และระดับของการรับรู้ที่ยอมรับว่า สภาพงานแต่ละงานในตำแหน่งต้องมีสิ่งซึ่งความหวังเป็นอย่างไร ทั้งตามความคิดของผู้บังคับบัญชา ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำเอาผลการวิเคราะห์งานมาจัดทำเอกสารพรรณนาลักษณะงานและเอกสารการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งรวมทั้งนำมาวิเคราะห์ห้บทบาทและนำมาสร้างเป็นแนวทางสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้จากการศึกษาขั้นตอนในการวิเคราะห์งานของนักวิชาการต่าง ๆ จึงอาจสรุปเป็นกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์งานได้ว่ามี 4 ขั้นตอน คือ (รายละเอียดในภาคผนวก ง )

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการวิเคราะห์งาน

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาและเลือกวิธีการเก็บข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาจัดทำสารสนเทศของงาน

## ตอนที่ 4 แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่

### 1. ความหมายของการศึกษาผู้ใหญ่

การศึกษาผู้ใหญ่เกี่ยวข้องกับกับทุกคน ซึ่งจะไม่มีการกำหนดหลักสูตรและบางครั้งอาจเรียกว่าการพัฒนาที่มงาน การพัฒนาบุคลากร การศึกษาเพื่อการศึกษา การศึกษาเพื่อพัฒนาประจำการ การศึกษาต่อเนื่อง การศึกษาตลอดชีวิต หรืออื่น ๆ

ความหมายของการศึกษาผู้ใหญ่มีความหมายที่แตกต่างกัน คือ การศึกษาผู้ใหญ่ หมายถึง กระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในการศึกษาหาความรู้ ความเข้าใจ ทักษะ ทักษะ ทักษะ ทักษะ หรือค่านิยมด้วยตนเองอันจะเป็นกระบวนการที่ถูกใช้เพื่อพัฒนาทั้งตนเองและผู้อื่น หรืออีกนัยหนึ่ง การศึกษาผู้ใหญ่ เป็นการจัดการกิจกรรมโดยสถาบันต่าง ๆ เพื่อให้วัตถุประสงค์ของการศึกษาบรรลุผลสำเร็จ



นอกจากนี้การศึกษาผู้ใหญ่ยังหมายถึง กระบวนการและกิจกรรมทั้งหมด ซึ่ง จะรวมระบบสังคมแต่ละสถาบันแต่ละองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาผู้ใหญ่ ทั้งนี้เพื่อการปรับปรุง วิธีการ และวัสดุอุปกรณ์ในการจัดการศึกษา โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใหญ่เกิดการเรียนรู้เพิ่มขึ้น (สนธิรัก เทพเรณู, 2547 : 38)

## 2. ลักษณะของผู้ใหญ่

เชียรศรี วิวิธศิริ (2534 : 33-35) ได้กล่าวถึงลักษณะทั่วไปของผู้ใหญ่มี 11 ประการ คือ

1. มีความเป็นอิสระแก่ตนเองและพึ่งตนเอง มีความเชื่อมั่น ตัดสินใจใน ปัญหาด้วยตนเอง มีการไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนจากความรู้และประสบการณ์เดิม ตลอดจนสามารถ วางแผนให้บรรลุผลได้
2. สนองตอบต่อเหตุการณ์และภาวะแวดล้อมได้ถูกต้องโดยอาศัยสติปัญญา การเรียนรู้และประสบการณ์ในอดีต
3. คิดถึงผู้อื่นมากกว่าตนเอง จะรู้สึกพอใจเมื่อทำสิ่งใดให้ผู้อื่น มีลักษณะพึ่ง พากอาศัยกันในบางโอกาส ซึ่งเป็นลักษณะของการอยู่ร่วมกันในสังคม
4. รู้จักปรับตัว เข้าร่วมกิจกรรมและสร้างสัมพันธ์อันดีงามกับหมู่คณะหรือ บุคคลที่เกี่ยวข้อง
5. มีความปรารถนาที่จะเผชิญความจริงและดำเนินชีวิตให้เข้ากับสังคมและ สิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
6. มีความอดทนและเข้าใจว่าแต่ละคนมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันจึงคำนึง ถึงความต้องการของผู้อื่นด้วย
7. ต้องการใช้ความสามารถของตนเองให้เกิดประโยชน์มากที่สุด
8. สามารถแก้ไขปัญหาและอดทนต่อความผิดหวัง พยายามหาทางแก้ไขที่ เหมาะสม
9. มีแผนระยะยาวในการดำเนินชีวิตให้ประสบความสำเร็จเพื่อทำให้ตนเอง มีประสิทธิภาพ
10. รู้จักควบคุมการแสดงอารมณ์ต่าง ๆ รวมทั้งการควบคุมพฤติกรรมที่สอด คล้องกับอารมณ์และระเบียบสังคมในการดำรงชีวิต
11. มีความเต็มใจที่จะเสียสละ กล้าหาญและรับผิดชอบต่อส่วนรวม โดย คำนึงถึงหน้าที่และความสามารถของตน

จกกลนี้ ชุดิมาเทวินทร์ (2542 : 3-4) กล่าวว่าการพัฒนาผู้ใหญ่ควรรศึกษา  
ลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เพื่อนำมาเป็นหลักการ แนวคิดเบื้องต้นในการพัฒนาฝึกอบรม ดังนี้

1. ผู้ใหญ่สามารถรับผิดชอบได้ เคารพตนเองและกำหนดวิถีตนเอง
2. ผู้ใหญ่มีประสบการณ์หลากหลายที่สามารถนำเอามาใช้ได้ในการอบรม
3. ผู้ใหญ่มักจะไม่สนใจเรียนรู้เกี่ยวกับเรื่องที่มีเนื้อหาหนัก ๆ ตัวเลขมากหรือ  
กล่าวถึงทฤษฎีเพียงอย่างเดียว แต่ผู้ใหญ่จะแสวงหาสิ่งที่แท้จริงและคุณค่าในด้านอื่น ๆ ด้วย
4. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีที่สุดในสถานการณ์ที่น่ารื่นรมย์
5. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้เร็วกว่า หากได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม ได้ปฏิบัติจริง  
แทนที่จะฟังการบรรยายเพียงอย่างเดียว
6. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้ดีเมื่ออยู่ในสภาพที่พร้อมและพอใจที่จะเรียน ฉะนั้น  
การตั้งใจและการเตรียมความพร้อมจึงมีความจำเป็นเช่นกัน
7. ผู้ใหญ่จะเรียนรู้ได้เร็วที่สุด เมื่อทุกข้อเท็จจริง ทุกแนวคิด และความคิด  
รวบยอดทั้งหลายนั้น มีความสัมพันธ์เกี่ยวโยงกันกับสิ่งที่เคยรู้หรือเคยมีประสบการณ์มาแล้ว
8. การเปิดโอกาสให้ผู้ใหญ่ได้ค้นพบตนเอง เรียนรู้ด้วยตนเอง ในสัดส่วน  
เวลาของตนเอง โดยมีผู้เชี่ยวชาญหรือผู้รู้คอยแนะนำซึ่งจะเรียนได้ดีเพราะแต่ละคนล้วนมีความ  
กลุ่มลึกของตนเองทั้งนั้น
9. ผู้ใหญ่แต่ละคนเรียนรู้ได้เร็วหรือช้าในอัตราก้าวกระโดดที่แตกต่างกัน ใน  
สถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดยมีปัจจัยทางด้านจิตวิทยาและทางด้านร่างกายเป็นตัวกำหนดขีด  
ความสามารถทางการเรียนรู้
10. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เป็นกระบวนการตลอดชีวิต ทำให้เกิดความรู้ และมี  
ประสบการณ์มาก
11. ผู้ใหญ่ชอบเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง โดยการใช้ภาษาท่าทางและสื่อ  
ทัศนูปกรณ์ที่หลากหลาย จะมีผลต่อการเรียนรู้มากกว่าสื่อที่เป็นภาษาเขียน
12. ผู้ใหญ่ยังมีความพอใจและความอบอุ่นใจที่ได้รับการยกย่อง ต้องการการ  
เสริมแรงในทางบวก เช่น คำชมเชย การให้รางวัล จะช่วยกระตุ้นและจูงใจในการเรียนรู้ได้ดี
13. กระบวนการเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะได้ผลดีมากที่สุด เมื่อการเรียนรู้นั้น ๆ  
สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในงานปัจจุบันได้
14. กระบวนการที่อบรมควรเริ่มต้นจากภาพรวมก่อน จากนั้นระบุทีละส่วน  
ทีละขั้นตอน จากนั้นจึงตามด้วยการแสดงให้เห็นภาพรวมอีกครั้ง

15. นอกจากความสามารถของแต่ละคนจะแตกต่างกันแล้ว ความต้องการที่แท้จริงของแต่ละคนก็แตกต่างกันด้วย ทั้งในเรื่องของทักษะเฉพาะ ความรู้ เทคนิค ทักษะคิดและประสบการณ์

16. อัตราการหลงลืมของผู้ใหญ่ อาจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและในทันทีหลังการอบรมได้ ฉะนั้นผู้ให้การอบรมควรจะหาวิธีให้การเรียนรู้นั้น ๆ สามารถจำได้ง่ายและเพิ่มพูนขึ้นได้ โดยการกระทำซ้ำ แสดงซ้ำ พูดซ้ำในเรื่องเดียวกันแต่เปลี่ยนวิธีการนำเสนอซึ่งจะช่วยให้มาก

17. การเรียนรู้และการยอมรับของผู้ใหญ่จะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ง่าย ต่อเมื่อการกระทำหรือสิ่งนั้น ๆ ไม่ขัดกับสิ่งที่ได้เคยเรียนรู้หรือเคยมีประสบการณ์มาก่อน

### 3. การเรียนรู้ของผู้ใหญ่

#### 3.1 ความหมายของการเรียนรู้

นักจิตวิทยาและนักการศึกษาได้ให้ความหมายของการเรียนรู้ไว้หลายแนวความคิด ดังนี้

Bloom (1974) กล่าวว่า การเรียนรู้ เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3 ประการ จึงจะเรียกว่าเป็นการเรียนรู้ที่สมบูรณ์ คือ

1. การเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้ ความคิด และความเข้าใจ (Cognitive Domain) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในตนเอง เช่น การเรียนรู้ความคิดรวบยอด
2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านอารมณ์ หรือความรู้สึก (Affective Domain) หมายถึงการเปลี่ยนแปลงทางด้านจิตใจ เช่น ความเชื่อ ความสนใจ เจตคติและค่านิยม
3. การเปลี่ยนแปลงทางการเคลื่อนไหวของร่างกายเพื่อให้เกิดความชำนาญหรือทักษะ (Psychomotor Domain) เช่นการเล่นกีฬา การเล่นดนตรี

Hilgard and Bower (1971) ได้กล่าวถึง การเรียนรู้ว่าเป็นกระบวนการที่ทำให้พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม อันเป็นผลจากการฝึกฝนและประสบการณ์

พดิน แต่งจวง (2537 : 109-125) ได้กล่าวสรุปว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสิ่งมีชีวิตในเรื่องพฤติกรรม ความรู้ ทักษะและเจตคติในการจัดการเรียนรู้

จากความหมายของการเรียนรู้ดังกล่าวสรุปได้ว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากพฤติกรรมเดิมไปเป็นพฤติกรรมใหม่ที่ค่อนข้างถาวร อันเป็นผลจากประสบการณ์ที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านความรู้ และเจตคติ

### 3.2 องค์ประกอบของการเรียนรู้

ในกระบวนการเรียนรู้ของมนุษย์โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 3 ประการ คือ

1) ผู้เรียน 2) บทเรียน และ 3) วิธีเรียน (ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2534 : 30-35)

1. ผู้เรียน ผู้เรียนมีคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ อายุ เพศ ความสนใจ ความพร้อมเป็นต้น ที่แตกต่างกันไปในตัวผู้เรียนแต่ละคน สิ่งเหล่านี้จัดเป็นส่วนหนึ่งที่มีผลต่อการเรียนรู้ ได้แก่

1.1 วุฒิภาวะและความพร้อม วุฒิภาวะ (Maturity) หมายถึง ความเจริญเติบโตโดยธรรมชาติทั้งทางด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคม ส่วนความพร้อม (Readiness) คือสภาพความเจริญเติบโตทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญาของผู้เรียน รวมทั้งความสนใจและความรู้พื้นฐานที่จะทำให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้สิ่งที่จะเรียนได้

1.2 ความสามารถ หมายถึง เซอวณปัญญา ซึ่งสามารถวัดได้จากแบบทดสอบเซอวณปัญญาซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้และนำมาพิจารณาร่วมกับวิธีการอื่น เพื่อให้ได้ใกล้เคียงความสามารถของผู้เรียน และใช้ทำนายความสำเร็จในอนาคต

1.3 ความสนใจ เป็นตัวกระตุ้นอย่างสำคัญที่จะทำให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ ช่วยทำให้การเรียนรู้นั้นมีจุดหมายที่แน่นอน

1.4 ประสบการณ์ของผู้เรียน คือ ความรู้เดิมที่มีอยู่จะช่วยเสริมให้เกิดการเรียนรู้ใหม่

1.5 ความบกพร่องทางร่างกาย เช่น ตา หู ปาก สมอง มือ สิ่งเหล่านี้มีผลต่อการเรียนรู้ หากเสียไปก็ทำให้การเรียนรู้นั้นหยุดชะงัก เรียนไม่ได้หรือเรียนไม่ได้ดีเท่าที่ควร

2. บทเรียน บทเรียน หมายถึง เรื่องที่เรียน ซึ่งมีความแตกต่างกันไปตามเนื้อหาวิชา และกิจกรรมที่จะขึ้น ได้แก่

2.1 ชนิดของบทเรียน บทเรียนแต่ละประเภทย่อมมีความแตกต่างกัน เช่น การเรียนภาษาใดภาษาหนึ่งย่อมต่างจากการหัดขับรถและแตกต่างจากการหัดขับร้อง

2.2 ความยาวของบทเรียน จะมีผลต่อเวลาเรียน เนื่องจากบทเรียนยาวต้องใช้เวลามากขึ้น

2.3 ความยากง่ายของบทเรียน จะมีผลต่อการเรียนและเป็นสิ่งที่ทำทนายความอยากเรียน

2.4 ความหมายของบทเรียน จะทำให้ผู้เรียนเรียนได้ดีขึ้น เร็วขึ้นและจดจำได้ดี หากสิ่งที่เรียนมีความหมายและสำคัญ ซึ่งผู้เรียนเห็นประโยชน์นำไปใช้ได้ผู้เรียนจะเรียนได้ไวและดีด้วย

3. วิธีเรียน การเรียนให้ได้ผลอยู่ที่วิธีเรียนของผู้เรียน และอยู่ที่วิธีถ่ายทอดการสอนของครู ซึ่งจะต้องประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ได้แก่

3.1 ทฤษฎีการเรียนรู้ต่าง ๆ จะมีความแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับปรัชญาของนักจิตวิทยาการศึกษา ทฤษฎีการเรียนรู้จะเป็นหลักให้นำไปปฏิบัติเกี่ยวกับการเรียนการสอน

3.2 กระบวนการเรียนรู้อื่น ๆ เช่น ความคิด ความจำ การลืม การจูงใจ เป็นอย่างไรก็จะมีผลต่อการเรียนรู้เช่นกัน

3.3 การเสริมแรง เป็นวิธีการเพิ่มการตอบสนองที่ต้องการซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ การเสริมแรงทางบวก หมายถึง สิ่งเร้าที่ให้แล้วผู้เรียนเกิดความพอใจ กับการเสริมแรงทางลบ หมายถึง สิ่งเร้าที่ให้แล้วผู้เรียนเกิดความไม่พอใจ

3.4 การถ่ายโยงการเรียนรู้ เป็นการเอาความรู้หรือประสบการณ์เดิมมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเรียนบทเรียนใหม่ ซึ่งการถ่ายโยงการเรียนรู้มี 3 ประเภทคือ

3.4.1 การถ่ายโยงชนิดบวก หมายถึง การเรียนรู้ครั้งก่อน ๆ ส่งเสริมให้การเรียนรู้ใหม่สะดวกและรวดเร็วยิ่งขึ้น

3.4.2 การเรียนรู้ชนิดลบ หมายถึง การเรียนรู้ครั้งก่อนส่งเสริมให้การเรียนรู้ใหม่สะดวกและรวดเร็วขึ้น

3.4.3 การถ่ายโยงชนิดศูนย์ หมายถึง การกระทำครั้งก่อนไม่มีผลกระทบต่อการกระทำกิจกรรมใหม่เลย ไม่ว่าจะในด้านดีหรือด้านเลวลง

3.5 การฝึกหัด เป็นวิธีการเรียนที่จัดกิจกรรมที่เรียนรู้มาแล้วซ้ำแล้วซ้ำอีกเพื่อให้เกิดความชำนาญ หลักการฝึกควรจะทำการรู้จุดหมาย โดยควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้

3.5.1 ควรฝึกเมื่อผู้เรียนมีความพร้อม

3.5.2 ระยะเวลาของการฝึกไม่ควรให้มากเกินไป

3.5.3 การฝึกควรคำนึงถึงความยากง่าย ซึ่งส่วนมากจะฝึก

จากสิ่งที่ยากไปก่อน

3.5.4 การฝึกควรคำนึงถึงขั้นตอนของการเรียนรู้ในเรื่องนั้นว่าควรจะฝึกกิจกรรมอะไรก่อนหลัง

3.5.5 ผู้เรียนจะควรได้มีเวลาฝึกอย่างอิสระเสรี ถ้าสิ่งที่ฝึกเป็น การฝึกความคิดสร้างสรรค์

3.5.6 ควรให้ผู้เรียนรู้ผลการฝึก เพื่อให้เข้าใจถึงความก้าวหน้าของสิ่งที่ฝึก

#### 4. เป้าหมายในการสอนผู้ใหญ่

การดำเนินการผู้ใหญ่จำเป็นต้องมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนว่าต้องการจะให้เกิดอะไรขึ้นกับผู้เรียน ดังนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในการสอน จึงต้องกำหนดเป้าหมายของการเรียนรู้ให้ครอบคลุมทั้งความรู้ ความคิด ความรู้สึก และการปฏิบัติ ซึ่งนักวิชาการได้เสนอว่าการกำหนดเป้าหมายการสอนควรประกอบด้วย 3 แบบ คือ

1. เป้าหมายด้านความรู้และความคิด (Cognitive Domain)
2. เป้าหมายด้านความรู้สึก (Affective Domain)
3. เป้าหมายด้านการปฏิบัติ (Psychomotor Domain)

##### 1. เป้าหมายด้านความรู้และความคิด (Cognitive Domain)

Bloom (1956) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมความคิดแบ่งออกเป็น 6 ระดับ โดยเรียงลำดับการเกิดพฤติกรรมจากต่ำสุดถึงขั้นสูงสุด ดังนี้

1.1 ความรู้ความจำ (Knowledge) หมายถึง ความสามารถในการจดจำจากประสบการณ์ต่าง ๆ หรือระลึกเรื่องราวนั้น ๆ ได้ถูกต้อง

1.2 ความเข้าใจ (Comprehension) หมายถึง ผู้เรียนสามารถแปลความอธิบายความ หมายและความสรุปใจความสำคัญได้

1.3 การนำไปใช้ (Application) หมายถึง ผู้เรียนสามารถนำความรู้ที่ได้รับไปใช้ในสถานการณ์ใหม่ที่แตกต่างกันออกไปได้

1.4 การวิเคราะห์ (Analysis) หมายถึง ความสามารถในการแยกเรื่องราวที่สับสน ปนเปื้อนออกจากกันอย่างมีความหมาย และเห็นถึงความสัมพันธ์ของส่วนย่อยเหล่านั้น

1.5 การสังเคราะห์ (Synthesis) หมายถึง ความสามารถในการรวบรวมความรู้ ข้อมูลต่าง ๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้แนวทางใหม่และมีคุณภาพสูงขึ้น

1.6 การประเมินค่า (Evaluation) หมายถึง ความสามารถในการวินิจฉัยหรือการตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเปรียบเทียบกับเหตุการณ์ที่กำหนดไว้

## 2. เป้าหมายด้านความรู้สึก (Affective Domain )

เป้าหมายด้านความรู้สึก เป็นผลจากการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นในจิตใจซึ่งเกี่ยวข้องกับผูกพัน ความรู้สึกนึกคิดในสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งสามารถจำแนกพฤติกรรมเป็น 5 ระดับ คือ

2.1 การรับรู้สิ่งเร้า (Receiving or Attending) เป็นระดับการยอมรับ ทราบ เต็มใจรับฟัง เกิดความสนใจและตั้งใจยอมรับในสิ่งนั้น

2.2 การตอบสนอง (Responding) เป็นระดับความสนใจที่จะตอบสนองด้วยความเต็มใจและเกิดความพึงพอใจที่ได้ตอบสนอง หรือแสดงความคาดหวังออกมาให้ประจักษ์

2.3 การสร้างคุณค่า (Valuing) เป็นระดับการยอมรับว่าสิ่งเร้าหรือปรากฏการณ์ที่ตอบสนองนั้นมีคุณค่าและเริ่มผูกพันตนเองกับสิ่งนั้น

2.4 การจัดสร้างรูปแบบ (Organization) เป็นระดับการเข้าถึงแนวคิดของคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ตลอดจนการสร้างรูปแบบของคุณค่าขึ้นมา

2.5 การสร้างลักษณะนิสัย (Characterization) เป็นระดับขั้นสูงสุด ซึ่งผสมผสานระหว่างระบบค่านิยมจนกลายเป็นพฤติกรรม คุณลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคลซึ่งสร้างขึ้นไปใช้ในชีวิตประจำวัน

## 3. เป้าหมายด้านการปฏิบัติ (Psychomotor Domain)

Simpson (1966) ได้แบ่งระดับของพฤติกรรมทางด้านการปฏิบัติ(ทักษะ) เป็น 7 ชั้น (โดยเรียงจากการรับรู้ต่ำสุดถึงการรับรู้สูงสุด) ได้แก่

3.1 การรับรู้ (Perception) ที่เกี่ยวข้องกับอวัยวะทางด้านความรู้สึก เช่น การสัมผัสรส กลิ่น เป็นการรับรู้ว่าการกระทำนั้น ๆ เป็นอย่างไร

3.2 การเตรียมพร้อมปฏิบัติ (Set) เป็นการเตรียมการปรับตัวหรือความพร้อมในการกระทำ

3.3 การตอบสนองภายใต้คำแนะนำ (Guided Response) เป็นการแสดง พฤติกรรมของแต่ละคนภายใต้คำแนะนำของผู้สอน เช่น การเลียนแบบหรือการลองผิดลองถูก

3.4 การปฏิบัติได้ (Mechanism) หมายถึง การมีทักษะ ผึกฝนจนเกิดความชำนาญทำได้อย่างคล่องแคล่ว

3.5 การตอบสนองที่ซับซ้อน (Complex Overt Response) หมายถึง การมีทักษะในขั้นสูง มีความชำนาญในการปฏิบัติได้ราบรื่นและมีประสิทธิภาพ

3.6 การดัดแปลงให้เหมาะสม (Adaptation) กระทำได้ลึกซึ้งที่สุด  
ละเอียด พลิกแพลง ดัดแปลงให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

3.7 การกระทำจนเป็นนิสัย (Automization) โดยสามารถกระทำได้อัตโนมัติ

## 5. วิธีการสอนผู้ใหญ่

วิธีการสอนผู้ใหญ่ที่นักวิชาการนำเสนอ และใช้ในการสอนมีด้วยกันหลายวิธี (อุ้นตา นพคุณ, 2527, รัตนา พุ่มไพศาล, 2529 , Brookfield, 1991 , Apps} 1991 } Cranton} 1993 } Mckeachie} 1999) ได้แก่

1. การบรรยาย (Lecture) เป็นวิธีการสอนซึ่งผู้สอนเป็นผู้บรรยาย หรืออธิบายเนื้อหาแก่ผู้เรียน ซึ่งเป็นการบรรยายในลักษณะดั้งเดิม โดยผู้สอนเป็นผู้กำหนดทิศทางของการสอน ผู้เรียนมิได้มีส่วนร่วมนอกจากการเป็นผู้รับ
2. การสาธิต (Demonstration) เป็นวิธีการสอนที่ผู้สอนแสดงหรือทดลอง และอธิบายเพื่อให้เกิดความเข้าใจ โดยผู้เรียนเป็นผู้ดู ผู้ฟัง พร้อมทั้งจดบันทึก
3. กรณีศึกษา (Case study) เป็นกระบวนการที่พัฒนาความสามารถในการแก้ปัญหา โดยการวิเคราะห์ข้อเท็จจริงหรือข้อมูลต่าง ๆ ที่ผู้เรียนจะค้นหาวิธีแก้ปัญหานั้น ๆ
4. การแสดงบทบาท (Role Playing) เป็นการแสดงในสถานการณ์ที่ต้องการจะศึกษาและอภิปราย โดยมีได้มีการเตรียมบทหรือรายละเอียดที่จะพูด ผู้เรียนจะแสดงออกตามความคิดของตนตามบทบาทที่สมมุติขึ้น
5. การจำลองสถานการณ์ (Simulation) เป็นการสมมุติสถานการณ์เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ความเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ สถานการณ์ที่จัดให้คล้ายคลึงกับความจริง เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้และเกิดความรู้สึกจริง ๆ
6. เกม (Game) เป็นกิจกรรมซึ่งมีกฎเกณฑ์แน่นอนและมีผู้แพ้และผู้ชนะเกมที่นำมาใช้ส่วนใหญ่จะเป็นเกมที่ใช้สถานการณ์จำลอง ซึ่งผู้เรียนถูกกำหนดสถานการณ์ให้เล่นเพื่อเรียนรู้กระบวนการต่าง ๆ
7. การสอนกลุ่มย่อยโดยจัดห้องเรียนแบบศูนย์การเรียนรู้ (Learning Center) เป็นแนวทางการจัดห้องเรียนโดยส่งเสริมให้ผู้เรียนมีโอกาสเคลื่อนย้ายสถานที่เรียน เรียนเนื้อหาที่มีความแตกต่างกัน ด้วยวิธีการสอนที่ไม่เหมือนกัน ภายในช่วงเวลาที่กำหนด



8. การฝึกงาน (Internship) เป็นสิ่งที่มีประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้เรียนโดยเฉพาะผู้ใหญ่ ผู้ฝึกงานจำเป็นต้องอุทิศเวลาอย่างเต็มที่ในการทำงาน เพื่อที่จะเรียนรู้การทำงานและการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นภายในองค์กร การฝึกงานอาจใช้เวลา 2-3 สัปดาห์เป็นอย่างน้อย

9. การทำโครงการเป็นกลุ่ม (Group Project) เป็นวิธีการซึ่งให้ผู้เรียนที่มีความสนใจเหมือนกันช่วยกันทำโครงการตามที่ต้องการหรือที่กำหนดไว้ เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ร่วมกัน

10. เพื่อนสอนเพื่อน (Peer Teaching) เป็นการรวบรวมคนในกลุ่มหรือในหน่วยงานเดียวกันมาทำการสอนงาน ฝึกอบรม ให้คำปรึกษาซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นวิธีการที่มีประโยชน์

11. การถามคำถาม (Questioning) เป็นเครื่องมือที่อาจนำมาใช้ในการสอนผู้ใหญ่ได้วิธีหนึ่ง การถามคำถามช่วยให้ผู้เรียนคิดและมีโอกาสสำรวจความคิดเห็นที่แตกต่าง

12. การทัศนศึกษา (Field Trip) เป็นการนำผู้เรียนไปดูของจริง ณ สถานที่ที่ต้องสอนซึ่งจะช่วยให้ผู้เรียนได้รับประสบการณ์ตรงและเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง

13. การสัมภาษณ์ (Interview) เป็นเครื่องมือที่ดีที่ทำให้ได้รับความรู้ ในกรณีที่มีการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ โดยผู้สอนต้องมีการเตรียมคำถามล่วงหน้า 2-3 คำถาม หลังจากนั้นจะเปิดโอกาสให้ผู้เรียนเป็นผู้ถาม

14. การแบ่งกลุ่มย่อย (Small Group) เป็นการสอนแบบแบ่งกลุ่มย่อยตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ที่ผู้เรียนแต่ละคนจะช่วยกันแสดงความคิดเห็น ร่วมกันแสวงหาความรู้และสามารถจะตกลงปฏิบัติสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามความเห็นของกลุ่ม

15. การระดมสมอง (Brain Storming) เป็นวิธีการสอนที่สมาชิกแต่ละคนจะแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระต่อปัญหาที่กำหนด ผู้เรียนทุกคนมีโอกาสคิดและแสดงความคิดเห็น หลังจากนั้นจะมีการวิเคราะห์คำตอบและสรุปประเด็นนำเสนอที่ประชุมใหญ่

16. การอภิปรายกลุ่ม (Group Discussion) เป็นการสอนในลักษณะแบ่งผู้เรียนออกเป็นกลุ่มย่อย จำนวน 3-7 คนต่อกลุ่ม อภิปรายในประเด็นที่กำหนดและนำเสนอผลของการอภิปรายต่อที่ประชุมกลุ่มใหญ่ ลักษณะการสอนแบบนี้จะเหมาะสมกับผู้เรียนที่มีจำนวนมาก

17. การอภิปรายแบบเพเนิล (Panel Discussion) เป็นการอภิปรายแบบหนึ่งที่มีจุดมุ่งหมายให้เกิดความสอดคล้องในประเด็นที่สำคัญมากกว่าการหาข้อสรุป หรือข้อแก้ไขและต้องการการกระตุ้นให้เกิดการตัดสินใจโดยอาศัยข้อมูลจากผู้พูด

18. การอภิปรายแบบฟอรัม (Forum) เป็นการอภิปรายทางวิชาการ ซึ่งเป็นเครื่องมือในการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ และกล้าแสดงออกให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน โดยการเชิญวิทยากรตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปซึ่งมีความคิดเห็นในเรื่องใดเรื่องหนึ่งแตกต่างกัน มีเวลาให้ผู้ฟังถามปัญหาและแสดงความคิดเห็น

19. การสอนแบบบับซกรุ๊ป (Buzz Group) เป็นการสอนที่เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้ โดยประกอบด้วยคนเรียนจำนวน 4-6 คน นั่งเป็นรูปวงกลม ทุกคนมีส่วนร่วมในการอภิปรายในประเด็นที่ได้รับมอบหมายภายในเวลา 5-10 นาที มีการนำเทคนิคบับซกรุ๊ป มาใช้ไม่จำเป็นต้องมีผู้นำกลุ่ม แต่ต้องมีการเลือกผู้จัดบันทึกและผู้นำเสนอผลของการอภิปรายต่อสมาชิกกลุ่มใหญ่

20. การสัมมนา (Seminar) เป็นวิธีการที่ผู้เรียนได้รับมอบหมายให้ศึกษาเรื่องที่ตนมีความสนใจและนำเสนอต่อที่ประชุม หลังจากการนำเสนอจะมีการอภิปราย วิธีการสอนสัมมนาให้ได้ผลดีควรมีสมาชิก 5-15 คน สมาชิกของกลุ่มจำเป็นต้องมีการนำเสนอผลต่อการสัมมนาในกลุ่มทั้งในรูปของเอกสารและทางวาจา

21. การโต้วาที (Debate) เป็นการสอนที่ต้องการให้เห็น 2 ด้าน ซึ่งต้องแบ่งผู้เรียนเป็นกลุ่ม ๆ ละ 3-5 คน และถ้าจะให้ได้ผลมากที่สุดควรมี 10-30 คน ให้เวลากลุ่มละ 15 นาที สำหรับการนำเสนอ เวลาในการนำเสนอของกลุ่มแรกต้องไม่เกิน 5 นาที อีกฝ่ายหนึ่งมีเวลาเตรียมประมาณ 3 นาที อภิปรายสิ่งที่ได้จากการนำเสนอ

22. การอภิปรายทั้งชั้น (Class Discussion) เป็นวิธีการที่เหมาะสมกับผู้เรียน ซึ่งมีจำนวนน้อยกว่า 30 คน สมาชิกทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการอภิปราย เพื่อต้องการฝึกคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์และประเมินค่า

23. การอ่านหนังสือหรือเอกสาร (Reading Printed Materials) เป็นวิธีการสอนที่มีสมมุติฐานว่า ผู้ใหญ่สามารถอ่านหนังสือออก ดังนั้นผู้สอนจึงควรมีการเตรียมหนังสือหรือเอกสารอ่านประกาศและจำเป็นต้องมีการระบุประเด็นให้ชัดเจนว่าต้องการให้อ่านเรื่องอะไร อะไรคือสิ่งที่คาดหวัง

24. การศึกษาเป็นกลุ่ม (Study Group) เป็นวิธีการเรียนที่มีผู้เรียนจำนวน 3-5 คน ศึกษาร่วมกันในหัวข้อใหม่ ๆ หรือหัวข้อที่มีความยากสำหรับผู้เรียน โดยที่ผู้เรียนอาจพบกันนอกเวลาเรียน เพื่ออภิปราย พูดคุย แลกเปลี่ยนปัญหาที่แต่ละคนพบ

25. การประชุมรายบุคคล (Individual Conference) เป็นวิธีสอนที่ผู้สอนควรมีเวลาสำหรับผู้เรียนทั้งก่อนและหลังในช่วงเวลาพักหรือในเวลาที่จะสะดวก เพื่อปรึกษาหารือเป็นรายบุคคล

26. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Self-Directed Learning) เป็นวิธีการเรียนรู้ที่ทำให้ผู้เรียนมีความตระหนักและรับผิดชอบต่อแผนการเรียนของตน ทั้งนี้ผู้เรียนจะทำการวางแผนและกำหนด กิจกรรมการเรียนรู้ เลือกแหล่งข้อมูล เลือกวิธีการเรียนรู้และการประเมินผลด้วยตนเอง

## 6. เทคนิคการสอนผู้ใหญ่

**เทคนิค (Techniques)** คือวิธีการ (Ways) ที่ผู้สอนสร้างขึ้นเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้สอน ผู้เรียนและอุปกรณ์ที่เรียน

### เทคนิคในการสอนผู้ใหญ่

การสอนผู้ใหญ่ไม่มีวิธีการสอนแบบใดได้ดีที่สุด จำเป็นต้องใช้หลายวิธีร่วมกัน ดังนั้นผู้สอนผู้ใหญ่จึงจำเป็นต้องรู้จักวิธีสอนให้มากที่สุด เพื่อที่จะได้เลือกเครื่องมือหรือวิธีการสอนได้ตรงกับเป้าหมายที่ต้องการได้อย่างดีที่สุด ทั้งนี้ผู้สอนควรคำนึงถึงคุณลักษณะของวิธีการสอนและการเลือกวิธีการสอนในการสอนผู้ใหญ่ที่เหมาะสม ดังนี้ (Cranton, 1989 ; Apps, 1991 ; Brookfield, 1991 )

#### 1. คุณลักษณะของวิธีการสอน

การเลือกวิธีการสอนที่เหมาะสมนั้น ผู้สอนจำเป็นต้องรู้จักคุณลักษณะของวิธีการสอนแต่ละแบบว่าแบบใดสามารถทำให้เกิดพฤติกรรมอะไร จะช่วยให้ผู้สอนตัดสินใจเลือกวิธีการสอนได้ถูกต้อง

1.1 วิธีการสอนที่ทำให้ผู้เรียนเรียนรู้สิ่งใหม่ ได้แก่ การอภิปรายกลุ่ม การทำโครงการเป็นกลุ่ม การสัมมนา และการศึกษาร่วมกันเป็นกลุ่ม

1.2 วิธีการสอนที่ทำให้ผู้เรียนรู้จักการผสมผสาน ได้แก่ การเขียนบทความ การอภิปรายกลุ่ม การสัมมนาและการศึกษาเป็นกลุ่ม

1.3 วิธีการสอนที่นำมาใช้ในชั้นเรียนขนาดใหญ่ ได้แก่ การบรรยายแบบมีส่วนร่วม การสาธิต การใช้สื่อต่าง ๆ และคำถาม

1.4 วิธีการสอนที่ใช้กับผู้เรียนคนเดียว ได้แก่ บทเรียนสำเร็จรูป บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน การฝึกงาน การศึกษาเป็นรายบุคคล การสาธิต การจำลองสถานการณ์ Web-Based Instruction (WBI) การแสดงบทบาท การระดมสมองและการอภิปราย

- 1.5 วิธีการสอนที่ทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกรู้สึกชื่นชมและจุดเน้นเป็นแบบ  
ประยุกต์ ได้แก่ การบรรยาย กรณีศึกษา การสนทนา และการอภิปราย
- 1.6 วิธีการสอนที่ทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้สึกรู้สึกชื่นชมและจุดเน้นเป็นแบบ  
ทฤษฎี ได้แก่ การบรรยาย การอ่านหนังสือ บทเรียนสำเร็จรูป และการแจกเอกสาร
- 1.7 วิธีการสรรหาที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทักษะและเจตคติโดย  
จุดเน้นเป็นแบบทฤษฎี ได้แก่ การโต้วาที การทำโครงการเป็นกลุ่ม การอภิปรายเป็นกลุ่ม การอ่าน  
หนังสือ และการสัมมนา
- 1.8 วิธีการสอนที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางทักษะและเจตคติโดยจุด  
เน้นเป็นแบบประยุกต์ ได้แก่ เกม การแสดงบทบาท การทำโครงการเป็นกลุ่ม และการอภิปราย  
กลุ่ม
- 1.9 วิธีการสอนที่ก่อให้เกิดความเข้าใจอย่างลึก(In-Depth Understanding)  
ได้แก่ ฟอรัม (Forum) บัซซ์กรุ๊ป (Buzz Group) การอภิปรายกลุ่ม การจำลองสถานการณ์ เกม การ  
แสดงบทบาท การทำโครงการเป็นกลุ่ม การสัมมนา คำถาม และการโต้วาที
- 1.10 วิธีการสอนที่ทำให้เห็นมุมมองที่แตกต่าง ได้แก่ การอภิปรายแบบ  
เพเนล (Panal) การเชิญวิทยากร (Group speaker)
- Cranton (1989) ได้เสนอแนะวิธีการคัดเลือกวิธีสอนให้สอดคล้องกับระดับ  
ของการเรียนรู้ ดังนี้คือ

| ระดับของการเรียนรู้                            | วิธีสอนที่เหมาะสม   |
|--|---|
| 1. ด้านความรู้และความคิด<br>(Cognitive Domain) |   |
| 1.1 ความเข้าใจ (Comprehension)                 | บรรยาย บทเรียนสำเร็จรูป   |
| 1.2 การนำไปใช้ (Application)                   | อภิปราย การจำลองสถานการณ์ เกม ทัศนศึกษา<br>คอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) การปฏิบัติการ                                 |
| 1.3 การวิเคราะห์ (Analysis)                    | อภิปราย การทำโครงการรายบุคคล การทำ<br>โครงการเป็นกลุ่ม การจำลองสถานการณ์ ทัศน<br>ศึกษา การแสดงบทบาท การปฏิบัติการ |

| ระดับของการเรียนรู้                               | วิธีสอนที่เหมาะสม  |
|---|--|
| 1.4 การสังเคราะห์ (Synthesis)                     | การทำโครงการเป็นกลุ่ม การทำโครงการรายบุคคล ทักษะศึกษา การแสดงบทบาท การปฏิบัติการ                 |
| 1.5 การประเมินค่า (Evaluation)                    | การทำโครงการรายบุคคล การทำโครงการเป็นกลุ่ม การปฏิบัติการ ทักษะศึกษา                              |
| 2. ด้านความรู้สึก (Affective Domain)              |  |
| 2.1 การรับรู้สิ่งเร้า (Receiving)                 | บรรยาย อภิปราย ทักษะศึกษา  |
| 2.2 การตอบสนอง (Responding)                       | อภิปราย การจำลองสถานการณ์ ทักษะศึกษา การแสดงบทบาท  |
| 2.3 การสร้างคุณค่า (Valuing)                      | อภิปราย การทำโครงการเป็นรายบุคคล การทำโครงการเป็นกลุ่ม การจำลองสถานการณ์ การแสดงบทบาท ทักษะศึกษา |
| 2.4 การจัดระบบคุณค่า (Organization)               | การอภิปราย การทำโครงการเป็นกลุ่ม การทำโครงการเป็นรายบุคคล ทักษะศึกษา                             |
| 2.5 การสร้างลักษณะนิสัย (Characterization)        | การทำโครงการโดยอิสระ ทักษะศึกษา  |
| 3. การปฏิบัติ (Psychomotor Domain)                |  |
| 3.1 การรับรู้ (Perception)                        | สาธิต บรรยาย ทำแบบฝึกหัดและฝึกปฏิบัติการ   |
| 3.2 การเตรียมพร้อมปฏิบัติ (Set)                   | สาธิต บรรยาย ทำแบบฝึกหัดและฝึกปฏิบัติการ   |
| 3.3 การตอบสนองตามที่มีคนนำ (Guided Response)      | เพื่อนสอนเพื่อน เกม การแสดงบทบาท ทักษะศึกษา การทำแบบฝึกหัดและฝึกปฏิบัติการ                       |
| 3.4 ปฏิบัติได้ (Mechanism)                        | เกม การแสดงบทบาท ทักษะศึกษา การทำแบบฝึกหัดและฝึกปฏิบัติการ                                       |
| 3.5 การตอบสนองที่ซับซ้อน (Complex overt response) | เกม ทักษะศึกษา   |
| 3.5 การดัดแปลง (Adaptation)                       | การทำโครงการอิสระ เกม ทักษะศึกษา   |
| 3.6 การจัดระบบคุณค่า (Origination)                | การทำโครงการอิสระ เกม ทักษะศึกษา   |

นอกจากนี้แครนตัน (Cranton, 1989) ได้จำแนกวิธีการสอนผู้ใหญ่ออกเป็น 4 กลุ่ม คือ

1. วิธีสอนที่ผู้สอนเป็นศูนย์กลาง (Instructor Method) ได้แก่ การบรรยาย คำถาม และการสาธิต
2. วิธีการสอนที่ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์กัน (Interactive Method) ได้แก่ การอภิปรายทั้งชั้น การอภิปรายเป็นกลุ่มย่อย การทำโครงการเป็นกลุ่ม เพื่อนสอนเพื่อน การระดมสมอง และ Web-Based Instruction (WBI)
3. วิธีการเรียนรายบุคคล (Individualised Learning Method) ได้แก่ บทเรียนสำเร็จรูป การเรียนทางไปรษณีย์หรืออินเทอร์เน็ต การเรียนรู้ตามความสนใจ การฝึกงาน บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (CAI) และ Web-Based Instruction (WBI)
4. วิธีการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential Learning) ได้แก่ การฝึกงาน การทำงานในห้องทดลอง การทำแบบฝึกหัด เกม การจำลองสถานการณ์ และการแสดงบทบาท

## 2. การเลือกวิธีการสอน

การเลือกวิธีการสอนในการสอนผู้ใหญ่ เพื่อให้ได้ผลตามความคาดหวังได้นั้น จำเป็นต้องคำนึงถึงองค์ประกอบที่สำคัญ 2 ประการ คือ

### 1.1 วัตถุประสงค์ของการสอน

### 1.2 ผู้เรียน

#### 1.2.1 ลักษณะของผู้เรียน

#### 1.2.2 จำนวน

#### 1.2.3 เนื้อหา

#### 1.2.4 สถานที่และอุปกรณ์

#### 1.2.5 เวลา

#### 1.2.6 จุดเด่น จุดอ่อนของการสอนแต่ละวิธี

การเรียนรู้ของคนโดยเฉพาะผู้ใหญ่ ซึ่งแต่ละคนมีความแตกต่างกันทั้งในด้าน ประสบการณ์เดิม ค่านิยม ทักษะ เจตคติและสิ่งแวดล้อม การจัดกิจกรรมการเรียนรู้เพื่อตอบสนอง ความต้องการนั้นเป็นสิ่งสำคัญที่ควรคำนึงถึง ด้วยเหตุกระบวนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ จะเกิดผล สัมพันธ์ บรรลุผลตามเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับผู้จัดกิจกรรมที่จำเป็นต้องมี ความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะของผู้ใหญ่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เป้าหมายในการสอนผู้ใหญ่

วิธีการสอนผู้ใหญ่ เทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการสอนผู้ใหญ่ รูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนผู้ใหญ่ ตลอดจนการนำความรู้ต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนากเกิดการเรียนรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติอย่างถาวร ส่งผลให้องค์การหรือหน่วยงานนั้น ๆ มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้น

## ตอนที่ 5 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

องค์กรหรือหน่วยงานทุกแห่งย่อมต้องการความสำเร็จและปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จก็คือ บุคลากรในองค์กรหากองค์กรใดได้บุคลากรและผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ รู้จักปรับเปลี่ยนบทบาทการบริหารงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง เทคนิคและวิทยาการต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม องค์กรก็จะอยู่รอดและมีความเจริญก้าวหน้าได้ ดังนั้นทรัพยากรมนุษย์จึงมีค่าและมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร ทั้งยังเป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ด้วยเหตุนี้การพัฒนาเพิ่มพูนสมรรถภาพของบุคลากรในทิศทางที่ตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม และเป้าหมายขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ย่อมส่งผลให้บุคลากรได้นำความรู้ไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

### 1. ความหมายของการพัฒนาบุคลากร

สมาน รังสิโยกฤษฎ์ (2530 : 82) กล่าวถึงความหมายไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถ มีทักษะและมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน อันจะเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

อรรณพ จินะวัฒน์ (2539 : 52) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือ การส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถ มีสมรรถภาพในการทำงานสูงยิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงานนั้น ๆ

Flippo (1979 : 268) กล่าวว่า การพัฒนาบุคลากร คือ กระบวนการในการเสริมสร้างเพิ่มพูนความรู้และทักษะหรือความชำนาญงานให้แก่ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน ในขอบเขตของการปฏิบัติงานเฉพาะด้าน

Nadler (1989 : 6) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาบุคลากรว่า เป็นกระบวนการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงานของทรัพยากรบุคลากรให้สามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ทั้งในและนอกองค์กร เพื่อช่วยเสริมสร้างความเจริญของทรัพยากรมนุษย์และขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต

Dessler (2000 : 272) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาบุคลากร เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ เพื่อให้เกิดพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากประสบการณ์ทั้งทางตรงและทางอ้อม

จากความหมายของการพัฒนาบุคลากรดังกล่าวข้างต้น อาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการพัฒนา เพิ่มพูนสมรรถนะของบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะและมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน ตลอดจนสนองตอบต่อความต้องการของบุคลากรอย่างต่อเนื่องซึ่งเป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและองค์การ

## 2. กระบวนการพัฒนาบุคลากร

กระบวนการพัฒนาบุคลากรเป็นขั้นตอนสำคัญในการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะ เจตคติ พฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรมของบุคลากรซึ่งต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ทั้งนี้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกระบวนการพัฒนาบุคลากรไว้ ดังนี้

จกกลนี้ ชูติมาเทวินทร์ (2542 : 21-27) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากร เพื่อมุ่งกระตุ้นให้เกิดความคิดในการแสวงหาสิ่งใหม่ ๆ โดยมีขั้นตอนหลัก 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การประเมินความจำเป็นในการพัฒนา ประกอบด้วย ระบุปัญหาให้แน่ชัด ระบุความต้องการที่แท้จริง เกณฑ์การพัฒนาดผลการปฏิบัติงาน กำหนดคุณสมบัติของผู้เข้าอบรม สร้างเกณฑ์เพื่อพัฒนามาตรฐานการพัฒนา และการประเมินต้นทุนค่าใช้จ่าย

ขั้นที่ 2 การพัฒนาหลักสูตร การออกแบบหลักสูตร และการวางแผนเตรียมพร้อม ประกอบด้วยการพัฒนาและออกแบบโครงการ เช่น หลักสูตร การบริหารจัดการ วัสดุอุปกรณ์ สิ่งที่ใช้ในการพัฒนา และปัจจัยสนับสนุนอื่น ๆ

ขั้นที่ 3 การปฏิบัติการพัฒนา เป็นขั้นตอนของการดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ ซึ่งได้รับการวางแผนและเตรียมความพร้อมไว้เรียบร้อยแล้ว

ขั้นที่ 4 การประเมินผลและการติดตามผลการอบรม ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ 1) การประเมินผลโดยรวมทุกส่วนเพื่อนำข้อมูลกลับมาปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรให้ดียิ่งขึ้น 2) การติดตามผลการอบรม จะกระทำภายหลังที่ผู้เข้าอบรมกลับเข้าไปทำงานสักระยะหนึ่ง เพื่อดูความก้าวหน้าในการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน

ขั้นที่ 5 การทบทวนและวิจัย เป็นขั้นตอนที่ยังปฏิบัติกันน้อย แต่ถือว่ามีมีความสำคัญ เนื่องจากเป็นขั้นตอนที่ทำให้เกิดทางเลือกและความคิดใหม่



दन्य तेयनपुड (2545 : 36-40) ได้นำเสนอโมเดลวงจรการพัฒนาบุคลากร โดยทั่วไป 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ความจำเป็น ถือว่าเป็นหัวใจของการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีความหมาย 2 ประการคือ 1) เป็นสิ่งที่ขาดหรือบกพร่องในเรื่องสมรรถนะการปฏิบัติงาน และ 2) เป็นโอกาสหรือศักยภาพในการปรับปรุงงาน
2. การออกแบบและพัฒนาหลักสูตร ประกอบด้วย เทคนิคเกี่ยวกับหลักสูตร อุปกรณ์การฝึกอบรม สถานที่จัดฝึกอบรม และเจ้าหน้าที่ฝึกอบรม
3. การบริหารหลักสูตร แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ 1) การวางแผนจัดหลักสูตรการพัฒนา 2) การดำเนินการอบรมและพัฒนา และ 3) การดำเนินการเมื่อสิ้นสุดการพัฒนา
4. การประเมินผลและติดตามผล มีวิธีการประเมินผลหลายวิธีคือ 1) ประเมินผลตามช่วงการอบรมและพัฒนา เช่น การประเมินก่อนการฝึกอบรม การประเมินขณะดำเนินการ และประเมินเมื่อสิ้นสุดการอบรมและพัฒนา และดำเนินการติดตามผล 2) ประเมินผลแนวประเมินปฏิริยาด้านความพึงพอใจหรือความรู้สึกต่อการอบรม 3) ประเมินผลการเรียนรู้ก่อนหลังการอบรมและพัฒนาเพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในระหว่างการฝึกอบรม และ 4) ประเมินผลผลลัพธ์ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่หน่วยงานวัดผลธุรกิจหรือต้นสังกัดต้องการ

Rogoff (1987 : 14-19) ได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาบุคลากรแบบวงล้อฝึกอบรม (Training wheel) ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การรวบรวมข้อมูล เป็นขั้นตอนเพื่อค้นหาว่าใครทำอะไรและไม่ทำ เพื่อรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นในการหาความต้องการจำเป็นสำหรับการอบรมและพัฒนา
2. การวิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีรายนามบุคลากร ลักษณะการทำงาน หน้าที่รับผิดชอบ ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อจะสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา
3. การสรุปผล เป็นขั้นตอนการพัฒนาหลักสูตร สร้างอุปกรณ์ การเลือกเทคนิค และการสร้างเครื่องมือการประเมินผล
4. การปฏิบัติการ เป็นขั้นตอนการดำเนินการอบรมและพัฒนา รวมถึงการประเมินผลการอบรมและพัฒนา

Carrall, Kuzmits and Elbert (1992 : 314) กล่าวว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรในแต่ละองค์การอาจแตกต่างกัน แต่โดยทั่วไปแล้วจะประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลัก คือ

1. การประเมินความต้องการจำเป็น (assessment) ซึ่งประกอบด้วย การประเมินความต้องการจำเป็นปัจจุบัน ความต้องการระยะยาว และความต้องการจำเป็นส่วนบุคคล
2. การออกแบบโปรแกรม (program design) ซึ่งประกอบด้วย การพัฒนาขณะทำงาน (on-the-job development) เช่น การสอนงาน การหมุนเวียนงาน การมอบให้เป็นการฝึก เป็นต้น การพัฒนานอกการทำงาน (off-the-job development) ได้แก่ การศึกษาเฉพาะกรณี การแสดงบทบาทสมมติ เกมการบริหาร เป็นต้น
3. การประเมิน (Evaluation) ซึ่งจะประเมินใน 4 ระดับ คือ ปฏิบัติกริยาของผู้เข้าร่วมการพัฒนา การเรียนรู้ของผู้เข้าร่วมการพัฒนา การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เข้าร่วมการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิผลขององค์การ

Dessler (1997 : 251) ได้เสนอขั้นตอนในการฝึกอบรม และกระบวนการพัฒนาบุคลากร 5 ขั้นตอน (Five-step training and development process) ดังนี้

#### ขั้นวิเคราะห์ความต้องการ

- รวบรวมทักษะที่เป็นงานเฉพาะที่จำเป็นต้องปรับปรุงในการปฏิบัติงาน
- วิเคราะห์ผู้เข้าอบรมเพื่อให้แน่ใจว่าแผนการฝึกอบรมเหมาะสมกับคุณสมบัติของผู้เข้าอบรมด้านการศึกษา ประสบการณ์ ทักษะ ทศนคติและแรงจูงใจส่วนตัว
- พัฒนาความรู้เฉพาะด้านและวางแผนทางการปฏิบัติงาน

#### ขั้นออกแบบเนื้อหาหลักสูตร

- รวบรวมจุดประสงค์ วิธีการสอน สื่อ คำอธิบายลักษณะและการจัดเรียงลำดับของเนื้อหากิจกรรมโดยจัดเป็นหลักสูตรเพื่อช่วยการเรียนรู้ และจัดแผนสำหรับการพัฒนาความรู้

- จัดเตรียมอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้พร้อมสำหรับการอบรม
- ดำเนินการฝึกอบรมด้วยความรอบคอบ มีคุณภาพ และประสิทธิผล โดยยึดความสำคัญของแผนงานทั้งหมด

#### ขั้นทำให้เกิดความเที่ยงตรง

- ฝึกซ้อมการนำเสนอและทดสอบความถูกต้องก่อนการนำเสนอจริงต่อผู้เข้าอบรมเพื่อให้แน่ใจว่าแผนงานมีความเรียบร้อยและมีประสิทธิผล

### ขั้นปฏิบัติ

- ดำเนินการฝึกอบรมและฝึกปฏิบัติ โดยมุ่งนำเสนอความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน

### ขั้นประเมินผลและติดตามผล

- ประเมินความสำเร็จตามแผนงานด้านปฏิบัติการของผู้เรียน ผลการเรียนรู้ก่อน-หลังเรียน พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน โดยวัดทักษะและการนำความรู้ใหม่ไปใช้ ตลอดจนการพิจารณาปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและประเมินความต้องการการฝึกอบรมเพิ่ม ซึ่งจะเป็นการประเมินความสำเร็จหรือความล้มเหลวของแผนงาน

จากการศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรจะเห็นได้ว่า นักวิชาการได้จำแนกขั้นตอนไว้แตกต่างกัน ในลักษณะแบ่งแยกรายละเอียดเป็นขั้นตอนย่อย ๆ กับลักษณะของการรวมขั้นตอนย่อยเข้าด้วยกัน ซึ่งอาจสรุปขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่สำคัญได้เป็น 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การเตรียมการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 3 การดำเนินการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 4 การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ

### 3. วิธีการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากรในองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ มีความจำเป็นอย่างยิ่ง การเลือกวิธีการและรูปแบบการพัฒนาที่กำหนดขึ้นนั้น จะต้องเกิดประโยชน์และไม่สิ้นเปลืองเวลาในการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการพัฒนา ทั้งนี้ นักวิชาการได้เสนอแนวทางการพัฒนาไว้หลากหลาย ดังนี้

อรุณ รักรธรรม (2541 : 196-234) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไป 2 แบบ คือ

1. การพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual) ได้แก่ การศึกษาที่บ้าน การสอนงาน การฝึกวิธีทำงาน การเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป และการหมุนเวียนเปลี่ยนงาน
2. การพัฒนาเป็นกลุ่ม (Group) ได้แก่ การบรรยาย การประชุมอภิปราย การอภิปรายปัญหา การประชุมปฏิบัติการ การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม การแสดงบทบาทสมมติ กรณีศึกษา กระบวนการเหตุการณ์ การระดมสมอง และเกมการบริหาร

จกกลนี้ ชุดิมาเทินทร์ (2542 : 10-11) ได้เสนอวิธีการอบรมและพัฒนาบุคลากรไว้ 4 ประเภท คือ

1. การศึกษาอบรมก่อนประจำการ (Pre-entry Training) เป็นการฝึกอบรมให้กับผู้เข้างานใหม่ ซึ่งอยู่ในระยะทดลองงาน เนื้อหาของการอบรมจะเน้นในเรื่องของภารกิจแรกเริ่ม และภารกิจทั่วไปขององค์การ โดยจะเป็นลักษณะผสมผสาน ซึ่งมีทั้งการฝึกอบรมในห้องและการฝึกอบรมภาคสนาม ปกติจะมีช่วงเวลาประมาณ 2-3 วันหรือบางกรณีอาจจะใช้เวลานานเป็นเดือน

2. การศึกษาอบรมระหว่างประจำการ (In-service Training) เป็นการอบรมในช่วงที่เข้าไปทำงานแล้ว หรือผ่านระยะการทดลองงานแล้ว การฝึกอบรมจะจัดให้เป็นระยะ ๆ ให้กับระดับของบุคลากรที่แตกต่างกัน มีทั้งในเรื่องของการบริหารทั่วไป การอบรม การจัดการ การอบรมเฉพาะหน้าที่ หรือการอบรมเฉพาะเรื่องคล้ายกับ On the job Training ระยะเวลายืดหยุ่นได้ตามความต้องการ ส่วนใหญ่จะใช้เวลาประมาณ 1-3 สัปดาห์

3. การศึกษาอบรมในโครงการ (Project Related Training) เป็นการอบรมที่จัดให้เจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานในโครงการ เป็นการอบรมเฉพาะเรื่อง หรือเฉพาะประเภทของบุคลากร มีทั้งการอบรมทางด้านเทคนิคและการอบรมในเชิงการจัดการ จัดอบรมโดยผู้ให้ทุน ระยะเวลาสั้นประมาณ 1-3 เดือน หรือขึ้นอยู่กับความจำเป็นของโครงการ

4. การศึกษาอบรมเพื่อพัฒนาตนเอง (Self-development Training) เป็นลักษณะของการเพิ่มพูนความรู้วิชาการสมัยใหม่ อันเนื่องมาจากทำงานนานและความรู้เริ่มตึบตัน จึงคิดที่จะพัฒนาตนเอง ส่วนใหญ่เป็นการอบรมเต็มเวลาหรือบางส่วนขอเวลา โดยหน่วยงานต้นสังกัดจะให้การอนุมัติและสนับสนุนด้านการเงิน ระยะเวลาขึ้นอยู่กับคุณสมบัติที่หน่วยงานต้องการจะพัฒนา มีทั้งระยะสั้นและระยะยาว ตลอดจนการลาศึกษาต่อ

นงลักษณ์ สิ้นสืบผล (2542 : 34-36) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

การปฐมนิเทศ (orientation) เป็นการพัฒนาผู้เข้าทำงานใหม่ เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ใหม่ ระเบียบข้อบังคับ การจัดการโดยทั่วไปขององค์การ สภาพแวดล้อม และสร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน การปฐมนิเทศจะมีลักษณะอย่างไรขึ้นอยู่กับสภาพ ตำแหน่ง เนื้อหาสาระ ระยะเวลา และงบประมาณ

การฝึกอบรม (training) เป็นการอบรมที่ให้ลงมือปฏิบัติจริง ลำดับขั้นของการฝึกปฏิบัติมี ดังนี้ 1) อธิบายให้ทราบหลักการโดยทั่วไป 2) สาธิต 3) ให้ผู้อบรมทดลองปฏิบัติ 4) แก้ไขข้อบกพร่องและทบทวน 5) ติดตามผลการทดลองปฏิบัติงาน

การฝึกฝนตนเอง (self-training) เป็นวิธีการพัฒนาที่มีความสำคัญในปัจจุบัน เนื่องจากสื่อและแหล่งความรู้มีมากขึ้น โดยวิธีการดังนี้ 1) ตั้งวัตถุประสงค์และตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันเหตุการณ์ 2) แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกับผู้อื่นแบบไม่เป็นทางการ 3) ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการ 4) ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร 5) ร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส 6) นำการอภิปรายและบรรยายในบางโอกาส 7) เป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการ และ 8) แสวงหาโอกาสในการดูงานในและต่างประเทศ

สมชาติ กิจยรรยง (2544 : 74-77) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากร 3 วิธี คือ

1. การให้การศึกษาระยะสั้นและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง ทั้งระยะสั้นและระยะยาว ในประเทศ ต่างประเทศ และการศึกษาดูงาน โดยใช้วิธีการต่าง ๆ อาทิ บทเรียนสำเร็จรูป การศึกษาทางไกล การจัดทำวารสารวิชาการในสาขาอาชีพ ศึกษาจากเอกสาร คู่มือการทำงาน ศึกษาจากสื่อโสตทัศนูปกรณ์ต่าง ๆ ให้การศึกษาเพื่อเพิ่มเติมระยะสั้น-ระยะยาว ส่งเอกสารให้สรุป รายงานเสนอ และการมอบหมายให้วิพากษ์วิจารณ์หนังสือ

2. การฝึกอบรมและพัฒนา ทั้งในห้วงฝึกอบรม นอกห้วงฝึกอบรมและภายในองค์กรหรือส่งอบรมภายนอก โดยใช้รูปแบบต่าง ๆ กัน เช่น จัดโครงการอบรมภายในองค์กร จัดส่งอบรมสถาบันภายนอก วางแผนโครงการฝึกอบรมประจำปี การวางแผนฝึกอบรม พัฒนาบุคลากรตามความจำเป็นหรือทุกระดับ พัฒนาบุคลากรให้สอดคล้องกับแผนงานและเทคโนโลยี ใช้เทคนิคการฝึกอบรมแบบผสมผสาน และการพัฒนาบุคลากรสมัยใหม่ ใช้หลักสูตรอบรมในการประเมินผลงาน และการเลื่อนขั้นหรือโยกย้าย สร้างแรงจูงใจในการฝึกอบรมและพัฒนา

3. การพัฒนาในงาน เป็นการฝึกอบรมในงานและเรียนรู้ในงาน โดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การให้วิชาการแทน การทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการ การให้ความร่วมมือคณะทำงาน การจัดตั้งกลุ่มร่วมกิจกรรม การให้คำปรึกษาหารือ การให้ออกไปสังเกตการณ์ การมีเพื่อนที่มีประสบการณ์ร่วม การเป็นตัวอย่างที่ดี การเสนอแนะให้นำไปประยุกต์ใช้ การดูงานในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงาน การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การสอนงาน แนะนำงาน การฝึกอบรมในงาน และการมอบหมายงาน

Mecauley (1968, อ้างในเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536 : 29-30) ได้ศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรและได้สรุปวิธีการพัฒนาบุคลากร 4 วิธี คือ

1. การเรียนรู้จากการทำงาน การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากการทำงานที่ท้าทายมากขึ้นเท่าใด ย่อมเรียนรู้ได้มากขึ้นเท่านั้น งานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดสร้างสรรค์และทำงานดีขึ้น อย่างไรก็ตามงานที่ท้าทายจะทำให้ระดับความเครียดสูงขึ้น ซึ่งผู้บริหารได้เรียนรู้วิธีการกับความเครียด การทำงานท้าทายทำให้มีผลงานซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

2. การเรียนรู้จากคนอื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่น เช่น เพื่อนร่วมงานผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา เป็นต้น โดยจะเป็นแหล่งข้อมูลและเป็นทรัพยากรที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานได้ ขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาก็เป็นแหล่งสำคัญของการเรียนรู้ เพราะจะเป็นตัวแบบของบทบาทและเป็นแหล่งที่ให้ข้อมูลย้อนกลับ

3. การเรียนรู้จากความผิดพลาด ทำให้บุคลากรตระหนักถึงข้อจำกัดของตนเอง รู้จักจุดอ่อนของตน สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของตนเอง เพื่อหาทางปรับปรุงและพัฒนาขึ้น

4. การเรียนรู้จากการฝึกอบรม เป็นวิธีการที่สำคัญวิธีหนึ่งในการพัฒนาการเป็นผู้นำ ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์ และเข้าใจวิธีการควบคุมกิจกรรมของกลุ่ม ช่วยให้มีความรู้ รู้จักกระบวนการในการนำ ตลอดจนรู้จักเทคนิคที่จะปรับพฤติกรรมตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์

Dessler (1991 : 254) ได้กล่าวถึงเทคนิคหรือวิธีการที่นิยมใช้ในการพัฒนาบุคลากร 3 วิธี คือ

1. วิธีขณะปฏิบัติงาน (on-the-job method) ได้แก่

- 1.1 การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (job rotation)
- 1.2 การสอนงาน (coaching)
- 1.3 การแต่งตั้งเป็นกรรมการลำดับรอง (junior board)
- 1.4 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (action learning)

2. วิธีนอกการปฏิบัติงาน (off-the-job method) ได้แก่

- 2.1 กรณีศึกษา (case study method)
- 2.2 เกมการบริหาร (management game)
- 2.3 การสัมมนาภายนอก (outside seminar)
- 2.4 โครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย (university-related program)

2.5 การแสดงบทบาทสมมุติ (role playing)

2.6 การวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง (the in-basket technique)

2.7 การปฏิบัติตามตัวแบบ (behavior model)

2.8 การพัฒนาโดยศูนย์พัฒนาในหน่วยงาน (in-house development center)

3. เทคนิคพิเศษ (special technique) เป็นการพัฒนาโดยใช้เทคนิคพิเศษ เฉพาะด้าน เช่น เทคนิคการรับรู้ความรู้สึก (sensitivity training) เพื่อแก้ไขความขัดแย้ง เป็นต้น

DuBrin (1998 : 383-393) ได้เสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากร 2 แบบ คือ

1. การพัฒนาบุคลากรด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Leadership development through self-awareness) เป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้นหรือจดจำในการพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจะต้องมีการป้อนกลับด้วยตนเอง ประกอบด้วย

1.1 การเรียนรู้แบบวงจรมัดเดียว (Single-loop Learning) จะปรากฏขึ้นเมื่อผู้เรียนรู้ด้วยต้องการการป้อนกลับของข้อมูลต่ำสุด จะใช้วิธีการจดจำปัญหานั้นไว้แต่ไม่ได้คิดหาวิธีแก้ปัญหา เนื่องจากคิดว่าปัญหานั้นไม่ได้เกิดขึ้นจากตนเอง แต่เกิดจากสภาพแวดล้อม

1.2 การเรียนรู้แบบวงจรมัดคู่ (Double-loop Learning) เป็นการเรียนรู้ที่ลึกซึ้ง จะเกิดขึ้นเมื่อมีการใช้ข้อมูลป้อนกลับ เพื่อให้เกิดความเที่ยงตรงของเป้าหมายหรือคุณค่าในสถานการณ์ โดยผู้นำจะรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ 2 ทาง คือจากตนเองและจากสภาพแวดล้อมภายนอก หากเกิดปัญหาจะได้รับแก้ปัญหา และเพื่อป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. การพัฒนาบุคลากรด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Leadership development through self-discipline) เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

Yuki (1998 : 465-490) กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรในศตวรรษที่ 21 ซึ่งจำเป็นต้องมีทักษะและสมรรถนะการทำงานที่สูงกว่าในอดีตที่ผ่านมา เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เกิดขึ้นมากมาย ดังนั้นแนวทางการพัฒนาส่วนใหญ่จะจำแนกเป็น 3 วิธี คือ

1. การสร้างโปรแกรมฝึกอบรม (Training Program) โดยมากจัดทำเป็นระยะสั้นและจัดฝึกอบรมนอกสถานที่

2. การพัฒนากิจกรรม (Developmental Activity) มักจัดทำในขณะที่ปฏิบัติงาน โดยใช้ผู้สอนงานที่มีประสิทธิภาพหรือพี่เลี้ยงที่อาวุโสกว่าด้วยการมอบหมายงาน ทั้งนี้อาจเป็นงานเฉพาะกิจ งานชั่วคราว ปฏิบัติหน้าที่แทนตำแหน่งที่ว่างเพื่อรองรับการเลื่อนขั้น

3. การพัฒนาตนเอง (Self Development Activity) เป็นการพัฒนาตนเอง ด้วยการอ่านหนังสือมาก ทบทวน การใช้สื่ออุปกรณ์ในการศึกษา ได้แก่ การชมวีดิทัศน์ การฟังและการศึกษาโดยผ่านทางคอมพิวเตอร์

#### 4. การพัฒนาบุคลากรในหน่วยงานประจำการ

Harris (1989 : 18) ได้นิยามคำว่า การพัฒนาบุคลากรในระหว่างประจำการไว้ว่า เป็นโปรแกรมที่วางแผนไว้ให้เกิดผลแห่งการเรียนรู้ที่เหมาะสมสำหรับบุคลากร โดยมีจุดประสงค์ที่จะยกระดับสมรรถภาพของบุคคลเมื่อแต่งตั้งเข้าสู่ตำแหน่งแล้ว

Orlich (1989 : 5) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรในระหว่างประจำการไว้ว่า เป็นโปรแกรมหรือกิจกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจงในจุดประสงค์ที่จะเพิ่มหรือพัฒนาทักษะความสามารถ หรือความรู้ในงานที่บุคลากรในองค์การรับผิดชอบอยู่

การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษามีความสำคัญเพราะเป็นต้นทุนสำคัญที่สุดซึ่งเชื่อถือว่าได้นำไปสู่คุณภาพของการจัดการศึกษา โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาในระหว่างประจำการ อันจะเป็นการเตรียมบุคลากรให้ก้าวหน้าในงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงงานหรือเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบในภาระงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะบุคลากรในระดับบริหาร ซึ่งจะต้องมีศักยภาพอย่างมากที่จะส่งอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในการจะพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยรวม (Harris, 1992)

ในด้านรูปแบบการพัฒนาบุคลากรนั้น Dale (อ้างถึงในนิธิช กิตติวิสาร และ รัตติกร ผรณสุวรรณ, 2544 : 84) ได้กำหนดถึงภารกิจหลักในการพัฒนามี 6 ประการ โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาในระหว่างประจำการเป็นภารกิจแรก ได้แก่

1. การพัฒนาในระหว่างประจำการ
2. การพัฒนาองค์การ
3. การให้คำปรึกษา
4. การสื่อสารและการเชื่อมโยงวิทยาการ
5. การฝึกอบรมภาวะผู้นำ
6. การประเมินผล

สำหรับกระบวนการในการพัฒนาในระหว่างประจำการแก่บุคลากรทางการศึกษานั้น (King, 1977 : 14-15) ได้แบ่งไว้ 7 ขั้นตอน คือ

1. ศึกษาความต้องการ และกำหนดความสำคัญของความต้องการ ที่สามารถสนองตอบได้ตามลำดับก่อนหลัง



2. พิจารณาความต้องการของบุคคลและความพร้อมขององค์การหรือสถานศึกษาเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดโครงการ การให้การฝึกอบรมในระหว่างประจำการได้อย่างเหมาะสม

3. กำหนดหัวข้อวิชาที่จะให้การฝึกอบรมในระหว่างประจำการ โดยอาศัยผู้เกี่ยวข้องหลายฝ่ายกำหนดขึ้น

4. กำหนดคณะกรรมการรับผิดชอบ โดยพิจารณาแบ่งออกเป็นฝ่าย ๆ แต่ละฝ่ายมีบุคคลรับผิดชอบ

5. วางโครงการและแผนการดำเนินงาน โดยคณะกรรมการดำเนินงานเป็นผู้รับผิดชอบ

6. นำโครงการหรือแผนงานไปปฏิบัติ

7. ประเมินผลโครงการหรือแผนงาน โดยกระทำเป็นกระบวนการต่อเนื่อง ส่วน Harris (1992 : 183-184) ได้นำเสนอรูปแบบระบบที่ใช้วางแผนและดำเนินการพัฒนาบุคลากรในระหว่างประจำการไว้เป็น 4 ระบบย่อย คือ

1. ระบบย่อยการบริหาร ประกอบด้วย การจัดงบประมาณ การจัดองค์การ การจัดบุคลากร การประสานงาน และการสื่อสาร

2. ระบบย่อยการวางแผน ประกอบด้วย การศึกษาความต้องการ การกำหนดเป้าหมาย การจัดลำดับความสำคัญ

3. ระบบย่อยการออกแบบ ประกอบด้วย การกำหนดกลยุทธ์ และการกำหนดแผนหลัก

4. ระบบย่อยการดำเนินการตามแผน ซึ่งเป็นผลมาจากการดำเนินการของระบบย่อย 3 ระบบแรก

จากการศึกษาการพัฒนาบุคลากรอาจกล่าวโดยสรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาบุคลากรมีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน คือ ขั้นการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขั้นเตรียมการพัฒนา ขั้นการดำเนินการพัฒนา ขั้นการประเมินผลและติดตามการพัฒนา และขั้นการประเมินผลการดำเนินการ วิชาการที่สามารถนำมาใช้พัฒนาบุคลากรนั้นมีความหลากหลายและแตกต่างกันไปตามนโยบายและความต้องการขององค์การแต่ละแห่ง แต่โดยทั่วไปมีวิธีการพัฒนาหลัก 3 วิธี คือ การศึกษาด้วยตนเอง การฝึกอบรม และการศึกษาต่อ ทั้งนี้รูปแบบที่ใช้ในการพัฒนาและฝึกอบรมมี 2 ลักษณะ คือ การพัฒนาก่อนประจำการและการพัฒนาระหว่างประจำการ ซึ่งจัดดำเนินการได้ทั้งเป็นรายกลุ่มและรายบุคคล นอกจากนี้การจัดหลักสูตรของการพัฒนาก็ควรเน้น

วิชาบริหารศาสตร์ พฤติกรรมศาสตร์ พัฒนาศึกษาศาสตร์ ส่งเสริมจริยธรรมและคุณธรรม และการพัฒนาบุคลิกภาพ ดังนั้นการสร้างโปรแกรมการพัฒนาบุคลากร จึงจำเป็นต้องเข้าใจถึงองค์ประกอบหลายประการ อาทิ วัตถุประสงค์ของการพัฒนาและการฝึกอบรม ประเภทและวิธีการที่เหมาะสมตลอดจนประโยชน์ที่ได้รับจากการพัฒนา

## ตอนที่ 6 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

### 1. รูปแบบ

#### 1.1 ความเป็นมาและความหมายของรูปแบบ

คำว่า โมเดล แบบจำลองหรือหุ่นจำลองเป็นคำที่ใช้กันแพร่หลาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มวิชาการสาขาที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจและการบริหาร โมเดลหรือตัวแบบนี้มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า “Model” ส่วนคำที่ใช้กันในภาษาไทยนั้น ยังไม่ได้กำหนดชัดเจนว่าจะใช้คำใด ทั้งนี้ลักษณะคำที่ใช้เรียกนั้นส่วนใหญ่จะแตกต่างกันตามลักษณะวิธีอ้างอิงแหล่งที่มาและที่ใช้ แล้วบัญญัติศัพท์ใหม่ขึ้นเรียกว่า สูตรเศรษฐกิจ ส่วนสูตรเศรษฐกิจจะเป็นสาขาใด ก็เติมชื่อสาขาที่เกี่ยวข้องลงไป อาทิ สูตรเศรษฐกิจของการศึกษา สูตรเศรษฐกิจทางวิศวกรรมศาสตร์ หรือนักวิชาการบางท่านเรียกว่า โมเดล ทักษะศัพท์ในภาษาอังกฤษ (อุทัย บุญประเสริฐ, 2516 : 25)

ความหมายของคำว่า โมเดล ที่ใช้กันมีหลายอย่าง เช่น ในสาขาวิชาสัตวศาสตร์ศึกษาเรียกว่า หุ่นจำลอง หมายถึง การจำลองแบบลักษณะที่เป็นสามมิติคล้ายคลึงหรือเหมือนกับของจริงต่างกันในขนาด นอกจากนี้วงการศึกษาศาสตร์ แพทยศาสตร์และวิศวกรรม ก็เรียกว่า หุ่นจำลอง เพราะช่วยให้เข้าใจสภาพที่แท้จริงของสิ่งนั้นได้อย่างลึกซึ้ง เช่น โลก ระบบสุริยจักรวาล อวัยวะภายในของคน ส่วนประกอบเครื่องจักรกล และลักษณะของโมเดลกุล ส่วนในด้านการบริหารนั้นนิยมเรียกว่า รูปแบบหรือต้นแบบ ในการวิจัยครั้งนี้จะใช้คำว่า รูปแบบเพื่อประโยชน์ในการทำความเข้าใจ และนำไปสู่การศึกษาหลักการพัฒนารูปแบบทางการบริหารต่อไป ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของรูปแบบ ไว้หลายลักษณะ ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ (2516 : 31) ได้กล่าวถึงความหมายของรูปแบบว่า เป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่สำคัญ ๆ ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

สวัสดี สุคนธ์รังสี (2520 : 206) ได้กล่าวถึงรูปแบบว่า หมายถึง ตัวแทนที่สร้างขึ้นเพื่ออธิบายพฤติกรรมของลักษณะบางประการของสิ่งที่เป็นจริงอย่างหนึ่ง

อุทุมพร จามรมาน (2541 : 22) กล่าวว่า โมเดล หมายถึง โครงสร้างของความเกี่ยวข้องของหน่วยต่าง ๆ หรือตัวแปรต่าง ๆ ดังนั้นโมเดลจึงน่าจะมีมากกว่า 1 มิติ หลายตัว

แปรและตัวแปรต่างมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันในเชิงความสัมพันธ์หรือเชิงเหตุและผล

ทิสนา เขมมณี (2545 : 218) ได้กล่าวถึงความหมายของรูปแบบว่า เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรมซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่น คำอธิบายเป็นแผนผังไดอะแกรมหรือแผนภาพ เพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น

Smith and other (1980, อ้างถึงในประสิทธิ์ เขียวศรี, 2544 : 114) ได้ให้ความหมายของแบบจำลองว่า หมายถึง การย่อปรากฏการณ์จริงให้เล็กลง เพื่อให้ทำความเข้าใจข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่าง ๆ โดยจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น แบบจำลองไม่ใช่ข้อเท็จจริง แต่เป็นตัวแทนของความจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น

Stoner and Wankel (1986 : 12) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น

Keeves (1988 : 559) กล่าวว่า รูปแบบ คือ การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

Daft (1992 : 20) กล่าวว่า แบบจำลอง หมายถึง ตัวแทนอย่างง่ายที่ใช้อธิบายมิติที่สำคัญบางมิติขององค์การ

จากการศึกษาความหมายของ รูปแบบ สรุปได้ว่า รูปแบบมีสองลักษณะ คือ ความหมายเชิงกายภาพ ซึ่งหมายถึง แบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม และความหมายเชิงแนวคิด คุณลักษณะ ซึ่งหมายถึง แบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม ทั้งสองลักษณะเป็นตัวแทนของความเป็นจริงอย่างง่ายหรือย่อส่วนของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ออกมาให้เห็นความสัมพันธ์ต่อเนื่อง ความเป็นเหตุเป็นผล และการเชื่อมโยงสิ่งที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน โดยใช้เหตุผลข้อมูลและฐานคติมาประกอบกัน เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น อธิบายทฤษฎีที่มีอยู่แล้วให้เข้าใจได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ใช้เป็นแนวทางในการสร้างทฤษฎีใหม่ ๆ ตลอดจนใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งต่อไป หรือกล่าวโดยสรุปว่า รูปแบบ หมายถึง เคাঁโครงของเรื่องที่ต้องการศึกษาโดยแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กัน เพื่อช่วยในการศึกษาปัญหา แนวคิด และปรากฏการณ์ต่าง ๆ ให้เกิดความรู้ความเข้าใจได้ง่ายและดียิ่งขึ้น

## 1.2 ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการได้จำแนกประเภทของรูปแบบไว้หลายแนวทาง ซึ่งแตกต่าง

กันไปตามลักษณะและความสำคัญของศาสตร์นั้น ๆ ด้วยเหตุนี้การจำแนกประเภทของรูปแบบจึงมีหลายประเภท ดังนี้

Smith and other (1980, อ้างถึงในประสิทธิ์ เขียวศรี, 2544 : 115)

จำแนกประเภทรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) ได้แก่

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

1.2 รูปแบบเสมือนจริง (Analog model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนจะทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้หรือเครื่องบิน เป็นต้น แบบจำลองชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic model) ได้แก่

2.1 รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือแบบจำลองเชิงคุณภาพ (Qualitative model) รูปแบบชนิดนี้พบมากที่สุด เป็นการใช้อธิบายปฏิกิริยาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนาลักษณะงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น

2.2 รูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

Keeves (1988 : 561-565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบเป็น 4 แบบ โดยยึดแนวทางของ Caplan and Tutsuoka ซึ่งเป็นการแบ่งตามลักษณะการเขียนรูปแบบ ดังนี้

1. รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ (Analogue Model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่าง ๆ อย่างน้อยสองสิ่งขึ้นไปในลักษณะรูปธรรม เพื่อใช้อธิบายสร้างความเข้าใจสิ่งที่เป็นนามธรรม รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์ กายภาพ สังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์

2. รูปแบบเชิงภาษา (Semantic Model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกผ่านทางกรใช้ภาษาด้วยการพูดและการเขียน เพื่อใช้อธิบายโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์ต่าง ๆ รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านศึกษาศาสตร์

3. รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematic Model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงออกผ่านทางสมการ หรือสูตรทางคณิตศาสตร์ เพื่อเป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของ

ตัวแปรต่าง ๆ ส่วนมากจะเกิดขึ้นหลังจากได้รูปแบบเชิงภาษาแล้ว รูปแบบลักษณะนี้นิยมใช้ในด้านจิตวิทยาและทางด้านการศึกษา

4. รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal Model) เป็นรูปแบบความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ของสถานการณ์หรือปัญหาใด ๆ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์วิถีเส้นทาง จะช่วยให้เข้าใจและสามารถศึกษารูปแบบเชิงภาษาที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ดี รูปแบบลักษณะนี้นิยมใช้ในด้านการศึกษา

### 1.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

องค์ประกอบที่กำหนดในรูปแบบนั้น Keeves (1997 : 386-387 อ้างถึงในทิตินา แซมณี, 2545 218) ได้กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไปควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

1. รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Prediction) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้กล่าวคือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อไปพิสูจน์ทดสอบได้
2. โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบาย ปรัชญาการณ / เรื่องนั้นได้
3. รูปแบบจะต้องสามารถช่วยสร้างจินตนาการ (imagination) ความคิดรวบยอด (Concept) และความสัมพันธ์ (interrelations) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้
4. รูปแบบควรจะประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (structural relationships) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง (associative relationships)

อุทัย บุญประเสริฐ (2516 : 32) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบว่า รูปแบบ เป็นสิ่งที่อำนวยความสะดวกมาก แต่มีข้อคิดว่าต้องใช้ให้ถูกกับงานในแต่ละลักษณะ จึงไม่อาจจะกำหนดให้เป็นหลักเกณฑ์แน่นอนตายตัวได้

โดยสรุปจากการศึกษากรณีตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารหรืองานวิจัยพบว่า การกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่า จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบใดบ้าง จำนวนเท่าใด และมีลักษณะเป็นอย่างไรนั้น ไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ศึกษาเป็นสำคัญ แต่ทั้งนี้รูปแบบจะต้องมีตัวแปรผันครบ แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นเหตุเป็นผลกัน และความสัมพันธ์เหล่านั้นสามารถตอบวัตถุประสงค์ของการสร้างรูปแบบนั้น โดยใช้ข้อมูลต่าง ๆ ที่เชื่อถือได้ พิสูจน์ได้และเป็นที่ยอมรับกันทั่วไป

#### 1.4 คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบ

รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เปรียบเสมือนกับเป็นสิ่งที่ผู้สนใจทำการศึกษาในเรื่องนั้น ๆ ได้เข้าใจเบื้องต้นและนำไปสู่การศึกษาในเชิงลึกต่อไป ดังนั้นคุณลักษณะที่ดีของรูปแบบจึงควรมีลักษณะดังที่ ทาคาโอะ มียากาวะ (คงศักดิ์ สันพฤกษ์วงศ์ (แปล), 1986 : 15) กล่าวว่

1. รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวม ๆ
2. รูปแบบควรนำไปสู่การพยากรณ์ผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ และเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป
3. รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของเรื่องที่เกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน
4. รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ของเรื่องที่ศึกษาได้
5. รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นอย่างไรขึ้นอยู่กับกรอบของทฤษฎีในเรื่องนั้น ๆ

#### 1.5 การประเมินรูปแบบ

การประเมินรูปแบบหรือการทดสอบรูปแบบก็มีความสำคัญยิ่ง เพราะเป็นการตรวจสอบรูปแบบนั้น ๆ ว่ามีคุณภาพ ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล เพียงตรง เชื่อถือได้เพียงใด โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์มักจะประเมินรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ ผลของการประเมินรูปแบบจะนำไปสู่การยอมรับหรือปฏิเสธรูปแบบนั้น ๆ และนำไปสู่การสร้างทฤษฎีใหม่ต่อไป

Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (Maduas ,Scriven and Stufflebeam, 1983 : 399-402) ได้เสนอแนวทางการประเมินรูปแบบดังนี้

1. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ เป็นลักษณะการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง
2. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ เป็นลักษณะการประเมินการสนองตอบต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม เป็นลักษณะการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและคุณธรรม

4. มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม เป็นลักษณะการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้เนื้อหาครอบคลุม ครบถ้วนตามความต้องการที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง

Eisner (1976 : 192-193) ได้เสนอแนวคิดในการประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งมีวิธีการแตกต่างจากการดำเนินการเชิงวิทยาศาสตร์หรือเชิงปริมาณ เนื่องจากการศึกษาในบางเรื่องต้องการความละเอียดอ่อนมากกว่าตัวเลขที่นำมาพิจารณาสรุป ดังนั้นจึงได้เสนอแนวทางการประเมินรูปแบบโดยใช้ผู้ทรงคุณวุฒิไว้ ดังนี้

1. การประเมินโดยแนวทางนี้จะเน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะในประเด็นที่ถูกนำมาพิจารณา ซึ่งไม่จำเป็นต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์หรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเสมอไป แต่อาจจะผสมผสานปัจจัยต่าง ๆ ในการพิจารณาเข้าด้วยกันตามวิจารณ์ญาณของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับคุณภาพ ประสิทธิภาพและความเหมาะสมของสิ่งที่จะทำการประเมิน

2. รูปแบบการประเมินที่เป็นความเฉพาะทาง ในเรื่องที่จะประเมินโดยที่พัฒนามาจากแบบการวิจารณ์งานศิลปะ ที่มีความละเอียดอ่อนลึกซึ้งและต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ในวงการอุดมศึกษา ซึ่งนิยมนำรูปแบบนี้มาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง

3. รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือ ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมิน โดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒิที่เที่ยงธรรมและมีคุณพินิจที่ดี มาตรฐานและเกณฑ์มาจากประสบการณ์ของผู้ทรงคุณวุฒินั้น ๆ

4. เป็นรูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ ตามความต้องการและความถนัดของแต่ละคน ตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญ การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวม การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูลและวิธีการนำเสนอ

แต่อย่างไรก็ตามการประเมินรูปแบบนั้นต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมสอดคล้องกับการศึกษางานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ แต่โดยปกติแล้วในการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ จะทำการประเมินรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติหรือวิธีการเชิงปริมาณ ซึ่งต้องคำนึงถึงความถูกต้องและความเชื่อมั่นของข้อมูลตัวเลข มิฉะนั้นอาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดี ส่วนบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อน ก็อาจจะประเมินโดยแนวทางที่เน้นการวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง

## 2. การพัฒนารูปแบบ

รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้น เพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งในเรื่องที่กำลังศึกษา ให้เกิดความเข้าใจเบื้องต้น และนำไปสู่การศึกษาในเชิงลึกต่อไป ดังนั้นรูปแบบที่พัฒนาจึงควรมีความชัดเจนและเหมาะสม โดยรูปแบบที่ผู้วิจัยนำเสนอในครั้งนี้เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นเพื่อให้ผู้สอนหรือผู้ฝึกอบรม ได้นำไปใช้จัดกิจกรรมให้

กับผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการพัฒนา ทั้งนี้ตัวแปรและบริบทในการใช้มีลักษณะเช่นเดียวกับการสอนโดยทั่วไป ด้วยเหตุนี้จึงได้นำแนวคิด หลักการ และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการสอนและการพัฒนาฝึกอบรมมาศึกษา วิเคราะห์สรุปเป็นข้อมูลในการพัฒนารูปแบบในครั้งนี้

### 2.1 องค์ประกอบของรูปแบบการสอนและการพัฒนา

องค์ประกอบของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้น ได้มีนักวิชาการและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้กล่าวถึงในลักษณะที่คล้ายกันในภาพรวม แต่จะแตกต่างกันในรายละเอียดย่อยดังต่อไปนี้

อรรณพ จินะวัฒน์ (2539) ได้นำเสนอโครงสร้างโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยกำหนดองค์ประกอบสำหรับการพัฒนาไว้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. แนวคิดและหลักการพื้นฐานของโครงการ
2. วัตถุประสงค์ของโครงการ
3. แนวทางการพัฒนา
4. กลไกการดำเนินการ ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมการพัฒนาทาง

ทรัพยากรการบริหารและหน่วยงานรับผิดชอบ

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544) ได้ทำการวิจัยเรื่องการนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยได้กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไว้ 8 องค์ประกอบ คือ

1. หลักการพื้นฐานของรูปแบบ
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
3. วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
4. การดำเนินการพัฒนา
5. การประเมินผลหลังการพัฒนา
6. การปฏิบัติงานจริงและการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ
7. การนำเสนอผลการวิจัย



## 8. การประเมินผลและการติดตามผล

วัลลภา จันท์เพ็ญ (2544 : 256) ได้กำหนดองค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาจริยธรรมของนักศึกษาข้างอุตสาหกรรมตามแนวคิดการปรับปรุงพฤติกรรมทางปัญญา ว่ามีจำนวน 7 องค์ประกอบคือ

1. ทฤษฎีและแนวคิดพื้นฐาน
2. หลักการของรูปแบบ
3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ
4. ขั้นตอนการจัดกิจกรรมตามรูปแบบ
5. ขั้นตอนการประเมินกิจกรรม
6. การนำรูปแบบไปใช้
7. ผลที่ได้รับจากการจัดกิจกรรมตามรูปแบบ

สนธิวัฑฒ์ เทพรณู (2547 : 252) ได้สรุปรูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้  
อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไว้ 9 องค์ประกอบ คือ

1. นโยบายการพัฒนาฝึกอบรม
2. แนวคิดที่เป็นจุดเน้นการพัฒนา
3. การวิเคราะห์คุณลักษณะมาตรฐาน
4. การระบุเป้าหมายในการพัฒนาฝึกอบรม
5. การใช้หลักการกำหนดรูปแบบการพัฒนาฝึกอบรม
6. การเตรียมความพร้อมและจำแนกกลุ่ม
7. วิธีการพัฒนาฝึกอบรม
8. ลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้
9. การประเมินและการติดตามผล

Joyce and Weil (1986) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบร่วมที่สำคัญของรูปแบบการเรียนการสอนโดยทั่วไป ซึ่งผู้พัฒนารูปแบบการสอนควรคำนึง ดังต่อไปนี้

1. หลักการของรูปแบบการสอน เป็นส่วนที่กล่าวถึงความเชื่อและแนวคิดของทฤษฎีที่รองรับรูปแบบการสอน หลักการของรูปแบบการสอนจะต้องเป็นตัวชี้้นำการกำหนดจุดประสงค์ เนื้อหา และขั้นตอนการดำเนินการในรูปแบบการสอน
2. จุดประสงค์ของรูปแบบการสอน เป็นส่วนที่ระบุถึงความคาดหวังที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบการสอน

3. กิจกรรมและขั้นตอนการดำเนินการ เป็นส่วนที่ระบุถึงวิธีการปฏิบัติ  
ในขั้นตอนหนึ่ง ๆ เมื่อนำรูปแบบไปใช้

4. การวัดและประเมินผล เป็นส่วนที่ประเมินถึงประสิทธิผลของรูปแบบ  
การสอน

นอกจากนี้ Joyce and Weil (1986 อ้างถึงใน วัลลภา จันทร์เพ็ญ, 2544 : (87-  
88) ได้จัดประเภทของรูปแบบการสอนตามแนวคิดพื้นฐานในการเสนอรูปแบบในการบรรยายและ  
อธิบายปรากฏการณ์นั้น ๆ ไว้เป็น 4 กลุ่ม ได้แก่

1. กลุ่มที่เน้นการประมวลผลข้อมูล (The Information Processing Family)  
เป็นรูปแบบที่เน้นการค้นหาและประมวลผลข้อมูล ให้รู้ปัญหาและหาคำตอบของปัญหาและให้  
ผู้เรียนได้พัฒนาความคิดและสร้างมโนทัศน์ เช่น รูปแบบการสอนมโนทัศน์ รูปแบบการสอนแบบ  
สืบสวนทางวิทยาศาสตร์ และรูปแบบการสอนกลยุทธ์การจำ

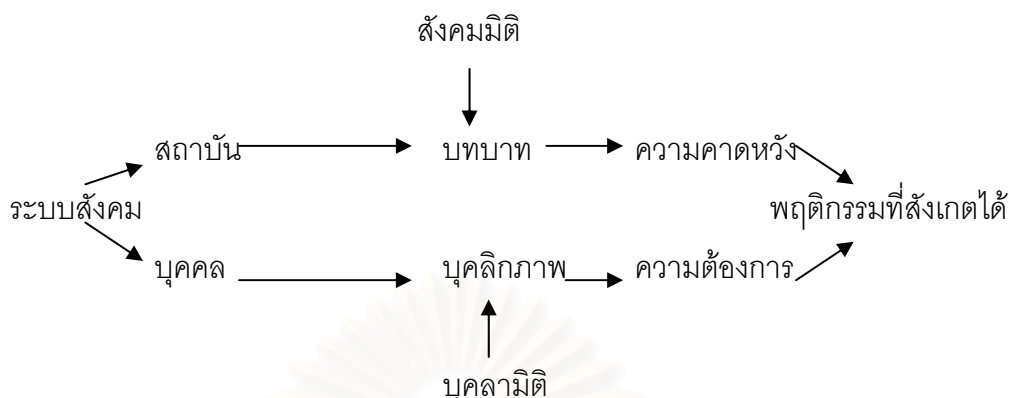
2. กลุ่มที่เน้นตัวบุคคล (The Personal Family) เป็นรูปแบบที่เน้นการพัฒนา  
ตัวบุคคล พัฒนาทัศนคติและค่านิยมที่ดีงาม เพื่อให้บุคคลมีความเข้าใจในตนเองดีขึ้น เช่น  
รูปแบบการสอนแบบไม่สั่งการ และรูปแบบการฝึกความตระหนักรู้

3. กลุ่มที่เน้นปฏิสัมพันธ์ทางสังคม (The Social Family) เป็นรูปแบบที่เน้นการ  
พัฒนาผู้เรียนให้มีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นการมี  
ส่วนร่วมโดยใช้หลักการประชาธิปไตย เช่น รูปแบบการสอนแบบสืบสอบทางสังคม และรูปแบบ  
การสอนแบบให้ค้นคว้าเป็นกลุ่ม

4. กลุ่มที่เน้นการปรับพฤติกรรม (The Behavioral Systems Family) เป็นรูป  
แบบที่เน้นการพัฒนาพฤติกรรมของผู้เรียน และทักษะในการปฏิบัติ เช่น รูปแบบการฝึกความกล้า  
แสดงออก และรูปแบบการเรียนรู้โดยไม่มีเงื่อนไข

สำหรับรูปแบบทางการบริหารการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำก็คือ  
รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม (The Getzeis Guba model of the dimensions of social  
behavior) ดังแผนภูมิต่อไปนี้

**แผนภูมิที่ 4** รูปแบบพฤติกรรมทางสังคม (The Getzeis Guba model of the dimensions of  
social behavior)



ที่มา : J.W. Getzeis and E.G. Guba, "Social Behavior and Administrative Process",  
School Review 65 (1957), P.429.

รูปแบบพฤติกรรมทางสังคมดังกล่าวพบว่ามีองค์ประกอบ 2 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 คือสังคมมิติ ประกอบด้วยสถาบัน บทบาทและความคาดหวัง ส่วนที่ 2 คือ บุคลามิติ ประกอบด้วยบุคคล บุคลิกภาพและความต้องการ ซึ่งองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบต่างมีความสัมพันธ์หรือมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน และ ปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 2 ส่วนจะเกิดเป็นพฤติกรรมทางสังคมหรือพฤติกรรมที่สังเกตเห็นได้ ที่เกิดขึ้นจริงในหน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ

จากการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบที่ใช้ในการสอนและการพัฒนานั้น ไม่มีองค์ประกอบที่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดที่เป็นพื้นฐาน แต่องค์ประกอบที่สำคัญโดยทั่วไปของรูปแบบคือ ทฤษฎีและแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ หลักการพื้นฐานของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ รูปแบบหรือวิธีการพัฒนาและการนำรูปแบบไปใช้

## 2.2 การพัฒนารูปแบบการสอนและการพัฒนา

ในการพัฒนารูปแบบการสอนของ Joyce and Weil (1996 : 11-12) สามารถสรุปขั้นตอนการพัฒนาได้ ดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบ
2. นำแนวคิดสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ มากำหนดหลักการ เป้าหมายและองค์ประกอบอื่นๆ ที่เห็นว่าสำคัญและจำเป็นอันจะทำให้รูปแบบการสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมทั้งกำหนดทิศทาง ลำดับความสำคัญและรายละเอียดขององค์ประกอบเหล่านั้น

3. กำหนดแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับวิธีการเงื่อนไขต่าง ๆ ในการนำรูปแบบการสอนไปใช้

4. การประเมินรูปแบบ เป็นขั้นทดสอบความมีประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้นโดยปฏิบัติ ดังนี้

4.1 การประเมินความเป็นไปได้ในเชิงทฤษฎี เป็นการประเมินความสอดคล้องภายในระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ โดยผู้เชี่ยวชาญด้านรูปแบบและด้านการเรียนการสอนทั้งในทฤษฎีและการนำไปปฏิบัติ

4.2 การประเมินความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติการ เป็นการนำรูปแบบที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในสถานการณ์จริง นำคะแนนผลสัมฤทธิ์ก่อนและหลังเรียนของกลุ่มที่สอนแบบเดิม และกลุ่มที่สอนโดยใช้รูปแบบมาคำนวณค่าประสิทธิภาพของรูปแบบหรือคำนวณค่าเมื่อเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดขึ้น หรือคำนวณความแตกต่างด้านสถิติ

5. การปรับปรุงรูปแบบ แบ่งออกเป็น 2 ระยะ คือ

5.1 ระยะก่อนการนำรูปแบบไปทดลองใช้ การปรับปรุงรูปแบบระยะนี้ให้ข้อมูลจากการประเมินความเป็นไปได้เชิงทฤษฎีของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากขึ้น

5.2 ระยะที่สอง เป็นการปรับปรุงรูปแบบการสอนโดยใช้ข้อมูลจากผลการทดลองใช้ ซึ่งการปรับปรุงรูปแบบการสอน และนำไปทดลองซ้ำอาจทำได้หลายครั้งจนกว่าจะได้ผลเป็นที่พอใจ

วิเชียร ชิวพิมาย (2539 : 11-12) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยมีขั้นตอนการพัฒนา 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจากเอกสาร ตำราและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นตอนที่ 2 การศึกษาหลักการและองค์ประกอบที่สำคัญของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ

ขั้นตอนที่ 3 สังเคราะห์แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาจากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัยในขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2

ขั้นตอนที่ 4 ทดสอบแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงแก้ไข

ขั้นตอนที่ 5 นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

พูลสุข หิงคานนท์ (2540 : 18-19) ได้ทำวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการจัด  
องค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข ได้กำหนดขั้นตอนการพัฒนาไว้ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องเพื่อการกำหนดกรอบการวิจัย

ขั้นที่ 2 การศึกษาสภาพและปัญหาของการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล

ในปัจจุบัน โดยใช้แบบวิเคราะห์เอกสาร แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง แบบสอบถาม

ขั้นที่ 3 การสร้างรูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวง  
สาธารณสุขขั้นต้น

ขั้นที่ 4 การทดสอบความเหมาะสม ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบการจัด  
องค์การไปปฏิบัติจริง โดยการสัมมนาเพื่อประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นที่ 5 การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัย  
พยาบาล กระทรวงสาธารณสุข

สมบุญ ศรีสรรหิรัญ (2547 : 14-15) ได้ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการ  
พัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี โดยมีขั้นตอนการพัฒนา 6 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย จากการศึกษาเอกสาร แนวคิด  
ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 การศึกษา วิเคราะห์และสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง  
กับภาวะผู้นำของคณบดี

ขั้นที่ 3 การศึกษาและประมวลความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับ  
คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

ขั้นที่ 4 การศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนารูปแบบ  
การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ขั้นที่ 5 การตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูป  
แบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำจากผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นที่ 6 การปรับปรุงรูปแบบและนำเสนอการพัฒนารูปแบบการพัฒนา  
คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี

จากการศึกษาการพัฒนาแบบแผนการสอน และการพัฒนาโดยทั่วไปมีขั้นตอนดำเนินการ 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการพัฒนาแบบแผนและขั้นตอนทดสอบประสิทธิผลของแบบแผนนั้น ๆ ซึ่งแต่ละขั้นตอนจะแสดงรายละเอียดอะไรขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดที่เป็นพื้นฐานในการพัฒนาแบบแผน แต่ทั้งนี้อาจสรุปกระบวนการพัฒนาแบบแผนได้ 5 ขั้นตอน คือ 1) การศึกษาองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้อง 2) การกำหนดหลักการและองค์ประกอบของแบบแผน 3) การร่างแบบแผน 4) การประเมินแบบแผน และ 5) การปรับปรุงและการพัฒนาแบบแผน

การศึกษารูปแบบและการพัฒนาแบบแผนไม่ว่าจะเป็นศาสตร์ทางด้านบริหาร สังคมศาสตร์ เศรษฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ หรือศาสตร์อื่น ๆ ล้วนมีประโยชน์แต่จะมีมากหรือน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของการศึกษาและวิธีการนำไปใช้ ซึ่งจะต้องใช้ให้เหมาะสม สอดคล้องเป็นไปตามหลักเหตุผลและข้อสมมติฐานเบื้องต้นในการศึกษา ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาแบบแผนให้มีคุณภาพนั้นจะต้องมีความรู้ความเข้าใจแนวคิดที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนในเรื่องรูปแบบ องค์ประกอบของแบบแผน ลักษณะที่ดีของแบบแผน ตลอดจนการพัฒนาและการประเมินแบบแผนที่มีคุณภาพ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความชำนาญและความเชี่ยวชาญพิเศษอย่างแท้จริง จึงจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการศึกษาและก่อให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานในศาสตร์ต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อองค์การ

## ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาแบบแผนการพัฒนาระดับผู้นำของ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในครั้งนี้ ได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สามารถสรุปได้ดังนี้

### 1. งานวิจัยในประเทศ

นิวัฒน์ น้อยมณี (2527 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์จังหวัด ในทัศนะของข้าราชการพบว่า ข้าราชการทุกกลุ่มต้องการให้ศึกษานิเทศก์จังหวัดมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ทั้งในด้านคุณลักษณะส่วนตัว ได้แก่ สุขภาพ สติปัญญา บุคลิก ลักษณะความประพฤติ คุณธรรม อารมณ์และการแสดงออกซึ่งทางความคิด และในด้าน คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ ความรู้ความสามารถทั่วไป ความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพ ประสบการณ์และระดับความรู้ และการฝึกอบรมระหว่างประจำการ

ฉายา จิตติพันธ์ (2531) ได้ศึกษาถึงประเภทภาวะผู้นำและแบบผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยใช้แบบสอบถามที่ปรับปรุงมาจาก Leadership Questionnaire ของ Bernard M. Bass ศึกษาถึง

ข้าราชการสาย ข. และสาย ค. จำนวน 482 คน ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มี 2 ประเภท และมีแบบผู้นำ 5 แบบ คือ 1) ภาวะผู้นำเหนือรูปแบบ ได้แก่ ผู้นำแบบอำนาจนิยม ผู้นำแบบผู้กระตุ้นเชิงปัญญา และผู้นำแบบคำนึงถึงเอกลักษณ์

ของเอกัตบุคคล 2) ภาวะผู้นำเชิงปฏิสัมพันธ์ ได้แก่ ผู้นำแบบบริหารงานโดยข้อยกเว้นหรือการสนับสนุนตามสถานการณ์ และผู้นำแบบตามสบาย

สาตี เพ็ญศิริ (2537) ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดกิจกรรมนอกโรงเรียนสำหรับผู้สูงอายุในจังหวัดสงขลา เป็นการนำเสนอรูปแบบการจัดกิจกรรมการศึกษาในลักษณะบูรณาการ โดยวิธีบรรยาย อภิปรายกลุ่ม ศึกษาของจริงในพื้นที่เป็นเวลา 3 วัน 2 คืน มีเนื้อหาครอบคลุมวัตถุประสงค์ใน 3 ด้าน คือ 1) ด้านความมั่นคงทางเศรษฐกิจ 2) ด้านความมั่นคงทางจิตใจ และ 3) ด้านการมีส่วนร่วมในสังคม ผลการวิจัยหลังการใช้รูปแบบพบว่า กระบวนการกลุ่มทำให้ผู้สูงอายุกล้าแสดงออกและตัดสินใจร่วมกันภายในกลุ่มผู้สูงอายุมีความพึงพอใจต่อรูปแบบมากที่สุด ถือว่ารูปแบบดังกล่าวมีประสิทธิภาพ

จักรพรรดิ วัฒนา (2538) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์จังหวัดในทศวรรษหน้า (ค.ศ.1995-2005) ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์มี 4 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ 2) คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ 3) คุณลักษณะด้านทักษะการบริหาร และ 4) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ส่วนบทบาทหน้าที่ของศึกษานิเทศก์จังหวัดในทศวรรษหน้ามี 8 ด้าน คือ 1) ด้านการอำนวยความสะดวกการศึกษา การศาสนาและวัฒนธรรม 2) ด้านการดำเนินงานบริหารการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม 3) ด้านการดำเนินงานศูนย์ข้อมูลสารสนเทศและการวางแผน 4) ด้านการกำกับดูแลการดำเนินงานการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม 5) ด้านการดำเนินงานเพื่อส่งเสริมงานวิชาการ 6) ด้านการดำเนินกิจกรรมเพื่อพัฒนาการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรม 7) ด้านการปฏิบัติงานแทนกรมหรือหน่วยงานที่ไม่มีผู้ปฏิบัติในจังหวัด และ 8) ด้านการดำเนินงานเกี่ยวกับคณะกรรมการศึกษา การศาสนาและการวัฒนธรรมจังหวัด

วันเพ็ญ อภิเจริญพันธุ์ (2538) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์เขตกรุงเทพมหานคร ตามความคาดหวังของผู้บริหาร ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์เขตกรุงเทพมหานคร คือ ผู้บริหารมีความคาดหวังด้านบุคลิกภาพในระดับมากที่สุด ในขณะที่ด้านความประพฤติ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้ทางวิชาการ และด้านประสบการณ์ ผู้บริหารมีความคาดหวังในระดับมาก

พลสันต์ โพธิ์ศรีทอง (2538) ได้ศึกษาเรื่องแนวโน้มของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรประจำการในภาครัฐของประเทศไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2540-2550) ปรากฏผลการวิจัย ดังนี้

### 1. ปรัชญาและแนวคิดพื้นฐานของการฝึกอบรม

1.1 เป็นภารกิจอันจำเป็นของหน่วยงานต่าง ๆ ที่รัฐต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและมีทิศทางที่ชัดเจน

1.1 เป็นการพัฒนากำลังคนของรัฐเพื่อเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาประเทศ

1.2 เป็นการพัฒนากุศลกรประจำการ ควรเน้นด้านความรู้ ความสามารถ เจตคติ คุณธรรมและค่านิยมที่เหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ

1.3 เป็นการเตรียมบุคลากรสำหรับการพัฒนาระบบงานใหม่ ๆ ซึ่งต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย

1.4 เป็นการพัฒนากุศลกร เพื่อให้ได้บุคคลที่สามารถปรับตัวอยู่ในสังคมที่กำลังเปลี่ยนแปลงได้

1.5 เป็นการศึกษาตลอดชีวิตที่มีรูปแบบให้เลือกที่หลากหลายด้วยตนเอง

### 2. จุดมุ่งหมายของการฝึกอบรม

2.1 เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรและสร้างเสริมประสบการณ์ ให้มีทักษะและเจตคติที่เหมาะสมกับงานที่รับผิดชอบ

2.2 เพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ ทั้งในเชิงคุณภาพ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพของงาน

2.3 เพื่อพัฒนาศักยภาพที่แต่ละคนมีอยู่ให้สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่าง เต็มที่โดยเฉพาะในด้านการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

### 3. การจัดองค์การในการฝึกอบรม

3.1 ควรมีการกระจายอำนาจการพัฒนาบุคลากรไปสู่ระดับจังหวัด

3.1 ควรมีการจัดองค์การสำหรับการฝึกอบรมโดยเฉพาะในแต่ละองค์การ

3.2 ควรมีการจัดตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบโครงการพัฒนาบุคลากร เพื่อประสานแผนการอบรมกับองค์การต่าง ๆ ระดับกรมและจังหวัด



3.3 ควรมีศูนย์ฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรระดับชาติและระดับท้องถิ่นที่สามารถไปใช้บริการเพื่อพัฒนาตนเองในช่วงเวลาว่างได้ตลอดเวลา

3.4 ควรมีการแบ่งงานของหน่วยงานฝึกอบรมเป็นฝ่ายต่าง ๆ

3.5 ควรมีอัตรากำลังที่ทำหน้าที่รับผิดชอบในการบริหาร บริการและประสานงาน

#### 4. นโยบายของการฝึกอบรม

4.1 ควรมีลักษณะครอบคลุมกลุ่มเป้าหมายทุกระดับอย่างทั่วถึง เหมาะสมกับสังคมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลง

4.1 ควรปรับและฝึกอบรมให้อยู่ในระบบการศึกษาต่อเนื่องตลอดชีวิต

4.2 ควรนำเทคโนโลยีเข้ามามีส่วนช่วยในการฝึกอบรม

4.3 ควรเน้นให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน และยกฐานะให้สามารถดำเนินชีวิตให้มีความสุขอย่างเท่าเทียมกันในสังคม

#### 5. รูปแบบการฝึกอบรม

5.1 มีรูปแบบการฝึกอบรมที่หลากหลาย

5.1 มีการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์จริง

5.2 มีคอมพิวเตอร์ช่วยสอนจะเข้ามามีบทบาทในการฝึกอบรม

5.3 มีชุดฝึกอบรมที่เรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

5.4 มีการฝึกอบรมทางไกล

5.5 มีการศึกษาดูงานทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

5.6 มีสื่อและอุปกรณ์ต่าง ๆ ที่สามารถศึกษาได้ขณะอยู่ที่ทำงานหรือที่บ้าน

#### 6. หลักสูตรการฝึกอบรม

6.1 การสร้างหลักสูตรการฝึกอบรม มีการหาความต้องการจำเป็นในการฝึกอบรมก่อนเป็นสำคัญ

6.1 เป็นหลักสูตรที่เน้นทั้งความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติ

6.2 หลักสูตรมีความหลากหลายทั้งระยะสั้น ระยะยาว สามารถศึกษาด้วยตนเองที่บ้านและที่ทำงาน

6.3 มีหลักสูตรแกนและหลักสูตรพิเศษเสริมตามลักษณะงาน

6.4 มีหน่วยงานกลางในการพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมโดยตรง

6.5 ควรเน้นหลักสูตรที่ส่งเสริมให้ข้าราชการมีคุณธรรม จริยธรรม  
ระเบียบวินัย และประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

7. สื่อและนวัตกรรมในการฝึกอบรม

สื่อที่ใช้ในการฝึกอบรมขึ้นอยู่กับเป้าหมายที่เหมาะสมกับหลักสูตรและรูปแบบการฝึกอบรม เน้นสื่อและนวัตกรรมหลาย ๆ อย่างประกอบกัน เช่น

7.1 ชุดศึกษาด้วยตนเอง

7.1 วิดีโอภาพยนตร์

7.2 มีสื่อทางไกลที่สามารถฝึกอบรมในห้องประชุมหรือห้องปฏิบัติงานใน  
หน่วยงานของตนเองได้

8. การประเมินผลการฝึกอบรม

การประเมินผลการฝึกอบรมจะมีการประเมินผลทั้งระบบ คือ

8.1 มีการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดความจำเป็นในการฝึกอบรม

8.2 มีการประเมินวัตถุประสงค์ในการฝึกอบรม

8.3 มีการประเมินหลักสูตรการฝึกอบรม

8.4 มีการประเมินการเลือกใช้เทคนิคในการฝึกอบรม

8.5 มีการประเมินการดำเนินการฝึกอบรม

8.6 มีการประเมินผลผลิตและผลสัมฤทธิ์ของการฝึกอบรม

9. วิธีการประเมินผล

9.1 มีการประเมินผลการนำไปใช้ในการปฏิบัติงานมากกว่าประเมิน  
จากความคิดเห็นของผู้เข้ารับการอบรม

9.1 มีการติดตามผลการฝึกอบรมเป็นระยะ ๆ โดยการสอบถามผู้บังคับ  
บัญชาถึงผลการฝึกอบรมได้นำมาใช้มากน้อยเพียงใด

9.2 มีการใช้การสัมภาษณ์และการสังเกตพฤติกรรมในการประเมินมาก  
กว่าใช้แบบสอบถาม

9.3 การประเมินผลควรมีการประมวลผลรวมการตัดสินใจ และนำไป  
ประกอบในการตัดสินใจในการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

10. ความคิดเห็นอื่น ๆ ที่ทำให้ระบบการพัฒนาบุคลากรสมบูรณ์ยิ่งขึ้น คือ

10.1 การพัฒนาควรใช้เทคนิคหลาย ๆ วิธีประกอบกัน เช่น การปฐมนิเทศที่ดี การสอนงาน การเปลี่ยนสายงานและการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

10.2 การพัฒนาจะต้องคำนึงถึงปัจจัยอื่น ๆ เช่น บรรยากาศในการทำงาน ขวัญและกำลังใจในการทำงาน และการบริหารองค์การ

วิเชียร ชิวพิมาย (2538) ได้นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โดยศึกษาเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ พฤติกรรม คุณลักษณะของผู้บริหาร และการศึกษาแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารที่เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และพฤติกรรมในการบริหารมี 14 ประการคือ 1) อารมณ์หนักแน่น มั่นคงไม่หวั่นไหวง่าย 2) เป็นประชาธิปไตย ยอมรับฟังเสียงจากผู้ร่วมงาน 3) เมตตากรุณาต่อผู้ร่วมงาน 4) ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ร่วมงาน 5) มีมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรทุกคนให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน 6) นำความคิดเห็นผู้ร่วมงานมาประกอบการตัดสินใจ 7) การตัดสินใจเลือกปัญหาที่สำคัญและรีบด่วนโดยความเห็นผู้ร่วมงาน 8) รายงานวิเคราะห์ความต้องการหรือข้อมูลต่าง ๆ มาจัดทำแผน/โครงการ 9) เชื้อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล 10) ความรู้ความสามารถในการกำหนดนโยบาย แผนงาน กำหนดวัตถุประสงค์ 11) อำนาจความสะดวกให้แก่บุคลากรในการดำเนิน กิจกรรม 12) มีนโยบายชัดเจน 13) วางแผนการใช้ทรัพยากรอย่างมีระบบ และ 14) เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถเข้ากับทุกคนได้ มีความจริงใจแก่ทุกคน ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เอาความคิดของตนเป็นใหญ่

คุณลักษณะทั้ง 14 ประการ นำมาสร้างแบบจำลองที่ใช้พัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีกระบวนการในการดำเนินการ 6 ขั้นตอน คือ ขั้นการเตรียมการ ขั้นการประเมินก่อนดำเนินการ ขั้นการพัฒนา ขั้นการปฏิบัติ ขั้นประเมินผลหลังการดำเนินการ และขั้นวิเคราะห์การดำเนินการ

วิภา ปัญญาวัฒน์ และคณะ (2539 : 2) ได้ศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษาตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด ซึ่งผลการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด มีความสอดคล้องกันในระดับมากจำนวน 33 ประการจากคุณสมบัติจำนวน 34 ประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณสมบัติในด้านควรจบการศึกษาอย่างน้อยปริญญาตรี เป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรู้และตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตน เป็นผู้ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน มีมนุษยสัมพันธ์และมีความสามารถในการติดต่อประสานงานได้เป็นอย่างดี มีความรู้และประสบการณ์ด้านการวางแผน การศึกษา มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย ข้อบังคับและระเบียบแบบแผนที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาและสามารถนำไปถ่ายทอดให้ผู้ร่วมงานได้ มีทักษะในการแก้ปัญหาและให้คำปรึกษาสามารถปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับ

กาลเทศะ สามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน เป็นผู้ที่มีสุขภาพจิตดี ตลอดจนเป็นผู้ที่พัฒนาตนเองให้ทันสมัยและทันเหตุการณ์อยู่เสมอ และผลการเปรียบเทียบคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้ช่วยผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัดตามความคิดเห็นของผู้ว่าการประถมศึกษาจังหวัด หัวหน้าฝ่ายและหัวหน้าการประถมศึกษาอำเภอ พบว่าส่วนใหญ่มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ชาญวิทย์ จันทรสฤษดิ์ (2540) ได้ศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดในเขตการศึกษา 5 พบว่ามีการพัฒนาบุคลากรตามกระบวนการพัฒนาบุคลากร 4 ขั้นตอน คือ ในขั้นแรกความจำเป็นเพื่อพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดนโยบายการพัฒนาบุคลากร กำหนดจุดมุ่งหมายในการหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร มีการศึกษาและรวบรวมข้อมูล มีการวิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดความจำเป็นในการพัฒนา ในขั้นตอนการวางแผนพัฒนาบุคลากร มีการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดเนื้อหาของแผนงาน กำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร โดยเน้นให้การเรียนรู้เป็นรายบุคคลและการให้การเรียนรู้ด้วยตนเอง และใช้เทคนิควิธีการพัฒนาการเรียนรู้จากผู้มีประสบการณ์และการศึกษาโดยตรงด้วยตนเอง มีการจัดการพัฒนาให้มีการพัฒนาบุคลากร ในขณะที่ปฏิบัติงานเป็นส่วนใหญ่และเลือกใช้กิจกรรมการสอนงาน ศึกษาดูงานและการศึกษาจากงานที่ตนกำลังปฏิบัติอยู่เป็นประจำเป็นกิจกรรมหลักในการปฏิบัติงาน นอกนั้นมีการจัดการพัฒนานอกเวลาทำงาน มีกิจกรรมที่จัด เช่น การฝึกอบรม การร่วมสัมมนา การทัศนศึกษาและการศึกษาต่อ ซึ่งมีการปฏิบัติค่อนข้างน้อย ในขั้นปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากร ผู้ปฏิบัติส่วนใหญ่ปฏิบัติตามแผนพัฒนาบุคลากรที่วางไว้ ในขั้นการประเมินผลการพัฒนาบุคลากร มีการประเมินผลโดยเน้นผลสำเร็จของผลการพัฒนาบุคลากรเป็นส่วนใหญ่ ไม่ได้เน้นประเมินทั้งกระบวนการ จัดให้มีการติดตามและรายงานผลการประเมิน

อัญชลี เหลืองอ่อน (2540) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยศึกษาตามแนวทฤษฎีสถิติสามมิติของ William J.Reddin ประกอบด้วย มิติมุ่งกิจสัมพันธ์ มิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล โดยใช้แบบสอบถามตามแนวของ Reddin ศึกษากับผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน 310 คน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชนส่วนใหญ่ ใช้แบบบริหารที่มีประสิทธิผลมากกว่ามุ่งกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

นิติมา เทียนทอง (2543) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะส่วนตัวด้านความน่าเชื่อถือ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการคือ เป็นผู้ที่มีความฉลาดและมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ใน

การสื่อสาร เป็นผู้ที่สามารถเข้าถึงได้ เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในหลักการ ค่านิยมที่ถูกต้อง และมีความจริงใจต่อความเชื่อมั่นนั้น และเป็นผู้ที่มีความกล้าพึ่งตนเองด้วยความมั่นใจและมีพลังมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ และ 2) ความสามารถเชิงบริหารการจัดการ มีคุณลักษณะสำคัญ 5 ประการ คือ ความสามารถในการวิเคราะห์และวางแผน ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรใน 4 ประเภท ได้แก่ งบประมาณ แหล่งเรียนรู้ สื่อและนวัตกรรมต่าง ๆ อาคารสถานที่ และบุคลากร ความสามารถในการเสริมสร้างขวัญและกำลังใจ และความสามารถในการติดตามงานและการประเมินผลการดำเนินงาน

สมเกียรติ พันธธรรม (2543) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้วิธีการสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิการศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษามี 3 คุณลักษณะ คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านร่างกายและด้านคุณธรรม 2) คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ และ 3) คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ ด้านวิชาการและด้านความสามารถในการบริหารงาน

นิธิช กิตติวิสาร, ชัชวรินทร์ ชวนวัน และรัตติกร ผรณสุวรรณ (2540) ได้นำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษาตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ขั้นตอนการพัฒนามี 3 ขั้นตอนคือ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการพัฒนาผู้บริหาร 2) พัฒนาโปรแกรมการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา และ 3) ตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของโปรแกรมโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

โปรแกรมการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วย ความสำคัญ แนวคิดและหลักการ วัตถุประสงค์ แนวทางการพัฒนา และกลยุทธ์การดำเนินการ โดยกำหนดแนวทางการพัฒนาไว้ดังนี้ 1) จัดทำแผนพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา อย่างเป็นระบบทั้งระยะสั้นและระยะยาว 2) กำหนดให้มีสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษา เขตการศึกษาละ 1 แห่งเป็นหน่วยงานต้นแบบ 3) จัดทำหลักสูตรพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษาระหว่างประจำการ 4) จัดให้มีการ

สัมมนาประจำปีโดยนำเสนอข้อมูลที่มีคุณค่าเกี่ยวกับแนวคิดและการพัฒนาใหม่ ๆ 5) จัดประชุมชี้แจงแนวทางการปฏิบัติงานตามโครงสร้าง และระบบงานของสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา 6) จัดให้มีการอบรมคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์สำหรับผู้บริหาร 7) สร้างเครือข่ายการพัฒนาแลกเปลี่ยนผู้บริหารระหว่างเขตพื้นที่การศึกษา หรือส่วนราชการในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 8) การส่งเสริมการพัฒนาตนเองเพื่อรับประกาศนียบัตรทางการศึกษาขั้นสูง และ 9) จัดโปรแกรมทัศนศึกษา ดูงาน การบริหารจัดการในองค์การชั้นนำทั้งหน่วยงานของรัฐและเอกชน

ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544) ได้นำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำมีจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความรู้ 2) ด้านทักษะ 3) ด้านทัศนคติ 4) ด้านคุณธรรมจริยธรรม และ 5) ด้านบุคลิกภาพ วิธีการพัฒนาคุณลักษณะ จำนวน 24 วิธี ได้แก่ การปฐมนิเทศ การบรรยาย การอภิปรายเป็นคณะ การบรรยายเป็นคณะ การสัมมนา การระดมสมอง การเรียนรู้ทางไกล การศึกษาดูงาน การฝึกงานการสอนงาน การหมุนเวียนสับเปลี่ยนงาน การประชุมใหญ่ การประชุมทางวิชาการ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การแสดงบทบาทสมมติ การสาธิต การใช้บทเรียนแบบ

โปรแกรม การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน การเรียนรู้แบบออนไลน์ เกมการบริหารกรณีศึกษา การฝึกประสาทสัมผัส กิจกรรมนันทนาการ และกิจกรรมการพัฒนาจิต

คุณลักษณะภาวะผู้นำและวิธีการพัฒนานำมาสังเคราะห์สร้างเป็นแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีองค์ประกอบ 8 ประการ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริงและทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย และ 8) การประเมินผลและการติดตามผล

กัลยาณี จิตต์การุณย์, แสงเดือน ทวีสิน และพรณี เกษกมล (2546) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรการอบรมสำหรับผู้บริหารของกระทรวงศึกษาธิการ ผลการศึกษาพบว่าคุณลักษณะอันพึงประสงค์สำหรับผู้บริหารการศึกษามี 5 กลุ่ม คือ 1) มีความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหาร มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน และมีความสามารถด้านการบริหารจัดการ 2) มีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่ดึงดูดใจโดยอาศัยฐานข้อมูลที่ถูกต้องและทันสมัย มีทักษะการคิด รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง 3) มีทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ สร้างสรรผลงานร่วมกับผู้อื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชน อนุรักษ์และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม ทรัพยากรธรรมชาติและ

สิ่งแวดล้อม 4) มีคุณธรรม จริยธรรมและเจตคติที่ดีต่อการทำงาน และ 5) มีบุคลิกภาพที่ดี ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหาร

ความแตกต่างระหว่างหลักสูตรผู้บริหารการศึกษา กับหลักสูตรผู้ช่วยผู้บริหาร การศึกษาคือ ผู้ช่วยผู้บริหารการศึกษาเน้นการเป็นนักปฏิบัติการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีคุณธรรม คุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ ความเข้าใจในหลักการบริหาร และสามารถนำทักษะไปใช้ให้เกิด ประสิทธิภาพ ส่วนผู้บริหารการศึกษา ต้องมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่จะตัดสินใจ รู้เท่าทันการณ ์เปลี่ยนแปลง มีแนวคิด หลักการที่ทันสมัย สามารถนำชุมชนไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีได้ ส่วนที่เป็น คุณลักษณะร่วมกัน คือ มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหาร มีทักษะการปฏิบัติงานสามารถนำ ทักษะไปเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน มีเจตคติที่ดีต่อการบริหารงานและมีคุณธรรม จริยธรรม

ระดับ E.Q ของผู้บริหารการศึกษาในภาพรวมจัดอยู่ในระดับพอใช้ เมื่อ พิจารณาค่าเฉลี่ยสูงสุด-ต่ำสุด ในแต่ละองค์ประกอบของระดับ E.Q พบว่า องค์ประกอบที่ 3 การ สร้างแรงจูงใจและภาวะอารมณ์ที่ดีให้ตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (  $X = 3.40$  ) ส่วนองค์ประกอบที่ 2 การควบคุมและบริหารจัดการอารมณ์มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด (  $X = 2.97$  )

คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหารการศึกษาที่สำคัญโดยภาพรวม ได้แก่ การเป็น ผู้รู้จักกาลเทศะ การมีความเมตตากรุณา การยึดมั่นในหลักการทำความดี การมีกำลังใจมั่นคง แน่วแน่ต่อเป้าหมาย การชื่นชมยินดีในความสุภาพความก้าวหน้าของคนอื่น การรู้จักการครองตน ครองคน ครองงานและการพิจารณาตัดสินอย่างรอบคอบ

ผู้บริหารที่สามารถสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้มีลักษณะของการทำงานเป็น ทีม การเป็นบุคคลที่รอบรู้ การคิดอย่างเป็นระบบ การมีแบบแผนของความคิด การคิดสร้างสรรค์ และการคิดอย่างมีวิจารณญาณ และการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน

ลักษณะบทเรียนสำหรับการพัฒนาทักษะการคิดของผู้บริหารการศึกษา ประกอบด้วยบทเรียน 4 เรื่อง คือ 1) การกำหนดเป้าหมายการคิดสร้างสรรค์ การนิยามปัญหาการ คิดสร้างสรรค์ การตั้งสมมติฐานการคิดอย่างมีวิจารณญาณ การมองเห็นปัญหาการคิดสร้างสรรค์ การพัฒนาบทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนเรื่อง การพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับผู้ นำเพื่อเป็นตัวอย่างสำหรับผู้บริหารการศึกษาที่สามารถใช้ในการเรียนรู้ด้วยตนเองจะอยู่ในรูป ของ VDO & Computer-based Learning

สนธิรัก เทพเรณู (2547) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรม สำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้เทคนิคการศึกษาวิจัยนวัตกรรม EDR

(Ethnographic Delphi Futures Research) ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะมาตรฐานด้านวิชาชีพที่เป็นคุณลักษณะเด่น ได้แก่ การบริหารงานด้วยความโปร่งใส รองลงมา คือ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ด้านการให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร และด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงาน ส่วนคุณลักษณะมาตรฐานส่วนบุคคลที่เป็นคุณลักษณะเด่น ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ด้านใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และด้านการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงาน

ในส่วนของรูปแบบนวัตกรรมต่าง ๆ ในการฝึกอบรม ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ นโยบายการพัฒนาฝึกอบรม แนวคิดที่เป็นจุดเน้นในการพัฒนาฝึกอบรม การวิเคราะห์คุณลักษณะมาตรฐาน การระบุเป้าหมายการพัฒนาฝึกอบรม หลักการกำหนดรูปแบบการพัฒนา ฝึกอบรม การเตรียมความพร้อมและจำแนกกลุ่ม ขั้นตอนและวิธีการพัฒนา ฝึกอบรม ลักษณะกิจกรรมการปฏิบัติ และการประเมินและติดตามผล สำหรับการพัฒนารูปแบบการฝึก อบรมพบว่า ควรเน้นการใช้กระบวนการในวิธีการวิจัยเชิงพัฒนาเป็นนวัตกรรมสำคัญเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ องค์ประกอบของการฝึกอบรม

## 2. การวิจัยในต่างประเทศ

Mizarahi (1991) ได้ศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างแบบของภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของผู้นำ โดยพัฒนาจากความแตกต่างทางวัฒนธรรมของพนักงาน ซึ่งได้มีทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard ซึ่งเชื่อว่าประสิทธิผลของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำสามารถจัดความสมดุลระหว่างพฤติกรรมการมุ่งคนกับพฤติกรรมการมุ่งงานให้สอดคล้องกับระดับของวุฒิภาวะหรือประสบการณ์ของพนักงาน จึงนำไปศึกษาวัฒนธรรมกลุ่มย่อยของพนักงาน 2 กลุ่ม คือ กลุ่ม Ashkenazic กับกลุ่ม Sephardic ที่ส่งผลต่อแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารจัดการชาวอิสราเอล ผลการวิจัยพบว่า ทั้งวัฒนธรรมของกลุ่ม Ashkenazic และวัฒนธรรมกลุ่ม Sephardic ต่างก็ไม่ส่งผลต่อแบบภาวะผู้นำทั้งแบบมุ่งคนและมุ่งงาน

Robert (1991) ได้ทำการศึกษาคุณลักษณะของการศึกษาธิการเขต ในรัฐแคลิฟอร์เนียเกี่ยวกับบทบาทภาวะผู้นำในการปฏิรูปโรงเรียนของศึกษาธิการเขต โดยศึกษาในด้านคุณภาพ การวางแผน การสรรหาและคัดเลือก และการวัดความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ ผลการศึกษาพบว่า ในประเด็นคุณภาพการวางแผน ควรเน้นการเพิ่มสิ่งอำนวยความสะดวกในการพัฒนาแผนการเรียนการสอน และการจัดทำหลักสูตร ประเด็นการสรรหาและคัดเลือก เน้นความรับผิดชอบที่สำคัญที่สุดคือ การจัดตั้งระบบที่เข้มแข็งแก่โรงเรียนโดยการสร้างภาวะผู้นำในการเรียนการสอน และประเด็นการวัดผลความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ เน้นถึงความ



จำเป็นในการบริหารระบบข้อมูล นอกจากนั้นยังเห็นว่า การสร้างภาวะผู้นำในเชิงสัญลักษณ์ด้าน ค่านิยมและความเชื่อน่าจะเป็นองค์ประกอบร่วมอยู่ด้วย

Boone (1992) ได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์ในชนบท เพื่อ ค้นหาสิ่งที่จำเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จในการปรับโครงสร้างของกลุ่มโรงเรียนในเขตชนบทของรัฐเท็กซัสและรัฐโอกาโฮมา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์ในชนบทมีลักษณะร่วมกัน 4 ประการคือ 1) วิสัยทัศน์และความตื่นตัว โดยเข้าถึงคุณภาพของการศึกษา และตระหนักถึงความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง 2) การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันโดยให้ความสำคัญต่อการสื่อสารหรือสื่อ ความกับคณะกรรมการ ในการสร้างเป้าหมายและกลยุทธ์ในการดำเนินงานร่วมกัน 3) การสร้าง ความไว้วางใจต่อครูใหญ่ ครู คณะกรรมการโรงเรียนและชุมชน และ 4) การตรวจสอบติดตามผล เพื่อให้เกิดความแน่ใจได้ว่างานที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้ดำเนินการบรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายอย่างน้อยเพียงใด คุณลักษณะของศึกษานิเทศก์จึงต้องเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์และ เป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรม พร้อมทั้งแสวงหานวัตกรรมใหม่ ๆ ที่จะนำมา พัฒนาการเรียนรู้ให้ปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

Adams (1993) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำองค์การและผลกระทบต่อประสิทธิผล ผลองค์การ กรณีศึกษาใน 60 โรงเรียน เพื่อยืนยันว่า แบบภาวะผู้นำที่หลากหลายสามารถตัดสิน ประสิทธิภาพองค์การได้ ซึ่งผู้วิจัยเสนอว่า การควบคุมตามลำดับขั้นหรืออิทธิพลที่ตั้งอยู่ในรูปของ ภาวะผู้นำองค์การ ซึ่งมีอำนาจถูกพบในระดับองค์การที่หลากหลายและถูกแสดงออกโดยสมาชิก ขององค์การนั้น ๆ และประสิทธิผลโรงเรียนสามารถวัดได้ตามหน้าที่ขององค์การ 4 ประการ ของ Parson คือ ความสามารถในการปรับตัว การบรรลุเป้าหมาย การบูรณาการ และการรักษาแบบ แผนวัฒนธรรมองค์การ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นกราฟและแบบสอบถาม 3 ฉบับที่เกี่ยวกับการ ควบคุมองค์การ ความพึงพอใจโดยภาพรวม และความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยการสอบถาม บุคคลจำนวน 1,500 คน ซึ่งเป็นตัวแทนบทบาท และตำแหน่งหลากหลายที่อยู่ในโรงเรียน ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาชานเมือง เพื่อนำมาจัดลำดับของประสิทธิผลตามการรับรู้ ข้อมูลถูกรวบรวมแล้วนำมาศึกษาความสัมพันธ์ วิเคราะห์ถดถอย และวิเคราะห์เส้นทางเพื่อตรวจสอบ ผลกระทบความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำ องค์การที่มีต่อหน้าที่ขององค์การ 4 ประการ ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำองค์การจะสัมพันธ์กับหน้าที่ขององค์การทั้ง 4 ประการ และสัมพันธ์กับระดับ ประสิทธิภาพองค์การที่เพิ่มขึ้น ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำองค์การจะเป็นตัวพยากรณ์ที่สำคัญของ ประสิทธิภาพองค์การ

Bassi and Chenny (1997) แห่งสมาคมการฝึกอบรม และพัฒนาอเมริกัน ได้ศึกษา เปรียบเทียบวิธีการฝึกอบรมและพัฒนาของบริษัทชั้นนำระดับโลกจำนวน 58 บริษัท ด้วยกระบวนการ Benchmarking ผลการศึกษาพบว่า วิธีการพัฒนาในห้องโดยมีวิทยากรนำ เป็นวิธีการพัฒนาที่เก่าแก่และนิยมใช้มากที่สุด ถึงแม้ความเจริญก้าวหน้าของเทคโนโลยีการศึกษาหรือเทคโนโลยีสารสนเทศ อาจทำให้คนเข้าใจว่าวิธีการแบบเก่าที่มีวิทยากรเป็นหลักจะเสื่อมความนิยมลง แต่ข้อมูลจากการวิจัยพบว่า แม้จะเกิดความเปลี่ยนแปลงในวิธีการพัฒนาบ้าง แต่ก็ยังเป็นลักษณะแบบค่อยเป็นค่อยไป ไม่ใช่เปลี่ยนแปลงอย่างสิ้นเชิงในเวลารวดเร็ว อย่างไรก็ตามวิธีการพัฒนาในห้องหรือในชั้นเรียนยังคงความนิยมเป็นอันดับหนึ่ง เมื่อเปรียบเทียบกับวิธีอื่น ๆ

Sweeney (2000) ได้ศึกษาการรับรู้เกี่ยวกับประสบการณ์ในขณะฝึกปฏิบัติงาน ด้านการเป็นผู้บริหาร โดยใช้การวิจัยเชิงชาติพันธุ์วรรณา ศึกษาวิจัยกับกลุ่มผู้ฝึกหัด 5 คน และกลุ่มพี่เลี้ยงที่ฝึกปฏิบัติงานในปีการศึกษา 1998-1999 วิธีการศึกษาใช้การสัมภาษณ์ การสังเกต และการศึกษาเอกสาร แล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการจัดหมวดหมู่ จัดกลุ่มและสรุปหาความสอดคล้อง ความถูกต้อง ผลการวิจัยสรุปว่า กลุ่มผู้ฝึกปฏิบัติงานด้านการเป็นผู้บริหาร ได้รับประโยชน์อย่างยิ่ง มีความเข้าใจในบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบของตำแหน่งผู้บริหาร มีความรู้สึกมั่นคงปลอดภัย มีความมั่นใจในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตามกลุ่มผู้ฝึกปฏิบัติงานยังต้องการได้รับการฝึกทักษะ การพัฒนาความรู้ เทคนิคการปฏิบัติงาน และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อพัฒนาการปฏิบัติงาน นอกจากนี้กลุ่มพี่เลี้ยงที่ฝึกปฏิบัติงาน มีบทบาทสำคัญต่อการประสบผลสำเร็จในการฝึกปฏิบัติงานด้วย

Harry Tomlin and Gary Holmes (2001) ได้ศึกษาหาประสิทธิภาพของแบบสอบถามชีวประวัติซึ่งใช้คัดเลือกบุคคลที่จะเป็นผู้บริหารในอนาคต โดยการสร้างเครื่องมือที่เป็นพื้นฐานในการคัดเลือกผู้บริหารแนวใหม่ ใช้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนในระดับประถมศึกษา 27 คน (กลุ่มควบคุม) และกลุ่มครู ที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนด 21 คน (กลุ่มทดลอง) โดยวิธีการสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ ซึ่งประกอบด้วยสาระสำคัญ 2 ส่วน คือ สาระสำคัญของชีวประวัติ 5 ด้านได้แก่ 1) ด้านเป้าหมาย 2) ด้านการควบคุมสั่งการ 3) ด้านการสร้างแรงจูงใจและอำนาจหน้าที่ความเชื่อถือ 4) ด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 5) วิธีการทำงาน และคุณลักษณะของภาวะผู้นำ 5 ประการ คือ 1) เห็นคุณค่าของตนเองและมีความเชื่อมั่นสูง 2) วิสัยทัศน์ 3) การวางแผนในการ สื่อสาร 4) การสร้างความไว้วางใจและให้การสนับสนุนช่วยเหลือ และ 5) การรวบรวมข่าวสารและการได้รับความรู้ความเข้าใจ ผลการวิจัยพบว่า การ

สอบถามชีวิตประวัติของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมไม่มีความแตกต่างกัน เนื่องจากกลุ่มควบคุมเป็นกลุ่มที่มีประสบการณ์ด้านบริหารมาก่อน จึงสามารถตอบได้ตรงประเด็น การจัดหมวดหมู่สาระสำคัญของชีวิตประวัติมีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ในการวินิจฉัย ศักยภาพของผู้บริหารได้ถูกต้องและไม่มีอคติ การประเมินแบบสอบถามชีวิตประวัติยังไม่มี ความเชื่อมั่นเพียงพอ เนื่องจากใช้เครื่องมือวัดเพียงขึ้นเดียว และประสิทธิภาพในการคัดเลือกศักยภาพความเป็นผู้นำของผู้บริหารในกลุ่มทดลองได้เพียง 80 % เมื่อนำมาเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานของสมาคมวิชาชีพผู้บริหารแห่งชาติ นอกจากนี้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ทดลองมีน้อยเกินไป จึงไม่สามารถเป็นตัวแทนของประชากรได้

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำและการพัฒนาภาวะผู้นำสรุปได้ว่า หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ให้ความสนใจศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ โดยศึกษาทั้งในเรื่องบทบาท พฤติกรรม แบบผู้นำ คุณลักษณะและประสิทธิผลของผู้นำ ทั้งนี้เพื่อนำองค์ความรู้ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาผู้นำและผู้ตามให้มีศักยภาพในการปฏิบัติงานสูงขึ้น ส่วนรูปแบบของการพัฒนาจะเป็นลักษณะการฝึกอบรมและพัฒนาบุคคลด้วยวิธีการที่หลากหลาย ทั้งการบรรยาย และการฝึกปฏิบัติจริงอย่างต่อเนื่องและจริงจัง นอกจากนี้รูปแบบที่ใช้ในการฝึกอบรมก็มีความหลากหลายเช่นกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะขององค์กร ความต้องการจำเป็นของบุคคลในการปฏิบัติงาน งบประมาณ และระยะเวลาในการฝึกอบรมด้วย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมี  
วิธีดำเนินการวิจัย 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์งานในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการ

พัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

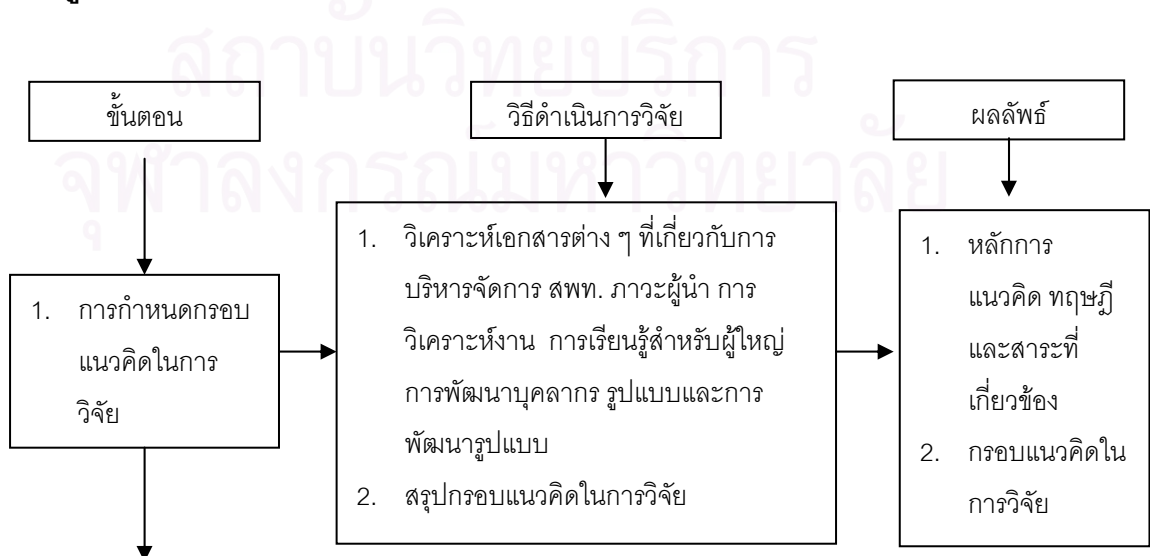
ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ

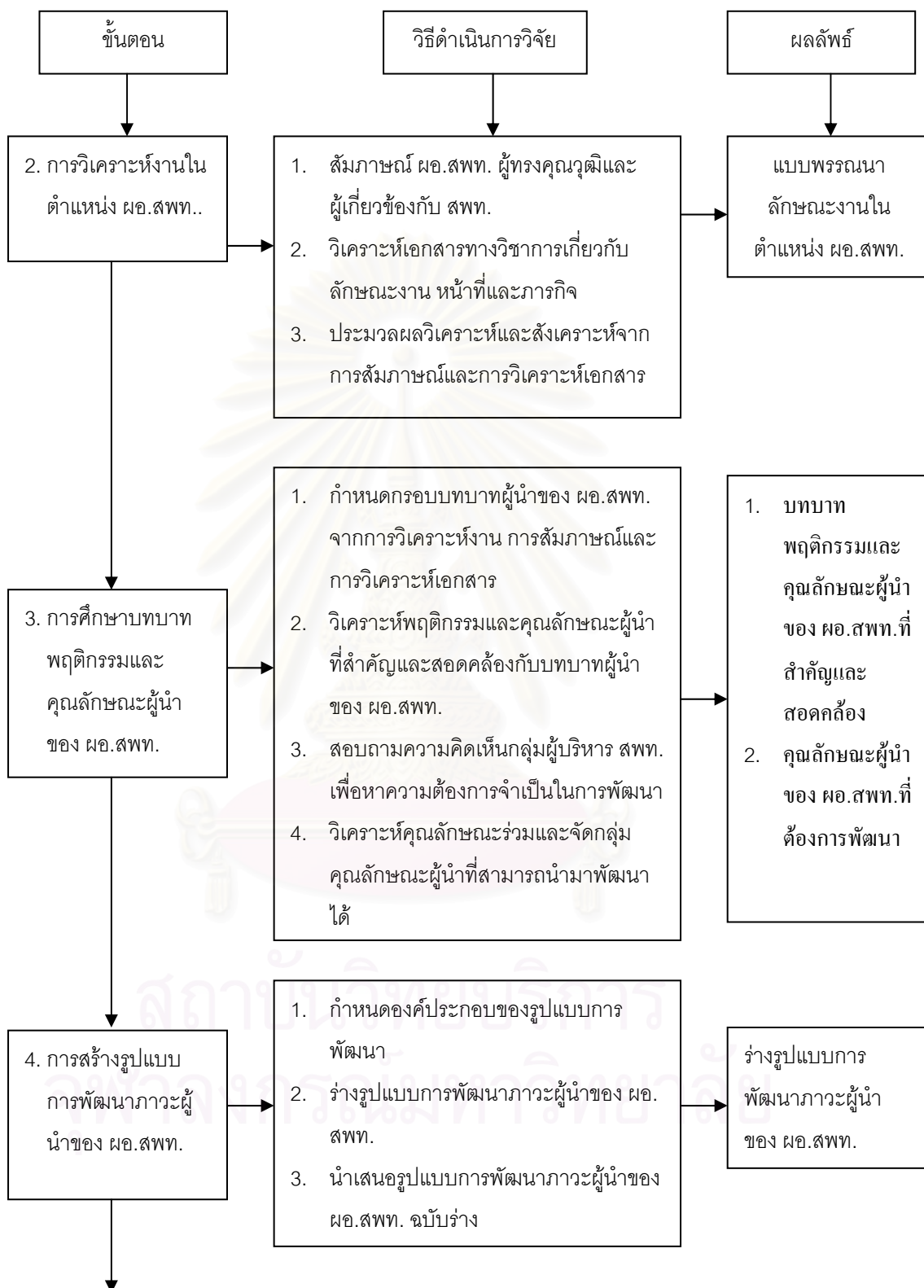
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

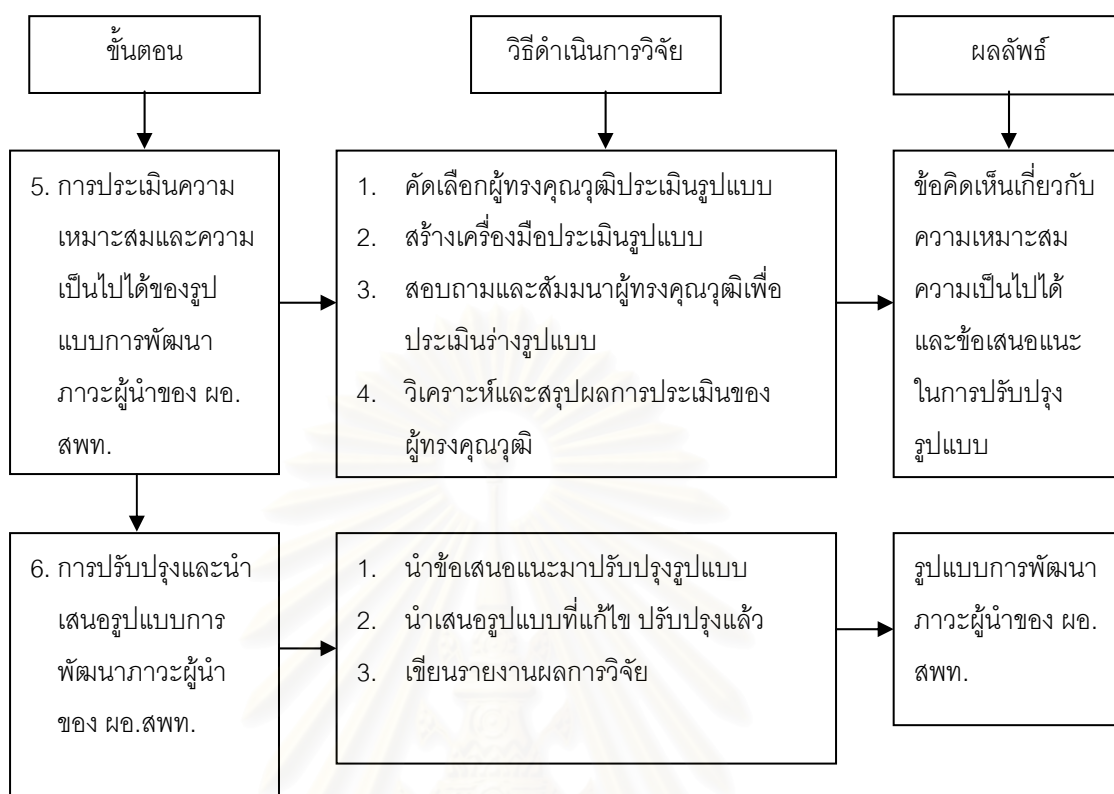
ผู้วิจัยสรุปขั้นตอนการวิจัย วิธีดำเนินการและผลลัพธ์ที่ได้ในแต่ละขั้นตอนดังแผน

ภูมิต่อไปนี้

#### แผนภูมิที่ 5 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย







ในแต่ละขั้นตอนของการวิจัย มีรายละเอียดในการดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังต่อไปนี้

### ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในขั้นนี้ เป็นการศึกษาเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย ได้ดำเนินการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และรายงานผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1. การศึกษาข้อมูลเบื้องต้นจากหนังสือ ตำรา เอกสาร ผลงานวิจัยและเอกสารทางวิชาการในรูปแบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่

1.1 การบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยสาระในเรื่องพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 คู่มือการปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ ขอบข่าย ภารกิจและบทบาท หน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.2 การศึกษาภาวะผู้นำ ประกอบด้วยสาระในเรื่องความหมายของผู้นำกับภาวะผู้นำ บทบาทผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ คุณลักษณะผู้นำและแนวคิด หลักการพัฒนาภาวะผู้นำ

1.3 การวิเคราะห์งาน ประกอบด้วยสาระในเรื่องความหมาย ของการวิเคราะห์งาน ขั้นตอนในการวิเคราะห์งาน วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิเคราะห์งานและประโยชน์ของการวิเคราะห์งาน

1.4 แนวคิดเกี่ยวกับการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ ประกอบด้วยสาระในเรื่องความหมายของการศึกษาผู้ใหญ่ ลักษณะของผู้ใหญ่ การเรียนรู้ของผู้ใหญ่ เป้าหมายในการสอนผู้ใหญ่ วิธีการสอนผู้ใหญ่และเทคนิคการสอนผู้ใหญ่

1.5 การพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วยสาระในเรื่อง ความหมายของการพัฒนาบุคลากร กระบวนการพัฒนาบุคลากร วิธีการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาบุคลากรในระหว่างประจำการ

1.6 รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วยสาระในเรื่อง หลักการพื้นฐานของรูปแบบ องค์ประกอบของรูปแบบการสอนและการพัฒนา การพัฒนารูปแบบการสอนและการพัฒนาบุคลากร

1.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบและการพัฒนาภาวะผู้นำ การวิเคราะห์และการสังเคราะห์ สรุปรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเพื่อกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย

2. นำกรอบแนวคิดในการวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพัฒนาความเหมาะสมและให้ข้อเสนอแนะ

3. การปรับปรุงกรอบแนวคิดในการวิจัยตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดในการวิจัยที่สมบูรณ์

**ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์งานในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

ในขั้นตอนการวิเคราะห์งาน ภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

1. การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 คน ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาผู้เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและนักวิชาการ โดยมีวิธีดำเนินงาน ดังนี้ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ก)

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยขั้นตอนนี้เป็นผู้บังคับบัญชา ผู้เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและนักวิชาการ

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง จำนวน 13

คน ประกอบด้วย

- 1) ผู้บังคับบัญชา จำนวน 4 คน
- 2) ผู้เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หัวหน้ากลุ่มคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา และผู้อำนวยการสถานศึกษา จำนวน 6 คน
- 3) ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการบริหารการศึกษาและการพัฒนาบุคลากร จำนวน 3 คน

สำหรับหลักเกณฑ์การเลือกกลุ่มตัวอย่างในการให้ข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ได้พิจารณาและกำหนดหลักเกณฑ์การเลือก ดังนี้

- 1) มีคุณวุฒิทางการศึกษาไม่น้อยกว่าปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง หรือ
- 2) ดำรงตำแหน่งบริหารระดับสูงในสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไม่น้อยกว่า 2 ปี และปัจจุบันยังดำรงตำแหน่งอยู่หรือ
- 3) เป็นนักวิชาการด้านการพัฒนาบุคลากรหรือด้านการวิเคราะห์งาน

## 1.2 เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง ชนิดปลายเปิด จำนวน 1 ฉบับ มีประเด็นคำถามที่เกี่ยวกับลักษณะของงานในหน้าที่ ขอบข่ายงานที่รับผิดชอบ พฤติกรรมการบริหาร สายการบังคับบัญชา อำนาจการตัดสินใจ ระเบียบและหลักการในการปฏิบัติงาน มาตรฐานตำแหน่งและวิทยฐานะ คุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์และความสามารถประจำตำแหน่ง (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ค)

การสร้างแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์งาน ได้ดำเนินงานตามลำดับขั้น ดังนี้

- 1) กำหนดประเด็นหลักในการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดในการวิจัย ระบุรายการข้อมูลที่ต้องการของแต่ละประเด็น
- 2) จัดทำร่างแบบสัมภาษณ์และรายการข้อคำถามแต่ละประเด็น



3) ตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์ โดยอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบความตรงตามเนื้อหาและการใช้ภาษา จากนั้นปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

4) นำแบบสัมภาษณ์ไปทดลองสัมภาษณ์ฝ่ายบริหารงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานคร เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5 คน โดยวิธีอาสาสมัครเพื่อตรวจสอบความชัดเจนและความครอบคลุมของคำถามในแบบสัมภาษณ์ โดยพิจารณาความเข้าใจต่อข้อความว่าเข้าใจตรงกันหรือไม่ และได้คำตอบตามที่ต้องการหรือไม่

5) แก้ไขและปรับปรุงให้เป็นแบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ แล้วจึงนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง

### 1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้ติดต่อขอความร่วมมือจากบุคคลผู้ให้สัมภาษณ์แล้วนัดหมายเพื่อทำการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์แต่ละท่านเป็นผู้กำหนดวัน เวลาและสถานที่ในการให้สัมภาษณ์ การเก็บรวบรวมข้อมูลใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างที่สร้างขึ้น และทำการบันทึกการสัมภาษณ์ไว้ด้วยเครื่องบันทึกเสียง จากนั้นนำมาสรุปเรียบเรียงตามประเด็นที่กำหนดไว้

### 1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ นำเนื้อหาที่ได้มาตรวจสอบความถูกต้องครบถ้วน จากนั้นใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญและความสอดคล้องของแนวคิดในภาพรวม

2. การวิเคราะห์เอกสารการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้แบบวิเคราะห์เอกสารเป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยโครงสร้างของแบบวิเคราะห์เอกสารประกอบด้วยรายการข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงานในหน้าที่ ขอบข่ายงานที่รับผิดชอบ พฤติกรรมการบริหารงาน มาตรฐานตำแหน่งและวิทยฐานะ คุณวุฒิการศึกษา ประสบการณ์และความสามารถประจำตำแหน่ง (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ง)

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสารที่จะทำการวิเคราะห์ตามรายการที่กำหนดไว้ แล้วทำการศึกษา วิเคราะห์สรุปประเด็นและบันทึกข้อมูลในแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้น จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญและแจกแจงความถี่ตามประเด็นที่วิเคราะห์ได้

3. การประมวลผลจากการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์เอกสาร โดยการวิเคราะห์ และสังเคราะห์สรุปข้อมูลทั้งหมดในภาพรวม แล้วจัดทำแบบพรรณนาลักษณะงานในตำแหน่ง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### **ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาบทบาทพฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

ในขั้นตอนการศึกษารoles บทบาทพฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ

#### **ขั้นที่ 1 การกำหนดบทบาทผู้นำของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

การกำหนดบทบาทผู้นำของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์งานในขั้นตอนที่ 2 มาเป็นกรอบหลัก ร่วมกับการสัมภาษณ์และการวิเคราะห์เอกสาร โดยมีวิธีดำเนินงาน ดังนี้

1.1 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 คน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิชุดเดียวกับขั้นตอนการวิเคราะห์งาน โดยนำเสนอแบบพรรณนาลักษณะงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรอบหลัก ร่วมในการสัมภาษณ์ แล้วนำเนื้อหาที่ได้มาวิเคราะห์ และสังเคราะห์สรุปความสอดคล้องของแนวคิดในภาพรวม

1.2 การวิเคราะห์เอกสารเกี่ยวกับบทบาทของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้แบบวิเคราะห์เอกสารเป็นแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ภารกิจ หน้าที่ความรับผิดชอบ บทบาทของผู้บริหารองค์การทั่วไป และบทบาทของผู้บริหารการศึกษา

การเก็บรวบรวมข้อมูล ได้รวบรวมเอกสารที่จะทำการวิเคราะห์ตามรายการ จากนั้นวิเคราะห์สรุปประเด็น และบันทึกข้อมูลในแบบวิเคราะห์เอกสารที่สร้างขึ้น โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญ และแจกแจงความถี่ตามประเด็นที่วิเคราะห์ได้ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ง)

1.3 การประมวลผลข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์เอกสาร นำมาสังเคราะห์ร่วมกับข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วกำหนดเป็นบทบาทผู้นำของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### **ขั้นที่ 2 การศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

การศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เหมาะสมและสอดคล้องกันนั้น มีวิธีดำเนินงาน ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสม และสอดคล้องกับบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการนำบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้จากการศึกษาในชั้นที่ 1 มาวิเคราะห์หาพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบทบาทผู้นำในแต่ละบทบาทว่ามีพฤติกรรมใดบ้าง จากนั้นวิเคราะห์และสังเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาท แล้วนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาความเหมาะสมและให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ แล้วจึงนำข้อมูลมาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

2.2 การสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยดำเนินงานตามลำดับ ดังนี้

### 2.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย เป็นกลุ่มผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หัวหน้ากลุ่มต่าง ๆ และประธานคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 175 เขต รวมทั้งหมด 2,275 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 1 ตุลาคม 2547)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยสอบถามความคิดเห็น เป็นกลุ่มผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 50 เขต เขตละ 7 คน รวมทั้งหมด 350 คน (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2531 : 296) ได้มาจากการสุ่มตัวอย่างแบบหลายชั้น ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1) แบ่งกลุ่มตัวอย่างจำแนกเป็นชั้น โดยการแบ่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามภูมิภาคของประเทศ จำนวน 6 ภูมิภาค รวมทั้งหมด 175 เขต ได้แก่ ภาคเหนือ จำนวน 24 เขต ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 59 เขต ภาคกลาง จำนวน 42 เขต ภาคตะวันออก จำนวน 13 เขต ภาคตะวันตก จำนวน 11 เขต และภาคใต้ จำนวน 26 เขต

2) สุ่มตัวอย่างกลุ่มผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย โดยการจับสลากเลือกจังหวัดและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละภูมิภาคของประเทศ จำนวน 50 เขต เขตละ 7 คน รวมทั้งหมด 350 คน ได้แก่ ภาคเหนือ จำนวน 7 เขต รวม 49 คน ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 15 เขต รวม 105 คน ภาคกลาง จำนวน 11 เขต รวม 77 คน ภาคตะวันออก จำนวน 5 เขต รวม 35 คน ภาคตะวันตก จำนวน 5 เขต รวม 35 คน และภาคใต้ จำนวน 7 เขต รวม 49 คน (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ง)

### 2.2.2 เครื่องมือในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ก่อนที่จะนำมาสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำแนกเป็น 4 ตอน คือ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ค)

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาจัดลำดับความสำคัญ จากบทบาทผู้นำที่สำคัญมากที่สุดไปหาบทบาทผู้นำที่สำคัญน้อยที่สุด และให้เสนอแนะบทบาทอื่น ๆ เพิ่มเติม

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาระดับความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำที่คาดหวัง และระดับของพฤติกรรมผู้นำที่ปฏิบัติจริง มีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ และให้เสนอแนะพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทแต่ละบทบาทเพิ่มเติม

การแปลความหมายมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

- |               |                                      |                                      |
|---------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| 5 (มากที่สุด) | หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า | เป็นพฤติกรรมผู้นำที่คาดหวังมากที่สุด |
|               |                                      | เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ปฏิบัติมากที่สุด |
| 4 (มาก)       | หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า | เป็นพฤติกรรมผู้นำที่คาดหวังมาก       |
|               |                                      | เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ปฏิบัติมาก       |
| 3 (ปานกลาง)   | หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า | เป็นพฤติกรรมผู้นำที่คาดหวังปานกลาง   |

เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ปฏิบัติปานกลาง

2 (น้อย) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

เป็นพฤติกรรมผู้นำที่คาดหวังน้อย

เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ปฏิบัติน้อย

1 (น้อยที่สุด) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า

เป็นพฤติกรรมผู้นำที่คาดหวังน้อยที่สุด

เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ปฏิบัติน้อยที่สุด

**ตอนที่ 4** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยให้ผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาเลือกคุณลักษณะผู้นำที่สำคัญและสอดคล้องกับบทบาทผู้นำในแต่ละบทบาท และให้เสนอคุณลักษณะผู้นำอื่น ๆ เพิ่มเติม

#### 2.2.3 การหาคุณภาพของแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาตรวจสอบ แก้ไขและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม จากนั้นนำไปปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ แล้วจึงนำเสนอผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 6 คน ประกอบด้วย

1) ผู้บริหารระดับสูงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 2 คน

2) ผู้บริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการบริหารหน่วยงานทางการศึกษา จำนวน 2 คน

3) นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน  
เพื่อให้ความคิดเห็นและตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา ความตรงเชิงโครงสร้าง ตลอดจนการใช้ภาษา ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item -Objective Congruence Index : IOC) อยู่ระหว่าง 0.67-1.00 แสดงว่าแบบสอบถามมีความตรงตามเนื้อหาทุกข้อ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ง)

จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับกลุ่มผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 7 คน โดยวิธีอาสาสมัคร เพื่อตรวจสอบความชัดเจน ความเข้าใจต่อข้อคำถาม แล้วนำผลที่ได้ปรับปรุงให้เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ ก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

#### 2.2.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการส่งแบบสอบถาม พร้อมกับหนังสือขอความร่วมมือตอบแบบสอบถามจากบัณฑิตวิทยาลัยทางไปรษณีย์ ทั้งนี้ได้อำนวยความสะดวกในการจัดส่งแบบสอบถามคืนผู้วิจัยโดยตรง ด้วยการจำหน่ายซองและติดแสตมป์ถึงผู้วิจัย โดยใช้เวลาตอบแบบสอบถาม 4 สัปดาห์ และได้โทรศัพท์ติดตามเก็บรวบรวมข้อมูลกลับมา จำนวน 43 เขต รวมผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 301 คน คิดเป็นร้อยละ 86

#### 2.2.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในขั้นนี้ผู้วิจัยประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC<sup>+</sup> (Statistical Package for the Social Science) สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) และหาค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (d) โดยการทดสอบค่า t-test ได้ดำเนินการวิเคราะห์ ดังนี้

1) ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (ตอนที่ 1) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ และหาค่าร้อยละ

2) ข้อมูลบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ตอนที่ 2) วิเคราะห์โดยการกำหนดค่าคะแนนสูงสุดกับลำดับความสำคัญสูงสุด และค่าคะแนนต่ำสุดกับลำดับความสำคัญต่ำสุด นำค่าคะแนนคูณกับลำดับความสำคัญ เพื่อหาค่าเฉลี่ยและค่าร้อยละแล้วจัดลำดับความสำคัญ

