



การสร้างทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา: พหุกรณีศึกษา



ธัญมัย ประชญาวุฒิรัตน์

วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2563  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

การสร้างทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา: พหุกรณีศึกษา



วิทยานิพนธ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนเรศวร  
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา หลักสูตรการศึกษาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2563  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยนเรศวร

วิทยานิพนธ์ เรื่อง "การสร้างทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา: พหุกรณีศึกษา"

ของ รัชมัย ประชญาวุฒิรัตน์

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

### คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(ศาสตราจารย์เกียรติคุณ ดร.สุภางค์ จันทวานิช)

..... ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรุประชีวิน)

..... กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

(ศาสตราจารย์ ดร.รัตนะ บัวสนธ์)

..... กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน

(รองศาสตราจารย์ ดร.วิทยา จันทร์ศิลา)

อนุมัติ

.....  
(ศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล มุณีสว่าง)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

|                  |  |
|------------------|--|
| ชื่อเรื่อง       | การสร้างทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา: พหุกรณีศึกษา             |
| ผู้วิจัย         | ธัญมัย ปรัชญาวุฒิรัตน์   |
| ประธานที่ปรึกษา  | รองศาสตราจารย์ ดร. ฉลอง ชาตรุประชีวิน                                    |
| กรรมการที่ปรึกษา | ศาสตราจารย์ ดร.รัตนะ บัวสนธ์   |
| ประเภทสารนิพนธ์  | วิทยานิพนธ์ กศ.ด. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, มหาวิทยาลัย<br>นเรศวร, 2563 |
| คำสำคัญ          | ทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา                                   |

### บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาประวัติชีวิตของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบของกรณีศึกษา 2) เพื่อวิเคราะห์ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำต้นแบบกรณีศึกษา 3) เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางการสร้างทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา เปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของกรณีศึกษา และ 4) เพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ แบบแผนพหุกรณีศึกษา มุ่งศึกษาพฤติกรรมกรรมการบริหารงานของกรณีศึกษา จำนวน 4 ราย กรณีศึกษาซึ่งได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง กรณีเด่น

ใช้การเก็บข้อมูลจากปรากฏการณ์โดยผู้วิจัยเข้าไปในสนามวิจัยด้วยวิธีการเปิดเผยสถานภาพและบทบาทที่แท้จริงแนะนำตนเองสร้างสัมพันธ์ภาพกับกรณีศึกษา ใช้วิธีการสังเกต การสัมภาษณ์ระดับลึก ประกอบกับการใช้แบบสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง และแบบบันทึกภาคสนาม ทั้งนี้ได้สัมภาษณ์ทั้งตัวกรณีศึกษาและผู้ใกล้ชิด จากนั้นวิเคราะห์ด้วยวิธีการจำแนกหรือจัดกลุ่มข้อมูลวิเคราะห์เปรียบเทียบเหตุการณ์วิเคราะห์สรุปอุปนัย และการวิเคราะห์เนื้อหา แล้วสร้างทฤษฎีฐานราก ตาม 5 ขั้นตอน ดังนี้ 1) ระบุมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้อง 2) นิยามมโนทัศน์ 3) สร้างข้อเสนอ 4) จัดลำดับเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างข้อเสนอ 5) สร้างแผนผังของทฤษฎี

ผลของการวิจัยครั้งนี้ได้ทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิบัติงาน 4 ด้าน (วิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป) แสดงออกให้เห็นจากลักษณะภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาด้วยการปฏิบัติตน เป็นคนสมถะพอเพียง มีความรับผิดชอบ ขยัน เป็นตัวแบบ รอบรู้ จริงใจ เข้าใจ ได้ใจ พร้อมให้โอกาส สร้างพลังแห่งการมีส่วนร่วม หลอมรวมเครือข่าย ใช้เทคโนโลยี มีความเที่ยงธรรมเป็นผู้นำเหนือผู้นำ ส่งผลต่อ

คุณภาพของสถานศึกษาที่สูงขึ้น อันประกอบด้วย การยกระดับมาตรฐานวิชาการ การปฏิบัติงาน โปร่งใสพร้อมรับการตรวจสอบ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าพัฒนาต่อเนื่อง มุ่งการ ให้บริการที่ดี มีความสะอาดปลอดภัย ให้ความรัก ใส่ใจเมตตาต่อนักเรียนเสมือนบุตร ทำให้นักเรียน ค้นหาเส้นทางของตนเองได้



|                       |  |
|-----------------------|--|
| <b>Title</b>          | GROUNDING THEORY OF PRINCIPAL LEADERSHIP: THE MULTI-CASES STUDIES                  |
| <b>Author</b>         | THANYAMAI PRACHYAWUTTIRAT  |
| <b>Advisor</b>        | Associate Professor Chalong Chatruprachewin, Ph.D.                                 |
| <b>Co-Advisor</b>     | Professor Rattana Buosonte, Ed.D.  |
| <b>Academic Paper</b> | Thesis Ph.D. in Educational Administration - (Type 2.1), Naresuan University, 2020 |
| <b>Keywords</b>       | Grounding Theory of Principal Leadership   |

### ABSTRACT

The purposes of this research were: 1) To study the life history of the model principal case studies 2) To analyze the leadership characteristics of the school administrators who are the model leaders of the case studies 3) To analyze and find ways to build the theory of the foundation of the school administrators' leadership compare the similarities and differences of case studies 4) In order to build the grounded theory of principal leadership by using qualitative research methods multidimensional patterns for case studies. Focusing on the management behavior of 4 case studies

Using data collection from phenomena, the researchers enter the research field by revealing the true status and role. Introduce oneself to build relationships with the case study. Use observation methods and in-depth interviews. By using the semi-structured interview form and the field record in both interviews, case studies and those close to them were interviewed. Then analyzed with the method of classification or grouping the data, comparative analysis of events, analyze inductive summary and content analysis. Then build the grounded theory with 5 steps as follows: 1) Identify relevant concepts 2) Definition of concepts 3) Create a proposal 4) Rank the relationship between the proposals 5) Create a diagram of the theory The results of this research are founding the leadership theory of principal as follows: "Leadership of school administrators In the performance of 4 areas

(academic, budget, personnel and general administration), demonstrated by the leadership of the school administrators by acting as a self-sufficient, responsible, diligent, model, knowledgeable, sincere, understandable, in heart, ready to give opportunities. Build the power of participation, fusing networks, using technology, being fair, leading over leaders. Affecting the quality of the higher educational institutions, including raising the level of academic standards .Operations are transparent, ready for audits. Provide opportunities for personnel to receive continuous progress. Aiming to provide good service , clean, safe, love and care for students like children. Allowing students to find their own paths”



## ประกาศคุณูปการ

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความกรุณาของ รองศาสตราจารย์ ดร.ฉลอง ชาตรู ประชิวิน ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาสละเวลาอันมีค่าในการให้คำแนะนำ ให้กำลังใจ ตลอดระยะเวลาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ โดยเฉพาะขอกราบขอบพระคุณอย่างที่สุดสำหรับ ศาสตราจารย์ ดร.รัตน์ บัวสนธ์ ประธานหลักสูตรปริญญาเอกสาขาวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา อาจารย์ผู้สอนอันเป็นที่รักและเคารพยิ่ง ที่ได้ให้ความกรุณารับเป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ซึ่งได้ถ่ายทอดความรู้และการปฏิบัติตนในฐานะนักวิจัยเชิงคุณภาพ จนกระทั่งทำให้ผู้วิจัยสามารถ ดำเนินการทำวิทยานิพนธ์บนพื้นฐานของปรัชญาแห่งวิถีวิทยาการเชิงคุณภาพจนแล้วเสร็จ ดังที่เห็นและ เป็นอยู่ ณ ขณะนี้

กราบขอบพระคุณศาสตราจารย์กิตติคุณ ดร.สุภางค์ จันทวานิช ศาสตราจารย์ ดร.วิทยา ศิลาจันทร์ และรองศาสตราจารย์ ดร.จิตติมา วรรณศรี ที่ได้กรุณาให้ความอนุเคราะห์เป็น คณะกรรมการสอบโครงร่างวิทยานิพนธ์ และการสอบวิทยานิพนธ์ ทุกท่านได้กรุณาให้คำแนะนำอัน เป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ ขอขอบพระคุณคณาจารย์ผู้สอนทุกท่านที่ได้ประ สติธิประสาทวิชาความรู้ด้านการวิจัยอย่างสมบูรณ์ จนสามารถนำมาใช้ในการดำเนินการจัดทำ วิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ได้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 วิทยานิพนธ์ศึกษาสำหรับข้อมูลอันมีประโยชน์และ สมบูรณ์ในการสร้างทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาในครั้งนี้ ทุกท่านมีเมตตาธรรมอัน ประเสริฐ มีคุณสมบัติที่สมบูรณ์แบบของการเป็นผู้นำ ถือเป็นบุคคลต้นแบบทางการบริหารการศึกษา อัน ควรค่าแก่การเป็นตัวแบบ อย่างที่สุด

เหนือสิ่งอื่นใดขอกราบขอบพระคุณบิดา (หลวงพ่อเทียบ เดชมา) ผู้ซึ่งถือเป็นแรงบันดาลใจ สูงสุดในชีวิต พร้อมทั้งมารดาผู้ประเสริฐ(คุณแม่ทองหยิบ เดชมา) แม้ท่านจะล่วงลับไปแล้วแต่ยังคงเป็น แรงใจที่สำคัญและมีคุณค่ายิ่งในทุกความสำเร็จของผู้วิจัย ตลอดจนบุคคลในครอบครัวที่ให้กำลังใจและ ให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านอย่างดีที่สุดเสมอมา

คุณค่าและคุณประโยชน์อันพึงจะมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบและอุทิศแด่ผู้มี พระคุณทุกๆ ท่าน ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า งานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีคุณภาพ ก่อเกิดคุณประโยชน์อันยิ่งใหญ่ต่อวงการการศึกษาของไทยสืบต่อไป





## สารบัญ

|   | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อภาษาไทย.....                              | ค    |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....                           | จ    |
| ประกาศคุุณุปการ.....                              | ช    |
| สารบัญ.....                                       | ฅ    |
| สารบัญตาราง.....                                  | ฉ    |
| สารบัญภาพ.....                                    | ฐ    |
| บทที่ 1 บทนำ.....                                 | 1    |
| ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....                    | 1    |
| ปัญหาและคำถามวิจัย.....                           | 5    |
| วัตถุประสงค์.....                                 | 6    |
| ประโยชน์ของการวิจัย.....                          | 6    |
| ขอบเขตของการวิจัย.....                            | 7    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ.....                              | 7    |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....       | 10   |
| ภาวะผู้นำ.....                                    | 11   |
| แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน..... | 31   |
| ทฤษฎี.....  | 57   |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....                   | 67   |
| แบบแผนวิจัย.....                                  | 68   |

|  |     |
|--|-----|
| เกณฑ์การคัดเลือกกรณีศึกษา .....  | 68  |
| วิธีการเข้าถึงแหล่งข้อมูลและวิธีการเก็บข้อมูล .....  | 69  |
| ประเด็นหรือรายการคำหลัก (Issue or Keyword list) การเก็บข้อมูล .....  | 70  |
| การบันทึกข้อมูล .....  | 72  |
| ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล .....  | 73  |
| การพัฒนาทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน .....  | 74  |
| สรุป วิธีดำเนินการวิจัยจำแนกตามประเด็น/คำหลัก ที่ศึกษา แหล่งข้อมูล/ผู้ให้ข้อมูล<br>วิธีการเก็บข้อมูล และเทคนิควิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ..... | 75  |
| บทที่ 4 ผลการศึกษากรณีศึกษา .....  | 82  |
| กรณีศึกษาที่ 1 นางสาวสุใจ สมบูรณ์ (นามสมมติ) .....   | 82  |
| กรณีศึกษาที่ 2 นายสัมพันธ์ เก่งการงาน (นามสมมติ) .....   | 113 |
| กรณีศึกษาที่ 3 อธิการอุ้มบุญ ใจดี (นามสมมติ) .....   | 154 |
| กรณีศึกษาที่ 4 นางสาวสุดา ดวงดี (นามสมมติ) .....   | 189 |
| บทที่ 5 ความเหมือน ความต่างและความสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำ ของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา .....  | 225 |
| ลักษณะภาวะผู้นำและความสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง<br>4 ราย .....   | 240 |
| กรณีศึกษารายที่ 1 .....  | 240 |
| กรณีศึกษารายที่ 2 .....  | 240 |
| กรณีศึกษารายที่ 3 .....  | 240 |
| กรณีศึกษารายที่ 4 .....  | 241 |
| บทที่ 6 ทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษา .....  | 242 |

|  |     |
|--|-----|
| ขั้นตอนที่ 1 ระบุโน้ตค้นที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎี.....   | 243 |
| ขั้นตอนที่ 2 นิยามโน้ตค้น.....   | 243 |
| ขั้นตอนที่ 3 สร้างข้อเสนอตามมโนทัศน์ทั้ง 5 คำและการให้ความหมายมโนทัศน์ที่ผ่าน<br>มา.....                 | 244 |
| ขั้นตอนที่ 4 จัดลำดับความสัมพันธ์ระหว่างข้อเสนอ.....   | 245 |
| ขั้นตอนที่ 5 สร้างแผนผังทฤษฎี.....   | 245 |
| โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยหรือเงื่อนไขที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาและ<br>คุณภาพของสถานศึกษา..... | 254 |
| บทที่ 7 บทสรุป.....  | 255 |
| สรุปผลการวิจัย.....  | 258 |
| อภิปรายผล.....   | 268 |
| ข้อเสนอแนะ.....  | 275 |
| บรรณานุกรม.....  | 277 |
| ภาคผนวก.....   | 286 |
| ประวัติผู้วิจัย.....   | 297 |

## สารบัญตาราง

|  | หน้า |
|--|------|
| ตาราง 1 แสดงการสรุปวิธีดำเนินการวิจัยจำแนกตามรายการต่าง ๆ.....   | 75   |
| ตาราง 2 แสดงนิยามคำหลักการวิจัย.....   | 78   |
| ตาราง 3 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของ<br>กรณีศึกษาด้านการอบรมเลี้ยงดู.....                        | 225  |
| ตาราง 4 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของ<br>กรณีศึกษาด้านการศึกษา.....                               | 226  |
| ตาราง 5 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ของ<br>กรณีศึกษาด้านการสร้างครอบครัว.....                      | 227  |
| ตาราง 6 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ของ<br>กรณีศึกษาด้านการเริ่มรับราชการและความก้าวหน้า.....      | 228  |
| ตาราง 7 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ของ<br>กรณีศึกษาด้านการบริหารและการฉายแววภาวะผู้นำ.....        | 229  |
| ตาราง 8 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ของ<br>กรณีศึกษาด้านหลักคิดในการทำงาน.....                     | 230  |
| ตาราง 9 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ของ<br>กรณีศึกษาด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรค.....                  | 232  |
| ตาราง 10 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ของ<br>กรณีศึกษา ด้านความภาคภูมิใจในการบริหารงาน.....         | 233  |
| ตาราง 11 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ของ<br>กรณีศึกษาด้านการได้รับการยอมรับและการเป็นตัวอย่าง..... | 237  |

## สารบัญภาพ

|  | หน้า |
|--|------|
| ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย.....  | 66   |
| ภาพ 2 แสดงผังไหลการวิจัย .....   | 67   |
| ภาพ 3 แสดงการประชุมบุคลากรครูเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และวางแผนพัฒนานักเรียน..                         | 93   |
| ภาพ 4 แสดงการเยี่ยมชมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของคณะครูผ่านโทรทัศน์ของโรงเรียน.....                | 94   |
| ภาพ 5 แสดงการจับสลากรับนักเรียนเพื่อเข้าเรียนในระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 และชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ..... | 98   |
| ภาพ 6 แสดงรางวัลแห่งความภาคภูมิใจที่ได้รับจากการบริหารงานวิชาการ.....                                | 100  |
| ภาพ 7 แสดงพิธีเปิดสระว่ายน้ำสำหรับนักเรียนและนักเรียนได้ใช้ประโยชน์.....                             | 103  |
| ภาพ 8 แสดงการจัดระเบียบจรรยาบรรณหน้าบริเวณโรงเรียน .....   | 104  |
| ภาพ 9 แสดงการสอดแทรกกิจกรรมการเรียนรู้วัฒนธรรมของชาวนครสวรรค์ .....                                  | 105  |
| ภาพ 10 แสดงการรับการประเมินรางวัลนักเรียนพระราชทานระดับประเทศ .....                                  | 105  |
| ภาพ 11 แสดงการจัดงานราตรีดอกบัว ที่เกิดจากการมีส่วนร่วม.....   | 107  |
| ภาพ 12 แสดงการจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ .....  | 110  |
| ภาพ 13 แสดงการรับนักเรียนของผู้อำนวยการสุขใจ สมบูรณ์.....  | 111  |
| ภาพ 14 แสดงการแถลงนโยบายของ นายสัมพันธ์ เก่งการงาน เกี่ยวกับการรับนักเรียน                           | 126  |
| ภาพ 15 แสดงรางวัลแห่งความภาคภูมิใจที่ได้รับจากการบริหารงานด้านวิชาการ .....                          | 137  |
| ภาพ 16 แสดงผลงานผลการพัฒนาด้านอาคารเรียน อาคารประกอบและแหล่งเรียนรู้                                 | 140  |
| ภาพ 17 แสดงผลการพัฒนาจากการบริหารงานด้านบุคลากร .....  | 143  |
| ภาพ 18 แสดงผลการบริหารงานด้านอาคารสถานที่.....   | 145  |

|   |     |
|---|-----|
| ภาพ 19 แสดงผลการบริหารงานด้านสัมพันธ์ชุมชน.....   | 148 |
| ภาพ 20 แสดงการครองตนอย่างเหมาะสมของ นายสัมพันธ์ เก่งการงาน.....   | 150 |
| ภาพ 21 แสดงการปฏิบัติงานด้วยความรัก เมตตา ต่อบุคลากรและนักเรียนทุกคน.....                               | 161 |
| ภาพ 22 แสดงรางวัลแห่งความภาคภูมิใจที่ได้รับจากการบริหารงานวิชาการ.....                                  | 173 |
| ภาพ 23 แสดงผลงานจากการบริหารงานบุคลากร.....   | 176 |
| ภาพ 24 แสดงการพัฒนาด้านอาคารสถานที่.....  | 178 |
| ภาพ 25 แสดงผลงานและความภาคภูมิใจจากการดำเนินงานโครงการ To Be Number one.....                            | 181 |
| ภาพ 26 แสดงผลการดำเนินการด้านสัมพันธ์ชุมชน.....   | 183 |
| ภาพ 27 แสดงการครองตน.....   | 185 |
| ภาพ 28 แสดงความเอาใจใส่ และการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีแก่บุคลากร.....                                      | 187 |
| ภาพ 29 แสดงการปฏิบัติตนด้านการครองงาน.....  | 188 |
| ภาพ 30 แสดงการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การประชุมวางแผนการดำเนินงาน.....                                   | 201 |
| ภาพ 31 แสดงการวาดออกแบบงานเพื่อให้นักการจัดทำตามแบบ.....  | 203 |
| ภาพ 32 แสดงผลงานที่ภาคภูมิใจและรางวัลที่ได้รับจากการดำเนินการด้านวิชาการ..                              | 211 |
| ภาพ 33 แสดงการบริหารงานด้านบุคลากร ให้ความใส่ใจและสร้างขวัญกำลังใจ.....                                 | 214 |
| ภาพ 34 แสดงผลงานการพัฒนาทางด้านอาคารสถานที่.....  | 216 |
| ภาพ 35 แสดงการบริหารงานกิจการนักเรียน ส่งเสริมพัฒนานักเรียนอย่างรอบด้าน....                             | 218 |
| ภาพ 36 แสดงผลการดำเนินงานด้านสัมพันธ์ชุมชน.....   | 220 |
| ภาพ 37 แสดงการครองตนที่เหมาะสมควรแก่การเป็นตัวอย่าง.....  | 221 |
| ภาพ 38 แสดงการจัดลำดับเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อเสนอจากข้อเสนอที่เป็นรูปธรรม<br>สู่ข้อเสนอนามธรรม..... | 245 |

|  |     |
|--|-----|
| ภาพ 39 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอนี้ 1 และข้อเสนอนี้ 2 เป็นทฤษฎีบทที่ 1....                                      | 246 |
| ภาพ 40 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอนี้ 1 และข้อเสนอนี้ 3 เป็นทฤษฎีบทที่ 2....                                      | 246 |
| ภาพ 41 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอนี้ 1 และข้อเสนอนี้ 4 เป็นทฤษฎีบทที่ 3....                                      | 247 |
| ภาพ 42 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอนี้ 1 และข้อเสนอนี้ 5 เป็นทฤษฎีบทที่ 4 ...                                      | 247 |
| ภาพ 43 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอนี้ 1 และข้อเสนอนี้ 6 เป็นทฤษฎีบทที่ 5 ...                                      | 248 |
| ภาพ 44 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอนี้ 2 และข้อเสนอนี้ 3 เป็นทฤษฎีบทที่ 6....                                      | 248 |
| ภาพ 45 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอนี้ 2 และข้อเสนอนี้ 4 เป็นทฤษฎีบทที่ 7....                                      | 249 |
| ภาพ 46 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอนี้ 2 และข้อเสนอนี้ 5 เป็นทฤษฎีบทที่ 8...                                       | 249 |
| ภาพ 47 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอนี้ 2 และข้อเสนอนี้ 6 เป็นทฤษฎีบทที่ 9....                                      | 250 |
| ภาพ 48 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอนี้ 3 และข้อเสนอนี้ 4 เป็นทฤษฎีบทที่ 10..                                       | 250 |
| ภาพ 49 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอนี้ 3 และข้อเสนอนี้ 6 เป็นทฤษฎีบทที่ 11 ..                                      | 251 |
| ภาพ 50 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอนี้ 3 และข้อเสนอนี้ 6 เป็นทฤษฎีบทที่ 12   | 251 |
| ภาพ 51 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอนี้ 4 และข้อเสนอนี้ 5 เป็นทฤษฎีบทที่ 13..                                       | 252 |
| ภาพ 52 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอนี้ 4 และข้อเสนอนี้ 6 เป็นทฤษฎีบทที่ 14.  | 252 |
| ภาพ 53 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอนี้ 5 และข้อเสนอนี้ 6 เป็นทฤษฎีบทที่ 15   | 253 |
| ภาพ 54 แสดงโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยหรือเงื่อนไขที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ผู้บริหาร<br>สถานศึกษาและคุณภาพของสถานศึกษา..... | 254 |
| ภาพ 55 แสดงโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยหรือเงื่อนไขที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำผู้บริหาร<br>สถานศึกษาและคุณภาพของสถานศึกษา.....  | 267 |



## บทที่ 1

### บทนำ

#### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

สภาพสังคมไทยในปัจจุบันมีปัญหาเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งปัญหาทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ปัญหาเกี่ยวกับอาชญากรรมและสิ่งเสพติด ซึ่งปรากฏเป็นข่าวสารจากสื่อต่าง ๆ อยู่เป็นประจำ และเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นบุคคลในสังคมมักกล่าวโทษว่าสาเหตุมาจากการจัดการศึกษาของประเทศไทยไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร การศึกษาของไทยล้มเหลว ไม่สามารถพัฒนาพลเมืองให้เป็นคนดี คนเก่ง และมีทักษะชีวิตที่ดีได้ เพราะเหตุว่าการศึกษาก่อเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาคน ให้สามารถใช้ชีวิตในสังคมได้อย่างปกติสุข ทั้งนี้การศึกษาตามความหมายกว้างนั้น หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดทางวัฒนธรรม แบบแผนวิถีชีวิตของคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนอีกรุ่นหนึ่งและเป็นกระบวนการอบรมบ่มนิสัยให้มนุษย์สามารถประพฤติปฏิบัติตน ประกอบอาชีพการงาน อยู่ร่วมกับมนุษย์อื่น ๆ ได้อย่างเหมาะสม การศึกษาตามความหมายนี้จึงเป็นปัจจัยสำคัญของการอบรมบ่มนิสัยการกลมกลืนทางสังคม การเตรียมตัวเพื่อให้บุคคลมีทักษะความรู้ความสามารถในการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพในอนาคต เป้าหมายของการศึกษาดังที่กล่าวนี้มีไว้เพียงเพื่อประโยชน์ของคนแต่ละคนเท่านั้นแต่ต้องมุ่งไปสู่สังคมในภาพรวมคือการนำไปสู่สังคมที่เข้มแข็ง มีเอกภาพ อันเนื่องมาจากสมาชิกของสังคมมีคุณภาพและร่วมสร้างประโยชน์ให้กับสังคมที่ตนอยู่อาศัย จึงถือได้ว่าการศึกษามีความสำคัญในการสร้างเยาวชนที่ดีและสร้างอนาคตของประเทศ

ศาสตราจารย์คลินิก นายแพทย์อุดม คชินทร รัฐมนตรีช่วยว่าการกระทรวงศึกษาธิการ (2561) กล่าวว่า การศึกษาเป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศในทุกด้าน กระทรวงศึกษาธิการจึงให้ความสำคัญกับการปฏิรูปการศึกษาอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการแข่งขันกับนานาประเทศอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งหนึ่งในเป้าหมายของการผลิตคน คือ การตอบโจทยภาคเอกชนและภาคอุตสาหกรรมในระดับพื้นที่ ในประเทศ และต่างประเทศ ทั้งการเกิดอาชีพใหม่ เทคโนโลยีที่ทันสมัย ตลอดจนการรับคนเข้าทำงาน ที่มุ่งเน้นศักยภาพและสมรรถนะในการทำงานมากกว่าใบปริญญา กล่าวโดยสรุปการศึกษาเป็นกระบวนการให้และรับความรู้ ประสบการณ์ การปรับเปลี่ยนทัศนคติ การสร้างจิตสำนึก การเพิ่มพูนทักษะ การทำความเข้าใจให้กระจ่าง การอบรมปลูกฝังค่านิยม การถ่ายทอดศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรมของสังคม การพัฒนาความคิด โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะให้บุคคลมีความเจริญงอกงามทางปัญญา มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสมสำหรับ

การประกอบอาชีพ สามารถดำรงชีวิตได้อย่างเหมาะสม มีค่านิยมที่ดีและอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข

จากที่กล่าวมานั้นจะเห็นได้ว่าการศึกษามีความสำคัญมากในการพัฒนาเยาวชนให้เป็นคนที่มีคุณภาพ สามารถใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุข ดังนั้นสถานศึกษาซึ่งเป็นสถาบันหลักที่มีบทบาทสำคัญในการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง สถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นสถาบันที่มีภารกิจในการจัดการศึกษาให้เยาวชนตั้งแต่อายุ 3 -15 ปี จึงถือว่ามีมีความสำคัญมาก โดยสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้จัดให้มีการศึกษาอย่างน้อย 12 ปี ตามที่กล่าวไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ที่ได้ให้ความหมายของการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ว่า “การศึกษาขั้นพื้นฐาน” หมายความว่า การศึกษาก่อนระดับอุดมศึกษา และในหมวด 3 ระบบการศึกษา ได้กล่าวในมาตรา 18 เกี่ยวกับการจัดการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐานให้จัดในสถานศึกษาเป็น 3 ประเภท กล่าวคือ สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย ได้แก่ ศูนย์เด็กเล็ก ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ศูนย์พัฒนาเด็กก่อนเกณฑ์ของสถาบันศาสนา ศูนย์บริการช่วยเหลือระยะแรกเริ่มของเด็กพิการและเด็กซึ่งมีความต้องการพิเศษหรือสถานพัฒนาเด็กปฐมวัยที่เรียกชื่ออย่างอื่น โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนของรัฐ โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนที่สังกัดสถาบันพุทธศาสนาหรือศาสนาอื่น และศูนย์การเรียนรู้ ได้แก่ สถานที่เรียนที่หน่วยงานจัดการศึกษานอกโรงเรียน บุคคลครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ โรงพยาบาล สถาบันทางการแพทย์ สถานสงเคราะห์ และสถาบันสังคมอื่นเป็นผู้จัด

ดังนั้น สถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีหน้าที่รับผิดชอบจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนซึ่งถือว่ามีมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะสถานศึกษาเปรียบเสมือนเรือนเพาะชำกล้าไม้ ที่จะต้องทำการดูแล ทำนุบำรุง รักษา รดน้ำ พรุนดิน ใส่ปุ๋ย ให้อาหารซึ่งก็คือผู้เรียน ได้เติบโตแข็งแรง พร้อมที่จะเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าแก่สังคมต่อไป และการจัดการศึกษาจะมีคุณภาพได้นั้นต้องมีบุคคลที่เข้ามา ร่วมกันดำเนินงานจัดการศึกษาทั้งระดับนโยบาย ระดับผู้บริหารและระดับปฏิบัติ แต่ละบุคคลต่างมีหน้าที่ตามกรอบภารกิจที่ได้ถูกกำหนดไว้ตามระเบียบข้อบังคับหรือกฎหมาย ต่างมีความสำคัญและหน้าที่แตกต่างกันออกไป และถ้าจะกล่าวถึงบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในสถานศึกษา เป็นบุคคลที่จะสามารถนำพาให้สถานศึกษาบริหารจัดการงานทุกด้านเพื่อให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และก้าวสู่เป้าหมาย ตลอดจนเป็นสัญลักษณ์และศูนย์รวมพลังของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา บุคคลดังกล่าวก็คือผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งในที่นี้ หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษา แต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553) คำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” ไม่ว่าจะ เป็น ประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษาเรียกว่า Principal หรือเรียกว่า Head of School เป็นคำที่ใช้เรียกผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนของรัฐ แต่ถ้าเป็นโรงเรียนเอกชน อาจใช้คำอื่น ๆ เช่น head teacher,

head master หรือ head mistress สำหรับประเทศไทยผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบันเรียกว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษา เมื่อก่อนเรียกว่า “ครูใหญ่” หรือ “อาจารย์ใหญ่” (ประกอบ คุปรัตน์, 2552)

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นบุคคลที่สำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษา ซึ่งทั้งข้อมูลจากงานวิจัยและการรับรู้ของบุคคลทั่วไปนั้น มีความเห็นตรงกันว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวทางการศึกษานั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ เพราะเหตุนี้เองผู้บริหารจึงเป็นตัวแปรสำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาโดยเฉพาะในยุคศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความรู้ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษาเพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยและสังคมโลก

ผู้บริหารสถานศึกษาที่ดีจึงต้องมีภาวะผู้นำ ความรู้ ความสามารถ และมีสมรรถนะในด้านการบริหาร ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษา มีหลายบทบาทที่ขึ้นอยู่กับภารกิจและกิจกรรมการบริหาร ซึ่งการบริหารให้ประสบความสำเร็จต้องอาศัยหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้อง การบริหารงานการศึกษาในยุคปัจจุบันจะต้องสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกโดยเฉพาะสังคมแห่งการเรียนรู้ในยุคของเทคโนโลยีในการเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ของทุกภูมิภาคของโลกเข้าด้วยกัน ผู้บริหารจะต้องแสดงบทบาทอย่างเต็มที่และใช้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารระดับสูงจึงจะสามารถนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จ (ศศิธรดา แพงไทย, 2559, น. 7; Derick Meado, 2016) ได้เขียนบทความเรื่อง “The Role of the Principal in Schools” สรุปบทบาทหน้าที่ในโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษา ยุคใหม่ที่สำคัญ กล่าวคือ ผู้บริหารที่สามารถนำพาให้สถานศึกษาบรรลุตามเป้าหมายได้นั้น ต้องมีบทบาทในฐานะผู้นำ และต้องเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถจัดหาทรัพยากรในการบริหารมาสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษาให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้รักษาระเบียวินัยของผู้เรียน ผู้บริหารต้องสร้างความเข้าใจให้แก่ครูทุกคน และต้องทราบเป้าหมายของการนำไปใช้กับผู้เรียนให้ปฏิบัติไปในทางเดียวกัน เป็นผู้ประเมินประสิทธิภาพของครูผู้สอนตามกระบวนการอย่างเป็นธรรม และต้องชี้ให้เห็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนของการปฏิบัติหน้าที่ของครู มีบทบาทในการพัฒนา การดำเนินงาน และการประเมินโครงการ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องหาวิธีการพัฒนางานให้มีคุณภาพมากขึ้น มีการทบทวนนโยบายและกระบวนการภายใน เพื่อให้มีนโยบายในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาอย่างชัดเจนและสอดคล้องกับนโยบายหลักของชาติ รวมทั้งสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและชุมชน รวมทั้งผู้บริหารมีอาชีพจะต้องมีการกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานในโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ตามแผนพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาให้สามารถดำเนินงานได้ประสบผลสำเร็จ บรรลุตามวัตถุประสงค์ได้อย่างครอบคลุม มีประสิทธิภาพ ตลอดจนผู้บริหารสถานศึกษายังต้องมีบทบาทสำคัญในการสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการสร้างเป้าหมายที่ชัดเจนให้ทุก

ภาคส่วนได้รับทราบและมีส่วนร่วมในการกำหนด รับรู้ มีแนวทางในการปฏิบัติตามนโยบายเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย

นอกจากนี้ ภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นถือว่ามีผลสำคัญอย่างยิ่ง เพราะภาวะผู้นำจะก่อให้เกิดการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะเป็นองค์ประกอบหนึ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ทั้งนี้เพราะผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจในการนำคนขององค์กรที่สามารถปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร เข้าใจในการวางแผน มีการตัดสินใจที่ดี มีการคาดการณ์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นกับงานขององค์กร มีทักษะในการสื่อสาร การควบคุม กำกับ การประสานงานและการสร้างแรงจูงใจ ดังนั้นจึงก่อให้เกิดการบริหารที่มีประสิทธิภาพ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่พร้อมจะก่อให้เกิดการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงองค์กรได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างเหมาะสม เกิดบรรยากาศในการทำงาน สามารถจูงใจให้บุคคลทำงานได้อย่างมีความสุข เสริมสร้างความเข้มแข็ง ความศรัทธาให้แก่ผู้ร่วมงาน (Tappen, 1995; Bernhard, & Walsh, 1995 อ้างถึงใน พูลสุข หิงคานนท์, 2554)

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีภาวะผู้นำสูงสามารถเป็นต้นแบบในการบริหารได้ย่อมมีคุณลักษณะหรือองค์ความรู้ทางการบริหารที่สำคัญ อันได้แก่ ความรู้ความสามารถในงานบริหาร ทั้งงานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคลและงานบริหารทั่วไป อันถือเป็นงานหลักที่จะช่วยขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาได้อย่างสมบูรณ์ อีกทั้งผู้บริหารที่จะสามารถเป็นต้นแบบได้นั้นต้องมี ภาวะผู้นำด้านอื่นประกอบ อาทิ ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ ภาวะผู้นำด้านการสร้างบารมี ซึ่งหมายถึงการที่ผู้บริหารโรงเรียนมีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ชัดเจนในการทำงานและมีลักษณะเป็นมิตรใจดี และเป็นกันเองปฏิบัติโดยยึดหลักธรรมทางศาสนาเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อฟังนับถือผูกพันจนเกิดความจงรักภักดี มีความต้องการอุทิศตนทำงานและยึดถือค่านิยมตามแบบอย่างของผู้บริหารสถานศึกษานั้นปฏิบัติอยู่เป็นนิจ

ด้วยเหตุนี้ การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบในบริบทสังคมไทยโดยใช้แนวคิดในการพัฒนาทฤษฎีฐานราก ซึ่งต้องใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพื้นที่จริงจำเป็นต้องใช้วิธีการศึกษาอย่างลึกซึ้งรอบด้าน ได้แก่ วิธีการเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสังเกต และการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการเก็บข้อมูลเพื่อให้ได้ข้อมูลครบตามประเด็นที่กำหนด นำมาสู่การวิเคราะห์ข้อมูล สรุปเป็นมโนทัศน์และเชื่อมโยงสู่การสร้างทฤษฎีฐานรากต่อไป ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ จะเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์ความรู้เกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำมาเป็นต้นแบบในการบริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพและสามารถสร้างผู้บริหารรุ่นใหม่ที่มีภาวะผู้นำสอดคล้องความต้องการของสังคมไทยต่อไป ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจและเห็นคุณค่าอย่างยิ่งที่จะได้มีการศึกษาภาวะผู้นำและการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบว่ามีภาวะผู้นำในลักษณะใดและรูปแบบการบริหารงานอย่างไรจึงประสบความสำเร็จภายใต้ภาวะและเงื่อนไขในปัจจุบัน

โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ 4 กรณีศึกษา เพื่อถอดความรู้และนำความรู้ที่ถอดได้ไปพัฒนาเป็นทฤษฎีฐานรากเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารการศึกษาที่มีคุณภาพส่งผลต่อการพัฒนาสังคมประเทศชาติสืบต่อไป

## ปัญหาและคำถามวิจัย

**ปัญหาวิจัยที่ 1** ประวัติชีวิตของผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใดที่สัมพันธ์กับการเกิดภาวะผู้นำ

### คำถามวิจัย

1. การอบรมเลี้ยงดูในวัยเด็กของผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะอย่างไร และค่านิยมจากการอบรมเลี้ยงดูแบบใดที่ส่งผลต่อการเกิดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

2. การศึกษาเล่าเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละช่วงชั้น (ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา) มีลักษณะอย่างไรและมีค่านิยมใดที่ได้จากการศึกษาเล่าเรียนที่ส่งผลต่อการเกิดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคน

3. การทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละช่วงประสบการณ์มีลักษณะอย่างไรและมีค่านิยมใดที่ได้จากการทำงานหรือประสบการณ์ทำงานที่ส่งผลต่อการเกิดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคน

**ปัญหาวิจัยที่ 2** ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ราย มีลักษณะอย่างไร

### คำถามวิจัย

4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ราย มีลักษณะเด่นชัดในด้านใดและอะไรคือปัจจัยหรือเงื่อนไขที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำนั้น ๆ

5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ราย มีความโน้มเอียงสอดคล้องกับทฤษฎีหรือแนวคิดภาวะผู้นำแบบใด

**ปัญหาวิจัยที่ 3** ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 มีความเหมือนและแตกต่างกันในด้านประเด็นใดบ้าง

### คำถามวิจัย

6. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ร่วมกันของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 รายคืออะไร และมีลักษณะอย่างไร

7. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่แตกต่างกันหรือที่มีลักษณะเด่นเห็นได้ชัดระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ราย คืออะไรมีลักษณะอย่างไร

**ปัญหาวิจัยที่ 4** ทฤษฎีฐานรากหรือชุดคำอธิบายภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 รายมีลักษณะอย่างไรและความสามารถในการอธิบายภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ครอบคลุมเพียงใด และสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีอยู่ในวงวิชาการบริหารสถานศึกษาเพียงไร

### คำถามวิจัย

8. ทฤษฎีฐานรากหรือชุดคำอธิบายภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษามือถึงประกอบได้บ้าง และมีความสัมพันธ์กันในแต่ละองค์ประกอบอย่างไร

9. ทฤษฎีฐานรากหรือชุดคำอธิบายภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอื่น ๆ ได้หรือไม่ สอดคล้องกับปรากฏการณ์จริงทางการบริหารสถานศึกษาเพียงไร

10. ทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องหรือได้รับการสนับสนุนจากทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีอยู่ในวงการด้านบริหารการศึกษาหรือบริหารองค์กรหรือไม่

### วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาประวัติชีวิตของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบของกรณีศึกษา
2. เพื่อวิเคราะห์ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำต้นแบบ กรณีศึกษา
3. เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางการสร้างทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา เปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของกรณีศึกษา
4. เพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### ประโยชน์ของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการสร้างทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา: พหุกรณีศึกษา โดยใช้วิธีเชิงคุณภาพ และใช้แบบแผนพหุกรณีศึกษา จะก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ได้ข้อมูลด้านการบริหารจัดการการศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อนำมาพัฒนาต่อยอดในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้เป็นแหล่งบริการทางด้านวิชาการที่มีคุณภาพ สามารถให้บริการแก่นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และองค์กรต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี
2. ได้ทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีความสอดคล้องกับสภาพปัญหาของสังคมไทย สามารถนำไปประยุกต์หรือนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อยกระดับและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาต่อไป
3. ประโยชน์ต่อผู้บริหาร สามารถนำทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพื้นที่ และสภาพจริงในการบริหารจัดการจึงส่งผลให้การพัฒนาทฤษฎีฐานรากเกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการศึกษา

4. ประโยชน์ต่อสถานศึกษา สถานศึกษาเป็นที่ยอมรับว่ามีคุณภาพ สามารถสนองต่อความต้องการของนักเรียนผู้ปกครองและชุมชนได้เป็นอย่างดี เป็นแหล่งเรียนรู้ต้นแบบที่สามารถขยายผลให้สถานศึกษาอื่น ๆ ตลอดจนองค์กรต่าง ๆ ได้

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มุ่งพัฒนาทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารการศึกษา โดยใช้วิธีเชิงคุณภาพ แบบแผนวิจัยพหุกรณีศึกษา ซึ่งมีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

#### 1. ด้านเนื้อหา

การพัฒนาทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา มุ่งศึกษาภารกิจการบริหารงานสถานศึกษา 4 งาน ประกอบด้วย ด้านบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคลากร และด้านบริหารงานทั่วไป

#### 2. ผู้ให้ข้อมูล

2.1 ผู้ให้ข้อมูลหลัก คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษาที่เป็นกรณีศึกษา จำนวน 4 ราย

2.2 ผู้ให้ข้อมูลประกอบ จำนวน 5 กลุ่ม ดังนี้

2.2.1 ครูหัวหน้างาน

2.2.2 บุคคลในครอบครัวของกรณีศึกษา

2.2.3 นักเรียน

2.2.4 คณะกรรมการสถานศึกษา

2.2.5 ผู้ปกครองนักเรียน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้การวิจัยเรื่องการพัฒนาทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นเกี่ยวกับความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้นิยามศัพท์เฉพาะของงานวิจัย ไว้ดังนี้

**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้อำนวยการ และรองผู้อำนวยการ ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ทำการศึกษา จำนวน 4 โรงเรียน ประกอบด้วย 1) โรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ 2) โรงเรียนนครสวรรค์ 3) โรงเรียนลาซาลโชติรวินนครสวรรค์ 4) โรงเรียนเทศบาลวัดไชยมงคล

**ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลในเชิงสร้างสรรค์หรือปลูกฝังสร้างความรัก ความเชื่อถือและความศรัทธาเพื่อชักจูงหรือจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเพื่อวัตถุประสงค์ของตนของกลุ่มหรือเป้าหมายขององค์การโดยในกระบวนการนำนั้นผู้นำต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการนำพาให้คนในองค์กรปฏิบัติตาม รวมทั้งต้อง

มีทักษะการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง ใช้การสื่อสารที่ดีตลอดจนมีการบูรณาการ การเชื่อมโยงการทำงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพจนสามารถนำพากลุ่ม หน่วยงานหรือองค์การบรรลุตามเป้าหมายได้ในที่สุด

**การบริหารงานวิชาการ** หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนา กระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน การวัดผลประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อวัตกรรมการศึกษาและเทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนงาน วิชาการ

**การบริหารงานงบประมาณ** หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนและเสนอขอ งบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ กำกับติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้ เงินรายได้สถานศึกษา การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การสำรวจ ควบคุม กำกับติดตามการใช้จ่ายวัสดุครุภัณฑ์ของโรงเรียน การบริหารการเงินการบัญชี พัสดุและ สิ้นทรัพย์

**การบริหารงานบุคลากร** หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์และวางแผน อัตรากำลังกำหนดตำแหน่ง การจัดทำกรอบภาระงาน การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การขอเสนอ ปรับปรุง การกำหนดตำแหน่งวิทยฐานะการศึกษา จัดทำระบบข้อมูลของบุคลากรในโรงเรียน การ เสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัยและการรักษาวินัยและการออกจากราชการ

**งานบริหารทั่วไป** หมายถึง กระบวนการส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้ เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและ การจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารงานอื่น ๆ ให้บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยประกอบด้วยกลุ่มงานธุรการ งานสารบรรณ กลุ่มงานเลขานุการ กิจการสถานศึกษา กลุ่มงาน การเงิน และบัญชี กลุ่มงานพัสดุ และการจัดจ้าง บริการ กลุ่มงานอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม กลุ่มงานรักษาความปลอดภัย กลุ่มงานอนามัย และโภชนาการ กลุ่มงานระบบการตรวจสอบผลงาน และการเงิน กลุ่มงานประชาสัมพันธ์

**ทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ชุดความรู้ที่เกิดจากการเก็บ รวบรวมและการศึกษาข้อมูลเชิงลึกจากปรากฏการณ์จริงในด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหาร สถานศึกษาทั้ง 4 รายการศึกษาศึกษา และนำมาสร้างมโนทัศน์ กำหนดเป็นข้อเสนอเพื่อเชื่อมโยงมโนทัศน์ ที่ได้เข้าด้วยกัน จากนั้นจึงเขียนสรุปเป็นชุดคำอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาที่ สามารถนำมาอธิบายปรากฏการณ์ในการบริหารได้ในวงกว้าง



**พหุกรณีศึกษา** หมายถึง แบบแผน กระบวนการวิจัยที่ใช้วิธีการเพื่อค้นหาความจริงที่หลากหลายที่มีความเกี่ยวข้องการกับบริหารสถานศึกษาจนสามารถเข้าถึงสภาพชีวิตจริงที่มีความซับซ้อนนั้น ๆ และเข้าถึงคุณลักษณะที่มีความหมายของกระบวนการบริหารสถานศึกษาที่มีคุณภาพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 4 ราย จากนั้น นำข้อมูลทั้งหมดมาเปรียบเทียบระหว่างกรณีศึกษาว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไรบ้าง ตามประเด็นที่กำหนด



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

เพื่อให้การศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง การสร้างทฤษฎีฐานราก: ภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาพหุกรณีศึกษา ภาคเหนือตอนล่าง เป็นงานวิจัยที่มีความสมบูรณ์ มีข้อมูลสารสนเทศที่เกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษา รวบรวมวิเคราะห์ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในหัวข้อ ดังต่อไปนี้

#### 1. ภาวะผู้นำ

- 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 1.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
- 1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
- 1.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

#### 2. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน

- 2.1 ความหมายของการบริหาร
- 2.2 ความหมายของการบริหารการศึกษา
- 2.3 ความหมายของการบริหารโรงเรียน
- 2.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน
- 2.5 โครงสร้างการบริหารโรงเรียน
- 2.6 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน
- 2.7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา

#### 3. ทฤษฎี

- 3.1 ความหมายของทฤษฎี/ทฤษฎีฐานราก
- 3.2 ประเภทของทฤษฎี
- 3.3 องค์ประกอบของทฤษฎี
- 3.4 หน้าที่ของทฤษฎี
- 3.5 การสร้างทฤษฎี/ทฤษฎีฐานราก
- 3.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทฤษฎีฐานราก

## ภาวะผู้นำ

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีผู้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำไว้ในหลากหลายแง่มุม ดังนี้

ภาวะผู้นำ หรือ การเป็นผู้นำ หมายถึงกระบวนการในการชักจูงให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (Lussier, 1996, p. 212)

ภาวะผู้นำ หรือ การเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (DuBrin, 1990, p. 2)

ภาวะผู้นำ หรือ การเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ทำตามในสิ่งที่ตนเองต้องการ (O' Leary, 2000, p. 2)

ภาวะผู้นำ หรือ การเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Draft, 2002, p. 514)

ภาวะผู้นำ หรือ การเป็นผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Draft, 2005, p. 5)

เกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นได้มีการศึกษากันอย่างกว้างขวางและแตกต่างกันไป เช่น Bass (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540, น. 8-9) ได้รวบรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีผู้ให้ไว้และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำเป็น 11 กลุ่ม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่มภาวะผู้นำเป็นผลของการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและกิจกรรมของกลุ่ม

2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพภาวะผู้นำเป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ช่วยให้สามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ

3. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตามภาวะผู้นำเป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือมีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่มที่จะทำให้สมาชิกของกลุ่มทำตาม ที่ผู้นำต้องการ

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพลเป็นการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำผู้ตามเป็นไปตามความสมัครใจมิใช่การขู่เข็ญบังคับ

5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมสั่งการกิจกรรมของกลุ่ม

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการเกลี้ยกล่อมจูงใจหรือคล้อยตามใจสมาชิกของกลุ่มให้ร่วมมือในการปฏิบัติภารกิจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นการจูงใจให้บุคคลอื่นทำตามมิใช่การบังคับขู่เข็ญหรือการใช้อำนาจ

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ของอำนาจภาวะผู้นำเป็นความแตกต่างระหว่างอำนาจของผู้นำกับผู้ตามผู้นำยอมใช้อำนาจทางหนึ่งทางใดให้ผู้ตามปฏิบัติตาม

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายตามแนวคิดนี้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือที่สำคัญและจำเป็นเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มผู้นำมุ่งสนใจงานมากกว่าบุคคล

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ภาวะผู้นำเป็นผลของการกระทำของกลุ่มซึ่งเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้ตามด้วยตนเอง

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาทบทบาทของผู้นำแตกต่างจากบทบาทของผู้ตามบทบาทของภาวะผู้นำเป็นการประสานสัมพันธ์บทบาทต่าง ๆ ในกลุ่มและควบคุมชี้แจงกิจกรรมของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลผู้นำทำหน้าที่กำหนดขอบข่ายและส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกำหนดช่องทางและเครือข่ายของการติดต่อ สื่อสารตลอดจากระบวนการของการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลภาวะผู้นำเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มผู้นำมุ่งสนใจบุคคลมากกว่างาน

Hersey, & Blunchar (1982, p. 56) ได้ให้แนวคิดที่ภาวะผู้นำ คือ พฤติการณ์ใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้

ไพบูลย์ วัฒนศิริธรรม (2540, น. 96) เห็นว่า ภาวะผู้นำมีทั้ง 1) สิ่งที่เกิดตัวมาหรือที่เรียกว่ามีแวว 2) สิ่งที่มาจากสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ค่อย ๆ ปั้นปรุงแต่งขึ้นมา และ 3) สิ่งที่เกิดจากการฝึกอบรมอย่างเป็นกิจจะลักษณะ ภาวะผู้นำของผู้นำไทยน่าจะมีคุณลักษณะ 5 ประการเป็นส่วนประกอบ คือ 1) สภาพจิตมั่นคง 2) มีความเมตตากรุณา 3) มีทัศนคติมุ่งไปข้างหน้าสร้างสรรค์หาทางแก้ 4) มีความสามารถด้านการพูดและการแสดงออก 5) เอาจริงเอาจังและมีผลงาน

เศวานิต เศษานนท์ (2541, น. 3) ได้สรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้นชี้นำผลักดันให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

การเป็นผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพนั้นต้องพัฒนาคุณสมบัติให้เกิดขึ้นกับตนเอง ดังต่อไปนี้

1. การที่บุคคลพยายามสร้างอำนาจให้กับตนเองไม่ว่าจะเป็นอำนาจทางตรงหรือทางอ้อม

2. บุคคลที่เป็นผู้นำกลุ่มหนึ่งอาจเป็นผู้ตามในอีกกลุ่มหนึ่งเพราะบุคคลไม่สามารถที่จะเป็นผู้นำได้ในทุกอย่างและทุกสถานการณ์
3. การเป็นผู้นำเป็นบทบาทของกลุ่มเพื่อที่จะให้คนยอมรับจำเป็นต้องมีพวกอยู่คนเดียวเป็นผู้นำไม่ได้
4. การเป็นผู้นำถ้าอย่างอื่นเท่า ๆ กันแล้วบุคคลจะเป็นผู้นำได้ขึ้นอยู่กับความถี่ของปฏิสัมพันธ์ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลย่อมจะทำให้คนยอมรับกันได้ง่ายขึ้น
5. ในแต่ละหน่วยงานการเป็นผู้นำอาจมีมากกว่าหนึ่งคนเพราะในแต่ละกลุ่มอาจมีผู้นำมากกว่าคนหนึ่ง
6. ปทัสถานของกลุ่มเป็นตัวกำหนดที่สำคัญในการเลือกผู้นำบุคคลที่มีลักษณะแตกต่างจากสมาชิกมาก ๆ ย่อมไม่มีใครอยากเลือกให้เป็นผู้นำ
7. บุคคลที่พยายามจะชักจูงให้ผู้อื่นไปตามแนวของตนเองหรือบุคคลที่พยายามวางอำนาจกับพวกคนพวกนี้สมาชิกมักจะไม่ค่อยยอมรับจึงเกิดความเป็นผู้นำได้น้อยการเป็นผู้นำย่อมเปลี่ยนจากสถานการณ์หนึ่งไปสู่อีกสถานการณ์หนึ่ง
8. การที่บุคคลพยายามเอาใจเขามาใส่ใจเราช่วยทำให้สมาชิกยอมรับซึ่งเป็นผลส่งเสริมให้มีความเป็นผู้นำสูง
9. ปฏิบัติงานมากกว่ากำหนดอย่าพยายามมอบภาระบางอย่างให้กับผู้ร่วมงานในเมื่องานนั้น ๆ ผู้นำก็ไม่อยากทำ
10. ทำงานตรงเวลาและสม่ำเสมอทำตนให้เป็นตัวอย่างในการทำงานทำงานด้วยใจรัก
11. มีใจจดจ่อในงานที่ต้องปฏิบัติมีความสุขกับการทำงานทำงานเพื่องานมากกว่าเพื่ออย่างอื่น
12. บริหารงานตามนโยบายที่หมู่คณะช่วยกันวางไว้ผู้นำเองก็ต้องปฏิบัติตามนโยบายด้วยไม่มีข้อยกเว้น
13. กล้าเผชิญกับปัญหาที่ยุงยากซับซ้อนมีความเด็ดเดี่ยวในการตัดสินใจพยายามแก้ปัญหามากกว่าที่จะปิดปัญหาให้พ้นยก่องผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเต็มใจ
14. ให้การยกย่องหรือชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาตามควรแก่กรณีชมเชยเมื่อเขาทำดีเพราะการชมเชยย่อมเป็นการให้กำลังใจ
15. ไม่ควรจะตามใจผู้ใต้บังคับบัญชาจนเกินไปควรจะมีเทคนิคการคัดค้านและตำหนิบ้าง
16. ให้เพื่อนร่วมงานมีความมั่นคงปลอดภัยความมั่นคงปลอดภัยเป็นความต้องการอย่างหนึ่งของมนุษย์
17. ให้ความสนับสนุนให้ความเมตตาให้อภัยเมื่อเพื่อนร่วมงานทำงานผิดพลาด

18. ให้เพื่อนร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
  19. ให้สวัสดิการแก่เพื่อนร่วมงานซึ่งเป็นการสร้างขวัญในการทำงานให้ความเชื่อถือนในเพื่อนร่วมงาน
  20. ปรับปรุงงานที่ทำให้ดีที่สุดด้วยการหาสาเหตุแห่งความไม่พอใจของเพื่อนร่วมงานและหาทางแก้ไข
  21. เป็นตัวแทนของคนส่วนใหญ่การจะทำอะไรแล้วให้เป็นที่พอใจของคนที่ย่อมเป็นไปได้
  22. ให้ข้อมูลแก่เพื่อนร่วมงานให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้
  23. ในการทำงานควรจะเน้นว่าอะไรถูกมากกว่าที่จะเน้นว่าใครถูก
  24. ในการประชุมปรึกษาหารือยอมเสียเวลาเพื่อให้มีมติเอกฉันท์ดีกว่าที่จะรีบออกเสียง
  25. รับผิดชอบต่อผลการกระทำของกลุ่ม
  26. แสดงให้เพื่อนร่วมงานเห็นความจริงใจที่จะทำงานมีความจริงใจที่จะร่วมทำงานกับเขา
  27. มอบอำนาจความรับผิดชอบและภาระให้เพื่อนร่วมงานบ้าง
  28. มีความเฉลียวฉลาดมีไหวพริบอย่าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหลงได้
  29. ให้สมาชิกแต่ละคนของกลุ่มมีสวัสดิภาพดีเพราะจะเป็นหลักประกันว่าสถาบันหรือหน่วยงานก็จะมีสวัสดิภาพดีด้วย
  30. ความคิดเห็นทั้งหลายของสมาชิกมีค่าแก่การรับฟังควรพิจารณาที่เนื้อหาสาระมากกว่าที่จะพิจารณาว่าเป็นความคิดเห็นของใคร
  31. มนุษย์แต่ละคนก็มีศักดิ์ศรีด้วยกันทั้งนั้นอย่าคิดว่าผู้นำเท่านั้นที่มีศักดิ์ศรี
  32. ผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถที่จะนำและสอนคนอื่นได้
  33. ความเจริญมาจากภายในกลุ่มมากกว่าที่จะมาจากภายนอกผู้นำควรสร้างความก้าวหน้าให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำควรสนับสนุนมิใช่กักกันหรือสกัดกั้นเอาไว้
- ชาลูนชัย อาจิดสมัจจาร (2543, น. 9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การเปิดและสร้างโอกาสให้พนักงาน หรือบุคลากรและบุคคลอื่น ๆ ได้ทำประโยชน์อย่างสำคัญเป็นรายบุคคลหรือเป็นทีมต่อภารกิจขององค์การภาวะผู้นำจึงเป็นตัวแทนของความตั้งใจและความพยายามของผู้นำในการมองหาแนวทางเพื่อขยายสมรรถนะของบุคลากรให้ทำคุณประโยชน์แก่หน่วยงาน
- ประเวศ วะสี (2544, น. 43-45) เห็นว่า ภาวะผู้นำมิได้ขึ้นอยู่กับตำแหน่ง ภาวะผู้นำอาจมีได้ทั้งในผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าและผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า ผู้นำอาจเกิดขึ้นตามธรรมชาติในกระบวนการชุมนุมต่าง ๆ ทั้งนี้ ผู้นำมีลักษณะของภาวะผู้นำ คือ 1) ฉลาด 2) เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม 3) ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้รู้เรื่อง และ 4) เป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ

อัมพวัน ประเสริฐศักดิ์ (2549, น. 7) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลป์ ในการจูงใจให้คนคล้อยตามและร่วมมืออย่างศรัทธา นับถือตามแนวทางที่ให้การกระทำด้วยความเต็มใจ ประสานสัมพันธ์กัน และทำงานให้สำเร็จบรรลุเป้าหมายขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น จูงใจผู้อื่นให้ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, น. 113) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หมายถึง กระบวนการที่บุคคลนั้นให้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมาจากฐานอำนาจที่ต่างกัน โดยบุคคลนั้นจะให้อำนาจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดปฏิกิริยาตอบสนองภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพล หรืออำนาจหน้าที่ตามความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อลูกน้อง ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการ และอำนาจการ โดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดการ

ภาวะผู้นำ หมายถึง แบบแผนหรือแบบของการปฏิบัติ ที่ผู้นำแสดงออกเพื่อการนำกลุ่มหรือบังคับบัญชากลุ่ม อาจเป็นในรูปของการกระจายงาน หรือมอบงานก็ได้ สามารถแยกเป็นข้อ ๆ ได้ดังนี้ คือ

1. สั่งให้ปฏิบัติตาม
2. ขยายความคิดให้คนในสังกัดปฏิบัติตามได้
3. ปรีกษาหารือเพื่อให้ปฏิบัติตาม
4. ร่วมคิดร่วมตัดสินใจด้วยกัน
5. มอบงานทั้งหมดให้กระทำเองตามความสามารถ
6. เปรียบเทียบความยากง่าย

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2561, น. 5) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำนั้น หมายถึง การรวบรวมพัฒนาปรับปรุง คุณลักษณะต่าง ๆ ที่มีในตัวบุคคลนั้น ๆ รวมทั้งการพัฒนา ยกระดับขีดความสามารถของตนเองและบุคลากร เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรบรรลุตามเป้าหมาย

จากหลากหลายทัศนะของนักวิชาการทั้งต่างประเทศและนักวิชาการของไทย จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลในเชิงสร้างสรรค์หรือปลูกฝัง สร้างความรัก ความเชื่อถือและความศรัทธาเพื่อชักจูงหรือจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเพื่อวัตถุประสงค์ของตนของกลุ่มหรือเป้าหมายขององค์การโดยในกระบวนการนำนั้นผู้นำต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการนำพาให้คนในองค์กรปฏิบัติตาม รวมทั้งต้องมีทักษะการสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง ใช้การสื่อสารที่ติดต่อจนมีการบูรณาการ การเชื่อมโยงการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจนสามารถนำพากลุ่ม หน่วยงานหรือองค์กรบรรลุตามเป้าหมายได้ในที่สุด

## 2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำ ได้พบว่าเมื่อเกิดความตระหนักว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การและการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยจึงทุ่มเทศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อให้เกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่มีแนวคิดและมองในมุมที่แตกต่างกันมากมายหลายกลุ่ม ซึ่งสามารถจัดกลุ่มแนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านั้นได้เป็น 4 กลุ่ม คือ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theories) 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theories) 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Theories) 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational Leadership Theories)

จากการศึกษาจากเอกสาร เกี่ยวกับแนวคิดแนวคิดทั้ง 4 กลุ่ม พบว่า แต่ละแนวคิดมีลักษณะสำคัญ ดังต่อไปนี้

**2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theories)** เป็นการศึกษา มุ่งเน้นไปที่ลักษณะของผู้นำ ตามแนวคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำของบุคคลจะขึ้นอยู่กับลักษณะที่แตกต่างไปจากคนส่วนใหญ่ จึงเกิดทฤษฎี The Great Man Theory of Leadership ผู้นำจะมีภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน และลักษณะต่าง ๆ ทางสังคม จากการศึกษาต้นแบบ ภาวะผู้นำมากกว่า 60 ประเทศ ภาวะผู้นำเป็นผลมาจากความแตกต่างของวัฒนธรรมแต่ละชาติ (Schermerhorn, Hun, & Osborn, 2005, pp. 252-254; ธร สุนทรายุทธ, น. 93-94)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะแยกแนวคิดหลัก ๆ ออกไปเป็น

2.1.1 ภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Lewin แบ่งลักษณะผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1) ผู้นำแบบอัตนียม เป็นผู้นำที่ยึดตนเองเป็นหลักตัดสินใจด้วยตนเองและคิดว่าความคิดของตนดีกว่าคนอื่น

2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่มีการปรึกษาหารือกับสมาชิกก่อนตัดสินใจ เพราะเชื่อว่าทุกคนมีความรู้ความสามารถ

3) ผู้นำแบบเสรีนิยม เป็นผู้นำที่ไม่แน่ใจในความสามารถของตนเองและของสมาชิกจึงไม่กล้าตัดสินใจ ปล่อยให้สมาชิกทำงานกันเอง

2.1.2 ภาวะผู้นำที่นำเสนอโดย Ohio State University แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ

1) ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นหลัก

2) ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นคนเป็นหลัก



**2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำพฤติกรรมนิยม (Behavioral Leadership Theories)** การศึกษาที่มุ่งเน้นความสนใจต่อพฤติกรรมของผู้นำโดยมุ่งไปที่การทำหน้าที่ของผู้นำ ทฤษฎีนี้เสนอว่า การจะเข้าใจอิทธิพลของผู้นำต้องพิจารณาที่แบบแผนพฤติกรรม อันเป็นลักษณะที่เป็นแบบฉบับหรือพฤติกรรมคนที่ซึ่งผู้นำมีแนวโน้มจะใช้ขณะที่มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา แนวคิดของผู้นำกลุ่มนี้แยกออกได้เป็น 3 แนวคิดใหญ่ ๆ คือ

2.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่เสนอโดย Michigan University ลักษณะของภาวะผู้นำแสดงออกได้เป็น 2 แบบ คือ

1) แบบมุ่งสัมพันธ์ หรือมุ่งคน เป็นพฤติกรรมที่แสดงถึงความเชื่อถือกันและกัน ยกย่องยอมรับกัน ให้ความสนิทสนมระหว่างผู้นำกับผู้ตามและพฤติกรรมที่แสดงถึงความห่วงใยต่อสมาชิกในกลุ่ม การให้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของงานและการตัดสินใจด้วยการใช้สื่อสารสองทาง

2) แบบมุ่งงาน เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำจัดระเบียบการทำงานโดยคาดหวังว่าผู้ตามควรจะมีบทบาทอย่างไร ผู้นำจะริเริ่มโครงการที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน มีการวางแผนและหาวิธีทำงานเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือกลุ่ม (ทิชาภพ พันธุ์แพ, 2552, น. 47; เนตรพัฒนา ยาวีราช, 2552, น. 115)

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่เสนอโดย Ohio State University การศึกษาของกลุ่มนี้คล้าย ๆ กับของ Michigan University คือ มุ่งไปที่ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบกิจสัมพันธ์หรือมุ่งงาน และพฤติกรรมแบบมิตรสัมพันธ์หรือมุ่งคน แต่พฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานของกลุ่มนี้จะหมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่พยายามวิเคราะห์ จำแนกแยกแยะความสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับผู้ร่วมงาน ขณะเดียวกันก็พยายามจัดระเบียบการทำงานในองค์กรให้มีช่องทางการสื่อสารและวิธีปฏิบัติที่ดี (Hoy, & Miskel, 2005, p. 234)

2.2.3 แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะผู้นำที่เสนอโดย Blake, & Mouton (1964) มีการเสนอรูปแบบผู้นำที่เรียกว่าตาข่ายการจัดการ (Managerial Grid) ซึ่งรูปแบบนี้ยังคงใช้มิติ 2 มิติ คือ มิติมุ่งงานและมิติมุ่งคน มีการแบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น 5 แบบ ดังนี้

1) เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญทั้งคนทั้งงานจึงเป็นผู้นำประเภทไม่เอาไหน (แบบ 1,1)

2) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานน้อย ให้ความสำคัญกับคนมากจึงเป็นผู้นำประเภทมุ่งงานต่ำมุ่งคนสูง (แบบ 1,9)

3) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนอยู่ในระดับปานกลาง จึงเป็นผู้นำประเภททางสายกลาง (แบบ 5,5)

4) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานมาก ให้ความสำคัญกับคนน้อย จึงเป็นผู้นำประเภทมุ่งงานสูง (แบบ 9,1)

5) เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้งกับงานและคนมากจึงเป็นผู้นำประเภททำงานเป็นทีม (แบบ 9,9)

**2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theories of Contingency Leadership Theories)** แนวคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่าประสิทธิผลในการทำงานของผู้นำ ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ ดังนั้นผู้นำประเภทนี้จึงต้องมีสติปัญญา สามารถวิเคราะห์ มีความคิดกว้างไกล เรียนรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รับรู้และเข้าใจสภาพแวดล้อม มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ผู้นำต้องใช้ดุลพินิจเองว่าในแต่ละสถานการณ์ควรจะเลือกรูปแบบภาวะผู้นำแบบใดมาใช้ เพราะภาวะผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์หนึ่งอาจไม่เหมาะสมในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้ (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 1997, p. 28) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ที่เป็นที่น่าสนใจ มีดังนี้

2.3.1 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Feidler ศึกษาความสัมพันธ์ของผู้นำและสมาชิก พบว่าสมาชิกมีความสัมพันธ์กันดี มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ก็จะทำให้ความร่วมมือในการทำงานเป็นอย่างดี การปฏิบัติงานกลุ่มที่มีประสิทธิผล จึงขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างผู้นำกับผู้ตามและสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ สำหรับสถานการณ์จะพิจารณาจากปัจจัยภายในและภายนอก ที่มีอิทธิพลต่อองค์การ ซึ่งองค์การจะต้องควบคุมหรือแก้ไขโดยอาศัยผู้นำ (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2551, น. 101-102; Cheng, p. 52)

2.3.2 ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมายของ House ผู้ตามจะยอมรับและพอใจกับพฤติกรรมผู้นำเมื่อได้รับรู้พฤติกรรมนั้นว่านำไปสู่การที่ตนเองจะบรรลุเป้าหมายของตนเองได้ ภารกิจของผู้นำในการจูงใจผู้ตามก็คือ ทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจ กระตุ้นให้ผู้ตามปรับปรุงการทำงาน มีการให้รางวัลตอบแทน ส่งเสริมการทำงานมุ่งไปสู่เป้าหมาย ปรับเปลี่ยนองค์การให้ก้าวหน้า มีการเพิ่มผลลัพธ์ตอบแทนจากการที่ผู้ตามสามารถทำงานบรรลุตามเป้าหมายได้ และหาทางเพิ่มโอกาสความพึงพอใจแก่ผู้ตามบ่อย (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2005)

2.3.3 ทฤษฎีวิถีสู่เป้าหมาย (Path-Goal-Theory) เน้นให้เห็นว่าผู้นำจะทำหน้าที่ได้ดีที่สุดย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์โดยผู้นำสามารถแสดงความเป็นผู้นำได้ 4 แบบ ดังนี้

1) แบบสนับสนุน เป็นผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ คำนึงถึงผู้ตามจึงมุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

2) แบบชี้แนะ กำหนดให้ผู้ตามทำงานที่ได้รับมอบหมาย กำหนดตารางการทำงาน มาตรฐานงานโดยยึดตนเองเป็นหลัก ให้คำแนะนำที่เจาะจงเป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งงาน

3) แบบมุ่งความสำเร็จ เป็นผู้นำที่มีการวางเป้าหมายที่ท้าทาย กำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ตาม เน้นความเป็นเลิศของผลงาน

4) แบบมีส่วนร่วม ให้คำแนะนำแก่ผู้ตาม กระตุ้นความคิด กระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือก่อนการตัดสินใจ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, น. 235-350)

2.3.4 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey-Blanchard ทฤษฎีนี้มีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยเน้นที่วุฒิภาวะ ซึ่งไม่ได้หมายถึงอายุ หรือความมั่นคงทางด้านอารมณ์แต่เป็นวุฒิภาวะด้านการทำงาน (Job maturity) และภาวะด้านจิตใจ (Psychological maturity) ต่อมาได้ปรับปรุงโมเดลของภาวะผู้นำใหม่ โดยเรียกว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership Theory) โดยแบ่งลักษณะของการนำตามความพร้อมของผู้ตามไว้ 4 ประเภท คือ

1) แบบสั่งการ (Telling) ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจและสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงาน ซึ่งรูปแบบนี้ความเหมาะสมอย่างมากในกรณีที่ผู้ตามหรือพนักงานขาดความเชื่อมั่น

2) แบบอธิบาย (Selling) ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจลำพัง แต่อธิบายผู้ตามถึงเหตุผลของการตัดสินใจ และช่วยให้ผู้ตามบรรลุตามวัตถุประสงค์เป้าหมายในการทำงานโดยใช้การจูงใจและให้โอกาสในการเรียนรู้งานเพิ่มขึ้น วิธีนี้เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีความสามารถไม่มากนักแต่มีความเต็มใจที่จะทำงาน

3) แบบมีส่วนร่วม (Participating) ผู้นำจะถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากผู้ตามแต่ยังคงทำหน้าที่ตัดสินใจอยู่ ผู้นำมีหน้าที่สนับสนุน ผู้นำไม่ต้องอธิบาย แต่กระตุ้นให้เกิดความมุ่งมั่น เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีความสามารถแต่ไม่มีแรงจูงใจ

4) แบบมอบหมายงาน (Delegating) ผู้นำจะปล่อยให้ผู้ตามตัดสินใจว่าต้องทำอะไรด้วยตนเอง ผู้นำเพียงมอบหมายภารกิจเท่านั้น การนำในรูปแบบนี้จะให้อิสระแก่ผู้ตาม เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและความเชื่อมั่น (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561, น. 118-120)

2.3.5 ทฤษฎีโมเดลการตัดสินใจของ Vroom, Yetton, & Jago (Vrooms Approach to Leadership) จากทฤษฎีนี้ Vroom เชื่อว่าระดับแรงจูงใจต่อการมีส่วนร่วมของผู้ตามขึ้นอยู่กับลักษณะของสถานการณ์ หรืออาจกล่าวได้ว่ามีรูปแบบการตัดสินใจที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ ผู้นำควรเลือกการตัดสินใจรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งโดยการประเมินสถานการณ์จากปัจจัยมีความหลากหลายก่อน เพื่อกำหนดว่าปัจจัยเหล่านั้นอยู่ในระดับ สูง หรือ ต่ำ ต่อการตัดสินใจ การประเมินเช่นนี้จะทำให้ผู้นำเข้าใจเกณฑ์การตัดสินใจเพื่อนำไปสู่การลงมือปฏิบัติ โดยมีปัจจัยในการพิจารณา 7 ประการ คือ 1) ความสำคัญของการตัดสินใจ (Decision significant) 2) ความสำคัญของความมุ่งมั่น (Importance of commitment) 3) ความเชี่ยวชาญของผู้นำ (Leader expertise) 4) แนวโน้มของความผูกพัน (Likelihood of commitment) 5) การสนับสนุนของกลุ่ม (Team support) 6) ความเชี่ยวชาญของพนักงาน/ผู้ตาม (Employee experties) และ 7) ความสามารถของทีม (Team competency) (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2561, น. 110-111)

2.4 ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transaction and Transformation Leadership Theories) ทฤษฎีผู้นำทั้งสองแบบต่างก็แสดงให้เห็นถึงความสำเร็จหรือประสิทธิภาพของผู้นำได้โดยดูจากอิทธิพลของผู้นำและผู้ตามในการส่งผลซึ่งกันและกัน

2.4.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction and Leadership Theories) เป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ผู้นำจะใช้วิธีการให้รางวัลตอบแทนตามสถานการณ์ ส่วนผู้ตามก็จะมอบความไว้วางใจ ซินชม จงรักภักดีต่อผู้นำ หรือ อีกลักษณะหนึ่ง คือ การปล่อยให้ผู้ตามทำงานไปตามระบบที่วางไว้ โดยผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวและใช้วิธีวางเฉย แต่หากพบว่าการดำเนินงานเกิดปัญหา ผู้นำจึงจะเข้าไปให้ความช่วยเหลือ โดยมีลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ดังนี้

- 1) ผู้นำจะพิจารณาว่าอะไรคือสิ่งที่ผู้ตามต้องการ และจะพยายามให้สิ่งนั้นซึ่งตรงกับความต้องการของผู้ตาม
- 2) การแลกเปลี่ยนผลตอบแทนและสัญญาว่าจะพยายามให้ผลตอบแทน
- 3) ผู้นำตอบสนองความต้องการของผู้ตามจนกว่าจะสำเร็จ

2.4.2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformation Leadership Theories) เป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามร่วมกันสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน ส่งเสริมและสร้างคุณค่าทางจริยธรรมซึ่งกันและกัน เสริมด้านความคิดเชิงบวก ความคิดที่ดี สนองความต้องการของผู้ตาม มุ่งการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าที่จะคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงศักยภาพ ความรู้ ความสามารถและทำงานมากกว่าปกติ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้มีระดับสูงขึ้น ผู้นำจะใช้การกระตุ้นทางปัญญา และคำนึงถึงความปัจเจกบุคคล นอกจากนี้ ผู้นำจะเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยยกระดับความตระหนัก ความสำนึก ความผูกพันของผู้ตามให้ตระหนักถึงความสำเร็จ เห็นคุณค่าของการทำงาน จนเกิดการยกระดับหรือเปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีลักษณะ ดังนี้

- 1) เป็นผู้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง
- 2) เป็นคนกล้าและเปิดเผย
- 3) เป็นคนที่มีความเชื่อมั่นไว้วางใจผู้อื่น
- 4) ชี้นำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าในเป้าหมายและสร้างแรงผลักดัน
- 5) เป็นผู้ที่เรียนรู้ตลอดชีวิต
- 6) สามารถที่จะเผชิญกับปัญหาที่สลับซับซ้อน
- 7) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล (ภารตี อนันต์นาวิ, 2555, น. 50-51;

วิโรจน์ สารัตนะ, 2555, Cheng, 2002, pp. 53-54; Owens, 2004, p. 269)

จากทฤษฎีที่ได้กล่าวมาข้างต้นทั้ง 4 ทฤษฎี สรุปได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้นได้มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างประเทศได้เสนอแนวคิดไว้หลากหลายแนวคิด โดยสามารถสรุปออกมาเป็นทฤษฎีหลัก กล่าวคือ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theories) ซึ่งหมายถึงลักษณะที่เป็นคุณลักษณะพิเศษของบุคคล เช่น ลักษณะทางกาย บุคลิกภาพ สติปัญญา ความเฉลียวฉลาด ทักษะการเป็นผู้นำ 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Leadership Theories) เป็นการอธิบายถึงการกระทำของผู้นำว่าผู้นำที่ดีควรทำสิ่งใด อย่างไร เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ต่อผู้ตามต่อองค์กร 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Theories) ผู้นำจะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการนำและการตัดสินใจตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลง (Transactional and Transformational Leadership Theories) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นกระบวนการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ส่วนผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงเน้นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามช่วยกันสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นให้เกิดคุณค่าทางจริยธรรม เสริมความคิดที่ดี ร่วมพัฒนาและยกระดับความต้องการสู่ความสำเร็จ

จากลักษณะของภาวะผู้นำทั้ง 4 ประเภท ต่างมีจุดเด่น จุดด้อย ในแต่ละรูปแบบของการเป็นผู้นำ การนำทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งมาใช้ในการดำเนินงานนั้น ขึ้นอยู่กับสภาวะ หรือสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป ผู้นำที่ชาญฉลาดต้องสามารถเลือกแนวคิดที่เหมาะสมกับสถานการณ์ บุคคล เวลา และภารกิจขององค์กร เพื่อให้งานสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ และเกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืนต่อไป

### 3. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

เนื่องจากในปัจจุบันมีสภาวะการเปลี่ยนแปลงขององค์กร สภาพการบริหารงานมีความซับซ้อนมากขึ้น ประกอบกับความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมทางการบริหารที่มีการพัฒนาขึ้นอย่างรวดเร็ว ดังนั้นการแบ่งงานให้บุคลากรในองค์กรจึงมีความละเอียดและต้องรับผิดชอบในภาระงานต่าง ๆ เพิ่มขึ้น องค์กรจึงต้องปรับตัวให้มีการบริหารที่คล่องตัวยิ่งขึ้น ในองค์กรทางการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ในปัจจุบันมีงานที่รับผิดชอบที่หลากหลายมากขึ้น ทำให้ต้องใช้ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะทางเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดรับกับความคาดหวังจากทุกภาคส่วนที่ต้องการให้การจัดการศึกษามีคุณภาพเพื่อสร้างบุคลากรคุณภาพนำมาใช้พัฒนาสังคมประเทศชาติด้านอื่น ๆ ต่อไปผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำ พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นผู้นำที่เชี่ยวชาญในองค์กรทางการศึกษา (ลลิตา ชาวเรืองเดช, 2555, น. 81)

ความสำคัญของภาวะผู้นำได้มีการนำขึ้นมากล่าวถึงในกลุ่มของผู้บริหารและจัดการซึ่งถือเป็นประเด็นที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ตราบแต่ที่ยังมีการทำงานของบุคคลร่วมกันอยู่ภายในองค์กรภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กรทั้งนี้เพราะ

ผู้บริหารมีบทบาทและความรับผิดชอบโดยตรงต่อการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งการ ดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ รวมถึงความรับผิดชอบต่อการพัฒนาองค์การด้วย ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีและพัฒนาตนเองได้ดีนั้น จะต้องมีความรู้และประสบการณ์ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และให้โอกาสบุคคลอื่นได้พัฒนาตนเอง มีความชาญฉลาดในการเลือกให้คนและวิธีการบริหารงานที่เหมาะสม มีความคิดกว้างไกล สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างดีเยี่ยม สามารถวิเคราะห์ปัญหา วิเคราะห์แผนงาน โครงการและกิจกรรมต่าง ๆ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ ทฤษฎีการจูงใจ การใช้อิทธิพลได้อย่างถูกต้องเหมาะสมมีความตื่นตัวในการแสวงหาความรู้และเพิ่มพูนประสบการณ์ ทำกิจกรรมที่หลากหลาย ปรับบุคลิกภาพและทักษะต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับการเป็นผู้บริหาร (ธรรณฎา ประจงใจ, 2557, น. 20)

ความสำคัญของภาวะผู้นำจึงถือว่ามีสำคัญมากต่อการพัฒนาองค์การ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ดังนั้นทฤษฎีการได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ในหลายทฤษฎี ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543, น. 61) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญต่อการบริหารหรือต่อตัวผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำจะเป็นเครื่องชี้วัดให้เห็นความสำเร็จของหน่วยงาน การดำเนินงานอย่างราบรื่นและบรรลุตามวัตถุประสงค์ ย่อมขึ้นอยู่กับทักษะ และศิลปะในการบริหารงานของผู้นำนั้นก็คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

พิชญลักษณ์ พิชญกุล (2555, น. 16) กล่าวว่า ผู้บริหารที่จะสามารถชักจูงให้บุคลากรทำงานจนเป็นผลสำเร็จนั้นจะต้องมีภาวะผู้นำ การสั่งการเป็นเรื่องที่ไม่ยากลำบากแต่การสั่งการแล้ว บุคลากรปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยภาวะผู้นำ

สุเทพ พงส์ศรีวัฒน์ (2555, น. 1) ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงดูดความรู้ความสามารถในตัวผู้บริหารออกมาใช้ กล่าวได้ว่าผู้บริหารที่มีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวจะไม่ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามและปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงานหรือองค์การ จะประกอบด้วยบุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน จะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานหรือองค์การ ซึ่งบุคคลเหล่านี้มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ การที่บุคคลมีความแตกต่างกันในเรื่องดังกล่าวมาอยู่ร่วมกันในหน่วยงาน มักก่อให้เกิดความขัดแย้งแต่ไม่ว่าจะเป็นความขัดแย้งในรูปแบบใด ถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้วก็จะประสานหรือช่วย

บรรเทาความขัดแย้งเหล่านั้นได้ โดยการชักจูงประนีประนอมประสานประโยชน์เพื่อให้บุคคลในหน่วยงานมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและร่วมกันทำงานก่อให้เกิดความก้าวหน้าและองค์กรมีเอกภาพ

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่าง ที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเทในการทำงาน เช่น การจัดบุคคลทำงานตรงตามความถนัดและความสามารถ ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินการปฏิบัติงานต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ก็คือ ผู้บริหารขององค์กรมีภาวะผู้นำทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์กรให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความเจริญก้าวหน้าความภาคภูมิใจเกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์กร

4. เป็นหลักยึดมั่นให้แก่บุคลากร เมื่อหน่วยงานหรือองค์กรเผชิญสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวัง ความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานหรือองค์กรที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ ให้อยู่รอดพ้นจากสภาวะคับขันดังกล่าว

ไอเซนฮาว (Eisenhower) ได้กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ที่สามารถโน้มน้าวให้ผู้อื่นเต็มอกเต็มใจกระทำในสิ่งที่ผู้นำนั้นต้องการด้วยความเต็มอกเต็มใจนั้น มาจากการที่ผู้อื่นก็มีความต้องการจะกระทำสิ่งนั้น ๆ

แบร์ คาร์ดเวล และมิลลิแกน (Beare, Caldwell, & Millikan) กล่าวว่า ผู้นำต้องให้ความสนใจภาวะผู้นำในสองมิติ คือ มิติด้านความสำเร็จในภาระงานที่ถืออยู่และมิติการสร้างสัมพันธภาพอันดีระหว่างสมาชิก

จากความสำคัญดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารงานของผู้บริหาร เพราะภาวะผู้นำจะช่วยให้การบริหารจัดการเป็นไปด้วยความราบรื่น การวางแผน สั่งการ การตัดสินใจ การกระตุ้น การนำบุคลากรในองค์กรให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจภายใต้การใช้อิทธิพล และเทคนิควิธีอันชาญฉลาดของผู้บริหาร โดยมีภาวะผู้นำเป็นตัวกำกับให้ผู้นำแสดงบทบาทอย่างเหมาะสม ส่งผลให้การทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

### 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ในช่วงปี พ.ศ. 2550-2561 ได้ข้อค้นพบดังต่อไปนี้

ในปี พ.ศ. 2550 กัลยารัตน์ เมืองสง (2550) ได้ศึกษา “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ” ประกอบด้วย องค์ประกอบ ที่ 1 การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ได้แก่ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ โดย

สามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้องค์ประกอบที่ 2 มีความสามารถรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ได้แก่มีการรายงานผลแผนงาน และโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนางาน และกำหนดแผนปฏิบัติการองค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการพยากรณ์และกำหนดอนาคตได้ ได้แก่ มีความสามารถเชิงรุกโดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอปัญหาคลี่คลายไปเอง องค์ประกอบที่ 4 การมีความคิดปฏิบัติ ได้แก่ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา องค์ประกอบ ที่ 5 มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจทะเยอทะยาน คตินอกกรอบและกว้างไกล และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับเลือกสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการระดมความคิด ส่วนแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า ประเด็นสำคัญตามองค์ประกอบทั้ง 5 คือ องค์ประกอบที่ 1 ได้แก่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาดตนเองและวิชาชีพ เพื่อคุณภาพของการศึกษา องค์ประกอบที่ 2 ได้แก่ มีการทำงานที่มีเป้าหมาย และมีความสุขในการทำงานองค์ประกอบที่ 3 ได้แก่ เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ขับเคลื่อน

ถัดต่อมาอีก 2 ปี พ.ศ. 2552 ได้มีนักวิจัยได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำ คือ ไพโรจน์ พรหมมีเนตร (2552) ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม” ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม พบว่ามี 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 1.1) หลักการพัฒนา 1.2) ขั้นตอนและวิธีการพัฒนา 1.3) เป้าหมายการพัฒนา 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม พบว่า มี 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ 2.1) หลักการพัฒนา ใช้หลักไตรสิกขา ประกอบด้วย อธิศีลสิกขา (ศีล) อธิจิตสิกขา (สมาธิ) และอธิปัญญาสิกขา (ปัญญา) 2.2) ขั้นตอนและวิธีการพัฒนา ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ได้แก่ ปรียติ (การศึกษา) ปฏิบัติ (การปฏิบัติ ศีลภาวนา จิตภาวนา และปัญญาภาวนา) ปฏิเวธ (ผลการพัฒนาจากการศึกษาและปฏิบัติ) 2.3) เป้าหมายการพัฒนา ภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม และผลการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรมพบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ระดับมาก 3) ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรมพบว่า มีความเป็นประโยชน์ มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

ในปีเดียวกันนี้ ชิวิน อ่อนล่อ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย” กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารและอาจารย์ประจำในมหาวิทยาลัยเอกชน ปีการศึกษา 2551 จำนวน 335 คน พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) การสร้างแรงบันดาลใจ



ผลการศึกษาระดับความเหมาะสมขององค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ทุกองค์ประกอบมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

รวมทั้งยังมี สมคิด สกกุลสถาปัตย์ (2552) ได้ศึกษา เรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาอย่างยั่งยืน” ผลการศึกษา พบว่า 1) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพการใช้ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นฐานการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สำหรับการปฏิรูปการศึกษาอย่างยั่งยืน ประกอบด้วยกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัต บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนแบบพอเพียง 2) รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาอย่างยั่งยืนเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพหุตัวแปรที่ประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 11 องค์ประกอบ กล่าวคือ การสร้างสื่ออย่างมีศักยภาพ การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลการกระตุ้นการใช้ปัญญา และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ภาวะผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล) ซึ่งมีอิทธิพลต่อปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน กระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุล ต่อเนื่องเน้นผู้เรียน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัต บริบท

ในปีต่อมาบุญมี ก่อบุญ (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านองค์ประกอบของภาวะผู้นำทีม ด้านวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม และด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทีม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำทีม พบว่า มี 4 องค์ประกอบ คือ ด้านผู้นำ ด้านสมาชิก ด้านงาน และด้านทีมงาน 2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม พบว่ามี 10 วิธี คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมสัมมนา การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การระดมสมอง การฝึกวิธีทำงาน การฝึกสถานการณ์จำลอง การศึกษาดูงาน การฝึกวิเคราะห์งานแบบSWOT Analysis การพัฒนาจิตและการศึกษาด้วยตนเอง 3) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทีม พบว่ามี 9 ขั้นตอน คือ หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทีม จุดประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำทีม วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม การพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคทฤษฎี การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคทฤษฎี การพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคปฏิบัติ การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคปฏิบัติ การสัมมนาเพื่อนำเสนอผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีม และการสรุปผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีม

เช่นเดียวกับปราโมศ อิศโร (2553) ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านการประเมินและรับรองคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในรอบที่สองมีผลการประเมินในระดับดีและดีมากผลการวิจัยพบว่า 1) แบบจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นการวิเคราะห์ทุกกลุ่มภาวะผู้นำตามขนาดโรงเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษามีความแปรเปลี่ยนไปตามขนาดโรงเรียน 3) ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ ภาวะผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตามทฤษฎีของ เซ็งเก้ (Senge) ในโรงเรียนขนาดกลาง ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ของเบลคและมูตัน (Blake, & Mouton) และในโรงเรียนขนาดใหญ่ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมุ่งงานตามทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ของเบลคและมูตัน (Blake, & Mouton) และภาวะผู้นำองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ตามทฤษฎีของ เซ็งเก้ (Senge)

ในปีเดียวกันนี้ สำเร็จ วงศ์ศักดิ์ (2553) ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา” ผลการวิจัย พบว่า การจัดทำคู่มือการปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย ฝ่ายบริหารทรัพยากร, ฝ่ายพัฒนากิจการนักเรียน นักศึกษา, ฝ่ายแผนงานและความร่วมมือ, ฝ่ายวิชาการและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 27 เล่ม และนำคู่มือไปทดลองใช้ในการปฏิบัติงานจริงกับวิทยาลัยสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา 4 แห่ง ประกอบด้วย วิทยาลัยเทคนิคสุรนารี วิทยาลัยการอาชีพชุมพวง วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีนครราชสีมา และวิทยาลัยสารพัดช่างบุรีรัมย์ ในภาคเรียนที่ 2/2553 โดยก่อนที่จะมีการทดลองใช้ผู้วิจัยได้จัดการอบรมวิธีใช้คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษาให้กับผู้บริหารและหัวหน้างานทั้ง 4 วิทยาลัยข้างต้น และได้ประเมินความเหมาะสมของคู่มือปรากฏว่า คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษาที่ได้รับการพัฒนา มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานจริงได้ในระดับดีมาก และเมื่อดำเนินการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจากรายงานการประเมินตนเอง (Self-Assessment Report: SAR) ระหว่างก่อนและหลังการทดลองใช้คู่มือการปฏิบัติงานการบริหารสถานศึกษา ปรากฏว่า วิทยาลัยเทคนิคสุรนารี มีผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 23 ตัวบ่งชี้ จาก 32 ตัวบ่งชี้ คิดเป็นร้อยละ 71.88 วิทยาลัยการอาชีพชุมพวง มีผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 24 ตัวบ่งชี้ จาก 43 ตัวบ่งชี้ คิดเป็นร้อยละ 55.81 วิทยาลัยเกษตรและเทคโนโลยีนครราชสีมา มีผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 12 ตัวบ่งชี้ จาก 33 ตัวบ่งชี้ คิดเป็น ร้อยละ 36.36 และวิทยาลัยสารพัดช่างบุรีรัมย์ มีผลการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น 20 ตัวบ่งชี้

จาก 57 ตัวบ่งชี้ คิดเป็นร้อยละ 35.09 การเปรียบเทียบผลการรายงานประเมินตนเองเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนาผู้บริหาร สถานศึกษาเพื่อส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา

อีกหนึ่งปีต่อมาได้มีการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ คือ ชนาการ์ต ไชยวรรณ, และสุทธิพร บุญส่ง (2554) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษา โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน และเพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก โดยประชากรที่ใช้ คือ ครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ปีการศึกษา 2553 จำนวน 103 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูผู้สอน จำนวนทั้งสิ้น 299 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีเหมาะสมในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ ความเหมาะสม รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานมีความสัมพันธ์กันในทางบวก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.870 ที่นัยสำคัญทางสถิติ .01

ในอีก 2 ปีถัดมา ชยพล เพชรพิบูล (2556) ได้ศึกษา เรื่อง ทฤษฎีบาร์มีผลวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบของทฤษฎีบาร์มี ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1.1) การบำเพ็ญสังฆบารมี 1.2) ความเที่ยงธรรมโปร่งใส 1.3) ความสามารถในการสื่อสาร 1.4) การมีส่วนร่วม 1.5) ความเอื้ออาทร 1.6) ความอดทน 2) ความสำคัญขององค์ประกอบทฤษฎีบาร์มีเป็นความสำคัญขององค์ประกอบด้านปัจจัยแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการสื่อสาร ความมีส่วนร่วม ความเอื้ออาทร และความอดทนกับองค์ประกอบด้านทักษะการสร้างบารมีของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วย การบำเพ็ญสังฆบารมี) และความเที่ยงธรรมโปร่งใส 3) ทฤษฎีบาร์มีเป็นพหุองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันมีความเหมาะสมเชิงทฤษฎีมีความเป็นไปได้เป็นประโยชน์ถูกต้องครอบคลุมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ นายชยพล เพชรพิบูลได้ศึกษาเรื่อง ทฤษฎีบาร์มีบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร

นอกจากนั้น ปารีชาติ สมใจ (2556) ยังได้ทำการศึกษาเรื่องอิทธิพลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1.1) ผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ 1.2) ผู้นำที่มุ่งให้การสนับสนุน 1.3) ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ 1.4) ผู้นำที่มุ่งการสั่งการ 1.5) ผู้นำที่มุ่ง

ให้บริการ 1.6) ผู้นำที่มุ่งบุคคล 1.7) ผู้นำที่มุ่งขยายความคิด 1.8) ผู้นำที่มุ่งมอบหมายงาน 2) องค์ประกอบ ประสิทธิภาพของสถานศึกษา คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 2.1) ความพึงพอใจในการทำงาน 2.2) การขาดงาน 2.3) คุณภาพโดยรวมทั่วไป 2.4) อัตราการออก กลางคัน และ 2.5) ผลสัมฤทธิ์ 3) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารของสถานศึกษาโดยภาพรวม ไม่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานและเมื่อ พิจารณาในรายองค์ประกอบพบว่าองค์ประกอบด้านผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ด้านผู้นำที่มุ่งให้การ สนับสนุนด้านผู้นำที่มุ่งความสำเร็จด้านผู้นำที่มุ่งสั่งการ ด้านผู้นำที่มุ่งให้บริการ ด้านผู้นำที่มุ่งบุคคล ด้านผู้นำที่มุ่งขยายความคิด และด้านผู้นำที่มุ่งมอบหมายงานมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์ ด้านผู้นำที่มุ่งสั่งการ และด้านผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ มีอิทธิพลต่อ ด้านผลสัมฤทธิ์อย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ด้านผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ ด้านผู้นำที่มุ่งสั่ง การ และด้านผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์มีอิทธิพลต่อด้านความพึงพอใจในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ด้านผู้นำที่มุ่งให้ บริการและด้านผู้นำที่มุ่งสั่งการ มีอิทธิพลต่อด้านคุณภาพโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ต่อมาในปี พ.ศ. 2557 สิปปนนท์ มั่งอณะ (2557) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำของ ผู้บริหารชั้นพื้นฐานในถิ่นทุรกันดารบนเขตพื้นที่สูง ผลการวิจัย พบว่า ประวัติและภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในถิ่นทุรกันดารบนเขตพื้นที่สูง สามารถสรุปโดยแบ่งเป็น 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านชีวิตในวัยเด็ก กรณีศึกษาทั้ง 4 เกิดในต่างจังหวัด โดยทั้งหมดมีฐานะปานกลาง 2) ด้าน การศึกษา กรณีศึกษาทั้ง 4 สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษา 3) ด้านการเริ่มต้นทำงาน กรณีศึกษาทั้ง 4 เริ่มต้นชีวิตการทำงานด้วยอาชีพครูและประกอบอาชีพอย่างต่อเนื่อง (รวมถึงครูตำรวจตระเวน ชายแดน) ในเวลาต่อมาจึงเลื่อนเป็นผู้บริหารทั้ง 4 กรณี 4) ด้านการเริ่มต้นสร้างครอบครัว กรณีศึกษา 3 กรณีเริ่มต้นด้วยการสร้างครอบครัวด้วยการมีคู่สมรสที่เป็นข้าราชการครูเหมือนกัน ยกเว้น 1 กรณี ไม่มีครอบครัว ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในถิ่นทุรกันดารบนเขตพื้นที่สูงประกอบด้วย 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้น ทางปัญญา 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล 5) ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ 6) ด้านการ ปฏิบัติงาน และ 7) ด้านการดำรงตน

ในปีถัดมา จิรัฏฐ์ ฉัตรเบญจนันท์ (2558) ได้ศึกษา เรื่อง รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การกำหนดทิศทางการเชิงกลยุทธ์ การมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ การสร้างและธำรงรักษาทีม การจูงใจและพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติ ผล

การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พบว่า มีความตรงเชิงโครงสร้าง (Chi-Square = 3.87, df = 3, P-value = 0.28, RMSEA = 0.02, GFI = 1.00, AGFI = 0.99) 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยลักษณะบุคคลและปัจจัยสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา 3) รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Chi-Square = 537.59, df = 293, P-value = 0.08, RMSEA = 0.04, GFI = 0.93, AGFI = 0.91) ปัจจัยด้านการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ส่งผลทางตรงต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในระดับสูง ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.93 ปัจจัยด้านการจัดสภาพแวดล้อมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาส่งผลทางอ้อมผ่านปัจจัยลักษณะบุคคลในระดับสูง ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลมาตรฐานเท่ากับ 0.73

จากนั้นในปี พ.ศ. 2559 สกส. คามบุคย์ (2559) ได้ศึกษา เรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2” ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่นักวิชาการส่วนใหญ่ยอมรับสูงสุด คือด้านการส่งเสริมความเป็นเลิศของนักเรียน และด้านความเป็นผู้นำ รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนาครูและบุคลากรด้านการจัดหาสื่อ อุปกรณ์และเทคโนโลยี และด้านการสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนด้านความรู้ และด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี คุณธรรม จริยธรรม และด้านวิสัยทัศน์ การประกันคุณภาพภายใน และด้านการสร้างวัฒนธรรมองค์กร 2) สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง 3) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบด้านการศึกษาเชิงสำรวจ (Seek: S1) องค์ประกอบด้านการกำหนดตัวบ่งชี้เพื่อพัฒนา (Select: S2) องค์ประกอบด้านแนวทาง/กิจกรรมการพัฒนา (Structure: S3) องค์ประกอบด้านการดำเนินการพัฒนา (Steam: S4) องค์ประกอบด้านการเผยแพร่และสร้างเครือข่าย (Share: S5) 4) ผลการศึกษาผลการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 2 ด้านการพัฒนาตนเอง ก่อนการพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

อีก 2 ปีต่อจากนั้น อศนิย์ สุกใจ (2561) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิชาการตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารของโรงเรียนวิถิพุทธ ในจังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัย พบว่า 1) สภาพทั่วไปของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิชาการตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารของ

โรงเรียนวิถียุทธ ในจังหวัดนครสวรรค์ ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารจัดการหลักสูตร 2) ด้านการจัดการเรียนรู้ 3) ด้านการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ 4) ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 5) ด้านการวัดประเมินผล 6) ด้านการนิเทศการศึกษา 7) ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และหลักทฤษฎีปาปนิกรธรรม ข้อค้นพบที่ 2 คือ รูปแบบการพัฒนาเชิงวิชาการตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารของโรงเรียนวิถียุทธ ในจังหวัดนครสวรรค์ เป็นการบูรณาการนำหลักธรรมทฤษฎีปาปนิกรธรรม มาใช้ในการจัดทำรูปแบบ อันเป็นหลักธรรมที่มีความเหมาะสม ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความตั้งใจจริง มีปัญญามองการณ์ไกล มีความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างการศึกษา กับสภาพแวดล้อมทางสังคม ผู้บริหารต้องสามารถวิเคราะห์ปัญหาและแนวโน้มทางการศึกษาของไทยได้อย่างชัดเจน มีความเป็นผู้นำ มีเทคนิคการบริหารและกางวางแผนกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด มีความสามารถนำหลักวิชาการมาประยุกต์ เพื่อให้การบริหารจัดการทางการศึกษาสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งสรุปได้ 7 องค์ประกอบเพื่อความสำเร็จในการบริหารงาน

#### งานวิจัยต่างประเทศ

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้ข้อค้นพบดังต่อไปนี้

เรตติน (Reddin, n.d. อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ เพชรสังคุณ, ม.ป.ป., น. 49) ได้ทำการวิจัยแบบภาวะผู้นำโดยใช้แบบทดสอบ MSDT กับกลุ่มนักบริหารในองค์กรต่าง ๆ ในประเทศแคนาดา และสหรัฐอเมริกา พบว่า นักบริหารระดับหัวหน้าแผนก มีแบบรวมในการบริหาร โดยเป็นแบบนักบริหารถึงร้อยละ 25 นักวิจัยของฝ่ายวิชาการและออกแบบในมหาวิทยาลัยไอโฮโฮมีแบบภาวะผู้นำ แบบนักพัฒนา ร้อยละ 27 ซึ่งแสดงว่าศาสตร์แห่งการวิจัยและพัฒนา มีความยากและซับซ้อน จึงต้องมีผู้บริหารที่เป็นแบบนักพัฒนา ผู้บริหารระดับหัวหน้ากองของบริษัทที่มีผลผลิตตกต่ำ ร้อยละ 25 เลือกใช้แบบภาวะผู้นำ แบบพนักงาน และแบบนักบุญ นายทหารระดับร้อยเอกหรือเทียบเท่า จากทั้งสามเหล่าทัพ ในระหว่างที่ได้รับการอบรมเพียงครึ่งหลักสูตร มีแบบภาวะผู้นำเป็นลักษณะผู้เผด็จการแบบมีศิลปะ ร้อยละ 32 และลักษณะแบบนักบริหารหรือผู้นำทีม ร้อยละ 28 นายทหารยศพันโทมีแบบภาวะผู้นำเป็นแบบนักบริหารร้อยละ 32 รองลงมา ร้อยละ 20 เป็นแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการที่มีศิลปะ

ชาร์พตัน (Sharpton, 1985 อ้างถึงใน ชลี แต่รุ่งเรือง, 2536, น. 52) ได้ศึกษาแบบพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐโอคลาโฮมา (Oklahoma) ใช้แบบทดสอบของเรตตินในรูป 3 มิติ จากการศึกษา พบว่า แบบผู้นำของผู้บริหารแยกตามอายุ ประสบการณ์ทำงาน ประสบการณ์สอนและประสบการณ์ในการบริหาร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่เห็นได้ชัด คือ ระดับการศึกษาของผู้บริหารจะมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมแบบมุ่งงาน และมุ่งคน ส่วนรูปแบบผู้นำที่ผู้บริหารใช้มากที่สุด คือ แบบนำทีม และแบบที่ใช้รองลงมาคือแบบนักพัฒนาจากการศึกษาผลงานวิจัยของเรตติน (Reddin) ทั้งหน่วยงานราชการและเอกชนซึ่งมีสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

หน่วยงานเอกชนซึ่งเน้นการเพิ่มผลผลิต แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นแบบนักพัฒนา และแบบผู้เผด็จการเป็นส่วนมาก ส่วนหน่วยงานของรัฐ เช่น ทหาร ผู้นำส่วนมากมีแบบภาวะผู้นำเป็นแบบนักบริหาร นักพัฒนา และผู้เผด็จการที่มีศิลปะ ดังนั้นสรุปว่าแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารจากผลงาน วิจัยของเรดดิน (Reddin) จะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ของหน่วยงาน

จากการศึกษาวิจัยทั้งในและต่างประเทศ สรุปได้ว่า มีผู้สนใจศึกษาและทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารไว้หลายท่าน โดยใช้แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมาอธิบายคุณลักษณะของผู้บริหารทั้งงานวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ การศึกษาภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อระบบต่าง ๆ ของสถานศึกษา จึงแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญ และมีอิทธิพลส่งผลในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้

## แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน

### 1. ความหมายของการบริหาร

การบริหารงานในปัจจุบัน จำเป็นต้องอาศัยเทคนิควิธีเฉพาะอย่างที่แตกต่างกันออกไป บุคคลที่เข้ามาทำหน้าที่ผู้บริหาร ต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เพราะคุณภาพของการบริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จ ความเจริญก้าวหน้าหรือล้มเหลวขององค์การ คำว่า “การบริหาร” จึงเป็นคำที่มีความสำคัญ โดยได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า การบริหาร (Administration) ไว้ดังนี้

สุรัสวดี ราชกุลชัย (2546, น. 4) ได้ให้ความหมายของการบริหาร คือ กลุ่มของกิจกรรม ประกอบด้วยการวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การสั่งการ (Directing/Leading) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งจะมีความสัมพันธ์โดยการสั่งการทรัพยากรขององค์กร เพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์และจุดมุ่งหมายสำคัญในการบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลครบถ้วน

ชัยยศ พรหมมาศ (2547, น. 8) ได้ให้ความหมายของการบริหาร คือ การใช้ศาสตร์และศิลป์ที่บุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปทำงานร่วมกันอย่างมีกระบวนการ เป็นระเบียบโดยใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

สมยศ นาวิการ (2550, น. 3) ได้ให้ความหมายของการบริหาร คือ การทำงานร่วมกับบุคคล เพื่อสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพการบริหารจะมีประสิทธิภาพเมื่อการบริหารบรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ การบริหารจะมีประสิทธิภาพถ้าทรัพยากรขององค์การถูกใช้อย่างประหยัด

วินัย ดิสงส์, และถวัลย์ มาศจรัส (2550, น. 40) ให้ความหมายของการบริหารว่าเป็นกระบวนการที่มีลำดับขั้นตอนต่อเนื่อง เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงควรมี

ความรู้เกี่ยวกับการบริหารเพื่อนำไปประยุกต์ใช้กับงานที่ตนรับผิดชอบ การบริหารจะสำเร็จได้ดีขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้บริหารที่จะสามารถนำกระบวนการบริหารมาประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสมและเกิดประโยชน์สูงสุด

สุนทร โคตรบรรเทา (2551, น. 2) ได้ให้ความหมายของการบริหาร คือ การทำให้คนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ร่วมกันทำงานให้บรรลุเป้าหมายหรือการทำงานกับคนและโดยคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

จันทร์ธานี สงวนนาม (2551, น. 25) ได้กล่าวถึงการบริหารว่า การบริหารเป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารดำเนินการร่วมกับบุคลากรหรือสมาชิกในองค์กร โดยใช้ทรัพยากรและเทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน

จากความหมายของการบริหารดังกล่าว สรุปได้ว่า การบริหารเป็นการดำเนินงานของกลุ่มบุคคลตั้งแต่สองขึ้นไป เพื่อให้งานหรือสิ่งที่ต้องการกระทำบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ เป็นหน้าที่สำคัญสำหรับผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องที่จะต้องมีความรู้ ความเข้าใจของหลักการบริหารที่ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้ ให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผลประหยัดเวลา เสียค่าใช้จ่ายน้อยและเกิดประโยชน์สูงสุด

## 2. ความหมายของการบริหารการศึกษา

การบริหารการศึกษาเป็นกระบวนการดำเนินการร่วมกันของกลุ่มบุคคลในการบริหารจัดการในด้านการศึกษา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาและเป็นไปตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของคำว่า “การบริหารการศึกษา” ไว้หลายท่าน ดังนี้

อริปัตย์ คลี่สุนทร และคณะ (2547, น. 17) ได้กล่าวถึง การบริหารการศึกษา คือ การจัดการที่จะทำให้ระบบการให้การศึกษาไปสู่บุคคลทุกเพศ ทุกวัย ทุกกลุ่มได้อย่างทั่วถึงเสมอภาค เป็นธรรมและมีคุณภาพ คุ่มค่าหรือเกินค่าการลงทุน

ลือชา สารระคง (2547, น. 2) ได้ให้ความหมายว่า คือ ความพยายามของบุคคลตั้งแต่สองคนขึ้นไปร่วมกันจัดกิจกรรมทางการศึกษาโดยใช้กระบวนการทางการบริหาร อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ว่าไว้อย่างชัดเจน เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาหรือหน่วยงานแต่ละแห่งและจะต้องร่วมมือกันบริหารจัดการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้ผู้รับบริการมีความพึงพอใจ

ภารดี อนันต์นาวี (2551, น. 2) ได้ให้ความหมายว่า คือ กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลาย ๆ คน ช่วยกันดำเนินการเพื่อพัฒนาให้เด็ก เยาวชน ประชาชนหรือสมาชิกของสังคม ในทุก ๆ ด้านได้มีความสามารถ มีทัศนคติ พฤติกรรม ค่านิยมหรือคุณธรรม ส่วนในด้านสังคม การเมืองและเศรษฐกิจนั้น



ต้องการให้เป็นสมาชิกที่ดีและมีประสิทธิภาพของสังคม โดยกระบวนการต่าง ๆ ที่เป็นระเบียบแบบแผนทั้งในแบบโรงเรียนและแบบระบบโรงเรียน

จากความหมายของการบริหารการศึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารการศึกษา หมายถึง กระบวนการต่าง ๆ ที่กลุ่มบุคคลรวมกิจกรรมทางการศึกษา เพื่อเป็นการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นโดยใช้วิธีการและการดำเนินงานในการจัดการ ยึดหลักการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วม การคืนอำนาจ จัดการศึกษาให้กับประชาชน หลักการบริหารตามอย่างการตรวจสอบ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถพัฒนาคน(นักเรียน) ให้มีคุณภาพและอยู่ร่วมในสังคมได้อย่างมีความสุข

### 3. ความหมายของการบริหารโรงเรียน

การบริหารโรงเรียน (School Administration) ซึ่งนับว่าเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องกำหนด ระเบียบแบบแผน วิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ อย่างมีระบบ ที่ผู้บริหารจะต้องรู้จักเลือกวิธีการบริหารที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพดังนั้น ผู้บริหารต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ที่จะนำเอาเทคนิควิธีการ กระบวนการที่เหมาะสมมาใช้ให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ให้เกิดประสิทธิภาพ และประโยชน์สูงสุด ให้ผู้เรียนซึ่งเป็นบุคคลแห่งอนาคตที่มีคุณภาพตามที่สังคมต้องการ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารโรงเรียนไว้ดังนี้

ธวัชชัย เปรมปรีดี (2543, น. 88) ได้กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลาย ๆ คน ร่วมดำเนินการ เพื่อให้บริการทางการศึกษา แก่เยาวชน และผู้สนใจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้านความรู้ความสามารถเจตคติ ค่านิยม พฤติกรรม และคุณธรรมต่าง ๆ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม และประเทศชาติ

ชาญชัย อาจิมสมาจาร (2548, น. 39) ได้กล่าวว่า การบริหารโรงเรียน คือ การดำเนินงาน ร่วมกันการช่วยให้ตระหนักในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการศึกษาการให้บริการแก่สังคม การเกี่ยวข้องกับมนุษย์ เช่น ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน และให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคคลเหล่านี้ การใช้ทรัพยากรให้ได้ประโยชน์มากที่สุด

สุทัศน์ จอกสถิต (2550, น. 10) ได้กล่าวสรุปว่า การบริหารโรงเรียนคือการดำเนินงานต่าง ๆ ภายใต้ขอบเขตทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และบริหารงานทั่วไป เพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นคนดี มีความรู้ และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

สรุปได้ว่าการบริหารโรงเรียน หมายถึง การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในโรงเรียน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาและกลุ่มบุคคลหลายฝ่ายที่มีความเกี่ยวข้องกับการศึกษาทั้งระบบ ในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีเพื่อพัฒนาผู้เรียนและบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถตลอดจนค่านิยมคุณธรรมจริยธรรม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และเจตคติที่ดี มีทักษะต่าง ๆ ตามความต้องการของสังคม ให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยให้ผู้เรียนเป็นคนเก่ง เป็นคนดี และมีความสุข

#### 4. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียน

กระบวนการบริหารจัดการโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการส่งเสริมการปฏิรูปการเรียนรู้ได้ดีและสามารถพัฒนาระบบงานภายในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพได้นั้นผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มองภาพขยายผลผลิตทางการศึกษาในอนาคตที่ควรจะเป็นให้ออก ซึ่งจะทำให้การจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนไม่หลงทิศทางการศึกษาดังนั้น กระบวนการในการบริหารจัดการโรงเรียนควรมีแบบแผนที่ดี และมีลำดับขั้นตอนของการบริหารไว้อย่างชัดเจน พร้อมด้วยหลักการและเหตุผลมีแนวทางที่ชัดเจนสามารถนำไปสู่การพัฒนาได้อย่างต่อเนื่องภายใต้ความร่วมมือของบุคคลทุกฝ่ายในโรงเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้ตอบสนองต่อศักยภาพโรงเรียน และชุมชน ช่วยให้การดำเนินงานโรงเรียนประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ (สุรพล สุวัตติกุล, 2545, น. 14)

**4.1 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองและสังคมที่ดี (Good governance)** การบริหารจัดการตามอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนอกจากจะ ดำเนินการตามหลักการและแนวปฏิรูปการศึกษาแล้วยังต้องยึดหลักการดำเนินการตามหลักบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งประกอบด้วยหลักการสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ (พาทีพย์ ชมคำ 2552, น. 11-13)

4.1.1 หลักนิติธรรม หมายถึง การตรากฎหมายถูกต้อง เป็นธรรม การกำหนดกติกา และการปฏิบัติตามกฎ กติกาที่ตกลงกันไว้อย่างเคร่งครัดโดยคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพ ความยุติธรรม ของสมาชิก

4.1.2 หลักคุณธรรม หมายถึง การยึดมั่น ในความถูกต้องดีงาม การส่งเสริมสนับสนุน ให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์จริงใจ ขยัน อดทนมีระเบียบวินัย ประกอบอาชีพสุจริตเป็นนิสัยประจำชาติ

4.1.3 หลักความโปร่งใส หมายถึง การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กร ทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน

4.1.4 หลักการมีส่วนร่วม หมายถึง เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความคิดเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศไม่ว่าด้วยการแสดงความคิดเห็น การได้สวนสาธารณะ การประชาพิจารณ์ และการแสดงประชามติหรืออื่น ๆ

4.1.5 หลักความรับผิดชอบ หมายถึง การตระหนักในสิทธิหน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบต่อสังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมืองและกระตือรือร้นในการแก้ไขปัญหาตลอดจนเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตน

4.1.6 หลักความคุ้มค่า หมายถึง การบริหารจัดการและใช้ทรัพยากรที่มีจำนวนจำกัด เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวมโดยการรณรงค์ให้คนไทยมีความประหยัดใช้ของอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้า และบริการที่มีคุณภาพสามารถแข่งขัน ได้ในเวทีโลกและรักษาพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

**4.2 การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management-RBM)** การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกิจกรรมสำคัญของแผนการปรับเปลี่ยนบทบาท ภารกิจและวิธีการ บริหารงานของภาครัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 และพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 3/1 ซึ่งคำนึงถึงประชาชนและผลสัมฤทธิ์ของงาน เพื่อให้การทำงานของหน่วยงานหรือโครงการมุ่งเน้นผลลัพธ์ของงานมากกว่าเน้นปัจจัยนำเข้า กระบวนการทำงานและกฎระเบียบที่เคร่งครัด โดยจะมีการวัดผลอย่างเป็นรูปธรรม การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ ชัดเจน และการกำหนดผลผลิต ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกัน รวมถึงมีการกำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงานที่ชัดเจนในการวัดความก้าวหน้าใน การปฏิบัติงานเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ มีความรับผิดชอบต่อประชาชน การบริหารมุ่ง ผลสัมฤทธิ์ จึงมีวัตถุประสงค์เพื่อปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กร ช่วยให้การบริหารการปฏิบัติงานอย่าง เหมาะสม มีทิศทางในการปฏิบัติงาน มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ ๆ ทำให้ทราบผลการ ปฏิบัติงานเมื่อเทียบกับแผนหรือเป้าหมาย สามารถรายงานความก้าวหน้าผลการปฏิบัติงานต่อผู้บริหารและทำให้แก้ปัญหาได้ทันท่วงที

#### **ความหมายของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์**

การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Result Based Management) คือ วิธีการบริหารที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์หรือ ผลการปฏิบัติงานเป็นหลัก โดยมีการวัดผลการปฏิบัติงานด้วยตัวชี้วัดอย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ทำให้ผู้บริหารทราบผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานเป็นระยะ ๆ และสามารถ แก้ไขปัญหาได้ทันท่วงทีเป็นการควบคุมทิศทาง การดำเนินงานให้มุ่งสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน

ผลผลิต (Outputs) หมายถึง งานบริการ หรือกิจกรรมที่เจ้าหน้าที่ทำเสร็จสมบูรณ์พร้อมส่งมอบให้ประชาชนผู้รับบริการ ผลผลิตเป็นผลงานที่เกิดจากการดำเนินกิจกรรมโดยตรง

ผลลัพธ์ (Outcomes) หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นตามมา ผลกระทบ หรือเงื่อนไขที่เกิดจากผลผลิต ผลลัพธ์มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประชาชนผู้รับบริการ และสาธารณชน ดังนั้นผลสัมฤทธิ์ คือ งานบริการหรือกิจกรรมที่เกิดจากการทำงานได้ผลผลิต (Outputs) ตามเป้าหมายและเกิดผลลัพธ์(Outcomes) ตรงตามวัตถุประสงค์ กล่าวคือ ผลผลิตสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้อย่างแท้จริงหรือเป็นที่พึงพอใจ เช่น ปลุกบ้านได้ 1 หลัง (Outputs) บ้านหลังดังกล่าวน่าอยู่มีอากาศ

ถ่ายเทได้สะดวก (Outcomes) หรือการซ่อมถนนได้ 5 กิโลเมตร เป็นผลผลิต (Outputs) ถนนสายนั้นทำให้ประชาชนได้รับความสะดวกในการเดินทางจากการซ่อมแซม เป็นผลลัพธ์ (Outcomes)

### ลักษณะของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์

มีลักษณะที่เกี่ยวข้องกับทุกกระบวนการของการบริหาร (PDCA) ได้แก่ Plan มีวัตถุประสงค์หรือ เป้าหมายที่ ชัดเจน (ต้องการทราบว่าผลสัมฤทธิ์ คืออะไร), Do มีการปฏิบัติงานที่มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ตาม แผนที่ วางไว้หรือไม่, Check มีการตรวจสอบว่าปฏิบัติได้ผลสัมฤทธิ์ ตามที่วางแผนไว้หรือไม่และ Act ปรับปรุงแก้ไขให้ได้ผลสัมฤทธิ์ ตามแผนที่วางไว้ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ มีความเชื่อมโยงโดยตรงกับการบริหารงานเชิงกลยุทธ์องค์กร ใช้วิสัยทัศน์พันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ซึ่งอยู่ในแผนกลยุทธ์ขององค์กรเป็นกรอบในการกำหนดปัจจัยหลักแห่ง ความสำเร็จ (CSF) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นเครื่องมือช่วยประเมินความสำเร็จของการดำเนินการตามกลยุทธ์ องค์กรที่มีการบริหาร เชิงกลยุทธ์สามารถใช้ปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ(CSF) และตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก (KPI) ของการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นกรอบวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเทียบกับเป้าหมาย เพื่อให้รู้ถึงความก้าวหน้า ของการบรรลุวิสัยทัศน์หากผลงานยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้บริหารองค์กรควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์

### 4.3 การบริหารแบบมีส่วนร่วม (Participative Management)

ในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ นอกจากผู้บริหารจะมีความสำคัญแล้ว บุคลากรทุกคนในองค์กรก็ถือว่าเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญด้วยเช่นกัน ดังนั้นในการบริหารองค์กรในปัจจุบัน จึงเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้เข้ามามีส่วนร่วม เพื่อเป็นการระดมความคิดและสร้างความภาคภูมิใจในการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน การร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ ย่อมทำให้บุคลากรเห็นถึงคุณค่า และความสำคัญของตนเอง จึงมีความรักและทุ่มเทให้กับการทำงาน ก่อให้เกิดผลดีกับองค์กรการดำเนินงานบรรลุความเป้าหมายที่วางไว้ ส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ

#### ความหมายของการบริหารแบบมีส่วนร่วม

คริสต อากีร์ส (Christ Argyris) กล่าวว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นการจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กรได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมรับผิดชอบ และร่วมมือในการพัฒนาองค์กรที่ปฏิบัติอยู่ด้วยความเต็มใจ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานขององค์กรควรประกอบด้วยสาระสำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ

1. การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น สมาชิกองค์กรย่อมมีความผูกพันกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ และมีความปรารถนาที่จะได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กร แม้เพียงได้รับฟังความคิดเห็น ก็ทำให้รู้สึกได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กรแล้ว

2. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดการยอมรับในเป้าหมาย เพราะนอกจากจะช่วยกระตุ้นให้สมาชิกแสดงความคิดเห็นแล้ว ยังช่วยให้เกิดความช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่มสมาชิก และความรุ่มมือนั้นจะแพร่ขยายไปทั่วองค์กร ทำให้สมาชิกทั่วองค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน การมีส่วนร่วมเป็นการยินยอมและพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะมีผลทั้งทางใจ การยอมรับ การสนับสนุน และผลต่อการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่

3. การมีส่วนร่วมช่วยให้เกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบ การที่บุคคลได้แสดงความคิดเห็นและยอมรับในเป้าหมายเดียวกัน จะช่วยกระตุ้นให้บุคคลเกิดความสำนึกในหน้าที่ความรับผิดชอบต่อการทำงานขององค์กร

การบริหารแบบมีส่วนร่วม จึงหมายถึง “การที่บุคคลได้มีส่วนเกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านการแสดงความคิดเห็น การตัดสินใจและการปฏิบัติงาน ตลอดจนการประเมินผล”

#### **ข้อดีของการบริหารแบบมีส่วนร่วม**

1. ก่อให้เกิดความสามัคคีระหว่างผู้บริหารและผู้ร่วมงานทุกระดับในองค์กร
2. ลดความขัดแย้งในการทำงาน และเพิ่มความไว้วางใจซึ่งกันและกันมากขึ้น
3. สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
4. ช่วยให้ผู้ร่วมงานมีสุขภาพจิตดี ทุกคนมีงานทำ
5. สร้างความเป็นประชาธิปไตยในองค์กร
6. ลดค่าใช้จ่าย และใช้ทรัพยากรอย่างทะนุถนอม
7. ช่วยให้การใช้งบประมาณเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
8. ช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

#### **ข้อจำกัดของการบริหารแบบมีส่วนร่วม**

ถึงแม้ว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมจะมีส่วนดี แต่การที่ผู้บริหารจะนำการบริหารในรูปแบบนี้มาใช้ควรระมัดระวังถึงข้อจำกัดของการให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจ เพราะอาจจะทำให้เกิดกลุ่มอิทธิพลขึ้นได้ และก่อให้เกิดความขัดแย้งกัน ความรับผิดชอบ และการกระทำของกลุ่มไม่มีหลักประกันอันใดแน่ชัดเพราะทุกอย่างขึ้นอยู่กับมติของกลุ่มผู้บริหารจึงควรคำนึงถึงผลได้ผลเสีย เช่น ค่าใช้จ่าย เวลา ปัญหา และสถานการณ์ การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร จึงควรได้รับการพิจารณาอย่างรอบคอบ ก่อนจะให้กลุ่มมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

#### **เทคนิคการใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม**

1. ใช้กับกลุ่มงานเฉพาะกิจและในรูปแบบคณะกรรมการ (Special Task Forces and Committee)
2. ใช้ในรูปแบบของกรรมการให้คำแนะนำ (Consulting)