3) ข้อมูลพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ตอนที่ 3) วิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) และหาค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ย (d) โดยการทดสอบค่า t-test

การกำหนดค่าคะแนนของคำตอบหรือตัวเลือกแต่ละระดับมีดังนี้

ระดับคำตอบ 5 หมายถึง มากที่สุด กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 5

ระดับคำตอบ 4 หมายถึง มาก กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 4

ระดับคำตอบ 3 หมายถึง ปานกลาง กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 3

ระดับคำตอบ 2 หมายถึง น้อย กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 2

ระดับคำตอบ 1 หมายถึง น้อยที่สุด กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 1

ระดับคำตอบ 1 หมายถึง น้อยที่สุด กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 1  
คะแนน

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่ได้ กำหนดเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50-5.00 หมายถึง ค่าระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50-4.49 หมายถึง ค่าระดับมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50-3.49 หมายถึง ค่าระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50-2.49 หมายถึง ค่าระดับน้อย

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00-1.49 หมายถึง ค่าระดับน้อยที่สุด

4) ข้อมูลจากแบบสอบถามที่เป็นคำถามปลายเปิดใช้วิธีการวิเคราะห์  
เนื้อหา สรุปสาระสำคัญและแจกแจงความถี่

2.3 การประมวลผลสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาบทบาท พฤติกรรมและ  
คุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในรูปตารางประกอบความเรียง

**ขั้นที่ 3 การศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การ  
ศึกษาที่เป็นคุณลักษณะร่วมในแต่ละบทบาท**

การศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในขั้นนี้  
เป็นการวิเคราะห์หาคุณลักษณะร่วมในแต่ละบทบาท ซึ่งมีวิธีดำเนินงาน ดังนี้

1.1 นำคุณลักษณะผู้นำที่ได้จากการศึกษาในขั้นที่ 2 มาวิเคราะห์คุณลักษณะ  
ร่วมในแต่ละบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป

1.2 จัดเรียงลำดับคุณลักษณะร่วมที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตาม  
บทบาทในแต่ละบทบาทของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1.3 นำคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การ  
ศึกษามาพิจารณาจำแนกประเภทคุณลักษณะผู้นำที่ต้องการพัฒนา โดยการวิเคราะห์ค่าสำคัญใน  
แต่ละคุณลักษณะ

1.4 นำเสนอคุณลักษณะผู้นำที่ต้องการพัฒนาให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
พิจารณาความเหมาะสม แล้วนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น เพื่อเป็นข้อมูล  
พื้นฐานในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาต่อไป

#### ขั้นตอนที่ 4 การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้ดำเนินงาน ดังนี้

1. กำหนดโครงสร้าง องค์ประกอบ ความสัมพันธ์และกิจกรรมในแต่ละขั้นตอน การดำเนินการของรูปแบบ รวมทั้งกำหนดรายละเอียดในขั้นตอนการพัฒนา โดยใช้ผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 (การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย) ขั้นตอนที่ 2 (การวิเคราะห์งานในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา) และขั้นตอนที่ 3 (การศึกษายุทธศาสตร์และคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา) จากนั้นนำข้อมูลทั้งหมดมาเรียบเรียงสังเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ออกแบบองค์ประกอบที่สำคัญของรูปแบบ

2. กำหนดขอบข่ายเนื้อหาสำหรับการพัฒนาสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 คน (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ค) มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ขอบข่ายเนื้อหา และเทคนิคหรือวิธีการพัฒนาจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญและแจกแจงความถี่

2.2 นำผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการศึกษาในขั้นที่ 2.1 มาจัดทำเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 13 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง ซึ่งมีหลักเกณฑ์การพิจารณาเลือก ดังนี้ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ก)

- 1) เป็นนักวิชาการศึกษาด้านหลักสูตรและการสอน จำนวน 3 คน
- 2) เป็นนักวิชาการการศึกษาที่มีประสบการณ์ในการพัฒนาบุคลากร จำนวน 4 คน
- 3) เป็นนักวิชาการศึกษาด้านการบริหารการศึกษา จำนวน 3 คน
- 4) เป็นผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาและการกำหนดนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ จำนวน 3 คน

2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาความเหมาะสม และนำข้อเสนอแนะมาปรับปรุง แก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

2.4 นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ และนัดหมายวัน เวลาเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง



2.5 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญและ แยกแยะความถี่

3. ร่างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยนำผลของการวิจัยในข้อ 1 และข้อ 2 มากำหนดองค์ประกอบของรูปแบบที่สำคัญได้ 4 ส่วน คือ 1) ที่มาของรูปแบบ 2) คุณลักษณะผู้นำที่ต้องการพัฒนา 3) กระบวนการพัฒนากภาวะผู้นำ และ 4) การนำรูปแบบไปใช้ พร้อมทั้งอธิบายรายละเอียดในส่วนต่าง ๆ

4. นำร่างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาที่จัดทำขึ้นเสนอให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พิจารณาความเหมาะสมและให้ ข้อเสนอแนะ จากนั้นนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ก่อน นำไปประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบในขั้นตอนต่อไป

#### ขั้นตอนที่ 5 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ การพัฒนากภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การดำเนินการวิจัยในขั้นนี้ เป็นการศึกษาคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา (ฉบับร่าง) เพื่อรวบรวมข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยมีวิธีดำเนินงาน ดังนี้

1. การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อดำเนินการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของร่างรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยใช้ วิธีการเลือกแบบเจาะจง จำนวน 22 คน แบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา จำนวน 12 คน และกลุ่มที่ 2 นักวิชาการ จำนวน 10 คน (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ก)

หลักเกณฑ์การคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิในการสอบถามและสัมภาษณ์ผู้ทรง คุณวุฒิมีดังนี้

1) มีคุณวุฒิทางการศึกษาไม่น้อยกว่าปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการ ศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้อง

2) เป็นผู้บริหารการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กระทรวง ศึกษาธิการ หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 2 ปี หรือ

3) เป็นผู้บริหารหรือนักวิชาการที่ปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอก กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการจัดการศึกษาขั้น

พื้นฐาน การจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและการบริหารการศึกษา ทั้งนี้เป็นผู้ที่เหมาะสม จะให้ข้อคิดเห็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. เครื่องมือในการวิจัยเป็นแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อ ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล จำแนกเป็น 3 ตอน คือ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ค)

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในด้านความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ ลักษณะข้อ คําถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ

การแปลความหมายของแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

5 (มากที่สุด) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มากที่สุด

4 (มาก) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้มาก

3 (ปานกลาง) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ปานกลาง

2 (น้อย) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้น้อย

1 (น้อยที่สุด) หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นว่า มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เป็นลักษณะคําถามปลาย เปิด

3. การหาคุณภาพของแบบสอบถามที่ใช้ประเมินความเหมาะสมและความเป็น ไปได้ โดยการนำแบบประเมินที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อขอคำแนะนำ จากนั้นจึงนำมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะ แล้วจึงเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้งก่อน นำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับ ดังนี้

4.1 ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัยถึงผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 22 คน เพื่อขอ ความอนุเคราะห์และขอความร่วมมือในการให้ข้อมูล

4.2 ส่งแบบประเมินกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับร่าง) ไปยังผู้ทรงคุณวุฒิทางไปรษณีย์และด้วยตนเอง โดยกำหนดเวลาประมาณ 4 สัปดาห์ แล้วจึงติดต่อนัดหมายวัน เวลาและสถานที่เพื่อขอเก็บข้อมูล

4.3 เก็บรวบรวมข้อมูล โดยกลุ่มของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาใช้วิธีการเก็บแบบสอบถามกับสนทนากลุ่ม จำนวน 12 คน ในวันที่ 30 พฤศจิกายน 2549 เวลา 13.00-16.00 น. ณ.โรงแรมตรัง กรุงเทพมหานคร ส่วนกลุ่มของนักวิชาการ จำนวน 10 คน ใช้วิธีการเก็บแบบสอบถามร่วมกับสัมภาษณ์ด้วยตนเองตามวัน เวลา และสถานที่ที่ได้นัดหมายไว้

5. การวิเคราะห์ข้อมูล ใช้วิธีการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลในด้านข้อมูลส่วนบุคคล ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับร่าง) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS/PC<sup>+</sup> (Statistical Package for the Social Science) สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าความถี่ (f) ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) ได้ดำเนินการวิเคราะห์ ดังนี้

5.1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่และค่าร้อยละ

5.2 ข้อมูลความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับร่าง) วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D)

การกำหนดค่าคะแนนของคำตอบหรือตัวเลือกแต่ละระดับ มีดังนี้  
 ระดับคำตอบ 5 หมายถึง มากที่สุด กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 5  
 ระดับคำตอบ 4 หมายถึง มาก กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 4  
 ระดับคำตอบ 3 หมายถึง ปานกลาง กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 3  
 ระดับคำตอบ 2 หมายถึง น้อย กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 2  
 ระดับคำตอบ 1 หมายถึง น้อยที่สุด กำหนดให้ค่าคะแนนเท่ากับ 1  
 การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยที่ได้ กำหนดเป็น 5 ระดับ ดังนี้  
 ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.50 - 5.00 หมายถึง ค่าระดับมากที่สุด  
 ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.50 - 4.49 หมายถึง ค่าระดับมากที่สุด  
 ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.50 - 3.49 หมายถึง ค่าระดับมากที่สุด  
 ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.50 - 2.49 หมายถึง ค่าระดับมากที่สุด  
 ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.49 หมายถึง ค่าระดับมากที่สุด

5.3 ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และการวิพากษ์รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา สรุปสาระสำคัญและวิเคราะห์คำสำคัญ

5.4 การประมวลผลสรุปการวิเคราะห์ข้อมูลจากการศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในรูปตารางประกอบความเรียง

### **ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

การวิจัยในขั้นนี้เป็นการนำผลที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 5 มาปรับปรุงแก้ไขแบบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น โดยมีวิธีดำเนินงาน ดังนี้

1. นำผลจากการสรุปข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะและการวิพากษ์ของผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้จากการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ มาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาให้ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้เชิงปฏิบัติอย่างสมบูรณ์

2. นำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณา ตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นดำเนินการแก้ไข ปรับปรุงและพัฒนาตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

3. นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับสมบูรณ์) โดยการเขียนรายงานผลการวิจัย จำนวน 6 บท คือ 1 บทนำ 2 เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 3 วิธีดำเนินการวิจัย 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 5 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ 6 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ การวิเคราะห์เอกสารและแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำเสนอในรูปแบบของการบรรยายและตารางประกอบความเรียง โดยแบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์งานในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตอนที่ 2 การศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกันในแต่ละบทบาท

ตอนที่ 3 การศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตอนที่ 4 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### ตอนที่ 1 การวิเคราะห์งานในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การวิเคราะห์งานในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อจัดทำแบบพรรณนาลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้ดำเนินการศึกษาโดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา นักวิชาการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และได้ศึกษาเอกสารจากพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 และกฎกระทรวงบางส่วนราชการ พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 และคู่มือการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยวิธีการวิเคราะห์เนื้อหา แล้วสรุปผลในภาพรวมและจัดทำแบบพรรณนาลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนี้ (ดูรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลในภาคผนวก ง )

## แบบพรรณนาลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

**ชื่อตำแหน่ง** ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**วิทยฐานะ** ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชี่ยวชาญ

**ประเภทงาน** บริหารการศึกษา

**ผู้บังคับบัญชา** เลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

### งานหลัก

มีหน้าที่รับผิดชอบในฐานะผู้บังคับบัญชาสูงสุดของข้าราชการในเขตพื้นที่การศึกษา โดยรับผิดชอบบริหารและจัดการศึกษา ที่ครอบคลุมงานบริหารวิชาการ งานบริหารงานบุคคล งานบริหารงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน งานบริหารทั่วไป และมีหน้าที่รับผิดชอบงานด้านอื่น ๆ ซึ่งประกอบด้วยด้านงานนโยบาย งานวางแผนกลยุทธ์ และแผนพัฒนามาตรฐานการศึกษา งานพัฒนาระบบสารสนเทศ งานประกันคุณภาพ งานระดมทรัพยากร ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลสถานศึกษา ทั้งนี้ภารกิจหลักของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา คือ การพัฒนางานด้านวิชาการและบริหารราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พร้อมทั้งปกครองบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาและนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่การศึกษา

### ลักษณะงานในหน้าที่และความรับผิดชอบ

#### ก. งานด้านการบริหารจัดการ

1. กำหนดนโยบายและแผนงาน เกี่ยวกับการดำเนินงาน รวมทั้งการปรับแผนงานหรือพัฒนาวิธีการดำเนินงานในความรับผิดชอบ
2. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษา ให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่น
3. บริหารราชการทั่วไปในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. ปกครองบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
5. มอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติดำเนินการ พร้อมทั้งกำกับติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินงาน
6. ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยแก้ไขปัญหา และตัดลึนใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
7. สร้างวิสัยทัศน์และวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารและจัดการศึกษา
8. วิเคราะห์การจัดตั้งและแจ้งการจัดสรรงบประมาณ เงินอุดหนุนทั่วไปรวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงาน
9. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา
10. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปและการบริหารสถานศึกษากับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
11. ร่วมมือกันปฏิบัติงานและแบ่งความรับผิดชอบงานระหว่าง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กับ ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
12. อำนวยการงานบริหารในสถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาให้ได้รับความสะดวกรในการดำเนินงานทุกด้าน
13. จัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา กำกับ ดูแล ติดตาม และประเมินผลสถานศึกษา
14. กำกับ ควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานด้านบริหารงานวิชาการ บริหารงานบุคคล บริหารงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน และบริหารทั่วไปของเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อวางแผนแก้ไขปัญห
15. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน รวมทั้งบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ที่จัดรูปแบบการศึกษาที่หลากหลาย

#### ข. งานด้านอื่น ๆ

1. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา
2. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษา

3. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษา
4. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและคณะทำงาน  
ด้านการศึกษา
5. ให้ข้อเสนอแนะในการบรรจุ แต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการ  
ศึกษา รวมทั้งการบริหารงานบุคคลแก่คณะกรรมการทำงาน
6. เข้าร่วมและสนับสนุนงานกิจกรรม งานพิธีต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งใน  
และนอกเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งในชุมชนท้องถิ่น
7. ปฏิบัติงานอื่น ๆ ตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายและสั่งการ

### ปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติหน้าที่

1. นโยบายและทิศทางการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมและชัดเจนของ สพฐ.
2. การกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาสู่เขตพื้นที่การศึกษาอย่างชัดเจน  
จริงใจและเบ็ดเสร็จ
3. ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความเป็นผู้นำมีความรู้ความสามารถ  
มีความรับผิดชอบ ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง มี  
อิสระ มีความชัดเจนในการคิดและการตัดสินใจ รวมทั้งไม่ยึดติดกับอำนาจหรือถูกแทรกแซงและ  
ชี้นำจากทางการเมือง
4. บุคลากรมีปริมาณและคุณธรรมที่เหมาะสมพอเพียงต่อการปฏิบัติงาน
5. งบประมาณ วัสดุ และอุปกรณ์ เทคโนโลยีต่าง ๆ มีปริมาณ คุณภาพ และทันสมัย  
เหมาะสมต่อความต้องการในการปฏิบัติงาน
6. โครงสร้างของกลุ่มงานและการจัดระบบแบ่งความรับผิดชอบขอบข่ายงานที่  
ชัดเจน
7. ค่านิยมและวัฒนธรรมการทำงานที่มีความยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยน  
ได้ตามความเหมาะสม
8. สถานศึกษา องค์กรท้องถิ่นต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและภาคเอกชนมีความเข้มแข็ง  
และให้ความสนใจช่วยเหลือ สนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ อย่างจริงจัง
9. การบริหารจัดการในด้านการวางแผน บุคลากรและงบประมาณที่มีประสิทธิภาพ  
และมีอิสระในการปฏิบัติงาน



10. ระบบการได้มาของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และคณะกรรมการทำงานคณะต่าง ๆ ที่เหมาะสม โปร่งใส และมีความชัดเจน

### คุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### ก. วุฒิการศึกษา

มีวุฒิมหาบัณฑิตปริญญาตรีทางการศึกษา หรือระดับปริญญาโททางการบริหารการศึกษาหรือสาขาอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

#### ข. คุณสมบัติ

เป็นข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ทั้งนี้เป็นสมาชิกขององค์กรวิชาชีพครูและมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ

#### ค. ประสบการณ์การทำงาน

1. มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ ไม่น้อยกว่า 3 ปี หรือ
2. มีประสบการณ์เป็นผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานหรือองค์การทางการศึกษา รับเงินเดือนระดับ คศ.3-คศ.4 ไม่น้อยกว่า 3 ปี หรือ
3. มีประสบการณ์เป็นผู้บริหารสถานศึกษา รับเงินเดือนระดับ คศ.3 ไม่น้อยกว่า 5 ปี หรือรับเงินเดือนระดับ คศ.4 ไม่น้อยกว่า 2-3 ปี หรือ
4. มีประสบการณ์เป็นหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์หรือเป็นศึกษานิเทศก์ รับเงินเดือนระดับ คศ.4 ไม่น้อยกว่า 2-3 ปี หรือ
5. มีประสบการณ์เป็นรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รับเงินเดือนระดับ คศ.3 ไม่น้อยกว่า 2-3 ปี และ
6. ผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษากำหนด

#### ง. ความสามารถประจำตำแหน่ง

1. มีความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารการศึกษา ทางการศึกษา พระราชบัญญัติ นโยบาย กฎเกณฑ์ ระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งยุทธศาสตร์ แผนกลยุทธ์และมนุษยสัมพันธ์
2. มีความรู้ความสามารถในหลักการบริหารงานบุคคลและสามารถบริหารจัดการได้ดี

3. มีความสามารถในการบริหารจัดการการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี
  4. มีความสามารถในการเป็นผู้นำการบริหารคน การคิด และเทคนิคต่าง ๆ
  5. มีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน
  6. มีความสามารถทางความคิด ริเริ่ม สร้างสรรค์ วิเคราะห์และพัฒนางาน
- ให้กำหนดน้ำหนักสมัอย่างต่อเนือง
7. มีภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์และการติดต่อสื่อสารที่ดีในเชิงสร้างสรรค์
  8. เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการบริหารงาน
  9. เป็นผู้มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเรียนรู้ตลอดชีวิต
  10. เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารและจัดการศึกษา

#### จ. คุณสมบัติอื่น ๆ

1. มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยี ติดต่อสื่อสารและเก็บข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลพิจารณาตัดสินใจสั่งการงานบริหารและจัดการศึกษาได้ดี
2. มีความสามารถในการใช้ภาษาต่างประเทศทั้ง 4 ทักษะ คือ การฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน

### ตอนที่ 2 การศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกันในแต่ละบทบาท

การศึกษารoles บทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกัน ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากการสอบถามกลุ่มผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หัวหน้ากลุ่ม และประธานคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษารวมทั้งสิ้น 301 คน แล้วได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้นำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง โดยจำแนกออกเป็น 5 ตอน คือ

- ตอนที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (ตารางที่ 1)
- ตอนที่ 2.2 ผลการวิเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ตารางที่ 2)
- ตอนที่ 2.3 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละบทบาท (ตารางที่ 3 - ตารางที่ 16)
- ตอนที่ 2.4 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละบทบาท (ตารางที่ 17)
- ตอนที่ 2.5 ผลการศึกษายบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกันในแต่ละบทบาท (ตารางที่ 18)

### ตอนที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับ ตำแหน่ง ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน อายุ คุณวุฒิทางการศึกษา และสาขาวิชา ซึ่งปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 1 ดังนี้

**ตารางที่ 1** จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพทั่วไป

| สถานภาพ                                      | จำนวน | ร้อยละ |
|--|-------|--------|
| <b>ตำแหน่งในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา</b>   |       |        |
| ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา        | 30    | 9.97   |
| รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา     | 62    | 20.80  |
| ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | 55    | 18.27  |
| หัวหน้ากลุ่ม                                 | 121   | 40.20  |
| ประธานคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา           | 33    | 10.96  |
| รวม  | 301   | 100.00 |

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพทั่วไป (ต่อ)

| สถานภาพ                       | จำนวน | ร้อยละ |
|-------------------------------|-------|--------|
| <b>การปฏิบัติงานในตำแหน่ง</b> |       |        |
| ต่ำกว่า 1 ปี                  | 13    | 4.32   |
| 1 – 2 ปี                      | 219   | 72.75  |
| 3 – 4 ปี                      | 38    | 12.63  |
| 5 ปีขึ้นไป                    | 31    | 10.30  |
| รวม                           | 301   | 100.00 |
| <b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>   |       |        |
| 11 – 15 ปี                    | 2     | 0.66   |
| 16 – 20 ปี                    | 22    | 7.31   |
| 21 – 25 ปี                    | 70    | 23.26  |
| 26 ปีขึ้นไป                   | 207   | 68.77  |
| รวม                           | 301   | 100.00 |
| <b>อายุปัจจุบัน</b>           |       |        |
| 36 – 40 ปี                    | 8     | 2.66   |
| 41 – 45 ปี                    | 47    | 15.62  |
| 46 – 50 ปี                    | 89    | 29.57  |
| 51 – 55 ปี                    | 108   | 35.88  |
| 56 ปีขึ้นไป                   | 49    | 16.28  |
| รวม                           | 301   | 100.00 |

ตารางที่ 1 จำนวนและร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพทั่วไป (ต่อ)

| สถานภาพ                   | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------------|-------|--------|
| <b>คุณวุฒิทางการศึกษา</b> |       |        |
| ปริญญาตรี                 | 63    | 20.93  |
| ปริญญาโท                  | 227   | 75.42  |
| ปริญญาเอก                 | 11    | 3.65   |
| รวม                       | 301   | 100.00 |
| <b>สาขาวิชา</b>           |       |        |
| บริหารการศึกษา            | 209   | 69.43  |
| หลักสูตรและการสอน         | 76    | 25.25  |
| สาขาอื่น ๆ                | 16    | 5.32   |
| รวม                       | 301   | 100.00 |

จากตารางที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ส่วนใหญ่เป็นหัวหน้ากลุ่ม จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 40.20 รองลงมาคือ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 20.60 และส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในตำแหน่งเป็นเวลา 1-2 ปี จำนวน 219 คน คิดเป็นร้อยละ 72.75 รองลงมาปฏิบัติงานในตำแหน่งเป็นเวลา 3-4 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 12.63 ทั้งนี้ประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่ 26 ปีขึ้นไป จำนวน 207 คน คิดเป็นร้อยละ 68.77 รองลงมา 21-25 ปี จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 23.26 ช่วงอายุที่พบมากที่สุด อยู่ระหว่างช่วง 51-55 ปี จำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 35.88 รองลงมาอยู่ระหว่างช่วง 46-50 ปี จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 29.57 คุณวุฒิทางการศึกษาส่วนใหญ่ระดับปริญญาโท จำนวน 227 คน คิดเป็นร้อยละ 75.42 รองลงมาระดับปริญญาตรี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 20.93 ในจำนวนนี้มีผู้จบการศึกษาสาขาวิชาบริหารการศึกษา จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 69.43 หลักสูตรและการสอน จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 25.25 และสาขาอื่น ๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องกับด้าน การศึกษา จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 5.32 เรียงตามลำดับ

## ตอนที่ 2.2 ผลการวิเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ในการวิเคราะห์กำหนดบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสารแบบพรรณนาลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นกรอบหลัก ร่วมกับการสัมภาษณ์ผู้บังคับบัญชา นักวิชาการ ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และศึกษาจากการวิเคราะห์เอกสารที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารองค์การทั่วไป จากนั้นดำเนินการวิเคราะห์คำสำคัญที่เกี่ยวข้องกับบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 31 คำสำคัญแล้วสรุปสังเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้จำนวน 7 บทบาท (ดังรายละเอียดในภาคผนวกหน้า ง) ดังนี้

1. บทบาทในการบริหารจัดการ
2. บทบาทในการประสานงาน
3. บทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
4. บทบาทในการกำกับ ติดตามและประเมินผล
5. บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนา
6. บทบาทในการเป็นผู้แทนองค์การ
7. บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

อย่างไรก็ตามผลการวิเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นเพียงบทบาทผู้นำเบื้องต้น และเป็นบทบาทที่คาดหวัง ดังนั้นเพื่อให้ได้บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้งบทบาทที่คาดหวังและบทบาทที่ปฏิบัติจริง ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการสอบถามข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 301 คน เกี่ยวกับบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ปฏิบัติจริง โดยเรียงลำดับความสำคัญในแต่ละบทบาทสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังปรากฏในตารางที่ 2 ดังนี้

**ตารางที่ 2** ค่าเฉลี่ยและร้อยละเกี่ยวกับบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยจัดลำดับความสำคัญ

| บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ร้อยละ<br>(%) | ลำดับ<br>ความสำคัญ |
|--|----------------------------|---------------|--------------------|
| 1. บทบาทในการบริหารจัดการ                          | 5.80                       | 82.82         | 1                  |
| 2. บทบาทในการประสานงาน                             | 3.41                       | 70.70         | 5                  |
| 3. บทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์             | 5.00                       | 71.38         | 2                  |
| 4. บทบาทในการกำกับ ติดตามและประเมินผล              | 3.13                       | 44.76         | 6                  |
| 5. บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนา     | 2.45                       | 49.31         | 4                  |
| 6. บทบาทในการเป็นผู้แทนองค์การ                     | 2.86                       | 40.91         | 7                  |
| 7. บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง               | 4.39                       | 62.65         | 3                  |

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญเกี่ยวกับบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่วนใหญ่มีความเห็นว่า บทบาทในการบริหารจัดการมีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.80 คิดเป็นร้อยละ 82.82 รองลงมาคือบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 5.00 คิดเป็นร้อยละ 71.38 และอันดับที่ 3 คือ บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 คิดเป็นร้อยละ 62.65 ส่วนบทบาทในการเป็นผู้แทนองค์การเป็นบทบาทที่มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 7 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.86 คิดเป็นร้อยละ 40.91

### **ตอนที่ 2.3 ผลการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละบทบาท**

การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งบทบาทผู้นำจำนวน 7 บทบาทที่ได้จากการศึกษาในตอนต้นที่ 2.2 มาเป็นกรอบการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำ ผลการวิเคราะห์สามารถแบ่ง

พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทผู้นำทั้ง 7 บทบาท ได้พฤติกรรมผู้นำจำนวน 67 พฤติกรรม (ดังรายละเอียดในภาคผนวก ง ) จากนั้นได้นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปสอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน 301 คน เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำที่มีความสำคัญ สอดคล้องและปฏิบัติจริงตามบทบาทผู้นำในแต่ละบทบาท สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังปรากฏในตารางที่ 3 - ตารางที่ 16 ดังนี้

**ตารางที่ 3** ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการบริหารจัดการโดยจัดลำดับความสำคัญ

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการ   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D) | ลำดับ<br>ความสำ<br>คัญ |
|-----|--|----------------------------|----------------------------------|------------------------|
| 1   | จัดและปรับปรุงองค์กรและโครงสร้างการบริหารเพื่อรองรับภารกิจที่รับผิดชอบในองค์กร         | 4.11                       | 0.86                             | 6                      |
| 2   | ออกแบบเทคนิคกระบวนการทำงานใหม่ ๆ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ              | 4.01                       | 0.88                             | 9                      |
| 3   | ดำเนินการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน                    | 3.97                       | 0.84                             | 10                     |
| 4   | จัดบุคลากรและมอบหมายงานต่าง ๆ ได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ                           | 4.23                       | 0.82                             | 1                      |
| 5   | อำนวยการให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขในการทำงาน | 4.21                       | 0.80                             | 2                      |
| 6   | วางระบบการบริหารทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน                        | 4.11                       | 0.79                             | 7                      |
| 7   | ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเองและพัฒนางานในความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ | 4.19                       | 0.79                             | 3                      |



**ตารางที่ 3** ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการบริหารจัดการโดยจัดลำดับความสำคัญ(ต่อ)

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการ   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D) | ลำดับ<br>ความสำคัญ |
|-----|--|----------------------------|----------------------------------|--------------------|
| 8   | ให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทาง กระตุ้นให้ขวัญกำลังใจและปรับกระบวนการทำงานให้แก่นุคลากรในองค์กร                 | 4.15                       | 0.86                             | 4                  |
| 9   | แก้ไขปัญหาและป้องกันปัญหาในการทำงานของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีการที่หลากหลายทั้งในปัจจุบันและอนาคต | 4.06                       | 0.86                             | 8                  |
| 10  | มีการนำผลการนิเทศ ติดตามและประเมินผลงานมาใช้ในการบริหาร  | 4.14                       | 0.87                             | 5                  |

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของพฤติกรรมตามบทบาทในการบริหารจัดการพบว่า พฤติกรรมการจัดบุคลากรและมอบหมายงานต่าง ๆ ได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 อันดับที่ 2 คือ อำนวยการให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขในการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 และอันดับที่ 3 คือ ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเองและพัฒนางานในความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ส่วนพฤติกรรมที่สำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ ดำเนินการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการประสานงานโดยจัดลำดับความสำคัญ

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการประสานงาน  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D) | ลำดับ<br>ความสำ<br>คัญ |
|-----|--|----------------------------|----------------------------------|------------------------|
| 1   | ประสานงานกับกลุ่มงานและคณะทำงานต่าง ๆ<br>ภายในองค์การให้เกิดการทำงานร่วมกันได้อย่าง<br>มีประสิทธิภาพ       | 4.12                       | 0.82                             | 5                      |
| 2   | ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของ<br>สถานศึกษาและหน่วยงานต่าง ๆ                                    | 4.23                       | 0.73                             | 2                      |
| 3   | ประสานความร่วมมือในการระดมทรัพยากรด้าน<br>ต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริม<br>สนับสนุนการดำเนินงาน | 4.10                       | 0.79                             | 6                      |
| 4   | สร้างเครือข่ายในการติดต่อสื่อสารเพื่อรวบรวม<br>ข้อมูลที่เป็นสำหรับการปฏิบัติงาน                            | 4.17                       | 0.80                             | 4                      |
| 5   | แก้ไขปัญหาความขัดแย้งและประสานรอยร้าวที่<br>เกิดขึ้นของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การ                        | 4.01                       | 0.92                             | 9                      |
| 6   | กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมในการ<br>แก้ปัญหาและวิกฤตที่จะเกิดขึ้นในการทำงาน                     | 4.08                       | 0.86                             | 7                      |
| 7   | สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้น<br>และมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่<br>กำหนดไว้        | 4.21                       | 0.80                             | 3                      |
| 8   | คิดหาวิธีการเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดี<br>งามในการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งภายในและ<br>ภายนอกองค์การ  | 4.05                       | 0.85                             | 8                      |

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการประสานงานโดยจัดลำดับความสำคัญ (ต่อ)

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการประสานงาน   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D) | ลำดับ<br>ความสำคัญ |
|-----|---|----------------------------|----------------------------------|--------------------|
| 9   | สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสทำงานร่วมกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์การ | 3.96                       | 0.83                             | 10                 |
| 10  | ส่งเสริมกิจกรรมที่ประสานความสามัคคี และการทำงานร่วมกันเป็นทีม                           | 4.24                       | 0.83                             | 1                  |

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการประสานงานพบว่า พฤติกรรมส่งเสริมกิจกรรมที่ประสานความสามัคคีและการทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 อันดับที่ 2 คือ ประสาน ส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและหน่วยงานต่าง ๆ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 และอันดับที่ 3 คือ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 ส่วนพฤติกรรมที่สำคัญเป็นอันดับสุดท้ายคือ สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสทำงานร่วมกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์โดยจัดลำดับความสำคัญ

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D) | ลำดับ<br>ความสำคัญ |
|-----|--|----------------------------|----------------------------------|--------------------|
| 1   | วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคและความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนงาน/โครงการ                           | 4.21                       | 0.82                             | 4                  |
| 2   | กำหนดทิศทางในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น   | 4.13                       | 0.78                             | 7                  |
| 3   | จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการบริหารและจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา                         | 4.33                       | 0.76                             | 2                  |
| 4   | จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษาของชาติ แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่นได้ชัดเจน | 4.39                       | 0.71                             | 1                  |
| 5   | ชี้แจงเป้าประสงค์ในการดำเนินงานและแนวทางการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบและเข้าใจตรงกัน   | 4.16                       | 0.77                             | 5                  |
| 6   | ศึกษาแนวโน้มและคาดคะเนเหตุการณ์ด้านการศึกษาในอนาคตเพื่อวางแผนกลยุทธ์   | 4.07                       | 0.82                             | 8                  |
| 7   | สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน  | 4.24                       | 0.78                             | 3                  |

**ตารางที่ 5** ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์โดยจัดลำดับความสำคัญ (ต่อ)

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D) | ลำดับ<br>ความสำคัญ |
|-----|--|----------------------------|----------------------------------|--------------------|
| 8   | ปรับเปลี่ยนเป้าหมาย แผนงาน หรือพัฒนาวิธีการดำเนินงานในความรับผิดชอบได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ | 4.02                       | 0.79                             | 9                  |
| 9   | นำผลการประเมินแผนงาน/โครงการที่ผ่านมาเป็นข้อมูลในการวางแผนงานขององค์การ                                    | 4.15                       | 0.81                             | 6                  |

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์พบว่า พฤติกรรมการจัดทำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษาของชาติ แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่นได้ชัดเจน มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 อันดับที่ 2 คือ จัดทำยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการบริหารและจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 และอันดับที่ 3 คือ สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 ส่วนพฤติกรรมที่สำคัญเป็นอันดับสุดท้าย คือ ปรับเปลี่ยนเป้าหมาย แผนงานหรือพัฒนาวิธีการดำเนินงานในความรับผิดชอบได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02

**ตารางที่ 6** ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการกำกับ ติดตามและประเมินผล โดยจัดลำดับความสำคัญ

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการกำกับ ติดตามและประเมินผล   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D) | ลำดับ<br>ความสำคัญ |
|-----|--|----------------------------|----------------------------------|--------------------|
| 1   | วางระบบการดำเนินงาน วิธีการปฏิบัติงาน การกำกับ ติดตามงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจได้ชัดเจน     | 4.11                       | 0.80                             | 4                  |
| 2   | กำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวบ่งชี้เพื่อการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร                        | 4.07                       | 0.82                             | 7                  |
| 3   | จัดให้มีระบบการประเมินผลงานเพื่อการพิจารณาความดีความชอบอย่างชัดเจนโปร่งใส                                      | 4.16                       | 0.83                             | 2                  |
| 4   | ชี้แจงให้บุคลากรได้ทราบแนวทาง กฎเกณฑ์ หลักการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม                     | 4.11                       | 0.80                             | 5                  |
| 5   | วางระบบการนิเทศภายในองค์กรเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบในงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ | 4.00                       | 0.81                             | 9                  |
| 6   | กำกับ ดูแล ติดตามระบบการนิเทศงานและระบบการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ให้เกิดประสิทธิผล                               | 4.07                       | 0.78                             | 8                  |
| 7   | วางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษาในความรับผิดชอบ  | 4.11                       | 0.71                             | 6                  |
| 8   | อำนวยการ ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษา พัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา                                      | 4.21                       | 0.71                             | 1                  |

**ตารางที่ 6** ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการกำกับ ติดตามและประเมินผล โดยจัดลำดับความสำคัญ (ต่อ)

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการกำกับ ติดตามและประเมินผล                    | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D) | ลำดับ<br>ความสำคัญ |
|-----|---|----------------------------|----------------------------------|--------------------|
| 9   | พัฒนา ปรับปรุงและนำผลการประเมินในทุก ๆ ด้านมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน | 4.12                       | 0.72                             | 3                  |

จากรายการที่ 6 ผลการวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการกำกับ ติดตามและประเมินผล พบว่า พฤติกรรมการอำนวยการ ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 อันดับที่ 2 คือจัดให้มีระบบการประเมินผลงานเพื่อการพัฒนาความดีความชอบอย่างชัดเจนโปร่งใส โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 และอันดับที่ 3 คือพัฒนา ปรับปรุงและนำผลการประเมินในทุก ๆ ด้านมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ส่วนพฤติกรรมที่สำคัญเป็นอันดับสุดท้ายคือ วางระบบการนิเทศภายในองค์กรเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบในงานเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนาโดยการจัดลำดับความสำคัญ

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนา  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D) | ลำดับ<br>ความสำคัญ |
|-----|--|----------------------------|----------------------------------|--------------------|
| 1   | สนใจและรับความคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง  | 4.21                       | 0.73                             | 1                  |
| 2   | แสวงหาและใช้ความรู้เป็นฐานในการบริหารและพัฒนางานด้านวิชาการ วิจัยและพัฒนาเพื่อให้เกิดความก้าวหน้าเท่าทันทางวิชาการ         | 4.17                       | 0.75                             | 2                  |
| 3   | สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมในองค์กรเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้  | 4.10                       | 0.86                             | 4                  |
| 4   | ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายได้แสวงหาและพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการ การวิจัยและพัฒนา                                  | 4.07                       | 0.83                             | 5                  |
| 5   | ชี้แนะและเสนอแนวทางการจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ผลงานทางวิชาการและการวิจัยที่มีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา | 4.01                       | 0.88                             | 7                  |
| 6   | กระตุ้นให้บุคลากรนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ในการพัฒนางานวิชาการ วิจัยและพัฒนาการศึกษา                                     | 4.05                       | 0.86                             | 6                  |
| 7   | ควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษา เพื่อรักษามาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพให้สามารถแข่งขันเชิงคุณภาพได้ในระดับชาติ                   | 4.12                       | 0.81                             | 3                  |
| 8   | นำเสนอแนวคิดและหลักการองค์ความรู้แปลกใหม่ในเชิงวิชาการ วิจัยและพัฒนาสู่สาธารณชน  | 3.93                       | 0.87                             | 8                  |



ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนาโดยการ จัดลำดับความสำคัญ (ต่อ)

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทาง<br>วิชาการ วิจัยและพัฒนา   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D) | ลำดับ<br>ความสำคัญ |
|-----|---|----------------------------|----------------------------------|--------------------|
| 9   | สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ วิจัย<br>และพัฒนาทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อ<br>พัฒนาความรู้ทางการศึกษาและศาสตร์อื่น ๆ ที่<br>เกี่ยวข้อง | 3.92                       | 0.84                             | 9                  |
| 10  | นำผลการวิจัยมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในกาพัฒนา<br>การบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ   | 3.89                       | 0.94                             | 10                 |

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนาพบว่า พฤติกรรมความสนใจและรับความคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 อันดับที่ 2 คือ แสวงหาและใช้ความรู้เป็นฐานในการบริหารและพัฒนางานด้านวิชาการ วิจัยและพัฒนา เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าเท่าทันทางวิชาการ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และอันดับที่ 3 คือควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อรักษามาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพให้สามารถแข่งขันเชิงคุณภาพได้ในระดับชาติ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ส่วนพฤติกรรมที่สำคัญเป็นอันดับสุดท้ายคือ นำผลการวิจัยมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการเป็นผู้แทนองค์การโดยจัดลำดับความสำคัญ

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้แทนองค์การ   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D) | ลำดับ<br>ความสำคัญ |
|-----|---|----------------------------|----------------------------------|--------------------|
| 1   | เป็นตัวแทนรับผิดชอบการตัดสินใจ หรือการกระทำของกลุ่มบุคคลในองค์การ   | 4.17                       | 0.81                             | 6                  |
| 2   | เข้าร่วมและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ   | 4.19                       | 0.73                             | 5                  |
| 3   | รับผิดชอบในภารกิจขององค์การด้วยความมุ่งมั่นและจริงใจ  | 4.38                       | 0.74                             | 1                  |
| 4   | อำนวยการประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อความรวดเร็ว ทัวถึง ถูกต้อง ทันต่อสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ | 4.15                       | 0.76                             | 8                  |
| 5   | ดำเนินการเจรจาต่อรองผลประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ขององค์การ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม                               | 4.12                       | 0.79                             | 9                  |
| 6   | สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ   | 4.16                       | 0.76                             | 7                  |
| 7   | สร้างความสัมพันธ์ที่ดีงามกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการประชาสัมพันธ์ การประสานงานและการบริหารการศึกษา                   | 4.25                       | 0.70                             | 3                  |
| 8   | ส่งเสริมความสามัคคีและประสานความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ                                     | 4.21                       | 0.81                             | 4                  |

**ตารางที่ 8** ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการเป็นผู้แทนองค์การโดยจัดลำดับความสำคัญ (ต่อ)

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้แทนองค์การ  | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D) | ลำดับ<br>ความสำคัญ |
|-----|--|----------------------------|----------------------------------|--------------------|
| 9   | ปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่ดีเพื่อสร้างศรัทธาและการยอมรับของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ | 4.36                       | 0.75                             | 2                  |

จากตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้แทนองค์การพบว่า พฤติกรรมด้านความรับผิดชอบในภารกิจขององค์การด้วยความมุ่งมั่นและจริงใจ มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 อันดับที่ 2 คือปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่ดีเพื่อสร้างศรัทธาและการยอมรับของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 และอันดับที่ 3 คือสร้างความสัมพันธ์ที่ดีงามกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการประชาสัมพันธ์ การประสานงานและการบริหารการศึกษา โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 ส่วนพฤติกรรมที่สำคัญเป็นอันดับสุดท้ายคือ ดำเนินการเจรจาต่อรองผลประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ขององค์การ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยจัดลำดับความสำคัญ

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D) | ลำดับ<br>ความสำคัญ |
|-----|---|----------------------------|----------------------------------|--------------------|
| 1   | คิดริเริ่มและปรับวิธีคิด เปลี่ยนวิธีการทำงานได้อย่างเหมาะสมเท่าทันกับเหตุการณ์  | 4.23                       | 0.78                             | 3                  |
| 2   | กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย  | 4.25                       | 0.79                             | 2                  |
| 3   | คิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรมรูปแบบการบริหารจัดการองค์การที่เหมาะสมกับขนาดและทรัพยากรด้านต่าง ๆ ขององค์การ                          | 4.10                       | 0.81                             | 10                 |
| 4   | แสวงหาแนวทางและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ฐานข้อมูลและโปรแกรมต่าง ๆ   | 4.21                       | 0.75                             | 8                  |
| 5   | พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลงบประมาณการเงินและสินทรัพย์ ให้สอดคล้องกับการบริหารภาครัฐ  | 4.23                       | 0.74                             | 5                  |
| 6   | จัดให้มีกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม   | 4.26                       | 0.80                             | 1                  |
| 7   | พัฒนาและนำองค์การในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะแข่งขันสร้างคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ | 4.23                       | 0.77                             | 4                  |
| 8   | ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ  | 4.22                       | 0.75                             | 7                  |

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยจัดลำดับความสำคัญ (ต่อ)

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง   | ค่าเฉลี่ย<br>( $\bar{X}$ ) | ค่าเบี่ยงเบน<br>มาตรฐาน<br>(S.D) | ลำดับ<br>ความสำคัญ |
|-----|---|----------------------------|----------------------------------|--------------------|
| 9   | สร้างโอกาสให้บุคลากรได้แสดงบทบาททั้งในเชิงผู้นำและผู้ตามเพื่อสร้างเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงาน | 4.18                       | 0.79                             | 9                  |
| 10  | สนับสนุนและรับฟังข้อคิดเห็นของบุคลากรมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ                               | 4.22                       | 0.84                             | 6                  |

จากตารางที่ 9 ผลการวิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า พฤติกรรมการจัดให้มีกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม มีความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 อันดับที่ 2 คือ กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 และอันดับที่ 3 คือ คิดริเริ่มและปรับวิธีคิด เปลี่ยนวิธีการทำงานได้อย่างเหมาะสมเท่าทันเหตุการณ์ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 ส่วนพฤติกรรมที่สำคัญเป็นอันดับสุดท้ายคือ คิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรมรูปแบบการบริหารจัดการองค์การที่เหมาะสมกับขนาดและทรัพยากรด้านต่าง ๆ ขององค์การ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าอัตราส่วนวิกฤต ความคาดหวังกับการปฏิบัติจริงที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามบทบาทในการบริหารจัดการ

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการ   | ระดับความคาดหวัง |      | ระดับการปฏิบัติ |      | t      |
|-----|--|------------------|------|-----------------|------|--------|
|     |  | $\bar{X}$        | S.D  | $\bar{X}$       | S.D  |        |
| 1   | จัดและปรับปรุงองค์กรและโครงสร้างการบริหารเพื่อรองรับภารกิจที่รับผิดชอบในองค์กร           | 4.11             | 0.86 | 3.47            | 1.20 | 19.80* |
| 2   | ออกแบบเทคนิคกระบวนการทำงานใหม่ ๆ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ                | 4.01             | 0.88 | 3.40            | 1.15 | 20.48* |
| 3   | ดำเนินการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน                      | 3.97             | 0.84 | 3.53            | 1.06 | 15.41* |
| 4   | จัดบุคลากรและมอบหมายงานต่าง ๆ ได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ                             | 4.23             | 0.82 | 3.65            | 1.09 | 20.01* |
| 5   | อำนวยการให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขในการทำงาน   | 4.21             | 0.80 | 3.72            | 1.13 | 16.61* |
| 6   | วางระบบการบริหารทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน                          | 4.19             | 0.79 | 3.58            | 1.07 | 17.66* |
| 7   | ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเองและพัฒนางานในความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ   | 4.11             | 0.79 | 3.80            | 1.10 | 13.19* |
| 8   | ให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทาง กระตุ้นให้ขวัญกำลังใจและปรับกระบวนการทำงานให้แก่บุคลากรในองค์กร | 4.15             | 0.86 | 3.63            | 1.14 | 16.88* |

\*P &lt; .05

**ตารางที่ 10** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าอัตราส่วนวิกฤต ความคาดหวังกับการปฏิบัติจริง ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามบทบาทในการบริหารจัดการ (ต่อ)

| ที่        | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการ   | ระดับความคาดหวัง |      | ระดับการปฏิบัติ |      | t      |
|------------|--|------------------|------|-----------------|------|--------|
|            |  | $\bar{X}$        | S.D  | $\bar{X}$       | S.D  |        |
| 9          | แก้ไขปัญหาและป้องกันปัญหาในการทำงานของหน่วยงานอย่างเป็นระบบ ด้วยวิธีการที่หลากหลายทั้งในปัจจุบันและอนาคต | 4.06             | 0.86 | 3.72            | 1.07 | 12.40* |
| 10         | มีการนำผลการนิเทศ ติดตามและประเมินผล งานมาใช้ในการบริหาร   | 4.14             | 0.87 | 3.67            | 1.08 | 14.76* |
| <b>รวม</b> |  | 4.12             | 0.84 | 3.62            | 1.11 | 16.38* |

\* P < .05

จากตารางที่ 10 พบว่าค่าอัตราส่วนวิกฤต (ค่า t) มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทุกค่า แสดงว่าโดยเฉลี่ยแล้วกลุ่มผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่วนใหญ่ มีความเห็นที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แสดงพฤติกรรมผู้นำที่ปฏิบัติจริงตามบทบาทในการบริหารจัดการแตกต่างไปจากความคาดหวังไว้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทั้งนี้พฤติกรรมการออกแบบระบบการบริหารงานอย่างเป็นระบบโดยยึดหลักการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจมีความคาดหวังกับการปฏิบัติจริงแตกต่างกันมากที่สุด (มีค่า t = 20.48) รองลงมาคือจัดบุคลากรและมอบหมายงานต่าง ๆ ได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ (มีค่า t = 20.01) และพฤติกรรมการจัดและปรับปรุงโครงสร้างการบริหารเพื่อรองรับภารกิจที่รับผิดชอบในองค์การ (มีค่า t = 19.80) เรียงตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยรวมของพฤติกรรมผู้นำที่มีความคาดหวังและการปฏิบัติจริงตามบทบาทในการบริหารจัดการพบว่า พฤติกรรมผู้นำที่คาดหวังอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ส่วนพฤติกรรมผู้นำที่ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.62 ย่อม

แสดงให้เห็นว่ากลุ่มผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ความคาดหวังต่อพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการสูงกว่าการปฏิบัติจริง อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทั้งหมด

**ตารางที่ 11** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าอัตราส่วนวิกฤต ความคาดหวังกับการปฏิบัติจริง ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการประสานงาน

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการประสานงาน  | ระดับความคาดหวัง |      | ระดับการปฏิบัติ |      | t      |
|-----|--|------------------|------|-----------------|------|--------|
|     |  | $\bar{X}$        | S.D  | $\bar{X}$       | S.D  |        |
| 1   | ประสานงานกับกลุ่มงานและคณะทำงานต่าง ๆ ภายในองค์กรให้เกิดการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ       | 4.12             | 0.82 | 3.72            | 1.09 | 13.55* |
| 2   | ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและหน่วยงานต่าง ๆ                                | 4.23             | 0.73 | 3.92            | 0.97 | 11.76* |
| 3   | ประสานความร่วมมือในการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินงาน | 4.10             | 0.79 | 3.66            | 1.03 | 14.21* |
| 4   | สร้างเครือข่ายในการติดต่อสื่อสารเพื่อรวบรวมข้อมูลที่เป็นสำหรับการปฏิบัติงาน                        | 4.17             | 0.78 | 3.85            | 0.99 | 11.85* |
| 5   | แก้ไขปัญหาความขัดแย้งและประสานรอยร้าวที่เกิดขึ้นของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์กร                     | 4.02             | 0.91 | 3.34            | 1.18 | 22.21* |
| 6   | กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมในการแก้ปัญหาและวิกฤตที่จะเกิดขึ้นในการทำงาน                 | 4.08             | 0.86 | 3.55            | 1.15 | 16.91* |
| 7   | สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้        | 4.21             | 0.80 | 3.64            | 1.17 | 17.32* |

\* P < .05



**ตารางที่ 11** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าอัตราส่วนวิกฤต ความคาดหวังกับการปฏิบัติจริง ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามบทบาทในการประสานงาน (ต่อ)

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการประสานงาน   | ระดับความคาดหวัง |      | ระดับการปฏิบัติ |      | t      |
|-----|---|------------------|------|-----------------|------|--------|
|     |   | $\bar{X}$        | S.D  | $\bar{X}$       | S.D  |        |
| 8   | คิดหาวิธีการเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีงามในการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ | 4.05             | 0.85 | 3.51            | 1.13 | 17.25* |
| 9   | สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสทำงานร่วมกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น ทั้งภายในและภายนอกองค์การ           | 3.96             | 0.83 | 3.60            | 1.11 | 13.05* |
| 10  | ส่งเสริมกิจกรรมที่ประสานความสามัคคีและการทำงานร่วมกันเป็นทีม                                      | 4.24             | 0.83 | 3.80            | 1.12 | 15.41* |
| รวม |   | 4.12             | 0.82 | 3.66            | 1.10 | 12.35* |

\* P < .05

จากตารางที่ 11 พบว่าค่าอัตราส่วนวิกฤต (ค่า t) มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทุกค่า แสดงว่าโดยเฉลี่ยแล้วกลุ่มผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษส่วนใหญ่มีความเห็นที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ปฏิบัติจริงตามบทบาทในการประสานงาน แตกต่างไปจากความคาดหวังไว้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทั้งนี้ พฤติกรรมการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและประสานรอยร้าวที่เกิดขึ้นของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การ มีความคาดหวังกับการปฏิบัติจริงแตกต่างกันมากที่สุด (มีค่า t = 22.21) รองลงมาคือสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (มีค่า t = 17.32) และพฤติกรรมกรคิดหาวิธีการเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีงามในการปฏิบัติงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ (มีค่า t = 17.25) เรียงตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยรวมของพฤติกรรมผู้นำที่มีความคาดหวังและการปฏิบัติจริงตามบทบาทในการประสานงาน พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่คาดหวังอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ส่วนพฤติกรรมผู้นำที่ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ย่อมแสดงให้เห็นว่ากลุ่มผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ความคาดหวังต่อพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการประสานงาน สูงกว่าการปฏิบัติจริงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทั้งหมด

**ตารางที่ 12** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าอัตราส่วนวิกฤต ความคาดหวังกับการปฏิบัติจริง ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการกำหนด<br>วิสัยทัศน์และกลยุทธ์   | ระดับความ<br>คาดหวัง |      | ระดับการ<br>ปฏิบัติ |      | t      |
|-----|---|----------------------|------|---------------------|------|--------|
|     |   | $\bar{X}$            | S.D  | $\bar{X}$           | S.D  |        |
| 1   | วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส<br>อุปสรรคและความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ<br>ในองค์กรเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนงาน/<br>โครงการ    | 4.21                 | 0.82 | 3.52                | 1.09 | 26.31* |
| 2   | กำหนดทิศทางในการจัดการศึกษาให้<br>สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของ<br>ท้องถิ่น  | 4.13                 | 0.78 | 3.51                | 1.11 | 19.81* |
| 3   | จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมวิสัยทัศน์<br>พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์และ<br>กลยุทธ์ในการบริหารและจัดการศึกษาของเขต<br>พื้นที่การศึกษา | 4.33                 | 0.76 | 3.77                | 1.08 | 18.06* |

\* P < .05

**ตารางที่ 12** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าอัตราส่วนวิกฤต ความคาดหวังกับการปฏิบัติจริง ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (ต่อ)

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการกำหนด<br>วิสัยทัศน์และกลยุทธ์  | ระดับความ |      | ระดับการ  |      | T      |
|-----|--|-----------|------|-----------|------|--------|
|     |  | คาดหวัง   |      | ปฏิบัติ   |      |        |
|     |  | $\bar{X}$ | S.D  | $\bar{X}$ | S.D  |        |
| 4   | จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐาน<br>การศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐาน<br>การศึกษา แผนการศึกษาของชาติ แผนพัฒนา<br>การศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของ<br>ท้องถิ่นได้ชัดเจน | 4.39      | 0.71 | 3.76      | 1.07 | 18.90* |
| 5   | ชี้แจงเป้าประสงค์ในการดำเนินงานและแนว<br>ทางการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบและเข้าใจ<br>ตรงกัน   | 4.16      | 0.77 | 3.67      | 1.07 | 16.81* |
| 6   | ศึกษาแนวโน้มและคาดคะเนเหตุการณ์ด้าน<br>การศึกษาในอนาคตเพื่อวางแผนกลยุทธ์   | 4.07      | 0.82 | 3.46      | 1.08 | 21.57* |
| 7   | สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน<br>กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายและ<br>กระบวนการปฏิบัติงาน   | 4.24      | 0.78 | 3.75      | 1.08 | 17.04* |
| 8   | ปรับเปลี่ยนเป้าหมาย แผนงาน หรือพัฒนา<br>วิธีการดำเนินงานในความรับผิดชอบได้<br>เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้   | 4.02      | 0.79 | 3.61      | 1.05 | 14.70* |
| 9   | นำผลการประเมินแผนงาน/โครงการที่ผ่านมา<br>เป็นข้อมูลในการวางแผนงานขององค์กร   | 4.15      | 0.81 | 3.61      | 1.11 | 18.01* |
|     | รวม  | 4.18      | 0.78 | 3.63      | 1.08 | 20.52* |

\* P &lt; .05

จากตารางที่ 12 พบว่าค่าอัตราส่วนวิกฤต (ค่า t) มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทุกค่า แสดงว่าโดยเฉลี่ยแล้วกลุ่มผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่วนใหญ่มีความเห็นที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ปฏิบัติจริงตามบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ แตกต่างไปจากความคาดหวังไว้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทั้งนี้ พฤติกรรมการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคและความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนงาน/โครงการ มีความคาดหวังกับการปฏิบัติจริงแตกต่างกันมากที่สุด (มีค่า t = 26.31) รองลงมาคือศึกษาแนวโน้มและคาดคะเนเหตุการณ์ด้านการศึกษาในอนาคตเพื่อวางแผนกลยุทธ์ (มีค่า t = 21.57) และพฤติกรรมการกำหนดทิศทางในการจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น (มีค่า t = 19.81) เรียงตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยรวมของพฤติกรรมผู้นำที่มีความคาดหวังและการปฏิบัติจริงตามบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่สำคัญอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ส่วนพฤติกรรมผู้นำที่ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ย่อมแสดงให้เห็นว่ากลุ่มผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ความคาดหวังต่อพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ สูงกว่าการปฏิบัติจริงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทั้งหมด

**ตารางที่ 13** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าอัตราส่วนวิกฤต ความคาดหวังกับการ

ปฏิบัติจริง ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามบทบาทในการกำกับ ติดตามและประเมินผล

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการกำกับ<br>ติดตามและประเมินผล  | ระดับความ<br>คาดหวัง |      | ระดับการ<br>ปฏิบัติ |      | t      |
|-----|--|----------------------|------|---------------------|------|--------|
|     |  | $\bar{X}$            | S.D  | $\bar{X}$           | S.D  |        |
| 1   | วางระบบการดำเนินงาน วิธีการปฏิบัติงาน การ<br>กำกับ ติดตามงานและการประเมินผลการ<br>ปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจได้ชัดเจน | 4.11                 | 0.80 | 3.67                | 1.03 | 15.41* |

\* P < .05

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าอัตราส่วนวิกฤต ความคาดหวังกับการปฏิบัติจริงที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามบทบาทในการกำกับ ติดตามและประเมินผล (ต่อ)

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการกำกับ<br>ติดตามและประเมินผล   | ระดับความ<br>คาดหวัง |      | ระดับการ<br>ปฏิบัติ |      | T      |
|-----|---|----------------------|------|---------------------|------|--------|
|     |   | $\bar{X}$            | S.D  | $\bar{X}$           | S.D  |        |
| 2   | กำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวบ่งชี้เพื่อการ<br>ตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของ<br>บุคลากรในองค์การ                        | 4.07                 | 0.82 | 3.53                | 1.05 | 19.23* |
| 3   | จัดให้มีระบบการประเมินผลงานเพื่อการ<br>พิจารณาความดีความชอบอย่างชัดเจนโปร่งใส   | 4.16                 | 0.83 | 3.70                | 1.11 | 15.07* |
| 4   | ชี้แจงให้บุคลากรได้ทราบแนวทาง กฎเกณฑ์<br>หลักการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน<br>อย่างเป็นรูปธรรม                       | 4.11                 | 0.80 | 3.69                | 1.07 | 14.50* |
| 5   | วางระบบการนิเทศภายในองค์การเกี่ยวกับ<br>บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบในงานเพื่อให้<br>การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ | 4.00                 | 0.81 | 3.51                | 1.05 | 16.38* |
| 6   | กำกับ ดูแล ติดตามระบบการนิเทศงานและ<br>ระบบการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ให้เกิด<br>ประสิทธิผล                                | 4.07                 | 0.78 | 3.63                | 1.07 | 14.64* |
| 7   | วางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของ<br>สถานศึกษาในความรับผิดชอบ   | 4.11                 | 0.71 | 3.70                | 1.05 | 13.94* |
| 8   | ผู้อำนวยการ ส่งเสริมและสนับสนุนให้<br>สถานศึกษาพัฒนาระบบการประกันคุณภาพ<br>การศึกษา                                     | 4.21                 | 0.71 | 3.86                | 1.01 | 12.23* |
| 9   | พัฒนา ปรับปรุงและนำผลการประเมินในทุก ๆ<br>ด้านมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน  | 4.12                 | 0.72 | 3.67                | 1.06 | 14.70* |

\* P &lt; .05

**ตารางที่ 13** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าอัตราส่วนวิกฤต ความคาดหวังกับการปฏิบัติจริงที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามบทบาทในการกำกับ ติดตามและประเมินผล (ต่อ)

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการกำกับ<br>ติดตามและประเมินผล | ระดับความ<br>คาดหวัง |      | ระดับการ<br>ปฏิบัติ |      | T      |
|-----|---|----------------------|------|---------------------|------|--------|
|     |   | $\bar{X}$            | S.D  | $\bar{X}$           | S.D  |        |
|     | รวม   | 4.11                 | 0.78 | 3.66                | 1.06 | 28.88* |

\* P < .05

จากตารางที่ 13 พบว่าค่าอัตราส่วนวิกฤต (ค่า t) มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทุกค่า แสดงว่าโดยเฉลี่ยแล้วกลุ่มผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่วนใหญ่มีความเห็นที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ปฏิบัติจริงตามบทบาทในการกำกับ ติดตามและประเมินผลแตกต่างไปจากความคาดหวังไว้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทั้งนี้ พฤติกรรมการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวบ่งชี้เพื่อการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร มีความคาดหวังกับการปฏิบัติจริงแตกต่างกันมากที่สุด (มีค่า t = 19.23) รองลงมาคือวางระบบการนิเทศภายในองค์กรเกี่ยวกับบทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบในงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (มีค่า t = 16.38) และพฤติกรรมการวางระบบการดำเนินงาน วิธีการปฏิบัติงาน การกำกับ ติดตามงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจได้ชัดเจน (มีค่า t = 15.41) เรียงตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยรวมของพฤติกรรมผู้นำที่มีความคาดหวังและการปฏิบัติจริงตามบทบาทในการกำกับ ติดตามและประเมินผล พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่คาดหวังอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ส่วนพฤติกรรมผู้นำที่ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ย่อมแสดงให้เห็นว่ากลุ่มผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ความคาดหวังต่อพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการกำกับ ติดตามและประเมินผล สูงกว่าการปฏิบัติจริงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทั้งหมด

**ตารางที่ 14** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าอัตราส่วนวิกฤต ความคาดหวังกับการปฏิบัติจริง ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนา

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนา  | ระดับความคาดหวัง |      | ระดับการปฏิบัติ |      | t      |
|-----|--|------------------|------|-----------------|------|--------|
|     |  | $\bar{X}$        | S.D  | $\bar{X}$       | S.D  |        |
| 1   | สนใจและรับความคิดใหม่ ๆ เกี่ยวกับการจัดการศึกษาอย่างต่อเนื่อง  | 4.21             | 0.73 | 3.87            | 1.06 | 11.96* |
| 2   | แสวงหาและใช้ความรู้เป็นฐานในการบริหารและพัฒนางานด้านวิชาการ วิจัยและพัฒนา เพื่อให้เกิดความก้าวหน้าเท่าทันทางวิชาการ        | 4.17             | 0.75 | 3.76            | 1.06 | 13.84* |
| 3   | สร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมในองค์กรเพื่อนำไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้  | 4.10             | 0.86 | 3.63            | 1.13 | 16.16* |
| 4   | ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายได้แสวงหาและพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการ การวิจัยและพัฒนา                                  | 4.07             | 0.83 | 3.54            | 1.08 | 18.09* |
| 5   | ชี้แนะและเสนอแนวทางการจัดการอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้ผลงานทางวิชาการและการวิจัยที่มีคุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา | 4.01             | 0.88 | 3.47            | 1.09 | 18.82* |
| 6   | กระตุ้นให้บุคลากรนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ในการพัฒนางานวิชาการ วิจัยและพัฒนาการศึกษา                                     | 4.05             | 0.86 | 3.57            | 1.10 | 16.37* |
| 7   | ควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษา เพื่อรักษามาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพให้สามารถแข่งขันเชิงคุณภาพได้ในระดับชาติ                   | 4.12             | 0.81 | 3.64            | 1.00 | 16.48* |

\* P < .05

**ตารางที่ 14** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าอัตราส่วนวิกฤต ความคาดหวังกับการปฏิบัติจริง ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนา (ต่อ)

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนา   | ระดับความคาดหวัง |      | ระดับการปฏิบัติ |      | t      |
|-----|---|------------------|------|-----------------|------|--------|
|     |   | $\bar{X}$        | S.D  | $\bar{X}$       | S.D  |        |
| 8   | นำเสนอแนวคิดและหลักการองค์ความรู้แปลกใหม่ในเชิงวิชาการ วิจัยและพัฒนาสู่สาธารณชน   | 3.93             | 0.87 | 3.45            | 1.12 | 16.81* |
| 9   | สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ วิจัยและพัฒนาทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อพัฒนาความรู้ทางการศึกษาและศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง | 3.92             | 0.84 | 3.50            | 1.07 | 14.70* |
| 10  | นำผลการวิจัยมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ  | 3.89             | 0.94 | 3.37            | 1.09 | 18.21* |
|     | รวม   | 4.06             | 0.84 | 3.58            | 1.08 | 22.54* |

\* P < .05

จากตารางที่ 14 พบว่าค่าอัตราส่วนวิกฤต (ค่า t) มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทุกค่า แสดงว่าโดยเฉลี่ยแล้วกลุ่มผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่วนใหญ่มีความเห็นที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ปฏิบัติจริงตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนา แตกต่างไปจากความคาดหวังไว้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทั้งนี้พฤติกรรมที่ชี้แนะและเสนอแนวทางการจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้ผลงานทางวิชาการ และการวิจัยที่มีคุณภาพ และเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา มีความคาดหวังกับการปฏิบัติจริง



แตกต่างกันมากที่สุด (มีค่า  $t = 18.82$ ) รองลงมาคือนำผลการวิจัยมาใช้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ (มีค่า  $t = 18.21$ ) และพฤติกรรมกรรมการส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายได้แสวงหาและพัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการ การวิจัยและพัฒนา (มีค่า  $t = 18.09$ ) เรียงตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยรวมของพฤติกรรมผู้นำที่มีความคาดหวังและการปฏิบัติจริงตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนา พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่คาดหวังอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ส่วนพฤติกรรมผู้นำที่ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58 ย่อมแสดงให้เห็นว่ากลุ่มผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนาสูงกว่าการปฏิบัติจริงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทั้งหมด

**ตารางที่ 15** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าอัตราส่วนวิกฤต ความคาดหวังกับการปฏิบัติจริง ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการเป็นผู้แทนองค์การ

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้แทนองค์การ   | ระดับความคาดหวัง |      | ระดับการปฏิบัติ |      | t     |
|-----|---|------------------|------|-----------------|------|-------|
|     |   | $\bar{X}$        | S.D  | $\bar{X}$       | S.D  |       |
| 1   | เป็นตัวแทนรับผิดชอบการตัดสินใจ หรือการกระทำของกลุ่มบุคคลในองค์การ   | 4.17             | 0.81 | 3.95            | 1.04 | 9.27* |
| 2   | เข้าร่วมและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ   | 4.19             | 0.73 | 4.14            | 0.94 | 2.16* |
| 3   | รับผิดชอบในภารกิจขององค์การด้วยความมุ่งมั่นและจริงจัง   | 4.38             | 0.74 | 4.18            | 0.96 | 8.64* |
| 4   | อำนวยการประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อความรวดเร็ว ทัวถึง ถูกต้อง ทันต่อสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ | 4.15             | 0.76 | 3.91            | 0.98 | 9.45* |

\*  $P < .05$

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าอัตราส่วนวิกฤต ความคาดหวังกับการปฏิบัติจริง ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการเป็นผู้แทนองค์การ (ต่อ)

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็น<br>ผู้แทนองค์การ  | ระดับความ<br>คาดหวัง |      | ระดับการ<br>ปฏิบัติ |      | T      |
|-----|--|----------------------|------|---------------------|------|--------|
|     |  | $\bar{X}$            | S.D  | $\bar{X}$           | S.D  |        |
| 5   | ดำเนินการเจรจาต่อรองผลประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ขององค์การ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม          | 4.12                 | 0.79 | 3.81                | 1.05 | 11.31* |
| 6   | สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ                              | 4.16                 | 0.76 | 3.85                | 1.00 | 11.58* |
| 7   | สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการประชาสัมพันธ์ การประสานงานและการบริหารการศึกษา | 4.25                 | 0.70 | 4.00                | 0.95 | 9.72*  |
| 8   | ส่งเสริมความสามัคคีและประสานความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ                | 4.21                 | 0.81 | 3.95                | 1.06 | 9.66*  |
| 9   | ปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่ดีเพื่อสร้างศรัทธาและการยอมรับของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ         | 4.36                 | 0.75 | 4.09                | 1.03 | 10.17* |
|     | รวม  | 4.21                 | 0.76 | 3.98                | 1.00 | 10.19* |

\* P < .05

จากตารางที่ 15 พบว่าค่าอัตราส่วนวิกฤต (ค่า t) มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทุกค่า แสดงว่าโดยเฉลี่ยแล้วกลุ่มผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่วนใหญ่มีความเห็นที่เห็นว่า ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ปฏิบัติจริงตามบทบาทในการเป็น ผู้แทนองค์การ แตกต่างไปจากความคาดหวังไว้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทั้งนี้พฤติกรรม การสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ มีความคาดหวังกับ การปฏิบัติจริงแตกต่างกันมากที่สุด (มีค่า  $t = 11.58$ ) รองลงมาคือดำเนินการเจรจาต่อรอง ผลประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ขององค์การโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวม (มีค่า  $t = 11.31$ ) และพฤติกรรมการปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่ดีเพื่อสร้างศรัทธาและการยอมรับของบุคลากรทั้งภายใน และภายนอกองค์การ (มีค่า  $t = 10.17$ ) เรียงตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยรวมของพฤติกรรมผู้นำที่มีความคาดหวังและการ ปฏิบัติจริงตามบทบาทในการเป็นผู้อำนวยการ พบว่า พฤติกรรมผู้นำที่คาดหวังอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 ส่วนพฤติกรรมผู้นำที่ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ย่อม แสดงให้เห็นว่ากลุ่มผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมผู้นำ ตามบทบาทในการเป็นผู้อำนวยการ สูงกว่าการปฏิบัติจริงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทั้งหมด

**ตารางที่ 16** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าอัตราส่วนวิกฤต ความคาดหวังกับการปฏิบัติ จริง ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาม บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็น<br>ผู้นำการเปลี่ยนแปลง                              | ระดับความ<br>คาดหวัง |      | ระดับการ<br>ปฏิบัติ |      | t      |
|-----|--|----------------------|------|---------------------|------|--------|
|     |  | $\bar{X}$            | S.D  | $\bar{X}$           | S.D  |        |
| 1   | คิดริเริ่มและปรับวิธีคิด เปลี่ยนวิธีการทำงานได้<br>อย่างเหมาะสมเท่าทันกับเหตุการณ์ | 4.23                 | 0.78 | 3.80                | 1.12 | 14.45* |
| 2   | กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง<br>องค์การให้ทันสมัย                     | 4.25                 | 0.79 | 3.74                | 1.12 | 16.01* |

\*  $P < .05$

**ตารางที่ 16** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าอัตราส่วนวิกฤต ความคาดหวังกับการปฏิบัติจริง ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง   | ระดับความคาดหวัง |      | ระดับการปฏิบัติ |      | T      |
|-----|---|------------------|------|-----------------|------|--------|
|     |   | $\bar{X}$        | S.D  | $\bar{X}$       | S.D  |        |
| 3   | คิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรมรูปแบบการบริหารจัดการองค์การที่เหมาะสมกับขนาดและทรัพยากรด้านต่าง ๆ ขององค์การ                          | 4.10             | 0.81 | 3.47            | 1.12 | 20.45* |
| 4   | แสวงหาแนวทางและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ฐานข้อมูลและโปรแกรมต่าง ๆ   | 4.21             | 0.75 | 3.78            | 1.07 | 14.61* |
| 5   | พัฒนาระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลงบประมาณการเงินและสินทรัพย์ ให้สอดคล้องกับการบริหารภาครัฐ  | 4.23             | 0.74 | 3.78            | 1.08 | 14.50* |
| 6   | จัดให้มีกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม   | 4.26             | 0.80 | 3.63            | 1.11 | 20.08* |
| 7   | พัฒนาและนำองค์การในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะแข่งขันสร้างคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ | 4.23             | 0.77 | 3.80            | 1.07 | 14.61* |
| 8   | ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ  | 4.22             | 0.75 | 3.80            | 1.09 | 13.37* |
| 9   | สร้างโอกาสให้บุคลากรได้แสดงบทบาททั้งในเชิงผู้นำและผู้ตามเพื่อสร้างเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงาน                                     | 4.18             | 0.79 | 3.73            | 1.12 | 14.57* |
| 10  | สนับสนุนและรับฟังข้อคิดเห็นของบุคลากรมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ   | 4.22             | 0.84 | 3.79            | 1.12 | 15.00* |

\* P &lt; .05

**ตารางที่ 16** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าอัตราส่วนวิกฤต ความคาดหวังกับการปฏิบัติจริง ที่เกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

| ที่ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง | ระดับความคาดหวัง |      | ระดับการปฏิบัติ |      | t      |
|-----|---|------------------|------|-----------------|------|--------|
|     |   | $\bar{X}$        | S.D  | $\bar{X}$       | S.D  |        |
|     | รวม   | 4.21             | 0.78 | 3.73            | 1.10 | 18.21* |

\* P < .05

จากตารางที่ 16 พบว่าค่าอัตราส่วนวิกฤต (ค่า t) มีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทุกค่า แสดงว่าโดยเฉลี่ยแล้วกลุ่มผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่วนใหญ่มีความเห็นที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแสดงพฤติกรรมผู้นำที่ปฏิบัติจริงตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างไปจากความคาดหวังไว้อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทั้งนี้ พฤติกรรมความคิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรม รูปแบบการบริหารจัดการองค์การที่เหมาะสมกับขนาดและทรัพยากรด้านต่าง ๆ ขององค์การ มีความคาดหวังกับการปฏิบัติจริงแตกต่างกันมากที่สุด (มีค่า t = 20.45) รองลงมาคือจัดให้มีกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม (มีค่า t = 20.08) และพฤติกรรมกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัย (มีค่า t = 16.01) เรียงตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยรวมของพฤติกรรมผู้นำที่มีความคาดหวังและการปฏิบัติจริงตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่าพฤติกรรมผู้นำที่คาดหวังอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 ส่วนพฤติกรรมผู้นำที่ปฏิบัติจริงอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ย่อมแสดงให้เห็นว่ากลุ่มผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ความคาดหวังต่อพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สูงกว่าการปฏิบัติจริงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ทั้งหมด

## ตอนที่ 2.4 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละบทบาท

ในการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาจากการวิเคราะห์งาน จากเอกสารแนวคิด ทฤษฎีและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำขององค์การทั่วไป และคุณลักษณะผู้นำขององค์การทางการศึกษา เพื่อกำหนดเป็นข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิเคราะห์ได้คุณลักษณะผู้นำ จำนวน 36 คุณลักษณะ (ดังรายละเอียดในภาคผนวกหน้า ง) จากนั้นได้นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปสอบถามกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 301 คน เพื่อศึกษา คุณลักษณะผู้นำที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังปรากฏในตารางที่ 17 ดังนี้

**ตารางที่ 17** จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทผู้นำในแต่ละบทบาท

| คุณลักษณะผู้นำ  | บทบาทผู้นำ | 1               | 2               | 3               | 4               | 5               | 6               | 7               |
|---|------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|   |            | จำนวน<br>ร้อยละ | จำนวน<br>ร้อยละ | จำนวน<br>ร้อยละ | จำนวน<br>ร้อยละ | จำนวน<br>ร้อยละ | จำนวน<br>ร้อยละ | จำนวน<br>ร้อยละ |
| 1 มีความรู้ในหลักการบริหารการศึกษา<br>นโยบายและกฎหมาย<br>ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา |            | 271             | 105             | 165             | 151             | 112             | 107             | 154             |
|   |            | 90.03           | 34.88           | 54.82           | 50.17           | 37.21           | 35.55           | 51.16           |
| 2 มีความรู้และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์   |            | 156             | 89              | 248             | 92              | 92              | 61              | 126             |
|   |            | 51.82           | 29.57           | 82.39           | 30.57           | 30.57           | 20.27           | 41.86           |
| 3 มีความรู้ความสามารถในหลักการ<br>บริหารงานบุคคลการสร้างแรงจูงใจ<br>และมนุษยสัมพันธ์    |            | 229             | 192             | 72              | 101             | 54              | 127             | 134             |
|   |            | 70.08           | 63.79           | 23.92           | 33.56           | 17.94           | 42.19           | 44.52           |
| 4 มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน<br>คน การคิดและเทคนิคต่าง ๆ                             |            | 233             | 184             | 79              | 105             | 79              | 111             | 151             |
|   |            | 77.41           | 61.13           | 26.25           | 34.88           | 26.25           | 36.88           | 50.17           |
| 5 มีความรู้และมีวิสัยทัศน์ในการ<br>บริหารงานด้วยรูปแบบใหม่และใน<br>ทิศทางที่ถูกต้อง     |            | 184             | 68              | 204             | 92              | 110             | 84              | 193             |
|   |            | 61.13           | 22.59           | 67.77           | 30.57           | 36.55           | 27.91           | 64.12           |

ตารางที่ 17 จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทผู้นำในแต่ละบทบาท(ต่อ)

| คุณลักษณะผู้นำ | บทบาทผู้นำ   | 1               | 2               | 3               | 4               | 5               | 6               | 7               |
|----------------|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                |  | จำนวน<br>ร้อยละ | จำนวน<br>ร้อยละ | จำนวน<br>ร้อยละ | จำนวน<br>ร้อยละ | จำนวน<br>ร้อยละ | จำนวน<br>ร้อยละ | จำนวน<br>ร้อยละ |
| 6              | มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์วิเคราะห์<br>และพัฒนางานให้ก้าวหน้าทันสมัย<br>อย่างต่อเนื่อง    | 193<br>64.12    | 62<br>20.60     | 153<br>50.83    | 85<br>28.24     | 166<br>53.14    | 69<br>22.92     | 190<br>63.12    |
| 7              | มีความสามารถในการจูงใจและ<br>ผลักดันให้บุคคลปฏิบัติตามเพื่อให้<br>บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ | 198<br>65.78    | 186<br>61.79    | 75<br>24.92     | 102<br>33.89    | 70<br>23.26     | 90<br>29.90     | 152<br>50.50    |
| 8              | มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสมกับ<br>การเป็นผู้นำ   | 205<br>68.11    | 166<br>55.15    | 73<br>24.25     | 80<br>26.58     | 50<br>16.61     | 158<br>52.49    | 156<br>51.83    |
| 9              | มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร<br>และการเจรจาต่อรองที่ดี มี<br>ประสิทธิภาพในเชิงสร้างสรรค์ | 131<br>43.52    | 235<br>78.07    | 65<br>21.60     | 82<br>27.24     | 50<br>16.61     | 169<br>56.15    | 112<br>37.21    |
| 10             | มีคุณธรรม จริยธรรมและพฤติกรรมที่<br>พึงประสงค์ในการบริหารงานและคน                          | 240<br>79.73    | 125<br>41.53    | 70<br>23.26     | 87<br>28.90     | 59<br>19.60     | 170<br>56.48    | 161<br>53.49    |
| 11             | มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง<br>อย่างต่อเนื่องและเรียนรู้ตลอดชีวิต                        | 166<br>55.15    | 68<br>22.59     | 128<br>42.53    | 76<br>25.25     | 167<br>55.48    | 90<br>29.90     | 177<br>57.81    |
| 12             | เป็นที่รู้จักและยอมรับของบุคลากรทั้ง<br>ภายในและภายนอกองค์การ                              | 137<br>45.52    | 180<br>59.80    | 81<br>26.91     | 64<br>21.26     | 76<br>25.25     | 217<br>72.09    | 113<br>37.54    |
| 13             | มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ<br>การสื่อสาร และการใช้<br>ภาษาต่างประเทศ                 | 155<br>51.50    | 114<br>37.87    | 101<br>33.56    | 85<br>28.24     | 165<br>54.82    | 91<br>30.23     | 166<br>55.15    |
| 14             | มีประสบการณ์ทางการบริหาร<br>สถานศึกษาหรือหน่วยงานทาง<br>การศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่ประจักษ์ | 243<br>80.73    | 96<br>31.89     | 116<br>38.54    | 119<br>39.54    | 120<br>39.87    | 94<br>36.23     | 120<br>39.87    |
| 15             | สร้างทีมงานที่ดี และรู้จักการทำงาน<br>ร่วมกันเป็นทีม                                       | 209<br>69.44    | 196<br>65.12    | 77<br>25.58     | 79<br>26.25     | 78<br>25.91     | 84<br>27.91     | 180<br>59.80    |
| 16             | มีความฉลาด รอบรู้ มีสติปัญญา มีไหว<br>พริบดีและมีความเป็นเหตุเป็นผล                        | 199<br>66.11    | 158<br>52.49    | 156<br>51.83    | 93<br>30.81     | 152<br>50.50    | 117<br>38.87    | 162<br>53.82    |

ตารางที่ 17 จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทผู้นำในแต่ละบทบาท(ต่อ)

| คุณลักษณะผู้นำ  | บทบาทผู้นำ           |                      |                      |                      |                      |                      |                      |
|---|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|----------------------|
|   | 1<br>จำนวน<br>ร้อยละ | 2<br>จำนวน<br>ร้อยละ | 3<br>จำนวน<br>ร้อยละ | 4<br>จำนวน<br>ร้อยละ | 5<br>จำนวน<br>ร้อยละ | 6<br>จำนวน<br>ร้อยละ | 7<br>จำนวน<br>ร้อยละ |
| 17 ตัดสินใจได้ดี ถูกต้อง รวดเร็วและ<br>รอบคอบ   | 232<br>77.08         | 95<br>31.56          | 108<br>35.88         | 95<br>31.56          | 83<br>27.58          | 118<br>39.20         | 127<br>42.19         |
| 18 กล้าคิด กล้าทำและเชื่อมั่นในตนเอง  | 215<br>71.43         | 86<br>28.57          | 101<br>33.56         | 72<br>23.92          | 68<br>22.59          | 126<br>41.86         | 189<br>62.79         |
| 19 มีความอดทน ใจคอหนักแน่น มั่นคง<br>และควบคุมอารมณ์ได้                                       | 221<br>73.42         | 161<br>53.50         | 77<br>25.58          | 81<br>26.91          | 70<br>23.25          | 131<br>43.52         | 138<br>45.85         |
| 20 ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีเมตตาธรรม  | 241<br>80.07         | 116<br>38.54         | 74<br>24.57          | 95<br>31.56          | 65<br>21.60          | 170<br>56.48         | 129<br>42.86         |
| 21 ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจ<br>ผู้ใต้บังคับบัญชา                                    | 221<br>73.42         | 160<br>53.16         | 75<br>24.92          | 90<br>29.90          | 61<br>20.27          | 123<br>40.86         | 117<br>38.87         |
| 22 เป็นแบบอย่างการดำรงชีพในสังคม<br>และร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์                              | 170<br>56.48         | 126<br>41.86         | 80<br>26.58          | 56<br>18.60          | 66<br>21.93          | 185<br>61.46         | 132<br>43.85         |
| 23 มีความจงรักภักดีต่อองค์กรและ<br>ศรัทธาในวิชาชีพตนเอง                                       | 190<br>63.12         | 85<br>28.24          | 99<br>32.89          | 61<br>20.27          | 77<br>25.58          | 174<br>57.81         | 126<br>41.86         |
| 24 สุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงและ<br>บุคลิกภาพดี  | 169<br>56.15         | 112<br>37.21         | 69<br>22.92          | 62<br>20.60          | 66<br>21.93          | 171<br>56.81         | 130<br>43.19         |
| 25 เป็นผู้มีวินัยในตนเอง  | 217<br>72.09         | 89<br>29.57          | 78<br>25.91          | 83<br>27.58          | 71<br>23.59          | 154<br>51.16         | 133<br>44.19         |
| 26 มีความเชื่อมั่นในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้อง ดี<br>งามและกล้าแสดงออก                             | 177<br>58.80         | 105<br>34.88         | 95<br>31.56          | 72<br>23.92          | 74<br>24.59          | 163<br>54.15         | 167<br>55.48         |
| 27 มีความคิดรวบยอดในงานที่ปฏิบัติ<br>รู้จักแก้ไขและคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้น<br>ได้อย่างถูกต้อง | 189<br>61.13         | 83<br>27.58          | 169<br>56.15         | 107<br>35.55         | 113<br>37.54         | 96<br>31.89          | 162<br>53.82         |
| 28 รู้จักตนเองและสามารถใช้จุดแข็งและ<br>พัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของตนเองได้อย่าง<br>เหมาะสม          | 176<br>58.47         | 93<br>30.90          | 162<br>53.82         | 93<br>30.89          | 88<br>29.24          | 110<br>36.55         | 165<br>54.82         |