3. การนำความคิดของหมุดเชื่อมโยง (Linking Pin) มาใช้
4. ใช้การติดต่อสื่อสารแบบเปิดประตู (Open Door)
5. ใช้การระดมความคิด (Brain Storming)
6. ใช้กับการฝึกอบรมแบบต่าง ๆ (Training)
7. ใช้การบริหารโดยมีวัตถุประสงค์ (MBO)

#### 4.4 การบริหารแบบBSC (Balanced Scorecard)

ชัยสิทธิ์ เณลิมมีประเสริฐ (2544, น. 48-50) ได้เสนอแนวคิดในการวิเคราะห์หาปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักขององค์กรภาครัฐตามแนวทางของการจัดทำ Balanced Scorecard ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์กรประกอบหลัก คือ

4.4.1 มุมมองด้านการเงิน (The Financial Perspective) เป็นการให้ความสำคัญกับความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ ความประหยัด ความมีประสิทธิภาพ ความคุ้มค่าและผลิตภาพ (Productivity) การทุจริตและประพฤติมิชอบ เหตุผลที่ต้องให้ความสำคัญกับมุมมองด้านนี้ เพราะงบประมาณภาครัฐในแต่ละปีมีวงเงินค่อนข้างสูง แต่ถ้าหากบุคลากรภาครัฐมีการปฏิบัติงานที่หย่อนประสิทธิภาพและมีการจัดซื้อจัดจ้างที่ไม่รอบคอบมีการทุจริตและประพฤติมิชอบ ถือเป็นสัญญาณของการบริหารที่ไม่ดีและใช้ทรัพยากรที่ไม่ก่อให้เกิดความคุ้มค่า จะทำให้องค์กรภาครัฐหมดความศรัทธาและเชื่อถือจากสาธารณชน

4.4.2 มุมมองด้านผู้รับบริการ (The Customer Perspective) เป็นการมองออกไปภายนอกองค์กรภาครัฐถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ รัฐบาล ผู้รับบริการ สาธารณชน และสิ่งแวดล้อมภายนอก มุมมองนี้จะช่วยขยายทัศนะภายนอกขององค์กรภาครัฐให้กว้างยิ่งขึ้น องค์กรภาครัฐทุกแห่งจะต้องคำนึงถึงประเทศชาติในวงกว้าง ทั้งที่เป็นสาธารณชน สิ่งแวดล้อม สมบัติของชาติ และสถาบันต่าง ๆ

4.4.3 มุมมองด้านนวัตกรรม (The Innovation Perspective) เป็นการมองไปข้างหน้าถึงความสามารถขององค์กรภาครัฐในอนาคตที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลง พัฒนา คิดค้น เรียนรู้ ปฏิบัติงานอย่างกลยุทธ์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4.4.4 มุมมองด้านองค์กร (The Organizational Perspective) เป็นการเข้าไปในองค์กรภาครัฐถึงกระบวนการทำงานและโครงสร้างองค์กร รวมไปถึงการบริหารทรัพยากรบุคคล สมรรถนะบุคลากร พฤติกรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ค่านิยม กระบวนการและแนวปฏิบัติ มุมมองนี้ครอบคลุมไปถึงการส่งเสริมให้องค์กรภาครัฐปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนไป โดยมีแนวทางบริหารองค์กรที่ริเริ่มสร้างสรรค์ และการส่งเสริมค่านิยมและพฤติกรรมองค์กรที่ตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนอย่างแท้จริง

**4.5 การบริหารแบบสถานศึกษาเป็นฐาน (School-Based Management)** การบริหารแบบสถานศึกษาเป็นฐาน (School-Based Management) เป็นตัวแทนการเปลี่ยนแปลงในวิธีการจัดโครงสร้างของเขตพื้นที่การศึกษา นั่นคือ วิธีการแบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบระหว่างเขตพื้นที่การศึกษากับสถานศึกษาการบริหารแบบนี้เปลี่ยนแปลงบทบาทและความรับผิดชอบของบุคคลากรภายในสถานศึกษา และวิธีการจัดอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในสำนักงานกลางของเขตพื้นที่การศึกษาซึ่งจัดตามขนาด บทบาท และความรับผิดชอบ (Elmore, 1990 as cited in Lunenburg, & Oenstein, 2000, p. 36) ความรับผิดชอบทางวิชาชีพเข้ามาแทนที่กฎระเบียบตามแบบระบบราชการเขตพื้นที่การศึกษารัฐบาลเป้าหมายตามโครงสร้างใหม่นี้ได้ใน 2 ทาง คือ การเพิ่มอำนาจหน้าที่โดยผ่อนปรนกฎระเบียบและข้อบังคับที่เป็นอุปสรรคและการแบ่งอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจให้กับกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ ครู ผู้ปกครอง นักเรียน และสมาชิกชุมชนอื่น ๆ (David, & cohen, 1990 as cited in Lunenburg, & Ornstein, 2000, pp. 36-37)

#### **หลักการสำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน**

หลักการสำคัญในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ประกอบด้วย

1. หลักการกระจายอำนาจ เป็นการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้มากที่สุด โดยมีความเชื่อว่าโรงเรียนเป็นหน่วยสำคัญในการจัดการศึกษา ในการเปลี่ยนแปลง และพัฒนาการศึกษาของเด็ก
2. หลักการมีส่วนร่วม เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา ร่วมคิดร่วมตัดสินใจ
3. หลักการคืนอำนาจการจัดการศึกษาให้ประชาชน ซึ่งในอดีตการจัดการศึกษาจะเป็นการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางเพื่อความเป็นเอกภาพและมาตรฐานทางการศึกษา แต่ในปัจจุบันคนมีความรู้และเกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคมมากขึ้น การจัดการศึกษาโดยส่วนกลางเริ่มมีข้อจำกัดเกิดความล่าช้าไม่ตอบสนองต่อความต้องการ จึงมีการคืนอำนาจสู่ท้องถิ่นเพื่อให้มีโอกาสในการจัดการศึกษามากขึ้น
4. หลักการบริหารจัดการตนเอง ในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเชื่อว่า ถ้าให้ส่วนกลางทำหน้าที่เพียงแต่กำหนดนโยบายและเป้าหมาย แล้วปล่อยให้โรงเรียนมีระบบบริหารด้วยตนเองให้โรงเรียนมีอำนาจ และหน้าที่ การรับผิดชอบต่อการทำงานได้ ซึ่งสามารถดำเนินงานด้วยวิธีที่แตกต่างกันแล้วแต่ความพร้อมและสถานการณ์ของโรงเรียน ผลน่าจะมีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิมที่ทุกอย่างถูกกำหนดมาจากส่วนกลาง

## ข้อจำกัดและเงื่อนไขในการนำรูปแบบการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไปใช้

การนำรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานจะต้องคำนึงถึงข้อจำกัดและเงื่อนไขต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. รูปแบบการบริหารจัดการโดยมีชุมชนเป็นหลัก และรูปแบบที่มีผู้บริหารเป็นหลัก เป็นรูปแบบที่นิยมใช้กับโรงเรียนของรัฐ ส่วนรูปแบบโรงเรียนในกำกับของรัฐ รูปแบบบริหารโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และรูปแบบที่ให้เอกชนดำเนินการ มีลักษณะเฉพาะของตัวเองที่แตกต่างกันไป

2. คณะกรรมการที่มีชุมชนเป็นหลัก โรงเรียนในกำกับของรัฐ โรงเรียนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรมีอำนาจหน้าที่ในลักษณะที่เป็นกรรมการบริหารกำกับและดูแลการจัดการศึกษา ส่วนคณะกรรมการตามรูปแบบที่มีผู้บริหารเป็นหลักและแบบที่ให้เอกชนดำเนินการ น่าจะมีลักษณะเป็นคณะกรรมการที่ปรึกษา

3. การเลือกรูปแบบใดไปใช้ในการบริหารควรขึ้นอยู่กับบริบทของโรงเรียนนั้น ๆ

4. การนำรูปแบบการบริหารไปใช้ควรทำแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยเริ่มจากโรงเรียนขนาดใหญ่หรือโรงเรียนที่มีความพร้อมก่อน

5. ในระยะแรกควรมีโครงการนำร่องทดลองใช้เพื่อศึกษาปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นรวมทั้งหาแนวทางแก้ไขปัญหาเหล่านั้นอย่างเหมาะสม

สรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียนเป็นกระบวนการที่มีการจัดโครงสร้างในการวางแผนงานอย่างมีระบบ ระเบียบ กฎเกณฑ์ข้อบังคับ มีการสั่งการประสานงานจัดคนเข้าทำงานให้หน้าที่ที่เหมาะสม ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ ความสามารถมีความเข้าใจในการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สร้างแรงจูงใจให้กับผู้ปฏิบัติอยู่บนพื้นฐานข้อมูลที่ถูกต้องเป็นจริง มีเหตุมีผลที่จะนำไปสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่องและยั่งยืน

### 5. โครงสร้างของการบริหารสถานศึกษา

การบริหารสถานศึกษา จะต้องมีการจัดการบริหารที่ผู้บริหารโรงเรียน ยึดถือเป็นกรอบภาระงานบริหารประจำวัน ภาระกิจการบริหารสถานศึกษา อาจเป็นขั้นตอนหรือกระบวนการบริหารหรือยึดถือลักษณะงานแต่ละกลุ่มซึ่งมีหลายท่านให้ทัศนะไว้ดังต่อไปนี้

ตามพระราชบัญญัติระเบียบกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ได้จัดโครงสร้างการบริหารการศึกษาของชาติ ไว้ดังนี้

1. กระทรวงศึกษาธิการ ประกอบด้วย 5 หน่วยงานหลัก ดังนี้

1.1 สำนักงานปลัดกระทรวง

1.2 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



- 1.3 สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
- 1.4 สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา
- 1.5 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
2. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน่วยงานในสังกัด ดังนี้
  - 2.1 สำนักงานอำนวยการ
  - 2.2 สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ
  - 2.3 สำนักนโยบายและแผนการศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 2.4 สำนักบริหารการคลังและสินทรัพย์
  - 2.5 สำนักวิชาการและมาตรฐานการศึกษา
  - 2.6 สำนักพัฒนานวัตกรรมการศึกษา
  - 2.7 สำนักติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
  - 2.8 สำนักเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน
  - 2.9 สำนักทดสอบทางการศึกษา
  - 2.10 สำนักบริหารงานการศึกษาพิเศษ
  - 2.11 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ได้แบ่งภารกิจของข่ายมีงาน ดังนี้
  - 3.1 กลุ่มอำนวยการและสินทรัพย์
  - 3.2 กลุ่มบริหารงานบุคคล
  - 3.3 กลุ่มนโยบายและแผน
  - 3.4 กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา
  - 3.5 กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา
  - 3.6 กลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา
  - 3.7 หน่วยตรวจสอบภายใน
- 4 . สถานศึกษา ได้แบ่งภารกิจ ขอบข่ายงานดังนี้
  - 4.1 งานวิชาการ
  - 4.2 งานบุคลากร
  - 4.3 งานงบประมาณและการเงิน
  - 4.4 งานบริหารทั่วไป

ในมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดขอบข่ายงานตามโครงสร้างของการบริหาร

สถานศึกษาไว้ 4 ด้าน คือ 1) งานด้านวิชาการ 2) งานด้านงบประมาณ 3) งานด้านบุคลากร 4) งานด้านบริหารทั่วไป

ทั้ง 4 งานเป็นขอบข่ายของการบริหารสถานศึกษาตามแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ดังรายละเอียดของการบริหารแต่ละงาน ดังนี้

### 1. งานบริหารวิชาการ

เป็นหัวใจสำคัญของการบริหารสถานศึกษาและถือเป็นหน้าที่หลักที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญ เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุตามเป้าหมายของหลักสูตร โดยการบริหารงานวิชาการนั้น จะเปลี่ยนแปลงไปตามสาระสำคัญของหลักสูตรและนโยบายการบริหารระดับกรม เช่น การเร่งรัดพัฒนาคุณภาพการบริหาร การบริหารโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน เปิดโอกาสให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วม การพัฒนาหลักสูตรท้องถิ่น การส่งเสริมอาชีพ เป็นต้น ดังนั้นการบริหารวิชาการจึงต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่ายทั้งคณะครู คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองและชุมชนในการร่วมเสนอแนวทางในการพัฒนา การร่วมวางแผน ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติและวัดผลประเมินผล กำกับติดตามตรวจสอบ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานวิชาการเพื่อสนองต่อการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างสมบูรณ์

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดขอบข่ายงานวิชาการไว้ 5 ประการ ดังนี้

1. หลักสูตรและการบริหารหลักสูตร
2. การจัดการเรียนการสอน
3. การนิเทศภายใน
4. การวัดผลและประเมินผลการศึกษา
5. การประกันคุณภาพ

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2546) ได้กำหนดขอบข่ายภารกิจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาไว้ 8 ภารกิจ คือ

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียน
4. การประกันคุณภาพภายใน และมาตรฐานการศึกษา
5. การพัฒนาและการใช้สื่อ และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้
7. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
8. การส่งเสริมชุมชนให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการ

จากขอบข่ายงานวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการการบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนากระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนา ผู้เรียน การวัดผลประเมินผล การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและ เทคโนโลยีทางการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการ

## 2. งานด้านงบประมาณ

งานด้านงบประมาณนั้นจะเป็นงานที่ช่วยสนับสนุนงานด้านอื่นของสถานศึกษาให้ ดำเนินไปด้วยดี มีความคล่องตัว ทั้งนี้งานด้านงบประมาณเป็นงานที่ต้องใช้ความละเอียดรอบคอบ เนื่องจากเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการเงินการคลังและพัสดุ มีกฎหมายและระเบียบข้อบังคับในการ ดำเนินงานให้เป็นไปด้วยความถูกต้อง โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ซึ่งเป็นไปตามหลักการบริหาร บ้านเมืองที่ดี งานด้านงบประมาณ ประกอบด้วย

2.1 การวางแผนด้านงบประมาณของโรงเรียน มีการคาดการณ์ล่วงหน้าเกี่ยวกับการใช้จ่ายและการดำเนินการเกี่ยวกับการเงินของโรงเรียน ซึ่งผู้บริหารต้องพิจารณาถึงผลกระทบของ การจ่ายไปซึ่งเงินรายได้ของสถานศึกษา เช่น ฐานะทางเศรษฐกิจของประเทศ รายได้ท้องถิ่น เป็นต้น

2.2 การจัดการเกี่ยวกับทรัพย์สินของโรงเรียนโดยส่วนรวม เช่น ที่ดิน และ สิ่งก่อสร้างวัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ ของโรงเรียน เป็นต้น

2.3 การควบคุมการดำเนินงานด้านการเงิน เพื่อให้มีประสิทธิภาพเป็นไปตาม มาตรฐานและกฎเกณฑ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบไปด้วยระบบบัญชีและวิธีการต่าง ๆ ในการตรวจสอบ เงินและทรัพย์สินของโรงเรียนการตรวจสอบการใช้งบประมาณ

2.4 การจัดการเกี่ยวกับการรับและจ่ายเงินของโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับหลักทางเศรษฐศาสตร์ หลักการบริหาร รวมทั้งหลักการคลังทั่วไป

สรุปได้ว่าการบริหารงานงบประมาณ หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำ แผนและเสนอของงบประมาณ การจัดสรรงบประมาณ การตรวจสอบ กำกับติดตาม ประเมินผลและ รายงานผลการใช้เงินรายได้สถานศึกษา การระดมทรัพยากรและการลงทุนเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษา การสำรวจ ควบคุม กำกับติดตามการใช้งานวัสดุครุภัณฑ์ของโรงเรียน การบริหารการเงิน การบัญชี พัสดุและสินทรัพย์

## 3. งานด้านบุคลากร

บุคลากรถือเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีคุณค่าและความสำคัญมากที่สุด เพราะ คนสามารถขับเคลื่อนและจัดการกับทรัพยากรทางการบริหารตัวอื่น ๆ ให้เกิดประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพสูงสุด การบริหารงานบุคลากรมีขอบข่ายงาน ดังนี้

3.1 การแสวงหาบุคลากร หมายถึง วิธีการให้ได้มาซึ่งบุคคลที่เหมาะสมกับงาน โดยมีกระบวนการในการรับสมัคร บรรจุแต่งตั้งบุคลากร โดยมีหลักเกณฑ์และวิธีการ คือ

3.1.1 ควรคัดเลือกบุคลากรที่มีความรับผิดชอบ มีระเบียบ เสียสละ รักษาเกียรติยศ ชื่อเสียง สนใจในงานบริหาร และความภูมิใจในโรงเรียน

3.1.2 ควรเลือกบุคลากรที่มีความสามารถ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 อย่าง คือ ความสามารถทั่วไปและความสามารถเฉพาะ

3.2 การบำรุงรักษาบุคลากร ผู้บริหารโรงเรียนมีหน้าที่ดูแลบุคลากรในโรงเรียนเพื่อในโรงเรียนมีประสิทธิภาพในการทำงานสิ่งจูงใจในการรักษาบุคลากรมีหลายประการ เช่น

3.2.1 สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ เช่น เงิน รางวัล สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุนี้ผู้บริหารต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ ว่าควรให้ลักษณะใด เมื่อไร และใช้หลักอะไรในการพิจารณา

3.2.2 สิ่งจูงใจที่เป็นสภาพของการทำงาน เช่น สวัสดิการ บรรยากาศในการทำงาน

3.2.3 สิ่งจูงใจที่เป็นโอกาส หมายถึง การให้โอกาสได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

3.2.4 สิ่งจูงใจที่เป็นการพัฒนาวิชาชีพ เช่น การเปิดโอกาสให้ไปดูงาน การอบรมศึกษาต่อ

3.3 การพัฒนาบุคลากร คือ การกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานในหน้าที่ด้วยความขยันหมั่นเพียรมีพลังใจในการทำงาน การพัฒนาบุคลากรทางด้านการสอน อาจจะได้ทำได้โดยการส่งเสริมการลาศึกษาต่อ การอบรม การสัมมนา การประชุมปรึกษาหารือ การวิจัยการศึกษาด้วยตนเอง เป็นต้น

3.4 การให้บุคลากรพ้นจากหน้าที่การงานเป็นกระบวนการสุดท้ายของการบริหารบุคลากรการให้บุคลากรพ้นจากงานมีสาเหตุหลายประการ เช่น การลาออก การย้าย หรือโอน การให้ออกเกษียณอายุ หรือการลดจำนวนบุคลากรให้เหมาะสมกับปริมาณงาน เป็นต้นการให้พ้นจากงานด้วย

สรุปได้ว่า การบริหารงานบุคคล หมายถึง การบริหารที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังกำหนดตำแหน่ง การจัดทำรอบภาระงาน การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การขอเสนอ ปรับปรุง การกำหนดตำแหน่งวิทยฐานะการศึกษาจัดทำระบบข้อมูลของบุคลากรในโรงเรียน การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน วินัยและการรักษาวินัยและการออกจากราชการ

#### 4. งานบริหารทั่วไป

ประยูร แจ่มจรัส (2548) สรุปว่า งานบริหารทั่วไปเป็นกิจกรรมสนับสนุนการดำเนินงานของสถานศึกษา และหน่วยงานให้เกิดความคล่องตัว สามารถดำเนินกิจกรรมไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีขอบข่ายดังนี้

- 4.1 การพัฒนาระบบ และเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ
- 4.2 การประสานงานและพัฒนาเครือข่ายการศึกษา
- 4.3 การวางแผนการศึกษา
- 4.4 งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน
- 4.5 การจัดระบบบริหาร และพัฒนาองค์กร
- 4.6 การพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงาน
- 4.7 งานเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
- 4.8 งานเลขานุการคณะกรรมการเขตพื้นที่การศึกษา
- 4.9 การดำเนินงานธุรการ ด้านการเงิน การคลัง บัญชี และพัสดุ
- 4.10 การอำนวยความสะดวกด้านบุคลากร
- 4.11 การดูแลอาคารสถานที่ และสภาพแวดล้อม
- 4.12 การจัดสำมะโนผู้เรียน
- 4.13 การรับนักเรียน
- 4.14 การจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา
- 4.15 การอำนวยความสะดวก และประสานงานการจัดการศึกษาในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
- 4.16 กำหนดแนวทาง และเชื่อมโยงในการจัดการศึกษา และพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาของสถานศึกษาทั้งในระบบ นอกระบบและตามอัธยาศัย
- 4.17 กำหนดแนวทาง และความเชื่อมโยงในการจัดการศึกษาและพัฒนาการจัดการศึกษาตามอัธยาศัย ตามความต้องการของผู้เรียน และท้องถิ่นสอดคล้องกับแนวทางของเขตพื้นที่การศึกษา ดำเนินการจัดการศึกษารูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือทั้งสามรูปแบบตามความเหมาะสมและศักยภาพของสถานศึกษา รวมทั้งเชื่อมโยงประสานความร่วมมือและส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา
- 4.18 การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา
- 4.19 การทัศนศึกษา
- 4.20 การส่งเสริมกิจการนักเรียน
- 4.21 การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา

4.22 การส่งเสริม สนับสนุน และประสานการจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

4.23 งานประสานราชการกับส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น

4.24 งานกำกับดูแลสถานศึกษา ติดตามตรวจสอบ ประเมินผลงาน และรายงาน

4.25 การจัดควบคุมภายในหน่วยงาน

โดยสรุปงานบริหารทั่วไปงานบริหารทั่วไป เป็นกระบวนการส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาจัดการศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาของชาติ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก ส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารงานอื่น ๆ ให้บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยประกอบด้วยกลุ่มงานธุรการ งานสารบรรณ กลุ่มงานเลขานุการ กิจการสถานศึกษา กลุ่มงานการเงิน และบัญชี กลุ่มงานพัสดุ และการจัดจ้าง บริการ กลุ่มงานอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อม กลุ่มงานรักษาความปลอดภัย กลุ่มงานอนามัย และโภชนาการ กลุ่มงานระบบการตรวจสอบผลงาน และการเงิน กลุ่มงานประชาสัมพันธ์

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษานั้นสามารถแบ่งออกได้เป็น 4 งาน หลักตามที่กำหนดไว้ในมาตรา 5 และมาตรา 39 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ซึ่งจะเป็นการกำหนดทิศทางการบริหารงานของสถานศึกษาเพื่อสนองต่อความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกภาคส่วน มีแผน การปฏิบัติงาน การดำเนินงานที่มีคุณภาพ ภายใต้กรอบการบริหารทั้ง 4 งาน คือ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคลากร และงานบริหารทั่วไป เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินงานตามนโยบาย สามารถพัฒนาสู่การเป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ

## 6. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน

การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง ด้วยวิสัยทัศน์ที่ว่า “คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ” โดยมีเป้าหมายหลักสามประการ คือ การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และการเรียนรู้ของไทย การเพิ่มโอกาสทางการศึกษาและเรียนรู้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพ และการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนของสังคมในการบริหารการศึกษา ด้วยเหตุนี้ สถานศึกษาต่าง ๆ จึงจำเป็นต้องดำเนินการเพื่อตอบสนองต่อปัจจัยจากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ตั้งแต่การหาเหตุของการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบที่เกิดขึ้นหลังจากมีการเปลี่ยนแปลงและบทบาทหน้าที่ของผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาอย่างเป็นระบบและเป็นรูปธรรมมากขึ้น ผู้บริหารจึงเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่จะนำพาองค์กรขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการจะส่งเสริมสนับสนุนและดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จต่อโรงเรียน จึงได้มีการกำหนดบทบาทและหน้าที่ดังนี้

### 6.1 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 หมวด 6 มาตรา 47 ได้เน้นถึงมาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา โดยให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายในและระบบการประกันคุณภาพภายนอก และหมวด 7 มาตรา 52 มาตรา 53 ได้เน้นถึงการพัฒนาคณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา ให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูงและให้มีองค์การวิชาชีพ ผู้บริหารสถานศึกษา และผู้บริหารการศึกษา มีฐานะเป็นองค์การอิสระภายใต้การบริหารของสภาวิชาชีพ ออกและเพิกถอนใบอนุญาตประกอบวิชาชีพ กำกับดูแลการปฏิบัติตามมาตรฐานและจรรยาบรรณของวิชาชีพ รวมทั้งการพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา จากบทบัญญัติดังกล่าว สำนักงานเลขาธิการคุรุสภาได้เห็นความสำคัญในเรื่องมาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อที่จะนำผู้บริหารสถานศึกษาไปสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ อันจะเป็นแนวทาง การปฏิบัติตามเกณฑ์มาตรฐานวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาด้านมาตรฐานการปฏิบัติงาน พุทธศักราช 2548 ดังนี้ (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2548, น. 27-31)

มาตรฐานที่ 1 ปฏิบัติกิจกรรมทางวิชาการ เกี่ยวกับการพัฒนาวิชาชีพการบริหาร การศึกษาคุณสมบัติเบื้องต้น ที่สำคัญ ของผู้บริหารมืออาชีพ คือการเข้าร่วมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ ด้วยการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพ ได้แก่ การเป็นผู้ริเริ่ม ผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมจัดงานหรือกิจกรรม รวมทั้งการเป็นผู้เสนอผลงานและเผยแพร่ผลงานขององค์กร เพื่อให้สมาชิกยอมรับและเห็นคุณประโยชน์ของผู้บริหารที่มีต่อการพัฒนาองค์กร ตลอดจนการนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคมโดยรวม

มาตรฐานที่ 2 ตัดสินใจปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับการพัฒนาบุคลากร นักเรียน และชุมชนผู้บริหารมืออาชีพต้องแสดงความรัก ความเมตตาและความปรารถนาดีต่อองค์กร ผู้ร่วมงานผู้เรียนและชุมชน ด้วยการตัดสินใจในการทำงานต่าง ๆ เพื่อผลการพัฒนาที่จะเกิดขึ้นกับทุกฝ่ายการตัดสินใจของผู้บริหารต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างการทำกับผลการกระทำเนื่องจากการตัดสินใจของผู้บริหารมีผลต่อองค์กรโดยรวม ผู้บริหารจึงต้องเลือกแต่ละกิจกรรมที่จะนำไปสู่ผลดีผลทางบวกผลต่อการพัฒนาของ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และระมัดระวังไม่ให้เกิดผลทางลบโดยมิได้ตั้งใจ ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความไว้วางใจความศรัทธาและความรู้สึกเป็นที่พึงได้ของบุคคลทั้งปวง

มาตรฐานที่ 3 มุ่งมั่นพัฒนาผู้ร่วมงานให้สามารถปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพ ความสำเร็จของการบริหารอยู่ที่การดำเนินการเพื่อให้บุคลากรในองค์กร หรือผู้ร่วมงานได้มีการพัฒนาตนเองอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารมีอาชีพต้องหาวิธีพัฒนาผู้ร่วมงานโดยการศึกษาจุดเด่น จุดด้อยของผู้ร่วมงาน กำหนดจุดพัฒนาของแต่ละคน และเลือกใช้วิธีการที่เหมาะสมกับการพัฒนาด้านนั้น ๆ แล้วใช้เทคนิคการบริหารและการนิเทศภายในให้ผู้ร่วมงานได้ลงมือปฏิบัติจริงประเมิน ปรับปรุง ให้ผู้ร่วมงานรู้ศักยภาพ เลือกแนวทางที่เหมาะสมกับตน และลงมือปฏิบัติจนเป็นผลให้ศักยภาพของผู้ร่วมงานเพิ่มพูนพัฒนาก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งนำไปสู่การเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 4 พัฒนาแผนงานขององค์กรให้สามารถปฏิบัติได้เกิดผลจริงผู้บริหารมีอาชีพมีการวางแผนงานขององค์กรได้อย่างมียุทธศาสตร์เหมาะสมกับเงื่อนไขข้อจำกัดของผู้เรียน ครูผู้ร่วมงาน ชุมชน ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม สอดคล้องกับนโยบายแนวทางเป้าหมายของการพัฒนา เพื่อนำไปปฏิบัติจนเกิดผลต่อการพัฒนาอย่างแท้จริงแผนงานต้องมีกิจกรรมสำคัญที่นำไปสู่ผลของการพัฒนาความสอดคล้องของเป้าหมายกิจกรรมและผลงาน ถือเป็นคุณภาพสำคัญที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูง มีความคุ้มค่าและเกิดผลอย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 5 พัฒนาและใช้นวัตกรรมการบริหารจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพสูงขั้น นวัตกรรมการบริหาร เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารในการนำไปสู่ผลงานที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงขั้นเป็นผู้บริหารมีอาชีพต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่ ๆ เลือกและปรับปรุงใช้นวัตกรรมได้หลากหลาย ตรงกับสถานการณ์เงื่อนไขข้อจำกัดของงานและองค์กรจนนำไปสู่ผลได้จริง เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งผู้ร่วมงานทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่มีความภาคภูมิใจในผลงานร่วมกัน

มาตรฐานที่ 6 ปฏิบัติงานขององค์กรโดยเน้นผลถาวรผู้บริหารมีอาชีพเลือกและใช้กิจกรรมการบริหารที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นของบุคลากรและองค์กรจนบุคลากรมีนิสัยในการพัฒนาตนเองอยู่เสมอผู้บริหารต้องมีความเพียรพยายามกระตุ้นยั่วยุท้าทายให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและชื่นชมผลสำเร็จเป็นระยะ ๆ จึงควรเริ่มจากการริเริ่ม การร่วมพัฒนาการสนับสนุน ข้อมูลและให้กำลังใจแก่บุคลากรศึกษาค้นคว้าปฏิบัติและปรับปรุงงานต่าง ๆ ได้ดีด้วยตนเองจนเกิดเป็นค่านิยมในการพัฒนางานตามภาวะปกติอันเป็นบุคลิกภาพที่พึงปรารถนาของบุคลากรและองค์กร รวมทั้งบุคลากรทุกคนชื่นชมและศรัทธาในความสามารถของตน

มาตรฐานที่ 7 รายงานผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นระบบผู้บริหารมีอาชีพ สามารถนำเสนอผลงานที่ได้ทำสำเร็จแล้วด้วยการรายงานผลที่แสดงถึงการวิเคราะห์งานอย่างรอบคอบ ครอบคลุม การกำหนดงานที่จะนำไปสู่ผลแห่งการพัฒนาการลงมือปฏิบัติจริงและผลที่ปรากฏมีหลักฐานยืนยันชัดเจน การนำเสนอรายงานเป็นโอกาสที่ผู้บริหารจะได้คิดทบทวนถึงงานที่ได้ทำไปแล้วว่ามีข้อจำกัดผลเสียและผลกระทบที่มีได้ระวางไว้อย่างไรบ้างถ้าผลงานเป็นผลดี จะขึ้น



ชม ภาคภูมิใจได้ในส่วนใดบ้าง นำเสนอให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่นได้อย่างไรถ้าผลงานยังไม่สมบูรณ์จะปรับปรุงเพิ่มเติมได้อย่างไร และจะนำประสบการณ์ที่ได้พบไปใช้ประโยชน์ในการทำงานต่อไปอย่างไร คุณประโยชน์อีกประการของรายงานที่ดี คือ การนำผลการประเมินไปใช้ในการประเมินตนเองรวมทั้งการทำให้เกิดความรู้สึกชื่นชมของผู้ร่วมปฏิบัติงานทุกคนการที่ผู้ปฏิบัติงานได้เรียนรู้เกี่ยวกับความสามารถ และศักยภาพของตน เป็นขั้นตอนสำคัญอย่างหนึ่งที่จะนำไปสู่การรู้คุณค่าแห่งตน

มาตรฐานที่ 8 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีผู้บริหารมีหน้าที่แนะนำตักเตือน ควบคุม กำกับ ดูแลบุคลากรในองค์กร การที่จะปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าวให้ได้ผลดีผู้บริหารต้องประพฤติ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีมีฉะฉานคำแนะนำตักเตือนหรือการกำกับดูแลของผู้บริหารจะขาดความสำคัญ ไม่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กรผู้บริหารที่ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้าน คุณธรรม จริยธรรม ความยุติธรรมและบุคลิกภาพจะมีผลสูงต่อการยอมรับของบุคลากรทำให้เกิด ความเชื่อถือศรัทธาต่อการบริหารงานจนสามารถปฏิบัติตามได้ด้วยความพึงพอใจ

มาตรฐานที่ 9 ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่นอย่างสร้างสรรค์หน่วยงาน การศึกษา เป็นองค์หนึ่งที่อยู่ชุมชนและเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคม ซึ่งมีองค์กรอื่น ๆ เป็น องค์ประกอบ ทุกหน่วยงานมีหน้าที่ร่วมมือกันพัฒนาสังคมตามบทบาทหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาเป็น บุคลากรที่สำคัญของสังคมหรือชุมชน ที่จะชี้แนะแนวทางการพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้าตามทิศทาง ที่ต้องการ ผู้บริหารมืออาชีพต้องร่วมกับชุมชนและหน่วยงานอื่นในการเสนอแนวทางปฏิบัติแนะนำ ปรับปรุงการปฏิบัติและแก้ปัญหาของชุมชนหรือหน่วยงานอื่น เพื่อให้เกิดผลดีต่อสังคมส่วนรวม ใน ลักษณะร่วมคิด ร่วมวางแผนและร่วมปฏิบัติด้วยความเต็มใจ เต็มความสามารถ พร้อมทั้งยอมรับ ความสามารถ รับฟังความคิดเห็นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศประชาธิปไตยและการร่วมมือกันในสังคมนำไปสู่การยอมรับและศรัทธา อย่างภาคภูมิใจ

มาตรฐานที่ 10 แสวงหาและใช้ข้อมูลข่าวสารในการพัฒนาความประทับใจของ ผู้ร่วมงานที่มีต่อผู้บริหารองค์กรอย่างหนึ่ง คือ ความเป็นผู้รอบรู้ทันสมัยทันโลก รู้อย่างกว้างขวางและ มองไกล ผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลกทุก ๆ ด้าน จนสามารถสนทนา กับผู้อื่นด้วยข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย และนำข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับมาใช้ในการพัฒนางานและ ผู้ร่วมงาน การตื่นตัวการรับรู้และการมีข้อมูลข่าวสารสนทนาค้นหาอันนอกจากเป็นประโยชน์ต่องานพัฒนา แล้วยังนำมาซึ่งการยอมรับและความรู้สึกเชื่อถือของผู้ร่วมงาน อันเป็นเงื่อนไขเบื้องต้น ที่จะนำ ไปสู่การ พัฒนาที่ลึกซึ้งต่อเนื่องต่อไป

มาตรฐานที่ 11 เป็นผู้นำและสร้างผู้นำ ผู้บริหารมืออาชีพ สร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วย การพูดนำ ปฏิบัตินำและจัดระบบงานให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมโดยการให้รางวัลแก่ผู้ที่ได้ทำงาน สำเร็จแล้วจนนำไปสู่การพัฒนาตนเองคิดได้เอง ตัดสินใจได้เอง พัฒนาได้เองของผู้ร่วมงานทุกคน

ผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องแสดงออกอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานสามารถเลือกการกระทำที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม แสดงออกและชื่นชมได้ด้วยตนเอง ผู้บริหารจึงต้องสร้างความรู้สึกประสบความสำเร็จให้แก่บุคลากรทุกคน จนเกิดภาพความเป็นผู้นำในทุกระดับนำไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง

มาตรฐานที่ 12 สร้างโอกาสในการพัฒนาได้ทุกสถานการณ์การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าอย่างยั่งยืนสอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างไม่หยุดยั้ง ผู้บริหารจำเป็นต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง สามารถปรับงานให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถจัดการกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ให้สอดคล้อง สมดุลและเสริมสร้างซึ่งกันและกันผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องตื่นตัวอยู่เสมอ มองเห็นการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบด้าน รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในอนาคต และกล้าที่จะตัดสินใจดำเนินการเพื่อผลในอนาคต อย่างไรก็ตาม การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมเป็นสิ่งประกันได้ว่าในอนาคตจะมีโอกาสผลิตพลาน้อยลงการที่องค์กรปรับได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมเป็นผลให้องค์กรพัฒนาอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับความก้าวหน้าของโลกตลอดไป

จากมาตรฐานดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารมีบทบาทหน้าที่อันสำคัญยิ่งในการเป็นผู้นำให้เกิดการพัฒนาองค์กรในทุกด้าน ทั้งด้านการบริหารจัดการทรัพยากรในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด นำพาให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ตลอดจนการสร้างและพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยผู้บริหารต้องแสดงศักยภาพและความเป็นผู้นำทั้งทางด้านความรู้ ทักษะการปฏิบัติและการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง ภายใต้การมีส่วนร่วมและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการพัฒนาทั้งพัฒนาคน พัฒนางาน จนสามารถสร้างความเชื่อมั่น ศรัทธาต่อทุกภาคส่วนได้ ดังนั้นผู้บริหารมีอาชีพจึงต้องมีความถึงพร้อมทั้งการเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม การเป็นแบบอย่าง ตลอดจนการเป็นผู้นำการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง เพื่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรนั้น คือ เกิดการพัฒนาการศึกษาสู่การพัฒนาคุณภาพคนต่อไป

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2541) ได้กล่าวว่า หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านวัตถุประสงค์ คือ ความคาดหวังในการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามต้องการ โดยอาศัยอะไรบางอย่างเป็นตัวกำหนด ในการเข้าร่วมให้ดำเนินไปได้โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาว่า ผู้เรียนต้องได้รับการบริการ และสิ่งอำนวยความสะดวก รวมทั้งบุคลากรต้องทราบวัตถุประสงค์และวิธีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย
2. ด้านการวางแผนเป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน กำหนดผลที่ได้จากการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามกำหนดเวลา

3. ด้านการจัดองค์การเป็นความสามารถของผู้นำที่จะกำหนดโครงสร้างและรูปแบบขององค์การ กำหนดตำแหน่งของบุคลากร การสร้างบรรยากาศความร่วมมือและความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล

4. ด้านการปฏิบัติงาน เป็นความสามารถของผู้นำที่สามารถคาดการณ์เกี่ยวกับการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า จึงสามารถแนะนำบุคลากรให้ปฏิบัติงานจนเกิดผลดี ผู้บริหารต้องทำหน้าที่ประสานองค์ประกอบในการทำงาน รวมทั้งประสานครู นักเรียน และผู้ปกครอง เพื่อให้เกิดความเข้าใจและแนวร่วมที่ดี

5. ด้านการประเมินผล ผู้บริหารต้องสามารถประเมินผลแบบครบวงจร ทั้งด้านปริมาณและคุณภาพ สามารถสะท้อนจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนา ตลอดจนแนะนำบุคลากรให้ปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น

จากบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่สามารถวางแผนการดำเนินงาน ที่มีกระบวนการขั้นตอนการวัดผลประเมินผล การกำกับติดตามที่ชัดเจน ประสานบุคคล หน่วยงาน เพื่อให้เกิดแนวร่วมในการทำงาน การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรู้ความสามารถ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมเพื่อให้การทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

## 7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารสถานศึกษา

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา พบว่า ในช่วงระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา (พ.ศ. 2553-2561) มีผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา ไว้ดังนี้

ในปี พ.ศ. 2553 บุญมี ก่อบุญ (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านองค์ประกอบของภาวะผู้นำทีม ด้านวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม และด้านกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำทีม ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ 1) องค์ประกอบของภาวะผู้นำทีม พบว่ามี 4 องค์ประกอบ คือ ด้านผู้นำ ด้านสมาชิก ด้านงาน และด้านทีมงาน 2) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม พบว่ามี 10 วิธี คือ การประชุมเชิงปฏิบัติการ การประชุมสัมมนา การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน การระดมสมอง การฝึกวิธีทำงาน การฝึกสถานการณ์จำลอง การศึกษาดูงาน การฝึกวิเคราะห์งานแบบ SWOT Analysis การพัฒนาจิตและการศึกษาด้วยตนเอง 3) กระบวนการ พัฒนาภาวะผู้นำทีม พบว่ามี 9 ขั้นตอน คือ หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทีม จุดประสงค์การพัฒนาภาวะผู้นำทีม วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำทีม การพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคทฤษฎี การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคทฤษฎี การพัฒนา

ภาวะผู้นำทีมภาคปฏิบัติ การประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีมภาคปฏิบัติ การสัมมนาเพื่อนำเสนอผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีม และการสรุปผลการพัฒนาภาวะผู้นำทีม

และในปีเดียวกันนี้ คัมภีร์ สุตแท้ (2553) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก ผลการวิจัย พบว่า 1) รูปแบบการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก มี 2 องค์ประกอบหลัก 17 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น 2) การวางแผนด้านวิชาการ 3) การเรียนการสอนและการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 4) การพัฒนาหนังสือ สื่อ นวัตกรรม เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา และแหล่งเรียนรู้ 5) การวัด ประเมินผล และการดำเนินการเทียบโอนผลการเรียน 6) การนิเทศการศึกษา 7) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา 8) การแนะแนวการศึกษา 9) การจัดทำระเบียบและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวิชาการของสถานศึกษา 10) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา และ 11) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาบุคคล ครอบครัว ชุมชนและองค์กรอื่นที่จัดการศึกษา องค์ประกอบหลักที่ 2 กระบวนการพัฒนากิจการบริหารงานวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กมี 6 องค์ประกอบย่อย คือ 1) การระบุเป้าหมาย 2) การจัดทำแผนกลยุทธ์ 3) การปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ 4) การส่งเสริมควบคุม กำกับ ติดตาม นิเทศ 5) การตรวจสอบและประเมินผล 6) การสะท้อนผล รายงานผลการดำเนินงาน และการนำผลการประเมินไปใช้ 2) ผลการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า โรงเรียนดำเนินการตามขั้นตอนในรูปแบบอย่างครอบคลุม ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม และนำผลการประเมินไปใช้ ทำให้การบริหารงานวิชาการโรงเรียนขนาดเล็กเป็นไปอย่างเป็นระบบ ช่วยแก้ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กให้มีคุณภาพมากขึ้น 3) ผลการประเมินการใช้รูปแบบ พบว่า 3.1) การใช้รูปแบบ ทั้งโดยรวมและองค์ประกอบหลักทั้ง 2 องค์ประกอบ มีผลการประเมินอยู่ในระดับคุณภาพดีมาก 3.2) ผลการประเมินค ว า ม เ ป็ น ไ ต้ ความเหมาะสม และความมีประโยชน์ของรูปแบบโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 3.3) ปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้ พบว่า มีปัญหา คือ ครูไม่สามารถจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ได้ครอบคลุมสาระการเรียนรู้ที่รับผิดชอบ การทุ่มเทพพัฒนางานวิชาการอย่างเดียวไม่ทำให้โรงเรียนประสบผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์ได้ ครูไม่สามารถพัฒนาเครื่องมือวัดผลและประเมินผลให้ได้มาตรฐานครบทุกสาระการเรียนรู้ได้ และมีการเสนอแนะในการแก้ปัญหา คือ โรงเรียนควรจัดหาแผนการจัดการเรียนการสอนสำเร็จรูปที่มีคุณภาพดีให้ครู ควรนำกระบวนการบริหารวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็กไปประยุกต์ใช้ทั้งระบบ ควรส่งเสริมให้ครูพัฒนาเครื่องมือวัดผลประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

รวมทั้ง เทอดชาติ ชัยพงษ์ (2553) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัย พบว่า 1) ความต้องการในการ

บริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอยู่ในระดับมาก 2) รูปแบบการบริหาร งานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ได้แก่ โครงสร้างการบริหารงานบุคคล การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง การสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง การบำเหน็จความชอบและทะเบียนประวัติ การพัฒนาบุคลากร การประเมินผลการปฏิบัติงาน การวินัยและนิติการ และการวิจัยการบริหารงานบุคคล และผลการตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของผู้ทรงคุณวุฒิมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก 3) รูปแบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีความเป็นไปได้ ในการนำไปใช้ อยู่ในระดับมาก

ต่อมา ในปี พ.ศ. 2554 ทวี ผึ้งผาย (2554) ได้ทำการศึกษา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารงานวิชาการ: กรณีศึกษา โรงเรียนบ้านหนองขามบ่อแก้ววิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1) ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันความต้องการและแนวทางแก้ปัญหาในการสร้างและพัฒนารูปแบบเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหาร งานวิชาการโรงเรียนบ้านหนองขามบ่อแก้ววิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ของผู้บริหาร ครู นักเรียน และคณะกรรมการสถานศึกษา จำนวน 30 คน มีความคิดเห็นต่อสภาพการปฏิบัติจริงโดยรวมอยู่ในระดับ “ปานกลาง” เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับ “ปานกลาง” ทุกด้าน 2) ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนบ้านหนองขามบ่อแก้ววิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 ที่สร้างขึ้น พบว่า ผู้เชี่ยวชาญ มีความคิดเห็นต่อรูปแบบโดยรวมอยู่ในระดับมาก 3) ผลการทดลองใช้และประเมินรูปแบบเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารงานวิชาการ โรงเรียนบ้านหนองขามบ่อแก้ววิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 เป็น ดังนี้ 1) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 (NT) โดยรวมมีพัฒนาการเพิ่มขึ้นเมื่อพิจารณาเป็นกลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า มีพัฒนาการเพิ่มขึ้นทั้งกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ และกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย 2) ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 (O-NET) โดยรวมมีพัฒนาการเพิ่มขึ้น เมื่อพิจารณาเป็นกลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่า กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยมีพัฒนาการเพิ่มขึ้น กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์มีพัฒนาการเพิ่มขึ้น 3) ผลการยกระดับคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของการประเมินคุณภาพภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานรอบสองจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์กรมหาชน) กับการประเมินคุณภาพภายในของโรงเรียนบ้านหนองขามบ่อแก้ววิทยาที่ผ่านการใช้รูปแบบเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารงานวิชาการโรงเรียนบ้านหนองขามบ่อแก้ววิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3 มีพัฒนาการสูงกว่ารอบสอง 4) ผลการศึกษาความพึงพอใจของผู้บริหารโรงเรียน กรรมการสถานศึกษา ครู และนักเรียน ที่มีต่อรูปแบบเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนบ้านหนองขามบ่อแก้ววิทยา สำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษาวิจัยเขต 3 พบว่า ผู้บริหารโรงเรียน ครูผู้สอน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และนักเรียนมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก

ในปีเดียวกันนี้ วีระ ซีประเสริฐ (2554) ทำการศึกษา เรื่อง การศึกษาและพัฒนาปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติด้านความฉลาดทางอารมณ์ และด้านทักษะการบริหารจัดการในระดับสูงมาก ส่วนด้านความผูกพันต่อบทบาทการดำเนินชีวิตด้านต่าง ๆ ด้านภาวะผู้นำ และด้านประสิทธิผลของการบริหารจัดการสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีค่าเฉลี่ยของการปฏิบัติในระดับปานกลาง 1) ตัวแปรสังเกตได้ทุกปัจจัยมีการนำไปใช้ปฏิบัติสูงกว่าเกณฑ์ค่าเฉลี่ย และการแจกแจงของตัวแปรมีความแตกต่างกันภายในสูง มีค่าความแปรปรวนสูงเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ย 2) สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ที่ได้ศึกษา จำนวน 27 ตัวแปร พบว่า มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางและสูง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้ทั้งที่อยู่ในตัวแปรแฝงเดียวกันและตัวแปรแฝงต่างกัน มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 3) ผลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนสมมติฐานมีความสอดคล้องและกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี ( $\chi^2 = 527.27$ ,  $df = 187$ , ค่า  $p$ -value = 0.052, GFI = 0.99, AGFI = 0.98, RMSEA = 0.047, และ CN = 327.69) โดยตัวแปรต่าง ๆ ที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านความผูกพันต่อบทบาทการดำเนินชีวิตด้านต่าง ๆ ด้านความฉลาดทางอารมณ์ ด้านทักษะ การบริหารจัดการ สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิผลการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ได้ถึงร้อยละ 10.2 ในขณะที่ด้านความผูกพันต่อบทบาทการดำเนินชีวิตด้านต่าง ๆ มีผลทางตรงหรือมีอิทธิพลทางตรง และโดยรวมมากที่สุดมีค่าเท่ากับ 1.57

หลังจากนั้นในปีถัดมา พ.ศ. 2555 ธวัชชัย ชนาชน (2555) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารงานแนะแนวแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนวัดรางจระเข้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า 1) การพัฒนารูปแบบการบริหารงานแนะแนวแบบมีส่วนร่วมในโรงเรียนวัดรางจระเข้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 2 ที่พัฒนาขึ้น ตรงตามเนื้อหา โครงสร้าง และหลักวิชาการ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้ทั้ง 4 ขั้นตอน 40 รายการ ได้แก่ 1) การวางแผนงานแนะแนวแบบมีส่วนร่วม 12 รายการ 2) การปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม 20 รายการ 3) การติดตาม นิเทศ และประเมินผลและรายงานผลงานแนะแนวแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 6 รายการ และ 4) การปรับปรุงงานแนะแนวแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 2 รายการ 2) ผลการนำรูปแบบการบริหารงานแนะแนวแบบมีส่วนร่วมไปปฏิบัติในโรงเรียนวัดรางจระเข้ จากการจัดสนทนากลุ่ม ของผู้เกี่ยวข้องทางการศึกษา

ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานแนะแนว นักเรียน ผู้ปกครอง และ กรรมการสถานศึกษา มีความพึงพอใจต่อขั้นตอนการวางแผนงานแนะแนวแบบมีส่วนร่วมทั้ง 12 รายการ อยู่ในระดับมาก

อีกทั้งยังมี กมล นามเทวี (2555) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและคณะครู ในภาพรวม พบว่า การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารทั้ง 9 ด้าน อยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบระดับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานครตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู จำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์การทำงาน พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีเพศต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีอายุต่ำกว่า 40 ปี กับผู้บริหารและครูที่มีอายุ 40 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน ส่วนประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 10 ปี กับผู้บริหารและครูที่มีประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร ตามความคิดของผู้บริหารและครู พบว่า ผู้บริหารควรมีการจัดการศึกษาตามแผนนโยบายในด้านงานวิชาการให้เป็นระบบ และมีฐานข้อมูลที่ทันสมัย ควรมีการติดตาม การวัดผล ประเมินผล และปรับปรุงหลักสูตรการศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางในการจัดการเรียนการสอน ให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการพัฒนาการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา

ในปี พ.ศ. 2556 สมนึก บุญใหญ่ (2556) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาล ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ผลการวิจัย พบว่า 1) รูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง การปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด 2) รูปแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ตามเกณฑ์ ดังนี้ ค่าไค-สแควร์ ( $\chi^2$ ) = 775.96, df = 713, P = 0.051, GFI = 0.87, AGFI = 0.78, CFI = 1.00, และ RMSEA = 0.02

ต่อมาในปี พ.ศ. 2557 ได้มีผู้วิจัย คือ สมสมัคร วุฒิเจริญกุล (2557) ได้ทำการศึกษา เรื่อง รูปแบบการบริหารงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ผลการวิจัย พบว่า 1) องค์ประกอบของรูปแบบการบริหารงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน

ประกอบด้วย 1.1) วัตถุประสงค์ 1.2) หลักการ 1.3) ระบบและกลไก 1.4) วิธีดำเนินงาน และ 1.5) การประเมินผล 2) รูปแบบการบริหารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนด้าน วัตถุประสงค์ ประกอบด้วย 2.1) เพื่อให้ชุมชนมีทัศนคติและเข้าใจในบทบาท หน้าที่ของโรงเรียน หน้าที่ของชุมชนในการจัดการศึกษา และพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2.2) เพื่อให้โรงเรียนและชุมชนมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน 2.3) เพื่อให้เกิดความร่วมมือช่วยเหลือระหว่าง โรงเรียนกับชุมชน 2.4) เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน 2.5) เพื่อให้เกิดการใช้ และการบำรุงรักษาทรัพยากรร่วมกันตลอดทั้งการบำรุงรักษาฟื้นฟูศิลปวัฒนธรรม ประเพณีของชุมชน ด้าน หลักการ ประกอบด้วย หลักการของมนุษย์สัมพันธ์ หลักการประสานงาน หลักการมีส่วนร่วม หลัก ความพึงพอใจ และหลักกัลยาณมิตร ด้านระบบและกลไกใช้วงจรคุณภาพขอบเดมมิ่ง (PDCA) เป็น กลไกในการดำเนินงาน ได้แก่ การวางแผน การดำเนินการ ตรวจสอบ ปรับปรุงพัฒนา ด้านการ ดำเนินงาน ประกอบด้วย กิจกรรมนำ กิจกรรมดำเนินการ กิจกรรมสนับสนุน ด้านการประเมินผล ประกอบด้วย ตัวชี้วัดและเกณฑ์การตัดสิน วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล 3) ผลการประเมินประสิทธิผล ของรูปแบบการบริหารงานเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน พบว่า ประสิทธิภาพของ การดำเนินงานตามรูปแบบมีค่าเฉลี่ยรวมตามเกณฑ์คุณภาพ ในระดับมากที่สุด ผลการประเมินความ พึงพอใจการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนก่อนและหลังการทดลองใช้รูปแบบการ บริหารเพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน ชุมชน คณะครู ขณะทดลองใช้รูปแบบและหลังใช้รูปแบบ มีความเห็นด้วยกับรูปแบบที่นำมาทดลองใช้ และสามารถนำไปใช้ได้จริงในโรงเรียน

ในปีเดียวกันนี้ สุทธิชัย เดชสุวรรณนิธิ (2557) ได้ศึกษา เรื่อง การพัฒนารูปแบบการ บริหารที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า 1) รูปแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนระดับ ประถมศึกษา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ 1.1) ด้านปัจจัยนำเข้า มี 2 องค์ประกอบย่อย การนำองค์กร การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล 1.2) ด้านกระบวนการ มี 4 องค์ประกอบย่อย การวางแผนกล ยุทธ์ การจัดการกระบวนการ การให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ การจัดการความรู้ และ 1.3) ด้าน ผลผลิต ได้แก่ ผลลัพธ์การดำเนินงานของโรงเรียน 2) ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาที่มี ประสิทธิภาพ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น พบว่า โดยภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ตามลำดับดังนี้ 1) ด้านความเป็นไปได้ ( $\bar{X} = 4.71$ , S.D. = 0.47) 2) ด้านความเป็นประโยชน์ ( $\bar{X} = 4.43$ , S.D. = 0.49) 3) ด้านความสอดคล้อง ( $\bar{X} = 4.33$ , S.D. = 0.51) และ 4) ด้านความเหมาะสม ( $\bar{X} = 4.23$ , S.D. = 0.42)



จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการพัฒนารูปแบบการบริหารงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนทั้ง 4 งาน กล่าวคือ งานบริหารวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร และงานบริหารทั่วไป เพื่อให้เกิดรูปแบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพเพื่อสนองต่อการบริหารงานการศึกษาให้เกิดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างแท้จริง โดยมุ่งการศึกษาเพื่อพัฒนากระบวนการบริหารจัดการ การพัฒนาคน ให้มีความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบ โดยใช้ทฤษฎีทางการบริหารที่แตกต่างกันไปตามบริบทของแต่ละสถานศึกษา ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการพัฒนารูปแบบการบริหารโดยใช้หลักการมีส่วนร่วม เพื่อให้ทุกภาคส่วนได้เข้ามามีบทบาทและสามารถจัดการศึกษาให้ตอบสนองความต้องการอย่างแท้จริง

## ทฤษฎี

### 1. ความหมายของทฤษฎี

#### 1.1 ความหมายของทฤษฎี

จากการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของทฤษฎีได้มีนักวิชาการ ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

Hosper (1967 อ้างถึงใน รัตนะ บัวสนธ์, 2550, น. 31) อธิบายว่า สิ่งที่จะเป็นทฤษฎีนั้นจะประกอบด้วยมโนทัศน์ที่มีลักษณะเป็นนามธรรม จะทำหน้าที่อธิบายได้อย่างครอบคลุมเป็นนัยทั่วไปสามารถอ้างอิงได้ ทฤษฎีไม่ใช่เป็นเพียงการสรุปข้อเท็จจริงที่สังเกตได้ แต่ต้องเป็นการสร้างมโนทัศน์ใหม่ที่สูงกว่าข้อเท็จจริงและสามารถอธิบายปรากฏการณ์หรือข้อเท็จจริงได้อย่างกว้างขวาง

Babbie (1968 อ้างถึงใน รัตนะ บัวสนธ์, 2550, น. 32) กล่าวว่า ทฤษฎี คือ คำอธิบายอย่างเป็นระบบสำหรับข้อเท็จจริงที่สังเกตได้

Kerlinger (1986 อ้างถึงใน รัตนะ บัวสนธ์, 2550, น. 32) ให้ความหมายของทฤษฎีคือ กลุ่มของโครงสร้าง (Construct) หรือมโนทัศน์ที่มีความสัมพันธ์กับนิยามและข้อเสนอ (Proposition) อย่างเป็นระบบเกี่ยวกับปรากฏการณ์ใด ๆ ซึ่งระบุถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอย่างชัดเจน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อจะบรรยายและทำนายปรากฏการณ์นั้น ๆ

ศิริชัย กาญจนวาสิ (2545, น. 44) กล่าวว่า ทฤษฎีเป็นข้อความนัยทั่วไปที่แสดงระบบความสัมพันธ์ระหว่างหลักการหรือมโนทัศน์ที่สามารถใช้ทำความเข้าใจ บรรยาย อธิบาย หรือทำนายปรากฏการณ์ได้อย่างสมเหตุสมผล

จากการศึกษาความหมายของทฤษฎีจากนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญ สรุปได้ว่า ทฤษฎีหมายถึงชุดของความรู้ที่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ผ่านมโนทัศน์ที่เหนือกว่าข้อเท็จจริง โดยมีความสัมพันธ์กันระหว่างหลักการและมโนทัศน์อย่างสมเหตุสมผล

## 1.2 ความหมายของทฤษฎีฐานราก

จากการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของทฤษฎีฐานราก พบว่ามีผู้ที่ได้ให้ความหมายของทฤษฎีฐานรากไว้หลายท่าน ดังต่อไปนี้

Glaser (1967) กล่าวว่าทฤษฎีฐานราก ( Grounded Theory Study) เป็นการศึกษาปรากฏการณ์จากมุมมองและการให้ความหมายของคนจากปรากฏการณ์ที่ศึกษานำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาปรากฏการณ์มาสร้างมโนทัศน์ concept และหาความเชื่อมโยงจากมโนทัศน์ต่าง ๆ ให้ได้ข้อสรุปเชิงทฤษฎีสำหรับอธิบายและทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

Strauss, & Corbin (1998 อ้างถึงใน Charmaz, 2000) กล่าวว่าทฤษฎีในความหมายของวิธีการวิจัยนี้ประกอบด้วยความสัมพันธ์ที่น่าจะมีหรือน่าจะเป็นระหว่างมโนทัศน์หรือชุดของมโนทัศน์ทฤษฎีที่สร้างขึ้นมานี้จัดเป็นทฤษฎีระดับกลาง middle radiant really ซึ่งใช้อธิบายปรากฏการณ์ในขอบเขตที่จำกัด

Leedy, & Ormrod (2001) กล่าวว่า ทฤษฎีฐานราก (Grounded Theory) คือทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคมเป็นทฤษฎีที่มีคุณลักษณะเฉพาะที่ถูกสร้างขึ้นมาจากข้อมูลที่เป็นไปตามปรากฏการณ์จริงมากที่สุดโดยทฤษฎีนี้ถูกค้นพบพัฒนาและได้รับการตรวจสอบ (verify) จากการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์นั้น ๆ อย่างเป็นระบบทฤษฎีจะประกอบไปด้วยชุดของมโนทัศน์ (concept) ของปรากฏการณ์จริงมโนทัศน์จะถูกเชื่อมโยงกันในรูปของข้อเสนอคือแสดงถึงความเกี่ยวพันกันในรูปแบบต่าง ๆ คำว่าทฤษฎีในความหมายของวิธีการวิจัยนี้ค่อนข้างจะกินความกว้างคือหมายรวมถึงมโนทัศน์หรือกรอบแนวคิดสำหรับการอธิบายปรากฏการณ์ที่นักวิจัยทำการศึกษา

นภาพรณ์ หะวานนท์ และคณะ (2543) อธิบายว่าทฤษฎีฐานรากคือทฤษฎีที่ได้จากการศึกษาปรากฏการณ์ทางสังคมโดยทฤษฎีจะถูกสร้างและได้รับการตรวจสอบโดยการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปรากฏการณ์ทางสังคมอย่างเป็นระบบ

พิทักษ์ ศิริวงศ์ (2547, น. 14) อธิบายทฤษฎีฐานรากไว้ว่า เป็นวิธีวิทยาแบบหนึ่งของการวิจัยเชิงคุณภาพโดยมีความคิดหลักว่าการศึกษาเพื่อการเรียนรู้และทำความเข้าใจเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของมนุษย์และการอยู่ร่วมกันของมนุษย์จำเป็นที่จะต้องเข้าใจในกระบวนการที่บุคคลได้สร้างความหมายในสิ่งต่าง ๆ ตามโลกกระทัดของตนเอง

กัญญา โพธิ์วัฒน์ และคณะ (2548) กล่าวว่า การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากเป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพแบบหนึ่งซึ่งไม่เหมือนงานวิจัยเชิงคุณภาพแบบอื่นที่เริ่มต้นจากข้อมูลและไปสู่สมมติฐานและจบลงด้วยทฤษฎีที่เป็นคำอธิบายสำหรับปรากฏการณ์ที่ศึกษานักวิจัยจะต้องสร้างมโนทัศน์สมมติฐานและกรอบแนวคิดสำหรับอธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษากระบวนการเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลจะดำเนินไปพร้อม ๆ กันข้อมูลที่นำมาใช้วิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างทฤษฎีฐาน

รากจะต้องเป็นข้อมูลที่ให้รายละเอียดเกี่ยวกับปรากฏการณ์ทางสังคมในเรื่องที่ศึกษาอย่างรอบด้าน ทฤษฎีที่สร้างขึ้นสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์ที่เฉพาะเจาะจงการวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากจึงเป็นกระบวนการศึกษาที่มีความท้าทายและเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการสร้างองค์ความรู้ใหม่หรือ ขยายองค์ความรู้เดิมที่มีอยู่ก่อนแล้ว

จากการให้ความหมายของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ทฤษฎีฐานราก คือ ชุดความรู้ที่เกิดจากการเก็บรวบรวมและการศึกษาข้อมูลเชิงลึกจากปรากฏการณ์จริง และนำมาสร้างมโนทัศน์ กำหนดเป็นข้อเสนอเพื่อเชื่อมโยงมโนทัศน์ที่ได้จากการเก็บรวบรวม ข้อมูลจริงเข้าด้วยกัน จากนั้นจึงเขียนสรุปเป็นชุดคำอธิบายที่สามารถนำมาอธิบายปรากฏการณ์ใน ลักษณะเดียวกันได้

ทั้งนี้ รัตนะ บัวสนธ์ (2552, น. 31-45) ได้วิเคราะห์สรุปลักษณะประการสำคัญของ ทฤษฎีไว้ 4 ประการ ดังนี้

ประการที่ 1 ทฤษฎีเป็นสิ่งที่แทนความคิด ความเชื่อเกี่ยวกับปรากฏการณ์ที่ผ่าน การสังเกตเห็นของบุคคล

ประการที่ 2 ความคิดความเชื่อนี้เป็นสิ่งที่บุคคลสร้างขึ้นใหม่ในลักษณะที่เป็นมโนทัศน์ มีความเป็นนามธรรม เป็นตัวแทนที่ครอบคลุมปรากฏการณ์ที่สังเกตเห็น ไม่ใช่เป็นเพียงการสรุป ข้อเท็จจริงของปรากฏการณ์

ประการที่ 3 ความคิดความเชื่อที่มีลักษณะเป็นมโนทัศน์นี้จะได้รับการนำมาจัดเรียง อย่างเป็นระบบมีความสัมพันธ์กันและเมื่อนำมาจัดเรียงอย่างเป็นระบบมีความสัมพันธ์กันนี้ก็เรียกว่า ข้อเสนอ

ประการที่ 4 ประการสุดท้าย ข้อเสนอหลาย ๆ ข้อที่รวมและสัมพันธ์กันนี้จะมีระดับ ที่สูงกว่ามโนทัศน์และมีลักษณะความเป็นนัยทั่วไปในการนำไปอธิบายและทำนายปรากฏการณ์นั้น ๆ

จากลักษณะสำคัญดังกล่าว จะเห็นได้ว่าทฤษฎีจะมีหน้าที่สำคัญสองกรณี คือ ใช้อธิบาย และทำนายปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีนั้นได้อย่างครอบคลุม เช่น ทฤษฎีแรงจูงใจ ทฤษฎีการ เสริมแรง ทฤษฎีแรงโน้มถ่วง ทฤษฎีโครงสร้างหน้าที่ เป็นต้น ซึ่งทฤษฎีเหล่านี้สามารถอธิบาย ปรากฏการณ์ พฤติกรรมได้อย่างครอบคลุมชัดเจน ทฤษฎีจึงเป็นสิ่งที่แทนความเชื่อ ความคิดของ บุคคลที่เป็นผู้สร้างทฤษฎีนั้น และเอื้อประโยชน์ต่อบุคคลอื่นในการนำไปอ้างอิง

## 2. ประเภทของทฤษฎี

ทฤษฎีอาจแบ่งเป็นประเภทต่าง ๆ ได้หลายประเภทขึ้นอยู่กับเกณฑ์หรือเงื่อนไขที่นำมา ใช้ในการจัด ได้แก่

### 2.1 แบ่งตามสาขาวิชา

2.1.1 ทฤษฎีสังคม (Social Theory) คือ คำอธิบายปรากฏการณ์สังคมอย่างใดอย่างหนึ่งตามหลักเหตุผล โดยแสดงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของปรากฏการณ์สังคมนั้น จนสามารถที่จะพยากรณ์ปรากฏการณ์สังคมในอนาคตได้ ทฤษฎีสังคมศาสตร์มีความหมายกว้างและสามารถแยกออกตามลักษณะสาขาวิชา ได้ดังนี้

- 1) ทฤษฎีทางจิตวิทยา ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การอธิบายหรือทำความเข้าใจเกี่ยวกับแต่ละบุคคล
- 2) ทฤษฎีรัฐศาสตร์ ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การอธิบายหรือทำความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจและความสัมพันธ์เชิงอำนาจระหว่างรัฐและประชาชน ประชาชนและประชาชน
- 3) ทฤษฎีเศรษฐศาสตร์ ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การอธิบายหรือทำความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการผลิตและการจำหน่ายจ่ายแจกผลผลิตรวมทั้งการให้บริการในการบริโภค
- 4) ทฤษฎีสังคมวิทยา ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การอธิบายหรือทำความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างคนในสังคม
- 5) ทฤษฎีมานุษยวิทยา ซึ่งมุ่งเน้นไปที่การอธิบายหรือทำความเข้าใจเกี่ยวกับแบบแผนทางความคิด การกระทำ หรือวัฒนธรรม
- 6) ทฤษฎีทางประวัติศาสตร์ ซึ่งมุ่งเน้นไปที่จุดก่อกำเนิดและการเปลี่ยนแปลงวิวัฒนาการตามลำดับขั้นของสังคม

### 2.1.2 ทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์

## 2.2 แบ่งตามการสร้างทฤษฎี

### 2.2.1 ทฤษฎีเชิงตรรกะ

### 2.2.2 ทฤษฎีเชิงประจักษ์

## 3. องค์ประกอบของทฤษฎี

### 3.1 แนวความคิด (Concept)

### 3.2 ข้อเสนอหรือข้อสมมติฐาน (Proposition or Hypothesis)

### 3.3 เหตุการณ์ (Contingency) ที่มีกระบวนการพิสูจน์จากข้อเสนอหรือข้อสมมติฐาน

## 4. หน้าที่ของทฤษฎี

### 4.1 จัดและสรุปข้อเท็จจริงต่าง ๆ

### 4.2 เน้นความสำคัญของตัวแปร

### 4.3 ขยายความหรือตีความเหตุการณ์

### 4.4 ช่วยในการสังเกตเหตุการณ์ต่าง ๆ ว่าเกิดอะไรขึ้นและเกิดขึ้นได้อย่างไร

### 4.5 ทำนาย หรือคาดเดาเกี่ยวกับผลลัพธ์ของ เหตุการณ์ต่าง ๆ

### 4.6 ถ่ายทอดความรู้

4.7 ให้คุณค่าแก่การศึกษา ก่อให้เกิดการวิจัย โดยสามารถระบุตัวแปรที่เกี่ยวข้องได้ และนำไปสู่การพัฒนาทฤษฎีใหม่

4.8 กำหนดปีที่สถานที่หรือคุณสมบัติของพฤติกรรม

## 5. การสร้างทฤษฎี

รัตนะ บัวสนธ์ (2552, น. 36-38) ได้กล่าวถึง การสร้างทฤษฎีไว้ว่า การสร้างทฤษฎีมี ขั้นตอนและวิธีการที่แตกต่างกันตามประเภทของทฤษฎี ดังนี้

### 5.1 ทฤษฎีเชิงตรรกะ

ทฤษฎีเชิงตรรกะ (Rational theory) หรือที่ Van Dailen (1979, p. 54) เรียกว่า Hypothetical Deductive Theory คือ ทฤษฎีที่สร้างขึ้น โดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดข้อความที่เป็นสัจพจน์ขึ้นมาก่อนซึ่งเป็นข้อความที่ถือว่าเป็นจริง โดยไม่ต้องพิสูจน์หรือทดสอบในเชิงประจักษ์

ขั้นที่ 2 ทำการนิรนัยข้อความออกมาจากสัจพจน์ดังกล่าวหลาย ๆ ข้อความ ซึ่งก็คือ ข้อเสนอแนะนั่นเอง

ขั้นที่ 3 สร้างข้อสรุปเพื่อทำให้ได้ความรู้ความจริง ซึ่งข้อสรุปจะต้องยอมรับได้ มากน้อยแค่ไหน เพียงใดก็ขึ้นอยู่กับความสมเหตุสมผลในการสร้างข้อสรุป ว่าสอดคล้องเป็นไปตาม ข้อเสนอแนะและสัจพจน์เพียงใดกล่าวโดยสรุป ทฤษฎีเชิงตรรกะจะทำการพิสูจน์ทดสอบความถูกต้องโดย อาศัยเหตุผลเป็นหลักมิใช่ข้อมูลเชิงประจักษ์ ตัวอย่าง เช่นทฤษฎีทางคณิตศาสตร์และเลขาคณิต

### 5.2 ทฤษฎีเชิงประจักษ์หรือทฤษฎีฐานราก

ทฤษฎีเชิงประจักษ์ (Empirical theory) หรือ (Inductive theory Van Dalen, 1979, p. 55) คือทฤษฎีที่สร้างขึ้นโดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นพื้นฐานในการสร้าง โดยผู้สร้างต้อง ลงไปในสนามวิจัยหรือเข้าไปสังเกตรับรู้ประสบการณ์ในระยะเวลาอันพอสมควร ขั้นตอนการสร้าง ทฤษฎีเชิงประจักษ์ มีดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545; Babbie, 1986 อ้างถึงใน รัตนะ บัวสนธ์, 2552, น. 37)

ขั้นที่ 1 ระบุมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 นิยามมโนทัศน์เป็นการให้ความหมายของมโนทัศน์ที่ระบุโดยให้ ความหมายในเชิงทฤษฎีและปฏิบัติการซึ่งการให้ความหมายในเชิงทฤษฎี คือ การให้ความหมายใน ลักษณะที่เป็นการรับรู้โดยทั่วไปของมโนทัศน์นั้น ๆ หรือบางครั้งก็เรียกกันว่าเป็นการให้ความหมาย แบบพจนานุกรมสำหรับการให้ความหมายในเชิงปฏิบัติการก็เป็นการใช้คำเชิงประจักษ์เป็นรูปธรรมที่ สามารถสังเกตได้โดยตรงมาให้ความหมายของคำที่เป็นมโนทัศน์นั้น

ขั้นที่ 3 สร้างข้อเสนอโดยการใช้องค์ความรู้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงมโนทัศน์เข้าด้วยกัน

ขั้นที่ 4 จัดลำดับเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างข้อเสนอเป็นการจัดลำดับความสัมพันธ์ของข้อเสนอลักษณะที่เป็นรูปธรรมสู่นามธรรมและเชื่อมโยงข้อเสนอเข้าด้วยกันโดยอาศัยข้อความที่เป็นเหตุเป็นผลและข้อมูลเชิงประจักษ์

ขั้นที่ 5 สร้างแผนผังของทฤษฎีจัดทำแผนผังแสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์ข้อเสนอเพื่อแสดงให้เห็นว่าสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบและสัมพันธ์กันอย่างไร

พร้อมกันนี้ ยังมี Graser, B.G., & Strauss, A.L. (2006) ได้กล่าวถึงขั้นตอนการสร้างทฤษฎีฐานราก ไว้ว่าประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

- ขั้นที่ 1 การเปรียบเทียบข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ได้จากการสังเกต จำแนกออกเป็นกลุ่ม
- ขั้นที่ 2 การเชื่อมโยงข้อมูลแต่ละกลุ่มเข้าด้วยกัน ตามคุณลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เพื่อกำหนดขอบเขตของทฤษฎี
- ขั้นที่ 3 การกำหนดขอบเขตของทฤษฎี
- ขั้นที่ 4 การเขียนทฤษฎี

กล่าวโดยสรุป การสร้างทฤษฎีเชิงประจักษ์ (Empirical theory) เป็นการเข้าไปสังเกต เก็บรวบรวมข้อมูลจากปรากฏการณ์โดยผู้วิจัยเป็นเครื่องมือในการวิจัย ซึ่งต้องอาศัยความละเอียดรอบคอบในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ในทุกมิติ จากนั้นนำมากำหนดเป็นมโนทัศน์ และจัดลำดับเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์ดังกล่าวเข้าด้วยกันกลายเป็นข้อเสนอ และท้ายที่สุดจึงใช้เหตุผลเชิงตรรกะสรุปข้อเสนอด่าง ๆ เข้าด้วยกัน เรียกว่าสังคมนั้นนั่นเอง

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาทฤษฎีฐานราก

จากการศึกษาสืบค้นงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่า ในช่วงระยะเวลา 8 ปีที่ผ่านมา มีนักวิจัยที่ทำการศึกษา เรื่อง การพัฒนาทฤษฎีฐานราก ดังนี้

ในปี พ.ศ. 2553 อภิสิทธิ์ บุษยา (2553) ได้ทำการศึกษา เรื่อง การมีส่วนร่วมของชุมชน ในโรงเรียนดีเด่นขนาดเล็ก: การศึกษาเพื่อทฤษฎีฐานราก ผลการวิจัย พบว่า 1) ลักษณะการมีส่วนร่วมของชุมชน คือ การมองตนเองของชุมชน ประกอบด้วย การเป็นชุมชนเข้มแข็งและการได้รับการยอมรับจากภายนอก แบบแผนการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย รูปแบบการมีส่วนร่วมและบทบาทการมีส่วนร่วม กระบวนการมีส่วนร่วมมี 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย การกำหนดความต้องการร่วมกัน การสร้างทีมและกำหนดกิจกรรม การร่วมดำเนินการและการรายงานผลงาน เป้าหมายการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การมุ่งสู่ความเป็นเลิศและการเป็นแหล่งเรียนรู้ และพฤติกรรมการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การสร้างค่านิยมร่วม การเสียสละที่เกินระดับปกติ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการตัดสินใจร่วมกัน 2) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของชุมชน คือปัจจัยพื้นฐานของโรงเรียน ประกอบด้วย การกำหนดปรัชญาของโรงเรียน การเป็นศูนย์กลางการเรียนรู้ชุมชน และการมีเกียรติ

ประวัติดีเด่น การปฏิบัติงานของบุคคล ประกอบด้วย การมีความผูกพันกับชุมชน การทำงานด้วยความโปร่งใส และการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และความพร้อมของชุมชน ประกอบด้วย วิทยุทัศน์ผู้นำชุมชน การสร้างบทบาทการมีส่วนร่วม และการเห็นคุณค่าการมีส่วนร่วม 3) ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมชุมชน คือ การสร้างเครือข่ายชุมชน ประกอบด้วย การสร้างความไว้วางใจ และการแก้ปัญหาในชุมชน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประกอบด้วย การศึกษาดูงาน และการสร้างทางเลือกการตัดสินใจร่วมกัน การจัดการในชุมชน ประกอบด้วย การสร้างการรับรู้ร่วมกัน การเลือกสรรและกำหนดบทบาทหน้าที่ และการสร้างแนวปฏิบัติร่วมกัน การประชาสัมพันธ์ ประกอบด้วย การประชุม การใช้หอกระจายข่าว การพบปะพูดคุย และการรายงานสาธารณะ และการเป็นหุ้นส่วนของโรงเรียน ประกอบด้วย การสร้างวิทยุทัศน์ร่วมกัน การจัดกิจกรรมการเรียนรู้สู่ชุมชน และการสร้างสัมพันธภาพที่ดี เงื่อนไขการที่ส่งผลต่อการใช้ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมของชุมชนเชิงบริบท ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมด้านสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ การปกครองและสถานะการมีจิตสำนึกร่วมกัน ส่วนเงื่อนไขเชิงสอดแทรก ประกอบด้วย โรงเรียนเป็นที่ศรัทธาของชุมชน แนวคิดการพัฒนาโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศ และการใส่ใจให้บริการแก่ชุมชน 4) ผลสืบเนื่องที่เกิดจากการใช้ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องกับด้านโรงเรียน ประกอบด้วย โรงเรียนมีคุณภาพและมาตรฐาน ความภาคภูมิใจในงาน และการยอมรับจากภายนอกและด้านชุมชน ประกอบด้วย การขยายจิตสำนึกการมีส่วนร่วม การพัฒนาชุมชนที่ยั่งยืนและการเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้

จากนั้นในปีต่อมา พ.ศ. 2554 ได้มีนักวิจัย คือ จตุรงค์ ธนะสีลังกูร (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน: การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน คือ การปฏิบัติทางการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียนที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการบริหารงานงานโรงเรียนของตนอย่างเป็นเอกลักษณ์ ซึ่งภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนมีองค์ประกอบสำคัญ คือ เป็นวิธีการบริหารจัดการ ซึ่งมีหลาย ๆ ศาสตร์ทางการบริหารมาเกี่ยวข้อง และเกี่ยวข้องกับความเป็นเอกลักษณ์บุคคลของผู้อำนวยการ ในด้านความรู้ ทักษะ และเจตคติ อัตลักษณ์ของภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนเกิดขึ้นจากปรากฏการณ์ทางการบริหารที่ผู้อำนวยการโรงเรียนสร้างขึ้นผสมกับวิถีการทำงานหรือวัฒนธรรมโรงเรียน ซึ่งเป็นภาพลักษณ์ที่ปรากฏออกมา การคงอยู่ของยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำ ขึ้นอยู่กับความยึดมั่นในอุดมการณ์ทางการบริหารของผู้อำนวยการโรงเรียน การเรียนรู้และพัฒนาตนเองของผู้อำนวยการโรงเรียน และความสอดคล้องระหว่างภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนกับวัฒนธรรมโรงเรียน 2) เงื่อนไขเชิงสาเหตุของการเกิดภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ได้แก่ ภูมิหลังส่วนบุคคล แรงบันดาลใจในตนเอง แรงขับทางสังคม ฐานบารมี และประสบการณ์ในการทำงาน 3) การปฏิบัติภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียน ประกอบด้วย การทำงานอย่างมีเป้าประสงค์ การค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ การสร้างความสัมพันธ์

ระหว่างบุคคล การใช้เครื่องมือทางการบริหารที่หลากหลาย รวมทั้งการนำเทคนิควิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการบริหารงานโรงเรียน และการคิดขั้นสูงของผู้อำนวยการ ซึ่งมีปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติ ได้แก่ นโยบายและกฎหมาย ผู้บังคับบัญชาและผู้มีอิทธิพลต่อการทำงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทรัพยากรและงบประมาณ 4)ภาวะผู้นำสถานศึกษาของผู้อำนวยการโรงเรียนปรากฏผลสืบเนื่องที่สำคัญ ได้แก่ ผลที่ปรากฏโดยตรงต่อตัวผู้อำนวยการเอง นักเรียนและคุณภาพการศึกษา การรับรู้และการยอมรับของชุมชนและสังคมรวมทั้งการสร้างองค์ความรู้ใหม่ทางวิชาการและวิชาชีพ

ในอีก 2 ปีถัดมา พ.ศ. 2556 ศุภกร ศรเพชร (2556) ทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำทางการศึกษาตามอรรถศาสตร์ของครุภูมิปัญญาไทย: การศึกษาทฤษฎีฐานราก ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำทางการศึกษาตามอรรถศาสตร์ของครุภูมิปัญญาไทย คือ ความเป็นผู้มีความคิดกว้างไกล แก้ไขเปลี่ยนแปลง แสดงพฤติกรรม เลิศล้ำวิชาการ ชำนาญกลยุทธ์ เร่งรัดบริการ และจิตเบิกบานด้วยคุณธรรม 2) เงื่อนไขการเกิด มี 2 เงื่อนไข คือ เงื่อนไขภายนอก ได้แก่ ก่อเกิดองค์ความรู้ การเป็นอยู่ทางสังคม นิยมวิถี มีวัฒนธรรม รังสรรค์สิ่งแวดล้อม นโยบายพร้อมรัฐส่งเสริม และเงื่อนไขภายใน ได้แก่ นอบน้อมถ่อมตน ฝึกฝนจนชำนาญ เอื้อญาติผองและน้องพี่ บารมีเต็มเปี่ยม ยอดเยี่ยมใฝ่เรียนรู้ เอ็นดูลูกศิษย์ มีจิตอาสา นำพาคุณธรรม 3) กระบวนการเกิดภาวะผู้นำ มีสองกระบวนการ คือ 3.1) เกิดจากการปรับตัวเอง การถ่ายทอด และพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง และ 3.2) การแก้ไขปัญหา ส่วนปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการที่เกิดขึ้น ได้แก่ ความรู้ ทักษะ เทคนิค แหล่งเรียนรู้ และเครือข่าย 4) ผลสืบเนื่องจากการมีภาวะผู้นำทางการศึกษาตามอรรถศาสตร์ มีผลด้านบวกได้แก่ ครูต้นแบบ สังคมแห่งความสุข และความอยู่ดีมีสุข ผลด้านลบ ได้แก่ ด้านตนเอง ด้านครอบครัว และด้านชุมชน 5) การคงอยู่ของภาวะผู้นำทางการศึกษาตามอรรถศาสตร์ของครุภูมิปัญญาไทย คือ การมีเจตคติที่ดี และแรงจูงใจภายใน

ในปีเดียวกันนี้ สุรพล บุญมีทองอยู่ (2556) ได้ทำการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง: การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก ผลวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง เป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมที่แสดงออกตามบทบาทตามหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนต่อผู้เกี่ยวข้อง เพื่อบริหารจัดการโรงเรียนให้ไปสู่เป้าหมาย คือ การได้รับรางวัลโรงเรียนพระราชทาน ภาวะผู้นำที่สำคัญและปรากฏชัดเจนประกอบด้วย ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ภาวะผู้นำทางวิชาการ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำแบบบริการ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำทีม เงื่อนไขการเกิดภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระราชทานระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง เป็นเงื่อนไขที่เกิดจากคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหาร บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร และจากสถานการณ์การดำรงอยู่ของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนรางวัลพระราชทานระดับมัธยม

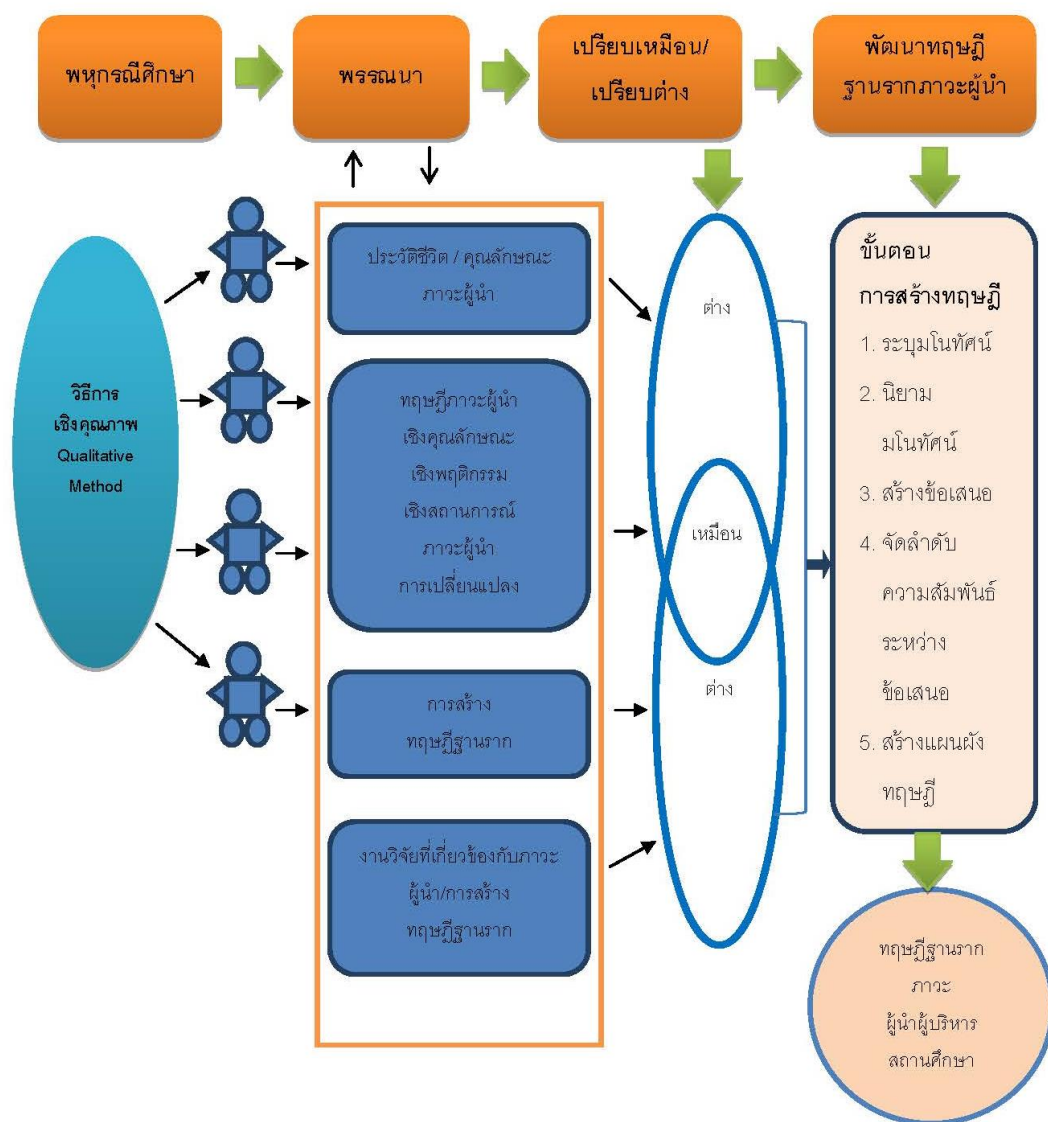


ศึกษาขนาดกลาง ในปัจจุบันยังคงมีปรากฏการณ์ที่ดำรงอยู่โดยพิจารณาจาก การปฏิบัติงานของ ผู้บริหาร ครู นักเรียนและชุมชนมีการร่วมกันวางแผนเกี่ยวกับการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ของทางโรงเรียน ร่วมกันปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ ร่วมกันตรวจสอบและติดตามผลการปฏิบัติงานของครู และบุคลากรของ โรงเรียนอย่างต่อเนื่อง และร่วมกันปรับปรุงและพัฒนา โดยมีการนำผลการตรวจสอบของการ ปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องได้รับการปรับปรุงและพัฒนาไปบรรจุไว้ในแผนปฏิบัติการของปีต่อไป เพื่อ พัฒนาคณาจารย์และคุณภาพของโรงเรียนส่วนผลที่ติดตามมาของการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนรางวัลพระราชทานมีทั้งด้านบวกและด้านลบ ผลที่ติดตามมาด้านบวก พบว่า นักเรียนมีความ ภาควิชาในโรงเรียนรางวัลพระราชทาน มีภาวะผู้นำและภาวะผู้ตามที่ดี นักเรียนกล้าแสดงออก ด้านการ บริหารหลักสูตรและงานวิชาการมีการปรับปรุงหลักสูตรสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความต้องการของ ชุมชนมีการวิเคราะห์และปรับปรุงการทำงานของครูเกี่ยวกับงานวิชาการด้านการบริหารและจัดการโดย ใช้หลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีการมอบหมายงานให้ผู้รับผิดชอบอย่างชัดเจน ด้าน ความสัมพันธ์กับผู้ปกครองและชุมชน ผู้ปกครองและชุมชนมีความภาคภูมิใจกับการได้รับรางวัล โรงเรียนพระราชทาน ถึง 2 ครั้ง จึงเกิดสำนึกในความเป็นเจ้าของโรงเรียน มีความเชื่อมั่นในการ บริหารจัดการของโรงเรียน ด้านบุคลากรและการบริหารงานบุคลากร ผู้บริหารมีภาวะผู้นำสูง ครู บุคลากรทางการศึกษาและนักเรียน มีการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี และมีการ พัฒนาคณาจารย์เองอยู่เสมอ ด้านความดีเด่นของสถานศึกษา โรงเรียนได้รับความร่วมมือจากผู้ปกครองดี มาก ครู นักเรียน และโรงเรียนมีผลงานดีเด่น ในระดับภาคและระดับประเทศ มีผู้มาศึกษาดูงาน มากมาย ผลที่ติดตามมาด้านลบ พบว่า นักเรียนบางคนมีกิจกรรมมาก ไม่มีเวลาช่วยเหลืองานทางบ้าน และมีเวลาเรียนน้อยจึงทำให้เรียนไม่ทันเพื่อน ในส่วนของครู เนื่องจากมีผู้มาศึกษาดูงานมาก ครูต้อง เตรียมการต้อนรับผู้มาศึกษาดูงาน เตรียมกิจกรรม หรือตอบข้อซักถามของผู้ศึกษาดูงานแต่ละคณะ การ จัดการเรียนการสอน จึงไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ และโรงเรียนต้องใช้งบประมาณเพื่อเตรียม กิจกรรม และการต้อนรับคณะศึกษาดูงาน และต้องรักษาภาพโรงเรียนพระราชทานไว้ จึงทำให้มี ภาระ เรื่องการจัดหางบประมาณเพื่อดำเนินการ ซึ่งผู้บริหารจัดการและแก้ปัญหาจนผลกระทบด้าน ลบหมดไปทำให้นักเรียนและครูร่วมกันจัดการเรียนอย่างมีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย

จากการวิจัยดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาทฤษฎีฐานรากเป็นการหาเก็บข้อมูลจาก ภาคสนามและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นจริง โดยผู้วิจัยต้องเก็บข้อมูลอย่างละเอียดภายใต้วิธีการที่ หลากหลาย เป็นวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ โดยมีผู้ให้ข้อมูลที่สามารสะท้อนข้อมูลเชิงลึกได้อย่าง ครบถ้วน สมบูรณ์จนข้อมูลเหล่านั้นอิ่มตัว และนำข้อมูลที่เก็บได้จากภาคสนามหรือปรากฏการณ์นั้นมาเขียนเป็น ข้อสรุป ข้อค้นพบ ซึ่งเป็นพื้นฐานในการที่จะพัฒนาสู่การสร้างทฤษฎีฐานรากตามขั้นตอน 5 ขั้นตอน (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545, น. 49-50; Babbie, 1986, p. 40 อ้างถึงใน รัตนะ บัวสนธ์, 2555, น. 234-264) กล่าวคือ ขั้นที่ 1 ระบุนิยามที่สัมพันธ์ที่เกี่ยวข้อง ขั้นที่ 2 นิยามมโนทัศน์ ขั้นที่ 3 สร้าง

ข้อเสนอโดยการใช้ข้อความสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงมโนทัศน์เข้าด้วยกัน ขั้นที่ 4 จัดลำดับเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างข้อเสนอ ขั้นที่ 5 สร้างแผนผังของทฤษฎีจัดทำแผนผังแสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์ข้อเสนอเพื่อแสดงให้เห็นว่าสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบและสัมพันธ์กันอย่างไร

จากเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่อ้างอิงตามลำดับ ผู้วิจัยจึงกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังภาพ 1

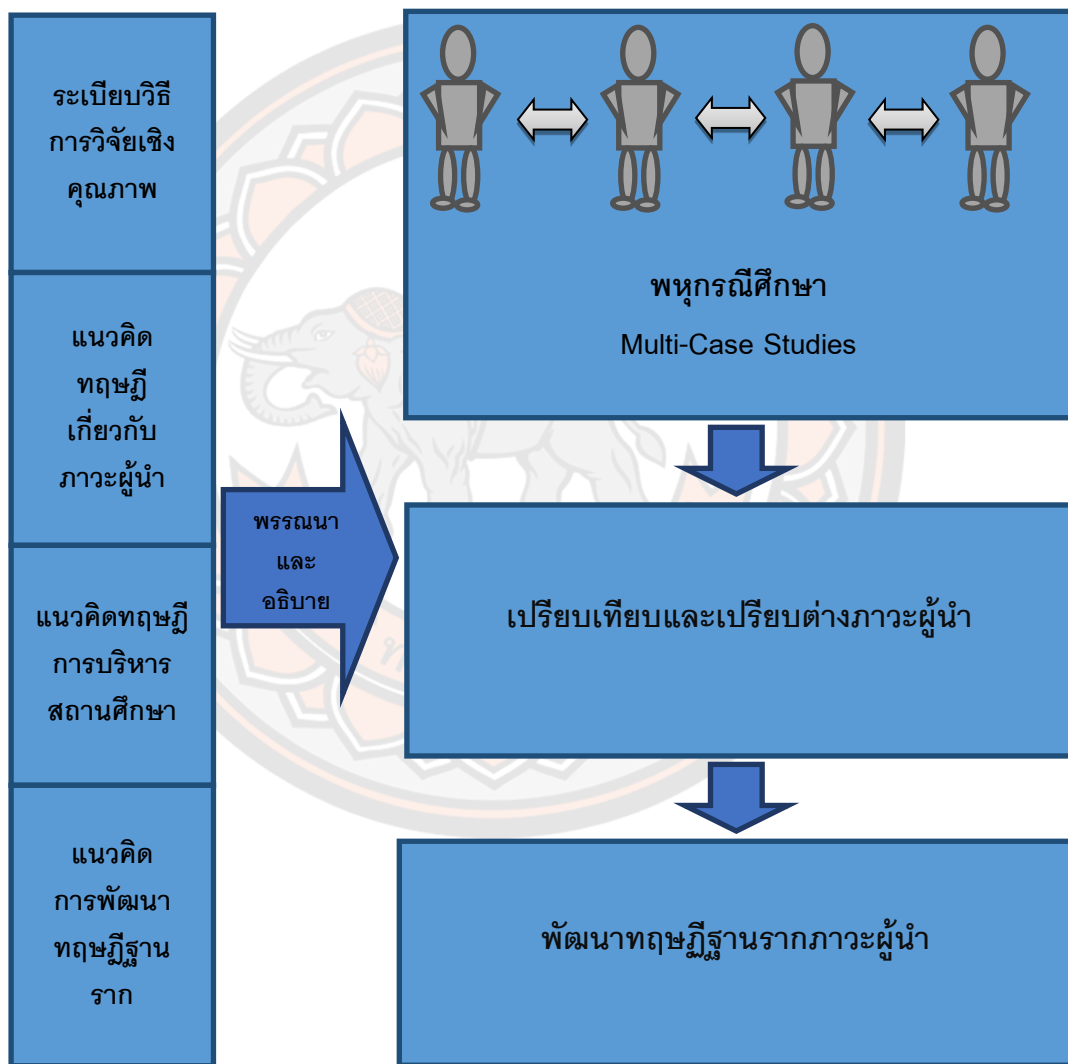


ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research Methodology) ซึ่งมีรายละเอียด ขั้นตอนการวิจัยแสดงได้ดังผังไหลการวิจัย (Research Flowchart) ดังภาพ 2



ภาพ 2 แสดงผังไหลการวิจัย

โดยมีรายละเอียดการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

### แบบแผนวิจัย

ใช้แบบแผนวิจัยพหุกรณีศึกษา (Multi-Cases Studies) เนื่องจากผู้วิจัยมีเป้าหมายหลักคือ การพัฒนาทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงต้องเลือกกรณีศึกษาที่มี ลักษณะแตกต่างกัน เพื่อค้นหาลักษณะร่วมและลักษณะต่างของภาวะผู้นำจากกรณีศึกษา 4 กรณี ที่จะนำไปสู่การสร้างข้อสรุปนำมาพัฒนาทฤษฎีฐานรากต่อไป

### เกณฑ์การคัดเลือกกรณีศึกษา

ในการศึกษาประวัติชีวิตของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบทั้ง 4 กรณีศึกษา ผู้วิจัยได้เลือก ผู้บริหารแบบเจาะจง กรณีเด่น (Reputation-case selection) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เลือกกรณี รู้จัก (รัตนะ บัวสนธ์, 2551, น. 57)

โดยมีหลักเกณฑ์ ดังนี้

1. ต้องเป็นผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการ พิเศษหรือผู้อำนวยการเชี่ยวชาญ
2. ในกรณีที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน ต้องเป็นผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญในงานบริหาร มีผลงานการพัฒนางานของสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง จนเป็นที่ยอมรับและได้รับรางวัลในระดับภาค และระดับประเทศ
3. เป็นผู้ที่ มีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาไม่น้อยกว่า 10 ปี
4. ผลการดำเนินงานของสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับในวงการศึกษาและสังคมส่วนรวม ได้รับรางวัลระดับระดับภาคและระดับประเทศ มีรูปแบบการบริหารจัดการที่สามารถเป็นต้นแบบให้แก่ สถานศึกษาอื่นนำไปประยุกต์ใช้ได้ มีระบบการบริหารงานที่มีคุณภาพ

จากคุณสมบัติดังกล่าวข้างต้น ได้ผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ ดังนี้

1. นางสุขใจ สมบูรณ์ (นามสมมติ) ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการเชี่ยวชาญโรงเรียนอัมใจ จังหวัดนครสวรรค์ เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล 1 ถึงชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีความสมถะ ใช้ชีวิตตามแนวปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และมีภาวะผู้นำเชิง วิชาการ มีความรู้ความสามารถและนำบุคลากรในการยกระดับพัฒนาคุณภาพผู้เรียนจนเป็นที่ ประจักษ์ อีกทั้งยังเป็นผู้บริหารที่มีความโปร่งใส และมีความเป็นธรรมอย่างยิ่ง
2. นายสัมพันธ์ เก่งการงาน (นามสมมติ) ตำแหน่ง ผู้อำนวยการสถานศึกษา วิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษโรงเรียนแสนสุข จังหวัดนครสวรรค์ เปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ถึงชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในการสร้างทีมงานและการสร้าง

เครือข่ายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่เข้มแข็ง มีการใช้สื่อและการประชาสัมพันธ์เพื่อประโยชน์ทางการบริหารจัดการ เนื่องจากเป็นผู้ที่มีความสามารถด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นผู้ที่มีความสามารถด้านการสื่อสารทำความเข้าใจให้เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์กร

3. อธิการอุ้มบุญ ใจดี (นามสมมติ) ตำแหน่งอธิการโรงเรียนพร้อมใจ จังหวัดนครสวรรค์ เป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน เปิดสอนตั้งแต่ระดับเตรียมปฐมวัย ปฐมวัย ประถมศึกษา และมัธยมศึกษา ซึ่งเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงبارมี ใช้หลักการมอบความรักเมตตา และไม่มีทึ่งใครแม้แต่เพียงผู้เดียวไม่ว่าจะเป็นนักเรียน ครู คนงาน แม่บ้านหรือคนสวน ทั้งนี้ด้วยความเมตตาเป็นนักบวชและเป็นผู้ที่มีเมตตาสูง ได้ใช้การบริหารเชิงคุณธรรม มีการสร้างขวัญกำลังใจอันเป็นเลิศจนทำให้บุคลากรก้าวข้ามอุปสรรคในการทำงานเนื่องจากเป็นโรงเรียนเอกชนที่มีภาระงานหนัก

4. นางสุดา ดวงดี (นามสมมติ) ผู้อำนวยการสถานศึกษาวิทยฐานะ ผู้อำนวยการชำนาญพิเศษโรงเรียนนวมินทราชินติ จังหวัดพิจิตร จัดการเปิดสอนตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 3 โรงเรียนแห่งนี้เป็นโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ต้องบริการประชาชนโดยแท้จริง มีภารกิจในการจัดการศึกษาให้แก่เยาวชนทั้งในเขต นอกเขต ผู้ปกครองและนักเรียนมีความหลากหลายฐานะค่อนข้างยากจน เมื่อมีความหลากหลายของผู้เรียนผู้ปกครอง ย่อมยากต่อการบริหาร แต่ด้วยความที่เป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำด้านการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นตั้งใจจริง มีหัวใจของการบริการ เห็นใจ เข้าใจ และสามารถเข้าไปนั่งในใจของบุคลากรและผู้ปกครอง ใช้ภาวะผู้นำเชิงบริหารการเปลี่ยนแปลง ยืดหยุ่น และบูรณาการ จึงส่งผลให้สถานศึกษามีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ

## วิธีการเข้าถึงแหล่งข้อมูลและวิธีการเก็บข้อมูล

### วิธีการเข้าถึงแหล่งข้อมูล

แหล่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ประกอบด้วย

1. กรณีศึกษา 4 กรณี
2. บุคลากรใกล้ชิดกรณีศึกษา 4 กรณี ได้แก่
  - 2.1 บุคคลในครอบครัว (บิดา มารดา สามีหรือภรรยา บุตร หรือญาติพี่น้อง)
  - 2.2 ผู้ร่วมงานและผู้ได้บังคับบัญชา (อดีตและปัจจุบัน)
  - 2.3 คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
  - 2.4 ผู้ปกครองนักเรียน
  - 2.5 นักเรียน

ผู้วิจัยมีวิธีการเข้าถึงแหล่งข้อมูล ดังนี้

1. แนะนำตัวผู้วิจัยโดยเลือกวิธีการแนะนำตัวแบบเปิดเผยสถานภาพและบทบาทที่แท้จริง (Overt Role) ทั้งนี้การแนะนำตัวอาจใช้วิธีการแนะนำด้วยตนเองและ/หรืออาศัยผู้รู้จักใกล้ชิดกับกรณีศึกษาเป็นคนกลางแนะนำตัวผู้วิจัย

2. สร้างความสัมพันธ์คุ้นเคย โดยใช้การพูดคุยแบบเผชิญหน้า หรือใช้โทรศัพท์ หรือใช้สื่อออนไลน์ตามโอกาส เหตุการณ์และกิจกรรมที่เหมาะสม

3. นัดหมายเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลตามประเด็นต่าง ๆ กับแหล่งข้อมูลแต่ละแหล่ง

### วิธีการเก็บข้อมูล

ใช้วิธีการเก็บข้อมูลดังนี้

1. การสังเกต (Observation) ใช้สำหรับเก็บข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของกรณีศึกษาในโอกาสต่าง ๆ ผู้วิจัยใช้ทั้งการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม (Participation and Nonparticipation Observation) ขึ้นอยู่กับเหตุการณ์หรือกิจกรรมนั้น ๆ ถ้าหากเหตุการณ์หรือกิจกรรมใดที่เปิดโอกาสให้ผู้วิจัยมีอยู่ร่วมในเหตุการณ์หรือกิจกรรมดังกล่าวได้ก็จะใช้วิธีสังเกตแบบมีส่วนร่วมแต่ถ้าหากเหตุการณ์ใดที่ผู้วิจัยไม่อาจเข้าไปร่วมได้ก็จะใช้วิธีสังเกตในฐานะคนนอกหรือการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วม

2. การสัมภาษณ์ (Interview) ผู้วิจัยใช้วิธีสัมภาษณ์แต่ละวิธี ดังนี้

2.1 การสัมภาษณ์ระดับลึก (Indepth Interview) หรือการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Nonformal Interview) สำหรับสัมภาษณ์กรณีศึกษาทั้ง 4 รายและบุคคลใกล้ชิด เช่น บุคคลในครอบครัวหรือผู้บังคับบัญชา

2.2 การสัมภาษณ์กึ่งมีโครงสร้าง (Semistructher Interview) สำหรับสัมภาษณ์อดีตและปัจจุบันผู้บังคับบัญชาในอดีตและปัจจุบันของกรณีศึกษา 4 กรณี กรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองนักเรียน

2.3 การสัมภาษณ์กลุ่ม (Group Interview) ใช้สัมภาษณ์กรรมการสถานศึกษา คณะครู และนักเรียน

3. บันทึกภาพถ่ายเหตุการณ์กิจกรรมสถานที่ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกรณีศึกษา

4. แบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับการปฏิบัติงานหรือพฤติกรรมของกรณีศึกษา

### ประเด็นหรือรายการคำหลัก (Issue or Keyword list) การเก็บข้อมูล

ประเด็นหรือรายการคำหลักที่ใช้เป็นกรอบแนวทางการเก็บข้อมูลประกอบด้วย

1. ประวัติชีวิตของกรณีศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาดั้งเดิมตั้งแต่เกิดจนถึงการทำงาน

1.1 ประวัติส่วนตัว ประกอบด้วย ภูมิฐานะ จำนวนพี่น้อง จำนวนสมาชิกในครอบครัว ลำดับที่ของการเป็นบุตร ลักษณะการอบรมเลี้ยงดู รูปแบบการอบรมสั่งสอนของบิดามารดาหรือ

ผู้ปกครอง บุคคลต้นแบบหรือบุคคลที่สร้างแรงบันดาลใจในวัยเด็ก ความประทับใจต่อบิดามารดาหรือพี่น้องรวมทั้งสมาชิกในครอบครัว ความประทับใจในวัยเด็ก ทั้งที่เป็นสถานการณ์และบุคคล ความใฝ่ฝันในวัยเด็ก ความสนใจและลักษณะการเล่นการมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

1.2 ประวัติด้านชีวิตครอบครัว ประกอบด้วย สถานภาพ ข้อมูลเกี่ยวกับคู่สมรส (อาชีพ อายุ ลักษณะการใช้ชีวิตร่วมกัน การสนับสนุนในงานบริหาร) จำนวนบุตร-ธิดา การอบรมเลี้ยงดู การให้ข้อคิด แนวทางในการดำเนินชีวิตแก่บุตร-ธิดา

1.3 ประวัติด้านการศึกษา ประกอบด้วย สถานศึกษาและระยะเวลาที่ศึกษาตั้งแต่ระดับอนุบาล ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา รายวิชาหรือกิจกรรมที่ชอบเป็นพิเศษ ครูหรือบุคคลที่ประทับใจในวัยเรียน ความสนใจและความสามารถพิเศษ/รางวัลหรือความภาคภูมิใจในวัยเรียน แรงบันดาลใจในการเลือกการศึกษาต่อ หรือการเลือกอาชีพในอนาคต

## 2. ประวัติการบริหาร/ประสบการณ์การบริหาร

2.1 ประวัติการทำงานในช่วงแรกของการทำงาน ตำแหน่งที่เริ่มปฏิบัติหน้าที่ ความรับผิดชอบในงาน ปัญหาอุปสรรคและโอกาสความก้าวหน้าในงาน ความรู้สึกต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงาน แรงบันดาลใจและเป้าหมายในการทำงาน

2.2 ประวัติการทำงานช่วงเริ่มต้นในการทำหน้าที่ในงานบริหาร ตำแหน่งและความรับผิดชอบ ปัญหาอุปสรรคและโอกาสความก้าวหน้าในงาน ความรู้สึกต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงาน แรงบันดาลใจและเป้าหมายในการทำงาน

2.3 ประวัติการทำงานการบริหารสถานศึกษาในปัจจุบัน ตำแหน่งและความรับผิดชอบ ปัญหาอุปสรรคและโอกาสความก้าวหน้าในงาน ความรู้สึกต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงาน แรงบันดาลใจและเป้าหมายในการทำงาน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของงานที่รับผิดชอบ การบริหารงาน 4 งาน ทั้งเป้าประสงค์/วิธีการ/การสร้างทีมงาน/การสร้างวัฒนธรรมองค์กร หลักการแนวคิดและทฤษฎีการบริหารงานที่นำมาประยุกต์ใช้

## 3. ความภาคภูมิใจ/ผลงาน

3.1 การบริหารงานวิชาการ

3.2 การบริหารงานงบประมาณ

3.3 การบริหารงานบุคลากร

3.4 การบริหารงานบริหารทั่วไป

## 4. การยอมรับ ความเป็นต้นแบบ

4.1 ความเป็นต้นแบบทางด้านครองตน

4.2 ความเป็นต้นแบบทางด้านครองคน

4.3 ความเป็นต้นแบบทางด้านครองงาน

## 5. สาเหตุแรงจูงใจเบื้องหลังการทำงาน

5.1 หลักการแนวคิดและทฤษฎีการบริหารงานที่นำมาประยุกต์ใช้ บุคคล องค์กรหรือหน่วยงานตลอดจนหลักการแนวคิดที่เป็นแรงเสริมด้านการงานให้ประสบความสำเร็จ

5.2 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร วิธีการ การรักษาและการสืบทอดวัฒนธรรมองค์กร

## การบันทึกข้อมูล

ข้อมูลที่ผู้วิจัยบันทึกแบ่งเป็น 2 ส่วนหลักคือ

1. ข้อมูลจากภาคสนาม หมายถึง ข้อมูลที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมได้มาจากการใช้สังเกตและการสัมภาษณ์เป็นหลักผู้วิจัยทำการบันทึกตามลักษณะของการบันทึกภาคสนาม (Field Note) สร้างโดยปรับจากแบบของ รัตนะ บัวสนธ์ (2551, น. 217) ดังนี้

### ตัวอย่างแบบบันทึกภาคสนาม

| ประเด็น/หรือรายการคำหลัก  | บันทึกพรรณนาละเอียด |
|---|---------------------|
|   |                     |
| บันทึกสรุป  |                     |
| ผู้ให้สัมภาษณ์.....วัน/เวลาสัมภาษณ์.....<br>เหตุการณ์กิจกรรมที่สังเกต.....วัน/เวลา..... |                     |

2. ผู้วิจัยทำการบันทึกข้อมูลจากภาคสนามที่ได้จากการสังเกตหรือสัมภาษณ์ตามประเด็นหรือรายการคำหลักในแต่ละครั้งของการสัมภาษณ์หรือการสังเกตสิ้นสุดลงโดยทำการบันทึกพรรณนาอย่างละเอียดเกี่ยวกับเหตุการณ์กิจกรรมหรือการปฏิบัติงานและความคิดเห็นคำพูดที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสังเกตตามประเด็นหรือรายการคำหลักที่ผู้วิจัยได้วางแผนจัดเตรียมไว้ในหัวข้อที่ผ่านมามาก่อนประเด็นอื่น ๆ ที่ได้เพิ่มเติมจากการสัมภาษณ์/สังเกตแต่ละครั้ง ภายหลังจากบันทึกพรรณนาอย่างละเอียดเสร็จแล้ว ผู้วิจัยก็ทำการบันทึกสรุปเชื่อมโยงสาระหลักของประเด็นหรือ



รายการคำหลักนั้น ๆ จนกว่าข้อสรุปจะได้รับการยืนยันจากข้อมูลที่ไม่ผิดจึงเก็บข้อมูลตามประเด็นหรือคำหลักต่อไป ทำเช่นนี้เรื่อยไปจนครบตามประเด็นหรือคำหลักตามรายการที่เตรียมไว้

3. ข้อมูลจากเอกสาร หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากเอกสารบันทึกที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของกรณีศึกษา ผู้วิจัยใช้วิธีการอ่านเอกสารดังกล่าวแล้วบันทึกสาระที่ได้ลงในแบบบันทึกที่ผู้วิจัยสร้างเอง โดยมีลักษณะ ดังนี้

- ตัวอย่างแบบบันทึก -

ข้อมูลจากเอกสาร

ชื่อเอกสาร.....จัดทำวัน/เดือน/ปี.....

ผู้จัดทำ.....

สาระ/เนื้อหาสำคัญ.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้อ่านและบันทึก.....

วัน /เดือน /ปี.....

### ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่

1.1 การตรวจสอบข้อมูล ผู้วิจัยตรวจสอบข้อมูลด้วยเทคนิคสามเส้า (Triangulation technique) ดังนี้

1.1.1 การตรวจสอบด้านแหล่งข้อมูล (Data triangulation) โดยที่ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์ทั้งจากตัวกรณีศึกษาเอง บุคคลในครอบครัว ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้ปกครอง รวมทั้ง

คณะกรรมการสถานศึกษา อีกทั้งยังมีการศึกษาจากเอกสารของทางโรงเรียนเช่นสรุปรายงานการประเมินตนเองประจำปี (Self assessment report) เป็นต้น

1.1.2 ตรวจสอบสามเส้าด้านวิธีการ (Methodological triangulation) โดยที่ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการตรวจสอบข้อมูลทั้งจากการสังเกตแบบมีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม การสัมภาษณ์ รวมทั้งการศึกษาผลการประเมินและเอกสารสรุปผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

1.1.3 ตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theoretical triangulation) โดยที่ผู้วิจัยได้ทำการเทียบเคียงข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมจากสนามวิจัยกับทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีอยู่เพื่อตรวจสอบข้อมูลว่ามีความสอดคล้องกับทฤษฎีใดบ้างในแง่มุมใด

1.2 การจัดระเบียบข้อมูล

1.3 การจัดทำดัชนีหรือกำหนดรหัสข้อมูล

1.4 การกำจัดข้อมูลหรือการสร้างข้อสรุปชั่วคราว

1.5 การสร้างบทสรุป

1.6 การพิสูจน์ความน่าเชื่อถือของการวิเคราะห์

2. เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูล

เทคนิควิธีการวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ ได้แก่เทคนิควิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งหมายถึงข้อมูลที่ได้จากการสังเกตการณ์และการสัมภาษณ์ที่บันทึกในภาคสนามและเอกสารบันทึก ผู้วิจัยใช้เทคนิควิธีและการวิเคราะห์ (สุภางค์ จันทวานิช, 2540 อ้างถึงใน รัตนะ บัวสนธ์, 2551, น. 197-216) ดังนี้

2.1 ข้อมูลที่ได้จากการบันทึกภาคสนาม ใช้วิธีการดังนี้

2.1.1 การจำแนกหรือจัดกลุ่มข้อมูล (Category or Typological Analysis)

2.1.2 การเปรียบเทียบเหตุการณ์ (Constant comparison)

2.1.3 การวิเคราะห์สรุปอุปนัย (Analytic Induction)

2.2 ข้อมูลจากเอกสารใช้เทคนิควิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

### การพัฒนาทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

หลังจากวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์วิจัย ข้อ 1-3 แล้วผู้วิจัยจึงพัฒนาทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาตามขั้นตอนการพัฒนาทฤษฎีเชิงประจักษ์ มีดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545, น. 49-50; Babbie, 1986, p. 40 อ้างถึงใน รัตนะ บัวสนธ์, 2552, น. 37)

ขั้นที่ 1 ระบุมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 นิยามมโนทัศน์เป็นการให้ความหมายของมโนทัศน์ที่ระบุโดยให้ความหมายในเชิงทฤษฎีและปฏิบัติการซึ่งการให้ความหมายในเชิงทฤษฎี คือ การให้ความหมายในลักษณะที่เป็นการรับรู้โดยทั่วไปของมโนทัศน์นั้น ๆ หรือบางครั้งก็เรียกกันว่าเป็นการให้ความหมายแบบพจนานุกรมสำหรับการให้ความหมายในเชิงปฏิบัติการก็เป็นการใช้คำเชิงประจักษ์เป็นรูปธรรมที่สามารถสังเกตได้โดยตรงมาให้ความหมายของคำที่เป็นมโนทัศน์นั้น

ขั้นที่ 3 สร้างข้อเสนอโดยการใช้ข้อความสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงมโนทัศน์เข้าด้วยกัน

ขั้นที่ 4 จัดลำดับเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างข้อเสนอเป็นการจัดลำดับความสัมพันธ์ของข้อเสนอตามลักษณะที่เป็นรูปธรรมสู่นามธรรมและเชื่อมโยงข้อเสนอเข้าด้วยกันโดยอาศัยข้อความที่เป็นเหตุเป็นผลและข้อมูลเชิงประจักษ์

ขั้นที่ 5 สร้างแผนผังของทฤษฎีจัดทำแผนผังแสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์ข้อเสนอเพื่อแสดงให้เห็นว่าสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบและสัมพันธ์กันอย่างไร

### สรุป วิธีดำเนินการวิจัยจำแนกตามประเด็น/คำหลัก ที่ศึกษา แหล่งข้อมูล/ผู้ให้ข้อมูล วิธีการเก็บข้อมูล และเทคนิควิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการดำเนินการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัยจำแนกตามประเด็น/คำหลัก ที่ศึกษา แหล่งข้อมูล/ผู้ให้ข้อมูล วิธีการเก็บข้อมูล และเทคนิควิธีการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปได้ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงการสรุปวิธีดำเนินการวิจัยจำแนกตามรายการต่าง ๆ

| วัตถุประสงค์  | ประเด็นที่ศึกษา   | แหล่งข้อมูล/<br>ผู้ให้ข้อมูล   | วิธีการ<br>เก็บข้อมูล  | วิธีวิเคราะห์<br>ข้อมูล   |
|---|---|--|--|---|
| 1. เพื่อ<br>พรรณนา<br>ประวัติชีวิต<br>ของผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>ต้นแบบ | 1. ประวัติส่วนตัว<br>- ภูมิกำเนิด<br>- จำนวนพี่น้อง<br>- ลำดับที่ของการเป็นบุตร<br>- จำนวนสมาชิกในครอบครัว<br>- อาชีพของบิดา- มารดา | 1. แฟ้มประวัติ<br>2. ผู้บริหาร<br>ต้นแบบ<br>3. บุคคลคน<br>ในครอบครัว | 1. ศึกษา<br>เอกสาร<br>แฟ้มประวัติ<br>2. สัมภาษณ์<br>เชิงลึกผู้บริหาร<br>และบุคคลใน<br>ครอบครัว | 1. การจำแนก<br>หรือจัดกลุ่ม<br>ข้อมูล<br>2. การ<br>เปรียบเทียบ<br>เหตุการณ์<br>3. สรุปอุปนิสัย<br>4. วิเคราะห์<br>เนื้อหา |
| 4 กรณีศึกษา   | - ลักษณะปฏิสัมพันธ์กับคน<br>ในครอบครัว<br>- ชีวิตในวัยเด็กและ<br>ความประทับใจ   |  |  |   |

| วัตถุประสงค์ | ประเด็นที่ศึกษา   | แหล่งข้อมูล/<br>ผู้ให้ข้อมูล | วิธีการ<br>เก็บข้อมูล | วิธีวิเคราะห์<br>ข้อมูล |
|--------------|---|------------------------------|-----------------------|-------------------------|
|              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- บุคคลต้นแบบ</li> <li>- การอบรมเลี้ยงดู</li> </ul> <p><b>2. ประวัติด้านชีวิตครอบครัว</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สถานภาพ</li> <li>- ข้อมูลคู่สมรส</li> <li>- ลักษณะการใช้ชีวิตร่วมกัน</li> <li>- การสนับสนุนงานบริหาร</li> <li>- จำนวนบุตร-ธิดา</li> <li>และการอบรมเลี้ยงดูบุตร-ธิดา</li> <li>การให้ข้อคิด แนวทาง</li> <li>ในการดำเนินชีวิต</li> </ul> <p><b>3. ประวัติด้านการศึกษา</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- สถานศึกษาทุกระดับและ</li> <li>ระยะเวลาในการศึกษา</li> <li>- ชีวิตในวัยเรียน</li> <li>- ความประทับใจทั้งที่เป็น</li> <li>บุคคลและกิจกรรม สถานที่</li> <li>แหล่งเรียนรู้</li> </ul> |                              |                       |                         |
|              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความถนัด ความชอบ</li> <li>ในการเรียน/ รายวิชาที่ชอบ</li> <li>- รางวัลและความภาคภูมิใจ</li> <li>- แรงบันดาลใจในการศึกษา</li> <li>ต่อและประกอบอาชีพ</li> </ul> <p><b>4. ประวัติการทำงาน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเริ่มปฏิบัติงาน</li> <li>- การเริ่มปฏิบัติงานในหน้าที่</li> <li>บริหาร</li> <li>* ตำแหน่ง</li> <li>* หน้าที่และความรับผิดชอบ</li> <li>* ระยะเวลา</li> </ul>  |                              |                       |                         |

| วัตถุประสงค์  | ประเด็นที่ศึกษา  | แหล่งข้อมูล/<br>ผู้ให้ข้อมูล   | วิธีการ<br>เก็บข้อมูล  | วิธีวิเคราะห์<br>ข้อมูล   |
|---|--|--|--|---|
|   | * ความภาคภูมิใจ<br>* ปัญหาอุปสรรคและ<br>การแก้ปัญหา  |  |  |   |
| 2. เพื่ออธิบาย<br>ลักษณะภาวะ<br>ผู้นำของ<br>ผู้บริหาร<br>สถานศึกษา<br>ต้นแบบ<br>4 กรณีศึกษา | <b>1. ความภาคภูมิใจในผลงาน<br/>การบริหารงาน/วิธีการ<br/>บริหารงานสู่ความสำเร็จ</b><br>- การบริหารงานวิชาการ<br>- การบริหารงานงบประมาณ<br>- การบริหารงานบุคลากร<br>- การบริหารงานบริหารทั่วไป | 1. รายงาน<br>การประเมิน<br>ตนเองของ<br>สถานศึกษา<br>2. ผู้บริหาร<br>ต้นแบบ<br>3. ผู้ได้บัง<br>ค้ำบัญชา<br>4. คณะ<br>กรรมการ<br>สถานศึกษา | 1. ศึกษา<br>เอกสาร<br>2. สัมภาษณ์<br>เชิงลึก<br>3. การสังเกต | 1. การจำแนก<br>หรือจัดกลุ่ม<br>ข้อมูล<br>2. การ<br>เปรียบเทียบ<br>เหตุการณ์<br>3. สรุปอุปนิสัย<br>4. วิเคราะห์<br>เนื้อหา |
|   | <b>2. การได้รับยอมรับ<br/>ในความเป็นตัวแบบ</b><br>* ครองตน<br>* ครองคน<br>* ครองงาน  |  |  |   |
|   | <b>3. สาเหตุแรงจูงใจเบื้องหลังการ<br/>ทำงาน</b><br>- หลักการแนวคิดและทฤษฎี<br>ในการบริหารงาน<br>- คุณลักษณะความเป็นผู้นำ<br>- การสร้างทีมงาน<br>* แนวคิด<br>* วิธีการ<br>* การจรรยาบรรณ      |  |  |   |

ตาราง 2 แสดงนิยามคำหลักการวิจัย

| ลำดับที่ | คำหลัก                                  | ความหมาย   |
|----------|---|--|
| 1.       | ประวัติส่วนตัว<br>ภูมิลำเนา             | สถานที่เกิดและเจริญเติบโต และอยู่อาศัยในปัจจุบัน<br>ของกรณีศึกษา   |
| 2.       | จำนวนพี่น้อง                            | จำนวนพี่น้องทั้งหมดของกรณีศึกษา ที่ร่วมบิดามารดา และ/<br>หรือต่างบิดา/มารดา  |
| 3.       | ลำดับที่ของการเป็นบุตร                  | ลำดับที่ของการเป็นบุตรของกรณีศึกษา   |
| 4.       | จำนวนสมาชิกในครอบครัว                   | จำนวนสมาชิกที่อาศัยอยู่ร่วมกันในครอบครัวเดียวกัน<br>ในช่วงวัยเด็ก ของกรณีศึกษา   |
| 5.       | อาชีพของบิดา-มารดา                      | การประกอบอาชีพหลักของบิดา มารดา ของกรณีศึกษา   |
| 6.       | ลักษณะปฏิสัมพันธ์ของบุคคล<br>ในครอบครัว | ลักษณะการใช้ชีวิตร่วมกันของสมาชิกในครอบครัว<br>การแสดงออกซึ่งความรักความเอื้ออาทร การแสดง<br>น้ำใจไมตรี ความปรารถนาดีต่อกัน การช่วยเหลือเกื้อกูล<br>ซึ่งกันและกันของคนในครอบครัว ลักษณะการสื่อสาร<br>การไปมาหาสู่ระหว่างสมาชิกในครอบครัว                     |
| 7.       | ชีวิตในวัยเด็ก                          | การดำเนินชีวิตของกรณีศึกษา ในช่วงเวลาที่เป็นเด็ก<br>ตั้งแต่วัยเด็กตอนต้น จนย่างเข้าสู่วัยรุ่น โดยมุ่งศึกษา<br>วิธีการใช้ชีวิตทั้งการคบเพื่อน การแสวงหาความรู้และ<br>ประสบการณ์ การเล่น การเดินทางท่องเที่ยว หรือ<br>การร่วมกิจกรรมกับครอบครัว โรงเรียน ชุมชน |
| 8.       | ความประทับใจ                            | ความรู้สึกพึงพอใจ หรือชื่นชอบเป็นพิเศษ กับสถานที่<br>กิจกรรม หรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ได้เข้าร่วมในวัยเด็ก<br>ของกรณีศึกษา   |
| 9.       | บุคคลต้นแบบ                             | บุคคลที่กรณีศึกษาให้ความเคารพ รัก ชื่นชมและ<br>มีความรู้สึกประทับใจ เนื่องจากเกิดความการยอมรับ<br>ศรัทธา ในวิถีการดำเนินชีวิต การประพฤติปฏิบัติตน<br>เป็นแบบอย่าง หรือเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ<br>โดดเด่น เป็นที่ยอมรับ ในช่วงวัยเด็กของกรณีศึกษา    |
| 10.      | การอบรมเลี้ยงดู                         | สภาพหรือวิธีการที่พ่อแม่ ผู้ปกครอง หรือญาติพี่น้อง<br>ผู้ที่มีหน้าที่ในการดูแลกรณีศึกษามาตั้งแต่ต้น ได้ใช้   |

| ลำดับที่ | คำหลัก   | ความหมาย   |
|----------|--|--|
|          |  | ในการหล่อหลอมให้กรณีศึกษามีแนวทางในการดำเนินชีวิต ในช่วงเวลาต่อมา อาทิ การใช้คำพูด การใช้เหตุผลหรือการ เลี้ยงดูแบบตามใจ การให้อิสระทางความคิดหรือ ตีกรอบความคิด การสอนด้านคุณธรรมจริยธรรม กริยา มารยาท ระเบียบวินัย ความรับผิดชอบ การแสดงออก ต่อบุคคลอื่น การยอมรับผู้อื่น การเป็นสมาชิกของกลุ่ม การแสดงบทบาทผู้นำผู้ตามอย่างเหมาะสม |
| 11.      | <b>ประวัติด้านชีวิตครอบครัว</b><br>ข้อมูลคู่สมรส           | รายละเอียดเกี่ยวกับข้อมูลของคู่สมรสของกรณีศึกษา ประกอบด้วย อายุ อาชีพ ระยะเวลาในการประกอบอาชีพ ลักษณะนิสัยโดยทั่วไป  |
| 12.      | ลักษณะการใช้ชีวิตร่วมกัน                                   | ลักษณะของการแสดงออกต่อกันของคู่สมรส การพูดคุย แลกเปลี่ยน การดูแลซึ่งกันและกัน การให้ความหวังใจ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ปฏิสัมพันธ์และความใกล้ชิด สนิทสนมต่อกัน   |
| 13.      | การสนับสนุนงานบริหาร                                       | การเปิดโอกาสให้กรณีศึกษาได้ทำงานในหน้าที่บริหารอย่าง เต็มที่ ให้การสนับสนุนตามโอกาสที่เหมาะสม  |
| 14.      | การอบรมบุตรธิดา<br>การให้ข้อคิด แนวทาง<br>ในการดำเนินชีวิต | วิธีการอบรมเลี้ยงดูบุตร ธิดา ของกรณีศึกษาและคู่สมรส การ ให้ข้อคิดและแนวทางในการใช้ชีวิต การศึกษาเล่าเรียน และ การประกอบอาชีพของบุตรธิดา  |
| 15.      | <b>ประวัติด้านการศึกษา</b><br>ชีวิตในวัยเรียน              | การดำเนินชีวิตในช่วงเวลาการเป็นนักเรียนของกรณีศึกษา ตั้งแต่ระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา ว่ามีแนวทางหรือวิธีการใช้ชีวิตในแต่ละช่วงเวลาอย่างไร การ เลือกลงคบเพื่อน การทำกิจกรรมทั้งทางด้านวิชาการ กิจกรรม ตามความสนใจเป็นพิเศษ การเป็นตัวแทนแข่งขัน หรือการ ทำหน้าที่เป็นผู้นำในกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน                   |
| 16.      | ความประทับใจ<br>ในวัยเรียน                                 | ความชื่นชอบเป็นพิเศษ จนทำให้เกิดการยอมรับ และ ประทับใจ จนนำมาเป็นแรงบันดาลใจของกรณีศึกษา ทั้งที่เป็น บุคคลอาจหมายถึงบิดา มารดา พี่หรือญาติพี่น้อง ครู หรือ บุคคลที่มีชื่อเสียงในชุมชน ในสังคม ดารา นักแสดง นักการเมือง หรือบุคคลในวงการศึกษาวงการธุรกิจ นอกจาก บุคคลที่ประทับใจแล้วยังหมายถึงกิจกรรมที่ชื่นชอบ เช่น                  |

| ลำดับที่ | คำหลัก                                     | ความหมาย   |
|----------|--|--|
|          |  | สถานักเรียน กิจกรรมดนตรี ศิลปะ หรือค่ายอาสาพัฒนา ตลอดจน ความประทับใจในสถานที่แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการเกิดภาวะผู้นำของกรณีศึกษา   |
| 17.      | ความถนัด/ความชอบในการเรียน                 | ความชอบเป็นพิเศษ และสามารถปฏิบัติได้ดี ในการเรียนวิชาใดวิชาหนึ่ง หรือความสารถด้านการเรียนของกรณีศึกษา  |
| 18.      | รางวัลและความภาคภูมิใจ                     | การได้รับการประกาศเกียรติคุณ หรือรางวัลต่าง ๆ ที่ได้รับจากการแสดงความรู้ความสามารถในวัยเรียนของกรณีศึกษา ที่สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถที่จะติดตัวมาสู่การประกอบอาชีพได้  |
| 19.      | แรงบันดาลใจในการศึกษาต่อ และการประกอบอาชีพ | ความมุ่งมั่นตั้งใจในการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ความคาดหวังในการประกอบอาชีพ โดยมีบุคคลที่เป็นแรงบันดาลใจหรือแรงจูงใจในการเลือกประกอบอาชีพ   |
| 20.      | ประวัติการทำงาน การเริ่มต้นปฏิบัติงาน      | ตำแหน่งและหน้าที่ความรับผิดชอบในการเริ่มปฏิบัติงานของกรณีศึกษา การได้รับการดูแลช่วยเหลือสนับสนุน การนำเข้าสู่งานและการพัฒนาตนเอง การพัฒนางาน และผลงานในช่วงการเริ่มต้นทำงาน  |
| 21.      | การปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้บริหาร        | <p>- การปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา ตั้งแต่ตำแหน่งรองผู้อำนวยการ จนถึงผู้อำนวยการสถานศึกษา การก้าวเข้าสู่ตำแหน่ง หน้าที่ความรับผิดชอบในการบริหารการศึกษาทั้งงานตามมาตรฐานวิชาชีพ การบริหารงานตามโครงสร้างการบริหาร ทั้งทางด้านการครองตน ครองคน ครองงาน การใช้ทักษะการนำพาบุคลากรให้ทำงานอย่างมีความสุข การสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง การใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการบริหารงานของสถานศึกษา</p> <p>- การใช้ความรู้ความสามารถและการเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำของกรณีศึกษา ที่นำมาใช้ในการบริหารงานทั้ง 4 งานของสถานศึกษา จนทำให้งานทั้ง 4 งาน สำเร็จบรรลุตามวิสัยทัศน์ เป็นที่ยอมรับ เกิดรูปแบบและระบบการทำงานที่มีคุณภาพ จนสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่สถานศึกษาหรือองค์กรอื่นได้</p> |



| ลำดับที่ | คำหลัก | ความหมาย   |
|----------|--------|--|
|          |        | <p>- รางวัลและผลงานที่เป็นความภาคภูมิใจในตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งเกิดจากการใช้ความรู้ ความสามารถ ทักษะ การเป็นผู้นำ จนเกิดการพัฒนากุศลกร องค์กรบรรลุ ตามเป้าหมายเป็นที่ยอมรับของชุมชน องค์กรและสังคม</p> <p>- ปัญหาอุปสรรคในการทำงาน ว่ามีปัญหาด้านใดบ้าง แต่ละปัญหา มีความรุนแรง มีผลกระทบกับใครบ้าง อย่างไร และวิธีการใดในการแก้ปัญหาเหล่านั้น การลดความขัดแย้งใน องค์กร การสร้างความรักสามัคคี ความเข้าใจ และ การเป็นทีมงานที่เข้มแข็ง</p> |



## บทที่ 4

### ผลการศึกษาระณีศึกษา

#### กรณีศึกษาที่ 1 นางสุขใจ สมบูรณ์ (นามสมมติ)

##### คุณลักษณะส่วนบุคคล

เป็นหญิง วัย 58 ปีรูปร่างสมส่วนสูงประมาณ 160 เซนติเมตร น้ำหนักประมาณ 58 กิโลกรัม ผิวเนื้อสีดําแดง รูปร่างสีเหลือง เป็นสภาพสตรีที่ไม่แต่งงานมีสีหน้ายิ้มแย้ม คู่มือเมตตาไว้ผมทรงหน้าม้าความยาวประป่าแต่งกายค่อนข้างเรียบง่าย ด้วยชุดผ้าไทย หรือผ้าฝ้าย เสื้อผ้าที่สวมใส่มักเป็น โทนสีอ่อนสีสันไม่ฉูดฉาดสวมรองเท้าหุ้มส้นสีเข้ม

##### ประวัติส่วนตัว

##### การอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดา

เด็กหญิงสุขใจ มีบุญ (นามสมมติ) มีภูมิลำเนาอยู่ที่ ตำบลเขาทอง อำเภอเมือง จังหวัด นครสวรรค์ บิดามารดาประกอบอาชีพทำนา ฐานะทางบ้านไม่แตกต่างกับชาวนาทั่วไปชีวิตในวัยเด็ก ประสบกับความยากลำบากเหมือนเด็กชาวชนบทของไทยมีพี่น้องร่วมบิดามารดา จำนวน 4 คน เป็น บุตรลำดับที่ 4 ในวัยเด็กถูกเลี้ยงดูมาให้รู้จักการช่วยเหลือตนเอง และให้รับผิดชอบช่วยเหลืองาน ครอบครั้ว โดยที่บิดามารดามักจะอบรมสั่งสอนให้อดทน และต่อสู้กับงานหนักอีกทั้งปฏิบัติตนเป็น แบบอย่างที่ดีเสมอมา กล่าวคือ ทำงานด้วยความขยัน อุตทน แม้จะมีความเหน็ดเหนื่อยยากลำบากสัก เพียงใดก็ไม่เคยบ่นให้ลูก ๆ ได้ยิน อีกประการที่สำคัญคือบิดามารดาเป็นคนที่มีความใจชอบช่วยเหลือผู้ที่ ประสบความลำบาก ตกทุกข์ได้ยากให้เห็นอยู่เป็นนิจจึงทำให้เด็กหญิงสุขใจ มีบุญ ได้ซึมซับพฤติกรรม เหล่านั้น และได้นำมายึดถือเป็นแนวทางสำหรับการปฏิบัติตน จึงส่งผลให้เป็นคนหนักเอาเบาสู้อุตทนต้อง เผชิญกับการทำงานหนักเพียงใด

##### การศึกษาเล่าเรียน

เด็กหญิงสุขใจ มีบุญ(นามสกุลก่อนแต่งงาน) เริ่มเข้ารับการศึกษาชั้นแรกที่โรงเรียนบ้านเขาทอง ซึ่งเป็นโรงเรียนประถมศึกษาประจำหมู่บ้านเปิดทำการเรียนการสอนตั้งแต่ระดับชั้นประถมศึกษา ปีที่ 1-7 ผลการเรียนในวัยเด็กนั้นเธอ มีผลการเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ดังที่ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

...ตอนเรียนวิชาที่ชอบก็ไม่โดดเด่น เรียนกลาง ๆ ไม่ใช่เด็กเก่ง แต่ค่อนข้างจะ  
รับผิดชอบ

(นางสุขใจ สมบูรณ์ (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2562)

แม้กระนั้นหลังจากจบชั้นประถมศึกษาปีที่ 7 ซึ่งเป็นชั้นสูงสุดของโรงเรียนประจำหมู่บ้าน เด็กหญิงสุขใจ มีบุญ ก็สามารถสอบเข้าศึกษาต่อในระดับชั้นมัธยมศึกษาที่โรงเรียนโสตถินีครสวรรค์ได้ในขณะที่เรียนในระดับชั้นมัศึกษานั้นเธอก็ได้เรียนเก่ง หรือชอบวิชาใดวิชาหนึ่งเป็นพิเศษ แต่ทว่าเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูงมากเมื่อต้องการทำอะไรก็จะมุ่งมั่นทำให้สำเร็จเป็นผู้ที่มีความเพียรพยายาม และใฝ่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลาจนสำเร็จการศึกษาระดับระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ก็สมัครสอบชิงทุนเพื่อเข้าศึกษาต่อในสาขาวิชาชีวเคมี เรียกว่า ทุน ”ครูประจำตำบล” ตำบลละ 2 ทุน ด้วยความสนใจและมีทักษะด้านการสื่อสารที่ดี เธอจึงคิดว่าตนเองน่าจะสามารถเป็นครูได้ ดังนั้นจึงได้สมัครสอบชิงทุน และสามารถสอบได้ทุนนั้นตามความประสงค์

จากนั้นนางสาวสุขใจ มีบุญ จึงเข้าศึกษาต่อที่วิทยาลัยครูนครสวรรค์ในขณะนั้นจนกระทั่งสำเร็จการศึกษาในระดับ ประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นต้น (ปก.ศ.ต้น) แต่เมื่อสำเร็จการศึกษาโครงการที่สอบชิงทุนได้ไว้นั้นทางหน่วยงานที่รับผิดชอบก็ยกเลิกโครงการครูประจำตำบล ผู้ที่เรียนวิชาชีวเคมีตามโครงการนี้ จึงต้องใช้ความสามารถในการสอบบรรจุด้วยตนเอง ซึ่งก็มีได้เป็นอุปสรรคสำหรับเธอแต่อย่างไร เพราะเธอก็สามารถสอบบรรจุได้ในครั้งแรกที่ทำการสอบบรรจุที่โรงเรียนบ้านบ่อไทยสามัคคี ในช่วงเวลาที่นางสาวสุขใจ มีบุญ สอบบรรจุขึ้นบัญชีไว้นั้น ทางหน่วยงานต้นสังกัดยังมีได้เรียกบรรจุเข้ารับราชการครูในทันที เธอจึงได้สอบเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาตรีที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒจังหวัด พิษณุโลกและได้ทำการศึกษาอยู่ในมหาวิทยาลัยแห่งนี้เป็นระยะเวลา 1 ปี ระหว่างนั้นทางหน่วยงาน คือ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพิจิตร ได้เรียกผู้ที่สอบขึ้นบัญชีไว้เพื่อให้เข้ารับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการครู เธอจึงได้ไปรายงานตัวและเริ่มรับราชการและเมื่อรับราชการครบ 1 ปีและในระหว่างที่รับราชการครูอยู่นั้น เธอได้ทำการสอบเทียบทดสอบวัดความรู้ในระดับพิเศษมัธยมศึกษา (พ.ม.) ที่มีหรือรู้จักกันในวงวิชาชีวเคมีว่าสอบชุด พ.ม. ซึ่งมีคุณวุฒิสูงกว่าผู้ที่สำเร็จการศึกษาในระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ปก.ศ.สูง) 1 ชั้น ต่อจากนั้น นางสาวสุขใจ มีบุญ ก็ใช้คุณวุฒิ พ.ม. สำหรับสอบเข้าเรียนระดับปริญญาตรีภาคสมทบที่มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จังหวัด พิษณุโลก หรือมหาวิทยาลัยนเรศวรในปัจจุบัน โดยใช้เวลาในการศึกษา 2 ปีจนจบการศึกษาระดับปริญญาตรี การศึกษาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ เมื่อปี พ.ศ. 2528 จากมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จังหวัดพิษณุโลก

ต่อมาในปี พ.ศ.2543 นางสาวสุขใจ สมบูรณ์ ได้เข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโท สาขาวิชาหลักสูตรและการสอนมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์และจบการศึกษาในระดับปริญญาโท ใน ปี พ.ศ. 2545

จากนั้นอีก 3 ปี ในปี พ.ศ. 2548 นางสาวสุขใจ สมบูรณ์ ได้จบการศึกษาหลักสูตรประกาศนียบัตรบัณฑิตศึกษา (การบริหารการศึกษา) จากมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์

### การสร้างครอบครัว

นางสาวสุขใจ มีบุญ ได้พบกับ นายสมชาย สมบูรณ์ในขณะที่ รัชมารชาครูอยู่ที่ โรงเรียนโรงเรียนบ้านบ่อไทยสามัคคี อำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์ เมื่อ ปี พ.ศ. 2532 สาเหตุที่เธอนั้นรู้สึกชอบพอและตัดสินใจคบหาอยู่กับนายสมชาย สมบูรณ์ เนื่องจากเขาเป็นผู้ที่มีอัธยาศัยไมตรีดี เป็นสุภาพบุรุษ คอยดูแลช่วยเหลือและแสดงความมีน้ำใจทั้งต่อเธอและเพื่อน ๆ ตลอดจนบุคคลในครอบครัวของเธออีกทั้งยังเป็นคนที่มีความขยัน อดทน และรับผิดชอบสูง รวมทั้งนายสมชายเองก็ได้มองเห็นถึงความเป็นกุลสตรีของนางสาวสุขใจ มีบุญ เนื่องจากตลอดระยะเวลาที่คบหาดูใจกันนั้นนายสมชายก็ได้สังเกตพฤติกรรมการแสดงออกของเธอ ทั้งการทำงานในหน้าที่ครู การครองตน กิริยามารยาทและความมีน้ำใจเอื้อเฟื้อต่อบุคคลอื่น

และในปี พ.ศ. 2534 ทั้งสองตัดสินใจใช้ชีวิตคู่ร่วมกัน และในการครองคู่กันนั้นทั้งสองได้ใช้หลักการระดมสมอง นั่นคือการให้เกียรติซึ่งกันและกัน ให้ความเคารพ ความเชื่อใจ และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน มีสิ่งใดที่เป็นปัญหาก็นำมาสนทนา หาข้อสรุปเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ร่วมกันดำเนินชีวิตคู่อย่างเรียบง่าย ประหยัด พอเพียง ไม่สะสมทรัพย์สินสมบัติใด ๆ มากนักมีเพียงได้ทำการสะสมทรัพย์สินเงินทองไว้บ้างเพื่อเป็นทุนสำรองให้บุตร-ธิดา จำนวน 2 คน ปัจจุบันรัชมารชาทั้ง 2 คน

ในการเลี้ยงดูบุตรธิดา ได้ใช้หลักของการเป็นแบบอย่างที่ดี มีเหตุผล และการเปิดโอกาสให้บุตร ธิดาได้เรียนรู้การใช้ชีวิตด้วยตนเอง ไม่กำกับ หรือบังคับให้ทำตามที่พ่อแม่ต้องการ ให้เป็นคนที่มีเหตุผล มีความคิดเป็นของตนเอง พร้อมทั้งจะก้าวสู่โลกภายนอกได้ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเองสอนให้รู้จักรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองตั้งแต่ยังอยู่ในวัยเยาว์อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้บุตรธิดาได้วางแผนการทำงานด้วยตนเอง

### การเริ่มรับราชการและความก้าวหน้า

นางสาวสุขใจ มีบุญ เริ่มรับราชการครู หลังจากเรียนจบประกาศนียบัตรการศึกษาชั้นต้น (ปก.ศ.ต้น) ที่โรงเรียนบ้านเนินพลวง อำเภอโพธิ์ประทับช้าง จังหวัดพิจิตรในตำแหน่ง ครูจัตวา เมื่อวันที่ 16 กุมภาพันธ์ 2524 ในขณะนั้นได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ครูประจำชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 และปีที่ 2 และสอนทุกวิชา คือ วิชาภาษาไทย วิชาคณิตศาสตร์ วิชาในกลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต กลุ่มสร้างเสริมลักษณะนิสัย และกลุ่มการทำงานพื้นฐานอาชีพ รวมทั้งดูแลเรื่องงานธุรการของทางโรงเรียน

การปฏิบัติงานที่โรงเรียนแห่งนี้ เป็นสถานที่ทำงานแรกๆที่เธอ ได้เริ่มปฏิบัติหน้าที่ครูอย่างแท้จริงในการทำงานพบว่ามีปัญหา อุปสรรคหลายประการโรงเรียนที่ไปปฏิบัติหน้าที่นั้นค่อนข้างอยู่ในถิ่นทุรกันดาร ไม่มีสิ่งอำนวยความสะดวกมากนักนักเรียนประมาณ 120 คน ครูผู้สอนในโรงเรียนแห่งนี้ก็มีจำนวนน้อยและไม่เพียงพอไม่ครบชั้นเรียนมีจำนวนครู 4คน ครูใหญ่ 1 คน รวมทั้งสิ้น 5 คน และไม่มีนักการภารโรงอาคารสถานที่และวัสดุอุปกรณ์ที่จะใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนก็มี

ไม่เพียงพอดังนั้นครูทุกคนจึงต้องพยายามทุกวิถีทางที่จะใช้ความรู้ความสามารถของตนในการร่วมกันพัฒนานักเรียนนางสาวสุขใจ มีบุญ ทำหน้าที่ครูผู้สอนและปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายที่โรงเรียนแห่งนี้เป็นระยะเวลา 6 ปีเศษ ในการทำงานที่โรงเรียนแห่งนี้เธอได้ฝึกฝนและเพิ่มพูนประสบการณ์ในการทำงานร่วมกับเพื่อนครู ด้วยความเข้าใจและร่วมกันทำงานเป็นอย่างดีตลอดระยะเวลาที่ได้ปฏิบัติงาน

ต่อจากนั้น เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2531 นางสาวสุขใจ มีบุญ จึงได้ย้ายมาดำรงตำแหน่งอาจารย์ 1 โรงเรียนบ้านบ่อไทยสามัคคี อำเภอไพศาลี จังหวัดนครสวรรค์ เมื่อมาอยู่ที่โรงเรียนแห่งนี้เธอได้รับมอบหมายให้สอนวิชาคณิตศาสตร์ และวิทยาศาสตร์ ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 และเป็นครูประจำชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 รวมทั้งได้รับมอบหมายหน้าที่พิเศษเพิ่มเติมให้รับผิดชอบงานพัสดุของทางโรงเรียนในการปฏิบัติงานทั้งงานสอนและงานพิเศษนั้นเธอได้ปฏิบัติหน้าที่เหล่านั้นด้วยความเต็มใจและมุ่งมั่นกับการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงในการทำงานเหล่านั้นต้องพบกับปัญหาต่าง ๆ มากทั้งที่เป็นปัญหาเกี่ยวกับวัสดุอุปกรณ์ที่ไม่ค่อยได้รับการสนับสนุนมากนักรวมทั้งปัญหาเกี่ยวกับการสนับสนุนของผู้บริหารปัญหาเกี่ยวกับเพื่อนร่วมงานแต่ก็ไม่ได้เป็นอุปสรรคที่จะมาขัดขวางความสำเร็จของงานที่ได้รับมอบหมายแต่อย่างใด

ต่อมาอีก 6 ปีเศษ เมื่อวันที่ 7 พฤษภาคม 2537 นางสุขใจ สมบูรณ์ ได้ย้ายมาดำรงตำแหน่งอาจารย์ 2 ที่โรงเรียนปางสวรรค์ อำเภอพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์ ที่โรงเรียนแห่งนี้เธอได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่ครูผู้สอนวิชาคณิตศาสตร์ภาษาไทย และวิทยาศาสตร์ ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 5-6 และหน้าที่พิเศษในการดูแลเรื่องการเงินของโรงเรียน การทำงานนั้นเธอ ยังคงมีอุดมการณ์ที่แน่วแน่ในการอุทิศตนทำงานเพื่อสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่นักเรียนและโรงเรียนที่ตนเองปฏิบัติหน้าที่อยู่แต่ในการทำงานนั้นพบว่า ผู้บริหารไม่ค่อยให้ความสำคัญกับบุคลากรเท่าที่ควรในการทำงานมักถูกตำหนิว่าทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย อีกทั้งผู้บริหารเองก็มิได้แสดงศักยภาพหรือภาวะผู้นำในเชิงการบริหารแต่อย่างใด เธอจึงมีความคิดในการสอบเพื่อเข้าสู่สายงานบริหารในปี พ.ศ. 2541 ดังคำกล่าวที่ว่า

...สุดท้ายได้เขียนย้ายมาอยู่ที่ อำเภอพยุหะ นครสวรรค์ โรงเรียนปางสวรรค์ และได้รับแรงกดดันจากฝ่ายบริหาร ทำอะไรก็ไม่ถูกใจอันนั้นก็ไม่ได้อันนี้ก็ไม่มีუმเททั้งที่ฝ่ายบริหารไม่สามารถทำงานนั้นได้ แต่มากดดันเรา จึงคิดว่าถึงจุดเปลี่ยน คิดว่า ถ้าฉันเป็นผู้บริหารจะทำได้ดีกว่านี้สิ่งใดที่ไม่ชอบจะไม่ทำและมาสอบครูใหญ่ ได้เบนเข็มชีวิต จากโรงเรียนขนาดเล็กคือโรงเรียนซบผักกาด จากที่มีจำนวนเด็ก 70-80 คน ได้เพิ่มจำนวนมาเป็นร้อย

(นางสุขใจ สมบูรณ์ (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2562)

และการสอบครั้งนั้น นางสุขใจ สมบูรณ์ สามารถสอบผ่านและได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ครูใหญ่ โรงเรียนบ้านไร่ศรีทวาราชฎร์ อำเภอตากฟ้า จังหวัดนครสวรรค์ เมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2541 และได้ปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารโรงเรียนแห่งแรกนี้ด้วยความมุ่งมั่นและมีอุดมการณ์อันแรงกล้าเนื่องจากได้รับประสบการณ์จากการอยู่ภายใต้การบริหารงานของผู้บริหารที่ตนเองไม่พึงพอใจเท่าใดนักเธอได้ปฏิบัติงานในการบริหาร ดูแลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของทางโรงเรียน ภายใต้แนวคิดที่ว่า สถานศึกษานั้นมีความเด่นด้านใด มีสิ่งใดที่สามารถนำมาต่อยอดพัฒนาได้ทั้งนี้ต้องให้สามารถสะท้อนความเด่นและทำให้เด็กในสถานศึกษาแห่งนั้นได้เรียนรู้ พัฒนาได้อย่างสมบูรณ์ควบคู่ไปกับการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นในหมู่ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา และคนในชุมชน นางสุขใจ สมบูรณ์ ได้ปฏิบัติหน้าที่ ณ โรงเรียนแห่งนี้รวมระยะเวลา 1 ปี 6 เดือน ซึ่งถือเป็นระยะเวลาไม่นานนัก ทั้งนี้เพราะต้องการโอนย้ายมายังโรงเรียนในภูมิลำเนาของตนเอง อีกทั้งได้ดำเนินการพัฒนาคุณภาพทั้งอาคารสถานที่คุณภาพผู้เรียน คุณภาพครู รวมทั้งสถานศึกษามีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ โดยมีหลักในการทำงานดังที่ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

...หลักการงานของเราคือทำอย่างไรก็ได้ให้เด็กที่อยู่ตรงนั้น ตรงนี้ ให้เขาเป็น  
 อย่างที่เขาต้องการทำอย่างไรก็ได้ให้เด็กเหล่านั้น อยากได้อะไรทำให้ได้ชุมชนอยากได้อะไร  
 พยายามหาจุดดีในแต่ละที่มาใช้ให้เป็นประโยชน์สูงสุด ชุมชนเด่นเรื่องอะไรคุณครูเด่นเรื่อง  
 อะไร ที่ต่อยกก็ต้องมีอยู่แล้วแต่จะไม่เคยพูดถึง ชีวิตนี้ไม่เคยว่าครูให้เจ็บช้ำน้ำใจอับอายขาย  
 หน้าไม่เคย

(นางสุขใจ สมบูรณ์ (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2562)

จากนั้น ในวันที่ 1 ตุลาคม 2542 นางสุขใจ สมบูรณ์ ได้ย้ายมาดำรงตำแหน่งครูใหญ่  
 โรงเรียนบ้านซับผักกาด อำเภอพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์ ในการปฏิบัติงานที่โรงเรียน  
 บ้านซับผักกาดนั้นเธอได้ให้ความใกล้ชิดกับบุคลากรครูและชุมชน เพื่อร่วมกันค้นหาจุดเด่นของ  
 โรงเรียน การเข้าถึงชุมชน และพยายามเข้าถึงคณะกรรมการสถานศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึก  
 เกี่ยวกับความรู้และความสามารถของทั้งครูและนักเรียนที่มีอยู่ในโรงเรียน หรือในชุมชนนั้นจากนั้นจึง  
 ได้นำมาวางแผนเพื่อกำหนดทิศทางในการทำงานเพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายเพื่อให้มีคุณภาพ  
 อย่างแท้จริงดังคำพูดที่ว่า

...นี่ขอคุยแบบธรรมดา นะ อย่างอยู่ที่โรงเรียนซัฟฟักกาด โรงเรียนเล็ก ๆ อยู่บนเขา จุดหนึ่งเราอยู่ไกลมาก เราก็จะมองว่าจุดเด่นเราคืออะไรเพราะฉะนั้นเราจะทำจุดเด่นให้มันเด่นขึ้น ให้คนรู้จักมากขึ้น ไม่ต้องตั้งต้นใหม่ อะไรที่เราทำได้ เราก็จะรีบทำ จะไม่รีรอ

นางสุขใจ สมบูรณ์ (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2562

นางสุขใจ สมบูรณ์ ทำหน้าที่ผู้บริหารที่โรงเรียนซัฟฟักกาดเป็นระยะเวลา 7 ปีต่อจากนั้นในวันที่ 1 ตุลาคม 2549 ได้รับคำสั่งให้ย้ายมาดำรงตำแหน่งที่โรงเรียนพยุหะศึกษาการโดยได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาให้มาช่วยบริหารจัดการที่โรงเรียนแห่งนี้ทั้งที่ไม่ได้เขียนคำร้องขอย้ายแต่อย่างใด เนื่องจากประสบปัญหาจำนวนนักเรียนลดลงเป็นจำนวนมากและลดลงอย่างรวดเร็วจากจำนวนนักเรียนที่เคยมีอยู่ประมาณ 700-800 คน ได้ลดจำนวนเหลือเพียง 80 คน ซึ่งสร้างความแปลกใจและสงสัยถึงสาเหตุของจำนวนนักเรียนที่ลดลงนี้ว่าเป็นเพราะเหตุใด ผู้บังคับบัญชาจึงได้ขอให้นางสุขใจ สมบูรณ์ มาปฏิบัติหน้าที่ โดยใช้คำว่าเพื่อประโยชน์ของทางราชการ เธอจึงจำเป็นต้องย้ายจากโรงเรียนซัฟฟักกาดเพื่อมารับตำแหน่งที่โรงเรียนพยุหะศึกษาการเมื่อได้มาปฏิบัติหน้าที่ ที่โรงเรียนพยุหะศึกษาการ ได้ใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลรวมระยะเวลา 6 เดือน จากนั้นจึงได้วางแผนการพัฒนาแบบก้าวกระโดด จนท้ายที่สุดมีนักเรียนเพิ่มจากหลักสิบเป็นหลักร้อย ทั้งนี้มีนักเรียนเพิ่มขึ้นประมาณ 700 คน โรงเรียนได้รับความเชื่อมั่น ศรัทธา ของผู้ปกครองและชุมชน ในระยะเวลา 12 ปีเต็มที่ได้พัฒนาโรงเรียนแห่งนี้อย่างต่อเนื่องดังที่ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

...ในการทำงาน ใช้ความเอาจริงเอาจังพัฒนาจนเป็นโรงเรียนดีประจำตำบล โดยทำแผนเก็บข้อมูล 6 เดือนส่งคายนานอยู่ 1 ปี มีการปรับปรุงทางกายภาพก่อนโดยมีชุมชนเข้ามาช่วย และทำไปพร้อม ๆ กัน ไม่ได้ทำแบบค่อยเป็นค่อยไป ใช้งบประมาณ 18-19 ล้านบาทได้มากเป็นอันดับสองรองจากเชียงใหม่ได้ 20 ล้านบาท สร้างอาคารใหม่ ได้สระว่ายน้ำ จนได้โรงเรียนดีประจำตำบล เด็กเพิ่มจาก 89 คน เป็น 600-700 คน ภายใน 12 ปี ในการบูรณปฏิสังขรณ์

(นางสุขใจ สมบูรณ์ (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2562)

ในวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2561 นางสุขใจ สมบูรณ์ รับคำสั่งให้มาปฏิบัติหน้าที่ที่โรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ เนื่องจากผู้อำนวยการคนเก่าเกษียณอายุราชการ ซึ่งการย้ายในครั้งนี้ในเบื้องต้นนั้น เธอมีได้รับปากว่าจะมาโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์แต่อย่างใด เนื่องจากมีความรักความผูกพันกับโรงเรียนพยุหะศึกษาการเป็นอย่างมากดังที่พูดว่า

...ในการย้ายมาจากพุทธศึกษาการ มาอนุบาล ถามว่าอยากมามี พุดด้วยความสัตย์จริงไม่ยอมมา ไม่เคยอยู่ในสมอง ในขณะที่นั้นอยู่ที่เดิมมีความสุขมากอยู่มาสิบกว่าปีโรงเรียนสวยเหมือนรีสอร์ท สวยมาก ก็ได้อาคารมาใหม่อีก ทำหมดแล้ว และเสียดาย พอมาที่นี่ เขาถามถามว่าจะมามีบอกว่าจะไม่ไปคะ พอสุดท้าย เขาบอกว่า ณ ตอนนี้อยู่ไม่มีใครจะมาช่วยตรงนี้ มาช่วยสักหน่อยได้มั๊ย

(นางสุขใจ สมบูรณ์ (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2562)

ที่โรงเรียนพุทธศึกษาการ นางสุขใจ สมบูรณ์ ได้บุกเบิก พัฒนา สร้างความเจริญรุ่งเรืองร่วมเคียงบ่าเคียงไหล่กับคณะครู กรรมการ และผู้ปกครองชุมชน จนกระทั่งโรงเรียนแห่งนี้ได้รับการยกย่องเป็นที่รู้จักกันว่าเป็นโรงเรียนตัวอย่างในการพัฒนามีผู้บริหารและครูจากโรงเรียนต่าง ๆ มาศึกษาดูงานเป็นจำนวนมากแต่อย่างไรก็ตามเมื่อผู้บังคับบัญชาใช้คำสั่งว่าให้ย้ายมาที่โรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์เพื่อประโยชน์ของทางราชการเมื่อเป็นเช่นนั้น เธอมีอาชีพพิเศษคำสั่งของผู้บังคับบัญชาได้ จึงได้ย้ายมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์ ตั้งแต่นั้นจนถึงปัจจุบัน

#### **การบริหารและการฉายแววภาวะผู้นำ**

จากที่ได้กล่าวมานั้นเมื่อนางสุขใจ สมบูรณ์ ได้เริ่มต้นการเข้ารับราชการครูและได้ปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายก็มีความขยันมุ่งมั่นในการทำงานนั้น ๆ รวมทั้งได้ทุ่มเทกับงานสอนการพัฒนาตนเอง การพัฒนาผู้เรียน แต่ในการปฏิบัติงานในตำแหน่งครูผู้สอนนั้นเธอนั้นมีความรู้สึกขุ่นข้องหมองใจหรือไม่พึงพอใจกับการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนเป็นระยะ ๆ โดยเฉพาะที่โรงเรียนโป่งสวรรค์

กล่าวคือ ในเรื่องการสนับสนุนและการปฏิบัติงานในหน้าที่ของผู้บริหารที่มักกล่าวโทษหรือมักเห็นว่าครูผู้ปฏิบัติไม่เต็มใจ ไม่ทุ่มเท หรือทำงานไม่มีคุณภาพ ดังคำพูดของผู้บริหารที่กล่าวว่า “เมื่อรับมอบหมายงาน ก็ควรเอาใจใส่ให้มาก ไม่ใช่ทำแบบทิ้งขว้าง ไม่สนใจ”

จึงทำให้นางสุขใจ สมบูรณ์ พบว่าการอยู่ในตำแหน่งครูผู้สอนนั้น ตนเองมีความรู้สึกไม่สบายใจในการทำงานเท่าใดนักเพราะเมื่อผู้บริหารต้องการสิ่งใดหรือมอบงานอะไรให้ตนเองทำแล้วมักจะตำหนิว่าทำงานล่าช้า ไม่มีคุณภาพ ทั้งที่ผู้บริหารเองมิได้สนับสนุน หรือกำกับ ดูแลเท่าที่ควรจึงตัดสินใจสอบเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในเวลาต่อมาเพื่อจะได้ทำหน้าที่ผู้บริหารให้สมบูรณ์ที่สุดและที่สำคัญ ได้ตั้งปณิธานไว้กับตนเองว่า เมื่อตนขึ้นเป็นผู้บริหารจะไม่ทำตามรูปแบบที่ผู้บริหารที่ตนไม่พึงพอใจโดยเด็ดขาด



เมื่อตัดสินใจได้ตั้งนั้นแล้ว เธอจึงก้าวเขาสู่ตำแหน่งทางสายงานบริหาร โดยการสอบเป็นครูใหญ่เริ่มจากการบริหารงานในโรงเรียนเล็กก่อนนั่นคือโรงเรียนบ้านไร่ศรีทวาราชฎร์ อำเภอดงพญา จังหวัดนครสวรรค์ โรงเรียนแห่งนี้มีจำนวนนักเรียนประมาณ 45 คน และมีครู จำนวน 4 คน ในโรงเรียนแห่งนี้นางสุขใจ สมบูรณ์ ได้เริ่มเรียนรู้งานของผู้บริหาร ด้วยความรู้ความสามารถที่มีประกอบกับความเป็นคนขยัน มีความพยายามในการทำงาน รวมทั้งเป็นผู้ที่เรียนรู้งานอยู่ตลอดเวลาไม่หยุดนิ่งกับการพัฒนางาน จึงสามารถแสดงฝีมือในการบริหารจนเป็นที่ประจักษ์แก่บุคลากร คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครอง

ทั้งนี้นางสุขใจ สมบูรณ์ ได้ใช้หลักการในการพัฒนางานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายคือ การศึกษาข้อมูลเบื้องต้นของโรงเรียนจากนั้นจึงนำข้อมูลที่ศึกษาและเก็บรวบรวมได้นั้นมาทำการวิเคราะห์ เพื่อวางแผนการทำงาน โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งบุคลากรภายในโรงเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาโดยเฉพาะการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรในชุมชนที่อยู่บริเวณโรงเรียน เธอมีมุมมองที่สำคัญคือจะทำอย่างไร ให้การทำงานของตนเองในการบริหารจัดการให้โรงเรียนจัดการศึกษาหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน เพื่อให้พวกเขาเหล่านั้นได้รับการตอบสนองและได้รับการเติมเต็มอีกทั้งยังได้รับการพัฒนาในสิ่งที่คุณค่าต้องการอย่างแท้จริง รวมทั้งการเปิดกว้างทางด้านความคิด การไปศึกษาดูงานต่างโรงเรียนเพื่อนำสิ่งที่มีประโยชน์มาประยุกต์ใช้ในโรงเรียนของตนเอง

นางสุขใจ สมบูรณ์ ใช้หลักการทำงานโดยจะเริ่มต้นทำงานจากสิ่งที่มีอยู่ในสถานศึกษานั้น ๆ ไม่ใช่เริ่มทำงานจากสิ่งที่ต้องหาใหม่ หรือการคิดใหม่เพียงอย่างเดียว หากแต่จะทำการศึกษารวบรวมข้อมูลทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาอย่างรอบด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้ความสำคัญกับผู้ปกครองในชุมชนพยายามวิเคราะห์ ค้นหาจุดดีหรือความได้เปรียบในแต่ละสถานศึกษามาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดจะพิจารณาดูว่าชุมชนที่โรงเรียนอยู่นั้นมีลักษณะหรือจุดเด่นเรื่องอะไรแล้วจึงได้นำจุดเด่นเหล่านั้นมาเป็นพื้นฐานในการพัฒนา จนเกิดการยอมรับอย่างเป็นรูปธรรม ส่วนสิ่งใดที่เป็นข้อจำกัดเป็นประเด็นปัญหาและอุปสรรคของสถานศึกษา เธอนั้นจะมองว่าเป็นเรื่องปกติ และสามารถเกิดขึ้นได้ในสถานศึกษาทั่วไปและเมื่อใดที่พบว่าครูยังปฏิบัติทำงานไม่ถึงเป้าหมาย ไม่ประสบความสำเร็จ เธอก็ได้ใช้คำพูดที่เป็นการบั่นทอนกำลังใจในการทำงานแต่อย่างใดเพราะยึดหลักคิดที่ว่า เลือกที่จะนำจุดดีของบุคลากรมาพิจารณา และใช้คำพูดเชิงบวกเพื่อให้เกิดกำลังใจและแรงผลักดันในการทำงานจะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานมากกว่าโดยมักใช้คำพูดเพื่อเสริมแรง ทำนองนี้

“เดี่ยวเรามาทำงานร่วมกันนะ ” หรือใช้คำพูดกระตุ้นให้เกิดพลังที่จะสู้ไปด้วยกัน เช่น ” ถ้าคุณไม่รักบ้านตัวเองคุณไม่มีที่ไป จะอยู่อย่างมีศักดิ์ศรี หรือจะอยู่ไปวัน ๆ ”

การทำงานในหน้าที่ผู้บริหารโรงเรียนของนางสุขใจ สมบูรณ์ ได้ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการทำงานและแสดงความมีภาวะผู้นำจึงได้รับความร่วมมือจากบุคลากร และผู้ปกครองนักเรียน

รวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตลอดจนผู้นำชุมชน บุคลากรในชุมชนสถานประกอบการทั้งภาครัฐและเอกชนภายใต้หลักการทำงานแบบมีส่วนร่วม โดยทุกฝ่ายจะได้เข้ามามีบทบาทในการกำหนดเป้าหมายและหลักการทำงานร่วมกัน พัฒนาโรงเรียน นอกจากนั้นยังได้ให้ความสำคัญ นำนโยบายทั้งระดับชาติ ระดับกระทรวงศึกษาธิการ และระดับเขตพื้นที่การศึกษารวมถึงการนำมาตราฐานและตัวชี้วัดหรือจุดเน้นในแต่ละช่วงของการบริหารมาเป็นกรอบการพัฒนาโรงเรียน ดังคำพูดที่ว่า

...ในการทำงานจะต้องพิจารณามาตรฐานชาติ บวกด้วยตัวชี้วัดของต้นสังกัดอะไรที่ สพฐ. มอบหมายตรงลงมา จุดเน้น นโยบายของแต่ละรัฐบาลว่าเน้นอะไร โดยไม่คิดว่าเป็น ปัญหาอุปสรรค จากนั้นดูว่าโรงเรียนที่เราอยู่มีเอกลักษณ์ ความโดดเด่นอะไรที่จะทำให้เป็นที่ยอมรับได้

(นางสุขใจ สมบูรณ์ (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2562)

เมื่อมีการศึกษารวบรวมข้อมูลเบื้องต้นเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นจึงนำมาพิจารณาและ กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ในการพัฒนาแล้วจึงพิจารณาว่าสิ่งที่โรงเรียนมีอยู่ในขณะนี้เป็นอย่างไรมีจุดเด่นหรือความเป็นไปได้ ที่สามารถนำมาดำเนินการเพื่อให้สามารถตอบสนองตามมาตรฐานและ ตัวชี้วัดเหล่านั้นได้และจะมีวิธีดำเนินการอย่างไรมีใครหรือบุคคลกลุ่มใดที่จะสามารถช่วยทางโรงเรียน ได้บ้างและที่เรานั้นได้ให้ความสำคัญมากที่สุด คือตัวผู้บริหาร ซึ่งผู้บริหารนั้นจะต้องเป็นผู้นำในการ ขับเคลื่อนให้เกิดการพัฒนาคุณภาพผู้บริหารต้องทราบทุกเรื่อง ทุกงานของสถานศึกษาโดยเฉพาะ อย่างยิ่งในสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดเล็กผู้ที่บริหารต้องศึกษาและลงลึกในรายละเอียดของทุก เรื่อง สามารถตอบคำถามได้ในทุกประเด็นปัญหาอีกทั้งยังสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ว่าถ้าเกิด ปัญหาในการดำเนินงานจะมีวิธีแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างไรดังที่กล่าวว่า

...เราจะมองว่ามาตรฐาน นโยบายหรือจุดเน้นในแต่ละยุคแต่ละสมัยว่า เขาต้องการ อะไรเรามาดูกันก่อน เสร็จแล้วสิ่งที่เรามีอยู่ในโรงเรียนเราทำอะไรได้บ้างเราสามารถที่จะ บูรณาการในการทำงานเพื่อให้สามารถตอบตัวชี้วัดเหล่านั้นได้อย่างไรใครจะช่วยเราได้บ้าง ประมาณนั้นนอกจากใครจะช่วยเราได้บ้าง ผู้บริหารคือตัวหลักตัวนำ ต้องรู้ทุกเรื่องใน โรงเรียนโดยเฉพาะโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็กต้องลงลึกทุกเรื่อง ตอบได้ทุกประเด็น ปัญหาและสามารถมองทะลุได้ว่าถ้าเกิดปัญหาจะแก้ไขอย่างไรแม้ว่าอาจถึงเป้าหมาย 100เปอร์เซ็นต์ไม่ได้ได้ 80 ก็ยังดี

(นางสุขใจ สมบูรณ์ (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2562)

### หลักคิดและการทำงาน

นางสุขใจ สมบูรณ์ มีหลักคิดในการปฏิบัติงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อเป็นการยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อสู่การพัฒนานักเรียนอย่างแท้จริงและมีความยั่งยืน นำสถานศึกษาสู่มาตรฐาน ตามโครงการต่าง ๆ รวมทั้งให้มีความสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ชาติ และนโยบาย โดยมีหลักการทำงานดังนี้

1. ใช้หลักการ กระบวนการวงจรคุณภาพ PDCA (Deming Model) โดยเน้นการกำกับติดตาม เป็นพิเศษ และการทำงานต้องสามารถรองรับได้ทุกการประเมินในการทำงานนั้น นางสุขใจ สมบูรณ์ ได้แสดงภาวะผู้นำทั้งผู้นำเชิงวิชาการผู้นำการเปลี่ยนแปลง และนำหลอมรวมเป็นผู้นำในเชิงบูรณาการ เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีคุณภาพ เพราะการนำคนให้ทำงานนั้นต้องใช้หลากหลายวิธีการดังที่พูดว่า

...ประเด็นสำคัญคือผู้บริหารต้องกำกับติดตามตรงนี้ ว่ามีอะไรตามแผน ทำอะไรไปแล้ว ต้องติดตามทุกระยะ กำกับติดตามด้วยกระบวนการ PDCA สิ่งที่ต้องเติม โดยเริ่มจากการวางแผน กำกับติดตาม ประเมินตรวจสอบ พัฒนาปรับปรุง ไม่ได้ต่างอะไรจากมาตรฐาน ถ้าตัวมาตรฐานเอา P มาใส่ และต้องประเมินว่าถ้าตัว P นี้ใครมีส่วนร่วมบ้าง มันจะมีตัวชี้วัดร้อยเรียงอย่างนี้แต่ตัวสำคัญที่สุดหลังจากการวางแผนแล้ว คือการกำกับติดตามนะ เมื่อไรที่สั่งแล้วสั่งเลยไม่มีทางสำเร็จอย่างไรมันก็ไม่สำเร็จ ต้องกำกับติดตาม ถ้ามัวเหนียวหนึบ ถ้าเราวางระบบดีก็ไม่เหนียว

(นางสุขใจ สมบูรณ์ (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2562)

2. ทำงานโดยใช้หลักการ Bench marking คือ การเทียบเคียงหรือการเปรียบเทียบในสิ่งที่เป็นจุดเด่นของสถานศึกษาของตนเองกับสถานศึกษาต้นแบบที่ไปศึกษาคูงานและนำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดการพัฒนา เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่สถานศึกษาของตนเอง โดยในการนำมาปรับใช้นั้น เธอจะใช้หลักการในการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ และความรู้ความสามารถ ความถนัด ความพร้อมของบุคลากรทุกคน ดังที่กล่าวไว้ว่า

...การพัฒนาเราใช้หลักการ Bench Marking หลักการเทียบเคียงและพยายามทำให้ดีกว่าของเดิมให้ดีกว่าเขา นวัตกรรมเรียนรวมที่นำนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็กมาเรียนร่วมกันในโรงเรียนแม่ เขาใช้เป็นแบบไหนและเลือกดู The Best

(นางสุขใจ สมบูรณ์ (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2562)

3. ใช้หลักการทำงานเป็นทีมการสร้างทีมงานที่เข้มแข็งมีคุณภาพ โดยใช้การทำงานวางระบบงานเป็นระบบสายชั้นโดยมอบอำนาจและหน้าที่ไปพร้อมกัน ซึ่งนางสุขใจ สมบูรณ์ได้ให้ความสำคัญกับการมอบหมายงานที่ต้องมอบให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจควบคู่ไปด้วยมิได้มอบแต่หน้าที่ให้ปฏิบัติงานเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้เพราะเธอเข้าใจและตระหนักดีว่าการทำงานนั้นหัวหน้างานต้องมีอำนาจในการสั่งการเพื่อให้บุคลากรที่อยู่ภายใต้การดูแลนั้นทำงานด้วยความเต็มใจและไม่มีปัญหาติดขัดในการทำงานนั้น ๆ การบริหารในลักษณะการทำงานเป็นทีม จะมีการมอบหมายและแต่งตั้งให้มีหัวหน้าในแต่ละสายชั้นเพื่อทำหน้าที่ในการกำกับ ดูแล การทำงานของบุคลากรครุว่าเป็นไปตามมาตรฐาน ตัวชี้วัด หรือนโยบายที่ทางฝ่ายบริหารมอบให้หรือไม่อีกทั้งยังมีการแต่งตั้งบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ฝ่ายวิชาการของสายชั้นให้กำกับดูแล อำนาจความสะดวกให้เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานด้านการจัดการเรียนการสอนของบุคลากรทุกคนในแต่ละสายชั้น จนส่งผลดีต่อผลสัมฤทธิ์ของทุกงานที่ได้รับมอบหมายทั้งงานด้านเรียนการสอน งานด้านนโยบายพิเศษอื่น ๆ จนสามารถสร้างชื่อเสียงและเกิดการยอมรับในวงวิชาการ การจัดการศึกษาในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในจังหวัดนครสวรรค์ และเขตการศึกษาในภาคเหนือตอนล่างรวมถึงยังได้รับรางวัลระดับประเทศอีกหลายรางวัลเป็นการยืนยันความสำเร็จของการทำงานและผลของการใช้ภาวะผู้นำองค์กรที่มีคุณภาพ การทำงานเป็นทีมเช่นนี้สะท้อนจากคำบอกเล่าของนางสุขใจ สมบูรณ์และคณะครู ดังนี้

...การสร้างทีมงานจะเป็นระบบสายชั้น มีหัวหน้าสายชั้นดูแล มีรองฝ่ายวิชาการคอยกำกับดูแล อำนาจความสะดวก

(นางสาวสุมาลี บุญมาก (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 29 กรกฎาคม 2562)

...ผู้อำนวยการจะให้ครูแสดงความคิดเห็น เรื่องนั้นเรื่องนี้ ปัญหาของเด็กมีอะไรบ้าง จะแก้ปัญหาอย่างไร ทำ PLC

(นางวรรณ สุขลัน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 29 กรกฎาคม 2562)

ดั่งภาพ 3



ภาพ 3 แสดงการประชุมบุคลากรครูเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้และวางแผนพัฒนานักเรียน

4. หลักการทำงานที่มุ่งสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรเพราะการที่บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดี จะส่งผลให้มีความสุขและสบายใจในการทำงาน ผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญและสนับสนุน ส่งเสริม ให้ความสำคัญ เป็นธรรมชาติ ตลอดจนถึงความรักความเข้าใจในตัวบุคลากรทุกคน อันส่งผลต่อคุณภาพการทำงานของบุคลากรโดยตรง ดังที่ได้กล่าวว่า

...มีการอวยพรวันเกิดให้บุคลากรสม่ำเสมอ จัดการจัดสวัสดิการ อาหารว่าง ชุดเครื่องแต่งกาย การเยี่ยมเยียนถึงห้อง บ่อย ๆ ทักทาย สวัสดิ์เด็ก ๆ พุดแห่ พุดคุย บางครั้งไปไม่ให้ทราบล่วงหน้า เป็นกลวิธี ที่นิเทศ และมาเขียนสมุดบันทึกว่าใครเป็นอย่างไร

(นางสุขใจ สมบูรณ์ (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2562)

ซึ่งก็สอดคล้องกับที่ครูได้กล่าวว่า

...เมื่อผู้อำนวยการมีเวลา ก็จะเดินนิเทศ เยี่ยมตามห้องเรียน พยายามมาตามห้องเรียน เวลามานิเทศ ติดตาม พุดคุยและเป็นกันเอง

(นางปราณี สอนดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 29 กรกฎาคม 2562)

ดั่งภาพ 4



ภาพ 4 แสดงการเยี่ยมชมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของคณะครูผ่านโทรทัศน์ของโรงเรียน

5. หลักการทำงาน ในการกำหนดเป้าหมาย ฉายภาพวาง แผนการมีส่วนร่วม และรับฟังผู้อื่นให้มาก

นางสุขใจ สมบูรณ์ ตระหนักดีว่าการทำงานเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จนั้นต้องเริ่มจากการกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน กำหนดภาพแห่งความสำเร็จ ว่าต้องการพัฒนานักเรียนไปในทิศทางใด ตอบสนองความต้องการหรือไม่ อย่างไร และในการทำงานนั้น เธอจะคอยเน้นย้ำและให้ความสำคัญ กับการที่ผู้บริหารต้องเรียนรู้ในทุกเรื่อง ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงานในหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารและงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจอย่างรวดเร็วและพร้อมที่จะพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจไปในทิศทางเดียวกันเพราะเธอมีความเชื่อว่าครูทุกคนสามารถพัฒนาได้จึงเชื่อมั่นที่จุดดี และนำมาพัฒนา ผู้บริหารต้องเข้าใจว่าครูแต่ละคนนั้นจะมีความแตกต่างกัน เมื่อเข้าใจในความแตกต่างแล้วจึงจะสามารถนำเอาจุดเด่นของแต่ละคนออกมาได้ งานที่ทำจึงจะสำเร็จได้ด้วยดีดังคำพูดที่ว่า

...จะมองว่าจุดเด่นเราคืออะไรเพราะฉะนั้นเราจะทำจุดเด่นให้มันเด่นขึ้น ให้คนรู้จักมากขึ้นไม่ต้องตั้งต้นใหม่ อะไรที่เราทำได้ เราก็จะรีบทำ จะไม่รีรอ ความได้เปรียบของผู้บริหาร ก็คือ ไม่กิน ไม่เที่ยว ไม่เล่น ไม่แต่งตัวไม่อะไร ไม่ฟุ่มเฟือยพอเพียงกับชีวิตที่เป็นอยู่ตั้งแต่หัวจรดเท้า

(นางสุขใจ สมบูรณ์ (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2562)

นอกจากนี้ นางสุขใจ สมบูรณ์ ยังได้ยึดหลักในการทำงานคือ การเปิดใจเพื่อรับฟังเสียงสะท้อนและการรับฟังความคิดเห็นจากบุคลากรที่ร่วมงาน พร้อมทั้งจะเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการนำเสนอความคิด เพื่อการพัฒนาอย่างเต็มใจไม่ปิดกั้นหรือจำกัดความคิดของบุคลากร

6. การบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล นางสุขใจ สมบูรณ์ เป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญและตระหนักอยู่เสมอว่า ในการดำเนินงานของเธอนั้น จะต้องมีความโปร่งใส ตรวจสอบได้ ไม่มีการเรียกรับประโยชน์ใด ๆ แม้เพียงเล็กน้อย ทุกโครงการ กิจกรรมที่จัดขึ้นต้องมีเป้าหมายเพื่อประโยชน์ของนักเรียน และใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่า ดังหลักการในด้านการบริหารบ้านเมืองที่ดีซึ่งประกอบด้วย 6 หลักการ คือหลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม หลักความคุ้มค่า หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส

7. การบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ในการบริหารงานนั้น นางสุขใจ สมบูรณ์ ได้มุ่งที่ผลการดำเนินงาน ว่าต้องเป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีเป้าหมายที่ชัดเจน และสามารถพัฒนาคุณภาพของครู นักเรียนได้อย่างแท้จริง จึงมุ่งที่ความสำเร็จของทุกโครงการ โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้คิดหากระบวนการทำงานที่สร้างสรรค์ จนเกิดผลงานที่มีคุณภาพ

#### **การแก้ไขปัญหาอุปสรรค**

การรับตำแหน่งในสถานศึกษาปัจจุบัน (โรงเรียนอนุบาลนครสวรรค์) นั้น นางสุขใจ สมบูรณ์ ได้ย้ายเข้ามาเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษาด้วยความรู้ความสามารถของตนเองโดยมิได้มีพวกพ้องหรือการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาคนใดคนหนึ่งเป็นพิเศษแต่เพราะด้วยความรู้และชื่อเสียงที่ได้สั่งสมแสดงผลงานจนเป็นที่ยอมรับและเกิดความเชื่อมั่นในการทำงาน จากผลงานที่ได้บริหารงานการศึกษาในสถานศึกษาที่เคยดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ จนประสบความสำเร็จ ได้รับรางวัลต่าง ๆ จากหน่วยงานทั้งต้นสังกัดและต่างสังกัดทั้งนี้การมาทำงานที่สถานศึกษาแห่งนี้เธอก็มิได้ต้องการให้มีบุคลากรหรือเจ้าหน้าที่คนใดคนหนึ่ง กลุ่มใดกลุ่มหนึ่งมาดูแลตนเองเป็นพิเศษแต่อย่างใดหากแต่ต้องการให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาแห่งนี้ ทำงานตามหน้าที่ ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลอย่างเต็มกำลัง ซึ่งเห็นได้จากคำพูดที่ว่า

...ในวันที่มาก็ไม่เหมือนคนอื่น ปกติจะมีแห่แหนตะโพนรำมะนา แต่มาคนเดียวไม่มีใครมาส่งมาแบบเรียบง่าย มาคนเดียว มาถึงก็เรียกประชุมครูทั้งหมดและบอกครูว่ามาคนเดียว เพราะฉะนั้นไม่ได้มีพวกพ้อง ไม่ต้องมีเลขหน้าห้อง ไม่ต้องมีกะชา ขอให้หนึ่งทำงานให้มีความสุข ขอให้ตั้งใจทำงานไม่ต้องกังวลกับเรื่องอื่น ๆ ทุกคนมีความรับผิดชอบ ทำให้ดีที่สุด

(นางสุขใจ สมบูรณ์ (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2562)

เมื่อรับหน้าที่แล้ว นางสุขใจ สมบูรณ์ เริ่มต้นการทำงานด้วยการวางแผนการปฏิบัติงานร่วมกับครู โดยกำหนดให้ครูทุกคนต้องส่งแผนการสอนที่จะนำมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนจริง พร้อมทั้งให้มีการส่งตัวอย่างผลงานของนักเรียนรวมทั้งได้เปิดโอกาสในการทำข้อตกลงถึง กำหนดการส่งงานโดยให้ครูกำหนดระยะเวลาในการส่งงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง โดยที่เธอนั้นจะเป็นเพียงผู้คอยกำกับ ติดตาม ให้คณะครูดำเนินงานตามกำหนดระยะเวลาที่ร่วมกันวางแผนไว้เท่านั้นซึ่งถือเป็นการทำงานที่มุ่งให้บุคลากรได้รู้สึกถึงการมีส่วนร่วมเสนอแนะและไม่รู้สึกรังเกียจความกดดันอีกทั้งในการดำเนินงานทุกอย่างเธอจะปฏิบัติงานภายใต้มาตรฐาน ตัวชี้วัด เพื่อนำมากำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน ให้คณะครูมีการจัดทำรายงานการประเมินตนเอง (Self Assessment Report: SAR) เพื่อรายงานผลการดำเนินงานของตนเอง และปรับปรุงแก้ไขให้บุคลากรทุกคนต้องมีความรู้ความเข้าใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ โดยตนเองจะเป็นเพียงผู้คอยแนะนำ สนับสนุน เท่านั้น

อย่างไรก็ตามในการทำงานนั้นย่อมต้องมีปัญหาอุปสรรคอยู่บ้าง และนางสุขใจ สมบูรณ์ก็ได้กล่าวถึงปัญหา อุปสรรคดังกล่าว ไว้ดังต่อไปนี้

#### 1. ปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ยังยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิม

โรงเรียนแห่งนี้มีบุคลากรครูจำนวนมากโดยมีบุคลากร 187 คน การทำงานของบุคลากรที่ผ่านมาในการนำของผู้บริหารต่างยุคต่างสมัย ซึ่งแต่ละห้วงเวลาภายใต้การบริหารงาน และการนำพาให้คณะครูทำงานร่วมกันนั้น ต่างมีลักษณะเฉพาะ และมีวิธีการในการดำเนินงานที่แตกต่างกันออกไป ในช่วงระยะเวลา 15 ปี โดยมีผู้บริหาร จำนวน 2 คน ดังนั้นในการทำงานของบุคลากรครูจึงมีความคุ้นชินกับกระบวนการทำงานในรูปแบบเดิมถือเป็นอุปสรรคและส่งผลให้เกิดความยากในการบริหารงานหรือจะเรียกว่าความท้าทายที่ผู้บริหารคนใหม่จะมาสร้างความเปลี่ยนแปลงในการทำงานกับบุคลากรของโรงเรียนแห่งนี้ให้เกิดขึ้นได้ซึ่งมีความแตกต่างจากโรงเรียนเดิมที่เคยบริหารจัดการเพราะโรงเรียนที่เคยทำหน้าที่ผู้บริหารนั้นมีจำนวนบุคลากรครูไม่มากนัก จำนวนสูงสุดไม่เกิน 50 คน จึงมีความแตกต่างในด้านการปกครองและการนำทีมงานอยู่มาก

โรงเรียนแห่งนี้มีระบบการทำงานที่ถือเป็นวัฒนธรรมขององค์กรในบางเรื่องที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ภายในระยะเวลาอันสั้น และมีความยากอยู่พอสมควร เพราะบุคลากรยังคงยึดมั่นและถือปฏิบัติในการทำงานรูปแบบเดิมที่ปฏิบัติสืบทอดกันมาต่อเนื่องยาวนานมากนับสิบปีวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นถือมั่นว่าวิธีการดำเนินงานที่ได้ปฏิบัติมานั้นดีที่สุด แต่ในความเป็นจริงเมื่อเวลาเปลี่ยนสถานการณ์เปลี่ยน แนวทางที่เคยปฏิบัตินั้นอาจจะไม่ใช่สิ่งที่ดีที่สุด ณ เวลานี้ ดังนั้นในการทำงานของนางสุขใจ สมบูรณ์ จึงต้องกระตุ้นให้บุคลากรคิดและลงมือปฏิบัติเป็นตัวอย่างให้กับนำบุคลากรให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีความทันสมัย เกิดเป็นมาตรฐานการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการสะท้อนผลการทำงานของคณะครูเป็นรายบุคคลเพื่อให้ครูได้รับทราบผลการทำงานและจะได้ปรับปรุง



และพัฒนาตนเองได้ตามข้อบกพร่องที่ร่วมกันสะท้อนจึงทำให้เกิดการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงาน เพื่อสร้างเป็นวัฒนธรรมขององค์กรที่ยั่งยืนต่อไปดังที่นางสุขใจ สมบูรณ์ ได้กล่าวว่า

...ความยากของโรงเรียนอนุบาล ความแตกต่างระหว่างโรงเรียนเดิมนั้นโรงเรียนเดิมง่ายเพราะมีจำนวนครูน้อย แต่ที่นี้ครูเยอะ ระบบที่วางเป็นวัฒนธรรมบางเรื่องเปลี่ยนค่อนข้างยากยึดมั่นติดมันกันมานานวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดมั่นถือมั่นว่าที่ทำมาดีที่สุด แต่จริง ๆ ไม่ใช่ดีที่สุด ณ เวลานี้ ผู้อำนวยการ มีวิธี จะมี Backward กลับไปว่าในส่วนนี้ องค์กรประกอบเหล่านี้ สิ่งที่เป็นมาตรฐานมันคืออะไร ณ ตอนนี้นักครูมีระดับตรงนี้ มันถึงมาตรฐานหรือไม่ พอใจไหมแต่ถ้าพอใจแล้วผลที่เกิดเป็นอย่างไรบ้าง ผลที่เกิดกับเด็ก เวลาแข่งขัน แข่งโน่น นี่ นั่น มันมีผลอย่างไรบ้างเพราะฉะนั้นเราต้องร่วมมือกัน

(นางสุขใจ สมบูรณ์ (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2562)

## 2. ปัญหาเกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา

เนื่องจากโรงเรียนแห่งนี้เป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงมีคุณภาพอันดับ 1 ของโรงเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา นครสวรรค์ เขต 1 เป็นที่ยอมรับในการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ในแต่ละปีการศึกษาจะมีผู้ปกครองที่มีความที่มีความประสงค์ในการส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนในโรงเรียนแห่งนี้เป็นจำนวนมาก ซึ่งทางโรงเรียนจะมีวิธีการในการรับนักเรียนโดยการจับสลากตามจำนวนที่ทางสำนักงานเขตพื้นที่เป็นผู้กำหนด

ในการบริหารงานของทางโรงเรียนจะมีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 15 คน มีหน้าที่ในการสนับสนุนการจัดการศึกษาของทางโรงเรียนอันเนื่องมาจากเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 โดยถือว่าคณะกรรมการสถานศึกษาเป็นตัวแทนของประชาชนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในเขตชุมชนที่เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียนหรือสถานศึกษาที่ตั้งอยู่ในชุมชน บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการกำกับและส่งเสริมสนับสนุนกิจการของสถานศึกษา

บทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งต้องทำหน้าที่แทนชุมชนและผู้ปกครองนักเรียนทุกคนต้องคำนึงถึงการจัดการศึกษาที่จะเกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน ซึ่งเป็นลูกหลานของชุมชน ขณะเดียวกันก็ต้องทำงานร่วมกับผู้บริหารสถานศึกษาและคณะครู โดยตระหนักถึงความ เป็น "เจ้าของร่วมกัน" จึงอาศัยกระบวนการทำงานที่เน้นการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมและความโปร่งใสตรวจสอบได้ในทุกขั้นตอนของการจัดการศึกษา พร้อมกับยึดถือหลักการของการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคม ด้วยการใช้ปฏิบัติตามกฎหมายยึดมั่นในความถูกต้อง ดีงาม สร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมตระหนักในสิทธิหน้าที่ความสำนึกในความ

รับผิดชอบร่วมกัน และคำนึงถึงความคุ้มค่าในการลงทุนด้านการจัดการศึกษาแต่ในบางครั้ง หรือบางสถานการณ์ คณะกรรมการสถานศึกษาบางคนอาจยังไม่เข้าใจบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างแท้จริง จนเกิดความเข้าใจผิดว่าสามารถตัดสินใจหรือสั่งการในบางเรื่องของโรงเรียนได้ อาทิ การรับฝากนักเรียน เนื่องจากโรงเรียนแห่งนี้มีคุณภาพ เป็นที่ต้องการของผู้ปกครองทั้งในจังหวัดและต่างจังหวัด จนบางครั้งคร่อมมีการวางแผนล่วงหน้าในการย้ายบุตรหลานเข้ามาอยู่ในเขตพื้นที่บริการของโรงเรียน เพื่อให้มีสิทธิ์ในการจับสลากเข้าเรียนเมื่อเป็นเช่นนี้จึงมีผู้ปกครองบางคนจึงพยายามใช้ความสัมพันธ์เพื่อขอร้องให้คณะกรรมการสถานศึกษาได้ให้ความช่วยเหลือในการฝากบุตรหลานเข้าเรียน ซึ่งพบว่า เป็นปัญหาของโรงเรียนแห่งนี้ในช่วงเวลาที่ผ่านมา

แต่เมื่อนางสุขใจ สมบูรณ์ ได้เข้ามารับตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาที่โรงเรียนแห่งนี้จึงได้พยายามทำความเข้าใจ อธิบายถึงแนวทางในการรับนักเรียนอย่างบริสุทธิ์ โปร่งใส เพื่อให้เกิดความเสมอภาค เท่าเทียมทางการศึกษา ซึ่งต้องใช้ความพยายามและใช้เวลาพอสมควร คณะกรรมการสถานศึกษาจึงเข้าใจและยอมรับในกติกา ที่เธอได้นำเสนอและอธิบาย จนในปัจจุบันปัญหาดังกล่าวนั้นได้คลี่คลายและเกิดความเข้าใจอันดีในการทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร คณะครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียน ส่งผลให้การรับนักเรียนมีความโปร่งใส ไม่ก่อให้เกิดปัญหาอื่นตามมาเหมือนที่ผ่านมา ดังภาพ 5



ภาพ 5 แสดงการจับสลากรับนักเรียนเพื่อเข้าเรียนในระดับชั้นอนุบาลปีที่ 1 และชั้นประถมศึกษาปีที่ 1

### 3. ปัญหาเกี่ยวกับเครือข่ายผู้ปกครอง

โรงเรียนแห่งนี้มีจำนวนนักเรียนประมาณ 2,487 คน นั่นหมายถึงมีจำนวนผู้ปกครองนักเรียนจำนวนประมาณสามพันคน จากผู้ปกครองจำนวนมาก ทางโรงเรียนต้องมีการดำเนินการคัดเลือกตัวแทนผู้ปกครองให้เข้ามาทำหน้าที่เครือข่ายผู้ปกครองของโรงเรียน ดังนั้นจึงถือเป็นเรื่องสำคัญตั้งแต่การคัดเลือก โดยผ่านจากตัวแทนผู้ปกครองในแต่ละห้องเรียนจากนั้นส่งต่อมายังระดับสายชั้น จนในที่สุดได้รับการคัดเลือกให้ทำหน้าที่ตัวแทนผู้ปกครองเมื่อได้มาซึ่งคณะกรรมการเครือข่าย

ผู้ปกครองนักเรียนผู้ปกครองที่ได้รับการคัดเลือกส่วนใหญ่เป็นบุคคลที่มีชื่อเสียง ประกอบอาชีพที่มั่นคง มีตำแหน่งสำคัญในจังหวัด ดังนั้นเมื่อมาทำหน้าที่คณะกรรมการ จึงมักยึดติดกับตำแหน่งในการทำงาน การแสดงบทบาท อำนาจ หรือการเสนอแนะที่มีความโน้มเอียงไปในการแสดงอำนาจของตนเอง ไม่ค่อยเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นได้แสดงความคิดเห็นอย่างอิสระเท่าที่ควร

จากปัญหาดังกล่าวนี้ นางสุขใจ สมบูรณ์ ได้เก็บรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นและทำการศึกษาแนวทางในการแก้ปัญหา รวมทั้งการเข้าถึงผู้ปกครองเครือข่ายให้มากขึ้น มีการสื่อสารที่ชัดเจน เป็นการสื่อสารสองทาง การสื่อสารในแนวราบ ไม่ปล่อยให้เกิดช่องว่างหรือการสื่อสารที่ขาดประสิทธิภาพ มีการสื่อสารกันตลอดเวลา การแจ้งข่าวประชาสัมพันธ์ในทุกกิจกรรม โครงการ และความเคลื่อนไหวของทางโรงเรียน จนทำให้ผู้ปกครองเครือข่ายและผู้ปกครองทุกคนเกิดความเข้าใจตรงกัน ร่วมกันสนับสนุนการจัดการศึกษาของทางโรงเรียนเป็นอย่างดี ดังที่มีอดีตคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

...ผู้อำนวยการมีการทำงาน มีนโยบายที่ดี กระแสดี ซึ่งแต่เดิม ผู้อำนวยการที่ไม่รับฟังผู้ปกครอง แต่ครั้งนี้ ผู้อำนวยการท่านรับฟัง ไม่เลือกที่รัก มักที่ชัง ไม่เลือกคนร่ำรวย หรือยากดีมีจน จากเดิมเคยแตกแยกทั้งผู้ปกครอง เด็ก แก่งแย่งชิงดีกัน กลายมาเป็นช่วยเหลือกัน สื่อสารกัน ลงเรือลำเดียวกันแล้วนี้ เหมือนร่วมกันทำบุญ แบ่งปันกัน เช่นการสอนการบ้านลูก ผู้ปกครองคนไหนไม่เข้าใจ ก็ช่วยกัน

(นายมานะ จิตมั่น (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 31 กรกฎาคม 2562)

## ความภาคภูมิใจในการบริหารงาน

### 1. การบริหารงานวิชาการ

นางสุขใจ สมบูรณ์ ได้ใช้ภาวะผู้นำเชิงวิชาการ ผนวกกับเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการพัฒนางานด้านวิชาการ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน โดยมุ่งให้ความสำคัญและคิดว่าการพัฒนาวิชาการเป็นงานอันดับแรกๆ ที่ตนเองจะมุ่งพัฒนาให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งผลการดำเนินงานด้านวิชาการในแต่ละสถานศึกษาที่นางสุขใจ สมบูรณ์เคยเป็นผู้บริหารนั้นต่างเป็นที่ประจักษ์ว่าประสบความสำเร็จ ทั้งด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและทักษะด้านอื่น ๆ ของผู้เรียน ตามที่หลักสูตรกำหนดตลอดจนด้านการพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษาต่างมีความพึงพอใจในผลการพัฒนาด้านวิชาการของสถานศึกษาโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารงานวิชาการที่โรงเรียนปัจจุบัน เพราะสถานศึกษาแห่งนี้สามารถสร้างคุณภาพให้แก่ผู้เรียนจนกระทั่งเป็นที่รู้จักยอมรับโดยทั่วกัน นักเรียนมีทักษะกระบวนการคิดและด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นเลิศ สามารถได้รับรางวัลในการ

สอบแข่งขันรวมทั้งสอบเข้าศึกษาต่อในโรงเรียนประจำจังหวัดนครสวรรค์ที่มีอันดับคุณภาพ 1 ใน 50 ของประเทศ ในการบริหารงานด้านวิชาการนั้นนางสุขใจ สมบูรณ์ได้ใช้กระบวนการทำงานแบบบูรณาการและทำงาน เชิงรุก ใช้มาตรฐานการจัดการศึกษาเป็นตัวขับเคลื่อน คุณภาพของผู้เรียน ผ่านการดำเนินงานในรูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่เน้นการนิเทศ ติดตามอย่างเป็นระบบ มีแนวทางปฏิบัติที่ชัดเจน ส่งผลต่อการสร้างมาตรฐานด้านการเรียนรู้ของผู้เรียน จนสามารถเป็นโรงเรียนคุณภาพได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ จนสามารถได้รับรางวัลต่าง ๆ มากมายทั้งรางวัล OBEC AWARD ตามโครงการของสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) รางวัลสถานศึกษาดีเด่นด้านการสอนทักษะการคิดรางวัลสถานศึกษาต้นแบบมาตรฐานสากลรางวัลสถานศึกษาพอเพียงและรางวัลโรงเรียนพระราชทานประถมศึกษาขนาดใหญ่ดังภาพ 6



ภาพ 6 แสดงรางวัลแห่งความภาคภูมิใจที่ได้รับจากการบริหารงานวิชาการ

## 2. การบริหารงานงบประมาณ

ในการบริหารงานด้านนี้ นางสุขใจ สมบูรณ์ ใช้หลักธรรมาภิบาล ยึดหลักความโปร่งใส สามารถตรวจสอบการทำงานได้ในทุกเรื่อง ทุกระบบงาน ไม่มีการเรียกรับผลประโยชน์ใด ๆ ยึดถือประโยชน์ของนักเรียนเป็นสำคัญ ให้นักเรียนได้รับในสิ่งที่ต้องการและเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาโรงเรียนเป็นสำคัญ ซึ่งในโรงเรียนที่มีชื่อเสียงระดับนี้อาจจะมีการเรียกรับประโยชน์ หรือการเรียกรับ

เงินค่าฝากบุตรหลานในการเข้าเรียนได้ แต่ทว่านางสุขใจ สมบูรณ์ นั้นได้ประกาศนโยบายชัดเจน เมื่อได้เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ ณ สถานศึกษาแห่งนี้ ว่า

...หากท่านผู้ปกครอง ท่านกรรมการ ท่านผู้ใหญ่ทุกท่าน มีปัญหาใด สามารถมา  
พูดคุยปรึกษากับ ผู้อำนวยการได้ ทุกเรื่อง ยกเว้นเรื่องเดียว เรื่องการฝากเด็กเข้าเรียน  
(นางสุขใจ สมบูรณ์ (นามสมมติ), ได้กล่าวในงานราตรีดอกบัว, 27 ธันวาคม 2562)

ซึ่งครูก็ได้สะท้อนให้ฟังว่า

...ก็มี เรื่องฝากเด็ก ที่ผู้ใหญ่หลายท่านไม่ค่อยถูกใจ เพราะผู้อำนวยการแกล้มไม่รับ  
ฝาก  
(นางสุมาลี ชื่นชม (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 ธันวาคม 2562)

และยังเห็นได้เด่นชัดจากคำพูดของตัวแทนจำหน่ายหนังสือแบบเรียนของสำนักพิมพ์  
แห่งหนึ่งที่ว่า

...ผู้อำนวยการท่านนี้แม้แต่กระเช้าของขวัญปีใหม่ท่านยังไม่รับเลยครับ  
(นายมานพ คนดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 29 กรกฎาคม 2562)

### 3. การบริหารงานบุคลากร

นางสุขใจ สมบูรณ์ ใช้หลักการสร้างความเข้าใจ และพัฒนาบุคลากรตามความรู้  
ความสามารถและจุดเด่นที่แต่ละคนมี โดยมุ่งค้นหาข้อดี และไม่นำข้อด้อย หรือข้อบกพร่องต่าง ๆ มา  
ตำหนิหรือย่ำให้เกิดความไม่สบายใจ หากแต่จะใช้คำพูดเชิงบวกและให้กำลังใจแก่บุคลากรอยู่เป็นนิจ  
เช่น “เราจะก้าวไปด้วยกัน” “เรามาทำงานร่วมกัน” เป็นต้น ดังที่กล่าวว่า

...เราต้องเข้าใจว่าบทบาทของคนร้อยคนไม่ได้มีเหมือนกันหมด คนมีทั้ง ABCD กลุ่ม  
ใดควรอยู่แค่นั้น แต่ละกลุ่มจะต้องทำอะไรบ้าง แต่ละกลุ่มการสั่งการก็ไม่เหมือนกันบางคน  
โทรศัพท์สั่งได้ บางคนต้องมีตัวอย่างให้ไปจึงจะสามารถทำได้  
(นางสุขใจ สมบูรณ์ (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2562)

นอกจากนั้นในการบริหารงานบุคลากร นางสุขใจ สมบูรณ์ จะใช้หลักในการสอนหรือแนะนำบุคลากรให้ใช้ความสงบนิ่งเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหา เพื่อจะได้ทบทวนสถานการณ์ต่าง ๆ นั้น และสอนให้ครูฟังตระหนักว่า อาชีพครูเป็นอาชีพที่ยิ่งใหญ่ไม่เหมือนกับอาชีพอื่น บุคคลที่เป็นครูต้อง รักอาชีพครู และเป็นแบบอย่างที่ดี โดยเฉพาะเรื่องการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินชีวิตและต้องสามารถเป็นต้นแบบให้แก่ผู้เรียนได้

ในการดำเนินงานด้านการพัฒนาบุคลากรได้ดำเนินการตั้งแต่การคิดออกแบบงานให้บุคลากรครูได้ร่วมกันระดมความคิดในแต่ละเรื่อง แต่ละประเด็น ได้เปิดโอกาสให้ครู ทำการวิจัยร่วมกัน โดยจะแนบใบงานกับวาระการประชุม ซึ่งในการประชุมนั้นจะมีกติกา ที่ทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน เคารพในหลักประชาธิปไตย หลักคุณธรรม ปัญญาธรรม และสามัคคีธรรม โดยการทำงานปรึกษาหารือ ซึ่งถือเป็นการพัฒนาวิชาชีพตามกระบวนการ Professional Learning Community: PLC ที่บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาต้องเข้าร่วม อันเป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรครูอย่างต่อเนื่องดังที่ครูท่านหนึ่งได้กล่าวถึงการบริหารงานด้านบุคลากรของนางสุขใจ สมบูรณ์ ไว้ว่า

...ท่านผู้อำนวยการได้เปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความสามารถ และความคิดเห็นทุกครั้งที่มีการประชุม หรือแม้แต่เวลาที่มีปัญหา ก็เข้าพบได้เสมอ ไม่มีพิธีรีตอง การอยู่ร่วมกันก็เป็นแบบประชาธิปไตย ให้เกียรติกัน รั้งฟังกัน สบายใจมาก

#### 4. การบริหารงานทั่วไป

ในงานบริหารทั่วไปของโรงเรียนนั้น นางสุขใจ สมบูรณ์ ได้ยึดหลักการทำงานเพื่ออำนวยความสะดวกให้เกิดขึ้นทั้งในกลุ่มของบุคลากรครูนักเรียนผู้ปกครอง และผู้ที่เข้ามาติดต่อประสานงานกับทางโรงเรียนเพราะงานบริหารทั่วไปมีขอบข่ายงานที่ต้องสนับสนุนงานด้านอื่นให้ประสบความสำเร็จ โดยมีขอบข่ายงานที่สำคัญ ดังนี้

##### 4.1 งานอาคารสถานที่

ด้านงานอาคารสถานที่นั้น นางสุขใจ สมบูรณ์ ได้ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากโรงเรียนนั้นก็เปรียบเสมือนบ้านหลังที่ 2 ของบุคลากรครูและนักเรียน ดังนั้นบ้านจึงต้องน่าอยู่น่าอยู่ สวยสะอาดและปลอดภัย สำหรับสมาชิกทุกคนในบ้านซึ่งเธอได้ตระหนักและได้พัฒนาโรงเรียนให้มีอาคารเรียน อาคารประกอบ อาทิ สนามเด็กเล่น หอประชุม สระว่ายน้ำโรงอาหาร ร้านค้าต่าง ๆ ให้เพียงพอในการบริการนักเรียนที่มีจำนวนมาก ซึ่งได้มีการปรับปรุงสนามเด็กเล่น จากเดิมที่ชำรุดส่งผลให้ไม่มีความปลอดภัยแก่นักเรียน นางสุขใจจึงได้หารือกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง เพื่อขอความคิดเห็นในการปรับปรุงสนามเด็กเล่น จนในปัจจุบันสนามเด็กเล่นดังกล่าว มีความปลอดภัย เครื่องเล่นทุกชิ้นได้รับการซ่อมแซมให้อยู่ในสภาพพร้อมใช้งานได้

อย่างปลอดภัยมีการปูพื้นสนามด้วยหญ้าเทียม และแผ่นยางพาราชนิดที่ใช้สำหรับพื้นสนามเด็กเล่น โดยเฉพาะ รวมทั้งมีการจัดซื้อเครื่องเล่นที่ได้มาตรฐานมาเพิ่มเติมให้มีจำนวนเพียงพอ เพราะการเล่นนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งเสริมพัฒนาการของนักเรียนทั้งในระดับปฐมวัยและระดับประถมศึกษา

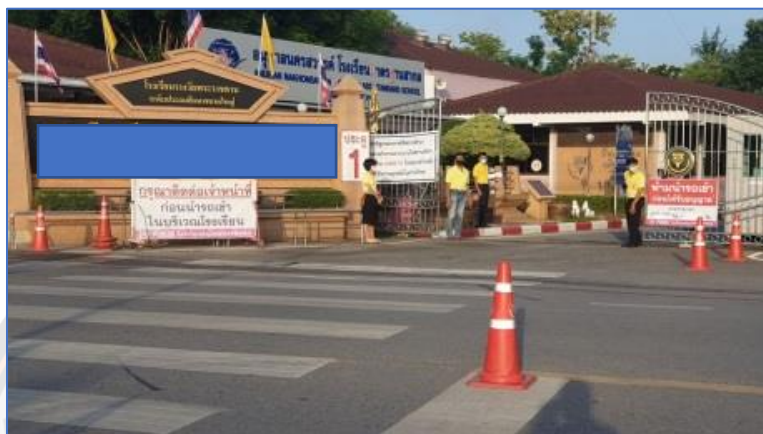
นอกจากการปรับปรุงสนามเด็กเล่นแล้วอีกหนึ่งโครงการที่สำคัญและเป็นการสนองความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองอย่างแท้จริง คือโครงการก่อสร้างสระว่ายน้ำสำหรับนักเรียน เนื่องจากโรงเรียนแห่งนี้เป็นโรงเรียนระดับปฐมวัยและระดับประถมศึกษาซึ่งถือเป็นช่วงวัยที่เหมาะสมมากที่สุดกับการสอนว่ายน้ำเพื่อให้นักเรียนมีทักษะเบื้องต้นในการเอาชีวิตรอดเมื่อตกน้ำ สามารถว่ายน้ำได้อย่างถูกวิธี ซึ่งแต่เดิมนั้นที่โรงเรียนแห่งนี้ไม่มีสระว่ายน้ำสำหรับนักเรียน จากคำบอกเล่าของทั้งผู้ปกครองและนักเรียนต่างมีความต้องการให้ทางโรงเรียนสร้างสระว่ายน้ำแต่ที่ผ่านมาผู้บริหารก็ยังไม่สามารถดำเนินการให้ได้ ดังนั้นเธอจึงได้รับอาสาและสามารถดำเนินการของงบประมาณ รวมทั้งได้ดำเนินการก่อสร้างจนแล้วเสร็จสมบูรณ์ในระยะเวลาเพียง 6 เดือน ปัจจุบันทางโรงเรียนมีสระว่ายน้ำที่ได้มาตรฐาน มีความสะอาดปลอดภัย มีระบบบำบัดดูแลตามมาตรฐานสากลและสามารถใช้จัดการเรียนการสอนว่ายน้ำสำหรับนักเรียนได้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองดังภาพ 7



ภาพ 7 แสดงพิธีเปิดสระว่ายน้ำสำหรับนักเรียนและนักเรียนได้ใช้ประโยชน์

ส่วนด้านสาธารณูปโภคและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ภายในโรงเรียน รวมทั้งบริเวณรอบ ๆ โรงเรียน นางสุใจ สมบูรณ์ ก็ได้ให้ความสำคัญ จัดให้มีบริการด้านสาธารณูปโภคอย่างเพียงพอทั้ง เช่น จุดบริการน้ำดื่มสะอาดสำหรับบุคลากรและนักเรียนตลอดจนผู้ปกครองการจัดอาหารกลางวันที่มีคุณค่ามีประโยชน์ มีสารอาหารครบถ้วนตามหลักโภชนาการการจัดให้มีบริการสัญญาณอินเทอร์เน็ต เพื่อการจัดการเรียนการสอนและการสืบค้นข้อมูลที่มีประสิทธิภาพ การอำนวยความสะดวกด้านการจราจรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนในช่วงเวลาเร่งด่วน มีการจัดครูเวรประจำวันและการขอ

ความอนุเคราะห์เจ้าหน้าที่ตำรวจจราจรเพื่อมาอำนวยความสะดวกตลอดช่วงเวลาด่วนทั้งภาคเช้า และช่วงเวลาเลิกเรียน ซึ่งในช่วงเวลาที่ผ่านมานั้นถึงแม้ว่าการจราจรจะติดขัดแต่ก็ไม่มีเจ้าหน้าที่มาดูแลแต่อย่างใด นางสุขใจ จึงได้ดำเนินการประสาน ขอความอนุเคราะห์จนสามารถแก้ปัญหาและดูแลอำนวยความสะดวกด้านการจราจรได้ดังภาพ 8



ภาพ 8 แสดงการจัดระเบียบจราจรหน้าบริเวณโรงเรียน

#### 4.2 งานกิจการนักเรียน

ในงานกิจการนักเรียนนั้นนางสุขใจ สมบูรณ์ ได้ใช้หลักการดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด มอบนโยบายให้ครูทุกคน มอบความรัก ความเมตตา ดูแลเอาใจใส่นักเรียนอย่างทั่วถึง โดยมุ่งที่ การพัฒนานักเรียนให้เติบโตตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่ ที่ตั้งไว้ว่า “วิชาการเป็นเลิศ เชิญชวนคุณธรรมเลิศ ล้ำพลาณามัย ใส่ใจสิ่งแวดล้อมเพียบพร้อมเทคโนโลยี เด่นดีศิลปวัฒนธรรม” ทั้งนี้เพราะงานกิจการ นักเรียนมีขอบข่ายในการกำกับ ดูแลส่งเสริมนักเรียนด้านความประพฤติและการปฏิบัติตนให้อยู่ใน ระเบียบวินัยของทางโรงเรียน การมีคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์ การมีจิตสาธารณะ รวมทั้งการมีสุขภาพกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีสุขภาพจิตที่ดี ร่าเริงแจ่มใสดังนั้นในการสร้างนักเรียนให้ เป็นไปตามวิสัยทัศน์ดังกล่าวนี้ ทางผู้บริหาร บุคลากรครู และผู้ปกครองทุกคนต้องร่วมมือกันในการ ปลุกฝัง อบรม และการฝึกฝนให้นักเรียนได้ซึมซับจากการพบเห็นเป็นตัวอย่างเธอจึงมอบนโยบายให้ บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาช่วยกันดูแลนักเรียนให้อยู่ในกรอบ ระเบียบปฏิบัติที่ได้วางไว้ร่วมกัน และ ประการสำคัญ คือขอให้บุคลากรได้ประพฤติ ปฏิบัติเป็นตัวอย่างที่ดีให้แก่เด็กนักเรียนดังภาพ 9





ภาพ 9 แสดงการสอดแทรกกิจกรรมการเรียนรู้วัฒนธรรมของชาวนครสวรรค์

จากการเอาใจใส่ กำกับดูแลและมีการสะท้อนปัญหาอย่างสม่ำเสมอ ทำให้การดำเนินงานด้านกิจการนักเรียนของโรงเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพนักเรียนมีระเบียบวินัยสามารถปฏิบัติตามกฎระเบียบของโรงเรียนได้เป็นอย่างดี มีผลการร่วมกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนด้านคุณธรรม จริยธรรม และการสร้างจิตสำนึกทั้งทางด้านศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีและสิ่งแวดล้อม เป็นที่น่าพึงพอใจ ทั้งของครูผู้สอนและผู้ปกครองจนมีนักเรียนได้รับรางวัลนักเรียนพระราชทานนำมาซึ่งความภาคภูมิใจและสร้างชื่อเสียงให้แก่ตัวนักเรียน ครอบครัวและโรงเรียน ดังภาพ 10



ภาพ 10 แสดงการรับการประเมินรางวัลนักเรียนพระราชทานระดับประเทศ

#### 4.3 งานสัมพันธ์ชุมชน

ในด้านการส่งเสริมความสัมพันธ์กับชุมชนนั้น นางสุขใจ สมบูรณ์ ได้ให้ความสำคัญไม่น้อยไปกว่างานบริหารทั่วไปด้านอื่น ๆ เนื่องจากตระหนักดีว่าผู้ปกครองคณะกรรมการสถานศึกษา และคนในชุมชนในเขตโรงเรียนมีส่วนในการสนับสนุนและผลักดันให้โรงเรียนจัดการศึกษาอย่างมี

คุณภาพ ทั้งนี้การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชนจะเป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการระดมทุนทางการศึกษา ซึ่งในที่นี่มิได้หมายถึง ทุน ในรูปแบบของเงินเพียงอย่างเดียวแต่ยังหมายรวมถึง การได้รับการสนับสนุน ด้านวัสดุ อุปกรณ์สื่อประกอบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตลอดจนการได้รับข้อเสนอแนะที่เป็น ประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาโดยตลอดระยะเวลาที่นางสุขใจ สมบูรณ์ ได้เข้ามาบริหารงานในโรงเรียน แห่งนี้ก็ได้เปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน รวมทั้งชุมชน ได้เข้ามามีส่วนใน การร่วมเสนอแนวคิด เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนจนได้แนวทางเพื่อนำมาวาง แผนการจัดการกิจกรรมการเรียนการสอนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้ดียิ่งขึ้น สามารถสร้างนักเรียนให้ เป็นเด็กดี เด็กเก่งและมีจิตสาธารณะ

จากการสังเกตพฤติกรรมการบริหารของนางสุขใจ สมบูรณ์ ด้านการส่งเสริม ความสัมพันธ์กับชุมชนนั้นได้พบว่า ผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษาส่วนใหญ่มีความพึงพอใจใน การทำงานของนางสุขใจเพราะเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้แสดงความคิดเห็น และรับฟัง รวมทั้งนำไป ปรับปรุงแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งมีผู้ปกครองท่านหนึ่งได้กล่าวชมเชย นางสุขใจ สมบูรณ์ ไว้ว่า

...ไม่ค่อยได้รู้จักเท่าไรแต่ที่ได้สัมผัส เป็นกันเองกับผู้ปกครอง และเข้าชั้นมาจะ เห็นหน้าประตู เกือบทุกวัน คล้าย ผู้อำนวยการ บุญส่ง มีความเปลี่ยนแปลงด้านวิชาการมีเปิด ห้องโปรแกรมวิทย์-คณิต

(นายมงคล บุญมาก (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 20 กรกฎาคม 2562)

นอกจากนี้ยังมีการจัดงานเพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์กิจกรรมของทางโรงเรียน และเป็นการเปิดโอกาสให้นักเรียนทุกคนได้แสดงออกอย่างเหมาะสม ช่วยให้เกิดความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และเป็นการนำผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น โดยจัดงาน ที่มีชื่อว่า “งานราตรี ดอกบัว” ในงานนี้นักเรียนทุกคนจะได้แสดงความสามารถที่เหมาะสม ตามพรสวรรค์ และการฝึกฝนของ ตนเอง โดยมีผู้ปกครองนักเรียนเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานกับนักเรียนและครูประจำชั้นเป็นงาน ที่แสดงให้เห็นถึงการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษาได้เป็นอย่างดีดังภาพ 11



ภาพ 11 แสดงการจัดงานราตรีดอกบัว ที่เกิดจากการมีส่วนร่วม

### การได้รับการยอมรับ และความเป็นตัวแบบ (Role model)

#### 1. ความเป็นตัวแบบทางด้านครองตน

นางสุขใจ สมบูรณ์ เป็นผู้บริหารที่วางตัวเรียบง่าย เหมาะสมตามบทบาทสถานะดำเนินชีวิตแบบพอเพียงและที่สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีได้ คือ การเป็นบุคคลที่มีความขยัน อดทน และมุ่งมั่นจริงจังกับการทำงานไม่ว่าจะอยู่ในสถานะใด เป็นบุคคลที่มีความมั่งมีย์สทธิ์ และรู้จักการวางแผนการใช้จ่าย เป็นคนที่ไม่มีหนี้สินใด ๆ ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี มีคุณธรรม ด้านความซื่อสัตย์ ไม่คิดหวังผลประโยชน์ใด ๆ แม้เพียงเล็กน้อย จากการทำงาน จากตำแหน่งหน้าที่ หรือจากบุคคลอื่น ๆ

ในด้านการวางตนกับผู้ใต้บังคับหรือบุคคลอื่นนั้นนางสุขใจ สมบูรณ์ ได้ให้ความเป็นกันเอง ไม่ถือตนแสดงออกด้วยความจริงใจ สนทนาปราศรัยเป็นกันเองแม้กระทั่งกับผู้ประกอบการค้ารอบบริเวณโรงเรียน นางสุขใจ สมบูรณ์ ก็ได้สนทนา ทักทายให้ความเป็นกันเอง จนเป็นที่ชื่นชอบและกล่าวขานถึงในทำนองเดียวกันว่า เป็นผู้อำนวยการที่มีความน่ารัก ไม่ถือตน และยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่ตลอดเวลา ซึ่งไม่พบได้บ่อยนักที่ผู้บริหารสถานศึกษา จะได้ลงไปสัมผัสและให้ความสนทสนมกับผู้ประกอบการและชุมชนรอบบริเวณโรงเรียน ดังที่แม่ค้าบริเวณหน้าโรงเรียนรายหนึ่ง พู่ว่า

...ผู้อำนวยการคนนี้ดีมากมาใหม่นะแต่ทำตัวติดดินมากเดินออกมาทักป้าบ่อย ๆ  
แต่แกไม่แต่งตัวนะมืออยู่วันหนึ่งคงจะไปงาน แต่งตัวสวย ป้ายังล้อเล่น ว่า วันนี้สวยจัง

(นางลำตวน สุขใจ และนางสำลี มุ่งมั่น, ผู้ให้สัมภาษณ์, 5 สิงหาคม 2562)

ในการแต่งกายของนางสุขใจ สมบูรณ์ นั่นก็แต่งกายถูกต้องเหมาะสมตามกาลเทศะ  
ถูกระเบียบกฎเกณฑ์ที่สามารถนำมาเป็นแบบอย่างได้นั้นคือการแต่งกายที่อยู่บนพื้นฐานของ  
ความประหยัด ไม่ฟุ้งเฟ้อฟูมเพื่อมีความพอประมาณ พอดี ไม่เกินฐานะ เหมาะสมกับอาชีพครูที่ต้องเป็น  
ตัวอย่างที่ดีให้กับลูกศิษย์ และบุคคลทั่วไปอยู่ตลอดเวลา

ทางด้านครอบครัวแม้ว่านางสุขใจ สมบูรณ์ นั้นจะมีภาระหน้าที่รับผิดชอบสูงในฐานะ  
ผู้บริหารสถานศึกษาแต่ก็ยังแบ่งเวลาดูแลสมาชิกในครอบครัวเป็นอย่างดี มีความอบอุ่น และเอื้ออารีต่อกัน  
โดยเฉพาะอย่างยิ่งบิดาของเธอนั้นอยู่ในวัยชราภาพและมีโรคประจำตัว เธอก็จะใช้เวลาหลังจาก  
กลับจากการทำงานที่โรงเรียน มาดูแลจัดหาอาหาร และพูดคุยให้กำลังใจต่อบิดาของตนเองอยู่เป็นประจำ  
ซึ่งจัดว่าเป็นการปฏิบัติตนที่สามารถนำมาเป็นแบบอย่างที่ดีได้ และถือเป็นบทบาทที่สำคัญยิ่งของลูก  
ทุกคนที่พึงปฏิบัติต่อบุพการี การครองตนด้านที่เป็นตัวแบบที่ดี ของนางสุขใจ สมบูรณ์ อีกประการ  
หนึ่ง คือ การเป็นบุคคลที่มีความกตัญญูอย่างยิ่ง เพราะสามารถแสดงออกได้อย่างสม่ำเสมอ เป็นที่ยอมรับ  
ของบุคคลที่รู้จักโดยแท้จริงทั้งผู้ปกครองนักเรียนคณะกรรมการสถานศึกษา ต่างชื่นชมและ  
ยอมรับในการครองตนของเธอ ผู้ปกครองนักเรียนส่วนใหญ่เดินทางมาส่งบุตรหลานโดยรถจักรยานยนต์  
ในช่วงเวลาประมาณ 07.00 โดยจะมาจอดรถบริเวณประตูทางเข้าโรงเรียน ประตูที่ 1 เป็นส่วนมาก  
เมื่อมาถึงโรงเรียน ผู้ปกครองจะจอดรถและให้บุตรหลานเดินเข้าไปในบริเวณโรงเรียนด้วยตนเองโดยครู  
เวรประจำวันและนางสุขใจ สมบูรณ์ ได้มาร่วมยืนรับนักเรียนด้วยซึ่งในการรับนักเรียนนั้นทั้งครู และ  
ผู้อำนวยการ จะรับไหว้วันนักเรียนด้วยสีหน้ายิ้มแย้ม และกล่าวทักทายด้วยความเป็นกันเองดังเช่น

“เป็นไงบ้างเจ้าตัวเล็ก ผมยาวแล้วนะ ตัดผมด้วยนะลูก” “วันนี้ทานข้าวมาหรือยังมา  
แต่เข้าเลยลูก” “ใครมาส่งจะวันนี้” “เข้ามาลูกมาไหว้ครูไหว้พระด้วยนะ” เป็นต้น

นางสุขใจ สมบูรณ์ ได้ใช้เวลาช่วงเช้าตั้งแต่ 07.00 น. ถึงเวลาประมาณ 07.45 น.  
เพื่อต้อนรับนักเรียนและทักทายกับผู้ปกครองที่มาส่งนักเรียน และสอบถามสารทุกข์สุกดิบ แลกเปลี่ยน  
ข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการดูแลนักเรียนร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับ  
ครอบครัวของนักเรียนซึ่งเป็นที่ทราบกันดีในหมู่ของผู้ปกครองโรงเรียนแห่งนี้ ว่า ผู้อำนวยการสุขใจ  
สมบูรณ์ เป็นคนที่มีความเป็นกันเอง เอาใจใส่ดูแลนักเรียนเป็นอย่างดีดังคำพูดของผู้ปกครองคนหนึ่งว่า

...ผู้อำนวยการท่านเดิม เก่งเรื่องประชาสัมพันธ์แต่ ผู้อำนวยการสุขใจ สมบูรณ์ เก่งทุก ด้านทั้งวิชาการ การดูแลปรับเปลี่ยนการเรียนการสอน เด็กไม่เครียด บริหารได้เป็น ระเบียบ ทั้งร้านค้าแม่ครัว ผู้อำนวยการจะขี้จู้จี้จกยานดูแลรอบโรงเรียน

(นายสามารถ ทุ่มเท (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2562)

## 2. ความเป็นตัวแบบทางด้านครองคน

ในด้านการครองคนนั้น นางสุขใจ สมบูรณ์ ได้ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียม เสมอภาคกัน โดยใช้หลักความเป็นธรรม และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความคิดเห็น การร่วมกันดำเนินงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา ให้เป็นไปตามเป้าหมาย มาตรฐาน ตัวชี้วัด และสนอง ต่อความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างรอบด้าน ครบถ้วนและสมบูรณ์ที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดย จะให้ความเป็นกันเอง และสร้างบรรยากาศในการทำงานให้มีความผ่อนคลาย ไม่ตึงเครียด ซึ่งจะเป็นการเสริมแรงให้เกิดพลังบวกในองค์กรการเปิดโอกาสให้เข้าพบเพื่อปรึกษาหารือ หรือขอรับ การสนับสนุนในการดำเนินงานต่าง ๆ นั้น บุคลากรในโรงเรียนทุกคนสามารถเข้าพบได้ทุกโอกาส ทั้งนี้ เป็นที่ประจักษ์และทราบกันโดยทั่วถึงในกลุ่มบุคลากรและบุคคลที่ได้เข้ามาสัมผัสพูดคุยและทำงาน ร่วมกับนางสุขใจ สมบูรณ์

นอกจากนั้นในการประสานความเข้าใจระหว่างครูด้วยกัน รวมทั้งการประสานการทำงาน ระหว่างครูกับผู้ปกครอง นางสุขใจ สมบูรณ์ ได้ใช้หลักจิตวิทยาในการพูดคุยสื่อสารไปในทิศทางที่เป็น การสื่อสารเชิงบวกและเมื่อเกิดความเข้าใจที่ผิดพลาด ไม่ตรงกันเธอก็ได้ทำหน้าที่ในการประสานอย่าง ทันท่วงทีมิได้ปล่อยให้ปัญหายืดเยื้อยาวนานจนเกิดเป็นปัญหาใหญ่แต่อย่างใด อีกทั้งยังสร้างความ เข้าใจให้ผู้ปกครองได้ทราบถึงภาระหน้าที่ในการดูแลบุตรหลานของตนที่ครูทุกคนต้องปฏิบัติอย่าง เข้มแข็งและสมบูรณ์ที่สุด เพราะนั่นคือหัวใจสำคัญของการเป็นครู แต่เมื่อมาพบกับครู นางสุขใจ ก็ จะให้ความสำคัญกับครู ยกย่องและชื่นชมครู ใช้คำพูดเพื่อสร้างขวัญ และกำลังใจ พร้อมทั้งจะอยู่เคียงข้าง ครูเสมอ ดังที่นางสุขใจ สะท้อนให้ฟังว่า

...แต่พอมาถึงครูเราก็บอกว่าเราเข้าใจครูนะว่าเป็นแบบนี้แต่ถ้าเป็นไปได้ขอเป็น แบบนี้ได้ไหมเราจะตกลงกันก่อนแต่ถ้าไม่ได้เราจะทำอย่างไรกัน เราก็มาคุยกัน เพราะอย่าง น้อยสิ่งที่ต้องสำนึกที่สุดคือเราเป็นครู ไม่ว่าจะเกิดกรณีใด ๆ เราก็คือครู เราจะผิดจะถูกก็ คือครู จะผิดเสียเป็นส่วนใหญ่เพราะเราเป็นครู กิริยาวาจา จะบอกเสมอว่าเราเป็นตัวแบบ อย่างไม่รู้ก็ต้องเป็นตัวแบบอยู่ดี

(นางสุขใจ สมบูรณ์ (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2562)

และอีกประการหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งคือ การสร้างความมั่นใจในตนเอง การยอมรับนับถือ และความภาคภูมิใจในตนเองให้เกิดขึ้นกับบุคลากรทุกคนเพราะความภาคภูมิใจในตนเองจะส่งผลต่อคุณภาพการทำงานของบุคลากร ทั้งนี้บุคลากรทุกคนเมื่อพบว่าตนเองมีความรู้ ความสามารถและเป็นที่ยอมรับนับถือ ก็จะเกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในตนเอง เมื่อได้รับมอบหมายภารกิจต่าง ๆ จากผู้บริหาร ก็จะแสดงให้เห็นถึงศักยภาพ ความสามารถและทุ่มเทให้กับการทำงาน เพราะตระหนักดีว่า ตนเองสำคัญ และสามารถเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่เพื่อนครู หรือบุคคลอื่นได้ ดังนั้นการทำงานจึงไม่สร้างความผิดหวังให้ทั้งกับผู้บริหาร เพื่อนครู และตนเอง หากแต่จะเป็นการพิสูจน์ฝีมือ และเกิดการพัฒนาร่วมกันสร้างคุณภาพงานที่สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น จึงส่งผลต่อภาพรวมขององค์กร ว่ามีคุณภาพและพัฒนาในทิศทางที่ถูกต้อง ตรงตามเป้าหมายและเป็นองค์กรที่มีความยั่งยืนต่อไป ดังที่นางสุขใจพูดว่า

...มีการถ่ายทอด พอไปอบรมแล้วได้อะไร ได้อะไรมาใช้แล้วเป็นอย่างไรบ้างเป็นช่วงแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และทุกคนต้องฟัง ก่อนการประชุม ต้องสร้างข้อตกลงก่อน คือ 1) จดโทรศัพท์ 2) ไม่พูดคุย 3) ไม่เอนเอียงยึดเยื้อทำให้เป็นการประชุมที่น่าเบื่อหน่าย สร้างข้อตกลงกันก่อน แล้วทุกคนก็รับข้อตกลงนี้ เวลาที่มีครูขึ้นมาพูดเกี่ยวกับเรื่องของตนเอง คนพูดก็มีกำลังใจและมีการเตรียมตัว ทักษะการสื่อสารจึงเกิด และจะเกิดการมีส่วนร่วม และครูที่เหลือที่นั่งฟังอยู่ก็จะมอง ครูคนนี้นั่นแหละนี่ เราไม่เคยรู้เลยว่าเขาเก่งนี่แหละจะได้กระบวนการเป็นการพัฒนาบุคลากร

(นางสุขใจ สมบูรณ์ (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2562)

ดั่งภาพ 12



ภาพ 12 แสดงการจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้

### 3. ความเป็นตัวแบบทางด้านครองงาน

ในการเป็นตัวแบบด้านการครองงานนั้น นางสุขใจ สมบูรณ์ เป็นผู้บริหารที่มีความขยันหมั่นเพียรโดยทำงานทั้งในเวลากลางวันกลางคืน มิได้หยุดพักโดยในเวลากลางวันนั้นเธอมักใช้เวลาในการควบคุมงานด้านก่อสร้างอาคารเรียน อาคารประกอบต่าง ๆ รวมทั้งการดูแลงานด้านการปรับปรุงภูมิทัศน์ สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายในบริเวณโรงเรียนส่วนในเวลากลางคืนก็จะใช้เวลาส่วนใหญ่กับการคิดวางแผนในการสร้างและค้นคว้าหานวัตกรรม ตลอดจนวิธีการในการปรับปรุงงานวิชาการให้มีคุณภาพสามารถสนองต่อความต้องการของผู้เรียนและผู้ปกครองให้มากที่สุดอีกทั้งคิดนำนวัตกรรมมาใช้แก้ปัญหาที่มีอยู่ในปัจจุบันเพื่อพัฒนาต่อยอดจากจุดเด่นที่มีอยู่ในสถานศึกษาให้มีความก้าวหน้าอยู่เสมอ ดังที่ให้สัมภาษณ์ว่า

...ตอนเช้าก็มาหกโมงครึ่งทุกวัน ถ้าไม่ติดภารกิจอะไร หรือมีงานด่วน ก็จะรับเด็กเวลา 7.00-7.30 น. ยกเว้นมีกิจกรรมที่คนโน้นคนนี้จะมาดูงานหลังจากนั้นก็จะมาเคลียร์แฟ้ม ดูแฟ้มเสร็จ 7.45 น. ก็จะไปเข้าแถวกับเด็ก ดูบรรยากาศทั่ว ๆ ไป จากนั้นก็จะเดินไปตรวจสหกรณ์ ทุกวัน บางทีก็จะคว่ำจักรยานปั่นไปโรงครัว ดูว่าวันนี้ทำอะไร ส่งไก่ส่งหมูเป็นยังไง มีปัญหาอะไรบ้าง พอมีแล้วไปดูห้องน้ำ สกปรกมัย ชื่นวนหนึ่งรอบและกลับมา 7 โมง มายืนหน้าโรงเรียน นี่คือนักจิตวิทยาประจำวัน และถ้าตอนเย็นไม่ติดอะไรก็จะตรวจก่อนขี่จักรยาน ดูห้องน้ำห้องทำเด็กกลับหมดหรือยัง แล้วก็กลับบ้าน

(นางสุขใจ สมบูรณ์ (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 25 กรกฎาคม 2562)

การต้อนรับนักเรียนของนางสุขใจ สมบูรณ์ แสดงได้ดังภาพ 13



ภาพ 13 แสดงการรับนักเรียนของผู้อำนวยการสุขใจ สมบูรณ์

นอกจากนี้เธอยังเป็นผู้บริหารที่มีให้ความมั่นใจและเชื่อมั่นในความสามารถของบุคลากรทุกคนที่อยู่ในการกำกับดูแลของตนเองโดยมีความเชื่อว่าทุกคนมีความสามารถอยู่ในตนเองซึ่งจะแสดงออกมาในลักษณะใด เวลาใด และมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่ต้องมีความเชื่อมั่นและสร้างสถานการณ์ต่าง ๆ ให้บุคลากรเหล่านั้นได้มีโอกาสแสดงออกถึงความสามารถที่มีอยู่ให้เป็นที่ประจักษ์ซึ่งจะทำให้บุคลากรเหล่านั้นมีความภาคภูมิใจและมั่นใจในการพัฒนาตนเองพัฒนางานให้มีคุณภาพตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมกันนี้เธอยังเป็นบุคคลที่สามารถเรียนรู้ปรับตัวและพร้อมที่จะก้าวทันสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะด้านการจัดการศึกษาซึ่งเมื่อมีการเปลี่ยนนโยบายตามวาระของผู้บริหารระดับสูงทั้งระดับกระทรวงและระดับเขตพื้นที่ดังจะเห็นได้จากความเปลี่ยนแปลงของนโยบายทางการศึกษาที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ในประเทศไทยแต่นางสุขใจ ก็ได้คิดว่าสิ่งเหล่านี้เป็นอุปสรรคในการบริหารงานของสถานศึกษาหากแต่กลับมองว่าเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้ฝึกฝนเพิ่มพูนประสบการณ์จัดการวางแผนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเท่าทันและส่งผลดีต่อผู้เรียนอย่างแท้จริง นางสุขใจ สมบูรณ์ เป็นผู้ที่ทำงานเป็นระบบ ระเบียบ มีการวางแผนการทำงานอย่างชัดเจนเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำงานโดยยึดแผนปฏิบัติการเป็นแนวทางในการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน โดยสะท้อนจากผลงานเชิงประจักษ์สัมผัสได้ รวมทั้งจากการบอกเล่าของผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้จะเห็นได้จากการทำงานที่วางมาตรฐานการศึกษาตัวชี้วัดและระบบการทำงานตามวงจรคุณภาพหรือที่เรียกว่า (Deming Model) PDCA ส่งผลให้การทำงานสามารถกำกับติดตามตรวจสอบได้ตามระยะและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ที่สำคัญอีกประการหนึ่งนั้นนางสุขใจ สมบูรณ์ เป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำด้านวิชาการโดยแสดงให้เห็นบุคลากรครูผู้ปกครองคณะกรรมการเห็นถึงความสามารถด้านการในการคิดค้นสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ที่น่าสนใจกับการจัดการศึกษา เมื่อได้รับนโยบายจากกระทรวงศึกษาธิการหรือหน่วยงานต้นสังกัดก็จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลและจัดระบบงาน หากมีสิ่งใดที่ไม่เข้าใจหรือยังมีข้อมูลไม่เพียงพอ ก็จะทำการศึกษาหาข้อมูลเพิ่มเติมจากสื่อและแหล่งเรียนรู้ หรือแม้กระทั่งผู้รู้ จากนั้นจึงนำข้อมูลที่ได้มาจัดหมวดหมู่ จัดระบบเพื่อนำมาออกแบบงานและนำพาคณะครูดำเนินการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับนโยบายที่ได้รับ อันส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้เรียนที่มีคุณภาพตามหลักสูตร ตามเป้าหมายและมาตรฐานการจัดการศึกษาได้อย่างแท้จริงดังที่ผู้ปกครองนักเรียนกล่าวว่า

...ด้านวิชาการ ดีมาก มีการคัดเลือกนักเรียนตามระดับความรู้ความสามารถตั้งแต่ ป.1-ป.3 เด็กจะมีความพร้อม อนุบาลจะไม่เน้นอ่านเขียน แต่ที่นี้เน้นพัฒนาการตามวัย แม้แต่คุณหมอพัชราภรณ์ที่เป็นผู้ปกครองนักเรียนอีกคนหนึ่ง ยังต้องศึกษาว่าโรงเรียนไหนมีคุณภาพและได้ทราบว่าเป็นที่นี้ดี มีพื้นฐานที่ดี จึงส่งลูกมาเรียน

(นางราตรี มีชัย (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 1 สิงหาคม 2562)



จากที่ได้ศึกษารวบรวมทั้งจากการสังเกต สัมภาษณ์ และศึกษาจากเอกสาร ตลอดจนการมีผลงานเชิงประจักษ์ พบว่านางสุขใจ สมบูรณ์คือผู้บริหารที่สามารถเป็นต้นแบบที่ดีได้อีกบุคคลหนึ่งซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้นำน้องสามารถนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารงานได้เป็นอย่างดี

## กรณีศึกษาที่ 2 นายสัมพันธ์ เก่งการงาน (นามสมมติ)

### 1. คุณลักษณะส่วนตัว

เป็นชายวัย 58 ปีรูปร่างท้วม สูงประมาณ 175 เซนติเมตร น้ำหนักประมาณ 100 กิโลกรัม ผมหงอกดำลักษณะเส้นผมหยักศก ใบหน้าค่อนข้างกลม ผิวเนื้อสีขาวเหลือง เป็นคนยิ้มแย้มแจ่มใส มักจะสนทนาทักทายบุคคลอื่นอยู่ตลอดเวลา มักแต่งกายด้วยเสื้อผ้าไทยเป็นส่วนใหญ่มีบางโอกาสที่ใส่ชุดสูทสากล

#### ประวัติส่วนตัว

#### การอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดา

เด็กชายสัมพันธ์ เก่งการงาน เป็นบุตรชายคนโต มีจำนวนพี่น้องร่วมบิดามารดาทั้งสิ้น 5 คน อาชีพหลักของครอบครัว คือ อาชีพเกษตรกร ฐานะทางบ้านค่อนข้างยากจน อาศัยอยู่ที่อำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์ ชีวิตในวัยเด็กนั้นค่อนข้างเป็นเด็กที่มีความรับผิดชอบขยันและตั้งใจในการศึกษาเล่าเรียน เพราะมีความคิดว่าการศึกษจะสามารถยกระดับฐานะทางสังคมให้แก่ตนเอง และครอบครัวได้ ถ้าเรียนจบในระดับสูงก็จะเป็นการสร้างเกียรติยศชื่อเสียงให้แก่วงศ์ตระกูล นั่นคือสิ่งที่ได้รับการปลูกฝังจากบิดามารดา รวมทั้งเขาเป็นเด็กที่มีความมุ่งมั่นด้านการเรียนเป็นทุนเดิมจึงเป็นปัจจัยที่ช่วยเสริมให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจเรียน จนมีผลการเรียนดี ดังที่ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

...ผมตั้งใจจะมาเรียนต่อในระดับที่สูงขึ้นในเมือง เพราะมีความหวังจะเรียนสูงขึ้นจบแล้วมีงานทำที่เป็นที่เชิดหน้าชูตาของตนเอง เกียรติยศวงศ์ตระกูล

(นายสัมพันธ์ เก่งการงาน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2562)

ในวัยเด็กนั้นเขาถูกอบรมเลี้ยงดูจากบิดามารดาให้เป็นคนที่มีระเบียบวินัยมีความขยันอดทนและมีความซื่อสัตย์สุจริตโดยที่บิดามารดาจะคอยสอนในการใช้ชีวิตหรือปฏิบัติกิจวัตรประจำวันอยู่เสมอเมื่อตื่นนอนมารดาก็จะคอยเตือนให้เก็บที่นอนจัดห้องนอนหรือบริเวณที่นอนให้เป็นระเบียบเรียบร้อยทำทุกวันจนติดเป็นนิสัยประจำตัวจนถึงปัจจุบันอีกทั้งด้านความขยันหมั่นเพียรบิดาจะอบรมสั่งสอนและแสดงแบบอย่างให้เห็นอยู่เป็นประจำเพราะบิดามีอาชีพทำนาซึ่งชวานาในสมัยนั้นต้องทำนาโดยไม่มีเครื่องทุ่นแรงหรือเครื่องจักรใด ๆ ที่จะเข้ามาช่วยอำนวยความสะดวกในการทำนาได้บิดาจึงตื่นแต่

เข้าตู่ ประมาณเวลา 4:00 น. เป็นประจำทุกวันเพื่อไปทำงานที่แปลงนาจึงทำให้เด็กชายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้เห็นและซึมซับพฤติกรรมรวมทั้งการทำงานของบิดาที่มุ่งมั่นขยันอดทนและไม่เคยปล่อยให้งานค้างค้ำหรือทำแล้วไม่สำเร็จจะละเว้นไปนั้นมิเคยปรากฏให้เห็นดังนั้นในด้านความขยันอดทนและมุ่งมั่นในการทำงานเขาจึงได้รับต้นแบบที่ดีมาจากบิดาของตนเองตลอดระยะเวลาในช่วงที่อยู่ในความปกครองของบิดามารดาตั้งแต่ในวัยเด็กจนถึงวัยผู้ใหญ่จนถึงในวัยทำงาน

อีกประการหนึ่งที่บิดามารดาได้พร่ำสอนคือ ให้เป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริต จึงทำให้เด็กชายสัมพันธ์ เก่งการงาน เมื่อครั้งในวัยเยาว์ได้ซึมซับและสัมผัสพฤติกรรมการแสดงออกรวมทั้งคำสอนของบิดามารดาให้เป็นคนที่มีความซื่อสัตย์สุจริตไม่คิดคดโกงหรือกอบโกยเอาประโยชน์ของผู้อื่นมาเป็นของตนเองให้ยึดมั่นในความบริสุทธิ์โปร่งใสดังที่บิดาได้สอนไว้เสมอว่าคนเรานั้นขอให้มีความซื่อสัตย์เป็นที่ตั้งชื่อกินไม่หมดคดกินไม่นานซึ่งทำให้เด็กชายสัมพันธ์ เก่งการงาน เห็นถึงความสำคัญของความซื่อสัตย์สุจริตและยึดถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบัน

## 2. การศึกษาเล่าเรียน

เด็กชายสัมพันธ์ เก่งการงาน เข้าศึกษาในระดับประถมศึกษาที่โรงเรียนบ้านลาดยาว ปฐม 10 พิทยาคารในปี พ.ศ. 2516 จบระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 7 จากนั้นในปี พ.ศ. 2519 จึงได้เข้าศึกษาต่อในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ณ โรงเรียนลาดยาววิทยาคม ซึ่งเป็นโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาประจำอำเภอบ้านเกิด และจบการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จากโรงเรียนแห่งนี้

หลังจากนั้นในปี พ.ศ. 2521 จึงได้สอบเข้าศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย (มัธยมศึกษาปีที่ 4 -5) ที่โรงเรียนนครสวรรค์ อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งถือว่าเป็นโรงเรียนที่มีคุณภาพหากใครสอบเข้าได้ถือว่าเป็นคนเก่งสำหรับเด็กชายสัมพันธ์ เก่งการงาน นั้นมีผลการเรียนอยู่ในระดับปานกลางจึงเลือกเรียนสายศิลป์คำนวณ และจบจากโรงเรียนนครสวรรค์ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 ในขณะที่เรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 -5 รวมระยะเวลา 2 ปี ที่โรงเรียนนครสวรรค์นั้นเขามีฝันและความมุ่งหวังที่จะเป็นนักปกครอง ต้องการเป็นนักบริหารเช่นเป็นนายอำเภอหรือเป็นผู้ว่าราชการจังหวัดซึ่งเป็นความฝันสูงสุด และรองลงมาคือต้องการเป็นนายทหารนายตำรวจเพราะเป็นคนรักความมีระเบียบวินัย รักความเรียบร้อยความซื่อสัตย์ยุติธรรมและมุ่งเห็นความสุขของประชาชนอันเป็นแรงบันดาลใจมาตั้งแต่ต้นแต่ด้วยสภาพเศรษฐกิจของครอบครัวที่มีจำนวนพี่น้องหลายคนเมื่อจบการศึกษาจากโรงเรียนนครสวรรค์แล้วเขาก็สามารถสอบเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้แต่เนื่องจากมีปัญหาด้านการเงินที่ใช้สำหรับเป็นทุนในการศึกษาต่อ จึงไม่สามารถเข้าเรียนได้

นายสัมพันธ์ เก่งการงาน จึงเปลี่ยนความคิดจากเดิมที่ต้องการจะเป็นนักบริหาร หรือเป็นนายทหารนายตำรวจมาเป็นครูเนื่องจากมีความประสงค์ที่จะสอนคนให้มีระเบียบวินัยและมีความรู้ กับทั้งยังมีความประสงค์ที่จะช่วยเหลือเด็กยากจนเด็กที่ขาดโอกาสเพราะตนเองนั้นก็เคยมาจากครอบครัวที่มีฐานะยากจนเช่นกันดังที่ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

...เหตุที่มาเปลี่ยนความคิดมาเป็นครูคือ อยากรสอนคน ให้เขามีระเบียบวินัย มีความรู้ และก็ช่วยเหลือเด็กยากจนเพราะเราเคยยากจน มาจากครอบครัวที่มีฐานะยากจน จึงอยากให้เด็กเหล่านี้มีโอกาส เท่าเทียม เลยมมาเป็นครูสอนหนังสือ

(นายสัมพันธ์ เก่งการงาน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2562)

ดังนั้น ในปี พ.ศ. 2523 นายสัมพันธ์ เก่งการงาน จึงเข้าศึกษาต่อในระดับประกาศนียบัตรการศึกษาชั้นสูงที่มหาวิทยาลัยครุนครสวรรค์ หรือมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ในปัจจุบันและสามารถสอบบรรจุเข้ารับราชการครูได้ในปีเดียวกันนี้เมื่อปฏิบัติหน้าที่ครูได้ 1 ปี จึงได้ทำการทดสอบวัดความรู้ในระดับพิเศษมัธยมศึกษาจากกองส่งเสริมวิทยฐานะกรมฝึกหัดครูหรือที่เรียนว่าวิชาชุด พม. และเมื่อได้รับวุฒิดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงได้เข้าศึกษาเพิ่มเติมในระดับปริญญาตรีในคณะครุศาสตร์ วิชาเอกภาษาอังกฤษ ที่วิทยาลัยครุนครสวรรค์อำเภอเมืองจังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งเป็นการเรียนในวันหยุดราชการสุดสัปดาห์ คือ วันเสาร์ และวันอาทิตย์ใช้เวลาเรียน 1 ปีจนสำเร็จการศึกษาในระดับปริญญาตรี เมื่อ ปี พ.ศ. 2525

ต่อจากนั้น 14 ปี ในปี 2539 นายสัมพันธ์ เก่งการงาน จึงได้สอบเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษาที่มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก วิทยาเขตจังหวัดนครสวรรค์ และจบการศึกษาในระดับปริญญาโท ซึ่งถือเป็นคุณวุฒิสถู่งสุดด้านการศึกษาในปี พ.ศ. 2541

### 3. การสร้างครอบครัว

นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้สมรสกับนางวิลาวรรณ มีธิดา จำนวน 2 คน นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้รู้จักและชอบพอกับภรรยา เมื่อประมาณ ปี พ.ศ. 2525 ในขณะที่กำลัง ปฏิบัติหน้าที่ครูผู้สอนที่โรงเรียนวังเมืองชลประสิทธิ์ อำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์ ในขณะที่ภรรยาปฏิบัติหน้าที่ครูผู้สอนที่โรงเรียนเดียวกันเมื่อเริ่มคบหากันนั้น เขามีความประทับใจในตัวของภรรยา เพราะเป็นคนที่มีความขยัน และรับผิดชอบในการทำงานเป็นอย่างดีมีความละเอียดรอบคอบ ประหยัดมัธยัสถ์มีเหตุผล หลังจากคบหาดูใจกันได้ประมาณ 1 ปี นายสัมพันธ์ เก่งการงาน จึงได้ตัดสินใจขอให้บิดามารดา และญาติผู้ใหญ่ไปสู่แฟนสาว และได้เข้าพิธีมงคลสมรสใน พ.ศ. 2526

หลักจากตกลงใช้ชีวิตร่วมกัน นายสัมพันธ์ เก่งการงาน และภรรยา ได้ร่วมกันสร้างฐานะทางครอบครัวให้มีความมั่นคงขึ้นตามลำดับแต่ก็มีการกู้เงินจากสถาบันการเงินมาเพื่อสร้างบ้านที่อยู่อาศัยบ้าง ซึ่งเป็นจำนวนที่ไม่มากนัก และได้ช่วยกันผ่อนชำระจนหมดภาระหนี้สินเป็นที่เรียบร้อยแล้วในปัจจุบันในการใช้ชีวิตครอบครัวของทั้งสองได้มีการสร้างข้อตกลงร่วมกันในการดำเนินชีวิตและปฏิบัติต่อกันการแบ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ อะไรบ้าง รวมทั้งวิธีการในการเลี้ยงดูและการอบรมสั่งสอนธิดาทั้งสอง ทั้งเขาและภรรยา ได้ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ธิดาโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความรับผิดชอบ และความมีระเบียบวินัย โดยเริ่มจากการมีวินัยในตนเองวินัยต่อสังคม โดยจะอบรมเลี้ยงดูให้ธิดาทั้งสองนั้น ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบทำงานบ้าน เช่น การซักผ้า ล้างจาน ถูบ้านรวมทั้งด้านการศึกษาเล่าเรียนก็ได้ให้โอกาสให้ได้เลือกเรียนตามความถนัดของตนเอง โดยที่นายสัมพันธ์ เก่งการงาน และภรรยาจะคอยดูแล สนับสนุน อย่างใกล้ชิด จนในปัจจุบันธิดา ประสบความสำเร็จ และมีหน้าที่การทำงานที่มั่นคง โดยที่ธิดาคนโต ปัจจุบันอายุ 31 ปี ประกอบอาชีพเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต คนเล็กปัจจุบันอายุ 27 ปี ประกอบอาชีพด้านวิศวกรรมอาหาร ที่บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง

จากการใช้ชีวิตครอบครัวความสัมพันธ์ของสมาชิกในครอบครัว เป็นแบบการอยู่ด้วยกันโดยใช้เหตุผล เคารพในความคิดของสมาชิกในครอบครัวมีความรักเอื้ออาทร เป็นที่ตั้ง หากพบว่าสมาชิกในครอบครัวมีปัญหา ไม่ว่าจะปัญหาเพียงเล็กน้อย หรือปัญหาใหญ่ ปัญหาที่สำคัญนายสัมพันธ์ เก่งการงาน ซึ่งเป็นหัวหน้าครอบครัวก็จะได้เข้าไปดูแล ให้ความช่วยเหลือ เสนอแนะแนวทางเพื่อแก้ปัญหาเหล่านั้นและที่สำคัญที่สุด ที่นายสัมพันธ์ เก่งการงาน และภรรยา ใช้เป็นบรรทัดฐานในการดูแลครอบครัว คือ ความรัก ความเข้าใจและการให้โอกาส ทุกคนในการได้แสดงความคิดเห็นและได้ค้นพบโอกาสความก้าวหน้าด้วยตนเอง

#### **การเริ่มรับราชการและความก้าวหน้า**

นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้เริ่มรับราชการในตำแหน่งครู 2 ระดับ 3 เมื่อวันที่ 19 พฤษภาคม พ.ศ. 2523 ที่โรงเรียนวังเมืองชนประสิทธิ์วิทยาคมอำเภอลาดยาวจังหวัดนครสวรรค์ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารได้ทำหน้าที่ครูประจำชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 และสอนในรายวิชาภาษาต่างประเทศ (ภาษาอังกฤษ) วิชาคณิตศาสตร์และวิชาวิทยาศาสตร์รวมระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่โรงเรียนแห่งนี้ได้ 13 ปี จนได้เลื่อนระดับจากครู 2 ระดับ 3 ให้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ 2 ระดับ 6

ตลอดระยะเวลาที่ปฏิบัติหน้าที่ ณ โรงเรียนแห่งนี้ นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้ปฏิบัติงานทั้งทางด้านการสอนได้อย่างมีคุณภาพมีการเตรียมการสอนการจัดทำแผนการสอนและการจัดทำสื่อประกอบการเรียนการสอนตลอดจนการใช้กิจกรรมที่มีความหลากหลายเพื่อถ่ายทอดความรู้และ

ประสบการณ์ต่าง ๆ ให้แก่นักเรียนรวมทั้งเป็นแกนนำในการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานักเรียนของโรงเรียน อาทิเช่นกิจกรรมลูกเสือกิจกรรมสภานักเรียนรวมทั้งกิจกรรมการเรียนรู้เกี่ยวกับอาชีพสุจริต

ส่วนงานอื่นที่ได้รับมอบหมายนอกจากงานด้านการจัดการเรียนการสอนนั้นเขาก็มักจะได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชาตลอดจนเพื่อนร่วมงานให้ทำหน้าที่หัวหน้างานหัวหน้าฝ่าย และเป็นผู้รับผิดชอบโครงการที่สำคัญ ๆ ของโรงเรียนมาโดยตลอดซึ่งเขาก็ได้ปฏิบัติหน้าที่เหล่านั้นด้วยความตั้งใจจริงอุทิศตนและเสียสละรวมทั้งเป็นผู้ที่มีความขยันหมั่นเพียรจนสามารถพิสูจน์ตนเองให้แก่ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานว่ามีความรู้ความสามารถและมีความเป็นผู้นำดังที่ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

...ทำงานอยู่ที่เดิม อาศัยความขยันหมั่นเพียร ทุ่มเทอุทิศ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานให้ความไว้วางใจ ให้เป็นหัวหน้างาน เป็นผู้ช่วยอะไรต่าง ๆ ให้เป็นฝ่ายบริหารมาโดยตลอด

(นายสัมพันธ์ เก่งการงาน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2562)

ถึงแม้ว่านายสัมพันธ์ เก่งการงาน จะสามารถพิสูจน์ ได้ว่าเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพมีผลงานเป็นที่ประจักษ์ก็ตามแต่ในการทำงานที่มีทั้งผู้บริหารที่มีความคิดหลากหลายเพื่อนร่วมงานที่อาจมีความคิดเห็นขัดแย้งกันบ้างย่อมต้องเกิดขึ้นอย่างมีอาจหลีกเลี่ยงได้จึงเกิดเป็นปัญหาอุปสรรคและสร้างความไม่สบายใจในการทำงานให้กับเขาเพราะในขณะที่เขาอยู่ในสายปฏิบัติการสอนเมื่อมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะเริ่มดำเนินโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้น แต่ในบางครั้งกลับถูกปฏิเสธจากผู้บริหารดังนั้นจึงทำให้เขาเกิดความคับข้องใจและต้องการที่จะเปลี่ยนสายงานจากครูผู้สอนมาเป็นสายงานบริหารเพื่อจะได้พัฒนาการศึกษาตามที่ตนเองมุ่งหวังไว้ในเบื้องต้น ดังคำพูดที่ว่า

...และเมื่อเข้ามาสู่ตำแหน่งงานตรงนี้เป็นหัวหน้างานปุ๊บเราก็มีความคิดว่า เราเป็นผู้ช่วยจะทำอะไรขึ้นมาสักอย่างต้องขออนุญาตผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ เขาให้บ้าง ไม่ให้บ้าง ผันสลายบ้าง สมหวังบ้าง ไม่สมหวังบ้าง ส่วนใหญ่จะไม่สมหวัง เพราะผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่สมัยนั้นเขาไม่เห็นชอบกับเรา ว่าเราคิดจะทำอย่างนั้นอย่างนี้ เขาก็ไม่ให้ สุดท้ายเราเลยสอบขึ้นสายบริหารได้เข้ามาเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการที่โรงเรียนลาดยาววิทยาคม หลังจากนั้นก็มาสอบเป็นอาจารย์ใหญ่ เป็นผู้อำนวยการและก็ไปเรียนในสายบริหารที่มหาวิทยาลัยนครสวรรค์

(นายสัมพันธ์ เก่งการงาน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2562)

จากนั้นในปี พ.ศ. 2537 นายสัมพันธ์ เก่งการงาน จึงได้สอบเปลี่ยนสายงานมาทำหน้าที่ผู้บริหารในตำแหน่งผู้ช่วยผู้อำนวยการ ระดับ 7 ที่โรงเรียนลาดยาววิทยาคม อำเภอลาดยาว จังหวัดนครสวรรค์ เมื่อวันที่ 9 พฤศจิกายน พ.ศ. 2537 เพราะมีความมุ่งมั่นและตั้งใจที่จะทำหน้าที่ผู้บริหารด้วยความคาดหวังว่าตนเองจะสามารถสร้างประโยชน์ต่อการพัฒนานักเรียนให้มีความรู้มีระเบียบวินัย เพราะในระหว่างที่ปฏิบัติหน้าที่ครูผู้สอนนั้นก็ได้รับความกดดันจากผู้บริหารในด้านการทำงาน โดยไม่ค่อยได้รับการสนับสนุนในโครงการหรือกิจกรรมที่ต้องการจะดำเนินการมากนักทั้งนี้ผู้บริหารมักใช้ความคิดของตนเองเป็นหลักถ้าไม่เห็นชอบหรือไม่มีความต้องการก็จะไม่อนุญาตให้ดำเนินการ

ต่อมาในวันที่ 17 ธันวาคม พ.ศ. 2544 นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้สอบเป็นอาจารย์ใหญ่ และได้รับคำสั่งให้มาปฏิบัติงาน ที่โรงเรียนเขากะลาวิทยาคม อำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์ โดยทำหน้าที่อาจารย์ใหญ่เป็นระยะเวลา 3 ปี จนถึง ปี พ.ศ. 2547 ในการปฏิบัติหน้าที่ ณ โรงเรียนแห่งนี้ เขาได้แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริตมีความยุติธรรมกับบุคลากรทุกคน รวมทั้งได้ให้ความสำคัญกับการดูแลบุคลากรให้มีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงานมีความมุ่งมั่นอุตสาหะและตั้งใจทำงานและมีความตั้งใจจริงในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนที่ตนเองเป็นผู้บริหารแม้บางครั้งงบประมาณไม่เพียงพอในการที่จะนำมาจัดสรรบริหารโรงเรียนเขาก็ได้ใช้ความสามารถของตนเองในการระดมงบประมาณทั้งเงินส่วนตัวหรือแม้กระทั่งการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินเพื่อนำมาใช้พัฒนาโรงเรียนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมเขาก็ทำโดยมิได้ทอดทิ้งหรือหมดกำลังใจ

จากคามวิริยะ อุตสาหะในระหว่างที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ที่โรงเรียนเขากะลาวิทยาคมรวมระยะเวลา 6 ปี นั้นนายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้แสดงบทบาทในการเป็นผู้นำและพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ได้รับรางวัลทั้งตนเองบุคลากรครู และสถานศึกษาโรงเรียนเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลให้เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และในปี พ.ศ. 2550 เขาก็ได้เลื่อนตำแหน่งจากอาจารย์ใหญ่เป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการโรงเรียน ณ โรงเรียนเขากะลาวิทยาคม และได้รับการเลื่อนวิทยฐานะเป็นผู้ช่วยผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ ในเวลาต่อมา

จากนั้นในปี พ.ศ. 2550 ถึง 2554 นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้ย้ายมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการ วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ที่โรงเรียนห้วยดงราชพรหมาภรณ์ อำเภอเก้าเลี้ยว จังหวัดนครสวรรค์ ได้ปฏิบัติหน้าที่ ณ โรงเรียนแห่งนี้รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 5 ปีที่โรงเรียนแห่งนี้เขาได้ร่วมกับบุคลากรครูคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้นำชุมชน ในการพัฒนาด้านอาคารสถานที่โดยได้รับงบประมาณในการก่อสร้างอาคารเรียนสนามกีฬา และห้องสมุดทำให้โรงเรียนมีอาคารสถานที่ที่เหมาะสม เพียงพอ สามารถจัดการเรียนการสอนให้แก่แก่นักเรียนในชุมชนได้อย่างมีคุณภาพอีกทั้งทางด้านวิชาการ ก็ได้ริเริ่มโครงการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีการจัดห้องเรียนพิเศษเพื่อ

พัฒนาด้านคณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์จนนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นด้านกิจการนักเรียนได้พัฒนาคุณธรรมจริยธรรม ใช้กิจกรรมที่ช่วยสร้างระเบียบวินัยให้แก่นักเรียน โดยใช้กิจกรรมสถานนักเรียนฝึกให้นักเรียนรู้จักบทบาทหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อตนเองและความเป็นผู้นำพร้อมทั้งได้เปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้มีส่วนร่วมมากขึ้น

ในปี พ.ศ. 2554-2557 นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้ย้ายมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนที่โรงเรียนพระบางวิทยา วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ ในการทำงานที่โรงเรียนพระบางวิทยานี้ยังคงยึดมั่นในหลักการทำงานของตนเอง คือ ให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญกำลังใจให้แก่บุคลากรทุกคนรวมทั้งปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างในด้านเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อตนปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องไม่เว้นแม้กระทั่งในวันหยุดเสาร์-อาทิตย์จนทำให้โรงเรียนมีชื่อเสียงได้รับรางวัลโรงเรียนดีประจำตำบลพร้อมทั้งเป็นโรงเรียนต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียง สามารถเป็นแบบอย่างให้แก่โรงเรียนอื่น ๆ ได้เข้ามาศึกษาดูงานอยู่เสมอ

จากนั้นในปี พ.ศ. 2558 นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้ย้ายมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนท่าตะโกพิทยาคม อำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์ และได้นำพาบุคลากรที่โรงเรียนแห่งนี้ให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความมุ่งมั่นจนเกิดการพัฒนาคณาจารย์ศึกษาในเชิงประจักษ์โดยใช้หลักการทำงานแบบมีส่วนร่วมเน้นที่การสร้างองค์ความรู้การสร้างความเข้าใจแก่บุคลากรครูและคณะกรรมการสถานศึกษาตลอดจนการสนับสนุนจากผู้บริหารของนักเรียนซึ่งส่วนใหญ่เป็นคนในพื้นที่ต่างมีความรักและมุ่งมั่นที่จะเห็นความสำเร็จของโรงเรียน จึงเต็มใจที่จะเข้ามาสนับสนุนการดำเนินงานของโรงเรียน โดยเฉพาะการจัดทำศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง และสวนพฤกษศาสตร์โรงเรียนจนได้รับรางวัลพระราชทานจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ในปี พ.ศ. 2559 ดังที่ได้กล่าวไว้ในบทสัมภาษณ์ตอนหนึ่งว่า

...ปัจจัยที่ทำให้สำเร็จ สำคัญต้องทำความเข้าใจ คนนี้สำคัญที่สุดถ้าเอามาแล้วเขาไม่เข้าใจ ครูไม่เอา เด็กไม่เอา กรรมการไม่เอา ให้เอามาดียังไง ก็ไม่รอด ผู้อำนวยการคนเดียวเป็นศิลปินเดี่ยวไปไม่รอด ดังนั้นจึงต้องสร้างความเข้าใจ เช่น ทำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รุ่นแรกทำที่พระบาง ทำรุ่นแรกไม่มีความรู้บ้าง ศึกษาเข้าใจบ้างไม่เข้าใจบ้าง ถ่ายทอดให้ครูครูเอา ร่วมทุกข์ร่วมสุข ใช้ศาสตร์ของในหลวง มีความตั้งใจ มีความประสงค์ แม้จะลำบาก จะทำอะไรก็ยอมเพราะเป็นรุ่นแรก และทำที่ท่าตะโก และมาทำที่นี่เมื่อ ปี 61 มีความตั้งใจในการทำ ต้องสร้างความเข้าใจ สร้างความสำคัญให้เขาเห็นความสำคัญ ให้เห็นความตระหนัก ภาศิเกี่ยวข้อง นโยบายบางอย่างเอามาปรับความสำเร็จ ณ จุดหนึ่ง แต่อีกจุดหนึ่งทำเหมือนกันคล้ายกันแต่ไม่สำเร็จ เพราะบริบทต่างกัน สวนพฤกษศาสตร์ที่ทำท่าตะโกสำเร็จ ที่นี้มานั่งดู จะไปรอดมั๊ยถ้าจะทำ เพราะมันต้องตั้งใจ ฝึาคูละเอียดและต้องรัก

จริง ๆ ประเภทจับปล่อยจับละไม่ได้ต้องคลุกคลีต้องเสียดสี ตลอดเวลากลางวันกลางคืน ศึกษาสรรพสิ่งล้วนพันเกี่ยว เช่น ศึกษากล้วยกลางคืนต้องมานั่งเฝ้าที่ต้นกล้วย มันมีแมลง มีตัวอะไรบินมา มันมีงูมากัดมันเกิดอะไร ไบมันเหี่ยว ต้องศึกษาทั้งกายภาพ ชีวภาพ พิสิกส์ของมันว่าคืออะไรต้องทุ่มเทต้องสนใจ ดังนั้นอันแรกเลย ต้องสร้างความเข้าใจถ้าเขาไม่เห็นด้วยไม่ทำ พอสร้างความเข้าใจเสร็จเรียบร้อยแล้วให้ความรู้ เตรียมเอกสาร เตรียม ข้อมูลต่าง ๆ เพื่อจะได้สืบค้น เตรียมเอกสาร เชิญวิทยากรมาบรรยาย พอเข้ารู้มีความมั่นใจ ในการปฏิบัติหน้าที่เรียบร้อยแล้วก็ลงมือทำ เวลาทำก็ทำจริง ๆ ทำด้วยการมีหลักทำให้ เป็น อยู่ให้เห็น เชิญให้รอดเข้าให้เห็น เย็นให้สัมผัส

(นายสัมพันธ์ เก่งการงาน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2562)

จากนั้นในวันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2559 นายสัมพันธ์ เก่งการงาน จึงได้รับการพิจารณา ให้โอนย้ายมาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการที่โรงเรียนนครสวรรค์ อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ ตาม คำร้องขอย้ายซึ่งเป็นการเขียนย้ายด้วยความประสงค์ของตนเองทั้งนี้เนื่องจากตนเองเป็นศิษย์เก่าที่ โรงเรียนแห่งนี้จึงมีความมุ่งมั่นและตั้งปณิธานไว้ว่าหากตนเองมีโอกาสได้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จะขอมาทำงานรับใช้สถานศึกษาที่เคยศึกษาเล่าเรียนในวัยเด็กจึงได้ใช้ความรู้ความสามารถ รวมทั้ง ผลงานที่ได้สั่งสมไว้จากการทำงานในทุกโรงเรียนที่ผ่านมามาเป็นที่ยอมรับในคณะกรรมการผู้ทำการ พิจารณาให้โอนย้ายจนในที่สุดเขาก็ได้รับการพิจารณาให้มาดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน นครสวรรค์ โรงเรียนประจำจังหวัดที่มีชื่อเสียง มีคุณภาพ ติดอันดับ 1 ใน 20 ของประเทศ สมดังที่ได้ ตั้งความปรารถนาไว้

#### การบริหารและการฉายแววภาวะผู้นำ

นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้เริ่มปฏิบัติงานในหน้าที่ครูผู้สอนและมีความสามารถเป็นที่ รู้จักและยอมรับตั้งแต่แรกที่เริ่มเข้ามาทำงานทั้งนี้เพราะเป็นคนที่มีความกล้าแสดงออกมีความสามารถ ในการพูดสื่อสารกับผู้อื่น พูดในที่สาธารณะ ได้อย่างมั่นใจเป็นผู้ที่สามารถใช้ภาษาไทยได้อย่างเป็น อย่างดีมักได้รับหน้าที่เป็นพิธีกรในงานต่าง ๆ มาตั้งแต่เริ่มรับราชการครูอีกทั้งเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานด้วย ความขยันหมั่นเพียรไม่ว่าจะได้รับมอบหมายงานใด ๆ เขาก็จะทุ่มเทปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้น ๆ จนสำเร็จจุลวงได้อย่างมีคุณภาพทำให้เป็นที่ไว้วางใจของเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา จึงมักได้รับ มอบหมายให้ทำหน้าที่หัวหน้างานต่าง ๆ เป็นประจำ

จะเห็นได้ว่า นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ฉายแววความเป็นผู้นำตั้งแต่เริ่มต้นการทำงานมี แรงบันดาลใจที่เกิดจากภายในโดยมีบุคคลต้นแบบหรือมีผู้นำในดวงใจซึ่งถือเป็นพลังที่ช่วยให้เขานั้น ทำงานด้วยความอดทนวิริยะอุตสาหะโดยไม่หวั่นเกรงต่ออุปสรรค หรือความเหนื่อยยากใด ๆ แม้จะต้อง



ทำงานโดยแทบไม่มีวันหยุดก็ตามที่ ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับการบุคคลที่สร้างแรงบันดาลใจที่ยิ่งใหญ่สำหรับตนเอง ไว้ว่า

...และแรงบันดาลใจที่ผมทำอย่างนี้ และเป็นอย่างนี้ได้ ดูแล้วที่เป็นแรงบันดาลใจ หรือ ไอเดอล หรือเป็นต้นแบบ คือ เรามาเห็นคนคนหนึ่งทรงงานมาอย่างไม่รู้จักเหน็ด เหนื่อย ตอนนั้นเป็นเด็ก ๆ ก็ยังไม่รู้อะไร ไม่คิดอะไร คิดมุ่งหวังมีดีงานเป็นหลัก พอมาระยะ หลัง ๆ พอมาขึ้นเป็นผู้อำนวยการจากผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็กผ่านมาหมดทั้งเล็ก กลางใหญ่ ใหญ่พิเศษ เริ่มตั้งแต่โรงเรียนประจำตำบล ประจำอำเภอ และประจำจังหวัด เรา ไปได้ตามลำดับขั้น ด้วยวิธีการที่ชอบธรรม ไม่มีการเรียนลัด กระโดดข้าม คำถ่อ ข้ามหัว ใคร หรือวิ่งเต้น เส้นสายอะไรไม่มี ผมทำตามลำดับขั้นทุกประการ และมาศึกษาละเอียด และมาทำงานเกี่ยวกับในหลวง เช่น เป็นพิธีกรงานพระราชพิธี ร่วมงานพระราชพิธีได้รับ การปูนบำเหน็จเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การได้ดูภาพ ดูข่าวเกี่ยวกับพระราชกรณียกิจใน หลวงคิดว่าในหลวงทำไมทรงงานมากขนาดนี้ เหนื่อย จึงได้มาศึกษาละเอียด ก็เห็นหลักการ ทรงงานของท่าน คือรู้รักสามัคคี มีเข้าใจ เข้าถึง พัฒนา จึงเป็นแรงบันดาลใจอย่างหนึ่งทั้งทรง งานด้วยพระเนตรข้างเดียว ไม่มีวันหยุด เสาร์-อาทิตย์ ไม่มีวันหยุดราชการ ไม่มีเกษียณ ท่านทำ ถึง 89 ปี จนถึงสวรรคต นับว่าท่านเป็นแรงบันดาลใจให้ต่อสู้ ปัญหา อุปสรรค ดำเนินการ บริหาร และก้าวมาถึงทุกวันนี้ ด้วยแรงบันดาลใจจากในหลวงรัชกาลที่ 9

(นายสัมพันธ์ เก่งการงาน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2562)

การเป็นผู้บริหารงานของ นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้ยึดหลักในการทำงานคือความ ซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ตั้งทั้งนี้เพราะได้ตั้งปณิธานในการทำงานตั้งแต่เริ่มต้นจากโรงเรียนขนาดเล็กขนาด กลางจนมาถึงโรงเรียนขนาดใหญ่สิ่งที่ยึดถือเป็นหลักการงานประจำใจนั้นคือความซื่อสัตย์สุจริต

อีกทั้ง ยังเป็นผู้ที่มีความเลื่อมใสศรัทธาในวิชาชีพของผู้บริหารมีความรักและปรารถนาที่จะ เห็นความก้าวหน้าและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของโรงเรียนที่ตนรับผิดชอบภายใต้บริบทในการทำงานที่ จำกัด้ทั้งด้วยกฎหมายระเบียบข้อบังคับหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ของทางองค์การซึ่งก็ได้ทำให้เขามีความ ย่อท้อแต่อย่างใดกลับนำข้อจำกัดต่าง ๆ ที่พบในการทำงานมาเป็นแรงผลักดันเพื่อให้เกิดการ แก้ปัญหาต่าง ๆ จนทำให้การทำงานเป็นที่ยอมรับในแวดวงวิชาการรวมทั้งมีคุณลักษณะพิเศษที่ ผู้บริหารด้วยกันหรือบุคคลในแวดวงทางการศึกษาได้กล่าวถึงว่าเขาเป็นต้นแบบของคนทำงานเชิงรุก กล้าคิดกล้าพูดและกล้าทำซึ่งในการสัมภาษณ์ทำให้พบว่าเขามีหลักการคิดและนำสู่การทำงานที่เป็น ลักษณะพิเศษดังจะเห็นได้จากคำพูดตอนหนึ่งที่ทำให้สัมภาษณ์ว่า

...ผมมีความเลื่อมใสศรัทธาและปรารถนาดีที่จะมาพัฒนาและฝึมนั้นก็เป็นจริง ได้เข้ามาและได้พัฒนาในระดับหนึ่ง ภายใต้บริบทอันจำกัด ภายใต้กฎหมายระเบียบข้อบังคับ กฎเกณฑ์ วัฒนธรรมองค์กร ก็พอทำได้ ที่ไม่ผิดระเบียบหรือกฎเกณฑ์จึงทำให้ต้องตั้งใจทำงานเป็นแบบอย่างที่ดี ไม่มีคำว่าวันหยุด ไม่มีคำว่าเสาร์-อาทิตย์ และอีกอย่างอยู่ใกล้ด้วยบ้าน ที่มาเข้าไม่ใช่นอนไม่หลับ หรือมีปัญหาอะไรทางบ้าน เพียงแต่ว่า ถูกฝึกมาอย่างนี้ คือนอนหัวค่ำ ตื่นเช้า คือ มันจะได้งาน เคลียร์งานทุกอย่างให้เสร็จ แล้วเดินตรวจดูความเรียบร้อย ถ้าพูดหลักการบริหารคือ “เดิน ดู ดู ด่า แดก” เดินไปดูไปเห็นว่าเขาทำอะไร ที่ควรดีก็ดี ว่าควรอย่างนั้นะ นั่นไม่ดีนะ ตรงนี้ไม่สะอาด คือเราไปเห็นก็จะบอกแนะนำ เขาบอกว่า ดู นี่ก็ไม่ได้หมายถึง ดู เพียงแต่เป็นการตักเตือนแนะนำ ถ้าครูไม่ดีไม่ถูกต้องก็อาจจะต้องตำหนิกันบ้างด่าก็ไม่ได้ ด่า เพียงแต่เป็นภาษาเท่านั้นเอง เหนื่อยก็กลับเข้ามาพัก ตีหมาแพ่ พอมิแรงก็ทำต่อ

(นายสัมพันธ์ เก่งการงาน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2562)

ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของรองผู้อำนวยการโรงเรียน ที่ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

...การพัฒนาองค์กรที่โรงเรียนนคสวรรณค์ ไม่ว่าจะผู้บริหารท่านใดมา ก็ต้องดูที่ วัฒนธรรมองค์กรที่ปฏิบัติสืบทอดกันมา ซึ่งก็ถือเป็นเรื่องที่ยากที่จะเข้ามาเปลี่ยนแปลงแต่ก็สามารถเปลี่ยนได้ ถ้ามีความสมเหตุสมผล ส่วนมากเมื่อเราพบปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ท่านผู้อำนวยการจะนำปัญหานั้นมาคุยกัน ถ้าเกิดปัญหาฝ่ายใดก็ให้รองฝ่ายนั้นไปดูแลและดำเนินการโดยท่านผู้อำนวยการจะให้ความสำคัญ ดูแลใกล้ชิดในทุกปัญหาข้อคดีที่เรานั้นมี วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง และได้ผู้อำนวยการมาเสริม จึงทำให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

(นายสำราญ มุ่งมั่น (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2562)

และสิ่งสำคัญที่นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้ให้ความสำคัญและปฏิบัติอยู่เสมอ นั่นคือการทำงานเป็นทีมทั้งนี้การทำงานไม่ว่าจะเป็นโครงการหรือกิจกรรมใด ๆ ก็ตามหากผู้บริหารนำโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ นั้นเพื่อเข้ามาดำเนินการภายในโรงเรียนแต่บุคลากรไม่เห็นความสำคัญหรือไม่มีความเข้าใจในงานเหล่านั้นก็ส่งผลให้เกิดปัญหาและอาจไม่ประสบความสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าการนำนโยบายมาสู่การปฏิบัตินั้น จะต้องให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนได้รับรู้มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้และยอมรับที่จะปฏิบัติตามมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันโดยไม่มีแม้แต่นคนเดียวที่จะขัดขวางหรือไม่เห็นชอบในการทำงานนั้น ๆ ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานหาก

บุคลากรทุกคนยอมรับเข้าใจตระหนักถึงความสำคัญและร่วมเป็นทีมเดียวกันเพื่อไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ไม่ว่าการทำงานนั้นจะมีความยากลำบากเพียงใดเขาก็จะสามารถนำพาทีมงานให้ทำงานจนประสบความสำเร็จได้

อีกประการหนึ่งที่นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้ให้ความสำคัญนั้นคือการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในเวลาที่บุคลากรประสบปัญหาหรือมีความทุกข์ อาทิ การสูญเสียบิดามารดาสามีภรรยาบุตรหรือบุคคลใกล้ชิดภายในครอบครัว เขาจะไปร่วมงานทุกครั้ง หากไม่ติดภารกิจที่สำคัญโดยจะมีการช่วยเหลือดูแลมีการจัดตั้งสวัสดิการเพื่อจัดหาเงินสมทบทุนช่วยเหลือในกรณีที่บุคลากรประสบความสูญเสียซึ่งบุคลากรทุกคนจะเสียสละเงินส่วนตัวและนำมารวมกันเพื่อมอบให้บุคลากรผู้นั้นโดยที่เขาเองจะมอบเงินสมทบเพิ่มพิเศษมากกว่าบุคลากรคนอื่นซึ่งเป็นที่ยอมรับใจแก่บุคลากรทุกคนเพราะการที่นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้เข้าไปดูแลให้กำลังใจอย่างใกล้ชิดนั้นเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเห็นอกเห็นใจความเข้าใจและเห็นว่าบุคลากรทุกคนเปรียบเสมือนบุคคลในครอบครัวเดียวกันทั้งที่ตนเองนั้นอยู่ในตำแหน่งสำคัญและมีการกิจการมากมายในแต่ละวันแต่นั้นก็ไม่ได้เป็นอุปสรรคที่จะทำให้เขานำมาเป็นเรื่องหรือดราม่าที่จะไม่เข้าไปดูแลช่วยเหลือบุคลากรในยามทุกข์ร้อนแต่อย่างใดจึงทำให้เป็นที่ประจักษ์แก่บุคลากรทุกคนว่าเขานั้นเป็นผู้อำนวยการที่เข้าถึงเข้าใจและดูแลบำรุงขวัญกำลังใจของบุคลากรทุกคนอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกันโดยมิได้แบ่งชนชั้นว่าอยู่ในตำแหน่งใดดังที่มีแม่บ้านในหมวดการจ้างเป็นพนักงานทั่วไปของโรงเรียนได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

...ตั้งแต่ทำงานที่นี้มาเป็นแม่บ้านมาเกือบ 20 ปี มาเจอ ผู้อำนวยการคนนี้แหละ ท่านใจดีมากเลยนะเป็นกันเองดูแลอย่างดี ไม่ว่าจะมึงงานอะไร งานศพ งานแต่ง งานบวช ไปหมด ถ้าติดงานถึงจะส่งตัวแทนไป

(นางสำเนียง สุขกลิ่น (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2562)

ความน่าประทับใจในความเป็นผู้นำของ นายสัมพันธ์ เก่งการงาน นั้นได้แสดงออกจนเป็นที่ประจักษ์และยอมรับ ในทุกโรงเรียนที่ทำหน้าที่ผู้อำนวยการเพราะการแสดงออกต่อบุคลากรทุกคนที่มุ่งให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของบุคลากรอย่างแท้จริง เปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายได้แสดงศักยภาพของตนเองผ่านกระบวนการบริหารตามรูปแบบวงจรคุณภาพ มีการกำกับติดตามอย่างเป็นระบบใช้การทำงานเชิงบูรณาการ ผสมกับการบริหารแบบมีส่วนร่วมตลอดจนมีการสร้างเครือข่ายในการพัฒนามีการสื่อสารที่ดีในองค์กรจึงทำให้เขาเป็นผู้บริหารที่ได้รับการยอมรับสามารถเข้ามาบริหารโรงเรียนนครสวรรค์ซึ่งเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่และมีชื่อเสียงเป็นที่ต้องการของผู้บริหารโรงเรียนทั้งในเขตพื้นที่จังหวัดนครสวรรค์และต่างจังหวัดต่างมีความประสงค์ในการขอย้ายมาดำรงตำแหน่ง

ณ โรงเรียนแห่งนี้แต่ด้วยความสามารถและผลงานที่มีคุณภาพจึงทำให้ผ่านการคัดเลือกจาก คณะกรรมการและได้มาปฏิบัติงานที่โรงเรียนแห่งนี้ตามความปรารถนาได้สำเร็จ

### หลักคิดและการทำงาน

นายสัมพันธ์ เก่งการงาน เป็นผู้บริหารที่เข้าถึงบุคลากรทุกคนเพราะเป็นผู้ที่มีความรัก ความเมตตา และเข้าใจในความรู้สึกของบุคลากรโดยเฉพาะอย่างยิ่งในยามที่มีความทุกข์ หรือต้องการ ความช่วยเหลือไม่ว่ากรณีใด ๆ เขาจะให้ความช่วยเหลือดูแลดูแลบุคลากรทุกคนด้วยความเสมอภาค เท่าเทียมกันจึงส่งผลให้บุคลากรทุกคนเคารพรักและศรัทธาในความเป็นผู้นำของเขาโดยทั่วกัน

อีกทั้ง ในการพัฒนาตนเองจนสามารถเข้าสู่ตำแหน่งผู้บริหารของเขา นั้น มาด้วยความ ตั้งใจที่จะพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้าและมีประสบความสำเร็จ ดำเนินการด้านการศึกษาได้อย่าง มีประสิทธิภาพรวมทั้งการมุ่งพัฒนาบุคลากรทุกคนให้มีความรู้ความสามารถ และมีความเป็นครูมืออาชีพภายใต้การกำกับดูแลอย่างใกล้ชิดใช้ทั้งศาสตร์ และศิลปะแห่งการบริหารใช้หลักการทฤษฎี หลัก จิตวิทยาหลักคุณธรรมความเมตตาหลักการทำงานเป็นทีมหลักการมีส่วนร่วมและที่สำคัญคือหลักการ ทำงานเชิงบูรณาการโดยนำหลักการทางการบริหารต่าง ๆ มาเชื่อมโยงบูรณาการนำสู่การดำเนินการ บริหารจนเกิดผลสำเร็จมาโดยตลอด ซึ่ง นายสัมพันธ์ เก่งการงาน มีหลักการในการบริหารเพื่อให้เกิด ความคล่องตัวและการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพจนส่งผลให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ประกอบด้วย การบริหารในรูปแบบต่าง ๆ ดังนี้

1. ใช้หลักการทำงานตามศาสตร์พระราชทาน ซึ่งเป็นศาสตร์ทางการบริหารที่ในหลวง รัชกาลที่ 9 ทรงพระราชทานให้ไว้ ประกอบด้วยหลักการย่อย ดังนี้

1.1 การเข้าถึงในด้านการเข้าถึง นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้ปฏิบัติงานร่วมกับ บุคลากรทุกคนอย่างใกล้ชิด ไม่ถือว่าตนอยู่ในตำแหน่งที่เหนือกว่าบุคลากร ไม่คิดว่าเป็นความสัมพันธ์ แบบผู้บังคับบัญชา กับผู้ใต้บังคับบัญชาหากแต่จะคิดว่าบุคลากรทุกคนเป็นเพื่อนร่วมงาน เป็นสมาชิก ในทีมเดียวกันหรือเปรียบเสมือนสมาชิกในครอบครัวดังนั้นเขาจึงปฏิบัติกับบุคลากรทุกคนไม่ว่าจะเป็น ข้าราชการพนักงานจ้าง หรือแม้แต่คนงาน คนครัว คนสวน คนขับรถโดยให้ความสนิทสนมมีการ สนทนาพูดคุยด้วยความเป็นกันเองเพราะเขาคิดว่าการให้ความใกล้ชิด ย่อมทำให้เกิดความไว้วางใจจึง เริ่มการบริหารงานกับบุคลากรทุกคนด้วย การเข้าถึง เป็นอันดับแรก

1.2 การเข้าใจในด้านการเข้าใจ นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้ตระหนักและให้ ความสำคัญ เพราะความเข้าใจในตัวบุคลากรทุกคนมีผลโดยตรงกับคุณภาพของงานความเข้าใจในการ บริหารงานนั้นหมายถึงการที่ผู้บริหารได้รู้ถึงความรู้สึก นึกคิด ความต้องการ การรู้จักลักษณะนิสัย ความชอบไม่ชอบหรือการรู้จักจริตของบุคลากรว่ามีความชอบในลักษณะการทำงานอย่างไรบุคลากรบางคน นั้นพูดหรือสั่งงานเพียงครั้งเดียวก็เข้าใจได้โดยละเอียดสามารถนำไปปฏิบัติงานได้แต่สำหรับบางคน ใน งานเดียวกันนั้นอาจจะต้องใช้การอธิบายหรือสั่งการหลายครั้งใช้เวลานานกว่าประเภทแรกหรือต้องใช้

กลวิธีที่แตกต่างกันออกไปเมื่อผู้บริการสามารถเข้าใจ จึงจะทำให้สามารถสั่งการ มอบหมายงานได้ถูก กับตัวบุคคล ส่งผลให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีดังนั้นเขาจึงได้พยายามเรียนรู้ และสังเกตพฤติกรรมการทำงาน ของบุคลากรทุกคนเพื่อนำมาประมวลผลว่าบุคลากรมีลักษณะการทำงานอย่างไรคนไหน ต้องการแบบใดและใช้การบริหารที่ถูกต้องกับแต่ละบุคคล ให้บุคลากรร่วมมือร่วมใจในการทำงานได้ดี ยิ่งขึ้นนอกจากการเข้าใจในตัวบุคลากรทุกคนแล้วยังต้องมีความเข้าใจในงานที่ทำด้วยดังนั้นเมื่อได้รับ มอบหมายนโยบายหรือแนวทางในการปฏิบัติงานเขาก็จะศึกษาเรียนรู้เพื่อให้เข้าใจในระบบงานนั้น ๆ แล้วจึงจะนำมาถ่ายทอดให้รองผู้อำนวยการ และบุคลากรที่อยู่ในทีมงานได้รับรู้และเกิดความเข้าใจใน งานไปพร้อมกัน ทั้งผู้บริหาร และบุคลากรเพราะถ้าเข้าใจในลักษณะงาน ก็จะสามารถดำเนินการได้ อย่างถูกต้อง รวดเร็วและสำเร็จได้ในที่สุด

1.3 การพัฒนาการพัฒนามีความจำเป็นอย่างยิ่งต่อองค์กรดังนั้นนายสัมพันธ์ เก่งการงาน จึงมีการกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมาย และพันธกิจ เพื่อให้เกิดการพัฒนาการจัดการศึกษาของ โรงเรียนโดยมุ่งสร้างนักเรียนที่มีคุณภาพผ่านการระบวนการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพบุคลากร ทุกคน ต้องมีส่วนในการผลักดันให้เกิดการพัฒนาไปในทิศทางเดียวกันมีความกระตือรือร้น หมั่นศึกษาเรียนรู้ พัฒนาตนเองอยู่เสมอโดยให้การสนับสนุน และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนเข้าถึง ทั้งทางด้าน งบประมาณวัสดุ อุปกรณ์และวิธีการที่ทันสมัยเพื่อให้บุคลากรสามารถนำปัจจัยเหล่านั้นมาพัฒนา ตนเอง จนเกิดการพัฒนานักเรียนได้โดยที่ผ่านมาทั้งในโรงเรียนขนาดเล็กขนาดกลาง และปัจจุบันเป็น โรงเรียนขนาดใหญ่เขาก็ยังคงใช้หลักการเดียวกัน ในการพัฒนา นั่นคือ ต้องทำให้บุคลากรทุกคนมี ความรู้ ความเข้าใจ ในงานแต่ละงานเสียก่อนแล้วจึงเริ่มดำเนินการ เพื่อให้เกิดการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง

1.4 การรู้จักสามัคคีการสร้างสามัคคีเป็นสิ่งสำคัญที่นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้ปฏิบัติมาโดยตลอดโดยใช้การจัดกิจกรรมสานสายใย ความสัมพันธ์ที่ดีให้เกิดขึ้นในกลุ่มบุคลากร มีการ จัดสถานที่สำหรับการพักผ่อน เมื่อเสร็จสิ้นภารกิจ หรือการทำงานที่มีความเคร่งเครียดเช่นการจัดให้มี เรือนกาแพ เพื่อให้บุคลากรสามารถนั่งพูดคุยสนทนาในยามว่างใช้การสื่อสารที่ช่วยสร้างความเข้าใจ อันดีระหว่างบุคลากรทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในโรงเรียนเขาจะรีบหา ข้อมูล และดำเนินการแก้ไข ให้บุคลากรที่ไม่เข้าใจกันได้พูดคุย ไกล่เกลี่ยและยุติปัญหาความขัดแย้ง โดยเร็ว ดังนั้นจึงก่อให้เกิดความสามัคคี ส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น และประสบ ผลสำเร็จ

1.5 การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานของนายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้ยึดหลักธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบด้วย การมีความรับผิดชอบ การมีส่วนร่วม หลักความ คุ่มค่า หลักนิติธรรม หลักคุณธรรมและหลักความโปร่งใสจากการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งจากการสังเกต และสัมภาษณ์ทั้งตัวนายสัมพันธ์ เอง และบุคลากรที่ทำงานร่วมกับเขา พบว่าในด้านหลักธรรมาภิบาลนั้น

เขาได้ปฏิบัติมาโดยตลอด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เรื่องความ รับผิดชอบในงาน เขาเป็นผู้บริหารที่มีความ รับผิดชอบสูงไม่ว่าจะรับนโยบายจากต้นสังกัด หรือรับข้อเสนอแนะจากคณะกรรมการจากผู้ปกครอง นักเรียน หรือจากสมาคมศิษย์เก่า ที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนานักเรียนก็จะนำมาวางแผน และนำสู่ การปฏิบัติด้วยความมุ่งมั่นและจริงจัง อีกทั้งในการใช้งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ ก็มุ่งใช้ให้เกิด ความคุ้มค่าและประหยัด รวมทั้งในการดำเนินโครงการ การใช้จ่ายงบประมาณก็จะดำเนินการผ่าน รูปแบบคณะกรรมการ มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ทุกขั้นตอน มีเจ้าหน้าที่ดูแลรับผิดชอบตาม คำสั่งของทางราชการจนเป็นที่ทราบกันดีว่าเขาเป็นผู้บริหารที่มีความซื่อสัตย์ สุจริตไม่มีการรับ ประโยชน์ใด ๆ จนเป็นที่กล่าวถึงในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงจากที่ทางโรงเรียนเคยมีโครงการรับนักเรียน เข้าเรียนตามสิทธิของผู้ใหญ่ในจังหวัด เขา ก็ได้ประกาศเจตนารมณ์ ที่ชัดเจนว่าทางโรงเรียนไม่ขอรับการ สนับสนุน เพื่อและเปลี่ยนกับการฝากนักเรียนเข้าเรียน มีการขึ้นป้ายประกาศชัดเจนดังภาพ 14



ภาพ 14 แสดงการแถลงนโยบายของ นายสัมพันธ์ เก่งการงาน เกี่ยวกับการรับนักเรียน

1.6 การบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้ยึดหลักการของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการประยุกต์ใช้กับการบริหารงาน ทั้งทางด้านความมี เหตุผลด้านความพอประมาณและการมีภูมิคุ้มกันที่ดีเพราะการทำงานนั้นอาจมีข้อบกพร่องมีความ ผิดพลาดทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กรได้เขาได้เน้นย้ำให้รองผู้อำนวยการหัวหน้างาน และบุคลากร ทุกคนในโรงเรียนได้ยึดหลักการดังกล่าวมาใช้พิจารณาวางแผนในการทำงาน ต้องพิจารณาว่าในการ ดำเนินโครงการแต่ละโครงการนั้น มีความเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหนจำเป็นหรือไม่ที่จะต้องดำเนินการ การดำเนินการต้องใช้งบประมาณมากน้อยเพียงใดคุ้มค่าหรือไม่ ตั้งอยู่บนหลักการของความประหยัด สมเหตุสมผลหรือไม่และหากเกิดปัญหา หรือผลกระทบจากการดำเนินโครงการ จะมีวิธีการป้องกัน แก้ไขปัญหาอย่างไรรวมทั้งต้องคำนึงถึงผลกระทบในทุกมิติตามหลักของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ทั้งมิติ ทางด้านเศรษฐกิจสังคมสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม และที่สำคัญต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขความรู้ซึ่งเป็น

เงื่อนไขที่เขานั้นให้ความสำคัญมากที่สุดโดยจะเน้นย้ำการสร้างความรู้เป็นอันดับแรก ก่อนที่จะดำเนินการในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยมีรูปแบบการสร้างความรู้ให้แก่บุคลากรในหลายลักษณะเช่น การประชุมชี้แจงการแจกเอกสารคู่มือ การอบรมเชิงปฏิบัติการการนำคณะครูไปศึกษาดูงาน ซึ่งสามารถสร้างความรู้ความเข้าใจให้เกิดขึ้นก่อนการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีนอกจากเงื่อนไขด้านความรู้ที่ได้ให้ความสำคัญและยึดถือปฏิบัติแล้วนั้นยังมีเงื่อนไขด้านคุณธรรมที่มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน เพราะเขาจะทำงานอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมและความถูกต้องเสมอมาดังที่ได้แสดงให้เห็นอยู่เป็นประจำ ทั้งการจัดซื้อจัดจ้างที่โปร่งใสเป็นไปตามกระบวนการขั้นตอน ตามระเบียบ ข้อปฏิบัติที่กฎหมายกำหนดและการสะท้อนผลการดำเนินงานที่มีความโปร่งใส ชัดเจนดังที่ได้ให้สัมภาษณ์ตอนหนึ่งว่า

...การบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนั้นถือเป็นแม่บท มีเหตุมีผลมีภูมิคุ้มกัน มีความพอประมาณถ้าเราไม่อยู่ในตรงนี้ เราก็คงหมด ทั้งมีความรู้ มีคุณธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่จะเป็นตัวกำกับการทำงานให้เราอยู่ในระบบระเบียบคือ คุณธรรม หากขาดคุณธรรมขาดซึ่งความมีคุณธรรมที่ดีแล้ว ใฝ่ไม่ตีแล้ว ทุกอย่างมันหมดไป ก็ต้องมีคุณธรรมอยู่ภายใต้สมดุล 4 มิติ เศรษฐกิจสังคม สิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรม ผสมเอาเข้ามาทั้งหมด ทางด้านสิ่งแวดล้อมก็เน้นความสะอาดเป็นหลัก ต้นไม้ ส่วนเศรษฐกิจสังคมก็ความพอเพียงประหยัด ความอดออมและในเรื่องวัฒนธรรมประเพณีก็คือรักความเป็นไทย โดยเฉพาะการอนุรักษ์วัฒนธรรม การใช้ภาษาไทย

(นายสัมพันธ์ เก่งการงาน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2562)

2. ใช้หลักการทำงานตามวงจรคุณภาพ (Deming Model) ซึ่งได้ดำเนินการประกอบด้วย 4 ขั้นตอน โดยเริ่มต้นกระบวนการทำงานกับบุคลากรทุกคน ด้วยการร่วมกันวางแผน (Plan) โดยเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอแนะ ทั้งทีมผู้บริหาร คณะครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตัวแทนผู้ปกครอง และตัวแทนจากสมาคมศิษย์เก่า ได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการวางแผนการปฏิบัติงาน จากนั้นจึงได้จัดทำแผนการดำเนินงาน ประกอบด้วยแผนกลยุทธ์แผนพัฒนาการศึกษาและแผนปฏิบัติงานประจำปีงบประมาณ ซึ่ง นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้ให้ความสำคัญและเน้นย้ำในการจัดทำแผนการพัฒนาเพราะถือว่าแผนเป็นสิ่งสำคัญในการบริหารงานของโรงเรียน เมื่อมีการวางแผนและจัดทำแผนปฏิบัติการเป็นที่เรียบร้อยแล้วจึงได้มอบหมายงานตามระบบ และสายงานเพื่อนำแผนสู่การปฏิบัติ (Do) ในขั้นตอนของการปฏิบัติตามแผนนั้นได้มีการมอบหมายให้รองผู้อำนวยการฝ่ายทั้ง 4 ฝ่าย ไปดำเนินการ กำกับ ติดตาม อำนวยความสะดวก และรายงานผลการดำเนินการเป็นระยะซึ่งพบว่าการทำงานในแต่ละโครงการส่วนใหญ่จะประสบความสำเร็จเนื่องจาก

คณะครูให้ความร่วมมือในการดำเนินการเป็นอย่างดีเมื่อมีการดำเนินการจนเสร็จสิ้นในแต่ละโครงการ ก็จะเป็นขั้นตอนของการตรวจสอบ (Check) ซึ่งเขาได้มอบนโยบายด้านการประเมินแก่คณะกรรมการดำเนินงาน ไว้ว่าในการประเมินผลการดำเนินโครงการนั้นต้องทำการประเมินผลทั้งทางด้านประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโครงการต้องให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจว่าโครงการมีประโยชน์คุ้มค่าและสมควรที่จะดำเนินการในปีการศึกษาถัดไปหรือไม่หรือโครงการนั้นบรรลุตามเป้าหมาย สามารถแก้ปัญหาได้อย่างสมบูรณ์แล้วจึงไม่จำเป็นต้องดำเนินอีกควรจะคิดริเริ่มโครงการใหม่เพื่อพัฒนาหรือเพื่อแก้ปัญหาที่โรงเรียนยังประสบอยู่ต่อไปและขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารในรูปแบบวงจรคุณภาพคือขั้นตอนของการปรับปรุงพัฒนา (Action) ในขั้นตอนนี้ เขาได้นำทีมบริหาร และบุคลากร นำผลการประเมินมาวิเคราะห์หาข้อบกพร่อง และจุดที่ควรพัฒนาเพื่อให้งานดำเนินงานตามยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้นและในขั้นตอนนี้จะเป็นอีกหนึ่งขั้นตอนที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามาเสนอแนะแนวทางเพื่อการพัฒนา เพราะจะทำให้ได้ความคิดเห็นที่หลากหลายและสามารถสนองต่อความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองอย่างแท้จริง

จากกระบวนการทำงานตามรูปแบบวงจรคุณภาพที่ได้ยึดเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานมาโดยตลอด ส่งผลให้การดำเนินงานของโรงเรียนประสบความสำเร็จ เป็นไปตามแผนงาน และเป้าหมายที่วางไว้ผ่านกระบวนการทำงานที่มีการประสานงานที่ดี ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ซึ่งได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายเป็นอย่างดีจนทำให้โรงเรียนได้รับรางวัลโรงเรียนมาตรฐานสากล World class standard school ซึ่งถือเป็นผลของการดำเนินการตามวงจรคุณภาพมาโดยตลอดนั่นเอง

3. ใช้หลักการงานแบบ SBM (School Based Management) คือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของการพัฒนา โดยมีหลักการสำคัญคือการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ตนเองนายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้ใช้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมทั้งการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจร่วมดำเนินการ ตลอดจนร่วมกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และพัฒนา การสร้างภาคีเครือข่าย ให้ความสำคัญกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานการสรรหาผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถและทำงานที่มีส่วนเกี่ยวข้องในแวดวงการศึกษา หรือเป็นบุคคลอันเป็นที่เคารพเลื่อมใสเชื่อถือได้ซึ่งทางโรงเรียนมักจะได้รับคำตอบรับจากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีคุณสมบัติเหมาะสมด้วยดีเสมอมานอกจาก คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแล้ว อีกคณะหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการร่วมพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน คือ เครือข่ายผู้ปกครอง นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้มอบหมายให้คณะครูได้ใช้เทคโนโลยีเพื่อการประชุมปรึกษาหารือระหว่างผู้ปกครองและครู ด้วยการทำ Classroom meeting และการสร้างเครือข่ายระดับสายชั้น ระดับช่วงชั้น และเครือข่ายนักเรียนดังที่ได้กล่าวไว้



...การสร้างการมีส่วนร่วม การสร้างทีมงาน การสร้างภาคีเครือข่าย ที่เป็นไปตามกฎหมายหนึ่งคือ คณะกรรมการสถานศึกษา ก็สรรหาจากผู้ที่เหมาะสม ที่ในแวดวงการศึกษา หรือบุคคลที่คนทั่วไปเคารพเลื่อมใสเชื่อถือแต่โรงเรียนเราแทบหามาใครก็อยากมา ใครก็อยากเป็น ทางกฎหมาย ก็มีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเครือข่ายผู้ปกครอง คือการทำ Classroom meeting จะมีเครือข่ายสายชั้น ระดับชั้น และเครือข่ายนักเรียน พวกนี้จะประสานกับโรงเรียนในเรื่องของงานการดูแล ความประพฤติ การเรียนการสอน ข้อเสนอแนะต่าง ๆ อันนี้เป็นไปตามกฎหมาย

(นายสัมพันธ์ เก่งการงาน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2562)

และในตอนหนึ่ง นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้กล่าวถึง การเข้าถึงเครือข่าย คณะกรรมการสถานศึกษา และเครือข่ายผู้ปกครองรวมทั้งเครือข่ายภายนอก ไว้ดังนี้

...โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคของผม จะใช้ สทร. หมายความว่าเสริมทุกอย่าง ไม่ใช่เลือกทุกเรื่องนะ คือเขามีประชุมเขาเชิญ ถ้าผมไม่ติดผมไปได้ผมไปเอง ไปเข้าประชุมด้วยถ้าผมไปไม่ได้ ผมจะมอบรองหรือมอบคนที่เกี่ยวข้องไปแทน คือต้องมีส่วนร่วมในการประชุมปรึกษาหารือกัน คือเราไปเรายังมีโอกาสได้แถลง ได้พูด ผมก็เป็นนักพูด ก็จะพยายาม บอกเล่าเก้าสิบ บอกกล่าวเล่าเรื่องว่าตอนนี้มีปัญหาหนอยนะ อย่างนี้ ๆ ก็ว่าไป เขาจะได้เข้าใจได้ถูกต้องไม่ใช่เราไม่เคยเข้าไปเลยเราทำตัวห่างเหินอาจจะทำให้เกิดความเข้าใจไปในทางที่ไม่ถูก และยิ่งเราทำตัวห่างก็อาจจินตนาการสร้างมโนทัศน์ไปเรื่อย พอมีเรื่องใดเข้ามา ก็เชื่อ ผมก็จะพยายามเข้าร่วมปฏิสัมพันธ์กับเขา และโรงเรียนมีกิจกรรมก็จะไปเชิญเขามาร่วมให้เขามาภาคภูมิใจมารับรู้มีส่วนในการตัดสินใจ มีส่วนในการทำงานร่วมกัน เขาจะเป็นญาติดีกับเรา แต่บางทีก็มีปัญหาบ้างสนิมเหล็กย่อมกินเนื้อเหล็กฉันใด มันก็มีบ้างเป็นธรรมดา แต่เราต้องประสาน เราใช้อะไรประสาน ผมใช้หลักเกณฑ์ไม่ใช่ความคิดส่วนตัวความชอบส่วนตัว ความลำเอียง ผมไม่เอาเลย ต้องศึกษาก่อน

(นายสัมพันธ์ เก่งการงาน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2562)

อีกทั้ง รองผู้อำนวยการได้กล่าวถึงการทำงานในรูปแบบการมีส่วนร่วม ของนายสัมพันธ์ เก่งการงานไว้ ดังนี้

...การทำงานของโรงเรียนเราที่เราประสบความสำเร็จ เพราะ ผู้อำนวยการใช้หลักการมีส่วนร่วม เอาปัญหามาคุยกันถ้างานมีปัญหาที่ฝ่ายไหนก็ให้รองฝ่ายนั้นแก้ และรายงานเรามือถือกรอื่นที่เข้ามาช่วยช่วยคณะกรรมการสถานศึกษา ศิษย์เก่าเครือข่าย ผู้ปกครองนักเรียน สมาคมผู้ปกครองและครูถ้าอยากได้อะไรให้บอกบทบาทของผู้ผู้อำนวยการทำได้ค่อนข้างมาก ทำอะไรทุกอย่างก็ต้องแจ้งให้คณะกรรมการรับทราบ เราจะไม่ทำโดยพลการบางเรื่องต้องขออนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการศิษย์เก่าที่นี้คอยดูแล สอดส่องตลอดเวลามีการตรวจสอบที่เป็นเชิงประจักษ์มีศิษย์เก่าที่รัก โรงเรียนดังนั้นการนำพาคณะกร ไม่ว่างจะเป็น ผู้อำนวยการท่านใดมากก็ต้องปฏิบัติไปตามวัฒนธรรมเดิม และผ่านการมีส่วนร่วม เพราะผู้ปกครองที่นี้ถ้าเราทำอะไรเกิดประโยชน์ทำให้ลูกของเขาเข้ามหาวิทยาลัยได้อย่างสง่างามผู้ปกครองยินดีให้ ยินดีบริจาค ในการประชุมผู้ปกครองได้ ประมาณ ล้านสอง ล้านสาม ร่วมกันแล้วแต่ใครมีมากมีน้อย ในการประชุมเครือข่ายเราจะมีการ แจกยอดบริจาค โปรงใส่และเงินที่ได้รับบริจาค เครือข่ายผู้ปกครองก็จะคอยสอดส่องดูแล ว่าเอาไปใช้เกิดประโยชน์หรือไม่มีการตรวจสอบจากเครือข่ายภายนอก และเครือข่ายต่าง ๆ ทำให้เราพัฒนาดีขึ้นมีผลสัมฤทธิ์ที่ดีขึ้นเราไปไหนก็ไม่อายใคร

(นายสำราญ มุ่งมั่น (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2562)

4. ใช้หลักการทำงานในรูปแบบการทำงานเป็นทีม (Team Work) ในด้านการทำงานเป็นทีม นั้น นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้ให้ความสำคัญ และสร้างทีมงานที่เข้มแข็งในการทำงาน โดยการมอบหมายให้รองผู้อำนวยการแต่ละฝ่าย ไปจัดคณะทำงานตามกรอบภาระงาน เมื่อมีการตั้งคณะทำงาน การมอบหมายงานจะใช้หลักการทำงานเป็นทีมโดยทุกคนในทีมจะต้องทราบเป้าหมายร่วมกัน และมีแนวทางในการปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกันโดยที่เขานั้น จะคอยเป็นผู้ประสานทีมงานให้สามารถทำงานด้วยกันได้อย่างราบรื่นเมื่อพบว่ามีปัญหาระหว่างคนในทีมงาน นายสัมพันธ์ก็จะใช้หลักความเป็นธรรม ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ เพื่อประสานความสามัคคีในทีมงาน ดังที่ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

...การนำพาทีมงาน ในการนำนโยบายมาสู่การทำงานของโรงเรียนนครสวรรค์เหมือน เป็นภูเขาไม่มีอะไรมาเขี่ยอันภูเขาได้ เป้าหมายของเราเป็นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ เราเน้นวิทย์-คณิต นี่คือหลัก ส่วนนโยบายมาเราก็ทำ ปฏิบัติรายงานผล ครบถ้วน กระบวนการมาเสียหาย ต้องยอมรับในการปฏิบัติ อย่างน้อยต้องมีทีม จะมีทีม 3-4 ชั้น เริ่มจากผมรับมา ก็ให้มอบรองไปมาเข้าที่ทีมงานบริหาร และมีหัวหน้าแผน และหัวหน้าสำนักงานมาเป็นเลขา มานั่งรับงานและมอบรองสู่การปฏิบัติ

(นายสัมพันธ์ เก่งการงาน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2562)

นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้สร้างทีมงานที่เข้มแข็ง โดยใช้ความเข้าใจ และมอบอำนาจให้แก่หัวหน้างาน หรือหัวหน้าทีม ในการสั่งการ กำกับดูแลภายใต้การให้เกียรติและยอมรับในความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนในทีมงานจนทำให้สมาชิกในทีมรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสามารถเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จดังนั้นก็โรงเรียนแห่งนี้จึงมีทีมงานที่เข้มแข็งและมีคุณภาพ ส่งผลให้โรงเรียนประสบความสำเร็จสร้างชื่อเสียง เป็นที่ยอมรับมาโดยตลอด

5. ใช้หลักการทำงานในรูปแบบ RBM (Result Based Management) ในการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้น นายสัมพันธ์ เก่งการงาน มีแนวทางในการดำเนินการคือการกำหนดเป้าหมายของงานให้ชัดเจน ทุกฝ่ายรับทราบเพื่อถือเป็นแนวทางในการทำงาน จากนั้นจึงให้แต่ละฝ่ายดำเนินการเพื่อให้มีผลงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยมิได้ให้ความสำคัญกับรูปแบบการทำงานมากนักหากแต่ให้ดูเป้าหมาย ผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นตัวตั้งดังที่ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

...เราไม่เน้นกระบวนการเราเน้นที่ผลลัพธ์ กระบวนการคุณจะทำยังไงก็ช่าง ผมได้งานเปรียบเสมือนผมได้แจกันมาอันหนึ่ง คุณจะไปจ้างใครป้อม ได้แจกันมาอย่างไรผมไม่รู้ในที่สุดเขาได้มาแล้วแต่เบื้องหลังจะเป็นยังไงไม่ว่า และโรงเรียนเราไม่เน้นกิจกรรมมากไม่ต้องมาห่วง ว่ากีฬาดี กีฬาเด่น เน้นกีฬา กิจกรรมดี กิจกรรมเด่น เน้นกิจกรรมก็ไม่มี เพราะฉะนั้นเรามุ่งงานหลักคือการเรียนการสอน

(นายสัมพันธ์ เก่งการงาน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2562)

6. ใช้หลักการบริหารโดยใช้ศาสตร์ท้องถิ่น คือการบริหารที่อาศัยภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือการบริหารที่อยู่บนพื้นฐานของวัฒนธรรมองค์กรนั่นเอง นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้ให้ความสำคัญกับการประเมินว่าในองค์กรมีความเป็นอยู่ หรือมีแนวในการปฏิบัติงานอย่างไร เพราะในแต่ละองค์กรนั้นจะมีความแตกต่างกันออกไปตามบริบทและปัจจัยแวดล้อมแนวการปฏิบัติในที่หนึ่งอาจจะไม่สามารถนำไปใช้ได้ในที่หนึ่งดังนั้นเขาจึงศึกษาบริบทสภาพปัจจุบันและปัญหาในแต่ละโรงเรียนที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการบริหารโดยใช้หลักการวิเคราะห์องค์กร หรือที่เรียกว่า Swot analysis นั้นเอง

ในการวิเคราะห์องค์กรเขาได้ดำเนินการเก็บข้อมูล สำนวณความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง คณะกรรมการ รวมทั้งศิษย์เก่า ว่ากลุ่มบุคคลเหล่านี้มีความต้องการให้โรงเรียนจัดบริการทางการศึกษาไปในทิศทางใดรวมทั้งวิเคราะห์ถึงปัญหาต่าง ๆ ในโรงเรียน ว่ามีปัญหาด้านใดบ้าง แล้วจึงนำปัญหาเหล่านั้นมาจัดลำดับเพื่อวางแผนแก้ไขปัญหาใดสำคัญเร่งด่วนต้องได้รับการแก้ไขหากไม่ดำเนินการจะเกิดความเสียหายก็ต้องเร่งดำเนินการปัญหาใดรอได้ ไม่มีความสำคัญหรือไม่ส่งผลกระทบมากนัก ก็ชะลอไว้ก่อน แล้วจึงค่อยกลับมาแก้ไขเมื่อได้ดำเนินการจัดการปัญหาที่สำคัญ

เร่งด่วนเรียบร้อยแล้วรวมทั้งยังได้วิเคราะห์ถึงอุปสรรคในการทำงานว่ามีสิ่งใดเป็นอุปสรรค ทำให้งานไม่สำเร็จ หรือไม่บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

เมื่อได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จากนั้นจึงนำข้อมูลสารสนเทศที่รวบรวมได้นำเสนอในที่ประชุมของคณะทำงาน รวมทั้งผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดนโยบาย วิสัยทัศน์พันธกิจเป้าประสงค์และนำสู่การกำหนดโครงการ กิจกรรม และวางแผนการดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็นไปตามความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ซึ่งถือเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษา

ดังที่ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

...เราจะมุ่งที่การสนองความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะหัวใจของการจัดการศึกษาคือ นักเรียน ต้องมุ่งไปสู่เด็กนักเรียน เด็กเป็นปัจจัยสำคัญ เด็กต้องการอะไร และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอีกส่วนหนึ่งคือผู้ปกครอง ผู้ปกครองอาจต้องการอย่างหนึ่ง เด็กต้องการอย่างหนึ่งเราก็ต้องเอามาบูรณาการกัน และเอามาวิเคราะห์ นอกจากนั้นนั้นจะมีภาคส่วนที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาคณะกรรมการสถานศึกษา สมาคมศิษย์เก่า ชมรมผู้ปกครองว่าเขาต้องการมีความประสงค์อย่างไรคือปฐมเหตุที่เราเอามาวิเคราะห์ เพื่อจะต้องเอามาทำเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ โดยเฉพาะพันธกิจ สำคัญมาก เรามีภาระงานอะไร เอามาซึ่งเป็นกลยุทธ์ กลยุทธ์สำคัญ ๆ มีกลยุทธ์ไม่ต้องมาก มีประมาณนี้และพอกำหนดกลยุทธ์และไปสู่งานโครงการ แผนงานโครงการ ทำโครงการอะไรไปต่อบกลยุทธ์อะไร ทำแล้วได้หรือไม่สุดท้ายมีการประเมินสรุปผลรายงานทบทวนปรับปรุงไปวางแผนกันใหม่มันจะครบวงจร และสุดท้ายเป้าคืออะไร เด็กได้อะไรถ้าไม่ได้เด็กต้องปรับแก้ใหม่ อีกทั้งถ้ามีนโยบายเร่งด่วนก็ปรับมาเพิ่มมาเสริมที่เขาต้องการ นี่คือหลักการบริหารงาน

(นายสัมพันธ์ เก่งการงาน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2562)

### ปัญหา อุปสรรคและการแก้ปัญหา

ในด้านปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของนายสัมพันธ์ เก่งการงาน ในทุกโรงเรียนที่ได้ทำหน้าที่ผู้อำนวยการ และบริหารโรงเรียนโดยมีเป้าหมายเพื่อพัฒนาและยกระดับการดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาของทุกโรงเรียน ให้มีประสิทธิภาพด้วยลักษณะการทำงานเชิงรุกมักมีการริเริ่มโครงการ หรือกิจกรรมใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนา สอดคล้องกับสภาวะการณ์ปัจจุบัน และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง บุคลากรทุกคนจึงต้องมีการปรับตัวในการทำงานเพื่อให้การดำเนินงานมีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในมิติต่าง ๆ รวมทั้ง

ปัญหาเกี่ยวกับเครือข่ายที่เข้ามามีส่วนร่วมต่าง ๆ มักจะมีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนในบทบาทหน้าที่ของตนเองดังนั้นจึงเกิดปัญหาในการบริหารงานและความขัดแย้งต่าง ๆ ดังนี้

1. บุคลากรมีการต่อต้านแนวคิดและรูปแบบการทำงานแบบใหม่ซึ่งพบในทุกโรงเรียน เพราะบุคลากรมีความเคยชินกับรูปแบบ กระบวนการ ขั้นตอนในการทำงานแบบเดิม เช่น ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ครูก็จะใช้กระบวนการสอนในรูปแบบเดิมไม่ว่าเวลาและสถานการณ์ หรือความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองจะเปลี่ยนไปในรูปแบบอื่น ๆ แล้วก็ตามแต่ด้วยความมั่นใจ และความเชื่อของครูที่ยังคงมีความเชื่อว่า วิธีการสอนของตนเองนั้นยังมีความน่าสนใจ และมีประสิทธิภาพดีดังนั้นจึงไม่ยอมปรับเปลี่ยนกระบวนการสอน การวัดผลประเมินผลจึงเกิดเป็นปัญหาในทุกระดับ นายสัมพันธ์ เก่งการงาน จึงใช้วิธีการดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ทำความเข้าใจ ในการนำพาคณะครูให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ โดยใช้กระบวนการแบบใหม่ ที่อาจยังไม่คุ้นเคย หรือไม่เข้าใจในวิธีการนั้น ๆ ดังนั้นจึงต้องสร้างความเข้าใจในลำดับแรก

ขั้นตอนที่ 2 ให้ความรู้

ขั้นตอนที่ 3 กำกับ ติดตาม ตรวจสอบ อำนวยความสะดวก สร้างขวัญกำลังใจ

ขั้นตอนที่ 4 สรุปผล ร่วมชื่นชม ยินดีกับความสำเร็จ

2. คณะกรรมการเครือข่ายที่เข้ามามีส่วนร่วมส่วนใหญ่มีความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนในบทบาทของตนเอง ในการสนับสนุนการทำงานของโรงเรียนในด้านความร่วมมือจากเครือข่ายเพื่อการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียน ประกอบด้วย คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองและคณะกรรมการสมาคมศิษย์เก่าซึ่งภาคีเครือข่ายทั้ง 3 เครือข่ายนี้ถือว่ามีบทบาทสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน แต่เมื่อเข้ามาทำงานร่วมกัน ต่างคนต่างมาจากพื้นฐานทางความคิด และส่วนใหญ่มาจากการคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิ ที่มีความรู้ ความสามารถ และตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีความสำคัญ ทุกคนจึงมาพร้อมทั้งความคิด ความคาดหวัง และแนวทางที่ตนเองคิดว่าจะมีความเหมาะสม และดีที่สุดสำหรับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเมื่อนำมาเข้าร่วมการประชุม จึงมักมีปัญหาด้านความเข้าใจที่ไม่ตรงกัน มีการไม่ยอมรับในความคิดหรือแนวทางที่มีการนำเสนอ ดังนั้น นายสัมพันธ์ เก่งการงาน จึงมีกระบวนการในการแก้ปัญหา ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ชี้แจงทำความเข้าใจ

ขั้นตอนที่ 2 ร่วมมือปฏิบัติเชิงสร้างสรรค์

ขั้นตอนที่ 3 รายงานและสะท้อนผลร่วมกัน

## ความภาคภูมิใจในการบริหารงาน

### 1. การบริหารงานวิชาการ

ในการบริหารงานวิชาการ นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ถือว่าเป็นงานหลักในการบริหารงานที่โรงเรียนนครสวรรค์เพราะโรงเรียนแห่งนี้ถือเป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงในด้านการจัดการเรียนการสอนที่มีความเป็นเลิศ นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงทั้งการสอบวัดผลของงานทะเบียนวัดผล ภายในโรงเรียน การทดสอบของหน่วยงาน สำนักทดสอบต่าง ๆ อาทิ เช่น การสอบ O-net ของทางสำนักทดสอบ และรับรองมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ หรือ สมศ. ผลการทดสอบของโรงเรียนนครสวรรค์จะอยู่ในระดับที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยระดับประเทศในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และมีนักเรียนจำนวนมากที่สอบได้คะแนนเต็มในหลายกลุ่มสาระการเรียนรู้และที่เป็นที่ยอมรับในคุณภาพด้านวิชาการคือจำนวนที่หนึ่งของนักเรียนที่สามารถสอบเข้าเรียนในระดับอุดมศึกษาในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงทุกมหาวิทยาลัย ในขณะที่คะแนนสูงและเป็นที่ยอมรับถึงแม้จะมีนโยบายต่าง ๆ จากทางหน่วยงานต้นสังกัด หรือหน่วยงานในจังหวัดที่ขอความร่วมมือนำนักเรียนออกนอกโรงเรียนเพื่อร่วมกิจกรรม ทางโรงเรียนก็ได้ปฏิเสธ แต่จะมีการพิจารณาไปเป็นรายกิจกรรม และจะมีการคัดกรองว่านักเรียนระดับชั้นใดสามารถไปร่วมกิจกรรมกับทางหน่วยงานที่ขอความร่วมมือได้หรือไม่ ทั้งนี้ต้องไม่ส่งผลกระทบต่อผลเรียนของนักเรียนดังที่ได้กล่าวไว้ว่า

...นโยบายต่าง ๆ มาไม่สามารถจะมาเป็นอุปสรรคของเราได้ เราทำอาจจะไม่เต็มที่หรืออาจจะเป็นศรีธนช้ยบ้างก็แล้วแต่ เพราะมีงานเข้ามาบ่อยมากนำนักเรียนออกจากโรงเรียนบ้างหรือทำกิจกรรมอื่น ๆ บ้าง เราก็ให้ไปร่วมบ้างในบางกิจกรรมเช่น กีฬาแห่งชาติทางจังหวัดได้ขอให้นักเรียนไปร่วมนั่งเสตนเชียร์ขอมมา จำนวน 300 คน ทางโรงเรียนก็จัดนักเรียนไปเข้าร่วม จำนวน 300 คน ตามที่ขอมมาแต่สำหรับนักเรียนระดับชั้น ม.1-2 ชั้น ม. 4-5 และ ม.3, ม.6 นี้แต่ไม่ได้เพราะเขากำลังเรียนอยู่ประโยคหลัก ชั้นม.3 ต้องสอบโอเน็ต ต้องเข้า ม.4 หรือจะไปต่อเทคนิค อาชีวะส่วนชั้น ม.6 นี้จะไม่แตะ เขามีอิสระเสรีต้องเข้ามหาวิทยาลัยนี้เป็นเป้าหมายหลัก เรามีวัตถุประสงค์ว่าเด็กจบ ม.ปลาย แล้วต้องเข้าอุดมศึกษาเพราะโรงเรียนเราเป็นโรงเรียนเตรียมอุดมเด็กต้องเข้ามหาวิทยาลัยอะไรก็ได้ คณะอะไรก็ได้ ส่วนใหญ่เด็กก็จะไป ม.เชียงใหม่ ต่อมาเริ่มเปลี่ยนไปชลบุรีก็มี ไปบูรพาไปธรรมศาสตร์ จุฬา เริ่มกระจายสู่ภาคกลางภาคตะวันออก ภาคอีสาน บ้างเริ่มกระจายส่วนใหญ่ก็เข้ายอดนิยมน เชียงใหม่ ธรรมศาสตร์ จุฬา เกษตร เป็นต้น

(นายสัมพันธ์ เก่งการงาน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2562)

และที่สำคัญ ทางโรงเรียนนั้นต้องรักษามาตรฐานทางด้านวิชาการของโรงเรียนไว้ให้อยู่ใน 50 อันดับโรงเรียนคุณภาพของประเทศ จึงได้นำกระบวนการบริหารวิชาการในรูปแบบโรงเรียนมาตรฐานสากล World Class Standard School ซึ่งถือเป็นรูปแบบการบริหารกับการบริหารวิชาการที่มุ่งสู่การพัฒนาคุณภาพของนักเรียนซึ่งให้ความสำคัญกับการดำเนินงาน 5 ด้าน ประกอบด้วยด้านที่ 1 ด้านความเป็นเลิศวิชาการ ด้านที่ 2 ด้านการสื่อสารสองภาษา ด้านที่ 3 ด้านความล้ำหน้าทางความคิดด้านที่ 4 ด้านการผลิตงานอย่างสร้างสรรค์ และด้านที่ 5 ด้านการร่วมกันรับผิดชอบต่อสังคมจากการกำหนดการบริหารงานเป็น 5 ด้านหลัก จึงนำมาสู่การวางแผนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ที่คณะครูทุกคนต้องใช้รูปแบบการจัดกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบการสอนแบบบันได 5 ขั้น ซึ่งจะประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 ซึ่งเปรียบเสมือนบันไดขั้นแรกสำหรับการเริ่มต้นบทเรียนของนักเรียน คือ Learning by Question เป็นการเรียนรู้ที่เกิดจากการตั้งคำถาม เกิดจากความสงสัยใฝ่รู้ของนักเรียน ว่ามีความต้องการที่จะศึกษาเรียนรู้ในเรื่องใด นักเรียนมีข้อสงสัยหรือข้อคำถามอะไร หรือมีปัญหาอย่างไรที่ต้องการคำตอบ จากนั้นจึงไปสู่อันดับขั้นที่ 2 Learning by searching การเรียนรู้โดยการศึกษารวบรวมและการสืบค้นข้อมูล โดยนักเรียนจะต้องทำการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการทราบ หรือเรื่องที่เป็นปัญหาในขั้นแรกนั่นเอง การที่นักเรียนได้สืบค้นและรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจากเอกสารตำราต่าง ๆ นั้น จะเป็นการกระทำทำให้ได้มาซึ่งคำตอบของคำถามที่ตั้งไว้ได้ในที่สุดจากนั้นจึงก้าวสู่อันดับขั้นที่ 3 ต่อไป คือ Learning by construction หมายถึง การรวบรวมความรู้ที่ได้จากการสืบค้น ศึกษารวบรวมจากเอกสาร ตำรา ผู้รู้หรือตามแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ในขั้นตอนที่ 2 นำมาจัดเป็นหมวดหมู่เป็นกลุ่มก้อนขององค์ความรู้นั้น ๆ เพื่อจะตอบโจทย์ปัญหาในขั้นแรกให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น หลังจากจึงก้าวต่อไปในอันดับขั้นที่ 4 คือ Learning by communication หมายถึง การขยายผล การสื่อสารถ่ายทอดแบ่งปันความรู้หรือข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษารวบรวมหรือการทดลองของตนเองให้คนอื่นได้รับทราบถึงข้อค้นพบหรือองค์ความรู้เหล่านั้นเช่น การจัดทำในรูปแบบเอกสารแผ่นพับ การจัดนิทรรศการแสดงผลงานการเรียนรู้ การจัดปทานิเทศเพื่อประชาสัมพันธ์เป็นต้นและอันดับขั้นสุดท้าย อันดับขั้นที่ 5 คือ Learning by Serving หมายถึง การบริการที่เกิดจากการนำองค์ความรู้มาสร้างนวัตกรรมใหม่เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อชุมชน และสังคมส่วนรวม ซึ่งในขณะนี้ทางโรงเรียนยังไม่สามารถทำได้อย่างสมบูรณ์นักแต่คณะครูก็ได้พื่อนักเรียนเริ่มออกไปให้บริการแก่ชุมชนบ้างแล้วตามโอกาสและสถานการณ์ที่เหมาะสม เช่น การเริ่มออกไปเผยแพร่ความรู้และสาธิตเกี่ยวกับการใช้เครื่องเกี่ยวข้าว เครื่องบดอัดถ่านหรือแม้กระทั่งการนำนวัตกรรมเรื่องการประหยัดพลังงานไปเผยแพร่สู่ชุมชน

ทางด้านสื่อการเรียนการสอน วัสดุอุปกรณ์ และนวัตกรรมทางการศึกษาได้มีการจัดสรรงบประมาณ เพื่อการจัดหาสื่อ วัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษาอย่างครบถ้วนสมบูรณ์โดยที่บุคลากรทุกคนในโรงเรียนจะได้รับการจัดสรรวัสดุอุปกรณ์เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

ประกอบด้วย 1) เครื่องคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊ก 2) เครื่องคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ 3) เครื่องพิมพ์ รวมทั้งวัสดุในการจัดทำสื่อการสอน การจัดทำเอกสารธุรการต่าง ๆ อย่างครบถ้วนเพียงพอ และมีคุณภาพ ดังที่ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

...ไม่ว่าจะเป็นวัสดุอุปกรณ์ในการทำงาน เครื่องอำนวยความสะดวก เครื่องช่วยในการทำงานต้องมีความพร้อมมาก ที่นี่ทุกอย่างพร้อมเทคโนโลยี วัสดุอุปกรณ์ ครูทุกคนจะมี 3 อย่างมีแม่๊กบุ๊กโน้ตบุ๊กคอมพิวเตอร์แบบตั้งโต๊ะ ปริ้นเตอร์ มีทุกคน อัตราร้างบุคลากรทุกคน อินเทอร์เน็ต ไวไฟ ห้องเรียนคุณภาพ แอร์ มีทุกอย่างครบ อุปกรณ์การเรียน โต๊ะเก้าอี้ กระดาษ คือ พัสดครบ

(นายสัมพันธ์ เก่งการงาน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2562)

และยังสอดคล้องกับคำกล่าวของครูทรงพลที่ว่า

...ท่านผู้อำนวยการสนับสนุนทุกอย่างทั้งเครื่องคอมพิวเตอร์ โน้ตบุ๊ก ปริ้นเตอร์ จะมีให้พร้อม เพื่อให้สะดวกในการทำงาน

รวมทั้งครูเพ็ญศรี ได้กล่าวสัพทว่า

...บอกได้เลยคะว่าอยู่กับท่าน ผู้อำนวยการอยากได้อะไรท่านหาให้หมดทุกอย่าง ขออย่างเดียวให้เราไปใช้สอนเด็ก ๆ จริงท่านไม่เคยพูดคำว่า ไม่มีไม่ได้ไม่เห็นด้วยทำงานด้วยแล้วสบายใจ และสนุกมากเพราะเสนออะไรไม่ติดขัด

(นางเพ็ญศรี มีโชค (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2562)

จากการบริหารงานวิชาการที่ นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้ดำเนินการมาโดยตลอด ส่งผลให้ทางโรงเรียนได้รับการประกาศเกียรติคุณ และรางวัลต่าง ๆ มากมาย อาทิ โล่รางวัลรองชนะเลิศ อันดับ 1 การประกวดการแสดงทางวิทยาศาสตร์ science show ระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ณ มหาวิทยาลัยนเรศวร อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก รางวัลโรงเรียนส่งเสริมการสอนภาษาไทยดีเด่น ระดับประเทศ

รางวัลนักเรียนพระราชทานจากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาสยามบรมราชกุมารี รางวัลชนะเลิศระดับประเทศการประกวดกล่าวสุนทรพจน์ภาษาเกาหลีรวมทั้งได้รับทุนศึกษาดูงาน สาธารณรัฐประชาชนจีนสาธารณรัฐเกาหลี และประเทศญี่ปุ่นรางวัลเกียรติบัตรขั้นที่ 1 เกียรติบัตร



แห่งความมุ่งมั่นอนุรักษ์สรรพสิ่งสรรพชีวิตด้วยจิตสำนึกของครูและเยาวชนพระราชทานโดยสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ ในโครงการอนุรักษ์พันธุกรรมพืชอันเนื่องมาจากพระราชดำริสวนพฤกษศาสตร์รางวัลผลงานโรงเรียนคุณภาพอันดับที่ 12 ของประเทศไทยรางวัลเหรียญทอง (Gold Award) จากโครงการเรื่อง Utilization of Bio-Sludge from Wastewater Treatment Plant in the Extraction of Biological Compounds to Improve Soil Quality การแข่งขันนวัตกรรมระดับนานาชาติในงาน 6th International Young Inventor Award (IYA 2019) ณ กรุงจาการ์ตา ประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งมีผู้เข้าร่วมการแข่งขันจากประเทศต่าง ๆ มากกว่า 300 ประเทศรวมทั้งได้รับเหรียญเงินการแข่งขันคณิตศาสตร์โอลิมปิก ระดับมัธยมศึกษา ประจำปี 2562 Hanoi Open Mathematics Competition (HOMC 2019) ระหว่างวันที่ 2-6 เมษายน 2562 ณ เมืองฮานอย ประเทศเวียดนาม ดังภาพ 15



ภาพ 15 แสดงรางวัลแห่งความภาคภูมิใจที่ได้รับจากการบริหารงานด้านวิชาการ

## 2. งานบริหารงบประมาณ

ในการบริหารงบประมาณนั้นในการบริหารงานงบประมาณนั้น นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ใช้หลักการบริหารที่ยึดมั่นในความบริสุทธิ์โปร่งใสตามหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาล มาเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานสามารถตรวจสอบการใช้งบประมาณที่ได้รับการจัดสรรทั้งจากทั้งรัฐบาลตามนโยบายเรียนฟรีงบประมาณที่จากได้จากการระดมทุนเพื่อพัฒนาการศึกษารวมทั้งงบประมาณที่ทางสมาคมศิษย์เก่าได้ร่วมกันจัดหาอย่างมีวัตถุประสงค์มีการวางแผนการใช้งบประมาณให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติการงบประมาณประจำปี มีโครงการกิจกรรมรองรับการใช้งบประมาณครบถ้วนสมบูรณ์โดยแผนนั้นจะต้องมาจากการมีส่วนร่วมกันวางแผนของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องอันประกอบด้วยผู้บริหารคณะครูและคณะกรรมการสถานศึกษา ตลอดจนศิษย์เก่า ที่มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน ทั้งนี้เพราะศิษย์เก่าทุกคนต่างมีความรักความผูกพัน และปรารถนาที่จะเห็นโรงเรียนแห่งนี้มีความเจริญก้าวหน้า ประสบความสำเร็จในการจัดการศึกษาให้โรงเรียนแห่งนี้สามารถเป็นสถาบันที่สร้างบุคลากรที่มีคุณภาพให้เป็นที่กำลังหลักในการพัฒนาประเทศชาติได้ต่อไป

อีกทั้งนายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้บริหารและดูแลด้านงบประมาณด้วยความรอบคอบ ทั้งนี้เงินทุกบาททุกสตางค์ต้องสามารถเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนดังนั้นจะมีการเชิญผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่ายเข้ามาประชุมเพื่อหาแนวทางในการพัฒนาการจัดการศึกษาโดยใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า

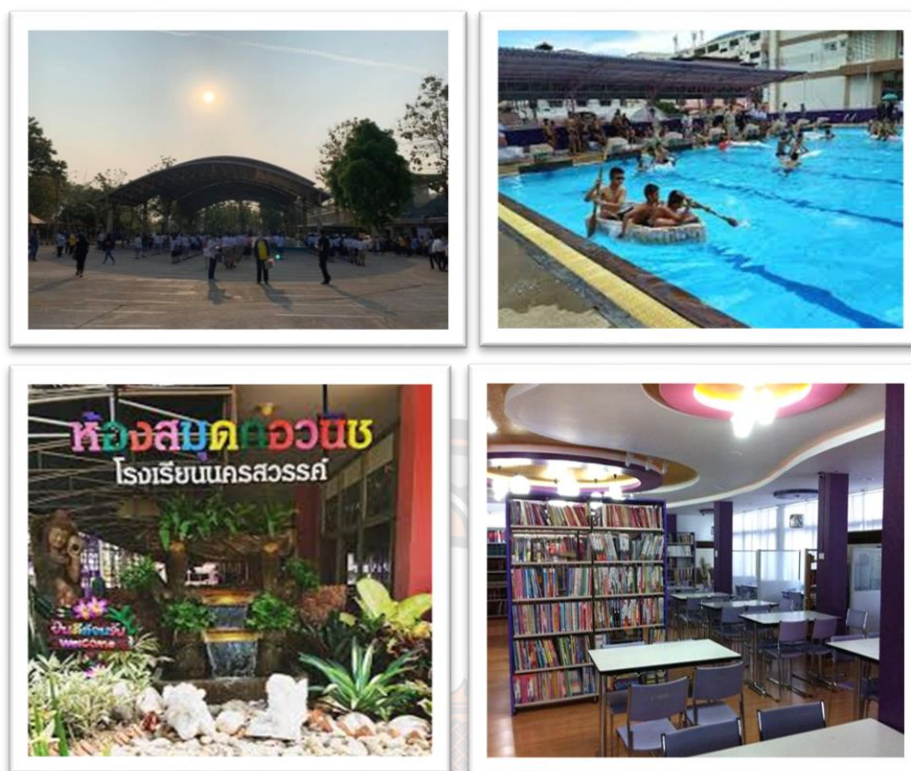
นอกจากนั้นยังเปิดโอกาสและให้ความสำคัญกับเครือข่ายที่มีส่วนในการส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนมีสภาพคล่องในด้านงบประมาณที่จะนำมาบริหารจัดการสนับสนุนส่งเสริมช่วยร่วมมือในการจัดหาและระดมทุนจนได้งบประมาณมาสร้างอาคารเรียนและอาคารประกอบที่จำเป็นซึ่งทางรัฐบาลยังไม่สามารถจัดสรรงบประมาณให้ทางโรงเรียนได้ทางสมาคมศิษย์เก่าโรงเรียนนครสวรรค์ จึงเป็นอีกหนึ่งภาคีเครือข่ายที่มีความเข้มแข็งมาก เพราะศิษย์เก่าส่วนมากนั้นมีอาชีพ หน้าที่การงานที่มั่นคง มีกำลังกายกำลังทรัพย์รวมทั้งกำลังสติปัญญาที่พร้อม ดังนั้นจึงรวมตัวกันและกลับมาช่วยพัฒนาโรงเรียนได้เป็นอย่างดีดังที่นายสัมพันธ์ได้ให้สัมภาษณ์ตอนหนึ่งว่า

...ส่วนเครือข่ายที่来帮助ส่งเสริมสนับสนุนให้โรงเรียนมีสภาพคล่อง สนับสนุนส่งเสริมช่วยร่วมมือ ช่วยงบประมาณ ช่วยร่วมไม้ร่วมมือ ช่วยเสนอแนะ คือ หนึ่งสมาคมศิษย์เก่าโรงเรียนนครสวรรค์ นี้เข้มแข็งมากกลับมาช่วยโรงเรียนมาก โดยเฉพาะรุ่นผม ผมได้จากศิษย์เก่าไมใช่น้อย เขามีการมีงานมีตำแหน่งหน้าที่ เขาก็มาช่วย นี้เสาะงก็ได้จากศิษย์เก่า ล้ำนกว่าบาท ตอนแรกจะเอาเงินโรงเรียนกันเงินเหลือจ่ายของเราไว้ ประมาณ 5-6 แสน ก็คงไม่ใหญ่อย่างนี้สมชาย พัฒนาพรชัยเป็นศิษย์เก่า มาช่วยคนละ สองพันสามพันหนึ่งหมื่น ตอนนี้ได้ล้ำนกว่าบาท ตั้งไว้ประมาณเก้าแสนเกือบล้าน ยื่นซองมา 7 แสน ทำไม่ได้ แข่งกัน

ยื่นหลายราย เราพิจารณาต่ำสุด จึงได้ศิษย์ที่มีหน้าที่การงาน เป็นนักการเมืองนักกฎหมาย ตายตำรวจ นายทหาร นักธุรกิจ เยอะแยะล้นแล้วแต่มีความผูกพันกับโรงเรียนมาก ที่ผมพูด จุดแข็งคือ ท่านวราเทพ รัตนากร ก็เป็นศิษย์เก่า หาเงินมาสร้างอาคารเรียน 100 ปี อาคารที่ปรากฏนี้ด้วยแรงภายใน ของศิษย์เก่าที่ไปเป็นรัฐมนตรีบ้าง รัฐมนตรีช่วยบ้าง ที่ปรึกษา รัฐมนตรีบ้าง ไปวิ่งเต้นมา ถามว่าทำถูกหรือไม่ก็ถูกไม่ผิด ตามกระบวนการ ที่ขอมา ได้อาคาร หอประชุม โรงอาหาร ก็ได้จากศิษย์เก่า ท่านประเสริฐ ภัทรมัย ให้ทุนไปเรียนวิศวกรรมและ เด็กที่จบวิศวกรรม ที่ไหนก็ตาม รับเขาทำงาน รวมไปถึงรูป เช่น สะพาน ทางเลี้ยวอะไรต่าง ๆ ก็เป็นของศิษย์เก่า และสมาคมผู้ปกครองและครู จะช่วยในเรื่องงบประมาณ

(นายสัมพันธ์ เก่งการงาน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2562)

ผลจากการบริหารงบประมาณที่เป็นไปตามกระบวนการ ขั้นตอนมีการกำกับ ดูแลและ ตรวจสอบให้เป็นไปตามแผนปฏิบัติงานงบประมาณประจำปีส่งผลให้ทางโรงเรียนเกิดการพัฒนาดังเห็น ได้ชัดเจน ในช่วง 2 ปีที่ผ่านมา มีการก่อสร้างสิ่งปลูกสร้างมีเอื้อประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน อาทิเช่นศูนย์อาเซียนศึกษาหลังคาโดมเอนกประสงค์ห้องสมุดสรวายน้ำการปรับปรุงเสารงการ ปรับปรุงห้องเรียนให้เป็นห้องเรียนอัจฉริยะทุกห้องเรียนมีสื่อทัศนูปกรณ์ที่ทันสมัยสามารถใช้ในการ เรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพส่งผลให้เกิดการพัฒนาผู้เรียนโดยตรง จนเป็นที่พึงพอใจอย่าง ต่อเนื่องของทุกฝ่ายทำให้มีการสนับสนุนด้านงบประมาณอย่างต่อเนื่องดังภาพ 16



ภาพ 16 แสดงผลงานผลการพัฒนาด้านอาคารเรียน อาคารประกอบและแหล่งเรียนรู้

### 3. งานบริหารบุคลากร

ในการบริหารงานบุคลากรของนายสัมพันธ์ เก่งกรงาน ได้ยึดหลักการทำงาน คือ จะทำอย่างไรให้บุคลากรมีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน เต็มใจสมัครใจและต้องการทำงานต่าง ๆ โดยเกิดจากความต้องการของตนเอง ไม่มีการบังคับหรือฝืนใจในการทำงาน โดยมีหลักการที่ว่า "อ่านคนให้ออก บอกคนให้ได้ ไซ้คนให้เป็น" จากคำกล่าวนี้นายสัมพันธ์จึงได้ให้ความสำคัญสนทนและร่วมงานกับบุคลากรทุกคนอย่างใกล้ชิดเพื่อจะได้มีโอกาสที่จะศึกษาเรียนรู้ถึงอุปนิสัยใจคอและความถนัด ความชอบของบุคลากรแต่ละคนทั้งนี้เขาและทีมบริหารจะเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีสิทธิเลือกงานพิเศษตามความชอบ ความถนัด ความรู้ และความสามารถที่เหมาะสมกับงานนั้น ๆ ซึ่งครูทุกคนจะต้องมีงานพิเศษที่นอกเหนือจากการจัดการเรียนการสอนตามกลุ่มสาระที่รับผิดชอบดังที่ได้ให้สัมภาษณ์ไว้ว่า

...ครูต้องเลือกงานพิเศษ 1 ชิ้น ตามความถนัดและความสนใจต้องให้เกิดจากความ ต้องการ ความถนัด สนใจของครูก่อน จะไม่มีการบังคับให้ทำนั้นทำนี่ยกเว้นถ้าไม่มีงานอะไรให้ทำก็ว่ากันไป บางทีก็มีปัญหา คนมากอง ก็เกิดการวิเคราะห์ปริมาณงานว่ามีงานอะไรที่จะมอบหมาย โดย ผมจะเข้าไปนั่งกรองด้วยมีครู มีรอง 4 ฝ่าย ก็จะพยายามแบ่งเอา

คนไปกองไว้เยอะ ๆ ผมบอกไม่ได้ ต้องดูปริมาณงาน ว่ามีงานอะไร ต้องใช้คนกี่คน ทำได้หรือไม่ถ้าขาดก็จะจัดคนลงไป

(นายสัมพันธ์ เก่งการงาน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2562)

เมื่อบุคลากรทุกคนได้เริ่มปฏิบัติงานตามความชอบและความต้องการการดำเนินงานต่าง ๆ จึงมีความคล่องตัวและประสบความสำเร็จได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด หรือบางงานอาจเสร็จสมบูรณ์ก่อนเวลาที่กำหนดก็อาจเป็นไปได้ซึ่งความสำเร็จของงานนั้นจะเกิดขึ้นมิได้หากบุคลากรขาดขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงานดังนั้น สิ่งสำคัญที่สุดที่เขาตระหนัก ให้ความสำคัญและยึดถือปฏิบัติมาโดยตลอดในการบริหารงานบุคลากร คือการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงานทั้งด้านการจัดให้มีสวัสดิการต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรการนำบุคลากรไปศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศการจัดส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรที่สามารถพัฒนาความรู้และทักษะเพื่อนำมาพัฒนาวิชาชีพและเกิดผลดีต่อการจัดการเรียนการสอนการจัดหาและสนับสนุนให้บุคลากรมีสื่อ วัสดุอุปกรณ์ในการทำงานเพื่อให้เกิดอำนวยความสะดวก มีความพร้อมทั้งทางด้านเทคโนโลยี ห้องเรียนคุณภาพที่มีอุปกรณ์ครบสมบูรณ์พร้อมสำหรับการสอน รวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ เช่น เงินสนับสนุนครอบครัว เงินช่วยเหลือบุตร หรือช่วยเหลือเมื่อมีงานพิธีต่าง ๆ รวมทั้งจัดสวัสดิการมูคาแพที่มีไว้ให้บริการสำหรับบุคลากรทุกคน ให้สามารถเข้าไปใช้บริการนั่งพักผ่อนและดื่มกาแฟได้ตลอดเวลาตั้งที่ผู้วิจัยได้พบเห็นจากการเข้าไปสังเกตและเก็บข้อมูลในสนามวิจัย

อีกประการหนึ่งที่สำคัญโรงเรียนแห่งนี้มีปัจจัยที่ช่วยเสริมสร้างความสำเร็จด้านการบริหารงานบุคลากร คือ บุคลากรทุกคนล้วนมีความรักความผูกพันกับโรงเรียน บางคนเป็นศิษย์เก่าบางคนเป็นครูที่เคยได้คอยติดตามข้อมูลข่าวสารของทางโรงเรียนและทราบดีว่าโรงเรียนแห่งนี้มีคุณภาพ มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ในระดับประเทศจึงมีความประสงค์ที่จะขอโอนย้ายมาทำงานที่โรงเรียนแห่งนี้และเมื่อได้รับการพิจารณาให้โอนย้ายมารับตำแหน่งตามความต้องการ จึงมีความตั้งใจและปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานอย่างต่อเนื่องดังนั้นจึงถือว่าบุคลากรทุกคนมีความรักในองค์กรแห่งนี้ มีขวัญกำลังใจที่ดีและพร้อมที่จะปฏิบัติงาน

รวมทั้งในการประเมินผลการปฏิบัติงาน นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อพิจารณาความดีความชอบเพราะเข้าใจดีว่าครูทุกคนตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ เพื่อความก้าวหน้าของตนเอง ดังนั้นในการประเมินจึงมีการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อกรั่นกรองผลงานของบุคลากรครู ตามชั้นภาค โดยแต่งตั้งจากหัวหน้างานหัวหน้าสายชั้นหรือหัวหน้ากลุ่มสาระ เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมมากที่สุดรวมทั้งการสนับสนุนให้บุคลากรครูได้รับความก้าวหน้าในการเลื่อนวิทยฐานะ เนื่องจากนายสัมพันธ์ เก่งการงาน นั้นได้มีโอกาสทำหน้าที่คณะกรรมการประเมินเพื่อเลื่อนวิทยฐานะของทางคณะกรรมการระดับจังหวัดจึงทำให้เขาได้มีโอกาส ทำหน้าที่

ชี้แจงให้เหตุผลประกอบในกรณีที่บุคลากรเข้ารับการประเมินส่งผลให้เกิดขวัญกำลังใจที่ดี ดังที่ได้กล่าวไว้

...ด้านขวัญกำลังใจผมมีสวัสดิการเรือนร่มสีก วางทีวี จัดมุมกาแฟครุทุกคนไปนั่งดูทีวี กินกาแฟ ให้ตาแข็งไปเลย เพิ่งสร้าง และหากมีงานบวช แต่ง หรือมีลูกคนแรกก็มีสวัสดิการให้พาไปศึกษาดูงาน จัดหาเสื้อ เอาผ้าให้ ตัดเอง ซื่อเสื้อยืด เสื้อแจ็คเก็ต เพื่อฝึกอบรมปฏิบัติการบ้าง พานักเรียนศึกษาดูงานไปต่างประเทศ เรามีกองทุนวราเทพ ให้ไว้ 20 ล้านไปแข่งศิลปหัตถกรรม มีกองทุนดอกสีกให้กู้ยืม ด้อยเบี้ยร้อยละ 1 บาท การไปศึกษาดูงาน คือใน 1 ปี จะไปได้ 3 ครั้ง มีงบประมาณค่าใช้จ่ายให้ ปีใหม่มีของขวัญของรางวัลจับแจก แสดงความยินดี ขวัญกำลังใจได้ทุกอย่าง ปฏิบัติเท่าเทียมทุกประการแต่ก็อาจได้บ้างไม่ได้บ้าง เสียใจบ้าง โดยเฉพาะเรื่องความดีความชอบ ก็จะมีการประเมิน ผมก็จะเอาหลักการประเมินที่ถูกต้องมาชี้แจงทำความเข้าใจ โดยการประเมินจะมีคณะกรรมการประเมินเป็นชั้นภาคไป มีหัวหน้างาน หัวหน้าสาระ ผู้ช่วย รอง ครูหมัด ครูมา ก็ไม่รู้ ยกเว้นเจตที่เด่นดัง เขาอาจเห็นไปอีกทาง ผมเห็นอีกทาง เช่น มาสาย ขาดสอน สอนห่วย ป่วยยัน งานแยะ แวะคุย ชุ่ยเสมอ หรือเผลอหลับ กลับไว ใจลอย คอนเทม่อ ยุ่งยากมากปัญหา นิินทา ผู้อำนวยการ แบบนี้ก็มีบ้าง นิินทาผมไม่สนใจหรอก ไม่ได้ยิน ก็จะเอามาดู มารื้อบ้าง บางคนเราว่าดี แต่กรรมการอาจไม่ดี เห็นคนละด้านก็มาดู ขวัญกำลังใจ การส่งเสริม ให้เขาได้รับเงินเดือนสูงขึ้น ตำแหน่งสูงขึ้น ศึกษาต่อมากขึ้น สวัสดิการต่าง ๆ มากขึ้นที่นี้ปีนี้ได้วิทยฐานะสูงมากได้เกือบทุกรายที่ส่งมืออยู่รายที่ตกก็เยียวยาโชคดีที่ โรงเรียนนครสวรรค์ เป็นโรงเรียนใหญ่ ผมได้เข้าไปนั่งในบอร์ด จึงเป็นปากเป็นเสียงของโรงเรียน ได้บ้างพอสมควรแต่ก็ไม่ใช่เขาจะฟังเราบางทีก็ไม่ฟัง แต่ก็ยังดีมีการแนะนำได้บอกความจริงให้เขาฟัง เช่น ครูวิทยาศาสตร์ ประเมินมาเขากลับมาเป็นยังไง ก็แนะนำว่าดีนะ ตั้งใจ แต่ผลงานเขาแย่นะ ก็เอามาปรับแทนที่จะขว้างทิ้งใส่ตะกร้าก็เอาขึ้นมาใหม่เอาไปปรับแล้วกันตอนนี้ได้ คศ.3 เยอะมาก ประกาศมาเรื่อย ๆ

(นายสัมพันธ์ เก่งการงาน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2562)

รวมทั้งรองผู้อำนวยการได้กล่าวถึงการบริหารงานบุคลากรของนายสัมพันธ์ เก่งการงาน

ไว้ดังนี้

...ผู้อำนวยการได้ใช้ภาวะผู้นำที่ได้ใช้ในการนำบุคลากรในการทำงาน มีทุกอย่างในตัวของผู้ผู้อำนวยการ โดยเฉพาะการสร้างขวัญกำลังใจ และสวัสดิการการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ก่อนช่างตีไม่หวังเรื่องการอบรมพัฒนาเด็กจะไปแข่งที่ไหนก็สนับสนุนครูต้องพัฒนาเป็น smart teacher โดยเฉพาะการพัฒนาด้านไอทีมีครูยุคใหม่เข้ามา โรงเรียนของเราเป็นมาตรฐานสากลเด็กเราเก่งกว่าครูแล้วในตอนนี้ท่าน ผู้อำนวยการก็ได้ทำทุกเรื่องในการดูแลครู เป็นผู้นำองค์กรพ่วงองค์กรเดินหน้า จะปล่อยให้ล่าหลังไม่ได้ต้องเดินไปด้วยความเข้าใจครูก็พึงพอใจที่ผู้อำนวยการบริหารงาน เพราะทางโรงเรียนเรามีคนจับตามองอยู่  
(นายสำราญ มุ่งมั่น (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2562)

การบริหารงานบุคลากรประสบความสำเร็จบุคลากรมีความรัก สามัคคีและร่วมแรงร่วมใจในการทำงานภายใต้การนำที่ทีมงานที่ให้ความรัก ความเข้าใจเอาใจใส่และเสริมสร้างขวัญกำลังใจที่ตลอดจนการสร้างมาตรฐานในการบริหารงานภายใต้หลักของความยุติธรรม จึงส่งผลให้บุคลากรทุกคนทำงานอย่างเต็มศักยภาพ ทำให้โรงเรียนแห่งนี้มีคุณภาพและรักษามาตรฐานการปฏิบัติงานที่ดีมาโดยตลอด ดังภาพ 17



ภาพ 17 แสดงผลการพัฒนาจากการบริหารงานด้านบุคลากร

#### 4. งานบริหารทั่วไป

ในการบริหารงานบริหารทั่วไปนายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้ใช้หลักการบริหารเพื่อให้เกิดความบริการที่ดีคือการดำเนินงานการในกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีส่วนในการสนับสนุนส่งเสริมให้ทำงานอื่น ทั้งงานวิชาการงานบุคลากรและงานงบประมาณ ให้มีความคล่องตัวและประสบความสำเร็จดังที่ได้รวบรวมข้อมูลจากการสังเกตและสัมภาษณ์ดังรายละเอียดดังนี้

##### 4.1 งานอาคารสถานที่

ในด้านงานอาคารสถานที่นั้นเนื่องจากโรงเรียนนครสวรรค์เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่มีนักเรียนประมาณ 4,000 คน มีบุคลากร จำนวน 300 คน ดังนั้นในการที่นักเรียนและบุคลากรรวมกันในโรงเรียนเป็นจำนวนมากจึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการด้านอาคารสถานที่ที่สามารถอำนวยความสะดวกให้แก่ทั้งนักเรียนทั้งทางด้านการเรียนการทำกิจกรรมการเล่นรวมทั้งการรับประทานอาหารการใช้ห้องน้ำได้เป็นอย่างดีรวมทั้งมีความสะอาดปลอดภัยนายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้ใช้หลักการมีส่วนร่วม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การระดมความคิดจากเครือข่ายผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาคณะกรรมการสมาคมศิษย์เก่าในการช่วยเสนอแนะข้อมูลความต้องการด้านอาคารสถานที่ มีการออกแบบอาคารเรียนและอาคารประกอบเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียนรวมทั้งมีการวางผังของโรงเรียน เพื่อให้มีความสะดวก คล่องตัว ในการใช้สถานที่ต่าง ๆ ของนักเรียน จนส่งผลให้โรงเรียนมีความพร้อมทางด้านอาคารสถานที่ และสาธารณูปโภคต่าง ๆ ที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และเพียงพอ ส่งผลต่อการมีคุณภาพชีวิตที่ดีของนักเรียนขณะที่อยู่โรงเรียน ดังภาพ 18





ภาพ 18 แสดงผลการบริหารงานด้านอาคารสถานที่

#### 4.2 ด้านกิจการนักเรียน

ในด้านกิจการนักเรียนนั้นเนื่องจากโรงเรียนแห่งนี้คือนักเรียนระดับมัธยมศึกษาอยู่ในช่วงการก้าวเข้าสู่การเป็นวัยรุ่น และวัยรุ่นหนุ่มสาวดังนั้นการดูแลนักเรียนจึงต้องมีกระบวนการบริหารจัดการและดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด มีการสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง ในการติดต่อสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลซึ่งกันและกันการกำกับดูแลนักเรียนให้ทำกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนก็จะมีภารกิจ

ร่นกรองกิจกรรมต่าง ๆ ให้เหมาะสมไม่รบกวนเวลาเรียนของนักเรียนมากไป ทั้งนี้เพราะนักเรียนส่วนใหญ่เป็นเด็กที่มุ่งทางวิชาการแต่ทางโรงเรียนก็มีกิจกรรมเพื่อสร้างทักษะด้านอื่น ๆ เพื่อพัฒนานักเรียนด้วย หากมีการขอความร่วมมือในการนำนักเรียนไปร่วมกิจกรรม นายสัมพันธ์ เก่งการงาน จะร่วมกับทีมบริหารและครูฝ่ายกิจการนักเรียน ในการพิจารณาว่าควรจะนำนักเรียนไปร่วมกิจกรรมหรือไม่ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าหน่วยงานใดขอมาและโครงการหรือกิจกรรมนั้น มีความสำคัญหรือไม่

รวมทั้งการอนุญาตให้นักเรียนได้จัดกิจกรรมต่าง ๆ เช่น กิจกรรมงานเลี้ยงสังสรรค์ ฉลองการจบการศึกษาทั้งระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ทางโรงเรียนก็จะเปิดโอกาสให้นักเรียนได้จัดกิจกรรมตามความเหมาะสมและเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้เข้ามามีส่วนร่วมด้วยดังนั้นในด้านกิจการนักเรียนทางโรงเรียนจึงใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมระหว่างทางโรงเรียนกับผู้ปกครองเป็นหลักอีกทั้งนักเรียนของโรงเรียนมาจากการทดสอบวัดความรู้ความสามารถในการเข้ามาเรียนทุกคน ดังนั้นนักเรียนส่วนใหญ่ จึงมีความประพฤติปฏิบัติตามกฎระเบียบของทางโรงเรียนเป็นอย่างดีผู้บริหารและครูเป็นเพียงผู้ที่คอยสนับสนุน ให้คำปรึกษาในด้านการดูแลนักเรียนให้เป็นผู้ที่มีความประพฤติดี มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ ส่งผลให้นักเรียนประสบความสำเร็จทางการเรียนและการทำกิจกรรมเป็นที่ยอมรับชื่นชมทั้งผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาสามัคคีฯ เก่าและบุคคลทั่วไป

#### 4.3 ด้านความสัมพันธ์กับชุมชน

ในด้านการสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายในการพัฒนาโรงเรียนทุกเครือข่าย ทั้งผู้ปกครองนักเรียนคณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการสมาคมศิษย์เก่า และคณะทำงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนทั้งภายในและภายนอก ทั้งสังกัดเดียวกันและต่างสังกัด เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้ให้ความสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความสัมพันธ์อันดีสร้างความเข้าใจและการติดต่อสื่อสารที่ดีโดยจะเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางภาคีเครือข่ายจัดขึ้น ทั้งนี้เพราะการได้ไปเข้าร่วมจะทำให้ทางโรงเรียนได้รับทราบข้อมูลข่าวสาร ความเคลื่อนไหวของระเบียบ ข้อปฏิบัติและแนวทางในการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพที่ดียิ่งขึ้นรวมทั้งการได้รับการสนับสนุนที่ดีจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องดังนั้นเขาจึงให้ความสำคัญกับการร่วมประชุมในวาระต่าง ๆ อยู่เสมอ ไม่ว่าจะทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับหน่วยงานภาครัฐที่มีหนังสือเชิญให้ร่วมประชุม หรือร่วมกิจกรรม เขาจะเข้าร่วมกิจกรรมตามคำเชิญของหน่วยงานต่าง ๆ ด้วยตนเอง หรือหากติดภารกิจที่สำคัญก็จะมอบหมายรองผู้อำนวยการ หรือบุคลากรที่รับผิดชอบในงานที่เกี่ยวข้องนั้นไปร่วมงานแทน จึงส่งผลให้การสร้างเครือข่ายการพัฒนามีประสิทธิภาพ โรงเรียนได้รับการสนับสนุนเป็นอย่างดี

ทั้งนี้ นายสัมพันธ์ เก่งการงาน จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครองคณะกรรมการหรือแม้กระทั่งศิษย์เก่าเพราะความคิดเห็นของทุกฝ่ายถือว่าเป็นข้อมูลที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาหากมีเหตุผลและความจำเป็น ก็อาจจะมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดการพัฒนาได้ดังที่ได้ให้สัมภาษณ์ตอนหนึ่งว่า

...ผมจะเปิดรับฟังทั่วทุกด้าน รอบด้านก็เปิดรับฟังแต่จะทำหรือไม่ก็ต้องมาพิจารณา เช่นให้สร้างโดม กี่ว่าดี แต่โรงเรียนจะไม่ส่งจะกลายเป็นโรงงานไป ดังนั้นก็ปรับการเข้าแถวเด็กเข้าแถวแค่ 2 วันจันทร์ กับศุกร์ ไม่เกิน 10 นาทีจบ และไม่เข้าที่หน้าสนามอาจเข้าที่หน้าชั้นเรียนบ้าง ครูก็ช่วยเยอะ เครือข่ายอื่น ๆ ก็สัมพันธ์ดี ทั้งนายกเทศมนตรี ทางเทศบาลก็ช่วยเหลือ โรงเรียนจะตัดต้นไม้ตัดแต่ง มาเก็บขยะ แต่สิ่งที่เราหวังมากคือโรงเรียนไม่รับฝากเด็กดังนั้นนายกเข้าใจไม่เคยมาฝากเลย คนที่มาเป็นกรรมการหรือเป็นบอร์ดอะไรก็ตามก็ต้องเข้าใจในบทบาทตรงนี้ เงื่อนไขข้อเดียว ยกเว้นที่เป็นครอบครัวเท่านั้น ผมเองก็ไม่เอาด้วยก็ทำตามวัฒนธรรมที่เขาทำอย่างนี้ เครือข่ายมี 5 ภาค ที่คอยดูแลช่วยเหลือ ประคับประคอง โรงเรียนมาตลอด มีเพาเวอร์ที่ดีมาก เช่น มีศิษย์เก่า พล.ต.ต. คชา ทำสารครั้งหนึ่งแถมมาเป็นผู้บังคับบัญชาตำรวจท่องเที่ยวตำรวจท่องเที่ยวที่นี่จะไม่มานำรถผมนักเรียนไปทัศนศึกษาครั้งหนึ่ง จำนวน 15 คัน ห้องคู่ห้องคี่ไป ก็จะนำจากนครสวรรค์นำไปถึงชัยนาทหยุด ชัยนาทต่อไปถึงอ่างทองหยุด โทรบอกท่านคชา สั่งนำยาวตลอด ถามว่ามันผิดหรือเปล่าถ้าผิดอย่าทำ จะเดือดร้อน เขาบอกไม่เป็นไร ผู้บังคับบัญชาสั่งได้ รุ่นผมเป็นหมอเยอะ แต่โดยบริบทที่มันถูกกำกับโดยวัฒนธรรมองค์กรที่ทำอย่างนั้นไม่ได้แบบนี้ไม่ได้และผมก็เชื่อว่าทำไมถึงไม่ได้เพราะ มีเหตุมีผลซึ่งกันและกัน

(นายสัมพันธ์ เก่งการงาน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2562)

การบริหารงานสัมพันธ์ชุมชนส่งผลให้เกิดการมีส่วนร่วมขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา ทุกภาคส่วนต่างให้การสนับสนุนกิจการของทางโรงเรียนเป็นอย่างดี ดังภาพ 19



ภาพ 19 แสดงผลการบริหารงานด้านสัมพันธ์ชุมชน

## การได้รับการยอมรับ และความเป็นตัวแบบ (Role model)

### 1. ความเป็นตัวแบบทางด้านครองตน

ด้านการเป็นตัวแบบในการครองตนสำหรับ นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้ให้ความสำคัญกับการครองตนเป็นอันดับแรกเพราะการเป็นผู้บริหารนั้นต้องเป็นตัวอย่างที่ดีอยู่เสมอทั้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลทั่วไปเพื่อให้บุคคลเหล่านั้นเกิดความเชื่อถือความเชื่อมั่น และความศรัทธา ดังนั้นเขาจึงยึดถือปฏิบัติในการครองตนทั้งด้านความประพฤติดีโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการวางตนต่อบุคคลอื่นโดยการให้เกียรติแก่บุคคลอื่นเสมอไม่ถือว่าตนเองมีตำแหน่งหรือยศศักดิ์เหนือใครให้ความเป็นกันเองกับทุกคนและได้ปฏิบัติตนเป็นผู้ที่มีคุณธรรม โดยเฉพาะคุณธรรมด้านความซื่อสัตย์สุจริต จนเป็นที่ทราบโดยทั่วกันทั้งในกลุ่มบุคคลใกล้ชิด กลุ่มเพื่อน และบุคลากรในโรงเรียนว่า นายสัมพันธ์ เก่งการงาน นั้นเป็นบุคคลที่ยึดถือความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ตั้งในการดำเนินชีวิต ไม่เคยรับผลประโยชน์ใด ๆ ที่มีควรได้รับ จนเป็นที่กล่าวถึงในหมู่ผู้ใหญ่ของจังหวัดและกลุ่มผู้บริหารด้วยกัน ดังที่มีผู้บริหารโรงเรียนท่านหนึ่งได้กล่าวถึง นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ไว้ว่า

...สำหรับท่าน ผู้อำนวยการท่านนี้ผมรับรองเลยว่า เป็นคนดี ทำงานด้วยความซื่อสัตย์ในทุกเรื่องมีอุดมการณ์ในการทำงานใครจะมาคอยมีนอกมีใน หรือคอยเรื่องผลประโยชน์อะไร ท่านจะไม่คอยด้วยเลยที่สำคัญอีกอย่างคือซื่อสัตย์จริง ๆ ทำอะไรรวดเร็วได้ผลไม่รีรอเงินทองงบประมาณไม่มีก็หาเอง เพื่อประโยชน์ส่วนรวมท่านทำได้ดีจริง ๆ

(นายทรงพล มาดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 4 ตุลาคม 2562)

อีกประการที่สำคัญของการเป็นตัวแทนด้านการครองตนของ นายสัมพันธ์ เก่งการงาน คือการยึดถือปฏิบัติตามจรรยาบรรณในวิชาชีพของตน ทั้งด้านความเป็นครู และความเป็นผู้บริหารมีความประพฤติทั้งทางกาย วาจา และจิตใจ ที่เหมาะสมเป็นที่ชื่นชม ยอมรับทั้งทางด้านบุคลิก การแสดงออกการแต่งกายที่ถูกต้องตามระเบียบ ประเพณี เหมาะสมกับกาลเทศะและโอกาสทั้งมีความสามารถในการพูดสื่อสารและการใช้ภาษาไทยได้อย่างถูกต้อง ดีเยี่ยม จนสามารถเป็นแบบอย่างที่ดี และมักจะได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นพิธีกรในการดำเนินรายการในโครงการ หรืองานพระราชพิธีงานพิธีการต่าง ๆ ของทางจังหวัด ทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชนอยู่เสมอ

...ด้วยหลักการทำงานเดิมของเรา ไม่ว่าจะเป็นการครองตน ครองคน ครองงานก็ทำมาโดยตลอด ไม่ว่าจะทำอะไร ก็ทำด้วยความวิริยะอุตสาหะ ไม่มีวันลา วันเจ็บ วันป่วย กลางคืน กลางคืน มีอะไรที่ไหนทั้งภายในภายนอกก็ไปร่วมงาน วัดวาอาราม บ้านวัดส่วนราชการ ไม่ว่าที่ไหนไปร่วมหมด ไม่เห็นแก่เหน็ดเหนื่อย และแรงบันดาลใจที่ผมทำอย่างนี้และเป็นอย่างนี้ได้ ดูแล้วที่เป็นแรงบันดาลใจหรือ ไอเดอล หรือเป็นต้นแบบ คือ เรามาเห็นคนคนหนึ่งทรงงานมาอย่างไม่รู้จักเหน็ดเหนื่อย ตอนนั้นเป็นเด็ก ๆ ก็ยังไม่รู้อะไร ไม่คิดอะไร คิดมุ่งหวังมีดีงานเป็นหลัก พอมาระยะหลัง ๆ พอมาขึ้นเป็นผู้อำนวยการจากผู้อำนวยการโรงเรียนขนาดเล็กผ่านมาหมดทั้งเล็ก กลางใหญ่ ใหญ่พิเศษ เริ่มตั้งแต่โรงเรียนประจำ ตำบลประจำอำเภอและประจำจังหวัด เราได้ไปตามลำดับชั้น ด้วยวิธีการที่ชอบธรรม ไม่มีการเรียนลัด กระโดดข้าม คำถ่อ ข้ามหัวใคร หรือวิ่งเต้น เส้นสายอะไรไม่มี ผมทำตามลำดับขั้นทุกประการ