ตารางที่ 17 จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทผู้นำในแต่ละบทบาท(ต่อ)

| คุณลักษณะผู้นำ | บทบาทผู้นำ  | 1               | 2               | 3               | 4               | 5               | 6               | 7               |
|----------------|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
|                |   | จำนวน<br>ร้อยละ | จำนวน<br>ร้อยละ | จำนวน<br>ร้อยละ | จำนวน<br>ร้อยละ | จำนวน<br>ร้อยละ | จำนวน<br>ร้อยละ | จำนวน<br>ร้อยละ |
| 29             | มีวัตถุประสงค์และมีเป้าหมายในการทำงาน                           | 190<br>63.12    | 76<br>25.25     | 203<br>67.44    | 154<br>51.16    | 87<br>28.90     | 80<br>26.58     | 111<br>36.88    |
| 30             | มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย                 | 200<br>66.45    | 81<br>26.91     | 134<br>44.52    | 170<br>56.48    | 80<br>26.58     | 110<br>36.55    | 120<br>39.87    |
| 31             | กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดและข้อมูล | 169<br>56.15    | 166<br>55.15    | 88<br>29.24     | 152<br>50.50    | 111<br>36.88    | 95<br>31.56     | 135<br>44.85    |
| 32             | ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี                               | 202<br>67.11    | 104<br>34.55    | 80<br>26.58     | 65<br>21.60     | 65<br>21.60     | 173<br>57.48    | 159<br>52.82    |
| 33             | มีความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัวได้เหมาะสมกับสถานการณ์       | 498<br>65.78    | 159<br>52.82    | 78<br>25.91     | 72<br>23.94     | 62<br>20.62     | 134<br>44.52    | 160<br>53.16    |
| 34             | มีจิตสำนึกสาธารณะ   | 170<br>56.48    | 118<br>39.20    | 97<br>32.22     | 64<br>21.26     | 65<br>22.59     | 164<br>54.49    | 153<br>50.83    |
| 35             | ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่าย<br>และมีความเป็นประชาธิปไตย | 195<br>64.78    | 163<br>54.15    | 99<br>32.89     | 79<br>26.25     | 79<br>26.25     | 160<br>53.16    | 156<br>51.83    |
| 36             | มีความสามารถในการประนีประนอมและสร้างความเข้าใจ<br>ร่วมกัน       | 182<br>60.47    | 209<br>69.44    | 79<br>26.25     | 85<br>28.24     | 61<br>20.26     | 133<br>44.19    | 160<br>53.16    |

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทผู้นำในแต่ละบทบาท

- |   |         |   |
|---|---------|---|
| 1 | หมายถึง | บทบาทในการบริหารจัดการ                      |
| 2 | หมายถึง | บทบาทในการประสานงาน                         |
| 3 | หมายถึง | บทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์         |
| 4 | หมายถึง | บทบาทในการกำกับ ติดตามและประเมินผล          |
| 5 | หมายถึง | บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนา |
| 6 | หมายถึง | บทบาทในการเป็นผู้แทนองค์กร                  |

7 หมายถึง บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากตารางที่ 17 กลุ่มผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่วนใหญ่มีความเห็นว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการบริหารจัดการ ที่มีความถี่สูงสุดคือ มีความรู้ในหลักการบริหารการศึกษา นโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาจำนวน 271 คน คิดเป็นร้อยละ 90.03 รองลงมาคือ มีประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่ประจักษ์จำนวน 243 คน คิดเป็นร้อยละ 80.73 ส่วนคุณลักษณะผู้นำที่มีความถี่ต่ำสุด คือ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการเจรจาต่อรองที่ดีมีประสิทธิภาพในเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 43.52

เมื่อพิจารณาคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการประสานงานพบว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีความถี่สูงสุด คือ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการเจรจาต่อรองที่ดีมีประสิทธิภาพในเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 235 คน คิดเป็นร้อยละ 78.07 รองลงมาคือ มีความสามารถประนีประนอมและสร้างความเข้าใจร่วมกัน จำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 69.44 ส่วนคุณลักษณะผู้นำที่มีความถี่ต่ำสุด คือ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ วิเคราะห์และพัฒนางานให้ก้าวหน้าทันสมัยอย่างต่อเนื่อง จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 20.60

เมื่อพิจารณาคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์พบว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีความถี่สูงสุดคือ มีความรู้และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์จำนวน 248 คน คิดเป็นร้อยละ 82.39 รองลงมาคือ มีความรู้และวิสัยทัศน์ในการบริหารงานด้วยรูปแบบใหม่และในทิศทางที่ถูกต้อง จำนวน 204 คน คิดเป็นร้อยละ 67.77 ส่วนคุณลักษณะผู้นำที่มีความถี่ต่ำสุดคือ มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการเจรจาต่อรองที่ดีมีประสิทธิภาพในเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 131 คน คิดเป็นร้อยละ 21.60

เมื่อพิจารณาคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการกำกับ ติดตามและประเมินผล พบว่าคุณลักษณะผู้นำที่มีความถี่สูงสุด คือ มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย จำนวน 170 คน คิดเป็นร้อยละ 56.48 รองลงมาคือ มีวัตถุประสงค์และมีเป้าหมายในการทำงาน จำนวน 154 คนคิดเป็นร้อยละ 51.16 ส่วนคุณลักษณะผู้นำที่มีความถี่ต่ำสุดคือ เป็นแบบอย่างการดำรงชีพในสังคม และร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์ จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 18.60

เมื่อพิจารณาคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนา พบว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีความถี่สูงสุด คือ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเรียนรู้ตลอดชีวิต จำนวน 167 คน คิดเป็นร้อยละ 55.48 รองลงมาคือ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ วิเคราะห์และพัฒนางานให้ก้าวหน้าทันสมัยอย่างต่อเนื่อง จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 53.14 ส่วนคุณลักษณะผู้นำที่มีความถี่ต่ำสุด คือ มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำและมีความสามารถในการติดต่อ สื่อสารและการเจรจาต่อรองที่ดีมีประสิทธิภาพในเชิงสร้างสรรค์ จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 16.61

เมื่อพิจารณาคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้แทนองค์การ พบว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีความถี่สูงสุด คือ เป็นที่รู้จักและยอมรับของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ จำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 72.09 รองลงมาคือ เป็นแบบอย่างการดำรงชีพในสังคมและร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์ จำนวน 185 คน คิดเป็นร้อยละ 61.46 ส่วนคุณลักษณะผู้นำที่มีความถี่ต่ำสุด คือ มีความรู้และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 20.27

และเมื่อพิจารณาคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีความถี่สูงสุด คือ มีความรู้และมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานด้วยรูปแบบใหม่ และในทิศทางที่ถูกต้อง จำนวน 193 คน คิดเป็นร้อยละ 64.12 รองลงมาคือ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ วิเคราะห์และพัฒนางานให้ก้าวหน้าทันสมัยอย่างต่อเนื่อง จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 63.12 ส่วนคุณลักษณะผู้นำที่มีความถี่ต่ำสุด คือ มีวัตถุประสงค์และมีเป้าหมายในการทำงาน จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 36.88

## ตอนที่ 2.5 สรุปผลการศึกษบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกันในแต่ละบทบาท

ผลการวิเคราะห์บทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังที่ปรากฏในตอน 2.2 - ตอนที่ 2.4 สามารถนำมาจัดลำดับความสำคัญของบทบาทผู้นำทั้ง 7 บทบาท โดยเรียงลำดับความสำคัญสูงสุด ถึงความสำคัญน้อยที่สุด และวิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำตามลำดับความสำคัญในแต่ละบทบาทเพื่อกำหนดคุณลักษณะผู้นำที่สำคัญและเหมาะสมของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยจัดเรียงลำดับคุณลักษณะ

ผู้นำ โดยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไปทั้ง 7 บทบาท สามารถสรุปผลการศึกษได้ตามตารางที่ 18 ดังนี้

**ตารางที่ 18** ผลการศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกันในแต่ละบทบาท

| บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | พฤติกรรมผู้นำที่สำคัญและสอดคล้องกับบทบาทผู้นำ   | คุณลักษณะผู้นำที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมและบทบาทผู้นำ  |
|--|---|--|
| 1. บทบาทในการบริหารจัดการ                          | 1. จัดบุคลากรและมอบหมายงานต่าง ๆ ได้เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ<br>2. อำนวยการให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขในการทำงาน<br>3. ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเองและพัฒนางานใน ความรับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ<br>4. ให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทางการดำเนินงาน กระตุ้นให้ขวัญกำลังใจปรับ กระบวนทัศน์การทำงาน ให้แก่บุคลากรในองค์การ<br>5. มีการนำผลการนิเทศติดตามและประเมินผลงาน มาใช้ในการบริหาร | 1. มีความรู้ในหลักการบริหาร การศึกษา นโยบายและ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ การศึกษา<br>2. มีประสบการณ์ทางการบริหาร สถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่ ประจักษ์<br>3. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีเมตตาธรรม<br>4. มีคุณธรรม จริยธรรมและ พฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการ บริหารงานและคน<br>5. มีศิลปะและทักษะในการ บริหารงาน คน การคิดและ เทคนิคต่าง ๆ<br>6. ตัดสินใจได้ดี ถูกต้อง รวดเร็ว และรอบคอบ<br>7. มีความอดทน ใจคอก่อนแน่น มั่นคงและควบคุมอารมณ์ได้ |

ตารางที่ 18 ผลการศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกันในแต่ละบทบาท (ต่อ)

| บทบาทผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | พฤติกรรมผู้นำที่สำคัญและสอดคล้องกับบทบาทผู้นำ  | คุณลักษณะผู้นำที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมและบทบาทผู้นำ  |
|--|--|--|
|  | <p>6. จัดและปรับปรุงองค์กรและโครงสร้างการบริหารเพื่อรองรับภารกิจที่รับผิดชอบขององค์กร</p> <p>7. วางระบบการบริหารทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน</p> <p>8. แก้ไขปัญหาและป้องกันปัญหาในการทำงานของหน่วยงานอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการที่หลากหลายทั้งในปัจจุบันและอนาคต</p> <p>9. ออกแบบเทคนิคกระบวนการทำงานใหม่ ๆ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมและการกระจายอำนาจ</p> <p>10. ดำเนินการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานในแต่ละภารกิจที่รับผิดชอบอย่างชัดเจน</p> | <p>8. ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>9. เป็นผู้มีวินัยในตนเอง</p> <p>10. กล้าคิด กล้าทำและเชื่อมั่นในตนเอง</p> <p>11. มีความรู้ความสามารถในหลักการบริหารงานบุคคล การสร้างแรงจูงใจและมนุษยสัมพันธ์</p> <p>12. สร้างทีมงานที่ดี และรู้จักการทำงานร่วมกันเป็นทีม</p> <p>13. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ</p> <p>14. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี</p> <p>15. มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย</p> <p>16. มีความฉลาด รอบรู้ มีสติปัญญา มีไหวพริบดีและมี</p> |

ตารางที่ 18 ผลการศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกันในแต่ละบทบาท (ต่อ)

| บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | พฤติกรรมผู้นำที่สำคัญและสอดคล้องกับบทบาทผู้นำ | คุณลักษณะผู้นำที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมและบทบาทผู้นำ  |
|--|---|--|
|  |   | <p>ความเป็นเหตุผล</p> <p>17 มีความสามารถในการจูงใจและผลักดันให้บุคคลปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้</p> <p>18 มีความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัวได้เหมาะสมกับสถานการณ์</p> <p>19 ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและมีความเป็นประชาธิปไตย</p> <p>20 มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ วิเคราะห์และพัฒนางานให้ก้าวหน้าทันสมัยอย่างต่อเนื่อง</p> <p>21 มีความจงรักภักดีต่อองค์กรและศรัทธาในวิชาชีพตนเอง</p> <p>22 มีวัตถุประสงค์และมีเป้าหมายในการทำงาน</p> <p>23 มีความรู้และมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานด้วยรูปแบบใหม่และในทิศทางที่ถูกต้อง</p> |

ตารางที่ 18 ผลการศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกันในแต่ละบทบาท (ต่อ)

| บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | พฤติกรรมผู้นำที่สำคัญและสอดคล้องกับบทบาทผู้นำ | คุณลักษณะผู้นำที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมและบทบาทผู้นำ  |
|--|---|--|
|  |   | <p>24 มีความคิดรวบยอดในงานที่ปฏิบัติ รู้จักแก้ไขและคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง</p> <p>25 มีความสามารถในการประนีประนอมและสร้างความสำเร็จร่วมกัน</p> <p>26 มีความเชื่อมั่นในสิ่งที่เห็นถูกต้อง ดีงามและกล้าแสดงออก</p> <p>27 รู้จักตนเองและสามารถใช้จุดแข็งและพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของตนเองได้อย่างเหมาะสม</p> <p>28 เป็นแบบอย่างการดำรงชีพในสังคมและร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์</p> <p>29 มีจิตสำนึกสาธารณะ</p> <p>30 สุขภาพร่างกายแข็งแรงและบุคลิกลักษณะดี</p> <p>31 กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความ</p> |

ตารางที่ 18 ผลการศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกันในแต่ละบทบาท (ต่อ)

| บทบาทผู้นำของผู้บริหาร<br>สำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษา | พฤติกรรมผู้นำที่สำคัญและ<br>สอดคล้องกับบทบาทผู้นำ   | คุณลักษณะผู้นำที่สำคัญ<br>และสอดคล้องกับพฤติกรรม<br>และบทบาทผู้นำ  |
|--|---|--|
|  |   | <p>คิดและข้อมูล</p> <p>32 มีความมุ่งมั่นในการพัฒนา<br/>ตนเองอย่างต่อเนื่องและ<br/>เรียนรู้ตลอดชีวิต</p> <p>33 มีความรู้และทักษะในการ<br/>วางแผนกลยุทธ์</p> <p>34 มีทักษะในการใช้เทคโนโลยี<br/>สารสนเทศ การสื่อสารและ<br/>การใช้ภาษาต่างประเทศ</p>  |
| 2. บทบาทในการ<br>กำหนด<br>วิสัยทัศน์และกลยุทธ์           | <p>1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนา<br/>และมาตรฐานการศึกษาให้<br/>สอดคล้องกับนโยบาย<br/>มาตรฐานการศึกษา<br/>แผนการศึกษาของชาติ<br/>แผนพัฒนาการศึกษาขั้น<br/>พื้นฐาน และความต้องการ<br/>ของท้องถิ่นได้ชัดเจน</p> <p>2. จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่<br/>ครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ<br/>นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการ</p> | <p>1. มีความรู้และทักษะในการ<br/>วางแผนกลยุทธ์</p> <p>2. มีความรู้และมีวิสัยทัศน์ใน<br/>การบริหารงานด้วยรูปแบบ<br/>ใหม่และในทิศทางที่ถูกต้อง</p> <p>3. มีวัตถุประสงค์และมี<br/>เป้าหมายในการทำงาน</p> <p>4. มีความคิดรวบยอดในงาน<br/>ที่ปฏิบัติ รู้จักแก้ไขและ<br/>คาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้<br/>อย่างถูกต้อง</p> |



ตารางที่ 18 ผลการศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกันในแต่ละบทบาท (ต่อ)

| บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | พฤติกรรมผู้นำที่สำคัญและสอดคล้องกับบทบาทผู้นำ   | คุณลักษณะผู้นำที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมและบทบาทผู้นำ   |
|--|---|---|
|  | <p>บริหารและจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา</p> <p>3 สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน</p> <p>4 วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรคและความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรเพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนงาน/โครงการ</p> <p>5 ชี้แจงเป้าประสงค์ในการดำเนินงานและแนวทางการปฏิบัติงานให้บุคลากรทราบและเข้าใจตรงกัน</p> <p>6 นำผลการประเมินแผนงาน/โครงการที่ผ่านมาเป็นข้อมูลในการวางแผนงานขององค์กร</p> | <p>5. มีความรู้ในหลักการบริหาร การศึกษานโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา</p> <p>6. รู้จักตนเองและสามารถใช้จุดแข็งและพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของตนเองได้อย่างเหมาะสม</p> <p>7. มีความฉลาด รอบรู้ มีสติปัญญา มีไหวพริบดีและมีความเป็นเหตุเป็นผล</p> <p>8. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ วิเคราะห์และพัฒนางานให้ก้าวหน้าทันสมัยอย่างต่อเนื่อง</p> |

ตารางที่ 18 ผลการศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกันในแต่ละบทบาท (ต่อ)

| บทบาทผู้นำของผู้บริหาร<br>สำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษา | พฤติกรรมผู้นำที่สำคัญและ<br>สอดคล้องกับบทบาทผู้นำ  | คุณลักษณะผู้นำที่สำคัญ<br>และสอดคล้องกับพฤติกรรม<br>และบทบาทผู้นำ  |
|--|--|--|
|  | <p>7 กำหนดทิศทางในการจัด<br/>การศึกษาให้สอดคล้องกับ<br/>สภาพและความต้องการ<br/>ของท้องถิ่น</p> <p>8 ศึกษาแนวโน้มและ<br/>คาดคะเนเหตุการณ์ด้าน<br/>การศึกษาในอนาคตเพื่อ<br/>วางแผนกลยุทธ์</p> <p>9 ปรับเปลี่ยนเป้าหมาย<br/>แผนงานหรือพัฒนาวิธีการ<br/>ดำเนินงานในความ<br/>รับผิดชอบได้เหมาะสมกับ<br/>สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง<br/>ได้</p> |  |
| 3 บทบาทในการเป็น<br>ผู้นำการ<br>เปลี่ยนแปลง              | <p>1. จัดให้มีกระบวนการสร้าง<br/>วิสัยทัศน์ เพื่อนำไปสู่การ<br/>เปลี่ยนแปลงโดยทุกฝ่ายมี<br/>ส่วนร่วม</p> <p>2. กำหนดยุทธศาสตร์เพื่อ<br/>นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง<br/>องค์การให้ทันสมัย</p>  | <p>1. มีความรู้และมีวิสัยทัศน์ใน<br/>การบริหารงานด้วยรูปแบบ<br/>ใหม่และในทิศทางที่ถูกต้อง</p> <p>2. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์<br/>วิเคราะห์และพัฒนางานให้<br/>ก้าวหน้าทันสมัยอย่าง<br/>ต่อเนื่อง</p> |

ตารางที่ 18 ผลการศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกันในแต่ละบทบาท (ต่อ)

| บทบาทผู้นำของผู้บริหาร<br>สำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษา | พฤติกรรมผู้นำที่สำคัญและ<br>สอดคล้องกับบทบาทผู้นำ  | คุณลักษณะผู้นำที่สำคัญ<br>และสอดคล้องกับพฤติกรรม<br>และบทบาทผู้นำ   |
|--|--|---|
|  | <p>3. คิดริเริ่มและปรับวิธีคิด<br/>เปลี่ยนวิธีการทำงานได้<br/>อย่างเหมาะสมเท่าทันกับ<br/>เหตุการณ์</p> <p>4. พัฒนาและนำองค์การใน<br/>การปรับตัวให้ทันต่อการ<br/>เปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะ<br/>แข่งขันสร้างคุณภาพ<br/>การศึกษาให้ได้มาตรฐานทั้ง<br/>ในเชิงปริมาณและคุณภาพ</p> <p>5. พัฒนาระบบการบริหาร<br/>ทรัพยากรบุคคล<br/>งบประมาณการเงินและ<br/>สินทรัพย์ ให้สอดคล้องกับ<br/>การบริหารภาครัฐ</p> <p>6. สนับสนุนและรับฟัง<br/>ข้อคิดเห็นของบุคลากรมา<br/>พิจารณาประกอบการ<br/>ตัดสินใจ</p> <p>7. ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์<br/>ของบุคลากรเพื่อนำไปสู่การ<br/>ปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ</p> | <p>3. มีความมุ่งมั่นในการพัฒนา<br/>ตนเองอย่างต่อเนื่องและ<br/>เรียนรู้ตลอดชีวิต</p> <p>4. มีความเชื่อมั่นในสิ่งที่เห็นว่า<br/>ถูกต้อง ด้งามและกล้า<br/>แสดงออก</p> <p>5. มีทักษะในการใช้เทคโนโลยี<br/>สารสนเทศ การสื่อสาร และ<br/>การใช้ภาษาต่างประเทศ</p> <p>6. รู้จักตนเองและสามารถใช้จุด<br/>แข็งและพัฒนาแก้ไขจุดอ่อน<br/>ของตนเองได้อย่างเหมาะสม</p> <p>7. มีความคิดรวบยอดในงานที่<br/>ปฏิบัติ รู้จักแก้ไขและ<br/>คาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้<br/>อย่างถูกต้อง</p> <p>8. มีคุณธรรม จริยธรรมและ<br/>พฤติกรรมที่พึงประสงค์ใน<br/>การบริหารงานและคน</p> <p>9. มีความสามารถในการ<br/>ยืดหยุ่นและปรับตัวได้<br/>เหมาะสมกับสถานการณ์</p> |

ตารางที่ 18 ผลการศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกันในแต่ละบทบาท (ต่อ)

| บทบาทผู้นำของผู้บริหาร<br>สำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษา | พฤติกรรมผู้นำที่สำคัญและ<br>สอดคล้องกับบทบาทผู้นำ   | คุณลักษณะผู้นำที่สำคัญ<br>และสอดคล้องกับพฤติกรรม<br>และบทบาทผู้นำ  |
|--|---|--|
|  | <p>8. แสวงหาแนวทางและ<br/>ประยุกต์ใช้เทคโนโลยี<br/>สารสนเทศ ฐานข้อมูลและ<br/>โปรแกรมต่าง ๆ</p> <p>9. สร้างโอกาสให้บุคลากรได้<br/>แสดงบทบาททั้งในเชิงผู้นำ<br/>และผู้ตามเพื่อสร้างเสริม<br/>ศักยภาพในการปฏิบัติงาน</p> <p>10. คิดค้นและสร้างสรรค์<br/>นวัตกรรมรูปแบบการ<br/>บริหารจัดการองค์การที่<br/>เหมาะสมกับขนาดและ<br/>ทรัพยากรด้าน ต่าง ๆ ของ<br/>องค์การ</p> | <p>10. มีความสามารถในการ<br/>ประนีประนอมและสร้าง<br/>ความเข้าใจร่วมกัน</p> <p>11. ประพฤติปฏิบัติตนเป็น<br/>แบบอย่างที่ดี</p> <p>12. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่<br/>เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ</p> <p>13. ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็น<br/>ของทุกฝ่ายและมีความเป็น<br/>ประชาธิปไตย</p> <p>14. มีความรู้ในหลักการบริหาร<br/>การศึกษานโยบายและ<br/>กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการ<br/>จัดการศึกษา</p> <p>15. มีจิตสำนึกสาธารณะ</p> <p>16. มีความสามารถในการจูงใจ<br/>และผลักดันให้บุคคลปฏิบัติ<br/>ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่<br/>กำหนดไว้</p> <p>17. มีศิลปะและทักษะในการ<br/>บริหารงาน คน การคิดและ<br/>เทคนิคต่าง ๆ</p> |

ตารางที่ 18 ผลการศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกันในแต่ละบทบาท (ต่อ)

| บทบาทผู้นำของผู้บริหาร<br>สำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษา | พฤติกรรมผู้นำที่สำคัญและ<br>สอดคล้องกับบทบาทผู้นำ  | คุณลักษณะผู้นำที่สำคัญ<br>และสอดคล้องกับพฤติกรรม<br>และบทบาทผู้นำ   |
|--|--|---|
| 4 บทบาทในการเป็น<br>ผู้นำทางวิชาการ<br>วิจัยและพัฒนา     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. สนใจและรับความคิดใหม่ ๆ<br/>เกี่ยวกับการจัดการศึกษา<br/>อย่างต่อเนื่อง</li> <li>2. แสวงหาและใช้ความรู้เป็น<br/>ฐานในการบริหารและ<br/>พัฒนางานด้านวิชาการ<br/>วิจัยและพัฒนาเพื่อให้เกิด<br/>ความก้าวหน้าเท่าทันทาง<br/>วิชาการ</li> <li>3. ควบคุมคุณภาพการจัด<br/>การศึกษา เพื่อรักษา<br/>มาตรฐานทางวิชาการและ<br/>วิชาชีพให้สามารถแข่งขัน<br/>เชิงคุณภาพได้ในระดับชาติ</li> <li>4. สร้างบรรยากาศ และ<br/>วัฒนธรรมในองค์กรเพื่อ<br/>นำไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อ<br/>การเรียนรู้</li> <li>5. ส่งเสริม สนับสนุนให้<br/>บุคลากรทุกฝ่ายได้แสวงหา<br/>และพัฒนาองค์ความรู้ทาง<br/>วิชาการ การวิจัยและพัฒนา</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความมุ่งมั่นในการพัฒนา<br/>ตนเองอย่างต่อเนื่องและ<br/>เรียนรู้ตลอดชีวิต</li> <li>2. มีทักษะในการใช้เทคโนโลยี<br/>สารสนเทศ การสื่อสาร และ<br/>การใช้ภาษาต่างประเทศ</li> <li>3. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์<br/>วิเคราะห์และพัฒนางานให้<br/>ก้าวหน้าทันสมัยอย่าง<br/>ต่อเนื่อง</li> <li>4. มีความฉลาด รอบรู้ มี<br/>สติปัญญา มีไหวพริบดีและมี<br/>ความเป็นเหตุเป็นผล</li> </ol> |

ตารางที่ 18 ผลการศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกันในแต่ละบทบาท (ต่อ)

| บทบาทผู้นำของผู้บริหาร<br>สำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษา | พฤติกรรมผู้นำที่สำคัญและ<br>สอดคล้องกับบทบาทผู้นำ   | คุณลักษณะผู้นำที่สำคัญ<br>และสอดคล้องกับพฤติกรรม<br>และบทบาทผู้นำ |
|--|---|---|
|  | <p>6 กระตุ้นให้บุคลากรนำ<br/>ความรู้และประสบการณ์ไป<br/>ใช้ในการพัฒนางานวิชาการ<br/>วิจัยและพัฒนาการศึกษา</p> <p>7 ชี้แนะและเสนอแนวทางการ<br/>จัดการอย่างเป็นระบบ<br/>เพื่อให้ได้ผลงานทาง<br/>วิชาการและการวิจัยที่มี<br/>คุณภาพและเป็นประโยชน์<br/>ต่อการ จัดการศึกษา</p> <p>8 นำเสนอแนวคิดและ<br/>หลักการองค์ความรู้แปลก<br/>ใหม่ในเชิงวิชาการ วิจัยและ<br/>พัฒนาสู่สาธารณชน</p> <p>9 สร้างเครือข่ายความร่วมมือ<br/>ทางวิชาการ วิจัยและ<br/>พัฒนาทั้งภายในและ<br/>ภายนอกองค์การ เพื่อ<br/>พัฒนาความรู้ทางการศึกษา<br/>และศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง</p> |   |

ตารางที่ 18 ผลการศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกันในแต่ละบทบาท (ต่อ)

| บทบาทผู้นำของผู้บริหาร<br>สำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษา | พฤติกรรมผู้นำที่สำคัญและ<br>สอดคล้องกับบทบาทผู้นำ  | คุณลักษณะผู้นำที่สำคัญ<br>และสอดคล้องกับพฤติกรรม<br>และบทบาทผู้นำ   |
|--|--|---|
|  | 10 นำผลการวิจัยมาใช้เป็นส่วน<br>หนึ่งในการพัฒนาการ<br>บริหารจัดการศึกษาให้มี<br>ประสิทธิภาพ  |   |
| 5. บทบาทในการ<br>ประสานงาน                               | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ส่งเสริมกิจกรรมที่ประสาน<br/>ความสามัคคี และการ<br/>ทำงานร่วมกันเป็นทีม</li> <li>2. ประสาน ส่งเสริม การ<br/>จัดการศึกษาของ<br/>สถานศึกษาและหน่วยงาน<br/>ต่าง ๆ</li> <li>3. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมี<br/>ความกระตือรือร้นและ<br/>มุ่งมั่นในการทำงานเพื่อ<br/>บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้</li> <li>4. สร้างเครือข่ายในการ<br/>ติดต่อสื่อสารเพื่อรวบรวม<br/>ข้อมูลที่สำคัญสำหรับการ<br/>ปฏิบัติงาน</li> <li>5. ประสานงานกับกลุ่มงานและ<br/>คณะทำงานต่าง ๆ ภายใน<br/>องค์กรให้เกิดการทำงาน<br/>ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความสามารถในการ<br/>ติดต่อสื่อสารและการเจรจา<br/>ต่อรองที่ดี มีประสิทธิภาพใน<br/>เชิงสร้างสรรค์</li> <li>2. มีความสามารถในการประนี<br/>ประนอมและสร้างความ<br/>เข้าใจ ร่วมกัน</li> <li>3. สร้างทีมงานที่ดี และรู้จักการ<br/>ทำงานร่วมกันเป็นทีม</li> <li>4. มีความรู้ความสามารถใน<br/>หลักการบริหารงานบุคคล<br/>การสร้างแรงจูงใจและ<br/>มนุษยสัมพันธ์</li> <li>5. มีความสามารถในการจูงใจ<br/>และผลักดันให้บุคคลปฏิบัติ<br/>ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่<br/>กำหนดไว้</li> </ol> |

ตารางที่ 18 ผลการศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกันในแต่ละบทบาท (ต่อ)

| บทบาทผู้นำของผู้บริหาร<br>สำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษา | พฤติกรรมผู้นำที่สำคัญและ<br>สอดคล้องกับบทบาทผู้นำ   | คุณลักษณะผู้นำที่สำคัญ<br>และสอดคล้องกับพฤติกรรม<br>และบทบาทผู้นำ   |
|--|---|---|
|  | <p>6. ประสานความร่วมมือในการ<br/>ระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ<br/>รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อ<br/>ส่งเสริมสนับสนุนการ<br/>ดำเนินงาน</p> <p>7. กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา<br/>มีความพร้อมในการ<br/>แก้ปัญหาและวิกฤตที่จะ<br/>เกิดขึ้นในการทำงาน</p> <p>8. คิดหาวิธีการเพื่อสร้างและ<br/>รักษาความสัมพันธ์ที่ดีงาม<br/>ในการปฏิบัติงานร่วมกันทั้ง<br/>ภายในและภายนอก<br/>องค์กร</p> <p>9. แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง<br/>และประสานรอยร้าวที่<br/>เกิดขึ้นของบุคคลหรือกลุ่ม<br/>บุคคลในองค์กร</p> <p>10. สนับสนุนให้บุคลากรได้มี<br/>โอกาสทำงานร่วมกับบุคคล<br/>หรือหน่วยงานอื่น ทั้งภายใน<br/>และภายนอกองค์กร</p> | <p>6. มีศิลปะและทักษะในการ<br/>บริหารงาน คน การคิดและ<br/>เทคนิคต่าง ๆ</p> <p>7. เป็นที่รู้จักและยอมรับของ<br/>บุคลากรทั้งภายในและ<br/>ภายนอกองค์กร</p> <p>8. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่<br/>เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ</p> <p>9. ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็น<br/>ของทุกฝ่ายและมีความเป็น<br/>ประชาธิปไตย</p> <p>10. มีความอดทน ใจคอหนักแน่น<br/>มั่นคงและควบคุมอารมณ์ได้</p> <p>11. ยกย่องให้เกียรติและให้ความ<br/>ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา</p> <p>12. มีความสามารถในการ<br/>ยืดหยุ่นและปรับตัวได้<br/>เหมาะสมกับสถานการณ์</p> <p>13. มีความฉลาด รอบรู้ มี<br/>สติปัญญา มีไหวพริบดีและมี<br/>ความเป็นเหตุเป็นผล</p> |



ตารางที่ 18 ผลการศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกันในแต่ละบทบาท (ต่อ)

| บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | พฤติกรรมผู้นำที่สำคัญและสอดคล้องกับบทบาทผู้นำ   | คุณลักษณะผู้นำที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมและบทบาทผู้นำ  |
|--|---|--|
|  |   | 14. กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดและข้อมูล   |
| 6. บทบาทในการกำกับติดตามและประเมินผล               | 1. อำนวยการ ส่งเสริมและสนับสนุนให้สถานศึกษา พัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา<br>2. จัดให้มีระบบการประเมินผลงานเพื่อการพิจารณาความดีความชอบอย่าง ชัดเจน โปร่งใส<br>3. พัฒนา ปรับปรุงและนำผลการประเมินในทุก ๆ ด้านมาใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน<br>4. วางระบบการดำเนินงาน วิธีการปฏิบัติงาน การกำกับติดตามงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละ ภารกิจได้ชัดเจน | 1. มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย<br>2. มีวิสัยทัศน์และมีความเป้าหมายในการทำงาน<br>3. กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดและข้อมูล<br>4. มีความรู้ในหลักการบริหาร การศึกษานโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา |

ตารางที่ 18 ผลการศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกันในแต่ละบทบาท (ต่อ)

| บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | พฤติกรรมผู้นำที่สำคัญและสอดคล้องกับบทบาทผู้นำ   | คุณลักษณะผู้นำที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมและบทบาทผู้นำ |
|--|---|---|
|  | <p>5. ชี้แจงให้บุคลากรได้ทราบแนวทาง กฎเกณฑ์ หลักการพิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม</p> <p>6. วางระบบการประเมินผล การปฏิบัติงานของสถานศึกษาในความรับผิดชอบ</p> <p>7. กำหนดเกณฑ์มาตรฐาน และตัวบ่งชี้เพื่อการตรวจสอบและประเมินผล การปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร</p> <p>8. กำกับ ดูแล ติดตามระบบการนิเทศงานและระบบการปฏิบัติงานที่กำหนดไว้ให้เกิดประสิทธิผล</p> <p>9. วางระบบการนิเทศภายในองค์กรเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้</p> |   |

**ตารางที่ 18** ผลการศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกันในแต่ละบทบาท (ต่อ)

| บทบาทผู้นำของผู้บริหาร<br>สำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษา | พฤติกรรมผู้นำที่สำคัญและ<br>สอดคล้องกับบทบาทผู้นำ   | คุณลักษณะผู้นำที่สำคัญ<br>และสอดคล้องกับพฤติกรรม<br>และบทบาทผู้นำ  |
|--|---|--|
| 7. บทบาทในการเป็น<br>ผู้แทนองค์การ                       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. รับผิดชอบในภารกิจของ<br/>องค์การด้วยความมุ่งมั่น<br/>และจริงใจ</li> <li>2. ปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่ดีเพื่อ<br/>สร้างศรัทธาและการยอมรับ<br/>ของบุคลากรทั้งภายในและ<br/>ภายนอกองค์การ</li> <li>3. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีงาม<br/>กับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการ<br/>ประสานสัมพันธ์ การ<br/>ประสานงานและการบริหาร<br/>การศึกษา</li> <li>4. ส่งเสริมความสามัคคีและ<br/>ประสานความสัมพันธ์<br/>ระหว่างบุคลากรทั้งภายใน<br/>และภายนอกองค์การ</li> <li>5. เข้าร่วมและสนับสนุน<br/>กิจกรรมต่าง ๆ ของ<br/>หน่วยงานทั้งภายในและ<br/>ภายนอกองค์การ</li> <li>6. เป็นตัวแทนรับผิดชอบการ<br/>ตัดสินใจ หรือการกระทำ</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นที่รู้จักและยอมรับของ<br/>บุคลากรทั้งภายในและ<br/>ภายนอกองค์การ</li> <li>2. เป็นแบบอย่างการดำรงชีพ<br/>ในสังคมและร่วมกิจกรรม<br/>สาธารณประโยชน์</li> <li>3. มีความจงรักภักดีต่อองค์การ<br/>และศรัทธาในวิชาชีพตนเอง</li> <li>4. ประพฤติปฏิบัติตนเป็น<br/>แบบอย่างที่ดี</li> <li>5. สุขภาพร่างกายสมบูรณ์<br/>แข็งแรงและบุคลิกภาพดี</li> <li>6. มีคุณธรรม จริยธรรมและ<br/>พฤติกรรมที่พึงประสงค์ใน<br/>การบริหารงานและคน</li> <li>7. ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมี<br/>เมตตาธรรม</li> <li>8. มีความสามารถในการ<br/>ติดต่อสื่อสารและการเจรจา<br/>ต่อรองที่ดี มีประสิทธิภาพใน<br/>เชิงสร้างสรรค์</li> </ol> |

**ตารางที่ 18** ผลการศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกันในแต่ละบทบาท (ต่อ)

| บทบาทผู้นำของผู้บริหาร<br>สำนักงานเขตพื้นที่<br>การศึกษา | พฤติกรรมผู้นำที่สำคัญและ<br>สอดคล้องกับบทบาทผู้นำ   | คุณลักษณะผู้นำที่สำคัญ<br>และสอดคล้องกับพฤติกรรม<br>และบทบาทผู้นำ   |
|--|---|---|
|  | <p>ของกลุ่มบุคคลในองค์กร</p> <p>7 สร้างเครือข่ายความร่วมมือ<br/>ในการปฏิบัติงานทั้งภายใน<br/>และภายนอกองค์กร</p> <p>8 อำนาจการประชาสัมพันธ์<br/>ข่าวสาร ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อ<br/>ความรวดเร็ว ทัวถึง ถูกต้อง<br/>ทันต่อสถานการณ์ทั้ง<br/>ภายในและภายนอก<br/>องค์กร</p> <p>9 ดำเนินการเจรจาต่อรอง<br/>ผลประโยชน์ในด้านต่าง ๆ<br/>ขององค์กร โดยคำนึงถึง<br/>ผลประโยชน์ของส่วนรวม</p> | <p>9. มีจิตสำนึกสาธารณะ</p> <p>10. มีความเชื่อมั่นในสิ่งที่เห็นว่า<br/>ถูกต้อง ดึงงามและกล้า<br/>แสดงออก</p> <p>11. ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็น<br/>ของทุกฝ่ายและมีความเป็น<br/>ประชาธิปไตย</p> <p>12. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่<br/>เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ</p> <p>13. เป็นผู้มีวินัยในตนเอง</p> |

**ตอนที่ 3 การศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมของผู้บริหารสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษา**

การศึกษาในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมในแต่ละบทบาทของผู้  
บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อนำมากำหนดเป็นคุณลักษณะผู้นำที่ต้องการพัฒนา  
ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยดำเนินการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา แล้ว  
นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นคำบรรยายและตารางประกอบความเรียง โดยจำแนกออกเป็น  
2 ตอน คือ

ตอนที่ 3.1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมในแต่ละบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ตารางที่ 19)

ตอนที่ 3.2 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำแนกตามประเภทคุณลักษณะผู้นำ

### ตอนที่ 3.1 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมในแต่ละบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำ ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่เป็นคุณลักษณะร่วมในแต่ละบทบาท ใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไปในแต่ละรายการคุณลักษณะ ดังปรากฏในตารางที่ 19 ดังนี้

#### ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมในแต่ละบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

| คุณลักษณะผู้นำ  | บทบาทผู้นำด้านที่ |       |       |   |       |       |   |
|---|-------------------|-------|-------|---|-------|-------|---|
|   | 1                 | 2     | 3     | 4 | 5     | 6     | 7 |
| 1 มีความรู้ในหลักการบริหาร<br>การศึกษานโยบายและ<br>กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการ<br>จัดการศึกษา | 90.03             | 54.82 | 51.16 | - | -     | 50.17 | - |
| 2 มีความรู้และทักษะในการ<br>วางแผนกลยุทธ์   | 51.82             | 82.39 | -     | - | -     | -     | - |
| 3 มีความรู้ความสามารถใน<br>หลักการบริหารงานบุคคล<br>การสร้างแรงจูงใจและมนุษย<br>สัมพันธ์    | 70.08             | -     | -     | - | 63.79 | -     | - |
| 4 มีศิลปะและทักษะในการ<br>บริหารงาน คน การคิดและ<br>เทคนิคต่าง ๆ                            | 77.41             | -     | 50.17 | - | 61.13 | -     | - |

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมในแต่ละบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

| คุณลักษณะผู้นำ  | บทบาทผู้นำด้านที่ |       |       |       |       |   |       |
|---|-------------------|-------|-------|-------|-------|---|-------|
|   | 1                 | 2     | 3     | 4     | 5     | 6 | 7     |
| 5 มีความรู้และมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานด้วยรูปแบบใหม่และในทิศทางที่ถูกต้อง           | 61.13             | 67.77 | 64.12 | -     | -     | - | -     |
| 6 มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ วิเคราะห์และพัฒนางานให้ก้าวหน้าทันสมัยอย่างต่อเนื่อง    | 64.12             | 50.83 | 63.12 | 53.14 | -     | - | -     |
| 7 มีความสามารถในการจูงใจ และผลักดันให้บุคคลปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ | 65.78             | -     | 50.50 | -     | 61.79 | - | -     |
| 8 มีคุณลักษณะทางอารมณ์ที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ                                       | 68.11             | -     | 51.83 | -     | 58.15 | - | 52.49 |
| 9 มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการเจรจาต่อรองที่ดี มีประสิทธิภาพในเชิงสร้างสรรค์  | -                 | -     | -     | -     | 78.07 | - | 56.15 |
| 10 มีคุณธรรม จริยธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการบริหารงานและคน                      | 79.73             | -     | 53.49 | -     | -     | - | 56.48 |
| 11 มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเรียนรู้ตลอดชีวิต                    | 55.15             | -     | 57.81 | 55.48 | -     | - | -     |
| 12 เป็นที่รู้จักและยอมรับของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ                          | -                 | -     | -     | -     | 59.80 | - | 72.09 |

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมในแต่ละบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

| คุณลักษณะผู้นำ   | บทบาทผู้นำด้านที่ |       |       |       |       |   |       |
|--|-------------------|-------|-------|-------|-------|---|-------|
|  | 1                 | 2     | 3     | 4     | 5     | 6 | 7     |
| 13 มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสาร และการใช้ภาษาต่างประเทศ                 | 51.50             | -     | 55.15 | 54.82 | -     | - | -     |
| 14 มีประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษา ให้มีคุณภาพเป็นที่ประจักษ์ | 80.73             | -     | -     | -     | -     | - | -     |
| 15 สร้างทีมงานที่ดี และรู้จักการทำงานร่วมกันเป็นทีม                                    | 69.44             | -     | 59.80 | -     | 65.12 | - | -     |
| 16 มีความฉลาด รอบรู้ มีสติปัญญา มีไหวพริบดีและมี<br>ความเป็นเหตุเป็นผล                 | 66.11             | 51.83 | 53.82 | 50.50 | 52.49 | - | -     |
| 17 ตัดสินใจได้ดี ถูกต้อง รวดเร็ว<br>และรอบคอบ  | 77.08             | -     | -     | -     | -     | - | -     |
| 18 กล้าคิด กล้าทำและเชื่อมั่นใน<br>ตนเอง   | 71.43             | -     | 62.79 | -     | -     | - | -     |
| 19 มีความอดทน ใจคอกหนักแน่น<br>มั่นคงและควบคุมอารมณ์ได้                                | 73.42             | -     | -     | -     | 53.50 | - | -     |
| 20 ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมี<br>เมตตาธรรม   | 80.07             | -     | -     | -     | -     | - | 56.48 |
| 21 ยกย่องให้เกียรติและให้ความ<br>ไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา                             | 73.42             | -     | -     | -     | 53.16 | - | -     |
| 22 เป็นแบบอย่างการดำรงชีพ<br>ในสังคมและร่วมกิจกรรม<br>สาธารณประโยชน์                   | 56.48             | -     | -     | -     | -     | - | 61.46 |

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมกันในแต่ละบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

| คุณลักษณะผู้นำ   | บทบาทผู้นำด้านที่ |       |       |   |       |       |       |
|--|-------------------|-------|-------|---|-------|-------|-------|
|  | 1                 | 2     | 3     | 4 | 5     | 6     | 7     |
| 23 มีความจงรักภักดีต่อองค์กร<br>และศรัทธาในวิชาชีพตนเอง  | 63.12             | -     | -     | - | -     | -     | 57.81 |
| 24 สุขภาพร่างกายสมบูรณ์<br>แข็งแรงและบุคลิกภาพดี   | 56.15             | -     | -     | - | -     | -     | 56.81 |
| 25 เป็นผู้มีความวินัยในตนเอง   | 72.09             | -     | -     | - | -     | -     | 51.16 |
| 26 มีความเชื่อมั่นในสิ่งที่เห็นว่า<br>ถูกต้อง ดีงามและกล้า<br>แสดงออก                              | 58.80             | -     | 55.48 | - | -     | -     | 54.15 |
| 27 มีความคิดรวบยอดในงานที่<br>ปฏิบัติ รู้จักแก้ไขและ<br>คาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้<br>อย่างถูกต้อง | 61.13             | 56.15 | 53.82 | - | -     | -     | -     |
| 28 รู้จักตนเองและสามารถใช้จุด<br>แข็งและพัฒนาแก้ไขจุดอ่อน<br>ของตนเองได้อย่างเหมาะสม               | 58.47             | 53.82 | 54.82 | - | -     | -     | -     |
| 29 มีวัตถุประสงค์และมี<br>เป้าหมายในการทำงาน   | 63.12             | 67.44 | -     | - | -     | 51.16 | -     |
| 30 มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่น<br>ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย   | 66.45             | -     | -     | - | -     | 56.48 | -     |
| 31 กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือใน<br>การแลกเปลี่ยนความรู้<br>ความคิดและข้อมูล                         | 56.15             | -     | -     | - | 55.15 | 50.50 | -     |
| 32 ประพฤติปฏิบัติตนเป็น<br>แบบอย่างที่ดี   | 67.11             | -     | 52.82 | - | -     | -     | 57.48 |



ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมในแต่ละบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

| คุณลักษณะผู้นำ   | บทบาทผู้นำด้านที่ |   |       |   |       |   |       |
|--|-------------------|---|-------|---|-------|---|-------|
|  | 1                 | 2 | 3     | 4 | 5     | 6 | 7     |
| 33 มีความสามารถในการ<br>ยืดหยุ่นและปรับตัวได้<br>เหมาะสมกับสถานการณ์   | 65.78             | - | 53.16 | - | 52.82 | - | -     |
| 34 มีจิตสำนึกสาธารณะ   | 56.48             | - | 50.83 | - | -     | - | 54.49 |
| 35 ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็น<br>ของทุกฝ่ายและมีความเป็น<br>ประชาธิปไตย | 64.78             | - | 51.83 | - | 54.15 | - | 53.16 |
| 36 มีความสามารถในการประนี<br>ประนอมและสร้างความ<br>เข้าใจร่วมกัน       | 60.47             | - | 53.16 | - | 69.44 | - | -     |

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมในแต่ละบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

- |   |         |   |
|---|---------|---|
| 1 | หมายถึง | บทบาทในการบริหารจัดการ                      |
| 2 | หมายถึง | บทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์         |
| 3 | หมายถึง | บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง           |
| 4 | หมายถึง | บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนา |
| 5 | หมายถึง | บทบาทในการประสานงาน                         |
| 6 | หมายถึง | บทบาทในการกำกับ ติดตามและประเมินผล          |
| 7 | หมายถึง | บทบาทในการเป็นผู้แทนองค์การ                 |

จากตารางที่ 19 แสดงการวิเคราะห์คุณลักษณะร่วมในแต่ละบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป ได้ผลสรุปการวิเคราะห์ ดังนี้

1. คุณลักษณะร่วมที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทต่าง ๆ ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยรวมกัน 5 บทบาท มี 1 คุณลักษณะ คือ

1) มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญา มีไหวพริบดีและมีความเป็นเหตุเป็นผล

2. คุณลักษณะร่วมที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทต่าง ๆ ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยรวมกัน 4 บทบาทมี 4 คุณลักษณะคือ

1) มีความรู้ในหลักการบริหารการศึกษา นโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา

2) มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ วิเคราะห์และพัฒนางานให้ก้าวหน้า ทันสมัย อย่างต่อเนื่อง

3) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ

4) ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและมีความเป็นประชาธิปไตย

3. คุณลักษณะร่วมที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทต่าง ๆ ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยรวมกัน 3 บทบาท มี 16 คุณลักษณะคือ

1) มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน คน การคิดและเทคนิคต่าง ๆ

2) มีความรู้และมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานด้วยรูปแบบใหม่ ๆ และในทิศทางที่ถูกต้อง

3) มีความสามารถในการจูงใจและผลักดันให้บุคคลปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

4) มีคุณธรรมจริยธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการบริหารงานและคน

5) มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเรียนรู้ตลอดชีวิต

6) มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารและการใช้ภาษาต่างประเทศ

7) สร้างทีมงานที่ดีและรู้จักการทำงานร่วมกันเป็นทีม

8) มีความเชื่อมั่นในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้อง ดึงงามและกล้าแสดงออก

9) มีความคิดรวบยอดในงานที่ปฏิบัติ รู้จักแก้ไขและคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง

10) รู้จักตนเองและสามารถใช้จุดแข็งและพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของตนเองได้

เหมาะสม

11) มีวัตถุประสงค์และมีเป้าหมายในการทำงาน

- 12) กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิด และข้อมูล
- 13) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 14) มีความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัวได้เหมาะสมกับสถานการณ์
- 15) มีจิตสำนึกสาธารณะ
- 16) มีความสามารถในการประนีประนอมและสร้างความเข้าใจร่วมกัน

4. คุณลักษณะร่วมที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทต่าง ๆ ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยร่วมกัน 2 บทบาท มี 13 คุณลักษณะ คือ

- 1) มีความรู้และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์
- 2) มีความรู้ความสามารถในหลักการบริหารงานบุคคล การสร้างแรงจูงใจ และมนุษยสัมพันธ์

3) มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการเจรจาต่อรองที่ดีมีประสิทธิภาพในเชิงสร้างสรรค์

- 4) เป็นที่รู้จักและยอมรับของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ
- 5) กล้าคิด กล้าทำและเชื่อมั่นในตนเอง
- 6) มีความอดทน ใจคอกหนักแน่นมั่นคงและควบคุมอารมณ์ได้
- 7) ซื่อสัตย์ ยุติธรรมและมีเมตตาธรรม
- 8) ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา
- 9) เป็นแบบอย่างการดำรงชีพในสังคมและร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์
- 10) มีความจงรักภักดีต่อองค์การและศรัทธาในวิชาชีพตนเอง
- 11) สุขภาพร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรงและบุคลิกภาพดี
- 12) เป็นผู้มีวินัยในตนเอง
- 13) มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

5. คุณลักษณะร่วมที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทต่าง ๆ ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยร่วมกัน 1 บทบาท มี 2 คุณลักษณะ คือ

- 1) มีประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่ประจักษ์
- 2) ตัดสินใจได้ดี ถูกต้อง รวดเร็วและรอบคอบ

### ตอนที่ 3.2 ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมของผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำแนกตามประเภทคุณลักษณะผู้นำ

จากผลการศึกษาคคุณลักษณะร่วมที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตาม  
บทบาท ต่าง ๆ ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่ามีจำนวน 36 คุณลักษณะ  
ดังนี้

1. มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญา มีไหวพริบดีและมีความเป็นเหตุเป็นผล
2. มีความรู้ในหลักการบริหารการศึกษา นโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ  
การจัดการศึกษา
3. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ วิเคราะห์และพัฒนางานให้ก้าวหน้าทันสมัยอย่าง  
ต่อเนื่อง
4. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ
5. รู้จักตนเองและสามารถใช้จุดแข็งและพัฒนาแก้ไขจุดอ่อน
6. ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและมีความเป็นประชาธิปไตย
7. มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน คน การคิดและเทคนิคต่าง ๆ
8. มีความรู้และวิสัยทัศน์ในการบริหารงานด้วยรูปแบบใหม่ ๆ และในทิศทางที่  
ถูกต้อง
9. มีความสามารถในการจูงใจและผลักดันให้บุคคลปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุ  
เป้าหมายที่กำหนดไว้
10. มีคุณธรรม จริยธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการบริหารงานและคน
11. มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเรียนรู้ตลอดชีวิต
12. มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารและการใช้ภาษาต่าง  
ประเทศ
13. สร้างทีมงานที่ดีและรู้จักการทำงานร่วมกันเป็นทีม
14. มีความเชื่อมั่นในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้องดีงามและกล้าแสดงออก
15. มีความคิดรวบยอดในการปฏิบัติ รู้จักแก้ไขและคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้  
อย่างถูกต้อง
16. มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงาน
17. กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดและข้อมูล

18. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
19. มีความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัวได้เหมาะสมกับสถานการณ์
20. มีจิตสำนึกสาธารณะ
21. มีความสามารถในการประนีประนอมและสร้างความเข้าใจร่วมกัน
22. มีความรู้และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์
23. มีความรู้ความสามารถในหลักการบริหารงานบุคคล การสร้างแรงจูงใจและ  
มนุษยสัมพันธ์
24. มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการเจรจาต่อรองที่ดี มีประสิทธิภาพ  
ในเชิงสร้างสรรค์
25. เป็นที่รู้จักและยอมรับของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ
26. กล้าคิด กล้าทำและเชื่อมั่นในตนเอง
27. มีความอดทน ใจคอหนักแน่นมั่นคงและควบคุมอารมณ์ได้
28. ซื่อสัตย์ ยุติธรรมและมีเมตตาธรรม
29. ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา
30. เป็นแบบอย่างการดำรงชีพในสังคมและร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์
31. มีความจงรักภักดีต่อองค์การและศรัทธาในวิชาชีพตนเอง
32. สุขภาพร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรงและบุคลิกภาพดี
33. เป็นผู้มีความวินัยในตนเอง
34. มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
35. มีประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาให้มี  
คุณภาพเป็นที่ประจักษ์

36. ตัดสินใจได้ดีถูกต้อง รวดเร็วและรอบคอบ

คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
จำนวน 36 คุณลักษณะดังกล่าวข้างต้น สามารถนำมาพิจารณาจำแนกประเภทคุณลักษณะผู้นำที่  
ใช้ในการพัฒนา โดยการวิเคราะห์ค่าสำคัญได้ 4 ด้าน คือ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ง )

1. คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ หมายถึง ระดับการศึกษา การนำความรู้ ความ  
รู้ทางวิชาชีพ ความรู้ทั่วไปและประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับการ  
การนำไปใช้ในการบริหารจัดการศึกษา มีจำนวน 6 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) มีความรู้ในหลักการ  
บริหารการศึกษา นโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา 2) มีความรู้และมีวิสัยทัศน์

ในการบริหารงานด้วยรูปแบบใหม่ ๆ ในทิศทางที่ถูกต้อง 3) มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเรียนรู้ตลอดชีวิต 4) มีความรู้และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ 5) มีความรู้ความสามารถในหลักการบริหารงานบุคคล การสร้างแรงจูงใจและมนุษยสัมพันธ์ และ 6) มีประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่ประจักษ์

2. คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการหมายถึง การนำความรู้ความสามารถ สามารถ ความชำนาญไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางการบริหารงานและบริหารคน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีจำนวน 11 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ วิเคราะห์และพัฒนางานให้ก้าวหน้าทันสมัยอย่างต่อเนื่อง 2) มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน คน การคิดและเทคนิคต่าง ๆ 3) มีความสามารถในการจูงใจและผลักดันให้บุคคลปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ 4) มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสารและการใช้ภาษาต่างประเทศ 5) สร้างทีมงานที่ดี และรู้จักการทำงานร่วมกันเป็นทีม 6) มีความคิดรวบยอดในงานที่ปฏิบัติ รู้จักแก้ไขและคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง 7) มีวัตถุประสงค์และมีเป้าหมายในการทำงาน 8) กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดและข้อมูล 9) มีความสามารถในการประนีประนอมและสร้างความเข้าใจร่วมกัน 10) มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการเจรจาต่อรองที่ดีมีประสิทธิภาพในเชิงสร้างสรรค์ และ 11) ตัดสินใจได้ดีถูกต้อง รวดเร็วและรอบคอบ

3. คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ หมายถึง บุคลิกภาพภายนอกของบุคคลที่แสดงพฤติกรรมจากการให้เห็นทั้งในด้านกิริยาท่าทาง สุขภาพร่างกาย การพูดจา การแต่งกายและการวางตัวได้เหมาะสมกับกาลเทศะ มีจำนวน 9 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) มีความฉลาด รอบรู้ มีสติปัญญา มีไหวพริบดีและมีความเป็นเหตุผล 2) รู้จักตนเองและสามารถใช้จุดแข็งและพัฒนาแก้ไขจุดอ่อน 3) ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและมีความเป็นประชาธิปไตย 4) มีความเชื่อมั่นในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้อง ดีงามและกล้าแสดงออก 5) มีความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัวได้เหมาะสมกับสถานการณ์ 6) เป็นที่รู้จักและยอมรับของบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ 7) กล้าคิด กล้าทำและเชื่อมั่นในตนเอง 8) ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา และ 9) สุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงและบุคลิกภาพดี

4. คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม หมายถึง ลักษณะที่เป็นความดี ความถูกต้องอยู่ภายในจิตใจของบุคคล ที่แสดงออกถึงความมีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน อันเป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น มีจำนวน 10 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ 2) มีคุณธรรม จริยธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการ

บริหารงานและคน 3) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 4) มีจิตสำนึกสาธารณะ 5) มีความอดทนใจคอก่อนหนักแน่นมั่นคงและควบคุมอารมณ์ได้ 6) ซื่อสัตย์ ยุติธรรมและมีเมตตาธรรม 7) เป็นแบบอย่างการดำรงชีพในสังคมและร่วมกิจกรรมสาธารณะประโยชน์ 8) มีความจงรักภักดีต่อองค์กรและศรัทธาในวิชาชีพตนเอง 9) เป็นผู้มีความรับผิดชอบในตนเอง และ 10) มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

#### **ตอนที่ 4 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้ดำเนินการนำผลการศึกษายุทธศาสตร์และคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และผลการศึกษาคุณลักษณะร่วมจากคุณลักษณะผู้นำที่สอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาทมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดและสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยนำเสนอเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 4.1 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ตารางที่ 20 - ตารางที่ 23)

ตอนที่ 4.2 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ตารางที่ 24 - ตารางที่ 26)

##### **ตอนที่ 4.1 ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดองค์ประกอบพื้นฐานของรูปแบบ โดยวิธีการวิเคราะห์และสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบ และกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของนักวิชาการ ส่วนการวิเคราะห์ข้อขยายสาระการพัฒนา และเทคนิค/วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ใช้วิธีการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ (ดูรายละเอียดในภาคผนวก ง ) ดังปรากฏในตารางที่ 20 - ตารางที่ 23 ดังนี้

**ตารางที่ 20** ผลการศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามแนวคิดของนักวิชาการ

| องค์ประกอบของรูปแบบ                                  | รายละเอียดที่ได้จากการศึกษา  |
|--|--|
| ส่วนที่ 1 ทฤษฎี แนวคิดและหลักการ<br>พื้นฐานของรูปแบบ | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ทฤษฎีพื้นฐานของโครงการ/รูปแบบ</li> <li>2. แนวคิดพื้นฐานของโครงการ/รูปแบบ</li> <li>3. หลักการพื้นฐานของโครงการ/รูปแบบ</li> </ol>  |
| ส่วนที่ 2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. วัตถุประสงค์ของโครงการ/รูปแบบ</li> </ol>   |
| ส่วนที่ 3 คุณลักษณะผู้นำที่ต้องการ<br>พัฒนา          | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวิเคราะห์คุณลักษณะมาตรฐาน</li> </ol>  |
| ส่วนที่ 4 กระบวนการพัฒนา                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเตรียมความพร้อมและจำแนกกลุ่ม</li> <li>2. วิธีการพัฒนาฝึกอบรม</li> <li>3. การดำเนินการพัฒนา</li> <li>4. ลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้</li> <li>5. การปฏิบัติงานจริงและการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ</li> <li>6. การนำเสนอผลการวิจัย</li> <li>7. ผลที่ได้รับจากการจัดกิจกรรมการพัฒนา</li> <li>8. การประเมินผลหลังการพัฒนาและกิจกรรม</li> <li>9. การประเมินผลและการติดตามผล</li> </ol> |
| ส่วนที่ 5 การนำรูปแบบไปใช้                           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. แนวทางการพัฒนา</li> <li>2. กลไกการดำเนินการ</li> <li>3. การนำรูปแบบไปใช้</li> <li>4. นโยบายการพัฒนาฝึกอบรม</li> </ol>  |



**ตารางที่ 21** ผลการศึกษากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษา ตามแนวคิดของนักวิชาการ

| กระบวนการพัฒนา                           | รายละเอียดที่ได้จากการวิเคราะห์   |
|--|---|
| 1. การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การประเมินความจำเป็นในการพัฒนา</li> <li>2. การวิเคราะห์งานที่ต้องปฏิบัติ</li> <li>3. การกำหนดหรือการคัดเลือกผู้เข้ารับการฝึกอบรม-พัฒนา</li> </ol>   |
| 2. การเตรียมการพัฒนา                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเตรียมการพัฒนา</li> <li>2. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา</li> <li>3. การเลือกเทคนิคและอุปกรณ์การฝึกอบรม-พัฒนา</li> <li>4. การคัดเลือกวิทยากรฝึกอบรม-พัฒนา</li> <li>5. การกำหนดคณะกรรมการรับผิดชอบการจัดฝึกอบรม-พัฒนา</li> </ol>  |
| 3. การดำเนินการพัฒนา                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวางแผนการดำเนินงาน</li> <li>2. การพัฒนา/การออกแบบหลักสูตร</li> <li>3. การดำเนินการพัฒนา-ฝึกอบรม</li> </ol>   |
| 4. การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การประเมินผลการเรียนรู้ก่อนและหลังการฝึกอบรม-พัฒนา</li> <li>2. การประเมินผลหลังการพัฒนา</li> <li>3. การติดตามผลหลังการพัฒนา</li> <li>4. การประเมินผลตามช่วงการอบรม-พัฒนา</li> <li>5. การประเมินผลปฏิกิริยาด้านความพึงพอใจต่อการอบรม-พัฒนา</li> <li>6. การประเมินผลลัพธ์ที่หน่วยงานต้องการ</li> <li>7. การทบทวนและวิจัย</li> </ol> |

ตารางที่ 22 จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับขอบข่ายสาระการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (n =13)

| ขอบข่ายสาระการพัฒนา  | จำนวน | ร้อยละ |
|--|-------|--------|
| <b>คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ</b>                                   |       |        |
| 1. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | 12    | 92.31  |
| 2. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่          | 11    | 84.62  |
| 3. การจัดระบบโครงสร้างและการบริหารองค์การ                          | 6     | 46.15  |
| 4. การพัฒนาองค์การ   | 11    | 84.62  |
| 5. การวางแผนกลยุทธ์  | 11    | 84.62  |
| 6. การบริหารและการจัดการศึกษาตามแนวคิดด้านการบริหาร                | 3     | 23.08  |
| 7. การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี                           | 6     | 46.15  |
| 8. การบริหารการเปลี่ยนแปลง   | 8     | 61.54  |
| 9. การบริหารการมีส่วนร่วม  | 8     | 61.54  |
| 10. การบริหารทรัพยากรมนุษย์  | 3     | 23.08  |
| 11. การจัดการความรู้   | 10    | 76.92  |
| 12. องค์การแห่งการเรียนรู้   | 6     | 46.15  |
| <b>คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ</b>                           |       |        |
| <b>สมรรถนะด้านการบริหารงาน</b>                                     |       |        |
| 1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  | 13    | 100    |
| 2. การสร้างวิสัยทัศน์  | 12    | 92.31  |
| 3. การสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม                                | 11    | 84.62  |
| 4. หลักการแนวคิดในการพัฒนา   | 1     | 7.69   |
| 5. การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการบริหาร                                 | 9     | 69.23  |
| 6. การใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร                                 | 11    | 30.77  |

ตารางที่ 22 จำนวนและร้อยละเกี่ยวกับขอข่ายสาระการพัฒนากวาระผู้นำของผู้บริหาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (n =13) (ต่อ)

| ขอข่ายสาระการพัฒนา                          | จำนวน | ร้อยละ |
|---|-------|--------|
| <b>สมรรถนะด้านการบริหารคน</b>               |       |        |
| 7. การจูงใจ                                 | 11    | 84.62  |
| 8. การติดต่อสื่อสาร                         | 11    | 84.62  |
| 9. เทคนิคการประชุม                          | 6     | 46.15  |
| 10. การตัดสินใจสั่งการ                      | 13    | 100    |
| 11. การประสานงาน                            | 7     | 53.85  |
| 12. การเจรจาต่อรอง                          | 9     | 69.23  |
| 13. มนุษยสัมพันธ์                           | 9     | 69.23  |
| 14. การบริหารความขัดแย้ง                    | 6     | 46.15  |
| <b>คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ</b>          |       |        |
| 1. การพัฒนาเชาว์ปัญญา                       | 7     | 53.85  |
| 2. การพัฒนาบุคลิกภาพ                        | 12    | 92.31  |
| 3. การวางตัวในสังคม                         | 5     | 38.46  |
| 4. การพัฒนาทักษะการพูด                      | 10    | 76.92  |
| 5. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน             | 7     | 53.85  |
| 6. ค่านิยมความเป็นประชาธิปไตย               | 5     | 38.46  |
| 7. การเสริมสร้างสุขภาพทางกาย                | 4     | 30.77  |
| 8. การพัฒนาความมั่นคงทางอารมณ์              | 12    | 92.31  |
| <b>คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม</b> |       |        |
| 1. การพัฒนาจิต                              | 6     | 46.15  |
| 2. การปฏิบัติตามหลักธรรมทางศาสนา            | 5     | 38.46  |
| 3. จริยธรรมในการบริหารตามรอยพระยุคลบาท      | 11    | 84.62  |
| 4. การสร้างสวรค์จรรยาบรรณผู้บริหาร          | 10    | 76.92  |
| 5. การใช้หลักธรรมสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง  | 8     | 61.54  |

จากตารางที่ 22 พบว่าขอบข่ายสาระการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละคุณลักษณะผู้นำ โดยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 60 ขึ้นไป ได้ผลสรุปดังนี้

1. **คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ** มีขอบข่ายสาระการพัฒนา ได้แก่ 1) บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 2) กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ 3) การพัฒนาองค์กร 4) การวางแผนกลยุทธ์ 5) การจัดการความรู้ 6) การบริหารการเปลี่ยนแปลง และ 7) การบริหารแบบมีส่วนร่วม

2. **คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ** มีขอบข่ายสาระการพัฒนา สมรรถนะด้านการบริหารงาน ได้แก่ 1) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) การสร้างวิสัยทัศน์ 3) การสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม และ 4) การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการบริหาร สมรรถนะด้านการบริหารคน ได้แก่ 1) การตัดสินใจสั่งการ 2) การจูงใจ 3) การติดต่อสื่อสาร 4) การเจรจาต่อรอง และ 5) มนุษยสัมพันธ์

3. **คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ** มีขอบข่ายสาระการพัฒนา ได้แก่ 1) การพัฒนาบุคลิกภาพ 2) การพัฒนาความมั่นคงทางอารมณ์ และ 3) การพัฒนาทักษะการพูด

4. **คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม** มีขอบข่ายสาระการพัฒนา ได้แก่ 1) จริยธรรมในการบริหารตามรอยพระยุคลบาท 2) การสร้างสรรค์จรรยาบรรณผู้บริหาร และ 2) การใช้หลักธรรมสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

การศึกษาวิธีการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เหมาะสมกับขอบข่ายสาระการพัฒนา ได้ดำเนินการวิเคราะห์สรุปผลได้ตามตารางที่ 23 ดังนี้

**ตารางที่ 23** ผลการศึกษาวิธีการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

| คุณลักษณะ                    | ขอบข่ายสาระการพัฒนา  | วิธีการพัฒนา                                   |
|------------------------------|--|--|
| 1. คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ | 1. บทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | 1. การศึกษาด้วยตนเอง<br>2. การรับฟังจากวิทยากร |

ตารางที่ 23 ผลการศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

| คุณลักษณะ   | ขอบข่ายสาระการพัฒนา  | วิธีการพัฒนา  |
|---|--|---|
|   | 2. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่<br>3. การพัฒนาองค์การ<br>4. การวางแผนกลยุทธ์<br>5. การจัดการความรู้<br>6. การบริหารการเปลี่ยนแปลง<br>7. การบริหารแบบมีส่วนร่วม | 3. การสัมมนา<br>4. การอภิปรายกลุ่ม<br>5. กรณีศึกษา<br>6. การทำโครงการกลุ่ม<br>7. การศึกษาดูงาน  |
| 2. คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ<br>2.1 สมรรถนะด้านการบริหารงาน | 1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์<br>2. การสร้างวิสัยทัศน์<br>3. การสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม<br>4. การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการบริหาร  | 1. การศึกษาด้วยตนเอง<br>2. การรับฟังจากวิทยากร<br>3. การประชุมสัมมนา<br>4. การอภิปรายกลุ่ม<br>5. การจำลองสถานการณ์<br>6. การสาธิต<br>7. เกมการบริหาร<br>8. การทำโครงการ<br>9. การศึกษาดูงาน |
| 2.1 สมรรถนะด้านการบริหารคน  | 1. การตัดสินใจ<br>2. การจูงใจ<br>3. การติดต่อสื่อสาร   | 1. การศึกษาด้วยตนเอง<br>2. การจำลองสถานการณ์  |

ตารางที่ 23 ผลการศึกษาวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
โดยผู้ทรงคุณวุฒิ (ต่อ)

| คุณลักษณะ                                      | ขอบข่ายสาระการพัฒนา  | วิธีการพัฒนา  |
|--|--|---|
|  | 4. การเจรจาต่อรอง  | 3. กรณีศึกษา<br>4. การระดมสมอง<br>5. การประชุม<br>6. การสัมมนา<br>7. การทำโครงการ<br>8. การบรรยาย   |
| 3 คุณลักษณะผู้นำ<br>ด้านบุคลิกภาพ              | 1. การพัฒนาบุคลิกภาพ<br>2. การพัฒนาทักษะการพูด<br>3. การพัฒนาความมั่นคงทางอารมณ์   | 1. การศึกษาด้วยตนเอง<br>2. การบรรยาย<br>3. การอภิปราย<br>4. การแสดงบทบาทสมมติ<br>5. การจำลองสถานการณ์<br>6. กรณีศึกษา<br>7. การทำแผนหรือโครงการรายบุคคล |
| 4 คุณลักษณะผู้นำ<br>ด้านคุณธรรมและ<br>จริยธรรม | 1. จริยธรรมในการบริหารตามรอยพระยุคลบาท<br>2. การสร้างสรรค์จรรยาบรรณผู้บริหาร<br>3. การใช้หลักธรรมสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง | 1. การศึกษาด้วยตนเอง<br>2. การอภิปรายกลุ่ม<br>3. การสนทนากลุ่ม<br>4. การบรรยาย<br>5. กรณีศึกษา<br>6. การฝึกปฏิบัติ<br>7. การทำแผนหรือโครงการรายบุคคล    |

จากผลการศึกษาค้นคว้าประกอบของรูปแบบ กระบวนการพัฒนาและขยายสาระ  
การพัฒนาและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยเห็นว่า  
เพื่อให้มีความครอบคลุมสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย จึงได้ปรับ  
องค์ประกอบพื้นฐานของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษา ดังนี้

ส่วนที่ 1 ที่มาของรูปแบบ ประกอบด้วย

1. แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานของรูปแบบ
2. หลักการพื้นฐานของรูปแบบ
3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

ส่วนที่ 2 คุณลักษณะผู้นำที่ต้องการพัฒนา

ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ มี 5 ขั้นตอน ประกอบด้วย

- ขั้นที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
- ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนา
- ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา
- ขั้นที่ 4 การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา
- ขั้นที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ

ส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้

ในการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องและผลการวิจัยที่ผ่านมาใน  
ขั้นตอนต่าง ๆ นำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมี  
วิธีดำเนินการ 2 ขั้นตอน คือ 1) กระบวนการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ และ 2) กำหนด  
องค์ประกอบและแนวคิดหลักของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

### 1. กระบวนการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษา มีกระบวนการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยลำดับ ดังนี้

1.1 กำหนดกรอบแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานของรูปแบบ ได้แก่ แนวคิดเกี่ยว  
กับการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับการ  
พัฒนาภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยนิยม แนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีการเรียนรู้ แนวคิดเกี่ยวกับ  
ทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ และแนวคิดเกี่ยวกับทฤษฎีเชิงระบบ

## 1.2 กำหนดหลักการที่นำมาใช้สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ อำนวยการ

การสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหลักการความคิดรวบยอดที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิง  
โครงสร้างระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ตามหลักการดังต่อไปนี้

1.2.1 หลักการที่นำมาใช้ในการสร้างรูปแบบเป็นหลักการที่เป็น  
กระบวนการและขั้นตอนของแนวคิด เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด

1.2.2 องค์ประกอบของรูปแบบที่สร้างขึ้น ประกอบด้วย

1) รูปแบบของแนวความคิดที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์

ประกอบนั้น ๆ

2) แนวความคิดที่ประกอบขึ้นเป็นรูปแบบ จะต้องอยู่ในรูปของ  
หมวดหมู่ที่แสดงความสัมพันธ์กันขององค์ประกอบ และสามารถติดตามตรวจสอบประเมินผลได้  
ทุกองค์ประกอบ

3) แนวความคิดที่นำมาสร้างรูปแบบอยู่บนพื้นฐาน หลักการ  
ทฤษฎีในการบริหารและทฤษฎีการเรียนรู้ ซึ่งก่อให้เกิดการเรียนรู้ การพัฒนาได้ทั้งด้านพุทธิพิสัย  
ทักษะพิสัย และเจตพิสัย รวมทั้งสามารถพยากรณ์ผลที่ตามมาได้

1.2.3 แนวคิดทฤษฎีที่นำมาเป็นหลักการและโครงสร้างของรูปแบบ จะ  
ต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง

1.2.4 รูปแบบจะต้องสามารถติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลได้ด้วยข้อ  
มูลเชิงประจักษ์ในทุกองค์ประกอบ ทุกกระบวนการ ทุกขั้นตอน และสามารถวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้น  
อย่างเป็นรูปธรรม

## 1.3 กำหนดหลักการกำกับการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้ศึกษาและนำแนวคิด หลักการที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง รูปแบบภาวะผู้นำ และการพัฒนาสำหรับผู้ใหญ่ มาพิจารณากำหนดเป็นหลักการกำกับการสร้าง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1.3.1 ใช้หลักการถ่ายโอนประสบการณ์เรียนรู้เดิม โดยผ่านวิธีการและ  
กิจกรรมการพัฒนาที่เรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดแนวคิดที่หลากหลาย ทั้งนี้จะประสบความสำเร็จ  
ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะบุคลิกภาพส่วนบุคคล เนื้อหาการพัฒนา สภาพแวดล้อม และโอกาสในการ  
ใช้ความรู้ที่ได้รับการพัฒนา

1.3.2 ใช้หลักความพร้อมและความใฝ่รู้ในการพัฒนาตนเองของแต่ละ  
บุคคลอย่างต่อเนื่อง



- 1.3.3 ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างจริงจัง
- 1.3.4 ใช้หลักการยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนกิจกรรมการพัฒนาได้ตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นเฉพาะของแต่ละบุคคล
- 1.3.5 ใช้หลักการเรียนรู้แบบผสมผสานระหว่างการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน
- 1.3.6 การจัดกิจกรรมการพัฒนามีความหลากหลาย เน้นที่ความสามารถในการประยุกต์ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ไปปฏิบัติได้จริง
- 1.3.7 การดำเนินกิจกรรมการพัฒนานั้นเรื่องที่สอดคล้องกับภารกิจและหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและการปฏิรูปการศึกษา
- 1.3.8 ใช้หลักการประเมินผลการพัฒนาตามสภาพจริง โดยเน้นการประเมินผลในภาพรวมจากพฤติกรรมในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา และประเมินจากผลงานที่เกิดขึ้นจากการจัดกิจกรรมการพัฒนา
- 1.3.9 ใช้หลักการบูรณาการที่มีความยืดหยุ่นทั้งสาระการเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้เพื่อให้ผู้ใช้สามารถปรับตัวให้เหมาะสม สอดคล้องกับผู้เข้ารับการพัฒนา

## 2. กำหนดองค์ประกอบและแนวคิดหลักของรูปแบบการพัฒนาระดับ

### ผู้นำ

การสร้างรูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยได้ใช้หลักการ แนวคิดและกระบวนการในการสร้างรูปแบบตามลำดับ ดังนี้

2.1 การกำหนดขั้นตอนและแนวคิดหลักของรูปแบบ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนและ 5 แนวคิดหลัก คือ

ขั้นที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา เป็นขั้นตอนแรกของการประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง ซึ่งทำให้ผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาทราบว่าตนเองขาดคุณลักษณะผู้นำใดใน 4 ด้านที่กำหนดไว้ และมีความจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามลำดับก่อนหลังมาน้อยเพียงไร

ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนา เป็นขั้นของการเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา โดยทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อม 3 ด้าน คือ 1) การเตรียมการด้านผู้เข้ารับการพัฒนา เป็นการสร้างเจตคติทางบวกและสร้างความพร้อมในองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ 2) การเตรียมการด้านกลไกการพัฒนา เป็นการเตรียมงบประมาณ บุคลากร สถานที่ศึกษาดูงาน สถานที่

ฝึกปฏิบัติงาน และ 3) การเตรียมการด้านโปรแกรมการพัฒนา เป็นการเตรียมหลักสูตร สื่อและนวัตกรรมในการพัฒนาที่หลากหลายในแต่ละรูปแบบ

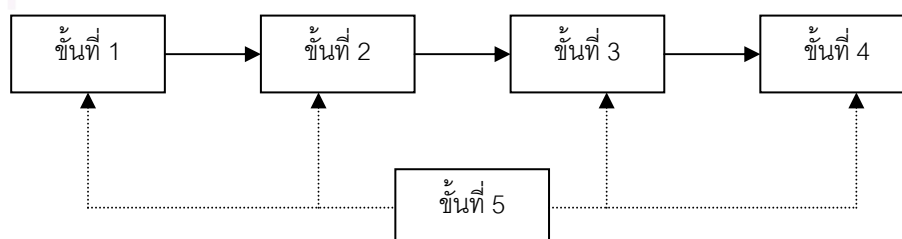
ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา เป็นขั้นตอนการดำเนินการเพื่อให้ผู้ที่เข้าสู่วาระของการพัฒนาได้รับการพัฒนาตามรูปแบบที่สร้างขึ้น เป็นการสร้างองค์ความรู้อันนำไปสู่การพัฒนาความเข้าใจ ทักษะและเจตคติ ส่งผลให้เกิดคุณลักษณะผู้นำทั้ง 36 คุณลักษณะตามที่ได้จากการศึกษา รวมทั้งการฝึกปฏิบัติจริงแบบบูรณาการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเกิดทักษะในการนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนา มาประยุกต์ใช้ในการฝึกปฏิบัติตามโครงการหรือโครงการให้เป็นผลสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์

ขั้นที่ 4 การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา ประกอบด้วย 2 ส่วนย่อย คือ ส่วนย่อยที่ 1 เป็นการประเมินผลการพัฒนาในขั้นที่ 3 ว่าสามารถพัฒนาให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเกิดคุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่ โดยประเมินผลทั้งด้านพุทธิพิสัย ด้านเจตพิสัย และด้านทักษะพิสัย ส่วนย่อยที่ 2 เป็นการติดตามผลการพัฒนา โดยการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบว่าผู้เข้ารับการพัฒนาได้นำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการมากน้อยเพียงใด ตลอดจนเป็นแนวทางในการนำมาปรับปรุงและพัฒนาแบบให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ขั้นที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ เป็นการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและผลการดำเนินการทั้งหมด เพื่อจะได้ทราบว่ามีการพัฒนาและขั้นตอนใดควรปรับปรุง แก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้น

2.2 การกำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 5 แนวคิดหลัก จะมีความสัมพันธ์ของทั้ง 5 องค์ประกอบซึ่งมีลักษณะการเรียงลำดับตามความสัมพันธ์ได้ดังแผนภูมิที่ 6 ดังนี้

แผนภูมิที่ 6 แสดงความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอน



จากการกำหนดความสัมพันธ์ดังแผนภูมิที่ 6 ให้ความหมายว่า ความสัมพันธ์กับการดำเนินการในแต่ละขั้นตอน จะต้องดำเนินการตามลำดับขั้นตอนจากขั้นที่ 1 ถึงขั้นที่ 5 และเรียงตามลำดับความสัมพันธ์ที่กำหนดไว้ จะข้ามขั้นตอนใดตอนหนึ่งซึ่งเป็นแนวคิดหลักไม่ได้

2.3 การกำหนดวิธีการ กิจกรรม และรายละเอียดของการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนให้มีความสอดคล้อง และสัมพันธ์กันกับแนวคิดหลักในแต่ละขั้นตอน

2.4 การกำหนดรายละเอียดขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละขั้นการดำเนินการประกอบด้วยแนวคิด วัตถุประสงค์ ขอบข่ายสาระการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาและผลที่คาดหวัง

2.5 การกำหนดรายละเอียดเนื้อหาสาระที่ใช้ดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยสาระสำคัญ จุดประสงค์ปลายทาง จุดประสงค์เฉพาะ ขอบข่ายสาระการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา สื่อที่ใช้ในการพัฒนา วิธีการพัฒนาและการประเมินผลการพัฒนา

2.6 กำหนดวิธีการในการนำรูปแบบไปใช้ ก่อนนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปใช้ ผู้ใช้ควรทำความเข้าใจและศึกษาแนวทางในเรื่องต่อไปนี้

2.6.1 เงื่อนไขสำหรับการนำรูปแบบไปใช้

2.6.2 ข้อแนะนำสำหรับการนำรูปแบบไปใช้

ดังนั้นในการวิจัยนี้อาจสรุปได้ว่า การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเค้าโครงหรือแบบแผนเพื่อให้องค์ประกอบของกิจกรรมการพัฒนามีความสมบูรณ์เป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ที่มาของรูปแบบ ส่วนที่ 2 คุณลักษณะผู้นำที่ต้องการพัฒนา ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนา และส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้

ส่วนรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หมายถึง องค์ประกอบของการจัดดำเนินการหรือการจัดกิจกรรมในลักษณะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เหมาะสมและมีศักยภาพสูงขึ้นทั้งในด้านความรู้ ทักษะและทักษะ ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนา ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนามี 4 รูปแบบย่อย ได้แก่ 1) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ 2) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ 3) รูปแบบการพัฒนา

คุณลักษณะลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และ 4) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้าน บุคลิกภาพ ในแต่ละรูปแบบย่อยประกอบด้วยสาระสำคัญ จุดประสงค์ ขอบข่ายสาระการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา วิธีการพัฒนาและการประเมินผลการพัฒนา ขั้นที่ 4 การประเมินผล และติดตามผลการพัฒนา และขั้นที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ โดยองค์ประกอบในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิด วัตถุประสงค์การพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาและผลที่ คาดหวัง

#### **ตอนที่ 4.2 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

การประเมินผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและนักวิชาการจำนวน 22 คน ทั้งนี้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลของกลุ่มผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำนวน 12 คน ใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ร่วมกับสนทนากลุ่ม ส่วนกลุ่มนักวิชาการ จำนวน 10 คน ใช้แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ร่วมกับการสัมภาษณ์ จากนั้นนำเสนอผลการศึกษาในภาพรวม เป็นการบรรยายและรูปตารางประกอบความเรียง แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (ตารางที่ 24)

ตอนที่ 2 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ตารางที่ 25)

ตอนที่ 3 สรุปผลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตอนที่ 4 การปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ตารางที่ 26)

##### **ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม**

การวิเคราะห์สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นการวิเคราะห์คุณวุฒิทางการศึกษา สาขาวิชาและตำแหน่ง ซึ่งปรากฏผลดังนี้

ตารางที่ 24 จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิจำแนกตามสถานภาพทั่วไป (n =22 คน)

| สถานภาพ                               | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------------------------|-------|--------|
| <b>ตำแหน่งปัจจุบัน</b>                |       |        |
| ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | 12    | 54.55  |
| นักวิชาการ                            | 10    | 45.45  |
| รวม                                   | 22    | 100.00 |

ตารางที่ 24 จำนวนและร้อยละของผู้ทรงคุณวุฒิจำแนกตามสถานภาพทั่วไป ( n =22 คน) (ต่อ)

| สถานภาพ                   | จำนวน | ร้อยละ |
|---------------------------|-------|--------|
| <b>คุณวุฒิทางการศึกษา</b> |       |        |
| ปริญญาเอก                 | 11    | 50     |
| ปริญญาโท                  | 11    | 50     |
| รวม                       | 22    | 100.00 |
| <b>สาขาวิชา</b>           |       |        |
| บริหารการศึกษา            | 20    | 90.91  |
| สาขาอื่น ๆ                | 2     | 9.09   |
| รวม                       | 22    | 100.00 |

จากตารางที่ 24 สถานภาพของผู้ทรงคุณวุฒิพบว่าส่วนใหญ่เป็นผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 54.55 และเป็นนักวิชาการ จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 45.45 คุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 11 คน และปริญญาโท จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 50 ทั้งนี้ส่วนใหญ่จบการศึกษาสาขาบริหารการศึกษา จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 90.91 และสาขาอื่น ๆ จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 9.09

**ตอนที่ 2 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ  
การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

การประเมินผลความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นการประเมินผลในภาพรวมเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบ การนำไปใช้ และการบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งสรุปผลได้ดังปรากฏในตารางที่ 25 ดังนี้

**ตารางที่ 25** ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบ การนำไปใช้และการบรรลุเป้าหมาย

| รายการที่ประเมิน  | ความเหมาะสม |      | ความเป็นไปได้ |      |
|---|-------------|------|---------------|------|
|   | $\bar{X}$   | S.D  | $\bar{X}$     | S.D  |
| 1. องค์ประกอบของรูปแบบ  |             |      |               |      |
| 1.1 ที่มาของรูปแบบ  | 4.68        | 0.42 | 4.42          | 0.45 |
| 1.2 คุณลักษณะผู้นำที่ต้องการพัฒนา   | 4.76        | 0.36 | 4.23          | 0.47 |
| 1.3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ   | 4.61        | 0.34 | 4.34          | 0.45 |
| 1.4 การนำรูปแบบไปใช้  | 4.59        | 0.53 | 4.31          | 0.57 |
| 2. การนำไปใช้   |             |      |               |      |
| 2.1 การนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยภาพรวมทั้ง 5 ขั้นตอนไปประยุกต์ใช้ | 4.68        | 0.48 | 4.50          | 0.60 |
| 2.2 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา  | 4.59        | 0.50 | 4.36          | 0.66 |
| 2.3 ขั้นตอนการเตรียมการพัฒนา  | 4.64        | 0.49 | 4.50          | 0.51 |
| 2.4 ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา  | 4.58        | 0.50 | 4.22          | 0.60 |
| 2.5 ขั้นตอนการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา  | 4.73        | 0.46 | 4.41          | 0.67 |
| 2.6 ขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินการ   | 4.68        | 0.48 | 4.50          | 0.51 |

| รายการที่ประเมิน   | ความเหมาะสม |      | ความเป็นไปได้ |      |
|--|-------------|------|---------------|------|
|  | $\bar{X}$   | S.D  | $\bar{X}$     | S.D  |
| 2.7 การจัดลำดับโครงสร้างหรือองค์ประกอบของ<br>รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำจากชั้นที่ 1 ถึงชั้นที่<br>5 | 4.55        | 0.51 | 4.36          | 0.58 |
| 3. การบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาการะผู้นำของ<br>ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา               | 4.64        | 0.49 | 4.41          | 0.67 |
| 3.1 การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ  |             |      |               |      |
| 3.2 การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหาร<br>จัดการ  | 4.45        | 0.51 | 4.23          | 0.61 |
| 1. สมรรถนะด้านการบริหารงาน   | 4.55        | 0.51 | 4.32          | 0.48 |
| 2. สมรรถนะด้านการบริหารคน  | 4.59        | 0.50 | 4.09          | 0.68 |
| 3.3 การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ  | 4.64        | 0.49 | 4.05          | 0.58 |
| 3.4 การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและ<br>จริยธรรม   |             |      |               |      |

จากตารางที่ 25 พบว่าองค์ประกอบของรูปแบบทุกรายการมีค่าความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยคุณลักษณะผู้นำที่ต้องการพัฒนา มีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.76$ ) และค่าความเป็นไปได้ขององค์ประกอบรูปแบบอยู่ในระดับมาก โดยที่มาของรูปแบบมีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.42$ )

ส่วนการนำไปใช้ของรูปแบบทุกรายการมีค่าความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยขั้นตอนการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา มีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุด ( $\bar{X} = 4.73$ ) และการจัดลำดับโครงสร้างหรือองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาการะผู้นำจากชั้นที่ 1 ถึงชั้นที่ 5 มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.55$ ) ส่วนค่าความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้อยู่ในระดับมากที่สุดและมาก โดยการนำรูปแบบการพัฒนาการะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยภาพรวมทั้ง 5 ขั้นตอนไปประยุกต์ใช้ ขั้นตอนการเตรียมการพัฒนาและขั้นตอนการประเมินผลการดำเนินการ มีคะแนนค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้อยู่ในระดับสูงสุดเท่ากัน ( $\bar{X} = 4.50$ ) และขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา มีคะแนนค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้อยู่ในระดับต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.22$ )

สำหรับการบรรลุเป้าหมายของรูปแบบในทุกรายการ มีค่าความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพและการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมมีคะแนนค่าเฉลี่ยสูงสุดเท่ากัน ( $\bar{X} = 4.64$ ) และการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ สมรรถนะด้านการบริหารงาน มีคะแนนค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.45$ ) ส่วนความเป็นไปได้ของการบรรลุเป้าหมาย มีความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุดทุกรายการ โดยการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ มีคะแนนค่าเฉลี่ยของความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมายสูงสุด ( $\bar{X} = 4.41$ ) และการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม มีคะแนนค่าเฉลี่ยต่ำสุด ( $\bar{X} = 4.05$ )

### ตอนที่ 3 สรุปผลความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

สำหรับความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้วิเคราะห์และสรุปสาระสำคัญตามประเด็นที่กำหนดไว้ดังนี้

#### 1. ที่มาของรูปแบบ

1.1 มีความเหมาะสม สอดคล้องละเอียดถี่ถ้วนและครอบคลุมแนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานการพัฒนาภาวะผู้นำ รวมทั้งรูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีขั้นตอนสำคัญครบชัดเจน

1.2 มีที่มามากเกินไปทำให้ละเอียดครอบคลุมดีมาก แต่เนื่องจากเป็นรูปแบบที่มุ่งเน้นไปใช้ปฏิบัติจริง ไม่ใช่ทฤษฎีจึงอาจทำให้เป็นภาระแก่ผู้ใช้ในการทำความเข้าใจ

1.3 แนวคิด หลักการและวัตถุประสงค์ของภาวะผู้นำเป็นส่วนสำคัญ ควรให้น้ำหนักมาก ทำให้เห็นแนวทางของรูปแบบและสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้

1.4 มีความเหมาะสมเป็นหลักแนวทางอ้างอิงที่สอดคล้องกับสถานภาพผู้การบริหารงาน แต่ทั้งนี้ความเป็นไปได้อาจขึ้นอยู่กับบริบทของภาวะผู้นำ และสภาพของสำนักงานเขตพื้นที่

#### 2. คุณลักษณะผู้นำที่ต้องการพัฒนา

2.1 คุณลักษณะผู้นำทั้ง 4 ด้าน 36 คุณลักษณะมีความครอบคลุมและสอดคล้องกัน

2.2 คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพและด้านคุณธรรมจริยธรรมควรเน้นให้มาก



2.3 คุณลักษณะที่นำเสนอมีความเหมาะสมสูง แต่ความเป็นไปได้น่าจะขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล ซึ่งเกิดจากการสังมประสพการณ์ด้านคุณธรรมและจริยธรรมรวมทั้งด้านอื่น ๆ ด้วย

2.4 คุณลักษณะผู้นำโดยส่วนรวมดีมาก หากเพิ่มเติมคุณลักษณะผู้นำด้านการดำรงชีวิตในกรอบของเศรษฐกิจพอเพียงตามรอยพระยุคลบาท อาจจะช่วยให้อบรมยิ่งขึ้น

2.5 คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ ควรเน้นย้ำความมีอุดมการณ์ในการเป็นผู้นำทางการศึกษา

### 3. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

3.1 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทั้ง 5 ขั้นตอน มีความสอดคล้อง เหมาะสม และสมบูรณ์แล้ว โดยเฉพาะการประเมินผลมีความสำคัญมากจะนำไปสู่ข้อเสนอแนะและการนำไปใช้

3.2 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำในระหว่างปฏิบัติงานนี้มีความเข้มแข็ง และ  
เกิดผลการพัฒนายิ่งขึ้น หากมีการเน้นกิจกรรมการศึกษาดูงานก็จะทำให้กระบวนการพัฒนาสมบูรณ์แบบ

3.3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทั้ง 4 รูปแบบชัดเจนดีแล้ว หากเพิ่มเรื่องการจัดการทรัพยากรและสิ่งแวดล้อมก็จะดียิ่งขึ้น

3.4 เนื้อหาที่ใช้ในการพัฒนา มีความสอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำที่ต้องการพัฒนา หากเพิ่มเติมสาระการพัฒนาต่อไปนี้จะดียิ่งขึ้น เช่น ด้านการบริหารจัดการ เรื่องการบริหารจัดการตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง การบริหารจัดการข้อมูลสารสนเทศ การประเมินและติดตามผล การบริหารความเสี่ยง การบริหารความขัดแย้ง ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ เรื่องการนำเสนอ งานวิชาการ/การนำเสนอความก้าวหน้า การรายงานผลต่อที่ประชุม/สาธารณชน และบุคลิกภาพในการแสดงบทบาทต่าง ๆ ในการประชุม

3.5 วิธีการจัดกิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำมีความหลากหลาย มีความเหมาะสมกับธรรมชาติของผู้บริหาร ควรเน้นการฝึกปฏิบัติในสถานการณ์ที่เป็นจริงให้มากและบรรยายให้น้อย

3.6 การประเมินผลมีความเหมาะสมชัดเจน และครอบคลุมกิจกรรมการดำเนินงานทุกขั้นตอน โดยเฉพาะการประเมินความต้องการจำเป็นก่อนเข้ารับการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เพราะทำให้ทราบว่าตนเองมีความโดดเด่นและมีข้อบกพร่องในด้านใด เพื่อจะไปสู่การคิดค้นหาวิธีการหรือกิจกรรมการพัฒนาที่เหมาะสม

3.7 การประเมินผลควรมีการเก็บรวบรวมข้อมูลผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นรายบุคคลในลักษณะแฟ้มสะสมงานหรือพุดิกรรรม ตั้งแต่ก่อนเข้ารับการพัฒนา ระหว่างการพัฒนา หลังการพัฒนา เพื่อดูสภาพความเปลี่ยนแปลงและพัฒนาการได้อย่างต่อเนื่อง ทั้งในด้านวิชาชีพ ด้านการบริหาร ด้านบุคลิกภาพ และด้านคุณธรรมจริยธรรม ทั้งนี้การเก็บรวบรวมข้อมูลภายหลังการพัฒนาควรเก็บข้อมูลจากหลายฝ่าย เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานและผู้รับบริการ

3.8 ระยะเวลาที่ใช้ในกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำควรบอกให้ละเอียดชัดเจน

#### 4. การนำรูปแบบไปใช้

4.1 รูปแบบในภาพรวมมีความเหมาะสมและหากได้มุ่งเน้นความต่อเนื่องในการพัฒนา และใช้รูปแบบที่แปลกใหม่ในกระบวนการพัฒนา ก็จะช่วยส่งเสริมให้การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

4.2 ควรนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำนี้เสนอสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั่วประเทศต่อไป

4.3 ในกระบวนการพัฒนาที่มีความเหมาะสมแต่ในขั้นตอนของการพัฒนาอาจจะมีอุปสรรคเกี่ยวกับการส่งเสริมและสนับสนุนด้านงบประมาณหรือผู้ดำเนินการพัฒนา

4.4 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำนี้มีความเหมาะสมที่น่าจะนำไปใช้พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในระหว่างปฏิบัติงาน เพราะเป็นการเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้สูงขึ้น แต่ควรกำหนดเกณฑ์และคุณสมบัติของผู้เข้ารับการพัฒนาให้ชัดเจน

4.5 การนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำจะบรรลุเป้าหมายได้ จะต้องเกิดจากทุกฝ่ายเห็นความสำคัญ จำเป็น หากมีการกระตุ้นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เกิดแรงจูงใจภายใน และผู้บริหารระดับสูงสร้างแรงจูงใจภายนอกเป็นแรงเสริม ก็อาจจะส่งผลต่อการนำรูปแบบนี้ไปใช้ได้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

4.6 ความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้ ควรมีความยืดหยุ่นที่สามารถปรับหรือเพิ่มเติมประเด็นสาระสำคัญ กิจกรรมการพัฒนาได้ เช่น หลังจากจบกระบวนการพัฒนาแล้ว ควรมีการอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน แล้วหาข้อสรุปจะทำให้รูปแบบมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้มากขึ้น

4.7 การนำรูปแบบไปใช้ให้เกิดความสำเร็จต้องขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ อาทิ นโยบายในการพัฒนาบุคลากรต้องสนับสนุนจริงจัง ผู้ดำเนินการพัฒนาและผู้เข้ารับการพัฒนาต้องเข้าใจเป้าหมายชัดเจนตรงกัน โดยต้องศึกษาสาระสำคัญอย่างละเอียด ต้องใช้เวลา

ต่อเนื่อง มีการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นระยะ ๆ ต้องมีแรงจูงใจทั้งผลประโยชน์และเชื่อมโยงถึงเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ รวมทั้งผู้ดำเนินการ/ผู้บริหารโครงการต้องมีศักยภาพสูงในการเปลี่ยนแปลงสาระให้เป็นกิจกรรมในการปฏิบัติที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นได้โดยอิสระ

### 5. ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ

5.1 ที่มาของรูปแบบมีทฤษฎีมาก ควรมุ่งเน้นเฉพาะที่นำไปใช้ปฏิบัติจริงได้

5.2 สาระการพัฒนาควรเน้นเฉพาะที่จำเป็นสำหรับการนำไปใช้พัฒนางานในหน้าที่ได้จริง

5.3 แนวทางการจัดกิจกรรมการพัฒนาควรเน้นเรื่องของการฝึกปฏิบัติ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน (Best Practices หรือ Problem-based learning)

5.4 ขั้นตอนของการดำเนินกิจกรรมตลอดหลักสูตรการพัฒนา ควรกำหนดรายละเอียดและระยะเวลาให้ชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดกิจกรรมการพัฒนาให้ต่อเนื่องเป็นลักษณะของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

5.5 ก่อนที่จะนำรูปแบบไปใช้ในการพัฒนาควรทำความเข้าใจกับผู้ดำเนินการพัฒนาเกี่ยวกับแนวทางการนำรูปแบบการพัฒนาไปใช้จริง

## ตอนที่ 4 การปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากผลการประเมินรูปแบบและผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉบับร่าง ผู้วิจัยได้นำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะมาเป็นแนวทางในการปรับปรุงบางองค์ประกอบของรูปแบบให้มีความชัดเจนและสมบูรณ์ โดยมีประเด็นสำคัญเกี่ยวกับส่วนประกอบของรูปแบบ สาระการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมพัฒนา ระยะเวลาในการพัฒนาและการประเมินผลการพัฒนา ดังปรากฏในตารางที่ 26 ดังนี้

**ตารางที่ 26** ประเด็นสำคัญในการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

| องค์ประกอบ   | ประเด็นสำคัญในการปรับปรุงรูปแบบ  |
|--|--|
| <p><b>1. ส่วนประกอบของรูปแบบ</b></p> <p><b>ส่วนที่ 1</b> ที่มาของรูปแบบ</p> <p>1.1 แนวคิดและทฤษฎี<br/>พื้นฐานของรูปแบบ</p> <p>1.2 หลักการพื้นฐานของ<br/>รูปแบบ</p> <p>1.3 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ</p> <p><b>ส่วนที่ 2</b> คุณลักษณะผู้นำที่<br/>ต้องการพัฒนา</p> <p><b>ส่วนที่ 3</b> กระบวนการพัฒนา<br/>ภาวะผู้นำ</p> <p><b>ส่วนที่ 4</b> การนำรูปแบบไปใช้</p> | <p>แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานของรูปแบบปรับใช้เฉพาะ<br/>พื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการสร้างรูปแบบ 4 แนวคิด คือ<br/>1) การพัฒนากภาวะผู้นำ 2) ทฤษฎีการเรียนรู้ 3) ทฤษฎีการ<br/>เรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ และ 4) ทฤษฎีเชิงระบบ</p> <p>คงเดิม</p> <p>คงเดิม</p> <p>มีจำนวน 36 คุณลักษณะ จำแนกเป็น 4 ด้านเท่าเดิม</p> <p>ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการ 5 ขั้นตอนเท่าเดิม แต่<br/>มีการปรับปรุง แก้ไขและเพิ่มเติมในขั้นที่ 3 การดำเนินการ<br/>พัฒนาให้ชัดเจนขึ้น</p> <p>เพิ่มเติมข้อความในส่วนเงื่อนไขสำหรับการนำรูปแบบไป<br/>ใช้ว่ารูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำจะบรรลุเป้าหมายได้ ต้อง<br/>สร้างแรงจูงใจทั้งผลประโยชน์และเชื่อมโยงกับเส้นทาง<br/>ความก้าวหน้าในวิชาชีพให้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนา</p> |
| <p><b>2. รูปแบบการพัฒนากภาวะ<br/>ผู้นำของผู้บริหาร<br/>สำนักงานเขตพื้นที่<br/>การศึกษา</b></p> <p>2.1 สาระการพัฒนา</p>   | <p>เพิ่มเติมสาระพัฒนาในกลุ่มสาระการพัฒนา<br/>คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ คือ การบริหารความเสี่ยง<br/>การบริหารความขัดแย้ง การบริหารจัดการตามแนวปรัชญา</p>  |

**ตารางที่ 26** ประเด็นสำคัญในการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

| องค์ประกอบ                             | ประเด็นสำคัญในการปรับปรุงรูปแบบ  |
|--|--|
| <p>2.2 วิธีการและกิจกรรม<br/>พัฒนา</p> | <p>เศรษฐกิจพอเพียงและปรัชญา "การจัดการความรู้" แก้เป็น "การบริหารจัดการ การความรู้" และ "การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการบริหาร" แก้เป็น "นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการบริหาร" พร้อมทั้งให้กำหนดจำนวนชั่วโมงในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้เพิ่มเติมวิธีการหรือกิจกรรมการพัฒนาให้หลากหลาย เน้นการฝึกปฏิบัติจริงและการศึกษาดูงานที่เป็น Best Practices มีบูรณาการทั้งเนื้อหาสาระและกิจกรรมการพัฒนาในลักษณะการเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้เป็นกลุ่ม พร้อมทั้งปรับกิจกรรมการพัฒนาโดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ 1) กิจกรรมก่อนการพัฒนา 2) กิจกรรมระหว่างการพัฒนา และ 3) กิจกรรมหลังการพัฒนา เพื่อให้เห็นกิจกรรมในแต่ละขั้นตอนชัดเจนขึ้น</p> |
| <p>2.3 ระยะเวลาการพัฒนา</p>            | <p>เพิ่มเติมรายละเอียดเกี่ยวกับระยะเวลาการพัฒนาในภาพรวม แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) ขั้นตอนการเรียนรู้ก่อนการพัฒนา 2) ขั้นตอนการเรียนรู้ระหว่างการพัฒนา 3) ขั้นตอนการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน และ 4) ขั้นตอนสัมมนาหลังการพัฒนา</p>  |
| <p>2.4 การประเมินผลการพัฒนา</p>        | <p>ปรับปรุงประเด็นการประเมินผลและเกณฑ์การประเมินผลให้ชัดเจน โดยกำหนดเป็นคะแนนรวม 100 คะแนน แบ่งเป็น 3 ส่วน คือ 1) การประเมินผลก่อนและหลังการพัฒนา 20 คะแนน 2) การประเมินผลระหว่างการพัฒนา 30 คะแนน และ 3) การประเมินผลตามสภาพจริง (ระหว่างปฏิบัติงาน) 50 คะแนน</p>   |

จากผลการศึกษาคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นสำคัญที่สามารถนำไปใช้ปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาระบบของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้ดังตารางที่ 26 จากนั้นได้ดำเนินการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนารูปแบบให้สมบูรณ์และมีความเป็นไปได้มากยิ่งขึ้น แล้วจึงนำเสนอรูปแบบการพัฒนาระบบของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉบับผลวิจัยต่อไป



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## บทที่ 5

### การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับผลการวิจัย)

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ จึงได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สมบูรณ์ (ฉบับผลการวิจัย) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน คือ

**ส่วนที่ 1. ที่มาของรูปแบบ** เป็นส่วนนำหรือบทนำของรูปแบบซึ่งเป็นการอธิบายแนวคิด ทฤษฎี หลักการและวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย

1. แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานของรูปแบบ
2. หลักการพื้นฐานของรูปแบบ
3. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

**ส่วนที่ 2 คุณลักษณะผู้นำที่ต้องการพัฒนา** เป็นคุณลักษณะผู้นำที่ได้จากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญและสอดคล้องกับพฤติกรรมตามบทบาทผู้นำในแต่ละบทบาท รวม 36 คุณลักษณะ จำแนกเป็นคุณลักษณะผู้นำที่ต้องการพัฒนา 4 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ มีจำนวน 11 คุณลักษณะ
  2. คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ มีจำนวน 6 คุณลักษณะ
  3. คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม มีจำนวน 10
- คุณลักษณะ

4. คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ มีจำนวน 9 คุณลักษณะ

**ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ** เป็นขั้นตอนของการดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบซึ่งประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ

**ขั้นที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา** เป็นขั้นตอนแรกของการประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยใช้วิธีใดวิธีหนึ่ง ซึ่งทำให้ผู้ที่เข้าสู่กระบวนการพัฒนาทราบว่าตนเองขาดคุณลักษณะผู้นำใดใน 4 ด้านที่กำหนดไว้

**ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนา** เป็นขั้นการเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒนา โดยทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อม 3 ด้าน คือ

1. การเตรียมการด้านผู้เข้ารับการพัฒนา เป็นการสร้างเจตคติทางบวก และสร้างความพร้อมในองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. การเตรียมการด้านกลไกการพัฒนา เป็นการเตรียมงบประมาณ บุคลากร สถานที่ศึกษาดูงานหรือสถานที่ฝึกปฏิบัติงาน
3. การเตรียมการด้านโปรแกรมการพัฒนา เป็นการเตรียมหลักสูตร สื่อ และนวัตกรรมในการพัฒนาที่หลากหลายในแต่ละรูปแบบ

**ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา** เป็นขั้นตอนการดำเนินการ เพื่อให้ผู้ที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาได้รับการพัฒนาตามรูปแบบที่สร้างขึ้น เป็นการสร้างองค์ความรู้อันนำไปสู่การพัฒนาความเข้าใจ ทักษะและเจตคติ ส่งผลให้เกิดคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ รวมทั้งการฝึกปฏิบัติจริงแบบบูรณาการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเกิดทักษะในการนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาไปประยุกต์ใช้ในการฝึกปฏิบัติตามโครงการหรือโครงการงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์มี 4 รูปแบบย่อยเรียกว่า "APEP Models" ประกอบด้วย

1. รูปแบบการพัฒนาคูณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ  
(The administrative leadership traits development model)
  - 1.1 สมรรถนะด้านการบริหารงาน
  - 1.2 สมรรถนะด้านการบริหารคน
2. รูปแบบการพัฒนาคูณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ  
(The professional leadership traits development model)
3. รูปแบบการพัฒนาคูณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม  
(The ethical leadership traits development model)
4. รูปแบบการพัฒนาคูณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ  
(The personality leadership traits development model)

**ขั้นที่ 4 การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา** แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

1. การประเมินผลการพัฒนาในขั้นที่ 3 ว่า สามารถพัฒนาให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดคุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่ โดยประเมินผลทั้งด้านพุทธิพิสัย ด้านเจตคติ และด้านทักษะพิสัย



2. การติดตามผลการพัฒนา เป็นการติดตามและตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบว่าผู้เข้ารับการพัฒนาได้นำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการมากน้อยเพียงใด ตลอดจนเป็นแนวทางในการนำมาปรับปรุงและพัฒนารูปแบบให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

**ขั้นที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ** เป็นการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและผลการดำเนินการทั้งหมด เพื่อจะได้ทราบว่ามีการบริหารและขั้นตอนใดควรปรับปรุง แก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้น

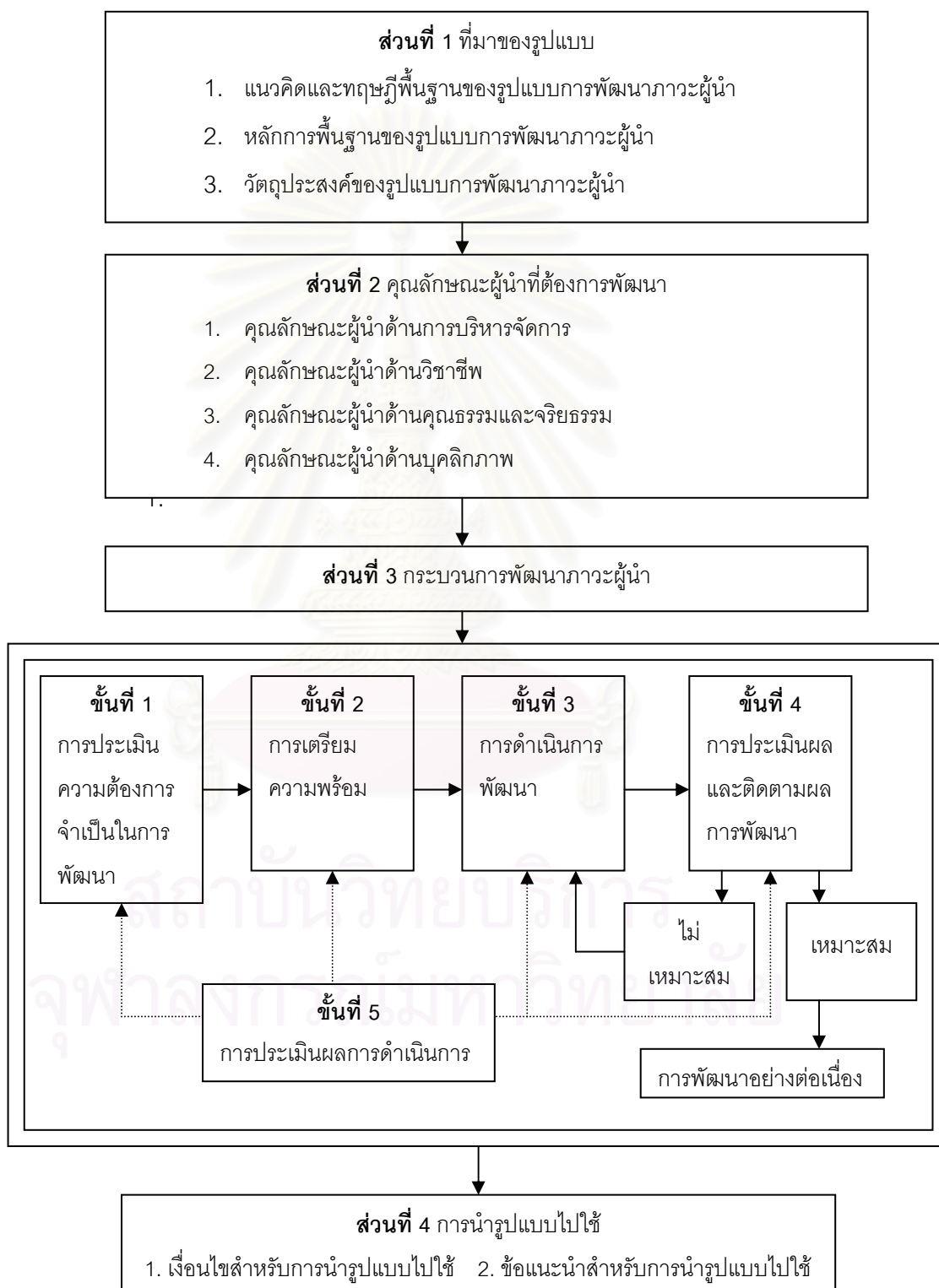
**ส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้** เป็นขั้นตอนสุดท้ายก่อนนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปใช้ โดยผู้ใช้ควรทำความเข้าใจและศึกษาแนวทางการนำไปใช้ประกอบด้วย

1. เงื่อนไขสำหรับการนำรูปแบบไปใช้
2. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำรูปแบบไปใช้

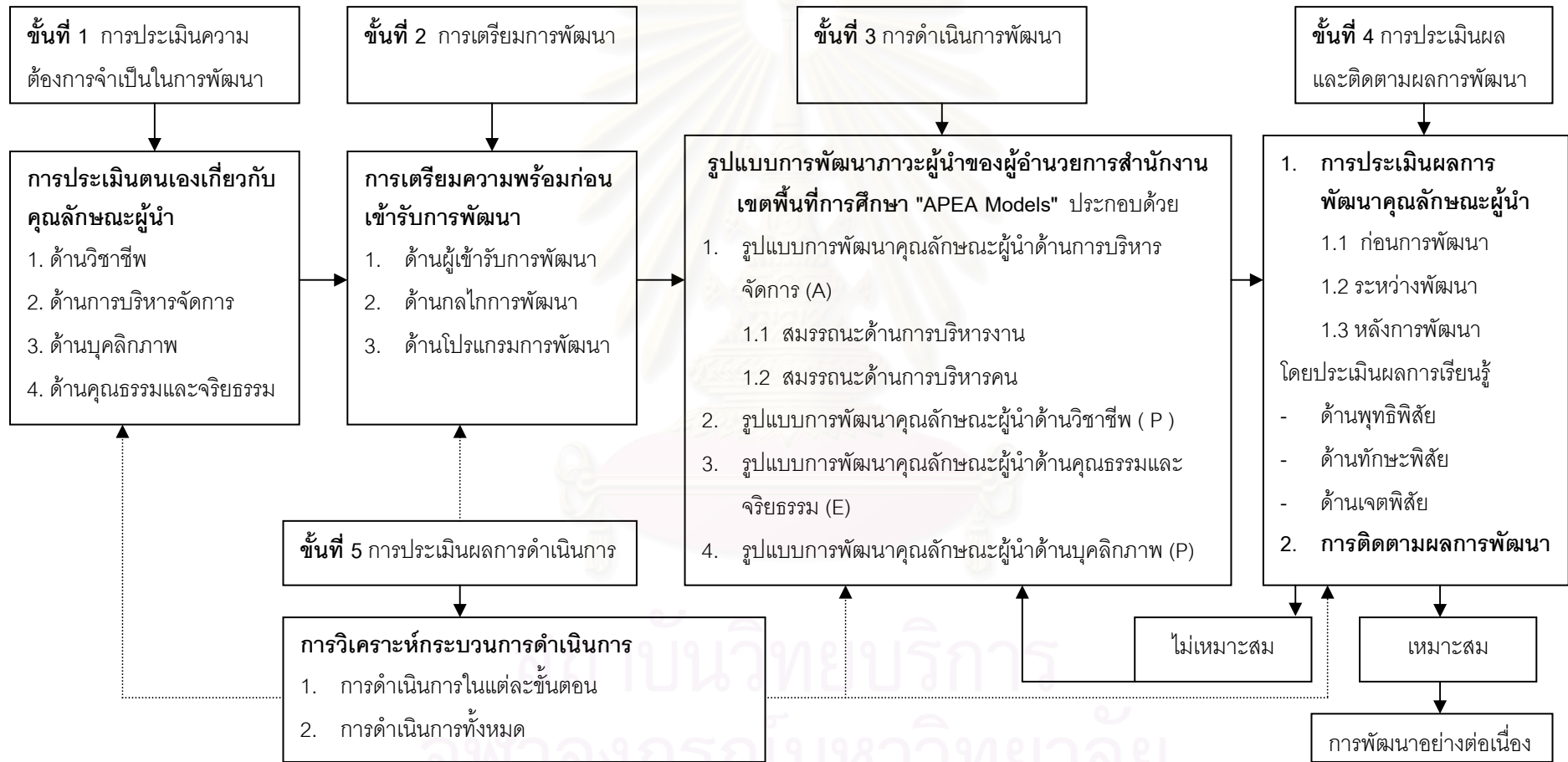
ทั้งนี้สามารถแสดงองค์ประกอบของรูปแบบดังกล่าวในแผนภูมิที่ 7 แสดงขั้นตอนของกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในแผนภูมิที่ 8 และแสดงรายละเอียดของการดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ในแผนภูมิที่ 9 ดังต่อไปนี้

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

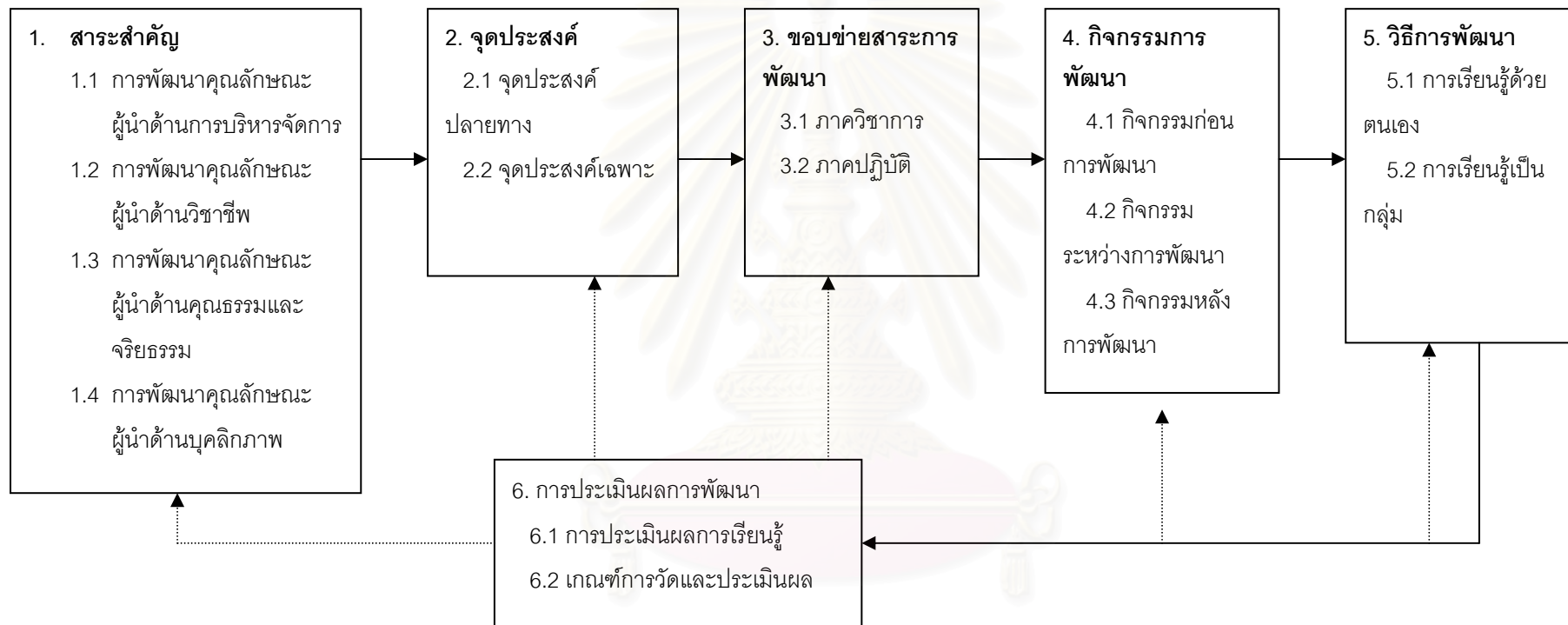
**แผนภูมิที่ 7** องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับผลการวิจัย)



แผนภูมิที่ 8 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับผลการวิจัย)



แผนภูมิที่ 9 การดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา "APEP Models" (ฉบับผลการวิจัย)



## ส่วนที่ 1 ที่มาของรูปแบบ

ที่มาของรูปแบบเป็นส่วนนำหรือบทนำของรูปแบบ เป็นการอธิบายแนวคิด ทฤษฎี หลักการและวัตถุประสงค์ โดยมีส่วนประกอบดังนี้

### แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

1. การพัฒนาภาวะผู้นำมีความเชื่อว่าบุคคลสามารถพัฒนาความสามารถเป็นผู้นำได้ โดยมีสมมุติฐานว่าบุคคลสามารถเรียนรู้ เติบโตและเปลี่ยนแปลงได้ แม้ว่าความสามารถของการเป็นผู้นำจะมีพื้นฐานบางส่วนที่นำมาจากพันธุกรรม แต่ก็เป็นที่ยอมรับว่าความสามารถบางส่วนมาจากการพัฒนาในวัยเด็ก และบางส่วนมาจากประสบการณ์ในวัยผู้ใหญ่ ซึ่งเป็นวัยที่สามารถพัฒนาความสามารถสำคัญซึ่งเอื้อต่อการเกิดประสิทธิผลของผู้นำได้

2. ทฤษฎีการเรียนรู้ มีความเชื่อว่าการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนามนุษย์ ให้คิดเป็น ทำเป็นและปฏิบัติได้อย่างถูกวิธีและหลักการ ซึ่งการจัดการเรียนรู้ประกอบไปด้วยด้านพุทธิพิสัย ด้านเจตคติ และด้านทักษะพิสัย

3. ทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ มีความเชื่อว่าการเรียนรู้เป็นกระบวนการภายใน หากมีการจัดสภาพและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม จะช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีเสรีภาพที่จะเรียนในสิ่งที่ต้องการ ด้วยเวลาและสภาพที่ตนเองพึงพอใจ ถึงแม้ว่าจะถูกกระตุ้นด้วยอิทธิพลภายนอกเพียงใด แต่การเรียนรู้ก็เกิดขึ้นตามที่ตนเองต้องการเรียนรู้

4. ทฤษฎีเชิงระบบ เป็นระบบเปิด ที่ประกอบด้วยระบบย่อยหลายหน่วยซึ่งมีความสัมพันธ์กันจะส่งผลกระทบถึงกัน และสามารถติดตามตรวจสอบได้ทุกส่วน ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ปัจจัยนำออก และข้อมูลย้อนกลับ

### หลักการพื้นฐานของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

1. ใช้หลักการถ่ายโอนประสบการณ์เรียนรู้เดิม โดยผ่านวิธีการและกิจกรรมการพัฒนาที่เรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดแนวคิดที่หลากหลาย ทั้งนี้จะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับลักษณะบุคลิกภาพส่วนบุคคล เนื้อหาการพัฒนา สภาพแวดล้อม และโอกาสในการใช้ความรู้ที่ได้รับการพัฒนา

2. ใช้หลักความพร้อมและความใฝ่รู้ในการพัฒนาตนเองของแต่ละบุคคลอย่างต่อเนื่อง

3. ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างจริงจัง

4. ใช้หลักการยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนกิจกรรมการพัฒนาได้ตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นเฉพาะของแต่ละบุคคล
5. ใช้หลักการเรียนรู้แบบผสมผสานระหว่างการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน
6. การจัดกิจกรรมพัฒนามีความหลากหลาย เน้นที่ความสามารถในการประยุกต์ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ไปปฏิบัติได้จริง
7. การดำเนินกิจกรรมพัฒนานั้นเรื่องที่สอดคล้องกับภารกิจและหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและการปฏิรูปการศึกษา
8. ใช้หลักการประเมินผลการพัฒนาตามสภาพจริง โดยเน้นการประเมินผลในภาพรวมจากพฤติกรรมในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา และประเมินจากผลงานที่เกิดขึ้นจากการจัดกิจกรรมการพัฒนา
9. ใช้หลักการบูรณาการที่มีความยืดหยุ่นทั้งสาระการเรียนรู้และวิธีการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้ใช้สามารถปรับตัวให้เหมาะสม สอดคล้องกับผู้เข้ารับการพัฒนา

### วัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

เพื่อพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ทั้งด้านคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

### ส่วนที่ 2 คุณลักษณะผู้นำที่ต้องการพัฒนา

คุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ต้องการพัฒนามีจำนวน 36 คุณลักษณะ จำแนกคุณลักษณะผู้นำได้ 4 ด้าน ดังนี้

1. **คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ** หมายถึง การนำความรู้ ความสามารถ ความชำนาญไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางการบริหารงานและบริหารคน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ มีจำนวน 11 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ วิเคราะห์และพัฒนางานให้ก้าวหน้าทันสมัยอย่างต่อเนื่อง 2) มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน คน การคิด และเทคนิคต่าง ๆ 3) มีความสามารถในการจูงใจและผลักดันให้บุคคลปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ 4) มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสารและการใช้ภาษาต่างประเทศ 5) สร้างทีมงานที่ดีและรู้จักการทำงานร่วมกันเป็นทีม 6) มีความคิดรวบยอดในงานที่ปฏิบัติ รู้จักแก้ไขและคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง

ต้อง 7) มีวัตถุประสงค์และมีเป้าหมายในการทำงาน 8) กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดและข้อมูล 9) มีความสามารถในการประนีประนอมและสร้างความเข้าใจร่วมกัน 10) มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการเจรจาต่อรองที่ดีมีประสิทธิภาพในเชิงสร้างสรรค์ และ 11) ตัดสินใจได้ดีถูกต้อง รวดเร็วและรอบคอบ

**2. คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ** หมายถึง ระดับการศึกษา การนำความรู้ทางวิชาชีพ ความรู้ทั่วไป และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับการนำไปใช้ในการบริหารจัดการศึกษา มีจำนวน 6 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) มีความรู้ในหลักการบริหาร การศึกษา นโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา 2) มีความรู้และวิสัยทัศน์ในการบริหารงานด้วยรูปแบบใหม่ ๆ ในทิศทางที่ถูกต้อง 3) มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเรียนรู้ตลอดชีวิต 4) มีความรู้และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์ 5) มีความรู้ความสามารถ

ในหลักการบริหารงานบุคคล การสร้างแรงจูงใจและมนุษยสัมพันธ์ และ 6) มีประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่ประจักษ์

**3. คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม** หมายถึง ลักษณะที่เป็นความดี ความถูกต้องอยู่ภายในจิตใจของบุคคลที่แสดงออกถึงความมีคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงานอันเป็นประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น มีจำนวน 10 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ 2) มีคุณธรรม จริยธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการบริหารงานและคน 3) ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 4) มีจิตสำนึกสาธารณะ 5) มีความอดทนใจคอดหนักแน่นมั่นคงและควบคุมอารมณ์ได้ 6) ซื่อสัตย์ ยุติธรรมและมีเมตตาธรรม 7) เป็นแบบอย่างการดำรงชีพในสังคมและร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์ 8) มีความจงรักภักดีต่อองค์การและศรัทธาในวิชาชีพของตนเอง 9) เป็นผู้มีวินัยในตนเอง และ 10) มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

**4. คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ** หมายถึง บุคลิกภาพภายนอกของบุคคลที่แสดงพฤติกรรมจากการให้เห็นทั้งในด้านกิริยาท่าทาง สุขภาพร่างกาย พุดจา การแต่งกายและการวางตัวได้เหมาะสมกับกาลเทศะ มีจำนวน 9 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) มีความฉลาด รอบรู้มีสติปัญญา มีไหวพริบดีและมีความเป็นเหตุผล 2) รู้จักตนเองและสามารถใช้จุดแข็งและพัฒนาแก้ไขจุดอ่อน 3) ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและมีความเป็นประชาธิปไตย 4) มีความเชื่อมั่นในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้อง ดีงามและกล้าแสดงออก 5) มีความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัวได้เหมาะสมกับสถานการณ์ 6) เป็นที่รู้จักและยอมรับของบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ

7) กล้าคิด กล้าทำและเชื่อมั่นในตนเอง 8) ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา และ 9) สุขภาพร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรงและบุคลิกภาพดี

### ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีขั้นตอนกระบวนการพัฒนา 5 ขั้นตอน ในแต่ละขั้นตอนมีรายละเอียดเกี่ยวกับแนวคิด วัตถุประสงค์ วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา และผลที่คาดหวัง ทั้งนี้การดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบจะมีรูปแบบย่อย 4 รูปแบบเรียกว่า APEP Models ซึ่งในแต่ละรูปแบบย่อยประกอบด้วย สาระสำคัญ จุดประสงค์ ขอบข่ายสาระการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา วิธีการพัฒนาและการประเมินผลการพัฒนา โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนา

ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา

รูปแบบย่อยที่ 1 รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ (The administrative leadership traits development model)

1.1 สมรรถนะด้านการบริหารงาน

1.2 สมรรถนะด้านการบริหารคน

รูปแบบย่อยที่ 2 รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ (The professional leadership traits development model)

รูปแบบย่อยที่ 3 รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม (The ethical leadership traits development model)

รูปแบบย่อยที่ 4 รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ (The personality leadership traits development model)

ขั้นที่ 4 การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา

ขั้นที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ



## ขั้นที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

### แนวคิด

การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นการประเมินตนเองก่อนที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนา เพื่อให้ทราบว่าขาดคุณลักษณะผู้นำใด และมีความจำเป็นต้องพัฒนาคุณลักษณะผู้นำใดตามลำดับก่อนหลังและมากน้อยอย่างไร จึงบังเกิดคุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมได้มาตรฐาน

### วัตถุประสงค์

1. ประเมินคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ การบริหารจัดการงานและคน บุคลิกภาพทางกาย คุณธรรมและจริยธรรมของผู้เข้ารับการพัฒนา
2. จำแนกและจัดกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาได้ตามความสนใจและความสามารถของแต่ละบุคคล
3. จัดลำดับความสำคัญของการพัฒนาได้ตามความต้องการจำเป็นของผู้เข้ารับการพัฒนา
4. สร้างเสริมแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ การบริหารจัดการงานและคน บุคลิกภาพทางกาย คุณธรรมและจริยธรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาให้เหมาะสมและได้มาตรฐาน

### ขอบข่ายสาระการพัฒนา

การประเมินคุณลักษณะผู้นำที่ต้องการพัฒนา จำนวน 36 คุณลักษณะ จำแนกออกเป็น 4 ด้าน ดังนี้

1. การประเมินความสามารถด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วยคุณลักษณะผู้นำ 11 คุณลักษณะ จำแนกเป็น 2 ด้านคือ สมรรถนะด้านการบริหารงานและสมรรถนะด้านการบริหารคน คือ
  - 1.1 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ วิเคราะห์และพัฒนางานให้ก้าวหน้าทันสมัยอย่างต่อเนื่อง
  - 1.2 มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน คน การคิดและเทคนิคต่าง ๆ
  - 1.3 มีความสามารถจูงใจและผลักดันให้บุคคลปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้
  - 1.4 มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสารและการใช้ภาษาต่างประเทศ

- 1.5 สร้างทีมงานที่ดีและรู้จักการทำงานร่วมกันเป็นทีม
- 1.6 มีความคิดรวบยอดในงานที่ปฏิบัติ รู้จักแก้ไขและคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง
- 1.7 มีวัตถุประสงค์และมีเป้าหมายในการทำงาน
- 1.8 กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดและข้อมูล
- 1.9 มีความสามารถในการประนีประนอมและสร้างความเข้าใจร่วมกัน
- 1.10 มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการเจรจาต่อรองที่ดีมีประสิทธิภาพในเชิงสร้างสรรค์
- 1.11 ตัดสินใจได้ดีถูกต้อง รวดเร็วและรอบคอบ
2. การประเมินความรู้ด้านวิชาชีพ ประกอบด้วยคุณลักษณะผู้นำ 6 คุณลักษณะ คือ
- 2.1 มีความรู้ในหลักการบริหารการศึกษา นโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา
- 2.2 มีความรู้และมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานด้วยรูปแบบใหม่ ๆ ในทิศทางที่ถูกต้อง
- 2.3 มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเรียนรู้ตลอดชีวิต
- 2.4 มีความรู้และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์
- 2.5 มีความรู้ความสามารถในหลักการบริหารงานบุคคล การสร้างแรงจูงใจและมนุษยสัมพันธ์
- 2.6 มีประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่ประจักษ์
- 3 การประเมินด้านคุณธรรมและจริยธรรม ประกอบด้วยคุณลักษณะผู้นำ 10 คุณลักษณะ คือ
- 3.1 มีบุคลิกภาพทางอารมณ์ที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ
- 3.2 มีคุณธรรม จริยธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการบริหารงานและคน
- 3.3 ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
- 3.4 มีจิตสำนึกสาธารณะ
- 3.5 มีความอดทนใจคอบหนักแน่นมั่นคงและควบคุมอารมณ์ได้
- 3.6 ซื่อสัตย์ ยุติธรรมและมีเมตตาธรรม

- 3.7 เป็นแบบอย่างการดำรงชีพในสังคมและร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์
- 3.8 มีความจงรักภักดีต่อองค์กรและศรัทธาในวิชาชีพตนเอง
- 3.9 เป็นผู้มีความวินัยในตนเอง
- 3.10 มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
4. การประเมินด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วยคุณลักษณะผู้นำ 9 คุณลักษณะ คือ
  - 4.1 มีความฉลาด รอบรู้ มีสติปัญญา มีไหวพริบดีและมีความเป็นเหตุผล
  - 4.2 รู้จักตนเองและสามารถใช้จุดแข็งและพัฒนาแก้ไขจุดอ่อน
  - 4.3 ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและมีความเป็นประชาธิปไตย
  - 4.4 มีความเชื่อมั่นในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้องดีงามและกล้าแสดงออก
  - 4.5 มีความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัวได้เหมาะสมกับสถานการณ์
  - 4.6 เป็นที่รู้จักและยอมรับของบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร
  - 4.7 กล้าคิด กล้าทำและเชื่อมั่นในตนเอง
  - 4.8 ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา
  - 4.9 สุขภาพร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรงและบุคลิกภาพดี

### วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. ให้ผู้เข้ารับการพัฒนามาทำแบบประเมินความรู้ความสามารถเกี่ยวกับวิชาชีพ การบริหารจัดการงานและคน บุคลิกภาพ คุณธรรมและจริยธรรม โดยทำแบบทดสอบและสร้างสถานการณ์จำลอง
2. การวิเคราะห์และประเมินผลสรุปความรู้ความสามารถของผู้เข้ารับการ พัฒนาจากการทำแบบทดสอบและสถานการณ์จำลอง
3. การเขียนรายงานความต้องการและความคาดหวังในการพัฒนาความรู้ความสามารถเกี่ยวกับวิชาชีพ การบริหารจัดการงานและคน บุคลิกภาพ คุณธรรมและจริยธรรม
4. การจำแนกและจัดกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนามาตามความต้องการและความสนใจ
5. การจัดลำดับความต้องการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนามาตามข้อมูลที่ได้จากการทำแบบประเมิน

### ผลที่คาดหวัง

1. ทราบถึงความต้องการจำเป็นของผู้เข้ารับการพัฒมาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ควรได้รับการพัฒนาให้เหมาะสมและได้มาตรฐาน

2. ทราบถึงพื้นฐานความรู้ความสามารถเกี่ยวกับวิชาชีพ การบริหารจัดการงาน และคน บุคลิกภาพ คุณธรรมและจริยธรรมของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละบุคคล
3. ทราบถึงความต้องการและความคาดหวังในการพัฒนาของผู้เข้ารับการ พัฒนา
4. ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการพัฒนา
5. ผู้เข้ารับการพัฒนายอมรับและตระหนักถึงความสำคัญของการพัฒนาภาวะ ผู้นำ

## ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนา

### แนวคิด

การเตรียมการพัฒนาเป็นขั้นของการเตรียมความพร้อมก่อนดำเนินการพัฒนา โดยทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อมในด้านผู้เข้ารับการพัฒนา เพื่อปูพื้นฐานสร้างเจตคติ ทางบวกและเตรียมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ รวมทั้งการเตรียมการด้านกลไกการ พัฒนาที่เกี่ยวกับงบประมาณ บุคลากร สถานที่ศึกษาดูงาน สถานที่ฝึกปฏิบัติงาน และการ เตรียมการด้านโปรแกรมการพัฒนาที่เกี่ยวกับหลักสูตร สื่อ และนวัตกรรมในการพัฒนาที่ หลากหลายในแต่ละรูปแบบ ทำให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### วัตถุประสงค์

1. สร้างความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ เข้าใจอย่างถูกต้อง
2. จัดเตรียมทรัพยากรด้านต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินการพัฒนาได้พอ เพียงและเหมาะสม
3. สร้างความพร้อมและความเข้าใจเกี่ยวกับโปรแกรมการพัฒนาได้อย่างเหมาะสมและถูกต้อง
4. วางแผนและกำหนดข้อตกลงร่วมกันในการพัฒนาได้เหมาะสมและชัดเจน

### ขอบข่ายสาระการพัฒนา

1. การศึกษาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย
  - 1.1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ
  - 1.2 บทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำ

2. การศึกษาทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับการพัฒนา

3. การศึกษาโปรแกรมการพัฒนา

### วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. ผู้เข้ารับการพัฒนารับการปฐมนิเทศเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในภาพรวม

2. ผู้เข้ารับการพัฒนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและข้อซักถาม เกี่ยวกับสาระสำคัญและรายละเอียดของรูปแบบการพัฒนา รวมทั้งกระบวนการพัฒนา กิจกรรมและวิธีการพัฒนา

3. การศึกษาเอกสารคู่มือ การสาธิตการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ใช้ในการเรียนรู้

4. การประชุมวางแผนร่วมกันเพื่อดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำให้เหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนา

5. ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาหลักการแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้วยตนเองจากเอกสารและการเรียนรู้ออนไลน์ โดยเน้นเกี่ยวกับบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ รวมทั้งความสำคัญของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

6. ผู้เข้ารับการพัฒนาประชุมกลุ่มร่วมกันอภิปรายแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นและประสบการณ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำและความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ

### ผลที่คาดหวัง

1. มีความรู้ ความเข้าใจในบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. มีความตระหนักถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

3. มีเจตคติที่ดีต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ

4. มีความพร้อมและความเข้าใจในโปรแกรมการพัฒนา นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ใช้ในการดำเนินกิจกรรม

5. มีการปฏิบัติตามข้อตกลงร่วมกันของผู้เข้ารับการพัฒนาในการดำเนินกิจกรรม

### ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา

#### แนวคิด

การดำเนินกิจกรรมพัฒนาตามรูปแบบเป็นการสร้างองค์ความรู้ อันนำไปสู่การพัฒนาความเข้าใจ ทักษะและเจตคติ ส่งผลให้เกิดคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์และได้มาตรฐาน ประกอบด้วย การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการทั้งสมรรถนะด้านการบริหารงาน และสมรรถนะด้านการบริหารคน การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมและการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

#### วัตถุประสงค์

1. พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นผู้ที่มีสมรรถนะด้านการบริหารจัดการงานและคน
2. พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นผู้ด้านวิชาชีพ
3. พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นผู้ที่มีคุณธรรมและจริยธรรมที่พึงประสงค์
4. พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่เหมาะสม

#### ขอบข่ายสาระการพัฒนา

โครงสร้างของโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ภาควิชาการและภาคปฏิบัติ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

**ส่วนที่ 1 ภาควิชาการ** ประกอบด้วยกลุ่มสาระการเรียนรู้ 4 กลุ่มสาระ รวม 64 ชั่วโมง ได้แก่

**กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ** ประกอบด้วย

**กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ 1.1 สมรรถนะด้านการบริหารงาน** ได้แก่

|   |           |
|---|-----------|
| หน่วยที่ 1 ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์           | 2 ชั่วโมง |
| หน่วยที่ 2 การสร้างวิสัยทัศน์                 | 2 ชั่วโมง |
| หน่วยที่ 3 การสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม   | 3 ชั่วโมง |
| หน่วยที่ 4 นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการบริหาร | 3 ชั่วโมง |

**กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ 1.2 สมรรถนะด้านการบริหารคน** ได้แก่

|                               |           |
|-------------------------------|-----------|
| หน่วยที่ 5 การตัดสินใจสั่งการ | 2 ชั่วโมง |
|-------------------------------|-----------|

|   |                   |
|---|-------------------|
| หน่วยที่ 6 การจูงใจ   | 2 ชั่วโมง         |
| หน่วยที่ 7 การติดต่อสื่อสาร   | 2 ชั่วโมง         |
| หน่วยที่ 8 การเจรจาต่อรอง   | 2 ชั่วโมง         |
| หน่วยที่ 9 มนุษยสัมพันธ์  | 2 ชั่วโมง         |
| <b>รวมกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ 1</b>   | <b>20 ชั่วโมง</b> |
| <b>กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ 2 การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ</b> ประกอบด้วย                 |                   |
| หน่วยที่ 1 บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารสำนักงาน<br>เขตพื้นที่การศึกษา               | 2 ชั่วโมง         |
| หน่วยที่ 2 กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน<br>ในหน้าที่                         | 2 ชั่วโมง         |
| หน่วยที่ 3 การพัฒนาองค์การ  | 2 ชั่วโมง         |
| หน่วยที่ 4 การวางแผนกลยุทธ์   | 2 ชั่วโมง         |
| หน่วยที่ 5 การบริหารจัดการความรู้   | 2 ชั่วโมง         |
| หน่วยที่ 6 การบริหารการเปลี่ยนแปลง  | 2 ชั่วโมง         |
| หน่วยที่ 7 การบริหารแบบมีส่วนร่วม   | 2 ชั่วโมง         |
| หน่วยที่ 8 การบริหารความเสี่ยง  | 2 ชั่วโมง         |
| หน่วยที่ 9 การบริหารความขัดแย้ง   | 2 ชั่วโมง         |
| หน่วยที่ 10 การบริหารจัดการตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง  | 2 ชั่วโมง         |
| <b>รวมกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ 2</b>   | <b>20 ชั่วโมง</b> |
| <b>กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ 3 การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและ<br/>จริยธรรม</b> ประกอบด้วย |                   |
| หน่วยที่ 1 จริยธรรมในการบริหารตามรอยพระยุคลบาท  | 4 ชั่วโมง         |
| หน่วยที่ 2 การสร้างสรรค์จรรยาบรรณผู้บริหาร  | 4 ชั่วโมง         |
| หน่วยที่ 3 การใช้หลักธรรมสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง  | 4 ชั่วโมง         |
| <b>รวมกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ 3</b>   | <b>12 ชั่วโมง</b> |
| <b>กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ 4 การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ</b><br>ประกอบด้วย            |                   |
| หน่วยที่ 1 การพัฒนาบุคลิกภาพ  | 4 ชั่วโมง         |
| หน่วยที่ 2 การพัฒนาทักษะการพูด  | 4 ชั่วโมง         |

หน่วยที่ 3 การพัฒนาความมั่นคงทางอารมณ์ 4 ชั่วโมง  
**รวมกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ 4 12 ชั่วโมง**  
**ส่วนที่ 2 ภาคปฏิบัติ** ประกอบด้วยกลุ่มสาระการเรียนรู้ 3 กลุ่มสาระ ได้แก่  
**กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ 5** การฝึกปฏิบัติงานแบบบูรณาการในหน่วยงานที่รับ

ผิดชอบ 1 ภาคเรียน

**กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ 6** การศึกษาดูงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่ประสบความสำเร็จและได้มาตรฐาน 6 วัน

**กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ 7** การประชุมสัมมนานำความรู้จากภาควิชาการ การฝึกปฏิบัติงานแบบบูรณาการและการศึกษาดูงาน ไปประยุกต์ใช้ปรับปรุงและพัฒนางาน 3 วัน

**ระยะเวลาการพัฒนา**

1. **ขั้นการเรียนรู้ก่อนการพัฒนา** ประกอบด้วย
  - 1.1 การปฐมนิเทศ 1 วัน
  - 1.2 การศึกษาด้วยตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนา 30 วัน
2. **ขั้นการเรียนรู้ระหว่างการพัฒนา** ประกอบด้วย
  - 2.1 กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ 1 การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ 3 วัน
  - 2.2 กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ 2 การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ 3 วัน
  - 2.3 กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ 3 การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม 2 วัน
  - 2.4 กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ 4 การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ 2 วัน
3. **ขั้นการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน** ประกอบด้วย
  - 3.1 กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ 5 การฝึกปฏิบัติงานแบบบูรณาการในหน่วยงานที่รับผิดชอบ 1 ภาคเรียน
  - 3.2 กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ 6 การศึกษาดูงานทั้งภาครัฐและภาคเอกชนที่ประสบความสำเร็จและได้มาตรฐาน 6 วัน
4. **ขั้นการสัมมนาหลังการพัฒนา** 3 วัน



- 4.1 กลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ 7 การประชุมสัมมนานำความรู้จากภาควิชาการ การฝึกปฏิบัติงานแบบบูรณาการและการศึกษาดูงานไปประยุกต์ใช้ ปรับปรุงและพัฒนางาน 3 วัน

### แนวการจัดกิจกรรม

การจัดกิจกรรมการพัฒนา มีจุดเน้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ด้วยวิธีการที่เหมาะสมและหลากหลาย ได้แก่

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย
  - 1.1 สื่อประสม
  - 1.2 การสืบค้นทางอินเทอร์เน็ต
2. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม ประกอบด้วย
  - 2.1 การสอนงาน
  - 2.2 การสาธิต
  - 2.3 การระดมสมอง
  - 2.4 การศึกษาดูงาน
  - 2.5 การสัมมนา
  - 2.6 การอภิปรายกลุ่ม
  - 2.7 กรณีศึกษา
  - 2.8 การทำโครงการกลุ่ม
  - 2.9 การบรรยาย
  - 2.10 สถานการณ์จำลอง
  - 2.11 และอื่น ๆ

### วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. ผู้เข้ารับการพัฒนารับการปฐมนิเทศเพื่อรับฟังรายละเอียดของโปรแกรมการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวม
2. การเตรียมความพร้อมด้านวิชาการ เจตคติและการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันให้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนา
3. การศึกษาดูงานด้วยตนเองตามเอกสาร/สื่อที่ได้รับ และจัดทำปฏิทินการพัฒนาดตนเองตามสาระการพัฒหน้าที่กำหนด

4. การเข้ารับการศึกษาระบบบูรณาการ โดยหลอมรวมภาควิชาการเข้ากับ ประสบการณ์ตรงที่ได้รับจากการศึกษาดูงาน เพื่อสร้างองค์ความรู้สำหรับจัดทำยุทธศาสตร์การ พัฒนางานส่วนบุคคล
5. การจัดทำแผนการพัฒนาหน่วยงานของตนเอง พร้อมทั้งเสนอแนะแนวคิด หรือแนวทางการพัฒนาตามหลักวิชาการโดยประสานกับที่ปรึกษาวิชาการ
6. ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาดูงานต่างประเทศ
7. การนำเสนอผลงานการพัฒนาคุณภาพงานของหน่วยงานที่รับผิดชอบ

### การประเมินผลการพัฒนา

1. การประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เข้ารับการพัฒนาระบบ ประกอบด้วย
  - 1.1 ประเมินผลก่อน ระหว่างและหลังการพัฒนา
  - 1.2 ประเมินผลตามสภาพจริง
2. เกณฑ์การวัดและประเมินผลผู้เข้ารับการพัฒนาระบบ
  - 2.1 การวัดและประเมินผลผู้เข้ารับการพัฒนาระบบ แบ่งการประเมินผลออกเป็น 3 ภาค คะแนนรวม 100 คะแนน ดังนี้
    - 1) ภาคระหว่างการพัฒนาเข้ม คะแนนเต็ม 50 คะแนน เป็นการประเมิน ความรู้ ทักษะและเจตคติในเนื้อหาสาระตามโครงสร้างหลักสูตร
    - 2) ภาคเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน คะแนนเต็ม 40 คะแนน เป็นการ ประเมินผลงานการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน จากการวิเคราะห์สภาพหน่วยงาน การนำเสนอผล การวิเคราะห์สภาพหน่วยงาน แนวทางการพัฒนารายบุคคล เอกสารรายงานการศึกษาส่วนบุคคล และหรือจากการศึกษาดูงาน
    - 3) ภาคการประชุมสัมมนาหลังการพัฒนา คะแนนเต็ม 10 คะแนน เป็น การประเมินพฤติกรรมและผลงานที่นำเสนอระหว่างการประชุมสัมมนา
  - 2.2 เกณฑ์การประเมินผล
    - 1) ผู้เข้ารับการพัฒนาระบบต้องมีเวลาเข้ารับการพัฒนาระบบแต่ละภาคการเรียนรู้ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 80
    - 2) ผู้เข้ารับการพัฒนาระบบผ่านการประเมินผลภาคระหว่างการพัฒนาเข้ม ภาคการเรียนรู้ระหว่างปฏิบัติงาน และภาคการประชุมสัมมนาหลังพัฒนารวมกัน ไม่น้อยกว่า ร้อยละ 70

### 2.3 เกณฑ์การตัดสิน

ผู้เข้ารับการพัฒนาที่ผ่านการประเมินผลตาม 2.1 และ 2.2 ถือว่าเป็นผู้ผ่านการพัฒนา

#### ผลที่คาดหวัง

1. มีคุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมและได้มาตรฐานตามหลักเกณฑ์ของนักบริหารมืออาชีพ
2. มีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและบริหารจัดการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ
3. มีผลสัมฤทธิ์ของการบริหารจัดการศึกษาในหน่วยงานที่รับผิดชอบเป็นไปตามมาตรฐานที่ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ

รายละเอียดแนวทางการจัดกิจกรรมการพัฒนาของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

#### รูปแบบย่อยที่ 1 รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ

##### โปรแกรมพัฒนาที่ 1.1 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน

###### สาระสำคัญ

ผู้บริหารถือว่าเป็นผู้นำในองค์กรที่มีความสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ได้นั้น จำเป็นต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องอาศัยการฝึกฝนในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างทีมงานและการใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ จนเกิดความชำนาญและมีศักยภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างคล่องแคล่ว

###### จุดประสงค์ปลายทาง

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความรู้ความเข้าใจ มีทักษะในการบริหารจัดการงานและสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

###### จุดประสงค์เฉพาะ

1. อธิบายแนวคิด หลักการ กระบวนการและวิธีการเกี่ยวกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม และการใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารได้

2. จัดทำแผนการพัฒนางานของตนเองโดยนำความรู้มาประยุกต์ใช้ได้  
เหมาะสม

3. บอกคุณค่าความสำคัญของสมรรถนะด้านการบริหารงานต่าง ๆ ได้

### ขอขยายสาระการพัฒนา

การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน ประกอบด้วย

1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
2. การสร้างวิสัยทัศน์
3. การสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม
4. นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการบริหาร

### กิจกรรมการพัฒนา

#### 1. กิจกรรมก่อนการพัฒนา

1) ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาแนวคิด หลักการ กระบวนการ เทคนิคเกี่ยวกับ  
ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม และนวัตกรรม  
และเทคโนโลยีเพื่อการบริหารจากตำราเอกสารบทเรียนแบบโปรแกรม และหรือการเรียนรู้ออนไลน์  
ด้วยตนเองก่อนเข้ารับการพัฒนา

#### 2. กิจกรรมระหว่างการพัฒนา

2) ผู้เข้ารับการพัฒนากำหนดทดสอบประเมินความรู้พื้นฐานก่อนการพัฒนา  
กลุ่มสาระการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการสมรรถนะด้านการบริหารงาน เป็น  
ข้อสอบปรนัย 20 ข้อ

3) วิทยากรบรรยายสรุปในแต่ละเรื่องจากนั้นเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒน  
ซักถามข้อสงสัยและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นร่วมกัน

4) ฝึกคิดวิเคราะห์ตนเอง สมาชิกในทีมงาน กระบวนการทำงานเป็นทีมและ  
นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการบริหาร แล้วสรุปจุดแข็งจุดอ่อน จากนั้นนำมาอภิปรายแลกเปลี่ยน  
เรียนรู้ภายในกลุ่ม

5) การศึกษาดูงานในหน่วยงานโดยร่วมกันกำหนดประเด็นและเป้าหมายของ  
การศึกษาดูงานที่ชัดเจน เพื่อนำความรู้ที่ได้รับมาสร้างวิสัยทัศน์และวางแผนพัฒนาการบริหาร  
รวมทั้งสามารถวิเคราะห์เทียบเคียงกับสมรรถนะขององค์กรที่ตนเองรับผิดชอบด้านการบริหารอยู่

6) เข้าร่วมประชุมสัมมนา และฝึกอบรมสมรรถนะด้านการบริหารงานต่าง ๆ  
ทั้งจากกรณีศึกษา สถานการณ์จำลอง การสาธิต และเกมการบริหาร เพื่อให้เกิดทักษะทางการ  
บริหารที่มีประสิทธิภาพและลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

7) ออกแบบและจัดทำแผนการพัฒนาคณะของตนเองอย่างเป็นระบบ และมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนถึงการพัฒนาให้เกิดสมรรถนะการบริหารงาน ซึ่งสอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ

8) ประเมินผลและให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแผนการพัฒนาคณะของตนเองเป็นรายบุคคลถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติโดยผู้รับผิดชอบ

9) ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาคณะทำแบบทดสอบประเมินผลการเรียนรู้หลังพัฒนากลุ่มสาระการพัฒนาคณะคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการสมรรถนะด้านการบริหารงาน เป็นข้อสอบปรนัย 20 ข้อ

10) มอบหมายงานให้ผู้เข้ารับการพัฒนาคณะเขียนรายงานความตั้งใจพัฒนาความสามารถในการบริหารงานที่จำเป็นหรือเป็นข้อบกพร่องของตนเองที่ควรแก้ไข

### 3. กิจกรรมหลังการพัฒนาคณะ

11) ฝึกปฏิบัติงานที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการนำเอาแนวคิด หลักการจากการเข้ารับการพัฒนาคณะมาบูรณาการร่วมกับภารกิจปกติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แล้วจัดทำรายงานความตั้งใจพัฒนาความสามารถในการบริหารงานที่จำเป็นหรือเป็นข้อบกพร่องที่ควรแก้ไข

12) เข้าร่วมประชุมสัมมนาเพื่อนำเสนอผลงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน พร้อมทั้งประเมินผลและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

### สื่อที่ใช้ในการพัฒนาคณะ

1. สื่อสิ่งพิมพ์ เช่น เอกสาร ตำรา ใบบงาน บทเรียนโปรแกรม
2. แหล่งศึกษาค้นคว้า และ Website ต่าง ๆ
3. สื่อบุคคล วิทยากร
4. สถานที่ศึกษาดูงาน

### วิธีการพัฒนาคณะ

1. การศึกษาคณะด้วยตนเองจากสื่อที่กำหนด
2. การรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ
3. การอภิปรายกลุ่มแลกเปลี่ยนความคิดเห็น เช่น การเล่าประสบการณ์และความสำเร็จในการสร้างทีมงาน การทำงานเป็นทีม และการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการบริหารมาใช้ในการบริหารจัดการ

4. เกมการบริหาร เช่น Walk Rally กิจกรรมความรู้ผู้ฟังความคิด
5. การทำโครงการพัฒนาตนเองด้านการบริหารงานอย่างเป็นระบบ
6. การศึกษาดูงานจากหน่วยงานต้นแบบในด้านต่าง ๆ

### การประเมินผลการพัฒนา

1. การทำแบบทดสอบประเมินตนเองก่อนและหลังการเรียนรู้ เกณฑ์การผ่านร้อยละ 70 ขึ้นไป
2. การสังเกตการเข้าร่วมกิจกรรม
3. รายงานส่วนบุคคลเกี่ยวกับความตั้งใจพัฒนาความสามารถด้านการบริหารงานของตนเอง
4. แผนการพัฒนาตนเองในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารงาน

## โปรแกรมพัฒนาที่ 1.2 การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารคน

### สาระสำคัญ

การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารคนเป็นการเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น อยู่ร่วมกับผู้อื่น ทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น และสามารถเป็นผู้สร้างสัมพันธภาพที่ดีในกลุ่มผู้ร่วมงาน ซึ่งต้องอาศัยการฝึกฝนทั้งในด้านการตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การเจรจาต่อรอง การจูงใจและมนุษยสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

### จุดประสงค์ปลายทาง

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อความรู้ความเข้าใจ และมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

### จุดประสงค์เฉพาะ

1. อธิบายแนวคิด หลักการและวิธีการในการตัดสินใจสั่งการ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การเจรจาต่อรองและมนุษยสัมพันธ์ได้
2. ยกตัวอย่างประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจสั่งการ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การเจรจาต่อรองและมนุษยสัมพันธ์ได้ถูกต้อง
3. วิเคราะห์สมรรถนะด้านการบริหารคนของตนเองได้
4. เขียนรายงานความตั้งใจพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารคนของตนเองได้

## ขอขยายสาระการพัฒนา

การพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารคน ประกอบด้วย

1. การตัดสินใจสั่งการ
2. การจูงใจ
3. การติดต่อสื่อสาร
4. การเจรจาต่อรอง
5. มนุษยสัมพันธ์

## กิจกรรมการพัฒนา

### 1. กิจกรรมก่อนการพัฒนา

1) ศึกษาแนวคิด หลักการ กระบวนการ และเทคนิคเกี่ยวกับการตัดสินใจสั่งการ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การเจรจาต่อรอง และมนุษยสัมพันธ์ จากตำรา เอกสาร การเข้าร่วมกิจกรรมทางวิชาการต่าง ๆ บทเรียนแบบโปรแกรม และการเรียนรู้ออนไลน์ด้วยตนเอง

### 2. กิจกรรมระหว่างการพัฒนา

2) ผู้เข้ารับการพัฒนาทำแบบทดสอบประเมินความรู้ก่อนพัฒนา กลุ่มสาระการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ สมรรถนะด้านการบริหารคน เป็นข้อสอบปรนัย 20 ข้อ

3) กำหนดกรณีตัวอย่างเรื่องโรงเรียนแห่งคุณภาพ : รุ่งเรืองวิทยา ซึ่งเกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารคน มาฝึกการวิเคราะห์ วิเคราะห์ในประเด็นต่าง ๆ โดยการระดมสมองร่วมกัน สรุปข้อความรู้ที่ได้จากการศึกษา

4) นำเสนอแลกเปลี่ยนประสบการณ์การปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับทักษะการบริหารคน ซึ่งประสบความสำเร็จหรือประทับใจ พร้อมทั้งวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสีย

5) แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็น 3 กลุ่ม จำนวนเท่า ๆ กัน เพื่อฝึกปฏิบัติในสถานีความคิด จำนวน 3 สถานี คือ สถานีที่ 1 วิเคราะห์คน สถานีที่ 2 ค้นหาเหตุ และสถานีที่ 3 เขตสื่อสาร

6) วิทยากรอธิบายแนวทางการฝึกปฏิบัติกิจกรรมในแต่ละสถานีความคิด จากนั้นสมาชิกแต่ละกลุ่มเข้าประจำสถานีความคิด ที่ได้รับมอบหมายและปฏิบัติภารกิจ ดังนี้  
สถานีที่ 1 วิเคราะห์คน เป็นการฝึกและทำรายงานการวิเคราะห์บุคคล และกลุ่มบุคคลในองค์การที่เกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ และการสร้างมนุษยสัมพันธ์ซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาพฤติกรรมองค์การ

สถานที่ 2 ค้นหาเหตุ เป็นการฝึกและทำรายงานการศึกษาสภาพการตัดสินใจในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในขณะปฏิบัติงาน

สถานที่ 3 เขตสื่อสาร เป็นการฝึกและทำรายงานการวิเคราะห์รูปแบบการติดต่อสื่อสารและการเจรจาต่อรองทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ

7) นำเสนอผลงานต่อที่ประชุมโดยแต่ละกลุ่มส่งตัวแทนออกมานำเสนอเป็น Power Point ให้เวลา 5-10 นาที

8) วิทยากรผู้ดำเนินการพัฒนา สรุปผลการปฏิบัติกิจกรรมและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อให้เป็นแนวทางในการปรับปรุงผลงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

9) ออกแบบและจัดทำแผนพัฒนาความสามารถในการบริหารคนอย่างเป็นระบบและมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน โดยวิทยากรให้ข้อเสนอแนะถึงความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในเชิงปฏิบัติ

10) ผู้เข้ารับการพัฒนากำแบบทดสอบประเมินผลการเรียนรู้หลังการพัฒนากลุ่มสาระการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการสมรรถนะด้านการบริหารคน เป็นข้อสอบปรนัย 20 ข้อ

### 3. กิจกรรมหลังการพัฒนา

11) ฝึกปฏิบัติงานที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามแผนพัฒนาความสามารถในการบริหารคนอย่างเป็นระบบ โดยนำแนวคิด หลักการจากการเข้ารับการพัฒนามาบูรณาการร่วมกับภารกิจปกติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แล้วจัดทำรายงานการพัฒนาความสามารถในการบริหารคนต่อหน่วยงานที่รับผิดชอบ

12) เข้าร่วมประชุมในลักษณะต่าง ๆ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ จากนั้นรวบรวมข้อความที่รับมาสรุปเป็นบทเรียนในการบริหารคน

13) เข้าร่วมประชุมสัมมนาเพื่อนำเสนอผลงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน พร้อมทั้งประเมินผลและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

#### สื่อที่ใช้ในการพัฒนา

1. สื่อสิ่งพิมพ์ เช่น เอกสาร ตำรา ใบบงาน บทเรียนโปรแกรม
2. แหล่งศึกษาค้นคว้า และ Website ต่าง ๆ
3. สื่อบุคคล วิทยากร
4. สถานที่ประชุม
5. สื่อ Power Point



## วิธีการพัฒนา

1. การศึกษาด้วยตนเองจากสื่อที่กำหนด
2. กรณีศึกษา เช่น โรงเรียนแห่งคุณภาพ : รุ่งเรืองวิทยา
3. การระดมสมองเพื่อวิเคราะห์วิจารณ์กรณีศึกษา
4. สถานการณ์จำลองเพื่อฝึกปฏิบัติกิจกรรมสถานี่ความคิด
5. การสัมมนาเพื่อนำเสนอผลงานและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
6. การเขียนแผนพัฒนาเกี่ยวกับการบริหารคน

## การประเมินผลการพัฒนา

1. การทำแบบทดสอบประเมินตนเองก่อนและหลังการเรียนรู้ เกณฑ์การผ่านร้อยละ 70 ขึ้นไป
2. การสังเกตการเข้าร่วมกิจกรรม
3. รายงานส่วนบุคคลเกี่ยวกับความตั้งใจพัฒนาความสามารถด้านการบริหารคนของตนเอง
4. แผนการพัฒนาตนเองในการพัฒนาสมรรถนะด้านการบริหารคน

## รูปแบบย่อยที่ 2 รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ

### สาระสำคัญ

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารมืออาชีพในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงที่จะต้องมีความรู้รอบในด้านการบริหารจัดการองค์การสมัยใหม่ และสามารถนำองค์ความรู้มาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสม สอดคล้องกับบริบทและภารกิจที่รับผิดชอบก็จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### จุดประสงค์ปลายทาง