(นายสัมพันธ์ เก่งการงาน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2562)

ซึ่งรองผู้อำนวยการได้ก็ได้กล่าวถึงการครองตนของนายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้สอดคล้องกับที่เป็นไปในทำนองเดียวกัน ความว่า

...สิ่งจำเป็นอย่างหนึ่งที่ผมเห็นในตัว ผู้อำนวยการคือ ท่านมาแต่เช้า ตี 5 ถึงโรงเรียนไม่มาเชื่อ มาอย่างนี้ทุกวัน ทำได้ทุกวัน แปลกดีนะมาแล้วก็ขี่จักรยานดูรอบ ๆ ดูว่ามีอะไรบกพร่องอีกสิ่งคือการเข้าไปอยู่ในใจ เช่นพี่เอ๋ ที่เข้าไปนั่งในใจของเด็กได้และผมก็เชื่อว่า ผู้อำนวยการเข้าไปนั่งในใจของครู ผู้ปกครองและเด็กได้และห้ามให้เกิดความขัดแย้งความขยั้น มาตี 5 เล่นเอาครูเวรหวาดทำให้ดู เพราะเขาเองเขาก็มีต้นแบบ คือมาโรงเรียนเช้ากลับเย็นท่านให้ความเอาใจใส่ทุกเม็ดเพราะความรับผิดชอบของผู้นำองค์กรมันสูงมากจนเรามีอาจพลาด

(นายสำราญ มุ่งมั่น (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2562)

ดั่งภาพ 20



ภาพ 20 แสดงการครองตนอย่างเหมาะสมของ นายสัมพันธ์ เก่งการงาน

## 2. ความเป็นตัวแบบทางด้านครองคน

ในด้านการครองคนนายสัมพันธ์ เก่งการงาน เป็นผู้บริหารที่ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน ให้ความใส่ใจดูแลเอาใจใส่และบริหารงานบุคลากรด้วยความเป็นธรรม ให้ความรัก ความเมตตาแก่บุคลากรทุกคนภายในโรงเรียนมีคุณธรรมที่นำมาใช้ในการบริหาร คือ พรหมวิหาร 4 ซึ่งถือเป็นคุณธรรมสำคัญในการปกครองคนทั้งนี้เพราะ นายสัมพันธ์ เก่งการงาน เห็นว่าบุคลากรถือเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่จะส่งผลให้การบริหารทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กรทั้ง เงิน วัสดุอุปกรณ์ และกระบวนการดำเนินงาน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพประสบความสำเร็จ บรรลุตามเป้าหมายได้เป็นอย่างดีดังที่ได้ให้สัมภาษณ์ตอนหนึ่งว่า

...ปัจจัยที่ทำให้สำเร็จ สำคัญต้องทำความเข้าใจ คนนี้สำคัญที่สุดถ้าเอามาแล้วเขาไม่เข้าใจ ครูไม่เอา เด็กไม่เอา กรรมการไม่เอา ให้เอามาดียังไง ก็ไม่รอด ผู้อำนวยการคนเดียวเป็นศิลปินเดี่ยวไปไม่รอด

(นายสัมพันธ์ เก่งการงาน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2562)

เพราะถ้าบุคลากรดี มีคุณภาพมีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงานก็จะสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข และทุ่มเทให้กับการทำงาน โดยเฉพาะครูผู้สอน หากได้รับการสนับสนุน ทั้งสื่อ อุปกรณ์ การกำกับ นิเทศติดตามที่มีความเอื้ออาทรมีความเป็นกัลยาณมิตร การใช้คำพูดที่ไพเราะและกล่าวชมเชยเมื่อครูแสดงผลงานที่มีคุณภาพก็จะสามารถทำให้ครูมีกำลังใจที่ดีในการเตรียมการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และสอนนักเรียนอย่างมีความสุขส่งผลให้นักเรียนได้รับการดูแลและได้เรียนรู้ด้วยความสุขไปด้วยจึงส่งผลต่อการพัฒนาความรู้ ความสามารถและทักษะต่าง ๆ ที่จำเป็นในการดำเนินชีวิตอีกทั้งมีผลโดยตรงกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดังกล่าวของนายสัมพันธ์ เก่งการงาน ที่ว่า

...สรุปคือ ให้ความเข้าใจ ให้เห็นคุณค่า ให้ความรู้ ให้ออกสาร มีน้ำเสียงให้มีขวัญกำลังใจมีสวัสดิการ คืออย่างน้อยเดินไปให้เห็นเขาก็ดีใจแล้ว คำพูดไพเราะ เพราะ ๆ ชมเชยหลังจากเสร็จงาน คือ งานเสร็จคนสุข พอจบงานแล้วต้องขอบคุณนะ ที่มาช่วยดำเนินการ มันจะได้รางวัลหรือไม่ได้ เราก็มองว่าเราดีที่สุดแล้ว

(นายสัมพันธ์ เก่งการงาน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2562)

หรือสามารถกล่าวได้ว่านายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้ยึดหลักในครองคน คือ การครองใจของบุคลากรทุกคนให้ได้นั้นเองเมื่อทุกคนทำงานด้วยความสมัครใจ งานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายก็จะสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเสมอ ดังนั้นนายสัมพันธ์ จึงมุ่งสร้างความรัก ความผูกพันให้เกิดขึ้นภายในองค์กร จากนั้นในการปกครองได้ใช้หลักการมอบหมาย กระจายอำนาจไม่ใช่อำนาจที่มีเพื่อบังคับบัญชาเพียงอย่างเดียว หากแต่จะใช้น้ำใจ ใช้พระคุณในการนำบุคลากรทำงานไม่ใช่พระเดชในการปกครองคน หากจะมีการกำกับดูแลการทำงาน ก็จะใช้หลักการกระจายอำนาจและมอบหมายไปตามสายงานการบังคับบัญชา และเน้นให้ทุกคนใช้น้ำใจและความเข้าใจในการปกครองบุคลากรทุกคนและอยู่ร่วมกัน เสมอญาติหรือบุคคลในครอบครัวเดียวกันโดยจะมอบหมายให้รองผู้อำนวยการดำเนินการดูแล หากมีกรณี หรือข้อพิพาท พบความบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากรทั้งนี้ด้วยตระหนักดีว่า บุคลากรครูนั้นมีภาระงานในการสอนงานพิเศษและบางคนก็อาจบกพร่องหรือเกิดความผิดพลาดขึ้นได้หากถึงผู้อำนวยการ อาจจะต้องมีการดำเนินการลงโทษทำให้เกิดความเสียหาย ส่งผลต่อความก้าวหน้าใน

การรับราชการตั้งนั้นจึงได้มอบรองผู้อำนวยการหัวหน้างาน ให้ดำเนินการไปตามความเหมาะสม ให้สามารถแก้ไขพฤติกรรมที่บกพร่องหรือเสื่อมเสีย ให้ดีขึ้นและไม่ส่งผลกระทบต่อความก้าวหน้า เพราะถือว่า การให้ออกาส จะสามารถทำให้บุคลากรได้ปรับตัวและพัฒนาตนเองได้ ดังที่กล่าวไว้ว่า

...การทำงานให้ครูประสบความสำเร็จได้ คือการครองใจครูให้ได้ แต่ครูที่นี้ ก็เป็นครูที่ค่อนข้างอาวุโส ก็ไม่ใช่ง่าย ๆ แต่ด้วยหลักการหน้าที่ก็ต้องทำ มอบรองไป รองบังคับบัญชาไม่ได้ ก็ให้รายงานมา ส่วนใหญ่ก็จะไม่ลงไปเองจะมอบรองไปเคลียร์ ถ้าถึง ผมก็จะหนัก ผมทำได้ก็เสีย และจะเป็นตัวประกันกันหลายอย่าง ในบางเรื่องให้รอง ผู้อำนวยการ หรือหัวหน้างานไปเคลียร์ให้เรียบร้อย เมื่อเคลียร์แล้วไม่ต้องมารายงานผม ผมไม่รู้ เพราะถ้าเรื่องถึงผมเมื่อไร รับรู้เมื่อไร ก็ต้องดำเนินการถ้าไม่ทำจะกลายเป็นละเว้น เพราะถ้าไม่ชอบกันเมื่อไร ก็จะรายงานศาลปกครองไป เช่นไม่มาคุมสอบ หายไปไหนไม่รู้ ก็ต้องรายงานมาเป็นอะไร ส่วนใหญ่จะเรียกร้อย แต่ก็จะมิเล็ดรอดมาบ้าง ก็ให้รายงานมา

(นายสัมพันธ์ เก่งการงาน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2562)

### 3. ความเป็นตัวแบบทางด้านครองงาน

ในความเป็นตัวแบบด้านการครองงาน นั้น นายสัมพันธ์ เก่งการงาน นั้นเป็นที่ยอมรับ กลุ่มของผู้บริหารระดับสูง และผู้บริหารโรงเรียนทั้งภายในเขตพื้นที่เดียวกันและต่างเขตพื้นที่ ทั้งในสังกัดเดียวกันและต่างสังกัด เพราะมีผลงานด้านการบริหารในเชิงประจักษ์ ทั้งในโรงเรียนที่เคยบริหาร และในโรงเรียนปัจจุบัน ซึ่งมีผลงานการบริหารและได้รับรางวัลต่าง ๆ มากมายจากอดีตจนถึงปัจจุบัน ทั้งโรงเรียนตีประจําตำบลศูนย์การเรียนรู้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงโรงเรียนคุณธรรมโรงเรียนปลอดภัยและอื่น ๆ อีกมากมาย

เพราะการทำงานของนายสัมพันธ์ เก่งการงาน นั้นมีแรงบันดาลใจ และมีความมุ่งมั่น ในด้านการทำงานอย่างมีคุณภาพเต็มความสามารถ ดังที่จะเห็นจากพฤติกรรมในการทำงานของ นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ที่จะมาปฏิบัติงานตั้งแต่เวลาประมาณ 05.00 น. เป็นประจำทุกวันจากการที่ ผู้วิจัยได้เข้าไปสังเกตรวมทั้งสัมภาษณ์บุคลากรในโรงเรียน ทุกคนต่างให้ข้อมูลที่ตรงกันว่า นายสัมพันธ์ เก่งการงาน เป็นผู้บริหารที่มีความขยัน และมาโรงเรียนแต่เช้าตรู่ทุกวันเมื่อมาถึงก็จะเดินสำรวจ ไปรอบ ๆ บริเวณโรงเรียนตรวจตราดูความเรียบร้อยในบางครั้งก็จะใช้รถจักรยานขี่ไปรอบโรงเรียน ดังที่มีบุคลากรครูคนหนึ่ง ได้ให้สัมภาษณ์ว่า



...ท่านผู้อำนวยการมาโรงเรียนเช้ามากค่ะ มาตั้งแต่ตี 5 ทุกวันเลยนะคะ ตั้งแต่สอนที่นี่ มาสิบกว่าปี ก็เพิ่งมีท่านผู้อำนวยการท่านนี้แหละค่ะที่เข้ามาเราที่นี่โรงเรียน แต่ท่านบอกอย่า เอาอย่างเลยนะผมก็เป็นแบบนี้ นอนน้อยแต่ไม่ได้มีปัญหาครอบครัวนะ แล้วท่านก็หาเรา ชอบใจใหญ่

(นางสาวราตรี ดีเด่น (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 23 กันยายน 2562)

ซึ่งสอดคล้องกับผู้ปกครองของนักเรียน ระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 ท่านหนึ่งได้กล่าวถึง นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ไว้ว่า

...ลูกผมอยู่ที่นี้ตั้งแต่คนโตมาคนที่สองตอนนี้คนเล็กผมก็เพิ่งเคยเห็นนี้แหละ ว่า ผู้อำนวยการโรงเรียนมาต้อนรับนักเรียนแต่เช้าและก็มาทำแบบนี้แทบทุกวันไม่ใช่แค่วัน สองวันผมยอมรับในตัวท่านนะเรื่องความขยัน ท่านขยันมากเอาใจใส่งานผมว่าหายากนะ ผู้อำนวยการแบบนี้ก็รู้สึกภูมิใจที่ลูกได้เรียนที่นี่มี ผู้อำนวยการดีครูสอนดี สบายใจครับ

(นายน้อย บุญล้น (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 8 ตุลาคม 2562)

นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ได้ทุ่มเทกับการทำงานเสียสละทั้งด้านกำลังกาย และ กำลังทรัพย์เพราะเมื่อทางโรงเรียนมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องดำเนินการในโครงการใดโครงการหนึ่งแต่ ยังขาดงบประมาณ หรือมีงบประมาณไม่เพียงพอสำหรับการดำเนินการโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในกรณี โรงเรียนขนาดเล็กที่เคยดูแลรับผิดชอบ ซึ่งมักขาดงบประมาณเพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน เช่น การซ่อมแซมอาคารเรียน การจัดซื้ออุปกรณ์การเรียน เมื่อไม่มีงบประมาณเขาก็จะหางบประมาณด้วย ตนเอง ทั้งเงินส่วนตัว หรือแม้กระทั่งการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินมาเพื่อใช้ในการพัฒนาโรงเรียน ก็ได้ปฏิบัติมาแล้ว เพราะต้องการให้เกิดเพื่อพัฒนาให้มีความก้าวหน้าเป็นไปตามความประสงค์และ ไม่ได้หวังสิ่งตอบแทนใดตอบแทนดังที่ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

...และเรื่องงาน ทำเกินร้อย มุมานะ อุตสาหะ ตั้งใจ ทำงานเต็มที่ เต็มเวลา เต็มกำลัง เต็มความสามารถ ไม่มีงบประมาณไม่เป็นไร หาเองบ้าง ยืมเขาบ้าง แม้กระทั่งกู้เงินก็ยังยอม เพื่อพัฒนางานให้มันก้าวหน้า หรือทำในสิ่งที่เราหวังต้องการ และ ไม่ได้หวังสิ่งตอบแทนใด ๆ

(นายสัมพันธ์ เก่งการงาน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2562)

ซึ่งสอดคล้องกับคำพูดของเจ้าหน้าที่รัฐการ ที่กล่าวถึง นายสัมพันธ์ เก่งการงาน ไว้ว่า

...สำหรับ ผู้อำนวยการ ท่านนี้ คือประทับใจ ที่ผู้อำนวยการเป็นคนง่าย ๆ สบาย ๆ ไม่เยอะเยอะมากมาย และเรื่องการทำงาน ผู้อำนวยการค่อนข้างที่จะรับหน้าแทน ลูกน้อง และมีความโปร่งใส ไม่ว่าจะเรื่องเกี่ยวกับอะไรเล็ก ๆ น้อย ๆ ต้องให้การเงินคุดตามระเบียบเคยซื้อของแล้ว ผู้อำนวยการฝากซื้อ ส้มแขกบิล แกก็บอกไม่ได้ต้องไปแยกบิล ไปหาบิลมาใหม่หรือไม่ก็ไปซื้อมาใหม่มาให้ ผู้อำนวยการ เอาอันนั้นให้โรงเรียนซึ่งก็ไม่ใช้เงินเยอะเลย แต่ไม่ก็บที่ไม่ถึงร้อยแต่ท่านบอกว่าเงินหลวง ไม่อยากให้มาโดน หรือแม้แต่การฝากซื้อข้างก็จะออกเองหมด และด้านการดูแลได้เหมือนกันทุกคน ได้เท่าเทียมกัน เช่น ปีใหม่ การ์ดอวยพร ของขวัญเล็ก ๆ น้อย ท่านก็จะหามาให้หามาด้วยตนเอง หรืองานบางอย่างเล็กน้อย ก็ไม่ค่อยใช้เหมือนงานส่วนตัวก็จะทำเองแต่ส่วนไหนที่จะให้ช่วย เช่น แต่งเอ็ฟเฟ็ค ก็จะมาหาแต่ส่วนใหญ่จะพิมพ์เอง ทำเองหมดเลย แทบทุกอย่าง ไม่เหมือนผู้อำนวยการบางคน ก็จะเป็นหน้าที่ของหน้าห้อง นอกจากจะไม่ได้จริง ๆ จะมาถาม

(นางสาวนงนุช สูดสวย (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2562)

จากการปฏิบัติงานของนายสัมพันธ์ เก่งการงาน นับว่าเป็นผู้บริหารที่มีความเป็นตัวแบบด้านการครองงานที่ผู้บริหาร หรือบุคคลทั่วไปสามารถนำไปปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดความสำเร็จในงานที่รับผิดชอบ อีกทั้งยังสามารถสร้างความเข้มแข็งให้แก่ทีมงาน องค์กร เพื่อให้สามารถดำเนินการได้บรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป

### กรณีศึกษาที่ 3 อธิการอุ้มบุญ ใจดี (นามสมมติ)

#### คุณลักษณะส่วนตัว

เป็นนักบวชในศาสนาคริสต์ อายุ 62 ปี ส่วนสูงประมาณ 170 เซนติเมตร น้ำหนักประมาณ 85 กิโลกรัม ลักษณะค่อนข้างท้วมผิวน้ำขาวเหลืองใบหน้ากลมอิมสีหน้ายิ้มแย้มตลอดเวลา มักเดินและยืนโดยมือทั้งสองจะไขว้อยู่ทางด้านหลังเป็นประจำ

#### ประวัติส่วนตัว

##### การอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดา

เด็กชายอุ้มบุญ ใจดี มีภูมิลำเนาอยู่ที่อำเภอเมืองพระนครศรีอยุธยาชีวิตในวัยเด็กค่อนข้างลำบาก ครอบครัวมีฐานะยากจนมีพี่น้องร่วมบิดามารดา จำนวน 5 คน บิดามารดาประกอบอาชีพเกษตรกรทำนาปลูกข้าวเป็นอาชีพหลักเมื่อครั้งในวัยเด็กนั้นเด็กชายอุ้มบุญ ใจดี เป็นเด็กที่มีความขยันอดทนและรับผิดชอบงานที่บิดามารดาได้มอบหมายทั้งงานภายในครอบครัวรวมทั้งเมื่อมีเวลาว่าง

เด็กชายอุ้มบุญใจดีก็ ก็จะไปรับจ้างทำงานพิเศษที่มีผู้ว่าจ้างเพื่อให้ได้เงินมาช่วยเหลือครอบครัว ส่วนหนึ่ง และนำไปใช้จ่ายเพื่อการศึกษาส่วนหนึ่ง

เด็กชายอุ้มบุญ ใจดี ได้เข้าเรียนระดับชั้นประถมในโรงเรียนระดับประถมศึกษา ใกล้บ้าน ด้วย ความยากจน บิดามารดา ไม่มีเงินที่จะส่งเสียให้ศึกษาเล่าเรียน แม้กระทั่งเงินจ่ายให้เป็นค่ารถโดยสาร เพื่อเดินทางไปโรงเรียนเขาจึงต้องเดินเท้าไปโรงเรียนต้องอาศัยความอดทนเป็นอย่างมากด้วยเหตุแห่ง ความลำบากยากจนนี้ บิดามารดา จึงได้นำเขาไปฝากบาทหลวงให้ได้อาศัยอยู่กับบาทหลวงที่โบสถ์ เซนยอเซฟของวัดในศาสนาคริสต์แห่งหนึ่งใกล้ ๆ บ้าน บาทหลวงได้อบรมสั่งสอนและนำศึกษาคำสอน ของศาสนาคริสต์จนในที่สุดเด็กชายอุ้มบุญ ใจดี ก็ได้มีโอกาสศึกษาต่อระดับมัธยมศึกษาที่โรงเรียน ราชภัฏบำรุงศิลป์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และได้พยายามศึกษาต่อจนประกอบอาชีพครู โดยได้รับการ อบรมและปลูกฝังคุณธรรม ได้รับความรักความเมตตาจากบาทหลวงในศาสนาคริสต์ ในที่สุดเขาจึง ตัดสินใจเข้ามาเป็นนักบวชในศาสนาคริสต์ในวัย 29 ปี ดังที่ให้สัมภาษณ์ว่า

...ผมโชคดีที่ได้เรียนจบ ปกศ.ต้น ที่อยุธยา เรียนฝึกหัดครู พ่อแม่ทำงานชีวิตลำบาก เพราะฉะนั้นเมื่อเรารู้ว่าพ่อแม่ลำบากบางครั้งก็ต้องเดินไปเรียนเพราะที่บ้านยากจน เพราะค่า รถหรือเงินที่มีก็ต้องเตรียมไว้เรื่องการเรียน ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของทางโรงเรียนด้วย ดังนั้นเมื่อเราลำบาก อีกทั้งน้องก็ต้องเรียน ดังนั้นจึงมาเป็นนักบวชกับเพื่อน 2-3 คน ก็ต้อง เดินไปเรียนตอนนั้นพักที่โบสถ์ เซนยอเซฟ อยุธยา ก็ต้องเก็บค่ารถไว้ เก็บเงินไว้เป็น ค่าอาหารขณะที่เรียนวิทยาลัยฝึกหัดครูก็รับจ้างเขียนบัตรนักศึกษา ได้ใบละ 2 บาท 3 บาท เพราะลายมือค่อนข้างดี

(อธิการอุ้มบุญ ใจดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 สิงหาคม 2562)

### การศึกษาเล่าเรียน

เด็กชายอุ้มบุญ ใจดี ได้เริ่มเข้าศึกษาในระดับประถมศึกษาปีที่ 1-7 ที่โรงเรียนวัดเมืองงาม อำเภอมะนัง พระนครศรีอยุธยาและ ในปี พ.ศ. 2507 ได้จบการศึกษาระดับชั้นมัธยมจากโรงเรียนราชภัฏ บำรุงศิลป์ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา หลังจากนั้นด้วยฐานะทางบ้านที่ยากจนไม่มีทุนสำหรับการศึกษา ต่อ จึงต้องหยุดเรียนเพื่อทำงาน แต่ต่อมาก็ได้กลับมาศึกษาต่ออีกครั้งจนจบประกาศนียบัตร การศึกษา จากวิทยาลัยฝึกหัดครูพระนครศรีอยุธยา ในขณะที่เป็นนักศึกษาอยู่นั้น

นายอุ้มบุญ ใจดี มีความเป็นอยู่ที่ค่อนข้างลำบาก เงินที่ได้รับนั้นก็เพียงพอกับค่าใช้จ่ายใน การเรียน นายอุ้มบุญ ใจดี ต้องทำงานรับจ้างหารายได้พิเศษเพื่อนำเงินมาจ่ายค่าเล่าเรียนในส่วนที่ เป็นกิจกรรมเพิ่มเติม เช่น การรับจ้างเขียนบัตรนักศึกษา เนื่องจากในขณะนั้นยังไม่มีเครื่องพิมพ์

ดีด หรือเครื่องพิมพ์คอมพิวเตอร์ ดังเช่นปัจจุบัน แต่ด้วยความเพียรพยายาม มุมานะ และไม่ย่อท้อ เขาจึงพยายามศึกษาเล่าเรียนสำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรการศึกษา ในปี พ.ศ. 2519

จากนั้นด้วยความเป็นคนที่มีความตั้งใจจริง และมีความเพียรพยายามจึงได้เข้าศึกษาต่อจนสำเร็จการศึกษาระดับประกาศนียบัตรการศึกษาชั้นสูง จากวิทยาลัยครูพระนคร กรุงเทพมหานคร ในปี พ.ศ.2521 และต่อมาอีก 5 ปีเขาก็ได้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ศึกษาศาสตร์บัณฑิต จากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช ในปี พ.ศ.2526

และในปี พ.ศ. 2535 นายอุ้มบุญ ใจดี ได้มีโอกาสได้รับการพิจารณาให้ได้รับทุนการศึกษา จากคณะบราเดอร์ หรือคณะผู้บริหารของโรงเรียนลาซาล สาขาบางนากรุงเทพมหานคร ให้ไปศึกษา ต่อยังต่างประเทศ และได้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท จากมหาวิทยาลัยเดอลาซาล กรุงมะนิลา ประเทศฟิลิปปินส์ในปี พ.ศ.2537

ต่อมาในปี 2546 ได้สำเร็จการศึกษาประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

จากนั้นในปี พ.ศ.2547 ได้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต จาก มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

ในด้านการศึกษาเล่าเรียนนั้น นายอุ้มบุญ ใจดี ได้ให้ความสำคัญและเอาใจใส่เป็นพิเศษ เพราะต้องการประสบความสำเร็จและได้สร้างประโยชน์ต่อสังคม ประเทศชาติ จึงใช้ความเพียรพยายามแม้ยากลำบากก็อดทนและศึกษาจนสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายชีวิตไว้

### **การสร้างครอบครัว**

สำหรับในด้านการสร้างครอบครัวนั้น เนื่องจาก นายอุ้มบุญ ใจดี ได้เลือกที่จะดำเนินชีวิต เป็นนักบวช ในศาสนาคริสต์ ตั้งแต่ต้นจึงมิได้แต่งงาน มีครอบครัวแต่ได้กล่าวถึง คำว่า ครอบครัว ในแบบแผนชีวิตของตนเอง โดยสรุปได้ว่าครอบครัวที่นายอุ้มบุญ ใจดี นั้นได้ร่วมกับสมาชิกภายใน ครอบครัวที่เป็นนักบวช และบุคลากรทุกคนของโรงเรียนลาซาลซึ่งเดิมเป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดย นักบุญยอน มีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยเหลือเด็กที่ยากไร้ มาจากครอบครัวที่มีฐานะยากจน ขาดโอกาส ทางการศึกษาได้มีโอกาสได้เข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพ

ดังนั้นคำว่า ครอบครัว ของนายอุ้มบุญ ใจดี จึงมีสมาชิกในครอบครัวเป็นคณะนักบวช คณะผู้บริหาร และบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ที่อยู่ร่วมกันด้วยความรัก โดยมีพระผู้เป็นเจ้าพระเยซูคริสต์ เป็นศูนย์รวมจิตใจ ให้ทุกคนรักกันโดยไม่มีเงื่อนไข มีนักบุญยอนผู้เป็นแบบอย่างของการเป็นผู้ให้ โดยมีได้หวังสิ่งใดตอบแทน

ภายในครอบครัวของนายอุ้มบุญ ใจดี มีสมาชิกหลายพันคน ทั้งบุคลากรครู นักเรียน ผู้ปกครอง ดังนั้นสิ่งที่จะช่วยดูแลรักษา และทำให้สมาชิกทุกคนในครอบครัวมีความสุข คือ การมอบ ความรักและปรารถนาดี อย่างจริงใจ ให้แก่กันและกันดูแลกันทุกเรื่องทั้งด้านการเรียนการทำงาน

และการดำเนินชีวิต มีความรัก ความเข้าใจ เป็นที่ตั้งตั้งนั้นสมาชิกทุกคนในครอบครัวลาซาล จึงมีความรัก ผูกพัน และต่างห่วงใยซึ่งกัน และกันตลอดเวลาตั้งที่มีครูท่านหนึ่งได้ให้สัมภาษณ์ว่า

...เราอยู่กับท่านอธิการมานานับสิบปีท่านมีความรัก ความเมตตาสูง ไม่ว่าใครจะมีปัญหา ความเดือดร้อน ไม่ว่าเรื่องใดก็ตาม ท่านไม่เคยทิ้งใครเลยท่านคิดเสมอว่าทุกคนคือสมาชิกใน ครอบครัวเดียวกัน ท่านจะดูแลทุกคนเป็นอย่างดี แม้แต่ครูที่เกษียณอายุไปแล้ว ท่านยังตาม กลับมาให้ทำงาน เพราะเห็นใจว่าไม่มีรายได้อะไรท่านรักท่านห่วงทุกคนจริง ๆ

(นางสุกัญญา คงมัน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 สิงหาคม 2562)

ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของผู้อำนวยการโรงเรียนที่ได้กล่าวว่า

...และที่ประทับใจอย่างยิ่งคือท่านไม่ทิ้งลูกน้องไม่เคยทิ้งลูกน้อง อย่างโมโหเรื่อง งาน แต่เมื่อเขาเดือดร้อนท่านจะลงไปช่วยทันทีเหมือนอย่างตนเอง แม่เสียในเดือนพฤษภาคม โรงเรียนยังไม่เปิด ตอนนั้นเป็นวาระเปลี่ยนถ่ายจากอธิการคนเดิม กับอธิการประภาส ระหว่างอธิการเดิมเราก็ไม่ได้ว่าอธิการเดิมท่านก็โทรมาให้กำลังใจว่าจะให้ช่วยอะไรก็บอก แต่ฉันไม่ได้คล่องงานอะไรแบบนี้ แต่ปรากฏว่าพออธิการประภาสมา ท่านมาเหมือนกับเป็น เจ้าภาพมาจัดงานให้เรา ดูแลทุกอย่างแม้กระทั่งจัดเก้าอี้จัดโต๊ะและอย่างคุณครู อย่างงานถัด มาคุณครูของเราเสียเราก็มองว่าไม่ใช่แต่เราแล้วนะ พอคุณครูวัชรเสียท่านเป็นเหมือน ประธานจัดงานหรือแม้แต่คนงานในโรงเรียนคนงานเสียท่านจะไปดูแลทุกอย่างหรือ แม้กระทั่งบิดามารดา บุตร ของครู ของคนงานป่วยท่านก็จะไปดูแล ส่งเสริมให้กำลังใจ นี่คือ สิ่งที่ประทับใจและอีกอย่างโรงเรียนเรา ท่านก็รู้ว่าเงินเดือนน้อย เรื่องของสวัสดิการอะไร ต่าง ๆ ก็จะไม่ค่อยดีเท่าไรท่านก็มักจะหาให้ถึงแม้จะไม่มากเท่าไร ท่านก็ทำให้ เช่น วันแม่ วันพ่อ วันปีใหม่ วันคริสมาสต์ ทุกเดือน ท่านใส่ใจในรายละเอียด สิ่งประทับใจที่ท่านเข้ามา ช่วยเหลือครอบครัวของครู และไม่เลือก ทำกับทุกคนเท่าเทียมกัน ตั้งแต่คนงานถึงผู้บริหาร

(นางสุนีย์ ยศยิ่ง (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 4 กันยายน 2562)

#### 4. การเริ่มปฏิบัติงานและความก้าวหน้า

ในการกล่าวถึงนายอุ้มบุญ ใจดี ในประเด็นการเริ่มปฏิบัติหน้าที่และความก้าวหน้าขอ เปลี่ยนการใช้คำนำหน้าชื่อของนายอุ้มบุญ ใจดีจาก คำว่า “นาย” เป็น “ภารดา” ในเบื้องต้น และจะ เปลี่ยนไปตามการดำรงตำแหน่งในการปฏิบัติงาน ของนายอุ้มบุญ ใจดี ตามลำดับ

นายอุ้มบุญ ใจดี ได้เริ่มปฏิบัติงานในตำแหน่งครูผู้สอนหลังจากจบการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพครูชั้นต้น เมื่อ ปี พ.ศ. 2519 ที่โรงเรียนมารีสวรรค์ซึ่งปัจจุบันคือโรงเรียนพระหฤทัยเขตดอนเมือง กรุงเทพมหานครโรงเรียนแห่งนี้เป็นของญาติที่มีศักดิ์เป็นป้าของนายอุ้มบุญ ใจดี ได้รับค่าตอบแทน เป็นเงินจำนวนเดือนละ 750 บาท ในขณะที่ปฏิบัติงานที่โรงเรียนมารีสวรรค์นั้น นายอุ้มบุญ ใจดี ได้รับมอบหมายให้สอนแทบทุกรายวิชา เพราะครูในสมัยนั้น ต้องสามารถสอนได้ในทุกวิชาไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงวิชาเอกที่เรียนจบมาเช่นในปัจจุบันต้องสามารถทำหน้าที่ดูแลได้ตั้งแต่ระดับชั้นอนุบาล จนถึงระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ในบางชั่วโมงสอนวิชาวิทยาศาสตร์หรือสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิตในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 และในบางชั่วโมงต้องเปลี่ยนไปสอนวิชาภาษาไทยในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 หรือเมื่อครูผู้สอนในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ขาด เขาก็จะได้รับมอบหมายให้ทำการสอนแทนอยู่เสมอ ดังที่ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

...ครูสมัยก่อนต้องสอนได้ทุกวิชา ตั้งแต่อนุบาลถึง ม.3 บางชั่วโมงสอนวิทยาศาสตร์ สปช. ของ ชั้น ป.1 บางชั่วโมงไปสอนภาษาไทย ป.6 เมื่อครู ม.3 ขาดเราก็ต้องสอนแทนได้ และบางครั้งครูอนุบาลไม่พอก็ต้องไปสอนอนุบาล

(อธิการอุ้มบุญ ใจดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 สิงหาคม 2562)

นอกจากได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ในการจัดการเรียนการสอนแล้วนายอุ้มบุญ ใจดียังมีหน้าที่ในการช่วยงานคุณป้าซึ่งเป็นเจ้าของโรงเรียน จึงมีกิจการอื่น ๆ ที่ดำเนินการในโรงเรียนด้วยทั้งมีการจำหน่ายอาหารให้แก่บุคลากรและนักเรียน ซึ่งมีการประกอบอาหารและจำหน่ายในโรงอาหารเป็นประจำทุกวันทำการ ดังนั้นเขาจึงต้องช่วยคุณป้าในการประกอบอาหาร ตักอาหาร ดูแลนักเรียนในการรับประทานเป็นประจำ โดยจะเริ่มงานตั้งแต่เวลาประมาณ 04.00 น. เป็นประจำเมื่อเสร็จจากงานเกี่ยวกับการดูแลโรงอาหารแล้วในเวลาประมาณ 05.00 น. นายอุ้มบุญ ใจดี จะเปลี่ยนมาทำหน้าที่พนักงานขับรถรับส่งในเขตดอนเมือง ในหนึ่งวันต้องขับรถรับส่งประมาณ 5 เที่ยวด้วยกัน เพราะมีนักเรียนจำนวนมาก นายอุ้มบุญ ใจดี ได้ปฏิบัติงานในทุกหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจขยัน อดทนไม่คิดย่อท้อถึงแม้ร่างกายจะไม่เอื้ออำนวย เพราะนายอุ้มบุญ ใจดี มีโรคประจำตัว คือโรคหืดหอบหรือโรคภูมิแพ้ซึ่งมีอาการทั้งแพ้ชอล์คและฝุ่นละออง ซึ่งมีอาการเหล่านี้ตั้งแต่ในวัยเด็ก

อีกทั้งในขณะที่เป็นครูผู้สอนที่โรงเรียนมารีสวรรค์ นายอุ้มบุญ ใจดี ยังได้รับจ้างทำงานพิเศษล่วงเวลาเนื่องจากเงินเดือนครูที่ได้รับนั้นเป็นเงินจำนวนที่น้อยมากไม่เพียงพอกับการใช้จ่ายเลี้ยงชีพ จึงได้ไปทำงานเป็นบาร์เทนเดอร์ในร้านอาหารย่านประสานมิตรซึ่งในการเดินทางต้องนั่งรถโดยสารประจำทางจากดอนเมืองไปลงที่บริเวณอนุสาวรีย์ชัยสมรภูมิ จากนั้นขึ้นรถโดยสารประจำทางสาย 38 ไปลงที่ร้านอาหารที่ตั้งอยู่บนถนนสายสุขุมวิท ในซอยสุขุมวิท 21 และจะเลิกในเวลา

ประมาณเที่ยงคืนหรือตีหนึ่ง จากนั้นก็นั่งรถโดยสารประจำทางกลับในบางคืนก็ต้องวิ่งไล่กวาดรถโดยสาร เพราะเป็นเวลาที่ตีมากแล้ว

ดังที่ได้ให้สัมภาษณ์ในตอนหนึ่งว่า

...ในช่วงที่อยู่มารีสวรรคร์ ก็ไปทำงานเป็นบาร์เทนเดอร์ตรงข้ามกับประธานมิตร ต้องนั่งรถจากตอนเมือง ไปอนุสาวรีย์ชัย ต่อรถสาย 38 ไปสุขุมวิท 21 เป็นร้านอาหาร ทำงานร้านอาหารถึงเที่ยงคืน ตีหนึ่ง เพราะเงินเดือนครูน้อยมาก พอทำงานร้านอาหารเสร็จตี 1 ก็นั่งรถเมล์กลับบ้าน บางวันก็วิ่งกวาดรถเมล์

(อธิการอุ้มบุญ ใจดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 สิงหาคม 2562)

ต่อมานายอุ้มบุญ ใจดี ได้รับทราบข่าวสารของโรงเรียนในเครือศาสนาคริสต์ แห่งหนึ่งในขณะที่กำลังนั่งรับประทานอาหารอยู่ที่ร้านอาหารเขาได้รับทราบว่า โรงเรียนลาซาลบางนา กรุงเทพมหานคร เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่มีวัตถุประสงค์จัดตั้งขึ้นเพื่อเป็นมูลนิธิดูแลเด็กที่ขาดโอกาสทางการศึกษา โดยมีคณะนักบวชทำเป็นผู้รับผิดชอบและบริหารจัดการ ด้วยความที่นายอุ้มบุญ ใจดีเคยเป็นนักบวชในศาสนาคริสต์ขณะที่อยู่ในวัยเด็ก จึงมีความคิดว่าต้องการกลับไปเป็นนักบวช ทดแทนคุณทุนการศึกษาทดแทนโอกาสที่ตนเองเคยได้รับจากคณะนักบวชอีกสักครั้ง

เมื่อตัดสินใจดังนั้นแล้ว นายอุ้มบุญ ใจดี จึงได้ขอลาออกจากโรงเรียนมารีสวรรคร์ ซึ่งเป็นสถานที่แรกของการเริ่มต้นอาชีพ “ครู” และทำงานที่โรงเรียนแห่งนี้รวมระยะเวลาได้ 5 ปี แต่ก็ได้ตัดสินใจลาออก ทั้งที่ยังมีความรักและมีความผูกพันกับคุณป้าและเพื่อนร่วมงาน แต่ด้วยต้องการทำตามอุดมการณ์ของตนเองจึงจำเป็นต้องลาออก เมื่อลาออกเรียบร้อยแล้ว นายอุ้มบุญ ใจดี จึงได้ไปสมัครเป็นครูที่โรงเรียนลาซาล บางนา และเข้าบรรพชาเป็นนักบวชในศาสนาคริสต์ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2524 เป็นต้นมา เมื่อเริ่มเข้ามาปฏิบัติงานที่ ณ โรงเรียนลาซาล นายอุ้มบุญ ใจดี ได้เปลี่ยนสถานภาพเป็นนักบวช และได้รับการกล่าวนามว่า ภารดาอุ้มบุญ ใจดี

และในปีเดียวกันนี้มีเหตุการณ์สำคัญเกี่ยวกับการศึกษาของประเทศไทย กล่าวคือมีการเปลี่ยนแปลงหลักสูตรการศึกษาในการจัดการเรียนการสอนวิชาภาษาอังกฤษ และภารดาอุ้มบุญ ใจดี ก็เป็นหนึ่งในบุคลากรครูที่ได้รับมอบหมายให้เข้ารับการอบรมในโครงการปรับปรุงหลักสูตรภาษาอังกฤษ ซึ่งถือว่าเป็นเรื่องใหม่สำหรับเขาเพราะเคยเป็นครูผู้สอนภาษาไทย แต่ต้องมารับผิดชอบการสอนภาษาอังกฤษ จึงต้องมีการเตรียมตัว วางแผนการทำงานอย่างหนัก นอกจากนี้ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้รับผิดชอบการปรับปรุงหลักสูตรภาษาอังกฤษแล้วภารดาอุ้มบุญ ใจดี ยังได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานด้านการจัดการเรียนการสอนในรายวิชาภาษาอังกฤษตั้งแต่ระดับชั้น ประถมศึกษาปีที่

1-3 ในการสอนนั้นได้ทำหน้าที่ในการดูแลการจัดกิจกรรมให้กับนักเรียนด้วยความตั้งใจและเตรียมสื่อประกอบการเรียนการสอนเป็นอย่างดีมีการมอบหมายงาน และการตรวจงานนักเรียนอย่างละเอียด

และงานที่สำคัญไม่น้อยไปกว่าการด้านการเรียนการสอนที่ ภาวดาอุ้มบุญ ใจดีได้ปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ คือ การดูแลเรื่องระเบียบวินัย ความปลอดภัยของนักเรียนซึ่งท่านและคณะครูต่างมาโรงเรียนแต่เช้า เพื่อมายืนรอรับนักเรียนเข้าสู่โรงเรียนเป็นประจำทุกวันคอยตรวจตรา กำกับดูแลให้นักเรียนอยู่ในระเบียบวินัย เพราะเป็นจุดเน้นของทางโรงเรียนลาซาล

ต่อมาในปี พ.ศ. 2535 ภาวดาอุ้มบุญ ใจดี ได้รับทุนจากทางคณะผู้บริหารให้ไปศึกษาต่อที่มหาวิทยาลัยเดอลาซาล กรุงมะนิลา ประเทศฟิลิปปินส์ และได้สำเร็จการศึกษาในปี พ.ศ. 2537 หลังจากนั้นจึงมาปฏิบัติหน้าที่ที่โรงเรียนลาซาลโชติรวี จังหวัดนครสวรรค์ และได้รับการแต่งตั้งจากฝ่ายบริหารของทางโรงเรียนให้เป็น หัวหน้าฝ่ายวิชาการของทางโรงเรียน โดยได้ศึกษางานจากครูหัวหน้าฝ่ายวิชาการที่เคยรับผิดชอบงานวิชาการอยู่ ซึ่งครูท่านนี้ถือเป็นบุคลากรที่มีความสามารถ และมีประสบการณ์สูงในการดำเนินงานด้านวิชาการ

ต่อมาอีกในปี พ.ศ. 2540 ได้กลับมาปฏิบัติหน้าที่ที่โรงเรียนลาซาลบางนา ทำหน้าที่ฝ่ายบริหาร กำกับดูแลการดำเนินงานของทางโรงเรียนอยู่ที่โรงเรียนแห่งนี้เป็นระยะเวลาประมาณ 3 ปี

และในปี พ.ศ. 2543 ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นอธิการโรงเรียนลาซาล จังหวัดจันทบุรีและได้ทำหน้าที่ผู้บริหารอย่างเต็มกำลังความสามารถ เอาใจใส่และกำกับการทำงานของทุกฝ่ายให้มีคุณภาพเป็นที่พึงพอใจของบุคลากรในโรงเรียน และผู้ปกครอง

ต่อมาอีก 2 ปีในปี พ.ศ. 2545 ได้รับคำสั่งจากคณะบราเดอร์ หรือฝ่ายบริหารสูงสุดของโรงเรียนในเครือลาซาล ให้มาปฏิบัติหน้าที่อธิการโรงเรียนลาซาลโชติรวี จังหวัดนครสวรรค์ ที่โรงเรียนแห่งนี้เปรียบเสมือนบ้านอีกหลังที่อบอุ่นของอธิการอุ้มบุญ ใจดี เพราะเคยปฏิบัติงานที่โรงเรียนแห่งนี้หลังจากที่สำเร็จการศึกษาจากประเทศฟิลิปปินส์จึงทำให้การทำงานที่โรงเรียนลาซาลโชติรวีนครสวรรค์นั้นมีความคล่องตัว และสามารถสร้างทีมงานสร้างขวัญกำลังใจที่ดี ให้แก่บุคลากรทุกคนได้อย่างรวดเร็ว บุคลากรทุกคนต่างมีความสุข และมีความยินดีที่อธิการอุ้มบุญ ใจดี มารับตำแหน่งอธิการ ณ โรงเรียนแห่งนี้

ในปัจจุบันอธิการอุ้มบุญ ใจดี เป็นศูนย์รวมจิตใจเป็นเสมือนบิดาของนักเรียน บุคลากร และผู้ปกครองทุกคน เพราะท่านได้ทุ่มเทให้กับการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารสูงสุดด้วยความเสียสละ มีเมตตา และเป็นผู้ให้พัฒนาคุณภาพทั้งทางด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่เน้นการสร้างวินัย การเป็นผู้ให้การปลูกฝังด้านกริยามารยาทที่ดีงามให้แก่ นักเรียน จนในปัจจุบันโรงเรียนลาซาลโชติรวีนครสวรรค์ มีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับ ได้รับการยกย่องชมเชย ได้รับรางวัลสำคัญ ๆ ในระดับประเทศมากมายซึ่งเกิดจากการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพและมีขวัญกำลังใจที่



เข้มแข็ง ส่งผลให้เกิดการที่มีประสิทธิภาพ และทำให้การจัดการศึกษาของโรงเรียนมีคุณภาพ เป็นที่ยอมรับชื่นชมและเกิดความศรัทธา จนเป็นที่ประจักษ์ในปัจจุบัน ดังภาพ 21



ภาพ 21 แสดงการปฏิบัติงานด้วยความรัก เมตตา ต่อบุคลากรและนักเรียนทุกคน

#### การบริหารและการฉายแววภาวะผู้นำ

อธิการอุ้มบุญ ใจดี เริ่มฉายแววความเป็นผู้นำ ตั้งแต่เริ่มเข้าปฏิบัติงานที่โรงเรียนมารีสวรรค์ กรุงเทพมหานคร โดยได้รับมอบหมายจากคุณป้า ซึ่งเป็นเจ้าของโรงเรียนในขณะนั้นให้ดูแลรับผิดชอบด้านงานกิจการนักเรียน ตั้งแต่การดูแลด้านโภชนาการ เรื่องอาหารของนักเรียนทั้งการจัดเตรียมอาหาร การดูแลความสะอาดบริเวณโรงอาหารการดูแลสุขภาพอนามัย และโภชนาการของนักเรียนการดูแลด้านการเดินทางของนักเรียน รวมทั้งการดูแลเรื่องความปลอดภัยของนักเรียน ซึ่งอธิการอุ้มบุญ ใจดี สามารถปฏิบัติหน้าที่ ตามที่ได้รับมอบหมายได้เป็นอย่างดี ส่งผลให้ผู้บริหารและเพื่อนครูยอมรับในความสามารถด้านการทำงานของเขาว่ามีความสามารถสูง และมีความรับผิดชอบสูงมากอีกทั้งยังเป็นผู้ที่มีความตั้งใจจริงในการทำงานรวมทั้งมีอุดมการณ์แน่วแน่ในการทำงาน อุทิศตน และเสียสละ พร้อมจะเป็นผู้ให้

จากการที่อธิการอุ้มบุญ ใจดี ได้เริ่มปฏิบัติงานจากการเป็นครูผู้สอน และมีความรู้ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอีกทั้งเป็นแกนนำการปรับปรุงหลักสูตรตลอดจนเป็นผู้ริเริ่มโครงการเพื่อพัฒนานักเรียนจนเป็นที่ไว้วางใจให้รับหน้าที่เป็นหัวหน้างานวิชาการในขณะปฏิบัติงานที่โรงเรียนลาซาลโซติวี จังหวัดนครสวรรค์ ซึ่งในขณะนั้นยังมีจำนวนนักเรียนไม่มากนักและยังไม่ได้รับการยอมรับในคุณภาพการจัดการศึกษา ทั้งจากผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษาและคณะกรรมการศิษย์เก่ามากนักแต่เมื่ออธิการอุ้มบุญ ใจดี ได้เข้ามารับผิดชอบงานวิชาการด้วยความตั้งใจจริง และการที่มีความรัก เมตตาต่อนักเรียนเป็นที่ตั้ง จึงทำให้ท่านได้ทุ่มเทกับการศึกษาเรียนรู้งานวิชาการ เพื่อนำมาพัฒนาการจัดการเรียนการสอนการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานักเรียนจนใน

ที่สุดโรงเรียนลาซาลโชติรวินครสวรรค์ก็ได้มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับ ไว้วางใจจากผู้ปกครอง ส่งบุตรหลานเข้ามาเรียนเป็นจำนวนมาก จากจำนวน หนึ่งในพันเศษ เพิ่มขึ้นเป็นสามพันกว่าคนในเวลาไม่ถึง 5 ปี

จากการทำงานด้วยความตั้งใจ และมุ่งมั่นในอุดมการณ์ของอธิการอัมบุญ ใจดี ส่งผลโดยตรงต่อการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนและการพัฒนาด้านคุณธรรม ระเบียบวินัย ของนักเรียน อีกทั้งการพัฒนาคุณภาพของครูควบคู่กันไปดังที่ คำขวัญของโรงเรียนลาซาลโชติรวี ที่มีอยู่ว่า ”คุณภาพของครูขึ้นอยู่กับคุณภาพของผู้เรียน” และที่ท่านได้ตระหนักและนำมาเป็นปณิธานในการทำงาน คือคำสอนของคณะภคินี ซึ่งเป็นคณะผู้บริหารสูงสุดของโรงเรียนลาซาลประเทศไทย ที่ได้กล่าวไว้ว่าการเป็นผู้บริหารที่ดีนั้นต้องเข้าใจในการทำงานของครูว่าครูนั้นมีหน้าที่และความรับผิดชอบสูง ทั้งการสอนตามหลักสูตร ต้องให้นักเรียนได้เรียนรู้มีความเข้าใจ ต้องเตรียมตัวในการสอน การจัดหาสื่ออุปกรณ์เพื่อมาประกอบการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้น่าสนใจ แปลกใหม่ อยู่เสมอรวมทั้งการดูแลนักเรียนตั้งแต่เข้าจรดเย็น เริ่มตั้งแต่การรับนักเรียนในตอนเช้าเมื่อผู้ปกครองมาส่งนักเรียน ครูต้องดูแลอำนวยความสะดวก ความปลอดภัยให้แก่เด็กนักเรียนและที่สำคัญครูต้องมีหน้าที่ในการอบรม บ่มเพาะให้นักเรียนเป็นคนดี มีวินัย มีคุณธรรมจริยธรรมอันพึงประสงค์ ดังนั้นก่อนที่จะเปลี่ยนสายงานมาทำหน้าที่ผู้บริหาร อธิการอัมบุญ ใจดี จึงต้องผ่านการฝึก อบรมอย่างเข้ม ในด้านการทำงานของครูเพื่อให้เข้าใจอย่างลึกซึ้ง ว่าครูนั้นทำงานหนักเพียงใดครูแต่ละคนมีธรรมชาติและการทำงานที่แตกต่างกัน คนที่เป็นผู้บริหารต้องเข้าใจและศึกษาคูณลักษณะที่แตกต่างเหล่านี้เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาคุณภาพครูต่อไป ซึ่งอธิการอัมบุญ ใจดี ได้ปฏิบัติตามโดยตลอด เพราะการเข้าใจในการทำงานของครู จะทำให้พัฒนาครูได้ตรงกับความต้องการมากขึ้นดังที่ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

...ครูทุกคนนั้นต้องทำงานหนัก ไหนจะเดินทางมาดูแล เข้า ดูแลความปลอดภัยของเด็กต้องตรวจงาน คุมเด็กเข้าแถว ดูแลเรื่องมารยาท ดูแลระเบียบ เพราะผู้ปกครองคาดหวัง ดังนั้นการอยู่ที่บางนา ตั้งแต่ปี 24 เป็นต้นมา ทางโรงเรียนลาซาล เป็นโรงเรียนที่ปลูกฝังด้านระเบียบวินัยมารยาท และครูทุกคนต้องปลูกฝัง ฉะนั้นจึงเริ่มซึมซับความเป็นครู และเป็นครูมาตลอด และคณะบรรดาเดอรัลิสเตอร์ที่อุทิศตนทำงานอย่างหนัก ก็ค่อย ๆ ได้เรียนรู้ จนกระทั่งได้ไปศึกษาต่อที่ต่างประเทศและกลับมา ความเป็นนักบวช ทางผู้ใหญ่บอกว่าการที่เราจะเป็นผู้บริหารที่ดีนั้น เราต้องรู้ทุกหน้าที่ ดังนั้นต้องเริ่มได้แต่จากการเป็นครู ตั้งแต่เป็นครูธรรมดาทำงานตามกลุ่มสาระทำงานทุกอย่างของครู ดังนั้นเมื่อเรารู้ว่าครูต้องทำงานมากมาย ตรงนี้แหละที่จะเป็นประโยชน์สำหรับการมาเป็นผู้บริหารเพราะจะรู้ว่ามันงานอะไร ครูเขาทำงานกันอย่างไร ครูแต่ละคนมีความแตกต่างกันครูบางคนก็จัดงาน

ละเอียดบางคนก็เด้กรัก บางคนเด็กไม่ชอบบางคนเสียสละ ทำไมเด็กลายมือสวยเพราะครูเป็นต้นแบบที่ดีวัดผลประเมินผลอย่างละเอียด บางคนอาจจะทำงานไม่เรียบร้อยเราก็ต้องมีการแก้ไขตั้งนั้นการเป็นครูที่ดีได้นั้นยากต้องผ่านกระบวนการอบรม ติดตามตรวจสอบและต้องมีการนิเทศ กำกับต่อเนื่องเป็นระยะ ๆ

(อธิการอุ้มบุญ ใจดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 สิงหาคม 2562)

เมื่ออธิการอุ้มบุญ ใจดี ได้รับตำแหน่งทางการบริหารที่โรงเรียนลาซาลโชติรวี นครสวรรค์ จากคณะกรรมการในครั้งนั้น ได้นำพาตระครุพัฒนางานด้วยหลักการ ใช้ความรัก ความเมตตา และการสร้างขวัญกำลังใจ เพราะตระหนักดีว่าการที่ผู้บริหารให้ความสำคัญกับบุคลากร มีการจัดสวัสดิการ การดูแลอย่างทั่วถึง จะส่งผลให้บุคลากรมีกำลังใจที่ดีแม้งานหนักก็จะทำอย่างมุ่งมั่น จนงานนั้นสำเร็จและไม่ย่อท้อ ดังนั้นในความเป็นผู้นำของอธิการอุ้มบุญ ใจดี จึงมุ่งสร้างขวัญ กำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากรทุกคนดูแลเอาใจใส่ทั้งตัวบุคลากรและสมาชิกในครอบครัวจนเป็นที่ทราบโดยทั่วกันว่า อธิการอุ้มบุญ ใจดี นั้นนอกจากจะดูแลบุคลากรทุกคนแล้วเป็นอย่างดีแล้วยังมอบความรัก ความปรารถนา และของขวัญในโอกาสต่าง ๆ ไปยังบุคคลในครอบครัวของบุคลากรอีกด้วยดังนั้นจึงทำให้บุคลากรทุกคนทำงานด้วยความสมัครใจและเต็มความสามารถ จนสามารถยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนพัฒนาขึ้นตามลำดับ

เมื่ออธิการอุ้มบุญ ใจดี สามารถพิสูจน์ตนเองในด้านการเป็นผู้บริหาร ที่มีภาวะผู้นำ จนสร้างชื่อเสียงให้แก่โรงเรียนลาซาลโชติรวี นครสวรรค์ จังหวัดนครสวรรค์ สามารถทำให้ผู้ปกครองยอมรับและส่งบุตรหลานมาเข้ามาศึกษาในโรงเรียนแห่งนี้เป็นจำนวนมากทั้งที่เป็นโรงเรียนเอกชน ต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงพอสมควร แต่ผู้ปกครองก็ยอมจ่ายเพื่อแลกกับการศึกษาที่มีคุณภาพเมื่อผลการบริหารมีคุณภาพเป็นที่ประจักษ์ทางคณะผู้บริหารจึงได้มอบหมายให้อธิการอุ้มบุญ ใจดี ไปทำหน้าที่ผู้บริหารที่โรงเรียนลาซาล จังหวัดจันทบุรี ซึ่งท่านก็สามารถนำพาทีมงานของโรงเรียนลาซาลจันทบุรีปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน ภายใต้หลักการเดียวกันคือการใช้ความรัก เมตตา และสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง ใช้การทำงานในรูปแบบการมีส่วนร่วมส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรให้ได้แสดงศักยภาพอย่างเต็มที่

ความเป็นผู้นำของอธิการอุ้มบุญ ใจดี ได้สั่งสมมาตั้งแต่ต้น และได้พัฒนาความเป็นผู้นำนั้นผ่านกระบวนการทำงานที่ลงลึก ถึงการปฏิบัติจริง จนเป็นเอกลักษณ์ประจำตัวของท่านส่งผลให้ในปัจจุบัน อธิการอุ้มบุญ ใจดี ซึ่งกลับมารับหน้าที่ผู้บริหารที่โรงเรียนลาซาลโชติรวี นครสวรรค์ อีกวาระหนึ่ง และการกลับมาในครั้งนี้ ท่านได้แสดงความเป็นผู้นำเหนือผู้นำ กล่าวคือ การเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้ทำหน้าที่ผู้นำให้ความเสมอภาคให้เกียรติและยอมรับในความรู้ความสามารถของทุกคนทำให้บุคลากรทุกคนต่างพากันยกย่อง ยอมรับและศรัทธาในความเป็นผู้นำอย่างแท้จริงของอธิการอุ้มบุญ ใจดี

### หลักคิดและการบริหาร

ในการปฏิบัติงานด้านการบริหารของอธิการอุ้มบุญ ใจดีได้ ใช้หลักการทำงานในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อนำมาบูรณาการให้เกิดกระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพสอดคล้องกับบริบทของการบริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน ซึ่งมีรูปแบบการทำงานที่แตกต่างจากโรงเรียนในกำกับของรัฐ เพราะมีความคาดหวังของผู้ปกครองเป็นปัจจัยหลักอีกทั้งการเป็นโรงเรียนคริสต์ในประเทศไทย ซึ่งมีศาสนาพุทธเป็นศาสนาประจำชาติตั้งนั้นการบริหารงาน จึงถือว่ามีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อวิธีการบริหารอยู่หลายประการแต่ท่านก็ได้ใช้ประสบการณ์ ในการทำงาน และการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ทั้งจากการเข้าศึกษาต่อและการเรียนรู้ ฝึกประสบการณ์กับผู้รู้ในด้านการบริการศึกษาสรุปเป็นรูปแบบการบริหารได้ดังนี้

1. ใช้หลักการน้อมนำหลักธรรมและหลักคำสอนทางศาสนาสู่การบริหารโดยเฉพาะโรงเรียนแห่งนี้เป็นโรงเรียนที่นับถือศาสนาคริสต์ อธิการอุ้มบุญ ใจดี จึงได้ใช้ความรักความเมตตา ความเอื้ออาทรต่อกัน ซึ่งถือเป็นคำสอนที่พระเยซูคริสต์ได้บัญญัติไว้ให้ชาวคริสต์ได้มอบความรัก และความปรารถนาดีต่อกันเพราะในการอยู่ร่วมกัน การทำงานร่วมกันนั้นผู้บริหารต้องเข้าใจในการทำงานของครูว่าครูมีภาระหนักเมื่อมีภาระหนัก ย่อมต้องเกิดความอ่อนล้า หรืออาจท้อแท้กับการทำงานได้หากขาดซึ่งกำลังใจที่ดีตั้งนั้นการมอบความรักความเมตตาประหนึ่งว่าบุคลากรทุกคนก็เปรียบเสมือนสมาชิกในครอบครัวตั้งนั้นการรักเอาใจใส่เราต้องใช้ทั้งไม้อ่อนไม้แข็ง ใช้ทั้งพระเดชพระคุณ ใช้ทั้งตัวอย่าง ใช้ทั้งอดทนรอคอย

นอกจากการมอบความรักความปรารถนาดีแล้วนั้นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องมอบให้บุคลากรทุกคน คือ”โอกาส” เพราะในการปฏิบัติงานของครูบางครั้งอาจจะเกิดความผิดพลาดหรืออาจมีข้อบกพร่องทำให้งานไม่ไปไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้อธิการอุ้มบุญ ใจดี ก็ได้มอบให้โอกาส ให้ครูปรับปรุงตนเองในจุดที่บกพร่อง ด้วยการให้คำแนะนำและกำกับติดตามด้วยความเอาใจใส่ สนับสนุนให้ครูสามารถแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในที่สุดตั้งที่ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

...การอยู่ด้วยกันนั้นต้องคำนึงถึงจิตใจ บางคนอยู่กันมาตั้งแต่สร้างโรงเรียนตั้งนั้นครูเราจึงไม่ไปไหนจะอยู่กัน 30 -40 ปี จนเกษียณเราอยู่กันเป็นครอบครัว สอนกันรุ่นสู่รุ่น จากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องครูเอกชนต้องอยู่ด้วยใจรัก อยู่ด้วยความเสียสละ เพราะงานหนักต้องรับผิดชอบ เพราะว่าต้องทำอะไรให้ผู้ปกครองไว้วางใจจึงจะอยู่ได้ตั้งนั้นสิ่งแรกก็คือ คือหนึ่ง รักเมตตาให้อภัย ดูแลเหมือนกับคนในครอบครัวของเรา ตั้งนั้นทุกคนก็จะรักเมตตาใครที่ผิด ประพฤติตนนอกถ่วงนอกรอย ก็ว่ากล่าวตักเตือน ครูที่ทำงานดีก็ยกย่องชมเชย ก็พยายามให้โอกาสคุณครูในการปรับปรุงตัว เพราะว่าคุณครูในบางครั้งเมื่อในอดีตเขาเป็น

ครูที่ดี ชัยยันต์ตอนนี้อาจจะด้วยอายุมากขึ้น หรือมีปัญหาต่าง ๆ ในครอบครัวก็ทำให้ไม่สามารถทำงานได้เต็มที่เหมือนเมื่อก่อน เพราะฉะนั้นสิ่งที่ทำได้ คือ รักและเมตตา

(อธิการอุ้มบุญ ใจดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 สิงหาคม 2562)

2. ใช้รูปแบบการบริหารงานตามวงจรคุณภาพของ Deming Model ตามขั้นตอน 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

2.1 ขั้นวางแผน (Plan) การวางแผนเป็นขั้นที่อธิการอุ้มบุญ ใจดี ให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะทางโรงเรียนมีเป้าหมายในการพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพทั้งทางการเรียน ทักษะชีวิตและคุณธรรมมีใช้หวังเพื่อการได้รับรางวัลต่าง ๆ เพียงอย่างเดียว ดังนั้นในการวางแผนการดำเนินงานจึงมีเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ อย่างรอบด้านเพื่อนำมาประกอบการวางแผนการดำเนินงาน โดยใช้การระดมความคิดเห็นจากทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติ รวมทั้งผู้รับบริการซึ่งหมายถึงนักเรียนและผู้ปกครอง เพราะโรงเรียนแห่งนี้เป็นโรงเรียนเอกชน การจัดการเรียนการสอนหรือการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานักเรียนต้องสามารถตอบสนองความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองได้อย่างแท้จริง เพราะเป็นการให้บริการทางด้านวิชาการที่ผู้ปกครองเลือกและพร้อมที่จะจ่ายค่าตอบแทนในขั้นตอนของการวางแผนจึงมีความสำคัญและต้องร่วมประชุมทุกฝ่ายที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อให้การวางแผนครอบคลุมและสามารถนำไปดำเนินการจนเกิดผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจในที่สุด

และในขั้นของการวางแผนนั้น บุคลากรทุกคนจะต้องกำหนดภาระงานต่าง ๆ ของตนเองให้สอดคล้องกับแผนปฏิบัติการเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพทุกคนจะต้องรู้หน้าที่ รู้ว่าตนเองลงมือปฏิบัติงาน จะพบกับปัญหาอุปสรรคหรือไม่ต้องมีการเตรียมความพร้อมในขั้นของการวางแผนนี้ด้วย จึงจะทำให้งานที่ทุกคนรับผิดชอบนั้นต่างบรรลุตามเป้าหมายย่อยและเมื่อนำมารวมกันเป็นเป้าหมายในภาพรวม งานของโรงเรียนจึงประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ดังที่ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

...ดังนั้นสิ่งที่เราทำมาทั้งหมดไม่ใช่ทำเพื่อรางวัลรางวัลมาทีหลังหลักจากที่เราทำไปแล้วตลอด 20-30 ปีทุกเรื่อง ไม่ว่าจะเรื่องรักการอ่าน เรื่องความประพฤติ เรื่องคุณธรรม เรื่องของสถานที่ต่าง ๆ สิ่งที่เราทำมาอย่างต่อเนื่อง สิบ-ยี่สิบปีครูของเราก็สามารถเป็นครูดีเด่นของคุรุสภา เป็นครูต้นแบบของกระทรวงศึกษาธิการผู้บริหารก็สามารถเป็นผู้บริหารต้นแบบกิจกรรมที่โรงเรียนแห่งนี้จะทำนี้จะส่งผลเนื่องจากทำอย่างต่อเนื่อง ทำอย่างจริงจัง และทำตามวงจรของ PDCA ทำอะไรมีการวางแผน เราใช้วงจรของเราทำอะไรจะไม่ทั้ง PDCA ทำอะไรจะวางแผน ประชุมบ่อย ทำอะไรทุกคนต้องรู้ คือคนที่รู้แล้วก็เบื่อ แต่คนที่ไม่รู้ก็ยังมีอยู่บางครั้งต้องพูดเรื่องเดียวกัน สองถึงสามครั้ง ถึงสี่ครั้ง ให้ทุกคนรู้ว่าทำอะไร

ทำไปทำไม จะเกิดอะไรขึ้นให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ เพราะฉะนั้นทางเราจะประชุมในเรื่องการวางแผนทุกคนจะรับรู้ ทุกคนจะมีส่วนร่วมทำอะไรจะทำไมไปพร้อม ๆ กัน กรณีที่ทำไมไม่ไหวทำไมได้เราก็จะไม่ทำ

(อธิการอุ้มบุญ ใจดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 สิงหาคม 2562)

2.2 ชั้นลงมือปฏิบัติในขั้นของการนำแผนสู่การปฏิบัตินั้นอธิการอุ้มบุญ ใจดี จะใช้หลักการประชุม ชี้แจงถึงขั้นตอนในการปฏิบัติเพื่อให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบถึงแนวทางที่ชัดเจน บุคลากรทุกคน ทุกฝ่ายต้องเข้าใจในภารกิจของฝ่ายตนเอง โดยอธิการอุ้มบุญ ใจดี ได้จัดให้มีการประชุมฝ่ายบริหารทุกวันอังคาร ผู้เข้าร่วมประชุมประกอบด้วยอธิการโรงเรียนผู้อำนวยการโรงเรียน รองผู้อำนวยการ หัวหน้างาน หัวหน้าระดับ และหัวหน้าสายชั้น จำนวน 28 คน และในทุกวันอังคารที่มีการประชุมนี้ จะไม่มีการจัดคาบสอนให้แก่ผู้บริหารในช่วงเวลาที่มีประชุมเพราะผู้บริหารที่โรงเรียนแห่งนี้ต่างก็มีหน้าที่ในการสอนด้วย นอกเหนือจากงานบริหารซึ่งถือเป็นนโยบายของโรงเรียนลาซาลโซติรวี ตั้งแต่เริ่มก่อตั้ง เพราะการที่ผู้บริหารได้สอนเช่นเดียวกับครูจะทำให้ว่าครูต้องมีภาระงานใดบ้าง และต้องรับผิดชอบต่อนักเรียนมากเพียงใดในการประชุมทุกสัปดาห์ อธิการอุ้มบุญ ใจดี จะใช้เวลาประมาณ 2 ชั่วโมง หากมีข้อหาหรือที่ยังไม่ได้ข้อสรุป ก็จะดำเนินการประชุมต่อและมีการรับประทานอาหารกลางวันไปพร้อมกับการประชุมเพื่อมิให้เสียเวลาแต่ทั้งนี้อธิการอุ้มบุญ ใจดี ได้จัดบรรยากาศในการประชุมให้เหมือนการพบปะพูดคุย แลกเปลี่ยน เสนอแนะ แสดงความคิดเห็นเพื่อนำนโยบายต่าง ๆ เอกสารหนังสือสั่งการ แนวปฏิบัติต่าง ๆ ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในการรับทราบและนำมาสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของการจัดการศึกษาของโรงเรียนดังที่ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

...ดั่งนั้นที่โรงเรียนโซติ หมายถึงหนึ่งเรามีการประชุมร่วมกัน ประชุมผู้บริหาร ทุกวันอังคาร จัดตารางว่างของผู้บริหารไว้เลย 28 คน สองคาบ คาบสามคาบสี่กรณีที่ประชุมไม่เสร็จก็ทานข้าวเที่ยงต่อมีอาหารเที่ยงบริการ ถือเป็นโอกาสพบปะดั่งนั้นทุกคนจะต้องรู้งานของทุกตึกทุกคนจะต้องรู้งานจากทุกฝ่ายจดหมายจากทางราชการทุกฝ่ายทุกคนจะเห็นว่าใครจะมีงานหนัก ใครมากน้อยเรื่องอะไรเข้ามาทุกคนจะรับรู้ด้วยกัน ช่วยกันทำ

(อธิการอุ้มบุญ ใจดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 สิงหาคม 2562)

จากนั้นในวันวันพุธ จะประชุมคณะครูฝ่ายวิชาการ จำนวน 48 คน ประกอบด้วยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระ จากทั้งระดับประถมศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น และมัธยมศึกษาตอนปลายและหัวหน้าระดับชั้นอนุบาล พร้อมกับคณะผู้บริหารทั้งหมดโดยจะเริ่มประชุมเวลา 12.30 น. ใช้เวลาประชุมประมาณหนึ่งชั่วโมงสามสิบนาทีในการประชุมวิชาการนั้น จะมุ่งให้

ความสำคัญกับกิจกรรมทางวิชาการ ประกอบด้วย งานด้านบริหารหลักสูตรงานด้านการจัดเรียนการสอน การนิเทศติดตามการพัฒนายกระดับผลสัมฤทธิ์การแข่งขันทักษะทางวิชาการ โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ เสนอแนวคิดในการดำเนินงานด้านวิชาการอย่างอิสระ และใช้รูปแบบการทำงานเป็นทีมไม่ทำงาน เพียงลำพัง

ดังที่ได้สัมภาษณ์ว่า

...ในการประชุม จะให้ช่วยกันคิดหากมีการแข่งขันว่าจะไปหรือไม่จะยกผลสัมฤทธิ์กัน อย่างไรก็ตามจะแข่งที่ไหน ล่าสุดเมื่อวานก็แข่งขันสารานุกรม สารานุกรมของเราทำทั้งโรงเรียน มัธยมได้ที่ 1 ประถมได้ที่ 3 ของจังหวัดเราจะไม่ทำงานแค่คนเดียว สารานุกรมถ้าของมัธยม ต้นครูทุกคนต้องช่วยตั้งคำถาม ประถมก็เช่นกัน ครูต้องช่วยตั้งคำถาม งานอะไรก็ตามที่เป็น ของโรงเรียนเราจะทำด้วยกัน รางวัลนั้นเป็นของโรงเรียน ไม่ได้เป็นของใครคนใดคนหนึ่ง ทำด้วยกันภาคภูมิใจด้วยกัน โครงการก็จะทำร่วมกันหมุนเวียนกัน ครูดีเด่นก็จะทำร่วมกัน หมุนเวียนกัน ผลัดเปลี่ยนกันให้โอกาสครูแต่ละคน มีโอกาสได้แสดงความรู้ ความสามารถ นี่คือการทำในภาพรวม ดังนั้นเราจะได้เปรียบที่ว่า เมื่อมีคำสั่ง มีอะไรใหม่เกี่ยวกับทางด้าน วิชาการ มีการเปลี่ยนหลักสูตร มีการทำ Coding มีการทำ Microbid ต่าง ๆ เราจะรีบทำ การพัฒนาเพื่อให้โรงเรียนของเราไม่ล่าช้าการเตรียมตัวครู ที่ก้าวทันความเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเรื่องใดก็ตาม

(อธิการอุ้มบุญ ใจดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 สิงหาคม 2562)

2.3 ขั้นตรวจสอบ (Check) ในขั้นตรวจสอบผลการดำเนินการนั้น อธิการอุ้มบุญ ใจดี ได้ใช้หลักการตรวจสอบโดยมีคณะกรรมการ ทั้งระดับสายชั้น ระดับช่วงชั้น และเปิดโอกาสให้ คณะกรรมการสถานศึกษาผู้ปกครองและ สมาคมศิษย์เก่าได้ร่วมกันกำกับ ติดตามตรวจสอบผลการ ดำเนินงานทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และงานทั่วไปส่งผลให้ได้ข้อมูลที่สะท้อนกลับเพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนาผลการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

2.4 การปรับปรุง (Action) ในขั้นของการปรับปรุง พัฒนา แก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ นั้น อธิการอุ้มบุญ ใจดี นำผลการประเมินในขั้นตอนที่ 3 มาร่วมกันพิจารณาในคณะผู้บริหารและหัวหน้างานในเบื้องต้นเพื่อให้ได้แนวทางในการดำเนินงาน จากนั้นจึงนำแนวทางไปเสนอในที่ประชุมบุคลากรครู ทั้งนี้เป็นเพียงแนวทางที่เสนอแนะไว้เท่านั้นหากบุคลากรมีข้อคิดเห็น หรือข้อเสนอแนะก็สามารถเสนอ ในที่ประชุมเพื่อร่วมกันพิจารณา จนสามารถได้แนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน และนำไปแก้ปัญหาที่พบ หรือนำไปยกระดับ พัฒนาผลสัมฤทธิ์ของงานได้

3. อธิการอุ้มบุญ ใจดี ใช้หลักการบริหารงาน โดยใช้หน้าที่ของแต่ละบุคคลเป็นกรอบในการทำงานบุคลากรทุกคนต้องทำตามหน้าที่ ตามที่ได้ตกลงกันเป็นข้อตกลงเบื้องต้นในการปฏิบัติงาน เพราะจะสามารถตรวจสอบผลการทำงานได้ตามเป้าหมายและตัวที่วัดภารกิจที่กำหนด ง่ายต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานการพิจารณาผลงานเพื่อปรับเพิ่มเงินเดือนอย่างยุติธรรม บุคลากรทุกคนได้รับความเป็นธรรม และสามารถตรวจสอบผลการทำงานของตนเองได้ตามข้อตกลง

4. ใช้หลักการบริหารงาน โดยให้บุคลากรทุกคนมีความเคารพ นับถือ และให้เกียรติกันตามลำดับอาวุโส รุ่นพี่รุ่นน้อง เพื่อให้เกิดความรัก สามัคคีในหมู่คณะ และเปรียบเสมือนสมาชิกในครอบครัวเดียวกันเมื่อเกิดข้อผิดพลาด แทนที่ทุกคนจะหาว่าใครผิด ใครต้องรับผิดชอบ แต่กลับหันมาร่วมกันคิดว่าจะมีส่วนร่วมในการแก้ไขข้อผิดพลาดนั้นได้อย่างไรตนเองสามารถช่วยเหลือทีมงานได้อย่างไร นี่คือนโยบายที่อธิการอุ้มบุญ ใจดี ปลุกฝังและสร้างให้เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรขององค์กรแห่งนี้ และสามารถทำได้จริง จนเป็นที่ประจักษ์ และยอมรับแก่ผู้ที่มีส่วนรับรู้ ทั้งบุคลากรทุกคน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานคณะกรรมการสมาคมศิษย์เก่า รวมทั้งองค์กรภาครัฐภาคเอกชน ในเขตจังหวัดและระดับภาคเหนือ หรือแม้แต่ระดับประเทศ

5. ใช้หลักการบริหารงาน โดยการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนเป็นตัวตั้ง ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการและต้องเป็นแผนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงทั้งแผนการบริหารงานด้านวิชาการ ด้านบุคลากร และด้านธุรการการเงินจะมีรูปแบบการดำเนินงานตามแผนพัฒนาที่มีลักษณะเดียวกันเน้นความโปร่งใสในการดำเนินงานทุกขั้นตอนมีคณะกรรมการทำหน้าที่ในการตรวจสอบการดำเนินงานว่าเป็นไปตามแผนหรือไม่

6. ใช้หลักการบริหารงาน ตามหลักธรรมาภิบาลหรือหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี มุ่งให้เกิดประโยชน์ และมีความคุ้มค่าต่อการพัฒนานักเรียนเพราะเป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานการจัดการศึกษาเอกชน งบประมาณที่ได้รับเพียงบางส่วนเท่านั้นงบประมาณหลักมาจากผู้ปกครองที่เป็นผู้รับบริการดังนั้นผู้รับบริการจึงคาดหวังให้เงินที่จ่ายมานั้นมีความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้น อธิการอุ้มบุญ ใจดี จึงมีนโยบายที่ชัดเจน และเข้มงวดกับเจ้าหน้าที่ บุคลากรทุกคนในด้านการบริการที่คุ้มค่า ตรวจสอบได้ และมีความรับผิดชอบสูงสุด

ดังที่ให้สัมภาษณ์ว่า

...แต่โรงเรียนเอกชนมันจะถูกตรวจสอบโดยผู้ปกครองทั้ง 4,000 คน ถ้าทำอะไรไปไม่ดีจะถูกตรวจสอบโดยผู้ปกครองสี่พันคน ทุกคนจะถูกตรวจสอบหมด การพูดจา การตรวจงาน ระบบระเบียบต่าง ดังนั้นถ้าไม่จริงจังก็จะถูกตรวจสอบเราจึงต้องระมัดระวังให้อยู่ในกฎระเบียบ ผู้ปกครองทุกวันนี้บอกว่าเขารักลูก ยิ่งทำให้การดูแลที่แตกต่างกัน คาดหวังมาก โดยไม่มองว่าโรงเรียนต้องดูแลเด็กหลายคน เรื่องการเอาใจใส่ รักลูกมากทำให้เลี้ยงลูก



ไม่ถูกต้อง เราก็จะมีการประชุมผู้ปกครองมีการสื่อสาร การประชุมใหญ่ของทางโรงเรียน และครูต้องชี้แจงผ่านกลุ่มไลน์ ต้องคุยกับเด็กเวลามีปัญหาที่ต้องเชิญมา ซึ่งบอร์ดบริหารก็จะคุยในภาพรวม เมื่อมีปัญหาเราก็จะคุยในรูปแบบคณะกรรมการ ผู้ปกครองก็ยอมรับมากขึ้น

(อธิการอุ้มบุญ ใจดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 สิงหาคม 2562)

7. ใช้หลักการบริหารงาน โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม และให้ความสำคัญกับคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยตัวแทนครูตัวแทนผู้ปกครอง ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวนทั้งสิ้น 8 คน ซึ่งไม่เหมือนกับโรงเรียนในกำกับของรัฐบาลเพราะคนละประเภทกัน ของสำนักงานการศึกษาเอกชนจะประกอบด้วยผู้รับใบอนุญาต ที่โรงเรียนลาซาลโชติรวินครสวรรค์ มีจำนวน 3 ตำแหน่ง แล้วมีนำทางวิชาการ ผู้แทนผู้ปกครอง 1 คน ผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คนดำเนินการประชุมภาคเรียนละ 2 ครั้ง อีกทั้งยังมีการประชุมภาคีเครือข่ายปีละ 3 ครั้ง เพื่อจะได้มีการเสนอแนวทางการพัฒนาคุณภาพร่วมกัน

และในการบริหารงานนั้น จะให้ความสำคัญกับคณะกรรมการที่แบ่งออกเป็นสายชั้น เป็นระดับชั้นและเป็นฝ่ายงานเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ผ่านการประชุม ปรึกษาหารือในงานที่ทางโรงเรียนได้รับนโยบายต่าง ๆ มา อยู่เสมอ โดยใช้การกระจายอำนาจให้หัวหน้าฝ่ายงานได้ดำเนินการโดยที่อธิการอุ้มบุญ ใจดี คอยกำกับติดตาม ตรวจสอบและช่วยแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในขณะที่ปฏิบัติงาน จนงานสำเร็จลุล่วงด้วยดีตลอดมา

ตั้งที่ผู้อำนวยการโรงเรียนได้กล่าวว่า

...ลักษณะการทำงาน ร่วมคิดร่วมตัดสินใจเพื่อให้กิจการขององค์กรดำเนินไปได้ด้วยดีที่สำคัญสิ่งที่ท่านอธิการทำคือกระจายอำนาจตามภาระหน้าที่และบทบาท และให้แต่ละคนดำเนินตามบทบาทของตนเองอย่างเด่นชัด โดยท่านดำเนินการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบมอบนโยบายชัดเจน ลักษณะเด่นในการดำเนินการ เรามีแผน นโยบาย เรามีแนวทางการดำเนินการ และมีในเรื่องของการบริหาร ทุกวันอังคารจะมีทีมบริหารประกอบไปด้วยหัวหน้าฝ่าย หัวหน้าระดับ ในโรงเรียนแต่ละระดับเราจะแบ่งเป็นปฐมวัย ปฐม 1-6 และ ม.ต้น ม.ปลาย นอกจากหัวหน้าฝ่ายทุกฝ่ายจะดูแลตามบทบาทหน้าที่ เช่น วิชาการ กิจการงานแนะแนว นอกจากหัวหน้าฝ่ายและยังมีหัวหน้าระดับ หัวหน้าระดับในแต่ละอาคารจะมี 2 คน คนหนึ่งจะดูบริหารทั่วไป ดูทุกเรื่อง อีกคนจะดูเฉพาะวิชาการ เพราะฉะนั้นในทุกวันอังคารท่านจะจัดประชุมและมอบนโยบาย มีจดหมายมีคำสั่งแต่งตั้งทำอะไร มีใครเสนองานเข้ามาหรือว่าเป็นงานในโรงเรียนก็ตาม ท่านจะถามว่างานนี้เหมาะสมจะทำหรือไม่ ทำแล้วจะเกิดผลดีอย่างไร ก็จะร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และในขณะที่เดียวกันงานอะไรที่กำลังดำเนินการก็จะถาม ถึงไหนแล้วคือการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบหรืองานอะไรที่เกิดขึ้นหรือ

งานที่ทำเสร็จแล้ว และมีข้อมูลสะท้อนกลับอย่างไร ก็จะมีการเช็คและบันทึกผลการประชุม เพื่อเอาไว้ปรับปรุงงานนั้นต่อไป

(นางสุนีย์ ยศยิ่ง (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 4 กันยายน 2562)

8. ใช้หลักการบริหารงานโดยมีบุคคลต้นแบบ คือ ศาสตราหรือผู้นำทางศาสนาคริสต์อันดับแรกคือพระเยซู ซึ่งเน้นในเรื่องของการบริหารโดยใช้ความรัก ดังมีตำนานในศาสนาคริสต์ที่นับเป็นคำสอนอันทรงคุณค่าเรื่องแกะที่หายไป ซึ่งท่านอธิการอุ้มบุญ ใจดี ได้เล่าให้ฟังว่า “มีลูกแกะที่หายไปตัวหนึ่งคนเลี้ยงแกะก็พยายามตามหา แม้จะต้องละทิ้งแกะทั้งฝูงไว้ในคอกแต่ก็ได้ลดละความพยายามแม้ยากลำบากสักเพียงใด คนเลี้ยงแกะก็จะตามหาลูกแกะตัวเดียวที่หายไป ไม่เหมือนกับคนที่เลี้ยงโคเลี้ยงกระบือ เมื่อมีหลุดหายไปสักตัว คนเลี้ยงก็อาจติดตามแต่ไม่ได้พยายามเท่าที่ควรไม่เจอก็กลับเพราะมาห้วงฝูงโคกระบือ ตัวที่หายก็หายไป”

เปรียบเสมือนการดูแลรักษาบุคลากรทุกคน ที่ต้องให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าของทุกคนไม่ปล่อยให้หลุดออกไปจากทีมต้องดูแล และพัฒนาให้มีความเป็นมืออาชีพและต้องธำรงค์รักษาบุคลากรทุกคนไว้ให้สามารถร่วมเป็นกำลังในการพัฒนาองค์กรต่อไปอธิการอุ้มบุญ ใจดี นั้นได้นำหลักการนี้มาใช้ในการบริหารโดยตลอดจึงทำให้บุคลากรของโรงเรียนลาซาลโซดรวินน์มีความรักสามัคคีและเห็นคุณค่าของการพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเพราะตระหนักดีว่าตนเองมีคุณค่าในสายตาของผู้บริหาร

#### **การแก้ไขปัญหาอุปสรรค**

ในการบริหารงานของอธิการอุ้มบุญ ใจดี ตั้งแต่เริ่มรับหน้าที่ผู้บริหารนั้นมักได้รับการฝึกฝนอย่างหนักจากคณะผู้บริหารระดับสูงของมูลนิธิลาซาล ดังนั้นในการปฏิบัติงานจริง จึงทำให้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในการทำงานได้เป็นส่วนใหญ่แต่ก็มีบางปัญหาที่มักมีผลกระทบกับการบริหารงานของท่าน ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาที่เกิดจากบุคคลภายนอกหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวกับการจัดการศึกษาโดยเฉพาะในยุคปัจจุบันดังสรุปได้ดังนี้

1. ปัญหาเกี่ยวกับความคาดหวังของผู้ปกครองนักเรียนเนื่องจากอธิการอุ้มบุญ ใจดี เป็นผู้บริหารของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน มาโดยตลอดซึ่งโรงเรียนเอกชนนั้นจัดการศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปกครอง ที่ต่างก็มุ่งหวังให้บุตรหลานของตนได้รับการบริการด้านการศึกษาที่มีคุณภาพ และต้องการให้เหนือกว่าโรงเรียนในกำกับของรัฐบาล เพราะมีค่าใช้จ่ายในการเรียนสูงกว่าโรงเรียนของรัฐบาลทั้งด้านการเรียนการสอนต้องมีความเป็นเลิศครูผู้สอนต้องจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพไม่มีจุดอ่อนหรือมีพฤติกรรมการสอนที่ไม่เข้มข้นครบกระบวนการ ทั้งการวางแผนการสอนการใช้สื่อประกอบการเรียนการสอนการมอบหมายงาน รวมทั้งการตรวจงาน ซึ่งมักพบปัญหาในเรื่องร้องเรียนมายังฝ่ายบริหาร ว่ามีครูบางคนตรวจงานไม่ละเอียดเท่าที่ควร การตรวจงานมีข้อผิดพลาดทั้งทางด้านสิ่งอำนวยความสะดวก สาธารณูปโภค ก็ต้องมี

ครบถ้วน สมบูรณ์ห้องเรียนต้องเป็นห้องปรับอากาศมีวัสดุ อุปกรณ์การเรียนที่ครบครันทันสมัยส่วนทางด้านการดูแลนักเรียน เรื่องระเบียบวินัยการอยู่ร่วมกันของนักเรียนหากเกิดปัญหา หรือมีข้อผิดพลาด การทะเลาะวิวาท ผู้ปกครองก็มักไม่เข้าใจในสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและมักมีความคิดเห็นโน้มเอียงไปในทางที่บุตรหลานของตนเองเป็นฝ่ายถูก

ดังนั้นเมื่อเกิดข้อผิดพลาดทั้งเรื่องการจัดการเรียนการสอนทั้งการอธิบายเนื้อหาสาระไม่ชัดเจน นักเรียนไม่เข้าใจบทเรียน รวมทั้งการตรวจงานไม่รอบคอบหรือถูกต้องสมบูรณ์หรือเกิดปัญหาด้านความปลอดภัย การวิวาทต่าง ๆ ผู้ปกครองนักเรียนจะไม่รีรอที่จะมาขอเข้าพบอธิการโรงเรียนจึงเป็นหน้าที่ของอธิการอุ้มบุญ ใจดี ที่ต้องอธิบายถึงเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นโดยจะพยายามใช้หลักความรัก ความเมตตา และชี้ให้เห็นถึงธรรมชาติของการอยู่ร่วมกัน และแสดงความจริงใจผ่านการกระทำที่ต่อเนื่องทั้งการตรวจเยี่ยมชั้นเรียน การร่วมกิจกรรมกับบุคลากรครูและนักเรียนสม่ำเสมอ จึงทำให้ผู้ปกครองที่ได้รับฟังเหตุผลจากอธิการ เข้าใจและยอมรับในการดูแลนักเรียนของอธิการ และบุคลากรทุกคนจากอดีตที่ผู้ปกครองมักมาร้องเรียน เรื่องความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ของครูมีจำนวนมาก แต่จากการแก้ปัญหาของอธิการอุ้มบุญ ใจดี โดยใช้หลักการมอบความรัก พรารถนาดีจริงใจ และเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วม ส่งผลให้ปัญหานี้ได้รับการแก้ไขในที่สุด จนในปัจจุบันผู้ปกครองมีความรัก เชื่อมั่นและเป็นครอบครัวเดียวกันกับทางโรงเรียนลาซาลโชติรวินครสวรรค์ อย่างแท้จริง

2. ปัญหาความขัดแย้งในกลุ่มเครือข่ายศิษย์เก่าของโรงเรียนเนื่องจากโรงเรียนแห่งนี้เป็นโรงเรียนที่เปิดสอนในจังหวัดนครสวรรค์มาเป็นระยะเวลายาวนาน มีศิษย์เก่าที่จบการศึกษาออกไปและประสบความสำเร็จ มีหน้าที่การงานเป็นบุคคลที่มีชื่อเสียงทั้งในวงการราชการ ในวงการด้านธุรกิจ ดังนั้นเมื่อศิษย์เก่าเหล่านั้นได้รับการคัดเลือกให้มาทำหน้าที่คณะกรรมการฝ่ายต่าง ๆ ในสมาคมศิษย์เก่าจึงมีปัญหาที่ต่างคนต่างมีความคิดของตนเอง บนพื้นฐานของประสบการณ์ของตนเอง จึงเกิดเป็นความแตกต่างทางความคิดเกิดความขัดแย้งในบางโครงการ หรือในบางกิจกรรมที่ทางโรงเรียนได้นำเข้าที่ประชุมเพื่อหารือ เพราะทุกคนต่างอ้างความรักและห่วงใยในสถาบันที่ตนเองจบการศึกษามาต่างก็มีความคิดว่า สิ่งที่ตนเองเสนอแนะนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุดหากทางโรงเรียนปฏิบัติตามก็จะส่งผลดีต่อการพัฒนาคุณภาพ เป็นที่ยอมรับ มีชื่อเสียง

เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงมักเกิดปัญหาขึ้นอยู่บ่อยครั้งในการประชุมหารืออธิการอุ้มบุญ ใจดี นั้นได้ใช้หลักการ ในการนำเสนอข้อมูลสารสนเทศ ที่มีการอ้างอิงรับรองข้อมูล มีแหล่งตรวจสอบที่ถูกต้อง มีการเก็บรวบรวมสถิติต่าง ๆ ของทางโรงเรียนเพื่อให้สามารถนำมาอธิบายนำเสนอต่อที่ประชุมได้อย่างชัดเจน เช่น การก่อสร้างหลังคาโดมที่ในเบื้องต้นทางคณะกรรมการสมาคมศิษย์เก่าไม่เห็นด้วยในการก่อสร้าง เพราะอาจทำให้เสียทัศนียภาพ และอากาศไม่ถ่ายเทเท่าที่ควรแต่ด้วยการบริหารอย่างเป็นระบบ ก่อนที่จะดำเนินการไม่ว่าจะทางวิชาการ งบประมาณ หรืออาคารสถานที่ อธิการ

อัมบุญ ใจดี จะประชุมปรึกษาหารือในกลุ่มบริหาร และมอบหมายให้เก็บข้อมูลให้ครบถ้วน สมบูรณ์ เสียก่อนและในการที่จะดำเนินการก่อสร้างหลังคาโดมในครั้งนี้ก็เช่นกัน อธิการได้มอบหมายให้ผู้อำนวยการโรงเรียนตั้งคณะทำงานเพื่อเก็บรวบรวมสำรวจความต้องการของผู้ปกครองเกี่ยวกับการสร้างหลังคาโดม ซึ่งพบว่า ผู้ปกครองมีความต้องการให้ก่อสร้างเนื่องจากแสงแดดในปัจจุบันที่เป็นอันตรายต่อมนุษย์อีกทั้งอากาศที่ร้อนมาก ส่งผลต่อการทำกิจกรรมของนักเรียน ทั้งการเข้าแถว การเล่นเกมการเรียนในบางสาระการเรียนรู้ดังนั้นผู้ปกครองจึงเห็นว่าการสร้างโดมมีประโยชน์ต่อนักเรียน จึงเห็นด้วยในระดับมากที่สุดในการก่อสร้างหลังคาโดมในครั้งนี้เมื่อมีข้อมูลสารสนเทศที่มีความชัดเจน จึงสามารถนำมาแสดงต่อคณะกรรมการสมาคมศิษย์เก่า ให้เข้าใจและยอมรับ อนุมัติเห็นชอบในการดำเนินการตามความต้องการของผู้รับบริการ เพราะโรงเรียนต้องจัดบริการให้ผู้ปกครองพึงพอใจดังนั้นในการดำเนินงานแต่ละโครงการ อธิการอัมบุญ ใจดี จะใช้หลักการเช่นนี้มาโดยตลอด คือการวางแผนที่รัดกุมการวิเคราะห์ความต้องการ และเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบ ส่งผลให้เกิดความเข้าใจอันดี และเกิดการพัฒนาย่างต่อเนื่อง ลดความขัดแย้งได้ในที่สุด

### ความภาคภูมิใจในการบริหารงาน

#### 1. การบริหารงานวิชาการ

ในด้านการบริหารงานวิชาการ อธิการอัมบุญ ใจดี ให้ความสำคัญกับงานนี้เป็นอันดับแรก เพราะความคาดหวังที่ผู้ปกครองมอบความไว้วางใจในการส่งบุตรหลานมาเรียนเพราะมีความมั่นใจในการดำเนินงานด้านวิชาการของโรงเรียนดังนั้นจึงต้องให้ความสำคัญและมีการบริหารจัดการที่เป็นมาตรฐาน เป็นระบบที่เกิดจากการพัฒนาร่วมกัน

อธิการอัมบุญ ใจดี ได้ใช้หลักการทำงานเชิงระบบ ในการบริหารงานวิชาการ เน้นที่ผลลัพธ์ คือ คุณภาพของนักเรียน ผ่านกระบวนการมีส่วนร่วมของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย และการสนับสนุนปัจจัยนำเข้า ที่เพียงพอและมีคุณภาพในด้านคุณภาพผู้เรียนนั้น ท่านได้นำคณะผู้บริหารและบุคลากรครู กำหนดเป็นคุณลักษณะของนักเรียนโรงเรียนลาซาลโซติรวินครสวรรค์ ภายใต้ปรัชญาที่ว่า “คุณภาพของโรงเรียนขึ้นอยู่กับคุณภาพของครูและคุณภาพของนักเรียนเป็นสำคัญ” ดังนั้นผลลัพธ์ที่ครอบคลุมและสะท้อนคุณภาพการทำงานของครู คุณภาพของนักเรียน คือ คุณภาพของโรงเรียนที่เป็นที่ประจักษ์ ในปัจจุบัน ดังที่ได้รับรางวัลต่าง ๆ ในด้านวิชาการ มากมาย อาทิรางวัลรองชนะเลิศอันดับ 1 ประเภทความคิด จากการประกวดเขียนจ่านำพระราชประวัติพระราชประวัติ ประจำปี 2558 ระดับจังหวัด จากสำนักงานเทศบาลนครนครสวรรค์ได้รับการคัดเลือกผลงานของสถานศึกษาที่มีการปฏิบัติที่เป็นเลิศ ระดับประเทศ (Best Practice) ประจำปี 2558 กิจกรรมชุมนุมลาซาลจิตอาสาจัดโดยมูลนิธิยุวสถิรคุณรางวัล Popular Vote ภาพยนตร์สั้นเรื่อง “Seminarian” ในโครงการประกวดภาพยนตร์ สั้นครั้งที่ 5 ปี 2015 หัวข้อจะไม่มีใครไม่ถูกรัก โดยสื่อมวลชนคาทอลิกประเทศไทย ร่วมกับสภาการศึกษาคาทอลิกแห่งประเทศไทยรางวัลทรงคุณค่า เกียรติยศแห่ง สช. (OPEC

AWARDS) สถานศึกษายอดเยี่ยม ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอน ระดับชั้น  
 พื้นฐาน ขนาดใหญ่เป็นต้นดังภาพ 22



ภาพ 22 แสดงรางวัลแห่งความภาคภูมิใจที่ได้รับจากการบริหารงานวิชาการ

## 2. การบริหารงานงบประมาณ

ในด้านการบริหารงานงบประมาณนั้นอธิการอุ้มบุญ ใจดี ได้ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานการใช้งบประมาณในทุกโครงการหรือกิจกรรมล้วนเป็นการสนองความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองอย่างแท้จริงและการจัดสรรงบประมาณจะต้องมีความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ในการอนุมัติเงินงบประมาณจะมีแผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ ซึ่งเป็นแผนที่เกิดจากการวิเคราะห์ปัญหาและความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครองเป็นตัวตั้ง และนำปัญหา ความต้องการเหล่านั้น เข้าที่ประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและคณะกรรมการสมาคมศิษย์เก่า

อธิการอุ้มบุญ ใจดี ใช้หลักการกระจายอำนาจ ในการบริหารงาน โดยให้หัวหน้าสายชั้นหัวหน้าช่วงชั้น ได้มีโอกาสในการพิจารณาการใช้งบประมาณต่าง ๆ ร่วมด้วย จนในปัจจุบันโรงเรียนลาซาลโชตรวีนครสวรรค์ได้รับการพัฒนาเนื่องจากการจัดสรรงบประมาณอย่างถูกต้อง เหมาะสม โปร่งใสและสามารถตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณได้ตลอดเวลา จนทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง ทั้งทางด้านอาคารสถานที่ห้องเรียนห้องพิเศษเพื่อช่วยสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

## 3. การบริหารงานบุคลากร

ในการบริหารงานบุคลากรนั้นอธิการอุ้มบุญ ใจดี ได้ใช้หลักการมอบความรัก ความเข้าใจ และเมตตาธรรม ในการครองใจ เนื่องจากการทำงานในปัจจุบันนี้ ทุกฝ่ายต่างมีภาระงานเพิ่มมากขึ้นทั้งงานของฝ่ายบริหาร งานของครูผู้สอนคุณครูซึ่งมีงานสอนเป็นหน้าที่หลัก นอกจากนั้นยังมีการ

ประสานงานกับหน่วยงานอื่น ๆ แทบ ทุกกระทรวง อาทิ กระทรวงวัฒนธรรมกระทรวงสาธารณสุข ก็ต้องใช้ข้อมูลของโรงเรียน เพราะโรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนาอบรม เพราะฉะนั้นงานของครูจึงมีมากขึ้น ทำงานหนักมากยิ่งขึ้น ดังนั้นท่านจึงมีความคิดมาตลอดว่าทางโรงเรียนต้องมีบทบาทในการสนับสนุนในการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้ครูอย่างไร ดังที่ให้สัมภาษณ์ว่า

...เรามีผู้ช่วยสนับสนุนเราจะจัดแตกต่างจากที่อื่น เพราะว่าเรามีคุณครูธุรการมีคุณครูแนะแนว มีคุณครูห้องสมุดมีคุณครูที่ช่วยงานด้านเอกสารด้านเทคโนโลยีคุณครูพยาบาลเพื่อช่วยให้คุณครูที่จัดการเรียนการสอนมากมายเพียงพอ ถ้าครูประจำชั้นต้องทำคนเดียวไม่ได้ ดังนั้นเราจึงมีครูพยาบาล 3 ครูแนะแนว 3 คน ครูห้องสมุด 5 คน ครูพิการด้านเทคโนโลยี 5 คน ครูฝ่ายสื่อ ดังนั้นครูเหล่านี้ จะเป็นผู้ช่วยในการจัดการเรียนการสอน ทำให้เกิดความคล่องตัว ครูทะเบียนมี 2 คน การกำหนดอัตราครูที่จะมาช่วยงานสนับสนุนขึ้นอยู่กับงบประมาณไม่กำหนดตายตัว แต่ของเราเนื่องจากเรามีห้องสมุดเยอะ ถึง 4 ห้อง ดังนั้นเรามีครูบรรณารักษ์เลย 4 คน ทำงานเต็มเวลาเช่น ครูอมสินนี่ก็เก่ง ทำงานด้านห้องสมุดเต็มเวลา ตรงนี้เราต้องจ่ายเงินเดือนเต็มวุฒิในภาพรวม ได้ค่าสวัสดิการ ได้ค่าอะไรต่าง ๆ ด้วย ครูพยาบาลมีถึง 3 คน 4 ด้วยตอนนี้ มีหน้าที่ดูแลสุขภาพเด็กอย่างเดียวเลย มีหน้าที่พาเด็กไปหาหมอ ทุกคนทำงานหน้าเดียว แต่ก็ยังไม่พอนะ ยังมีธุรการ การเงินอีก 2 คน จะเจ้าหน้าที่สำนักงานธุรการ พิมพ์เอกสารก็มีอีก 5 คน เพื่อช่วยงานด้านเอกสารช่วยคุณครู ในการติดตามในการเผยแพร่เพราะฉะนั้นสิ่งสำคัญที่สุด จัดบุคลากรให้เพียงพอ มีการสร้างสรรค์ขวัญกำลังใจให้กับคุณครู

(อธิการอุ้มบุญ ใจดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 สิงหาคม 2562)

และอีกหนึ่งประการสำคัญที่ท่านใช้ในการบริหารงานบุคคล จนส่งผลให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คือ การสร้างขวัญกำลังใจ และการมอบรางวัลตอบแทน ทั้งในรูปแบบของสวัสดิการ การรักษาพยาบาลการเยี่ยมเยียน มอบของขวัญในโอกาสพิเศษการจัดตั้งกองทุนบำเหน็จบำนาญ รวมทั้งการมอบเงินพิเศษแก่บุคลากรที่ได้รับมอบหมายหน้าที่พิเศษ หรือได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าสายชั้นหัวหน้าระดับชั้นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้หรือหัวหน้าฝ่ายงานต่าง ๆ ก็จะได้รับเงินพิเศษนอกเหนือจากเงินเดือนประจำดังที่อธิการอุ้มบุญ ใจดี ได้กล่าวถึงรายละเอียดไว้ว่า

...เช่นบอร์ดบริหารเราก็ตอบแทนไปเลยเดือนละ 2,000 บาท เป็นลักษณะเงินพิเศษ ครูประจำชั้นก็มีเงินตอบแทนให้เพราะทำเอกสาร ครูประจำชั้นต้องทำเอกสารทำอะไรต่าง ๆ มีขวัญกำลังใจให้ หัวหน้ากลุ่มสาระก็มีการตอบแทน ในปีนี้ใครเป็นก็มีขวัญ

กำลังใจ ไม่ว่าจะเป็นครุประจำชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระ ผู้บริหาร ผู้อำนวยการนี้ก็ได้เดือนละ 5,000 ผู้จัดการได้ 5,000 ต่อเดือน หัวหน้าช่วงชั้นได้ 2,000 ต่อเดือน ปฏิบัติมานานและต่อเนื่องมีการขึ้นเงินเดือน เรื่องขวัญกำลังใจที่ดี ให้อยู่ในร่องในรอย สามารถเดือนกันนี้ได้ หัวหน้าช่วงชั้นเดือนได้ ผู้บริหารเดือน ดูเป็นลำดับขั้น ใครมีปัญหาที่มาคุยกัน ทำงานในรูปคณะกรรมการ เนื่องจากคณะกรรมการระดับมูลนิธิมีอธิการภาคมาดูแลแต่ของเราต้องการหมุนเวียนเปลี่ยนไปดังนั้นจึงทำแต่ละวันให้ดี ดังนั้นในเรื่องศาสนา ศาสนาคริสต์ สอนเรื่องความเป็นความตาย เราต้องทำความดี เราไม่รู้เราจะตายเมื่อไร เมื่อเราตายไปความดีความชั่วยังอยู่ เราเชื่อมั่นว่าทำความดีได้ไปพบพระเจ้า ทำความดีได้ไปสวรรค์เหมือนในศาสนาพุทธ ดังนั้นเราปลูกฝังให้ทำความดี เกิดภพภูมิชาติไหนให้ทำความดี และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

(อธิการอุ้มบุญ ใจดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 สิงหาคม 2562)

จากการบริหารงานบุคคลที่ใช้หลักการเบื้องต้นตามหลักศาสนาอบความรัก ห่วงใย และดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดรวมทั้งการมุ่งสร้างขวัญกำลังใจที่ดี จึงส่งผลให้เกิดความรัก สามัคคี บุคลากรทุกคนต่างรู้หน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ไม่เห็นว่าการสร้างงานใหม่เป็นภาระ หากแต่เป็นการพัฒนาเพื่อนำมาพัฒนาคุณภาพของนักเรียนต่อไป ดังที่ปรากฏเป็นรางวัลต่าง ๆ มากมาย ทั้งตัวผู้บริหารนั้นก็ได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติ MOE Awards ประเภทบุคคลสาขาป้องกันและแก้ไขปัญหาเสพติดในสถานศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการและภราดาสุริยาเตยสร้อย ได้รับรางวัลทรงคุณค่า เกียรติยศแห่ง สช. (OPEC AWARDS) ผู้บริหารสถานศึกษายอดเยี่ยมด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนระดับขั้นพื้นฐาน ขนาดใหญ่ด้านครูนั้นก็ได้รับรางวัลครูผู้สอนดีเด่นจากสำนักงานคุรุสภาเขตพื้นที่ จังหวัดนครสวรรค์ จำนวน 6 คน รวมทั้งมีคุณครูได้รับรางวัลทรงคุณค่า เกียรติยศแห่ง สช. (OPEC AWARDS) ครูยอดเยี่ยม ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีการเรียนการสอนระดับขั้นพื้นฐานรางวัลครูแสนดีจากมูลนิธิ ดร.สุขพุกยาภรณ์ โครงการครูแสนดี ณ มหาวิทยาลัยศรีปทุม กรุงเทพฯ ได้รับรางวัลเกียรติบัตรเหรียญเงินการประกวดผลงานการผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์โครงการอบรมครูหลักสูตรการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ร่วมกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ อยุธยา คิดไร ได้รับรางวัลเกียรติบัตรเหรียญทองแดง การประกวดผลงานการผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์โครงการอบรมครูหลักสูตรการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ร่วมกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิรางวัลเกียรติบัตรเหรียญทองแดง การประกวดผลงานการผลิตสื่ออิเล็กทรอนิกส์โครงการอบรมครูหลักสูตรการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศจากสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กระทรวงศึกษาธิการ ร่วมกับมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

จากรางวัลที่ได้รับทั้งที่เป็นรางวัลของผู้บริหาร และรางวัลของบุคลากร เป็นผลจากการบริหารงานของอธิการอัมบุญ ใจดี ที่มีรูปแบบการในการบริหารงานบุคลากรโดยสรุป คือ การมอบความรักการสร้างขวัญกำลังใจการสนับสนุนที่สม่ำเสมอ ต่อเนื่องการรับฟังและยอมรับให้ออกสักระบายอำนาจ จนทำให้เกิดการพัฒนาด้านบุคลากรอย่างรวดเร็ว เป็นที่ประจักษ์ ยอมรับ ในปัจจุบัน

ดังภาพ 23



ภาพ 23 แสดงผลงานจากการบริหารงานบุคลากร

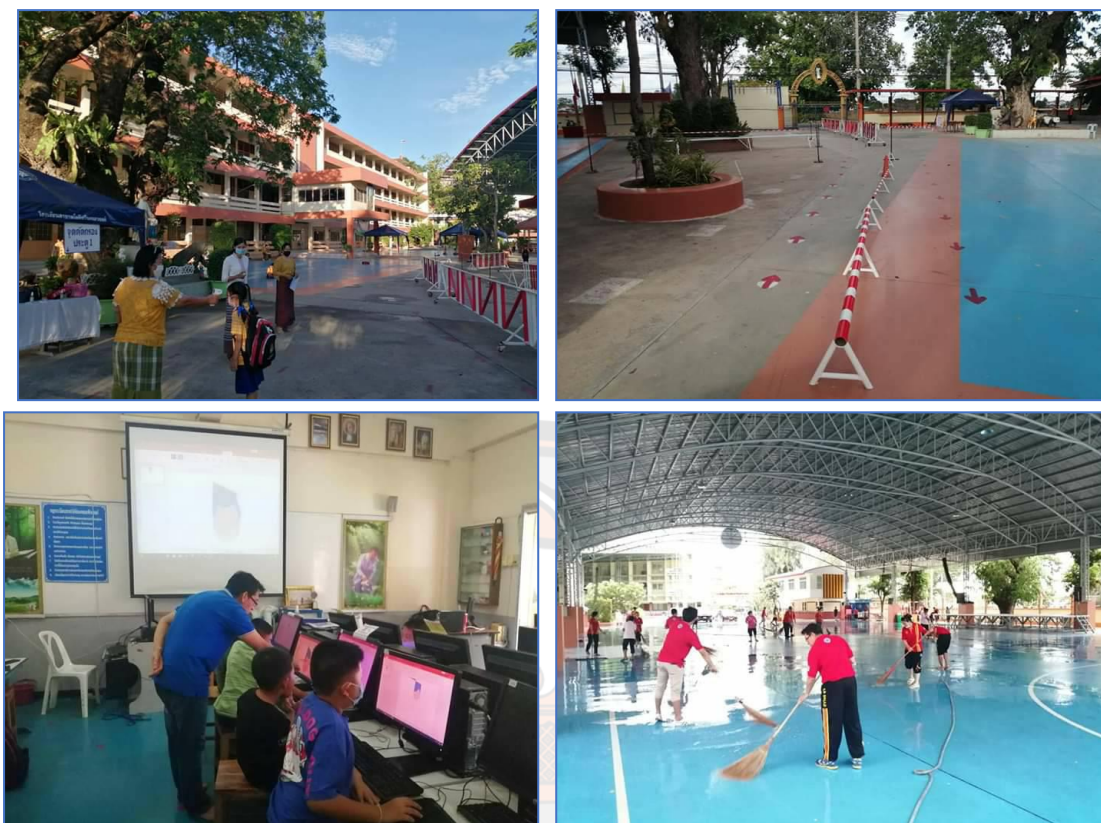


#### 4. การบริหารงานทั่วไป

ในด้านงานบริหารทั่วไปอธิการอุ้มบุญ ใจดี ได้ดำเนินการพัฒนาโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ ที่มีส่วนช่วยส่งเสริมให้นักเรียนทุกคน ได้รับการบริการที่มีคุณภาพ ในทุกด้านที่สามารถส่งเสริมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนได้ ทั้งทางด้านการพัฒนาด้านร่างกาย บุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัยและด้านการเตรียมความพร้อมเพื่อการประกอบอาชีพ ทักษะทางสังคม การเป็นพลเมืองพลโลก รวมทั้งการบริหารจัดการเรื่องอาคารสถานที่ซึ่งถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ และการมีคุณภาพชีวิตที่ดีของนักเรียน ตลอดจนงานสัมพันธ์กับชุมชนที่มีส่วนในการส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนได้เป็นอย่างดีโดยอธิการอุ้มบุญ ใจดี ได้ปฏิบัติดังนี้

##### 4.1 งานอาคารสถานที่

ในงานอาคารสถานที่นั้นได้คำนึงถึงความเพียงพอและสามารถอำนวยความสะดวกในการเป็นแหล่งเรียนรู้ที่ทันสมัย ให้แก่นักเรียนทั้งที่เป็นห้องเรียน ห้องปฏิบัติการพิเศษ รวมทั้งศูนย์การเรียนรู้ต่าง ๆ ต้องมีอุปกรณ์ในการช่วยเสริมประสิทธิภาพการศึกษาค้นคว้าของนักเรียนรวมทั้งต้องมีความปลอดภัย และความสะดวกสำหรับนักเรียนทุกคน ตลอดจนผู้ปกครองที่เข้ามาติดต่อกับทางโรงเรียนอธิการอุ้มบุญ ใจดี ได้จัดสรรงบประมาณเพื่อนำมาพัฒนาด้านอาคารสถานที่อย่างเหมาะสม มีคณะกรรมการดำเนินงานในการพิจารณาอนุมัติการก่อสร้างปรับปรุงและต่อเติม ให้เป็นไปตามความต้องการของทุกฝ่ายหากมีความขัดแย้งหรือมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันออกไปก็จะใช้การอธิบายประกอบการรายงานข้อมูลที่เป็นจริงเสมอ จนเกิดการพัฒนาด้านอาคารสถานที่ ทั้งอาคารเรียน อาคารประกอบ แหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ มากมาย อาทิปรับปรุงพื้นที่โครงการเศรษฐกิจพอเพียง ก่อสร้างหลังคาหน้าอาคารลาซาล ปรับปรุงพื้นที่ลานตัวหนอนบริเวณหน้าอาคารเบนิลด์ตงแต่งภูมิทัศน์ภายในบริเวณโรงเรียน ทาสีรั้วโรงเรียนใหม่ ปรับปรุงระบบไฟฟ้า จัดทำห้องเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสืบค้นข้อมูลที่ห้องสมุดสหพัฒน์อุทยานสำหรับนักเรียนระดับมัธยมศึกษาเพิ่มเติม จำนวน 11 เครื่อง รวมเป็นทั้งหมด จำนวน 25 เครื่อง จัดทำห้องเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสืบค้นข้อมูลสำหรับนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้น 1 ห้อง จำนวน 25 เครื่อง จัดทำห้องเรียนรู้เทคโนโลยีสารสนเทศสำหรับสืบค้นข้อมูลสำหรับนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย 1 ห้อง จำนวน 25 เครื่อง ปรับปรุงห้องเรียนรู้คอมพิวเตอร์ด้วยการปรับเปลี่ยนเครื่องคอมพิวเตอร์ สำหรับนักเรียนประถม จำนวน 20 เครื่อง ติดตั้งอุปกรณ์เทคโนโลยีเพื่อการศึกษาด้วยกระดานอิเล็กทรอนิกส์ (E-Board) พร้อมเครื่องคอมพิวเตอร์เพื่อประกอบการเรียนการสอนในห้องเรียนระดับมัธยมปลาย จำนวน 5 ชุด เป็นต้น ดังภาพ 24



ภาพ 24 แสดงการพัฒนาด้านอาคารสถานที่

#### 4.2 งานกิจการนักเรียน

ในงานกิจการนักเรียนที่มีความเกี่ยวข้องกับการดูแลช่วยเหลือ นักเรียนให้สามารถเรียนจบตามหลักสูตรมีระเบียบวินัย มีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ สามารถอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุขอิการอุ้มบุญ ใจดี ได้ใช้หลักการดูแลนักเรียนโดยมีท่านนักบุญยอน นักบุญของศาสนาคริสต์ ที่ท่านได้มอบหลักการสอนซึ่งชาวคริสต์ถือเป็นมรดกทางการสอนนักเรียนได้แก่ หลักการสอนคุณธรรม 2 ประการ ที่ตัวครูนั้นต้องมีคุณธรรมนี้ เพื่อนำไปดูแลนักเรียนต่อไป คือ 1) ครูต้องรักษาความเงียบ 2) ครูต้องเสียสละ อดทน เป็นแบบอย่างที่ดี ครูต้องอุทิศตน ครูต้องทำงานด้วยความขยันขันแข็ง ดังนั้นในการดูแลนักเรียนครูต้องเสียสละ อุทิศตน เมื่อมีนักเรียนขาดเรียนครูต้องไปเยี่ยมเยียนถึงบ้านเพื่อพบปะพูดคุยกับผู้ปกครองถึงสาเหตุที่บุตรหลานไม่มาโรงเรียน หรือเมื่อพบว่านักเรียนบางคนมีปัญหาในห้องเรียนครูก็ต้องริหาแนวทางที่จะดูแลช่วยเหลือ ทำให้ปัญหาที่นักเรียนประสบอยู่ทุเลาหรือหมดไป

แม้กระทั่งเด็กที่มีพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ อาจจะแสดงออกด้วยการเกรง ก่อวณ เพื่อนในชั้นเรียน หรือที่เรียกว่าเป็น “หัวโจก” ประจำห้องอธิการอุ้มบุญ ใจดี ก็จะทำให้คณะครูทุกคน มอบความรัก เอาใจใส่ดูแลนักเรียนประเภทนี้เป็นพิเศษและให้มอบหมายภารกิจหรือมอบให้มีความรับผิดชอบให้เด็กลักษณะนี้ได้เป็นผู้นำ ครูนั่นต้องทำหน้าที่ในการดึงศักยภาพของนักเรียนออกมาให้ได้มากที่สุดและสนับสนุนศักยภาพหรือความสามารถพิเศษนั้น จนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้นสามารถเปลี่ยนจากนักเรียนหัวโจกก่อวณกลายเป็นผู้นำทำหน้าที่ในการดูแลเพื่อน ๆ เป็นผู้นำในการทำกิจกรรมต่าง ๆ จนส่งผลให้เกิดการสร้างกิจกรรมด้านจิตอาสา กิจกรรม To Be Number One ดังนั้นในการค้นหาศักยภาพในส่วนที่ดีของนักเรียนและนำมาใช้ จึงเป็นการลดปัญหา ด้านพฤติกรรมที่อธิการอุ้มบุญ ใจดี นำคณะครูดำเนินการอยู่ตลอด รวมทั้งได้ให้ความใกล้ชิดกับนักเรียนทุกคน โดยมายืนรอรับนักเรียนที่บริเวณหน้าโรงเรียน เดินไปเยี่ยมเยียนที่ห้องเรียน หรือห้องพิเศษ เมื่อมีกิจกรรมของนักเรียนท่านก็จะอยู่ดูแลให้กำลังใจนักเรียน ตลอดการจัดกิจกรรมนั้น ๆ จากการกำกับดูแลและลงมือปฏิบัติด้วยตนเองจึงส่งผลให้งานกิจการนักเรียนประสบความสำเร็จ มีโครงการแนะแนวของโรงเรียนที่สามารถช่วยแก้ปัญหาของนักเรียน ส่งเสริมศักยภาพของนักเรียน และสร้างผู้นำได้เป็นอย่างดี

ดังที่ให้สัมภาษณ์ว่า

...ท่านนักบุญยอน มีมรดกให้คือคุณธรรม 2 ประการครูต้องรักษาความเงียบครู ต้องเสียสละ อดทน เป็นแบบอย่างที่ดี ครูต้องอุทิศตน ครูต้องทำงานด้วยความขยันขันแข็ง ตรงนี้ ท่านสอนมาแล้ว 300 ปีนี้เป็นสิ่งหนึ่งที่เป็นจุดเด่นของลาซาลคือการทำงานรวมทั้งในเรื่องของการติดตามการเยี่ยมเยียนบ้าน อย่างท่านนักบุญยอน ทำมาแล้ว 300 ปี เด็กขาดเรียนต้องไปเยี่ยมถึงบ้าน เมื่อเด็กมีปัญหาในห้องเรียนก็ต้องหาแนวทาง เด็กที่เกรง เป็นหัวโจก เด็กพวกนี้เป็นผู้นำดึงศักยภาพของเขาออกมาดูแลเพื่อน ๆ ดึงศักยภาพในส่วนที่ดีของเขามานำเพื่อน ๆ ได้ และเด็กในแต่ละห้องท่านก็สามารถมองเด็กเห็นแนวของเด็กแต่ละคน ดังนั้นตรงนี้แหละที่พบว่าโครงการแนะแนวของเราประสบความสำเร็จ

(อธิการอุ้มบุญ ใจดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 สิงหาคม 2562)

ซึ่งสอดคล้องกับคำพูดของตัวแทนนักเรียนที่ได้รับรางวัล To Be Number One Idol. ที่กล่าวว่า

...ท่านอธิการดูแลนักเรียนทุกคนอย่างดีเวลาจะไปนอกสถานที่รถออกแต่เช้าแต่พอเข้ามาในโรงเรียน หนูตกใจเลย ท่านมายืนรอส่งแล้วเวลาที่มีปัญหาทั้งเรื่องเรียน เรื่องอะไรก็ตามอธิการก็จะมาคุยด้วย ถามว่ามันเป็นยังไงมีอะไรแล้วก็คุยกับคุณครูให้ ช่วยทุกอย่างพวกเรารักท่านมาก ท่านเปรียบเสมือนพ่อของพวกเรา ถ้าจบแล้วก็จะกลับมา มาหาท่านอธิการและครูค่ะ

(นางสาวมิเกล โรบินสัน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 3 ตุลาคม 2562)

และที่ถือเป็นความภาคภูมิใจของคณะผู้บริหาร นักเรียน ผู้ปกครอง ตลอดจนคณะกรรมการสถานศึกษาสมาคมศิษย์เก่า รวมทั้งชาวนครสวรรค์ คือ การได้รับเสด็จองค์ประธานชมรม To Be Number One ทูลกระหม่อมหญิงอุบลรัตนราชกัญญาสิริวัฒนาพรรณวดีโดยเสด็จมาเยี่ยมชมและติดตามผลการดำเนินงาน โครงการ To Be Number One ของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จและมีนักเรียนที่มีความสามารถและได้รับคัดเลือกให้เป็นเยาวชนต้นแบบ To Be Number One ในปี พ.ศ. 2562 ในการประกวด To Be Number One Idol ซึ่งนับเป็นความภาคภูมิใจและแสดงถึงความสำเร็จของงานกิจการนักเรียนของโรงเรียนลาซาลโซติรวินครสวรรค์ได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังมีทีมงานมีประสิทธิภาพ ส่งผลให้เป็นที่ยอมรับและมีคณะศึกษาดูงาน มาเยี่ยมชมกิจกรรมของทางโรงเรียน ตลอดจนส่งเข้าร่วมประกวดและได้รับรางวัลต่าง ๆ มากมาย อาทิ รางวัล To Be Number One Idol รางวัลกิจกรรมดีเด่นชุมนุมลาซาลจิตอาสา จัดโดยมูลนิธิยุวสถิรคุณ รางวัลเชิดชูเกียรติ MOE AWARDS ประเภทโครงการสาขาเทิดทูนสถาบันชาติ ศาสนาพระมหากษัตริย์จากกระทรวงศึกษาธิการรางวัลโครงการสถานศึกษาป้องกันยาเสพติดดีเด่น ปีการศึกษา 2557 ประเภทสถานศึกษาจากศูนย์อำนวยการป้องกันและปราบปรามยาเสพติดกระทรวงศึกษาธิการ เป็นต้น ดังภาพ 25



ภาพ 25 แสดงผลงานและความภาคภูมิใจจากการดำเนินงานโครงการ To Be Number one

#### 4.3 งานสัมพันธ์กับชุมชน

ในด้านการบริหารงานสัมพันธ์ชุมชนอธิการอุ้มบุญ ใจดี ใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมให้ความสำคัญกับผู้ปกครองคณะกรรมการสถานศึกษาคณะกรรมการสมาคมศิษย์เก่าและองค์กรที่อยู่ในเขตพื้นที่ของโรงเรียน ทั้งที่เป็นองค์กรในภาครัฐโดยใช้รูปแบบการสร้างเครือข่าย การ

ทำงานร่วมกันทั้งการเชิญให้ตัวแทนห้างร้านองค์กร ที่นอกเหนือจากข้อกำหนดตามพระราชบัญญัติการจัดการศึกษา ทั้งห้างร้านในเขตอำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ องค์กรโทรศัพท์ ธนาคาร เป็นต้น

จากการเข้าถึงทุกหน่วยงานและทุกองค์กร รวมทั้งการใช้รูปแบบการประชาสัมพันธ์โรงเรียนเพื่อเป็นการสื่อสารให้ทุกภาคส่วนให้ได้รับทราบความก้าวหน้าของการดำเนินงานด้านการจัดการศึกษาของโรงเรียน ทั้งที่เป็นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลการทดสอบต่าง ๆ ผลการจัดกิจกรรมด้านพัฒนาผู้เรียนผลการประกวดแข่งขัน การได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติจากองค์กร สถาบันต่าง ๆ ส่งผลให้โรงเรียนลาซาลโชติรวินนครสวรรค์เป็นที่ยอมรับ ชื่นชม และสามารถเรียกความศรัทธากลับคืนมาภายในระยะเวลา 5 ปีที่อธิการอุ้มบุญ ใจดี กลับมารับผิดชอบบริหารงานดังที่มีคณะกรรมการสถานศึกษาท่านหนึ่งได้กล่าวว่า

...จากที่ทำงานร่วมกับโรงเรียนโชติมาผมทราบดีว่ามีปัญหาต่าง ๆ ทั้งเรื่องครู เรื่องงบประมาณ เพราะเราเป็นโรงเรียนเอกชนแต่พอมาถึงสมัยของอธิการคนปัจจุบันผมสบายใจขึ้นมากเพราะท่านทำงานแบบเข้าถึง ไม่รีรอ ตอนแรกก็เจียบลงไปผู้ปกครองเริ่มย้ายลูกออก เพราะไม่ค่อยมั่นใจในคุณภาพพอสัก4-5 ปีหลังนี้โอเคดีขึ้นมาก ก็เพราะอธิการย้ายกลับมาจากจันทบุรีท่านพูดเสมอว่าความรักจะสร้างคนดีได้มานี้ก็พัฒนาทุกด้านตอนนี้ได้รับรางวัลมากมายคนมาดูงานตลอดนี้ผมก็ต้องไปต้อนรับด้วยถ้าว่างก็ยินดี

(นายมานพ คนชื่อ (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 4 ตุลาคม 2562)

ซึ่งสอดคล้องกับคำพูดของผู้ปกครองที่ว่า

...ท่านอธิการคนนี้นะเหมือนท่านเป็นพ่อของเด็กทุกคนใจดีมากรักเมตตาตอนเช้าจะเห็นท่านมายืนหน้าโรงเรียนแต่เช้าทุกวันท่านจะทักทายเด็กทุกคนผู้ปกครองทุกคนจะทำอะไร ก็จะถามผู้ปกครองว่าชอบมั๊ยพอใจหรือไม่ มีการส่งข่าวสารถึงผู้ปกครอง ทั้งที่เป็นจดหมาย และเป็นรวมเล่มแต่ตอนนี้มีเฟสเข้าไปดูตลอด ติดตาม การทำงานของอธิการ ครูอยู่ที่นี้เหมือนครอบครัวมีความสุข สบายใจหมดห่วงขณะนี้ก็เรียนทั้งอนุบาลประถมเพราะมีถึงชั้น ม.6 จะได้ไม่ต้องย้าย หาที่เรียนสะดวกค่ะ

(นางมณี แสงสี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 4 ตุลาคม 2562)

จากการได้รับความร่วมมือ สนับสนุนจากผู้ปกครองนักเรียนคณะกรรมการสถานศึกษาคณะกรรมการสมาคมศิษย์เก่าและทางองค์กรในชุมชนทำให้โรงเรียนสามารถสร้างศูนย์การเรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียงจนสามารถเป็นแหล่งที่ให้ความรู้ ข้อมูล เป็นศูนย์กลางการศึกษาของ

การดำเนินโครงการ ด้านการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาใช้ในการบูรณาการกับการจัดการศึกษาที่สามารถพัฒนาเยาวชนให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี ภายใต้หลักการสามห่วง สองเงื่อนไขไซส์มิติ ที่กระทรวงศึกษาธิการได้มีนโยบายให้นำมาปฏิบัติในสถานศึกษาเมื่ออธิการอุ้มบุญ ใจดี ได้นำคณะครูนักเรียนดำเนินการอย่างจริงจัง จึงได้รับความร่วมมือจากชุมชนเข้ามาสนับสนุน จนได้รับคัดเลือกให้เป็นศูนย์การศึกษาเศรษฐกิจพอเพียงระดับภาคเหนือในปี พ.ศ. 2562 ซึ่งถือเป็นการร่วมมือของโรงเรียนและชุมชน ผู้ปกครอง ตลอดจนคณะกรรมการสถานศึกษา ภายใต้การนำของอธิการอุ้มบุญ ใจดี และที่สำคัญคือนักเรียนที่มีผลงานและมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ จึงได้รับการคัดเลือกในครั้งนี้อีกเป็นกระบวนการทำงานที่เกิดจากการการ่วมคิด ร่วมดำเนินการ และการพัฒนาร่วมกัน จนประสบความสำเร็จ และได้ภาคภูมิใจในผลงานเชิงประจักษ์ที่เกิดขึ้น ดังภาพ 26



ภาพ 26 แสดงผลการดำเนินการด้านสัมพันธ์ชุมชน

### ความเป็นตัวแบบ

#### 1. ความเป็นตัวแบบในการครองตน

ในความเป็นตัวแบบด้านการครองตนนั้น อธิการอุ้มบุญ ใจดี ได้ประพฤติ ปฏิบัติตามเพศของนักบวช ที่มีความรัก ความเมตตาและความปรารถนาดีต่อผู้อื่นอย่างจริงใจปฏิบัติต่อทุกคนอย่าง

เสมอภาคเท่าเทียมกัน ดูแลช่วยเหลือ แสดงความเอื้ออาทรต่อบุคลากร นักเรียน ผู้ปกครองหรือบุคคลใดก็ตามที่ท่านได้พบเห็น มีวาจาที่ไพเราะสุภาพ ไม่ว่าจะพูดคุยสนทนากับนักเรียน ครู หรือผู้ปกครอง รวมทั้งกับบุคคลทั่วไปท่านก็จะใช้ถ้อยคำในการพูดสื่อสารที่ไพเราะน่าฟัง เป็นคำพูดที่คอยแนะนำเพื่อสร้างสรรค์สิ่งดีงามเมื่อครู นักเรียน หรือบุคคลทั่วไปได้ฟัง ก็จะเกิดประโยชน์ในการนำไปปฏิบัติ

อีกทั้งคุณสมบัติที่อธิการอุ้มบุญ ใจดี มีมาตั้งแต่ต้นจนสามารถเป็นต้นแบบที่ดีด้านการครองตนคือ ความอดทนซึ่งในด้านความอดทนของท่านนั้นเป็นที่ประจักษ์แก่คณะครู นักเรียน เพราะในการทำงานในปัจจุบันมักมีปัญหาที่เข้ามาอยู่ตลอดเวลาที่จะดำเนินการได้สำเร็จลุล่วงในแต่ละโครงการ ต้องอาศัยความอดทน รอคอย และค่อย ๆ คิดแก้ปัญหาซึ่งท่านได้พิสูจน์ให้ทุกคนได้เห็นว่าคุณต้องอดทนกับปัญหาอุปสรรคและผ่านแต่ละอุปสรรคนั้นมาได้ทุกครั้ง

และที่เป็นตัวแบบที่ดียิ่ง อีกคุณสมบัติหนึ่ง คือความเสียสละ ท่านได้เสียสละความสุขส่วนตัว อุทิศตนเพื่อศาสนาคริสต์ ดูแลการศึกษา ให้โอกาสแก่เด็กที่ยากไร้ขาดโอกาสในการเรียน อธิการอุ้มบุญ ใจดี ได้เสียสละ พุ่มเทก่าลังกาย กำลังใจ และกำลังสติปัญญา รวมทั้งกำลังทรัพย์ที่มีส่วนตัวให้แก่ทางโรงเรียนทั้งการดูแลบุคลากรครู และนักเรียนในมูลนิธิจนทำให้บุคลากรทุกคนซาบซึ้งในน้ำใจ เคารพรัก และศรัทธาในตัวท่าน ส่งผลต่อขวัญกำลังใจที่ดี ผลงานที่ออกมามีคุณภาพและสร้างชื่อเสียงเกิดการยอมรับมาโดยตลอด

ตั้งที่ผู้อำนวยการโรงเรียนได้ให้สัมภาษณ์ว่า

...การครองตน เนื่องจากท่านเป็นนักบวช หนึ่งท่านมองว่าคุณธรรมจริยธรรมเป็นสิ่งสำคัญ ท่านมาท่านก็จะพยายามหาเรื่องคุณธรรมของครู ครูดี มูลนิธิครูดี ครูดีของแผ่นดิน ให้ครูร่วมทำให้ปฏิบัติกิจตามศาสนาที่ตนนับถือ คือ มองว่าท่านส่งเสริมในเรื่องของศาสนา เรื่องคุณธรรม พยายามที่จะผลักดันโครงการเรื่องคุณธรรม ให้เกิดสิ่งนี้และหางานที่จะทำให้เกิดไม่ว่าจะเป็นครู นักเรียน มีทั้งโครงการครู โครงการนักเรียน โครงการผู้บริหารที่เป็นเรื่องของคุณธรรม ท่านจะพยายามหา ไม่ว่าจะเรื่องของงานโครงการ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเรียนการสอนในโรงเรียน ครูต้องปลูกฝังคุณธรรมให้แก่เด็กนักเรียน ไม่ว่าจะป็นโครงการงานกิจกรรม เกี่ยวกับคุณธรรมก็จะส่งเสริมให้ครู คนงาน และนักเรียน หรือแม้กระทั่งล่าสุดโครงการคุณธรรมของมูลนิธิยุวสถิรกุล ซึ่งเดี๋ยวนี้เปลี่ยนเป็น มูลนิธิยุวพัฒน์ ตรงนี้มองว่าหนึ่งมันเกิดผลดีกับนักเรียน แต่ต่อมาในเรื่องของโครงการครูก็ให้ครูคิดกันว่าครูเกิดปัญหากันตรงไหน ไม่ชัดๆ ไม่โลนึ่ในเวลาทำงาน ต้องวางโทรศัพท์ เกิดจากโครงการด้วย และโครงการครูจำหนุรออยู่ คือครูต้องมาคุมแถว ต้องไม่ทิ้งห้องเรียน คือถ้าในโครงการคุณธรรมมันมาจากปัญหาของครูกับปัญหาของนักเรียน ทีนี้ครูเขาก็จะมองกันแล้วว่า ระดับสายชั้นของเรามีปัญหาอะไร อย่างเด็กตีมันม ครูก็ไม่ค่อยดู ก็มีโครงการ ครูจำพาหนุไปตีมันม ทั้งหมดเกือบ



20 โครงการงาน แต่ที่ชอบ คือ ไม่แซ่ทไมไลน์คือเดี๋ยวนี๋ในองค์กร ทุกที่ คือครูเขามองกันว่าเจาะพฤติกรรมของเขาได้ถูกต้อง

(นางสุนีย์ ยศยิ่ง (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 4 กันยายน 2562)

ดั่งภาพ 27



ภาพ 27 แสดงการครองตน

## 2. ความเป็นตัวแบบในการครองตน

ความเป็นต้นแบบในด้านการครองตนของอธิการอุ้มบุญ ใจดี นั้นปรากฏให้เห็นชัดเจน เพราะท่านได้ให้ความสำคัญกับการดูแลเอาใจใส่ให้กำลังใจแก่บุคลากรครูทุกคนอย่างยิ่ง มีการจัดสวัสดิการที่เหมาะสมและคุ้มค่ามีการให้ค่าตอบแทนที่นอกเหนือจากเงินเดือนประจำ สามารถทำให้ครูดำเนินชีวิตได้อย่างสุขสบายไม่ลำบากในสถานะเศรษฐกิจปัจจุบันตลอดจนการมอบความรักและการดูแลทุกคนด้วยความบริสุทธิ์ใจ เป็นผู้ให้โดยมิได้หวังสิ่งใดตอบแทนจากบุคลากรทุกคนรวมทั้งในการ

ประเมินผลการทำงานของบุคลากรนั้น ท่านก็ได้ดำเนินการอย่างโปร่งใสยุติธรรม ในรูปแบบของ คณะกรรมการประเมินตามลำดับขั้นมีการให้ผลตอบแทนที่คุ้มค่ามีการมอบของขวัญ รางวัล ในโอกาสต่าง ๆ ทั้งในโอกาสวันคล้ายวันเกิดวันปีใหม่ วันคริสมาสต์วันสงกรานต์ เป็นต้นนอกจากมอบให้แก่บุคลากรแล้วยังได้มอบความรัก ความห่วงใย ไปยังครอบครัว เช่นวันแม่ วันพ่อ อธิการอุ้มบุญ ใจดี ก็จะมีของขวัญ ให้แก่บิดา มารดา ของบุคลากรทุกคนด้วยทำให้บุคลากรทุกคนในโรงเรียนแห่งนี้มีขวัญกำลังใจที่ดีเยี่ยมและทุ่มเทในการปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

และที่สำคัญอีกประการหนึ่ง ในการเป็นตัวแบบด้านการครองคนของอธิการอุ้มบุญ ใจดี คือการสร้างวัฒนธรรมเรื่องการดูแลจากรุ่นพี่สู่รุ่นน้องโดยที่ผู้บริหารจะคอยให้ความดูแล เอาใจใส่ในการทำงานการใช้ชีวิตของบุคลากรจากรุ่นสู่รุ่นจนเป็นแบบอย่างที่ดี ให้บุคลากรรุ่นพี่ดูแล คอยดูแลการทำงานให้รุ่นน้อง จนเกิดการพัฒนาไปพร้อมกันทั้งบุคลากรรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ที่มาทำงานร่วมกันช่วยเหลือเกื้อกูลกันดูแลและแบ่งปันความรู้ประสบการณ์ จนเกิดเป็นการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้

สิ่งสำคัญในด้านการครองคนที่อธิการอุ้มบุญ ใจดี ได้ยึดถือและปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนมาโดยตลอดทั้งที่อยู่โรงเรียนลาซาลบางนา โรงเรียนลาซาลจันทบุรี และในปัจจุบันโรงเรียนลาซาลโชติรวินครสวรรค์ นั่นคือการมอบความไว้วางใจให้แก่บุคลากรรับฟังทุกความคิดเห็นทุกข้อเสนอแนะเพื่อนำมาพัฒนารูปแบบการทำงานของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น รวมทั้งการพยายามรักษาและให้โอกาสครูที่ดีมีคุณภาพให้อยู่กับโรงเรียนแห่งนี้ องค์กรแห่งนี้ไปให้นานที่สุดไม่ให้ไหลออกไปนอกองค์กร อธิการอุ้มบุญ ใจดี จึงใช้วิธีการให้กำลังใจ และคำนึงถึงผลประโยชน์ตอบแทนที่ครูจะได้รับเพราะหากบุคลากรครูลาออกไปสอบเพื่อบรรจุรับราชการครูจะได้รับบำเหน็จบำนาญเมื่อเกษียณอายุราชการที่สูงกว่าอยู่ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชน ดังนั้นอธิการอุ้มบุญ ใจดี จึงริเริ่มคิดจัดตั้งกองทุนเพื่อหาเงินสำรองไว้สำหรับจ่ายให้กับบุคลากรครูเมื่อเกษียณอายุราชการซึ่งเกิดจากทางมูลนิธิและภารดาที่เป็นคณะผู้บริหารทุกคนได้สร้างแบบอย่างไว้และต้องเตรียมหาเงินสำรองไว้ตลอดเวลาซึ่งสามารถรักษาครูที่มีคุณภาพไว้ให้อยู่กับโรงเรียนแห่งนี้ ถึงแม้จะมีได้ชื่อว่าเป็นข้าราชการก็ตาม เพราะอธิการอุ้มบุญ ใจดี ได้ทำให้โรงเรียนแห่งนี้มิใช่เป็นเพียงสถานที่ทำงาน หากแต่เป็นเหมือนบ้านที่แสนอบอุ่นของบุคลากรทุกคน

ดังที่ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

...ดังนั้นที่ครูที่อยู่กับเราจนเกษียณก็จะได้เงินเกษียณ ดิดไม้ติดมือ คนหนึ่งก็ได้ทำแสน หกแสนบาทเป็นเงินก้อนสูงซึ่งที่อื่นจะไม่มี จะได้เป็นเงินเดือนเดือนสุดท้ายคุณด้วย 7 เพอร์เซ็นต์คุณจำนวนปี ครูก็จะได้ไป และครูจะมีเงิน 3 เพอร์เซ็นต์ที่ฝากไว้กับรัฐบาลครูก็จะได้ไป เป็นเงินที่สะสม และจะมีเงินโบนัสในแต่ละปี ปีละประมาณหมื่นกว่าบาท เงินเหล่านี้ก็จะขวัญกำลังใจ เพราะฉะนั้นสิ่งเหล่านี้ ครูเขาไม่ได้อยู่เพื่อเงินโบนัส แต่อยู่เพื่อ

ความสบายใจ และไม่อยากจะไปไหนอยู่เหมือนบ้าน ดังนั้นที่ลาชาลนครสวรรค์จะมีครูที่เกษียณแล้วอยู่กับเราประมาณ 30 คน แต่เราก็ดูคุณภาพและดูว่าถ้ายังทำไหวก็ทำต่อ ถ้ายังแข็งแรง ยังมีความสามารถได้โดยที่ยังไม่เหน็ดเหนื่อย

(อธิการอุ้มบุญ ใจดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 สิงหาคม 2562)

ดั่งภาพ 28



ภาพ 28 แสดงความเอาใจใส่ และการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีแก่บุคลากร

### 3. ความเป็นตัวแบบในการครองงาน

ในด้านความเป็นตัวแบบด้านการครองงานนั้น อธิการอุ้มบุญ ใจดี เป็นผู้บริหารที่มีความซื่อสัตย์ และอดทนเป็นที่ตั้ง มีประสบการณ์ในการทำงานทุกตำแหน่งหน้าที่ในโรงเรียนดังนั้นจึงสามารถทำงานเพื่อเป็นแบบอย่างให้แก่คณะครู นักเรียน หรือบุคคลทั่วไปที่ต้องการแบบอย่างที่ดีในการทำงานเพราะท่านได้ปฏิบัติหน้าที่ทุกหน้าที่ด้วยความจริงใจ และเอาใจใส่ในคุณภาพของงานเพื่อประโยชน์ต่อผู้รับบริการอย่างแท้จริง

นอกจากความซื่อสัตย์ อดทน ในการทำงานท่านยังใช้หลักการการทำงานที่มีระบบ ระเบียบแบบแผน ที่มีความรอบคอบ ชัดเจน มีกระบวนการทำงานที่เกิดจากการวางแผน และมีข้อมูลสารสนเทศรองรับ ซึ่งถือเป็นตัวแบบที่ดีในการดำเนินงานในทุกโรงเรียนอธิการอุ้มบุญ ใจดี ได้เข้าไปบริหารจัดการ ดูแลรับผิดชอบนั้นจะมีการปรับกระบวนการทำงานในรูปแบบใหม่ คือการสร้างความตระหนักร่วมกันสร้างความคิดหวังเพื่อเป็นเป้าหมายร่วมกันของบุคลากรทุกคนและขับเคลื่อนการทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งเพื่อไปสู่เป้าหมายนั้น

หลักการทำงานของอธิการอุ้มบุญ ใจดี ที่สามารถเป็นตัวอย่างที่ดีอีกประการหนึ่งคือการบริหารงานที่มีการศึกษาจากกรณีตัวอย่าง หรือกรณีศึกษา อาทิ กรณีถ้าเกิดมีสถานการณ์โรคติดต่อในโรงเรียนมีการระบาดของโรคไข้เลือดออกโรคมือ เท้า ปากเปื่อย เกิดขึ้นก็สามารถจะศึกษาเรียนรู้

จากกรณีที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอื่นและริบนำมาร่วมกันวางแผนได้ทันท่วงที ธิบให้บุคลากรทำความเข้าใจ สะอาดเครื่องเล่น อุปกรณ์สื่อการสอนต่าง ๆ การให้ความรู้แก่นักเรียนผู้ปกครอง เป็นต้นอีกทั้งปัญหา จราจรหรือปัญหานักเรียนระดับปฐมวัยติดรถในรถตู้ ซึ่งพบบ่อย ดังนั้นท่านจึงใช้หลักการในการศึกษา พยายามอุดรอยรั่วในปัญหาทั้งหมดเพราะเมื่อได้ทราบถึงสถานการณ์ของกรณีศึกษาในโรงเรียนอื่นที่ เกิดขึ้นแล้ว นำมาเป็นต้นแบบและถอดบทเรียนดูว่าปัญหาเหล่านั้น เราจะสามารถป้องกัน แก้ไขในเวลา ที่เราเผชิญปัญหาเหล่านี้ได้อย่างไร ท่านก็จะนำกรณีศึกษาเหล่านี้มาเข้าที่ประชุมหารือ หาแนวทาง ป้องกันเพื่อนำมาปฏิบัติในโรงเรียนอย่างจริงจัง มิใช่เป็นเพียงแนวทางที่ประกาศไว้เพื่อให้ถือว่ามี ประกาศหากแต่ต้องลงมือปฏิบัติจริง จึงจะช่วยป้องกันและลดปัญหาได้

สุดท้ายในความตัวเองด้านการครองงานของอธิการอุ้มบุญ ใจดี คือ การใช้หลักบริหาร ความเสี่ยง ต้องพิจารณา คาดการณ์ มองว่าสถานการณ์จะดำเนินไปอย่างไร จะมีปัญหาเกิดขึ้นหรือไม่ อย่างไรเราจะรับมือกับสถานการณ์หรือปัญหานั้นได้อย่างไร โดยใช้กระบวนการทำงานแบบมีส่วนร่วม บุคลากรทุกคนที่ถือเป็นเจ้าของร่วมกันเพื่อให้เกิดความรัก ห่วงเห่น และยอมเสียสละ ทุ่มเทเพื่อสร้าง เกียรติยศ ชื่อเสียงให้แก่สถาบันของตนเอง ที่ตนเองเป็นเจ้าของด้วยความภาคภูมิใจและสามารถนำไป บอกกล่าวถึงความภาคภูมิใจนี้จากรุ่นสู่รุ่น เป็นการสร้างสายใยของครอบครัวลาซาลที่ร้อยรัดความรัก ความผูกพัน จนท้ายที่สุดส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนแห่งนี้อย่างสมบูรณ์แบบ และยั่งยืน ดังภาพ 29



ภาพ 29 แสดงการปฏิบัติตนด้านการครองงาน

## กรณีศึกษาที่ 4 นางสาว ดวงดี (นามสมมติ)

### คุณลักษณะส่วนตัว

เป็นหญิงวัย 50 ปี รูปร่างสมส่วน ค่อนข้างผอมเพรียว สูงประมาณ 155 เซนติเมตร น้ำหนักประมาณ 50 กิโลกรัม ใบหน้าเรียวยาว ใบหู ยิ้มแย้ม ร่าเริง สดใส ผิวเนื้อขาวเหลือง ท่าทางคล่องแคล่ว แต่งกายด้วยเสื้อผ้าทันสมัย มีลักษณะคล่องตัว

### ประวัติส่วนตัว

#### 1. การอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดา

เด็กหญิงสุดา รักเรียน (นามสกุลก่อนสมรส) มีภูมิลำเนาอยู่ที่อำเภอโพทะเล จังหวัดพิจิตร มีพี่น้องร่วมบิดามารดา จำนวน 3 คน เธอเป็นบุตรสาวคนกลางมีพี่ชาย 1 คน และน้องสาวอีก 1 คน บิดามารดามีอาชีพรับจ้างซ่อมรถจักรยาน และรถจักรยานยนต์ โดยทำร่วมกันเป็นธุรกิจของครอบครัวตั้งแต่จำความได้ที่บ้านของเธอนั้นก็เริ่มทำอาชีพเกี่ยวกับการซ่อมรถมาตั้งแต่ต้นโดยที่เธอเองจะมีหน้าที่ในการช่วยเป็นลูกมือให้กับบิดามารดาเช่นการช่วยหยิบจับเครื่องมือในการซ่อมรวมทั้งช่วยส่องไฟให้แสงสว่างในขณะที่บิดาซ่อมรถ ดังนั้นจึงทำให้เธอมีความคล่องแคล่วและสามารถซ่อมรถจักรยานได้ทั้งคันไม่ว่าจะเกิดปัญหาในส่วนใดก็ตามส่วนถ้าเป็นรถจักรยานยนต์นั้นเธอก็สามารถเปลี่ยนยางได้อย่างคล่องแคล่วเช่นกัน อีกหน้าที่หนึ่งที่เธอได้รับมอบหมายจากมารดา คือการช่วยทำกับข้าวมารดาจะจดรายการข้าวของ วัตถุดิบในการประกอบอาหารที่ต้องซื้อให้เธอเพื่อไปจ่ายตลาดและกลับมาช่วยทำกับข้าวให้สมาชิกทุกคนในครอบครัวรับประทานด้วยกันพร้อมหน้าเป็นประจำทุกมื้อ ทุกวันชีวิตในวัยเด็กนั้นทั้งสามพี่น้องได้อยู่ร่วมกันที่บ้านหลังนี้ซึ่งเป็นอยู่ซ่อมรถของบิดามารดาทั้งสามพี่น้องใช้ชีวิตร่วมกันในวัยเด็กอย่างมีความสุข

ในการอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดานั้นก็จะมิได้เข้มงวดกวดขันกับลูก ๆ มากนักโดยบิดามารดาจะให้บุตรธิดาได้ใช้ความคิดของตนเองได้มีโอกาสตัดสินใจเลือกในสิ่งที่ชอบและสำหรับเด็กหญิงสุดา รักเรียน นั้นเป็นเด็กที่ชอบเรียนหนังสือบิดามารดาก็ให้อิสระและสนับสนุนในการเรียนเป็นอย่างดีส่วนพี่ชายและน้องสาวไม่ค่อยสนใจด้านการเรียนมากนักบิดามารดาจึงให้ศึกษาเรียนรู้และฝึกการซ่อมรถจนในปัจจุบันทั้งสองก็มีกิจการเปิดร้านซ่อมรถยนต์รถจักรยานยนต์ด้วยกันทั้งคู่แต่สำหรับเด็กหญิงสุดา รักเรียน นั้นบิดามารดาได้สนับสนุนให้เรียนตามที่เราชอบโดยไม่ได้บังคับหรือจำกัดความคิดแม้กระทั่งการเลือกโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาที่ต้องเดินทางไกลบิดามารดาก็ไม่ได้ขัดขวางเมื่อจบการศึกษาจากโรงเรียนระดับประถมศึกษาปีที่อยู่ใกล้บ้านแล้วที่บริเวณไม่ห่างจากบ้านพักอาศัยมากนักก็ยังมีโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1-6 ตั้งอยู่แต่เด็กหญิงสุดา รักเรียน ก็ไม่ได้เลือกที่จะเรียนต่อในโรงเรียนใกล้บ้านแห่งนี้เนื่องด้วยเธอนั้นมีความคิดว่าตนเองจะต้องได้เรียนในโรงเรียนที่มีชื่อเสียงมีคุณภาพและสามารถพัฒนาตนเองในสิ่งที่รักและชื่นชอบมาตั้งแต่เด็กเพื่อจะพัฒนาตนเองไปตามอาชีพที่ใฝ่ฝันคือการทำงานเกี่ยวกับการใช้ภาษาอังกฤษการเป็นล่ามแปลภาษา เป็นเลขานุการ

ทำงานด้านสื่อสารมวลชน เป็นนักข่าวได้ เธอจึงตัดสินใจเลือกที่จะไปสอบเข้าศึกษาต่อในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 ที่โรงเรียนบางมูลนากภูมิวิทยาคม อำเภอบางมูลนากจังหวัดพิจิตร ซึ่งอยู่ห่างจากบ้านพอสมควรในการเดินทางไปโรงเรียนนั้นเธอต้องนั่งรถโดยสารประจำเป็นระยะทางประมาณ 15 กิโลเมตร โดยที่บิดามารดาก็ไม่ได้ขัดข้องแต่อย่างใดกลับสนับสนุนให้เธอได้ไปเรียนที่โรงเรียนแห่งนี้ สมดังที่เธอตั้งใจไว้

ซึ่งการเลี้ยงดูของบิดามารดาตั้งแต่ต้นนั้นเป็นการเปิดโอกาสให้ลูกได้มีอิสระทางความคิด ได้มีโอกาสในการตัดสินใจเลือกเส้นทางของตนเองโดยที่บิดามารดาจะคอยอยู่เคียงข้างเป็นที่ปรึกษา และสนับสนุนอำนวยความสะดวกให้เป็นอย่างดี จึงส่งผลให้เธอนั้นเป็นคนที่มีความมั่นใจในตนเองกล้าคิด และสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างทันที่ทั้งที่และประสบความสำเร็จจนมาถึงปัจจุบัน

ดังที่ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

...ในการเลี้ยงดูของพ่อแม่ท่านไม่เคยเข้มงวดอะไรกับเรานะ ว่าเราจะต้องอ่านนะ จะต้องโน่นนี่นั่นเรื่องเรียนกับเราเพราะเขารู้ว่าเราชอบทางนี้ เขาก็จะให้เราเป็นคนคิดเอง ตัดสินใจเองในทุกเรื่อง พ่อแม่มีหน้าที่คือคอยสนับสนุนเราท่านจะไม่มีมาขัดนะ เช่นไม่มีไม่ให้ไม่ให้เรียนไม่มีเลย แม้กระทั่งเราอยู่โพทะเลตอนเรียนประถมศึกษาปีที่ 6 จนจบที่โพทะเลแล้วก็มาต่อที่โรงเรียนบางมูลนากภูมิวิทยาคมชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนภูมิประมาณ 15 กิโลเมตร ทั้ง ๆ ที่บ้านที่อยู่ติดกับโรงเรียนมัธยมของที่โพทะเลเลยแต่ก็เลือกที่จะมาเรียนโรงเรียนภูมิ ด้วยที่เราได้ยินว่าโรงเรียนนี้มีชื่อเสียงเราก็เลือกที่จะมาเรียนที่นี่เราก็มารอบแล้วก็สอบได้จึงเรียนต่อจนจบมัธยมศึกษาปีที่ 6 แล้วพ่อแม่ก็ไม่เคยขัดขวางการเรียนท่านจะสนับสนุนมาโดยตลอดให้เราเป็นคนตัดสินใจเอง อยากเรียนก็เรียน แต่เรียนให้ดีนะพ่อแม่ก็สนับสนุนตลอด

(นางสุดา ดวงดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

## 2. การศึกษาเล่าเรียน

เด็กหญิงสุดา รักเรียน ได้เข้าศึกษาในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ที่โรงเรียนบ้านโพทะเล รัฐบารุง อำเภอโพทะเล จังหวัดพิจิตร และได้จบการศึกษาระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ในปี พ.ศ. 2522 จากนั้นจึงได้เข้าศึกษาต่อในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 ที่โรงเรียนบางมูลนากภูมิวิทยาคม อำเภอบางมูลนาก จังหวัดพิจิตร และจบการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 จากโรงเรียนแห่งนี้ ในปี พ.ศ. 2525 ในขณะที่เรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นนั้นเธอได้ค้นพบว่าตนเองมีความสามารถด้านการใช้ภาษาอังกฤษมีความชื่นชอบการเรียนภาษาต่างประเทศเป็นพิเศษชอบทำกิจกรรมและชอบเล่นกีฬา

เธอก็มีความมุ่งมั่นและฝึกฝนตนเองในด้านการใช้ภาษาอังกฤษรวมทั้งเล่นกีฬาโอลิมปิกบอลควบคู่ไปด้วย

ต่อมาในปี พ.ศ. 2528 เธอก็จบการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 จากโรงเรียนบางมูลนากภูมิวิทยาคม ซึ่งเป็นโรงเรียนเดียวกับระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เป็นโรงเรียนที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับของนักเรียนที่จบระดับประถมศึกษาจะเข้าไปศึกษาต่อกันเป็นส่วนใหญ่ การเข้าเรียนนั้นต้องผ่านการสอบคัดเลือก ซึ่งนางสาวสุดา รักเรียน มีความปรารถนาที่จะเรียนในโรงเรียนแห่งนี้ตั้งแต่ต้น จึงมีความขยัน มุ่งมั่นอ่านหนังสือ และสามารถสอบผ่านได้ตามความตั้งใจและในขณะที่เรียนนั้นเธอก็มีความสนใจด้านภาษาเพียงด้านเดียวส่วนด้านการเรียนในวิชาอื่น ๆ เช่น วิชาคณิตศาสตร์นั้นเธอไม่ประสบความสำเร็จเท่าใดนัก เพราะไม่ชอบและไม่มีความถนัดนั่นเอง

และเมื่อจบการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลายเป็นที่เรียบร้อยแล้วเธอก็ได้เลือกที่จะเข้าศึกษาในระดับปริญญาตรีที่มหาวิทยาลัยรามคำแหง กรุงเทพมหานคร โดยเลือกเรียนในคณะศิลปศาสตร์ สาขาวิชาเอกภาษาอังกฤษ วิชาโทสื่อสารมวลชน ซึ่งเป็นความชอบ และความถนัดของเธอตั้งแต่วัยเด็กในขณะที่เรียนที่มหาวิทยาลัยรามคำแหงนั้นเธอได้ทำกิจกรรมที่หลากหลายรวมทั้งได้เล่นกีฬาโอลิมปิกบอลตามที่เธอชอบมาตั้งแต่สมัยเรียนในระดับมัธยมศึกษาถึงแม้เธอจะเรียนไปด้วยทำกิจกรรมควบคู่กับการเล่นกีฬาที่รักไปด้วยแต่ด้วยความที่เธอเป็นคนขยันและมีความรับผิดชอบรักในการศึกษาเล่าเรียนจึงทำให้เธอสามารถจบการศึกษาระดับปริญญาตรีโดยใช้เวลาเรียนเพียง 3 ปีครึ่งเท่านั้น โดยจบการศึกษาระดับปริญญาตรี ในปี พ.ศ. 2532

เมื่อจบการศึกษาระดับปริญญาตรีเป็นที่เรียบร้อยแล้วนางสาวสุดา รักเรียน จึงได้เริ่มชีวิตการทำงานที่บริษัทส่งออกแห่งหนึ่งซึ่งเป็นไปตามความคาดหวังและความใฝ่ฝันของเธอเพราะในการทำงานที่บริษัทแห่งนี้เธอได้ทำหน้าที่เป็นผู้ติดต่อกับลูกค้าในฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ซึ่งต้องใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสารเมื่อทำงานอยู่ได้ระยะหนึ่งเธอก็สอบบรรจุเพื่อเข้ารับราชการครูแต่ด้วยมิได้จบการศึกษาในสายวิชาชีพครูโดยตรงเธอก็ต้องเข้ารับการศึกษาเพื่อให้ได้วุฒิตามวิชาชีพครู โดยได้เข้าศึกษาที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราชเป็นการเรียนประกาศนียบัตรวิชาชีพครูและสำเร็จการศึกษาในปี พ.ศ. 2544

ต่อจากนั้นอีก 4 ปี ในปี พ.ศ. 2548 นางสาวสุดา ดวงดี ก็ได้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษา จากมหาวิทยาลัยนเรศวร อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ซึ่งถือเป็นคุณวุฒิสูงสุดในการศึกษาของเธอ

### 3. การสร้างครอบครัว

นางสาวสุดา รักเรียน ได้สมรสกับสามี ซึ่งมีอาชีพรับราชการตำรวจ ปัจจุบันปฏิบัติหน้าที่อยู่ที่สถานีตำรวจภูธร อำเภอบางมูลนาก จังหวัดพิจิตร เธอได้เล่าว่าสามีนั้นเป็นเพื่อนรุ่นพี่ในสมัยที่เรียนที่มหาวิทยาลัยรามคำแหง สามีเป็นรุ่นพี่รหัส 27 ส่วนเธอนั้น รหัส 28 ได้เริ่มสนิทสนมคุ้นเคย

และคบหาดูใจกันตั้งแต่เรียนซึ่งในขณะที่เรียนระดับปริญญาตรีอยู่นั้น สามมีได้ไปสอบเพื่อเข้ารับราชการตำรวจ และสอบได้สามมีจึงได้เริ่มรับราชการตำรวจก่อนตนเอง เหตุผลที่เลือกบุคคลนี้มาเป็นคู่ชีวิตนั้น เธอได้กล่าวว่าอาจเป็น เพราะเธอและเขานั้นนั้นเป็นเนื้อคู่กันที่เลือกเพราะเป็นคนคุยสนุก สามารถพูดคุย ปรีกษา หรือ เสมือนเป็นเพื่อนกันจนในที่สุดได้จัดพิธีมงคลสมรสแบบเรียบง่าย ในปี พ.ศ. 2532 โดยมีได้จัดให้จัดงานเฉลิมฉลองใด ๆ เป็นเพียงการนำผู้ใหญ่ทั้งสองฝ่ายมาพูดคุย เสรจจากันตกลงว่าจะใช้ชีวิตร่วมกัน จัดพิธีผูกข้อมือ จัดแบบเรียบง่ายที่สุดแต่เป็นบรรยากาศที่มีความสุขเชิญเพียงแขกผู้ใหญ่มาเท่านั้น เพื่อให้มารับรู้

ทั้งสองได้ใช้ชีวิตร่วมกันอย่างมีความสุข เข้าใจในการทำงานของกันและกัน ต่างช่วยเหลือเกื้อกูลและสนับสนุนซึ่งกันและกันและมีบุตรชาย 1 คน ขณะนี้อายุ 25 ปีรับราชการทหารอากาศ ปฏิบัติงานอยู่ที่กองบิน 41 จังหวัดเชียงใหม่ โดยบุตรชายจบจากโรงเรียนจำอากาศที่สามารถสอบเข้าเรียนได้ตั้งแต่ตอนจบการศึกษาระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และเข้าศึกษาในโรงเรียนจำอากาศรวมระยะเวลา 3 ปีในการเข้าเรียนที่โรงเรียนจำอากาศนั้นความเป็นจริงแล้วมิได้เป็นความประสงค์ของบุตรชายแต่อย่างใด แต่ด้วยเห็นว่าบุตรชายนั้น ค่อนข้างจะถูกเลี้ยงมาแบบตามใจและไม่ค่อยขยันเรียนมากนักจึงชี้ให้บุตรเห็นถึงเส้นทางและความก้าวหน้า ตลอดจนความมั่นคงในการรับราชการทหารให้มองที่อนาคตบุตรชายจึงคล้อยตามและยินยอมเรียนเสริมจนสามารถสอบเข้าเรียนในโรงเรียนจำอากาศได้ในที่สุด

ในการอบรมเลี้ยงดูบุตรชายเพียงคนเดียวนั้นทั้งสองได้กำกับดูแลบุตรชายอย่างใกล้ชิดทั้งนี้เพราะบุตรชายนั้นโตมากับการเลี้ยงดูในรูปแบบที่ค่อนข้างตามใจเนื่องจากมีคุณย่าเป็นผู้เลี้ยงดูจึงเป็นธรรมดาที่ผู้เป็นย่านั้นจะตามใจหลานจนบ่อยครั้งที่ปล่อยให้ทำอะไรตามใจเสมอเพราะในขณะนั้นนางสุดา ดวงดี ยังคงต้องเดินทางไปปฏิบัติหน้าที่ในการสอนที่โรงเรียนเทศบาลสังกัดเทศบาลเมืองสวรรคโลกจังหวัดสุโขทัยจึงมิได้ดูแลเลี้ยงดูบุตรชายด้วยตนเองอีกทั้งเมื่อได้ย้ายกลับมาปฏิบัติงานที่โรงเรียนปัจจุบันก็ยังมารับหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนกีฬาวอลเลย์บอลและมีนักเรียนในความดูแลจำนวนนับ 10 คน และนักเรียนดังกล่าวนั้นก็มักจะคอยดูแลบุตรชายของตนด้วยการเอาใจและตามใจจนบางครั้งทำให้บุตรชายค่อนข้างเป็นเด็กเอาแต่ใจแต่ด้วยความที่เธอและสามมีคอยสังเกตพฤติกรรมของบุตรชายจึงสามารถปรับเปลี่ยน และแก้ไขในพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์เหล่านั้นได้ทันท่วงทีจนในปัจจุบันบุตรชายได้รับราชการเป็นทหารอากาศมีชีวิตความเป็นอยู่ที่มั่นคงมีความก้าวหน้าและกำลังคบหาดูใจกับแฟนสาวแต่ทั้งสองยังไม่ได้ตกลงกำหนดแต่งงานแต่อย่างใดซึ่งก็ทำให้ทั้งนางสุดา ดวงดี และสามมีของเธอมีความสุขและหมอดหวังเรื่องของบุตรชายในที่สุดดังที่ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับบุตรชายว่า



...พี่น้องซอคดี ที่เรามีลูกที่ จะถามว่าเก๋ไหม ถ้าพี่ไม่ตามเกาะถ้าเราไม่ใกล้ชิด ไม่รู้ ไม่ถาม ไม่ใกล้ชิด ลูกเราเกแนว เพราะบางทีไปโรงเรียนเช้านี้ ต้องปลุกแทบตาย แล้วก็ปลุกคนเดียวด้วยแต่ซอคดีที่ว่าเราบอกอะไรเขาฟังเขาไม่ชอบเรียนพิเศษ เราก็บอกว่า ไม่ได้นะ ไม่เรียนไม่ได้นะ ต้องเรียนแล้วถ้าไม่เรียนเมื่อจบ ม.6 ไปเรียนอะไรสักอย่าง เช่น เรียนราชภัฏ คิวเรียนได้มัย จบภายใน 4 ปี มัย ก็ถามลูก ถ้าคิดว่าได้รับผิดชอบตัวเองได้แม่ไม่ว่าแต่ถ้าเกิด คิวคิดว่าไม่ได้แน่ แม่จะให้คิวไปเป็นทหารอากาศ เขาก็ไป เชื้อไหมพอไปสอบได้ 3ปีที่ลูกเรียน พี่นอนไม่เคยหลับเลย ห่วงเขา ลูกคนเดียวและรู้ที่อยู่ว่าทหารเป็นอย่างไร 3 ปีลูกจะไหวมัย แล้วจะได้กลับมามัย เราก็คิดไป ลูกเราไม่เคยลำบาก คือ การเลี้ยงลูกมาเนี่ย พี่เหมือนไม่ได้เลี้ยง คือว่า ย่าเลี้ยง โตมาตอนไหนพี่ก็ไม่รู้ เพราะอะไร เพราะย่าเลี้ยง เรามีหน้าที่เหมือน ศุภกรกลับมา อยู่เสาร์-อาทิตย์กลับไป อยู่ 1 ปีพอย้ายกลับมาจึงเริ่มใกล้ชิดตอนมาอยู่ โรงเรียนนี้พอมาอยู่โรงเรียนปุป พี่ทำกีฬาไปดูแต่ลูกคนอื่นและเด็กอื่นมาดูลูกเราลูกเราก็ แบบเป็นคุณหนูมีพี่รับใช้แต่ที่เราจะควบคุม ถ้าทำผิดตีทั้งคู่ พอลูกไปเรียนเรานอนไม่หลับ พอวันที่ 20 ครบวันทำการที่เขาให้เยี่ยมครั้งแรกร้องไห้ พี่นะลูกผอม ดำ เห็นแต่ฟัน โอ้ย แบบจากที่ขาวไป ดำดำ เห็นแต่ตาแล้วพินก็เหยิน ตายแล้ว 3 ปีนะ พอปี 2 พี่รับทุกวันศุกร์ เลยนะ ตีรถจากบ้านไปกรุงเทพ เวกก็จ้างเขาอยู่หมดเลยความที่เรอยากผ่อนคลายให้ลูก 5 วันตรงนั้น เสาร์-อาทิตย์ ก็ได้มา พอวันอาทิตย์ตอนเย็น ขับรถไปส่งทุกอาทิตย์ ความที่เรจะไม่ให้ขาดตรงนี้ถ้าเราทิ้งไปเลย เรากลับเขาเครียด มีอยู่วันหนึ่งเราร้องไห้เลยนะเขานอนข้าง หลังมา เขาพูดว่า แม่ถ้าไม่เรียนนี่นะสงสัยจะแย่ เขาคิดได้ ณ วันนั้น สบาย ตอนนี้มีแฟน แต่ยังไม่แต่งงาน ถามว่าเมื่อไรจะแต่ง เขาก็ยัง ๆ ก็ตามใจ แม่พร้อมเสมอ

(นางสุดา ดวงดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

#### 4. การเริ่มรับราชการและความก้าวหน้า

หลังจากจบการศึกษาระดับปริญญาตรีนางสุดา ดวงดี ได้สมัครเข้าทำงานที่บริษัท ส่งออกแห่งหนึ่งและได้ทำหน้าที่เป็นฝ่ายบริการลูกค้าซึ่งตรงกับความชอบและความถนัดของเธอคือได้ ใช้ภาษาอังกฤษในการติดต่อสื่อสารอธิบายเกี่ยวกับสินค้าที่ทางบริษัทผลิตและจำหน่ายได้ต้อนรับ ติดต่อประสานงานเธอทำงานอย่างมีความสุข จนต่อมาเมื่อบิดามารดาของเธอได้เสียชีวิตลงทางฝ่าย บิดามารดาของสามีรวมทั้งญาติพี่น้องของสามีของเธอมีความคิดเห็นตรงกันว่าเธอควรที่จะมาใช้ชีวิต และทำงานที่ภูมิลำเนาบ้านเกิดของสามี นั่นคืออำเภอบางมูลนาก จังหวัดพิจิตร และในขณะนั้นทาง เทศบาลเมืองตะพานหิน จังหวัดพิจิตร ได้มีประกาศการสอบคัดเลือกบุคคลเพื่อเข้ารับราชการครูที่ โรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองตะพานหิน ทางฝ่ายบิดามารดาของสามีจึงขอร้องให้เธอมาสมัครสอบ เข้ารับราชการครูในครั้งนี้ ถึงแม้ว่าเธอนั้นจะไม่ชอบอาชีพครูและไม่คิดว่าตนเองจะเป็นครูได้แต่ด้วย

ความที่ไม่สามารถขัดผู้ใหญ่ได้ เธอจึงมาสมัครสอบตามความต้องการของบิดามารดาของสามีและในการสอบครั้งนั้นบุคคลที่เข้าสมัครสอบมีจำนวนทั้งสิ้น 12 คน แต่ในการเปิดสอบนั้นรับเพียง 1 อัตรา อีกทั้งบุคคลที่สมัครสอบยังเป็นบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งครูอัตราจ้าง ครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและส่วนใหญ่ล้วนมีวุฒิทางการศึกษาวิชาชีพครูทั้งสิ้น เธอจึงคิดว่าถึงอย่างไรก็ตามในการสอบบรรจุครั้งนี้เธอคงไม่สามารถสอบผ่านได้อย่างแน่นอน แต่เมื่อทางเทศบาลเมืองตะพานหินมีการประกาศผลการสอบปรากฏว่าเธอสามารถสอบผ่านการสอบคัดเลือกในครั้งนี้ได้โดยสอบได้ในลำดับที่ 4 และทางกองการศึกษา เทศบาลเมืองตะพานหินได้ทำการขึ้นบัญชีรายชื่อของเธอไว้ แม้กระนั้นแล้วเธอก็ยังคิดว่าคงไม่มีการเรียกบรรจุเพื่อเข้ารับราชการครูอย่างแน่นอน เพราะได้ถึงลำดับที่ 4 เธอจึงตัดสินใจกลับไปทำงานบริษัทเช่นเดิม

แต่ต่อมาทางเทศบาลเมืองลำพูน ได้มีหนังสือเรียกให้เธอไปรายงานตัวเพื่อบรรจุรับราชการครูทางฝ่ายญาติของสามีจึงขอร้องให้เธอไปรายงานตัวในครั้งนี้ แต่เมื่อไปถึงกลับพบว่าทางเทศบาลเมืองลำพูนได้แจ้งว่าจะต้องมีการสอบแข่งขันใหม่อีกครั้งหนึ่งซึ่งนางสุดา ดวงดี คิดว่าการที่ตนเองสามารถสอบขึ้นบัญชีได้แล้วนั้นจึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องมาสอบแข่งขันใหม่เธอจึงไม่ยินยอมเข้าร่วมในสอบแข่งขันในครั้งนั้น จากนั้นอีกไม่นานนักทางเทศบาลสวรรคโลกได้ขอเรียกใช้บัญชีของเทศบาลเมืองตะพานหินจึงทำให้ นางสุดา ดวงดี ได้เริ่มรับราชการครู ในตำแหน่งอาจารย์ 1 ระดับ 3 เมื่อวันที่ 3 ตุลาคม 2537 ที่โรงเรียนเทศบาลสวรรคโลกประชาสรรค์ เทศบาลเมืองสวรรคโลกจังหวัดสุโขทัย

ในการเริ่มชีวิตความเป็นครูนั้นเธอได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร ให้สอนในระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 โดยเธอต้องสอนในวิชาภาษาไทยวิชาคณิตศาสตร์และวิชาวิทยาศาสตร์ ซึ่งในการสอนนั้นเธอไม่มีความถนัดและไม่ได้เรียนในสาขาวิชาชีพรูมาก่อนอีกทั้งไม่เคยได้ฝึกประสบการณ์ในการสอนนักเรียนมาก่อน จึงพบว่ามีความยากลำบากในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนสำหรับเธอเป็นอย่างมากแต่ด้วยความโชคดีที่ได้พบกับคุณครูต้นแบบที่มีคุณสมบัติของความเป็นครูอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ที่โรงเรียนแห่งนี้ นางสุดา ดวงดี ได้พบกับคุณครูท่านหนึ่ง ซึ่งคุณครูท่านนี้เป็นครูที่รับหน้าที่สอนในวิชาภาษาไทยระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 เช่นเดียวกับเธอ เธอได้เรียนรู้เทคนิควิธีการจากคุณครูต้นแบบท่านนี้ในทุก ๆ ด้านทั้งด้านการวางตัวเป็นคุณครูตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู มีระเบียบขยันมีความรับผิดชอบ รวมทั้งครูท่านนี้ยังมีความสามารถด้านการสอนอย่างยิ่งโดยครูต้นแบบท่านนี้ได้แนะนำและคอยเป็นพี่เลี้ยงให้แก่ นางสุดา ดวงดี ทั้งแนะนำให้คัดลายมือตัวพยัญชนะ ก ถึง ฮ เป็นประจำจนทำให้เธอมีลายมือที่สวยงามเป็นระเบียบจากที่ไม่เคยได้ฝึกหรือคัดเขียนมาก่อนและสามารถเป็นแบบอย่างให้แก่แก่นักเรียนได้ในที่สุดการมีครูรุ่นพี่ที่เป็นต้นแบบที่ดีทำให้เธอมีความประทับใจและรักในวิชาชีพครูขึ้นมาทันที ดังที่ให้สัมภาษณ์ว่า

...พอสวรรคโลกเรียกก็ไป 3 ต.ค.37 เรียกบรรจु ตอนนั้นเขาก็ให้สอน ป.1 ก็เครียด พอคณะแต่พอดีไปเจอครูที่เป๊ะมากเหมือนครูขวัญใจ พิมพ์เมือง ถือว่าพีโซคติมาก เราเหมือนถูกโผล่กับผู้ใหญ่ที่เขาเอ็นดูเรา มาอยู่ที่นี่ก็เข้ากับพี่ขวัญใจ ไปเจอพี่ลมัยเขาชื่อ พี่ลมัย เชื้อใหม่ พี่เขาสอน ป.1 เป๊ะแบบนั้นเลย พี่คัด ก.ไก่ ทุกวันพี่เองต้องขอบคุณเขาเพราะเขาบอกว่าไม่ได้เด็กเห็นเรายังไงเขาจะได้ต้นแบบแบบนั้น เราก็พยายามเรียนนะพี่จะเจอต้นแบบจนได้ดีคือกลายเป็นต้นแบบที่ดีทำให้ชอบไปเลยเริ่มชอบ ประทับใจคือที่ไปนั้นก็แบบเหมือนตกบันไดพลอยโจนเพราะตอนนั้นพี่ก็ลาออกจากงานก็กลับมาอยู่บ้านก็เลยคิดจะไปทำหน้าที่ก็แล้วกันยังงี้ก็ไหน ๆ แล้วอะไรแบบนี้รับราชการ เอา ลองดูสิโซคติ ที่ได้เจอผู้อำนวยการเขาก็ดีด้วยกลายเป็นว่าพอมายู่กับพี่ลมัย แล้วพี่รักอาชีพครูรักเด็ยวันนั้นเลย

(นางสุตา ดวงดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

จากนั้นในปี พ.ศ 2538 นางสุตา ดวงดี ก็ได้ย้ายมาปฏิบัติหน้าที่ ณ โรงเรียนเทศบาล 2 วัดชัยมงคลเทศบาลเมืองบางมูลนาก อำเภอบางมูลนาก จังหวัดพิจิตร โดยได้รับมอบหมายให้สอนในรายวิชาภาษาอังกฤษระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4-6 และเป็นครูประจำสายชั้นประถมศึกษาปีที่ 5 ตั้งแต่นั้นเป็นต้นมาในช่วงของการปฏิบัติหน้าที่ครูผู้สอน ณ โรงเรียนแห่งนี้ นอกจากการสอนในรายวิชาภาษาอังกฤษแล้วเธอยังได้รับมอบหมายให้เป็นครูผู้ฝึกซ้อมและควบคุมกีฬาวอลเลย์บอลของโรงเรียน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เธอชื่นชอบมาตั้งแต่สมัยเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาเพราะในขณะที่เรียนระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลายนั้น เธอได้รับการคัดเลือกให้เป็นนักกีฬาวอลเลย์บอลของโรงเรียนบางมูลนากภูมิวิทยาคม และมีผลงานการเล่นที่ยอดเยี่ยมในขณะนั้นเมื่อได้รับมอบหมายในการฝึกสอนกีฬาที่เธอชื่นชอบและมีความถนัดเธอก็ทุ่มเททั้ง เวลา ทุนทรัพย์ และให้ความสำคัญกับการฝึกสอนนักเรียนเป็นอย่างดี โดยมีหลักคิดในการฝึกสอนหรือการพัฒนาที่คิดว่า เธอจะเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ว่าคนเดิมได้ดำเนินการไว้นั้น ทีมมีความสำเร็จระดับไหนเธอต้องทำให้ได้เท่าเดิมหรือต้องทำให้ดีกว่าดั่งนั้นในการควบคุมกีฬาวอลเลย์บอลของเธอจึงประสบความสำเร็จและได้รับรางวัลชนะเลิศทั้งในระดับจังหวัดและระดับภาคและระดับประเทศ จนเป็นที่ยอมรับและกล่าวถึงมาโดยตลอดส่วนในเรื่องงานที่ได้รับมอบหมายนอกจากการสอนก็จะมิจางวิชาการงานพัสดุซึ่งเธอก็สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีจนเป็นที่ไว้วางใจของผู้บริหาร

ดังที่ให้สัมภาษณ์ว่า

...ในช่วงเป็นครู ผู้อำนวยการได้มอบหมายให้ทำงาน ทั้งด้านกีฬา ซึ่งเป็นสิ่งที่ชอบไม่น่าเชื่อว่าครูภาษาอังกฤษจะทำกีฬาและประสบความสำเร็จระดับประเทศก็ไม่คิดแต่ที่ทำได้ระดับนั้นเพราะว่ามีตัวอย่าง คือเขาทำดี เราต้องทำให้ดีขึ้น ดีเท่าเขาหรือดีกว่าความ

ที่เราอยู่ตรงนี้ ก็ใช้วิธีไปหาคนโน้นคนนี่ไปนครสวรรค์ก็ไปนะไปหาพี่เขาวลิต ให้ช่วยสอนหน่อยอาศัยที่ว่าเราเป็นนักวอลเลย์บอลโรงเรียนภูมิมาก่อน แต่จุดตรงนี้เองว่าเรารักกีฬาตรงนี้พอดีและบังเอิญมาเปลี่ยนรุ่น ผู้อำนวยการจำลอง มาทำวิชาการทั้งกิจกรรม กีฬา ทุกเรื่อง เป็นหัวหน้าสายชั้น หัวหน้าวิชาการโดยทำงานในส่วนหัวหน้าสายชั้น เป็นแบบถาวรที่จริงต้องเปลี่ยน 2 ปี เปลี่ยนครั้งหนึ่งแต่ด้วยความที่ว่าบางที่น้องหรือพี่เขาไม่ไหวเขาก็ให้เป็นเลย ก็บอกได้เป็นได้ตลอดจะให้เป็นทั้งชีวิตก็ได้ เราก็บอกแบบนี้แต่ว่าทุกคนต้องช่วยกันนะ

(นางสุดา ดวงดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

และในปี พ.ศ. 2557 นางสุดา ดวงดี ได้สอบเปลี่ยนสายงานจากสายปฏิบัติการสอนมาเป็นสายบริหาร ในตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และดำรงตำแหน่งนี้ที่โรงเรียนเดิม คือโรงเรียนเทศบาล 2 วัดชัยมงคล นั่นเอง โดยที่เธอนั้นได้ปฏิบัติหน้าที่บริหารในตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษารวมระยะเวลาเพียง 1 ปี ซึ่งถือเป็นช่วงระยะเวลาที่สั้นมากสำหรับการเลื่อนตำแหน่งจากรองผู้อำนวยการไปสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการ เธอสามารถสอบผ่านการคัดเลือก ซึ่งในขณะนั้นส่วนกลางได้มอบหมายให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดำเนินการสอบคัดเลือกเป็นการภายในส่งผลให้นางสุดา ดวงดี ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาเมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2557 จนถึงปัจจุบัน

#### **การบริหารและการฉายแววภาวะผู้นำ**

ในการบริหารของนางสุดา ดวงดี นั้นมีลักษณะการบริหารงานที่ไม่มีแบบแผนที่แน่นอน เธอ นั้นเป็นผู้บริหารที่มีลักษณะไม่เข้มงวดมากนักมักจะใช้รูปแบบการบริหารที่มีความยืดหยุ่นไม่ตึงเครียด และให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นลำดับแรก เพราะบุคลากรนั้นจะทำงานเต็มประสิทธิภาพ หากการทำงานนั้นมิได้เกิดจากการบังคับซึ่งเธอให้ความสำคัญมากเรื่องความสมัครใจในการทำงานการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นความต้องการและมีความเท่าเทียมเสมอภาคกัน อีกทั้งการสร้างบรรยากาศที่ผ่อนคลายมีความสุขในการทำงานมีการแบ่งปันและสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่กัน จะมีผลต่อความสำเร็จของงาน

จากการปฏิบัติงานตั้งแต่เริ่มต้นในตำแหน่งครูผู้สอนซึ่งนางสุดา ดวงดี ได้แสดงให้เห็นให้ผู้บริหารเพื่อนร่วมงานผู้ปกครองได้เห็นถึงความตั้งใจความรับผิดชอบและความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองพัฒนางานจึงทำให้ได้รับความไว้วางใจได้รับมอบหมายตำแหน่งสำคัญ ๆ เพื่อปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ทั้งตำแหน่งหัวหน้าสายชั้นซึ่งในขณะนั้นหัวหน้าสายชั้นมีบทบาทสำคัญในการนำนโยบายของผู้บริหารสู่การปฏิบัติต้องบริหารจัดการกำกับดูแลให้บุคลากรภายในสายชั้นปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ทั้งในเรื่องวิชาการการบริหารหลักสูตรการจัด

กิจกรรมการเรียนการสอนการวัดผลประเมินผลการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน รวมทั้งงานพัสดุครุภัณฑ์ต่าง ๆ การปฏิบัติหน้าที่ของหัวหน้าสายชั้นจึงถือว่ามีผลสำคัญและเป็นส่วนหนึ่งของทีมบริหารที่ส่งผลให้การดำเนินงานของสถานศึกษาประสบความสำเร็จซึ่งเธอได้ทำหน้าที่นี้ด้วยความตั้งใจรับผิดชอบและมีความเป็นผู้นำจึงทำให้ได้รับความไว้วางใจทั้งจากผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการมุ่งมั่นตั้งใจ และการสร้างผลงานอย่างต่อเนื่องทั้งผลงานด้านการสอนในรายวิชาภาษาอังกฤษ มีการฝึกสอนนักเรียนจนสามารถใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร มีทักษะทางภาษาที่ดีขึ้นมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นและผลงานด้านกีฬา การควบคุมทีมที่เธอทุ่มเท ทั้งการนำนักเรียนมาเก็บตัวฝึกซ้อมตลอดระยะเวลา 1 ปีเต็ม ไม่เพียงแต่เธอเท่านั้นที่ทำหน้าที่ในการดูแลนักกีฬาหากแต่ทางครอบครัว สามีมของเธอ ซึ่งรับราชการตำรวจ ก็ได้มาช่วยงานด้านกีฬาอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอ เพราะในการเก็บตัวนักกีฬานั้นครูผู้ควบคุมจะต้องอยู่ดูแล 24 ชั่วโมง ต้องกำกับ ดูแล เอาใจใส่ทุกเรื่อง ทั้งการรับประทานอาหารการนอนการเล่นเพราะการนำบุตรหลานของผู้อื่นมาดูแลนั้นต้องระมัดระวัง ยิ่งกว่าการเลี้ยงดูบุตรหลานของตนเองดังนั้นในการควบคุมทีมจนประสบความสำเร็จจึงเป็นบทพิสูจน์อีกอย่างหนึ่ง ว่า นางสุดา ดวงดี เป็นบุคลากรที่มีความรับผิดชอบสูง มีความรัก จริงใจ เอาใจใส่ต่องานงานจึงสำเร็จ

อีกหนึ่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของนางสุดา ดวงดี คือ การรับหน้าที่หัวหน้าสายชั้นซึ่งตามระเบียบปฏิบัติของการบริหารงานบุคลากรนั้นจะต้องมีการเปลี่ยนหัวหน้าสายชั้นในทุก ๆ 2 ปี แต่ด้วยความที่เธอเองเป็นบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและความรับผิดชอบสูงจึงเป็นที่ไว้วางใจของเพื่อนร่วมสายชั้นได้มอบหมายให้เธอทำหน้าที่หัวหน้าสายชั้นมาตั้งแต่เริ่มต้นและไม่มีการเปลี่ยนแปลงรวมระยะเวลาติดต่อกันหลายปีตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2540 - พ.ศ. 2557 ซึ่งเธอเองก็มิได้ปฏิเสธเพราะคิดว่าการทำงานไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดก็ตามทุกคนต่างต้องช่วยกันเพื่อทำงานให้องค์กรสำเร็จและมีชื่อเสียงเธอจึงรับหน้าที่เป็นหัวหน้าสายชั้นแบบถาวรและในการปฏิบัติงานไม่ว่าจะเป็นด้านวิชาการด้านพัสดุครุภัณฑ์เธอได้ศึกษาเรียนรู้ฝึกฝนเก็บประสบการณ์ในการทำงานจนเกิดผลดีและไม่มีข้อผิดพลาดไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของการจัดทำแผนปฏิบัติการพัฒนาการศึกษาการจัดทำแผนงบประมาณซึ่งทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาไว้วางใจและมอบหมายให้เธอปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องนอกจากชื่อเสียงและผลงานซึ่งเป็นที่ประจักษ์ไม่เพียงในกลุ่มเพื่อนครูที่ปฏิบัติงานด้วยกันหรือผู้บริหารสถานศึกษาเท่านั้นชื่อเสียงและการยอมรับของเธอยังปรากฏต่อผู้บริหารระดับสูงของทางเทศบาลเมืองบางมูลนาก ประกอบด้วยนายกเทศมนตรีรองนายกเทศมนตรีปลัดเทศบาล หรือแม้แต่ผู้อำนวยการกองการศึกษาจึงทำให้เธอเป็นบุคคลที่ได้รับการมอบหมายและฝากความหวังให้ดูแลโรงเรียนเทศบาล 2 วัดชัยมงคลซึ่งในขณะนั้นประสบกับปัญหาขาดผู้อำนวยการในการปฏิบัติหน้าที่โดยทางเทศบาลเมืองบางมูลนากได้มีการมอบหมายบุคลากร ครูท่านหนึ่งให้ปฏิบัติหน้าที่รอง

ผู้อำนวยการรักษาราชการแทนผู้อำนวยการแต่ก็ยังไม่สามารถนำพาวงศ์กรให้กลับมามีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับเช่นเดิมได้ดีเท่าที่ควร ทางโรงเรียนยังต้องประสบกับปัญหาบางประการดังนั้นทางผู้บริหารระดับสูงจึงได้มีการปรึกษาหารือ พุดคุยกันในกลุ่มผู้บริหารระดับสูงเพื่อคัดเลือกบุคคลที่จะมาทำหน้าที่ผู้อำนวยการที่โรงเรียนเทศบาล 2 วัดชัยมงคล เมื่อได้ข้อสรุปเป็นที่เรียบร้อยแล้ว ทางคณะผู้บริหารของเทศบาลเมืองบางมูลนาก ก็มีความคิดเห็นว่างานสุดาตวงดี เป็นบุคลากรที่มีความเหมาะสม จึงได้ขอให้เธอมาสอบในตำแหน่งรองผู้อำนวยการเพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมที่จะเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการในเวลาต่อมาเพื่อเธอจะได้ทำหน้าที่บริหารจัดการและนำพาบุคลากรครูให้ปฏิบัติงานกันอย่างเต็มกำลังความสามารถพร้อมทั้งได้ดำเนินการพัฒนาเพื่อให้โรงเรียนกลับมาชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับอีกครั้งหนึ่ง

ในเบื้องต้นนั้นเธอก็ยังไม่แน่ใจไม่มั่นใจว่าตนเองจะปฏิบัติงานนั้นได้เธอก็ยังไม่สามารถตัดสินใจเพื่อเข้าสู่สายงานการบริหารได้ ทั้งนี้เพราะยังมีความคิดซึ่งเป็นข้อจำกัดว่าการเป็นผู้บริหารนั้นจะต้องรับภาระงานหนัก และมีความเครียดรวมทั้งแรงกดดันทั้งจากผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาที่อยู่เหนือขึ้นไปอีกทั้งเธอเองเป็นคนที่ยืดหยุ่นและไม่มีขั้นตอนในการทำงานที่ซับซ้อน เธอเองต้องการทำงานแบบอิสระเสรีแต่ก็มีความพร้อมในการทำงานเธอจะทุ่มเทเสียสละและมุ่งให้เกิดคุณภาพ อีกทั้งหากการขึ้นเป็นผู้บริหารในโรงเรียนเดิมซึ่งมีบุคลากรครูที่เคยเป็นทั้งเพื่อนเป็นทั้งพี่ที่เธอเคารพนับถือจึงมีความเกรงใจและคิดว่าอาจจะเกิดผลเสียในการบริหารบุคลากรเธอจึงมีความลังเลและคิดไตร่ตรองอยู่นาน จนในที่สุดผู้บริหารของเทศบาลได้กล่าวให้ข้อคิดกับเธอว่า “เธอรักโรงเรียนแห่งนี้หรือไม่หากรักและอยากเห็นโรงเรียนกลับมาชื่อเสียงก็ขอให้คิดไตร่ตรองให้ดี” เมื่อเป็นเช่นนั้นนางสุดา ตวงดี จึงตัดสินใจสมัครสอบเข้าแข่งขันเพื่อดำรงตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษา และปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งนี้รวมระยะเวลา 1 ปี ซึ่งตลอดระยะเวลาในการบริหารงานนั้นปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เธอคาดว่าจะประสบระหว่างการทำงานกลับไม่เกิดขึ้น ทั้งเพื่อนครูและบุคลากรครูรุ่นพี่ก็กลับให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีให้เกียรติและยอมรับในการทำงานของเธออย่างไม่มีเงื่อนไขทุกคนทำงานร่วมกันเป็นทีมเดียวกันและมีขวัญกำลังใจที่ดีเยี่ยมทั้งนี้เธอได้ให้ความใกล้ชิดและสนับสนุนการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมเสมอภาคเธอเปิดโอกาสให้เพื่อนครูได้พัฒนาตนเองอย่างเต็มตามศักยภาพ โดยจัดสรรงบประมาณและการบริการมีทีมงานสนับสนุนมีการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศเพื่อให้บุคลากรครูสะดวกในการนำไปใช้พัฒนาตนเองพัฒนานักเรียนภาพรวมของการทำงานในองค์กรกลับสู่การทำงานที่มีความสุข

เมื่อครบระยะเวลา 1 ปีทางผู้บริหารของเทศบาลเมืองบางมูลนากจึงเปิดสอบเพื่อคัดเลือกบุคคลให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งนางสุดา ตวงดี ก็ได้สมัครสอบในครั้งนี้ด้วยและจากความเหมาะสมความรู้ความสามารถการพิสูจน์ตนเองในการนำพาวงศ์กรให้ประสบความสำเร็จจึงทำ

ให้เธอได้รับการคัดเลือกในครั้งนี้นี้และก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนเทศบาล 2 วัดชัยมงคลอย่างเต็มภาคภูมิ

### หลักคิดและการทำงาน

นางสุดา ดวงดี เป็นผู้บริหารที่ใช้รูปแบบการบริหารแนวใหม่กล่าวคือไม่ยึดติดกับรูปแบบการทำงานที่ตายตัวเธอจะใช้หลักการบริหารงานที่สามารถนำมาบูรณาการสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมทุกคนในทีมมีความสุขและมีความรู้สึกของการเป็นเจ้าของทุกคนต่างมีคุณค่ามีความรู้ความสามารถ เมื่อแต่ละคนได้นำความรู้ความสามารถของตนเองออกมาหลอมรวมกัน จึงเกิดพลังที่สามารถขับเคลื่อนให้องค์กรมีความก้าวหน้าและบรรลุตามเป้าหมายหลักขององค์กรได้ในการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารที่โรงเรียนแห่งนี้ นางสุดา ดวงดี ได้ปฏิบัติตนให้ทุกคนในหน่วยงานรู้สึกว่าเป็นเพียงเพื่อนร่วมงานคนหนึ่ง ที่พร้อมจะเผชิญทุกปัญหาและพร้อมที่จะร่วมงานกับบุคลากรทุกคนโดยที่ไม่คิดว่าตนเองมีอำนาจหรือมีตำแหน่งที่เหนือกว่าโดยมีหลักการในการทำงาน ดังนี้

#### 1. ใช้หลักการบริหารตามสถานการณ์

เนื่องจากสถานศึกษานั้นมีภารกิจในการจัดการศึกษาบริการทางด้านวิชาการและต้องจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษา หลักสูตรท้องถิ่น รวมทั้งจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียนผู้ปกครองและชุมชนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ นั้นมีผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งบุคลากรนักเรียนผู้ปกครองคณะกรรมการสถานศึกษาอีกทั้งองค์กรหน่วยงานต่าง ๆ ในชุมชนพร้อมกันนี้โรงเรียนยังต้องรับนโยบายการจัดการศึกษาจากกระทรวงศึกษาธิการและกระทรวงมหาดไทยเนื่องจากโรงเรียนเทศบาลอยู่ในการกำกับดูแลของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทย ดังนั้นรูปแบบการบริหารงานของโรงเรียนเทศบาลจึงต้องมีความยืดหยุ่นและเป็นไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารจึงต้องพร้อมปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัวและสามารถตอบสนองความต้องการและปรับเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ไปตามนโยบายรวมทั้งความต้องการของผู้รับบริการ นางสุดา ดวงดี จึงต้องใช้รูปแบบการบริหารงานตามสถานการณ์เป็นหลักในการบริหารงานที่โรงเรียนแห่งนี้

ซึ่งที่ผ่านมาตั้งแต่เริ่มรับตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาเป็นเวลา 1 ปีและก้าวสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา 5 ปี เธอได้แสดงให้เห็นแล้วว่าการทำงานตามสถานการณ์ของเธอนั้นสามารถทำให้สถานศึกษาจัดโครงการกิจกรรมต่าง ๆ ได้บรรลุตามเป้าหมายรวมทั้งมีผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นมีทักษะความรู้ความสามารถและประสบความสำเร็จในการสร้างผลงานสร้างนวัตกรรมและเป็นนวัตกรรม

บุคลากรครูมีผลงานด้านการเรียนการสอนสามารถสร้างนวัตกรรมทางการสอนส่งผลให้ได้รับการเลื่อนวิทยฐานะสามารถเป็นต้นแบบให้แก่คณะครูจากโรงเรียนอื่นเพื่อเข้ามาศึกษาดูงาน ภาพรวมของสถานศึกษามีผลการดำเนินงานที่ดีขึ้นจนได้รับรางวัลเป็นการรับรองคุณภาพจากหน่วยงานต่าง ๆ อย่างมากมาย

ดังที่ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

...พี่ไม่มีหลักที่แน่นอน การทำงานของพี่เป็นการบริหารตามสถานการณ์มากกว่า ส่วนใหญ่จะเน้นเรื่องของการใช้ความเข้าใจเข้าใจก่อนพอเข้าใจปุ๊บ ก็เอาใจใส่ พอเอาใจใส่ ก็คิดว่าแค่นี้ไม่พอ ต้องใส่ใจเข้าไปใส่ใจแลงใจ ฅน วันนี้ พี่โชคดี ตรงที่ว่าเรามีครูที่เก่ง และเข้มแข็งทุกเรื่อง ไม่ว่าจะในส่วนของงานโรงเรียน งานข้างนอก หรืองานจากไหนก็ตาม ครูทุกคนพร้อมทำ พี่มั่นใจว่าครูทุกคนที่นี้คือสุดยอดที่สุดของพี่ ทำให้พี่ทำงานง่ายขึ้น ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไรก็ตาม

(นางสุดา ดวงดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

ซึ่งสอดคล้องกับคำพูดของครูท่านหนึ่ง ที่กล่าวว่า

...ผู้อำนวยการ ทำงานเร็วมาก นโยบายอะไรมาอะไรเปลี่ยนแปลงทำได้หมด เร็วกว่าครูอีก เช่นการสอนออนไลน์ ที่ต้องอัดคลิป ตัดต่อเขายังไม่สั่งเลย ผู้อำนวยการเราเตรียมห้อง เตรียมอุปกรณ์ เรียบร้อยยกห้องพร้อม เก่งทุกอย่าง ไอซีที เทคโนโลยี และเร็วมาก ๆ

(นางสาวดวงเนตร พร้อมเสมอ (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

## 2. ใช้หลักการทำงานแบบมีส่วนร่วม

นางสุดา ดวงดี ได้บริหารงานโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมกล่าวคือการเปิดโอกาสให้บุคลากรครู รวมทั้งบุคลากรสนับสนุนทางการศึกษาผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษาได้แสดงความคิดเห็นและให้ข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน โดยเฉพาะในกลุ่มของบุคลากรครูนั้น เธอจะใช้สถานการณ์เป็นตัวกระตุ้นให้ครูได้แสดงบทบาทไม่ว่าจะมีความเปลี่ยนแปลงในด้านการจัดการศึกษาหรือการทำงานเพื่อตอบสนองต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เธอจะไม่ปิดกั้นในด้านการแสดงความคิดเห็นของคณะครูอีกทั้งยังสนับสนุนส่งเสริมให้คณะครูมีขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนด้านงบประมาณเธอจะสนับสนุนอย่างเต็มที่เพื่อไม่ให้ติดขัดหรือเกิดความไม่สะดวกในการพัฒนางานของบุคลากรทุกคน



อีกทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาที่นำโดยประธานคณะกรรมการสถานศึกษาก็จะเข้ามามีส่วนร่วมมีการประชุมปีการศึกษาละ 2 ครั้งแต่หากมีข้อหาหรือเธอก็จะติดต่อประสานงานขอความคิดเห็นและชี้แจงการดำเนินโครงการกิจกรรมต่าง ๆ ต่อคณะกรรมการสถานศึกษา ในทุกโครงการทุกกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งมีการสรุปผลการดำเนินโครงการเพื่อรายงานต่อคณะกรรมการสถานศึกษาเมื่อสิ้นปีการศึกษาอยู่เป็นประจำสม่ำเสมอ

ดังที่ให้สัมภาษณ์ว่า

...มีการกำกับติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณโดยผ่านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเราจะมีการประชุมปีละ 2 ครั้ง และเมื่อทางโรงเรียนต้องการทำโครงการอะไรก็จะนำเข้าไปประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาทุกครั้งทุกโครงการพอสิ้นปีก็จะมีสรุปผลเพื่อรายงานให้คณะกรรมการสถานศึกษาทราบซึ่งคณะกรรมการของเราก็เข้มแข็งและมีความพร้อม

(นางสุดา ดวงดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

ดังภาพ 30



ภาพ 30 แสดงการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม การประชุมวางแผนการดำเนินงาน

### 3. ใช้หลักการทำงานแบบเสรี

เนื่องจากนางสุตา ดวงดี ได้แสดงจุดยืนของตนเองตั้งแต่ก่อนเข้ามารับตำแหน่งในสายงานบริหาร ว่า ตนเองเป็นคนที่ชอบทำงานโดยอิสระ ไม่ยึดติดกับหลักการหรือกฎเกณฑ์ต่าง ๆ มากนัก จะทำงานในรูปแบบตามสบายแต่ได้ผลงานที่มีคุณภาพเพื่อให้บุคลากรทุกคนมีความสุข และสามารถทำงานตามที่ตนเองถนัดทำงานตามที่ตนเองมีความชำนาญและมีโอกาสที่จะได้คิดวางแผนการดำเนินงานด้วยตนเองดังนั้นเธอจึงนำหลักคิดนั้นมาใช้ในการดำเนินงานร่วมกับบุคลากรภายในโรงเรียนโดยการมอบหมายงานตามความถนัด ความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคล และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้คิดหาวิธีการดำเนินงานที่สะดวก รวดเร็ว ไม่ซับซ้อนลดขั้นตอน มุ่งให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้การทำงานในลักษณะนี้ส่งผลให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานอย่างมีความสุขเนื่องจากทุกคนมีโอกาสได้เลือกแนวทางของตนเองจึงมีความมั่นใจมีความกระตือรือร้นในการทำงานส่งผลให้ผลงานที่ออกมามีคุณภาพเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานมาโดยตลอด

ดังที่ให้สัมภาษณ์ว่า

...ผู้บริหารเขาบอกว่าไม่มีใครเหมาะสม ไม่ใช่ดูว่าเป็นเด็กใคร อย่างบางคนก็ครองตน ครองคน ครองงาน ไม่ครบ แต่พี่ก็คุยกับเขานะอย่ามาคาดหวังว่าจะทำได้ เราก็ไต่เต้านี้แหละ ทำงานในลักษณะของเรา ไม่สนใจใคร ชอบแบบอิสระเสรี คือ ถ้าจะไปทะเลาะกับใครพี่ก็พร้อมไป อะไรอย่างนี้ ถ้าจะไปคุย แบบของเรา ไม่เลย เป็นตามที่เราชอบ ชอบแบบนี้ไม่ต้องเปลี่ยน ว่าเราเป็นผู้อำนวยการ ต้องนั่ง ซื่ออย่างนี้ อย่างนั้นมันไม่ใช่ความคิดเราตอนนี้ทำงานยิ่งกว่าภารโรงอีก เรื่องจริงนะ แต่การทำ เราชอบ เราไม่ใช่ต้องคิดว่า ภารโรงต้องทำ เราซื่ออย่างเดียว ไม่ใช่ซะ เหมือนกันนะมันสนุก มีความสุข พี่ยังแอบดูเรานะ เออ “เป้” ทำงานลุยงาน ก็น่ารักดี บางครั้งเราอยากได้แบบนี้ บางทีเห็นที่พี่ลงรูปใหม่ที่วาดรูปอย่าง นั้นแหละอยากได้อย่างนี้ เอาอุปกรณ์เก่า ๆ มาทำ

(นางสุตา ดวงดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

ดั่งภาพ 31



ภาพ 31 แสดงการวาดออกแบบงานเพื่อให้นักการจัดทำตามแบบ

#### 4. ใช้หลักการทำงานแบบใจแลกใจ

ในการปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหาร ของนางสุดา ดวงดี เธอมุ่งเน้นที่การทำความเข้าใจในตัว ของบุคลากรครูทุกคนโดยให้ความใกล้ชิดสนิทสนมและให้ความเป็นกันเองกับทุกคนเปรียบเสมือนว่า ทุกคนนั้นเป็นสมาชิกในครอบครัวมีการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างหลากหลายทั้งการทำงานในทุก ภารกิจของโรงเรียนการวางแผนการดำเนินงานของทางโรงเรียน หรือแม้กระทั่งการทำกิจกรรมเพื่อ เป็นการผ่อนคลายทั้งการสังสรรค์ตามโอกาสอันเหมาะสม การพบบุคลากรไปพักผ่อนหลังจากปิดภาค เรียน โดยที่เธอนั้นจะลงมือปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรครูทุกคนในทุกกิจกรรมด้วยความเข้าใจเอาใจ เขามาใส่ใจเรา มิได้ยึดตนเองเป็นหลักแต่เพียงผู้เดียว

เมื่อมีความเข้าใจในตัวบุคลากรทุกคนแล้ว นางสุดา ดวงดี จึงได้ใช้ความเอาใจใส่โดย การให้ความสำคัญกับบุคลากรครูทุกคน ซึ่งในการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของแต่ละคนนั้นล้วนย่อม เกิดปัญหาและความไม่สะดวก ดังนั้นเธอจึงใช้เวลาส่วนใหญ่ในการเอาใจใส่งานที่ได้มอบหมายให้ บุคลากรแต่ละคนไปดำเนินการโดยเธอจะคอยประสานกับบุคลากรทุกคนเพื่อให้ทราบความก้าวหน้า ของงานรวมทั้งเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลปัญหาและความต้องการที่ฝ่ายบริหารสามารถจะสนับสนุนการ ปฏิบัติหน้าที่ของครูให้ประสบความสำเร็จได้ เมื่อมีความเข้าใจความเอาใจใส่สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่ง ที่เธอนั้นได้ปฏิบัติมาโดยตลอดคือการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้เกิดขึ้นในกลุ่มของบุคลากรครูไม่ว่าจะเป็น บุคลากรในตำแหน่งใดก็ตามเธอเป็นผู้บริหารที่วางตัวไว้ระดับเดียวกันกับบุคลากรครูทุกคนให้ทุกคน สามารถเข้าถึงเธอได้และพร้อมที่จะบอกกล่าวถึงปัญหาและความต้องการของตนเองเว้นเสียแต่มีบาง นโยบายหรือบางโครงการที่จะต้องดำเนินการตามระเบียบอย่างเคร่งครัดเธอก็จะใช้การบริหารงาน ลักษณะจากบนลงล่างบ้างเป็นบางครั้งเพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จเป็นไปตามนโยบายที่ได้รับ

มอบหมายจากหน่วยงานต้นสังกัด หรือผู้บริหารระดับสูงจากหลักการบริหารงานที่เธอให้ความเข้าใจ เอาใจใส่การสร้างขวัญกำลังใจ จนสามารถสร้างทีมงานที่มีความเข้มแข็งมีพลังที่เกิดจากรักความ เอาใจใส่หรือที่เรียกว่าใจแลกใจนั่นเอง

ดังที่ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

...หลักการทำงานสำหรับพี่ ไม่ต้องใช้ของใครกุลิกเออลิค ไม่ต้องเอาของใครมา แต่เป็นการบริหารตามสถานการณ์ เชิงประจักษ์กันเลย พี่ต้องเข้าใจก่อนเอาใจใส่ใจเอาใจ ใส่และสร้างขวัญกำลังใจ คือ “ใจแลกใจ” นี่ก็ออกใหม่พี่เป็นผู้บริหารที่ไม่มีฟอร์ม งานก็คือ งานเล่นก็คือเล่นเราแยกนะ จนเด็กบอกว่า ผู้อำนวยการคะ ผู้อำนวยการเป็น ผู้อำนวยการ นะคะ ผู้อำนวยการไม่ต้องมาซ้ำก็ได้คะ คือมันชินกับตรงนั้นนะ พี่ไม่เคยมาสายนะตั้งแต่ที่อยู่ ตรงนี้ ก็ทำแบบนี้ ชินแล้ว ไม่ได้ทำเพราะเราต้องมาเข้าเพราะอยู่ในตำแหน่งนี้ พี่ไม่มีไม่ชอบ เครียด ตัวเราไม่ชอบเครียด เราก็ไม่ออกไปสร้างงาน ให้ใครต่อใครเขาเครียดอะไรที่เราไม่ ชอบก็ไม่ได้ทำ แต่ถ้าบางเรื่องอะไรที่ต้องเข้มงวดก็ต้องมีบ้าง เพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายตรงจุด นั้น แต่ถ้าส่วนใหญ่จะใช้การบริหารทั้งบนลงล่างหรือล่างขึ้นบนก็มี ขึ้นอยู่กับความเหมาะสม บางครั้งยอมเป็นแม่กระทั่งเป็นแม่บ้านทำกับข้าว ก็จะสนุกกับงาน

(นางสุดา ดวงดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

#### 5. ใช้หลักการทำงานเป็นทีม

ในการบริหารงานของนางสุดา ดวงดี ใช้รูปแบบการทำงานในลักษณะการทำงานเป็นทีม โดยให้ความสำคัญกับระบบสายชั้นซึ่งแต่ละสายชั้นจะมีหัวหน้าสายชั้นเป็นผู้ที่มีอำนาจเต็ม ในการปฏิบัติหน้าที่แทนผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยเธอมอบหลักการที่ว่าให้หัวหน้าสายชั้นเปิดโอกาส ให้บุคลากรที่อยู่ภายในสายชั้นเดียวกันได้มีโอกาสแสดงศักยภาพในการทำงานอย่างอิสระมุ่งสร้าง ความสัมพันธ์อันดีต่อกันเน้นการทำงานร่วมกันสร้างทีมงานภายใต้หลักคิดที่ว่าการทำงานที่ประสบ ความสำเร็จมีอาจเกิดจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งหากแต่เกิดจากทุกคนในทีมงานมีส่วนช่วยกันผลักดันจน ภารกิจต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ ดังนั้นหัวหน้าสายชั้นจึงมีบทบาทสำคัญในการเป็นผู้นำทีมสร้างทีม ประคับประคองทีมและนำพาทีมสู่ความสำเร็จโดยที่นางสุดา ดวงดี จะคอยเป็นที่ปรึกษาให้การ สนับสนุนกำกับดูแลและให้กำลังใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง

#### 6. ใช้หลักการกระจายอำนาจ

ในการกระจายอำนาจให้บุคลากรครูที่ทำหน้าที่หัวหน้าสายชั้นหัวหน้ากลุ่มสาระ การ เรียนรู้ หรือหัวหน้างานทั้ง 6 งาน กล่าวคือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคลากร งานอาคาร สถานที่ งานกิจการนักเรียน และงานสัมพันธ์กับชุมชน ซึ่งในแต่ละงานจะมีการแต่งตั้งบุคลากรครูเพื่อ

ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างานเนื่องจาก นางสาว ดวงดี นั้นบริหารงานเพียงคนเดียว ยังไม่มีรองผู้อำนวยการมาช่วยปฏิบัติหน้าที่ในฝ่ายบริหารซึ่งถ้าคำนวณจากจำนวนนักเรียนที่โรงเรียนแห่งนี้แล้วนั้นจำนวน 1,156 คนจะต้องมีอัตราตำแหน่งรองผู้อำนวยการเพื่อปฏิบัติงานบริหารจำนวน 2 อัตรา เพราะมีจำนวนนักเรียนเกิน 750 คนแต่เนื่องจากยังไม่มีบุคลากรครูที่สอบเลื่อนตำแหน่งงานในสายบริหารได้ เลือกรับตำแหน่งที่โรงเรียนแห่งนี้

ดังนั้นในการบริหารงานเธอก็ใช้ระบบการกระจายอำนาจสู่หัวหน้าผู้รับผิดชอบในฝ่ายงานต่าง ๆ รวมทั้งหัวหน้าสายชั้นอย่างเต็มที่เพราะทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ ตามภารกิจของโรงเรียน มีความสะดวกรวดเร็ว และลดขั้นตอนในการปฏิบัติงาน เพราะงานหลักของโรงเรียนคือการจัดการเรียนการสอนไม่มีภารกิจที่นอกเหนือที่ต้องใช้การตัดสินใจจากผู้อำนวยการ หรือผู้บริหารระดับสูงมากนักการกระจายอำนาจเต็มในการปฏิบัติงาน จึงส่งผลดีต่อการดำเนินงานตามภารกิจหลักของโรงเรียนบุคลากรครูทุกคนได้รับความสะดวกในการปฏิบัติงานมีเวลาเพียงพอที่จะเตรียมการสอนที่มีคุณภาพเพราะทางฝ่ายบริหารได้ลดขั้นตอนในงานธุรการอื่น ๆ ให้สะดวกไม่ซับซ้อนจนทำให้บุคลากรเสียเวลากับงานที่นอกเหนืองานในหน้าที่

หัวหน้างาน หรือหัวหน้าสายชั้น สามารถตัดสินใจเพื่อดำเนินงานต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง หากงานนั้นไม่เกี่ยวข้องกับด้านงบประมาณหรืองานด้านบุคลากร จึงทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยความสะดวกรวดเร็วและราบรื่นไม่มีปัญหาหรือติดขัดในเรื่องของระยะเวลาวิธีการและการสนับสนุนทั้งนี้เกิดจากนางสาว ดวงดี ใช้การกระจายอำนาจมาตั้งแต่เริ่มปฏิบัติหน้าที่ที่ผู้อำนวยการต่อเนื่องตลอดระยะเวลา 7 ปีที่ผ่านมา การบริหารเช่นนี้ทำให้หัวหน้างานหรือหัวหน้าสายชั้นมีประสบการณ์ในการบริหารงานการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำมาประกอบการตัดสินใจจนเกิดเป็นทักษะ และสามารถตัดสินใจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดีที่ไม่มีข้อผิดพลาดจนส่งผลให้งานประสบความสำเร็จในที่สุด

#### 7. ใช้หลักการทำงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ด้วยความที่นางสาว ดวงดี เป็นผู้บริหารที่มีหลักคิดในการปฏิบัติงานโดยไม่ยึดติดกับรูปแบบการบริหารงานในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเธอจะใช้การทำงานที่มุ่งไปยังเป้าหมายของงานโดยให้นโยบายแก่บุคลากรครูว่าในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายไม่ว่าจะเป็นงานด้านการจัดการเรียนการสอนหรืองานพิเศษทั้งภายในโรงเรียนและงานที่ได้รับมอบหมายจากทางเทศบาล เมืองบางมูลนากหรืองานสัมพันธ์ชุมชนก็ขอให้บุคลากรครูนั้นมุ่งที่ผลสัมฤทธิ์ของงานโดยตัวเธอนั้นจะไม่เข้าไปก้าวก่ายหรือกำกับ จำกัดความคิดในด้านกระบวนการทำงานหากแต่จะคอยส่งเสริมสนับสนุนและชี้ให้บุคลากรครูเห็นถึงเป้าหมายของแต่ละงานให้ชัดเจนเพื่อให้ทุกคนมีทิศทางในการทำงานไปในทิศทางเดียวกันและไม่เสียเวลาในการปฏิบัติงานที่มีกระบวนการขั้นตอนที่ซับซ้อนหลักการทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์จึงถูกนำมาใช้ในการบริหารงานที่โรงเรียนแห่งนี้ตั้งแต่นางสาว ดวงดี ได้รับตำแหน่ง

ผู้อำนวยการ ส่งผลให้คณะครูผู้ปกครองตลอดจนคณะกรรมการสถานศึกษามีความพึงพอใจเพราะ การปฏิบัติงานในแต่ละโครงการกิจกรรมนั้นประสบผลสำเร็จสามารถบรรลุตามเป้าหมายของแต่ละ โครงการได้เป็นอย่างดี

อีกทั้งการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์นั้นจะสามารถทำให้การควบคุมทรัพยากรในการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพด้วยเกิดจากการวางแผนที่มีผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นตัวตั้ง ดังนั้นในกระบวนการบริหารจัดการจะมุ่งที่ความคุ้มค่าของการใช้วัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรทางการบริหารเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของนักเรียนผู้ปกครองและคนในชุมชนได้เป็นอย่างดี ซึ่งที่ผ่านมาทางโรงเรียนเทศบาล 2 วัดชัยมงคลมีผลการดำเนินงานทั้ง ด้านการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนด้านการพัฒนาทักษะกระบวนการทำงานกระบวนการคิดการ เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างผลงานของนักเรียนตลอดจนบุคลากรครูได้แสดงออกในรูปของผลงาน ที่สามารถใช้ประโยชน์ได้และส่งผลให้ได้รับรางวัลจากการเข้าร่วมประกวดแข่งขันทั้งภายในและต่าง สังกัด จนเป็นที่ยอมรับในกลุ่มการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัด ภาคเหนือตอนล่าง หรือแม้กระทั่งในกลุ่มของเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้เข้ามาสัมผัส และรับรู้ ถึงการพัฒนาศักยภาพความสามารถของบุคลากรครูและนักเรียนจนในปัจจุบันโรงเรียนแห่งนี้สามารถ เป็นแบบอย่างให้ผู้บริหาร คณะครูจากโรงเรียนอื่นเข้ามาศึกษาดูงานอย่างต่อเนื่อง

### **ปัญหา อุปสรรคและการแก้ปัญหา**

โรงเรียนในสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือที่เป็นที่รู้จักโดยทั่วไปว่า เป็นโรงเรียน เทศบาลนั้นมีลักษณะเฉพาะ และรูปแบบการบริหารงานที่แตกต่างออกไปจากโรงเรียนสังกัดอื่น ๆ ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนเทศบาลนั้นต้องทำหน้าที่ในการให้บริการทางการศึกษาให้แก่เด็กที่อยู่ใน เขตชุมชนที่เป็นลักษณะของชุมชนเมืองซึ่งส่วนใหญ่จะมีสภาพครอบครัวที่ไม่ค่อยมีความพร้อมและมี ฐานะอยู่ในระดับปานกลางลงมาจนถึงมีฐานะยากจนหาเข้ากินค่ารายรับน้อยกว่ารายจ่ายดังนั้น ลักษณะครอบครัวจึงไม่สามารถสนับสนุนคุณภาพการเรียนการสอนของบุตรหลานได้

ดังนั้นจึงถือเป็นภารกิจหลักของโรงเรียนเทศบาลที่จะต้องดำเนินการจัดการเรียนการสอน ให้สามารถพัฒนานักเรียนที่เข้ามาเรียนได้ทั้งด้านวิชาการคุณธรรมจริยธรรมตลอดจนด้านสุขภาพ รวมทั้งทักษะชีวิตผู้ปกครองส่วนใหญ่มีอาชีพรับจ้างค้าขายมีรายได้ไม่แน่นอนระดับการศึกษาของ ผู้ปกครองไม่สูงนักมีจำนวนน้อยที่ผู้ปกครองจบระดับปริญญาตรีหรือระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย ดังนั้นปัญหาแรกที่พบจึงมักเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ปกครองกับคณะครูต้งจะเห็นได้จากในช่วง ของการเปิดภาคเรียนมักเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างผู้ปกครองและครูผู้สอนจนบางครั้ง ทำให้เกิดเป็นข้อพิพาทหรือเกิดปัญหาที่ผู้บริหารจะต้องเข้าไปดำเนินการแก้ไขให้ปัญหาดังกล่าวให้ หมดไปหรือลดความรุนแรงของปัญหาลงโดย มีวิธีการดังนี้

1. ใช้หลักของการเข้าใจผู้ปกครองโดยใช้การพูดคุยกับผู้ปกครองเพื่อชี้แจงเกี่ยวกับการดำเนินงานของโรงเรียนให้มากที่สุดนางสุดา ดวงดี ได้ใช้การแสดงออกที่เป็นมิตรและยอมรับฟังผู้ปกครองก่อนในเบื้องต้นเมื่อพบกันพยายามแสดงออกว่าเธอนั้นเข้าใจในความรู้สึกและทราบถึงความต้องการของผู้ปกครองว่าผู้ปกครองรู้สึกอย่างไรต้องการให้ทางโรงเรียนช่วยเหลือดูแลบุตรหลานอย่างไรเธอจะใช้ความเข้าใจในตัวผู้ปกครองก่อนเป็นเบื้องต้นโดยใช้คำพูดสุภาพแสดงผลและอธิบายการจัดการเรียนการสอนหรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้ผู้ปกครองรับทราบโดยละเอียดเธอจะใช้วาจาที่อ่อนหวานท่าทีที่อ่อนโยน เป็นมิตรและให้เกียรติผู้ปกครองทุกคนโดยไม่เลือกปฏิบัติจนทำให้ผู้ปกครองเข้าใจในสถานการณ์ที่เป็นปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้นและยอมที่จะรับฟังเหตุผลพร้อมปฏิบัติตามแนวทางที่ทางโรงเรียนได้เสนอจนปัญหาต่าง ๆ ได้รับการแก้ไขและทำให้ผู้ปกครองเข้าใจในตัวครูดีขึ้น

2. ใช้หลักให้แนวคิดและเสนอทางเลือกเมื่อทำความเข้าใจกับผู้ปกครองเกี่ยวกับปัญหาหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ที่ส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจเกิดเป็นปัญหาขึ้นระหว่างผู้ปกครองและครูแล้วนางสุดา ดวงดี จะได้นำผู้ปกครองสนทนาและเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาเช่นเมื่อผู้ปกครองไม่พอใจกับการสอนของครูประจำชั้น ก็มักจะมีความประสงค์ที่จะขอย้ายบุตรหลานของตนเองไปยังห้องอื่นเพื่อหลีกเลี่ยงที่จะไม่เรียนกับครูท่านเดิมซึ่งแท้ที่จริงแล้วครูทุกคน ได้ให้ความเอาใจใส่และดูแลบุตรหลานของตนเองเป็นอย่างดีแต่ด้วยความตั้งใจจริงและความทุ่มเทให้แก่การสอนนักเรียน เพื่อให้นักเรียนสามารถอ่านออกเขียนได้มีผลการเรียนดีครูบางคนจึงได้เข้มงวดกวดขันกับนักเรียนเป็นพิเศษจนทำให้นักเรียนเข้าใจว่าครูดุครุทำโทษ โดยไม่มีเหตุอันควร ทำให้ผู้ปกครองไม่พึงพอใจในเหตุการณ์เช่นนี้นางสุดา ดวงดี จะพยายามชี้ให้เห็นถึงทางเลือกสำหรับการย้ายห้องว่านักเรียนต้องพบกับสภาพแวดล้อมพบกับเพื่อนใหม่ อาจจะทำให้ส่งผลต่อการเรียน อีกทั้งครูผู้สอน ก็ได้พยายามสอนอย่างเต็มความสามารถและเป็นครูที่ดี เอาใจใส่นักเรียนมาตลอดสิ่งที่ผู้ปกครองเข้าใจอาจไม่ตรงกับความเป็นจริงเมื่อมีการพูดคุย ผู้ปกครองก็จะเข้าใจและได้แนวทางในการดูแลบุตรหลานร่วมกันกับทางโรงเรียน ทำให้ปัญหาคือคลายได้ในที่สุด

ดังที่ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

...แต่ถ้าเป็นเรื่องแรง ๆ เช่นเรื่องผู้ปกครอง ฟิกไม่ว่าครู ก็จะคุยจะชี้ให้ผู้ปกครองเขารู้ว่าเกิดอะไร อะไรแต่พอหลังจากคุยกับผู้ปกครองแล้วก็จะไปคุยกับครูส่วนตัวนะ จะไม่ไปคุยเปิดเผย ว่าเป็นแบบนี้ แบบนี้ เราพร้อมจะรับหน้าแทนไว้ก่อน ให้อ่อนกลับไป เข้าใจว่าผู้ปกครองจะมาแรง แต่เราจะทำให้เบากลับไป เป็นที่มุ่มมองว่าไม่รุนแรง ให้ความสำคัญกับผู้ปกครองก่อน ทำไมนะ ทำไมเป็นอย่างนั้นคล้อยตามไปก่อนเย็นก่อนแต่ก็ฟังความข้างเดียวไม่ได้นะเดี๋ยวจะไปถามครูแต่พอไปเล่ากับครูก็อีกเรื่องถ้าเราไปพูดตรง ๆ ครูก็หมด

กำลังใจเพราะเรารู้ว่า ครูตั้งใจจริง ครูเข้มงวดจะพบปัญหาบ่อย เช่นครูล้าคณา เป๊ะถูกม๊วย คนนี้เป๊ะคนนี้เป๊ะ พี่ปรายเป๊ะแต่เราจะบอกเขาว่า ลูกเราโซคตินะ ที่เจอครูรับรองได้ว่าอ่าน ออกเขียนได้ ก็จะไป แต่ถ้าจะไปอยู่ห้องอื่นนะ ลูกก็จะแบบนี้แหละ แบบนี้นะ คือนะ ชี้ให้เห็น นี่แหละคือปัญหาที่พบบ่อย ตอนเปิดเทอมนี้จะพบมาก

(นางสุดา ดวงดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

3. ใช้หลักการ การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ปกครองด้วยความเป็นมิตรด้วยความจริงใจ โรงเรียนถือเป็นองค์กรบริการประเภทหนึ่งให้บริการทางด้านการศึกษามีกลุ่มผู้รับบริการที่มีความหลากหลาย และต่างมีความคาดหวังกับโรงเรียน ว่าต้องสามารถสอนบุตรหลานของตนให้มีความรู้ เป็นคนดีมีระเบียบวินัยโดยที่บางครั้งผู้ปกครองเหล่านั้นอาจมีได้คำนี้ถึงข้อจำกัดที่โรงเรียนมีดังนั้น การติดต่อสื่อสารและการให้ข้อมูลต่าง ๆ แก่ผู้ปกครองจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะจะทำให้ผู้ปกครองมีความเข้าใจในภารกิจของโรงเรียนมากขึ้นเข้าใจบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและครูรวมทั้งได้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ของตนเองในการดูแล สนับสนุน การเรียนรู้ของบุตรหลานดังนั้น นางสุดา ดวงดีจึงได้ใช้ความสนิทสนมใกล้ชิดและมีความจริงใจต่อผู้ปกครองทุกคนเปิดให้มีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลาย ทั้งการเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองได้มาพบด้วยตนเองหรือการติดต่อสื่อสารทางโทรศัพท์ โทรสารหรือการใช้ช่องทางสื่อออนไลน์ ที่มีหลากหลายช่องทางในปัจจุบันส่งผลให้เกิดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและลดปัญหาระหว่างผู้ปกครองกับโรงเรียนได้เป็นอย่างดี

อีกหนึ่งปัญหาที่พบในการปฏิบัติงานซึ่งถือเป็นปัญหาเล็กน้อย เป็นปัญหาที่พบบ่อย ที่เกิดขึ้นภายในสายชั้น ซึ่งอาจเกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างบุคลากรครูภายในสายชั้น บางครั้งอาจส่งผลเสียในการปฏิบัติงาน นางสุดา ดวงดี ได้ดำเนินการแก้ปัญหา ดังนี้

#### 1. ใช้หลักการพูดคุยทำความเข้าใจ

ความเข้าใจถือว่ามีสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคลากร เพราะเมื่อทุกคนต่างเข้าใจในภารกิจของงานเข้าใจในภารกิจของแต่ละบุคคลก็จะสามารถทำให้งานขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันได้ไม่เกิดสภาวะเกี่ยงงานหรือเกิดความเหลื่อมล้ำในการทำงาน บุคลากรบางคนอาจมองว่าตนเองมีภาระงานมากกว่าเพื่อนร่วมงานแต่ในความเป็นจริงปริมาณงานอาจแตกต่างกันแต่ความยากง่ายและวิธีการปฏิบัติงานของแต่ละงานนั้นมีความแตกต่างกันผู้บริหารต้องทำความเข้าใจและชี้ให้เห็นในความแตกต่างนั้นอย่างทันท่วงที่ไม่ให้บุคลากรนำไปคิดและตีความด้วยตนเองดังนั้น นางสุดา ดวงดี จึงใช้หลักการทำความเข้าใจที่ชัดเจนโดยใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเป็นการสื่อสารสองทางเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ซักถามในสิ่งที่ยังมีข้อข้องใจและเธอจะเป็นผู้ตอบคำถามหรือข้อสงสัยเหล่านั้นเพื่อให้บุคลากรทุกคนคลายความสงสัยหรือความข้องข้องใจที่อาจจะป็นสาเหตุที่ทำให้การทำงานไม่ประสบความสำเร็จ



## 2. ใช้หลักการกระจายอำนาจ

ในด้านการกระจายอำนาจนั้นนางสุตา ดวงดี ได้ยึดเป็นหลักในการบริหารงานของโรงเรียนอยู่เป็นประจำตั้งแต่เริ่มต้นการเป็นผู้บริหารตั้งนั้นการกระจายอำนาจในการตัดสินใจในบางเรื่อง จึงส่งผลดีต่อการบริหารในรูปแบบสายชั้นเพราะทำให้งานสะดวกราบรื่นลดขั้นตอนไม่ซ้ำซ้อนเธอจึงมอบอำนาจในการกำกับ ดูแลบริหารงานภายในสายชั้นให้หัวหน้าสายชั้นมีอำนาจเต็มและดำเนินการต่าง ๆ แทนเธอได้โดยเธอนั้นจะได้ชี้แจงกับบุคลากรครูในแต่ละสายชั้นให้ยอมรับและเคารพในการตัดสินใจเคารพในความเป็นผู้นำของหัวหน้าสายชั้นและร่วมแรงร่วมใจ ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้ประสบความสำเร็จ

ดังที่ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

...ก็จะมาคุยกันตกลงกันว่าเอาอย่างไร แต่การทำงานนะเป็นสายชั้นไม่เคยมีปัญหาครูสามารถดูแลกันเองแต่หลังจากนั้นไม่มีอะไร ปัญหาในงาน ในสายชั้นไม่มีอะไร ครูเข้าใจในการบริหารถ้าบางเรื่องไม่ได้จริง ๆ จึงมาหาเรา และจะมีการกระจายอำนาจให้หัวหน้าสายชั้น

(นางสุตา ดวงดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

ซึ่งสอดคล้องกับคำพูดของหัวหน้าสายชั้นระดับ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ได้กล่าวว่า

...ที่เองเป็นหัวหน้าสายชั้นมา 4 ปี ติดต่อกันน้อ ง ๆ ไม่ยอมให้ออกเราก็เหนื่อยนะอายุก็มากแล้วแต่ด้วยที่ท่าน ผู้อำนวยการ ไม่เรื่องมากท่านพูดง่ายอะไรก็แล้วแต่ที่ตามสะดวกตามสบายตลอด ไม่มีมาจู้จี้ขอให้เราทำงานอย่างเดียวเรื่องอื่นไม่ต้องกังวลจะเอาอะไรแบบไหนหาให้ใครไม่เข้าใจมาพาค่อยเปิดใจ พี่ก็เลยขัดไม่ได้เป็นก็เป็น

(นางมาลี ดีพร้อม (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

## ความภาคภูมิใจในการบริหารงาน

### 1. การบริหารงานวิชาการ

ในการบริหารงานวิชาการของนางสุตา ดวงดี ได้ใช้หลักการในการบริหารงานคือการเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความรู้ความสามารถของตนเองโดยอิสระ ทั้งการส่งผลงานเข้าประกวดแข่งขันในรายการแข่งขันทักษะทางวิชาการของหน่วยงานทั้งต้นสังกัดคือสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและต่างสังกัด ทั้งของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและองค์กรเอกชนต่าง ๆ ที่จัดให้มีการประกวดแข่งขันทักษะทางด้านวิชาการของนักเรียนโดยเธอจะให้คอยการสนับสนุนบุคลากรครูทุกคนทั้งการ

สนับสนุนทางด้านงบประมาณวัสดุอุปกรณ์และการกระตุ้นการให้กำลังใจให้ครูได้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมทักษะวิชาการภายในโรงเรียนเพื่อคั่นหานักเรียนที่มีความรู้ความสามารถไม่ปิดกั้นและยังเป็นการเปิดโอกาสทั้งสำหรับครูผู้สอนและสำหรับนักเรียนทุกคน การบริหารงานวิชาการในลักษณะนี้ทำให้บุคลากรครูได้พัฒนาผลการปฏิบัติงานจนสามารถสร้างนวัตกรรมการเรียนรู้และนำไปสู่การพัฒนาให้นักเรียนจนเกิดผลงานที่มีคุณภาพไม่ว่าจะส่งเข้าประกวดแข่งขันในรายการใดก็สามารถชนะเลิศหรือได้รางวัลต่าง ๆ มาเพื่อเป็นการรับรองคุณภาพของงานด้านวิชาการของโรงเรียนเทศบาล 2 วัดชัยมงคลได้เป็นอย่างดี

ดังที่ให้สัมภาษณ์ว่า

...ความภาคภูมิใจในงานวิชาการ ณ วันนี้ สมัยก่อนจะไม่ค่อยส่งแข่งขันครูเหมือนไม่มีกำลังใจ เขาถูกปิดกั้น เพราะเราอยู่ ทำไม่ครูจึงไม่ออกไป ก็บอกว่า ไม่ต้องไปหรอก คือยังไม่ทันจะอ้าปาก ก็หยุด ทุกคนก็นิ่งกันหมดแต่พอมาถึงจุดนี้ เรารู้ว่าครูมีความสามารถ คนนี้เก่งดนตรีไทยคนนี้เก่งคณิตศาสตร์ คนนั้นเก่งภาษาไทย ทุกคนเก่งหมดพอถึงเราปุ๊บ วิชาการต้องกลับมาทุกวันนี้เราไม่แพ้ใคร พี่เปิดเลยอยากทำอะไรคือทำ ส่งนะ เงินไม่ต้องพูดถึง ขอให้บอก สนับสนุนทุกเรื่อง อยากได้วงใหม่ พี่ทำให้ อยากได้เครื่องดนตรีห้าแสนทำให้ อยากได้อะไรบอกให้ทุกอย่าง ศิษย์เก่าของเราเมื่อจบไปไปเรียนโรงเรียนภูมิภาคก็ได้ แพทย์ได้คณะดี ๆ ศิษย์เก่าของเราทั้งนั้นพี่สามารถพูดได้เลยว่าวิชาการของเราไม่น้อยหน้าใครถ้าในจังหวัดพิจิตรก็อันดับ 1 ระดับประเทศก็ได้รางวัลยิ่งถ้าเทียบกับของเรานี้ถือว่ามีความคุณภาพสูง. นี่เขาจะชื่นชมเราถ้าเป็นโรงเรียนเทศบาล 2 วัดชัยมงคลก็จะมีส่งเข้าประกวดเวลามีงานศิลปหัตถกรรมเราก็จะส่งของเราเข้าไปเขาอยากให้เราส่งเพราะอะไรรู้ไหมเพราะงบเรามีนงบเราเยอะเขาไม่ต้องเสียงบให้เราเลยที่จริงแล้วเขาต้องสนับสนุนงบประมาณให้เราแต่เขาไม่มีเราเองก็ต้องการพัฒนาศักยภาพจึงส่งไปต้องการให้ครูเราได้พัฒนาวิชาการก็กลับมาทั้งกีฬาและกิจกรรมทุกอย่าง

(นางสุดา ดวงดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

จากการบริหารงานวิชาการ ส่งผลให้นักเรียนได้รับรางวัลจากการเข้าร่วมประกวด แข่งขันทักษะต่าง ๆ ทางวิชาการ ทั้งการทำโครงการการแข่งขันทักษะทางวิชาการ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้การวาดภาพ การกล่าวสุนทรพจน์ ซึ่งในช่วง 3 ปีการศึกษาที่ผ่านมา มีนักเรียนได้รับรางวัลระดับเขตและระดับประเทศจำนวน 18 คนและการเข้าร่วมแข่งขันความสามารถทางด้านดนตรีจำนวน 20 คนรวมทั้งความสามารถทางด้านกีฬา จำนวน 31 คน ดังภาพ 32



ภาพ 32 แสดงผลงานที่ภาคภูมิใจและรางวัลที่ได้รับจากผลการดำเนินการด้านวิชาการ

## 2. การบริหารงานงบประมาณ

ส่วนในด้านการบริหารงบประมาณ งานธุรการ การเงินนั้น นางสุดา ดวงดี ได้มีการแต่งตั้งบุคลากรครูเพื่อปฏิบัติหน้าที่หัวหน้างาน โดยมีคำสั่งแต่งตั้งจากเทศบาลเมืองบางมูลนากทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนแห่งนี้ยังขาดบุคลากรในตำแหน่งรองผู้อำนวยการจึงได้มีการแต่งตั้งบุคลากรครูผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม มีความรับผิดชอบ และมีประสบการณ์ในการทำงานด้านงบประมาณและในการดำเนินงานนั้น เธอได้ใช้หลักการบริหารด้วยความโปร่งใส ตรวจสอบได้ในทุกโครงการ โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษา เป็นผู้เห็นชอบการใช้งบประมาณและตรวจสอบการใช้ให้เป็นไปตามแผน

...ทางผู้ใหญ่จะเห็นว่าเวลาที่เราไม่อยู่ก็จะมีคนแต่งตั้งโดยมีการแต่งตั้งคณะครูจำนวน 3 คน ใช้วิธีการแต่งตั้ง เพื่อทำงานด้านงบประมาณ ก็จะมีครูผู้ครูพี่และครูแพะครูทั้ง 3 คนนี้ก็จะทำงานแบบเป็นพี่เป็นน้องกันอยู่แล้ว การทำงานก็สนุกนะทั้ง ๆ ที่พวกเขาไม่มีตำแหน่งแต่ก็เข้ามาทำงานอย่างเต็มที่ การใช้จ่ายงบประมาณก็จัดสรรไปตามที่ได้สนับสนุนมาเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษา โครงการเรียนฟรี ทางเทศบาลก็ให้การสนับสนุนทางด้านอาคารสถานที่เช่นอยากได้ห้องน้ำก็ เทปูนตรงนั้นะ เราก็ทำเข้าแผนไปก็จะได้รับการจัดสรรสนับสนุนและมีการกำกับติดตามตรวจสอบการใช้งบประมาณ โดยผ่านคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเราจะมีการประชุมปีละ 2 ครั้งและเมื่อทางโรงเรียนต้องการทำโครงการอะไรก็จะนำเข้าไปประชุมคณะกรรมการสถานศึกษาทุกครั้งทุกโครงการพอสิ้นปีก็จะมีสรุปผลเพื่อรายงานให้คณะกรรมการสถานศึกษาทราบ

(นางสุดา ดวงดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

ผลของการบริหารงานด้านงบประมาณที่มีการจัดสรรตามความต้องการของบุคลากรครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง ทั้งทางด้านการพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนการจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ และการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนรวมทั้งการจัดสรรงบประมาณเพื่อการพัฒนาด้านอาคารสถานที่ส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลง และพัฒนาด้านอาคารสถานที่ตั้งได้รับงบประมาณในการปรับปรุงด้านอาคารเรียนอาคารประกอบอย่างต่อเนื่องทุกปีงบประมาณ

### 3. การบริหารงานบุคลากร

ในการบริหารงานบุคลากรนางสุดา ดวงดี ใช้หลักการกระจายอำนาจให้แก่หัวหน้าสายชั้นในการกำกับดูแลรับผิดชอบการปฏิบัติงานของบุคลากรครูโดยที่เธอนั้นจะเป็นเพียงผู้คอยให้การสนับสนุนทั้งในเรื่องการอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพของบุคลากรครูเพื่อให้ได้เรียนรู้และปรับเปลี่ยนกระบวนการในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนการจัดทำสื่อและพัฒนานวัตกรรมที่จะนำมาใช้กับนักเรียนอีกทั้งการอบรมพัฒนาครูเพื่อให้มีหรือเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น ซึ่งโรงเรียนในกำกับของกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันยังไม่ได้เริ่มใช้ระเบียบการเลื่อนวิทยฐานะในรูปแบบใหม่ ในขณะที่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาหรือมัธยมศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการได้ใช้ระเบียบใหม่สำหรับการเลื่อนวิทยฐานะเป็นที่เรียบร้อยแล้ว แต่ด้วยความเป็นผู้บริหารที่มีความตื่นตัวและติดตามข้อมูลข่าวสารรวมทั้งการเข้ารับการอบรมอย่างต่อเนื่องนางสุดา ดวงดี จึงนำคณะครูเก็บสะสมผลงานตามตัวชี้วัดที่จำเป็นต้องใช้ในการประเมินเพื่อขอเลื่อนวิทยฐานะโดยเริ่มตั้งแต่ปี 2561 เป็นต้นมาเพื่อให้บุคลากรครูทุกคนได้มีการสะสมและรวบรวมผลงานการพัฒนาตนเองมีการเก็บผลงานอย่างต่อเนื่องมีการกระตุ้นและจัดให้มีการทำ PLC (Professional

Learning Community) คือ ชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นประจำสม่ำเสมอโดยที่เธอนั้นจะเป็นผู้รวบรวมผลงานของครูด้วยตนเอง

ดังที่ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

...และในส่วนองงานบุคลากรนั้นเราก็จะมีเจ้าหน้าที่หรือบุคลากรครูที่ได้รับการแต่งตั้งมอบหมายให้ดูแลด้านบุคลากร โดยมีครูตุ๊กเป็นหัวหน้างานบุคลากรก็คือแต่งตั้งจากครูนี้แหละ เนื่องจากเราไม่มีรองจึงแต่งตั้งขึ้นมาแต่ทั้ง 6 แผนงานเราก็กำกับดูแลทั้งหมดนั้นแหละเพียงแต่แต่งตั้งให้เขาดูแลด้านบุคลากรช่วยอีกทีหนึ่งเราก็มีหน้าที่ในการสนับสนุนงบประมาณเช่นถ้ามีการอบรมพัฒนาบุคลากรครูการเลื่อนวิทยฐานะเราก็จะสนับสนุนเขาไปเต็มทุกอย่างเช่นการประเมินวิทยฐานะแบบใหม่ของเป้เริ่มหรือยังแต่ที่นี้พีให้เริ่มตั้งแต่ปี 2561 เลยจากที่กระทรวงกำหนดมาเมื่อ 10 พฤษภาคม 2561 ทางโรงเรียนก็เลยดำเนินการเลยเพราะมันต้องเก็บผลงานติดต่อกัน 5 ปีถ้าเริ่ม 2563 ก็ต้องนับไป 2564, 2565, 2566, 2567, 2568 บางคนก็อาจจะเกษียณไปแล้วพอคิดแบบนั้นพีก็เริ่มเลยตั้งแต่ 2561 นับมาก็ 2565 นี้ครูพียื่นได้แล้วนะวิทยฐานะแบบใหม่ เพราะถ้ารอของกรมกว่าจะได้เริ่มเก็บพีก็เลยเอา 10 พฤษภาคม 2561 ใครเข้าเกณฑ์พีก็ให้เริ่มเก็บงานเลยเพราะฉะนั้นในด้านบุคลากรเราก็เน้นที่จะพัฒนาบุคลากรของเรา

(นางสุดา ดวงดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

และพฤติกรรมการบริหารงานบุคลากรที่จัดว่าเป็นเอกลักษณ์ของนางสุดา ดวงดี คือการที่เธอปฏิบัติตนอย่างกลมกลืนและอยู่ในระนาบเดียวกันกับบุคลากร ไม่ถือว่าตนเองมีตำแหน่งที่สูงกว่ามีอำนาจที่สามารถสั่งการได้หรือมีสิทธิพิเศษมากกว่าบุคลากร ดังนั้นในการปฏิบัติงานทุกด้านของโรงเรียนแห่งนี้ จึงมีความสะดวกคล่องตัวมีการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพราะบุคลากรสามารถสื่อสารพูดคุยขอคำปรึกษาจากผู้บริหารได้โดยตรงไม่ต้องผ่านบุคคลอื่น หรือขั้นตอนที่ซับซ้อนเมื่อเป็นเช่นนั้นจึงทำให้การบริหารงานบุคลากรมีประสิทธิภาพ และส่งผลในด้านการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีเยี่ยม ทั้งนี้เพราะบุคลากรทุกคนไม่ว่าจะเป็นข้าราชการ พนักงาน หรือแม้แต่คนงานที่จ้างมาด้วยงบจัดหาทุกคนต่างได้รับความรัก ความเมตตาและการแสดงน้ำใจไมตรีตลอดจนการสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าจากนางสุดา ดวงดี

และที่เป็นที่ประจักษ์คือการแสดงให้เห็นถึงความจริงใจและความเอาใจใส่ต่อการทำงานของบุคลากรทุกคนด้วยความเสมอภาคเท่าเทียมกันจากการบริหารงานด้านบุคลากรที่นางสุดา ดวงดีได้ปฏิบัติมาโดยตลอดส่งผลให้บุคลากรของโรงเรียนได้รับรางวัลจากการเข้าร่วมประกวดแข่งขันและการเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น ดังภาพ 33



ภาพ 33 แสดงการบริหารงานด้านบุคลากร ให้ความใกล้ชิดและสร้างขวัญกำลังใจ

#### 4. การบริหารงานทั่วไป

ในด้านการบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นได้แบ่งเป็น 3 งานย่อยคืองานอาคารสถานที่งานกิจการนักเรียนและงานสัมพันธ์ชุมชนซึ่งนางสุดา ดวงดี ได้มีการแต่งตั้งบุคลากรครูให้รับผิดชอบทั้ง 3 ด้านนี้ โดยพิจารณาจากความเหมาะสมในด้านความรับผิดชอบความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานซึ่งการบริหารงานทั่วไปของโรงเรียนแห่งนี้ประสบความสำเร็จอย่างยิ่งเพราะเธอเป็นผู้บริหารที่สามารถเข้าถึงผู้ปกครองคณะกรรมการสถานศึกษาและคนในชุมชนได้เป็นอย่างดีดังมีรายละเอียดการบริหารงานทั้ง 3 ด้าน ดังนี้

##### 4.1 ด้านอาคารสถานที่

ในการบริหารงานด้านอาคารสถานที่นางสุดา ดวงดี ใช้หลักการบริหารจัดการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองนักเรียนและคนในชุมชนมีการประชุมเพื่อขอความคิดเห็นในด้านการจัดหางบประมาณเพื่อก่อสร้างอาคารเรียนอาคารประกอบและแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ พ.ศ. 2557 จนมาถึงปัจจุบันเป็นระยะเวลา 7 ปี ซึ่งเธอนั้นได้ทำการขออนุมัติใช้งบประมาณเพื่อมาพัฒนาอาคารสถานที่จนสามารถให้บริการและรองรับจำนวนนักเรียนที่มีเพิ่มมากขึ้นซึ่งส่งผลให้มีความต้องการในการจัดหาห้องเรียนห้องพิเศษและการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนโดยบริหารจัดการภายใต้หลักการ

การบริหารแบบมีส่วนร่วมเปิดโอกาสให้ผู้ปกครองบุคลากรและคณะกรรมการสถานศึกษาได้มีส่วนร่วมในการวางแผนกำหนดทิศทางและความจำเป็นด้านอาคารสถานที่

ในปัจจุบันทางโรงเรียนได้รับการสนับสนุนงบประมาณในการก่อสร้างอาคารเพื่อทดแทนอาคารเดิมที่เป็นอาคารไม้และมีสภาพเสื่อมโทรมไม่สามารถใช้งานได้จนในปัจจุบันโรงเรียนแห่งนี้มีอาคารเรียนทั้งสิ้นจำนวน 4 อาคารเรียนมีอาคารอเนกประสงค์จำนวน 1 อาคารอาคารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 1 อาคารอาคารเรียนระดับปฐมวัยอีก 1 อาคาร และยังได้รับงบประมาณเพื่อพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนการปรับปรุงลานอเนกประสงค์การปรับปรุงศาลาที่นั่งสำหรับนักเรียนซึ่งผลจากการบริหารงานของเธอนั้นทำให้นักเรียนซึ่งเป็นผู้รับบริการได้รับบริการด้านอาคารสถานที่อย่างเพียงพอมีความสะอาดสวยงามและปลอดภัยทำให้โรงเรียนแห่งนี้เป็นที่ยอมรับชื่นชมและเกิดความเชื่อมั่นในคุณภาพด้วยดีเสมอ

ดังที่ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

...ตั้งแต่ปีเป็นผู้อำนวยการปี 2557, 2558, 2559 ก็ประมาณ 7 ปีแล้วก็เปลี่ยนไปจากอาคารไม้ก็เปลี่ยนเป็นอาคารใหม่ตั้งแต่ปีมาก็ปรับปรุงใหม่ทั้งหมดด้านอาคารต่าง ๆ ก็ได้จากงบประมาณที่ขอจากกรมขอไปก็ได้มาด้านห้องเรียนก็มีเพียงพอจะมีเป็นห้องแอร์ของเด็กเล็กอนุบาลก็เป็นอายุ 5 ขวบแล้วที่เป็นห้องแอร์อีกก็พวกห้องกิจกรรมทั้งหลายห้องพิเศษต่าง ๆ ก็มีเพียงพอแต่ยังไม่มีห้อง smart งบประมาณแสนห้าพีกี่กำลังจะถามอยู่โรงเรียนในโรงเรียนพีกี่อยากได้

(นางสุดา ดวงดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

### ผลการบริหารจัดการด้านอาคารสถานที่ ทำให้มีการพัฒนา ดังภาพ 34



ภาพ 34 แสดงผลงานการพัฒนาทางด้านอาคารสถานที่

#### 4.2 งานกิจการนักเรียน

ในการบริหารงานกิจการนักเรียนนั้นนางสุดา ดวงดี ได้มอบหมายให้ครูผู้มีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะที่เข้าถึงนักเรียนได้ดีมีความรักความเมตตาต่อเด็กเป็นพิเศษและมีความสามารถในการให้คำปรึกษาพูดคุย เมื่อนักเรียนประสบปัญหาซึ่งบุคลากรครูที่มีความสามารถและคุณสมบัติด้านนี้ก็มีอยู่ในโรงเรียนแห่งนี้เธอจึงได้รับมอบหมายให้บุคลากรผู้นั้นรับหน้าที่เป็นหัวหน้างานในการกำกับดูแลงานกิจการนักเรียนซึ่งประกอบด้วยโครงการ จำนวน 27 โครงการ ในจำนวนโครงการทั้งหมดนี้มีการพัฒนาผู้เรียนเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของการจัดการศึกษานั้นคือให้นักเรียนเป็นคนดีมีคุณธรรมมีลักษณะอันพึงประสงค์และที่สำคัญต้องส่งเสริมและพัฒนาในด้านความเป็นผู้มีจิตอาสา ดังนั้นโครงการจึงประกอบด้วยโครงการเกี่ยวกับเรื่องของการส่งเสริมให้นักเรียนได้มี



ความใกล้ชิดกับพุทธศาสนาเรื่องการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมและค่านิยมอันพึงประสงค์เรื่องการส่งเสริมระเบียบวินัยและความรับผิดชอบเรื่องการเยี่ยมบ้านของนักเรียน ซึ่งนักเรียนส่วนใหญ่มาจากหมู่บ้านหรือตำบลที่ห่างไกลดังนั้นในการเยี่ยมบ้านนักเรียนของโรงเรียนแห่งนี้ครูที่ปรึกษาจึงจะพิจารณาในกรณีที่นักเรียนประสบปัญหาเช่นขาดเรียนติดต่อกันเป็นระยะเวลาหลายวันหรือมีกรณีที่เกิดปัญหาค่อนข้างรุนแรงก็จะมีครูเยี่ยมบ้านเพื่อพูดคุยกับผู้ปกครองให้ได้ข้อมูลนำมาแก้ปัญหา ร่วมกันและจะทำการดูแล ติดตามพฤติกรรมอย่างใกล้ชิด

แต่เมื่อมีบางกรณีที่มีปัญหารุนแรงไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้นได้หรือขาดต่อระเบียบของโรงเรียน ก็จะมีการหาสถานที่เรียนแห่งใหม่ให้นักเรียนเพื่อเปลี่ยนบรรยากาศ และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งเป็นการรักษามาตรฐานด้านระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ การกำกับดูแลนักเรียนให้อยู่บนมาตรฐานเดียวกันดังที่ได้ให้สัมภาษณ์เกี่ยวกับเรื่องนี้ไว้ว่า

...งานกิจการนักเรียนนั้นมีแผนงานโครงการด้านกิจการนักเรียนที่ต้องปฏิบัติตามโครงการทั้งหมดที่มี 27 โครงการในแผนนั้นก็จะมีไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของศาสนาคุณธรรมวินัย การจัดอบรมเด็กอันนี้ก็ดำเนินทุกโครงการในเรื่องของการเยี่ยมบ้านนั้นครูเราก็จะพิจารณาไปเยี่ยมบ้านแต่ไม่ได้เยี่ยมร้อยเปอร์เซ็นต์ก็จะดูในกรณีที่สาเหตุที่สาเหตุที่สาหัสสากรรจ์ไม่มาโรงเรียนหลายวันครูก็จะไปเยี่ยมอีกอย่างหนึ่งนักเรียนของเราอยู่บ้านไกล มาจากบึงนารางโพทะเลหนองโสนก็จะมีการสอบคัดเลือกในการเข้าเรียนเฉพาะชั้น ม.1 นะส่วนประถมถ้าเขามีความพร้อมอยากจะมาเรียนก็มาได้ก็จะมีปัญหาบ้างเกี่ยวกับนักเรียนเมื่อมีปัญหาทางโรงเรียนก็ใช้ระเบียบของโรงเรียนถ้ามันไม่สามารถดูแลได้ก็อาจจะต้องมีการเปลี่ยนสถานที่เราก็คงหาที่เรียนให้เขาติดต่อให้เขาถ้าให้เขาไปหาเองคงไม่ได้เราก็จะบอกว่าจะไปไหนอย่างไรถ้าอยู่ที่ไม่ดีขึ้นถ้าไม่ทำเช่นนั้นก็จะเป็น 2 มาตรฐานคนผิดทำไม่อยู่ได้ระเบียบก็จะเป็นระเบียบ

(นางสุดา ดวงดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

ซึ่งสอดคล้องกับคำพูดของครูหัวหน้างานกิจการนักเรียน ที่กล่าวว่า

...โรงเรียนของเราจะดูแลนักเรียนอย่างไรใกล้ชิดคะหากว่ามีกรณีนักเรียนขาดเรียนติดต่อกันตั้งแต่ 2 วันขึ้นไปเราก็จะมีการติดต่อกับผู้ปกครองโดยตรงในเบื้องต้นก็จะใช้โทรศัพท์ก่อนหากยังไม่ทราบเรื่องหรือไม่มีความคืบหน้าเราก็จะไปเยี่ยมบ้านเลยซึ่งท่านผู้อำนวยการ ผากไว้ให้ดูแลอย่างใกล้ชิดอีกทั้งทุกโครงการที่เป็นการพัฒนาเด็ก ๆ ท่านก็จะสนับสนุนให้งบประมาณอย่างเต็มที่คะ

(นางสาวน้ำผึ้ง ใจดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

และยังเป็นไปในทำนองเดียวกันกับคำกล่าวของผู้ปกครองนักเรียนท่านหนึ่ง ที่ว่า

...โรงเรียนวัดชัยมงคลนี้จะบอกได้เลยว่าลูกฉันเรียนที่นี่มาตั้งแต่คนแรก คนนี้คนที่ 3 แล้วต้องยอมรับเลยว่า คุณแลดีมากสอนดี เด็กเก่งแข่งอะไรก็ชนะแล้วก็คุณแลดีผู้อำนวยการก็มาโรงเรียนแต่เช้ามีอะไรฉันก็เข้าไปพูดคุยกับ ผู้อำนวยการ ได้ใจดีมากครูทุกคนก็ใจดี บางครั้งก็มีไปหาที่บ้าน เอาจนม เอาจนมไปให้ฉันคิดว่าโรงเรียนนี้เป็นโรงเรียนดีมากเลยบางที่ เขาก็มาจากไกล ๆ นะนั่งรถมาเรียนที่นี่ก็มี ฉันก็ว่าลูกฉันโชคดีแล้วที่ได้เรียนโรงเรียนนี้

(นางชื่น สมส่วน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

ดั่งภาพ 35



ภาพ 35 แสดงการบริหารงานกิจการนักเรียน ส่งเสริมพัฒนานักเรียนอย่างรอบด้าน

#### 4.3 งานด้านสัมพันธ์ชุมชน

ในด้านการบริหารงานสัมพันธ์ชุมชนนางสุดา ดวงดี ได้ให้ความสำคัญกับการให้บริการแก่ชุมชนทั้งการบริการด้านข้อมูลข่าวสาร งานด้านประเพณีวัฒนธรรมและด้านอาคารสถานที่ทั้งนี้เพราะชุมชนที่อยู่ในบริเวณโรงเรียนนั้นเป็นชุมชนเมืองผู้ปกครองและคนในชุมชนส่วนใหญ่ไม่ค่อยมีเวลาที่จะเข้ามาทำกิจกรรมร่วมกับทางโรงเรียนมากนักเพราะต้องประกอบอาชีพ เช่น ค้าขายรับจ้าง ซึ่งไม่สามารถละทิ้งงานมาได้ ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องเป็นฝ่ายออกไปให้บริการแก่ชุมชนหรือการให้บริการด้านการใช้อาคารสถานที่เพื่อจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของทางชุมชนการร่วมกิจกรรมประเพณีท้องถิ่น

การมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนนั้นจะมาจาก คณะกรรมการสถานศึกษา ซึ่งนำโดยประธานคณะกรรมการสถานศึกษาและคณะกรรมการที่มีความพร้อม และเข้มแข็งมีการสนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ ของทางโรงเรียนเป็นอย่างดีมีการสนับสนุนทางด้าน ทุนการศึกษาให้นักเรียนที่ขาดแคลนทุนทรัพย์โดยการบริหารงานด้านสัมพันธ์ชุมชนนั้น มี คณะกรรมการที่ได้รับการแต่งตั้งจากบุคลากรครูในการทำหน้าที่ดูแลการดำเนินงานเพื่อให้เกิด ความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

ดังที่ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

...ด้านการมีส่วนร่วมนั้นก็จะเป็นลักษณะที่ชุมชนเข้ามาขอความช่วยเหลือจากเรา มากกว่าเชิญคณะกรรมการสถานศึกษาประธานที่นี้ก็คือป้ามิตราที่เป็นเจ้าของปั๊มน้ำมัน คณะกรรมการก็เข้มแข็งและมีความพร้อมส่วนในด้านงานสัมพันธ์ชุมชนนั้นจุดทุกจุดที่ร้อง ขอมาไม่ว่าจะเป็นงานประเพณีวัฒนธรรมหรือในส่วนของ การใช้สถานที่หรือไม่ว่าจะให้ครู เราไปช่วยทำอะไรเราก็พร้อมทุกจุดก็มีการประสานมาบางทีก็ผ่านจากทางข้างบนบางทีก็ มาหาที่นี้เลย

(นางสุดา ดวงดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

และสอดคล้องกับคำพูดของประธานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ว่า

...สำหรับ ผู้อำนวยการสมคิด นี้อยอมรับเลยนะ ว่าเป็นคนดี คนเก่งจริง ตั้งแต่เป็น ครูที่นี้แล้ว ป้าก็เห็นว่าท่านเป็นคนขยัน จนในปัจจุบันมาเป็น ผู้อำนวยการยิ่งทำให้โรงเรียน มีชื่อเสียง ในฐานะประธานกรรมการต้องบอกว่าป้าภูมิใจในตัวผู้อำนวยการคนนี้มาก ขอให้อยู่บริหารไปตลอดจนเกษียณ

(นางแหม่มซ้อย บุญมาก (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

ดั่งภาพ 36



ภาพ 36 แสดงผลการดำเนินงานด้านสัมพันธ์ชุมชน

### การได้รับการยอมรับ และความเป็นตัวแบบ

#### 1. ความเป็นตัวแบบทางด้านครองตน

ในด้านของการครองตนนั้นนางสุดา ดวงดี ที่ปรากฏต่อสายตาของบุคคลอื่นนั้นเธอเป็นผู้ที่ปฏิบัติตนด้วยความเสมอต้นเสมอปลายเป็นบุคคลที่มีกิริยามารยาทเรียบร้อยมีความอ่อนน้อมถ่อมตนไม่ถือตนเหนือบุคคลอื่นในการพูดคุยสนทนาทั้งกับบุคลากรครูในโรงเรียนบุคลากรรบนสำนักการศึกษาหรือบุคลากรของเทศบาลรวมทั้งการพูดคุยสนทนากับนักเรียนผู้ปกครองหรือบุคคลทั่วไปเธอจะมีวาจาที่สุภาพเป็นกันเองยิ้มแย้มแจ่มใสแสดงไมตรีจิตอันน่าประทับใจ อีกทั้งในด้านครอบครัว ก็มีความพร้อมและสนับสนุนการทำงานของเธอได้เป็นอย่างดี

ในด้านการแต่งกายก็มีความเหมาะสมกับฐานะและบทบาททางสังคมยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียงมีความสุขและเหมาะสมกับกาลเทศะโอกาสและกิจกรรมต่าง ๆ ที่ไปร่วมงานเธอมีอุปนิสัยส่วนตัวที่บุคคลอื่นสามารถนำไปเป็นต้นแบบเพื่อปฏิบัติตามด้านการครองตนได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความขยันและจดจ่อกับงานทำงานด้วยความสุขและสามารถแบ่งปันความสุขของเธอให้แก่เพื่อนร่วมงานและบุคคลรอบข้างอยู่ตลอดเวลา เธอเป็นผู้บริหารที่ครองตนได้เหมาะสม

ไม่เคร่งครัดจนเกินไปมีความยืดหยุ่นในตนเองผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาต่างกล่าวชื่นชมและยอมรับในตัวเธอในด้านการปฏิบัติตนไว้ดังนี้

...ท่าน ผู้อำนวยการน่ารักมากไม่ถือตัวเลยมีความรักเมตตากับพวกเราทุกคนขยันมากมาแต่เช้าจนบางครั้งเราเองยังเคยบอกว่าผู้อำนวยการไม่ต้องมาเข้าขานานนี้ก็ได้พักผ่อนบ้าง

(นางสาวเมตตา ใจดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

ซึ่งสอดคล้องกับที่นางสุดา ดวงดี ได้ให้สัมภาษณ์ว่า

...เรามีความรักงาน เราถึงขั้นคือเมื่อเราทำงานแล้วเรามีความสุขและอาจจะโชคดียิ่งไปกว่าที่เราเฝ้ามองด้วยครอบครัวมีส่วนร่วมสนับสนุน คือในบางครั้งมันอาจจะมีบ้างที่อาจจะมีความ สิ้นเปลืองนะเธอต้องกลับมาทำกับข้าวจะต้องมาแต่ที่นี้ของเรานี้ไม่มีอย่างตอนที่พี่ทำกีฬาเขาก็มาทำกับพี่เห็นใหม่ก็มาอยู่มาช่วยโชคดีที่ครอบครัวสนับสนุน สามีมาช่วยลูกก็มาด้วยพี่ก็ว่าการทำงานนี้มันสนุกนะเราก็มาทุกวันมาตลอดที่ทำงานแบบไม่เคยมีวันหยุด บางทีอยู่บ้านเราจะทำอะไรดีนะก็มาโรงเรียนดีกว่ามาโรงเรียนหมุนนี้เดี๋ยวพี่เลี้ยงไปทำโน่นทำนี่ทำครุภัณฑ์พัสดุบ้างงานอื่นบ้างก็มีงานทำตลอด

(นางสุดา ดวงดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

ดั่งภาพ 37



ภาพ 37 แสดงการครองตนที่เหมาะสมควรแก่การเป็นต้นแบบ

## 2. ความเป็นตัวแบบทางด้านครองคน

ในความเป็นตัวแบบด้านการครองคนนางสุตา ดวงดี ถือว่าเป็นบุคคลที่สามารถเป็นตัวแบบได้อย่างดีเยี่ยมเนื่องจากการเป็นผู้นำของเธอนั้นสามารถเข้าถึงบุคลากรทุกคนได้เป็นอย่างดีด้วยการปฏิบัติตนในการให้ความรักความเอาใจใส่และให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน

ในการทำหน้าที่ผู้บริหารของเธอ เธอได้มีความคิดว่าตนเองจะสามารถใช้อำนาจในการบังคับบัญชาหรือสั่งการให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งให้กระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งตามที่เธอต้องการ แต่เธอก็กลับคิดว่าการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งจะปฏิบัติหน้าที่หรือกระทำการสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ดั่งนั้นจะต้องเกิดจากความเต็มใจและเห็นคุณค่าความสำคัญของงานนั้น ๆ เธอจะไม่มีการบังคับหรือสั่งการตามที่เธอต้องการอย่างเด็ดขาด ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์หรือโครงการใดทั้งที่มาจากหน่วยงานต้นสังกัดหรือจากการร้องขอของชุมชนเธอก็จะให้โอกาสบุคลากรได้ตัดสินใจว่าจะปฏิบัติงานหรือกิจกรรมนั้น ๆ หรือไม่ ดังนั้นการครองคนของเธอจึงสามารถครองใจของบุคลากรได้อย่างไม่มีข้อกังขาเธอเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความรู้สึกรู้สึกนึกคิดความต้องการและไม่มีการปิดกั้นใด ๆ ทั้งสิ้นการสร้างคามอิสระทางด้านความคิดทำให้บุคลากรทุกคนต่างมีความภาคภูมิใจและปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถ

อีกประการหนึ่งที่สำคัญเธอได้ให้ความใกล้ชิดและให้ความรักความปรารถนาดีต่อบุคลากรทุกคน ทำให้ทุกคนนั้นมีความรู้สึกที่ตนเองเปรียบเสมือนสมาชิกในครอบครัวเดียวกันมีความเอื้ออาทรต่อกัน มีการช่วยเหลือเกื้อกูลจากรุ่นสู่รุ่น จนทำให้บุคลากรทุกคนนั้นสัมผัสรับรู้ได้ถึงความจริงใจที่นางสุตา ดวงดี มีให้จึงพร้อมปฏิบัติหน้าที่ของตนเองอย่างมีความสุขและส่งผลให้งานสำเร็จไปด้วยดีและเกิดบรรยากาศในการทำงานที่มีความสุข ไม่มีความเครียด หรือวิตกกังวลใด ๆ

ดังที่ได้กล่าวตอนหนึ่งว่า

...ในวันพรุ่งนี้ก็นัดครูพัฒนาทำงานครูพัฒนาคือครูที่เคยทำวอลเลย์บอลด้วยกันตอนนี้ก็สนิทกันเหมือนเดิมซึ่งจริง ๆ การขึ้นที่เดิมก็กลัวจะมีต่อต้านตอนแรกที่ไม่ไปสมัครก็คิดแบบนี้แหละคือที่นี้มีพี่ ๆ มีรุ่นใหญ่ก็กลัวว่าเราจะไปกำกับไปสั่งเขาได้ไหมแต่จริง ๆ พอมาแล้วพี่ ๆ นี่แหละเขาให้เกียรติเรามากเลยให้เกียรติให้ความร่วมมือจนความกังวลตรงนั้นมันหายไปเลยมันกลายเป็นว่าเรายังไม่ได้มาเป็นผู้อำนวยการของใครนะเรามาเป็นพี่เขาจะเป็นน้องเขาเรามีความสุขกัน

(นางสุตา ดวงดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

จากการครองคนของนางสุดา ดวงดี ที่ใช้หลักการของความเข้าใจ และความเอาใจใส่ การดูแลสนับสนุนการทำงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิดส่งผลดีต่อคุณภาพของการปฏิบัติงาน และการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพจนเป็นที่ทราบโดยทั่วกันดังที่รองนายกเทศมนตรีได้กล่าวถึงนางสุดา ดวงดี ไว้ว่า

...ผู้อำนวยการสุดา เป็นคนเก่ง เป็นผู้บริหารยุคใหม่ที่ทำงานได้รวดเร็ว และมีคุณภาพ สามารถนำทีมงาน นำครูให้ทำงานสนองนโยบายได้ดีเยี่ยม

(นายมนตรี เก่งงาน (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 27 พฤษภาคม 2563)

### 3. ความเป็นตัวแบบทางด้านครองงาน

ในความเป็นตัวแบบด้านการครองงานนางสุดา ดวงดี เป็นผู้บริหารที่มีความขยันและเอาใจใส่กับงานเป็นอย่างมากเธอจะอุทิศตนและเสียสละเวลามาปฏิบัติหน้าที่แต่เช้าเป็นประจำทุกวัน โดยในแต่ละวันนั้นเธอจะจัดสรรเวลาเพื่อปฏิบัติงานทั้งทางด้านการวางแผนการทำงานทั้ง 4 งานของโรงเรียนร่วมกับบุคลากรครูที่เธอได้แต่งตั้งให้ทำหน้าที่หัวหน้าฝ่ายงานต่าง ๆ เมื่อแบ่งเวลาในการวางแผนปฏิบัติงานเป็นที่เรียบร้อยแล้ว เธอยังแบ่งเวลาในการกำกับติดตามการทำงานทุกงานที่ได้มอบหมายทั้งจากเธอเองและผู้บังคับบัญชาที่อยู่ในลำดับชั้นที่เหนือขึ้นไปเมื่อมีการสั่งงานให้บุคลากรครูได้ดำเนินการแล้วเธอนั้นได้ให้ความเอาใจใส่และกำกับติดตามดูแลอย่างใกล้ชิด ทั้งนี้เป็นการกำกับดูแลเพื่อช่วยอำนวยความสะดวกและสนับสนุนให้การดำเนินงานเป็นไปด้วยความราบรื่น หากพบว่ามีปัญหาติดขัดในการทำงานเธอก็จะเร่งรีบในการดำเนินงานแก้ไขให้ปัญหาต่าง ๆ นั้นให้ทุเลาลงหรือหมดไปในที่สุด

ดังนั้นการทำงานของเธอก็เป็นลักษณะการทำงานเชิงรุกโดยที่ไม่ได้รอให้บุคลากรครูมา ร้องทุกข์หรือมาแจ้งปัญหาแต่เธอจะเป็นฝ่ายเข้าไปนิเทศติดตามครูเพื่อให้ทราบปัญหาที่เกิดขึ้นในระหว่างการทำงานจึงทำให้ปัญหาต่าง ๆ ได้รับการแก้ไขอย่างรวดเร็วและทันท่วงทีอีกทั้งเธอยังเป็นผู้บริหารที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีการใช้ข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการศึกษารวบรวมและการเข้ารับการอบรมตามที่หน่วยงานต้นสังกัดหรือหน่วยงานทางการศึกษาอื่น ๆ ได้จัดขึ้นและนำข้อมูลสารสนเทศเหล่านั้นมาวางแผนเพื่อปฏิบัติงานต่าง ๆ ล่วงหน้าจึงส่งผลให้โรงเรียนที่เธอรับผิดชอบดูแล มักจะมีการเตรียมการที่ดี และมีกระบวนการทำงานที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ

ลักษณะพิเศษในการทำงานของนางสุดา ดวงดี อีกประการหนึ่ง คือ การทำงานที่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการมากนักเป็นการทำงานที่มุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานภายใต้แนวคิดของการลดภาระงานลดขั้นตอนลดความซ้ำซ้อนและลดภาระของครูให้มากที่สุด ดังนั้นในการทำงานของบุคลากรที่โรงเรียนแห่งนี้ทุกคนจึงมีธรรมชาติของการทำงานที่รวดเร็วตรงประเด็นและสามารถ

แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างตรงตามเป้าหมายในการทำงานจะไม่มีกระบวนการขั้นตอนที่ไม่จำเป็นจนในบางครั้งเธอเองมีความรู้สึกว่าการทำงานของเธอนั้นถูกต้องเป็นไปตามระเบียบแบบแผนหรือไม่แต่เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานก็ทำให้พบว่าการทำงานของเธอบุคลากรประสบความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายทั้งระดับโรงเรียนระดับเทศบาลระดับภาคจึงทำให้บุคลากรทุกคนมีความมั่นใจในกระบวนการที่เธอนำมาใช้ในการพัฒนางานจนในปัจจุบันโรงเรียนแห่งนี้มีผลการดำเนินงานที่อยู่ในเกณฑ์ดีมากได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการของการจัดการศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับจังหวัดและในระดับภาค

ดังที่เธอได้ให้สัมภาษณ์ว่า

...ในการทำงานเขาก็มีความสุขกันก็เป็นความโชคดีในการทำงานก็รู้สึกว่าเป็นการทำงานที่สบาย ๆ จนบางครั้งก็รู้สึกว่าที่พี่ทำมันถูกหรือเปล่าเพราะเวลาเห็นโรงเรียนอื่นหรือคนอื่นเขาทำได้ทำไมมันต้องเยอะขนาดนี้ เราทำถูกไหมอย่างเช่นที่จะเตรียมโควิดเนี่ย ของโรงเรียนพี่ก็ทำไว้หมดทุกอย่างโน้นนี่นั่นก็ไม่ต้องเยอะทำไมที่อื่นเขาต้องเป็นระบบเยอะขนาดนั้นเพราะมันก็เท่านั้นเองจริง ๆ มันก็ไม่ต้องมีระบบอะไรมากหรือมั่งก็ลัดขั้นตอนมาผลมันก็เท่ากันเมื่อผลสัมฤทธิ์มันได้เราก็พยายามวิธีการไม่เป็นไรเหมือนเราลดงานลดภาระงานให้ครูมากกว่า

(นางสุดา ดวงดี (นามสมมติ), ผู้ให้สัมภาษณ์, 22 พฤษภาคม 2563)

จากที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับความเป็นตัวแบบของนางสุดา ดวงดี ทั้งทางด้านการครองตนครองคนและครองงานพบว่าเธอเป็นผู้บริหารที่มีความพร้อมและมีลักษณะเฉพาะตัวที่สามารถนำพาบุคลากรทุกคนให้ปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จทั้งการบริหารโดยใช้หลักการใจแลจการบริหารที่ให้ความเป็นกันเองและให้ความจริงใจการบริหารที่วางตนเองอยู่ในระดับเดียวกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเห็นว่าทุกคนคือญาติพี่น้องในครอบครัวเดียวกันทำให้เธอเป็นผู้บริหารที่ได้รับความรักและความร่วมมือเป็นอย่างดีทั้งจากบุคลากรครูผู้ปกครองและคณะกรรมการสถานศึกษาจนสามารถเป็นตัวอย่างให้แก่ผู้บริหารและบุคคลทั่วไปได้เป็นอย่างดี



## บทที่ 5

### ความเหมือน ความต่างและความสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา

ในบทนี้ผู้วิจัยทำการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่เหมือนและต่างกัน ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ราย ตามประเด็นต่าง ๆ ในตาราง 3-11 ดังนี้

ตาราง 3 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของกรณีศึกษา  
ด้านการอบรมเลี้ยงดู

| ลำดับที่ | ประเด็น<br>เปรียบเทียบ | กรณีศึกษา<br>ที่ 1  | กรณีศึกษา<br>ที่ 2   | กรณีศึกษา<br>ที่ 3   | กรณีศึกษา<br>ที่ 4  |
|----------|------------------------|---|--|--|---|
| 1.       | การอบรม<br>เลี้ยงดู    | พื้นฐานมาจากครอบครัว<br>เกษตรกรมีฐานะ<br>ยากจนได้รับ<br>การอบรมเลี้ยงดู<br>โดยให้มีหน้าที่<br>รับผิดชอบรู้จักการ<br>ช่วยเหลือตนเอง มี<br>อุปนิสัยรักการเรียน<br>ตั้งแต่เด็ก บิดา<br>มารดาเป็นต้นแบบ<br>ในการดำเนินชีวิต<br>และยึดถือปฏิบัติ | พื้นฐานมาจากครอบครัว<br>เกษตรกร มีฐานะ<br>ยากจนได้รับ<br>การอบรมเลี้ยงดูให้<br>มีความรับผิดชอบ<br>มีอุปนิสัยรักการ<br>เรียน บิดามารดา<br>เป็นต้นแบบด้าน<br>ความขยัน อดทน<br>ที่ยึดถือปฏิบัติ | พื้นฐานมาจากครอบครัว<br>เกษตรกร ฐานะ<br>ยากจน บวช<br>เรียนในศาสนา<br>คริสต์ ใช้ชีวิต<br>สงบ ในเพศ<br>นักบวช เรียนรู้<br>การดำเนินชีวิต<br>จากคณะ<br>นักบวชใน<br>ศาสนาคริสต์มี<br>แบบอย่างการ<br>ปฏิบัติที่ดี | พื้นฐานมาจากครอบครัว<br>ประกอบอาชีพ<br>ช่างซ่อมรถ<br>ฐานะปานกลาง<br>ได้รับการอบรม<br>เลี้ยงดูให้มีความ<br>รับผิดชอบ<br>มีอุปนิสัยรักการ<br>เรียน บิดา<br>มารดา เลี้ยงดู<br>แบบอิสระ ให้<br>ตัดสินใจด้วย<br>ตนเองมีความ<br>มั่นใจในตนเอง |

จากตาราง 3 พบว่า เมื่อทำการเปรียบเทียบกรณีศึกษาในด้านการอบรมเลี้ยงดู พบว่าในการอบรมเลี้ยงดูหรือพื้นฐานจากครอบครัวของกรณีศึกษานั้นกรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 มาจากครอบครัวที่มีฐานะยากจน ประกอบอาชีพเกษตรกรทำนา ชีวิตในวัยเด็กค่อนข้างลำบาก ถูกฝึกให้มี

ความรับผิดชอบช่วยเหลืองานของครอบครัวมาตั้งแต่เล็ก จึงทำให้เกิดนิสัยขยัน อดทน โดยมีบิดามารดา เป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติตน

ในขณะที่กรณีศึกษาที่ 4 นั้นมีพื้นฐานครอบครัวฐานะปานกลาง บิดามารดามีกิจการอยู่ซ่อมรถจักรยาน จักรยานยนต์ มีชีวิตความเป็นอยู่ค่อนข้างสุขสบาย ไม่ลำบาก ได้รับการอบรมเลี้ยงดูที่บิดามารดาให้อิสระทางความคิด มีโอกาสเลือกในสิ่งที่ตนเองชอบ

ตาราง 4 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาของกรณีศึกษา  
ด้านการศึกษา

| ลำดับที่ | ประเด็น<br>เปรียบเทียบ | กรณีศึกษา<br>ที่ 1   | กรณีศึกษา<br>ที่ 2  | กรณีศึกษา<br>ที่ 3   | กรณีศึกษา<br>ที่ 4  |
|----------|------------------------|--|---|--|---|
| 2.       | การศึกษา<br>เล่าเรียน  | ศึกษาระดับประถม<br>ศึกษาที่โรงเรียน<br>ใกล้บ้าน ศึกษาต่อ<br>ระดับมัธยมศึกษาที่<br>โรงเรียนประจำ<br>จังหวัด และศึกษา<br>ต่อวิชาชีพครู<br>คุณวุฒิตามที่<br>กระทรวงกำหนด<br>ในขณะนั้นศึกษา<br>ต่อประกาศนียบัตร<br>บัณฑิตศึกษา (การ<br>บริหารการศึกษา)<br>จากมหาวิทยาลัย<br>ของรัฐ | ศึกษา<br>ระดับประถม<br>ศึกษาที่โรงเรียน<br>ใกล้บ้าน<br>ศึกษาต่อระดับ<br>มัธยมศึกษาที่<br>โรงเรียนประจำ<br>จังหวัด<br>ศึกษาต่อวิชาชีพ<br>ครู คุณวุฒิตามที่<br>กระทรวงกำหนด<br>ในขณะนั้น ศึกษา<br>ต่อระดับ<br>ปริญญาโท<br>บริหารการศึกษา<br>ในมหาวิทยาลัย<br>ของรัฐ | ศึกษา<br>ระดับประถม<br>ศึกษาที่โรงเรียน<br>ใกล้บ้าน และ<br>ศึกษาต่อใน<br>ประกาศนียบัตร<br>วิชาชีพครูชั้นต้น<br>ชั้นสูงที่วิทยาลัย<br>ฝึกหัดครู<br>ศึกษาระดับ<br>ปริญญาตรี/โท<br>ในมหาวิทยาลัย<br>เปิด และได้รับ<br>ทุนไปศึกษาต่อ<br>ในต่างประเทศ | ศึกษา<br>ระดับประถม<br>ศึกษาที่โรงเรียน<br>ใกล้บ้าน และ<br>ศึกษาต่อระดับ<br>มัธยมศึกษาที่<br>โรงเรียนประจำ<br>อำเภอและ<br>ศึกษาต่อ<br>ระดับปริญญา<br>ตรีใน<br>มหาวิทยาลัย<br>เปิด<br>จากนั้นได้<br>ศึกษาต่อระดับ<br>ปริญญาโทสาขา<br>บริหาร<br>การศึกษาใน<br>มหาวิทยาลัย<br>ของรัฐ |

จากตาราง 4 พบว่า เมื่อทำการเปรียบเทียบกรณีศึกษาในด้านการศึกษา พบว่ากรณีศึกษาทั้ง 4 ราย เข้ารับการศึกษาระดับประถมศึกษาจากโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในภูมิลำเนาและเข้ารับการศึกษาระดับมัธยมศึกษา ในโรงเรียนระดับมัธยมประจำอำเภอ ประจำจังหวัดที่ตนเองเกิดสำหรับการศึกษาต่อในระดับอนุปริญาและระดับปริญญาตรีนั้น กรณีศึกษาที่ 1, 2 และ 3 เรียนในสาขาวิชาชีวพฤกษศาสตร์เหมือนกัน แต่กรณีศึกษารายที่ 4 นั้นเรียนในสาขาวิชาภาษาอังกฤษด้านมนุษยศาสตร์มิใช่สาขาวิชาชีวพฤกษศาสตร์แต่อย่างไรก็ตามทุกกรณีศึกษาได้เรียนต่อในสาขาวิชาบริหารการศึกษาในเวลาต่อมา

ตาราง 5 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ของกรณีศึกษาด้านการสร้างครอบครัว

| ลำดับที่ | ประเด็นเปรียบเทียบ | กรณีศึกษาที่ 1   | กรณีศึกษาที่ 2  | กรณีศึกษาที่ 3   | กรณีศึกษาที่ 4  |
|----------|--------------------|--|---|--|---|
| 3        | การสร้างครอบครัว   | สามีรับราชการครู อยู่ร่วมกันแบบพอเพียง ประหยัด ช่วยกันสร้างฐานะ ไม่สะสมทรัพย์ มีบุตรธิดา 2 คน รับราชการ อบรมบุตรธิดาให้เป็นคนมีเหตุผล คิดตัดสินใจด้วยตนเอง โดยเป็นแบบอย่างที่ดี ให้แก่บุตรธิดา | ภรรยารับราชการครู ใช้ชีวิตเรียบง่าย มีข้อตกลงร่วมกัน มีบุตรธิดา รับราชการ อบรมสั่งสอนให้บุตรธิดาในความคิดแต่คอยให้คำปรึกษา ไกล่ลัด ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี | มิได้แต่งงาน เนื่องจากเป็นนักบวช ใช้ชีวิตกับคณะนักบวชครู นักเรียน และบุคลากรทุกคนในโรงเรียน อย่างมีความสุข | สามีรับราชการตำรวจ มีชีวิตคู่ที่เรียบง่าย เข้าใจ สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีบุตรชาย 1 คน รับราชการทหารอากาศ เลี้ยงบุตรชายด้วยการกำกับและกำหนดเส้นทางให้ เนื่องจากบุตรชายถูกเลี้ยงมาแบบตามใจจากผู้เป็นย่า จึงไม่รับผิดชอบเท่าที่ควร |

จากตาราง 5 พบว่า เมื่อทำการเปรียบเทียบกรณีศึกษาในด้านการสร้างครอบครัว พบว่าในด้านการสร้างครอบครัว การมีชีวิตคู่ นั้น กรณีศึกษารายที่ 1, 2 และ 4 คู่สมรสประกอบอาชีพรับราชการ ข้าราชการครูจำนวน 2 ราย ข้าราชการตำรวจ 1 ราย การเลือกคู่ครองนั้นพิจารณาจาก

ความขยัน รับผิดชอบ และมีน้ำใจต่อตนเองและครอบครัวฝ่ายตน โดยใช้ชีวิตร่วมกันด้วยเหตุผล อย่างเป็นระเบียบง่าย ประหยัดและมีการแบ่งหน้าที่รับผิดชอบ ใช้ชีวิตบนความพอเพียง

ในการอบรมสั่งสอนบุตร ธิดานั้น ทั้งกรณีศึกษาที่ 1 และ 2 ใช้หลักการให้บุตรธิดารู้จักคิด และเลือกเส้นทางในการศึกษาเล่าเรียน และประกอบอาชีพด้วยตนเอง และประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุตรธิดา

แต่สำหรับกรณีศึกษาที่ 3 มิได้แต่งงาน มีครอบครัว เนื่องจากเป็นนักบวชในศาสนาคริสต์

ในกรณีศึกษาที่ 4 อบรมเลี้ยงดูบุตรโดยการกำกับ ดูแล และควบคุมใกล้ชิด และเลือกเส้นทางในการดำเนินชีวิต รวมทั้งการประกอบอาชีพให้บุตรชายด้วยตนเอง

#### ตาราง 6 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ของกรณีศึกษา ด้านการเริ่มรับราชการและความก้าวหน้า

| ลำดับ<br>ที่ | ประเด็น<br>เปรียบเทียบ                       | กรณีศึกษา<br>ที่ 1  | กรณีศึกษา<br>ที่ 2  | กรณีศึกษา<br>ที่ 3   | กรณีศึกษา<br>ที่ 4   |  |
|--------------|--|---|---|--|--|--|
| 4.           | การเริ่มรับ<br>ราชการและ<br>ความก้าว<br>หน้า | เริ่มรับราชการครู<br>ในจังหวัดภูมิลำเนา<br>ทำงานด้วยความ<br>ตั้งใจ รับผิดชอบ<br>ขยัน อดทน เสียสละ<br>ได้รับการแต่งตั้งเป็น<br>หัวหน้างานต่าง ๆ<br>แต่ได้รับแรงกดดัน<br>จากผู้บริหารจึงสอบ<br>เปลี่ยนสายมาเป็น<br>ผู้บริหารเริ่มจาก<br>โรงเรียนขนาดเล็ก<br>ขนาดกลาง<br>มีผลงานที่ดีมา<br>โดยตลอด จนเป็น<br>ที่ยอมรับ และได้รับ<br>การคัดเลือกให้มา<br>เป็นผู้บริหารโรงเรียน<br>ประถมศึกษาอันดับ<br>หนึ่งของจังหวัด<br>ภูมิลำเนา ซึ่งเป็น<br>โรงเรียนคุณภาพ<br>ตามมาตรฐานสากล | เริ่มรับราชการครู<br>ในโรงเรียนระดับ<br>มัธยมศึกษาในจังหวัด<br>ภูมิลำเนา มีความ<br>รับผิดชอบในการทำงาน<br>มีความกล้า และเป็น<br>ผู้นำ มีความคิดริเริ่ม<br>สร้างสรรค์ มีทักษะ<br>การสื่อสารที่เป็นเลิศ<br>ได้รับการแต่งตั้งให้เป็น<br>หัวหน้างานต่าง ๆ แต่<br>การทำงานไม่ได้รับการ<br>สนับสนุนจากผู้บริหาร<br>จึงเปลี่ยนสายงานมา<br>เป็นผู้บริหารด้วยตนเอง<br>จากโรงเรียนประจำ<br>ตำบล ย้ายมาประจำ<br>อำเภอมีผลงานเชิง<br>ประจักษ์ สละผลงาน<br>และนำมาเสนอขอ<br>โอนย้ายมาเป็นผู้บริหาร<br>โรงเรียนมัธยมประจำ<br>จังหวัดภูมิลำเนา | เริ่มชีวิตความ<br>เป็นครู ที่โรงเรียน<br>เอกชน ทำงานหนัก<br>หลายหน้าที่ศึกษา<br>เรียนรู้ และ<br>ได้รับการแต่งตั้ง<br>เป็นหัวหน้างาน<br>ได้รับทุนศึกษาต่อ<br>เพื่อเป็นผู้บริหาร<br>ในโรงเรียนเอกชน<br>ในเครือมูลนิธิทาง<br>ศาสนา เป็นที่ไว้<br>วางใจของคณะ<br>ผู้บริหาร ย้ายไป<br>ทำหน้าที่ผู้บริหาร<br>ในทุกโรงเรียนของ<br>มูลนิธิ ได้รับการ<br>ยอมรับ ชื่นชม<br>ศรัทธาในความดี<br>เป็นผู้บริหารที่ได้รับ<br>การยอมรับนับถือ<br>สูงสุดของโรงเรียน<br>ในเครือ | เริ่มชีวิตความ<br>เป็นครู ที่โรงเรียน<br>เอกชน ทำงานหนัก<br>หลายหน้าที่ศึกษา<br>เรียนรู้ และ<br>ได้รับการแต่งตั้ง<br>เป็นหัวหน้างาน<br>ได้รับทุนศึกษาต่อ<br>เพื่อเป็นผู้บริหาร<br>ในโรงเรียนเอกชน<br>ในเครือมูลนิธิทาง<br>ศาสนา เป็นที่ไว้<br>วางใจของคณะ<br>ผู้บริหาร ย้ายไป<br>ทำหน้าที่ผู้บริหาร<br>ในทุกโรงเรียนของ<br>มูลนิธิ ได้รับการ<br>ยอมรับ ชื่นชม<br>ศรัทธาในความดี<br>เป็นผู้บริหารที่ได้รับ<br>การยอมรับนับถือ<br>สูงสุดของโรงเรียน<br>ในเครือ | เริ่มทำงานใน<br>บริษัทเอกชนใน<br>ตำแหน่งเจ้าหน้าที่<br>การตลาด ต่อมา<br>สอบบรรจุรับราชการ<br>ครูด้วยความบังเอิญ<br>แต่เรียนรู้งานได้เร็ว<br>จากครูต้นแบบที่ดี<br>ทำงานด้วยความสนุก<br>และมีความรับผิดชอบ<br>ขยันทุ่มเทให้กับงาน<br>จนได้รับการแต่งตั้ง<br>ให้เป็นหัวหน้างาน<br>ติดต่อกันเป็นเวลา<br>นาน ย้ายมาโรงเรียน<br>ภูมิลำเนา ได้รับการ<br>ทาบทามให้เปลี่ยน<br>สายงานเป็นผู้บริหาร<br>เนื่องจากโรงเรียน<br>ประสบปัญหา และ<br>ผู้บริหารระดับสูง<br>ไว้วางใจ จึงได้รับ<br>ตำแหน่งผู้อำนวยการ |

จากตาราง 6 พบว่า เมื่อทำการเปรียบเทียบกรณีศึกษาในด้านการเริ่มรับราชการและความก้าวหน้า พบว่าทุกกรณีศึกษา เริ่มต้นชีวิตการทำงานด้วยการในการเป็นครูผู้สอน ทำงานด้วยความตั้งใจ รับผิดชอบ ชยัน อดทน เสียสละ ได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้างานต่าง ๆ ฉายแววความเป็นผู้นำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะการสื่อสารที่ตีกรณีศึกษาที่ 1 และ 2 ได้รับแรงจูงใจจากการที่ถูกกีดกันจากผู้บริหารโรงเรียน ไม่ให้การสนับสนุนในการทำงานจึงสอบเปลี่ยนสายมาเป็นผู้บริหาร เริ่มจากการเป็นผู้บริหารในโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลาง และสามารถแสดงผลงานที่ดีมาโดยตลอดจนเป็นที่ยอมรับ จนกระทั่งได้ย้ายมาบริหารงานในโรงเรียนปัจจุบัน

การปฏิบัติงานของทุกกรณีศึกษาทั้งหมดได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา มาโดยตลอด จึงทำให้มีความก้าวหน้าในการทำงาน

แต่อย่างไรก็ตามกรณีศึกษาที่ 4 นั้นก้าวเข้าสู่ตำแหน่งสายงานบริหาร เนื่องจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มองเห็นถึงความรู้ ความสามารถ จึงมอบความไว้วางใจให้มาทำหน้าที่ผู้บริหาร ซึ่งกรณีศึกษาเองไม่มีความประสงค์ที่จะรับตำแหน่งนี้ในระยะแรก

ตาราง 7 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ของกรณีศึกษาด้านการบริหารและการฉายแววภาวะผู้นำ

| ลำดับ<br>ที่ | ประเด็น<br>เปรียบเทียบ                 | กรณีศึกษา<br>ที่ 1   | กรณีศึกษา<br>ที่ 2   | กรณีศึกษา<br>ที่ 3  | กรณีศึกษา<br>ที่ 4  |
|--------------|--|--|--|---|---|
| 5.           | การบริหารและ<br>การฉายแวว<br>ภาวะผู้นำ | ชยัน รับผิดชอบ<br>การทำงานเน้นการ<br>ปฏิบัติงานร่วมกับ<br>บุคลากรครู สร้างขวัญ<br>กำลังใจที่ดี สนับสนุน<br>ช่วยเหลือ อำนวย<br>ความสะดวก<br>มีความคิดริเริ่ม<br>สร้างสรรค์ ทำงาน<br>เชิงรุก ก้าวทันการ<br>เปลี่ยนแปลง<br>มีการวางแผนล่วงหน้า<br>และเก็บรวบรวมข้อมูล<br>เชิงประจักษ์ วิเคราะห์<br>สังเคราะห์ จัดระบบ<br>ข้อมูลสารสนเทศและ<br>นำมาใช้ประโยชน์ | รับผิดชอบ<br>การทำงานมีความชยัน<br>ทุ่มเทให้กับงาน ให้<br>ความสำคัญกับทีมงาน<br>ทุกคน สร้างระบบงาน<br>การกระจายอำนาจ<br>หน้าที่ สร้างขวัญ<br>กำลังใจที่ดี ก้าวทัน<br>การเปลี่ยนแปลง<br>เปิดโอกาสให้บุคลากร<br>ได้ร่วมแสดงความ<br>คิดเห็นในการทำงาน มี<br>การกำกับติดตามและ<br>สนับสนุนการทำงาน<br>จนงานสำเร็จ ได้รับ<br>ความไว้วางใจในการ<br>เป็นหัวหน้างานและ | ชยัน รับผิดชอบ ใช้<br>หลักการกระจายอำนาจ<br>สร้างทีมงาน สร้างขวัญ<br>กำลังใจให้บุคลากร มี<br>ความเป็นผู้นำด้าน<br>วิชาการมาตั้งแต่เริ่ม<br>ปฏิบัติงานในสายผู้สอน<br>เรียนรู้และแสวงหา<br>เพิ่มพูนประสบการณ์<br>มีความกระตือรือร้น<br>และทำงานทุกหน้าที่ด้วย<br>ความเต็มใจ<br>เป็นผู้นำการ<br>เปลี่ยนแปลง ปรับปรุง<br>หลักสูตร มีความคิด<br>สร้างสรรค์ได้รับความ<br>ไว้วางใจจากคณะบริหาร | ชยัน รับผิดชอบ<br>มีความคิดริเริ่ม<br>สร้างสรรค์<br>มีอิสระทางความคิด<br>ไม่ยึดติดกฎระเบียบ<br>เปิดโอกาสในการ<br>แลกเปลี่ยนเรียนรู้<br>พร้อมพัฒนาตนเอง<br>ศึกษางานใหม่<br>พัฒนาทีมงาน<br>ได้รับ<br>การสนับสนุนมา<br>ตั้งแต่ต้น เริ่มจาก<br>การเป็นหัวหน้า<br>สายชั้น หัวหน้างาน<br>และนำมาสู่การเป็น<br>ผู้บริหารจากการ |

| ลำดับ<br>ที่ | ประเด็น<br>เปรียบเทียบ | กรณีศึกษา<br>ที่ 1  | กรณีศึกษา<br>ที่ 2                      | กรณีศึกษา<br>ที่ 3                        | กรณีศึกษา<br>ที่ 4               |
|--------------|------------------------|---|---|---|----------------------------------|
|              |                        | เป็นผู้นำ ตั้งแต่ยังไม่มี<br>ตำแหน่งงานบริหาร<br>เป็นที่ไว้วางใจของ<br>ผู้บังคับบัญชาและ<br>เพื่อนร่วมงาน ก่อนเป็น<br>ผู้บริหารที่มีคุณภาพ<br>เป็นที่ยอมรับ วางใจ | แสดงภาวะผู้นำ ตั้งแต่<br>เริ่มรับราชการ | ช่องทางมูลนิธิให้มาทำ<br>หน้าที่ผู้บริหาร | สนับสนุนของ<br>ผู้บริหารระดับสูง |

จากตาราง 7 พบว่า เมื่อทำการเปรียบเทียบกรณีศึกษาในด้านการบริหาร และการฉายแววภาวะผู้นำทั้ง 4 ราย มีหลักการบริหารงานคล้าย ๆ กัน คือ มีความขยัน รับผิดชอบมุ่งมั่น สร้างขวัญกำลังใจที่ดี สนับสนุน ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกให้ทีมงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานเชิงรุก ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนล่วงหน้า และเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ ตลอดจนใช้ข้อมูลสารสนเทศให้เกิดประโยชน์ต่อการตัดสินใจในการบริหารงาน พร้อมกันนี้ยังได้ใช้ หลักการทำงานเป็นทีม มีการสร้างทีมงานที่เข้มแข็งมีคุณภาพ ท้ายที่สุดคือบริหารงานยึดหลักการมีส่วนร่วม ยิ่งไปกว่านั้นกรณีศึกษาทั้งหมดมีการฉายแววภาวะผู้นำคือ เป็นผู้นำทีมที่มีคุณภาพ ตั้งแต่ยังไม่มีตำแหน่งงานบริหาร และได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้าระดับ หัวหน้างาน เป็นที่ไว้วางใจของ ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานตลอดมา

ตาราง 8 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ของกรณีศึกษา ด้านหลักคิดในการทำงาน

| ลำดับ<br>ที่ | ประเด็น<br>เปรียบเทียบ | กรณีศึกษา<br>ที่ 1  | กรณีศึกษา<br>ที่ 2  | กรณีศึกษา<br>ที่ 3   | กรณีศึกษา<br>ที่ 4   |
|--------------|------------------------|---|---|--|--|
| 6.           | หลักคิด<br>ในการทำงาน  | ใช้กระบวนการ<br>ทำงานตามวงจร<br>คุณภาพ PDCA<br>ทำงานโดยใช้<br>หลักการ Bench<br>marking ทำงาน<br>เป็นทีม การสร้าง<br>ทีมงานที่เข้มแข็งมี<br>คุณภาพ หลักการ<br>ทำงานที่มุ่งเน้น | ใช้หลักการทำงาน<br>ตามศาสตร์พระราช<br>เข้าถึง เข้าใจ และ<br>พัฒนา การรู้จัก<br>สามัคคี การบริหาร<br>ตามหลักธรรมาภิบาล<br>การบริหารตามหลัก<br>ปรัชญาของเศรษฐกิจ<br>พอเพียง<br>ทำงานตามวงจร | ใช้หลักการน้อมนำ<br>หลักธรรมและหลักคำ<br>สอนทางศาสนา<br>สู่การบริหารงาน<br>ใช้รูปแบบการ<br>บริหารงานตามวงจร<br>คุณภาพ ใช้หลักการ<br>บริหารงาน โดยให้<br>บุคลากรทุกคนมีความ<br>เคารพ นับถือ และ | ใช้หลักการบริหาร<br>ตามสถานการณ์<br>ใช้หลักการทำงาน<br>แบบมีส่วนร่วม<br>ใช้หลักการทำงาน<br>แบบเสรี ใจใจแล<br>ใจในการทำงาน<br>ใช้หลักการทำงาน<br>เป็นทีม การ<br>กระจายอำนาจ |

| ลำดับ<br>ที่ | ประเด็น<br>เปรียบเทียบ | กรณีศึกษา<br>ที่ 1   | กรณีศึกษา<br>ที่ 2  | กรณีศึกษา<br>ที่ 3  | กรณีศึกษา<br>ที่ 4                           |
|--------------|------------------------|--|---|---|--|
|              |                        | การสร้างขวัญ<br>กำลังใจที่ดีให้แก่<br>บุคลากร หลักการ<br>ทำงาน ในการ<br>กำหนดเป้าหมาย<br>ฉายภาพ วางแผน<br>การมีส่วนร่วม<br>บริหารงาน ตาม<br>หลักธรรมาภิบาล | คุณภาพใช้หลักการ<br>ทำงานแบบ SBM<br>(School Based<br>Management) คือ<br>การบริหารโดยใช้<br>โรงเรียนเป็นฐาน<br>ของการพัฒนา<br>ทำงานเป็นทีม<br>มุ่งผลสัมฤทธิ์ และ<br>ใช้หลักการบริหาร<br>โดยใช้ศาสตร์ท้องถิ่น | ให้เกียรติกัน<br>ใช้หลักการบริหารงาน<br>โดยการปฏิบัติตาม<br>แผนยุทธศาสตร์ใน<br>การพัฒนา ใช้<br>หลักการบริหารงาน<br>ตามหลักธรรมาภิบาล<br>ใช้หลักการบริหารงาน<br>โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม<br>ร่วมใช้หลักการ<br>บริหารงานโดยมี<br>บุคคลต้นแบบ | และหลักการ<br>บริหารงานแบบ<br>มุ่งผลสัมฤทธิ์ |

จากตาราง 8 พบว่า เมื่อทำการเปรียบเทียบกรณีศึกษาในด้านหลักคิดในการทำงาน พบว่ากรณีศึกษาทั้ง 4 ราย มีหลักคิดที่เหมือนกันคือใช้กระบวนการวงจรคุณภาพ PDCA ในการทำงาน มีการวางแผนการดำเนินงาน การปฏิบัติตามแผน การกำกับ ติดตาม ตรวจสอบ และการประเมินผล ปรับปรุงพัฒนา หลักการทำงานเป็นทีม การสร้างทีมงานที่เข้มแข็งมีคุณภาพมุ่งเน้นการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากร และทีมงาน ใช้หลักการมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งบุคลากร ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา ศิษย์เก่า และคนในชุมชน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน สถานประกอบการ เข้ามามีบทบาทและนำเสนอแนวทางในการพัฒนาคุณภาพ ร่วมกัน และใช้หลักการบริหารงาน ยึดตามหลักธรรมาภิบาล เน้นความรับผิดชอบต่อ ความคุ้มค่า ความสุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้

นอกจากนี้กรณีศึกษาที่ 2 ยังทำงานโดยใช้หลักการทำงานตามศาสตร์พระราชชา ด้วยการเข้าถึง เข้าใจ และพัฒนา การรู้จักสามัคคี การบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง บริหารงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของการพัฒนา ใช้หลักการทำงานในรูปแบบการทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงาน

ส่วนกรณีศึกษาที่ 3 เนื่องจากเป็นโรงเรียนที่สังกัดมูลนิธิการศึกษาจึงนำหลักธรรมและหลักคำสอนทางศาสนามาใช้ในการบริหารงานยึดบุคคลต้นแบบแต่กรณีศึกษาที่ 4 นั้นมีแนวโน้มว่าใช้หลักการบริหารงานตามสถานการณ์

ตาราง 9 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ของกรณีศึกษา  
ด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรค

| ลำดับ<br>ที่ | ประเด็น<br>เปรียบเทียบ       | กรณีศึกษา<br>ที่ 1  | กรณีศึกษา<br>ที่ 2   | กรณีศึกษา<br>ที่ 3   | กรณีศึกษา<br>ที่ 4  |
|--------------|------------------------------|---|--|--|---|
| 7.           | การแก้ไข<br>ปัญหา<br>อุปสรรค | -ปัญหาด้านวัฒนธรรม<br>องค์กรที่ยังยึดติดกับ<br>การทำงานในรูปแบบ<br>แบบเดิมจึงต้อง<br>กระตุ้นและลงมือ<br>ปฏิบัติเป็นตัวอย่าง<br>ปรับเปลี่ยนรูปแบบ<br>การทำงานให้มีความ<br>ทันสมัย มีการสะท้อน<br>ผลการทำงานของ<br>คณะครูเป็นรายบุคคล<br>มีปรับปรุงและพัฒนา<br>ตนเอง<br>-ปัญหาเกี่ยวกับ<br>บทบาทของ<br>คณะกรรมการ<br>สถานศึกษา<br>ใช้การเข้าถึง สื่อสาร<br>อธิบาย เปิดโอกาส<br>การมีส่วนร่วม<br>-ปัญหาเกี่ยวกับ<br>เครือข่ายผู้ปกครอง ใช้<br>การสื่อสารที่มี<br>ประสิทธิภาพ<br>การมีส่วนร่วม<br>และทำความเข้าใจ | -บุคลากรมีการ<br>ต่อต้านแนวคิด<br>และรูปแบบการ<br>ทำงานแบบใหม่<br>ใช้วิธีการทำความเข้าใจ<br>เข้าใจ ให้ความรู้<br>กำกับติดตาม<br>ตรวจสอบประเมิน<br>อย่างใกล้ชิด<br>-ปัญหาเครือข่าย<br>ใช้วิธีการทำความเข้าใจ<br>ร่วมมือเชิง<br>สร้างสรรค์ เปิด<br>โอกาสและสะท้อน<br>ผลร่วมกัน | -ปัญหาเกี่ยวกับ<br>ความคาดหวังของ<br>ผู้ปกครองนักเรียน<br>ใช้วิธีใช้หลักความรัก<br>ความเมตตา และ<br>ชี้ให้เห็นถึงธรรมชาติ<br>ของการอยู่ร่วมกัน<br>และแสดงความ<br>จริงใจผ่านการ<br>กระทำที่ต่อเนื่อง<br>-ปัญหาความขัดแย้ง<br>ในกลุ่มเครือข่าย<br>ศิษย์เก่าของ<br>โรงเรียน ใช้หลักการ<br>ในการนำเสนอ<br>ข้อมูลสารสนเทศ ที่<br>มีการอ้างอิง รับรอง<br>ข้อมูล มีแหล่ง<br>ตรวจสอบที่ถูกต้อง<br>มีการเก็บรวบรวม<br>สถิติต่าง ๆ ของทาง<br>โรงเรียนเพื่อให้<br>สามารถนำมา<br>อธิบาย นำเสนอต่อ<br>ที่ประชุมได้อย่าง<br>ชัดเจน | -ปัญหาที่เกิดขึ้น<br>ระหว่าง<br>ผู้ปกครองกับ<br>คณะครูเกิด<br>ความเข้าใจที่<br>คลาดเคลื่อน<br>ระหว่าง<br>ผู้ปกครองและ<br>ครูผู้สอนใช้หลัก<br>ของการเข้าใจ<br>ผู้ปกครอง<br>แสดงออกอย่าง<br>เป็นมิตร และ<br>เสนอทางเลือกที่<br>หลากหลาย<br>การให้ข้อมูล<br>ข่าวสารแก่<br>ผู้ปกครองด้วย<br>ความเป็นมิตร<br>ด้วยความจริงใจ<br>-ปัญหาความ<br>ขัดแย้งของ<br>บุคลากรครู<br>ภายในสายชั้น<br>ใช้วิธีการพูดคุย<br>ทำความเข้าใจ<br>และการ<br>กระจายอำนาจ |



จากตาราง 9 พบว่า เมื่อทำการเปรียบเทียบกรณีศึกษาในด้านการแก้ไขปัญหาอุปสรรค พบว่า ในกรณีศึกษารายที่ 1 และ 2 นั้นมีปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ยังยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิมบุคลากรมีการต่อต้านแนวคิดและรูปแบบการทำงานแบบใหม่ จึงแก้ปัญหาโดยการทำความเข้าใจ ให้ความรู้ กำกับติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน อย่างใกล้ชิดเน้นกระตุ้นและลงมือปฏิบัติเป็นตัวอย่างให้กับบุคลากร ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีความทันสมัย มีการสะท้อนผลการทำงานของคณะครูเป็นรายบุคคล ให้บุคลากรได้ปรับปรุงและพัฒนาตนเอง

นอกจากนี้ก็ยังมีปัญหาเกี่ยวกับเครือข่ายผู้ปกครอง จึงแก้ไขโดยการใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วม ให้ความสนใจระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครองปัญหาเครือข่าย ใช้วิธีการทำความเข้าใจ ร่วมมือเชิงสร้างสรรค์ สะท้อนผลร่วมกัน

ในส่วนที่เป็นปัญหาความขัดแย้งในกลุ่มเครือข่ายศิษย์เก่าของโรงเรียนนั้นได้ใช้หลักการเสนอข้อมูลสารสนเทศ ที่มีการอ้างอิง มีแหล่งตรวจสอบที่ถูกต้องเชื่อถือได้

ในกรณีศึกษารายที่ 3 และ 4 มีปัญหาเกี่ยวกับความคาดหวังของผู้ปกครองนักเรียน กรณีศึกษาใช้วิธีให้ความรัก ความเมตตา และชี้ให้เห็นถึงธรรมชาติของการอยู่ร่วมกัน และแสดงความจริงใจผ่านการกระทำที่ต่อเนื่อง ปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ปกครองกับคณะครูมักจะเกิดความเข้าใจผิดจากการสื่อสารที่ไม่ชัดเจน หรือการขาดปฏิสัมพันธ์ที่ดี ก็ใช้หลักของการเข้าใจผู้ปกครอง แสดงออกอย่างเป็นมิตร และเสนอทางเลือกที่หลากหลาย การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ปกครองด้วยความเป็นมิตรอย่างจริงใจ

#### ตาราง 10 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ของกรณีศึกษา ด้านความภาคภูมิใจในการบริหารงาน

| ลำดับที่ | ประเด็น<br>เปรียบเทียบ              | กรณีศึกษา<br>ที่ 1   | กรณีศึกษา<br>ที่ 2   | กรณีศึกษา<br>ที่ 3   | กรณีศึกษา<br>ที่ 4                                       |
|----------|-------------------------------------|--|--|--|--|
| 8.       | ความภาคภูมิใจ<br>ในการ<br>บริหารงาน | -งานวิชาการ<br>ใช้ภาวะผู้นำเชิง<br>วิชาการมุ่งพัฒนาให้<br>เกิดผลสัมฤทธิ์ | -งานวิชาการ<br>ถือว่าเป็นงานหลัก<br>ในการบริหารงาน<br>รักษามาตรฐาน | -งานวิชาการให้<br>ความสำคัญเป็น<br>ลำดับแรก เน้นการ<br>บริหารจัดการที่เป็น | -งานวิชาการ<br>เปิดโอกาสให้ครู<br>ได้แสดงความรู้<br>ความ |
|          | -งานวิชาการ                         | นักเรียนมีทักษะ  | ทางด้านการ   | มาตรฐาน เป็น   | สามารถของ  |
|          | -งานบุคลากร                         | กระบวน   | วิชาการของ   | ระบบที่เกิดจากการ  | ตนเองโดยอิสระ  |
|          | -งานบริหาร                          | การคิดและด้าน  | โรงเรียน ใช้   | พัฒนาร่วมกันเน้นที่  | สนับสนุน   |
|          | ทั่วไป                              | ความคิดริเริ่ม   | กระบวนการบริหาร  | ผลลัพธ์ คือ  | ส่งเสริมอย่าง  |
|          |                                     | สร้างสรรค์ที่เป็น  | วิชาการในรูปแบบ  | คุณภาพของ  | เต็มที่  |
|          |                                     | เลิศกระ โดยใช้   | โรงเรียน   | นักเรียน ผ่าน  | -งาน   |

| ลำดับที่ | ประเด็น<br>เปรียบเทียบ | กรณีศึกษา<br>ที่ 1   | กรณีศึกษา<br>ที่ 2  | กรณีศึกษา<br>ที่ 3   | กรณีศึกษา<br>ที่ 4   |
|----------|------------------------|--|---|--|--|
|          |                        | กระบวนการทำงาน<br>แบบบูรณาการและ<br>ทำงาน เชิงรุก ใช้<br>มาตรฐานการจัด<br>การศึกษาเป็นตัว<br>ขับเคลื่อนคุณภาพ<br>เน้นการนิเทศ<br>ติดตามอย่าง<br>เป็นระบบ<br>-งานงบประมาณ ใช้<br>หลักการบริหาร<br>หลักธรรมาภิบาล<br>ยึดหลักความ<br>โปร่งใส สามารถ<br>ตรวจสอบการ<br>ทำงานได้ในทุกเรื่อง<br>ทุกระบบ<br>ไม่มีการเรียกรับ<br>ผลประโยชน์ | มาตรฐานสากล<br>World Class<br>Standard School<br>จัดสรรงบประมาณ<br>เพื่อการจัดหาสื่อ<br>วัสดุอุปกรณ์ทาง<br>การศึกษาอย่าง<br>ครบถ้วนสมบูรณ์<br>-งานงบประมาณ ใช้<br>หลักการบริหาร<br>บ้านเมืองที่ดี หรือ<br>หลักธรรมาภิบาลมี<br>การวางแผนการใช้<br>งบประมาณ และ<br>เปิดโอกาสพร้อมทั้ง<br>ให้ความสำคัญกับ<br>เครือข่ายที่มีส่วนใน<br>การสนับสนุนด้าน<br>งบประมาณ | กระบวนการมีส่วนร่วม<br>ร่วม<br>-งานงบประมาณ<br>ยึดหลักธรรมาภิ<br>บาลในการ<br>บริหารงาน การใช้<br>งบประมาณในทุก<br>โครงการหรือ<br>กิจกรรมล้วนเป็น<br>การสนองความ<br>ต้องการของ<br>ผู้รับบริการ ใช้<br>หลักการกระจาย<br>อำนาจ จัดสรร<br>งบประมาณอย่าง<br>ถูกต้อง เหมาะสม<br>โปร่งใสและสามารถ<br>ตรวจสอบได้ | งบประมาณ มี<br>การแต่งตั้ง<br>บุคลากรครูผู้ที่มี<br>คุณสมบัติ<br>เหมาะสม<br>โปร่งใส<br>ตรวจสอบได้<br>จัดสรรตาม<br>ความต้องการ<br>ของบุคลากรครู<br>ผู้เรียน และ<br>ผู้ปกครอง<br>-งานบุคลากร<br>ใช้หลักการ<br>กระจายอำนาจ<br>ให้การสนับสนุน<br>ปฏิบัติตนอย่าง<br>กลมกลืนและ<br>อยู่ในระนาบ<br>เดียวกันกับ<br>บุคลากร ไม่ถือ<br>ว่าตนเองมี<br>ตำแหน่งที่สูง<br>กว่าใช้การ<br>สื่อสารที่มี |
|          |                        | ใด ๆ ยึดถือประโยชน์<br>ของนักเรียนเป็น<br>สำคัญ<br>-งานบุคลากร<br>ใช้หลักการสร้าง<br>ความเข้าใจ และ<br>พัฒนาบุคลากรตาม<br>ความรู้<br>ความสามารถและ<br>จุดเด่นที่<br>แต่ละคนมี โดยมีมุ่ง  | มีการกำกับ ติดตาม<br>ตรวจสอบให้เป็นไป<br>ตามแผน<br>-งานบุคลากร ใช้<br>หลักการสร้างขวัญ<br>กำลังใจที่ดีในการ<br>ทำงาน จัด<br>สวัสดิการ ใช้หลัก<br>ทำงานด้วยความ<br>เต็มใจ สมัคใจเปิด<br>โอกาสให้บุคลากร  | -งานบุคลากร<br>ใช้หลักการมอบ<br>ความรัก เข้าใจ<br>และเมตตาธรรม<br>ในการครองใจ<br>ทุกคน ห่วงใย<br>และดูแลเอา<br>ใจใส่อย่างใกล้ชิด<br>เสมือนคนใน<br>ครอบครัวสนับสนุน<br>และสร้างขวัญ   | ประสิทธิภาพ<br>ใช้ความรัก<br>ความเมตตา<br>และการแสดง<br>น้ำใจไมตรี<br>ตลอดจนการ<br>สนับสนุนให้เกิด<br>ความก้าวหน้า<br>อย่างเท่าเทียม<br>เสมอภาค แสดง<br>ให้เห็นถึงความ   |

| ลำดับที่ | ประเด็น<br>เปรียบเทียบ | กรณีศึกษา<br>ที่ 1   | กรณีศึกษา<br>ที่ 2  | กรณีศึกษา<br>ที่ 3  | กรณีศึกษา<br>ที่ 4   |
|----------|------------------------|--|---|---|--|
|          |                        | ค้นหาข้อดีใช้คำพูด<br>เชิงบวก พัฒนา<br>อย่างต่อเนื่องโดยใช้<br>กระบวนวิจัย<br>ร่วมกัน<br>-งานบริหารทั่วไป<br>ด้านอาคารสถานที่<br>เพียงพอ ปลอดภัย<br>เน้นให้บริการที่ดี ใช้<br>หลักการดูแล<br>นักเรียนอย่าง<br>ใกล้ชิด มอบ<br>ความรัก ความ<br>เมตตา ดูแลทั่วถึง<br>ส่งเสริมคุณธรรม<br>ด้านสัมพันธ์ชุมชน<br>มีส่วนร่วม | ได้เลือกงานพิเศษ<br>ตามความชอบ<br>ความถนัด ให้<br>ความสำคัญอย่างยิ่ง<br>กับการประเมินผล<br>การปฏิบัติงาน<br>ภายใต้หลักของ<br>ความยุติธรรม<br>-งานบริหารทั่วไป<br>เน้นการบริการที่ดี<br>งานอาคารสถานที่มี<br>ความสะอาดสะอาด<br>และปลอดภัย ใช้<br>หลักการมีส่วนร่วม<br>ด้านกิจการ<br>สร้างสัมพันธ์ชุมชน<br>มีส่วนร่วม | กำลังใจที่ดี<br>จัดสวัสดิการที่ดี<br>-งานบริหารทั่วไป<br>ด้านสถานที่<br>เพียงพอ ปลอดภัย<br>สะดวก งานกิจการ<br>นักเรียน ดูแล<br>ใกล้ชิด ใช้หลัก<br>การดูแลตามหลัก<br>ศาสนาคริสต์ รัก<br>เมตตา ติดตามทุก<br>คน เพื่อพัฒนา<br>ปรับเปลี่ยน และ<br>สร้างให้นักเรียนเป็น<br>ผู้นำ ค้นพบตนเอง<br>สร้างสัมพันธ์อันดี<br>สร้างเครือข่ายที่มี | จริงใจและความ<br>เอาใจใส่ต่อการ<br>ทำงานของ<br>บุคลากรทุกคน<br>-งานบริหาร<br>ทั่วไป จัด<br>สถานที่เพื่อ<br>ตอบสนองความ<br>ต้องการของ<br>ผู้ปกครอง<br>นักเรียนและคน<br>ในชุมชนสะอาด<br>สวยงามและ<br>ปลอดภัย ด้าน<br>กิจการนักเรียน<br>เข้าถึงนักเรียน<br>ได้ตีมีความรัก<br>ความเมตตาต่อ<br>เด็ก ดูแลใกล้ชิด<br>ส่งเสริม<br>ความสัมพันธ์ |
|          |                        | เข้าถึง เปิดโอกาสใน<br>การแลกเปลี่ยน วาง<br>แผนการพัฒนา<br>ร่วมกัน สร้างความ<br>สัมพันธ์อันดี<br>เน้นการสื่อสาร<br>ที่มีคุณภาพ   | นักเรียน ดูแล<br>นักเรียนอย่าง<br>ใกล้ชิด มีการสร้าง<br>เครือข่ายผู้ปกครอง<br>การเลือกสรร<br>กิจกรรมที่มี<br>ประโยชน์ให้<br>นักเรียนปฏิบัติ<br>สร้างสัมพันธ์<br>อันดีต่อผู้มีส่วน<br>เกี่ยวข้อง   | คุณภาพ เพื่อการ<br>พัฒนาสถานศึกษา<br>ร่วมกัน  | ชุมชนช่วยเหลือ<br>กิจกรรมต่าง ๆ<br>เปิดโอกาส<br>การมีส่วนร่วม  |

จากตาราง 10 พบว่า เมื่อทำการเปรียบเทียบกรณีศึกษาในด้านความภาคภูมิใจในการบริหารงาน พบว่าในด้านงานวิชาการทุกกรณีศึกษาใช้ภาวะผู้นำเชิงวิชาการมุ่งพัฒนาให้เกิดผลสัมฤทธิ์

และเป็นสิ่งที่พึงพอใจแก่ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งนักเรียนมีทักษะกระบวนการคิดและด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นเลิศกระบวนการทำงานแบบบูรณาการและทำงานเชิงรุก ใช้มาตรฐานการจัดการศึกษาเป็นตัวขับเคลื่อนคุณภาพทุกกรณีศึกษาเน้นการนิเทศ ติดตามอย่างเป็นระบบจัดสรรงบประมาณ เพื่อการจัดหาสื่อ วัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษาอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความรู้ความสามารถของตนเองโดยอิสระ

สำหรับการบริหารงบประมาณกรณีศึกษาทั้ง 4 รายใช้หลักธรรมาภิบาล ยึดหลักความโปร่งใส สามารถตรวจสอบการทำงานได้ทุกระบบงาน ไม่มีการเรียกรับผลประโยชน์ใด ๆ ยึดถือประโยชน์ของนักเรียนเป็นสำคัญมีการวางแผนการใช้งบประมาณ และใช้งบประมาณอย่างคุ้มค่าให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่นักเรียนและโรงเรียน

ในการบริหารงานบุคลากร กรณีศึกษาทั้ง 4 รายใช้หลักการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน จัดสวัสดิการให้บุคลากร เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลือกงานพิเศษตามความชอบ ความถนัดให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับการประเมินผลการปฏิบัติงานภายใต้หลักของความยุติธรรม ใช้หลักการมอบความรัก ความเข้าใจ และเมตตาธรรม ในการครองใจทุกคน ห่วงใยและดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิด สนับสนุน ปฏิบัติต่อบุคลากรเสมือนเป็นบุคคลในครอบครัวเดียวกัน

ในประเด็นสุดท้ายเกี่ยวกับการบริหารทั่วไปนั้น ทุกกรณีศึกษา เน้นการบริการที่ดี ทำให้อาคารสถานที่มีความสะอาดสะอ้าน และปลอดภัย และเพียงพอต่อการให้บริการแก่นักเรียน และผู้ปกครองตลอดจนชุมชนที่เข้ามาขอใช้บริการ ใช้หลักการมีส่วนร่วม ด้านกิจการนักเรียน ดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด ให้ความรักความเมตตาต่อเด็ก ส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมมีการสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง การเลือกสรรกิจกรรมที่มีประโยชน์ให้นักเรียนปฏิบัติ สร้างสัมพันธ์อันดีต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

นอกจากนั้นแล้วในรายกรณีศึกษาที่ 3 นั้นเนื่องจากเป็นโรงเรียนในมูลนิธิของศาสนาคริสต์ ในการบริหารงานทั่วไปจึงมีความแตกต่างด้านการบริหารกิจการนักเรียน ที่นักเรียนทุกคนต้องปฏิบัติตามศาสนกิจของศาสนาคริสต์ และใช้หลักการดูแลนักเรียนตามหลักของทางศาสนา โดยคณะบริหารระดับสูง ซึ่งก็มีพื้นฐานด้านการใช้ความรัก เมตตา ให้โอกาส หากมีความผิดพลาดเกิดขึ้น

ตาราง 11 แสดงการเปรียบเทียบคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ของกรณีศึกษา  
ด้านการได้รับการยอมรับและการเป็นต้นแบบ

| ลำดับที่ | ประเด็น<br>เปรียบเทียบ                         | กรณีศึกษา<br>ที่ 1  | กรณีศึกษา<br>ที่ 2   | กรณีศึกษา<br>ที่ 3   | กรณีศึกษา<br>ที่ 4  |
|----------|--|---|--|--|---|
| 9.       | การได้รับ<br>การยอมรับและ<br>การเป็น<br>ต้นแบบ | - วางตัวเรียบง่าย<br>เหมาะสมตาม<br>บทบาทสถานะ<br>ดำเนินชีวิตแบบ<br>พอเพียงขยัน<br>อดทน และมุ่งมั่น<br>จริงจังกับการ<br>ทำงานมีความ<br>มธยัสถ์ และรู้จัก<br>การวางแผนการ<br>ใช้จ่าย ประพฤติ<br>ตนอยู่ในศีลธรรม<br>อันดี มีคุณธรรม<br>ด้านความซื่อสัตย์<br>ดูแลสมาชิกใน<br>ครอบครัวเป็น<br>อย่างดี มีความ<br>อบอุ่น | - ประพฤติตน<br>เป็นต้นแบบที่ดี<br>อยู่เสมอ<br>ประพฤติดี ให้<br>เกียรติบุคคลอื่น<br>เสมอ ซื่อสัตย์<br>สุจริต ขยัน<br>อดทนยึดถือ<br>ปฏิบัติตาม<br>จรรยาบรรณ<br>ในวิชาชีพมี<br>ความสามารถ<br>ในการพูดสื่อสาร<br>และการใช้<br>ภาษาไทยได้อย่าง<br>ถูกต้อง ดีเยี่ยม<br>-ให้ความสำคัญกับ<br>บุคลากรทุกคน<br>ดูแล เอาใจใส่<br>ใกล้ชิด<br>และให้ความสำคัญ<br>กันเอง | -ประพฤติ ปฏิบัติ<br>ตามเพศของ<br>นักบวช ที่มีความ<br>รัก ความเมตตา<br>และความ<br>ปรารถนาดีต่อ<br>ผู้อื่นอย่างจริงใจ<br>ปฏิบัติต่อทุกคน<br>อย่างเสมอภาค<br>เท่าเทียมกัน ดูแล<br>ช่วยเหลือ แสดง<br>ความเอื้ออาทร<br>ใช้ถ้อยคำ การพูด<br>สื่อสารที่ดี อดทน<br>เสียสละ<br>- ให้ความสำคัญ<br>ดูแลเอาใจใส่ | - ปฏิบัติตนด้วย<br>ความเสมอต้น<br>เสมอปลาย มี<br>กิริยามารยาท<br>เรียบร้อยมีความ<br>อ่อนน้อมถ่อมตน<br>มีวาจาที่สุภาพ<br>เป็นกันเองยิ้ม<br>แย้มแจ่มใสแสดง<br>ไมตรีจิตอันน่า<br>ประทับใจแต่ง<br>กายเหมาะสมกับ<br>ฐานะและบทบาท<br>ทางสังคม ยึด<br>หลักเศรษฐกิจ<br>พอเพียง มีความ<br>สวยงามและ<br>เหมาะสม |
|          |  | - ปฏิบัติต่อ<br>บุคลากรทุกคน<br>อย่างเท่าเทียม<br>เสมอภาคกัน<br>โดยใช้หลักความ<br>เป็นธรรม และ<br>เปิดโอกาสให้  | ใช้พรหมวิหาร 4<br>ใช้การครองใจ<br>สร้างความรัก<br>ความผูกพัน<br>กระจายอำนาจ<br>เปิดโอกาสให้<br>แสดงความ  | ให้กำลังใจ<br>จัดสวัสดิการ<br>โปร่งใส ยุติธรรม<br>มอบความรัก<br>ความห่วงใย ไป<br>ยังครอบครัว การ<br>สร้างวัฒนธรรม  | มีความขยันและ<br>จดจ่อกับงาน<br>ทำงานด้วย<br>ความสุขและ<br>สามารถแบ่งปัน<br>ความสุขของเธอ<br>ให้แก่เพื่อน   |

| ลำดับที่ | ประเด็น<br>เปรียบเทียบ | กรณีศึกษา<br>ที่ 1   | กรณีศึกษา<br>ที่ 2   | กรณีศึกษา<br>ที่ 3  | กรณีศึกษา<br>ที่ 4  |
|----------|------------------------|--|--|---|---|
|          |                        | บุคลากรทุกคน<br>ได้แสดงความ<br>ความเห็นให้ความ<br>เป็นกันเอง ไม่ดึง<br>เครียดจนเกินไป<br>ยอมรับ นับถือ<br>ให้ทุกคนเกิด<br>ความมั่นใจ สร้าง<br>ขวัญกำลังใจที่ดี<br>-ขยันหมั่นเพียร<br>โดยทำงาน มีได้<br>หยุดพักใช้เวลา<br>ส่วนใหญ่มากับการ<br>คิดวางแผนการ<br>สร้างและค้นคว้า<br>หานวัตกรรม<br>ตลอดจนวิธีการ<br>ในการปรับปรุง<br>งานวิชาการให้มี<br>คุณภาพเรียนรู้<br>ปรับตัวและพร้อม<br>ที่จะก้าวทัน | คิดเห็น รับฟัง ให้<br>ทุกคนใช้น้ำใจ<br>และความเข้าใจ<br>- มีความขยัน<br>อดทน ทำงาน<br>ด้วยความมุ่งมั่น<br>ทุ่มเท เสียสละ<br>ทั้งด้านกำลังกาย<br>และกำลังทรัพย์ | เรื่องการดูแลจาก<br>รุ่นพี่สู่รุ่นน้อง<br>มอบความไว้วางใจ<br>และรับฟัง<br>-ขยัน อดทน มี<br>ประสบการณ์<br>ในการทำงาน ได้<br>ปฏิบัติหน้าที่<br>ทุกหน้าที่ด้วย<br>ความจริงใจ และ<br>เอาใจใส่ใน<br>คุณภาพของงาน<br>เพื่อประโยชน์ต่อ<br>ผู้รับบริการอย่าง<br>แท้จริง มีระบบ<br>ระเบียบ แบบ<br>แผน ที่มีความ<br>รอบคอบ ชัดเจน<br>มีกระบวนการ<br>การทำงานที่เกิด<br>จากการวางแผน<br>และมีข้อมูล<br>สารสนเทศที่<br>ครบถ้วนสมบูรณ์ | ร่วมงาน<br>-เข้าถึงบุคลากร<br>ทุกคนให้ความรัก<br>ความเอาใจใส่<br>และให้<br>ความสำคัญกับ<br>บุคลากร ไม่มี<br>บังคับหรือสั่งการ<br>การทำงานต้อง<br>เกิดจากความ<br>เต็มใจและเห็น<br>คุณค่า ความ<br>สำคัญของงานนั้น<br>ๆ เปิดโอกาสให้<br>บุคลากรทุกคนได้<br>แสดงความ<br>รู้สึกนึกคิดความ<br>ต้องการและไม่มี<br>การปิดกั้น ให้<br>อิสระให้ความ<br>ใกล้ชิดให้ความรัก<br>ความปรารถนาดี<br>เหมือนคนใน<br>ครอบครัว<br>-ขยันและเอาใจ<br>ใส่อุทิศตนเสียสละ<br>ทำงานเชิงรุกใช้<br>ข้อมูลสารสนเทศ<br>กำกับดูแลเพื่อ<br>ช่วยอำนวยความสะดวก<br>สะดวกและ<br>สนับสนุนมุ่งให้ |
|          |                        | สถานการณ์ต่าง<br>ๆ ที่เปลี่ยนแปลง<br>ไปอย่างรวดเร็ว  |  |   |   |

| ลำดับที่ | ประเด็น<br>เปรียบเทียบ | กรณีศึกษา<br>ที่ 1 | กรณีศึกษา<br>ที่ 2 | กรณีศึกษา<br>ที่ 3 | กรณีศึกษา<br>ที่ 4  |
|----------|------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---|
|          |                        |                    |                    |                    | เกิดผลสัมฤทธิ์<br>ของงานภายใต้<br>แนวคิดของการ<br>ลดภาระงานลด<br>ขั้นตอนลดความ<br>ซ้ำซ้อน |

จากตาราง 11 พบว่า เมื่อทำการเปรียบเทียบกรณีศึกษาในด้านการได้รับการยอมรับและการเป็นตัวแบบ พบว่าด้านการปฏิบัติตนนั้นทุกกรณีศึกษาประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ได้อยู่เสมอทั้งทางด้านการแต่งกายที่เหมาะสมกับกาลเทศะ และอยู่บนพื้นฐานของความพอเพียงการแสดงออกกริยามารยาท การพูดให้เกียรติบุคคลอื่นเสมอ มีความเป็นกันเองยิ้มแย้มแจ่มใส ไม่ถือตน ซื่อสัตย์สุจริต ขยัน อดทน มีคุณธรรม เมตตาและปรารถนาดีต่อบุคคลอื่น ยึดถือปฏิบัติตามจรรยาบรรณในวิชาชีพมีความสามารถในการพูดสื่อสารและการใช้ภาษาไทยได้อย่างถูกต้อง ดีเยี่ยม

แต่กระนั้นก็ดี ในกรณีศึกษารายที่ 3 เป็นนักบวชในศาสนาคริสต์ การครองตนจึงเป็นไปตามข้อปฏิบัติของทางศาสนา แต่ก็สอดคล้องเป็นไปในทำนองเดียวกันกับทุกกรณีศึกษา คือ การมีความรักเมตตาต่อบุคคลอื่นอยู่เสมอ

สำหรับด้านการปกครองคนก็เช่นเดียวกันทุกกรณีศึกษาปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมเสมอภาคกัน ให้ความสำคัญกับบุคลากรโดยใช้หลักความเป็นธรรม และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความคิดเห็นมอบความไว้วางใจ ความเป็นกันเอง ไม่ตึงเครียดจนเกินไป ยอมรับ นับถือ ให้ทุกคนเกิดความมั่นใจ สร้างขวัญกำลังใจที่ดี จัดสวัสดิการและการส่งเสริมให้ได้รับความก้าวหน้าในวิชาชีพ เข้าถึง เข้าใจบุคลากรทุกคนให้มีความรักความเอาใจใส่ไม่มีการบังคับหรือสั่งการ เปิดโอกาสให้เลือกปฏิบัติงานที่ถนัด

ในท้ายที่สุดเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนั้น กรณีศึกษาทั้ง 4 ราย มีความขยันหมั่นเพียรทำงานมิได้หยุดพัก ทำงานด้วยความมุ่งมั่น พุมเท เสียสละทั้งด้านกำลังกายและกำลังทรัพย์ มุ่งสร้างประโยชน์แก่โรงเรียน นักเรียนเป็นหลัก มีการคิดวางแผนในการสร้างและค้นคว้าหานวัตกรรม ตลอดจนวิธีการในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพ มีการเรียนรู้ปรับตัวและพร้อมที่จะก้าวทันสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วเอาใจใส่ในคุณภาพของงาน เพื่อประโยชน์ต่อผู้รับบริการอย่างแท้จริง มีระบบ ระเบียบ แบบแผน ที่มีความรอบคอบ ชัดเจน มีกระบวนการทำงานที่เกิดจากการวางแผน

มีการรวบรวมวิเคราะห์สังเคราะห์ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับครู นักเรียน ผู้ปกครองตลอดจนชุมชน และนำข้อมูลสารสนเทศดังกล่าวมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาของโรงเรียน

## **ลักษณะภาวะผู้นำและความสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ราย**

### **กรณีศึกษารายที่ 1**

เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่สามารถสังเกตเห็นและแสดงออกอย่างชัดเจนมาตั้งแต่ช่วงของการเริ่มต้นชีวิตการทำงาน เป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบสูง มีความตั้งใจจริงในการทำงานตลอดจนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา สามารถปรับตัวเพื่อให้ก้าวทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ทำงานในหน้าที่ด้วยการศึกษาหาข้อมูลสนับสนุนการดำเนินงานต่าง ๆ ด้วยความมุ่งมั่นและสร้างนวัตกรรมใหม่อยู่เสมอ ซึ่งมีความสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ รวมทั้งยังสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเหนือผู้นำอีกด้วย

### **กรณีศึกษารายที่ 2**

เป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำในด้านความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เพื่อยกระดับและพัฒนาคุณภาพของงานอย่างต่อเนื่อง โดยได้ใช้ภาวะผู้นำในเชิงบูรณาการ ทั้งนี้เพราะสถานศึกษาที่รับผิดชอบนั้นมีมาตรฐานการศึกษาอยู่ในระดับมาตรฐานสากล และเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงประจำจังหวัด ดังนั้นกรณีศึกษาจึงทำหน้าที่ โดยต้องมีทั้งความรู้ความสามารถ และมีทักษะกระบวนการ ตลอดจนถึงต้องมีความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ที่ต้องสามารถหลอมรวมพลังของการมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนคุณภาพของการจัดการศึกษาซึ่งมีเป้าหมายในด้านการสร้างผลงานที่มีคุณภาพในงานทั้ง 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไป การใช้หลักบริหารโรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนา รวมทั้งการใช้ศาสตร์พระราชา การนำหลักธรรมาภิบาล ภายใต้ความคาดหวังของทั้งผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการสมาคมศิษย์เก่า รวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในทุกระดับ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

### **กรณีศึกษารายที่ 3**

เป็นผู้บริหารที่ใช้หลักบารมีและความรักความเมตตา เน้นการบริหารด้วยการมอบความรัก ความเข้าใจต่อบุคลากรทุกคน อีกทั้งยังบริหารงานตามรูปแบบวงจรคุณภาพ การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ นำมาบูรณาการใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดคุณภาพทั้งด้านผู้เรียนและครูผู้สอน อันส่งผลต่อการพัฒนาของสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับในวงการศึกษาและในวงวิชาการ รวมทั้งกรณีศึกษาได้แสดงความเป็นผู้นำทางด้านวิชาการที่เข้มแข็งและพร้อมก้าวทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เป็นบุคคลคุณภาพอย่างแท้จริง เป็นผู้นำที่มีทั้งความรู้ และความคิดอันทันสมัย มีความสอดคล้องกับการใช้ภาวะผู้นำบริหารเชิงสถานการณ์ได้อย่างสมบูรณ์แบบ โดยใช้คุณลักษณะ



ส่วนตนและได้แสดงออกต่อบุคลากรครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผู้ปกครองนักเรียน เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในความเป็นผู้นำของตนเองในท้ายที่สุด

#### กรณีศึกษารายที่ 4

เป็นผู้บริหารที่แสดงออกถึงคุณลักษณะความเป็นผู้นำอย่างสมบูรณ์ ส่งผลให้เกิดการยอมรับในความรู้ความสามารถในการบริหารงาน โดยที่กรณีศึกษาได้ใช้ทั้งความรู้และประสบการณ์ กอปรกับความเป็นผู้นำและการสร้างระบบการทำงานให้ขับเคลื่อนไปตามเป้าหมายและมาตรฐานของโรงเรียน ซึ่งมีทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครอง ตลอดจนคณะกรรมการสมาคมศิษย์เก่าซึ่งคณะบุคคลที่กล่าวมานี้ล้วนเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเป็นนักวิชาการ ได้คอยกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยความสะดวกอย่างใกล้ชิด กรณีศึกษาจึงต้องแสดงจุดยืนที่มีความชัดเจน ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ของการบริหารได้อย่างลงตัวในการบริหารจัดการตามสถานการณ์ดังกล่าวนี้ ซึ่งถือเป็นความกล้าของทุกกรณีศึกษาในการที่จะเปลี่ยนทัศนคติ ความคิด เรื่องการทำงานในรูปแบบเดิมได้

ลักษณะภาวะผู้นำในลักษณะเช่นนี้มีความสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformation Leadership Theories) กล่าวคือ เป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามร่วมกันสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน ส่งเสริมและสร้างคุณค่าทางจริยธรรมซึ่งกันและกัน เสริมด้านความคิดเชิงบวก ความคิดที่ดี สนองความต้องการของผู้ตาม มุ่งการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าที่จะคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงศักยภาพ ความรู้ ความสามารถและทำงานมากกว่าปกติ

อีกทั้งยังสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Theories of Contingency Leadership Theories) แนวคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่าประสิทธิผลในการทำงานของผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ ดังนั้นผู้นำประเภทนี้จึงต้องมีสติปัญญา สามารถวิเคราะห์ มีความคิดกว้างไกล เรียนรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รับรู้และเข้าใจสภาพแวดล้อม มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ผู้นำต้องใช้ดุลพินิจเองว่าในแต่ละสถานการณ์ควรจะเลือกรูปแบบภาวะผู้นำแบบใดมาใช้ เพราะภาวะผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์หนึ่งอาจไม่เหมาะสมในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้ (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2005, p. 28)

## บทที่ 6

### ทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำ ผู้บริหารสถานศึกษา

ทฤษฎีฐานราก: ภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาที่นำเสนอในบทนี้เป็นทฤษฎีที่สร้างขึ้นโดยอาศัยข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical data) ซึ่งเป็นข้อมูลที่ผู้วิจัยเก็บรวบรวมค้นพบจากปรากฏการณ์จริงในภาคสนามใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพในการดำเนินการ ดังนั้น ทฤษฎีฐานรากที่นำเสนอในบทนี้จึงมีลักษณะสถานภาพเป็นทฤษฎีเชิงประจักษ์ (Empirical Theory) ด้วยเช่นกัน

ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนานำเสนอทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้ข้อค้นพบที่นำเสนอผ่านมาในบทที่ 4 และบทที่ 5 เป็นพื้นฐานการพัฒนาและดำเนินการพัฒนาทฤษฎีตามลำดับขั้นตอนดังนี้ (รัตนะ บัวสนธ์, 2555, น. 234-264; ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545, น. 49-50)

#### ขั้นตอนการพัฒนาทฤษฎีฐานราก ภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 1 ระบุมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎี

ขั้นตอนที่ 2 นิยามมโนทัศน์ เป็นการให้ความหมายของมโนทัศน์ในข้อที่ 1 ซึ่งให้ความหมายได้ทั้งแบบพจนานุกรมหรือการให้ตามการรับรู้โดยทั่วไปของมโนทัศน์นั้น (dictionary definition) และการให้ความหมายในเชิงปฏิบัติการ (operation definition) ที่ใช้คำเชิงประจักษ์หรือคำศัพท์ที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมสังเกตได้โดยตรงมาให้ความหมาย

ขั้นตอนที่ 3 สร้างข้อเสนอ (proposition) หรือสัจพจน์ (axiom or postulates) โดยใช้ข้อความหรือคำเชื่อมสันธาน: conjunction ในการสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงมโนทัศน์ในขั้นตอนที่ 2 เข้าด้วยกัน

ขั้นตอนที่ 4 จัดลำดับเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อเสนอจากลักษณะรูปธรรมเข้าสู่ลักษณะนามธรรมและเชื่อมโยงข้อเสนอจากขั้นตอนที่ 3 เข้าด้วยกันโดยใช้ข้อความหรือคำเชื่อมอย่างเป็นเหตุเป็นผล

ขั้นตอนที่ 5 สร้างแผนผังทฤษฎี เป็นการจัดทำแผนผังแสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างข้อเสนอเพื่อแสดงให้เห็นว่าสัจพจน์นี้รวมกันอย่างเป็นระบบและสัมพันธ์กันอย่างไร

จากขั้นตอนทั้ง 5 ขั้นนี้ ผู้วิจัยจึงพัฒนาทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาตามลำดับขั้นตอน ต่อไปนี้

### ขั้นตอนที่ 1 ระบุโน้ตที่เกี่ยวกับทฤษฎี

มโนทัศน์ที่เกี่ยวข้องในทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย

1. ภูมิหลังทางครอบครัว
2. บุคลิกภาพและคุณลักษณะส่วนตัว
3. ความเป็นตัวแบบของบุคคล
4. แรงจูงใจแรงขับส่วนตัว
5. ภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา

### ขั้นตอนที่ 2 นิยามมโนทัศน์

จากมโนทัศน์ทั้ง 5 คำที่ระบุไว้ในขั้นตอนที่ 1 นั้น มีความหมาย ดังต่อไปนี้

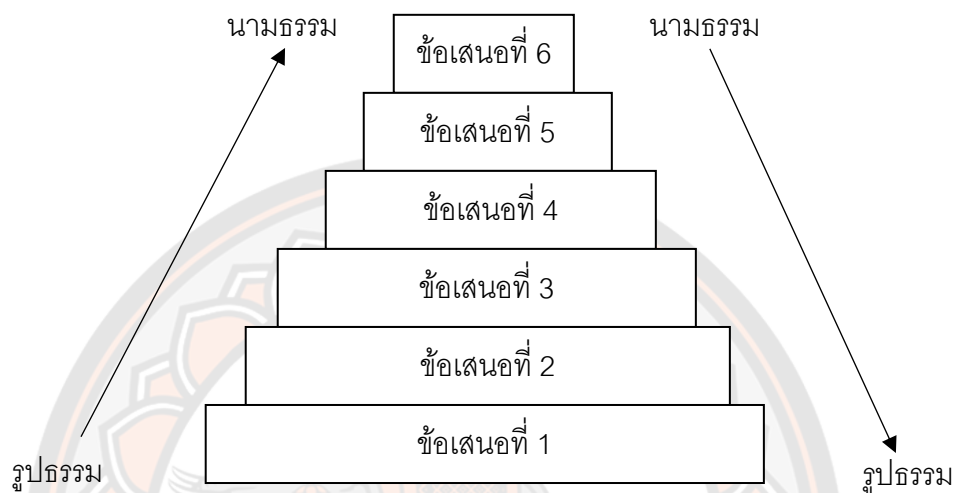
1. ภูมิหลังทางครอบครัว หมายถึง ลักษณะเดิมทางครอบครัวในวัยเด็กของผู้บริหาร ทั้ง 4 รายกรณีศึกษา ได้แก่ การอบรมเลี้ยงดู ฐานะทางเศรษฐกิจ การประกอบอาชีพของบิดามารดา
2. บุคลิกภาพและคุณลักษณะส่วนตัว หมายถึง ลักษณะท่าที อุปนิสัย ทัศนคติและการประพฤติปฏิบัติของผู้บริหาร ทั้ง 4 รายกรณีศึกษา ที่มีต่อตนเองบุคคลรอบข้างและสถานศึกษา
3. ความเป็นตัวแบบของบุคคล หมายถึง ตัวบุคคลที่ผู้บริหารทั้ง 4 รายกรณีศึกษายึดถือใช้เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนและดำเนินชีวิต
4. แรงจูงใจแรงขับส่วนตัว หมายถึง ความต้องการหรือความปรารถนาที่ผลักดันให้ผู้บริหารทั้ง 4 รายกรณีศึกษา มีความประพฤติหรือการปฏิบัติตนปฏิบัติ ทั้งในเรื่องของส่วนตนและการทำงานของสถานศึกษา
5. ภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการหรือการกระทำที่ผู้บริหารสถานศึกษานำมาใช้ในเชิงสร้างสรรค์หรือปลูกฝังสร้างความรักความเชื่อถ้อยและความศรัทธาเพื่อชักจูงหรือจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของตน และหรือสถานศึกษาในการปฏิบัติงาน 4 งาน (วิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป) ผ่านลักษณะของการปฏิบัติตน และปฏิบัติงาน

**ขั้นตอนที่ 3 สร้างข้อเสนอตามมโนทัศน์ทั้ง 5 คำและการให้ความหมายมโนทัศน์ที่ผ่านมา**  
ผู้วิจัยทำการสร้างข้อเสนอหรือสัจพจน์ได้ดังต่อไปนี้

|  |
|--|
| <p><b>ข้อเสนอที่ 1</b></p> <p>ภูมิหลังของครอบครัวประกอบด้วยหลายด้านเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับภายหลังจากการเกิดและการมีชีวิตอยู่ซึ่งส่งผลต่อบุคลิกภาพและคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษานั้น</p>   |
| <p><b>ข้อเสนอที่ 2</b></p> <p>บุคลิกภาพและความรับผิดชอบ ขยัน ของผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีลักษณะเช่นเดียวกัน ส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษาที่สูงขึ้น</p>   |
| <p><b>ข้อเสนอที่ 3</b></p> <p>การเลือกบุคคลต้นแบบของผู้บริหารสถานศึกษา(พระราชา บิดามารดา บาทหลวง และครูต้นแบบ) ส่งผลต่อการปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา</p>   |
| <p><b>ข้อเสนอที่ 4</b></p> <p>แรงจูงใจที่จะเป็นผู้บริหารสถานศึกษาในอนาคต ส่งผลต่อการกำหนดเป้าหมายชีวิต และการปฏิบัติตนปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา</p>  |
| <p><b>ข้อเสนอที่ 5</b></p> <p>ความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกได้แก่ความรับผิดชอบ ขยัน ส่งผลต่อการปฏิบัติตน ปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานและคุณภาพของสถานศึกษาที่สูงขึ้น</p>   |
| <p><b>ข้อเสนอที่ 6</b></p> <p>ภาวะผู้นำแสดงออกผ่านการปฏิบัติงาน 4 ด้าน ประกอบด้วยงานวิชาการ การยกระดับมาตรฐานการศึกษา งานงบประมาณ เน้นความโปร่งใส และพร้อมรับการตรวจสอบ งานบุคลากร เข้าใจ ใส่ใจ และเปิดโอกาสให้ได้รับความก้าวหน้า งานบริหารทั่วไป เน้นการบริการที่ดี สะอาด ปลอดภัย ใช้การสื่อสารกับผู้ปกครอง โดยเฉพาะการให้ความรักและเมตตาต่อนักเรียนเหมือนบุตร นักเรียนสามารถค้นหาเส้นทางของตนเองได้ (จากถ้อยคำของนักเรียน) ส่งผลต่อการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานและคุณภาพของสถานศึกษาที่สูงขึ้น</p> |

#### ขั้นตอนที่ 4 จัดลำดับความสัมพันธ์ระหว่างข้อเสนอ

จากข้อเสนอทั้ง 6 ข้อความในขั้นตอนที่ 3 ผู้วิจัยนำมาจัดลำดับเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อเสนอจากข้อเสนอที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมไปสู่ข้อเสนอที่มีลักษณะเป็นนามธรรมได้ตามภาพ 38

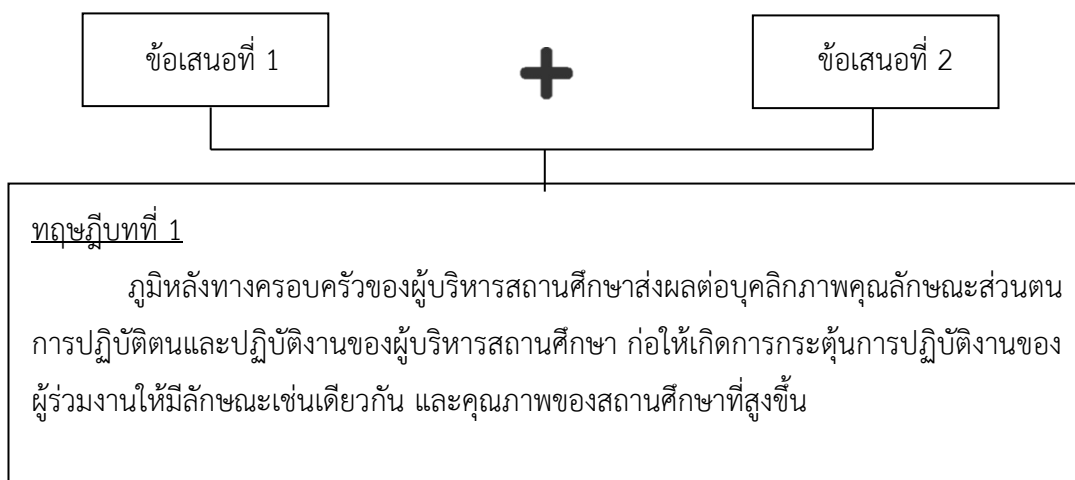


ภาพ 38 แสดงการจัดลำดับเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของข้อเสนอจากข้อเสนอที่เป็นรูปธรรมสู่ข้อเสนอนามธรรม

#### ขั้นตอนที่ 5 สร้างแผนผังทฤษฎี

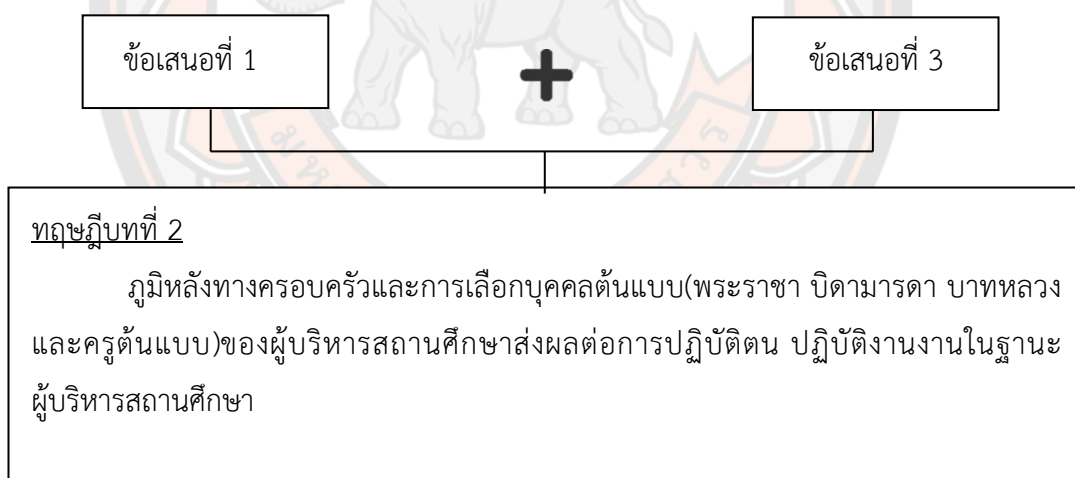
จากการจัดลำดับให้เห็นถึงความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันของข้อเสนอทั้ง 5 ข้อเสนอ นั้นผู้วิจัยนำข้อเสนอทั้งหมดมาจัดทำเป็นแผนผังทฤษฎี ซึ่งแสดงถึงความสัมพันธ์ของข้อเสนอทั้งหมดอันประกอบเข้าด้วยกันเป็นทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา ดังภาพ 39 ถึง 53

ภาพ 39



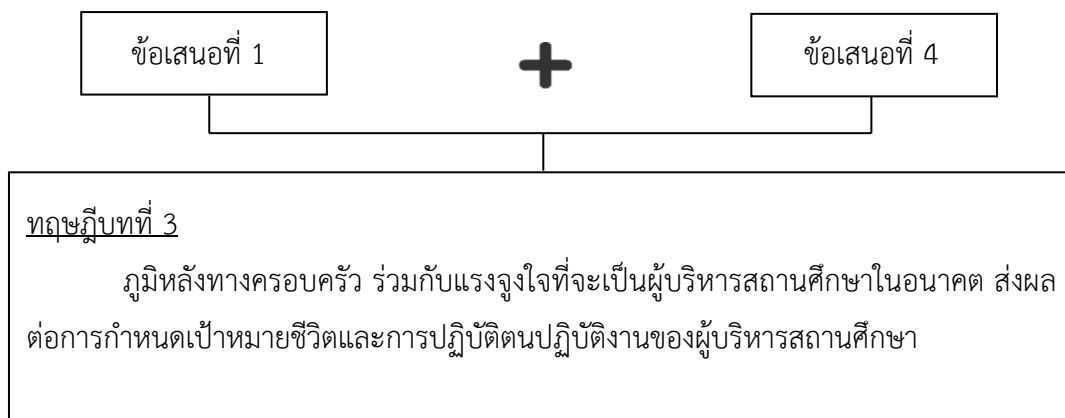
ภาพ 39 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอที่ 1 และข้อเสนอที่ 2 เป็นทฤษฎีบทที่ 1

ภาพ 40



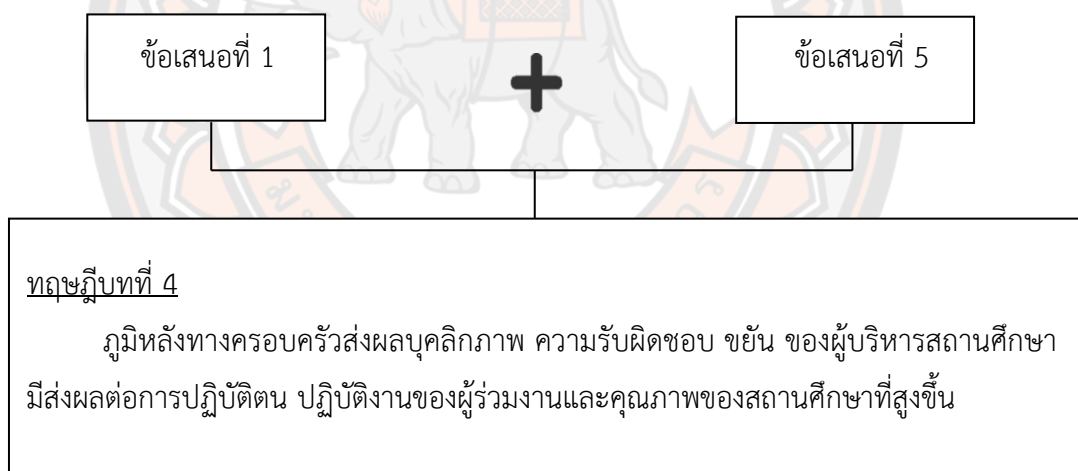
ภาพ 40 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอที่ 1 และข้อเสนอที่ 3 เป็นทฤษฎีบทที่ 2

ภาพ 41



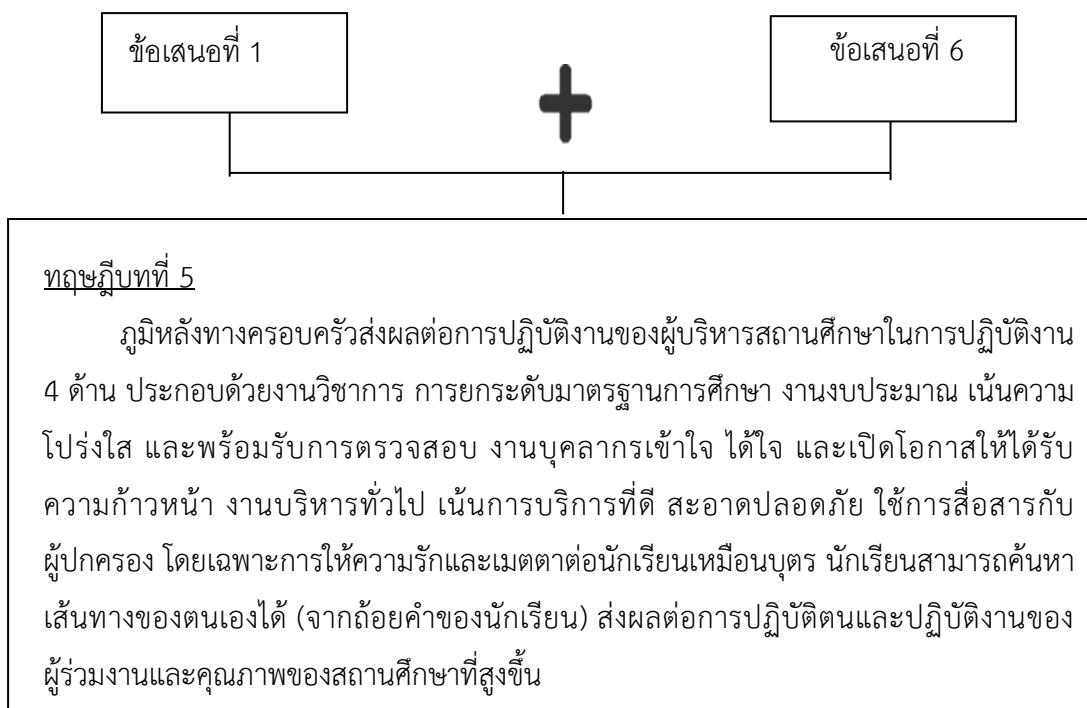
ภาพ 41 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอที่ 1 และข้อเสนอที่ 4 เป็นทฤษฎีบทที่ 3

ภาพ 42



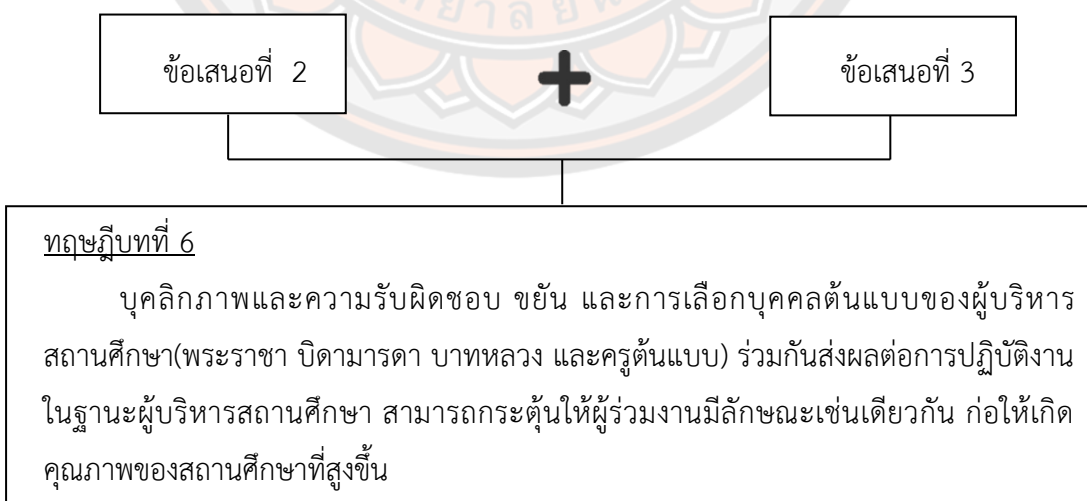
ภาพ 42 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอที่ 1 และข้อเสนอที่ 5 เป็นทฤษฎีบทที่ 4

ภาพ 43



ภาพ 43 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอนี้ 1 และข้อเสนอนี้ 6 เป็นทฤษฎีบทที่ 5

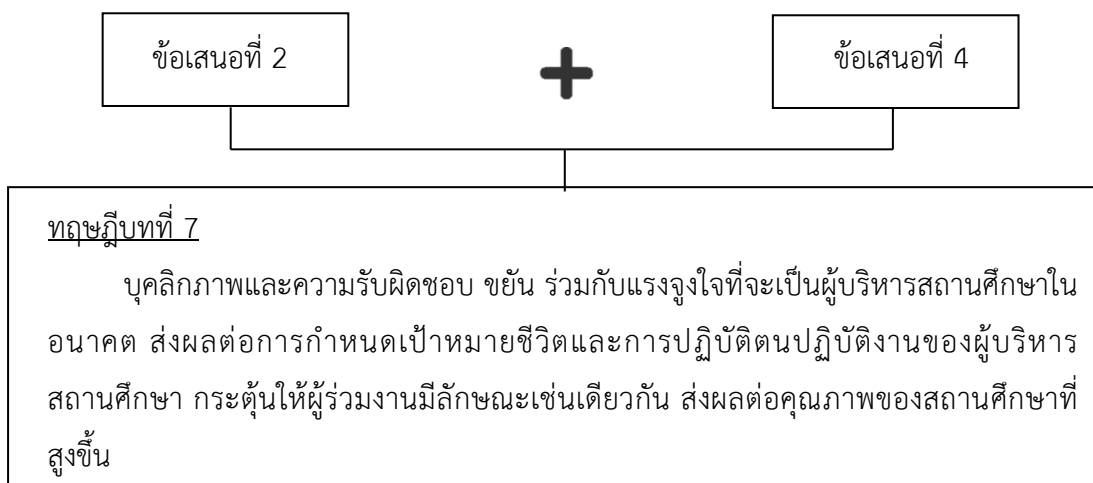
ภาพ 44



ภาพ 44 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอนี้ 2 และข้อเสนอนี้ 3 เป็นทฤษฎีบทที่ 6

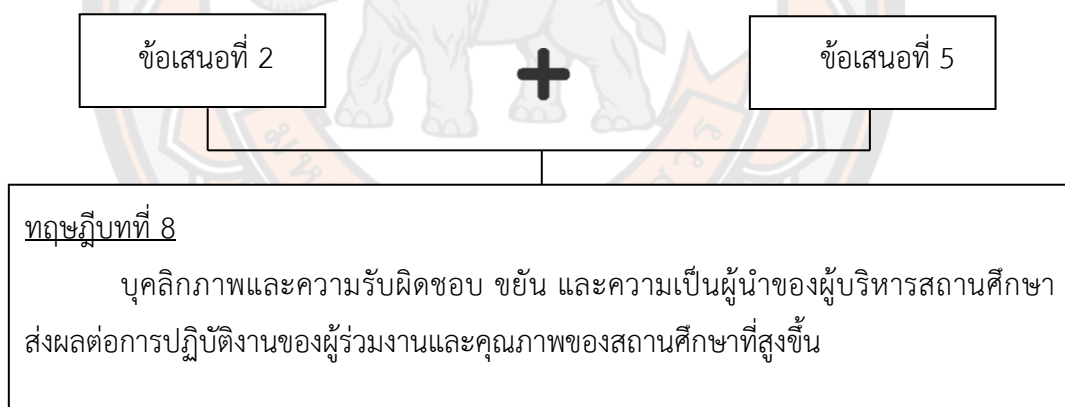


ภาพ 45



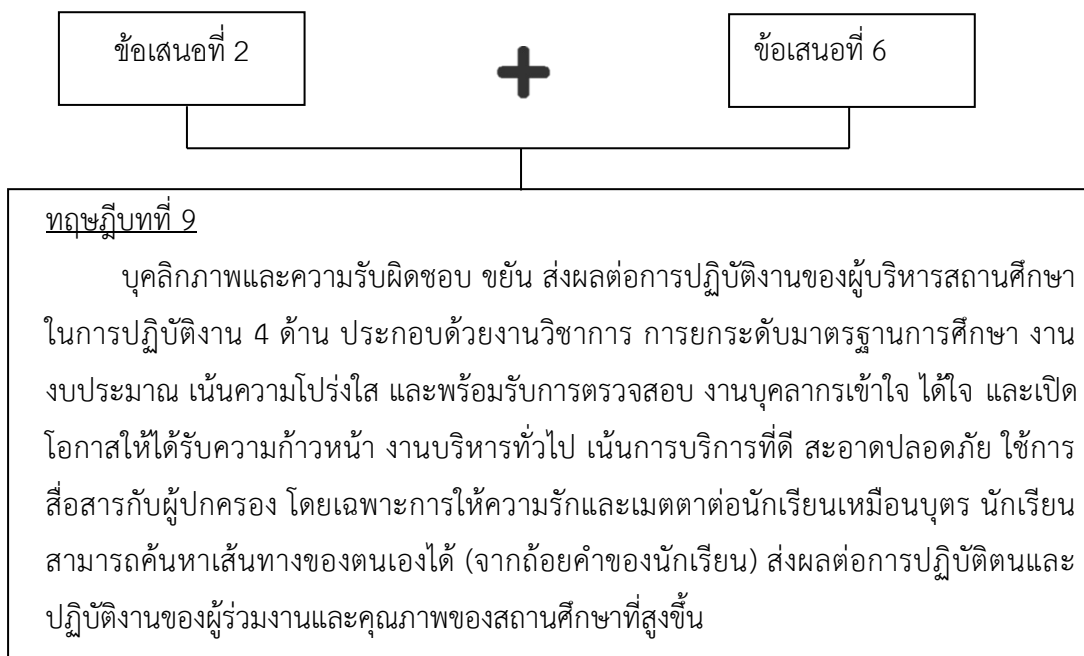
ภาพ 45 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอที่ 2 และข้อเสนอที่ 4 เป็นทฤษฎีบทที่ 7

ภาพ 46



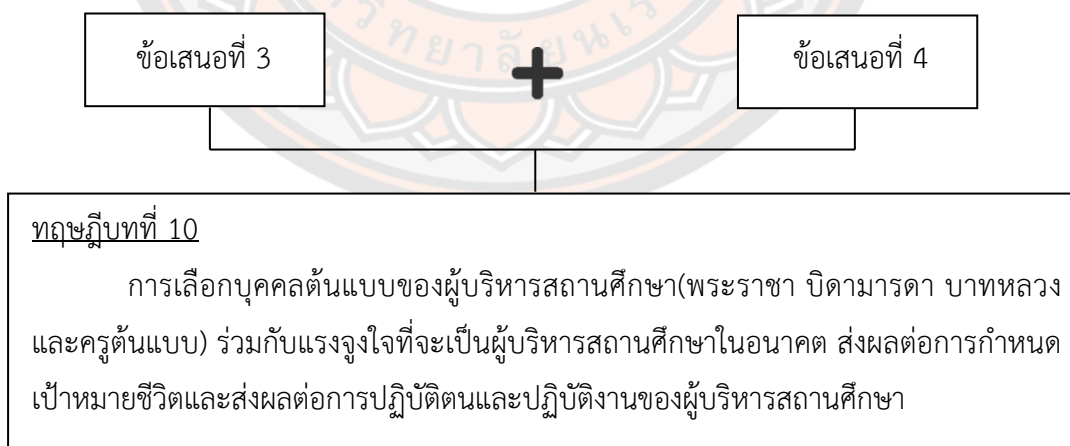
ภาพ 46 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอที่ 2 และข้อเสนอที่ 5 เป็นทฤษฎีบทที่ 8

ภาพ 47



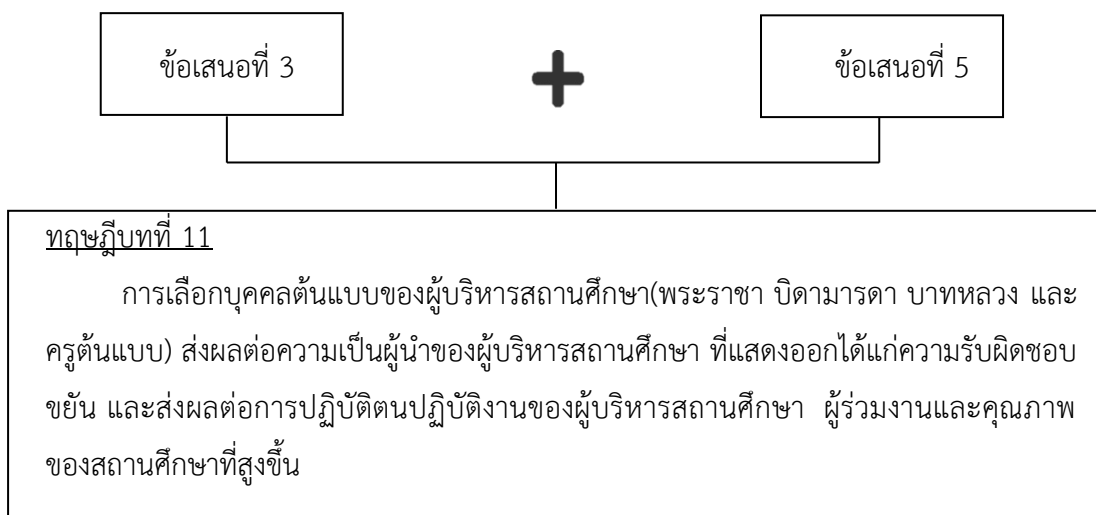
ภาพ 47 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอนี้ 2 และข้อเสนอนี้ 6 เป็นทฤษฎีบทที่ 9

ภาพ 48



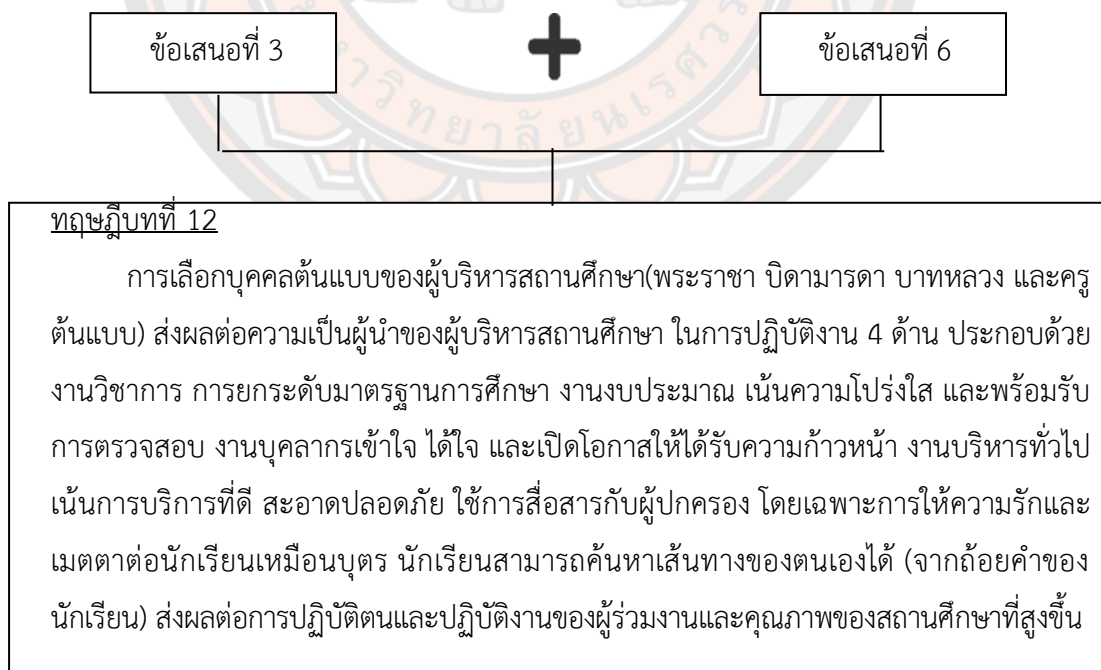
ภาพ 48 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอนี้ 3 และข้อเสนอนี้ 4 เป็นทฤษฎีบทที่ 10

ภาพ 49



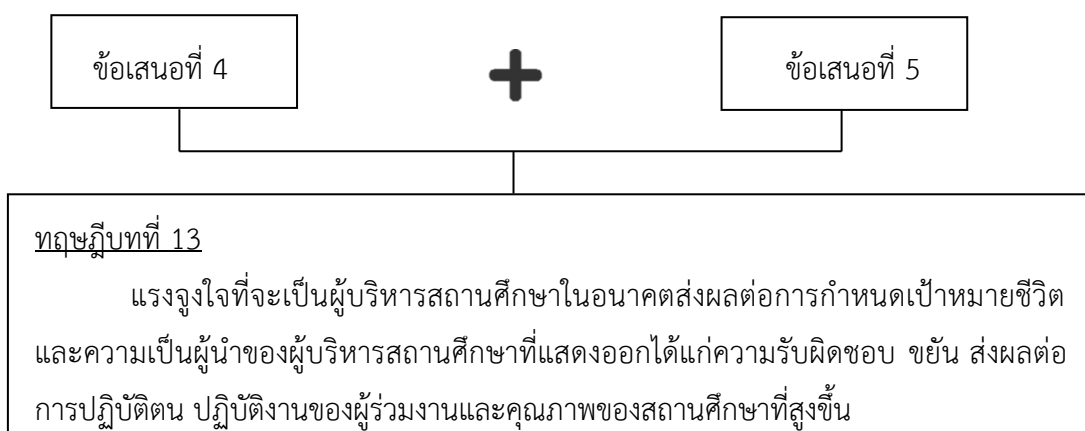
ภาพ 49 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอนี้ 3 และข้อเสนอนี้ 6 เป็นทฤษฎีบทที่ 11

ภาพ 50



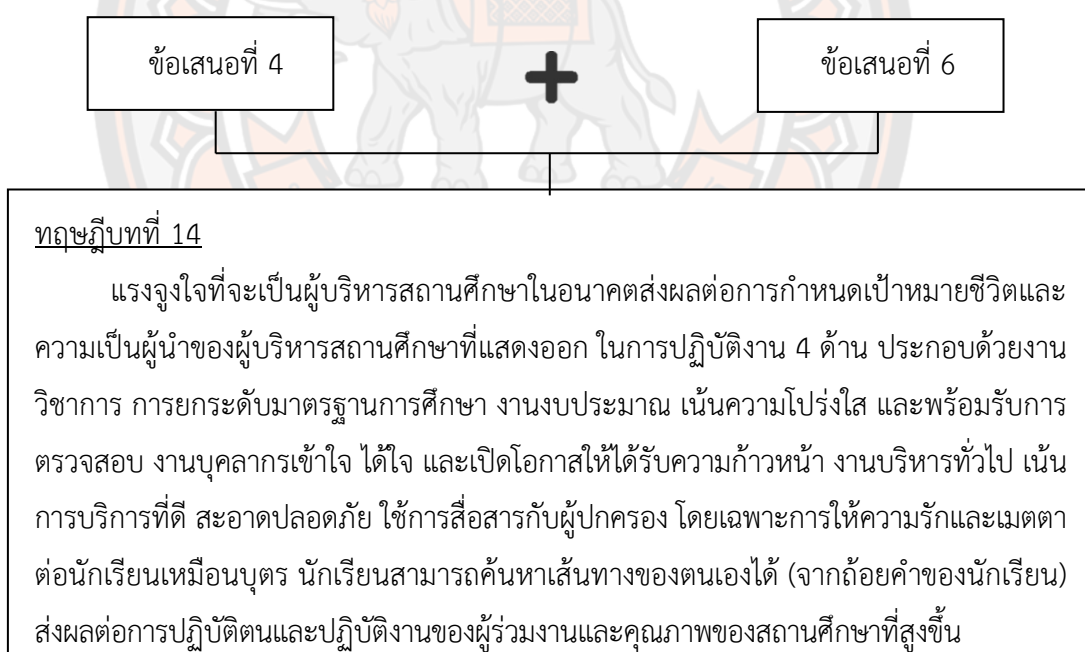
ภาพ 50 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอนี้ 3 และข้อเสนอนี้ 6 เป็นทฤษฎีบทที่ 12

ภาพ 51



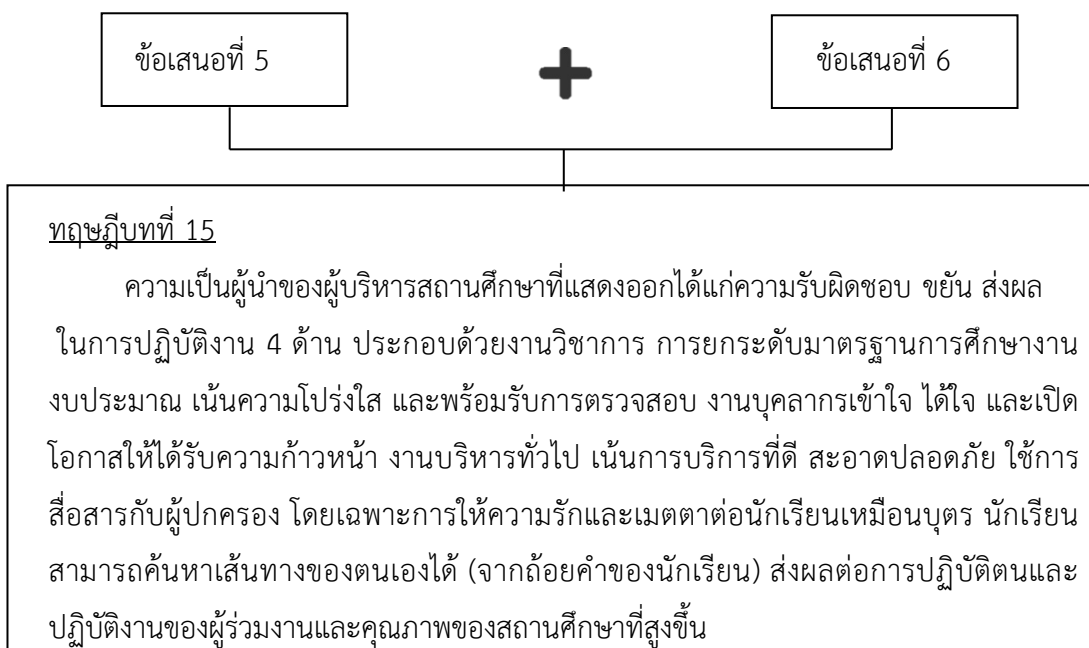
ภาพ 51 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอที่ 4 และข้อเสนอที่ 5 เป็นทฤษฎีบทที่ 13

ภาพ 52



ภาพ 52 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอที่ 4 และข้อเสนอที่ 6 เป็นทฤษฎีบทที่ 14

ภาพ 53



ภาพ 53 แสดงการเชื่อมโยงระหว่างข้อเสนอนี้ 5 และข้อเสนอนี้ 6 เป็นทฤษฎีบทที่ 15

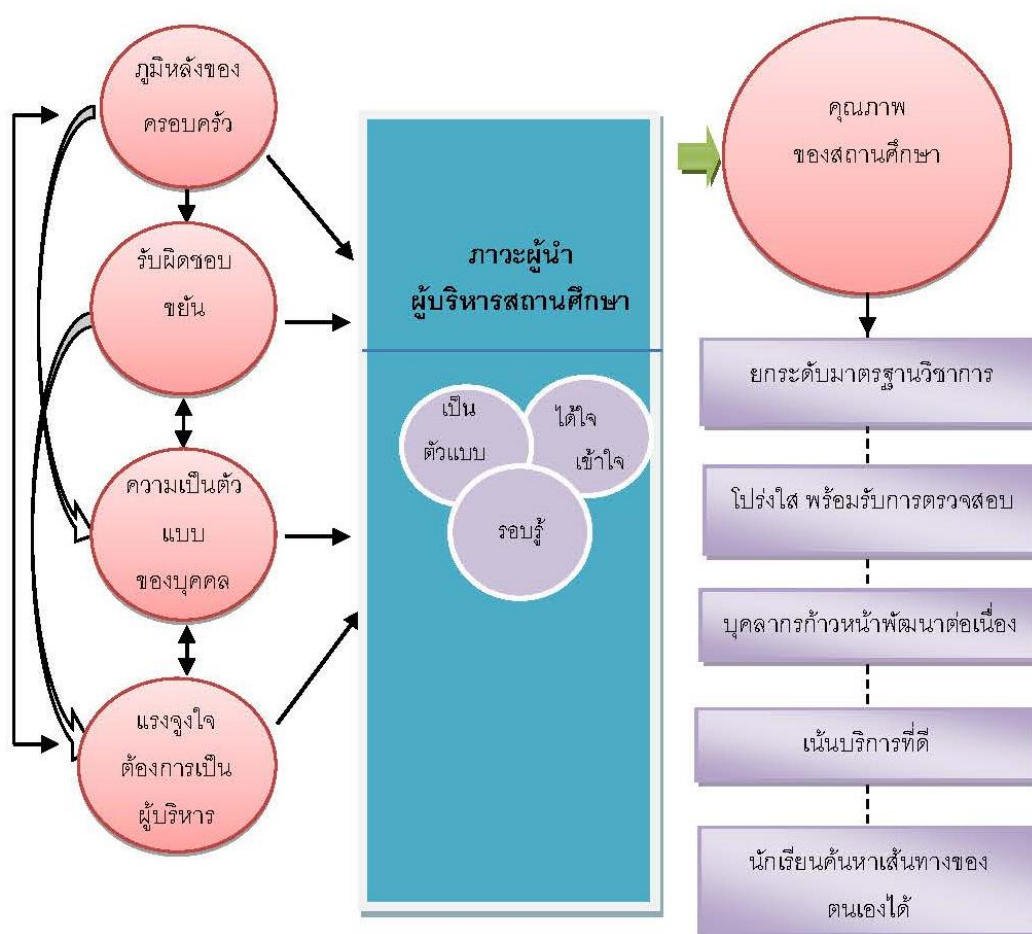
จากทฤษฎีบท ทั้ง 15 ทฤษฎี ผู้วิจัยได้นำมาเขียนเชื่อมโยงสู่การสรุปเป็นทฤษฎีฐานราก:  
 ภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

#### ทฤษฎีฐานราก: ภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิบัติงาน 4 ด้าน (วิชาการ งบประมาณ  
 บุคลากร และบริหารทั่วไป) แสดงออกให้เห็นจากลักษณะภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาด้วย  
 การปฏิบัติตน เป็นคนสมถะ พอเพียง มีความรับผิดชอบ ขยัน เป็นตัวแบบ รอบรู้ จริงใจ เข้าใจ  
 ได้ใจ พร้อมให้ออกาส สร้างพลังแห่งการมีส่วนร่วม หลอมรวมเครือข่าย ใช้เทคโนโลยี มีความ  
 เทียงธรรมเป็นผู้นำเหนือผู้นำ ส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษาที่สูงขึ้น อันประกอบด้วย  
 การยกระดับมาตรฐานวิชาการ การปฏิบัติงานโปร่งใสพร้อมรับการตรวจสอบ เปิดโอกาสให้  
 บุคลากรได้รับความก้าวหน้าพัฒนาต่อเนื่อง มุ่งการให้บริการที่ดี มีความสะอาดปลอดภัย ให้  
 ความรัก ใส่ใจเมตตาต่อนักเรียนเสมือนบุตร ทำให้นักเรียนค้นหาเส้นทางของตนเองได้

โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยหรือเงื่อนไขที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาและคุณภาพของสถานศึกษา

จากทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา ที่พัฒนาขึ้น ผู้วิจัยถอดทฤษฎีดังกล่าวเป็นโมเดลหรือรูปแบบ (Model) เชิงสาเหตุของปัจจัยหรือเงื่อนไขที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาและคุณภาพของสถานศึกษา ดังภาพ 54



ภาพ 54 แสดงโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยหรือเงื่อนไขที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาและคุณภาพของสถานศึกษา

## บทที่ 7

### บทสรุป

สภาพสังคมไทยในปัจจุบันมีปัญหาเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งปัญหาทางด้านเศรษฐกิจสังคม การเมืองและปัญหาเกี่ยวกับอาชญากรรม ซึ่งเมื่อเกิดปัญหาเหล่านี้ขึ้นสังคมก็จะพึงเล็งว่าเป็นเพราะคุณภาพการจัดการศึกษาของประเทศไทยนั้นยังไม่สามารถพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์มีความรู้ มีความคิดตลอดจนมีทักษะชีวิตและการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ด้วยตนเอง ขาดคุณธรรมจริยธรรม ขาดระเบียบ ทั้งนี้เพราะการศึกษานั้นถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาคนการศึกษาถือเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการอบรมบ่มเพาะและขัดเกลามนุษย์ทุกคน ทั้งทางด้านความรู้ ความคิด และคุณธรรม จริยธรรม

ดังนั้นสถานศึกษาจึงมีบทบาทอันสำคัญยิ่ง เพราะสถานศึกษามีหน้าที่สำคัญคือการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนเก่งคนดี มีคุณภาพซึ่งบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการกำกับ ติดตาม สนับสนุนให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการตามภารกิจดังกล่าวข้างต้นได้นั้นก็คือผู้บริหารสถานศึกษาดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบหรือมีคุณลักษณะมีภาวะผู้นำเพื่อที่จะสามารถดำเนินการการบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว

ผู้วิจัยจึงมีความสนใจทำการศึกษาผู้บริหารสถานศึกษา 4 รายการศึกษาก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบว่ามีเงื่อนไขปัจจัยใดที่ส่งผลต่อการเกิดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าวใช้ภาวะผู้นำในการบริหารสถานศึกษาอย่างไร โดยผู้วิจัยได้กำหนดปัญหาและคำถามวิจัยไว้ว่า

#### ปัญหาและคำถามวิจัย

**ปัญหาวิจัยที่ 1** ประวัติชีวิตของผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใดที่สัมพันธ์กับการเกิดภาวะผู้นำ

#### คำถามวิจัย

1. การอบรมเลี้ยงดูในวัยเด็กของผู้บริหารสถานศึกษามีลักษณะอย่างไร และค่านิยมจากการอบรมเลี้ยงดูแบบใดที่ส่งผลต่อการเกิดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา
2. การศึกษาเล่าเรียนของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละช่วงชั้น (ประถมศึกษา มัธยมศึกษา และอุดมศึกษา) มีลักษณะอย่างไรและมีค่านิยมใดที่ได้จากการศึกษาเล่าเรียนที่ส่งผลต่อการเกิดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคน

3. การทำงานของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละช่วงประสบการณ์มีลักษณะอย่างไรและมีค่านิยมใดที่ได้จากการทำงานหรือประสบการณ์ทำงานที่ส่งผลต่อการเกิดภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาแต่ละคน

**ปัญหาวิจัยที่ 2** ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ราย มีลักษณะอย่างไร

**คำถามวิจัย**

4. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ราย มีลักษณะเด่นชัดในด้านใดและอะไรคือปัจจัยหรือเงื่อนไขที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำนั้น ๆ

5. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ราย มีความโน้มเอียงสอดคล้องกับทฤษฎีหรือแนวคิดภาวะผู้นำแบบใด

**ปัญหาวิจัยที่ 3** ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ความเหมือนและแตกต่างกันในด้านประเด็นใดบ้าง

**คำถามวิจัย**

6. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่ร่วมกันของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 รายคืออะไรและมีลักษณะอย่างไร

7. คุณลักษณะภาวะผู้นำที่แตกต่างกันหรือที่มีลักษณะเด่นเห็นได้ชัดระหว่างผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ราย คืออะไรมีลักษณะอย่างไร

**ปัญหาวิจัยที่ 4** ทฤษฎีฐานรากหรือชุดคำอธิบายภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 รายมีลักษณะอย่างไรและความสามารถในการอธิบายภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ครอบคลุมเพียงใด และสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีอยู่ในวงวิชาการบริหารสถานศึกษาเพียงไร

**คำถามวิจัย**

8. ทฤษฎีฐานรากหรือชุดคำอธิบายภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษามีองค์ประกอบใดบ้างและมีความสัมพันธ์กันในแต่ละองค์ประกอบอย่างไร

9. ทฤษฎีฐานรากหรือชุดคำอธิบายภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาสามารถอธิบายภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอื่น ๆ ได้หรือไม่ สอดคล้องกับปรากฏการณ์จริงทางการบริหารสถานศึกษาเพียงไร

10. ทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องหรือได้รับการสนับสนุนจากทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีอยู่ในวงการด้านบริหารการศึกษาหรือบริหารองค์กรหรือไม่

**วัตถุประสงค์**

1. เพื่อศึกษาประวัติชีวิตของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบของกรณีศึกษา
2. เพื่อวิเคราะห์ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำต้นแบบ กรณีศึกษา



3. เพื่อวิเคราะห์หาแนวทางการสร้างทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา  
เปรียบเทียบความเหมือนและความต่างของกรณีศึกษา

4. เพื่อสร้างทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

### วิธีดำเนินการวิจัย

ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยเลือกแบบแผนวิจัยพหุกรณีศึกษา (Multi-Cases Studies) เนื่องจากผู้วิจัยมีเป้าหมายหลักคือการสร้าง ทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงต้องเลือกกรณีศึกษาที่มีลักษณะแตกต่างกัน เพื่อค้นหาลักษณะร่วมและลักษณะต่างของภาวะผู้นำจากกรณีศึกษาทั้ง 4 รายการกรณีศึกษา ที่จะนำไปสู่การสร้างข้อสรุปนำมาพัฒนาเป็นทฤษฎีฐานรากต่อไป

### เกณฑ์การคัดเลือกกรณีศึกษา

ในการศึกษาประวัติชีวิตของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 รายการกรณีศึกษา ผู้วิจัยได้เลือกผู้บริหารแบบเจาะจง กรณีเด่น (Reputation-case selection) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า เลือกกรณีรู้จัก (รัตนะ บัวสนธ์, 2551, น. 57)

### วิธีการเข้าถึงแหล่งข้อมูลและวิธีการเก็บข้อมูล

#### 1. วิธีการเข้าถึงแหล่งข้อมูล

ใช้วิธีการแนะนำตนเองอย่างเปิดเผยแล้วสร้างสัมพันธภาพกับผู้ให้ข้อมูล

#### 2. วิธีการเก็บข้อมูล

ใช้วิธีการเก็บข้อมูลดังนี้ 1) ใช้วิธีการสังเกตแบบไม่มีส่วนร่วมและไม่มีส่วนร่วม  
2) ใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้างเป็นการสัมภาษณ์ระดับลึกรวมทั้งการสัมภาษณ์กลุ่ม  
3) แบบสอบถามปลายเปิด 4) ภาพบันทึก ภาพถ่ายเหตุการณ์

ผู้ให้ข้อมูลประกอบด้วย 1) กรณีศึกษา 2) บุคคลในครอบครัว (บิดา มารดา สามีหรือภรรยา บุตร หรือญาติพี่น้อง) 3) ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา (อดีตและปัจจุบัน) 4) คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 5) ผู้ปกครองนักเรียน 6) นักเรียน

#### 3. การวิเคราะห์ข้อมูลกระทำเป็นสองส่วน คือ

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูลในภาคสนามใช้การวิเคราะห์สรุปอุปนัยและพรรณนา

3.2 การวิเคราะห์ข้อมูลนอกสนามเป็นการวิเคราะห์ต่อจากในภาคสนามใช้วิธีวิเคราะห์แบบเปรียบเทียบเหตุการณ์ และสรุปพรรณนา

### การพัฒนาทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

หลังจากวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์วิจัย ข้อ 1-3 แล้วผู้วิจัยจึงพัฒนาทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาตามขั้นตอนการพัฒนาทฤษฎีเชิงประจักษ์ ดังนี้ (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2545; Babbie, 1986 อ้างถึงใน รัตนะ บัวสนธ์, 2552, น. 37)

ขั้นที่ 1 ระบุโมโนทัศน์ที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 นิยามมโนทัศน์เป็นการให้ความหมายของมโนทัศน์ที่ระบุโดยให้ความหมายในเชิงทฤษฎีและปฏิบัติการ

ขั้นที่ 3 สร้างข้อเสนอโดยการใช้ข้อความสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงมโนทัศน์เข้าด้วยกัน

ขั้นที่ 4 จัดลำดับเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างข้อเสนอเป็นการจัดลำดับความสัมพันธ์ของข้อเสนอตามลักษณะที่เป็นรูปธรรมสู่นามธรรมและเชื่อมโยงข้อเสนอเข้าด้วยกันโดยอาศัยข้อความที่เป็นเหตุเป็นผลและข้อมูลเชิงประจักษ์

ขั้นที่ 5 สร้างแผนผังของทฤษฎีจัดทำแผนผังแสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างมโนทัศน์และข้อเสนอเพื่อแสดงให้เห็นว่าสิ่งเหล่านี้มารวมเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบและสัมพันธ์กันอย่างไร

## สรุปผลการวิจัย

### ประวัติชีวิตของผู้บริหารสถานศึกษาต้นแบบ 4 กรณีศึกษา

การจากการเก็บรวบรวมข้อมูลในภาคสนาม ด้วยวิธีการเชิงคุณภาพ ประกอบด้วยการสังเกต สัมภาษณ์ และการศึกษาเอกสาร พบดังนี้

#### กรณีศึกษารายที่ 1

มีพื้นฐานมาจากครอบครัวเกษตรกรมีฐานะยากจน ได้รับการอบรมเลี้ยงดูโดยให้มีหน้าที่รับผิดชอบการทำงาน รู้จักการช่วยเหลือตนเองและยึดถือปฏิบัติมาจนถึงปัจจุบัน มีอุปนิสัยรักการเรียนรู้ ตั้งแต่เด็กมีบิดามารดาเป็นต้นแบบในการดำเนินชีวิต เข้าศึกษาในระดับชั้นประถมศึกษาที่โรงเรียนใกล้บ้านศึกษาต่อระดับมัธยมศึกษาที่โรงเรียนประจำจังหวัด และศึกษาต่อวิชาซีพครุ คุณวุฒิตามที่กระทรวงกำหนดขณะนั้น ศึกษาต่อประกาศนียบัตรบัณฑิตศึกษา (การบริหารการศึกษา) จากมหาวิทยาลัยของรัฐสามีรับราชการครูอยู่ร่วมกันแบบพอเพียง ประหยัด ช่วยกันสร้างฐานะ ไม่สะสมทรัพย์สินมีบุตรธิดา 2 คน ปัจจุบันรับราชการ อบรมบุตรธิดาให้เป็นคนมีเหตุผล คิดตัดสินใจด้วยตนเอง โดยปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุตรธิดา

เริ่มรับราชการครูในโรงเรียนระดับประถมศึกษา ต่างจังหวัด และย้ายเข้ามาในจังหวัด ภูมิลำเนาทำงานด้วยความตั้งใจ รับผิดชอบ ขยัน อดทน เสียสละ ได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้างานต่าง ๆ แต่ได้รับแรงกดดันจากผู้บริหารจึงสอบเปลี่ยนสายมาเป็นผู้บริหาร เริ่มบริหารงานจากโรงเรียนขนาดเล็ก ขนาดกลางมีผลงานที่ดีมาโดยตลอด จนเป็นที่ยอมรับ และได้รับการคัดเลือกให้มาเป็นผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอันดับหนึ่งของจังหวัดภูมิลำเนา ซึ่งเป็นโรงเรียนคุณภาพ ตามมาตรฐานสากลในการทำงานเน้นการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรครูสร้างขวัญกำลังใจที่ดีสนับสนุนช่วยเหลืออำนวยความสะดวก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานเชิงรุกก้าวทันการเปลี่ยนแปลง มีการวางแผนล่วงหน้า และเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์วิเคราะห์ สังเคราะห์จัดระบบข้อมูล

สารสนเทศและนำมาใช้ประโยชน์เป็นผู้นำตั้งแต่ยังไม่มีตำแหน่งงานบริหาร เป็นที่ไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ก่อนเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ

ในการบริหารใช้หลักการบริหารงานตามวงจรคุณภาพ PDCA ทำงานโดยใช้หลักการ Benchmarking ใช้หลักการทำงานเป็นทีมการสร้างทีมงานที่เข้มแข็งมีคุณภาพหลักการทำงานที่มุ่งเน้นการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้แก่บุคลากร รวมทั้งหลักการทำงานในการกำหนดเป้าหมายฉายภาพ วางแผน เน้นการมีส่วนร่วม และการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล

เมื่อพบปัญหาด้านวัฒนธรรมองค์กรที่ยังยึดติดกับการทำงานในรูปแบบเดิมจึงใช้วิธีการกระตุ้นและลงมือปฏิบัติเป็นตัวอย่างให้กับบุคลากร เป็นผู้นำในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีความทันสมัยมีการสะท้อนผลการทำงานของคณะครูเป็นรายบุคคล เพื่อให้เกิดปรับปรุงและพัฒนาตนเอง อีกทั้งยังพบว่ามีปัญหาเกี่ยวกับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษา ได้ใช้การแก้ปัญหาโดยเข้าถึง ใช้การสื่อสาร การอธิบาย และเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมและปัญหาเกี่ยวกับเครือข่ายผู้ปกครอง ได้ใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมีส่วนร่วมและการทำความเข้าใจที่ชัดเจน

ในการบริหารงานงานวิชาการได้ใช้ภาวะผู้นำเชิงวิชาการมุ่งพัฒนาให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นที่พึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องนักเรียนมีทักษะกระบวนการคิด มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่เป็นเลิศ ใช้กระบวนการทำงานแบบบูรณาการและทำงาน เชิงรุกใช้มาตรฐานการจัดการศึกษาเป็นตัวขับเคลื่อนคุณภาพเน้นการนิเทศ ติดตามอย่างเป็นระบบ ในงานบริหารงบประมาณ ใช้หลักธรรมาภิบาล ยึดหลักความโปร่งใส สามารถตรวจสอบการทำงานได้ในทุกระบบงาน ไม่มีการเรียกรับผลประโยชน์ใด ๆ ยึดถือประโยชน์ของนักเรียนเป็นสำคัญ อีกทั้งในการบริหารงานบุคลากร ใช้หลักการสร้างความเข้าใจและพัฒนาบุคลากรตามความรู้ ความสามารถและจุดเด่นของแต่ละคนมี โดยมุ่งค้นหาข้อดีใช้คำพูดเชิงบวก พัฒนาอย่างต่อเนื่องโดยใช้กระบวนการวิจัยร่วมกันและท้ายที่สุด คือ การบริหารงานบริหารทั่วไป ด้านอาคารสถานที่ เพียงพอปลอดภัย เน้นให้บริการที่ดี ใช้หลักการดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด มอบความรัก ความเมตตา ดูแลทั่วถึง ส่งเสริมคุณธรรม ในด้านสัมพันธ์ชุมชน มีส่วนร่วม เข้าถึงเปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยน วางแผนการพัฒนาร่วมกัน สร้างความสัมพันธ์อันดี เน้นการสื่อสารที่มีคุณภาพ

ในด้านการครองตน เป็นคนวางตัวเรียบง่าย เหมาะสมตามบทบาทสถานะ ดำเนินชีวิตแบบพอเพียงขยัน อดทน และมุ่งมั่นจริงจังกับการทำงานมีความมัธยัสถ์ และรู้จักการวางแผนการใช้จ่าย ประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมอันดี มีคุณธรรม ด้านความซื่อสัตย์ดูแลสมาชิกในครอบครัวเป็นอย่างดี มีความอบอุ่น ด้านการครองคนได้ปฏิบัติต่อบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมเสมอภาคกัน โดยใช้หลักความเป็นธรรม และเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความคิดเห็นให้ความเป็นกันเองไม่ตั้งเครียดจนเกินไป ยอมรับ นับถือ ให้ทุกคนเกิดความมั่นใจ สร้างขวัญกำลังใจที่ดีและด้านการครองงานมีความขยันหมั่นเพียรทำงานโดยมิได้หยุดพักใช้เวลาส่วนใหญ่กับการคิดวางแผนการสร้างและ

ค้นคว้าหานวัตกรรม ตลอดจนวิธีการในการปรับปรุงงานวิชาการให้มีคุณภาพเรียนรู้ปรับตัวและพร้อมที่จะก้าวทันสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

## กรณีศึกษารายที่ 2

มีพื้นฐานมาจากครอบครัวเกษตรกรฐานะยากจนได้รับการอบรมเลี้ยงดูให้มีความรับผิดชอบ มีอุปนิสัยรักการเรียนรู้ มีบิดามารดาเป็นต้นแบบด้านความขยัน ความอดทน และได้ยึดถือเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนเข้ารับการศึกษาในระดับประถมศึกษาที่โรงเรียนใกล้บ้านและศึกษาต่อระดับมัธยมศึกษาที่โรงเรียนประจำจังหวัด จากนั้นเข้าศึกษาต่อวิชาชีวะครู คุณวุฒิตามที่กระทรวงกำหนด ขณะนั้นต่อมาได้เข้ารับการศึกษาในระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐกรรยารับราชการครูใช้ชีวิตเรียบง่าย มีข้อตกลงร่วมกัน มีธิดา จำนวน 2 คน ประกอบอาชีพเป็นพนักงานของมหาวิทยาลัยสวนดุสิต และประกอบอาชีพด้านวิศวกรรมอาหาร ที่บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง อบรมสั่งสอนธิดาทั้งสองให้รับผิดชอบและให้อิสระในความคิด แต่คอยให้คำปรึกษาใกล้ชิด ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

เริ่มรับราชการครูในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดภูมิลำเนา เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในการทำงาน มีความกล้าแสดงออกและเป็นผู้นำมาตั้งแต่ต้นมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีทักษะการสื่อสารที่เป็นเลิศ ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้างานต่าง ๆ มาโดยตลอดแต่การทำงานไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารจึงเปลี่ยนสายงานมาเป็นผู้บริหารด้วยตนเอง จากโรงเรียนประจำตำบล ย้ายมาประจำอำเภอ มีผลงานเชิงประจักษ์ สดสมผลงานและนำมาเสนอขอโอนย้ายมาเป็นผู้บริหารโรงเรียนมัธยมประจำจังหวัดภูมิลำเนารับผิดชอบการทำงานมีความขยันทุ่มเทให้กับงาน ให้ความสำคัญกับทีมงานทุกคน สร้างระบบงาน ใช้หลักการกระจายอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบให้แก่บุคลากร สร้างขวัญกำลังใจที่ดี ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง เปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมแสดงความคิดเห็นในการทำงาน มีการกำกับติดตามและสนับสนุนการทำงานจนงานสำเร็จ ได้รับความไว้วางใจในการเป็นหัวหน้างานและแสดงภาวะผู้นำ ตั้งแต่เริ่มรับราชการใช้หลักการทำงานตามศาสตร์พระราชชา เข้าถึงเข้าใจ พัฒนาการรู้จักสามัคคีการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ใช้หลักการทำงานตามวงจรคุณภาพ และใช้หลักการทำงานแบบ SBM (School Based Management) คือ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของการพัฒนาใช้หลักการทำงานในรูปแบบการทำงานเป็นทีมใช้หลักการทำงานในรูปแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ใช้หลักการบริหารโดยใช้ศาสตร์ท้องถิ่น พบว่ามีบุคลากรบางกลุ่มมีการต่อต้านแนวคิดและรูปแบบการทำงานแบบใหม่ได้ใช้วิธีการทำความเข้าใจ ให้ความรู้ กำกับติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน อย่างใกล้ชิดอีกทั้งในการบริหารงานนั้นยังพบปัญหาเกี่ยวกับเครือข่ายผู้ปกครองและศิษย์เก่าใช้วิธีการทำความเข้าใจ ร่วมมือเชิงสร้างสรรค์ สะท้อนผลร่วมกัน ในการบริหารงานวิชาการถือว่าเป็นงานหลักในการบริหารงานต้องรักษา

มาตรฐานทางด้านวิชาการของโรงเรียน ใช้กระบวนการบริหารในรูปแบบโรงเรียนมาตรฐานสากล World Class Standard School โดยจัดสรรงบประมาณ เพื่อการจัดหาสื่อ วัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา อย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ในด้านการบริหารงานงบประมาณ ใช้หลักการบริหารบ้านเมืองที่ดีหรือหลัก ธรรมาภิบาล มีการวางแผนการใช้งบประมาณเปิดโอกาสและให้ความสำคัญกับเครือข่ายที่มีส่วนในการ สนับสนุนด้านงบประมาณ มีการกำกับ ติดตาม ตรวจสอบให้เป็นไปตามแผนรวมทั้งในการบริหารงาน บุคลากร ใช้หลักการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการทำงาน จัดสวัสดิการให้หลักทำงานด้วยความเต็มใจ สมัยใจเปิดโอกาสให้บุคลากรได้เลือกงานพิเศษตามความชอบ ความถนัด ให้ความสำคัญอย่างยิ่งกับ การประเมินผลการปฏิบัติงานภายใต้หลักของความยุติธรรมรวมทั้งการบริหารงานทั่วไป เน้นการ บริการที่ดี โดยงานอาคารสถานที่จัดให้มีความสะอาดสะอาดและปลอดภัยใช้หลักการมีส่วนร่วมด้าน กิจการนักเรียนดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิด เปิดโอกาสให้แสดงออกอย่างเหมาะสม เลือกรกรกิจกรรมที่ มีประโยชน์ให้นักเรียนปฏิบัติ นักเรียนสามารถค้นหาเส้นทางของตนเองได้ ส่วนด้านงานสัมพันธ์กับ ชุมชน มีการสร้างเครือข่ายผู้ปกครอง สร้างสัมพันธ์อันดีต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ในด้านการครองตน ประพฤติตนเป็นตัวอย่างที่ดีอยู่เสมอ ประพฤติดี ให้เกียรติบุคคลอื่น เสมอ ซื่อสัตย์สุจริต ขยัน อดทนยึดถือปฏิบัติตามจรรยาบรรณในวิชาชีพมีความสามารถในการพูด สื่อสารและการใช้ภาษาไทยได้อย่างถูกต้อง ดีเยี่ยม การครองคน ให้ความสำคัญกับบุคลากรทุกคน ดูแลเอาใจใส่ใกล้ชิดและให้ความเป็นกันเองใช้พรหมวิหาร 4 ในการปกครอง รวมทั้งใช้หลักการครอง ใจสร้างความรักความผูกพัน กระจายอำนาจเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น รับฟัง ให้ทุกคนใช้น้ำใจ และความเข้าใจรวมทั้งการครองงาน มีความขยัน รับผิดชอบ อดทน ทำงานด้วยความมุ่งมั่น ทุ่มเท เสียสละทั้งด้านกำลังกายและกำลังทรัพย์ มุ่งสร้างประโยชน์แก่โรงเรียน นักเรียนเป็นหลัก

### กรณีศึกษารายที่ 3

พื้นฐานมาจากครอบครัวเกษตรกร ฐานะยากจน บวชเรียนในศาสนาคริสต์ ใช้ชีวิตสงบ ในเพศนักบวชเรียนรู้การดำเนินชีวิตจากคณะนักบวชในศาสนาคริสต์มีแบบอย่างการปฏิบัติที่ดีศึกษา ระดับประถมศึกษาที่โรงเรียนใกล้บ้าน ศึกษาต่อระดับมัธยมศึกษาที่โรงเรียนประจำจังหวัด ศึกษาต่อ ในระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพครูชั้นต้น ที่วิทยาลัยฝึกหัดครูจากนั้นได้รับทุนไปศึกษาต่อต่างประเทศ มิได้แต่งงานเนื่องจากเป็นนักบวช ใช้ชีวิตกับคณะนักบวช บุคลากรครู และนักเรียน

เริ่มชีวิตความเป็นครู ที่โรงเรียนเอกชนทำงานหนัก รับผิดชอบหลายหน้าที่ ได้พยายาม ศึกษาเรียนรู้งาน และได้รับการแต่งตั้งเป็นหัวหน้างานได้รับทุนศึกษาต่อเพื่อเป็นผู้บริหาร ในโรงเรียน เอกชนในเครือมูลนิธิทางศาสนาเป็นที่ไว้วางใจของคณะผู้บริหาร ได้รับโอกาสในการย้ายไปปฏิบัติ หน้าที่ผู้บริหารในทุกโรงเรียนของมูลนิธิได้รับการยอมรับ ชื่นชม ศรัทธาในความดีความรู้และ ความสามารถ เป็นผู้บริหารที่ได้รับการยอมรับนับถือสูงสุดของโรงเรียนในเครือมูลนิธิ มีความขยัน และรับผิดชอบสูง

ในการบริหารงานใช้หลักการกระจายอำนาจ สร้างทีมงาน สร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากร มีความเป็นผู้นำด้านวิชาการมาตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงานในสายผู้สอน เรียนรู้และแสวงหาเพิ่มพูน ประสบการณ์ มีความกระตือรือร้น และทำงานทุกหน้าที่ด้วยความเต็มใจเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงหลักสูตร มีความคิดสร้างสรรค์ ได้รับความไว้วางใจจากคณะบริหารมูลนิธิให้มาทำหน้าที่ใช้ หลักการน้อมนำหลักธรรมและหลักคำสอนทางศาสนาสู่การบริหาร ใช้รูปแบบการบริหารงานตาม วงจรคุณภาพ ใช้หลักการบริหารงาน โดยให้บุคลากรทุกคนมีความเคารพ นับถือ และให้เกียรติกัน ใช้หลักการบริหารงานโดยการปฏิบัติตามแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนา ใช้หลักการบริหารงาน ตาม หลักธรรมมาภิบาล และหลักการมีส่วนร่วม รวมทั้งมีบุคคลต้นแบบในการนำมาบริหารงาน

ในการบริหารงานพบปัญหาเกี่ยวกับความคาดหวังของผู้ปกครองนักเรียนใช้หลักความรัก ความเมตตา และชี้ให้เห็นถึงธรรมชาติของการอยู่ร่วมกัน และแสดงความจริงใจผ่านการกระทำที่ ต่อเนื่อง

อีกทั้งยังพบปัญหาความขัดแย้งในกลุ่มเครือข่ายศิษย์เก่าของโรงเรียนใช้หลักการ ในการ นำเสนอข้อมูลสารสนเทศ ที่มีการอ้างอิงรับรองข้อมูล มีแหล่งตรวจสอบที่ถูกต้อง มีการเก็บรวบรวม สถิติต่าง ๆ ของทางโรงเรียนเพื่อให้สามารถนำมาอธิบายนำเสนอต่อที่ประชุมได้อย่างชัดเจน

ในการบริหารงานวิชาการได้ให้ความสำคัญเป็นลำดับแรกใช้การบริหารจัดการที่เป็น มาตรฐาน เป็นระบบที่เกิดจากการพัฒนาร่วมกันเน้นที่ผลลัพธ์ คือ คุณภาพของนักเรียน ผ่าน กระบวนการมีส่วนร่วมในการบริหารงานงบประมาณ ยึดหลักธรรมมาภิบาลในการบริหารงานการใช้ งบประมาณในทุกโครงการหรือกิจกรรมล้วนเป็นการสนองความต้องการของผู้รับบริการ ใช้หลักการ กระจายอำนาจจัดสรรงบประมาณอย่างถูกต้อง เหมาะสม โปร่งใสและสามารถตรวจสอบได้และใน การบริหารงานบุคลากร ใช้หลักการมอบความรัก ความเข้าใจ และเมตตาธรรม ในการครองใจทุกคน ห่วงใยและดูแลเอาใจใส่อย่างใกล้ชิดสนับสนุน และสร้างขวัญกำลังใจที่ดี จัดสวัสดิการที่ดีให้แก่บุคลากร ส่วนการบริหารงานบริหารทั่วไปนั้นได้จัดการบริการที่มีคุณภาพ ทั้งทางด้านสถานที่ เพียงพอ ปลอดภัย สะดวก งานกิจการนักเรียน ดูแลใกล้ชิด ใช้หลักการดูแลตามหลักศาสนาคริสต์ ติดตามทุกคนอย่าง ใกล้ชิด เพื่อพัฒนา ปรับเปลี่ยน และสร้างให้นักเรียนเป็นผู้นำ ด้านสัมพันธ์กับให้มีความสำคัญกับ ผู้ปกครอง คณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการสมาคมศิษย์เก่า ได้สนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของ ชุมชนอย่างต่อเนื่อง

ด้านการครองตนประพฤติปฏิบัติตามเพศของนักบวช ที่มีความรัก ความเมตตา และความ ปรารถนาดีต่อผู้อื่นอย่างจริงใจ ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ดูแลช่วยเหลือ แสดงความ เอื้ออาทรต่อทุกคน ใช้ถ้อยคำการพูดสื่อสารที่ดีมีความอดทน เสียสละ ส่วนด้านการครองคน ให้มีความสำคัญดูแลเอาใจใส่ให้กำลังใจ จัดสวัสดิการ และประเมินผลการทำงานด้วยความโปร่งใส ยุติธรรม ได้มอบความรัก ความห่วงใย ไปยังครอบครัวของบุคลากรอย่างทั่วถึง การสร้างวัฒนธรรม

เรื่องการดูแลจากรุ่นพี่รุ่นน้อง มอบความไว้วางใจ และรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร พร้อมทั้งด้านการครองงาน มีความขยัน อดทน มีประสบการณ์ในการทำงาน ได้ปฏิบัติหน้าที่ ทุกหน้าที่ด้วยความจริงใจ และเอาใจใส่ในคุณภาพของงาน เพื่อประโยชน์ต่อผู้รับบริการอย่างแท้จริง มีระบบ ระเบียบแบบแผน ที่มีความรอบคอบ ชัดเจน มีกระบวนการทำงานที่เกิดจากการวางแผน และมีข้อมูลสารสนเทศ

#### กรณีศึกษารายที่ 4

พื้นฐานมาจากครอบครัวประกอบอาชีพช่างซ่อมรถ ฐานะปานกลาง ได้รับการอบรมเลี้ยงดูให้มีความรับผิดชอบ มีอุปนิสัยรักการเรียน บิดามารดา เลี้ยงดูแบบอิสระ ให้ตัดสินใจด้วยตนเองมีความมั่นใจในตนเองสูง เข้าศึกษาในระดับประถมศึกษาที่โรงเรียนใกล้บ้าน จากนั้นเข้าศึกษาต่อระดับมัธยมศึกษาที่โรงเรียนประจำอำเภอ และเข้าศึกษาต่อระดับปริญญาตรี ในมหาวิทยาลัยเปิด ศึกษาต่อระดับปริญญาโท สาขาวิชาบริหารการศึกษาในมหาวิทยาลัยของรัฐ สามีรับราชการตำรวจมีชีวิตคู่ที่เรียบง่าย เข้าใจ สนับสนุนซึ่งกันและกัน มีบุตรชาย 1 คน ปัจจุบันรับราชการทหารอากาศ เลี้ยงบุตรชายด้วยการกำกับ และกำหนดเส้นทางให้ เนื่องจากบุตรชายถูกเลี้ยงมาแบบตามใจจากผู้เป็นย่าส่งผลให้บุตรชายไม่รับผิดชอบเท่าที่ควร

เริ่มทำงานในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ในตำแหน่งเจ้าหน้าที่การตลาด ต่อมาสอบบรรจุรับราชการครูด้วยความบังเอิญ แต่เรียนรู้งานได้เร็วจากครูต้นแบบที่ดี ทำงานด้วยความสนุกและมีความรับผิดชอบ ขยันทุ่มเทให้กับงาน จนได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้างานติดต่อกันเป็นเวลานาน จนกระทั่งได้ย้ายมาโรงเรียนภูมิลำเนา และได้รับการทาบทามให้เปลี่ยนสายงานมาเป็นผู้บริหาร เนื่องจากโรงเรียนประสบปัญหา และผู้บริหารระดับสูงมีความไว้วางใจจึงได้รับตำแหน่งผู้อำนวยการในการปฏิบัติงานนั้นมีความขยันรับผิดชอบ รวมทั้งมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีอิสระทางความคิด ไม่ยึดติดกฎระเบียบ เปิดโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พร้อมพัฒนาตนเองและศึกษางานใหม่ พร้อมกับการพัฒนาทีมงานได้รับการสนับสนุน ตั้งแต่เริ่มต้นการทำงาน จากการได้รับมอบหมายให้เป็นหัวหน้าสายชั้น หัวหน้างาน และนำมาสู่การเป็นผู้บริหารจากการสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูงในการบริหารงานนั้นได้ใช้หลักการบริหารตามสถานการณ์การทำงานแบบมีส่วนร่วม และหลักการทำงานแบบเสรี ที่สำคัญที่สุดได้ใช้หลักคิดใจแลกใจในการทำงาน ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมใช้หลักการกระจายอำนาจ และหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์

ในการดำเนินงานนั้นพบปัญหาที่เกิดขึ้นระหว่างผู้ปกครองกับคณะครูกล่าวคือเกิดความเข้าใจที่คลาดเคลื่อนระหว่างผู้ปกครองและครูผู้สอน จึงได้ใช้หลักของการเข้าใจผู้ปกครอง แสดงออกอย่างเป็นมิตร และเสนอทางเลือกที่หลากหลาย การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ปกครองด้วยความเป็นมิตรด้วยความจริงใจปัญหาความขัดแย้งของบุคลากรครูภายในสายชั้น ใช้วิธีการพูดคุย ทำความเข้าใจและการกระจายอำนาจในการบริหารงานวิชาการ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความรู้ความสามารถ

ของตนเองโดยอิสระสนับสนุนส่งเสริมอย่างเต็มที่ อีกทั้งในการบริหารงานงบประมาณ ได้มีการแต่งตั้งบุคลากรครูผู้ที่มีคุณสมบัติเหมาะสม โปร่งใส ตรวจสอบได้ จัดสรรตามความต้องการของบุคลากรครู ผู้เรียน และผู้ปกครอง ในการบริหารงานบุคลากร ใช้หลักการกระจายอำนาจให้การสนับสนุนบุคลากรทุกคน ปฏิบัติตนอย่างกลมกลืนและอยู่ในระนาบเดียวกันกับบุคลากรโดยไม่ถือว่าตนเองมีตำแหน่งที่สูงกว่าใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพใช้ความรักความเมตตาและการแสดงน้ำใจไมตรี ตลอดจนการสนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้าอย่างเท่าเทียมเสมอภาคกัน แสดงให้เห็นถึงความจริงใจ และความเอาใจใส่ต่อการทำงานของบุคลากรทุกคน ส่วนในด้านงานบริหารทั่วไป ด้านอาคารสถานที่ได้จัดบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองนักเรียนและคนในชุมชน เน้นความสะดวกสบายและปลอดภัย ด้านกิจการนักเรียนใช้หลักการเข้าถึงนักเรียนมีความรักความเมตตาต่อเด็ก ดูแลใกล้ชิด ด้านส่งเสริมความสัมพันธ์ชุมชนได้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของทางชุมชนเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมให้กับทุกภาคส่วน ด้านการครองตน ปฏิบัติตนด้วยความเสมอต้นเสมอปลายเป็นบุคคลที่มีกิจกรรมเรียบร้อยมีความอ่อนน้อมถ่อมตนมีวาจาที่สุภาพเป็นกันเองยิ้มแย้มแจ่มใสแสดงไมตรีจิตอันน่าประทับใจ แต่งกายเหมาะสมกับฐานะและบทบาททางสังคมยึดหลักเศรษฐกิจพอเพียง ขยันและจดจ่อกับงานทำงานทำงานด้วยความสุขและสามารถแบ่งปันความสุขของเธอให้แก่เพื่อนร่วมงาน ในด้านการครองคนเข้าถึงบุคลากรทุกคนให้ความรักความเอาใจใส่และให้ความสำคัญกับบุคลากรไม่มีการบังคับหรือสั่งการ การทำงานต้องเกิดจากความเต็มใจและเห็นคุณค่า ความสำคัญของงานนั้น ๆ เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนได้แสดงความรู้สึกรู้สึกนึกคิดความต้องการและไม่มี การปิดกั้น ให้อิสระ ใกล้ชิด ให้ความรักความปรารถนาดี เหมือนคนในครอบครัว ด้านการครองงาน ขยัน รับผิดชอบและเอาใจใส่อุทิศตนเสียสละ ทำงานเชิงรุก ใช้ข้อมูลสารสนเทศกำกับดูแลเพื่อช่วย อำนวยความสะดวกและสนับสนุนมุ่งให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานภายใต้แนวคิดของการลดภาระงานลด ขั้นตอนลดความซ้ำซ้อนของงาน

ทั้ง 4 วิทยากรนิเทศศึกษา มีภูมิหลังและประวัติชีวิตในวัยเด็กที่เหมือนกันในด้านการอบรมเลี้ยงดู และสภาพครอบครัว โดยมีทั้งพระราชอา บิดามารดา บาทหลวง รวมทั้งครูต้นแบบ เป็นแบบอย่างที่ดี อบรมสั่งสอนและประพฤติตนเป็นแบบอย่าง จนทำให้ทุกรายกรนิเทศศึกษาได้ซึมซับคุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านั้นจากบุคคลต้นแบบ ส่งผลให้กรนิเทศศึกษาทุกคนมีบุคลิกภาพ และคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ติดตัวมาในทุกช่วงวัย ทั้งในวัยที่เป็นนักเรียน นักศึกษา การเริ่มต้นทำงาน จนกระทั่งก้าวสู่ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา

ในด้านการบริหารงานทั้ง 4 งานของทุกรายกรนิเทศศึกษา มีความเหมือนกันในด้านการใช้ศาสตร์การบริหารนำมาบูรณาการให้เข้ากับบริบทของสถานศึกษา ทั้งใช้กระบวนการบริหารวงจรคุณภาพ การบริหารตามหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดี หรือหลักธรรมาภิบาลการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ ใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมรวมทั้งการบริหารเชิงสถานการณ์ พร้อมกันนี้ทุกรายกรนิเทศศึกษายังใช้



หลักการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้เกิดขึ้นในองค์กร ใช้หลักการกระจายอำนาจการทำงานเป็นทีม เน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ขับเคลื่อนการพัฒนาการศึกษาของ สถานศึกษาภายใต้การมีส่วนร่วมและการสนับสนุนของทุกภาคส่วนทั้งบุคลากร ผู้ปกครองและ คณะกรรมการสถานศึกษา ส่งผลให้สถานศึกษามีผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพบรรลุตามวิสัยทัศน์ เป็นที่ยอมรับ ชื่นชมและศรัทธาของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

ในด้านการเป็นต้นแบบด้านการปฏิบัติตนปฏิบัติงาน ทั้ง 4 วิทยากรศึกษาเป็นผู้บริหารที่มีความพร้อมสมบูรณ์ ไม่ว่าจะเป็นด้านการปฏิบัติตน ทุกรายกรณศึกษาประพฤติปฏิบัติและวางตนได้ อย่างเหมาะสม สง่างาม และเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้พบเห็น ทั้งบุคลิก การแต่งกาย กริยาท่าที ตลอดจนการใช้คำพูด การสื่อสารอันถือเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ทั้งผู้บริหาร ครู ผู้ปกครองและ บุคคลทั่วไป ในด้านการปกครองคน ทุกรายกรณศึกษามีเมตตาธรรมสูง ปกครองดูแลบุคลากรทุกคน ด้วยความรัก และให้เกียรติ ปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ส่งผลให้เกิดความรักสามัคคีในหมู่ คณะ มีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน ท้ายที่สุดด้านการปฏิบัติงานนั้น ทุกรายกรณศึกษาต่างมีความ เอาใจใส่งานในหน้าที่ มีความรับผิดชอบ ชยันและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน เสียสละอุทิศตน จึงถือว่า ทุกรายกรณศึกษาสามารถเป็นต้นแบบที่สมบูรณ์ที่สุดเหมาะสมอย่างยิ่งในการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ต้นแบบ ควรค่าแก่การนำมาปฏิบัติตามทั้งบุคคลที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษารวมทั้งบุคคลทั่วไป ที่ ต้องการพัฒนาตนเอง พัฒนางานในหน้าที่ให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ ส่งผลดีต่อตนเอง องค์กร สังคมและประเทศชาติสืบต่อไป

### **ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นผู้นำต้นแบบ 4 กรณศึกษา**

#### **กรณศึกษารายที่ 1**

เป็นผู้นำที่มีความขยัน รับผิดชอบในการทำงานจะมุ่งเน้นการปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรครูใช้ หลักการสร้างขวัญกำลังใจที่ดีให้การสนับสนุนช่วยเหลือตลอดจนมุ่งอำนวยความสะดวกให้แก่บุคลากร ครูเพื่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีลักษณะการทำงานเชิงรุก สามารถ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันท่วงทีในการปฏิบัติงานนั้นจะมีการวางแผนล่วงหน้าอยู่ เสมอและมีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์และจัดระบบข้อมูล สารสนเทศ จากนั้นจึงนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพของงานมีความเป็นผู้นำมาตั้งแต่ เริ่มปฏิบัติงาน ตั้งแต่ยังไม่มีตำแหน่งงานบริหารเป็นที่ไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เมื่อครั้งเป็นครูผู้สอน และเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ วางใจในปัจจุบัน ซึ่งมีลักษณะ สอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเหนือผู้นำ รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

#### **กรณศึกษารายที่ 2**

เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบการทำงานมีความรับผิดชอบ ชยันทุ่มเทให้กับงาน ให้ความสำคัญ กับทีมงานทุกคน สร้างระบบงาน การกระจายอำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบ สร้างขวัญกำลังใจที่ดี

เป็นผู้บริหารที่ก้าวทันการเปลี่ยนแปลง และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ในการทำงานโดยจะคอยกำกับติดตามและสนับสนุนการทำงานของบุคลากรทุกคนอย่างใกล้ชิดจนงาน ประสบผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายและเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในการเป็นหัวหน้างานและแสดง ภาวะผู้นำ ตั้งแต่เริ่มรับราชการปัจจุบัน ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ ภาวะผู้นำเหนือผู้นำ

### กรณีศึกษารายที่ 3

เป็นผู้ที่มีความขยันและมีความรับผิดชอบสูง ในการเป็นผู้นำนั้นได้ใช้หลักการกระจาย อำนาจมีการสร้างทีมงานที่เข้มแข็งสร้างขวัญกำลังใจให้บุคลากรใช้ความรักความเมตตาในการ ปกครองและการนำพาบุคลากรให้ปฏิบัติงานด้วยความสุขมีความเป็นผู้นำด้านวิชาการมาตั้งแต่เริ่ม ปฏิบัติงานในสายผู้สอน เรียนรู้และแสวงหาเพิ่มพูนประสบการณ์มีความกระตือรือร้น และทำงานทุก หน้าที่ด้วยความเต็มใจเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงหลักสูตรเป็นผู้บริหารที่มีความคิด สร้างสรรค์และพัฒนางานอยู่เสมอ ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะ ผู้นำเหนือผู้นำ

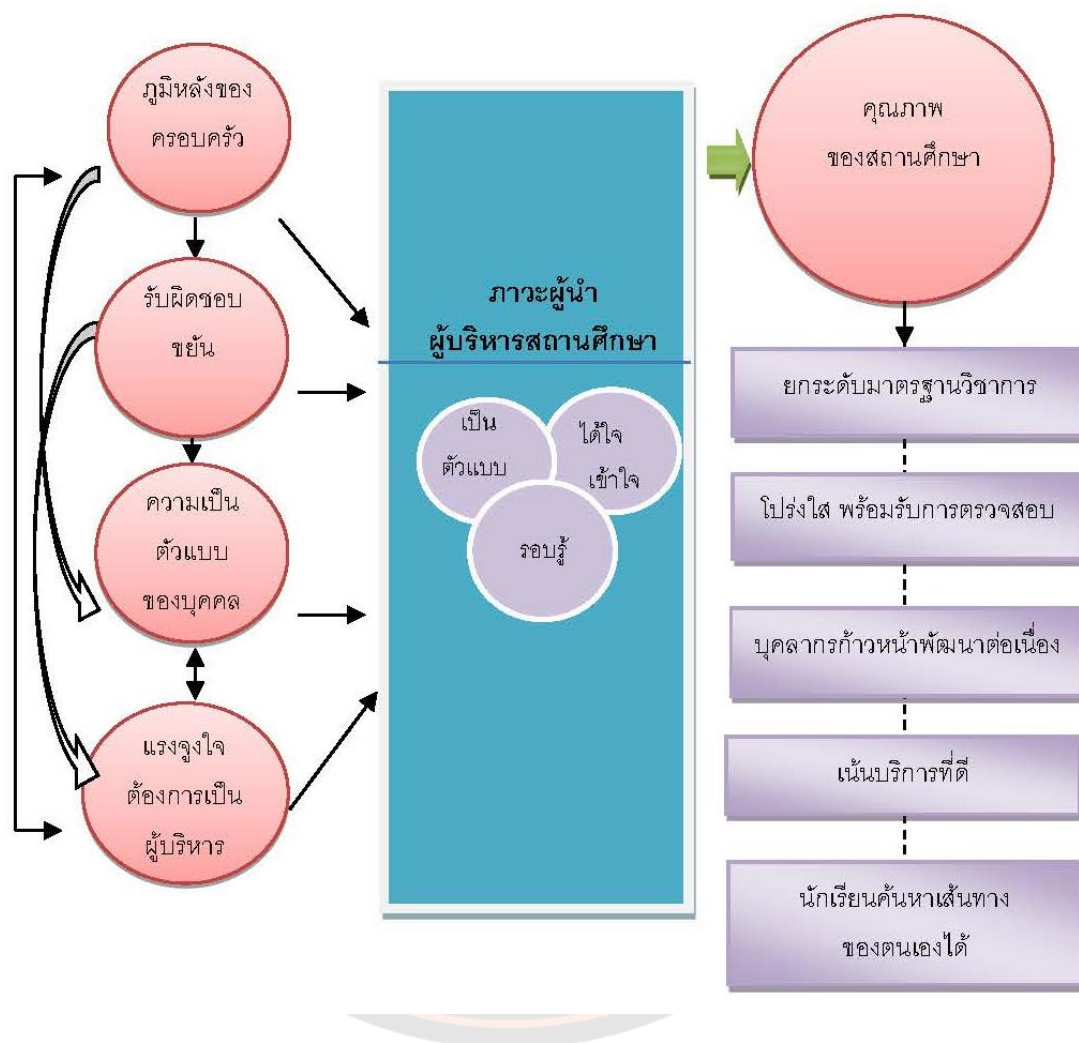
### กรณีศึกษารายที่ 4

เป็นผู้ที่มีความขยัน และมีความรับผิดชอบรวมทั้งเป็นผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มี อิสระทางความคิดและนำมาใช้ในการบริหารจัดการไม่ยึดติดกฎระเบียบกติกามากนักมีการเปิดโอกาส ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรมีความพร้อมและกระตือรือร้นพัฒนาตนเองและนำบุคลากร ให้เกิดการพัฒนาดตนเองมีการศึกษางานใหม่อยู่เสมอมีการพัฒนาทีมงานจนมีความเข้มแข็งได้รับการ สนับสนุน ตั้งแต่เริ่มจากการเป็นหัวหน้าสายชั้น หัวหน้างาน และนำมาสู่การเป็นผู้บริหารจากการ สนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำ เหนือผู้นำ รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์

### ทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในการปฏิบัติงาน 4 ด้าน (วิชาการ งบประมาณ บุคลากร และบริหารทั่วไป) แสดงออกให้เห็นจากลักษณะภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาด้วยการ ปฏิบัติตน เป็นคนสมถะ พอเพียง มีความรับผิดชอบ ขยัน เป็นตัวแบบ รอบรู้ จริงใจ เข้าใจ ได้ใจ พร้อมให้โอกาส สร้างพลังแห่งการมีส่วนร่วม หลอมรวมเครือข่าย ใช้เทคโนโลยี มีความเที่ยงธรรมเป็น ผู้นำเหนือผู้นำ ส่งผลต่อคุณภาพของสถานศึกษาที่สูงขึ้น อันประกอบด้วย การยกระดับมาตรฐาน วิชาการ การปฏิบัติงานโปร่งใสพร้อมรับการตรวจสอบ เปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้า พัฒนาต่อเนื่อง มุ่งการให้บริการที่ดี มีความสะอาดปลอดภัย ให้ความรัก ใส่ใจเมตตาต่อนักเรียน เสมือนบุตร ทำให้นักเรียนค้นหาเส้นทางของตนเองได้

โมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยหรือเงื่อนไขที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาและคุณภาพของสถานศึกษา



ภาพ 55 แสดงโมเดลเชิงสาเหตุของปัจจัยหรือเงื่อนไขที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาและคุณภาพของสถานศึกษา

## อภิปรายผล

จากผลวิจัยที่ค้นพบที่ได้นำเสนอไว้ในบทที่ 4 บทที่ 5 และบทที่ 6 ผู้วิจัยได้ค้นพบคำตอบต่อคำถามวิจัยที่ตั้งไว้ในบทที่ 1 ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายตามประเด็นต่อไปนี้

### ภูมิหลังและการอบรมเลี้ยงดูส่งผลกระทบต่อบุคลิกภาพและคุณลักษณะส่วนตัว

จากผลวิจัยที่พบว่า การอบรมเลี้ยงดูมีผลต่อบุคลิกภาพของผู้บริหารข้อค้นพบดังกล่าวนี้ พบว่าการอบรมเลี้ยงดูและการเป็นแบบอย่างที่ดีของพ่อแม่รวมทั้งผู้ใกล้ชิดพบว่า การอบรมเลี้ยงดูในวัยเด็กของทั้ง 4 รายกรณีศึกษามีลักษณะที่เหมือนกันกล่าวคือมีบิดามารดาเป็นผู้ให้การอบรมสั่งสอน และปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี รวมทั้งได้มีการมอบหมายงานให้กรณีศึกษาได้ปฏิบัติส่งผลให้กรณีศึกษา มีความรับผิดชอบตั้งแต่ในวัยเด็กและส่งผลต่อมาในทุกช่วงวัยตั้งแต่วัยของการเป็นนักเรียนนักศึกษาและวัยทำงาน ตลอดจนมีผลมาถึงปัจจุบันเมื่อทั้ง 4 รายกรณีศึกษา ได้เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ผู้บริหารสถานศึกษาทั้งนี้อาจเป็นเพราะกรณีศึกษาได้รับการปลูกฝังจากบิดามารดา จนเกิดความคุ้นเคยและซึมซับในเชิงพฤติกรรมเชิงบวกของบิดามารดาทั้งทางด้านความขยันอดทน รับผิดชอบที่บิดามารดาได้ปฏิบัติจนเป็นนิสัยให้ทั้ง 4 รายกรณีศึกษาได้พบเห็นเป็นประจำเมื่อครั้งในช่วงวัยเด็กจนก่อเกิดเป็นคุณลักษณะส่วนตัวของทุกกรณีศึกษาซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เซียร์ และคณะ (Sear et al., 1985 อ้างถึงใน บุญญาภา แจงสี, 2544, น. 32) ได้สรุปการศึกษาวิจัยจำนวนมากเกี่ยวกับการอบรมเลี้ยงดูว่าเป็นกระบวนการต่อเนื่องตลอดชีวิตของเด็กและการอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดาจะมีผลบางประการต่อพฤติกรรมของเด็กในปัจจุบัน และศักยภาพของการกระทำในอนาคตของเขาดังนั้นพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลนั้นส่วนหนึ่ง เป็นผลสืบเนื่องมาจากการอบรมเลี้ยงดูของบิดามารดา

ทั้งนี้เพราะการอบรมเลี้ยงดูมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการหล่อหลอมพฤติกรรมของคนดังที่มีนักจิตวิทยาและนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของการอบรมเลี้ยงดูโดยบิดามารดาไว้ว่าการอบรมเลี้ยงดูมีความสำคัญต่อพัฒนาการของบุตรตั้งที่พาร์สัน (Parson, 1955 as cited in Baldwin, 1980, p. 499) ได้กล่าวถึงการอบรมเลี้ยงดูว่าจะมีผลกระทบต่อบุคลิกภาพโดยตรง โดยเฉพาะอย่างยิ่งบิดามารดาที่ใช้วิธีการอบรมเลี้ยงดูแบบการลงโทษจะมีผลทำให้เด็กมีพฤติกรรมก้าวร้าวเมื่อเด็กเติบโตเป็นผู้ใหญ่จะมีพัฒนาการที่ไม่เหมาะสมได้เซียร์และคณะ (Sears et al., 1957 อ้างถึงใน เฉลิมศรี ตั้งสกุลธรรม, 2544, น. 28) ได้กล่าวว่าการอบรมเลี้ยงดูเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งและเป็นหน้าที่ของทุกคนในครอบครัวไม่ใช่เป็นเรื่องของคนใดคนหนึ่งโดยเฉพาะความรักของบิดามารดาเป็นจุดเริ่มต้นของพัฒนาการทางจริยธรรมในเด็กเด็กที่ได้รับการรักความอบอุ่นจะเกิดความพอใจและมีความสุขและเมื่อเด็กได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้เลี้ยงดูเด็กจะเลียนแบบผู้เลี้ยงดูโดยไม่รู้ตัวถ้าเด็กต้องอยู่ห่างจากผู้เลี้ยงดูจะทำให้เกิดความวิตกกังวลและว่าเหวเด็กจะเกิดความรู้สึกนี้โดยการแสดงการกระทำที่คล้ายคลึงกับผู้เลี้ยงดูจึงเกิดการเรียนแบบขึ้น

### จุดเปลี่ยน แรงขับและแรงบันดาลใจ

จากผลวิจัยพบว่ามีการนิศึกษาจำนวน 2 รายการนิศึกษา ซึ่งประกอบด้วยกรณีศึกษารายที่ 1 และรายที่ 2 ต่างได้รับแรงกดดันจากผู้บริหารในขณะที่ปฏิบัติงานในตำแหน่งครูผู้สอนเนื่องจากผู้บริหารในขณะนั้นไม่ให้การสนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกเพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ในทางกลับกันผู้บริหารกลับปฏิบัติตนเป็นอุปสรรคและขัดขวางความคิด การปฏิบัติงาน หรือการริเริ่มโครงการใหม่ที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนานักเรียน หรือการพัฒนากระบวนการในโรงเรียนจึงทำให้กรณีศึกษาทั้ง 2 ราย มีความคิดที่จะเปลี่ยนสายงานจากสายผู้สอนขึ้นมาดำรงตำแหน่งในสายงานผู้บริหารด้วยตนเอง เพื่อจะได้ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการอำนวยความสะดวกและให้การสนับสนุนบุคลากรครูที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และต้องการพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของนักเรียนและคุณภาพของสถานศึกษาต่อไป

ดังนั้นทั้งสองกรณีศึกษาจึงมีแรงขับจากภายในที่เกิดจากความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้บริหารจนสามารถทำให้เป็นแรงกระตุ้นและมีความพยายามในการเตรียมตัวเพื่อสอบเปลี่ยนสายงานจนสามารถทำให้ทั้งสองกรณีศึกษาสอบเป็นผู้บริหารจากตำแหน่งรองผู้อำนวยการเลื่อนขึ้นสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาได้ในที่สุดซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีทางจิตวิทยาเกี่ยวกับแรงขับ ที่นักจิตวิทยาหลายคนเชื่อว่ามนุษย์เกิดมาพร้อมด้วยความต้องการ และความต้องการทำให้เกิด แรงขับ ความต้องการของมนุษย์มีมากมาย มีทั้งที่เป็นความต้องการทางกายและความต้องการทางจิตแม้ว่านักคิดทั้งหลายยังคงตกลงกันไม่ได้ว่าความต้องการทางจิตของคนเรามีอะไรบ้าง แต่ก็มีสิ่งหนึ่งที่เห็นตรงกันคือความต้องการทำให้เกิดความเครียด ทำให้เกิดความทุกข์ พรอยด์คิดเช่นนี้อีกทั้งองค์สมเด็จ พระสัมมาสัมพุทธเจ้าก็ทรงคิดเช่นนี้ความเครียดหรือความทุกข์ที่เกิดขึ้นนี้จะเป็แรงผลักดันให้มนุษย์กระทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อตอบสนองความต้องการและลดหรือปลดเปลื้องความทุกข์ในที่สุด

ความต้องการทางกายทำให้เกิดแรงขับ และเป็นแรงขับไฮมิโอสเทซิส นักจิตวิทยาที่ศึกษาเกี่ยวกับแรงขับมากที่สุดคนหนึ่ง คือ มิลเลอร์ (Miller, 1951) มีความเห็นว่า ความต้องการทางจิตทำให้เกิดแรงขับด้วย แต่เป็นแรงขับที่เกิดจากการเรียนรู้ มีพลังผลักดันพฤติกรรมมนุษย์เหมือนกับแรงขับไฮมิโอสเทซิสตัวอย่างแรงขับที่เกิดจากการ เรียนรู้ในทฤษฎีของมิลเลอร์ คือความกลัวสิ่งต่าง ๆ เช่น กลัวความมืด กลัวงู ฯลฯ นอกจากนี้ ก็มีแรงขับอื่น ๆ เช่น แรงขับที่เกิดจากความต้องการความรัก แรงขับที่เกิดจากความต้องการสำเร็จ และแรงขับที่เกิดจากความต้องการอำนาจ ฯลฯ

แรงขับเป็นสภาพความตึงเครียด เป็นความทุกข์ มนุษย์จะพยายามลดสภาพความตึงเครียดหรือความทุกข์ให้น้อยลงจนหมดไปในที่สุด สิ่งที่สามารถลดแรงขับได้คือสิ่งที่ตอบสนองความต้องการ สิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการ จึงเป็นสิ่งที่มนุษย์เสาะแสวงหา เป็นสิ่งจูงใจมนุษย์ ดังนั้นจึงเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า สิ่งจูงใจ (incentive) สิ่งจูงใจอาจเป็นอาหาร น้ำ ทรัพย์สิน เงินทอง เกียรติยศ การหลุดพ้นจากการคุมขัง การหลุดพ้นจากสภาพเดือดร้อน ฯลฯ

แนวความคิดที่กล่าวมาข้างต้นนี้ โดยสรุปคือความต้องการทำให้เกิดแรงขับให้มนุษย์เสาะหาสิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการ สิ่งที่สามารถตอบสนองความต้องการเรียกว่าสิ่งจูงใจ เพราะเป็นสิ่งชักจูงให้มนุษย์ดิ้นรนไปหา มนุษย์ตกอยู่ภายใต้การผลักดันของแรงขับ และการชักจูงของแรงจูง วรรณคดีนี้เป็นทฤษฎี เรียกว่า ทฤษฎีความต้องการ-แรงขับ-สิ่งจูงใจ (Need- Drive-Incentive Theory) ผู้เสนอทฤษฎีนี้เป็นนักจิตวิทยาชาวอเมริกันกลุ่มหนึ่ง ที่สำคัญคือ ฮัลล์ (Hull, 1952; Spence, 1956)

ซึ่งกรณีศึกษาทั้งสองมีความอึดอัด คับข้องใจ และมีความทุกข์ในขณะที่ปฏิบัติงานในสายปฏิบัติการสอน โดยมีผู้บริหารที่ไม่ให้การสนับสนุน จึงทำให้เกิดแรงขับภายในและเกิดเป็นจุดเปลี่ยน (Turning point) ในที่สุด จึงได้ตัดสินใจสอบเป็นเปลี่ยนสายงาน จากครู มาเป็นผู้บริหารและสามารถใช้แรงขับที่เป็นความคับข้องใจนี้เป็นพลังในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จนส่งผลให้เกิดความก้าวหน้า สามารถสอบเลื่อนตำแหน่งจากรองผู้อำนวยการสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการได้ในระยะเวลาไม่นานนัก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะทั้งสองกรณีศึกษามีเป้าหมายอยู่ในเบื้องต้นว่า เมื่อเข้ามาเป็นผู้บริหาร ตนเองจะไม่ปฏิบัติดังเช่น ผู้บริหารผู้ซึ่งเคยทำให้ตนเองนั้นเกิดความไม่สบายใจเกิดความคับข้องใจในการปฏิบัติงานในขณะนั้น ดังนั้นจึงเปรียบเสมือนแบบอย่างที่ขัดแย้ง กล่าวคือจะไม่ทำอย่างนั้นเด็ดขาดเมื่อไม่ทำอย่างนั้นจึงต้องทำในสิ่งที่ตรงข้าม นั่นคือ การปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ผู้บริหารที่สมบูรณ์ ทั้งด้านการวางแผนงาน การกำกับติดตาม สนับสนุน การเปิดโอกาสการให้ความเชื่อมั่นกับบุคลากร จนทำให้การบริหารงานมีคุณภาพ

จากผลวิจัยดังกล่าวนี้ สามารถนำมาเป็นแนวคิดในการปฏิบัติงานของทั้งผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานในองค์กรของบุคคลใด ๆ ไม่ว่าจะอยู่ในตำแหน่งใดจะสามารถเป็นตัวแบบให้แก่บุคคลอื่นได้ทั้งที่เป็นด้านดีหรือพฤติกรรมเชิงบวกและตัวแบบที่ไม่ควรปฏิบัติตาม หรือพฤติกรรมด้านลบนั้นเองเพราะทั้งสองลักษณะต่างส่งผลเป็นที่ประจักษ์แล้วในองค์กรนั้น ๆ เมื่อสมาชิกในองค์กรเข้าใจบทบาทของตน และพึงปฏิบัติตามกรอบหน้าที่ ก็จะสามารถส่งผลให้เกิดวัฒนธรรมในองค์กรที่หล่อหลอมและปฏิบัติสืบทอดเป็นไปในทิศทางที่ดีได้นั่นเอง

รวมทั้งการที่ทั้ง 4 รายกรณีศึกษาได้มีการพัฒนาตนเองจากครูผู้สอนและในการปฏิบัติงานสอนนั้นทุกคนยังได้เรียนรู้การปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ ควบคู่ไปกับการจัดการเรียนการสอนด้วยจนสามารถเป็นที่ไว้วางใจของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าสายชั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หรือแม้แต่หัวหน้างานสำคัญต่าง ๆ ทั้งงานวิชาการงานงบประมาณงานบริหารบุคลากร และงานอื่น ๆ ตามที่ผู้บริหารได้เล็งเห็นถึงความรู้ ความสามารถและความเหมาะสมจากการทุ่มเทปฏิบัติงานของทั้ง 4 รายกรณีศึกษา ก็เพื่อการยกระดับความสามารถและการเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารและบุคคลผู้ร่วมวิชาชีพ ตลอดจนการเป็นที่ยอมรับในสังคม ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกรณีศึกษามาจากครอบครัวที่มีฐานะยากจนมีความยากลำบากในวัยเด็ก ครอบครัวในขณะนั้น

อาจไม่เป็นที่ยอมรับนับถือของเพื่อนบ้าน หรือคนในชุมชนที่ตนและครอบครัวอาศัยอยู่นั้นเนื่องจากไม่มีฐานะที่จะเป็นที่พึ่งหรือช่วยเหลือผู้อื่นได้ กรณีศึกษาจึงมีความคิดและแรงขับในด้านการยกระดับของครอบครัวเพื่อให้บิดามารดา รวมทั้งตนเองได้รับการยอมรับนับถือ จึงพยายามศึกษาต่อจนประสบความสำเร็จซึ่งความต้องการของกรณีศึกษาทั้ง 4 รายกรณีศึกษานั้นมีความสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการ 5 ชั้นของมาสโลว์ ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการของมนุษย์ 5 ชั้นดังนี้

1. ความต้องการทางกายภาพความต้องการทางกายภาพ เป็นความต้องการเพื่อจะอยู่รอดของมนุษย์ ถ้าความต้องการพื้นฐานที่สุดนี้ไม่ได้รับการตอบสนอง ร่างกายของมนุษย์ก็ไม่สามารถทำงานได้ หรือไม่สามารทำงานได้ดี อากาศ น้ำอาหาร เป็นสิ่งที่ร่างกายต้องการเพื่อใช้ในกระบวนการสร้างและสลายเพื่อให้มนุษย์สามารถมีชีวิตอยู่ได้ เสื้อผ้าเครื่องนุ่งห่มและที่พักจะให้การปกป้องที่จำเป็นกับมนุษย์ จากสภาพอากาศและสิ่งแวดล้อม สัญชาตญาณและความต้องการทางเพศถูกพัฒนามาจากการแข่งขันเพื่อโอกาสในการผสมและสืบพันธุ์

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยเมื่อความต้องการทางกายภาพได้รับการตอบสนองในระดับที่พอเพียง ความต้องการความมั่นคงปลอดภัยจะมีอิทธิพลกับพฤติกรรม ถ้าไม่มีความปลอดภัยทางกายภาพคนอาจมีอาการของความผิดปกติที่เกิดหลังความเครียดที่สะเทือนใจ

3. ความรักและความเป็นเจ้าของ เมื่อความต้องการทางกายภาพและความปลอดภัยได้รับการตอบสนองแล้ว ระดับขั้นที่สามของความต้องการมนุษย์คือความต้องการเป็นเจ้าของ ความต้องการนี้จะรุนแรงมากในวัยเด็กและบางครั้งอาจจะชนะความต้องการความปลอดภัยได้ในบางครั้ง แสดงถึงความต้องการของมนุษย์ที่จะได้รับการยอมรับและเห็นคุณค่าโดยคนอื่น จึงต้องการที่จะทำอะไรจริงจังเพื่อจะได้รับการยอมรับนับถือ

4. ความต้องการการยกย่อง ชื่อเสียง เกียรติยศ เมื่อผ่านขั้นที่ 3 มาแล้ว คนเราก็ต้องการขยายการยอมรับให้ใหญ่ขึ้น ไม่ใช่แค่ยอมรับในกลุ่มของตนเองเท่านั้น แต่ต้องได้รับการยอมรับในวงกว้างขึ้นอีก โดยต้องการที่จะเปลี่ยนสถานะทางสังคมให้สูงขึ้นด้วย เพื่อให้คนอื่นมองเห็นว่าเรามีคุณค่า มีชื่อเสียง เกียรติยศ ฐานะตำแหน่ง และได้รับการยกย่อง เคารพนับถือตามมา

5. ความสมบูรณ์ของชีวิต คือความต้องการสูงสุดของมนุษย์ทุกคน ที่ต่างต้องการให้ชีวิตของตนเองมีความสุข สมบูรณ์ พรั่งพร้อมทั้งฐานะการเงิน ชื่อเสียง การยอมรับ ความรักความอบอุ่นในครอบครัว

**ลักษณะภาวะผู้นำและความสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ราย**

ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 รายนั้นมีความชัดเจนและคุณลักษณะเฉพาะของแต่ละรายกรณีศึกษาซึ่งล้วนเกิดจากการเรียนรู้การหล่อหลอมและมวลประสบการณ์ตั้งแต่วัยเด็กสู่วัยของการศึกษาเล่าเรียนส่งผ่านมายังวัยทำงานทั้งในตำแหน่งครูผู้สอนและตำแหน่งในสาย

งานผู้บริหารซึ่งผู้บริหารทั้ง 4 รายมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่สามารถสังเกตเห็นและแสดงออกอย่างชัดเจนมาตั้งแต่ช่วงของการเริ่มต้นชีวิตการทำงาน ดังจะเห็นได้จากการที่ทุกกรณีศึกษามักจะได้รับความไว้วางใจทั้งจากเพื่อนร่วมงานและผู้บริหารสถานศึกษาในขณะนั้นได้มอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบรวมทั้งตำแหน่งสำคัญ ๆ ในสถานศึกษาและทุกกรณีศึกษาสามารถปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายนั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นที่พึงพอใจเป็นที่ยอมรับและทำให้ทุกกรณีศึกษาที่มีความมั่นใจจนเกิดความคิดทั้งที่มาจากความต้องการส่วนตนและการได้รับแรงกดดันจากผู้บริหารในขณะนั้นทำให้ตัดสินใจก้าวสู่ตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาในที่สุด

ที่เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะทั้ง 4 รายกรณีศึกษาเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบสูงมีความขยันตั้งใจจริงในการทำงานตลอดจนเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา รวมทั้งมีความเป็นผู้นำสูงจึงทำให้สามารถนำทีมงานในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตั้งแต่ยังไม่มีตำแหน่งผู้บริหาร ซึ่งผู้วิจัยจะได้อภิปรายคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา รวมทั้งความสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 รายดังนี้

ผู้บริหารสถานศึกษาทั้ง 4 รายมีคุณลักษณะความเป็นผู้นำในด้านความมุ่งมั่นเพื่อยกระดับและพัฒนาคุณภาพการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องทุกกรณีศึกษาได้ใช้ภาวะผู้นำในลักษณะของผู้นำเชิงการบูรณาการทั้งนี้เพราะสถานศึกษาแต่ละแห่งมีมาตรฐานการศึกษาอยู่ในระดับมาตรฐานสากลและเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงประจำจังหวัดดังนั้นบุคคลที่จะเข้ามาทำหน้าที่ผู้บริหารจึงต้องมีทั้งความรู้ความสามารถและมีทักษะกระบวนการตลอดจนต้องมีความเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่ต้องสามารถหลอมรวมพลังของการมีส่วนร่วมเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนคุณภาพของการจัดการศึกษาซึ่งมีเป้าหมายในด้านการสร้างผลงานที่มีคุณภาพในงานทั้ง 4 งาน คือ งานวิชาการ งานงบประมาณ งานบุคคล และงานบริหารทั่วไปภายใต้ความคาดหวังของทั้งผู้ปกครองคณะกรรมการสถานศึกษาคณะกรรมการสมาคมศิษย์เก่ารวมทั้งหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาในทุกๆระดับ

ดังนั้นลักษณะภาวะผู้นำที่ทุกรายกรณีศึกษาใช้จึงเป็นการบูรณาการทั้งหลักการทำงานในด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์การใช้หลักบริหารโรงเรียนเป็นฐานในการพัฒนารวมทั้งการใช้ศาสตร์พระราชานำหลักธรรมาภิบาลการบริหารตามรูปแบบวงจรคุณภาพมาบูรณาการใช้ในการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดคุณภาพทั้งด้านผู้เรียน และมีผลต่อการพัฒนาของสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับในวงการศึกษาและในวงวิชาการรวมทั้งกรณีศึกษาต้องแสดงความเป็นผู้นำทางด้านวิชาการที่เข้มแข็งและพร้อมก้าวทันความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาทั้งนี้อาจเป็นเพราะกระบวนการคัดสรรเพื่อให้ได้มาซึ่งผู้อำนวยการสถานศึกษาของโรงเรียนทุกแห่งมีความเข้มข้นและมีคณะกรรมการที่ประกอบด้วยผู้ทรงคุณวุฒิระดับจังหวัดดังนั้นบุคคลที่สามารถผ่านเข้ามาเป็นผู้บริหารสูงสุดในโรงเรียนเหล่านี้ได้จึงจะต้องเป็นบุคคลคุณภาพอย่างแท้จริงซึ่งทุกกรณีศึกษานั้นสามารถพิสูจน์ตนเองผ่านการแสดงผ่านการแสดงความเป็นผู้นำที่มีทั้งความรู้ และความคิดอันทันสมัยใช้การบริหาร



เชิงสถานการณ์ได้อย่างสมบูรณ์แบบโดยใช้คุณลักษณะส่วนตนและได้แสดงออกต่อบุคลากรครู คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและผู้ปกครองนักเรียนเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นและศรัทธาในความเป็นผู้นำ

ทุกกรณีศึกษาจึงพยายามแสดงออกถึงคุณลักษณะความเป็นผู้นำเพื่อให้เกิดการยอมรับในความรู้ความสามารถ ใช้ความรู้ประสบการณ์ความเป็นผู้นำและการสร้างระบบการทำงานให้ขับเคลื่อนไปตามเป้าหมายและมาตรฐานของโรงเรียนซึ่งมีทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองตลอดจนคณะกรรมการสมาคมศิษย์เก่าซึ่งคณะบุคคลที่กล่าวมานี้ล้วนเป็นผู้ทรงคุณวุฒิและเป็นนักวิชาการ ได้คอยกำกับติดตามและประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้อำนวยการอย่างใกล้ชิดทุกกรณีศึกษาจึงต้องแสดงจุดยืนที่มีความชัดเจน และต้องกล้าที่จะปะทะหรือกล้าที่จะรับความขัดแย้งซึ่งต้องใช้ทั้งความเก่งความแกร่งในที่นี้คือการสร้างความเข้าใจและสร้างข้อตกลง เพื่อเปลี่ยนวิถีหรือวัฒนธรรมดั้งเดิม ที่ได้ปฏิบัติสืบต่อกันมานับเป็นระยะเวลาหลายสิบปีซึ่งเป็นสิ่งที่กระทำได้ยากมากแต่ทว่าทุกกรณีศึกษาก็สามารถแสดงทัศนคติความคิดและนำเสนอแนวทางการปฏิบัติที่ชัดเจน จนเป็นที่ยอมรับและยังคงรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใหญ่ผู้มีตำแหน่งสำคัญในจังหวัดไว้ได้ซึ่งเป็นทั้งการใช้ศาสตร์และศิลป์ของการบริหารได้อย่างลงตัวในการบริหารจัดการ สถานการณ์นี้ซึ่งถือเป็นความกล้าของทุกกรณีศึกษาในการที่จะเปลี่ยนทัศนคติความคิด เรื่องการทำงานในรูปแบบเดิมได้

ลักษณะภาวะผู้นำในลักษณะเช่นนี้มีความสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformation Leadership Theories) กล่าวคือ เป็นกระบวนการที่ผู้นำและผู้ตามร่วมกันสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นในการทำงาน ส่งเสริมและสร้างคุณค่าทางจริยธรรมซึ่งกันและกันเสริมด้านความคิดเชิงบวก ความคิดที่ดี สนองความต้องการของผู้ตาม มุ่งการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากกว่าที่จะคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงศักยภาพ ความรู้ ความสามารถและทำงานมากกว่าปกติ

มีการพัฒนาความสามารถของผู้ตามให้มีระดับสูงขึ้น ผู้นำจะใช้การกระตุ้นทางปัญญาและคำนึงถึงความปัจเจกบุคคล นอกจากนี้ผู้นำจะเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยยกระดับความตระหนัก ความสำนึก ความผูกพันของผู้ตามให้ตระหนักถึงความสำเร็จ เห็นคุณค่าของการทำงาน จนเกิดการยกระดับหรือเปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีลักษณะ คือ การเป็นผู้ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงเป็นคนกล้าและเปิดเผยเป็นคนที่มีความเชื่อมั่นไว้วางใจผู้อื่นขึ้นทำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าในเป้าหมายและสร้างแรงผลักดันเป็นผู้ที่เรียนรู้ตลอดชีวิตสามารถที่จะเผชิญกับปัญหาที่สลับซับซ้อนและ เป็นผู้มิวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล

อีกทั้งยังสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Leadership Theories of Contingency Leadership Theories) แนวคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่าประสิทธิผลในการทำงานของผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ ดังนั้นผู้นำประเภทนี้จึงต้องมีสติปัญญา สามารถวิเคราะห์ มีความคิดกว้างไกล เรียนรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รับรู้และเข้าใจสภาพแวดล้อม มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ ผู้นำต้องใช้ดุลพินิจเองว่าในแต่ละสถานการณ์ ควรจะเลือกรูปแบบภาวะผู้นำแบบใดมาใช้ เพราะภาวะผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์หนึ่งอาจไม่เหมาะสมในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้ (Gibson, Ivancevich, & Donnelly, 2005, p. 28)

จากการใช้ภาวะผู้นำของกรณีศึกษา นั้น ถือเป็นแบบอย่างของผู้บริหารยุคใหม่ที่มีความกล้า และใช้ความสามารถเฉพาะตนในการแก้ปัญหาได้ในสถานการณ์ต่าง ๆ อย่างเหมาะสมทั้งนี้มีความสอดคล้องกับงานวิจัยเกี่ยวกับการใช้ภาวะผู้นำที่ สมคิด สกุลสถาปัตย์ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาอย่างยั่งยืน” ผลการศึกษา พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพจะประกอบด้วย การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจกระตุ้นทางปัญญา ซึ่งเป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงสมดุอย่างต่อเนื่องการใช้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาและการปฏิรูปการศึกษาที่ยั่งยืนทั้งนี้เพราะผู้นำจะเป็นผู้ขับเคลื่อนและส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการของการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและส่งผลต่อเนื่องมายังผู้เรียนทำให้เป็นผลผลิตที่มีคุณภาพมีผลลัพธ์เชิงพลวัต

และสอดคล้องเป็นไปในทำนองเดียวกันกับงานวิจัยของ ชนาการ์ต์ ไชยวรรณ, และสุทธิพร บุญสูง (2554) ได้ศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษา โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐาน และเพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาโดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก โดยประชากรที่ใช้คือ ครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ปีการศึกษา 2553 จำนวน 103 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างคือครูผู้สอน จำนวนทั้งสิ้น 299 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามี ความเหมาะสมในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจความเหมาะสม รองลงมาคือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการบริหารการศึกษา โดยใช้สถานศึกษาเป็นฐานมีความสัมพันธ์กันในทางบวก

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากผลวิจัยที่พบ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรนำทฤษฎีฐานรากภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นไปทำการทดสอบด้วยการนำโมเดลหรือรูปแบบเชิงสาเหตุของปัจจัยหรือเงื่อนไขที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาและคุณภาพการศึกษาไปทดสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยวิธีการลิสเรล (LISREL) โดยการกำหนดนิยามตัวแปรแฝง (Latent variable) และตัวแปรสังเกตได้ (Observe variable) แล้วเก็บข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อทดสอบโมเดลตามทฤษฎีที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ว่ามีความสอดคล้องกันหรือไม่เพียงไร

2. ควรทำวิจัยเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาด้วยวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) และใช้วิธีการวิจัยเชิงผสมผสาน (Mixed Method Research) เพื่อดำเนินการวิจัยดังกล่าว

3. ควรทำวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของบริหารสถานศึกษา ในบริบทสังคมไทยเพื่อให้ได้องค์ประกอบ กระบวนการ หรือคู่มือที่สามารถนำมาใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ และศักยภาพ ตลอดจนมีความพร้อมเพื่อนำไปบริหารการศึกษาให้มีคุณภาพและสอดคล้องกับสภาพการจัดการศึกษาในบริบทสังคมไทย

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลวิจัยในครั้งนี้ได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับประวัติชีวิตตั้งแต่เกิดจนถึงปัจจุบันซึ่งในแต่ละช่วงวัยได้พบข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการเกิดและการพัฒนาบุคลิกภาพคุณลักษณะตลอดจนความเป็นผู้นำของบุคคล ดังนั้นการนำผลวิจัยเพื่อไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคคล ตั้งแต่การอบรมเลี้ยงดูและการปฏิบัติงานในตำแหน่งต่าง ๆ ดังจะได้เสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. สำหรับบุคคลที่ทำหน้าที่ในการอบรมเลี้ยงดูเด็กสามารถนำแนวทางในการฝึกฝน อบรม บ่มเพาะคุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อให้เกิดกับบุคคลตั้งแต่ในวัยเด็กตอนต้น ทั้งด้านบุคลิกภาพและคุณลักษณะที่ควรได้รับการปลูกฝัง ทั้งด้านความรับผิดชอบความขยัน ความมีระเบียบวินัย อันจะส่งผลเมื่อเด็กเติบโตขึ้นและเข้าสู่วัยศึกษาเล่าเรียน ท้ายที่สุดจะได้เติบโตเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณภาพ ก้าวสู่วัยทำงาน และสร้างคุณประโยชน์ต่อองค์กรสังคมประเทศชาติโดยกระบวนการหล่อหลอมเด็กที่ดีที่สุด คือการปฏิบัติให้เป็นแบบอย่าง ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จนเด็กซึมซับในความเป็นตัวแบบที่ดีนั้นจนกระทั่งเกิดเป็นนิสัยส่วนตนและปฏิบัติจนคุ้นชิน ส่งผลเป็นคุณลักษณะเชิงบวกส่วนบุคคลต่อไป

2. สำหรับผู้บริหารที่ต้องการให้บุคลากรทุกคนปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความเต็มใจมีความสุขและสามารถดำเนินภารกิจต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย หรือวิสัยทัศน์ได้นั้นต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นใช้การมีส่วนร่วม การสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าของร่วมกันโดยที่ผู้บริหารต้องเปิดใจรับฟังและสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานตามความปรารถนาซึ่งไม่ขัดต่อนโยบายกฎระเบียบใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพอันจะเป็นการสร้างความรู้สึกร่วมกันและการสร้างขวัญกำลังใจและทำให้มีบุคลากรที่มีคุณภาพสามารถทำงานด้านการศึกษาเกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียนทำให้การศึกษาเป็นเครื่องมือที่มีคุณภาพและสามารถพัฒนาคนซึ่งถือเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาได้อย่างสมบูรณ์แบบ

ดังนั้นการนำผลการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาจึงจะเป็นการสร้างองค์กรที่มีความสุข บุคลากรทุกคนได้ปฏิบัติงานที่ตนถนัด มีความรู้ความสามารถ และมีขวัญกำลังใจที่ดีมีความรักสามัคคี และก้าวข้ามปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ภายใต้อาณัติทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3. ในการพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวทฤษฎีฐานรากนั้น เป็นกระบวนการที่ต้องขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละพื้นที่ ของแต่ละสถานศึกษา ทั้งนี้ผู้บริหารอาจนำแนวทางปฏิบัติในส่วนที่มีความสอดคล้องกับสภาพบริบท และปัจจัยเกื้อหนุนที่มีความสอดคล้องสัมพันธ์กันกับสถานศึกษาของตนเองและนำรูปแบบภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมในการพัฒนากระบวนการทำงานของสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ต่าง ๆ ได้ ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยทางการบริหารที่ผู้บริหารต้องทำการประเมินด้วยตนเอง ทั้งปัจจัยทางด้านบุคคล วิถีวัฒนธรรมองค์กรการมีส่วนร่วม การสนับสนุนจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อให้สามารถเลือกรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมที่สุดนำไปประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน ไม่ควรยึดติดกับรูปแบบภาวะผู้นำในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง หรือแนวคิด ทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่ง ทั้งนี้เพราะการบริหารงานภายใต้ความเปลี่ยนแปลงนั้นมีหลากหลายปัจจัยที่เข้ามามีอิทธิพลต่อการทำงานของผู้บริหาร ดังนั้นการปรับเปลี่ยน ประยุกต์และสร้างสรรค์รูปแบบ กระบวนการที่มีความแปลกใหม่ หลากหลาย สนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างแท้จริง จึงจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษา หาความรู้ ข้อมูลสารสนเทศ ประกอบการศึกษาสภาพที่เป็นอยู่ของแต่ละสถานศึกษา นำข้อมูลพื้นฐานที่ได้จากการศึกษารวบรวมมาทำการวิเคราะห์ และปรับใช้รูปแบบการบริหาร การใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสม จึงจะเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่แท้จริง

# บรรณานุกรม



## บรรณานุกรม

- กฎกระทรวง ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553. (2 เมษายน 2553). *ราชกิจจานุเบกษา*. 127 (ตอนที่ 23 ก), น. 22-35.
- กมล นามเทวี. (2555). *การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ในเขตจอมทอง สังกัดกรุงเทพมหานคร (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). *ชุดการเรียนรู้ด้วยตนเอง ชุดที่ 2 การบริหารแบบยึดโรงเรียนเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- กัลยารัตน์ เมืองสง. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ (ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์)*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัญญา โปธิวัฒน์. (2548). *ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา: การศึกษาเพื่อสร้าง ทฤษฎีฐานราก (ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์)*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- คมกริช ไชยทองศรี. (2561). *การบริหารจัดการการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารใน โรงเรียนต้นแบบ ICT เพื่อการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน: พหุกรณีศึกษา*. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- คัมภีร์ สุดแท้. (2553). *การพัฒนารูปแบบการบริหารวิชาการสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม*, 4(2), 127-136.
- จันทรานี สงวนนาม. (2551). *ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: บุ๊คพอยท์.
- จิรัฏฐ์ฉัตร เบญจนันท์. (2558). *รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเขตพื้นที่การศึกษา (ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์)*. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- เฉลิมศรี ตั้งสกุลธรรม. (2544). *การศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบของการอบรมเลี้ยงดูและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลของเด็กวัยรุ่นในเขตกรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- ชนาการต์ ไชยวรรณ, และสุทธิพร บุญส่ง. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ชยพล เพชรพิบูล. (2556). *ทฤษฎีবারมี* (ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์บัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชัยนันท์ สมุทวานิช. (2542). *กระบวนการทัศน์ในการศึกษารัฐ-สังคมไทยท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์เมืองไทยในสิบปีหน้า* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2544). *มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles* กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่. กรุงเทพฯ: อีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2561). *ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารองค์การ: แนวคิด ทฤษฎีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2561). *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: อรรถกมลการพิมพ์.
- ชัยยศ พรหมมาศ. (2547). *การดำเนินงานการปฏิรูปการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). ภูเก็ต: มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2550). *ภาวะผู้นำในองค์กร*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชาย โปธิสิตา. (2552). *ศาสตร์และศิลป์แห่งการวิจัยเชิงคุณภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง.
- ชำนาญ คำปัญญาสินชัย. (2559). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนในฝัน: พหุกรณี*. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ชีวิน ออนละออ. (2553). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย* (ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์บัณฑิต). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ถวิล มาตรฐาน. (2544). *การปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนเป็นฐานการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ: เสมาธรรม.
- ทวี ผึ้งผาย. (2554). *รูปแบบการพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารงานวิชาการ: กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านหนองขามบ่อแก้ววิทยา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด เขต 3* (ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์บัณฑิต). มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ทิวภาพ พันธุ์แพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการเปลี่ยนแปลง* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: แอคทีฟพริ้นท์.
- เทอดชาติ ชัยพงษ์. (2553). *การพัฒนาแบบการบริหารงานบุคคลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา* (ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์บัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.

- ธันณฎา ประจงใจ. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการทำงานเป็นทีม ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาประถมศึกษาตราด (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาคุษฎีบัณฑิต)*. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฎรำไพพรรณี.
- จร สุนทรายุทธ. (2551). *การบริหารจัดการเชิงปฏิรูป ทฤษฎี วิจัย และปฏิบัติการทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เนติกุลการพิมพ์.
- ธวัชชัย ชนาชน. (2555). *การศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารงานแนวแบบมีส่วนร่วมใน โรงเรียนวัดรางจระเข้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ธีระ รุญเจริญ. (2553). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ข้าวฟ่าง.
- นภาพรณั หะวานนท. (2543). *การศึกษาเงื่อนไขความสำเร็จในการดำเนินงานของคณะกรรมการ โรงเรียน (รายงานผลการวิจัย)*. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- นิตยา แก้วแสนชัย. (2557). *การบริหารแบบมีส่วนร่วมของชุมชนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาของแก่น เขต 4: พทุกรณ์ศึกษา*. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- บรรจง ลาวะลี. (2560). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไร้พรมแดน*. ร้อยเอ็ด: มหาวิทยาลัยมกุฎราชกุมาร.
- บุญญาภา แจงสี. (2544). *การศึกษาเปรียบเทียบรูปแบบการอบรมเลี้ยงดูที่มีผลต่อความผูกพันใกล้ชิด การเห็นคุณค่าในตนเอง และการยอมรับตนเอง ของนักศึกษามีพฤติกรรมเสี่ยง และไม่เสี่ยง ของสถาบันเทคโนโลยีราชมงคล วิทยาเขตพระนครใต้*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- บุญมี ก่อบุญ. (2553). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทีมของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. สกลนคร: มหาวิทยาลัย ราชภัฏสกลนคร.
- ประกอบ คุปรัตน์. (2552). *การบริหารและการนิเทศเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: อักษรการพิมพ์.
- ประยูร แจ่มจรัส. (2548). *การศึกษาการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาตามภารกิจสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครปฐม (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ประเวศ ะสี. (2544). *ภาวะผู้นำความเป็นไปได้ในสังคมและวิธีการแก้ไข*. กรุงเทพฯ: หมอชาวบ้าน.



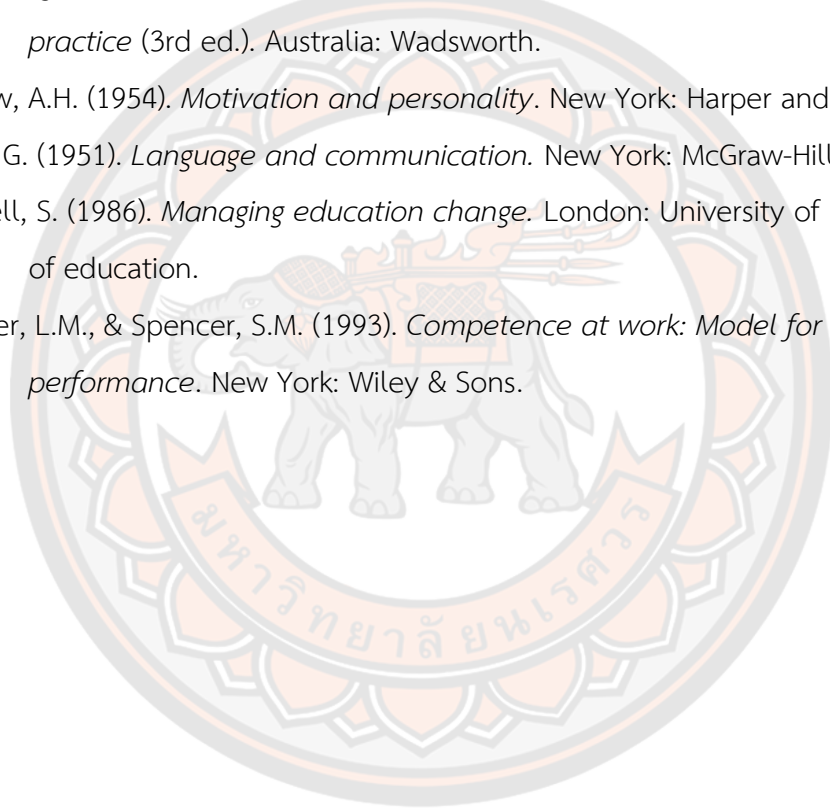
- ปราโมศ อีสโร. (2553). *ภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผ่านการประเมินและรับรองคุณภาพจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ในรอบที่สองมีผลการประเมินในระดับดีและดีมาก*. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ปาริชาติ สมใจ. (2556). *อิทธิพลของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5). (2 ตุลาคม 2545). *ราชกิจจานุเบกษา*. 119 (ตอนที่ 99 ก), น. 1-13.
- พาทิพย์ ชมคำ. (2552). *การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครสวรรค์ เขต 3 (การศึกษาอิสระปริญญามหาบัณฑิต)*. นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- พิชญลักษณ์ พิชญกุล. (2545). *เอกสารประกอบการเรียน 704202*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พิชามพ พันธุ์แพ. (2554). *ผู้นำกับการจัดการการเปลี่ยนแปลง*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิทักษ์ ศิริวงศ์. (2547). *ทฤษฎีฐานราก วิธีวิทยาการวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีในการพัฒนาประเทศ*. *บรรณสาร มศก.ท., 19, 1* เมษายน – กันยายน.
- พลสุข หิงคานนท์. (2554). *ภาวะผู้นำทางการพยาบาล*. พิษณุโลก: ดาวเงินการพิมพ์.
- ไพบุลย์ วัฒนศิริธรรม. (2540). *ภาวะผู้นำของไทยในอนาคต*. ใน *สงวน นิตยารัมภ์พงศ์, และสิทธิลักษณ์ สมิตะสิริ (บก.), ภาวะผู้นำความสำคัญต่ออนาคตไทย*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.
- ไพโรจน์ พรหมมีเนตร. (2552). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต)*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: มนตรี.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2551). *ภาวะผู้นำ Leadership (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: อีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540. (11 ตุลาคม 2540). *ราชกิจจานุเบกษา*. 114 (ตอนที่ 55 ก), น. 1-99.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2550). *ทิศทางและอาณานิคมการประเมิน (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- รัตนะ บัวสนธ์. (2551). *วิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: คำสมัย.

- รัตน์ะ บัวสนธ์. (2552). *ปรัชญาวิจัยเชิงคุณภาพทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ลลิตา ซาเรียมเดชประเสริฐ. (2555). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ลือชา สารคง. (2547). *การศึกษาแนวพุทธ*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- วินัย ดิสสงค์, และถวัลย์ มาศจรัส. (2550). *การบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาและพัฒนาผลงานทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา*. กรุงเทพฯ: ธารอักษร.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2553). *การวิจัยทางการบริหารการศึกษา: แนวคิดและกรณีศึกษา*. ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา.
- วีระ ซีประเสริฐ. (2554). *การศึกษาและพัฒนาปัจจัยเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิผลของการบริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน*. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 6(1), 77-92.
- วีระยุทธ ชาตะกาญจน์. (2551). *เทคนิคการบริหาร สำหรับนักบริหารการศึกษามีอาชีพ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศศิธรดา แพงไทย. (2559). *บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21*. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย*, 6(1).
- ศุภกร ศรเพชร. (2556). *ภาวะผู้นำทางการศึกษาตามอรรถาธิบายของครุภูมิปัญญาไทย: การศึกษาทฤษฎีฐานราก*. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- เศาวนิต เศาณานนท์. (2552). *ภาวะผู้นำ* (พิมพ์ครั้งที่ 3). นครราชสีมา: สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
- สกล คามบุศย์. (2552). *การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2*. ไร่เอ็ด: มหาวิทยาลัยราชภัฏไร่เอ็ด.
- สมคิด สกฤตสถาปัตย์. (2552). *รูปแบบภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาอย่างยั่งยืน* (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2555). *ศาสตร์และศิลป์ของผู้ผู้นำ: ที่ครองใจทุกคน*. กรุงเทพฯ: สมาร์ทไลฟ์.
- สมนึก บุญใหญ่. (2556). *การพัฒนาแบบการบริหารงานบุคคลตามหลักธรรมาภิบาลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง* (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). บุรีรัมย์: มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- สันติ บุญภิรมย์. (2552). *หลักบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บั๊กพอยท์.

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2543). *ระบบการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา. (2548). *มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- สำเร็จ วงศ์ศักดิ์. (2553). *รูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา* (ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- ลิปพนนท์ มั่งอณะ. (2557). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารชั้นพื้นฐานในถิ่นทุรกันดารบนเขตพื้นที่สูง*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- สุทัศน์ จอกสถิตย์. (2550). *การมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียนของข้าราชการครูสายผู้สอนสังกัดกรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- สุภางค์ จันทวานิชสนธิ์. (2540). *การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพทางการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรพล บุญมีทองอยู่. (2556). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนรางวัลพระราชทานระดับมัธยมศึกษาขนาดกลาง: การวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก*. ม.ป.ท.: ม.ป.พ.
- สุรพล สุวัตถิกุล. (2545). *ความคิดเห็นของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อการพัฒนาการศึกษา สำนักงานการประถม จังหวัดระยอง* (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุรัสวดี ราชกุลชัย. (2545). *การบริหารสำนักงาน (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุรางค์ ไคว้ตระกูล. (2552). *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). *ทฤษฎีและปฏิบัติ*. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุทธิชัย เดชสุวรรณนิธิ. (2557). *การพัฒนาแบบการบริหารที่มีประสิทธิภาพของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2540). *ความขัดแย้งการบริหารเพื่อความสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: เลิฟ แอนด์ ลิฟ เพรส.
- อธิปัตย์ คลีสุนทร. (2547). *ยุทธศาสตร์การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์*. สืบค้น 5 กันยายน 2562, จาก [http://www.moe.go.th/main2/article/article\\_atipat/cyber\\_manage](http://www.moe.go.th/main2/article/article_atipat/cyber_manage)

- อรุณี ฮาดแสนเมือง. (2557). *การบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงาน  
การประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1: พหุกรณีศึกษาโดยศึกษา*. ขอนแก่น:  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- อัมพวัน ประเสริฐศักดิ์. (2549). *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*. จันทบุรี: คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏรำไพพรรณี.
- อัศนีย์ สุกใจ. (2561). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิชาการตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารของ  
โรงเรียนวิถียุทธ ในจังหวัดนครสวรรค์ (ปริญญาานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์)*. นครสวรรค์:  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.
- อุดม คชินทร. (2561). *มหาวิทยาลัยในยุคไทยแลนด์ 4.0*. ใน สมชาย ปฐมศิริ (ประธาน), *โครงการ  
อบรมให้ความรู้เกี่ยวกับโครงการบัณฑิตพันธุ์ใหม่*. หอประชุมมิ่งมงคล อธิการบดี  
บริการ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลตะวันออก.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2543). *การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาใน  
รูปแบบในรูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการ  
การศึกษาแห่งชาติ.
- Allen, R., Burgess, S., & Kenna, L.M. (2010). *The early impact of Brighton and Hove's  
school admission reform*. UK: Department of economics, University of  
Bristol.
- Argyris, C. (1958). *Personality and organization*. New York: Harper & Brothers.
- Argyris, C., & Donald, A.S. (1974). *Theory in practice: Increasing professional  
effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Argyris, C., & Donald, A.S. (1978). *Organization learning: A theory of action perspective*.  
Massachusetts: Addison-Wesley.
- Baldwin, J., & Williams, H. (1988). *Active learning: A trainer's guide*. England: Blackwell  
Education.
- Barney, G.G., & Anaelm, L.S.R. (1995). Copyright, 1999 by Barney, G.G., & Frances Strauss.
- Daft, R.L. (2008). *The leadership experience (4th ed.)*. Mason, OH: Thomson South-  
Western.
- DuBrin, A.J. (1990). *Effective business psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. (1997). *Organization behavior structure  
process (9th ed)*. New York: McGraw-Hill.

- Glaser, B.G., & Strauss, A.I. (1967). *The discovery grounded theory: Strategies for qualitative research*. Aldine, 271.
- Hersey, Paul, Kenneth, H., Blanchard, & Dawey, E.J. (2001). *Management of organizational behavior: Leading human resources*. Eight edition, New Jersey: Prentice Hall.
- Hull, C.L. (1952). *A behavior system: An introduction to behavior theory concerning the individual organism*. U.S.A.: Yale University.
- Lunenburg, F.C., & Allan, C.O. (2000). *Educational administration: Concepts and practice* (3rd ed.). Australia: Wadsworth.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Brothers.
- Miller, G. (1951). *Language and communication*. New York: McGraw-Hill.
- Rodwell, S. (1986). *Managing education change*. London: University of London instate of education.
- Spencer, L.M., & Spencer, S.M. (1993). *Competence at work: Model for superior performance*. New York: Wiley & Sons.





ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยนเรศวร



## แบบสัมภาษณ์ระดับลึก (ฉบับที่ 1) การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (ผู้บริหารสถานศึกษา)

### ชั้นนำ

1. สร้างความคุ้นเคย สนับสนุนเพื่อให้เกิดความไว้วางใจ และขออนุญาตทำการสัมภาษณ์ โดยให้แสดงความคิดเห็นและข้อเท็จจริงอย่างอิสระ
2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
3. ขออนุญาตทำการบันทึกเสียงบทสัมภาษณ์ พร้อมทั้งอธิบายถึงการนำผลการสัมภาษณ์ไปใช้
4. ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ ไม่เกิน 1 ชั่วโมง 30 นาที

### ขั้นการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะพิจารณาข้อคำถามที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการค้นหาองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร และการดำเนินการบริหาร ซึ่งอาจพิจารณาในการใช้คำถามไม่เหมือนกันในแต่ละกรณีศึกษา

### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้บริหาร

1. ขอความกรุณาเล่าถึงประวัติส่วนตัวของท่านเกี่ยวกับ
  - ภูมิลำเนา
  - จำนวนพี่น้องและลำดับที่ของการเป็นบุตร
  - จำนวนสมาชิกในครอบครัว
  - อาชีพของบิดา- มารดา
  - ลักษณะปฏิสัมพันธ์กับคนในครอบครัว
  - ชีวิตในวัยเด็กและความประทับใจ
  - บุคลิคนั้นแบบ
  - ลักษณะการอบรมเลี้ยงดู

2. ขอความกรุณาเล่าถึงประวัติส่วนตัวของท่านเกี่ยวกับ

- สถานภาพ ข้อมูลคู่สมรส
- ลักษณะการใช้ชีวิตร่วมกัน
- การสนับสนุนงานบริหาร
- จำนวนบุตร-ธิดา และการอบรมเลี้ยงดูบุตร-ธิดา การให้ข้อคิด แนวทางในการ

ดำเนินชีวิต

3. ขอความกรุณาเล่าถึงประวัติส่วนตัวของท่านเกี่ยวกับ

- ประวัติด้านการศึกษาเกี่ยวกับสถานศึกษาทุกระดับและระยะเวลาในการศึกษา
- ชีวิตในวัยเรียน ความประทับใจทั้งที่เป็นบุคคลและกิจกรรม สถานที่แหล่งเรียนรู้ ความถนัด ความชอบในการเรียน/ รายวิชาที่ชอบ
- รางวัลและความภาคภูมิใจ
- แรงบันดาลใจในการศึกษาต่อและประกอบอาชีพ

4. ขอความกรุณาเล่าถึงประวัติการทำงาน

- การเริ่มปฏิบัติงาน
- การเริ่มปฏิบัติงานในหน้าที่บริหาร ตำแหน่ง
- หน้าที่และความรับผิดชอบ ระยะเวลา
- ความภาคภูมิใจ
- ปัญหาอุปสรรคและกระบวนการในการแก้ปัญหา

**ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงาน**

1. ขอความกรุณาเล่าถึงความภาคภูมิใจ วิธีการบริหาร การใช้ภาวะผู้นำ ปัญหาอุปสรรคและการแก้ปัญหา ในการบริหารสู่ความสำเร็จ

2. ขอความกรุณาเล่าถึงความภาคภูมิใจ วิธีการบริหาร การใช้ภาวะผู้นำ ปัญหาอุปสรรคและการแก้ปัญหา ในการบริหารสู่ความสำเร็จ

3. ขอความกรุณาเล่าถึงความภาคภูมิใจ วิธีการบริหาร การใช้ภาวะผู้นำ ปัญหาอุปสรรคและการแก้ปัญหา ในการบริหารสู่ความสำเร็จ

4. ขอความกรุณาเล่าถึงความภาคภูมิใจ วิธีการงานทั่วไป การใช้ภาวะผู้นำ ปัญหาอุปสรรคและการแก้ปัญหา ในการบริหารสู่ความสำเร็จ



**ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ**

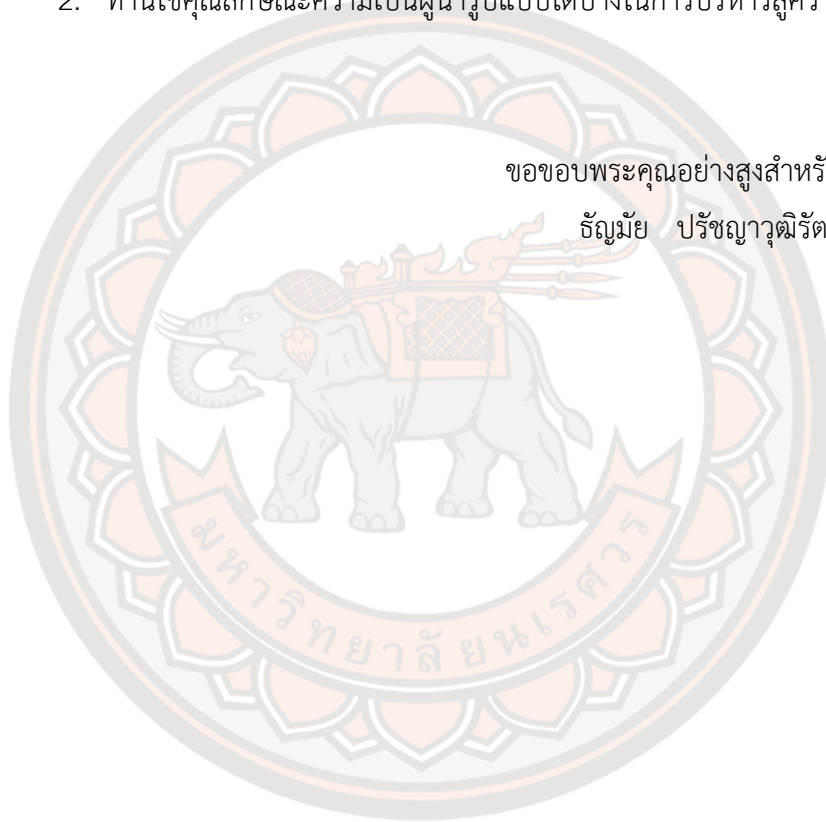
1. ขอความกรุณาเล่าถึงการเป็นตัวแบบด้านการครองตน
2. ขอความกรุณาเล่าถึงการเป็นตัวแบบด้านการครองคน
3. ขอความกรุณาเล่าถึงการเป็นตัวแบบด้านการครองงาน

**ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำ**

1. ขอความกรุณาเล่าถึงหลักการแนวคิดและทฤษฎีในการบริหารงานที่ท่านนำมาประยุกต์ใช้
2. ท่านใช้คุณลักษณะความเป็นผู้นำรูปแบบใดบ้างในการบริหารสู่ความสำเร็จ

ขอขอบพระคุณอย่างสูงสำหรับข้อมูล

ธัญมัย ปรัชญาวุฒิรัตน์





## แนวคำถามในการสัมภาษณ์ระดับลึก (ฉบับที่ 2) การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลประกอบ(รองผู้อำนวยการและครู)

### ชั้นนำ

1. สร้างความคุ้นเคย สนับสนุนเพื่อให้เกิดความไว้วางใจ และขออนุญาตทำการสัมภาษณ์ โดยให้แสดงความคิดเห็นและข้อเท็จจริงอย่างอิสระ
2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
3. ขออนุญาตทำการบันทึกเสียงบทสัมภาษณ์ พร้อมทั้งอธิบายถึงการนำผลการสัมภาษณ์ไปใช้
4. ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ ไม่เกิน 30 นาที

### ขั้นการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะพิจารณาข้อคำถามที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำ และการบริหารงานของผู้บริหาร จากผู้ให้ข้อมูลประกอบที่แตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์และการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ให้ข้อมูลที่เกี่ยวเนื่องกับกรณีศึกษา

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูล

1. ชื่อ นามสกุล อายุ ตำแหน่ง
2. ระยะเวลาในการทำงานกับกรณีศึกษา

#### ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานของกรณีศึกษา

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษาคนปัจจุบัน
2. สิ่งใดที่ท่านประทับใจในตัวผู้อำนวยการสถานศึกษาคนปัจจุบัน
3. ท่านได้รับการสนับสนุนด้านใด และอย่างไรจากผู้อำนวยการสถานศึกษาคนปัจจุบัน
4. ท่านต้องการให้ผู้ผู้อำนวยการสถานศึกษาคนปัจจุบันปรับเปลี่ยนการเป็นผู้นำด้านใดบ้างอย่างไร
5. ท่านคิดผู้อำนวยการสถานศึกษาคนปัจจุบันมีคุณลักษณะใดที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการบริหาร

**ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ**

1. ขอความกรุณาเล่าถึงการเป็นแบบอย่างด้านการครองตนของผู้อำนวยการสถานศึกษา  
คนปัจจุบัน
2. ขอความกรุณาเล่าถึงการเป็นแบบอย่างด้านการครองคนของผู้อำนวยการสถานศึกษา  
คนปัจจุบัน
3. ขอความกรุณาเล่าถึงการเป็นแบบอย่างด้านการครองงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา  
คนปัจจุบัน

**ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำ**

ท่านคิดว่าผู้อำนวยการสถานศึกษาคนปัจจุบันเป็นผู้นำที่มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

ขอขอบพระคุณสำหรับข้อมูล  
ธัญมัย ปรัชญาวุฒิรัตน์





### แนวคำถามในการสัมภาษณ์ระดับลึก (ฉบับที่ 3)

#### การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลประกอบ(คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครอง)

##### ชั้นนำ

1. สร้างความคุ้นเคย สนับสนุนเพื่อให้เกิดความไว้วางใจ และขออนุญาตทำการสัมภาษณ์ โดยให้แสดงความคิดเห็นและข้อเท็จจริงอย่างอิสระ
2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
3. ขออนุญาตทำการบันทึกเสียงบทสัมภาษณ์ พร้อมทั้งอธิบายถึงการนำผลการสัมภาษณ์ไปใช้
4. ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ ไม่เกิน 30 นาที

##### ขั้นการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะพิจารณาข้อคำถามที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการค้นหาค้นหาคุณลักษณะ ความเป็นผู้นำ และการบริหารงานของผู้บริหาร จากผู้ให้ข้อมูลประกอบที่แตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์และการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกรณีศึกษา

##### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูล

1. ชื่อ นามสกุล อายุ สถานที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา
2. ระยะเวลาที่ได้รับทราบเกี่ยวกับการทำงานกับกรณีศึกษา

##### ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานของกรณีศึกษา

1. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษาคนปัจจุบัน
2. สิ่งใดที่ท่านประทับใจในตัวผู้อำนวยการสถานศึกษาคนปัจจุบัน
3. ท่านต้องการให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาคนปัจจุบันปรับเปลี่ยนการเป็นผู้นำด้านใดบ้างอย่างไร
4. ท่านคิดผู้อำนวยการสถานศึกษาคนปัจจุบันมีความโดดเด่นและคุณลักษณะใดที่ส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการบริหาร
5. ท่านมีความพึงพอใจหรือไม่ อย่างไร กับการบริหารงานของผู้อำนวยการสถานศึกษาคนปัจจุบัน

**ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ**

1. ขอความกรุณาเล่าถึงการเป็นแบบอย่างด้านการครองตนของผู้อำนวยการสถานศึกษา  
คนปัจจุบัน
2. ขอความกรุณาเล่าถึงการเป็นแบบอย่างด้านการครองคนของผู้อำนวยการสถานศึกษา  
คนปัจจุบัน
3. ขอความกรุณาเล่าถึงการเป็นแบบอย่างด้านการครองงานของผู้อำนวยการสถานศึกษา  
คนปัจจุบัน

**ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำ**

ท่านคิดว่าผู้อำนวยการสถานศึกษาคนปัจจุบันเป็นผู้นำที่มีความเหมาะสมหรือไม่ อย่างไร

ขอขอบพระคุณสำหรับข้อมูล  
ธัญมัย ปรัชญาวุฒิรัตน์





## แนวคำถามในการสัมภาษณ์ระดับลึก (ฉบับที่ 4)

### การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลประกอบ (นักเรียน)

#### ชั้นนำ

1. สร้างความคุ้นเคย สนับสนุนเพื่อให้เกิดความไว้วางใจ และขออนุญาตทำการสัมภาษณ์ โดยให้แสดงความคิดเห็นและข้อเท็จจริงอย่างอิสระ
2. อธิบายวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์
3. ขออนุญาตทำการบันทึกเสียงบทสัมภาษณ์ พร้อมทั้งอธิบายถึงการนำผลการสัมภาษณ์ไปใช้
4. ระยะเวลาในการสัมภาษณ์ ไม่เกิน 30 นาที

#### ขั้นการสัมภาษณ์

การสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะพิจารณาข้อคำถามที่เหมาะสมและสอดคล้องกับการค้นหาองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหาร จากผู้ให้ข้อมูลประกอบที่แตกต่างกันทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประทับใจ และกิจกรรมที่นักเรียนได้ร่วมกับทางสถานศึกษาและกรณีศึกษา

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูล

1. ชื่อ นามสกุล อายุ ระดับชั้นที่กำลังศึกษา
2. ระยะเวลาที่เรียนในสถานศึกษาแห่งนี้

#### ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานของกรณีศึกษา

1. นักเรียนมีความรู้สึกอย่างไรต่อสถาบันแห่งนี้
2. นักเรียนมีความรู้สึกอย่างไรต่อผู้อำนวยการสถานศึกษาคนปัจจุบัน และสิ่งใดที่นักเรียนประทับใจในตัวผู้อำนวยการสถานศึกษาคนปัจจุบัน
3. นักเรียนต้องการให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาคนปัจจุบันสนับสนุนด้านใดบ้าง อย่างไร
4. ถ้าเปรียบกับบุคคลในครอบครัว นักเรียนคิดว่าให้ผู้อำนวยการสถานศึกษาคนปัจจุบันคือบุคคลใดในครอบครัว เพราะเหตุใด
5. สิ่งใดที่ทำให้นักเรียนมีความภาคภูมิใจกับสถาบันแห่งนี้

**ตอนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับการประพฤติปฏิบัติตนเป็นต้นแบบ**

นักเรียนมีความรู้สึกร้อย่างไรกับการปฏิบัติตนของของผู้อำนวยการสถานศึกษาคนปัจจุบัน

**ตอนที่ 4 ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะความเป็นผู้นำ**

นักเรียนชื่นชอบและจะนำคุณลักษณะความเป็นผู้นำด้านใดของผู้อำนวยการสถานศึกษาคนปัจจุบันมาเป็นต้นแบบในการดำเนินชีวิต

ขอขอบพระคุณสำหรับข้อมูล  
ธัญมัย ปรีชญาวุฒิรัตน์