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดความรู้ความเข้าใจทางการบริหารและมีแนวทางในการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้กับการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีเจตคติที่ดีต่อวิชาชีพการบริหาร

### จุดประสงค์เฉพาะ

1. ระบุบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้

2. อธิบายแนวคิดและหลักการที่เกี่ยวกับการพัฒนาองค์การ การวางแผนกลยุทธ์ และการบริหารจัดการคุณภาพประเภทต่าง ๆ ได้

3. ประยุกต์ใช้ความรู้ทางการบริหารจัดการมาวางแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้อย่างเหมาะสม

### ขอบข่ายสาระการพัฒนา

1. บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่
3. การพัฒนาองค์การ
4. การวางแผนกลยุทธ์
5. การบริหารจัดการความรู้
6. การบริหารการเปลี่ยนแปลง
7. การบริหารแบบมีส่วนร่วม
8. การบริหารความเสี่ยง
9. การบริหารความขัดแย้ง
10. การบริหารจัดการตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

### กิจกรรมการพัฒนา

#### 1. กิจกรรมก่อนการพัฒนา

1) ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาเอกสาร ตำรา คู่มือหรือการเรียนรู้ออนไลน์ สำหรับผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับเรื่องต่อไปนี้ก่อนเข้ารับการพัฒนา

- บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบ กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
- การพัฒนาองค์การ
- การวางแผนกลยุทธ์
- การบริหารจัดการความรู้
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง
- การบริหารแบบมีส่วนร่วม
- การบริหารความเสี่ยง
- การบริหารความขัดแย้ง

- การบริหารจัดการตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

## 2. กิจกรรมระหว่างการพัฒนา

- 2) ผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกันทำแบบทดสอบประเมินความรู้พื้นฐานก่อนการพัฒนา กลุ่มสาระการพัฒนาคูณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ เป็นข้อสอบปรนัย 40 ข้อ
- 3) ทบทวนองค์ความรู้โดยการสนทนาโต้ตอบแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน จากการศึกษาเอกสาร คู่มือ หรือทางออนไลน์ที่หน่วยงานรับผิดชอบจัดเตรียมไว้ จากนั้นผู้ทรงคุณวุฒิหรือวิทยากรบรรยายสรุป เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจตรงกัน
- 4) เข้าร่วมประชุมสัมมนาถ่ายทอดประสบการณ์ในการบริหารจัดการศึกษาที่เป็น Best Practices และศึกษาจากกรณีศึกษาที่มีผลงานดีเด่นในด้านต่าง ๆ จากนั้นอภิปรายจุดเด่น จุดด้อย แล้วจึงร่วมกันประมวลสรุปผลกลวิธีหรือแนวทางการพัฒนาการบริหารสู่ความเป็นเลิศ
- 5) แบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนากลุ่มละ 10-15 คน ให้แต่ละกลุ่มศึกษากรณีศึกษาที่กำหนดให้ จากนั้นเขียนโครงการบริหารจัดการหน่วยงานในกรณีศึกษา โดยการนำความรู้ที่ได้จากการศึกษามาประยุกต์ใช้
- 6) ให้แต่ละกลุ่มส่งตัวแทน 1-2 คน ออกมานำเสนอผลงานต่อที่ประชุม กลุ่มละ 5-10 นาที หลังจากนั้นให้มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
- 7) ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกันทำแบบทดสอบประเมินผลการเรียนรู้หลังการพัฒนา กลุ่มสาระการพัฒนาคูณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ เป็นข้อสอบปรนัย 40 ข้อ
- 8) มอบหมายงานให้ผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาตนเองในด้านการพัฒนาความรู้ด้านวิชาชีพอย่างเป็นระบบในส่วนที่ยังขาดและมีความสำคัญจำเป็นต่อการบริหารงาน

## 3. กิจกรรมหลังการพัฒนา

- 9) ฝึกปฏิบัติงานที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยการนำเอาแนวคิด หลักการจากการเข้ารับการพัฒนามาบูรณาการร่วมกับภารกิจปกติของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา แล้วจัดทำแผนพัฒนาตนเองและแผนพัฒนาการบริหารจัดการหน่วยงานของตนเอง
- 10) เข้าร่วมประชุมสัมมนา เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และสรุปแนวทางการดำเนินงานพัฒนาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสู่มาตรฐานการศึกษาของชาติ

### สื่อที่ใช้ในการพัฒนา

1. สื่อสิ่งพิมพ์ เช่น เอกสาร ตำรา ใบบาง แบบฝึกปฏิบัติ รายงาน บทเรียน  
โปรแกรม
2. สื่อทัศนูปกรณ์ เช่น วีดิทัศน์
3. แหล่งศึกษาค้นคว้าและ Website ต่าง ๆ
4. สื่อบุคคล วิทยากร
5. สถานที่ศึกษาดูงาน

### วิธีการพัฒนา

1. การศึกษาด้วยตนเองจากสื่อที่กำหนด
2. การรับฟังข้อคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ
3. การสัมมนาเกี่ยวกับรูปแบบการบริหารจัดการศึกษาที่เป็น Best Practices
4. การอภิปรายกลุ่มแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
5. การเขียนโครงการบริหารจัดการหน่วยงานเป็นกลุ่ม
6. การศึกษาดูงานจากหน่วยงานต้นแบบในด้านต่าง ๆ (Best Practices)

### การประเมินผลการพัฒนา

1. การทำแบบทดสอบประเมินตนเองก่อนและหลังการเรียนรู้ (เกณฑ์การผ่านร้อยละ 70 ขึ้นไป)
2. ประเมินแผนพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ
3. ประเมินการวางแผนกลยุทธ์การพัฒนางานในหน่วยงาน
4. ประเมินพฤติกรรมการมีส่วนร่วม

### รูปแบบย่อยที่ 3 รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม สาระสำคัญ

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่ผู้บริหารการศึกษาเป็นการสร้างจิตสำนึกด้านคุณธรรมและจริยธรรมให้มีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความรับผิดชอบในหน้าที่ รู้จักเสียสละเพื่อประโยชน์สุขของส่วนรวม มีอุดมการณ์แน่วแน่ มีความกล้าหาญทางจริยธรรมที่จะร่วมกันผดุงคุณธรรม และเป็นต้นแบบที่ดี เพื่อความเจริญก้าวหน้าของสังคมและประเทศชาติต่อไป

### จุดประสงค์ปลายทาง

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีความรู้ความเข้าใจ ตระหนักถึงความสำคัญของ คุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำ ตลอดจนรู้จักนำไปใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตนได้ เหมาะสม

### จุดประสงค์เฉพาะ

1. อธิบายหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับหลักคุณธรรมและจริยธรรมได้
2. เกิดจิตสำนึกและเจตคติที่ดีในการใช้คุณธรรมและจริยธรรมเพื่อการบริหาร งานให้เกิดประสิทธิภาพได้ดียิ่งขึ้น
3. นำความรู้และแนวคิดไปพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมให้แก่ตนเองและ บุคลากรในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม

### ขอบข่ายสาระการพัฒนา

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม ประกอบด้วย

1. จริยธรรมในการบริหารตามรอยพระยุคลบาท
2. การสร้างสรรค์จรรยาบรรณผู้บริหาร
3. การใช้หลักธรรมสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง

### กิจกรรมการพัฒนา

#### 1. กิจกรรมก่อนการพัฒนา

1) ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาด้วยตนเองเกี่ยวกับการพัฒนาความมั่นคง ทางอารมณ์ หลักการบริหารและพัฒนาจิต คุณธรรมและจริยธรรมสำหรับผู้บริหาร และหลัก จรรยาบรรณวิชาชีพสำหรับผู้บริหารการศึกษา จากสื่อเผยแพร่หลักธรรมคำสั่งสอนต่าง ๆ เช่น หนังสือ เอกสาร ตำรา วิดีทัศน์ เทปธรรมะ การเรียนรู้ออนไลน์ บทเรียนแบบโปรแกรมสำเร็จรูปและ การเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาจิตที่จัดโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2) รวบรวมประเด็นสาระสำคัญที่ให้แก่คิดอันเป็นประโยชน์ต่อตนเองและวง วิชาชีพการบริหารก่อนเข้ารับการพัฒนา

#### 2. กิจกรรมระหว่างการพัฒนา

3) ผู้เข้ารับการพัฒนาทำแบบทดสอบประเมินความรู้พื้นฐานก่อนการ พัฒนากลุ่มสาระการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม เป็นข้อสอบปรนัย 40 ข้อ

4) ส่งผลงานประเด็นสาระสำคัญต่อวิทยากร จากนั้นวิทยากรสุ่มเลือกผล งานที่ดีเด่นประมาณ 8-10 ชิ้น เพื่อนำเสนอในที่ประชุม แล้วให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทุกคนร่วมกัน แสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม

5) เชิญผู้บริหารหรืออดีตผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จมาแล้วประสบการณ์หรือให้แนวทางการบริหารงานโดยระบบคุณธรรมและจริยธรรม จากนั้นร่วมกันสนทนาพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน แล้วสรุปหลักคุณธรรมที่สำคัญเป็นบทเรียน เพื่อใช้ประกอบแนวทางในการบริหารงานและการปฏิบัติในวิชาชีพ

6) แบ่งผู้เข้ารับการพัฒนาเป็น 3 กลุ่ม กลุ่มละ 10-15 นาที เพื่อปฏิบัติกิจกรรมฐานคุณธรรม จำนวน 3 ฐาน คือ ฐานที่ 1 รอยพระบาท ฐานที่ 2 ศาสตร์จรรยา และฐานที่ 3 ปรีชาธรรม

7) สมาชิกแต่ละกลุ่มแยกกันเข้าประจำฐานทั้ง 3 ฐาน จากนั้นปฏิบัติตามใบงานในแต่ละฐาน โดยฐานที่ 1 รอยพระบาท เป็นกิจกรรมการวิเคราะห์จริยธรรมและคุณธรรมในการบริหารของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ฐานที่ 2 ศาสตร์จรรยา เป็นกิจกรรมการวิเคราะห์จรรยาบรรณที่ดีสำหรับนักบริหารการศึกษา และฐานที่ 3 เป็นกิจกรรมการวิเคราะห์หลักธรรมที่สร้างความเชื่อมั่นในตนเอง ให้เวลา 30 นาที จากนั้นสมาชิกกลับเข้ากลุ่มของตนเอง

8) ให้แต่ละกลุ่มส่งตัวแทน 3 คน ออกมานำเสนอผลงานต่อที่ประชุมกลุ่มละ 10-15 นาที หลังจากนั้นให้มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกัน

9) วิทยากรสรุปผลการปฏิบัติฝึกกิจกรรมและให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อเป็นแนวทางในการปรับปรุงผลงานให้มีคุณภาพยิ่งขึ้น

10) มอบหมายให้ผู้เข้ารับการพัฒนาวินิจฉัยจุดเด่น จุดด้อยของตนเองเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม รวมทั้งค่านิยมที่พึงประสงค์ของผู้บริหารการศึกษา เพื่อจัดทำแผนพัฒนาตนเองอันจะช่วยเสริมสร้างให้เกิดคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และส่งเสริมการบริหารงานโดยยึดหลักของการครองตน ครองคนและครองงานได้เหมาะสม

11) ผู้เข้ารับการพัฒนาทำแบบทดสอบประเมินผลการเรียนรู้หลังการพัฒนา กลุ่มสาระการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม เป็นข้อสอบปรนัย 40 ข้อ

### 3. กิจกรรมหลังการพัฒนา

12) ฝึกปฏิบัติงานที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการนำแนวคิด หลักการ ความรู้จากการเข้ารับการพัฒนามาบูรณาการร่วมกับภารกิจปกติ

13) เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาคิดเพื่อเสริมสร้างปัญญาและสันติสุขโดยการฝึกวิปัสสนากรรมฐาน ที่จัดขึ้นโดยหน่วยงานหรือศูนย์พัฒนาคิด

14) ศึกษาบุคลากรในหน่วยงาน ออกแบบและเขียนแผนการพัฒนารอง และบุคลากรด้านคุณธรรมและจริยธรรมที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน โดยประยุกต์ใช้ความรู้และแนวคิดที่ได้รับจากการพัฒนา

15) ดำเนินกิจกรรมที่ส่งเสริมความรู้เกี่ยวกับการปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาวิชาชีพ โดยประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดี เกิดการยอมรับศรัทธาทั้งในวงวิชาการและวิชาชีพ

16) เข้าร่วมประชุมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน พร้อมทั้งสรุปแนวทางการดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จ

### สื่อที่ใช้ในการพัฒนา

1. สื่อสิ่งพิมพ์ เช่น เอกสาร ตำรา ใบงาน บทเรียนโปรแกรม
2. สื่อวัสดุ อุปกรณ์ เช่น วิดีทัศน์ แถบบันทึกเสียง
3. สื่อบุคคล วิทยากร
4. แหล่งศึกษาค้นคว้า และ Website ต่าง ๆ
5. สถานที่ฝึกปฏิบัติ

### วิธีการพัฒนา

1. การศึกษาด้วยตนเองจากสื่อที่กำหนด
2. การสนทนากลุ่มเกี่ยวกับแนวทางการบริหารงานโดยระบบคุณธรรมและจริยธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง
3. กรณีศึกษา ปฏิบัติกิจกรรมฐานคุณธรรม
4. การฝึกปฏิบัติจริงโดยการฝึกโยคะ การฝึกวิปัสสนากรรมฐาน
5. การทำแผนหรือโครงการพัฒนารองด้านคุณธรรมและจริยธรรม

### การประเมินผลการพัฒนา

1. การทำแบบทดสอบประเมินตนเองก่อนและหลังการเรียนรู้ เกณฑ์การผ่านร้อยละ 70 ขึ้นไป
2. การสังเกตการเข้าร่วมกิจกรรม
3. การปฏิบัติกิจกรรมพัฒนา
4. แผนการพัฒนารองในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม

## รูปแบบย่อยที่ 4 รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ สาระสำคัญ

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพให้แก่ผู้บริหารการศึกษา เป็นกระบวนการ พัฒนาปรับตนเองให้มีเอกลักษณ์โดดเด่นเฉพาะตัวทั้งในด้านวิถีแห่งความคิดและการกระทำ รวมถึงไปถึงลักษณะนิสัย พฤติกรรม อารมณ์และสภาพจิตใจ เพื่อให้สังคมเกิดความศรัทธาและยอมรับซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญสำหรับผู้บริหาร

### จุดประสงค์ปลายทาง

เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาบุคลิกภาพที่ดีและสามารถปฏิบัติตนได้เหมาะสมกับสถานการณื

### จุดประสงค์เฉพาะ

1. อธิบายหลักการพัฒนาบุคลิกภาพและการพัฒนาทักษะการพูด การพัฒนาความมั่นคงทางอารมณ์ที่เหมาะสมได้
2. ระบุแนวทางการพัฒนาบุคลิกภาพตนเองในด้านการแต่งกาย มารยาททางสังคมและการแสดงตนต่อที่สาธารณะชนได้
3. พูดได้เหมาะสมกับสถานการณืและโอกาสต่าง ๆ
4. มีทักษะในการปฏิบัติตนได้เหมาะสมกับโอกาสและสถานทีที่พร้อมทั้งนำไปประยุกต์ใช้ได้กับการบริหารจัดการศึกษา

### ขอบข่ายสาระการพัฒนา

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย

1. การพัฒนาบุคลิกภาพ
2. การพัฒนาทักษะการพูด
3. การพัฒนาความมั่นคงทางอารมณ์

### กิจกรรมการพัฒนา

1. กิจกรรมก่อนการพัฒนา
  - 1) ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาด้วยตนเองเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด และวิธีการพัฒนาบุคลิกภาพสำหรับนักบริหาร การพัฒนาทักษะการพูดและการพัฒนาความมั่นคงทางอารมณ์ จากตำรา เอกสาร การเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการที่เกี่ยวข้อง บทเรียนแบบโปรแกรมสำเร็จรูปหรือการเรียนรู้ออนไลน์ที่หน่วยงานรับผิดชอบจัดเตรียมไว้ก่อนเข้ารับการพัฒนา



## 2. กิจกรรมระหว่างการพัฒนา

- 2) ผู้เข้ารับการพัฒนาคำแบบทดสอบประเมินความรู้พื้นฐานก่อนการพัฒนา กลุ่มสาระการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ เป็นข้อสอบปรนัย 40 ข้อ
- 3) ชมวีดิทัศน์หรือรับฟังการบรรยายจากวิทยากรเกี่ยวกับการแสดงตนในที่สาธารณะ และอภิปรายกลุ่มวิเคราะห์ร่วมกัน แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเกี่ยวกับการแต่งกาย การพูด และมารยาทของสังคม
- 4) แสดงบทบาทสมมติเกี่ยวกับการวางตน ศิลปะการพูดในโอกาสต่าง ๆ และการควบคุมอารมณ์ในสถานการณ์ และร่วมกันวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน แล้วสรุปเป็นข้อมูลป้อนกลับสำหรับการพัฒนา
- 5) ฝึกปฏิบัติวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งของตนเองด้านบุคลิกภาพทั้งภายในและภายนอก แล้วสรุปเป็นประเด็นสำคัญของการพัฒนาตนเอง
- 6) กำหนดสถานการณ์จำลองหรือกรณีศึกษา และวิเคราะห์วิจารณ์ปัญหาที่เกิดขึ้น พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะและแนวทางการแก้ไขปัญหาในเชิงบวก
- 7) ฝึกปฏิบัติการวิเคราะห์สภาพปัญหาและการเผชิญปัญหาของตนเอง โดยใช้บทบาทสมมติเพื่อหาแนวทางในการรับรู้ และจัดการกับอารมณ์ของตนเองและบุคคลอื่น
- 8) จัดทำแผนพัฒนาตนเองในด้านบุคลิกภาพของผู้อำนวยการสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาที่สอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ แล้วนำเสนอที่ประชุมเพื่อรับฟังข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากสมาชิกและวิทยากร
- 9) ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาคำแบบทดสอบประเมินผลการเรียนรู้หลังการพัฒนา กลุ่มสาระการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ เป็นข้อสอบปรนัย 40 ข้อ

## 3. กิจกรรมหลังการพัฒนา

- 10) ฝึกปฏิบัติงานและศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลิกภาพผู้บริหาร แล้วเขียนสรุปหรือรายงานผลงานตามที่ได้วางแผนพัฒนาตนเองในด้านบุคลิกภาพ รวมทั้งผลกระทบที่เกิดขึ้นในระหว่างปฏิบัติงาน
- 11) เข้าร่วมประชุมสัมมนาโดยนำเสนอผลรายงานการพัฒนาตนเองในด้านบุคลิกภาพที่เป็น Best Practices ต่อที่ประชุม จากนั้นร่วมกันอภิปรายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน แล้วสรุปแนวทางที่ดีและสามารถนำไปประยุกต์ใช้พัฒนาตนเองด้านบุคลิกภาพได้อย่างเป็นรูปธรรม

### สื่อที่ใช้ในการพัฒนา

1. สื่อสิ่งพิมพ์ เช่น เอกสาร ตำรา ใบงาน บทเรียนโปรแกรม
2. สื่อวัสดุ อุปกรณ์ เช่น วีดิทัศน์ แอปบันทึกลงเสียง
3. สื่อบุคคล วิทยากร
4. แหล่งศึกษาค้นคว้า และ Website ต่าง ๆ

### วิธีการพัฒนา

1. การศึกษาด้วยตนเองจากสื่อที่กำหนด
2. การบรรยายเกี่ยวกับการแสดงตนในที่สาธารณะ
3. การแสดงบทบาทสมมุติ เช่น การกล่าวสุนทรพจน์ การกล่าวโอวาท การกล่าวรายงาน
4. สถานการณ์จำลอง เช่น การประชุม การสัมมนา
5. กรณีศึกษาเกี่ยวกับบุคลิกภาพ เช่น เรื่องไม่อ่านเอาเท่าไร วจีสำคัญไฉน
6. การทำแผนหรือโครงการพัฒนาบุคลิกภาพ
7. การศึกษาดูงานสถาบันที่เกี่ยวกับการพัฒนาบุคลิกภาพ

### การประเมินผลการพัฒนา

1. การทำแบบทดสอบประเมินตนเองก่อนและหลังการเรียนรู้ เกณฑ์การผ่านร้อยละ 70 ขึ้นไป
2. การปฏิบัติกิจกรรมพัฒนา
3. การสังเกตการเข้าร่วมกิจกรรม
4. แผนการพัฒนาตนเองในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

### ขั้นที่ 4 การประเมินผลและการติดตามผลการพัฒนา

#### แนวคิด

การประเมินผลและการติดตามผลการพัฒนาเป็นขั้นตอนหลังจากดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนา เพื่อศึกษาผลความก้าวหน้า ประเมินผลรวมสรุปและติดตามผลการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนาว่าเกิดคุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่เพียงใด อันเป็นข้อมูลสำคัญในการนำมาปรับปรุงและพัฒนาโปรแกรมการพัฒนาให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

## วัตถุประสงค์

1. ประเมินความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามรูปแบบการพัฒนาความสามารถด้านการบริหารจัดการทั้งสมรรถนะด้านการบริหารงานและการบริหารคน ความรอบรู้ด้านวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำและบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ
2. ประเมินทักษะและความสามารถในการปฏิบัติและการประยุกต์ใช้ความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาความสามารถด้านการบริหารจัดการทั้งสมรรถนะด้านการบริหารงานและการบริหารคน ความรอบรู้ด้านวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำและบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ
3. ประเมินเจตคติและตระหนักเห็นความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในด้านความสามารถด้านการบริหารจัดการทั้งสมรรถนะด้านการบริหารงานและการบริหารคน การพัฒนาความรอบรู้ด้านวิชาชีพ คุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำและบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ

## ขอบข่ายสาระการพัฒนา

การประเมินผลการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย

1. การประเมินผลในขั้นการพัฒนา ได้แก่
  - 1.1 การประเมินก่อนการพัฒนา เป็นการประเมินผลการเรียนรู้ผู้เข้ารับการพัฒนา โดยการประเมินความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำในแต่ละด้าน
  - 1.2 การประเมินระหว่างการพัฒนา เป็นการประเมินผลการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ผู้เข้ารับการพัฒนาที่ได้จากการปฏิบัติกิจกรรมภาควิชาการ โดยการประเมินความรู้ ทักษะและเจตคติในเนื้อหาสาระตามโครงสร้างโปรแกรมการพัฒนา ทั้งนี้อาจประเมินจากชิ้นงาน การประเมินตนเอง การประเมินโดยกลุ่มเพื่อนและการประเมินโดยวิทยากร
  - 1.3 การประเมินหลังการพัฒนา เป็นการประเมินผลการเรียนรู้ผู้เข้ารับการพัฒนาสรุปในภาพรวม ให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของโปรแกรมการพัฒนา โดยการประเมินความรู้ รวบยอด การประเมินตนเองและการประเมินชิ้นงานสำคัญ

ในการประเมินผลการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านต่าง ๆ ใช้หลักการประเมินผลการเรียนรู้ 3 ด้านคือ

1. การประเมินด้านพุทธิพิสัย
2. การประเมินด้านทักษะพิสัย

### 3. การประเมินด้านเจตพิสัย

2. การประเมินผลในขั้นหลังการพัฒนา เป็นการติดตามผลการพัฒนาระหว่างปฏิบัติงาน การศึกษาคุณงานและการประชุมสัมมนา โดยการประเมินพฤติกรรมและผลงานที่นำเสนอ ได้แก่

2.1 การติดตามผลการนำเสนอแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมบุคคล/หน่วยงาน

2.2 การติดตามผลแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาร่วมบุคคล/หน่วยงานที่นำเสนอ

2.3 การสรุปผลและรายงานผลการปฏิบัติงานต่อหน่วยงานต้นสังกัด

### วิธีการและกิจกรรมพัฒนา

1. การประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาโดยใช้แบบทดสอบวัดความรู้ความเข้าใจ ใช้แบบประเมินวัดเจตคติและวัดผลสัมฤทธิ์ในด้านทักษะและความสามารถก่อนและหลังการพัฒนา

2. การสังเกตพฤติกรรมความสนใจในการเข้าร่วมกิจกรรมการดำเนินการและการปฏิบัติ พร้อมทั้งสอบถามทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนาทั้งสิ่งที่ประทับใจและสิ่งที่ต้องการแก้ไขสำหรับการพัฒนา โดยการร่วมอภิปรายและแสดงความคิดเห็น

3. การสังเกตและติดตามผล พิจารณาจากพฤติกรรมการบริหาร ความมั่นใจในการนำไปปฏิบัติและประยุกต์ใช้เพื่อการพัฒนา โดยใช้แบบบันทึกพฤติกรรม

4. การประเมินพฤติกรรมกรปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนเองเป็นระยะ ๆ โดยการเขียนรายงานบันทึกด้วยตนเอง

5. การประเมินผลสัมฤทธิ์ภายหลังการพัฒนาแบบ 360 องศา โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้เข้ารับการพัฒนา ผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา

### ผลที่คาดหวัง

1. ทราบผลการพัฒนาในด้านความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามรูปแบบการพัฒนาในด้านต่าง ๆ

2. ทราบผลการพัฒนาในด้านทักษะ การปฏิบัติการและความสามารถในการนำความรู้จากการพัฒนาไปประยุกต์ใช้พัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านต่าง ๆ

3. ทราบผลการพัฒนาในด้านทัศนคติและการตระหนักเห็นความสำคัญของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามรูปแบบการพัฒนาในด้านต่าง ๆ

## ขั้นที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ

### แนวคิด

การประเมินผลการดำเนินการเป็นการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้ทราบว่าสิ่งใดที่ควรปรับปรุง แก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้น โดยการวิเคราะห์การจัดกิจกรรมตามรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าในแต่ละขั้นตอนและการวิเคราะห์การจัดกิจกรรมตามรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าในภาพรวม

### วัตถุประสงค์

1. ประเมินความเหมาะสมและการบรรลุวัตถุประสงค์ของการดำเนินการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวม
2. ประเมินความสอดคล้องของกระบวนการดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวม
3. ศึกษาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้า
4. รู้และเข้าใจข้อบกพร่อง สิ่งที่ต้องปรับปรุงพัฒนาในการนำรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าไปใช้ในโอกาสต่อไป

### ขอบข่ายสาระการพัฒนา

1. การประเมินผลการจัดดำเนินการพัฒนาก้าวหน้าเป็นการประเมินผลโปรแกรมการพัฒนาและการจัดดำเนินการพัฒนา โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ
  - 1.1 การประเมินความก้าวหน้าในระหว่างดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้า เพื่อปรับปรุงขั้นตอน วิธีการและกิจกรรมให้ดีขึ้น
  - 1.2 การประเมินภาพรวมสรุป หลังสิ้นสุดกระบวนการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้า เพื่อตรวจสอบและประเมินผลสัมฤทธิ์ของการพัฒนา
2. เทคนิคการประเมินผลการดำเนินการพัฒนาก้าวหน้า โดยใช้รูปแบบการประเมิน CIPP ของ Stufflebeam ประกอบด้วยการประเมิน 4 ประการ คือ
  - 2.1 ประเมินสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ของโครงการ (context evaluation)
  - 2.2 ประเมินปัจจัยนำเข้าของโครงการ (input evaluation)
  - 2.3 ประเมินกระบวนการของโครงการ (process evaluation)
  - 2.4 ประเมินผลผลิตของโครงการ (product evaluation)

## วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา

1. วิเคราะห์การดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวมเกี่ยวกับความเหมาะสม การบรรลุวัตถุประสงค์ และเกิดผลสัมฤทธิ์ระดับใด โดยใช้แบบสอบถาม การสัมภาษณ์และการสังเกตผู้เข้ารับการพัฒนาและผู้เกี่ยวข้อง
2. วิเคราะห์ความสอดคล้องของกระบวนการดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวมโดยใช้แบบสอบถาม
3. วิเคราะห์ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวม โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์

## ผลที่คาดหวัง

1. ทราบถึงผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินการพัฒนาในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ
2. ทราบถึงความเหมาะสมและความสอดคล้องของกระบวนการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวม
3. ทราบถึงระดับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวม
4. ทราบถึงข้อบกพร่อง ปัญหาและอุปสรรคของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่ควรนำมาปรับปรุงในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวม

## ส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้

การนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปใช้ บังเกิดผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้ จึงควรทำความเข้าใจและศึกษาแนวทางการนำไปใช้ในเรื่องต่อไปนี้

1. เงื่อนไขสำหรับการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปใช้ มีดังนี้
  - 1.1 ผู้บริหารระดับสูงต้องมีความเข้าใจและให้การสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอย่างจริงจังและต่อเนื่องในระยะยาว
  - 1.2 ผู้ที่จะเข้ารับการพัฒนาต้องให้ความสำคัญและให้เวลากับการดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครบทุกขั้นตอนของกระบวนการพัฒนา

1.3 หน่วยงานที่นำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปใช้ ต้องทำความเข้าใจให้ดีและสามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม โดยคำนึงถึงลักษณะและธรรมชาติของผู้เข้ารับการพัฒนา

1.4 การดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ต้องกำหนดคุณสมบัติและเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้ประสานการดำเนินการพัฒนาและผู้เข้ารับการพัฒนา

1.5 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เน้นหลักการเรียนรู้แบบผู้ใหญ่และการเรียนรู้จากประสบการณ์ ดังนั้นในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาแต่ละครั้ง ต้องเปิดโอกาสให้ผู้เข้ารับการพัฒนาสามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการนำเสนอเทคนิคและวิธีการพัฒนาได้อย่างอิสระ

1.6 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จะบรรลุเป้าหมายได้ต้องสร้างแรงจูงใจทั้งผลประโยชน์และเชื่อมโยงกับเส้นทางความก้าวหน้าในวิชาชีพให้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนา

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปใช้ มีดังนี้

2.1 ก่อนดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรศึกษาข้อมูลส่วนบุคคลของผู้เข้ารับพัฒนา ก่อน เพื่อให้สามารถแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาได้ชัดเจน

2.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นรูปแบบที่เน้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้รับความรู้ ทักษะและเจตคติที่ดี จึงควรให้ความสำคัญกับการฝึกปฏิบัติแบบบูรณาการ เพื่อให้สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานได้อย่างเหมาะสม

2.3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรส่งเสริมกระบวนการพัฒนาและสร้างประสบการณ์การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.4 การนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปใช้ควรมีองค์การหรือหน่วยงานหลักที่มีบทบาทหน้าที่ตามกฎหมายเป็นผู้ดำเนินการในการนิเทศ ติดตาม ให้ข้อมูลย้อนกลับและรายงานผลการพัฒนา

2.5 ในการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากผู้ใช้ควรศึกษาเงื่อนไขและข้อเสนอนะในการนำรูปแบบไปใช้แล้ว ควรดำเนินการดังนี้

1) ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในภาพรวมและในแต่ละขั้นตอนอย่างละเอียด

2) ศึกษาวิธีดำเนินการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

3) ศึกษาวิธีประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา

4) ศึกษาวิธีประเมินผลการดำเนินการ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## บทที่ 6

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) ทั้งนี้การนำเสนอรายงานผลการวิจัย ประกอบด้วย วัตถุประสงค์ในการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ สามารถสรุปผลได้ดังนี้

#### วัตถุประสงค์ในการวิจัย

เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนในการดำเนินการ 6 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เป็นการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีจากเอกสารและรายงานผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาวะผู้นำ การวิเคราะห์งาน ทฤษฎีการเรียนรู้ผู้ใหญ่ การพัฒนาบุคลากร รูปแบบและการพัฒนารูปแบบ แล้วสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์งานในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นการศึกษาภาระหน้าที่ อำนาจ ความรับผิดชอบของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วจัดทำแบบพรรณนา ลักษณะงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 การศึกษาบทบาท พฤติกรรม และคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นการศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกันของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการวิเคราะห์เอกสาร การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและการสอบถาม เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับนำไปใช้ในการสร้างรูปแบบต่อไป

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นการกำหนดหลักการ องค์ประกอบ ความสัมพันธ์และกิจกรรมในแต่ละขั้นตอน การดำเนินการของรูปแบบ โดยการวิเคราะห์เอกสารและการสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อนำมาเขียนร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นการสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยการสัมภาษณ์ การสอบถามและการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิแล้วสรุปข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิโดยภาพรวม เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับนำไปใช้ในการปรับปรุงรูปแบบต่อไป

ขั้นตอนที่ 6 การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำของผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นการนำข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบให้มีความเหมาะสมและเป็นไปได้เชิงปฏิบัติอย่างสมบูรณ์ แล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาตรวจสอบและให้ข้อเสนอแนะ จากนั้นเขียนรายงานผลการวิจัยนำเสนอรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ฉบับผลวิจัย)

### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำของผู้อำนวยการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอนที่กำหนดไว้ โดยสรุปผลการวิจัยเป็น 2 ส่วน คือ

1. ผลการศึกษายภาพ ทักษะและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### 1. ผลการศึกษายภาพ ทักษะและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากผลการศึกษาภาพ ทักษะและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เหมาะสมและสอดคล้องกันพบว่า

บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สำคัญมี 7 บทบาท คือ 1) บทบาทในการบริหารจัดการ 2) บทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ 3) บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนา 5) บทบาทในการประสานงาน 6) บทบาทในการกำกับ ติดตามและประเมินผล และ 7) บทบาทในการเป็นผู้แทนองค์การ

พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สอดคล้องกับ  
 บทบาทผู้นำทั้ง 7 บทบาท มีจำนวน 67 พฤติกรรม ประกอบด้วย พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นงาน  
 พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ และพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม ทั้งนี้จากการวัด  
 พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละบทบาท เกี่ยวกับระดับความ  
 คาดหวังและระดับการปฏิบัติจริง เพื่อหาค่าความแตกต่างของค่าเฉลี่ยและทดสอบทางสถิติด้วย  
 Paired t-test พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละบทบาท  
 ทั้ง 7 บทบาท มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่เหมาะสมมี 36  
 คุณลักษณะ ดังนี้

1. มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญา มีไหวพริบดีและมีความเป็นเหตุเป็นผล
2. มีความรู้ในหลักการบริหารการศึกษา นโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับ  
 การจัดการศึกษา
3. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ วิเคราะห์และพัฒนางานให้ก้าวหน้าทันสมัยอย่าง  
 ต่อเนื่อง
4. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ
5. รู้จักตนเองและสามารถใช้จุดแข็งและพัฒนาแก้ไขจุดอ่อน
6. ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและมีความเป็นประชาธิปไตย
7. มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน คน การคิดและเทคนิคต่าง ๆ
8. มีความรู้และวิสัยทัศน์ในการบริหารงานด้วยรูปแบบใหม่ ๆ และในทิศทางที่  
 ถูกต้อง
9. มีความสามารถในการจูงใจและผลักดันให้บุคคลปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุ  
 เป้าหมายที่กำหนดไว้
10. มีคุณธรรม จริยธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการบริหารงานและคน
11. มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเรียนรู้ตลอดชีวิต
12. มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารและการใช้ภาษาต่าง  
 ประเทศ
13. สร้างทีมงานที่ดีและรู้จักการทำงานร่วมกันเป็นทีม
14. มีความเชื่อมั่นในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้องดีงามและกล้าแสดงออก

15. มีความคิดรวบยอดในการปฏิบัติ รู้จักแก้ไขและคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้  
อย่างถูกต้อง
16. มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงาน
17. กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดและข้อมูล
18. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี
19. มีความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัวได้เหมาะสมกับสถานการณ์
20. มีจิตสำนึกสาธารณะ
21. มีความสามารถในการประนีประนอมและสร้างความเข้าใจร่วมกัน
22. มีความรู้และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์
23. มีความรู้ความสามารถในหลักการบริหารงานบุคคล การสร้างแรงจูงใจและ  
มนุษยสัมพันธ์
24. มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการเจรจาต่อรองที่ดี มีประสิทธิภาพ  
ในเชิงสร้างสรรค์
25. เป็นที่รู้จักและยอมรับของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ
26. กล้าคิด กล้าทำและเชื่อมั่นในตนเอง
27. มีความอดทน ใจคอกหนักแน่นมั่นคงและควบคุมอารมณ์ได้
28. ซื่อสัตย์ ยุติธรรมและมีเมตตาธรรม
29. ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา
30. เป็นแบบอย่างการดำรงชีพในสังคมและร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์
31. มีความจงรักภักดีต่อองค์การและศรัทธาในวิชาชีพตนเอง
32. สุขภาพร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรงและบุคลิกภาพดี
33. เป็นผู้มีความวินัยในตนเอง
34. มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
35. มีประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาให้มี  
คุณภาพเป็นที่ประจักษ์
36. ตัดสินใจได้ดีถูกต้อง รวดเร็วและรอบคอบ
- จากผลการศึกษาคุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมของผู้อำนวยการสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาจำนวน 36 คุณลักษณะ สามารถจำแนกประเภทคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นในการ  
พัฒนาได้เป็น 4 ด้าน คือ

1. คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย
  - 1.1 สมรรถนะด้านการบริหารงาน
  - 1.2 สมรรถนะด้านการบริหารคน
2. คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ
3. คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม
4. คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

## 2. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีองค์ประกอบสำคัญ 4 ส่วนคือ

- ส่วนที่ 1 ที่มาของรูปแบบ
- ส่วนที่ 2 คุณลักษณะผู้นำที่ต้องการพัฒนา
- ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ
- ส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้

### ส่วนที่ 1 ที่มาของรูปแบบ

ที่มาของรูปแบบเป็นส่วนนำหรือขอบหน้าของรูปแบบ เป็นการอธิบายแนวคิด ทฤษฎี หลักการและวัตถุประสงค์ โดยมีส่วนประกอบดังนี้

#### 1.1 แนวคิดและทฤษฎีพื้นฐานของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

1) การพัฒนาภาวะผู้นำมีความเชื่อว่าบุคคลสามารถพัฒนาความสามารถเป็นผู้นำได้ โดยมีสมมุติฐานว่าบุคคลสามารถเรียนรู้ เติบโตและเปลี่ยนแปลงได้ แม้ว่าความสามารถของการเป็นผู้นำจะมีพื้นฐานบางส่วนที่นำมาจากพันธุกรรม แต่ก็เป็นที่ยอมรับว่าความสามารถบางส่วนมาจากการพัฒนาในวัยเด็ก และบางส่วนมาจากประสบการณ์ในวัยผู้ใหญ่ ซึ่งเป็นวัยที่สามารถพัฒนาความสามารถสำคัญ ซึ่งเอื้อต่อการเกิดประสิทธิผลของผู้นำได้

2) ทฤษฎีการเรียนรู้มีความเชื่อว่าการเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนามนุษย์ ให้คิดเป็น ทำเป็นและปฏิบัติได้อย่างถูกต้องวิธีและหลักการ ซึ่งการจัดการเรียนรู้ประกอบด้วยด้านพุทธิพิสัย ด้านเจตคติ และด้านทักษะพิสัย

3) ทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ มีความเชื่อว่าการเรียนรู้เป็นกระบวนการภายใน หากมีการจัดสภาพและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม จะช่วยกระตุ้นให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง มีเสรีภาพที่จะเรียนในสิ่งที่ต้องการ ด้วยเวลาและสภาพที่ตนเองพึงพอใจ ถึงแม้ว่าจะถูกกระตุ้นด้วยอิทธิพลภายนอกเพียงใด แต่การเรียนรู้ก็เกิดขึ้นตามที่ตนเองต้องการเรียนรู้

4) ทฤษฎีเชิงระบบ เป็นระบบเปิด ที่ประกอบด้วยระบบย่อยหลายหน่วยซึ่งมีความสัมพันธ์กันจะส่งผลกระทบต่อถึงกัน และสามารถติดตามตรวจสอบได้ทุกส่วน ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ปัจจัยนำออก และข้อมูลย้อนกลับ

## 1.2 หลักการพื้นฐานของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

1) ใช้หลักการถ่ายโอนประสบการณ์เรียนรู้เดิม โดยผ่านวิธีการและกิจกรรมการพัฒนาที่เรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดแนวคิดที่หลากหลาย ทั้งนี้จะประสบความสำเร็จย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะบุคลิกภาพส่วนบุคคล เนื้อหาการพัฒนา สภาพแวดล้อม และโอกาสในการใช้ความรู้ที่ได้รับการพัฒนา

2) ใช้หลักความร่วมมือและความใฝ่รู้ในการพัฒนาตนเองของแต่ละบุคคล อย่างต่อเนื่อง

3) ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการส่งเสริมให้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้เข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาอย่างจริงจัง

4) ใช้หลักการยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนกิจกรรมการพัฒนาได้ตามความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการจำเป็นเฉพาะของแต่ละบุคคล

5) ใช้หลักการเรียนรู้แบบผสมผสานระหว่างการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม การเรียนรู้ด้วยตนเองและการเรียนรู้จากการปฏิบัติงาน

6) การจัดกิจกรรมการพัฒนามีความหลากหลาย เน้นที่ความสามารถในการประยุกต์ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ไปปฏิบัติได้จริง

7) การดำเนินกิจกรรมการพัฒนาเน้นเรื่องที่สอดคล้องกับภารกิจและหน้าที่ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและการปฏิรูปการศึกษา

8) ใช้หลักการประเมินผลการพัฒนาตามสภาพจริง โดยเน้นการประเมินผลในภาพรวมจากพฤติกรรมในการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา และประเมินจากผลงานที่เกิดขึ้นจากการจัดกิจกรรมการพัฒนา

9) ใช้หลักการบูรณาการที่มีความยืดหยุ่นทั้งสาระการเรียนรู้ และวิธีการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนารู้สึกว่าเหมาะสม สอดคล้องกับผู้เข้ารับการพัฒนา

### 1.3 วัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

เพื่อพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีคุณลักษณะผู้นำ ที่พึงประสงค์ทั้งด้านคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

#### ส่วนที่ 2 คุณลักษณะผู้นำที่ต้องการพัฒนา

คุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ต้องการพัฒนามีจำนวน 36 คุณลักษณะ จำแนกคุณลักษณะผู้นำได้ 4 ด้าน คือ 1) คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ มี 11 คุณลักษณะ 2) คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ มีจำนวน 6 คุณลักษณะ 3) คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม มีจำนวน 10 คุณลักษณะ และ 4) คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ มี 9 คุณลักษณะ

#### ส่วนที่ 3 กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

การจัดกิจกรรมตามรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินการ 5 ขั้นตอนคือ

**ขั้นที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา** เป็นขั้นตอนแรกของการประเมินผู้เข้ารับการพัฒนากับภาวะผู้นำ เพื่อกำหนดคุณลักษณะผู้นำที่ควรพัฒนา

**ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนา** เป็นขั้นการเตรียมความพร้อมก่อนเข้ารับการพัฒน โดยทำความเข้าใจและเตรียมความพร้อม 3 ด้าน คือ

1. การเตรียมการด้านผู้เข้ารับการพัฒนา เป็นการสร้างเจตคติทางบวก และสร้างความพร้อมในองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ
2. การเตรียมการด้านกลไกการพัฒนา เป็นการเตรียมงบประมาณ บุคลากร สถานที่ศึกษาดูงานหรือสถานที่ฝึกปฏิบัติงาน
3. การเตรียมการด้านโปรแกรมการพัฒนา เป็นการเตรียมหลักสูตร สื่อ และนวัตกรรมในการพัฒนาที่หลากหลายในแต่ละรูปแบบ

**ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนา** เป็นขั้นตอนการดำเนินการเพื่อให้ผู้ที่จะเข้าสู่กระบวนการพัฒนาได้รับการพัฒนาตามรูปแบบที่สร้างขึ้น เป็นการสร้างองค์ความรู้อันนำไปสู่การพัฒนาความเข้าใจ ทักษะและเจตคติ ส่งผลให้เกิดคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ รวมทั้งการฝึกปฏิบัติจริงแบบบูรณาการในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเกิดทักษะในการนำความรู้ที่ได้รับจากการพัฒนาไปประยุกต์ใช้ในการฝึกปฏิบัติตามโครงการหรือโครงการงานให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์มี 4 รูปแบบย่อยเรียกว่า APEP Models คือ

1. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ  
(The administrative leadership traits development model)
  - 1.1 สมรรถนะด้านการบริหารงาน
  - 1.2 สมรรถนะด้านการบริหารคน
2. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ  
(The professional leadership traits development model)
3. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม  
(The ethical leadership traits development model )
4. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ  
(The personality leadership traits development model)

#### ขั้นที่ 4 การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

1. การประเมินผลการพัฒนาในขั้นที่ 3 ว่า สามารถพัฒนาให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดคุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมหรือไม่ โดยประเมินผลทั้งด้านพุทธิพิสัย ด้านเจตคติ และด้านทักษะพิสัย
2. การติดตามผลการพัฒนา เป็นการติดตาม และตรวจสอบการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทราบว่าผู้เข้ารับการพัฒนาได้นำความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการมากน้อยเพียงใด ตลอดจนเป็นแนวทางในการนำมาปรับปรุงและพัฒนารูปแบบให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

**ขั้นที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ** เป็นการวิเคราะห์กระบวนการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและผลการดำเนินการทั้งหมด เพื่อจะได้ทราบว่ามีการกระบวนการและขั้นตอนใดควรปรับปรุง แก้ไขหรือพัฒนาให้ดีขึ้น

#### ส่วนที่ 4 การนำรูปแบบไปใช้

การนำรูปแบบไปใช้เป็นขั้นตอนสุดท้ายก่อนนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไปใช้ให้บังเกิดผลสำเร็จบรรลุเป้าหมาย จึงควรทำความเข้าใจและศึกษาเงื่อนไขสำหรับการนำรูปแบบไปใช้ ข้อเสนอแนะสำหรับการนำรูปแบบไปใช้รวมทั้งศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำในภาพรวมและในแต่ละขั้นตอนอย่างละเอียด ศึกษาวิธีดำเนินการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ศึกษาวิธีประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา และศึกษาวิธีประเมินผลการดำเนินการ



## อภิปรายผล

ในการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาครั้งนี้พบว่า มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผล 2 ประเด็นคือ 1) บทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ 2) การพัฒนารูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

### 1. บทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากผลการศึกษาบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้บทบาทผู้นำที่มีความสำคัญ 7 บทบาท คือ บทบาทในการบริหารจัดการ บทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนา บทบาทในการประสานงาน บทบาทในการกำกับ ติดตามและประเมินผล และ บทบาทในการเป็นผู้แทนองค์กร จะเห็นได้ว่าตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานั้น มีบทบาทหลายประการ ทั้งในมิติที่เกี่ยวข้องกับงานและคนเป็นสำคัญ และหากพิจารณาในแต่ ละบทบาทผู้นำจะพบว่า บทบาทในการบริหารจัดการ บทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนา มีความสำคัญในลำดับต้น ๆ อาจจะเป็นเพราะว่าตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นตำแหน่งที่กำหนดขึ้นใหม่ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และเป็นตำแหน่ง ที่สืบสานเจตนารมณ์แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ดังนั้นความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการบริหาร และการจัดการศึกษาตามรูปแบบที่กำหนดขึ้นใหม่นี้ ย่อมขึ้นอยู่กับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นสำคัญ เนื่องจากผู้ อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีตำแหน่งเป็นกรรมการและเลขาธิการคณะกรรมการ การศึกษาเขตพื้นที่การศึกษา และเป็นหัวหน้าสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งจะต้องทำหน้าที่บริหาร และจัดการศึกษา เพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของทองหล่อ เดชไทย (2544 : 47-48) ว่าบทบาทผู้นำที่จะมีความสำคัญและนำไปสู่ประสิทธิผล คือ การเป็นนัก บริหารจัดการที่มีความสามารถประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และกำหนดเส้นทางเดินไปสู่จุด หมายปลายทางในอนาคตที่สะท้อนถึงความก้าวหน้าขององค์กร รวมทั้งเป็นตัวกลางการเปลี่ยนแปลงโดยมุ่งเน้นที่สภาพแวดล้อมภายใน ขณะเดียวกันต้องสามารถคาดการณ์การพัฒนาของโลก

ภายนอก ประเมินผลกระทบต่อองค์การ สร้างความรู้สึกเกี่ยวกับความเร่งด่วน และการจัดลำดับความสำคัญเพื่อการเปลี่ยนแปลง และผลการศึกษานี้สอดคล้องกับ Nanus (1989 : 71-79) ที่กล่าวเกี่ยวกับผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถนำและพาผู้ตามไปในทิศทางใหม่ที่สร้างสรรค์ พัฒนาองค์การและสังคมได้ในอนาคต ซึ่งผู้นำเหล่านี้จะถูกคาดหวังให้มีบทบาทในการเป็นผู้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย เป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง โดยรู้และเข้าใจถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่องค์การจะได้รับ นอกจากนี้ยังเป็นตัวแทนขององค์การเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลภายนอกองค์การให้เป็นที่รู้จักของสังคม รวมทั้งเป็นผู้ให้คำแนะนำการสอนแก่ผู้ได้บังคับบัญชาให้เข้าใจวิธีการปฏิบัติงานได้ถูกต้อง และเป็นผู้นำที่เป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติงาน ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำเป็นต้องแสดงบทบาทผู้นำที่หลากหลาย ทั้งบทบาทที่เป็นจริงตามขอบข่ายภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่ถูกกำหนดโดยกฎระเบียบ ข้อบังคับหรือกฎหมาย และบทบาทตามความคาดหวังของสถาบันและสังคม ด้วยเหตุนี้การแสดงบทบาทผู้นำด้านการบริหารจัดการ จึงมีความจำเป็นและมีความสำคัญเป็นอันดับแรก เพราะผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องทำหน้าที่บริหารจัดการงานในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และต้องบริหารจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาที่รับผิดชอบให้เกิดประสิทธิผล ซึ่งต้องอาศัยบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ รวมทั้งการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนา เพื่อช่วยส่งเสริม สนับสนุนให้การทำงานทั้งในส่วนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ นอกจากนี้บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเชิงพัฒนาสร้างสรรค์ก็เป็นบทบาทที่มีความสำคัญและท้าทายต่อความเป็นผู้นำในยุคของการปฏิรูปการศึกษาด้วย

ส่วนผลการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นพฤติกรรมการบริหารที่เหมาะสม และสอดคล้องกับบทบาทผู้นำทั้ง 7 บทบาท พบว่า มีพฤติกรรมผู้นำทั้งหมด 67 พฤติกรรม และพฤติกรรมผู้นำผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความสำคัญในลำดับต้น ๆ คือ จัดทำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษาของชาติ แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความต้องการของท้องถิ่นได้ชัดเจน รับผิดชอบในภารกิจขององค์การด้วยความมุ่งมั่นและจริงใจ ปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่ดีเพื่อสร้างศรัทธาและการยอมรับของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ จัดทำแผนยุทธศาสตร์ที่ครอบคลุมวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในการบริหารและจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาจัดให้มีกระบวนการ

สร้างวิสัยทัศน์เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วมกำหนดยุทธศาสตร์เพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์การให้ทันสมัยสร้างความสัมพันธ์ที่ดีงามกับหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อการประชาสัมพันธ์ การประสานงานและการบริหารการศึกษา ส่งเสริมกิจกรรมที่ประสานความสามัคคีและการทำงานร่วมกันเป็นทีม สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน จัดบุคลากรและมอบหมายงานต่าง ๆ ได้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ

จากผลการศึกษาพฤติกรรมผู้นำอาจกล่าวได้ว่า ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ความสำคัญกับพฤติกรรมในลักษณะของการผสมผสาน คือ พฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงาน มุ่งเน้นความสัมพันธ์และมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับ Likert และคณะ (Dubrin, 1988 : 86-94) ที่ได้เสนอพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงาน โดยจะให้ความสำคัญกับผลผลิตและความสำเร็จของงาน พฤติกรรมที่แสดงออกมุ่งที่การทำงานต่าง ๆ สร้างมาตรฐานในการทำงาน มอบหมายภารกิจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติ กำหนดขั้นตอนและเทคนิคต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งสัมพันธ์จะให้ความสนใจกับคน มุ่งไปที่การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีเพื่อให้เกิดศรัทธาและความพึงพอใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และในส่วนพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งการมีส่วนร่วม เป็นการแสดงออกถึงการสนับสนุนให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจในการทำงาน ดังนั้นพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจึงมีความหลากหลาย จึงไม่อาจระบุได้ว่าพฤติกรรมใดเป็นพฤติกรรมที่มี ความสำคัญมากที่สุดหรือเหมาะสมที่สุดแต่ทั้งนี้การจะเลือกแสดงพฤติกรรมผู้นำใดเป็นพฤติกรรม ที่สำคัญและโดดเด่นที่สุดนั้นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำเป็นต้องคำนึงถึง สถานการณ์เป็นปัจจัยหลัก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ House ที่กล่าวว่าปัจจัยสถานการณ์ที่จะสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จมี 2 ประการ คือ 1) ความต้องการ ความสามารถ และบุคลิกภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา และ 2) ความต้องการและแรงกดดันของสถานการณ์ ได้แก่ โครงสร้างงานของสมาชิกของกลุ่ม ระบบอำนาจหน้าที่ภายในองค์การและกลุ่มงาน (Yuki, 1988 : 100)

และเมื่อพิจารณาผลการทดสอบทางสถิติของพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่สอดคล้องกับบทบาทผู้นำทั้ง 7 บทบาทพบว่ามีความแตกต่างในระดับความคาดหวัง และระดับการปฏิบัติจริงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยให้ความคาดหวังต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสูงกว่าการปฏิบัติจริง ซึ่งหมายความว่า การปฏิบัติจริงยังไม่สอดคล้องกับความคาดหวังค่อนข้างสูงทุกพฤติกรรมผู้นำ ทั้งนี้

พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการกำกับติดตามและประเมินผลมีความแตกต่างในระดับ  $t$  สูงที่สุด และพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้แทนองค์การ มีความแตกต่างในระดับค่า  $t$  ต่ำที่สุด อาจเนื่องมาจากการบริหารจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ยึดเขตพื้นที่การศึกษานั้นเป็นรูปแบบใหม่ ของการบริหารการศึกษาที่เน้นการมีส่วนร่วม โดยมีคณะกรรมการและสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลจัดตั้งยุบรวมหรือเลิกสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่ การศึกษา ประสาน ส่งเสริมและสนับสนุนสถานศึกษาเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ สามารถจัดการศึกษาสอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 : 19) ด้วยเหตุนี้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในฐานะผู้บริหารสูงสุด จึงต้องเป็น ตัวแทนของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการประสานสัมพันธ์ในเชิงความรู้และความสามารถ กับบุคคลหรือกลุ่มคนทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน เพื่อให้ทุกฝ่ายเกิดความเข้าใจและมี สัมพันธภาพที่ดีงามกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ดังนั้นในระยะแรกของการปฏิบัติงานเพื่อการ ขับเคลื่อน จึงมุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการแสดงพฤติกรรมผู้นำในการเป็นผู้แทนองค์การมากกว่า การแสดงพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการกำกับ ติดตามและประเมินผล แต่อย่างไรก็ตาม ผู้วิจัย เห็นว่าการมีความแตกต่างกันทางสถิติเช่นนี้อาจกล่าวได้ว่า ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามีการแสดงพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทที่ได้ปฏิบัติจริงน้อยกว่าความคาดหวัง จึงควร ได้รับการพัฒนาพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในแต่ละบทบาทให้ได้ตามที่มีการคาดหวัง เพื่อเป็นการ เสริมศักยภาพการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้สูงขึ้น

ส่วนผลการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การ ศึกษาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาทพบว่ามีคุณลักษณะผู้นำที่ เหมาะสมจำนวน 36 คุณลักษณะ จำแนกประเภทคุณลักษณะผู้นำได้ 4 ด้าน คือ คุณลักษณะผู้นำ ด้านวิชาชีพ คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพและ คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม ทั้งนี้คุณลักษณะผู้นำที่มีความสำคัญลำดับต้น ๆ คือ มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญา มีไหวพริบดีและมีความเป็นเหตุเป็นผล มีความรู้ในหลักการ บริหารการศึกษา นโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ วิเคราะห์และพัฒนางานให้ก้าวหน้าทันสมัยอย่างต่อเนื่อง มีอุดมภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสมกับ การเป็นผู้นำ รู้จักตนเองและสามารถใช้จุดแข็งและพัฒนาแก้ไขจุดอ่อน ใจกว้างยอมรับฟังความ คิดเห็นของทุกฝ่ายและมีความเป็นประชาธิปไตย มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน คน การคิด และเทคนิคต่าง ๆ มีความรู้และวิสัยทัศน์ในการบริหารงานด้วยรูปแบบใหม่ ๆ และในทิศทางที่ถูก

ต้องมีความสามารถในการจูงใจและผลักดันให้บุคคลปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีคุณธรรม จริยธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการบริหารงานและคน ซึ่งผลการศึกษานี้ สอดคล้องแนวคิดของ Shinn (1986 : 8-9) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่มีคุณภาพคือ มีความรับผิดชอบ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์ มีความสามารถในการวิเคราะห์ มีความยุติธรรม มีคุณธรรมที่ถูกต้องตามคลองธรรม มีวินัยในตนเองและสามารถควบคุมตนเองได้ดี นอกจากนี้ Frigon (1996 : 29-36) ยังกล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำที่เป็นคุณลักษณะพิเศษอันจะนำไปสู่ความสำเร็จในการทำงานเดียวกันก็คือ การควบคุมอารมณ์ให้ตัดสินใจบนรากฐานของความเป็นเหตุเป็นผล ความสามารถในการปรับตัวในทุกสถานการณ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความกล้าหาญ มีความตั้งใจแน่วแน่ เด็ดเดี่ยวและมีความเพียรพยายาม มีจริยธรรมและคุณธรรมพื้นฐานในฐานะผู้นำ ได้รับความเชื่อถือจากบุคคลอื่นและมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะมุ่งไปสู่ความสำเร็จ ทั้งนี้ ผลการวิจัยของจักรพรรดิ วัฒนา (2538 : บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของศึกษานิเทศก์จังหวัดยังพบว่าคุณลักษณะที่พึงประสงค์คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะด้านทักษะการบริหาร และคุณลักษณะด้านวิชาชีพ และยังสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมเกียรติ พันธธรรม (2543 : 88-91) ซึ่งศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาว่าควรมีคุณลักษณะในด้านบุคลิกภาพ คือด้านร่างกายและด้านคุณธรรม คุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถคือด้านวิชาการและด้านความสามารถในการบริหารงาน รวมถึงผลการศึกษาคูณลักษณะมาตรฐานของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของสนธิรักษ์ เทพเรณู (2547 : 246-247) ที่สอดคล้องกับผลการวิจัยว่า คุณลักษณะมาตรฐานด้านวิชาชีพที่เป็นคุณลักษณะเด่น ได้แก่ การบริหารงานด้วยความโปร่งใส มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน การให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและการใช้ข้อมูลสารสนเทศในการปฏิบัติงาน ส่วนคุณลักษณะมาตรฐานส่วนบุคคลที่เป็นคุณลักษณะเด่น ได้แก่ ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีมนุษยสัมพันธ์ มีคุณธรรม จริยธรรมที่ดีงาม มีความศรัทธาและมีเป้าหมายในการอุทิศตนเพื่อการบริหารจัดการ

ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่าผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นกลไกหลักที่สำคัญในการนำเอาองค์พหุของเขตพื้นที่การศึกษา ให้เกิดพลังขับเคลื่อนการทำงานไปสู่ทิศทางที่กำหนดไว้ ซึ่งต้องอาศัยแรงกาย แรงใจและพลังความคิดอย่างสูง จึงต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารตน บริหารงาน และบริหารคนในขณะเดียวกันต้องมีคุณลักษณะที่โดดเด่นโดยมีสายตากว้างไกลเหมือนเหยี่ยว มีหัวใจกล้าหาญและมุ่งมั่นเหมือนราชสีห์ และต้องแสดง

พฤติกรรมเหมือนหนอน โดยมีความรอบรู้ในภารกิจงานที่รับผิดชอบอย่างละเอียด และทุกส่วนขององค์การ ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงเห็นว่า การเพิ่มพูนศักยภาพในการบริหารจัดการงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในทุก ๆ ด้านนั้น เป็นสิ่งจำเป็นและเร่งด่วนเพื่อแก้ปัญหาและป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งในปัจจุบันและอนาคต

## 2. การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

จากผลการประเมินตรวจสอบความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งส่วนใหญ่มีความเห็นว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พัฒนาขึ้นนี้ มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปประยุกต์ใช้พัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ได้สูง ทั้งนี้ได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับการปรับปรุงรูปแบบ ประกอบกับผู้วิจัยได้เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ โดยทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการจัดทำหลักสูตรพัฒนาผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา จึงได้นำความรู้และประสบการณ์ตรงที่ได้รับมาเชื่อมโยงกับข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วได้ดำเนินการปรับปรุงพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้มีความชัดเจนเป็นรูปธรรมในเชิงปฏิบัติมากยิ่งขึ้น และจากผลการศึกษาวิจัยเห็นว่า มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปราย 2 ประเด็น คือ 1) การพัฒนารูปแบบ และ 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น จากผลการวิจัยพบว่า มีขั้นตอนที่สำคัญคือ การศึกษาวิเคราะห์งานในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การศึกษาบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา การประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และการปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของกัลยา ไม้เกาะ (2546 : 328) ที่วิจัยเรื่อง การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหม ด้านบริหารงานวิชาการได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนารูปแบบประกอบด้วย การวิเคราะห์งาน การ

กำหนดกรอบบทบาททางวิชาการ การวัดบทบาททางวิชาการ การสร้างรูปแบบการพัฒนา ผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงกลาโหมด้านบทบาททางวิชาการ จึงอาจกล่าวได้ว่า การพัฒนารูปแบบนั้นจำเป็นต้องเริ่มจากการศึกษาข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ศึกษา แล้วนำมากำหนดกรอบองค์ประกอบ จัดทำร่างรูปแบบการพัฒนา และทำการประเมินตรวจสอบรูป

แบบการพัฒนา จากนั้นจึงทำการปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Joyce and Weil (1996 : 11-12) ที่กล่าวเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการสอนว่ามีขั้นตอนการพัฒนาที่สำคัญ คือ การศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับหัวข้อเรื่องที่ต้องการนำมาพัฒนาเป็นรูปแบบ นำแนวคิดสำคัญของข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มากำหนดหลักการ ทิศทาง ลำดับ ความสำคัญและรายละเอียดขององค์ประกอบ กำหนดแนวทางในการนำรูปแบบไปใช้ การประเมินรูปแบบความเป็นไปได้ในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติการ และการปรับปรุงรูปแบบ

นอกจากนี้ผลการศึกษาวิจัยได้นำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยกำหนดองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วนคือ 1) ที่มาของรูปแบบ ซึ่งเป็นส่วนนำหรือบทนำของรูปแบบ ประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎี หลักการพื้นฐาน และวัตถุประสงค์ของรูปแบบ 2) คุณลักษณะผู้นำที่ต้องการพัฒนา 3) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ และ 4) การนำรูปแบบไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของสมบูรณ์ ศิริธรรมิทธิ (2547 : 347) ที่วิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของรูปแบบที่นำเสนอว่ามี 4 ส่วนประกอบด้วย 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดีที่ต้องการพัฒนา 2) หลักการและแนวคิดกำกับรูปแบบและวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบ 3) กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี และ 4) แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ เงื่อนไขความสำเร็จและตัวชี้วัดความสำเร็จ นอกจากนี้ Joyce and Weil (1988 อ้างใน วัลลภา จันทรพิชญ, 2544 : 89) ได้กล่าวถึงการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาการสอนที่สอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยว่า เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะการนำเสนอรูปแบบที่ชัดเจน เข้าใจง่ายจะช่วยให้ผู้นำไปใช้เกิดความเข้าใจ และสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะทำให้เกิดผลตามจุดมุ่งหมายของรูปแบบ ซึ่งประกอบด้วย ส่วนสำคัญ 4 ตอน คือ 1) ที่มาของรูปแบบ ประกอบด้วย เป้าหมายของรูปแบบ ทฤษฎี ข้อสมมุติฐาน หลักการและแนวคิดสำคัญที่เป็นพื้นฐานของรูปแบบ 2) รูปแบบการพัฒนา เป็นการให้รายละเอียดเกี่ยวกับลำดับขั้นตอนหรือการจัดกิจกรรมการพัฒนา 3) การนำรูปแบบไปใช้ เป็นการให้คำแนะนำและตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับการนำรูปแบบไปใช้ให้ได้ผลดี และ 4) ผลที่ได้จากการใช้รูปแบบที่คาดว่าจะเกิดแก่ผู้ได้รับการพัฒนา

2.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำมีขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน 5 แนวคิดหลัก 9 องค์ประกอบ ประกอบด้วย ขั้นที่ 1 การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ขั้นที่ 2 การเตรียมการพัฒนาในด้านผู้เข้ารับการพัฒนา ด้านกลไกการพัฒนาและโปรแกรมการพัฒนา ขั้นที่ 3 การดำเนินการพัฒนามี 4 รูปแบบย่อย (APEP Models) ประกอบด้วย รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมและรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ทั้งนี้ในแต่ละรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำมีรายละเอียดเกี่ยวกับสาระสำคัญ จุดประสงค์ปลายทาง จุดประสงค์เฉพาะ ขอบข่ายสาระการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา สื่อที่ใช้ในการพัฒนา วิธีการพัฒนาและการประเมินผลการพัฒนา ขั้นที่ 4 การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา และขั้นที่ 5 การประเมินผลการดำเนินการ จะเห็นได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นกระบวนการพัฒนาที่มุ่งเน้นการแก้ไขและพัฒนาคุณลักษณะผู้นำที่จำเป็นของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยได้มีการจัดลำดับความสำคัญจากแนวคิดไปสู่การปฏิบัติที่เน้นความต่อเนื่องอย่างเป็นระบบและสามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของเบญจพร แก้วมีศรี (2545 : 299) ได้กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขว่าประกอบด้วย ขั้นที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นขั้นเตรียมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ขั้นที่ 2 การกำหนด คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนา เป็นขั้นการประเมินตนเองเพื่อหาความจำเป็นในการพัฒนา ขั้นที่ 3 การเตรียมการเพื่อพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นที่ 4 การพัฒนา ขั้นที่ 5 การประเมินผลการพัฒนา ขั้นที่ 6 การปฏิบัติซ้ำ และขั้นที่ 7 การประเมินผลการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนและในภาพรวม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Castuter and Young (2000 : 183-195) ซึ่งได้กล่าวถึงรูปแบบของกระบวนการพัฒนาบุคลากร ประกอบด้วย ระยะเวลาที่ 1 การวิเคราะห์ความต้องการในการพัฒนาโดยเป็นการพัฒนาในส่วนที่ขาดหรือบกพร่อง ระยะเวลาที่ 2 การออกแบบวางแผนการพัฒนาโดยจะให้รายละเอียดเกี่ยวกับขอบข่ายเนื้อหา วิธีการพัฒนา ลักษณะของโปรแกรมเหมาะสมกับผู้เข้ารับการพัฒนาแบบใด ระยะเวลาที่ 3 การดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม โดยพิจารณาปัจจัยที่ใช้ในการพัฒนาและการออกแบบการพัฒนาในแต่ละกิจกรรมที่นำไปใช้มีประสิทธิภาพ มากน้อยเพียงใด และระยะเวลาที่ 4 การประเมินผลการพัฒนาตามโปรแกรม เพื่อนำผลที่ได้จากการนำโปรแกรมไปใช้มาปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา ตลอดจนเป็นข้อมูลในการตัดสินใจที่จะนำโปรแกรมการพัฒนามาใช้ในครั้งต่อไป



หากพิจารณาในรายละเอียดเกี่ยวกับลักษณะของรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พัฒนาขึ้นนี้ก็จะพบว่า เป็นรูปแบบการพัฒนาที่ให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์หาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา จะเห็นได้ว่าผู้วิจัยเริ่มต้นการศึกษาด้วยการวิเคราะห์งานในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อที่จะนำไปสู่การกำหนดบทบาท พฤติกรรมและคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ตามที่เป็นจริงและตามความคาดหวัง ทำให้ทราบได้ว่าผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในแต่ละบุคคลมีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำใดและมากน้อยเพียงใด ดังเช่นที่ สุภาพร พิศาลบุตร (2545 : 12) ได้กล่าวว่าการวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการในการจัดการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะงาน หน้าที่ ความรับผิดชอบอย่างมีระบบพร้อมทั้งลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เหมาะสมกับงานในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะและองค์ประกอบอื่น ๆ ที่ต้องการสำหรับงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ และยังคงกับแนวคิดของ Flippo (1984 : 114) กล่าวว่าการวิเคราะห์งานเป็นกระบวนการของการศึกษาและรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานและความรับผิดชอบในงานว่าต้องปฏิบัติงานอะไร ทำอย่างไรและเพื่ออะไร ผลของการวิเคราะห์งานจะทำให้ทราบถึงการปฏิบัติงานจริงและมีประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากร ทั้งนี้ในการพัฒนาบุคลากรให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิภพนั้นผู้วิจัยเห็นว่าการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละบุคคลมีความสำคัญมาก จึงกำหนดขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ในขั้นตอนที่ 1 ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Werther and Davis (1996 : 310) ซึ่งได้นำเสนอรูปแบบกระบวนการพัฒนาและฝึกอบรมในระดับผู้อำนวยการโดยกำหนดการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนาไว้ในขั้นตอนที่ 1 ของรูปแบบเพื่อเป็นการวิเคราะห์สภาพปัญหาในปัจจุบัน และเป็นการป้องกันสภาพที่ทำทนายอันจะเกิดขึ้นในอนาคตโดยผ่านกระบวนการพัฒนาฝึกอบรม และจากการที่ผู้วิจัยได้มีโอกาสสนทนาและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิและผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต่างมีความคิดเห็นในแนวทางเดียวกันว่า ในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษานั้นควรพัฒนาในสิ่งที่ขาดหรือมีความจำเป็นต้องพัฒนาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งก่อนเป็นภาวะเร่งด่วน ดีกว่าการให้เข้ารับการพัฒนาในส่วนที่ไม่ต้องการนอกจากนี้การเริ่มต้นพัฒนารูปแบบโดยการวิเคราะห์งานในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ซึ่งเป็นตำแหน่งตามกฎหมาย ทำให้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่สร้างขึ้นเป็นการพัฒนาไปตามภารกิจที่รับผิดชอบเท่านั้น อาจส่งผลให้ผู้อำนวยการ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขาดองค์ความรู้ที่แปลกใหม่และไม่เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมในยุคแห่งการแข่งขันคุณภาพได้

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษายังมุ่งเน้นการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ เนื่องจากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้ใหญ่ ดังนั้นวิธีการพัฒนาหรือกิจกรรมการพัฒนาสำหรับบุคคลวัยนี้ จึงมีความแตกต่างจากการให้ความรู้แก่ผู้เรียนที่เป็นวัยเด็ก ด้วยเหตุนี้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่พัฒนาขึ้น จึงคำนึงถึงการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เป็นสำคัญ เน้นการศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองหรือโดยกลุ่มมากกว่าการเรียนรู้ด้วยการสอนโดยตรง ผู้เชี่ยวชาญหรือวิทยากรทำหน้าที่คอยให้คำแนะนำหรือความช่วยเหลือเท่านั้น การเรียนรู้จะเกิดขึ้นต่อเมื่อสิ่งทีเรียนรู้นี้มีความหมายและมีประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของตนเองและองค์การ ตลอดจนสามารถตอบสนองความคาดหวังของผู้เข้ารับการพัฒนา และการเรียนรู้ที่ดีจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้นั้นจำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์เดิมและประสบการณ์ของผู้อื่นที่ได้รับรู้ นำมาเป็นพื้นฐานในการจัดหลักสูตรโดยมุ่งให้เกิดการเรียนรู้ที่คงทนถาวรด้วยการสร้างแรงจูงใจให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีโอกาสแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน มีส่วนร่วมในกิจกรรมการศึกษาดูงานในหน่วยงานที่ดีเด่น (Best Practices) การสอนงานกันและควรได้ลงมือปฏิบัติจริงแบบบูรณาการซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของจุงกลนี ชูติมาเทวินทร์ (2542 : 3-4) กล่าวถึงลักษณะการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ว่า ผู้ใหญ่มีความรับผิดชอบกำหนดวิถีตนเอง มีประสบการณ์หลากหลายที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในการพัฒนา จะไม่สนใจเนื้อหา มาก ๆ แต่จะแสวงหาสิ่งที่มีประโยชน์และคุณค่าอย่างกว้างขวาง ทั้งนี้จะเรียนรู้ได้เร็วและได้ดีที่สุดเมื่ออยู่ในสภาพความพร้อมและพอใจที่จะเรียน การได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม กิจกรรมการพัฒนามีความสัมพันธ์เกี่ยวโยงกับสิ่งที่เคยรู้หรือเคยมีประสบการณ์มาแล้ว และการเปิดโอกาสให้ผู้ใหญ่ได้เรียนรู้ด้วยตนเองจากประสบการณ์ตรง จะทำให้การเรียนรู้และการยอมรับของผู้ใหญ่บรรลุวัตถุประสงค์ได้ง่าย และสอดคล้องกับแนวคิดของ Knowler (1980, อ้างถึงใน ชุ่นตา นพคุณ, 2527 : 19) ได้กล่าวว่า ผู้ใหญ่จะมีประสบการณ์ในการทำงาน การได้เรียนรู้ด้วยการแลกเปลี่ยนประสบการณ์จะทำให้เกิดการเรียนรู้ได้เร็ว สร้างความพึงพอใจและเกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งนี้การเรียนรู้ที่มีความจำเป็นต่อบทบาทและสถานภาพทางสังคมของตน ตลอดจนเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อที่จะนำไปใช้ได้ทันทีในปัจจุบันไม่ใช่การรอเพื่อไปใช้ในอนาคต

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีการดำเนินการพัฒนาอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง โดยผู้วิจัยได้กำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไว้ 5 ขั้นตอน จัดเรียงตามลำดับขั้นการพัฒนา ซึ่งใน

แต่ละขั้นตอนมีการจัดลำดับความสำคัญจากแนวคิดไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม เน้นความต่อเนื่องของกิจกรรมการพัฒนาอันหลากหลายแต่ไม่ซับซ้อนหรือยากจนเกินไป และมีกำหนดระยะเวลาพอประมาณเพื่อไม่ให้เกิดความเบื่อหน่าย ทั้งนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Bloom (1956 อ้างถึงใน กัลยา ใฝ่เกาะ, 2546 : 342) ที่กล่าวว่าความสามารถในการเรียนรู้มีการแบ่งระดับขั้นตอนของการเรียนรู้เป็น 3 ระดับคือ 1) ระดับด้านพุทธิพิสัย มุ่งเน้นเนื้อหาสาระความรู้ 2) ระดับด้าน จิตพิสัย ที่พัฒนาขึ้นมาอีกขั้นโดยมุ่งเน้นด้านทัศนคติ และ 3) ระดับด้านทักษะพิสัย ที่มุ่งให้เกิดการปฏิบัติได้ ทั้งนี้ในระดับขั้นของพุทธิพิสัย ได้จัดลำดับการเรียนรู้จากขั้นความรู้ความจำในสิ่ง ที่ง่าย ๆ ไปสู่ระดับที่ต้องใช้ความคิดในการสังเคราะห์และการประเมินค่า และเมื่อพิจารณาขั้นตอน ในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแล้ว นอกจากมีการ ดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ยังมีการใช้การวิจัยในขั้นตอนของการหาความต้องการจำเป็นใน การพัฒนา ขั้นตอนการประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา และขั้นตอนการประเมินผลการ ดำเนินการ ซึ่งมีความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนา เพื่อจะได้นำผลของการวิจัยมาเป็นข้อมูลใน การปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาให้มีศักยภาพในการพัฒนา ฝึกอบรมในครั้งต่อไป ๆ ไปสูงขึ้น ซึ่ง สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สนธิรัก เทพเรณู (2547 : 263) ที่ได้ศึกษาการพัฒนา รูปแบบการ ฝึกอบรมสำหรับผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า การใช้กระบวนการในวิธีการวิจัย พัฒนาในทุกองค์ประกอบของรูปแบบการฝึกอบรม และการให้ความสำคัญในการใช้การวิจัย ภายในขั้นตอนและวิธีการพัฒนาฝึกอบรมถือว่าเป็นนวัตกรรมสำคัญ เนื่องจากมีการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ประเมินติดตามเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องในทุก ๆ องค์ประกอบ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของผู้วิจัยและผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้ออกแบบรูปแบบการพัฒนาผู้นำการ เปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจให้เป็นรูปแบบการฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาและ ผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์และเจตคติในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทางการศึกษาด้านวิชาการ งบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารทั่วไป โดยนำ กระบวนการติดตาม ประเมินผลการวิจัยและพัฒนาไปใช้ในการประเมินผลหลักสูตรและ กระบวนการดำเนินการเพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับการปรับปรุงหลักสูตรต่อไป

นอกจากนี้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ยังเน้นการพัฒนาในขณะปฏิบัติงาน (On the job training) ภายในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาเป็นหลัก ด้วยเหตุนี้การออกแบบรูปแบบการพัฒนาจึงให้ความสำคัญกับการศึกษา เรียนรู้ด้วยตนเองเป็นหลัก ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการศึกษาเอกสาร ตำรา บทเรียนโปรแกรม บทเรียน ลำเรจรูป หรือการเรียนรู้ทางออนไลน์เป็นส่วนใหญ่ มีการเข้าพบกลุ่มเพื่อรับการพัฒนาเชิงปฏิบัติ

การแบบเข้มระยะเวลาสั้น ๆ มีการปฏิบัติงานจริงในหน่วยงาน มีการเข้าร่วมการประชุมสัมมนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และรายงานผลความก้าวหน้าของผลงานที่ปฏิบัติหรือได้รับมอบหมาย เป็นระยะ ๆ ตามเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้รับการพัฒนาตามจุดมุ่งหมาย ไม่เสียเวลาและไม่ขาดบุคลากรในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อรรถนพ จินะวัฒน์ (2539 : 103) ที่กล่าวว่า วิธีการพัฒนาบุคลากรที่มักจะนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา คือการให้การศึกษาระหว่างการปฏิบัติงานซึ่งอาจจัดขึ้นเองในหน่วยงานหรือนอกหน่วยงานก็ได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นการเพิ่มพูนทักษะและความรู้เฉพาะอย่างของผู้บริหารการศึกษา การศึกษาลักษณะนี้สมควรจัดให้มีในหน่วยงานเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นการศึกษาที่ใช้เวลาสั้น ๆ สามารถนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานจริงมาร่วมกันหาทางแก้ปัญหาได้ และตรงกับแนวคิดของ Harris (1992) ซึ่งกล่าวว่า การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในระหว่างประจำการ เป็นการเตรียมบุคคลให้ก้าวหน้าในงาน เพื่อการเปลี่ยนแปลงงานหรือแปลงความรับผิดชอบในภาระงาน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากรที่มีคุณภาพ โดยเฉพาะในระดับบริหาร ซึ่งจะต้องมีศักยภาพอย่างมากจึงจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาโดยรวม จึงอาจกล่าวได้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาในระหว่างประจำการ จะช่วยเสริมสร้างศักยภาพทั้งด้านประสิทธิภาพในการงาน ด้าน ปัญญาและด้านคุณธรรม ด้วยการทำงานหรือดำรงชีวิตอย่างมีจุดมุ่งหมาย นอกจากนี้วิธีการที่ นำมาใช้ในการพัฒนายังมุ่งเน้นการศึกษาด้วยตนเองไปพร้อมกับการปฏิบัติงานในสำนักงานซึ่ง เป็นการแก้ปัญหาการขาดแคลนกำลังคนในการปฏิบัติงาน ไม่ต้องละทิ้งงานในความรับผิดชอบ เพิ่มบรรยากาศและวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน รวมทั้งประหยัดงบประมาณด้วย

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาค้างนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบุคลากรด้าน การศึกษาโดยเฉพาะผู้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารการศึกษาระดับสูงของเขตพื้นที่การศึกษา ผู้วิจัยมี ข้อเสนอแนะใน 3 ประเด็น ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย

1.1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในฐานะเป็นหน่วยงานต้น สังกัดของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีการกำหนดนโยบายและแนวทางการพัฒนาผู้อำนวยการ การสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นหลักสูตร

เฉพาะตำแหน่งและควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบโดยตรง ทั้งนี้อาจมีการแต่งตั้งคณะกรรมการ ผู้มีความเชี่ยวชาญในการพัฒนาบุคลากรหรือพัฒนาภาวะผู้นำขึ้นมา เพื่อทำหน้าที่บริหารหลักสูตร การพัฒนาและฝึกอบรม โดยมอบหมายให้สำนักพัฒนาครูและบุคลากรการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการอำนวยการและประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง

1.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและหน่วยงานที่รับผิดชอบ ควรให้ความสำคัญและตระหนักถึงความจำเป็นในการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาให้เป็นผู้บริหารมืออาชีพ โดยการส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำของ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในทุก ๆ ด้าน อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทั้งนี้อาจนำ รูปแบบการพัฒนาฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ได้จากการวิจัยมา ประยุกต์ใช้ในการพัฒนา ฝึกอบรมผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในระหว่างปฏิบัติงาน หากผู้เข้ารับการพัฒนาผ่านการประเมินผลตามหลักเกณฑ์ ก็ควรมีการให้ประกาศนียบัตรรับรอง ผล หรือมีการรับรองผลซึ่งสามารถนำไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการประเมินวิทยฐานะได้ เพื่อสร้าง กำลังใจและแรงจูงใจให้ผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ผ่านการพัฒนา มีความมุ่งมั่น ในการนำองค์ความรู้ที่ได้รับไปประยุกต์ใช้พัฒนาการบริหารจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาให้ เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.3 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรมีการกำหนดวิธีการ คัดเลือกบุคคลเพื่อแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยปราศจาก การแทรกแซงจากกระทรวงศึกษาธิการหรือระบบการเมือง ทั้งนี้อาจนำผลการวิจัยเกี่ยวกับ คุณลักษณะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาทั้ง 4 ด้านคือ คุณลักษณะผู้นำด้าน วิชาชีพ คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ และคุณลักษณะ ผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรมมากำหนดเป็นคุณสมบัติพื้นฐานในการคัดเลือกเข้าสู่ตำแหน่งว่า มี ความพร้อมและความเหมาะสมเพียงใดและหากต้องการส่งเสริมพัฒนาคุณลักษณะผู้นำก็สามารถ ประยุกต์ใช้ขั้นตอนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตาม รูปแบบในการวิจัยได้

## 2. ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ

2.1 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาที่พัฒนาขึ้นมานี้ เป็นรูปแบบที่ใช้สำหรับการพัฒนาผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา หากหน่วยงานที่รับผิดชอบต้องการนำไปใช้ในการคัดเลือกบุคคลเข้าสู่ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือผู้บริหารการศึกษาในระดับอื่น ๆ ก็สามารถนำรูปแบบนี้ไปปรับเปลี่ยนเนื้อหาสาระและประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับบริบทของตำแหน่งนั้น ๆ

2.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในเชิงเนื้อหา หลักการ แต่ยังไม่มีการนำไปใช้พัฒนาจริง ดังนั้นหากมีการนำรูปแบบนี้ไปใช้จริง จึงควรมีหน่วยงานที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการพัฒนาฝึกอบรมโดยตรง เพื่อทำหน้าที่ในการหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา การสร้างหลักสูตรในการพัฒนา การบริหารโครงการพัฒนา กิจกรรมการเรียนรู้และการประเมินผล การพัฒนาที่สอดคล้องกับผู้ใหญ่ที่มีคุณวุฒิ วิทยวุฒิ สถานภาพทางสังคม บทบาทภาระหน้าที่ในฐานะผู้นำหรือผู้บริหารหน่วยงานซึ่งทำหน้าที่สนับสนุน หรือบริหารปกครองบังคับบัญชาบุคลากรในสังกัดจำนวนมากทั้งนี้การบริหารจัดการอาจใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา เพื่อเพิ่มประสิทธิผลในกระบวนการพัฒนาฝึกอบรมให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและส่งผลในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง

2.3 จากผลการวิจัยในการแสดงพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาทของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพบว่า ยังไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง จึงเห็นว่าสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบ ควรเร่งดำเนินการกำหนดหลักเกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรฐาน ทั้งนี้อาจประเมินในส่วนของผู้เข้ารับการพัฒนา โดยกำหนดให้ผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสำรวจและประเมินศักยภาพของตนเองที่ควรได้รับการพัฒนา และในส่วนของหน่วยงานที่รับผิดชอบก็ต้องทำการประเมินความจำเป็นของการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเป็นรายบุคคล ทั้งนี้เพื่อการจัดโปรแกรมให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เข้ารับการพัฒนาและเป็นข้อมูลในการจัดทำเอกสารที่เกี่ยวข้องกับขอบข่ายสาระการพัฒนา ซึ่งผู้เข้ารับการพัฒนาหรือผู้ที่สนใจได้ศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง

### 3. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ควรมีการศึกษาวิจัยหาประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาว่า สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้จริงและมีประสิทธิภาพ

3.2 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้างแบบประเมินตนเองหรือแบบประเมินรายบุคคลที่เป็นมาตรฐาน และสอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา อันเป็นประโยชน์ต่อความต้องการจำเป็นในการพัฒนาของแต่ละบุคคล

3.3 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผลกระทบของการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภายหลังจากการนำไปใช้จริง เพื่อจะได้นำ

ผลจากการศึกษามาเป็นข้อมูลในการตัดสินใจปรับปรุงและพัฒนารูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำ  
ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดอย่าง  
ต่อเนื่อง

3.4 ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการพัฒนาระดับผู้นำของ  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาก่อนเข้าสู่ตำแหน่ง เพื่อเป็นการสร้างความพร้อมทั้งด้าน  
ความรู้ความเข้าใจ ทักษะและเจตคติที่ดีในการบริหารและจัดการศึกษา อันนำไปสู่การบรรลุผล  
สำเร็จตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายการอ้างอิง

### ภาษาไทย

- กัลยา ไม้เกาะ. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้อำนวยการวิทยาลัยพยาบาล สังกัด  
กระทรวงกลาโหมด้านบทบาททางวิชาการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต ภาค  
วิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2546.
- กัลยาณี จิตต์การุณย์, แสงเดือน ทวีสิน และพรณี เกษกมล. รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนา  
หลักสูตรการอบรมสำหรับผู้บริหารของกระทรวงศึกษาธิการ. 2546, (อัดสำเนา)  
กิติ ตย์คานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : เซซฐการ  
พิมพ์, 2530.
- กิติพันธ์ รุจิรกุล. พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, 2529.
- กิติมา ปรีดีดีลก. การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น. กรุงเทพมหานคร : อักษรา  
พิมพ์, 2532.
- กิติมา ปรีดีดีลก. ทฤษฎีบริหารองค์การ. กรุงเทพมหานคร : ธนะการพิมพ์, 2529.
- กุลธน ธนาพงศ์ธร. เอกสารประกอบการสอนชุดบริหารงานบุคคล หน่วยที่ 1-7. นนทบุรี :  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมวิราช, 2526.
- เกริกเกียรติ ศรีเสริมโภค. การพัฒนาความสามารถเชิงสมรรถนะ. กรุงเทพมหานคร :  
โกลบอลคอนเซิร์น, 2529.
- เขตพื้นที่การศึกษานนทบุรี เขต 2, สำนักงาน. ธรรมชาติกับการบริหารงานสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษา. วารสารวงการครู 1 (16 มกราคม 2547) : 67-68.
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. แบบสังเคราะห์ข้อมูลประกอบการชี้แจงบ  
ประมาณรายจ่าย ประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2548 วาระที่ 1 ของกระทรวงศึกษา  
ธิการ ชื่อประเด็นการบริหารงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. (ม.ป.ป.).  
(อัดสำเนา)
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. แผนการศึกษา ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม  
(พ.ศ.2545-2559). (ม.ป.ป.). (อัดสำเนา)
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542.  
กรุงเทพมหานคร : พรักหวานกราฟฟิค จำกัด, 2542.
- คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. รายงานการวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน  
การปฏิรูปการผลิตและการพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา.  
กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, 2546.



- จกกลณี ชูติมาเทวินทร์. **การศึกษาอบรมเชิงพัฒนา**. กรุงเทพมหานคร : พี.เอ.ลีฟวิ่ง, 2542.
- จักรพรรดิ วัฒนา. **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษาธิการจังหวัดในทศวรรษหน้า (ค.ศ.1995-2005)**. ปรินูนิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2538.
- จีระ หงส์ลดารมภ์. **ภาวะผู้นำสร้างได้หรือไม่? หนังสือพิมพ์แนวหน้า**. 18 มิถุนายน 2546 : 5.
- เจือจันทร์ จงสถิตอยู่. **เขตพื้นที่การศึกษา : สิ่งที่ต้องคมนาคมหวัง ใน หมายเหตุการศึกษาไทย : รวมข้อเขียน ส.ป.ศ. และบทความคัดสรรว่าด้วยปฏิรูปการศึกษา 2543-2545 เล่ม 1 ข่าวสารและทัศนะ ของ ส.ป.ศ.** หน้า 362. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545.
- ฉันทนา จันทร์บรรจง. **รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศญี่ปุ่น**. กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด, 2543.
- ฉายา จิตติพันธ์. **ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับกลางของมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาอุดมศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2531.
- ชาญวิทย์ จันทรสฤษดิ์. **ว่าที่ร้อยตรี. การศึกษากระบวนการพัฒนาบุคลากรในสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด เขตการศึกษา 5**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- ชูติมา หาญเจริญ. **"ผู้นำคลื่นลูกใหม่ในราชการไทย" ใน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ใน สหสวรรษาใหม่**. กรุงเทพฯ : บริษัท พี.เอ.ลีฟวิ่ง จำกัด, 2543.
- เชียรศรี วิวิธศิริ. **จิตวิทยาการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่**. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการศึกษา ผู้ใหญ่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2534.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน), (ม.ป.ป.).
- दनัย เทียนพุดม. **การออกแบบและพัฒนาความรู้ในองค์กร**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : นาโกต้า จำกัด, 2545.

- ดรรณี ประยูรวงษ์. **บทบาทผู้นำชุมชนในระดับท้องถิ่นตามนโยบายของแผนพัฒนาชุมชนอำเภอสะเทิง จังหวัดเชียงใหม่ : การศึกษาเฉพาะกรณีหมู่บ้านแม่ปะและหมู่บ้านแม่ชาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการศึกษานอกโรงเรียน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.
- ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนัก. **รายงานผลการติดตามการดำเนินงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 175 เขต ครั้งที่ 5/2547.** 2547. (อัดสำเนา)
- ถวิล อรัญเวศ. **นักบริหารมืออาชีพในยุคเขตพื้นที่การศึกษา.** วิชาการ 4,2 (ม.ป.ป) : 15-19.
- ทวีป อภิสัทธี. **ยุทธศาสตร์การสอน.** กรุงเทพมหานคร : เจริญวิทย์การพิมพ์, 2523.
- ทองหล่อ เดชไทย. **ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ.** กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหิดล, 2544.
- ทาคาโอะ มียากาวะ. **เศรษฐมิติเบื้องต้น** แปลโดย คงศักดิ์ สันติพิฤกษ์วงศ์. กรุงเทพมหานคร : ไร่แจ่ง, 1986.
- ทศนี วงศ์เย็น. **การวิเคราะห์ลักษณะความเป็นนักพัฒนาของผู้บริหารสตรีโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษานอกโรงเรียน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- ทิพาวดี เมฆสุวรรณค์. **กล้าคิด กล้าทำ กล้านำ กล้าเปลี่ยน.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท จำกัด, 2545.
- ทิตินา เขมมณี. **ศาสตร์การสอน : องค์ความรู้เพื่อการจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- เทือน ทองแก้ว. **ภาวะผู้นำ : สมรรถนะหลักของผู้บริหารในยุคปฏิรูป.** วารสารวิชาการ 5,9 (กันยายน 2545) : 35-43.
- ธีรพนธ์ คณาวัง. **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อบทบาทที่ปฏิบัติจริงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา ที่ผ่านเกณฑ์มาตรฐาน.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษานอกโรงเรียน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2545.
- ธีระ รุญเจริญ. **การบริหารโรงเรียนยุคปฏิรูปการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : บริษัทแอส.ที.เพรส จำกัด, 2546.
- นงลักษณ์ สิ้นสีผล. **การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม.** กรุงเทพมหานคร : วิทยาลัยครูธนบุรี, 2532.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. **หลักการบริหารการศึกษาทั่วไป**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์อเนกศิลป์, 2525.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอส.เอ็ม, 2534.

นิติมา เทียนทอง. **ภาวะผู้นำของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาในทศวรรษหน้า**. ปรินญา นิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา, 2543.

นิธิศ กิตติวิสาร, ชัชรินทร์ ชวนวัน และรัตติกอ ผรณสุวรรณ. **การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม เขตพื้นที่การศึกษาตามนโยบายการปฏิรูปการศึกษา**. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2544.

นิวัฒน์ น้อยมณี. **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์จังหวัดในทศวรรษของข้าราชการ**. ปรินญา นิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร, 2527.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช. **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด, 2546.

เบญจพร แก้วมีศรี. **การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาดงขี้เหล็ก, 2545.

ปฏิรูปการศึกษา, สำนักงาน. **การบริหารเขตพื้นที่การศึกษา : เพื่อคุณภาพการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : ภาพพิมพ์, 2545.

ปฏิรูปการศึกษา, สำนักงาน. **หมายเหตุการศึกษาไทย : รวมข้อเขียน สปศ. และบทความคัดสรรว่าด้วยปฏิรูปการศึกษา 2543-2545 เล่ม 1 ข่าวสารและทัศนะ ของ สปศ.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานปฏิรูปการศึกษา, 2545.

ประกอบ คุณารักษ์. **“การเปลี่ยนแปลง” การฝึกอบรมเฉพาะสาขาวิชา เรื่อง “ผู้นำการเปลี่ยนแปลง” นครปฐม** : สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา 8-12 พฤษภาคม 2543.

ประเวศ วะสี. **ภาวะผู้นำ...พยานิสภาพในสังคมไทยและวิถีแก้ไข**. ใน สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (บรรณาธิการ) **ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย**, หน้า 32-33. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์, 2543.

- ประสิทธิ์ เขียวศรี. การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับ ประสิทธิภาพองค์กร สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2538.
- ปรัชญา เวสารัชช และคณะ. รายงานผลการศึกษาเพื่อกำหนดหลักสูตรผู้บริหารระดับ 10 ของกระทรวงมหาดไทย. สถาบันที่ปรึกษาเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในราชการ (สปช.), 2537.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพฯ : สหมิตรออฟเซต, 2534.
- พจน์ สะเพียรชัย. ผู้บริหารสถานศึกษากับการวิจัยเพื่อสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : พริกหวานการพิมพ์ จำกัด, 2546.
- พระธรรมปิฎก. ภาวะผู้นำ. ใน สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (บรรณาธิการ), ผู้นำ ไม่ใช่ทุกคนที่มี ตำแหน่งจะเป็นผู้นำได้, หน้า 18-20 กรุงเทพมหานคร : มติชน, 2543.
- พระธรรมปิฎก. ภาวะผู้นำ. ใน สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (บรรณาธิการ), ภาวะผู้นำ ความสำคัญ ต่ออนาคตไทย, หน้า 29-31. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ไทย, 2540.
- พลสัณฑ์ ไพศรีศรีทอง. รายงานการศึกษาส่วนบุคคล (Individual Study) เรื่องแนวโน้มของการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาบุคลากรประจำการในภาครัฐของประเทศไทยในศตวรรษ หน้า (พ.ศ.2540-2554). วิทยาลัยนักบริหาร สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ., 2538.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์เจริญผล, 2531.
- พนัส หันนาคินทร์. การบริหารงานบุคคลในโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2526.
- พศิน แดงจวง. จิตวิทยาประยุกต์ในการศึกษานอกระบบ. เอกสารคำสอนภาควิชาส่งเสริม การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2533.
- พัฒนาผู้บริหารการศึกษา, สถาบัน. รวบรวมหลักสูตรพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา. 2546. (อัดสำเนา)
- พัฒนาผู้บริหารการศึกษา, สถาบัน. เอกสารประกอบการฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษา หมวด พฤติกรรมศาสตร์. (ม.ป.ป). (อัดสำเนา)

- พูลสุข หิงคานนท์. **การพัฒนารูปแบบการจ้ดองค์การของวิทยาลัยพยาบาล กระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- ไพฑูรย์ เจริญพันธุ์วงศ์. **พฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยครู**. สุรินทร์ : วิทยาลัยครูสุรินทร์, 2525.
- ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม. **ภาวะผู้นำของไทยในอนาคต**. ใน สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (บรรณาธิการ), **ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย**, หน้า 95-96. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ไทย, 2543.
- ปิฎกธรรมา สวรร. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2526.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์, 2544.
- รัตนา พุ่มไพศาล. **วิธีสอนสำหรับการศึกษานอกระบบโรงเรียน**. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการศึกษานอกระบบโรงเรียน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (ม.ป.ป.).
- ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับเฉลิมพระเกียรติ พ.ศ.2530**. พิมพ์ครั้งที่ 11. กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, 2534.
- รุ่งเรือง สุชาภิรมย์. **การวิเคราะห์ปัจจัยที่สัมพันธ์กับการนํานโยบายการศึกษาไปปฏิบัติกรณีศึกษานโยบายการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- เลขาธิการคุรุสภา, สำนักงาน. **เกณฑ์มาตรฐานผู้บริหารการศึกษาของคุรุสภา 2540**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2540.
- วันทนา เมืองจันทร์. **บทบาทของผู้บริหารที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารการศึกษา**. **วิทยาสาร** 9,7 (เม.ย. 43-ม.ค. 44) : 10-15.
- วันเพ็ญ อภิเจริญพันธุ์. **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษานิเทศก์เขตกรุงเทพมหานคร ตามกรอบคาดหวังของผู้บริหาร**. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2538.
- วัลลภา จันทร์เพ็ญ. **การพัฒนารูปแบบการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาจริยธรรมของนักศึกษาช่างอุตสาหกรรมตามแนวคิดการปรับพฤติกรรมทางปัญญา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.

- วิชาการ, กรม. **เอกสารแนวทางการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียน.**  
กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภา, 2538.
- วิภา ปัญญานวัฒน์ และคณะ. **รายงานการวิจัยความต้องการจำเป็นในการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา ตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการประถมศึกษาจังหวัด สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา, 2539.**
- วิเชียร ชิวพินาย. **การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.**
- วิโรจน์ สารรัตนะ. **การบริหาร หลักการ ทฤษฎี ประเด็นทางการศึกษาและบทวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : บริษัทอักษรวิพัฒน์ จำกัด, 2545.**
- ศักดิ์ชัย นิรัญทิว. **รายงานการวิจัยเรื่องการศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศสาธารณรัฐเกาหลี. กรุงเทพมหานคร : พรินทวนกราฟฟิค จำกัด, 2543.**
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. **คู่มือการปฏิบัติงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.**
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษาภาคบังคับ พ.ศ.2545. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.**
- ศึกษาธิการ, กระทรวง. **พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546และกฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการ. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546.**
- สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ, บรรณาธิการ. **ผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร : พิชฌเนศ พรินติ้ง เซ็นเตอร์ จำกัด, 2543.**
- สนธิรัก เทพเรณู. **การพัฒนารูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้ช่วยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและความ เป็นผู้นำทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.**

- สมเกียรติ พันธธรรม. **การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมเขตพื้นที่การศึกษา.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2543.
- สมคิด อิศระวัฒน์. **การสอนผู้ใหญ่.** กรุงเทพมหานคร : จรัสสินทวงศ์การพิมพ์, 2543.
- สมชาติ กิจยรรยง. **ความฉลาดรู้ของผู้นำ (Leadership Quotient).** กรุงเทพมหานคร : ธีระป้อมวรรณกรรม, 2544.
- สมชาย หิรัญกิตติ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์จำกัด, 2542.
- สมบูรณ์ ศิริสรหรือ. **การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2547.
- สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์. **การแบ่งเขตพื้นที่การศึกษาแบบนี้ดีไหม. วารสารข้าราชการครู** 20,4 (เมษายน-พฤษภาคม 2543) : 17-18.
- สมาน รังสิโยภุชญา. **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพมหานคร : คณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2530.
- สมาน อัครภูมิ. **การพัฒนารูปแบบการบริหารการประถมศึกษาระดับจังหวัด.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2537.
- สมาน อัครภูมิ. **รายงานการวิจัยเรื่องการบริหารและการจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษาในประเทศสหรัฐอเมริกาและประเทศอังกฤษ.** กรุงเทพมหานคร : พริกหวานกราฟฟิค จำกัด, 2543.
- สวัสดิ์ สุคนธ์รังสี. **โมเดลการวิจัย : กรณีตัวอย่างทางการบริหาร. พัฒนาการศาสตร์** 17 (เมษายน 2520) : 206.
- สาตี เพ็ญศิริ. **การพัฒนารูปแบบการจัดกิจกรรมการศึกษานอกโรงเรียนสำหรับผู้สูงอายุในจังหวัดสงขลา.** วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาการศึกษานอกระบบ บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2535.
- ลีปนันท เกตุทัต. **วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง. ใน** สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (บรรณาธิการ), **ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย.** หน้า 43-45. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ไทย, 2540.

- สุพล วังสินธ์. บทบาทผู้บริหารโรงเรียนในการปฏิรูปการศึกษา. **วารสารวิชาการ**. 2,7 (กรกฎาคม 2542) : 32-36.
- สุพัตรา สุภาพ. **สังคมวิทยา**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, 2539.
- สุพัตรา สุภาพ. **การบริหารบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2526.
- สุภาพร พิศาลบุตร. **การวิเคราะห์งาน**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เอกสารและตำราสถาบันราชภัฏสวนดุสิต, 2545.
- สุรศักดิ์ หลาบมาลา.(แปล). **โปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำครูใหญ่ของฮ่องกง**. กรุงเทพมหานคร: ที.พี.พริ้นต์จำกัด, 2543.
- เสนาะ ตีเยาว์. **การบริหารงานบุคคล**. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2532.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **พฤติกรรมผู้นำ**. พิษณุโลก : โรงพิมพ์พิมพ์มณเฑศ, 2536.
- อมรวิชัย นาคทรรพ. **ความฝันของแผ่นดิน**. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ตะวันออก จำกัด (มหาชน), 2540.
- อรรณพ จีนะวัฒน์. **การนำเสนอโปรแกรมการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2539.
- อรุณ รักธรรม. **การพัฒนาและการฝึกอบรมบุคคล : ศึกษาเชิงพฤติกรรม**. กรุงเทพมหานคร : เสมาธรรม, 2541.
- อัญชลี เหลืออ่อน. **การศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2540.
- อานันท์ ปันยารชุน. “ผู้นำ” คือ ผู้ที่คนอื่นอยากเดินตาม. ใน สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (บรรณาธิการ), **ผู้นำ ไม่ใช่ทุกคนที่มีตำแหน่งจะเป็นผู้นำได้**, หน้า 25-31 กรุงเทพมหานคร : มติชน, 2543.
- อำนวย แสงสว่าง. **การบริหารงานบุคคล**. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัดทิพย์วิสุทธิ, 2542.
- อุทัย บุญประเสริฐ. **การวางแผนการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.



อุทัย บุญประเสริฐ. ตัวแบบ ทุ่มจ่าลอง แบบจ่าลองหรือโมเดล. **วารสารครุศาสตร์** 3,3-4 (เมษายน-กรกฎาคม 2516) : 25-34.

อุทุมพร จามรมาน. โมเดล. **วารสารวิชาการ** 1,3 (มีนาคม 2541) : 22-26.

อุ้นตา นพคุณ. **การเรียนการสอนผู้ใหญ่เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาการศึกษาออกโรงเรียน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2527.

### ภาษาอังกฤษ

Adams, Elizabeth Ann. **Organizational leadership and its impact on school within a suburban School district**. Doctoral dissertation. Department of Educational Administration, Graduate School, University of Utah, 1993.

Apps, Jerold W. **Mastering the Teaching of Adults**. Malabar, Florida : Krieger Publishing., 1991.

Banard M. **Stogdill's handbook of leadership**. New York : The Free Press, 1981.

Bassi, L.J. and Chenny, S. Benchmarking the best. **In Training and Development**. 51,11 (November, 1997) : 60-64.

Bennis, W. Management the Dream : Leadership in 21<sup>th</sup> Century. **Journal of Organization Change Management**. 1989.

Bennis, Warren and Nanus, Burt. **Leaders : Strategies for Taking Charge**. New-York : Harper Collins Publishers, 1985, 1997.

Blake. R.R., Mouton, J.S. and Williams, M.S. **The academic administrator grid**. San Francisco : Jossey-Bass, 1981.

Bloom, B. **Taxonomy of Educational Objectives. Handbook 1 : Cognitive Domain**. New York : Mckay., 1974.

Boone, M. **The Impact of Leadership Behavior of the Superintendent on Restructuring Rural Schools**. Taxes : Abstract from ERIC Database : ERIC NO : ED354115, 1992.

Brookfield, Stephen D. **The Skillful Teacher**. San Francisco : Jossey-Bass, 1991.

Carrell, Michael R. and Kuzmits, Frank E. **Personnel : Human Resource Management**. 3<sup>rd</sup> ed. Merrill Publishing Company, 1983.

- Carrell, M.R., Kuzmits, F.E., and Elbert, N.F. **Personnel Human Resource Management**. New York : Macmillan, 1992.
- Casteller, W.B.& Young J.P. **The Human Resource Function in Educational Administration**. New Jersey : Prentice Hall, 2000.
- Cohen, Bruce. J. **Introduction to Sociology**. New York : McGraw-Hill Book Company, 1979.
- Covey, S.R. Three Roles of a Leader in the New Paradigm. In F. Hesselbein; M.Goldsmith ; and R. Beckhard (eds.), **The Leader of the Future**. San Francisco : Jossey-Bass, 1996.
- Cranton, Patricia. **Planning Instruction for Adult Learners**. 5<sup>th</sup> ed. Toronto : Wall & Thomson., 1989,1993.
- Daft, Richard. L. **Organization theory and design**. Singapore : Info Access, 1992.
- Daft, Richard L. **Leadership : Theory and Practice**. New York : The Dryden Press, 1999.
- Dale, Ernest. **Management : Theory and Practice**. Tokyo : Japan Kogakusha Co,Ltd., 1985.
- Dejnozka, Edward L. **Education Administration Glossary**. Westport, Connecticut : Greenwood, 1983.
- Dessler, Gray. **Organization theory : Intergrating structure and behavior**. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1978.
- Dessler, Gray. **Personnel/Human Resource Management**. 5<sup>th</sup>ed. New Jersey, Englewood-Cliffs : Prentice-Hall, 1991.
- Dessler, Gray. **Human Resource Management**. 7<sup>th</sup>ed. New Jersey, Englewood-Cliffs : Prentice-Hall, 1997.
- Dubrin J. Andrew. **Leadership Research Findings, Practice, and Skills**. New Jersey : Houghton Mifflin Company, 1998.
- Eisner, E. Educational Connoisseiship and Criticism : Their Form and Functions in Education Evaluation. **Journal of Aesthetic Education**. 1976.

- Farrew, C., and Kaye, B.L. New Skills for New Leadership Roles. In F. Hesselbein ; M Goldsmith ; and R. Beckhard (eds.), **The Leader of the Future**. San Francisco : Jossey-Bass, 1996.
- Fiedler, Fred E. **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York : McGraw-Hill, 1967.
- Flippo,E.B. **Personal management**. 6<sup>th</sup> ed. New York : McGraw-Hill, 1984.
- Frigon, N.L., and Harry, K.J. **The leader**. New York : Amecom, 1996.
- Gardner, John W. **On Leadership**. New York : The Free Press, 1990.
- George Shinn. **Leadership Devlopment**. The United States of America : McGraw-Hill, 1986.
- Getzels, J.W. and Guba E.G. **Socail behavior and the administration process** **School Review**, 1957.
- Ghiselli, E.E. **Exploration in Management Talent**. California : GoodYear, 1971.
- Ghorpade, Jai. **Job Analysis : A Handbook for the Human Resource Director**. Prentice Hall, Englewood Cliff. New Jerssey, 1989.
- Good, Carter V. **Dictionary of Education**. 3<sup>rd</sup> ed. New York : McGraw-Hill Book Company, 1973.
- Gorton, Richard D. **School Administration and Supervision**. Dubuque : Wm.C.Brown, 1983.
- Griffiths, D.E. **Administration Theory. Handbook of Research on Education**. New York and London : Kongman, 1956.
- Halphin, Andrew W. **Theory and Rresearch in Administration**. New York : The Macmillan Company, 1966.
- Harris, B.M. **In-Service Education for Staff Development**. Boston : Allyn and Bacon, 1989.
- Harris, B.M. and Mank, B.J. **Personnel Administration in Education**. Boston : Allyn and Bacon, 1992.
- Harry Tomlinson and Gary Holmes. Assessing Leadership Potential : Fast track to school leadership. **Journal of Educational Administration**, 39,2 (2001) : 104-117.

- Haskew, I.D. **Administrative Behavior in Education**. New York : Harper & Row, 1951.
- Hersey, P., and Blanchard, K. **Management of Organization Behavior**. New jersey : Prentice-Hall, 1972, 1982.
- Hilgard E.R. and G.H.Bower. **Theories of learning**. 4<sup>th</sup> ed. New York : Appleton Century Crifts, 1975.
- Hoy, K.W. and Miskel, C.G. **Educational Administration : Theory, Research and Practice**. 3<sup>rd</sup> ed. New York : Random House, 1987.
- Joyce, B., and Weil, M. **Model of Teaching**. USA : Prentice-Hall, 1972,1986,1996.
- Katz, Danail., and Kahn, Robert L. **The Social Psychology of Organizations**. New York : John Wiley & Ions, 1978.
- Keeves, Peter J. Model and Model Building. **Educational Research. Methodology any Measurement : An Internation Handbook**. Oxford : Pergamon Press, 1988.
- Kimbrough Ralph B. and Nunnery Michael. Y. **Educational Administration**. New York : Macmillan Publishing Company, 1988.
- King, J.C. "Some Requirement for Successful In-Service Education". **Education Digest**. 11(September) 1977.
- Knezevich, S.J. **Administration of Public Education**. 4<sup>th</sup>ed. New York : Harper and Raw, 1984.
- Koontz Harold and Cyril O' Donnell. **Principles of Management**. New York : McGraw – Hill Book Company, 1968.
- Koontz, H., and Weihrich, H. **Essentials of management**. 5<sup>th</sup> ed. New York : McGraw Hill, 1990.
- Kouzes, James M. and Posner, Barry Z. **The Leadership Challenge**. San Francisco : Jossey-Bass, 1995.
- Kowalski, T.J. **Comtemporary School Adiministration. An Introduction**. 2<sup>nd</sup>ed. the United States of America : Pearsow Education, 2003.
- Levinson, Deniel J. **Role Personality and Social Structure**. New York : Macmillan Company, 1964.

- Lucas, A.F., and associates. **Leading academic change : Essential roles for department chairs.** San Francisco : Jossey-Bass, 2000.
- Lunenburg, Fred C., and Ornstein. Allan C. **Educational Administration : Concepts and Practices.** Belmont : Wadsworth Publishing, 1996.
- Lussier, Robert. N., and Achua, Christopher. F. **Leadership Theory Application Skill Development.** Cincinnati, OH : South-Western College Publishing, 2001.
- Maduas, George F., Micheal S. Scriven and Danial L. Stufebeam. **Evaluation Models Viewpoints on Educational and Human Services Evaluation.** Boston : Khunver-Nijhoft Pubishing, 1983.
- Magnuson, W.G. **The Characteristic of Successful School Business Managers.** Doctoral Dissertation, University of Southern California, Los Angeles, 1971.
- McCauley, C.D., Moxley, R.S. and Veslor, E.V. **The Center for creative leadership handbook of leadership development.** San Francisco : Jossey-Bass, 1998.
- Mckeachie, W.J. **Teaching Tips.** 10<sup>th</sup> ed. Boston : Houghton Mifflin Co., 1999.
- Mintzberg, H. **The nature of managerial work.** Engle-Wood Cliff : Prentice Hall international, 1973,1980.
- Mondy, R.W., Noe, R.M. Premeaux, S.R., and Mondy, J.B. **Human resource management.** 4<sup>th</sup> ed. Boston : Allyn & Bacon, 1990.
- Morphet, E.Lr. Johns. R. and Rellers T.L. **Educational organization and administration : Concepts, practices and issues.** Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall, 1982.
- Nodler, L. **Developing Human Resource.** 3<sup>rd</sup> San Francisco : Jossey-Bass, 1989.
- Nanus, B. **The leader's edge : The seven keys to leadership in a turbulent world.** Chicago : Contemporary Books, 1989.
- Notle, C.M. **An Introduction to School Administration.** T Selected Readings. Macmillan, 1966.
- Orlich, D.C. **Staff Development : Enhancing Human Potential.** Boston : Allyn and Bacon, 1989.
- Patton, Patricia. **EQ : Leadership Skills.** Singapore : SNP Publishing, 1997.

- Owens, R.G. **Organizational behavior in education.** 6<sup>th</sup> ed. Boston : Allyn and Bacon, 1998.
- Raelin, Joseph A. **Creating Leaderful Organizations How To Bring Out Leadership in Everyone.** San Francisco : Berrett-Koehler Publishing, 2003.
- Robbins Stephen P. and Counter Mary. **Management.** 7<sup>th</sup> ed. New Jersey : Prentice-Hall International, 2002.
- Robert, L.M. **Constructing a Practical Framework for the Superintendent's Leadership Role in School Reform.** California : Abstract from ERIC Database : ERIC NO : ED 3335732, 1991.
- Rogoff, R.Z. **The training wheel : A simple model for instruction design.** New York : John Wiley & Sons, 1987.
- Sergiovanni, Thomas J. and Moore, John H. **Schooling for Tomorrow.** Boston : Allyn and Bacon, 1989.
- Simpson, E.J. **The Classification of Educational Objectives : Psychomotor Domain III.** Illinois : Teacher of Home Economics., 1966.
- Stogdill, Ralphm. **Handbook of Leadership.** New York : The Free Press, 1974.
- Stoner. A.F. and Wankel, C. **Management.** 3<sup>th</sup> ed. New Delhi : Prentice-Hill Privated Limited, 1986.
- Strauss, G.O. and Sayles, L.R. **Personal : The human problems of management** 4<sup>th</sup> ed. London : Prentice-Hall, 1980.
- Werther, W.B., and Davis, K. **Human resource and Personnel management.** 5<sup>th</sup> ed. Boston : McGraw-Hill, 1989, 1996.
- Yukl, Gary A. **Leadership in Organizations.** New Jersey : Prentice-Hall. 1988, 1989, 1998.



ภาคผนวก

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ภาคผนวก ก

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิ

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

| ชื่อ-สกุล                  | ตำแหน่ง  |
|----------------------------|--|
| 1. นายมังกร กุลวานิช       | รองเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ |
| 2. ดร.สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ | รองเลขาธิการคุรุสภา กระทรวงศึกษาธิการ  |
| 3. นายณรงค์ กาญจนานนท์     | อดีตรองอธิบดีกรมสามัญศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ                                 |
| 4. ดร.ดิเรก พรสีมา         | อดีตผู้ตรวจราชการกระทรวงศึกษาธิการ   |
| 5. ดร.ดิเรก วรรณเศียร      | อาจารย์ประจำบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต                         |
| 6. ดร.สุรพงษ์ มาลี         | ผู้เชี่ยวชาญด้านวิเคราะห์งานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบข้าราชการ       |

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมภาษณ์เกี่ยวกับการวิเคราะห์งาน

| ชื่อ-สกุล                  | ตำแหน่ง  |
|----------------------------|--|
| 1. นายสมบัติ ขวัญดี        | รองเลขาธิการคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา                          |
| 2. ดร.สุรชาติ สังข์รุ่ง    | ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านพัฒนาระบบบริหารงานบุคคล กระทรวงศึกษาธิการ                   |
| 3. นายโสภณ นุ่นทอง         | ผู้อำนวยการกลุ่มงานกองทุนและสวัสดิการทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ               |
| 4. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก     | ผู้เชี่ยวชาญด้านนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ                |
| 5. ดร.บัณฑิต แทนพิทักษ์    | หัวหน้างานประกันคุณภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1            |
| 6. ดร.สุรพงษ์ มาลี         | ผู้เชี่ยวชาญด้านวิเคราะห์งานบุคคล สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาระบบข้าราชการ        |
| 7. นางสุธีรา ดีผดุง        | ผู้เชี่ยวชาญด้านวิเคราะห์งาน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา |
| 8. นายจำรูญ พรหมสุวรรณ     | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1                              |
| 9. นายสุรพล น้อยแสง        | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2                               |
| 10. นายดำหริ จิมสันเทียะ   | ผู้ตรวจราชการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระแก้ว เขต 2                             |
| 11. ดร.พิทักษ์ นิลนพคุณ    | หัวหน้ากลุ่มศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 1          |
| 12. นายจเร ทองลักษณะศิริ   | ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดเขยงเขต สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2           |
| 13. นายรังสรรค์ นันทกาวงศ์ | นายกองค์การบริหารส่วนตำบลบึงยี่โถและคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2   |

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับขอบข่ายเนื้อหา และเทคนิคการพัฒนา

| ชื่อ-สกุล                         | ตำแหน่ง  |
|-----------------------------------|--|
| 1. ดร.สมเกียรติ ชอบผล             | รองเลขาธิการสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา<br>ขั้นพื้นฐาน        |
| 2. ศ.ดร.สุจิต เพียรชอบ            | ศาสตราจารย์กิตติคุณ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                    |
| 3. ผศ.ดร.กมลมนัสชท์ บัณฑิตยานนท์  | คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย                           |
| 4. ดร.ปัญญา วีระวิทยเลิศ          | รองคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>จันทระเกษม      |
| 5. ผศ.ดร.เฉลิมเกียรติ ดุลสัมพันธ์ | รองคณบดีคณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ<br>จันทระเกษม       |
| 6. นายมณฑล ฉายอรุณ                | ผู้ช่วยอธิการบดี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล<br>รัตนโกสินทร์ |
| 7. นางรพีพรรณ เอกสุภาพรรณ         | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>กรุงเทพมหานคร เขต 1 |
| 8. ดร.วาสนา เลิศศิลป์             | นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา                              |
| 9. ดร.ปิติชาย ต้นปิติ             | นักวิชาการด้านการบริหารการศึกษา                              |
| 10. นายวีระชาติจิ๋วชาติ           | สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทาง<br>การศึกษา             |
| 11. นายอนุกุล เยี่ยงพฤษาวัลย์     | สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทาง<br>การศึกษา             |
| 12. นางสาวศกมลวรรณ เปลี้นขำ       | สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทาง<br>การศึกษา             |
| 13. นายณรงค์ศักดิ์ สุมาลัยโรจน์   | สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทาง<br>การศึกษา             |

## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิประเมินรูปแบบ

| ชื่อ-สกุล                    | ตำแหน่ง  |
|------------------------------|--|
| 1. ดร.จักรพรรดิ วัฒนา        | เลขาธิการคุรุสภา   |
| 2. ดร.สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์   | รองเลขาธิการคุรุสภา  |
| 3. นายอนันต์ ระวังทุกข์      | ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและยุทธศาสตร์ สำนักงานปลัด<br>กระทรวงศึกษาธิการ                  |
| 4. นายสุภัทร พันธุ์พัฒนกุล   | ผู้อำนวยการสำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน                               |
| 5. รศ.ดร.อาชัญญา รัตนอุบล    | ประธานสาขาหลักสูตรการศึกษานอกระบบ จุฬาลงกรณ์<br>มหาวิทยาลัย                            |
| 6. รศ.ดร.นิตยา ภัทสรศิริ     | อาจารย์ประจำแขนงวิชาบริหารการศึกษา<br>สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช |
| 7. รศ.สุรัชย์ ประเสริฐสุรวัย | รองคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์   |
| 8. ดร.ภิเชก จันทรเอี่ยม      | ประธานกรรมการบริหารหลักสูตรสาขาการบริหารการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์       |
| 9. ดร.ประสิทธิ์ เขียวศรี     | สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา   |
| 10. ดร.สนธิรักษ์ เทพเรณู     | สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา   |
| 11. นายจำรุญ พรมสุวรรณ       | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1                                    |
| 12. นายจำนง ยอดคำ            | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2                                      |
| 13. นายชูชาติ กาญจนธนะชัย    | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษนนทบุรี เขต 1                                      |
| 14. นายนิเวศน์ อุดมรัตน์     | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก   |
| 15. นายทองปอนด์ ลาดอ่อน      | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพะเยา เขต 1                                       |
| 16. นายธวัชชัย พิกุลแก้ว     | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1                                     |
| 17. นายพิธาน พันทอง          | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 1                                 |
| 18. นายวิมล จันทรแก้ว        | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา เขต 2                                       |
| 19. นายสมบุญ ธิพรังศรี       | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 2                                   |
| 20. นายสมยศ ศิริบรรณ         | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2                                      |
| 21. นายอนุสรณ์ พูเจริญ       | ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 2                                  |
| 22. นายชวน เฉลิมโฉม          | รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2                                 |



ภาคผนวก ข

สำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ที่ ศธ 0512.6(2771)/212

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

21 กรกฎาคม 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิคอบแบบสอบถาม

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางเพลินใจ พงกษชาติรัตน์ นิสิตชั้นปริญญาโทบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิคอบแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน รายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทาง วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

สถาบันวิทยบริการ  
ขอแสดงความนับถือ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ที่ ศธ 0512.6(2771)/756

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

30 ตุลาคม 2549

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบประเมินรูปแบบการพัฒนาการะผู้นำ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางเพลินใจ พฤกษ์ชาติรัตน์ นิสิตชั้นปริญญาตรีบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความ เป็นผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาบริหารการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนา รูปแบบการพัฒนาการะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ และรองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุชีวะ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้จึงขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิ ตรวจสอบประเมินรูปแบบการพัฒนาการะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่าน โปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าว เพื่อประโยชน์ทางวิชาการ ต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ณรุทธ์ สุทธจิตต์)

รองคณบดี

ปฏิบัติราชการแทนคณบดี

สำนักงานหลักสูตรและการสอน

โทร. 0-2218-2710



ภาคผนวก ค  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ**  
**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

**คำชี้แจง**

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
 บริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบ  
 การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ อำนาจ ความรับ  
 ผิดชอบและคุณลักษณะเฉพาะตำแหน่งผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อ  
 จัดทำเป็นแบบพรรณนาลักษณะงานในตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และ  
 เพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานสำหรับกำหนดกรอบบทบาทผู้นำ
3. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้มีจำนวน 5 หน้า แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้
  - ตอนที่ 1 สถานภาพผู้ให้สัมภาษณ์
  - ตอนที่ 2 หน้าที่ อำนาจ ความรับผิดชอบ และคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งผู้อำนวยการ  
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

วันที่สัมภาษณ์.....เดือน.....พ.ศ.....

เริ่มสัมภาษณ์เวลา..... เลิกสัมภาษณ์เวลา.....

สถานที่สัมภาษณ์.....



2. ท่านคิดว่าลักษณะของงานในหน้าที่ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีลักษณะอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. ท่านคิดว่าผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรมีลักษณะอำนาจเรื่องใดบ้าง และเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. ท่านคิดว่าผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรจะมีบทบาทอะไรบ้าง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมาย และสอดคล้องกับเจตนารมณ์ของ พระราชบัญญัติ การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542

.....

.....

.....

.....

.....

.....



7. ท่านคิดว่าวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในปัจจุบันมีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

8. ท่านคิดว่าการพัฒนางานผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ควรมีวิธีการ/กลยุทธ์ในการพัฒนาอะไรบ้าง

1.....

2.....

3.....

4.....

5.....

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่องการพัฒนารูปแบบการพัฒนาระยะผู้นำของผู้อำนวยการ**  
**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

**คำชี้แจง**

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาแบบ การพัฒนาระยะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
  - ตอนที่ 3 พฤติกรรมผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
  - ตอนที่ 4 คุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
3. เมื่อท่านได้รับแบบสอบถามนี้แล้ว ขอความกรุณาตอบให้สมบูรณ์ตามความเป็นจริง โดยคำตอบของท่านจะไม่มีผลเสียต่อตัวท่านหรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาแต่ประการใด
4. ข้อมูลที่ได้จะนำไปพิจารณาในภาพรวม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแนวทาง และมาตรการในการจัดทำกรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษาของ ประเทศ โดยจะไม่มี การนำเสนอมูลเป็นรายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
5. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามตามวิธีที่กำหนด ในคำชี้แจงแต่ละ ตอนเท่านั้นและจัดส่งกลับคืนผู้วิจัย โดยใส่ซองที่แนบมาภายในวันที่ 7 มกราคม 2549

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางเพ็ญใจ พุกฤษชาติรัตนัน

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

### ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง** โปรดใส่เครื่องหมาย / ในช่อง ( ) หน้าข้อความตามสภาพความเป็นจริงของท่านและ  
เติมข้อความในช่องว่างให้สมบูรณ์

1. ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง
 

|   |  |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> ผู้อำนวยการ สพท.             | <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการ สพท. |
| <input type="checkbox"/> ผู้ช่วยผู้อำนวยการ สพท.      | <input type="checkbox"/> หัวหน้ากลุ่ม        |
| <input type="checkbox"/> คณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา |  |
2. ท่านดำรงตำแหน่งปัจจุบันมาเป็นเวลา
 

|                                       |                                     |
|---------------------------------------|-------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 1 ปี | <input type="checkbox"/> 1-2 ปี     |
| <input type="checkbox"/> 3-4 ปี       | <input type="checkbox"/> 5 ปีขึ้นไป |
3. ท่านมีอายุราชการ
 

|                                       |                                   |                                      |
|---------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 5 ปี | <input type="checkbox"/> 6-10 ปี  | <input type="checkbox"/> 11-15 ปี    |
| <input type="checkbox"/> 16-20 ปี     | <input type="checkbox"/> 21-25 ปี | <input type="checkbox"/> 26 ปีขึ้นไป |
4. ปัจจุบันท่านอายุ
 

|  |                                   |                                   |
|--|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี | <input type="checkbox"/> 31-35 ปี | <input type="checkbox"/> 36-40 ปี |
| <input type="checkbox"/> 41-45 ปี      | <input type="checkbox"/> 46-50 ปี | <input type="checkbox"/> 51-55 ปี |
| <input type="checkbox"/> 56 ปีขึ้นไป   |                                   |                                   |
5. คุณวุฒิทางการศึกษาสูงสุด
 

|  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี สาขา..... |  |
| <input type="checkbox"/> ปริญญาโท สาขา.....  |  |
| <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก สาขา..... |  |

## ตอนที่ 2 บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

### คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาจัดลำดับความสำคัญจากบทบาทที่สำคัญมากที่สุด (ลำดับที่ 1) ไป บทบาทที่สำคัญน้อยที่สุด (ลำดับที่ 7)
2. ในกรณีที่ท่านได้เสนอบทบาทเพิ่มเติม โปรดเสนอแนะพฤติกรรมและคุณสมบัติผู้นำที่ สอดคล้องและสำคัญกับบทบาทดังกล่าวด้วย

| บทบาทของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  | หมายเลขลำดับความสำคัญ |
|--|-----------------------|
| 1. บทบาทในการบริหารจัดการ                      |                       |
| 2. บทบาทในการประสานงาน                         |                       |
| 3. บทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์         |                       |
| 4. บทบาทในการกำกับ ติดตามและประเมินผล          |                       |
| 5. บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนา |                       |
| 6. บทบาทในการเป็นผู้แทนองค์กร                  |                       |
| 7. บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง           |                       |

### บทบาทอื่น ๆ ที่เสนอแนะเพิ่มเติม

1. บทบาท.....  
พฤติกรรมที่สอดคล้องกับบทบาท ได้แก่.....  
.....  
.....  
.....  
คุณลักษณะที่สำคัญกับบทบาท ได้แก่.....  
.....  
.....
2. บทบาท.....  
พฤติกรรมที่สอดคล้องกับบทบาท ได้แก่.....  
.....  
.....  
.....  
คุณลักษณะที่สำคัญกับบทบาท ได้แก่.....  
.....  
.....











| ข้อ | พฤติกรรมผู้นำตามบาท  | ระดับความคาดหวัง |      |         |     |           | ระดับการปฏิบัติ |                  |                 |               |              |  |
|-----|--|------------------|------|---------|-----|-----------|-----------------|------------------|-----------------|---------------|--------------|--|
|     |  | น้อยที่สุด       | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด | ไม่เคยปฏิบัติ   | ปฏิบัติบ้างครั้ง | ปฏิบัติบางครั้ง | ปฏิบัติบ่อย ๆ | ปฏิบัติประจำ |  |
| 4   | ปรับเปลี่ยนเป้าหมาย แผนงาน หรือพัฒนาวิธีการดำเนินงานในความรับผิดชอบได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้ |                  |      |         |     |           |                 |                  |                 |               |              |  |
| 5   | สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน                         |                  |      |         |     |           |                 |                  |                 |               |              |  |
| 6   | นำผลการประเมินแผนงาน/โครงการ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลในการวางแผนงานขององค์การ                                   |                  |      |         |     |           |                 |                  |                 |               |              |  |
| 7   | สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน                         |                  |      |         |     |           |                 |                  |                 |               |              |  |
| 8   | ปรับเปลี่ยนเป้าหมาย แผนงานหรือพัฒนาวิธีการดำเนินงานในความรับผิดชอบได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้  |                  |      |         |     |           |                 |                  |                 |               |              |  |
| 9   | นำผลการประเมินแผนงาน/โครงการที่ผ่านมาเป็นข้อมูลในการวางแผนงานขององค์การ                                    |                  |      |         |     |           |                 |                  |                 |               |              |  |

พฤติกรรมผู้นำตามบาทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่เสนอแนะเพิ่มเติม

สถาบันวิทยบริการ

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย





| ข้อ | พฤติกรรมผู้นำตามบาท  | ระดับความคาดหวัง |      |         |     |           | ระดับการปฏิบัติ |               |                 |               |              |
|-----|--|------------------|------|---------|-----|-----------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|--------------|
|     |  | น้อยที่สุด       | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด | ไม่เคยปฏิบัติ   | ปฏิบัติไม่ตรง | ปฏิบัติบางครั้ง | ปฏิบัติบ่อย ๆ | ปฏิบัติประจำ |
| 6   | กระตุ้นให้บุคลากรนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ในการพัฒนางานวิชาการ วิจัยและพัฒนาการศึกษา   |                  |      |         |     |           |                 |               |                 |               |              |
| 7   | ควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษา เพื่อรักษามาตรฐานทางวิชาการและวิชาชีพให้สามารถแข่งขันเชิงคุณภาพได้ทั้งในระดับชาติและระดับสากล             |                  |      |         |     |           |                 |               |                 |               |              |
| 8   | นำเสนอแนวความคิดและหลักการองค์ความรู้แปลกใหม่ในเชิงวิชาการ วิจัยและพัฒนาสู่ สาธารณชนได้อย่างต่อเนื่อง                                |                  |      |         |     |           |                 |               |                 |               |              |
| 9   | กล้าและสนับสนุนบุคลากรให้ต่อสู้เพื่อเสรีภาพทางวิชาการ วิจัยและวิชาชีพโดยยึดหลักความถูกต้อง การมีส่วนร่วมและความเป็นอิสระ             |                  |      |         |     |           |                 |               |                 |               |              |
| 10  | สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ วิจัยและพัฒนาทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อพัฒนาความรู้ทางการศึกษาและศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง |                  |      |         |     |           |                 |               |                 |               |              |

พฤติกรรมผู้นำตามบาทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนาที่เสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....







| ข้อ | พฤติกรรมผู้นำตามบาท  | ระดับความคาดหวัง |      |         |     |           | ระดับการปฏิบัติ |               |                 |               |              |  |
|-----|--|------------------|------|---------|-----|-----------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|--------------|--|
|     |  | น้อยที่สุด       | น้อย | ปานกลาง | มาก | มากที่สุด | ไม่ค่อยปฏิบัติ  | ปฏิบัติไม่ตรง | ปฏิบัติบางครั้ง | ปฏิบัติบ่อย ๆ | ปฏิบัติประจำ |  |
| 7   | พัฒนาและนำองค์การในการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง และพร้อมที่จะแข่งขันสร้างคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ |                  |      |         |     |           |                 |               |                 |               |              |  |
| 8   | รับฟังและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ  |                  |      |         |     |           |                 |               |                 |               |              |  |
| 9   | ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและสร้างโอกาสให้บุคลากรได้แสดงบทบาททั้งในเชิงผู้นำและผู้ตามเพื่อสร้างเสริมศักยภาพในการปฏิบัติงาน                |                  |      |         |     |           |                 |               |                 |               |              |  |
| 10  | สนับสนุนและนำข้อคิดเห็นของบุคลากรมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจ  |                  |      |         |     |           |                 |               |                 |               |              |  |

พฤติกรรมผู้นำตามบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

#### ตอนที่ 4 คุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

##### คำชี้แจง

1. ขอให้ท่านพิจารณาคุณลักษณะผู้นำจำนวน 36 คุณลักษณะว่ามีความสำคัญกับบทบาทใดบ้างและเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องบทบาทในแต่ละบทบาท (ระบุได้มากกว่า 1 บทบาท) ซึ่งคุณลักษณะผู้นำหนึ่งอาจสำคัญกับบทบาทได้หลายบทบาท ทั้งนี้หากพิจารณาเห็นว่าควรมีลักษณะใดเพิ่มเติม กรุณาระบุในส่วนท้ายของตาราง

##### บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

1. บทบาทในการบริหารจัดการ
2. บทบาทในการประสานงาน
3. บทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
4. บทบาทในการกำกับ ติดตามและประเมินผล
5. บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและ พัฒนา
6. บทบาทในการเป็นผู้แทนองค์การ
7. บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

| ข้อ | คุณลักษณะผู้นำ   | บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการ |   |   |   |   |   |   |
|-----|--|--------------------------|---|---|---|---|---|---|
|     |  | 1                        | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 1   | มีความรู้ในหลักการบริหารการศึกษา นโยบายและกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับจัดการศึกษา |                          |   |   |   |   |   |   |
| 2   | มีความรู้และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์  |                          |   |   |   |   |   |   |
| 3   | มีความรู้ความสามารถในหลักการบริหารงานบุคคล การสร้างแรงจูงใจและมนุษยสัมพันธ์  |                          |   |   |   |   |   |   |
| 4   | มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน คน การคิดและเทคนิคต่าง ๆ                       |                          |   |   |   |   |   |   |
| 5   | มีความรู้ และมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานด้วยรูปแบบใหม่และในทิศทางที่ถูกต้อง   |                          |   |   |   |   |   |   |

| ข้อ | คุณลักษณะผู้นำ   | บทบาทผู้นำของผู้อำนวยความสะดวก |   |   |   |   |   |   |
|-----|--|--------------------------------|---|---|---|---|---|---|
|     |  | 1                              | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 6   | มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ วิเคราะห์และพัฒนางานให้ก้าวหน้าทันสมัยอย่างต่อเนื่อง   |                                |   |   |   |   |   |   |
| 7   | มีความสามารถในการจูงใจและผลักดันให้บุคคลปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ |                                |   |   |   |   |   |   |
| 8   | มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ                                       |                                |   |   |   |   |   |   |
| 9   | มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการเจรจาต่อรองที่ดีมีประสิทธิภาพในเชิงสร้างสรรค์  |                                |   |   |   |   |   |   |
| 10  | มีคุณธรรม จริยธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการบริหารงานและคน                      |                                |   |   |   |   |   |   |
| 11  | มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเรียนรู้ตลอดชีวิต                    |                                |   |   |   |   |   |   |
| 12  | เป็นที่รู้จักและยอมรับของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ                          |                                |   |   |   |   |   |   |
| 13  | มีทักษะในการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ การสื่อสารและการใช้ภาษาต่างประเทศ                |                                |   |   |   |   |   |   |
| 14  | มีประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่ประจักษ์ |                                |   |   |   |   |   |   |
| 15  | สร้างทีมงานที่ดี และรู้จักการทำงานร่วมกันเป็นทีม                                   |                                |   |   |   |   |   |   |
| 16  | มีความฉลาด รอบรู้ มีสติปัญญา มีไหวพริบดีและมีความเป็นเหตุเป็นผล                    |                                |   |   |   |   |   |   |
| 17  | ตัดสินใจได้ดี ถูกต้อง รวดเร็วและรอบคอบ   |                                |   |   |   |   |   |   |
| 18  | กล้าคิด กล้าทำและเชื่อมั่นในตนเอง  |                                |   |   |   |   |   |   |
| 19  | มีความอดทน ใจคอบหนักแน่น มั่นคงและควบคุมอารมณ์ได้                                  |                                |   |   |   |   |   |   |

| ข้อ | คุณลักษณะผู้นำ   | บทบาทผู้นำของผู้บริหาร |   |   |   |   |   |   |
|-----|--|------------------------|---|---|---|---|---|---|
|     |  | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| 20  | ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีเมตตาธรรม  |                        |   |   |   |   |   |   |
| 21  | ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา                                      |                        |   |   |   |   |   |   |
| 22  | เป็นแบบอย่างการดำรงชีพในสังคม และร่วมกิจกรรม<br>สาธารณประโยชน์                           |                        |   |   |   |   |   |   |
| 23  | มีความจงรักภักดีต่อองค์กรและศรัทธาในวิชาชีพตนเอง   |                        |   |   |   |   |   |   |
| 24  | สุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงและบุคลิกภาพดี  |                        |   |   |   |   |   |   |
| 25  | มีวินัยในตนเอง   |                        |   |   |   |   |   |   |
| 26  | มีความเชื่อมั่นในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้อง ติงามและกล้า<br>แสดงออก                           |                        |   |   |   |   |   |   |
| 27  | มีความคิดรวบยอดในงานที่ปฏิบัติ รู้จักแก้ไข และ<br>คาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง |                        |   |   |   |   |   |   |
| 28  | รู้จักตนเอง และสามารถใช้จุดแข็งและพัฒนาแก้ไข<br>จุดอ่อนของตนเองได้อย่างเหมาะสม           |                        |   |   |   |   |   |   |
| 29  | มีวัตถุประสงค์และมีเป้าหมายในการทำงาน  |                        |   |   |   |   |   |   |
| 30  | มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย  |                        |   |   |   |   |   |   |
| 31  | กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้<br>ความคิดและข้อมูล                      |                        |   |   |   |   |   |   |
| 32  | ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี  |                        |   |   |   |   |   |   |
| 33  | มีความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัวได้ เหมาะสม<br>กับสถานการณ์                           |                        |   |   |   |   |   |   |
| 34  | มีจิตสำนึกสาธารณะ  |                        |   |   |   |   |   |   |
| 35  | ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและมีความเป็น<br>ประชาธิปไตย                          |                        |   |   |   |   |   |   |
| 36  | มีความสามารถประนีประนอมและสร้างความเข้าใจ<br>ร่วมกัน                                     |                        |   |   |   |   |   |   |

คุณลักษณะผู้นำที่เสนอแนะเพิ่มเติมในแต่ละบทบาท

บทบาทในการบริหารจัดการ ได้แก่

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

บทบาทในการประสานงาน ได้แก่

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

บทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ได้แก่

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

บทบาทในการกำกับ ติดตามและประเมินผล ได้แก่

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

บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนา ได้แก่

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

บทบาทในการเป็นผู้แทนองค์การ ได้แก่

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

บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

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

**แบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ**  
**ประกอบการวิจัยเรื่อง**  
**การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการ**  
**สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

---

**คำชี้แจง**

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาลัทธิตุทธศาสตร์คุณวุฒิบัณฑิต (สาขาวิชาบริหารการศึกษา) คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
2. แบบสอบถามฉบับนี้ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับข้อบ่งชี้เนื้อหาการพัฒนาและเทคนิค/วิธีการพัฒนาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในแต่ละด้าน เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
3. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ  
 ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล  
 ตอนที่ 2 ข้อบ่งชี้เนื้อหาและเทคนิค/วิธีการพัฒนา
4. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม โดยขอคิดเห็นและข้อเสนอแนะของท่านมีความสำคัญยิ่งและเป็นประโยชน์ต่อการนำไปสู่การวิจัยในขั้นต่อไป

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง

นางเพลินใจ พฤษชาศิริรัตน์

นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



### ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

1. ชื่อ.....สกุล.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด  
ปริญญา.....สาขาวิชา.....
3. ตำแหน่งปัจจุบัน.....

### ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับข้อบ่งชี้เนื้อหาและเทคนิค/วิธีการพัฒนา

#### คำชี้แจง

1. ขอให้ท่านพิจารณาคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ในแต่ละด้านของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ว่ามีความจำเป็นต้องพัฒนาข้อบ่งชี้เนื้อหาในเรื่องอะไรบ้าง และควรใช้เทคนิค/วิธีการพัฒนาใดบ้าง จึงจะเหมาะสมที่สุด
2. โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  ข้อบ่งชี้เนื้อหาการพัฒนา (ระบุได้มากกว่า 1 ช่อง) ส่วนเทคนิค/วิธีการพัฒนา ที่เหมาะสมกับข้อบ่งชี้เนื้อหาในแต่ละเนื้อหา ให้เลือกจากเทคนิค/วิธีการพัฒนาที่กำหนด โดยระบุได้มากกว่า 1 วิธี/เทคนิค (ใส่เฉพาะหมายเลข) ทั้งนี้หากท่านมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมกรุณาระบุไว้ในช่องท้ายของตาราง

#### เทคนิค/วิธีการพัฒนา

- |                             |                         |                              |
|-----------------------------|-------------------------|------------------------------|
| 1. การบรรยาย                | 11. ทัศนศึกษา           | 21. การอภิปรายทั้งชั้น       |
| 2. การสาธิต                 | 12. การสัมภาษณ์         | 22. การศึกษาเป็นกลุ่ม        |
| 3. กรณีศึกษา                | 13. การแบ่งกลุ่มย่อย    | 23. การอ่านหนังสือหรือเอกสาร |
| 4. การจำลองสถานการณ์        | 14. การระดมสมอง         | 24. การประชุมรายบุคคล        |
| 5. เกม                      | 15. การอภิปรายกลุ่ม     | 25. การเรียนรู้ด้วยตนเอง     |
| 6. การฝึกงาน                | 16. การอภิปรายแบบเพเนิล | 26. Web-Based Instruction    |
| 7. การทำโครงการเป็นกลุ่ม    | 17. การอภิปรายแบบฟอรัม  | (WBI)                        |
| 8. การทำโครงการเป็นรายบุคคล | 18. การสอนแบบบรัชกรู๊ป  |                              |
| 9. เพื่อนสอนเพื่อน          | 19. การสัมมนา           |                              |
| 10. ถามคำถาม                | 20. การได้วาที          |                              |

| คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์   | ขอขยายเนื้อหาการพัฒนา   | เทคนิค/วิธีการพัฒนา  |
|---|---|--|
| <p><b>1. คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ</b></p> <p>1. มีความรู้ในหลักการบริหาร การศึกษา นโยบาย และ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา</p> <p>2. มีความรู้และมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานด้วยรูปแบบใหม่ ๆ ในทิศทางที่ถูกต้อง</p> <p>3. มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเรียนรู้ตลอดชีวิต</p> <p>4. มีความรู้และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์</p> <p>5. มีความรู้ความสามารถในหลักการบริหารงานบุคคล การสร้างแรงจูงใจและมนุษยสัมพันธ์</p> <p>6. มีประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่ประจักษ์</p> | <input type="checkbox"/> 1. บทบาท หน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ | <p>.....</p> <p>.....</p>  |
|   | <input type="checkbox"/> 2. กฎหมายและระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในหน้าที่        | <p>.....</p> <p>.....</p>  |
|   | <input type="checkbox"/> 3. การจัดระบบโครงสร้างและการบริหารองค์การ                        | <p>.....</p> <p>.....</p>  |
|   | <input type="checkbox"/> 4. การพัฒนาองค์การ   | <p>.....</p>   |
|   | <input type="checkbox"/> 5. การวางแผนกลยุทธ์  | <p>.....</p>   |
|   | <input type="checkbox"/> 6. การบริหารและการจัดการศึกษาตามภารกิจด้านการบริหาร              | <p>.....</p> <p>.....</p>  |
|   | <input type="checkbox"/> 7. การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี                         | <p>.....</p> <p>.....</p>  |
|   | <input type="checkbox"/> 8. การบริหารการเปลี่ยนแปลง                                       | <p>.....</p>   |
|   | <input type="checkbox"/> 9. การบริหารแบบมีส่วนร่วม  | <p>.....</p>   |
|   | <input type="checkbox"/> 10. การบริหารทรัพยากรมนุษย์                                      | <p>.....</p>   |
|   | <input type="checkbox"/> 11. การจัดการความรู้   | <p>.....</p>   |
|   | <input type="checkbox"/> 12. องค์การแห่งการเรียนรู้                                       | <p>.....</p>   |
|   | <p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>              | <p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> |

| คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์  | ขอขยายเนื้อหาการพัฒนา   | เทคนิค/วิธีการพัฒนา       |
|--|---|---------------------------|
| <p><b>2. คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ</b></p> <p>1. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ วิเคราะห์และพัฒนางาน ให้ก้าวหน้าทันสมัยอย่างต่อเนื่อง</p> <p>2. มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน คน การคิดและเทคนิคต่าง ๆ</p> <p>3. มีความสามารถในการจูงใจและผลักดันให้บุคคลปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้</p> <p>4. มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศการสื่อสารและการใช้ภาษาต่างประเทศ</p> <p>5. สร้างทีมงานที่ดีและรู้จักการทำงานร่วมกันเป็นทีม</p> <p>6. มีความคิดรวบยอดในงานที่ปฏิบัติ รู้จักแก้ไขและคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง</p> | <p><b>สมรรถนะด้านการบริหารจัดการงาน</b></p> <p><input type="checkbox"/> 1. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</p> | <p>.....</p> <p>.....</p> |
|  | <p><input type="checkbox"/> 2. การสร้างวิสัยทัศน์</p>   | <p>.....</p> <p>.....</p> |
|  | <p><input type="checkbox"/> 3. การสร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม</p>                                     | <p>.....</p> <p>.....</p> |
|  | <p><input type="checkbox"/> 4. หลักการ แนวคิดในการพัฒนา</p>   | <p>.....</p> <p>.....</p> |
|  | <p><input type="checkbox"/> 5. การใช้คอมพิวเตอร์เพื่อการบริหาร</p>                                      | <p>.....</p> <p>.....</p> |
|  | <p><input type="checkbox"/> 6. การใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร</p>                                      | <p>.....</p> <p>.....</p> |
|  | <p><b>สมรรถนะด้านการบริหารจัดการคน</b></p> <p><input type="checkbox"/> 7. การจูงใจ</p>                  | <p>.....</p> <p>.....</p> |
|  | <p><input type="checkbox"/> 8. การติดต่อสื่อสาร</p>   | <p>.....</p> <p>.....</p> |
|  | <p><input type="checkbox"/> 9. เทคนิคการประชุม</p>  | <p>.....</p> <p>.....</p> |
|  | <p><input type="checkbox"/> 10. การตัดสินใจสั่งการ</p>  | <p>.....</p> <p>.....</p> |
|  | <p><input type="checkbox"/> 11. การประสานงาน</p>  | <p>.....</p> <p>.....</p> |

| คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์   | ขอขยายเนื้อหาการพัฒนา   | เทคนิค/วิธีการพัฒนา   |
|---|---|---|
| <p>7. มีวัตถุประสงค์และมีเป้าหมายในการทำงาน</p> <p>8. กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดและข้อมูล</p> <p>9. มีความสามารถในการประนีประนอมและสร้างความเข้าใจร่วมกัน</p> <p>10. มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการเจรจาต่อรองที่ดีมีประสิทธิภาพ</p> <p>11. ตัดสินใจได้ดี ถูกต้อง รวดเร็วและรอบคอบ</p> | <p><input type="checkbox"/> 12. การเจรจาต่อรอง</p> <p><input type="checkbox"/> 13. มนุษยสัมพันธ์</p> <p><input type="checkbox"/> 14. การขจัดความขัดแย้ง</p> <p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>         | <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p><b>ข้อเสนอแนะ</b></p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> |
| <p><b>3. คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ</b></p> <p>1. มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญา มีไหวพริบดีและมีความเป็นเหตุผล</p> <p>2. รู้จักตนเองและสามารถใช้จุดแข็งและพัฒนาแก้ไขจุดอ่อน</p> <p>3. ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและมีความเป็นประชาธิปไตย</p>  | <p><input type="checkbox"/> 1. การพัฒนาเขวามันปัญญา</p> <p><input type="checkbox"/> 2. การพัฒนาบุคลิกภาพ</p> <p><input type="checkbox"/> 3. การวางตัวในสังคม</p> <p><input type="checkbox"/> 4. การพัฒนาทักษะการพูด</p> <p><input type="checkbox"/> 5. การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชน</p> | <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p> <p>.....</p>  |



| คุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์  | ขอขยายเนื้อหาการพัฒนา   | เทคนิค/วิธีการพัฒนา        |
|--|---|----------------------------|
| 3. มีจิตสำนึกสาธารณะ   | <input type="checkbox"/> 4. การสร้างสรรค์จรรยาบรรณผู้บริหาร             | .....<br>.....             |
| 4. มีความอดทน ใจคอกหนัก<br>แน่วแน่มั่นคงและควบคุม<br>อารมณ์ได้       | <input type="checkbox"/> 5. การใช้หลักธรรมสร้างความ<br>เชื่อมั่นในตนเอง | .....<br>.....             |
| 5. ซื่อสัตย์ ยุติธรรมและมี<br>เมตตาธรรม                              | <b>ข้อเสนอแนะ</b><br>.....  | <b>ข้อเสนอแนะ</b><br>..... |
| 6. เป็นแบบอย่างการดำรงชีพ<br>ในสังคมและร่วมกิจกรรม<br>สาธารณประโยชน์ | .....   | .....                      |
| 7. มีความจงรักภักดีต่อ<br>องค์การและศรัทธาใน<br>วิชาชีพ ตนเอง        | .....   | .....                      |
| 8. เป็นผู้มีความวินัยในตนเอง   | .....   | .....                      |
| 9. มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่น<br>ทำงานให้บรรลุเป้าหมาย               | .....   | .....                      |

**แบบประเมินเพื่อตรวจสอบรูปแบบ  
การวิจัยเรื่องการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา**

-----

**คำชี้แจง**

1. แบบประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น
2. แบบประเมินนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล
  - ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
  - ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม
3. ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ โปรดพิจารณารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่ส่งมาพร้อมกับแบบประเมินนี้ แล้วอ่านข้อความในแบบประเมินแต่ละข้อและทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งแบ่งออกเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนี้
  - 5 หมายถึง มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุดและมีความเป็นไปได้มากที่สุด
  - 4 หมายถึง มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมมากและมีความเป็นไปได้มาก
  - 3 หมายถึง มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมปานกลางและมีความเป็นไปได้ปานกลาง
  - 2 หมายถึง มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมน้อยและมีความเป็นไปได้น้อย
  - 1 หมายถึง มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุดและมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด
4. ข้อมูลจากแบบประเมินจะใช้เฉพาะในการวิจัยนี้เท่านั้น โดยเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในภาพรวม และไม่กระทบต่อตำแหน่งหน้าที่ทางราชการแต่อย่างใดและขอขอบพระคุณในความร่วมมือ

นางเพลินใจ พุกษชาติรัตน์







### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

#### 1. ที่มาของรูปแบบ

.....

.....

.....

.....

.....

#### คุณลักษณะผู้นำที่ต้องการพัฒนา

.....

.....

.....

.....

.....

#### กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ

.....

.....

.....

.....

.....

#### 2. การนำรูปแบบไปใช้

.....

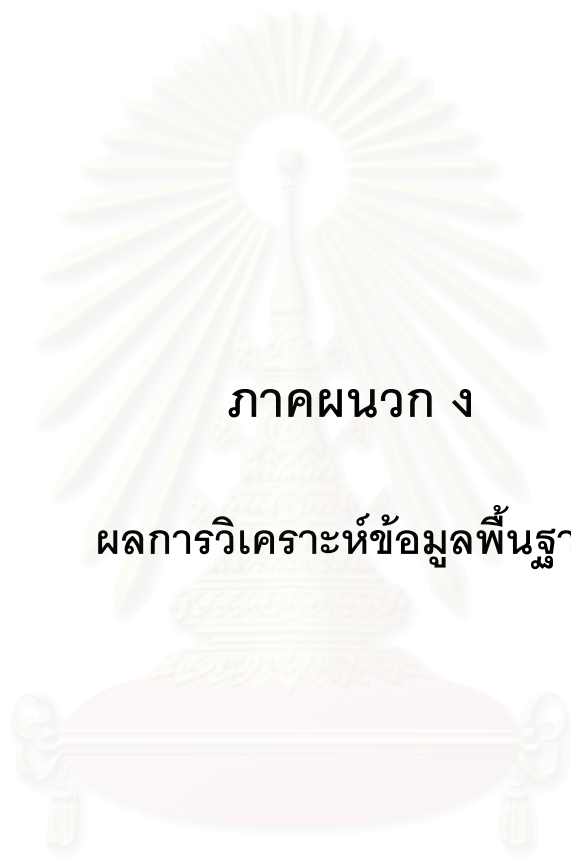
.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ให้ความอนุเคราะห์ครั้งนี้



ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตารางที่ 27 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

| ภูมิภาค                  | ประชากร   |       | กลุ่มตัวอย่าง |       | ประชากร | กลุ่ม<br>ตัวอย่าง |
|--------------------------|-----------|-------|---------------|-------|---------|-------------------|
|                          | (จังหวัด) | (เขต) | (จังหวัด)     | (เขต) |         |                   |
| 1. ภาคเหนือ              | 9         | 24    | 5             | 7     | 312     | 49                |
| 2. ภาคกลาง               | 22        | 42    | 8             | 11    | 546     | 77                |
| 3. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | 19        | 59    | 11            | 15    | 767     | 105               |
| 4. ภาคตะวันออก           | 7         | 13    | 5             | 5     | 169     | 35                |
| 5. ภาคตะวันตก            | 5         | 11    | 4             | 5     | 143     | 35                |
| 6. ภาคใต้                | 14        | 26    | 7             | 7     | 338     | 49                |
| รวม                      | 76        | 175   | 40            | 50    | 2,275   | 350               |

ตารางที่ 28 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามและส่งกลับคืน

| เขตพื้นที่การศึกษา       | กลุ่มตัวอย่างการวิจัย |                 |        |
|--------------------------|-----------------------|-----------------|--------|
|                          | จังหวัดที่จัดเก็บ     | จำนวนที่เก็บได้ | ร้อยละ |
| 1. ภาคเหนือ              | 49                    | 35              | 10.00  |
| 2. ภาคกลาง               | 77                    | 77              | 22.00  |
| 3. ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ | 105                   | 84              | 24.00  |
| 4. ภาคตะวันออก           | 35                    | 35              | 10.00  |
| 5. ภาคตะวันตก            | 35                    | 35              | 10.00  |
| 6. ภาคใต้                | 49                    | 35              | 10.00  |
| รวม                      | 350                   | 301             | 86.00  |

ตารางที่ 29 แสดงการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหาเกี่ยวกับบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

| บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการ<br>สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา | คะแนนความคิดเห็น    |                     |                         | รวม<br>คะแนน | ค่า<br>IOC |
|--|---------------------|---------------------|-------------------------|--------------|------------|
|  | เห็น<br>ด้วย<br>(1) | ไม่<br>แน่ใจ<br>(0) | ไม่เห็น<br>ด้วย<br>(-1) |              |            |
| 1. บทบาทในการบริหารจัดการ                              | 6                   | -                   | -                       | 6            | 1.00       |
| 2. บทบาทในการประสานงาน                                 | 5                   | 1                   | -                       | 5            | 0.83       |
| 3. บทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์                 | 6                   | -                   | -                       | 6            | 1.00       |
| 4. บทบาทในการกำกับ ติดตามและประเมินผล                  | 6                   | -                   | -                       | 6            | 1.00       |
| 5. บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนา         | 5                   | 1                   | -                       | 5            | 0.83       |
| 6. บทบาทในการเป็นผู้แทนองค์การ                         | 4                   | 2                   | -                       | 4            | 0.67       |
| 7. บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง                   | 6                   | -                   | -                       | 6            | 1.00       |

สูตร การหาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา

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

เมื่อ IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องต้องกันกับบทบาทผู้นำของ ผอ.สพท.  
 $\sum x$  หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทุกคน  
 N หมายถึง จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

จากตารางพบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องต้องกันกับบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (IOC) ที่คำนวณได้สูงกว่า 0.50 แสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องต้องกันกับบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตารางที่ 30 แสดงการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้างเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำตาม บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

| ข้อ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาท   | คะแนนความคิดเห็น |              |                 | รวม<br>คะแนน | ค่า<br>IOC |
|-----|---|------------------|--------------|-----------------|--------------|------------|
|     |   | สอดคล้อง         | ไม่<br>แน่ใจ | ไม่<br>สอดคล้อง |              |            |
|     |   | 1                | 0            | -1              |              |            |
| 1   | ด้านที่ 1 บทบาทในการบริหารจัดการ<br>จัดและปรับปรุงโครงสร้างการปฏิบัติงานเพื่อรองรับ<br>ภารกิจขององค์กร                                | 5                | 1            | -               | 5            | .83        |
| 2   | ออกแบบเทคนิคการบริหารและจัดการกับกระบวนการ<br>ทำงานใหม่ ๆ โดยยึดหลักการมีส่วนร่วมและการ<br>กระจายอำนาจ                                | 5                | 1            | -               | 5            | .83        |
| 3   | กำหนดเกณฑ์มาตรฐานในการปฏิบัติงานของบุคลากร<br>ในแต่ละงานไว้ชัดเจน   | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 4   | แจ้งให้บุคลากรทราบถึงเป้าประสงค์ในการดำเนินงาน<br>ขององค์กรพร้อมทั้งแนวทางการปฏิบัติงาน   | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 5   | มอบหมายงานต่าง ๆ ได้เหมาะสมกับความรู้<br>ความสามารถของบุคลากร   | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 6   | อำนวยการให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจได้<br>อย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขในการทำงาน  | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 7   | ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง<br>และพัฒนางานในความรับผิดชอบ   | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 8   | ให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทาง กระตุ้นให้ขวัญกำลังใจ<br>และปรับกระบวนการทำงานให้แก่บุคลากรใน<br>องค์กร                                      | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 9   | ปกครองดูแลพร้อมทั้งวางระบบการพิจารณาความดี<br>ความชอบและหามาตรการดำเนินการลงโทษบุคลากรที่<br>ละเลยต่อหน้าที่ และระเบียบวินัยขององค์กร | 5                | 1            | -               | 5            | .83        |
| 10  | ควบคุม แก้ไขปัญหาและป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น<br>ทั้งในปัจจุบันและอนาคต  | 6                | -            | -               | 6            | 1          |

ตารางที่ 30 แสดงการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้างเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำตาม บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

| ข้อ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาท  | คะแนนความคิดเห็น |              |                 | รวม<br>คะแนน | ค่า<br>IOC |
|-----|--|------------------|--------------|-----------------|--------------|------------|
|     |  | สอดคล้อง         | ไม่<br>แน่ใจ | ไม่<br>สอดคล้อง |              |            |
|     |  | 1                | 0            | -1              |              |            |
| 1   | ด้านที่ 2 บทบาทในการประสานงาน<br>ประสานงานกับกลุ่มงานและคณะทำงานต่าง ๆ ภายใน<br>องค์การให้เกิดการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ | 5                | 1            | -               | 5            | .83        |
| 2   | ประสาน ส่งเสริมการจัดการศึกษาของสถานศึกษาและ<br>หน่วยงานต่าง ๆ ที่จัดรูปแบบการศึกษาที่หลากหลาย                                     | 4                | 2            | -               | 4            | .67        |
| 3   | ประสานความร่วมมือในการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ<br>รวมทั้งทรัพยากรบุคคลเพื่อส่งเสริมสนับสนุนการ<br>ดำเนินงาน                          | 5                | 1            | -               | 5            | .83        |
| 4   | พัฒนาระบบและกระบวนการทำงานเพื่อการ พัฒนา<br>ศักยภาพการทำงานร่วมกันเป็นทีม  | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 5   | แก้ไขปัญหาความขัดแย้งและประสานรอยร้าวที่เกิดขึ้น<br>ของคนหรือกลุ่มคนในองค์การ  | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 6   | กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้พร้อมที่จะต่อสู้กับปัญหาและ<br>วิกฤตที่จะเกิดขึ้นในการทำงาน   | 5                | -            | -1              | 4            | .67        |
| 7   | สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่น<br>ในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้                                    | 5                | -            | -1              | 4            | .67        |
| 8   | คิดหาวิธีการเพื่อสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ดีงามใน<br>การปฏิบัติงานร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์การ                              | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 9   | สนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสทำงานร่วมกับบุคคล<br>หรือหน่วยงานอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์การ   | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 10  | ส่งเสริมกิจกรรมที่แสดงถึงความสามัคคี และการทำงาน<br>ร่วมกันเป็นทีม   | 5                | -            | -1              | 4            | .67        |

**ตารางที่ 30** แสดงการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้างเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำตาม บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

| ข้อ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาท   | คะแนนความคิดเห็น |              |                 | รวม<br>คะแนน | ค่า<br>IOC |
|-----|---|------------------|--------------|-----------------|--------------|------------|
|     |   | สอดคล้อง         | ไม่<br>แน่ใจ | ไม่<br>สอดคล้อง |              |            |
|     |   | 1                | 0            | -1              |              |            |
| 1   | <b>ด้านที่ 3. บทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์</b><br>วิเคราะห์สภาพปัจจุบัน จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค และความต้องการของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร เพื่อเป็นข้อมูลในการจัดทำแผนงาน/โครงการ | 5                | 1            | -               | 5            | .83        |
| 2   | วางแผนกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบาย เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ในการบริหารและจัดการศึกษาของเขตพื้นที่การศึกษา   | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 3   | จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่นได้ชัดเจน  | 4                | 2            | -               | 4            | .67        |
| 4   | ปรับเปลี่ยนเป้าหมาย แผนงาน หรือพัฒนาวิธีการดำเนินงานในความรับผิดชอบได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้  | 5                | 1            | -               | 5            | .83        |
| 5   | สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน  | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 6   | นำผลการประเมินแผนงาน/โครงการ ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลในการวางแผนงานขององค์กร   | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 7   | สนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดนโยบาย เป้าหมายและกระบวนการปฏิบัติงาน  | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 8   | ปรับเปลี่ยนเป้าหมาย แผนงานหรือพัฒนาวิธีการดำเนินงานในความรับผิดชอบได้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้   | 5                | 1            | -               | 5            | .83        |
| 9   | นำผลการประเมินแผนงาน/โครงการที่ผ่านมาเป็นข้อมูลในการวางแผนงานขององค์กร  | 6                | -            | -               | 6            | 1          |



ตารางที่ 30 แสดงการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้างเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำตาม บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

| ข้อ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาท   | คะแนนความคิดเห็น |              |                 | รวม<br>คะแนน | ค่า<br>IOC |
|-----|---|------------------|--------------|-----------------|--------------|------------|
|     |   | สอดคล้อง         | ไม่<br>แน่ใจ | ไม่<br>สอดคล้อง |              |            |
|     |   | 1                | 0            | -1              |              |            |
| 1   | <b>ด้านที่ 4. บทบาทในการกำกับ ติดตามและ ประเมินผล</b><br>วางระบบการดำเนินงาน วิธีการปฏิบัติงาน การกำกับ ติดตามงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานในแต่ละ ภารกิจได้ชัดเจน | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 2   | กำหนดเกณฑ์มาตรฐานและตัวบ่งชี้เพื่อการตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ   | 4                | 2            | -               | 4            | .67        |
| 3   | วางระบบการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรใน องค์การด้วยความยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้   | 5                | 1            | -               | 5            | .83        |
| 4   | ชี้แจงให้บุคลากรได้ทราบแนวทาง กฎเกณฑ์ หลักการ พิจารณาประเมินผลการปฏิบัติงาน อย่างเป็นรูปธรรม  | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 5   | วางระบบการนิเทศภายในองค์การเกี่ยวกับ บทบาท หน้าที่ ความรับผิดชอบในงานเพื่อให้ การดำเนินงาน บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้   | 5                | 1            | -               | 5            | .83        |
| 6   | กำกับ ดูแลติดตามระบบการนิเทศงานและระบบการ พิจารณาความดีความชอบที่กำหนดไว้ให้เกิด ประสิทธิภาพ  | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 7   | วางระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานของสถานศึกษา ในความรับผิดชอบ  | 4                | 2            | -               | 4            | .67        |
| 8   | อำนวยการ ส่งเสริม และสนับสนุนให้สถานศึกษาพัฒนา ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง  | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 9   | พัฒนา ปรับปรุงและนำผลการประเมินใน ทุก ๆ ด้านมา ใช้ในการวางแผนปฏิบัติงาน   | 6                | -            | -               | 6            | 1          |

ตารางที่ 30 แสดงการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้างเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำตาม บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

| ข้อ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาท   | คะแนนความคิดเห็น |              |                 | รวม<br>คะแนน | ค่า<br>IOC |
|-----|---|------------------|--------------|-----------------|--------------|------------|
|     |   | สอดคล้อง         | ไม่<br>แน่ใจ | ไม่<br>สอดคล้อง |              |            |
|     |   | 1                | 0            | -1              |              |            |
| 1   | ด้านที่ 5. บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัย และพัฒนา<br>วางระบบการบริหารงานวิชาการ โดยอาศัยแนวคิดและ<br>หลักการใหม่ ๆ ในการทำงาน     | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 2   | แสวงหาและใช้ความรู้เป็นฐานในการบริหารและพัฒนา<br>งานด้านวิชาการ วิจัยและพัฒนาเพื่อให้เกิด<br>ความก้าวหน้าเท่าทันทางวิชาการ              | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 3   | สร้างสรรค์บรรยากาศและวัฒนธรรมในองค์กร เพื่อ<br>นำไปสู่การเป็นองค์กรเอื้อการเรียนรู้   | 5                | -            | -1              | 4            | .67        |
| 4   | ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายได้แสวงหาและ<br>พัฒนาองค์ความรู้ทางวิชาการ การวิจัยและพัฒนา   | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 5   | ชี้นำและเสนอแนะแนวทางการจัดการงานอย่างเป็น<br>ระบบ เพื่อให้ได้ผลงานทางวิชาการและการวิจัยที่มี<br>คุณภาพและเป็นประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา | 5                | 1            | -               | 5            | .83        |
| 6   | กระตุ้นให้บุคลากรนำความรู้และประสบการณ์ไปใช้ใน<br>การพัฒนางานวิชาการ วิจัยและพัฒนาการศึกษา  | 5                | 1            | -               | 5            | .83        |
| 7   | ควบคุมคุณภาพการจัดการศึกษา เพื่อรักษามาตรฐาน<br>ทางวิชาการและวิชาชีพให้สามารถแข่งขันเชิงคุณภาพ<br>ได้ทั้งในระดับชาติและระดับสากล        | 5                | 1            | -               | 5            | .83        |
| 8   | นำเสนอแนวความคิดและหลักการองค์ความรู้แปลกใหม่<br>ในเชิงวิชาการ วิจัยและพัฒนาสู่ สาธารณชนได้<br>อย่างต่อเนื่อง                           | 4                | 2            | -               | 4            | .67        |
| 9   | กล้าและสนับสนุนบุคลากรให้ต่อสู้เพื่อเสรีภาพทาง<br>วิชาการ วิจัยและวิชาชีพโดยยึดหลักความถูกต้อง การมี<br>ส่วนร่วมและความเป็นอิสระ        | 5                | 1            | -               | 5            | .83        |

ตารางที่ 30 แสดงการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้างเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำตาม บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

| ข้อ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาท  | คะแนนความคิดเห็น |              |                 | รวม<br>คะแนน | ค่า<br>IOC |
|-----|--|------------------|--------------|-----------------|--------------|------------|
|     |  | สอดคล้อง         | ไม่<br>แน่ใจ | ไม่<br>สอดคล้อง |              |            |
|     |  | 1                | 0            | -1              |              |            |
| 10  | สร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการ วิจัยและพัฒนา ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อพัฒนาความรู้ทางการศึกษาและศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 1   | <b>ด้านที่ 6. บทบาทในการเป็นผู้แทนองค์กร</b><br>เป็นตัวแทนรับผิดชอบการตัดสินใจหรือการกระทำของกลุ่มบุคคลในองค์กร                      | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 2   | เข้าร่วมและสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร   | 5                | -            | -1              | 4            | .67        |
| 3   | รับผิดชอบในภารกิจทั้งหลายขององค์กรด้วยความมุ่งมั่นและจริงใจ  | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 4   | อำนวยการประชาสัมพันธ์ ข่าวสาร ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อความรวดเร็ว ท่วงถึง ถูกต้อง ทันต่อสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร                  | 5                | -            | -1              | 4            | .67        |
| 5   | ดำเนินการเจรจาต่อรองผลประโยชน์ในด้านต่าง ๆ ขององค์กร โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง                                      | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 6   | สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการปฏิบัติงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร   | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 7   | สร้างความสัมพันธ์ที่ดีงามกับหน่วยงาน ต่าง ๆ เพื่อการประชาสัมพันธ์ การประสานงานและการบริการทางการศึกษา                                | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 8   | ส่งเสริมความสามัคคีและประสานความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร   | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 9   | ปฏิบัติตนเป็นผู้นำที่ดีเพื่อสร้างศรัทธาและการยอมรับนับถือของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร  | 5                | 1            | -               | 5            | .83        |

ตารางที่ 30 แสดงการวิเคราะห์หาค่าความเที่ยงตรงตามโครงสร้างเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำตาม บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

| ข้อ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาท   | คะแนนความคิดเห็น |              |                 | รวม<br>คะแนน | ค่า<br>IOC |
|-----|---|------------------|--------------|-----------------|--------------|------------|
|     |   | สอดคล้อง         | ไม่<br>แน่ใจ | ไม่<br>สอดคล้อง |              |            |
|     |   | 1                | 0            | -1              |              |            |
| 1   | ด้านที่ 7. บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง<br>คิดริเริ่มและเปลี่ยนแปลงแนวความคิดมาสู่แนวทางการ<br>ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมเท่าทันกับเหตุการณ์ | 5                | 1            | -               | 5            | .83        |
| 2   | สร้างยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ขององค์การเพื่อนำไปสู่การ<br>เป็นองค์การคุณภาพ   | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 3   | คิดค้นและสร้างสรรค์นวัตกรรมรูปแบบการบริหาร<br>จัดการองค์การที่เหมาะสมกับขนาด และทรัพยากรด้าน<br>ต่าง ๆ ขององค์การ                             | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 4   | แสวงหาแนวทางและประยุกต์ใช้เทคโนโลยี<br>สารสนเทศ ฐานข้อมูลและโปรแกรมต่าง ๆ   | 5                | -            | -1              | 4            | .67        |
| 5   | กำหนดระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล งบประมาณ<br>การเงินและทรัพย์สินสอดคล้องกับการบริหารภาครัฐ   |                  |              |                 |              |            |
| 6   | นำบุคลากรในองค์การให้มีส่วนร่วมในการสร้างและ<br>กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การเพื่อความพร้อมต่อการ<br>เปลี่ยนแปลง                                  | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 7   | พัฒนาและนำองค์การในการปรับตัวให้ทันต่อการ<br>เปลี่ยนแปลง และพร้อมที่จะแข่งขันสร้างคุณภาพ<br>การศึกษาให้ได้มาตรฐานทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ    | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 8   | รับฟังและส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ของบุคลากรเพื่อ<br>นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ   | 5                | 1            | -               | 5            | .83        |
| 9   | ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและสร้างโอกาสให้บุคลากรได้<br>แสดงบทบาททั้งในเชิงผู้นำและผู้ตาม เพื่อสร้างเสริม<br>ศักยภาพในการปฏิบัติงาน                  | 5                | -            | -1              | 4            | .67        |
| 10  | สนับสนุนและนำข้อคิดเห็นของบุคลากรมาพิจารณา<br>ประกอบการตัดสินใจ   | 5                | 1            | -               | 5            | .83        |

จากตารางพบว่า ค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างลักษณะพฤติกรรมผู้นำกับบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (IOC) ที่คำนวณได้ทุกข้อมีค่าสูงกว่า 0.5 แสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำตามบทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

**ตารางที่ 31** แสดงการวิเคราะห์หาค่าความเหมาะสมของเนื้อหาและการใช้ภาษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

| ข้อ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาท  | คะแนนความคิดเห็น |          |             | รวมคะแนน | ค่า IOC |
|-----|--|------------------|----------|-------------|----------|---------|
|     |  | สอดคล้อง         | ไม่แน่ใจ | ไม่สอดคล้อง |          |         |
|     |  | 1                | 0        | -1          |          |         |
| 1   | มีความรู้ในหลักการบริหารการศึกษา นโยบายและกฎหมาย ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา    | 5                | -        | -1          | 4        | .67     |
| 2   | มีความรู้และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์  | 5                | -        | -1          | 4        | .67     |
| 3   | มีความรู้ความสามารถในหลักการบริหารงานบุคคล การสร้างแรงจูงใจและมนุษยสัมพันธ์        | 6                | -        | -           | 6        | 1       |
| 4   | มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน คน การคิดและเทคนิคต่าง ๆ                             | 5                | -        | -1          | 4        | .67     |
| 5   | มีความรู้ และมีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานด้วยรูปแบบใหม่และในทิศทางที่ถูกต้อง         | 5                | -        | -1          | 4        | .67     |
| 6   | มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ วิเคราะห์และพัฒนางาน ให้ก้าวหน้าทันสมัยอย่างต่อเนื่อง  | 6                | -        | -           | 6        | 1       |
| 7   | มีความสามารถในการจูงใจและผลักดันให้บุคคลปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ | 6                | -        | -           | 6        | 1       |
| 8   | มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ                                       | 6                | -        | -           | 6        | 1       |
| 9   | มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการเจรจาต่อรองที่ดีมีประสิทธิภาพในเชิงสร้างสรรค์  | 6                | -        | -           | 6        | 1       |
| 10  | มีคุณธรรม จริยธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการบริหารงานและคน                      | 6                | -        | -           | 6        | 1       |

ตารางที่ 31 แสดงการวิเคราะห์หาค่าความเหมาะสมของเนื้อหาและการใช้ภาษาเกี่ยวกับ  
คุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

| ข้อ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาท  | คะแนนความคิดเห็น |              |                 | รวม<br>คะแนน | ค่า<br>IOC |
|-----|--|------------------|--------------|-----------------|--------------|------------|
|     |  | สอดคล้อง         | ไม่<br>แน่ใจ | ไม่<br>สอดคล้อง |              |            |
|     |  | 1                | 0            | -1              |              |            |
| 11  | มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเรียนรู้ตลอดชีวิต                    | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 12  | เป็นที่รู้จักและยอมรับของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร                           | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 13  | มีทักษะในการใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ การสื่อสาร และการใช้ภาษาต่างประเทศ               | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 14  | มีประสบการณ์ทางการบริหารสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาให้มีคุณภาพเป็นที่ประจักษ์ | 5                | 1            | -               | 5            | .83        |
| 15  | สร้างทีมงานที่ดี และรู้จักการทำงานร่วมกันเป็นทีม                                   | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 16  | มีความฉลาด รอบรู้ มีสติปัญญา มีไหวพริบดีและมีความเป็นเหตุเป็นผล                    | 5                | 1            | -               | 5            | .83        |
| 17  | ตัดสินใจได้ดี ถูกต้อง รวดเร็วและรอบคอบ   | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 18  | กล้าคิด กล้าทำและเชื่อมั่นในตนเอง  | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 19  | มีความอดทน ใจคอหนักแน่น มั่นคงและควบคุมอารมณ์ได้                                   | 5                | -            | -1              | 4            | .67        |
| 20  | ซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีเมตตาธรรม  | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 21  | ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา                                | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 22  | เป็นแบบอย่างการดำรงชีพในสังคม และร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์                         | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 23  | มีความจงรักภักดีต่อองค์กรและศรัทธาในวิชาชีพตนเอง                                   | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 24  | สุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงและบุคลิกภาพดี  | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 25  | มีวินัยในตนเอง   | 6                | -            | -               | 6            | 1          |

**ตารางที่ 31** แสดงการวิเคราะห์หาค่าความเหมาะสมของเนื้อหาและการใช้ภาษาเกี่ยวกับ  
คุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (ต่อ)

| ข้อ | พฤติกรรมผู้นำตามบทบาท   | คะแนนความคิดเห็น |              |                 | รวม<br>คะแนน | ค่า<br>IOC |
|-----|---|------------------|--------------|-----------------|--------------|------------|
|     |   | สอดคล้อง         | ไม่<br>แน่ใจ | ไม่<br>สอดคล้อง |              |            |
|     |   | 1                | 0            | -1              |              |            |
| 26  | มีความเชื่อมั่นในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้อง ดึงถามและกล้าแสดงออก                         | 5                | -            | -1              | 4            | .67        |
| 27  | มีความคิดรวบยอดในงานที่ปฏิบัติ รู้จักแก้ไขและคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 28  | รู้จักตนเอง และสามารถใช้จุดแข็งและพัฒนาแก้ไขจุดอ่อนของตนเองได้อย่างเหมาะสม          | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 29  | มีวัตถุประสงค์และมีเป้าหมายในการทำงาน   | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 30  | มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย                                     | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 31  | กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดและข้อมูล                    | 5                | 1            | -               | 5            | .83        |
| 32  | ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี   | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 33  | มีความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัวได้เหมาะสมกับสถานการณ์                           | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 34  | มีจิตสำนึกสาธารณะ   | 6                | -            | -               | 6            | 1          |
| 35  | ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและมีความเป็นประชาธิปไตย                         | 5                | 1            | -               | 5            | .83        |
| 36  | มีความสามารถประนีประนอมและสร้างความเข้าใจร่วมกัน                                    | 5                | 1            | -               | 5            | .83        |

จากตารางพบว่า ค่าดัชนีนี้มีความเหมาะสมสอดคล้องต้องกันกับคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (IOC) ที่คำนวณได้ทุกข้อมีค่าสูงกล้า 0.5 แสดงว่าผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นสอดคล้องต้องกันว่าเนื้อหาและการใช้ภาษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความเหมาะสม

ตารางที่ 32 แสดงการวิเคราะห์ขั้นต้นในการวิเคราะห์งาน

| คำสำคัญ   | นักวิชาการ |   |   |   |   | ความถี่ |
|---|------------|---|---|---|---|---------|
|   | 1          | 2 | 3 | 4 | 5 |         |
| 1. การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน                       | /          |   |   |   |   | 1       |
| 2. การพิจารณาเลือกตำแหน่งตัวอย่างที่จะนำมาวิเคราะห์ | /          |   |   | / | / | 3       |
| 3. การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งาน          | /          |   |   | / | / | 3       |
| 4. การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน                        | /          |   |   |   |   | 1       |
| 5. การจัดทำรายละเอียดคุณสมบัติของบุคคลในตำแหน่งงาน  | /          |   |   |   |   | 1       |
| 6. การเตรียมและกำหนดว่าจะทำการวิเคราะห์งาน          |            | / | / |   |   | 2       |
| 7. การกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล                  |            | / |   |   |   | 1       |
| 8. การรวบรวมและวิเคราะห์งาน                         |            | / | / | / |   | 3       |
| 9. การกำหนดผลของการวิเคราะห์งาน                     |            | / | / |   |   | 2       |
| 10. การนำผลการวิเคราะห์งานเผยแพร่                   |            | / |   |   |   | 1       |
| 11. การควบคุมและตรวจสอบผลของการใช้การวิเคราะห์งาน   |            | / |   |   |   | 1       |
| 12. การจัดทำสารสนเทศของงาน                          |            |   |   | / | / | 2       |
| 13. การระบุข้อมูลที่นำมาใช้การวิเคราะห์งาน          |            |   |   |   | / | 1       |
| 14. สัมภาษณ์หลังขององค์การ                          |            |   |   |   | / | 1       |
| 15. การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่งาน               |            |   |   |   | / | 1       |

สัญลักษณ์ของแหล่งอ้างอิงที่ใช้ในการวิเคราะห์ขั้นต้นของการวิเคราะห์

1 หมายถึง Dessler (1978)

4 หมายถึง ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (มปพ.)

2 หมายถึง Ghopade (1988)

5 หมายถึง สมชาย หิรัญกิตติ (2542)

3 หมายถึง Werther and Davis (1989)



ตารางที่ 33 แสดงการสังเคราะห์ขั้นตอนในการวิเคราะห์งาน

| คำสำคัญ   | ขั้นตอนการวิเคราะห์งาน |          |          |          |
|---|------------------------|----------|----------|----------|
|   | 1                      | 2        | 3        | 4        |
| 1. การเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน                       | /                      |          |          |          |
| 2. การพิจารณาเลือกตำแหน่งตัวอย่างที่จะนำมาวิเคราะห์ | /                      |          |          |          |
| 3. การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์งาน          |                        |          | /        |          |
| 4. การจัดทำคำบรรยายลักษณะงาน                        |                        |          |          | /        |
| 5. การจัดทำรายละเอียดคุณสมบัติของบุคคลในตำแหน่งงาน  |                        |          |          | /        |
| 6. การเตรียมและกำหนดว่าจะทำการวิเคราะห์งาน          | /                      |          |          |          |
| 7. การกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล                  |                        | /        |          |          |
| 8. การรวบรวมและวิเคราะห์งาน                         |                        |          | /        |          |
| 9. การกำหนดผลของการวิเคราะห์งาน                     |                        |          |          | /        |
| 10. การนำผลการวิเคราะห์งานเผยแพร่                   |                        |          |          | /        |
| 11. การควบคุมและตรวจสอบผลของการใช้การวิเคราะห์งาน   |                        |          |          | /        |
| 12. การจัดทำสารสนเทศของงาน                          |                        |          |          | /        |
| 13. การระบุข้อมูลที่นำมาใช้การวิเคราะห์งาน          |                        | /        |          |          |
| 14. สัมภาษณ์หลังขององค์การ                          | /                      |          |          |          |
| 15. การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับหน้าที่งาน               | /                      |          |          |          |
| <b>รวมความถี่</b>                                   | <b>5</b>               | <b>2</b> | <b>2</b> | <b>6</b> |

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ขั้นตอนการวิเคราะห์งาน

ขั้นตอนที่ 1 หมายถึง การเตรียมการวิเคราะห์งาน

ขั้นตอนที่ 2 หมายถึง การพัฒนาและเลือกวิธีการเก็บข้อมูล

ขั้นตอนที่ 3 หมายถึง การเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนที่ 4 หมายถึง การพัฒนาจัดทำสารสนเทศของงาน

ตารางที่ 34 แสดงผลการวิเคราะห์แบบพรรณนาลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการสัมภาษณ์

| ประเด็น                             | การพรรณนาลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง  |
|-------------------------------------|---|
| 1. ด้านบริหาร<br>การศึกษา           | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตำแหน่งสายงานบริหารการศึกษา</li> <li>2. รับผิดชอบในฐานะผู้บังคับบัญชาสูงสุดของเขตพื้นที่การศึกษาในการบริหารและจัดการศึกษา</li> <li>3. รับผิดชอบบริหารราชการ สพท. ตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประสบความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย</li> <li>4. รับผิดชอบขอข่ายงานบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านบริหาร วิชาการ บริหารงานบุคคล บริหารงบประมาณ การเงิน และบริหารทั่วไป</li> <li>5. รับผิดชอบงานนโยบายและกลยุทธ์การจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และจุดเน้นของ สพฐ.</li> <li>6. รับผิดชอบงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาในด้านพัฒนาหลักสูตร การจัดการกระบวนการเรียนรู้และพัฒนาครูให้ได้มาตรฐาน</li> <li>7. รับผิดชอบงานด้านความร่วมมือและระดมทรัพยากรของชุมชน หน่วยงานต่าง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษา</li> </ol> |
| 2. ด้านพฤติกรรม<br>กรรมการบริหารงาน | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. กำหนดนโยบาย แผนงาน กำกับ ควบคุม ติดตามการดำเนินงาน รวมทั้งปรับแผนงานหรือพัฒนาวิธีการดำเนินงานในความรับผิดชอบ</li> <li>2. สร้างวิสัยทัศน์และวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารและจัดการศึกษา</li> <li>3. ปฏิบัติงานบริหารราชการทั่วไปในสำนักงาน</li> <li>4. มอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติดำเนินการ พร้อมทั้งกำกับ ติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้าของงาน และประเมินผลการดำเนินงาน</li> </ol>  |

**ตารางที่ 34** แสดงผลการวิเคราะห์แบบพรรณนาลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการสัมภาษณ์ (ต่อ)

| ประเด็น                     | การพรรณนาลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง  |
|-----------------------------|---|
|                             | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. ผู้อำนวยการงานบริหารในสถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาให้ได้รับความสะดวกในการดำเนินงานทุกด้าน</li> <li>6. ร่วมมือกันปฏิบัติงานและแบ่งความรับผิดชอบระหว่าง สพท. กับ ผอ.สถานศึกษา</li> <li>7. ประสานงานการบริหารและจัดการศึกษากับสถานศึกษา ชุมชนองค์กรท้องถิ่น หน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชน</li> <li>8. ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาทุกประเภทและรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษา</li> <li>9. ให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยแก้ไขปัญหาและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา</li> <li>10. ให้ข้อเสนอแนะในการบรรจุ แต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา</li> <li>11. กำกับ ควบคุม ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา</li> </ol> |
| 3. ด้านการปกครองบังคับบัญชา | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อ สพฐ. มีเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน</li> <li>2. ปกครองบังคับบัญชา รอง ผอ.สพท. หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้างาน ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ศึกษานิเทศก์ บุคลากรทางการศึกษา ลูกจ้างและนักเรียน</li> <li>3. ตัดสินใจสั่งการในงานตามภารกิจหลักด้านงานวิชาการ งานบริหารงานบุคคล งานบริหารงบประมาณ การเงิน และงานบริหารทั่วไป</li> <li>4. เสนอขออนุมัติในด้านการบริหารงานบุคคลที่เกี่ยวกับการบรรจุ แต่งตั้ง การให้คุณและโทษแก่ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา</li> </ol>   |

ตารางที่ 34 แสดงผลการวิเคราะห์แบบพรรณนาลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง  
ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการสัมภาษณ์ (ต่อ)

| ประเด็น                             | การพรรณนาลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง  |
|-------------------------------------|---|
|                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. บริหารราชการตามนโยบายและระเบียบปฏิบัติในพระราชบัญญัติต่างๆ ของกระทรวงศึกษาธิการ และองค์การวิชาชีพครูในสายที่เกี่ยวข้อง</li> <li>6. ปกครองบังคับบัญชาด้วยหลักคุณธรรม จริยธรรมและความโปร่งใส</li> <li>7. บริหารงานด้วยหลักการกระจายอำนาจ การบริหารแบบมีส่วนร่วม ความเป็นอิสระและความรับผิดชอบ</li> </ol>  |
| <p>4. ด้านคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ดำรงตำแหน่ง ผอ.สพท.เชี่ยวชาญ ได้รับเงินเดือนระดับ ค.ศ.4</li> <li>2. มีวุฒิการศึกษาขั้นต่ำปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษาหรือสาขาอื่นที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา</li> <li>3. เป็นสมาชิกขององค์การวิชาชีพครูและมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ</li> <li>4. มีประสบการณ์ในการบริหารหน่วยงานหรือองค์การทางการศึกษา รับเงินเดือนระดับ ค.ศ.3-ค.ศ.4 อย่างน้อย 3 ปี</li> <li>5. มีประสบการณ์เป็นผู้บริหารในสถานศึกษา รับเงินเดือนระดับ ค.ศ.3 อย่างน้อย 5 ปี หรือระดับ ค.ศ.4 อย่างน้อย 2 ปี</li> <li>6. มีประสบการณ์เป็นศึกษานิเทศก์รับเงินเดือน ระดับ ค.ศ.4 อย่างน้อย 2-3 ปี</li> <li>7. มีประสบการณ์เป็นรอง ผอ.สพท. รับเงินเดือนระดับ ค.ศ.3 อย่างน้อย 2-3 ปี</li> <li>8. มีความรู้ในการบริหารจัดการศึกษา กฎ ระเบียบ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ยุทธศาสตร์ การวางแผนกลยุทธ์และมนุษยสัมพันธ์</li> <li>9. มีความรู้ในหลักการบริหารงานบุคคลและสามารถบริหารจัดการได้</li> <li>10. มีทักษะการเป็นผู้นำในด้านการบริหารคน การคิด และด้านเทคนิคการใช้เทคโนโลยีและภาษาต่างประเทศ</li> <li>11. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ วิเคราะห์และพัฒนางานให้ก้าวหน้าทันสมัยอย่างต่อเนื่อง</li> <li>12. มีวุฒิภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์และการสื่อสารที่ดี</li> <li>13. มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ตลอดชีวิต</li> </ol> |

ตารางที่ 35 แสดงผลการวิเคราะห์แบบพรรณนาลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง  
ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการวิเคราะห์เอกสาร

| ประเด็น                         | การพรรณนาลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง  |
|---------------------------------|---|
| 1. ด้านบริหาร<br>การศึกษา       | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ตำแหน่งสายงานบริหารการศึกษา</li> <li>2. รับผิดชอบในฐานะผู้บังคับบัญชาข้าราชการของเขตพื้นที่การศึกษา</li> <li>3. รับผิดชอบบริหารและจัดการศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษา ตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายจาก สพฐ.</li> <li>4. รับผิดชอบจัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษา</li> <li>5. รับผิดชอบขอข่ายงานบริหารวิชาการ บริหารงานบุคคล บริหารงบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน การบริหารทั่วไป</li> <li>6. รับผิดชอบงานพัฒนาระบบสารสนเทศและงานประกันคุณภาพ</li> <li>7. รับผิดชอบงานด้านระดมทรัพยากร ประสาน ส่งเสริม สนับสนุน กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลสถานศึกษา ให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย</li> </ol> |
| 2. ด้านพฤติ<br>กรรมการบริหารงาน | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดทำนโยบาย แผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย</li> <li>2. วิเคราะห์การจัดตั้งและแจ้งการจัดสรรงบประมาณ เงินอุดหนุน ทั่วไป รวมทั้งกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงาน</li> <li>3. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา</li> <li>4. กำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษา</li> <li>5. ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา</li> <li>6. ประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษา</li> <li>7. จัดระบบการประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินผลสถานศึกษา</li> </ol>                               |

ตารางที่ 35 แสดงผลการวิเคราะห์แบบพรรณนาลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการวิเคราะห์เอกสาร (ต่อ)

| ประเด็น                            | การพรรณนาลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง  |
|------------------------------------|---|
|                                    | <p>8. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งบุคคล องค์กร ชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดรูปแบบที่หลากหลาย</p> <p>9. ดำเนินการและประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาการศึกษา</p> <p>10. ประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการ และคณะทำงานด้านการศึกษา</p> <p>11. ประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปกับองค์กรหรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในฐานะสำนักงานผู้แทนกระทรวงศึกษาธิการ</p> <p>12. ปฏิบัติหน้าที่อื่นเกี่ยวกับกิจการภายในเขตพื้นที่การศึกษาที่มีได้ระบุให้เป็นหน้าที่ของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ หรือปฏิบัติงานอื่นตามที่ได้รับมอบหมาย</p> |
| <p>3. ด้านการปกครองบังคับบัญชา</p> | <p>1. เป็นหน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อ สพฐ. มีเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นผู้บังคับบัญชา</p> <p>2. ปกครองบังคับบัญชา รอง ผอ.สพท. หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้างาน ผู้บริหารสถานศึกษา ครู ศึกษานิเทศก์ บุคลากรทางการศึกษา ลูกจ้าง และนักเรียน</p> <p>3. ตัดสินใจสั่งการในงานที่รับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมายงานวิชาการ งานบริหารงานบุคคล งานบริหารงบประมาณ การเงิน และทรัพย์สิน และการบริหารทั่วไป</p> <p>4. เสนอแนะการบรรจุและแต่งตั้ง และการบริหารงานบุคคลแก่คณะกรรมการทำงาน</p>  |

ตารางที่ 35 แสดงผลการวิเคราะห์แบบพรรณนาลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง  
ของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการวิเคราะห์เอกสาร (ต่อ)

| ประเด็น                          | การพรรณนาลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง   |
|----------------------------------|--|
|                                  | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. พิจารณาเสนอความดี ความชอบของ ผู้บริหารสถานศึกษา<br/>ผู้บริหารการศึกษา ข้าราชการ และบุคลากรทางการศึกษา</li> <li>6. จัดทำทะเบียนประวัติข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา</li> <li>7. จัดทำแผน มาตรฐานคุณภาพงาน เกณฑ์การประเมินผลงานและ<br/>ส่งเสริมการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา</li> <li>8. รายงานการประเมินคุณภาพการบริหารงานบุคคล</li> <li>9. ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย</li> <li>10. บริหารราชการตามนโยบายและระเบียบปฏิบัติในพระราชบัญญัติ<br/>ต่าง ๆ ของกระทรวงศึกษาธิการและองค์การวิชาชีพครูในส่วนที่<br/>เกี่ยวข้อง</li> <li>11. ปกครองบังคับบัญชาด้วยหลักความเป็นธรรม เปิดเผยมุ่งใสและ<br/>ความรับผิดชอบ</li> <li>12. บริหารงานด้วยหลักประสิทธิผล ประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า การมี<br/>ส่วนร่วม การมอบอำนาจและความเป็นอิสระและความรับผิดชอบ</li> </ol> |
| 4. ด้านคุณสมบัติ<br>เฉพาะตำแหน่ง | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ดำรงตำแหน่ง ผอ.สพท.เชี่ยวชาญ ถึงเชี่ยวชาญพิเศษได้รับ<br/>เงินเดือนระดับ ค.ศ.4-ค.ศ.5</li> <li>2. มีวุฒิการศึกษาขั้นต่ำปริญญาตรีทางการศึกษาหรือสาขาอื่นตามที่<br/>กคศ.กำหนด</li> <li>3. เป็นสมาชิกขององค์การวิชาชีพครูและมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ</li> <li>4. มีประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่ ผอ.สพท. หรือผู้ตรวจราชการ<br/>กระทรวงศึกษาธิการ ไม่น้อยกว่า 3 ปี</li> <li>5. มีประสบการณ์เป็นผู้บริหารการศึกษาในหน่วยงานไม่ต่ำกว่ากอง<br/>รับเงินเดือนระดับ คศ.3 ไม่น้อยกว่า 3 ปี</li> </ol>  |

ตารางที่ 35 แสดงผลการวิเคราะห์แบบพรรณนาลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งของ  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยการวิเคราะห์เอกสาร (ต่อ)

| ประเด็น | การพรรณนาลักษณะงานและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง   |
|---------|--|
|         | <p>6. มีประสบการณ์เป็นผู้บริหารในสถานศึกษา รับเงินเดือนระดับ ค.ศ.4 ไม่น้อยกว่า 3 ปี</p> <p>7. มีประสบการณ์เป็นหัวหน้าหน่วยศึกษานิเทศก์ รับเงินเดือนระดับ ค.ศ.4 ไม่น้อยกว่า 3 ปี</p> <p>8. ผ่านการพัฒนาตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ กคศ. กำหนด</p> <p>9. มีความรู้ทางการบริหารและจัดการศึกษา ทางการศึกษาและ ความรู้รอบตัว</p> <p>10. มีทักษะการบริหารจัดการ วิสัยทัศน์และทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี</p> <p>11. มีคุณธรรม จริยธรรม รวมทั้งพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการทำงาน</p> |

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**ตารางที่ 36** แสดงการวิเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยการวิเคราะห์งาน

| บทบาทผู้นำด้าน   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--|---|---|---|---|---|---|
| งานภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบ   |   |   |   |   |   |   |
| 1. การกำหนดนโยบายและแผนงานเกี่ยวกับการดำเนินงาน รวมทั้งการปรับแผนงานหรือพัฒนาวิธีการดำเนินงานในความรับผิดชอบ                                     |   | ✓ |   |   |   |   |
| 2. การจัดทำนโยบายแผนพัฒนาและมาตรฐานการศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบาย มาตรฐานการศึกษา แผนการศึกษา แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานและความต้องการของท้องถิ่น |   | ✓ |   |   |   |   |
| 3. การบริหารราชการทั่วไปในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน                            | ✓ |   |   |   |   |   |
| 4. การปกครองบังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติตามภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา   | ✓ |   |   |   |   |   |
| 5. การมอบหมายงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติดำเนินการ  | ✓ |   |   |   |   |   |
| 6. การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบความก้าวหน้าและประเมินผลการดำเนินงานที่มอบหมาย   |   |   |   | ✓ |   |   |
| 7. การให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยแก้ไขปัญหาและตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา   | ✓ |   |   |   |   |   |
| 8. การสร้างวิสัยทัศน์และวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการบริหารและจัดการศึกษา   |   | ✓ |   |   |   |   |
| 9. การวิเคราะห์จัดตั้งและแจ้งการจัดสรรงบประมาณเงินอุดหนุนทั่วไป  |   | ✓ |   |   |   |   |
| 10. การกำกับ ตรวจสอบ ติดตามการใช้จ่ายงบประมาณของหน่วยงาน   |   |   |   | ✓ |   |   |
| 11. การประสาน ส่งเสริม สนับสนุนและพัฒนาหลักสูตรร่วมกับสถานศึกษา  |   |   |   |   | ✓ |   |
| 12. การประสานการปฏิบัติราชการทั่วไปและการบริหารสถานศึกษากับองค์กร หรือหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น              |   |   | ✓ |   |   |   |
| 13. การร่วมมือกันปฏิบัติงานและแบ่งความรับผิดชอบงานระหว่าง ผอ.สพท. กับ ผู้อำนวยการสถานศึกษาให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพยิ่งขึ้น               |   |   | ✓ |   |   |   |

**ตารางที่ 36** แสดงการวิเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดย  
การวิเคราะห์งาน (ต่อ)

| บทบาทผู้นำด้าน   | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
|--|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| งานภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบ   |          |          |          |          |          |          |
| 14. การอำนวยการงานบริหารในสถานศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาให้<br>ได้รับความสะดวกในการดำเนินงานทุกด้าน   |          |          | ✓        |          |          |          |
| 15. การจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา   |          |          |          | ✓        |          |          |
| 16. การกำกับ ดูแล ติดตามและประเมินผลสถานศึกษา  |          |          |          | ✓        |          |          |
| 17. การกำกับ ควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานด้านบริหารงานวิชาการ<br>บริหารงานบุคคล บริหารงานงบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน และบริหาร<br>ทั่วไปของเขตพื้นที่การศึกษา |          |          |          | ✓        |          |          |
| 18. การประสาน ส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน<br>รวมทั้งบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ที่จัดรูปแบบการศึกษาที่หลากหลาย                                  |          |          | ✓        |          |          |          |
| 19. การศึกษา วิเคราะห์ วิจัย และรวบรวมข้อมูลสารสนเทศด้านการศึกษา   |          |          |          |          | ✓        |          |
| 20. การประสานการระดมทรัพยากรด้านต่าง ๆ รวมทั้งทรัพยากรบุคคล เพื่อ<br>ส่งเสริม สนับสนุนการจัดและพัฒนาการศึกษา   |          |          | ✓        |          |          |          |
| 21. การดำเนินการและประสานส่งเสริม สนับสนุนการวิจัยและพัฒนา<br>การศึกษา   |          |          |          |          | ✓        |          |
| 22. การประสาน ส่งเสริม การดำเนินงานของคณะอนุกรรมการและ<br>คณะทำงานด้านการศึกษา   |          |          | ✓        |          |          |          |
| 23. การให้ข้อเสนอแนะในการบรรจุ แต่งตั้งข้าราชการครูและบุคลากร<br>ทางการศึกษา รวมทั้งการบริหารงานบุคคลแก่คณะกรรมการทำงาน  | ✓        |          |          |          |          |          |
| 24. การเข้าร่วมและสนับสนุนงานกิจกรรมงานพิธีต่าง ๆ ของหน่วยงานทั้งใน<br>และนอกเขตพื้นที่การศึกษา รวมทั้งในชุมชนท้องถิ่น   |          |          |          |          |          | ✓        |
| <b>รวมความถี่ในแต่ละบทบาท</b>  | <b>5</b> | <b>2</b> | <b>6</b> | <b>5</b> | <b>3</b> | <b>1</b> |



ตารางที่ 37 แสดงการวิเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยการ  
สัมภาษณ์ (ต่อ)

| ผู้ให้ข้อมูล                            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | รวม |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|-----|
| บทบาทผู้นำ                              |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |     |
| 9. การเป็นผู้กล้าตัดสินใจ               | ✓ |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    | 1   |
| 10. การเป็นผู้กำหนดนโยบาย               |   | ✓ |   |   |   |   |   |   |   |    | ✓  |    | ✓  | 3   |
| 11. การเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์           |   | ✓ |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    | 1   |
| 12. การเป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุน       |   | ✓ |   |   |   |   |   |   |   | ✓  |    |    |    | 2   |
| 13. การเป็นนักประเมินผล                 |   | ✓ |   |   | ✓ | ✓ | ✓ |   |   |    |    |    |    | 4   |
| 14. การเป็นผู้กำกับติดตาม               |   | ✓ |   |   | ✓ | ✓ | ✓ |   |   |    |    |    |    | 4   |
| 15. การเป็นผู้นำทางวิชาการ              |   |   | ✓ | ✓ | ✓ |   |   |   |   | ✓  | ✓  | ✓  |    | 6   |
| 16. การเป็นผู้ชี้นำคน                   |   |   |   | ✓ |   |   |   |   |   |    |    |    |    | 1   |
| 17. การเป็นผู้กำหนดแผนยุทธศาสตร์        |   |   |   |   |   | ✓ |   |   |   | ✓  | ✓  |    | ✓  | 4   |
| 18. การเป็นนักกฎหมายการศึกษา            |   |   |   |   |   |   |   | ✓ |   |    |    |    |    | 1   |
| 19. การเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้อำนวยการ |   |   |   |   |   |   |   | ✓ |   |    |    |    | ✓  | 2   |
| 20. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก            |   |   |   |   |   |   |   |   | ✓ |    |    |    |    | 1   |

**สัญลักษณ์ของแหล่งอ้างอิงที่ใช้ในการวิเคราะห์บทบาทผู้นำโดยการสัมภาษณ์**

- |                               |                                   |
|-------------------------------|-----------------------------------|
| 1. หมายถึง สมบัติ ขวัญดี      | 8. หมายถึง จำรูญ พรหมสุวรรณ       |
| 2. หมายถึง สุรชาติ สังข์รุ่ง  | 9. หมายถึง สุรพล น้อยแสง          |
| 3. หมายถึง ไสภณ นุ่มทอง       | 10 หมายถึง ดำหริ จิมสันเทียะ      |
| 4. หมายถึง รั้งสวรรค์ มณีเล็ก | 11. หมายถึง พิทักษ์ นิลนพคุณ      |
| 5. หมายถึง บัณฑิต แทนพิทักษ์  | 12. หมายถึง จเร ทองลักษณะศิริ     |
| 6. หมายถึง สุรพงษ์ มาลี       | 13. หมายถึง รั้งสวรรค์ นันทกาวงค์ |
| 7. หมายถึง สุธิพร ดีผดุง      |                                   |

**ตารางที่ 38** แสดงการสังเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยการสัมภาษณ์

| บทบาทผู้นำด้าน                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|------------------------------------|---|---|---|---|---|---|
| คำสำคัญบทบาทผู้นำ                  |   |   |   |   |   |   |
| 1. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง      |   |   |   |   |   | ✓ |
| 2. การเป็นผู้ประสานงาน             |   | ✓ |   |   |   |   |
| 3. การเป็นนักบริหารจัดการ          | ✓ |   |   |   |   |   |
| 4. การเป็นผู้เจรจาต่อรอง           |   | ✓ |   |   |   |   |
| 5. การเป็นผู้แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง |   | ✓ |   |   |   |   |
| 6. การเป็นผู้เสนอแนะ               | ✓ |   |   |   |   |   |
| 7. การเป็นผู้บริหารทีมงาน          |   | ✓ |   |   |   |   |
| 8. การเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์   |   |   |   |   |   | ✓ |
| 9. การเป็นผู้กล้าตัดสินใจ          |   |   |   |   |   | ✓ |

**ตารางที่ 38** แสดงการสังเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยการสัมภาษณ์ (ต่อ)

| บทบาทผู้นำด้าน                          | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| คำสำคัญบทบาทผู้นำ                       |          |          |          |          |          |          |
| 10. การเป็นผู้กำหนดนโยบาย               |          |          |          | ✓        |          |          |
| 11. การเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์           |          |          |          |          |          | ✓        |
| 12. การเป็นผู้ส่งเสริมและสนับสนุน       | ✓        |          |          |          |          |          |
| 13. การเป็นนักประเมินผล                 |          |          |          |          | ✓        |          |
| 14. การเป็นผู้กำกับติดตาม               |          |          |          |          | ✓        |          |
| 15. การเป็นผู้นำทางวิชาการ              |          |          | ✓        |          |          |          |
| 16. การเป็นผู้ชี้แนะคน                  |          |          |          |          |          | ✓        |
| 17. การเป็นผู้กำหนดแผน ยุทธศาสตร์       |          |          |          | ✓        |          |          |
| 18. การเป็นนักกฎหมายการศึกษา            |          |          | ✓        |          |          |          |
| 19. การเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้นำองค์กร | ✓        |          |          |          |          |          |
| 20. การเป็นผู้อำนวยความสะดวก            | ✓        |          |          |          |          |          |
| <b>รวมความถี่ในแต่ละบทบาท</b>           | <b>5</b> | <b>4</b> | <b>2</b> | <b>2</b> | <b>2</b> | <b>5</b> |







**ตารางที่ 39** แสดงการวิเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
โดยการวิเคราะห์เอกสาร (ต่อ)

| นักวิชาการ  | ผู้บริหารองค์การทั่วไป |   |   |   |   |   |   |   |   | ผู้บริหารการศึกษา |    |    |    |    |    |    |    | รวม |
|---|------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|-------------------|----|----|----|----|----|----|----|-----|
|   | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10                | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 |     |
| คำสำคัญ<br>บทบาทผู้นำ   |                        |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |    |    |    |    |    |    |    |     |
| 21. การปฏิบัติหน้าที่ใน<br>ฐานะผู้ประเมินผล                         |                        |   |   |   |   |   | ✓ |   |   |                   | ✓  |    |    |    | ✓  |    |    | 3   |
| 22. การเป็นที่ปรึกษาของ<br>บุคลากร                                  |                        |   |   |   |   |   | ✓ |   |   | ✓                 |    |    | ✓  |    |    |    |    | 3   |
| 23. การปฏิบัติหน้าที่ใน<br>การรักษาความยืดหยุ่น<br>และสร้างแรงจูงใจ |                        |   |   |   |   |   |   | ✓ |   | ✓                 | ✓  |    |    |    | ✓  |    |    | 4   |
| 24. การเป็นผู้นำทาง<br>วิชาการ การวิจัยและ<br>พัฒนา                 |                        |   |   |   |   |   |   |   |   | ✓                 | ✓  |    |    |    | ✓  | ✓  |    | 4   |
| 25. การปฏิบัติหน้าที่<br>ในฐานะผู้พัฒนา<br>คุณธรรมและจริยธรรม       |                        |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |    | ✓  | ✓  |    |    |    |    | 2   |
| 26. การปฏิบัติหน้าที่<br>ในการระดมทรัพยากร<br>และบริหารทรัพยากร     |                        |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |    | ✓  |    |    | ✓  |    |    | 2   |
| 27. การวิเคราะห์<br>กระบวนการและระบบ                                |                        |   |   |   |   |   |   |   |   |                   |    |    |    |    | ✓  |    |    | 1   |

**สัญลักษณ์ของแหล่งอ้างอิงที่ใช้ในการวิเคราะห์บทบาทผู้นำโดยการสังเคราะห์  
เอกสาร**

1. หมายถึง ภิญญู สาร (2516)
2. หมายถึง ทองหล่อ เดชไทย (2544)
3. หมายถึง รั้งสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)
4. หมายถึง Mintzberg (อ้างถึงใน Lussier and Achua, 2001 : 10-13)
5. หมายถึง Nanus (1989)

6. หมายถึง Covey (1996)
7. หมายถึง Farrew and Kaye (1996)
8. หมายถึง Bennis and Nanus (1997)
9. หมายถึง Stogdill (อ้างถึงในวิเชียร ชิวพิมาย, 2539 : 8)
10. หมายถึง วันทนา เมืองจันทร์ (2544)
11. หมายถึง ชีระ รุญเจริญ (2545)
12. หมายถึง สุพล วังสินธ์ (2545)
13. หมายถึง Haskew (1951)
14. หมายถึง Gorton (1983)
15. หมายถึง Knezevich (1984)
16. หมายถึง Kimbrough and Nunnery (1988)
17. หมายถึง Shashkin and Huddle (อ้างถึงใน Lunenburg and Ornstein, 1996 : 17)

**ตารางที่ 40** แสดงการสังเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยการวิเคราะห์เอกสาร

| บทบาทผู้นำด้าน   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| คำสำคัญบทบาทผู้นำ  |   |   |   |   |   |   |   |
| 1. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้บริหาร                            | ✓ |   |   |   |   |   |   |
| 2. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้วางแผน                            |   | ✓ |   |   |   |   |   |
| 3. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้กำหนดนโยบาย ทิศทางและวัตถุประสงค์ |   | ✓ |   |   |   |   |   |
| 4. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้ชำนาญการ                          |   |   |   |   |   |   | ✓ |
| 5. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนกลุ่มหรือสัญลักษณ์กลุ่ม        |   |   |   | ✓ |   |   |   |

**ตารางที่ 40** แสดงการสังเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดย  
การวิเคราะห์เอกสาร (ต่อ)

| บทบาทผู้นำด้าน  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| คำสำคัญบทบาทผู้นำ   |   |   |   |   |   |   |   |
| 6. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม     |   |   | ✓ |   |   |   |   |
| 7. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้ให้คุณและโทษ                     |   |   |   |   | ✓ |   |   |
| 8. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย แก้ไขปัญหาความขัดแย้ง |   |   | ✓ |   |   |   |   |
| 9. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ                     |   | ✓ |   |   |   |   |   |
| 10. การปฏิบัติหน้าที่ในการดำเนินการหาแนวทางปฏิบัติงาน         | ✓ |   |   |   |   |   |   |
| 11. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง                                       |   |   |   |   |   | ✓ |   |
| 12. การเป็นผู้เจรจาต่อรอง                                     |   |   | ✓ |   |   |   |   |
| 13. การเป็นผู้สร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม                   |   |   | ✓ |   |   |   |   |
| 14. การเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร                            |   |   |   | ✓ |   |   |   |
| 15. การปฏิบัติหน้าที่ในการให้คำแนะนำ สอนงาน                   | ✓ |   |   |   |   |   |   |
| 16. การปฏิบัติหน้าที่ผู้ประสานงาน                             |   |   | ✓ |   |   |   |   |
| 17. การเป็นผู้ตัดสินใจ  |   |   |   |   |   | ✓ |   |
| 18. การตัดสินใจจัดสรรทรัพยากร                                 |   |   |   |   |   | ✓ |   |

**ตารางที่ 40** แสดงการสังเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยการวิเคราะห์เอกสาร (ต่อ)

| บทบาทผู้นำด้าน  | 1        | 2        | 3        | 4        | 5        | 6        | 7        |
|---|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| คำสำคัญบทบาทผู้นำ   |          |          |          |          |          |          |          |
| 19. การมอบหมายงานและมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงาน                | ✓        |          |          |          |          |          |          |
| 20. การอำนวยการ ส่งเสริม สนับสนุนการปฏิบัติงาน              | ✓        |          |          |          |          |          |          |
| 21. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้ประเมินผล                     |          |          |          |          | ✓        |          |          |
| 22. การเป็นที่ปรึกษาของบุคลากร                              |          |          | ✓        |          |          |          |          |
| 23. การปฏิบัติหน้าที่ในการรักษาความยืดหยุ่นและสร้างแรงจูงใจ |          |          | ✓        |          |          |          |          |
| 24. การเป็นผู้นำทางวิชาการ การวิจัยและพัฒนา                 |          |          |          |          |          |          | ✓        |
| 25. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้พัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม       |          |          |          |          |          | ✓        |          |
| 26. การปฏิบัติหน้าที่ในการระดมทรัพยากรและบริหารทรัพยากร     | ✓        |          |          |          |          |          |          |
| 27. การวิเคราะห์กระบวนการและระบบ                            | ✓        |          |          |          |          |          |          |
| <b>รวมความถี่ในแต่ละบทบาท</b>                               | <b>7</b> | <b>2</b> | <b>7</b> | <b>2</b> | <b>2</b> | <b>4</b> | <b>2</b> |

**สัญลักษณ์ที่ใช้ในการสังเคราะห์บทบาทผู้นำโดยการวิเคราะห์เอกสาร**

ด้านที่ 1 หมายถึง บทบาทในการบริหารจัดการ

ด้านที่ 2 หมายถึง บทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

ด้านที่ 3 หมายถึง บทบาทในการประสานงาน

ด้านที่ 4 หมายถึง บทบาทในการเป็นผู้แทนองค์การ

- ด้านที่ 5 หมายถึง บทบาทในการประเมินผล
- ด้านที่ 6 หมายถึง บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- ด้านที่ 7 หมายถึง บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนา



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



ตารางที่ 41 แสดงการสังเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยภาพรวม (ต่อ)

| บทบาทผู้นำด้าน   | (1) |   |   | (2) |   |   | (3) |    |   | (4) |   |   | (5) |   |   | (6) |   |   | (7) |   |   |  |
|--|-----|---|---|-----|---|---|-----|----|---|-----|---|---|-----|---|---|-----|---|---|-----|---|---|--|
|  | 1   | 2 | 3 | 1   | 2 | 3 | 1   | 2  | 3 | 1   | 2 | 3 | 1   | 2 | 3 | 1   | 2 | 3 | 1   | 2 | 3 |  |
| คำสำคัญบทบาทผู้นำ  |     |   |   |     |   |   |     |    |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |  |
| 10. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง                           |     |   |   |     |   |   |     |    |   |     |   |   |     |   |   |     | 1 | 5 |     |   |   |  |
| 11. การเป็นผู้เจรจาต่อรอง                                |     |   |   |     |   |   |     | 2  | 4 |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |  |
| 12. การเป็นผู้สร้างทีมงานและการทำงานเป็นทีม              |     |   |   |     |   |   |     | 1  | 3 |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |  |
| 13. การเป็นผู้เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร                       |     |   |   |     |   |   |     |    |   |     |   |   | 7   |   |   |     |   |   |     |   |   |  |
| 14. การปฏิบัติหน้าที่ในการให้คำแนะนำ สอนงาน              |     | 1 | 3 |     |   |   |     |    |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |  |
| 15. การปฏิบัติหน้าที่ผู้ประสานงาน                        |     |   |   |     |   |   | 6   | 10 | 3 |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |  |
| 16. การเป็นผู้ตัดสินใจ                                   |     |   |   |     |   |   |     |    |   |     |   |   |     |   |   |     | 1 | 3 |     |   |   |  |
| 17. การตัดสินใจจัดสรรทรัพยากร                            |     |   |   |     |   |   |     |    |   |     |   |   |     |   |   |     |   | 1 |     |   |   |  |
| 18. การมอบหมายงานและมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงาน             |     |   | 1 |     |   |   |     |    |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |  |
| 19. การอำนวยการ ส่งเสริม สนับสนุนการปฏิบัติงาน           |     | 3 | 4 |     |   |   |     |    |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |  |
| 20. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้กำกับ ติดตาม และ ประเมินผล |     |   |   |     |   |   |     |    |   |     |   |   | 4   | 8 | 3 |     |   |   |     |   |   |  |

ตารางที่ 41 แสดงการสังเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยภาพรวม (ต่อ)

| บทบาทผู้นำด้าน  | (1) |   |   | (2) |   |   | (3) |   |   | (4) |   |   | (5) |   |   | (6) |   |   | (7) |   |   |  |
|---|-----|---|---|-----|---|---|-----|---|---|-----|---|---|-----|---|---|-----|---|---|-----|---|---|--|
|   | 1   | 2 | 3 | 1   | 2 | 3 | 1   | 2 | 3 | 1   | 2 | 3 | 1   | 2 | 3 | 1   | 2 | 3 | 1   | 2 | 3 |  |
| คำสำคัญบทบาทผู้นำ   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |  |
| 21. การเป็นที่ปรึกษาของบุคลากร                              |     |   |   |     |   |   |     |   | 3 |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |  |
| 22. การปฏิบัติหน้าที่ในการรักษาความยืดหยุ่นและสร้างแรงจูงใจ |     |   |   |     |   |   |     |   | 4 |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |  |
| 23. การเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนา                    |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   | 4   | 6 | 4 |  |
| 24. การปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้พัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม       |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   | 2 |     |   |   |  |
| 25. การปฏิบัติหน้าที่ในการระดมทรัพยากรและบริหารทรัพยากร     |     |   | 2 |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |  |
| 26. การวิเคราะห์กระบวนการและระบบ                            |     |   | 1 |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |  |
| 27. การเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์                           |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     | 1 |   |     |   |   |  |
| 28. การเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์                               |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     | 1 |   |     |   |   |  |
| 29. การเป็นผู้ชี้แนะคน                                      |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     |   |   |     | 1 |   |     |   |   |  |



ตารางที่ 41 แสดงการสังเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยภาพรวม (ต่อ)

| บทบาทผู้นำด้าน                          | (1) |    |    | (2) |   |    | (3) |    |    | (4) |   |    | (5) |   |   | (6) |   |    | (7) |   |   |  |
|---|-----|----|----|-----|---|----|-----|----|----|-----|---|----|-----|---|---|-----|---|----|-----|---|---|--|
|   | 1   | 2  | 3  | 1   | 2 | 3  | 1   | 2  | 3  | 1   | 2 | 3  | 1   | 2 | 3 | 1   | 2 | 3  | 1   | 2 | 3 |  |
| คำสำคัญบทบาทผู้นำ                       |     |    |    |     |   |    |     |    |    |     |   |    |     |   |   |     |   |    |     |   |   |  |
| 30. การเป็นนักกฎหมายการศึกษา            |     |    |    |     |   |    |     |    |    |     |   |    |     |   |   |     |   |    |     |   | 1 |  |
| 31. การเป็นผู้บังคับบัญชาและผู้นองค์การ |     | 2  |    |     |   |    |     |    |    |     |   |    |     |   |   |     |   |    |     |   |   |  |
| <b>รวมความถี่ในแต่ละบทบาท</b>           | 5   | 19 | 24 | 4   | 7 | 12 | 6   | 14 | 23 | 1   | - | 17 | 4   | 8 | 4 | -   | 5 | 11 | 4   | 7 | 5 |  |

**สัญลักษณ์ที่ใช้ในการสังเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยภาพรวม**

- |   |   |
|---|---|
| (1) หมายถึง บทบาทในการบริหารจัดการ      | (5) หมายถึง บทบาทในการกำกับ ติดตามและประเมินผล          |
| (2) หมายถึง บทบาทในการกำหนดนโยบายและแผน | (6) หมายถึง บทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง           |
| (3) หมายถึง บทบาทในการประสานงาน         | (7) หมายถึง บทบาทในการเป็นผู้นำทางวิชาการ วิจัยและพัฒนา |
| (4) หมายถึง บทบาทในการเป็นผู้แทนองค์กร  |   |

**สัญลักษณ์ของแหล่งอ้างอิงที่ใช้ในการสังเคราะห์บทบาทผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยภาพรวม**

- |   |         |                          |
|---|---------|--------------------------|
| 1 | หมายถึง | การวิเคราะห์งาน          |
| 2 | หมายถึง | การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ |
| 3 | หมายถึง | การวิเคราะห์เอกสาร       |

ตารางที่ 42 แสดงการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยการวิเคราะห์งานและวิเคราะห์เอกสาร

| ข้อ | นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล<br>คำสำคัญคุณลักษณะผู้นำ  | องค์การทั่ว ๆ ไป |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | องค์การทางการศึกษา |    |    |    |    |    |    |    | รวม |    |
|-----|--|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|--------------------|----|----|----|----|----|----|----|-----|----|
|     |  | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17                 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |     |    |
| 1   | มีความรู้ในหลักการบริหารการศึกษา<br>ทางการศึกษา พระราชบัญญัติ<br>นโยบาย กฎเกณฑ์ระเบียบข้อบังคับ<br>ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา | ✓                |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | ✓  |    |    | ✓  |                    | ✓  | ✓  |    |    |    |    | ✓  | ✓   | 7  |
| 2   | มีความรู้ในเชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์และ<br>การวางแผนกลยุทธ์   | ✓                | ✓ |   |   | ✓ |   |   |   |   |    |    |    | ✓  |    |    | ✓  |                    |    |    |    |    |    |    |    | ✓   | 6  |
| 3   | มีความรู้ความสามารถในหลักการ<br>บริหารงานบุคคล การสร้างแรงจูงใจ<br>และมนุษยสัมพันธ์  | ✓                |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | ✓  |    |    | ✓  |                    | ✓  | ✓  |    |    |    |    |    |     | 5  |
| 4   | มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน<br>คน การคิดและเทคนิคต่าง ๆ  | ✓                | ✓ |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | ✓  |    |    |    |                    |    |    |    |    |    |    |    |     | 3  |
| 5   | มีความรู้จริงและมีวิสัยทัศน์การ<br>บริหารงานด้วยรูปแบบใหม่ในทิศทางที่<br>ถูกต้องและก้าวไกล   | ✓                |   | ✓ |   | ✓ | ✓ |   | ✓ |   |    | ✓  |    | ✓  | ✓  |    | ✓  |                    |    | ✓  |    |    |    |    |    |     | 11 |

ตารางที่ 42 แสดงการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยการวิเคราะห์งานและวิเคราะห์เอกสาร (ต่อ)

| ข้อ | นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล<br>คำสำคัญคุณลักษณะผู้นำ                                   | องค์การทั่ว ๆ ไป |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | องค์การทางการศึกษา |    |    |    |    |    | รวม |    |    |    |
|-----|---|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|--------------------|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|
|     |   | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17                 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |     | 23 | 24 |    |
| 6   | มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ วิเคราะห์ และพัฒนางานให้ก้าวหน้าทันสมัยอย่างต่อเนื่อง | ✓                | ✓ | ✓ |   | ✓ | ✓ |   |   | ✓ | ✓  |    | ✓  |    |    |    | ✓  | ✓                  |    |    | ✓  | ✓  |    |     |    |    | 12 |
| 7   | โน้มน้าวใจ จูงใจ สามารถใช้อำนาจเหนือผู้อื่นและมีศักยภาพในการเป็นผู้นำ             | ✓                |   |   |   |   | ✓ |   |   | ✓ | ✓  |    |    |    |    |    |    | ✓                  |    |    | ✓  |    |    | ✓   | ✓  |    | 8  |
| 8   | มีมนุษยสัมพันธ์ จริงใจ อารมณ์ดี รู้จักเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น                | ✓                | ✓ |   |   |   |   |   |   |   | ✓  |    | ✓  |    |    | ✓  |    | ✓                  | ✓  | ✓  | ✓  |    |    | ✓   | ✓  |    | 12 |
| 9   | มีการติดต่อสื่อสารและการเจรจาต่อรองที่ดีมีประสิทธิภาพในเชิงสร้างสรรค์             | ✓                | ✓ | ✓ | ✓ |   |   |   |   | ✓ |    |    | ✓  |    |    |    | ✓  |                    |    | ✓  | ✓  |    |    | ✓   |    |    | 10 |
| 10  | มีคุณธรรม จริยธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการบริหารงานและคน                     | ✓                |   | ✓ |   |   | ✓ |   |   |   | ✓  |    | ✓  |    |    |    | ✓  |                    | ✓  | ✓  |    | ✓  |    |     |    | ✓  | 10 |
| 11  | มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเรียนรู้ตลอดชีวิต                   | ✓                |   |   |   |   |   |   |   |   |    | ✓  |    |    | ✓  |    |    |                    |    |    | ✓  |    |    |     |    |    | 4  |



ตารางที่ 42 แสดงการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยการวิเคราะห์งานและวิเคราะห์เอกสาร (ต่อ)

| ข้อ | นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล<br>คำสำคัญคุณลักษณะผู้นำ              | องค์การทั่ว ๆ ไป |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | องค์การทางการศึกษา |    |    |    |    |    |    |    | รวม |
|-----|--|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|--------------------|----|----|----|----|----|----|----|-----|
|     |  | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17                 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 |     |
| 19  | มีความอดทน ใจคอหนักแน่น มั่นคง และควบคุมอารมณ์ได้            |                  | ✓ |   |   |   |   |   | ✓ | ✓ |    | ✓  |    |    | ✓  | ✓  |    | ✓                  | ✓  |    |    | ✓  |    | ✓  | ✓  | 11  |
| 20  | ซื่อสัตย์ ยุติธรรม เสียสละเพื่อส่วนรวม และมีเมตตาธรรม        |                  | ✓ | ✓ |   | ✓ |   |   | ✓ | ✓ |    |    |    |    |    | ✓  | ✓  | ✓                  | ✓  |    |    |    |    | ✓  | ✓  | 11  |
| 21  | ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา         |                  | ✓ |   |   |   |   |   |   |   |    | ✓  |    |    | ✓  |    |    |                    |    |    | ✓  |    |    | ✓  |    | 5   |
| 22  | สถานะทางสังคมดี สนใจเข้าร่วม กิจกรรมและเป็นที่ยอมรับของสังคม |                  | ✓ |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    | ✓  |    | ✓                  | ✓  |    |    |    |    |    |    | 3   |
| 23  | มีความจงรักภักดีต่อองค์กร                                    |                  | ✓ |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |                    |    |    |    |    |    | ✓  |    | 2   |
| 24  | สุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรงและ บุคลิกภาพดี                   |                  | ✓ |   |   |   |   |   |   | ✓ |    |    |    |    |    | ✓  |    | ✓                  | ✓  |    |    |    |    |    |    | 5   |
| 25  | มีวินัยในตนเองและมีการปรับปรุงเป็น ระบบอย่างสม่ำเสมอ         |                  |   |   |   |   | ✓ |   |   | ✓ | ✓  |    |    |    |    |    |    |                    |    |    |    |    |    |    |    | 3   |

ตารางที่ 42 การวิเคราะห์คำสำคัญคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยการวิเคราะห์งานและวิเคราะห์เอกสาร (ต่อ)

| ข้อ | นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล  | องค์การทั่ว ๆ ไป |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | องค์การทางการศึกษา |    |    |    |    |    | รวม |    |    |
|-----|---|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|--------------------|----|----|----|----|----|-----|----|----|
|     |   | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17                 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |     | 23 | 24 |
|     | คำสำคัญคุณลักษณะผู้นำ   |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |                    |    |    |    |    |    |     |    |    |
| 26  | มีความเชื่อมั่นในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้อง ดีงามและกล้าแสดงออก  |                  |   |   |   |   | ✓ | ✓ |   | ✓ |    |    |    |    |    |    |    |                    |    |    |    |    |    |     |    | 3  |
| 27  | มองและเห็นความเชื่อมโยงของเรื่องราวต่าง ๆ รู้จักแก้ไขและคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง      |                  |   |   |   |   |   | ✓ |   |   |    |    |    | ✓  |    |    |    |                    |    |    |    |    |    |     | ✓  | 3  |
| 28  | รู้จักตนเอง มีบุคลิกภาพที่เป็นแบบฉบับของตน และกล้าแสดงออกถึงความเป็นตัวตนได้อย่างเหมาะสม ถูกกาลเทศะ |                  |   |   |   |   |   | ✓ |   |   | ✓  |    |    | ✓  | ✓  |    |    |                    |    |    |    |    | ✓  |     |    | 5  |
| 29  | มีเป้าหมายและพยายามไปให้ถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้  |                  |   |   |   |   |   |   | ✓ |   | ✓  | ✓  | ✓  |    | ✓  | ✓  |    |                    |    | ✓  |    |    |    |     |    | 7  |
| 30  | มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ  |                  |   |   |   |   |   |   |   | ✓ | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  |    |                    |    | ✓  |    |    | ✓  |     |    | 10 |

ตารางที่ 42 การวิเคราะห์คำสำคัญคุณลักษณะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาโดยการวิเคราะห์งานและวิเคราะห์เอกสาร (ต่อ)

| ข้อ | นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล   | องค์การทั่ว ๆ ไป |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    | องค์การทางการศึกษา |    |    |    |    |    | รวม |    |    |   |
|-----|--|------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|--------------------|----|----|----|----|----|-----|----|----|---|
|     |  | 1                | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17                 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 |     | 23 | 24 |   |
| 31  | ประสาน กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ความคิดและข้อมูล |                  |   |   |   |   |   |   |   | ✓ |    |    |    |    |    |    |    |                    | ✓  |    |    |    |    |     |    | 4  |   |
| 32  | ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี                                      |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    | ✓  |    |    |    | ✓  |    |                    |    |    | ✓  |    |    |     |    | 3  |   |
| 33  | ตื่นตัวและมีความสามารถปรับตัวได้ทุกสถานการณ์                           |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    | ✓  |    |    |    | ✓  | ✓  | ✓                  | ✓  | ✓  |    |    |    |     | ✓  | 7  |   |
| 34  | มีน้ำใจ ช่วยเหลือและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม                             |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |                    | ✓  | ✓  | ✓  | ✓  |    |     |    | 4  |   |
| 35  | ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและมีความเป็นประชาธิปไตย            |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |                    |    |    |    | ✓  |    |     | ✓  | ✓  | 3 |
| 36  | มีความประนีประนอมและสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันเสมอ                   |                  |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    | ✓  |    |                    |    |    |    |    |    |     |    | 1  |   |

### สัญลักษณ์ของแหล่งอ้างอิงที่ใช้ในการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำ

- |            |                       |             |                 |             |                             |
|------------|-----------------------|-------------|-----------------|-------------|-----------------------------|
| 1. หมายถึง | การวิเคราะห์งาน       | 9. หมายถึง  | Stogdill (1981) | 17. หมายถึง | Lussier and Achua (2001)    |
| 2. หมายถึง | กิติ ตย์คานนท์ (2530) | 10. หมายถึง | Shinn (1986)    | 18. หมายถึง | นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ (2540) |

- |            |                            |             |                          |             |  |
|------------|----------------------------|-------------|--------------------------|-------------|--|
| 3. หมายถึง | ประกอบ คุณารักษ์ (2543)    | 11 หมายถึง  | Kouzes and Posner (1987) | 19. หมายถึง | ธีระ รุญเจริญ (2546)                         |
| 4. หมายถึง | ประเวศ วะสี (2543)         | 12. หมายถึง | Frigon (1996)            | 20. หมายถึง | Griffiths (1956)                             |
| 5. หมายถึง | สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ (2543) | 13. หมายถึง | Bennis and Nanus (1997)  | 21. หมายถึง | Nolte (1966)                                 |
| 6. หมายถึง | สีปพนนท์ เกตุทัต (2543)    | 14. หมายถึง | Patton (1997)            | 22. หมายถึง | Ghiselli (1971)                              |
| 7. หมายถึง | ทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2545)   | 15. หมายถึง | DuBrin (1998)            | 23. หมายถึง | Magnuson (1971)                              |
| 8 หมายถึง  | จีระ หงส์ลดารมย์ (2546)    | 16. หมายถึง | Daft (1999)              | 24. หมายถึง | Cubberly (1922, อ้างถึง<br>ในKowalski, 2003) |

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



**ตารางที่ 43** แสดงการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำแนกตามประเภทคุณลักษณะผู้นำ

| ข้อ | คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสม   | ด้านวิชาชีพ | ด้านการบริหาร<br>จัดการ | ด้านบุคลิกภาพ | ด้านคุณธรรมและ<br>จริยธรรม |
|-----|--|-------------|-------------------------|---------------|----------------------------|
| 1   | มีความฉลาดรอบรู้ มีสติปัญญา มีไหวพริบดีและมีความเป็นเหตุผล                         |             |                         | /             |                            |
| 2   | มีความรู้ในหลักการบริหารการศึกษา นโยบายและกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา     | /           |                         |               |                            |
| 3   | มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ วิเคราะห์และพัฒนางานให้ก้าวหน้าทันสมัยอย่างต่อเนื่อง   |             | /                       |               |                            |
| 4   | มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสมกับการเป็นผู้นำ                                       |             |                         |               | /                          |
| 5   | รู้จักตนเองและสามารถใช้จุดแข็งและพัฒนาแก้ไขจุดอ่อน                                 |             |                         | /             |                            |
| 6   | ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของทุกฝ่ายและมีความเป็นประชาธิปไตย                      |             |                         | /             |                            |
| 7   | มีศิลปะและทักษะในการบริหารงาน คน การคิดและเทคนิคต่าง ๆ                             |             | /                       |               |                            |
| 8   | มีความรู้และวิสัยทัศน์ในการบริหารงานด้วยรูปแบบใหม่ ๆ และในทิศทางที่ถูกต้อง         | /           |                         |               |                            |
| 9   | มีความสามารถในการจูงใจและผลักดันให้บุคคลปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ |             | /                       |               |                            |
| 10  | มีคุณธรรม จริยธรรมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในการบริหารงานและคน                      |             |                         |               | /                          |
| 11  | มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและเรียนรู้ตลอดชีวิต                    | /           |                         |               |                            |

ตารางที่ 43 แสดงการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำแนกตามประเภทคุณลักษณะผู้นำ (ต่อ)

| ข้อ | คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสม   | ด้านวิชาชีพ | ด้านการบริหารจัดการ | ด้านบุคลิกภาพ | ด้านคุณธรรมและจริยธรรม |
|-----|--|-------------|---------------------|---------------|------------------------|
| 12  | มีทักษะในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ การสื่อสารและการใช้ภาษาต่างประเทศ               |             | /                   |               |                        |
| 13  | สร้างทีมงานที่ดีและรู้จักการทำงานร่วมกันเป็นทีม                                  |             | /                   |               |                        |
| 14  | มีความเชื่อมั่นในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้องดีงามและกล้าแสดงออก                        |             |                     | /             |                        |
| 15  | มีความคิดรวบยอดในการปฏิบัติ รู้จักแก้ไขและคาดการณ์ผลที่จะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้อง |             | /                   |               |                        |
| 16  | มีวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงาน  |             | /                   |               |                        |
| 17  | กระตุ้นให้เกิดความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดและข้อมูล                 |             | /                   |               |                        |
| 18  | ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี  |             |                     |               | /                      |
| 19  | มีความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัวได้เหมาะสมกับสถานการณ์                        |             |                     | /             |                        |
| 20  | มีจิตสำนึกสาธารณะ  |             |                     |               | /                      |
| 21  | มีความสามารถในการประนีประนอมและสร้างความเข้าใจร่วมกัน                            |             | /                   |               |                        |
| 22  | มีความรู้และทักษะในการวางแผนกลยุทธ์  | /           |                     |               |                        |
| 23  | มีความรู้ความสามารถในหลักการบริหารงานบุคคลและสร้างแรงจูงใจและมนุษยสัมพันธ์       | /           |                     |               |                        |

ตารางที่ 43 แสดงการวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำแนกตามประเภทคุณลักษณะผู้นำ (ต่อ)

| ข้อ                   | คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสม   | ด้านวิชาชีพ | ด้านการบริหารจัดการ | ด้านบุคลิกภาพ | ด้านคุณธรรมและจริยธรรม |
|-----------------------|--|-------------|---------------------|---------------|------------------------|
| 24                    | มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารและการเจรจาต่อรองที่ดี มีประสิทธิภาพในเชิงสร้างสรรค์ |             | /                   |               |                        |
| 25                    | เป็นที่รู้จักและยอมรับของบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์การ                          |             |                     | /             |                        |
| 26                    | กล้าคิด กล้าทำและเชื่อมั่นในตนเอง  |             |                     | /             |                        |
| 27                    | มีความอดทน ใจคอหนักแน่นมั่นคงและควบคุมอารมณ์ได้                                    |             |                     |               | /                      |
| 28                    | ซื่อสัตย์ ยุติธรรมและมีเมตตาธรรม   |             |                     |               | /                      |
| 29                    | ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา                                |             |                     | /             |                        |
| 30                    | เป็นแบบอย่างการดำรงชีพในสังคมและร่วมกิจกรรมสาธารณประโยชน์                          |             |                     |               | /                      |
| 31                    | มีความจงรักภักดีต่อองค์กรและศรัทธาในวิชาชีพตนเอง                                   |             |                     |               | /                      |
| 32                    | สุขภาพร่างกายสมบูรณ์ แข็งแรงและบุคลิกภาพดี   |             |                     | /             |                        |
| 33                    | เป็นผู้มีวินัยในตนเอง  |             |                     |               | /                      |
| 34                    | มีความรับผิดชอบและมุ่งมั่นทำงานให้บรรลุเป้าหมาย                                    | /           |                     |               | /                      |
| 35                    | ตัดสินใจได้ดี ถูกต้อง รวดเร็วและรอบคอบ   |             | /                   |               |                        |
| รวมความถี่ในแต่ละด้าน |  | 6           | 11                  | 9             | 10                     |

**ตารางที่ 44** แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนากาฐะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

| องค์ประกอบ                                       | นักวิชาการ | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | รวม |
|--|------------|---|---|---|---|---|-----|
| 1. ทฤษฎีพื้นฐานของโครงการ/รูปแบบ                 |            |   |   | / |   | / | 2   |
| 2. แนวคิดพื้นฐานของโครงการ/รูปแบบ                |            | / |   | / | / | / | 4   |
| 3. หลักการพื้นฐานของโครงการ/รูปแบบ               |            | / | / | / | / | / | 5   |
| 4. วัตถุประสงค์ของโครงการ/รูปแบบ                 |            | / | / | / | / | / | 5   |
| 5. แนวทางการพัฒนา                                |            | / |   |   |   |   | 1   |
| 6. กลไกการดำเนินการ                              |            | / |   |   |   |   | 1   |
| 7. วิธีการพัฒนาฝึกอบรม                           |            |   | / |   | / | / | 3   |
| 8. การดำเนินการพัฒนา                             |            |   | / | / |   | / | 3   |
| 9. การประเมินผลหลังการพัฒนา/กิจกรรม              |            |   | / | / |   | / | 3   |
| 10. การปฏิบัติงานจริงและการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ |            |   | / |   |   |   | 1   |
| 11. การนำเสนอผลการวิจัย                          |            |   | / |   |   |   | 1   |
| 12. การประเมินผลและการติดตามผล                   |            |   | / |   | / |   | 2   |
| 13. การนำรูปแบบไปใช้                             |            |   |   | / |   |   | 1   |
| 14. ผลที่ได้รับจากการจัดกิจกรรมการพัฒนา          |            |   |   | / |   |   | 1   |
| 15. นโยบายการพัฒนาฝึกอบรม                        |            |   |   |   | / |   | 1   |
| 16. การวิเคราะห์คุณลักษณะมาตรฐาน                 |            |   |   |   | / |   | 1   |
| 17. การเตรียมความพร้อมและจำแนกกลุ่ม              |            |   |   |   | / |   | 1   |
| 18. ลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้                     |            |   |   |   | / |   | 1   |

สัญลักษณ์ที่ใช้ในเป็นแหล่งอ้างอิงการวิเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนากาฐะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

- |                                     |                                  |
|-------------------------------------|----------------------------------|
| 1 หมายถึง อรรถนพ จินะวัฒน์ (2539)   | 4 หมายถึง สนธิรัก เทพเรณู (2547) |
| 2 หมายถึง ประสิทธิ์ เชียวศรี (2544) | 5 หมายถึง Joyce and Weil (1986)  |
| 3 หมายถึง วัลลภา จันทรเพ็ญ (2544)   |                                  |

**ตารางที่ 45** แสดงการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

| รายละเอียด                                       | ส่วนประกอบ | 1  | 2 | 3 | 4  | 5 |
|--|------------|----|---|---|----|---|
| 1. ทฤษฎีพื้นฐานของโครงการ/รูปแบบ                 |            | 2  |   |   |    |   |
| 2. แนวคิดพื้นฐานของโครงการ/รูปแบบ                |            | 4  |   |   |    |   |
| 3. หลักการพื้นฐานของโครงการ/รูปแบบ               |            | 5  |   |   |    |   |
| 4. วัตถุประสงค์ของโครงการ/รูปแบบ                 |            |    | 5 |   |    |   |
| 5. แนวทางการพัฒนา                                |            |    |   |   |    | 1 |
| 6. กลไกการดำเนินการ                              |            |    |   |   |    | 1 |
| 7. วิธีการพัฒนาฝึกอบรม                           |            |    |   |   | 3  |   |
| 8. การดำเนินการพัฒนา                             |            |    |   |   | 3  |   |
| 9. การประเมินผลหลังการพัฒนา/กิจกรรม              |            |    |   |   | 3  |   |
| 10. การปฏิบัติงานจริงและการทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ |            |    |   |   | 1  |   |
| 11. การนำเสนอผลการวิจัย                          |            |    |   |   | 1  |   |
| 12. การประเมินผลและการติดตามผล                   |            |    |   |   | 2  |   |
| 13. การนำรูปแบบไปใช้                             |            |    |   |   |    | 1 |
| 14. ผลที่ได้รับจากการจัดกิจกรรมการพัฒนา          |            |    |   |   | 1  |   |
| 15. นโยบายการพัฒนาฝึกอบรม                        |            |    |   |   |    | 1 |
| 16. การวิเคราะห์คุณลักษณะมาตรฐาน                 |            |    |   | 1 |    |   |
| 17. การเตรียมความพร้อมและจำแนกกลุ่ม              |            |    |   |   | 1  |   |
| 18. ลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้                     |            |    |   |   | 1  |   |
| รวมความถี่แต่ละส่วน                              |            | 11 | 5 | 1 | 16 | 4 |

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการสังเคราะห์องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

- หมายถึง ทฤษฎี แนวคิดและหลักการพื้นฐานของรูปแบบ 4 หมายถึง กระบวนการพัฒนา
- หมายถึง วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 5 หมายถึง การนำรูปแบบไปใช้
- หมายถึง คุณลักษณะผู้นำที่ต้องพัฒนา



สัญลักษณ์ที่ใช้เป็นแหล่งอ้างอิงการวิเคราะห์กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของ  
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

- |  |   |
|--|---|
| 1 หมายถึง จงกลนี ชูติมาเทวินทร์ (2542) | 5 หมายถึง Carrall, Kuzmitsand Elbert (1992) |
| 2 หมายถึง ดนัย เทียนพุดม (2545)        | 6 หมายถึง Harris (1992)                     |
| 3 หมายถึง King (1977)                  | 7 หมายถึง Dessler (1997)                    |
| 4 หมายถึง Rogaff (1987)                |   |

ตารางที่ 47 แสดงการสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

| ส่วนประกอบ  | ขั้นตอนที่ | 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|------------|---|---|---|---|
| 1. การประเมินความจำเป็นในการพัฒนา                         |            | 7 |   |   |   |
| 2. การพัฒนา/ออกแบบหลักสูตร                                |            |   |   | 6 |   |
| 3. การกำหนดคุณสมบัติ/การคัดเลือกผู้เข้ารับการพัฒนา/พัฒนา  |            | 2 |   |   |   |
| 4. การเลือกเทคนิค/อุปกรณ์ประกอบการพัฒนา                   |            |   | 5 |   |   |
| 5. การดำเนินการพัฒนา                                      |            |   |   |   |   |
| 6. การประเมินผลหลังการพัฒนา                               |            |   |   |   | 5 |
| 7. การติดตามผลหลังการพัฒนา                                |            |   |   |   | 5 |
| 8. การทบทวนและวิจัย                                       |            |   |   |   | 1 |
| 9. การคัดเลือกวิทยากรฝึกอบรม/พัฒนา                        |            |   | 1 |   |   |
| 10. การประเมินผลตามช่วงการอบรม/พัฒนา                      |            |   |   |   | 1 |
| 11. การประเมินผลปฏิบัติการด้านความพึงพอใจต่อการอบรม/พัฒนา |            |   |   |   | 3 |
| 12. การประเมินผลการเรียนรู้ก่อนและหลังการ อบรม/พัฒนา      |            |   |   |   | 3 |
| 13. การประเมินผลสัมฤทธิ์ที่หน่วยงานต้องการ                |            |   |   |   | 2 |
| 14. การกำหนดคณะกรรมการรับผิดชอบการจัดฝึกอบรม/พัฒนา        |            |   | 1 |   |   |

**ตารางที่ 47** แสดงการสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษา (ต่อ)

| ส่วนประกอบ                          | ขั้นตอนที่ | 1  | 2  | 3  | 4  |
|-------------------------------------|------------|----|----|----|----|
| 15. การวางแผนการดำเนินงาน           |            |    |    | 2  |    |
| 16. การวิเคราะห์งานที่ต้องปฏิบัติ   | 1          |    |    |    |    |
| 17. การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนา |            |    | 3  |    |    |
| 18. การเตรียมการพัฒนา               |            |    | 1  |    |    |
| รวมความถี่แต่ละขั้นตอน              |            | 10 | 11 | 13 | 20 |

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการสังเคราะห์กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้อำนวยการสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษา

- 1 หมายถึง การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
- 2 หมายถึง การเตรียมการพัฒนา
- 3 หมายถึง การดำเนินการพัฒนา
- 4 หมายถึง การประเมินผลและติดตามผลการพัฒนา

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางเพ็ญใจ พุกษชาติรัตน์ เกิดวันที่ 19 เมษายน 2506 ที่กรุงเทพมหานคร สำเร็จการศึกษาบัณฑิต วิชาเอกภาษาไทย และวิชาโทภาษาอังกฤษ จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน ปีการศึกษา 2529 สำเร็จการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการสอนภาษาไทย จากจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ปีการศึกษา 2535 และเข้าศึกษาระดับปริญญาเอกในหลักสูตร ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ในปีการศึกษา 2545 ปัจจุบันปฏิบัติราชการในตำแหน่ง ครู คศ.3 โรงเรียนเทพศิรินทร์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทม. เขต 1 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ



สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย