

แนวคิดภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการดำเนินกิจกรรมทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ  
ในมุมมองของบุคลากรครู ระดับประถมศึกษาในสถานศึกษาภาครัฐบาล ในประเทศไทย



ลิตานันท์ สายันหะ

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พ.ศ. 2567

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

แนวคิดว่าผู้หน้าที่เหมาะสมในการดำเนินกิจกรรมทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ  
ในมุมมองของบุคลากรครู ระดับประถมศึกษาในสถานศึกษาภาครัฐบาล ในประเทศไทย

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 12 กันยายน พ.ศ. 2567

*Sittaman Ekponha*

นางสาวสิตานันท์ สายันทะ

ผู้วิจัย

*Shu Sun*

รองศาสตราจารย์สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว,

Ph.Ds.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

*S*

ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นุ่มสาย,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

*Vichula Eastman*

รองศาสตราจารย์วิจิตา รักธรรม,

Ph.D.

รักษาการแทนคณบดีวิทยาลัยการจัดการ

มหาวิทยาลัยมหิดล

*Kunyingli Kuprong*

เกรียงไกร จำปร่างค์,

Ph.D.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร. สุภรักษ์ สุริยันเกียรติแก้ว ที่ได้ช่วยเหลือ ชี้แนะ และให้คำปรึกษา รวมถึงข้อคิดเห็นต่างๆ ที่ล้วนเป็นประโยชน์ต่อการทำสารนิพนธ์เล่มนี้จนสามารถสำเร็จลุล่วงไปได้ ด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยอาจารย์ และคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ทุกท่านที่มีส่วนในการเพิ่มเติมความรู้และประสบการณ์ให้งานวิจัยนี้สำเร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ และแนวคิดแนวทางอันเป็นประโยชน์ที่ช่วยให้ผู้วิจัยเติบโตเป็นบุคคลที่มีคุณภาพมากยิ่งขึ้น ขอกราบขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ทางการศึกษาทุกท่านที่อำนวยความสะดวกตลอดระยะเวลาที่ศึกษาที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลแห่งนี้ ขอกราบขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านที่สละเวลาและให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการให้ข้อมูลส่งผลให้การศึกษาครั้งนี้สำเร็จด้วยดีทุกประการ รวมถึงขอขอบคุณหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน เพื่อนร่วมรุ่น ที่ให้ความช่วยเหลือ ให้มิตรภาพที่ดี และให้กำลังใจกันและกันตลอดระยะเวลาที่เรียนในที่แห่งนี้

สุดท้ายนี้ขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ และพี่สาว ที่ให้ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจและสนับสนุนอย่างดีมาโดยตลอดจนกระทั่งสำเร็จการศึกษา

สิตานันท์ สายันหะ

แนวคิดภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการดำเนินกิจกรรมทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ในมุมมอง  
ของบุคลากรครูระดับประถมศึกษา ในสถานศึกษาภาคีรัฐบาล ในประเทศไทย

STUDY OF EFFECTIVE LEADERSHIP FROM THE PERSPECTIVE OF TEACHERS IN  
PUBLIC PRIMARY SCHOOLS IN THAILAND

สิตานันท์ สายันหะ 6550299

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์สุภกริช สุริยันเกียรติแก้ว, Ph.Ds.,  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์สุเทพ นิมสาय, Ph.D., เกรียงไกร ขำปรังค์, Ph.D.

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำที่เหมาะสมในมุมมองของ  
บุคลากรครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาภาคีรัฐบาลในประเทศไทย ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็น  
งานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ในโรงเรียนระดับประถมศึกษา  
โดยใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ (Effective leadership) มาใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก  
วิเคราะห์ และประเมินผลข้อมูล โดยผลการศึกษาพบว่า จาก 13 ปัจจัยตามแนวคิดภาวะผู้นำที่มี  
ประสิทธิภาพ มี 9 ปัจจัย สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ มีปัจจัยสอดคล้องกับแนวคิด  
ภาวะผู้นำตามธรรมชาติ 2 ปัจจัย มีหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 2 ปัจจัย  
และไม่ปรากฏหลักฐานที่สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม จึงสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ  
ที่เหมาะสมสำหรับสถานศึกษาในมุมมองของบุคลากรครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา  
ภาคีรัฐบาลในประเทศไทย ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ดังนั้น จึงสามารถใช้แนวคิดภาวะผู้นำเชิง  
วิสัยทัศน์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาให้บุคลากรในสถานศึกษาสามารถดำเนินกิจกรรมทาง  
การศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ/ Effective Leadership/ โรงเรียนประถมศึกษาในสถานศึกษาภาคีรัฐบาล

## สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
<b>บทที่ 1</b> บทนำ	<b>1</b>
1.1	1
1.2	2
1.3	2
1.4	3
1.5	3
1.6	3
<b>บทที่ 2</b> แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	<b>4</b>
2.1	4
2.2	6
2.3	7
2.4	10
<b>บทที่ 3</b> ระเบียบวิธีวิจัย	<b>31</b>
3.1	31
3.2	31
3.3	32
3.4	32
3.5	35
<b>บทที่ 4</b> ผลการวิจัย	<b>36</b>
<b>บทที่ 5</b> สรุปผลการวิจัย	<b>51</b>
5.1	51

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัย	55
5.3 ข้อจำกัดในการทำการวิจัย	58
5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป	58
<b>บรรณานุกรม</b>	<b>60</b>



## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
3.1	แนวทางคำถามสัมภาษณ์	29
3.2	ความแตกต่างของภาวะผู้นำแต่ละลักษณะ	32
3.3	เกณฑ์การวัดระดับความสอดคล้องตามแนวคิดภาวะผู้นำ 4 ประการ	35
5.1	สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล	53



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ที่มาและความสำคัญ

ในปัจจุบัน (2024) ปัญหาเรื่องประสิทธิภาพของการศึกษาในประเทศไทยถูกมองว่าเป็นปัญหาเร่งด่วนลำดับต้นๆ ทั้งในแง่ของการกระจายงบประมาณ คุณภาพและโครงสร้างของหลักสูตร โดยจาก Programme for International Student Assessment (PISA) ปี 2022 ที่ประกาศออกมา พบว่า คะแนนของเด็กไทยลดลงในทุกวิชา ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าปัญหาทางการศึกษาในประเทศไทยเป็นเรื่องเร่งด่วนที่ต้องการการแก้ไขจากภาครัฐบาล โดยสาเหตุหลักของปัญหานี้มาจากการพัฒนาในอดีตที่มุ่งเน้นเป้าหมายเชิงปริมาณ เช่น การเพิ่มการเข้าถึงการศึกษาและการสนับสนุนค่าใช้จ่ายด้านการศึกษา แต่ยังขาดการปฏิรูปเชิงโครงสร้างที่ลึกซึ้งและยั่งยืน

อีกทั้งเมื่อมีการระบาดของไวรัสโคโรนาที่กระทบทั้งด้านสาธารณสุข เศรษฐกิจ และการศึกษาอย่างรุนแรง (ตรีสุข โพชนนศ์วิจิตร, 2022) ทำให้ทั่วโลกซึ่งรวมถึงไทยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการศึกษาอย่างกะทันหันที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพทางวิชาการ พัฒนาการของเด็กทั้งสิ้น

การที่สถานศึกษาจะรับมือและปรับตัว เพื่อให้สามารถก้าวข้ามผ่านสถานการณ์ได้ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่จะเป็นผู้ริเริ่มขับเคลื่อน เพื่อให้สถานศึกษาสามารถดำเนินกิจกรรมทางการศึกษาต่อไปได้ ได้แก่ ผู้อำนวยการสถานศึกษา โดยในประเทศไทยการศึกษาถือเป็นอันดับหนึ่งของโลก ซึ่งได้แก่สิงคโปร์ โดยหากอ้างอิงจากผลการสอบ PISA (Organisation for Economic Co-operation and Development, 2023) พบว่านอกเหนือจากระบบการศึกษาองคร่วมที่ดีแล้วนั้น หากลงรายละเอียดไปถึงครูที่จะเลื่อนขั้นขึ้นเป็นผู้บริหาร จะต้องบังคับใช้มาตรการการเลื่อนขั้น และการอบรมอย่างเข้มงวด โดยเฉพาะในด้านความเป็นผู้นำ (Leadership) ซึ่งเกณฑ์การประเมินดังกล่าว ทำให้เชื่อมั่นว่าผู้อำนวยการทุกคนมีความเชี่ยวชาญด้านเนื้อหา และสามารถพัฒนานักเรียนแบบองคร่วมได้ ทำให้มั่นใจได้ว่าผู้บริหารจะมีทักษะที่จำเป็นในการจัดระเบียบและบริหารจัดการโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ รวมถึงมีทักษะในการเป็นผู้อำนวยการในการจัดการเรียนรู้ที่จะทำงานร่วมกัน รวมถึงสามารถพัฒนาความรู้ทั้งด้านทฤษฎี และปฏิบัติได้อย่างมืออาชีพ (Keo, 2016)



ผู้อำนวยการสถานศึกษายังดำรงบทบาทสำคัญในการเป็นสื่อกลางที่ต้องรับและตีความนโยบายเกี่ยวกับการศึกษาจากภาครัฐ และถ่ายทอดเป็นแผนงานในการจัดการเรียนในห้องเรียน (รัตน แซ่เล้า, 2023) จึงกล่าวได้ว่าผู้อำนวยการมีบทบาทสำคัญที่จะผลักดันนโยบาย และวิถีปฏิบัติ เพื่อให้สถานศึกษายังคงสามารถดำเนินกิจกรรมทางการศึกษาที่มีประสิทธิภาพต่อไปได้

โดยการศึกษาในระดับประถมเป็นรากฐานสำคัญในการพัฒนาทักษะพื้นฐาน เช่น การอ่าน เขียน และคำนวณ รวมถึงการคิดวิเคราะห์และทักษะสังคม นอกจากนี้ยังช่วยสร้างความมั่นใจ ส่งเสริมคุณธรรม และเตรียมความพร้อมสำหรับการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การศึกษาช่วงนี้จึงเป็นการวางพื้นฐานสำคัญสำหรับการพัฒนาในชีวิตทั้งทางวิชาการและสังคม

ดังนั้น ไม่เพียงแต่ความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในสายงานที่สำคัญเท่านั้น แต่เรื่องภาวะความเป็นผู้นำ เป็นข้อสำคัญที่จะดำรงไว้ซึ่งคุณภาพทางการศึกษาได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาเรื่องแนวคิดภาวะผู้นำที่เหมาะสมในมุมมองของบุคลากรครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา ภาครัฐบาลในประเทศไทยซึ่งนอกเหนือจากจะเป็นการทราบแนวคิดด้านภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสถานศึกษาแล้ว ยังสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับบุคลากรครูที่จะขึ้นเป็นผู้บริหารที่มีคุณภาพในอนาคต

## 1.2 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1. เพื่อศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำที่เหมาะสมในมุมมองของบุคลากรครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาภาครัฐบาลในประเทศไทย
2. เพื่อเป็นแนวทางในการนำลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร

## 1.3 คำถามงานวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบใดที่เหมาะสมสำหรับสถานศึกษา ในมุมมองของบุคลากรครูระดับประถมศึกษาภาครัฐบาลในประเทศไทย
2. การพัฒนาลักษณะผู้นำที่เหมาะสมควรเป็นไปในแนวทางอย่างไร

## 1.4 ขอบเขตงานวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพที่ต้องการการศึกษาภาวะผู้นำในบริบทสถานศึกษารัฐบาล โดยใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำ 4 ประการ (Four Types of Leadership) วิธีการสัมภาษณ์ เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก

### 2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มประชากร ได้แก่ บุคลากรครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาภาคีรัฐบาลในประเทศไทย

วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบอ้างอิงด้วยบุคคล (Snowball Sampling) ทั้งหมด 30 คน

### 3. ขอบเขตด้านเวลา

เดือน มกราคม พ.ศ. 2567 ถึงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2567

## 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อทราบถึงภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสม ในมุมมองของบุคลากรครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาภาคีรัฐบาลในประเทศไทย
2. เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาสำหรับบุคลากรครูที่จะเลื่อนตำแหน่งเป็นผู้บริหารในอนาคต

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. แนวคิดภาวะผู้นำ 4 ประการ (Four Types of Leadership) หมายถึง แนวคิดหรือกระบวนการทัศน์ ในการแบ่งผู้นำออกตามลักษณะที่แตกต่างกันโดยใช้ปัจจัยทั้งหมด 13 ประการ
2. บุคลากรครู หมายถึง บุคลากรครูระดับผู้บริหาร ได้แก่ ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ข้าราชการครู และครูอัตราจ้าง

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาบทความทางวิชาการ สื่อ ทฤษฎี งานวิจัย และนำมาเป็นข้อมูลในการกำหนดสมมติฐานงานวิจัย ดังนี้

- 2.1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ
- 2.2 แนวคิด และนโยบายเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของประเทศไทย
- 2.3 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ
- 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 2.1 ความหมายและความสำคัญ

##### 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550) อธิบายภาวะผู้นำ ไว้คืออิทธิพลที่คนหนึ่งตั้งใจใช้ต่อผู้อื่นให้ทำตามที่กำหนด รวมทั้งเป็นการสร้างสายสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กร

Jacobs & Jaques (1990) อธิบาย ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการโดยผู้นำกำหนดเป้าหมายที่มีความหมายต่อการชี้นำทางอย่างชัดเจนที่ทำให้เกิดความพยายามของกลุ่มโดยรวม และพร้อมที่จะพยายามผลักดันให้เกิดผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย

ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์ (2550) อธิบายภาวะผู้นำ ว่าเป็น ทักษะการจูงใจให้ผู้อื่นทำการตามเป้าหมายที่ผู้นำกำหนด

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2552) อธิบายภาวะผู้นำ ว่าเป็นจูงใจให้ผู้อื่นทำงานด้วยความกระตือรือร้น เพื่อเป้าหมายบรรลุร่วมกัน

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551) อธิบายภาวะผู้นำว่าเป็น ทักษะการชี้นำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย สร้างอิทธิพลเชิงบวกต่อผู้ตาม รวมถึงสร้างสนับสนุน และเชื่อมั่นในผู้อื่น

ขจรศักดิ์ ธรรมธัชกุล (2564) อธิบายว่า ภาวะผู้นำคือศิลป์และศาสตร์การบริหาร โดยการดึงความรู้ของบุคลากรมาใช้ มีการรับฟังทุกคนในองค์กร การโน้มน้าวให้คนมีความคิดไป

ในทางเดียวกัน การแจกจ่ายงานให้ตรงกับความสามารถ การประสานข้อขัดแย้งภายในองค์กร การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์

จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการที่บุคคล หรือกลุ่มบุคคลมีอำนาจต่อผู้อื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยอาศัยทักษะในกาจูงใจผ่านความสัมพันธ์ที่ดี โดยผู้นำมีหน้าที่กำหนดทิศทางและดำเนินงานองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

### 2.1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นข้อสำคัญในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคที่เต็มไปด้วยความท้าทาย ผู้นำสถาบันการศึกษาต้องสามารถบริหารจัดการและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ตามที่ Hoy & Miskel (2005) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของผู้นำในการขับเคลื่อนองค์กร อีกทั้ง ภาวะผู้นำเป็นแนวทางขององค์กรในการพัฒนาไปสู่เป้าประสงค์ท่ามกลางกระแสวัฒนธรรม เศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งภาวะผู้นำกลายเป็นสิ่งสำคัญต่อการศึกษาย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน (Kaplan & Owings, 2005) โดยเฉพาะหลังจากการแพร่ระบาดของไวรัสโคโรนา

ชาญชัย ชัยรุ่งเรือง (2555) กล่าวว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสำคัญต่อการบริหารองค์กรให้ได้รับความสำเร็จหรือล้มเหลว เพราะหากองค์กรปราศจากผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่ดีแล้ว คงไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ การที่ผู้นำมีภาวะผู้นำที่ดียอมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้ ผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการที่จะนำพาผู้อื่นให้ได้แสดงความคิดเห็น และลงมือกระทำภารกิจให้บรรลุ ดังนั้น ความล้มเหลวหรือความสำเร็จขององค์กรจะขึ้นอยู่กับความมีศิลปะในแง่การใช้คนของผู้บริหาร ซึ่งสอดคล้องกับบาร์มี จรัสสิง (2559) ที่กล่าวว่า การที่องค์กรจะล้มเหลวหรือสำเร็จ ขึ้นกับคุณสมบัติของผู้นำ ทั้งนี้เพราะผู้นำที่ดีจะพัฒนาผู้ปฏิบัติงานของหน่วยงานนั้นให้ดียิ่งขึ้น และจะช่วยกันสร้างผลผลิต สินค้า หรือบริการที่ต้องการได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545) และวิโรจน์ สารรัตน์ (2555) อธิบายภาวะผู้นำ กล่าวคือ

1. ภาวะผู้นำจะช่วยดึงดูและนำความรู้ของผู้บริหารเพื่อประโยชน์ขององค์กร หากไม่มีภาวะผู้นำ ความรู้เหล่านั้นก็จะไม่ได้นำมาใช้อย่างเต็มที่
2. ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเป็นที่ยอมรับ และจะมีความสามารถในประสานงานและบรรเทาข้อขัดแย้งระหว่างบุคลากรได้
3. ในยามวิกฤต ภาวะผู้นำถือเป็นหลักยึดสำหรับบุคลากร ทำให้องค์กรสามารถผ่านพ้นสถานการณ์ยากลำบากได้

## 2.2 แนวคิด และนโยบายเกี่ยวกับการจัดการศึกษาของประเทศไทย

### 2.2.1 การจัดการศึกษาในประเทศไทย

สำหรับการศึกษาภาคบังคับในประเทศไทย ได้กำหนดให้พลเมืองไทยต้องจบการศึกษาอย่างน้อยที่สุดในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น และต้องเข้ารับการศึกษาอย่างช้าสุดเมื่ออายุ 7 ปี ซึ่งการศึกษาภาคบังคับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น ชั้นประถม 6 ปี ชั้นมัธยม 6 ปี นอกจากนี้แล้วการศึกษาระดับพื้นฐานยังรวมถึงระดับปฐมวัยอีกด้วย

และมีการแบ่งโรงเรียนออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

- 1) โรงเรียนรัฐ จะบริหารจัดการโดย สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือหน่วยงานอื่นๆ ที่ไม่ได้สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ
- 2) โรงเรียนเอกชน จะบริหารจัดการโดยกลุ่มบุคคล หรือมูลนิธิต่างๆ ที่มีใบอนุญาตจัดตั้ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วมักเป็นโรงเรียนที่มีส่วนเกี่ยวเนื่องกับศาสนาคริสต์และศาสนาอิสลามเป็นหลัก ในเขตชนบทของประเทศไทยนั้นหลายๆ โรงเรียนมีลักษณะเป็นโรงเรียนขยายโอกาส

### 2.2.2 นโยบายการจัดการศึกษาของประเทศไทย

พลตำรวจเอก เพิ่มพูน ชิดชอบ กล่าวว่าการดำเนินงานของกระทรวงศึกษาธิการ (ศธ.) จะนำนโยบายของรัฐบาลมาเพื่อร่วมกันยกระดับคุณภาพทางการศึกษาเต็มกำลังความสามารถอย่างเป็นกัลยาณมิตรต่อกัน ภายใต้แนวทางการทำงาน “จับมือไว้ แล้วไปด้วยกัน” และใช้สำนวนที่เข้าใจง่ายคือ “เรียนดี มีความสุข” เพื่อเดินทางยกระดับคุณภาพการศึกษาไปด้วยกัน ซึ่งการเรียนการสอนจำเป็นต้องเริ่มจากความสุขของทุกฝ่าย เมื่อมีความสุขจะส่งผลต่อการเรียนที่ดี เมื่อการเรียนดีขึ้นจะส่งผลกลับไปทำให้มีความสุขมากยิ่งขึ้น ดังนั้น จึงอยากให้ทุกภาคส่วนร่วมมือกัน ตลอดจนผู้ปกครองและชุมชน เพื่อผลักดันในเรื่องการศึกษาให้เจริญรุดหน้ายิ่งขึ้นไป

### 2.2.3 ความหมายและความสำคัญของบุคลากรทางการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2563) บัญญัติไว้ว่า

ผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และบุคลากรทางการศึกษาอื่นๆ ซึ่งได้รับใบอนุญาตเป็นผู้ประกอบวิชาชีพ

ครู คือ บุคคลที่ประกอบวิชาชีพเกี่ยวกับการเรียนและสอน

ผู้บริหารสถานศึกษา คือ บุคคลซึ่งดำรงตำแหน่งผู้บริหารภายในสถานศึกษา

สถานศึกษา คือ หน่วยงานการศึกษาหรือหน่วยงานอื่นของรัฐบาล หรือเอกชนที่มีวัตถุประสงค์เกี่ยวกับการจัดการศึกษา

ดังนั้น สรุปได้ว่า ครู มีหน้าที่ ถ่ายทอดวิชาความรู้ให้แก่ศิษย์ รวมถึงพัฒนาศักยภาพของนักเรียน ตั้งแต่ทักษะพื้นฐาน ทางวิชาการ หลักการคิด เขียน เรียน อ่าน ฟัง พูด โดยหล่อหลอมผู้เรียนให้ เติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพ และมีชีวิตที่ดีขึ้น

ความเป็นผู้นำเป็นรากฐานสำคัญของการศึกษาร่วมสมัย และเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญอย่างยิ่งใน การสอน การพัฒนาองค์กรการศึกษาขึ้นอยู่กับสมรรถนะความเป็นผู้นำของผู้เกี่ยวข้องในสถาบันการศึกษาทั้งหมด ผู้ที่ประสบความสำเร็จในด้านการศึกษาจะสร้างสภาพการทำงานที่ให้การสนับสนุน โดยตรงแก่ผู้ติดตาม ให้ความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายที่สูงขึ้น และสร้างเงื่อนไขการพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม โดยผู้นำต้องพิจารณาการสอนในชั้นเรียนและความต้องการของครู และนักเรียนเป็นเป้าหมายหลักทางวิชาชีพ ผู้เกี่ยวข้องในโรงเรียนจะต้องตระหนักถึงทักษะความเป็นผู้นำของตนและสร้างกิจกรรมเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ (Marinković, 2023) เช่นเดียวกับ Chalikias, Raftopoulou, Sidiropoulos, Kyriakopoulos and Zakopoulos (2020) ที่กล่าวว่า การเป็นผู้บริหารของ โรงเรียนเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการพัฒนาวิชาชีพของครูซึ่งเป็นข้อกำหนดเบื้องต้นสำหรับการสร้างสังคมการเรียนรู้

### 2.3 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ ถูกศึกษาในหลากหลายมิติ ทั้งในเชิงสังคมวิทยา เชิงจิตวิทยา จึงทำให้มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมากมาย หนึ่งในนั้นได้แก่ แนวคิดภาวะผู้นำ 4 ประการ (Four Types of Leadership) ซึ่งศึกษาคุณลักษณะ และกล่าวถึงที่มาที่ไปของแหล่งของอิทธิพลอำนาจในรูปแบบต่างๆ และทำการแบ่งภาวะผู้นำตามแหล่งที่มาต่างๆ โดยผู้วิจัยพบว่า จากการค้นคว้าหนังสือของ Avery (2004) ที่มีการอธิบายถึงมิติที่หลากหลายของแต่ละลักษณะเฉพาะหรือคุณสมบัติพิเศษของผู้นำจากปัจจัยทั้งหมด 13 ข้อ ได้แก่ ผู้เล่นหลัก ฐานความรู้ของผู้ติดตาม แหล่งที่มาของอำนาจผู้นำพลังของผู้ติดตาม การตัดสินใจ การจัดการและความเป็นผู้นำ ปรัชญาการจัดการและความซับซ้อน มิติทางวัฒนธรรม ความหลากหลาย ความสามารถในการปรับตัว ความรับผิดชอบ โครงสร้างที่ตรงกัน และบริบทที่ตรงกัน ซึ่งสามารถแบ่งภาวะผู้นำออกมาทั้งหมด 4 ลักษณะ ซึ่งค่อนข้างครอบคลุมลักษณะของภาวะผู้นำ อีกทั้งยังเป็นการอธิบายจุดที่แตกต่างกัน ทั้งจุดเด่น จุดอ่อน และลักษณะองค์กรที่เหมาะสมของภาวะผู้นำแต่ละแบบ ได้ด้วย และเมื่อศึกษาแล้ว จะสามารถระบุคุณลักษณะที่เหมาะสมในมุมมองของบุคลากรครูระดับประถมศึกษาในสถานศึกษาภาคีรัฐบาลในประเทศไทย

## แนวคิดภาวะผู้นำ 4 ประเภท (Four Types of Leadership)

### 1. ภาวะผู้นำดั้งเดิม (Classical Leadership)

เป็นผู้นำที่มีลักษณะค่อนข้างเฉพาะเจาะจง มักถูกเลือกให้เป็นโดยสายเลือด ความเชื่อ ความเคารพยำเกรง หรืออำนาจในการกำกับดูแลที่สืบต่อกันมา คนเป็นผู้นำมักมีบางสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยการยอมรับมักเกิดจากความเชื่อในกลุ่มสมาชิกต่อผู้นำ และสิทธิที่ได้มาซึ่งความเป็นผู้นำนั้น เช่น สิทธิที่ได้มาโดยกำเนิด เช่น กษัตริย์ หรือสิทธิที่ได้รับจากการแต่งตั้งทางการเมือง หรือ ตำแหน่งหน้าที่ในกองทัพ เป็นต้น

### 2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

เป็นผู้นำที่เกิดจากการยอมรับในด้านศักยภาพ สมรรถภาพ ที่ซึ่งเกิดจากการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม (Exchange-Based Relationship) ซึ่งผู้นำจะมีอิทธิพลแอบแฝง ที่เป็นนัยยะต่อการคิดพิจารณาตัดสินใจของสมาชิก และเกิดเป็นการแลกเปลี่ยนในสภาพการณ์หนึ่งๆ ผ่านข้อตกลง ทั้งแง่ของกำหนดรางวัล การตอบแทน และการลงโทษ อีกทั้งสิทธิที่ได้มาซึ่งอำนาจก็สลับเปลี่ยนได้หากมีสมาชิกใดที่เป็นที่ยอมรับในด้านศักยภาพ สมรรถภาพ มากกว่า โดย Bernard Bass อธิบายว่า ภาวะผู้นำดังกล่าว คือมักจะเกิดในกลุ่มทางการ โดยผู้นำจะถูกยอมรับจากความรู้และความสามารถ ผู้นำมีทักษะการเจรจา และโน้มน้าวใจผู้อื่น แต่สามารถเปลี่ยนได้หากว่ามีผู้อื่นที่ได้รับความยอมรับมากกว่า โดย ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มักมีคุณลักษณะดังนี้

1. ผู้นำจะกำหนดสิ่งที่เป็นเป้าหมาย และให้รางวัลเป็นการตอบแทน
2. ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่ามีอะไรผิดพลาด หรือต่ำกว่ามาตรฐาน ผู้นำจึง

จะเข้าไปมีบทบาทในการลงโทษ

3. ผู้นำจะทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจึงคอยมักสังเกตการทำงาน และช่วยแก้ไข

ให้ถูกต้อง เพื่อป้องกันความล้มเหลว

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2555) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในแนวคิดของเบอร์น (Burns, 1978) กล่าวว่า ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนใช้กระบวนการสร้างสายสัมพันธ์กับผู้ตาม หากผู้ตามบรรลุเป้าหมายหรือปฏิบัติหน้าที่ตามข้อตกลงสำเร็จ ผู้ตามจะได้รับรางวัลตอบแทน ในขณะที่ผู้นำได้ประโยชน์จากงานนั้นๆ โดยผู้นำรูปแบบนี้มุ่งเน้นการทำงานขององค์กรให้ราบรื่น โดยใช้ความเชี่ยวชาญในการบริหารงานตามหน้าที่

ลักษณะของผู้นำแบบนี้ไม่เน้นความสัมพันธ์ส่วนตัวมากนัก แต่มุ่งเน้นการบริหารจัดการ มากกว่าการนำ จึงมีบทบาทเป็นผู้บริหาร (Managers) มากกว่าผู้นำ (Leaders) โดยให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพ (Efficiency) และการเป็นเลิศ (Excellence) เป็นหลัก

เสาวนิต เสดมานนท์ (2542) อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นรูปแบบหนึ่งที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลง โดยมีรากฐานจากทฤษฎีทางการแลกเปลี่ยนในสังคม ซึ่งเน้นการแลกเปลี่ยนระหว่างกัน โดยทั้งสองฝ่ายมีอิทธิพลและพึ่งพากัน และได้รับผลตอบแทน ผู้นำแบบนี้จะสร้างข้อตกลง โดยสัญญาว่าจะให้สิ่งตอบแทนแก่ผู้ตาม หากพวกเขาปฏิบัติตามคำสั่ง

### 3. ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)

เป็นผู้นำที่เน้นไปในด้านของการมองเห็นไกล แง่คิด วิสัยทัศน์ การมองทิศทางไปข้างหน้า และมีการเสริมกำลัง และแรงบันดาลใจ เพื่อให้ผู้ตามสามารถเห็นการเติบโตขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน อำนาจมาจากการยอมรับจากสมาชิก และถูกยกย่องเสมือนแรงบันดาลใจ และเปิดโอกาสให้เหล่าสมาชิกได้ร่วมแบ่งปันมุมมอง ความคิด แง่คิด วิสัยทัศน์ ฝึกทักษะการคาดการณ์ที่เป็นกระบวนการอบรม เพื่อให้เหล่าสมาชิกสามารถคาดการณ์ในระยะไกล โดย Daniel Goleman (2021) นักจิตวิทยาสหรัฐอเมริกา กล่าวเพิ่มเติมว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) คือ ผู้นำที่กำหนดวิสัยทัศน์ให้กับทีม โดยจะเน้นสร้างแรงบันดาลใจมากกว่าการกำกับให้คนทำตาม เป้าหมาย กล่าวคือ จะบอกสมาชิกว่าเป้าหมายคืออะไร แต่ไม่บอกว่าจะไปถึงเป้าหมายนั้นได้อย่างไร เปรียบเสมือนเป็นคนแนะนำ (Guide) ให้สมาชิกในทีมค้นพบหนทางที่จะไปถึงเป้าหมายนั้น

Bernard Bass (1990) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) เป็นผู้นำที่เน้นการสร้างแรงจูงใจ กระตุ้นผู้ตามให้เกิดแรงบันดาลใจผ่านวิสัยทัศน์ เพื่อให้เป้าหมายประสบความสำเร็จให้ยิ่งใหญ่ขึ้น ผู้นำประเภทนี้ได้ถูกยกให้เป็นผู้นำในอุดมคติ บทบาทของผู้นำประเภทนี้จะมียุทธศาสตร์ที่เน้นความเป็นวิบุรุษที่สร้างแรงจูงใจ และแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม

การเป็นผู้นำแบบดังกล่าว เหมาะกับหัวหน้าที่ต้องการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายในการทำงาน หรือต้องการให้เกิดความเปลี่ยนแปลง เช่น วิธีการทำธุรกิจใหม่ เพื่อกระตุ้นยอดขาย แต่จะไม่เหมาะถ้าหัวหน้ามีประสบการณ์น้อยกว่าสมาชิกในทีม

คุณสมบัติที่ผู้นำประเภทนี้ควรมี ได้แก่ ประสบการณ์ที่มากกว่าสมาชิกในทีม ความมั่นใจในตัวเอง ความเห็นอกเห็นใจ และความสามารถในการส่งต่อความรู้สึกนั้นไปยังสมาชิกในทีมคนอื่นได้ รวมถึง ทักษะโน้มน้าวใจให้คนอื่นเห็นพ้องกับวิสัยทัศน์ของตัวเอง

### 4. ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ (Organic Leadership)

เป็นลักษณะของผู้นำที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติที่มาจากความรู้สึกของสมาชิกภายในกลุ่ม เน้นความยืดหยุ่นในการปรับตัว และการกระจายอำนาจในองค์กร โดยสมาชิกในกลุ่มจะมีความ



สามัคคีพึ่งพากัน โดยไม่คำนึงว่าสมาชิกแต่ละคนนั้นสวมบทบาทอะไรอยู่ เป็นลักษณะของผู้นำที่ไม่ถูกยึดติดด้วยตำแหน่ง อีกทั้งสิทธิที่จะเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ ด้วยศักยภาพ สมรรถภาพ ของการสร้างแรงขับเคลื่อนอย่างรวดเร็วหรือการสื่อสารภายในกลุ่มจนเป็นที่ยอมรับ โดย Bernard Bass อธิบายว่า ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ (Organic Leadership) ว่าเป็นลักษณะของผู้นำที่มาจากบทบาทในกลุ่มที่สามารถสร้างการขับเคลื่อนได้อย่างรวดเร็วสามารถสื่อสารในกลุ่ม และสร้างการยอมรับได้ ผู้นำประเภทนี้อาจจะไม่ได้เป็นผู้นำเพียงคนเดียว สามารถเป็นกลุ่มคนที่มีความสามารถในการสื่อสาร มีอำนาจ มีทักษะ ความรู้ และมีการตัดสินใจร่วมกัน

ปัจจุบัน ผู้บริหารจำเป็นต้องใช้ภาวะผู้นำเข้ามาเกี่ยวข้องเพื่อให้ถึงสมรรถภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาให้มากที่สุด โดยต้องตระหนักเสมอว่าบุคลากรทุกคนมีความสำคัญในการทำงาน ซึ่งการบริหารที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ ความเป็นผู้นำที่ เก่งคน เก่งงาน เก่งคิด และเก่งการค้าเงินชีวิตไปพร้อมกัน

ดังนั้น ในงานวิจัยนี้ จึงต้องการศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำที่เหมาะสมในมุมมองของบุคลากรครู โดยแบ่งความเป็นผู้นำ 4 รูปแบบ ซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำดั้งเดิม (Classical Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) และภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ (Organic Leadership) เพื่อให้ทราบถึงแนวคิดภาวะผู้นำที่เหมาะสมในมุมมองของบุคลากรครูระดับประถมศึกษาในสถานศึกษาภาคีรัฐบาลในประเทศไทย ซึ่งถึงแม้ว่าจะมีลักษณะของภาวะผู้นำอาจแตกต่างกัน แต่เป้าหมายหลักของผู้นำก็ยังคงเป็นการส่งเสริมความสำเร็จขององค์กรตามเป้าหมายหรือแผนที่ตั้งไว้

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ลำดับ	หัวข้อ	นักวิจัย	Research Method	กลุ่มตัวอย่าง	ผลการศึกษา
1	Does Classical Leadership Still Relevant? Examining Its Effect on Accountability	Raja Rizal Iskandar Raja Hisham, Mohd Rizal Palil, Muhamad	เชิงปริมาณ	พนักงานจากสถาบันการเงินในประเทศมาเลเซีย จำนวน 219 คน	ผู้นำแบบดั้งเดิม (Classical Leadership) ยังคงมีความสำคัญ

	Practice: An Empirical Evidence	Rahimi Ramli (2019)			และกระทบต่อสถานการณ์และประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร
2	ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแห่งอนาคตในบริษัทมหาชน	ภักจิรา ขงกิจ เจริญลาก (2565)	เชิงปริมาณ	ประชากรที่ทำงานบริษัทมหาชน จำนวน 385 คน	การใช้ลักษณะผู้นำแบบธรรมชาติ ทำให้องค์กรคล่องตัวและสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากพนักงานมีอิสระและมีทักษะในการรับมือกับความไม่แน่นอน
3	ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผล	รัตนา คนไว (2565)	เชิงปริมาณ	ผู้บริหาร จำนวน 44 คน และครู จำนวน 989 คน	ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ที่ดีจะสร้างและเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่

	การปฏิบัติงาน ของครูใน โรงเรียน สังกัด สำนักงานเขต พื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษา มุกดาหาร				ชัดเจน ปฏิบัติ ตาม และเป็น แบบอย่างที่ดี จะและเกิด ประสิทธิผลใน การปฏิบัติงาน ของครูใน โรงเรียนอย่าง มีนัยสำคัญ
4	Identifying Factors Influencing Visionary Leadership: An Empirical Evidence from Thai Manufacturing Industry	Walailak Atthirawong, Kaseam Bunnoiko, Wariya Panprung (2021)	เชิง ปริมาณ	ผู้จัดการตำแหน่ง Supply Chain ใน บริษัทอุตสาหกรรม การผลิตจำนวน 500 คน	สิ่งที่มีอิทธิพล ต่อผู้นำด้าน วิสัยทัศน์มาก ที่สุด คือ การ สื่อสาร ความคิด สร้างสรรค์ บรรยากาศ องค์กร
5	โมเดลสมการ โครงสร้างภาวะ ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้น พื้นฐาน	นิกัญชลา สัน เหลือ (2554)	เชิง ปริมาณ	ผู้บริหาร 1,080 คน	บรรยากาศ องค์กรที่ เอื้ออำนวยมี อิทธิพลสูงสุด ต่อการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิง วิสัยทัศน์ของ ผู้บริหาร รองลงมาคือ ทักษะการ

					สื่อสาร ความ ฉลาดทาง อารมณ์ และ ความคิด สร้างสรรค์
6	ภาวะผู้นำเพื่อ ส่งเสริมทางด้าน ความคิด สร้างสรรค์ใน การทำงาน ของ ข้าราชการ กระทรวง สาธารณสุข	รัชชนก ใหม่ รัตนไชยชาญ (2565)	เชิง คุณภาพ	กลุ่มตัวอย่างเลือก แบบเฉพาะเจาะจง จำนวน 15 คน	ภาวะผู้นำ ทางด้าน ความคิด สร้างสรรค์ จะต้องมี วิสัยทัศน์ที่ดี มี ความยืดหยุ่น ผู้นำจะต้องเปิด โอกาสในการ ทำงานที่ สร้างสรรค์ และท้าทาย มี การคิดแบบ เชิงลึก โดยใช้ ความคิด สร้างสรรค์ใช้ วิธีการแบบ ใหม่ เพื่อ พัฒนา ปรับเปลี่ยน รูปแบบการ ทำงานอยู่เสมอ ทำให้บุคลากร เกิดการพัฒนา ศักยภาพของ

					ตนเองให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ และจะมีผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรในทุกระดับและลดการสูญเสียทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่ายิ่งต่อองค์กรในอนาคต
7	Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness	Colette M Taylor, Casey J. Cornelius, Kate Colvin (2014)	เชิงปริมาณ	กรรมการบริหาร 135 คน พนักงานผู้จัดการอาวุโสหรือผู้จัดการระดับกลาง 221 คน ในองค์กรไม่แสวงหาผลกำไรในทวีปอเมริกาเหนือ	ผู้นำด้านวิสัยทัศน์มีส่งผลเชิงบวกกับประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร
8	Leader emotional expressivity, visionary leadership, and organizational change	Kevin S. Groves (2006)	เชิงปริมาณ	หัวหน้างานอาวุโส 108 คน และพนักงาน 325 คน	การแสดงออกทางอารมณ์ของผู้นำมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความเป็นผู้นำด้านวิสัยทัศน์

					(Visionary Leadership) เนื่องจากผู้นำด้านวิสัยทัศน์มีทักษะในการแสดงออกทางอารมณ์ในระดับสูงที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในองค์กร
9	Visionary leadership and employee creativity in China	Lulu Zhou, Shuming Zhao, Feng Tian, Xufan Zhang and Stephen Chen (2018)	เชิงปริมาณ	วิศวกรแผนกวิจัยและพัฒนาในบริษัทเอกชนจำนวน 331 คน	ความเป็นผู้นำวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) มีผลเชิงบวกกับความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานในองค์กรของจีน
10	Exploring the dark side effects of visionary leadership – A dual-path perspective of cognition and affect	Hao Chen, Lynda Jiwen Song, Wu Wei and Liang Wang (2024)	เชิงปริมาณ	หัวหน้างานและพนักงานของภาครัฐวิสาหกิจจีนจำนวน 574 คน	ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ก่อให้เกิดความเครียดทางความรู้ความเข้าใจและการละเมิดทางจิตวิทยา

					ซึ่งส่งผลต่อ การหลีกเลี่ยง งาน (Work- withdrawing behavior) ใน ที่สุด
11	ภาวะผู้นำเชิง วิสัยทัศน์ของ ผู้บริหารที่ส่งผล ต่อประสิทธิผล ของเทศบาล ตำบลบางเตย อำเภอสามโคก จังหวัดปทุมธานี	พิเชษฐ์ ภูเฉลิม ตระกูล, รัฐบุรุษ คุ่ม ทรัพย์ (2561)	เชิง ปริมาณ	บุคลากรผู้นำท้องถิ่น เทศบาลตำบลบาง เตย อำเภอสามโคก จังหวัดปทุมธานี จำนวน 144 คน	ผู้บริหารที่มี วิสัยทัศน์ ทั้ง ในการปฏิบัติ หน้าที่ด้านการ เผยแพร่และ การเป็น ตัวอย่างที่ดีที่ ส่งผลเชิงบวก ต่อการทำงาน ในองค์กร
12	ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารกับ แรงจูงใจในการ ปฏิบัติงานของ ครูใน สถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษา สมุทรสงคราม	อรวรรณ ภัทร ดำเนินสุข (2564)	เชิง ปริมาณ	ผู้บริหารและครู รวม 189 คน	ผู้บริหารที่เป็น ผู้นำการ เปลี่ยนแปลง จะทำให้ครูใน สถานศึกษามี แรงจูงใจใน การปฏิบัติงาน เพิ่มมากขึ้น

13	The relationship between leadership paradigms and employee engagement	Tanyu Zhang, Gayle C. Avery, Harald Bergsteiner, Elizabeth More (2014)	เชิงปริมาณ	พนักงานขาย 439 คนในชิลีนี ประเทศออสเตรเลีย	ภาวะผู้นำแบบวิสัยทัศน์ และผู้นำโดยธรรมชาติมีแนวโน้มเพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงาน แต่ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมและภาวะผู้นำด้านการแลกเปลี่ยนส่งผลเสียต่อความมีส่วนร่วมของพนักงาน
14	การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม	อรพรรณ หันแดง (2563)	เชิงคุณภาพ	ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 คน	การพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีแนวทาง คือ การให้ผู้เกี่ยวข้องเต็มใจที่จะทำงานตามวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์อย่าง



					<p>สมัครเสนอ รวมถึงต้องเปิด โอกาสให้ วิเคราะห์ความ สอดคล้องและ ความเป็นไป ได้ของ วิสัยทัศน์ สร้างแรงจูงใจ ภายในให้ บุคลากรใช้ ศักยภาพอย่าง เต็มที่ มอบ ความไว้วางใจ ให้บุคลากร กำหนด บทบาทหน้าที่ ของบุคลากร อย่างเป็น ระบบ เพื่อให้ ทีมงานมี โอกาส แลกเปลี่ยน เรียนรู้และ พบปะ สังสรรค์เพื่อ พัฒนางาน</p>
15	การพัฒนา รูปแบบ ความสัมพันธ์	วาโร เฟ็ง สวัสดิ์ (2549)	เชิง คุณภาพ	อาจารย์สถาบัน อุดมศึกษา ผู้อำนวยการสำนัก	พฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหาร ด้านการสร้าง

	โครงสร้างเชิงเส้นของประสิทธิภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน			เขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารโรงเรียน และครู จำนวน 8 คน	วิสัยทัศน์ส่งผลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิภาพของโรงเรียนความน่าเชื่อถือของวิสัยทัศน์ทำให้การทำหน้าที่ขององค์กรดำเนินไปอย่างราบรื่นและเป็นไปได้ในทิศทางเดียวกัน
16	ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีมหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร	การุณันท์ รัตนแสนวงษ์ (2557)	เชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงคุณภาพ	ผู้บริหารสตรีในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 10 คน	การมีวิสัยทัศน์เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีเป็นอย่างมาก
17	ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การกระจายโอกาสทางการศึกษาเพื่อความก้าวหน้าด้านมาตรฐาน	อุบลรัตน์ ชาติละออง (2558)	เชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ	ผู้นำนักบริหาร จำนวน 33 คน	นักบริหารมองว่าภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ต้องมีการมั่นใจในการตัดสินใจฉลาด ทันท่วงทีเปลี่ยนแปลง

	การเรียนรู้ระดับ โลก กรณีศึกษา: มหาวิทยาลัยราช ภัฏสวนดุสิต				คิดสร้างสรรค์ ยุทธธรรม และ ต้อง มีทักษะ การ ประสานงาน โดยหัวใจ สำคัญคือการ บริหารคน ให้ ความสำคัญกับ คุณภาพและ เครือข่าย
18	The linkages among leadership, trust, and business ethics	Luu Trong Tuan (2012)	เชิง ปริมาณ	ผู้อำนวยการฝ่ายขาย และผู้จัดการฝ่ายขาย จำนวน 214 คน	ภาวะผู้นำการ แลกเปลี่ยน เชื่อมโยงกับ ความไว้วางใจ ที่มีฐานอยู่บน การคำนวณ (Calculus- Based Trust) ซึ่งเกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมที่ ผิด จรรยาบรรณ มากกว่า ในทางตรงกัน ข้าม ภาวะผู้นำ แห่งการ เปลี่ยนแปลง จะเสริมสร้าง ลักษณะเฉพาะ

					และความไว้ใจ ที่มีฐานอยู่บน ความรู้ (Knowledge- Based Trust) ซึ่งเกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมที่ ผิด จรรยาบรรณ น้อยกว่า
19	Transactional leadership and project success: the moderating role of goal clarity	Deribe Assefa Aga (2016)	เชิง ปริมาณ	ผู้จัดการโครงการ ขององค์กรนอก ภาครัฐไม่แสวงผล กำไร (NGO) ใน ประเทศเอธิโอเปีย จำนวน 300 คน	การเป็นผู้นำ แบบ แลกเปลี่ยนมี ผลบวกอย่างมี นัยสำคัญต่อ ความสำเร็จ ของโครงการ
20	อิทธิพลของ ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนของ ผู้นำสูงสุดของ องค์กรต่อความ พึงพอใจในงาน และความผูกพัน ต่อองค์กรของ พนักงานใน บริบทของ วัฒนธรรม องค์กรของ บริษัท โรงกลั่น	อัมพล ชุสนุก ฉวีวรรณ ชุ สนุก สุภาพร เฟ่งพิศ (2560)	เชิง ปริมาณ	ผู้บริหารและ พนักงานที่ปฏิบัติ หน้าที่ในโรงกลั่น น้ำมันในประเทศ ไทย จำนวน 330 คน	ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยน ของผู้นำสูงสุด มีผลบวกต่อ ความพอใจใน งานและความ ผูกพันของคน ในองค์กร

	น้ำมันใน ประเทศไทย				
21	คุณลักษณะผู้นำ ที่มีผลต่อการ ตัดสินใจลาออก ของพนักงาน บริษัท บริหาร สินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่	จิตพิต เต็มบุญ ประเสริฐสุข (2563)	เชิง ปริมาณ	พนักงาน ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่ ถึง ผู้จัดการทีม จำนวน 277 คน	การเป็นภาวะ ผู้นำแบบการ แลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มี อิทธิพลต่อ ความพอใจใน การทำงาน และความ ผูกพันใน องค์กร และ การตัดสินใจ ลาออก
22	Transactional leadership matters in green creative behavior through workplace learning and green knowledge management: moderating role of social network sites use	Xuerui Cai, Naseer Abbas Khan and Olga Egorova (2023)	เชิง ปริมาณ	พนักงานและ หัวหน้างาน 294 คน จากองค์กรการ ท่องเที่ยวขนาดเล็ก และขนาดกลางใน ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ของประเทศจีน	ภาวะผู้นำแบบ แลกเปลี่ยนมี ส่งผลต่อการ เรียนรู้ในที่ ทำงาน (Workplace Learning) และ Green Knowledge Management

23	Gender, school leadership and teachers' motivations: The key role of culture, gender and motivation in the Arab education system	Asmahan Massry-Herzallah and Khalid Arar (2019)	เชิงคุณภาพ	ครู 18 คนจาก โรงเรียนต่างๆ ใน ระบบการศึกษา อหรับ	การวิจัยเผย 3 หัวข้อที่อธิบาย การรับรู้ของ ครูเกี่ยวกับ รูปแบบความ เป็นผู้นำของ ผู้บริหาร ได้แก่ การมีส่วนร่วม และการ ดำเนินงานของ โรงเรียนและ การตัดสินใจ กับครู ขอบเขต ของความเป็น อิสระของครู และการมีสาย สัมพันธ์อันดี ระหว่างครู และ ผู้อำนวยการ
24	การศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร สถานศึกษาใน ศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ศึกษา ประถมศึกษา สระแก้ว เขต 2	นฤมล กุหา แก้ว (2563)	เชิงคุณภาพ และ ปริมาณ	เชิงปริมาณ: ผู้บริหารและครู 308 คน เชิงคุณภาพ: ผู้บริหารและครู 10 คน	การสนับสนุน ภาวะผู้นำของ ผู้บริหาร สถานศึกษา มี 5 ด้าน ได้แก่ 1) บริหารงาน เชิงกลยุทธ์ 2) เทคโนโลยี สารสนเทศ 3) มนุษยสัมพันธ์

					4) การสร้าง ปฏิสัมพันธ์ 5) การชักนำ จูง ใจ โน้มน้าวใจ
25	ภาวะผู้นำทาง วิชาการของ ผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษา อ่างทอง	พรรณนพพร สินน้อย และ ธีระพงศ์ บุศรา กุล (2560)	เชิง คุณภาพ และ ปริมาณ	เชิงปริมาณ: ครู จำนวน 285 คน เชิงคุณภาพ: ครู หัวหน้างาน ฝ่าย วิชาการ จำนวน 5 คน	ความสำเร็จ ของผู้บริหาร โรงเรียนขึ้นอยู่กับ การกำหนด เป้าหมาย ทางด้านการ วิชาการที่ ชัดเจน และ ส่งเสริมการมี ส่วนร่วมของ ครูและ ผู้เกี่ยวข้อง การ สนับสนุนการ จัดการเรียน การสอนของ ครูและ นักเรียนให้ บรรลุเป้าหมาย และการ สนับสนุนให้ ครูได้พัฒนา ตามเกณฑ์ มาตรฐาน วิชาชีพ

26	<p>การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา</p>	<p>นิตยา ศรีรัตน์ (2562).</p>	<p>เชิงปริมาณ</p>	<p>ผู้บริหารโรงเรียนในเขตอ่างทอง 110 คน</p>	<p>ผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมสูงที่สุด และมีพฤติกรรมผู้นำแบบควบคุมต่ำที่สุด</p>
27	<p>ภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข</p>	<p>จุฑามาส พจน์สมพงษ์ (2561)</p>	<p>เชิงปริมาณ</p>	<p>บุคลากรสังกัดกองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข ที่ไม่ใช่หัวหน้ากลุ่มงานที่ปฏิบัติงาน 150 คน</p>	<p>ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารมีส่งต่อความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือบุคลากรจะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เมื่อมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะต้องชี้แจงเป้าหมาย</p>



					บทบาทหน้าที่ ผลตอบแทนที่ เหมาะสมเมื่อ บุคลากร สามารถ ปฏิบัติงาน บรรลุเป้าหมาย
28	ภาวะผู้นำอย่าง สร้างสรรค์ของ ผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่ การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 2	เดือนใจ สุนุ กุล (2562)	วิจัยเชิง ปริมาณ และเชิง คุณภาพ	ผู้บริหาร จำนวน 6 คน	วิสัยทัศน์ของ ผู้บริหารสำคัญ ในการกำหนด ขั้นตอนการ ปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุ เป้าหมาย การ ฝึกวาง แผนการ พัฒนาตนเอง โดยการ วิเคราะห์ข้อดี ข้อเสีย ก่อน การตัดสินใจ
29	“The school principal’s role as a leader in teachers’ professional development: the case of public secondary	Miltiadis Chalikias, Ioanna Raftopoulou, Georgios Sidiropoulos, Grigorios L. Kyriakopoulos and Vassilis	เชิง ปริมาณ	อาจารย์จำนวน 180 คน การศึกษาระดับ มัธยมศึกษาของรัฐ เอเธนส์	ความเป็นผู้นำ ในผู้บริหาร โรงเรียนเป็น ปัจจัยสำคัญ สำหรับการ พัฒนาวิชาชีพ ของครูซึ่งเป็น ข้อกำหนด เบื้องต้น

	education in Athens”	Zakopoulos (2020)			สำหรับการสร้างและความสำเร็จของชุมชนการเรียนรู้ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือ ผู้นำควรรทำงานเป็น ผู้จัดการการเรียนรู้เพื่อนำครูให้จัดการการเรียนรู้และเป็นแรงบันดาลใจในการเรียนรู้ตลอดชีวิต
30	ภาวะความเป็นผู้นำและการบริหารความหลากหลายในองค์กร	ฐิตินันท์ ประชุมวงษ์ (2559)	เชิงคุณภาพ	ผู้บริหารและพนักงานในองค์กรธุรกิจก่อสร้างเอกชนแห่งหนึ่งในจังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 16 คน	ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับลักษณะความสามารถทางกายภาพและจิตใจ โดยเฉพาะด้านแรงจูงใจ รวมถึงพฤติกรรมทัศนคติการทำงาน และแนวคิด

31	ภาวะผู้นำทาง วิชาการของ ผู้บริหาร สถานศึกษา ตาม ความคิดเห็นของ ครู สังกัด สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา นราธิวาส เขต 1	ซัมซียะห์ เมาลี ดิน (2564)	เชิง ปริมาณ	ครูในสังกัดเขต 1 นราธิวาส จำนวน 313 คน	ครูมีความ คิดเห็นต่อ ภาวะผู้นำทาง วิชาการของ ผู้บริหาร ว่า ด้านการพัฒนา ครู ด้านการ จัดการ และ ด้านการ ติดตามการ เรียนการสอน ไม่ต่างกันมาก นัก แต่ด้านการ กำหนด วิสัยทัศน์ และ การสร้าง บรรยากาศ แห่งการเรียนรู้ แตกต่างกัน
----	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------	----------------	----------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Taylor, Cornelius, Colvin (2014) กล่าวว่า ผู้นำด้านวิสัยทัศน์ ส่งผลเชิงบวกกับประสิทธิภาพในการทำงานขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับพิเชษฐ ภูเฉลิมตระกูล, รัฐบุรุษ คุ่มทรัพย์ (2561) ที่ชี้ว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิผลขององค์กร

อีกทั้ง รัตนา คนไฉ (2565) ระบุองค์ประกอบ 4 ด้านของ ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ ได้แก่ การเผยแพร่ การสร้าง การปฏิบัติตามแนววิสัยทัศน์ รวมถึงการเป็นแบบอย่างที่ดี

นอกจากนี้ Zhou, Zhao, Tian, Zhang and Chen (2018) อธิบายว่า ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ ยังส่งผลกระทบต่อเชิงบวกกับความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งสอดคล้องกับ Atthirawong, Bunnoiko & Panprung (2020) ที่อธิบายว่า สิ่งที่มีอิทธิพลต่อผู้นำด้านวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) มากที่สุด ได้แก่ การสื่อสาร ตามมาด้วย ความคิดสร้างสรรค์ และ บรรยากาศภายในองค์กร

Groves (2006) การแสดงออกทางอารมณ์ของผู้บริหารมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ซึ่งมีทักษะในการแสดงออกทางอารมณ์ในระดับสูงเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรครั้งใหญ่ในองค์กร สอดคล้องกับ Atthirawong, Bunnoiko & Panprung (2020) ที่อธิบายว่า ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นตัวบ่งชี้ที่สำคัญสำหรับการพัฒนาความเป็นผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับ Kantabutra and Avery (2002) ที่กล่าวว่า สิ่งสำคัญของภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ คือ การสื่อสารที่ชัดเจน และความฉลาดทางอารมณ์

แต่ในขณะเดียวกัน Chen, Song, Wei & Wang (2024) พบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีผลกระทบ ทำให้เกิดความเครียด และการละเมิดสัญญาทางจิตวิทยา ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมการหลีกเลี่ยงงาน (Work-Withdrawing Behavior) ในที่สุด

จิตพัต เต็มบุญประเสริฐสุข (2563) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) สามารถทำให้ผู้ตามเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้โดยตรงอันเป็นผลมาจากการนำเสนอสิ่งแลกเปลี่ยนต่างๆ อีกทั้งภาวะผู้นำดังกล่าวมีแนวทางของการสร้างการกระตุ้นการทำงานและแลกเปลี่ยนซึ่งผลตอบแทนที่คุ้มค่า โดยต้องมีความชัดเจนในผลประโยชน์ดังกล่าวที่จะทำให้ผลลัพธ์ที่น่าพอใจตามมา สอดคล้องกับ อัมพล ชูสนุก, ฉวีวรรณ ชูสนุก และสุภาพร เฟ่งพิศ (2560) ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิงแลกเปลี่ยน มีผลต่อความพอใจในงาน และความผูกพันในองค์กร นอกจากนี้ผลการวิจัยยังพบว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ส่งผลทางบวกต่อการมีนวัตกรรม วัฒนธรรมในทางสร้างสรรค์ และความพึงพอใจในงานของพนักงาน

Hisham, Palil, Ramli (2019) พบว่า ภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมจะเพิ่มความรับผิดชอบในองค์กร กล่าวคือ ผู้นำแบบดั้งเดิม จะมีประสิทธิภาพมากที่สุดเมื่อเกี่ยวข้องกับแนวปฏิบัติที่มีลักษณะเป็นระบบภายในองค์กร สอดคล้องกับ Suriyankietkaew (2013) ที่อธิบายว่า ในสภาวะที่แวดล้อมค่อนข้างคงที่ ลักษณะผู้นำแบบดั้งเดิม เช่น ผู้นำดั้งเดิม ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน อาจดำรงอยู่ได้ แต่เมื่อเผชิญกับสถานการณ์ที่มีความผันผวนสูง ลักษณะผู้นำแบบอื่น เช่น ผู้นำด้านวิสัยทัศน์ และผู้นำแบบธรรมชาติ จะแสดงออกถึงศักยภาพในการรับมือกับความผันผวนเหล่านี้ได้ดีกว่า

Kantabutra & Suriyankietkaew (2012) กล่าวว่า ลักษณะของผู้นำโดยธรรมชาติ (Organic Leadership) มีศักยภาพและสมรรถนะในการรับมือกับความผันผวนได้มากกว่าภาวะผู้นำแบบอื่นๆ

อย่างไรก็ตาม การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำโดยใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำ 4 ประการ (Four Types of Leadership) ของ Avery ที่ประกอบด้วย ภาวะผู้นำดั้งเดิม ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ และ ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ นั้น ยังคงค่อนข้างจำกัด โดยส่วนใหญ่มักศึกษาในองค์กรภาคเอกชน และองค์กรต่างประเทศ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำในบริบท

สถานศึกษาภาครัฐบาล ซึ่งถือได้ว่าการบริหารงานที่เป็นลักษณะเฉพาะ ทั้งในการดำเนินงาน และการจัดการที่มักเป็นขั้นตอน และค่อนข้างยึดติดกับระบบ และระเบียบวิธีปฏิบัติดั้งเดิม เพื่อศึกษาถึง แนวคิดภาวะผู้นำที่เหมาะสมในมุมมองของบุคลากรระดับประถมศึกษาภาครัฐบาลในประเทศไทย



### บทที่ 3

#### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำที่เหมาะสมในมุมมองของบุคลากรครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาภาคีรัฐบาลในประเทศไทย เป็นการดำเนินการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการใช้เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากกลุ่มเป้าหมาย เพื่อให้ทราบแนวคิดภาวะผู้นำที่เหมาะสมในมุมมองของบุคลากรครูระดับประถมศึกษาในสถานศึกษาภาคีรัฐบาลในประเทศไทย โดยผู้วิจัยได้กำหนดระเบียบวิธีวิจัยดังนี้

#### 3.1 แหล่งข้อมูลที่ใช้ในงานวิจัย

ในการเก็บข้อมูล แบ่งข้อมูลได้เป็นสองระดับ ได้แก่

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากแหล่งต้นกำเนิดข้อมูล หรือข้อมูลดิบที่ผู้วิจัยเก็บจากแหล่งข้อมูลโดยตรง เช่น จากการสัมภาษณ์ จากการสอบถาม จากการสำรวจ การสังเกต เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากภาคสนาม ยังไม่ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ จัดระเบียบ อย่างเป็นระบบ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2557) ซึ่งการวิจัยจะใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อสอบถามหาลักษณะของภาวะผู้นำ โดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำ 4 ลักษณะของ Avery (2004) เป็นเกณฑ์ในการสอบถาม

ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาแล้วและมีการจัดอย่างเป็นระเบียบ ระบบ เป็นหมวดหมู่ เป็นการจัดเก็บของบุคคล ลักษณะบุคคล หรือหน่วยงาน และมีการนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ในที่ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2557) ซึ่งการวิจัยได้ทำการหาข้อมูลจากบทความ เอกสาร และอินเทอร์เน็ต รวมถึงงานวิจัยที่มาจากหน่วยงานของรัฐบาลและเอกชน เพื่อเป็นแนวทางและข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการศึกษา

#### 3.2 กลุ่มตัวอย่างงานวิจัย

การวิจัยนี้เก็บข้อมูลจากบุคลากรครูในสถานศึกษาภาคีรัฐบาลในประเทศไทย

### 3.3 จำนวน และวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบวิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบอ้างอิงด้วยบุคคล (Snowball Sampling) ซึ่งเป็นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างโดยอาศัยการแนะนำของกลุ่มตัวอย่างที่ได้เก็บข้อมูลไป โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้ที่พร้อมให้ความร่วมมือกับผู้วิจัย (Yin, 2011) ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้สัมภาษณ์ ได้แก่ บุคลากรครู ในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาภาครัฐบาลในประเทศไทย จำนวน 30 คน โดยเลือกใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบอ้างอิงด้วยบุคคล (Snowball Sampling) เนื่องจากจะเริ่มโดยกลุ่มตัวอย่างจำนวนน้อยก่อน หลังจากนั้นใช้กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวเป็นเครื่องชี้นำไปหากลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ อีกจนทำให้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างใหญ่ขึ้นจนครบจำนวน โดยกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเครื่องชี้นำไปหากลุ่มตัวอย่างอื่น ๆ ต้องเป็นผู้ที่ให้ข้อมูลถูกต้อง เชื่อถือได้ และตรงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย (จิตชนก เริงเขาว์, 2539)

### 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อทราบถึงมุมมองความคิดทัศนคติ ประสบการณ์ โดยจะมีการกำหนด Interview Guide โดยจะใช้เป็นคำถามปลายเปิด ซึ่งจะทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็น และทัศนคติที่แท้จริงออกมาได้ โดยวิธีการสัมภาษณ์จะสอบถามถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ผู้ถูกสัมภาษณ์คิดว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมในสถานศึกษา โดยใช้กรอบแนวคิดแนวคิดภาวะผู้นำ 4 ประการ (Four Types of Leadership) ทั้ง 13 ปัจจัย มาเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ โดยจะสัมภาษณ์ปัจจัยทั้งหมด กับผู้ถูกสัมภาษณ์ รายละเอียดคำถามที่ใช้เป็นแนวทางการสัมภาษณ์ดังตาราง ต่อไปนี้

#### 3.4.1 แนวทางการสัมภาษณ์

จากการศึกษากระบวนการทัศนัยในการแบ่งประเภทของภาวะผู้นำโดย Avery (2004) ที่ได้กำหนดตัวบ่งชี้ คุณลักษณะและคุณสมบัติที่แตกต่างกันของภาวะผู้นำ 4 ประการ ดังนั้น จึงได้มีการนำปัจจัยทั้ง 13 ประการมาเป็นแนวทางในการตั้งคำถามถึงภาวะผู้นำที่เหมาะสมในมุมมองของบุคลากรครูระดับประถมศึกษาในสถานศึกษาภาครัฐบาลในประเทศไทย

ตารางที่ 3.1 แนวทางคำถามสัมภาษณ์

ลำดับ	ปัจจัย	วัตถุประสงค์	แนวคำถาม
1	ผู้เล่นหลัก (Key players)	เพื่อทราบถึงผู้ที่มีบทบาทหลักในการดำเนินกิจกรรมภายในสถานศึกษา	ท่านคิดว่าใครควรเป็นผู้ที่มีบทบาทหลักในการดำเนินกิจกรรมต่างๆภายในสถานศึกษา
2	ฐานความรู้ของผู้ติดตาม (Followers' knowledge base)	เพื่อทราบถึงระดับทักษะความสามารถของบุคลากรมุมมองของบุคลากรครู	ในมุมมองของท่าน คิดว่าระดับทักษะความสามารถของบุคลากรในสถานศึกษาอยู่ในระดับใด และมีผลต่อการดำเนินงานอย่างไร
3	แหล่งที่มาของอำนาจ ผู้นำ (Sources of leader power)	เพื่อทราบถึงแหล่งที่มาของการได้รับการยอมรับโดยผู้ใต้บังคับบัญชา	ท่านคิดว่าที่มาของอำนาจแบบใดที่มีแนวโน้มจะได้รับการยอมรับจากบุคลากรในโรงเรียน และนำไปสู่การปฏิบัติตาม อย่างไร
4	พลังผู้ติดตาม (Follower power)	เพื่อทราบถึงบทบาทความสำคัญของ ผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจเรื่องต่างๆภายในสถานศึกษา	ท่านคิดว่าในสถานศึกษาของท่านบุคลากรครูในโรงเรียนมีบทบาทมากหรือน้อยอย่างไรในการตัดสินใจเรื่องต่างๆภายในสถานศึกษา
5	การตัดสินใจ (Decision making)	เพื่อทราบถึงผู้ที่มีบทบาทในการตัดสินใจเรื่องต่างๆภายในสถานศึกษา	ท่านคิดว่าในสถานศึกษาของท่าน การตัดสินใจเรื่องต่างๆในสถานศึกษา ควรจะต้องได้รับความเห็นจากฝ่ายใดบ้าง อย่างไร
6	การจัดการและความเป็นผู้นำ (Management and leadership)	เพื่อทราบถึงแนวคิดลักษณะขอบเขตที่สะท้อนถึงการบริหารจัดการระหว่างแนวคิดเรื่องการจัดการ และความเป็นผู้นำ	ท่านคิดว่า แนวคิดเรื่องการบริหารจัดการภายในสถานศึกษาควรเป็นอย่างไร



7	ปรัชญาการจัดการและความซับซ้อน (Philosophy of management and complexity)	เพื่อทราบถึงแนวคิดที่มีผลต่อรูปแบบการบริหารของภาวะผู้นำตามแนวคิดของบุคคลากร	ท่านคิดว่า แนวคิดเรื่องความซับซ้อนขององค์กรแบบใดที่เป็นแนวคิดเบื้องหลังที่เหมาะสมในการบริหารสถานศึกษา
8	มิติทางวัฒนธรรม (Cultural dimensions (using Hofstede's national value dimensions))	เพื่อทราบถึงมิติทางวัฒนธรรมที่บ่งบอกถึงลักษณะที่มีส่วนสำคัญที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำในรูปแบบต่างๆ	ท่านคิดว่าวัฒนธรรมแบบใดที่เหมาะสมกับการดำเนินงานในสถานศึกษา
9	ความหลากหลาย (Diversity)	เพื่อทราบถึงแนวทางการบริหารจัดการ และการยอมรับความหลากหลายภายในองค์กร	ท่านคิดว่าในสถานศึกษาควรมีความหลากหลายโดยเฉพาะทางความคิดและการแสดงออกอย่างไร
10	ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)	เพื่อทราบถึงความสามารถในการปรับตัวของบุคลากรในสถานศึกษา	ท่านคิดว่าในการดำเนินงานต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์รอบข้างอย่างไรบ้าง
11	ความรับผิดชอบ (Responsibility and accountability)	เพื่อทราบถึงระดับความรับผิดชอบของทั้งผู้บริหาร และบุคลากรในสถานศึกษา	ในเรื่องต่างๆที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา ท่านคิดว่าใครเป็นผู้ต้องรับผิดชอบ และมากน้อยอย่างไร
12	โครงสร้างที่ตรงกัน (Matching structure)	เพื่อทราบถึงโครงสร้างการบริหารงานภายในสถานศึกษา	ท่านคิดว่าโครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมในสถานศึกษาควรเป็นอย่างไร
13	บริบทที่ตรงกัน (Matching context)	เพื่อทราบถึงบริบทการดำเนินงานภายในสถานศึกษา	ท่านคิดว่าบริบทการบริหารงานที่เหมาะสมควรเป็นอย่างไร

จากตารางที่แสดงถึงปัจจัยและคุณลักษณะของแนวคิดภาวะผู้นำ 4 ประการ (Four Types of Leadership) โดย Avery (2004) ทั้ง 13 ปัจจัยนั้น จะมีการสัมภาษณ์โดยอาจมีการปรับเปลี่ยนแนว

ทางการตั้งคำถามตามสถานการณ์ และลักษณะของผู้ถูกสัมภาษณ์ และอาจมีคำถามเพิ่มเติมที่ทำให้สามารถเข้าใจถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่เหมาะสมในมุมมองของบุคลากรครูในสถานศึกษา ภาครัฐบาลในประเทศไทย

### 3.5 วิธีดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธีการตีความ (Content analysis) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ เพื่อนำมาหาข้อสรุปตามแนวคิดภาวะผู้นำ 4 ประการ (Four Types of Leadership) โดย Avery (2004) ว่าลักษณะของผู้นำอย่างไรที่เหมาะสมในมุมมองของบุคลากรครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาภาครัฐบาลในประเทศไทย ซึ่งอ้างอิงจากแนวคิดภาวะผู้นำ 4 ประการ (Four Types of Leadership) โดย Avery (2004) ดังนี้

ตารางที่ 3.2 ความแตกต่างของภาวะผู้นำแต่ละลักษณะ

ลำดับ	ลักษณะความเป็นผู้นำ	ภาวะผู้นำดั้งเดิม	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์	ภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ
1	ผู้เด่นหลัก	ผู้นำ	ผู้นำ โดยผู้ติดตามมีบทบาทน้อย	ผู้นำ โดยผู้ติดตามมีบทบาทมาก	ทั้งกลุ่ม อาจมีผู้นำหลายคน หรือไม่มีผู้นำก็ได้
2	ฐานความรู้ของผู้ติดตาม	ต่ำ	ต่ำไปสูง	ปานกลางถึงสูง	สูง
3	แหล่งที่มาของอำนาจของผู้นำ	ตำแหน่งหน้าที่ หรือการสืบทอดต่อกันมา โดยสายเลือด	ตำแหน่งหน้าที่ รางวัล ทักษะ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ความสามารถในการเจรจา	ตำแหน่ง ความเป็นผู้เชี่ยวชาญ วิสัยทัศน์ ความสามารถพิเศษ	อำนาจของกลุ่ม ความเชี่ยวชาญการทำงาน ร่วมกัน การแบ่งปันอำนาจ
4	อำนาจของผู้ติดตาม	เกือบเป็นศูนย์	น้อย	ปานกลาง	มาก

5	การตัดสินใจ	ผู้นำตัดสินใจคนเดียว	ผู้นำปรึกษาแล้วตัดสินใจ	ผู้นำขอความคิดเห็นผู้ตามเพื่อตัดสินใจ	การตัดสินใจร่วมกัน
6	การจัดการและความเป็นผู้นำ	ผู้นำเน้นการบริหารจัดการ (เน้นการรับมือกับการบริหารจัดการกับการดำเนินงานภายในองค์กร	ผู้นำเน้นการบริหารจัดการ (เน้นการรับมือกับการบริหารจัดการกับการดำเนินงานภายในองค์กร	ผู้นำเน้นการเป็นภาวะผู้นำ (เน้นการเป็นผู้นำที่รับมือกับความเปลี่ยนแปลงปรับตัวเพื่อเตรียมพร้อมกับอนาคต	ความเป็นผู้นำแบบกระจาย (กลุ่มผู้นำเน้นการเป็นผู้นำที่รับมือกับความเปลี่ยนแปลง
7	แนวทางการจัดการ	แบบนิวตัน (Newtonian) ลักษณะองค์กรมีความซับซ้อนต่ำ การควบคุมสูงผ่านผู้นำ	แบบนิวตัน (Newtonian) ลักษณะองค์กรมีความซับซ้อนต่ำ การควบคุมสูงส่วนใหญ่มาจากผู้นำ	แบบนิวตัน (Newtonian) และวิทยาศาสตร์สมัยใหม่ (New Science) ผสมกัน ลักษณะองค์กรมีความซับซ้อนปานกลาง การควบคุมร่วมกัน	วิทยาศาสตร์สมัยใหม่ (New Science) ลักษณะองค์กรมีความซับซ้อนสูง ปด้อย่างการควบคุมสมาชิกที่จัดการตนเอง
8	มิติทางวัฒนธรรม (โดยใช้มิติคุณค่าระดับชาติของ Hofstede)	ความไม่เท่าเทียมกันของอำนาจสูง การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง อิศระของบุคคลต่ำ	ความไม่เท่าเทียมกันอำนาจต่ำหรือสูง การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนสูง อิศระของบุคคลสูง	ความไม่เท่าเทียมกันอำนาจต่ำหรือสูง การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำหรือสูง อิศระของบุคคลปานกลาง	ความไม่เท่าเทียมกันอำนาจต่ำ การหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนต่ำ อิศระของบุคคลต่ำ

9	ความหลากหลาย	ต่ำ	ปานกลาง	ปานกลาง	สูง
10	ความสามารถในการปรับตัว	ปรับตัวได้รวดเร็วผ่านการสั่ง ทำให้ผู้ตามมีทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็น ผู้นำจะรู้เป้าหมายขององค์กร เหมาะกับการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป	ช้า เนื่องจากผู้ติดตามต้องได้รับชี้แจงการปรับกระบวนการและระบบให้สอดคล้องกับทิศทางใหม่ เหมาะกับการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป	ช้า เนื่องจากจำเป็นต้องเปลี่ยนกรอบความคิดและโน้มน้าวใจให้มีวิสัยทัศน์ใหม่ สร้างแรงบันดาลใจให้มีการเปลี่ยนแปลงจำเป็นต้องจัดระบบและกระบวนการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่	มีความคล่องตัวเนื่องจากสมาชิกเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา แต่อาจล่าช้าได้หากจำเป็นต้องได้รับคำปรึกษาอย่างละเอียด เหมาะกับการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่และขนาดเล็ก
11	ความรับผิดชอบ	ผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้นำเป็นผู้รับผิดชอบหลัก	ทุกคนเป็นผู้รับผิดชอบหลัก ทั้งต่อตนเอง ต่องาน และต่อผู้อื่น
12	โครงสร้างองค์กร	โครงสร้างองค์กรเรียบง่าย	โครงสร้างองค์กรเรียบง่าย	การบริหารตามความเหมาะสม	การบริหารตามความเหมาะสม
13	บริบทองค์กร	เรียบง่าย มีเสถียรภาพ	เรียบง่าย มีเสถียรภาพ	เรียบง่าย ซับซ้อน มีเสถียรภาพ และ/หรือ มีพลวัต	ซับซ้อน มีพลวัต

โดยผู้วิจัยใช้เกณฑ์การประเมินดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 3.3 เกณฑ์การวัดระดับความสอดคล้องตามแนวคิดภาวะผู้นำ 4 ประการ

ประเภทของภาวะผู้นำ	เกณฑ์การวัดความสอดคล้อง
1. หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำดั้งเดิม (Classical Leadership)	— มีหลักฐานที่แสดงว่าผู้ถูกสัมภาษณ์มีแนวคิดที่สอดคล้องตามแนวคิดภาวะผู้นำดั้งเดิม (Classical Leadership) ในแต่ละปัจจัย
2. หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)	— มีหลักฐานที่แสดงว่าผู้ถูกสัมภาษณ์มีแนวคิดที่สอดคล้องตามแนวคิดภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ในแต่ละปัจจัย
3. หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)	— มีหลักฐานที่แสดงว่าผู้ถูกสัมภาษณ์มีแนวคิดที่สอดคล้องตามแนวคิดภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) ในแต่ละปัจจัย
4. หลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ (Organic Leadership)	— มีหลักฐานที่แสดงว่าผู้ถูกสัมภาษณ์มีแนวคิดที่สอดคล้องตามแนวคิดภาวะผู้นำโดยธรรมชาติ (Organic Leadership) ในแต่ละปัจจัย

เมื่อนำบทสัมภาษณ์มาวิเคราะห์และตีความแล้ว จะนำข้อมูลที่ได้อามาเปรียบเทียบ เพื่อดูว่าแนวคิดของผู้ถูกสัมภาษณ์สอดคล้องกับลักษณะของภาวะผู้นำแบบใดมากที่สุด ซึ่งหากมีหลักฐานสนับสนุนแต่ละปัจจัยว่าสอดคล้องกับลักษณะภาวะผู้นำนั้นๆ มากที่สุด จะสามารถระบุได้ว่าลักษณะผู้นำแบบดังกล่าวเหมาะสมที่สุดในมุมมองของครูระดับประถมศึกษาในโรงเรียนรัฐบาลของประเทศไทย

## บทที่ 4 ผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยในเรื่อง การศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำที่เหมาะสมในมุมมองของบุคลากรครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาภาคีรัฐบาลในประเทศไทย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคลากรครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาภาคีรัฐบาลในประเทศไทย ทั้งเพศชายและเพศหญิง ที่มีอายุระหว่าง 25 - 35 ปี และอยู่ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) จำนวน 30 คน โดยการวิจัยครั้งนี้ ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำ 4 ประการ (Four Types of Leadership) ของ Avery (2004) ทั้ง 13 ปัจจัย มาเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ โดยมีผลการวิจัย ดังนี้

### ปัจจัยที่ 1 ผู้เล่นหลัก

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์ 18 คน จากทั้งหมด 30 คน ให้ความเห็นในประเด็นผู้เล่นหลัก ในบริบทของสถานศึกษา ว่า ผู้เล่นหลัก ที่สำคัญจะมีบทบาทในการดำเนินการเรื่องต่างๆ ภายในองค์กร ได้แก่ ผู้นำ โดยที่ผู้ตาม หรือผู้ได้บังคับบัญชา ควรมีสิทธิในการเสนอความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจ เนื่องจาก ครูเป็นบุคลากรส่วนใหญ่ในสถานศึกษา ที่มีส่วนเกี่ยวข้องเชื่อมโยง และส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน และสถานศึกษาโดยภาพรวมเป็นอย่างมาก ดังนั้น หากบุคลากรในโรงเรียนมีสิทธิในการแสดงความคิดเห็น แสดงความต้องการ และมีส่วนร่วมในการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ทิศทาง และแนวทางในการดำเนินงานต่างๆ โดยที่ผู้นำยอมรับฟัง และเคารพความคิดเห็นที่หลากหลายของครูภายในโรงเรียนนั้น จะทำให้การดำเนินการเรื่องหนึ่งในโรงเรียน ได้รับความเห็นหลากหลายมุมมอง มีการตัดสินใจโดยพิจารณาปัจจัยที่รอบด้านมากยิ่งขึ้นสามารถวิเคราะห์สิ่งต่างๆ อย่างรอบคอบ อีกทั้งยังทำให้ครูมีความรู้สึกได้รับการยอมรับ ส่งผลให้การบริหารงานภายในสถานศึกษามีแนวทางการดำเนินงานอย่างมีเป้าหมายเดียวกัน ซึ่งส่งผลให้การปฏิบัติงานในภาพรวมมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

### ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“... เราคิดว่า ถึงแม้ว่าผู้อำนวยการ จะเป็นผู้นำในการทำกิจกรรมต่างๆ ในโรงเรียน แต่ ก็ควรให้คุณครูมีสิทธิในการเสนอความเห็น หรือทางเลือกอื่นๆ เพื่อจะได้มีแนวคิดที่หลากหลาย และสามารถตัดสินใจจากข้อมูลที่รอบด้านมากยิ่งขึ้น...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 011)

“...การทำงานในโรงเรียนของดิฉัน แม้อำนาจการตัดสินใจจะเป็นของผม. แต่ผอ. ควร จะมีการประชุมร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อให้คุณครูได้เสนอความคิดเห็น เพื่อ แก้ไขปัญหาและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้ เป็นไปตามค่าเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนด เนื่องจาก คุณครูมักเป็นคนที่ใกล้ชิดกับเด็กมากกว่า หากได้ความคิดเห็นของคุณครูจะทำให้สามารถจัด กิจกรรมที่เป็นประโยชน์กับนักเรียนได้...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 021)

“... โรงเรียนที่ประจำอยู่ เปิดโอกาสให้คุณครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานต่างๆ เพื่อพัฒนาโรงเรียนทั้งด้านวิชาการ อาคารสถานที่ สภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน ทำให้คุณครู มีความรู้สึกได้รับการยอมรับในโรงเรียน...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 025)

จากบทสัมภาษณ์สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรครู มีมุมมองเกี่ยวกับการบริหาร สถานศึกษาว่าผู้อำนวยการ โรงเรียนมีบทบาทสำคัญ ในการกำหนดทิศทาง และจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน แต่อย่างไรก็ตาม บุคลากรครูส่วนใหญ่ คิดว่า พวกเขาควรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วย เนื่องจากครูเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน เป็นกำลังหลักที่สำคัญในการขับเคลื่อน สถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จ ที่มีความใกล้ชิดกับนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ซึ่งสามารถสะท้อน ความต้องการและทิศทางโดยรวมของโรงเรียนได้ แนวคิดนี้สอดคล้องกับหนึ่งในภาวะผู้นำ 4 ประการในปัจจัยผู้เล่นหลัก คือ ภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ ที่นอกจากผู้นำแล้ว ผู้ตามควรมีบทบาท มี สิทธิเสนอความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยเช่นกัน

### ปัจจัยที่ 2 ฐานความรู้ของผู้ติดตาม

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์ 16 คน จากทั้งหมด 30 คน กล่าวว่า ฐานความรู้ของผู้ติดตาม โบบริบทสถานศึกษาส่วนใหญ่เป็นคนที่มีความรู้ มีประสบการณ์สูง และมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการทำงานเป็นอย่างดี เนื่องจากครูในสถานศึกษาส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือมีประสบการณ์ทำงานที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในตำแหน่งงานที่ได้รับมอบหมาย จึงทำให้มีฐานความรู้ และมีความเชี่ยวชาญที่เกี่ยวข้องกับเนื้องานภายในสถานศึกษาเป็นอย่างดี

รวมถึงมีทัศนคติ วิสัยทัศน์ ที่สามารถประเมินสิ่งต่างๆ ได้ตามมาตรฐาน ตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และแนวทางการปฏิบัติตนที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นไปตามมาตรฐานทางสังคม ดังนั้น กลุ่มดังกล่าวจึงต้องการผู้นำแบบให้โอกาสในการริเริ่มคิดวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดในการสร้างสรรค์ผลงานให้เหมาะสมกับความต้องการและความถนัดของบุคลากร ปรับปรุงสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนเพื่อให้เอื้อประโยชน์ต่อการเรียนรู้ รวมถึงการใช้สื่อเทคโนโลยี ใช้แอปพลิเคชัน เข้ามาเป็นสื่อการจัดการเรียนรู้ โดยไม่จำกัดอยู่ที่การเรียนรู้แบบเดิม เพื่อให้เกิดการปรับตัวให้ทันกับยุคสมัย และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“...โลกสมัยนี้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เราเลยต้องมีการปรับตัว และพัฒนาตนเอง อยู่สม่ำเสมอ จะมาสอนแบบเดิม ๆ ไม่ได้แล้ว โชคดีที่ครูโรงเรียนเรามีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในงานของตนเอง ทำให้ครูแต่ละคนสามารถออกแบบการเรียนการสอนในขอบเขตของตนเองให้มีประสิทธิภาพได้...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 004)

“...ครูส่วนมากมีประสบการณ์ และมีทักษะความชำนาญโดยเฉพาะในวิชาชีพของตนเอง และมีการอบรมพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ดังนั้น ผู้นำที่เหมาะสมกับการบริหารกลุ่มคนลักษณะนี้ จึงควรเป็นผู้นำที่พร้อมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง เปิดให้ครูได้แสดงความคิดเห็น มากกว่าจะยึดถือเอาความคิดของตนเป็นหลักคอยสั่งการอย่างเดียว ซึ่งมันทำให้เห็นว่าผู้อำนวยการเชื่อมั่นในความคิด และศักยภาพของเรา และส่งเสริมให้เราใช้ความคิดสร้างสรรค์ ทำให้เรารู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและมีความสุขในการทำกิจกรรมต่างๆ...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 007)

จากการสัมภาษณ์ บุคลากรครู มองว่า ฐานความรู้ของผู้ตามในบริบทสถานศึกษานั้นอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง กล่าวคือ มีความรู้ และความสามารถเฉพาะที่เกี่ยวกับงานที่ตนเองรับผิดชอบและได้รับมอบหมาย ดังนั้น จึงต้องการผู้ที่คอยให้คำปรึกษา รวมถึงเปิดให้แสดงความคิดเห็น และแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ ในหัวข้อปัจจัยฐานความรู้ของผู้ติดตาม ตามแนวคิดภาวะผู้นำ 4 ประการ

### ปัจจัยที่ 3 แหล่งที่มาของอำนาจผู้นำ

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์ 17 คน จากทั้งหมด 30 คน กล่าวว่า แหล่งที่มาของอำนาจผู้นำ ควรมาจากความเป็นผู้เชี่ยวชาญ วิสัยทัศน์ ความสามารถพิเศษเฉพาะที่



เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงาน เนื่องจาก ผู้นำที่มีลักษณะดังกล่าว จะเป็นผู้นำที่ได้รับความเคารพ ไม่เฉพาะโดยตำแหน่งเท่านั้น แต่ยังสามารถเชื่อถือในฐานะบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ เกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา เนื่องจากมีประสบการณ์ มีความเชี่ยวชาญโดยตรง อีกทั้งผู้นำแบบดังกล่าวจะมีวิสัยทัศน์ที่จะให้คำแนะนำ และสามารถนำพาโรงเรียนไปในทิศทางที่เหมาะสม

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“...สำหรับเรา ผู้นำที่เหมาะสมควรเป็นผู้นำที่มาจากความสามารถ มาจากวิสัยทัศน์ที่ก้าวหน้าที่จะสามารถนำพาองค์กรให้พัฒนาต่อไปได้ ไม่ใช่การเป็นผู้นำจากทางเส้นสาย อย่างในบริบทโรงเรียนรัฐบาล การจะขึ้นเป็นรองผู้อำนวยการ จะต้องมาสอบเลื่อนตำแหน่งตามระเบียบ ซึ่งอย่างน้อยจะทำให้เรามั่นใจได้ว่า เราจะได้ผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ ที่จะช่วยคิด ตัดสินใจ ดำเนินกิจกรรมในโรงเรียนได้มีประสิทธิภาพที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 019)

“...ผู้นำก็ควรมาจากความสามารถนะ เพราะอย่างน้อยที่สุดก็คือเรามั่นใจได้ว่าเราได้คนเก่งมาเป็นผู้นำ มันจะทำให้เราเชื่อและยินดีที่จะทำตามนโยบาย หรือคำสั่ง ไม่ใช่เอาใครก็ได้ที่มีเส้นสายมาเป็นผู้นำ...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 022)

จากการสัมภาษณ์ แสดงให้เห็นถึงแนวคิดที่มองว่า แหล่งที่มาของอำนาจของผู้นำในบริบทสถานศึกษานั้น ควรมาจากความสามารถ ประสบการณ์ทำงาน ทักษะเฉพาะ ประวัติการศึกษา รวมถึงวิสัยทัศน์ เนื่องจากผู้นำที่ได้อำนาจมาโดยวิธีการดังกล่าว จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในตัวของผู้นำว่าจะสามารถนำพาโรงเรียนให้พัฒนาต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์

#### ปัจจัยที่ 4 พลังผู้ติดตาม

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์ 15 คน จากทั้งหมด 30 คน เห็นว่า พลังของผู้ติดตามอยู่ในระดับกลาง กล่าวคือบุคลากรมีสิทธิแสดงความคิดเห็น เพื่อประกอบการตัดสินใจ สามารถแย้งคำสั่งที่ตนเองคิดว่าไม่สมเหตุผลได้ หากมีเหตุผลเพียงพอ (สัมพันธ์กับข้อมูลปัจจัยที่ 1) กล่าวคือ ในการตัดสินใจภายในสถานศึกษา นอกเหนือจากผู้อำนวยการโรงเรียนที่จะมีอำนาจหลักในการตัดสินใจ เพื่อดำเนินการเรื่องต่างๆ แล้วนั้น บุคลากรคนอื่นควรมีสิทธิในการออกความคิดเห็น เพื่อประกอบการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ในโรงเรียนด้วยเช่นกัน

### ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“...ในโรงเรียน ควรจะมีพื้นที่ให้คุณครูได้แสดงบทบาท อย่างที่บอกว่าถึงแม้จริงๆแล้วในโรงเรียน ผอ. จะเป็นคนหลักในการตัดสินใจ แต่ก็ควรมีการประชุม เพื่อให้คุณครู ได้ออกความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา เพื่อให้ ผอ. และคุณครูท่านอื่นได้รับฟัง แลกเปลี่ยนทัศนคติ มุมมองต่าง ๆ มากยิ่งขึ้น...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 012)

“...มันดีที่เราได้แสดงความคิดเห็น แต่สุดท้ายการตัดสินใจก็เป็นของ ผอ. ซึ่งผมเข้าใจ เพราะท่านต้องรับผิดชอบผลลัพธ์ที่จะเกิด แต่การที่ท่านเปิดรับฟังความเห็นของเรา ทำให้รู้สึกที่เราเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารโรงเรียนด้วย...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 015)

“...โรงเรียนเราเวลามีเรื่องใหญ่ๆ ผอ. มักจะเรียกประชุมเพื่อให้คุณครูได้แสดงความคิดเห็น ว่าอยากให้โรงเรียนดำเนินไปในทิศทางไหน คณะครูมีแนวทางหรือวิธีการในการดำเนินงานอย่างไร และในหลายๆครั้ง ผอ. ก็นำความคิดเห็นของครู ไปปรับใช้ในการทำงาน ซึ่งมันก็ดีนะ คนหลายคนมีแนวคิดที่แตกต่าง และหลากหลาย ร่วมกันหาแนวทางและวิธีการที่ดีที่สุดมาใช้ในการทำงาน ส่งผลให้ ทุกคนช่วยเหลือกัน งานราบรื่น เหมือน ผอ. เห็นว่าเรามีความสำคัญ มีสิทธิมีเสียงในโรงเรียนเหมือนกันก็ทำให้เรามีความสุขในการมาทำงาน...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 018)

จากบทสัมภาษณ์สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรครูมองว่า ผู้นำที่เหมาะสมในสถานศึกษา ควรต้องให้อำนาจกับผู้ตาม โดยอาจแสดงออกผ่านการให้มีการรับฟัง แต่ท้ายที่สุดบทบาท อำนาจในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ยังคงอยู่กับผู้อำนวยการเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ที่ลักษณะพลังของผู้ติดตามอยู่ในระดับปานกลาง คือผู้ตามมีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็น หรือโต้แย้งแนวคิดบางอย่างที่ตนเองไม่เห็นด้วยได้

### ปัจจัยที่ 5 การตัดสินใจ

จากการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่ถูกสัมภาษณ์ 16 คน จากทั้งหมด 30 คน เห็นว่าบุคคลที่ควรมีสิทธิในการตัดสินใจเรื่องต่างๆในสถานศึกษา ควรเป็น ผู้นำ โดยที่ผู้ตามมีสิทธิในการให้ความเห็น หรือแย้งได้ (สอดคล้องกับปัจจัยที่ 1, 4) เนื่องจากการตัดสินใจจากการรับฟังความคิดเห็นจากหลายฝ่ายจะช่วยให้การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ มีความรอบคอบมากขึ้น เพราะได้พิจารณา มุมมองที่หลากหลาย ซึ่งจะนำไปสู่การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพและเป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษา มากที่สุด

### ตัวอย่างการสัมภาษณ์

“...ผอ. มักจะรับฟังความคิดเห็นและปัญหาของครูทุกคน เช่น เมื่อก่อน การจัดทำเอกสารทางวิชาการจะเป็นการเขียนด้วยลายมือทั้งหมด ซึ่งทำให้การทำงานล่าช้า และคณะครูทำงานไม่สะดวก มีข้อผิดพลาด เราในฐานะหัวหน้างานวิชาการก็ได้เข้าไปพบชี้แจงปัญหาที่เกิดขึ้น เสนอให้มีการปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดทำเอกสาร นำเทคโนโลยี และโปรแกรมมาอำนวยความสะดวก ทำให้การทำเอกสารงานวิชาการสะดวก รวดเร็ว และแม่นยำมากขึ้น หลังจากนั้นก็นำเสนอเข้าที่ประชุม ขอความคิดเห็นครูภายในโรงเรียน ทุกคนเห็นด้วย ด้านท่านผู้อำนวยการก็รับฟังและปรับแผนตามนั้น ทุกวันนี้การสะดวกขึ้นมากค่ะ...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 006)

“...ในฐานะรองผอ. มีหลายเรื่องที่เราต้องร่วมรับผิดชอบการตัดสินใจสุดท้ายในเรื่องต่างๆ ของโรงเรียน แต่ ผอ. และเราก็เปิดโอกาสให้ครูร่วมกันแสดงความคิดเห็นเป็นประจำสม่ำเสมอ ความคิดเห็นของครูช่วยให้เรามีมุมมองที่กว้างขึ้น และทำให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพได้ดีขึ้น และมันจะทำให้ครูรู้สึกว่าคุณเองเป็นคนสำคัญของโรงเรียนที่จะกำหนดทิศทาง การดำเนินงานของโรงเรียนได้ เป็นเหมือนการสร้าง ข้อตกลง (Commitment) ร่วมกันอีกทางหนึ่งด้วย...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 018)

จากข้อมูลข้างต้น บุคลากรครุมองว่า การตัดสินใจเรื่องใดๆ ในสถานศึกษา ควรเป็นการตัดสินใจที่ผู้นำปรึกษา ขอความคิดเห็นจากหลายฝ่าย เพื่อประกอบการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำด้านวิสัยทัศน์ เนื่องจากบุคลากรครุมองว่า การให้โอกาสครูในการร่วมแสดงความคิดเห็น เพื่อตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ในโรงเรียน จะทำให้คุณครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานภายในโรงเรียนมากยิ่งขึ้น

### ปัจจัยที่ 6 การจัดการและความเป็นผู้นำ

จากการสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากรครู จำนวน 22 คน จาก 30 คน มองว่า ในบริบทสถานศึกษานั้น ผู้นำควรเน้นไปที่การมีภาวะผู้นำมากกว่าการออกคำสั่งและการจัดการเพียงอย่างเดียว เนื่องจากการจัดการจะเน้นไปที่การรับมือกับความสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในเวลาหนึ่ง และเน้นไปที่การจัดระบบระเบียบ ในขณะที่การมีภาวะผู้นำจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้ทีมงานมีความมุ่งมั่นและพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายต่างๆ โดยมีจุดมุ่งหมาย คือ เพื่อทำให้องค์กรสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และบรรลุเป้าหมายระยะยาวขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่างบทสัมภาษณ์

“... ส่วนตัวคิดว่าผู้นำที่ดีนอกจากมีภาวะผู้นำแล้วยังต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างทันเหตุการณ์ ในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะสามารถปรับตัวและนำทางโรงเรียนผ่านการเปลี่ยนแปลงได้ดีกว่า จึงจะสามารถจัดการงานต่างๆ ภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะช่วยให้ทีมงานไม่รู้สึกกังวลและพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลง...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 008)

“...เราคิดว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จไม่ใช่แค่คนที่จัดการทรัพยากรและบริหารสถานศึกษาได้ดี แต่ต้องเป็นผู้นำที่สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว ทันยุคสมัยและเทคโนโลยี โดยการจัดการอาจช่วยให้โรงเรียนเดินหน้าไปได้ในสถานการณ์ปกติ แต่เมื่อเกิดปัญหาวิกฤตหรือความท้าทายใหม่ๆ ขึ้น เราต้องการผู้นำที่สามารถปรับตัว และสามารถสร้างแรงบันดาลใจ มีทักษะในการสื่อสาร เพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้ทีมงานเข้าใจเป้าหมายได้อย่างชัดเจน มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน นำพาบุคลากรในโรงเรียนฝ่าฟันอุปสรรคไปสู่เป้าหมายได้...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 019)

“...ที่คิดว่าการบริหารจัดการและทักษะภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญ แต่ในโลกการศึกษาที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วมากในปัจจุบัน เราต้องการผู้อำนวยการโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำ รักและเข้าใจบุคลากรภายในโรงเรียน ให้ความไว้วางใจ ให้การสนับสนุนให้มีการเรียนรู้และพัฒนาทักษะ เพราะจะทำให้ทีมงานมีความรู้ ความเชี่ยวชาญในงานที่รับผิดชอบ รู้สึกมั่นใจและสามารถทำงานได้ดีขึ้น มากกว่าการที่ผู้อำนวยการโรงเรียนที่ใช้อำนาจในการสั่งการเพียงอย่างเดียว...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 025)

“...เราต้องการผู้นำที่เข้าใจความต้องการของครูและนักเรียน เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของสังคม รู้จักปรับตัว และเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน สามารถนำพาโรงเรียนให้ก้าวทันโลก และตอบสนองความต้องการของผู้เรียนได้อย่างแท้จริง...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 027)

จากบทสัมภาษณ์พบว่า บุคลากรครูส่วนใหญ่ให้ความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่าการจัดการภายในสถานศึกษาควรเป็นไปในแบบการใช้ภาวะผู้นำมากกว่าการจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

## ปัจจัยที่ 7 ประสิทธิภาพการจัดการและความซับซ้อน

จากการสัมภาษณ์ พบว่า บุคลากรครู จำนวน 29 คน จาก 30 คน มองว่า องค์กรจำเป็นต้องมีทั้งการวางแผนและการปฏิบัติการอย่างเป็นระบบ แต่ก็ต้องมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา (สอดคล้องกับปัจจัยที่ 6) ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดปรัชญาการจัดการ และความซับซ้อนขององค์กรแบบแนวคิดแบบนิวโตเนียนผสมกับแนวคิดวิทยาศาสตร์สมัยใหม่ ซึ่งผสมผสานจุดแข็งของทั้งแบบนิวโตเนียนหรือแบบดั้งเดิม (ความเป็นระเบียบ สามารถคาดการณ์ได้) และวิทยาศาสตร์สมัยใหม่ (ความซับซ้อน ความคลุมเครือ) เพื่อให้เกิดการจัดการที่มีประสิทธิภาพแต่ก็มีความยืดหยุ่น และปรับตัวได้

เนื่องจากแนวคิดของนิวตันมองว่าธรรมชาติ และระบบต่าง ๆ นั้นเป็นเชิงเส้น สามารถคาดการณ์ และควบคุมได้อย่างมีระเบียบแบบแผน แต่ในขณะเดียวกัน ก็ผสมกับแนวคิดแบบวิทยาศาสตร์ใหม่ ที่เชื่อว่าระบบต่างๆมีความซับซ้อน มีความไม่แน่นอน ความคลุมเครือ และไม่สามารถคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำ จึงทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมาย วางแผน ควบคุม ติดตามผลลัพธ์ได้อย่างแม่นยำและเป็นระบบ แต่ในขณะเดียวกันก็สามารถยืดหยุ่นได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

### ตัวอย่างการสัมภาษณ์

“...ตอนเราเรียนในมหาวิทยาลัย อาจารย์มักจะเน้นให้เราวางแผนการสอน ออกแบบกระบวนการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล ทุกอย่างต้องเป็นแบบแผน เป็นขั้นตอน เป็นระบบมาก แต่พอมาเจอสถานการณ์จริงในห้องเรียน ด้วยสภาพบริบทของโรงเรียนและชุมชนที่แตกต่างกัน มันไม่เป็นแบบนั้นเลย ทำให้เราต้องปรับรูปแบบการจัดการกระบวนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการและสภาพบริบทของโรงเรียน มีหลายครั้งที่เราต้องหยุดแผนเดิม แล้วปรับการสอนแบบทันที เราเลยคิดว่าการสอนและการบริหาร โรงเรียนก็เหมือนกัน เราต้องมีโครงสร้าง มีแผน และระบบบริหารจัดการที่ชัดเจน แต่ก็ต้องพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนตามความต้องการและความพร้อมของนักเรียนแต่ละคน เพราะนักเรียนแต่ละห้อง แต่ละชั้น ในแต่ละวัน เราจะเจอเด็ก ๆ และเรื่องราวที่คาดเดาไม่ได้เสมอ การจัดการแบบเดิมไม่สามารถนำมาแก้ไขปัญหาได้เหมาะสมได้...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 010)

“...ปีที่เกิดระบาดของโรคโควิด -19 เป็นช่วงที่เราต้องเปลี่ยนแผนการทำงานเยอะมากในเวลาสั้นๆ เพราะนอกจากเรื่องแผนการเรียนการสอนแล้ว เรายังต้องเพิ่มแผนการป้องกันไม่ให้ทุกคนเป็นโรค ถ้าติดโรคแล้วต้องไม่ให้โรคแพร่กระจาย ซึ่งมันเป็นเรื่องใหม่มาก โรงเรียนต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการเรียน การสอน ทั้งการเรียนออนไลน์ นักเรียนต้องสลับห้องกันมาเรียน ต้องจัดห้องเรียนใหม่ ต้อง

เพิ่มและปรับบทเรียน /หน่วยการเรียนรู้ขึ้นมาใหม่ ตอนนั้นก็ถือว่าวุ่นวายมาก แต่สุดท้ายก็ผ่านมาได้ เนื่องจากมีการร่วมกันแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูภายในโรงเรียนและภายในเครือข่ายเป็นอย่างดี ...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 013)

“...ในฐานะที่เราเป็นรองผู้อำนวยการ จะบอกว่า การบริหารโรงเรียนให้ราบรื่นและพัฒนาไปข้างหน้า นั้น ต้องรักษาสมดุลระหว่างการวางแผนที่รัดกุมกับการปรับตัวให้ทันสถานการณ์ อย่างเมื่อช่วงก่อนหน้า เราวางโครงสร้างการบริหารงาน รูปแบบการจัดการเรียนการสอน และกิจกรรมต่าง ๆ ไว้อย่างละเอียด มีตารางเวลา และผู้รับผิดชอบชัดเจน แต่ต่อมาเกิดโรคระบาดขึ้นอย่างกะทันหัน เราต้องปรับตัว ประชุมร่วมกันหาแนวทางในการจัดการเรียนการสอนในช่วงเกิดโรคระบาด โดยได้ข้อสรุปว่าให้ปิดโรงเรียน และเปลี่ยนไปสอนออนไลน์ แต่ก็ยังเกิดปัญหาเรื่องความไม่พร้อมเรื่องอินเทอร์เน็ต ตอนนั้นแหละที่เห็นว่า แผนที่วางไว้ดีแค่ไหนก็ต้องปรับ คือเราไม่ได้ทิ้งการวางแผน แต่ต้องวางแผนแบบยืดหยุ่นมากขึ้น มองภาพใหญ่ว่าเป้าหมายคือให้เด็กได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่องและปลอดภัย แล้วปรับวิธีการตามสถานการณ์...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 019)

จากข้อความข้างต้น เห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่าง มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า การบริหารงานในสถานศึกษา จำเป็นต้องมีแนวคิดปรัชญาการจัดการ และความซับซ้อนขององค์กร แบบแนวคิดของนิวโตเนียนผสมกับแนวคิดวิทยาศาสตร์สมัยใหม่ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ การบริหารและจัดการภายในสถานศึกษาจะต้องมีการปรับตัวและพัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ความต้องการของครูนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

#### ปัจจัยที่ 8 มิติทางวัฒนธรรม

จากการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่าง 22 คน จาก 30 คน กล่าวว่า บริบทในสถานศึกษาควรต้องมีระยะห่างทางอำนาจต่ำ ลักษณะการทำงานควรเป็นแบบแนวราบ มีการเปิดกว้าง ยอมรับความคิดเห็น และยอมรับความแตกต่าง เปิดโอกาส และให้โอกาสทุกคนในการแสดงความคิดเห็น ไม่เอื้อประโยชน์ต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และสนับสนุนให้บุคลากรแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ พนักงานทุกคนมีโอกาสเท่าเทียมกัน โดยทุกคนเปิดกว้างรับความคิดเห็น และยอมรับความแตกต่าง ไม่มีการแบ่งแยกด้วยตำแหน่ง เพศสภาพ และมีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ดีตามสถานการณ์

### ตัวอย่างการสัมภาษณ์

“...เราคิดว่าในโรงเรียนแต่ละโรงเรียน ควรมีวัฒนธรรมที่ทำให้ทุกคนมีสิทธิแสดงความคิดเห็นได้อย่างเสรี และได้รับการยอมรับอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นครู นักเรียน หรือบุคลากร สนับสนุน เพศชาย หญิง หรือ LGBTQ+ เพราะส่วนตัวเราว่าพื้นฐานของสังคมที่ดีควรเริ่มจากการยอมรับความแตกต่างให้ได้ และเชื่อว่าความคิดจากกลุ่มคนที่หลากหลายนี้แหละจะนำไปสู่การพัฒนาที่ดีขึ้น...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 024)

“...พี่ว่าเรื่องวัฒนธรรมในโรงเรียน ภาพที่ดีที่สุดควรเป็นภาพที่ทุกคนควรได้รับโอกาสได้รับสิทธิในการแสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ อย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นคุณเป็นเพศหญิงหรือชาย อายุมากหรือน้อย หรือแม้แต่ครูใหม่ก็สามารถเสนอไอเดีย และได้รับการยอมรับเท่ากับครูอาวุโสนะ เพราะครูรุ่นใหม่จะมีความคิดสร้างสรรค์ไอเดียใหม่ ๆ และเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันได้ดีกว่า เพราะพวกเขาจะมีความเข้าใจที่ทันสมัย รวมถึงทักษะการใช้สื่อเทคโนโลยี อาจจะช่วยพัฒนาระบบการศึกษาเติบโตไปในทิศทางที่ดีขึ้นได้...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 028)

ข้อความจากการสัมภาษณ์เหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรในสถานศึกษาเห็นว่าภายในโรงเรียนควรทำให้เกิดการยอมรับบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน รวมถึงให้โอกาสทุกคนในการแสดงความคิดเห็น และแสดงความสามารถ เน้นการมีส่วนร่วม การยอมรับความแตกต่าง ความเท่าเทียม และความยืดหยุ่นในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำตามธรรมชาติ

### ปัจจัยที่ 9 ความหลากหลาย

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง กลุ่มตัวอย่างจำนวน 17 คน จาก 30 คน พบว่า ในสถานศึกษาควรมีความหลากหลายของบุคลากร และเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น ไม่ยึดติดกับเพศ หรือตำแหน่ง (สอดคล้องกับปัจจัยที่ 1,4,5) โรงเรียนควรต้องเปิดโอกาส รวมถึงต้องยอมรับความแตกต่าง ไม่ว่าจะเป็นเพศ อายุ หรืออายุงานให้บุคลากรอย่างเท่าเทียม รวมถึงไม่ทำอะไรที่ควรต้องปรึกษาหารือและพิจารณาความเห็นของผู้อื่นเพื่อรับฟังความหลากหลายในระดับหนึ่ง แต่บทบาทการตัดสินใจหลักก็คือผู้นำ โดยผู้ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันก็จะยังต้องทำงานไปตามวิสัยทัศน์หลักนั้นซึ่งถูกกำหนดไว้แล้ว

### ตัวอย่างการสัมภาษณ์

“...สิ่งที่เราประทับใจคือการที่โรงเรียนเราให้ความสำคัญกับความหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นเพศ อายุ หรือประสบการณ์ อย่างในโรงเรียนเราเคยต้องปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับนโยบายใหม่ของกระทรวง ผู้อำนวยการไม่ได้แค่สั่งการลงมา แต่ท่านจัดประชุมระดมความคิด ให้ทั้งครูอาวุโส ครูใหม่ แม้กระทั่งเจ้าหน้าที่ธุรการก็ได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ซึ่งสิ่งที่น่าประทับใจที่สุดคือท่านยอมรับฟังความคิดเห็นของครูในโรงเรียน และนำมาปรับใช้ในการดำเนินงานของโรงเรียน ทำให้เรารู้สึกดี และเป็นส่วนหนึ่งที่ช่วยพัฒนาโรงเรียน ...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 011)

“...ในการประชุมครูเมื่อเดือนก่อน เราคุยกัน เรื่อง ปัญหาเด็กเล่นโทรศัพท์ในเวลาเรียน ครูท่านหนึ่งเสนอว่า ห้ามนำมือถือมาที่โรงเรียน แต่เราเสนอว่ามันอาจไม่ช่วยแก้ปัญหา เพราะเด็กจะยิ่งแอบเอามาเล่น ให้ปรับเป็นการสร้างข้อตกลงภายในห้องเรียน พูดคุยและทำความเข้าใจกับเด็ก ไม่ได้บังคับนักเรียน แต่เป็นการสร้างข้อตกลงร่วมกัน หาดตรงกลางระหว่างครูและนักเรียน และมีการโหวตหาข้อตกลงร่วมกัน ครูส่วนมากเห็นด้วยกับเรา ตอนแรกก็กังวลเพราะเราเพิ่งมาประจำโรงเรียนนี้เมื่อปีที่แล้ว เป็นครูใหม่ อายุน้อยด้วย แต่ทุกคนก็ยังรับฟัง และไม่ปิดกั้นแนวทางของเรา ตั้งแต่ครั้งแรกที่เริ่มเสนอ...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 015)

จากบทสัมภาษณ์พบว่า บุคลากรมองว่าเรื่องความหลากหลาย และการจัดการความหลากหลายในโรงเรียน ควรเปิดโอกาสให้คนอื่นแสดงความคิดเห็น โดยไม่แบ่งแยก ไม่ว่าจะเป็นเพศ อายุ หรือตำแหน่ง แต่อย่างไรก็ตาม บทบาทในการจัดการหลักยังคงเป็นผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

### ปัจจัยที่ 10 ความสามารถในการปรับตัว

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่าง 17 คน จาก 30 คน ให้การสัมภาษณ์ว่าการดำเนินงานในสถานศึกษา ต้องมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์รอบข้างที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และอาจเกิดสถานการณ์ไม่คาดฝันได้ตลอดเวลา โดยบุคลากรต้องเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ แต่อย่างไรก็ตาม หากเป็นเรื่องใหญ่ที่กระทบกับทิศทางในการดำเนินงานในโรงเรียน จะต้องมีการขอคำปรึกษาจากทุกฝ่าย ทั้งจากผู้อำนวยการ และบุคลากรในโรงเรียนอย่างละเอียด เพื่อให้สามารถปรับตัวไปกับสถานการณ์ได้อย่างราบรื่น (สอดคล้องกับปัจจัยที่ 8) คุณครูควรช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่ผันผวน แต่อย่างไรก็ตามอาจมีอุปสรรคคือความล่าช้าเนื่องจากการสื่อสารระหว่างกันที่อาจเกิดความผิดพลาดได้



### ตัวอย่างการสัมภาษณ์

“...การใช้สื่อการสอนสมัยนี้ต้องทันสมัย น่าสนใจ โดยส่วนตัวใช้ไอแพด ร่วมกับโน้ตบุ๊ก เข้ามาช่วยใช้ในการเรียนการสอน เนื่องจาก สะดวก ทำให้นักเรียน เกิดความสนใจในการเรียน และเข้าใจบทเรียนได้ง่ายขึ้น ซึ่งเราโชคดีที่ ผอ. เห็นด้วย และอนุญาตให้เราสามารถใช้อุปกรณ์ส่วนตัวในการสอนได้อย่างเต็มที่...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 004)

“...ที่อยู่ภาคใต้ มันมีบางครั้งเราเจอเหตุการณ์ไม่คาดคิด เช่น น้ำท่วมโรงเรียนกะทันหัน ครูทุกคนร่วมมือกันย้ายอุปกรณ์ และหาพื้นที่ปลอดภัยสำหรับการเรียนการสอนชั่วคราว โดยไม่ต้องรอลำสั่งจากผู้อำนวยการ โรงเรียนคนเดียว...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 018)

“...ตอนที่รัฐบาลประกาศนโยบายการศึกษาฉบับใหม่ เราคิดว่าเราควรต้องประชุมเพื่อทำความเข้าใจและปรับหลักสูตรให้สอดคล้องกับนโยบาย รวมถึงแต่ละคนต้องแบ่งงานกันรับผิดชอบให้ชัดเจน ทุกคนควรมีส่วนร่วมในการประชุมหารือกันอย่างละเอียด เพื่อให้ทุกคนมีความเข้าใจตรงกัน มีเป้าหมายและจุดประสงค์เดียวกัน ไม่ใช่เฉพาะกลุ่มเท่านั้น ซึ่งมันน่าจะสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ดีกว่า ฟังดูอาจจะเข้าไปข้าง แต่เราคิดว่าน่าจะคุ้มค่านะ...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 023)

จากบทสัมภาษณ์พบว่า บุคลากรในสถานศึกษาควรมีความสามารถในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยร่วมมือกันทำความเข้าใจและหาทางแก้ไขปัญหา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำตามธรรมชาติ ที่สมาชิกในองค์กรช่วยเหลือกันเพื่อเข้าใจและรับมือกับสถานการณ์ที่ผันผวน อย่างไรก็ตาม สำหรับการเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่ บุคลากรควรยอมรับว่าแนวคิดดังกล่าวอาจต้องใช้เวลาในการปรึกษาหารืออย่างละเอียด เพื่อให้การดำเนินการมีประสิทธิภาพสูงสุด ควรช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการทำความเข้าใจกับสถานการณ์ที่ผันผวน แต่อย่างไรก็ตามอาจมีอุปสรรคคือความล่าช้าเนื่องจากการสื่อสารระหว่างกันที่อาจเกิดความผิดพลาดได้

### ปัจจัยที่ 11 ความรับผิดชอบ

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่างจำนวน 14 คน จาก 30 คน พบว่าความรับผิดชอบหลักต่อสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา ผู้อำนวยการสถานศึกษาควรเป็นผู้รับผิดชอบหลัก โดยบุคลากรต้องมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบในการตัดสินใจของผู้เข้าร่วมกัน

(สอดคล้องกับปัจจัยที่ 1,4,5) กล่าวคือผู้นำต้องเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดต่อสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้น แต่ในขณะเดียวกัน ผู้ติดตามต้องรับผิดชอบต่อผู้นำสำหรับผลลัพธ์ในขอบเขตงานที่ตนเองได้รับมอบหมายเช่นเดียวกัน เป็นการทำงานแบบพึ่งพาซึ่งกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ทั้งสองฝ่ายต้องมีความรับผิดชอบต่อกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

#### ตัวอย่างการสัมภาษณ์

“...ช่วงที่เกิดโควิด มันต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานหลายๆ อย่าง ทั้งการปรับหลักสูตร ปรับการเรียนการสอน ซึ่งมันใหม่มาก ไม่มีใครรู้ว่าจะได้ผลไหม จึงได้ร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในช่วงเย็นหลังเลิกเรียนเป็นประจำ โดย ผอ. เปิดโอกาสให้คณะครูแจ้งปัญหาที่พบ และแนวทางแก้ไขปัญหา เมื่อจบปีการศึกษาก็มาร่วมกันปรึกษหานำแนวทางแก้ไขปัญหา และพัฒนานักเรียนไปพร้อมกัน...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 017)

“...คืออย่างในโรงเรียนไม่ว่าจะมีกิจกรรมอะไร เมื่อผลมันออกมา เราจะร่วมกันรับผิดชอบ และหาทางแก้ไขด้วยกัน ซึ่งมันทำให้เราได้เรียนรู้ว่าภาวะผู้นำที่ดีไม่ใช่แค่รับผิดชอบเมื่อเกิดปัญหา แต่ต้องสร้างวัฒนธรรมที่ทุกคนรู้สึกว่าตัวเองมีส่วนร่วม มีความรับผิดชอบ โปร่งใส และเป็นธรรม ทุกคนในองค์กรมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนความสำเร็จ เมื่อทุกคนรู้สึกว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เราก็สามารถฝ่าฟันปัญหาใหญ่ ๆ ได้...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 027)

จากบทสัมภาษณ์ เห็นได้ว่าภาวะผู้นำที่เหมาะสม ควรมีแนวคิดเรื่องความรับผิดชอบต่อ ผู้นำต้องเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดต่อสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้น แต่ในขณะเดียวกัน ผู้ติดตามต้องรับผิดชอบต่อผู้นำสำหรับผลลัพธ์ในขอบเขตงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์

#### ปัจจัยที่ 12 โครงสร้างที่ตรงกัน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่าง 17 คน จาก 30 คน พบว่า โครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมในสถานศึกษาควรเป็นแบบเรียบง่าย ไม่ซับซ้อน และแบ่งแยกตามหน่วยงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ง่ายต่อการรับผิดชอบ และเป็นตามระเบียบแบบแผนของสถานศึกษา ภาครัฐบาล มีการแบ่งแยกโครงสร้างการทำงาน และหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน

### ตัวอย่างการสัมภาษณ์

“...เราคิดว่าโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียนของเราควรเป็นแบบง่ายๆ ไม่ซับซ้อนไม่ยุ่งยาก จะได้ทำให้นักลกรเข้าใจง่าย ทำงานได้คล่องตัว และปฏิบัติงานได้ง่ายขึ้น ควรมีการแบ่งงานตามฝ่ายอย่างชัดเจน เพราะจะทำให้ครูทุกคนรู้หน้าที่ของตัวเอง การทำงานไม่ซ้ำซ้อน มอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถ ความต้องการ และความถนัดของแต่ละบุคคล จะช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และเพิ่มแรงจูงใจ ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน เนื่องจากได้ทำงานตรงตามความถนัด เพราะฉะนั้นเราคิดว่าโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนควรชัดเจน มีการควบคุม กำกับ ติดตามงาน และประเมินผลเป็นประจำสม่ำเสมอ จะทำให้งานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 001)

“...ในฐานะโรงเรียนรัฐบาล เราก็ต้องทำตามระเบียบ การมีโครงสร้างที่เป็นระบบจะช่วยให้เราปฏิบัติตามกฎได้ดีขึ้น ระบบที่ซับซ้อนเกินไปจะทำให้เกิดความสับสน ยากต่อการเข้าใจ และใช้ปฏิบัติงาน มีโอกาสเกิดข้อผิดพลาดสูง แต่ถ้าโครงสร้างระบบเรียบง่าย ชัดเจน ก็จะทำให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน ลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 005)

“...ที่คิดว่าการมีโครงสร้างที่ชัดเจนเหมือนกับการวางแผนทำการทดลอง วิทยาศาสตร์ คือ ต้องมีขั้นตอน และส่วนผสมที่ชัดเจน จึงจะได้ผลลัพธ์ที่ถูกต้อง และน่าเชื่อถือ อีกทั้งการกระจาย/จัดสรรกำลังคนตามความถนัดและความสามารถ แบ่งฝ่ายงานที่ชัดเจน จะช่วยในเรื่องของการพัฒนาบุคลากรด้วย เพราะเราจะรู้ว่าใครต้องการพัฒนาทักษะในด้านไหน ทำให้สามารถพัฒนาบุคลากรมีประสิทธิภาพมากขึ้น...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 018)

“...ที่เคยทำงานในโรงเรียนที่มีโครงสร้างไม่ชัดเจน ทำให้เวลามีปัญหาหรือต้องการความช่วยเหลือ ไม่รู้ว่าจะไปหาใคร เสียเวลามาก อีกทั้งมักจะเกิดปัญหาการทำงานซ้ำซ้อน หรือบางครั้งก็ไม่มีใครรับผิดชอบงานบางอย่าง เพราะคิดว่าเป็นหน้าที่ของคนอื่น ทำให้งานผิดพลาด ตกหล่น และส่งผลกระทบต่อภายในโรงเรียน แต่ถ้าโครงสร้างการบริหารงานมีความชัดเจน ก็ารู้เลยว่าต้องติดต่อประสานงานกับใครจึงจะเหมาะสม ...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 030)

จากบทสัมภาษณ์สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรครูต้องการ โครงสร้างการบริหารที่เรียบง่าย ชัดเจน และเป็นระบบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่เน้น โครงสร้างแบบระบบราชการและการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน โดยบุคลากรครูไม่เพียงต้องการ

โครงสร้างที่เรียบง่ายและชัดเจนเท่านั้น แต่ยังเห็นประโยชน์ในแง่ของการลดความซ้ำซ้อน บุคลากร ครูเข้าใจบทบาทหน้าที่ ขอบเขตงานของตนเองอย่างชัดเจน การติดต่อประสานงานง่ายขึ้น การพัฒนาบุคลากรฝึกอบรมเฉพาะทางได้ตรงตามตำแหน่งงาน และทุกคนสามารถทำงานร่วมกันได้ เป็นอย่างดี ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่เน้น โครงสร้างชัดเจนนั้น สามารถส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงานได้ดีมีประสิทธิภาพ

### ปัจจัยที่ 13 บริบทที่ตรงกัน

จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง พบว่า กลุ่มตัวอย่าง 16 คน จาก 30 คน พบว่าบริบทแวดล้อมการบริหารงานที่เหมาะสม สถานศึกษาควรมีความเป็นระบบ และมีเสถียรภาพ (สอดคล้องกับปัจจัยที่ 12) และควรเป็นบริบทแวดล้อมที่เรียบง่าย และมีความมั่นคง

#### ตัวอย่างการสัมภาษณ์

“...ที่ชอบทำงานในสภาพแวดล้อมที่มีเสถียรภาพ เพราะเรามีการวางแผนการปฏิบัติงานและสามารถพัฒนาเด็กได้ในระยะยาว โดยไม่ต้องกลัวว่าแผนงานจะถูกยกเลิกกลางคัน...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 024)

“...เราว่าในบริบทโรงเรียน มันควรจะมีระบบการบริหารที่ชัดเจน เพราะทำให้ครูมีความมั่นใจในการทำงาน ไม่ต้องกังวลว่าจะเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานแบบกะทันหัน ...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 028)

“...เมื่อก่อนผมเคยอยู่โรงเรียนที่ไม่มีแนวทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เป็นระบบ เมื่อมีการเปลี่ยนผู้บริหาร ทำให้การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง เกิดความสับสน ส่งผลกระทบโดยตรงกับครูและนักเรียน แต่พอย้ายมาอยู่โรงเรียนใหม่ ที่มีระบบบริหารที่มั่นคง ถึงแม้ว่าจะเปลี่ยนผู้บริหารอีกทีก็คน ทุกคนก็สามารถปฏิบัติงานได้ตามปกติ ทุกอย่างดีขึ้นมาก...” (ผู้ถูกสัมภาษณ์รหัส 029)

จากบทสัมภาษณ์สะท้อนให้เห็นว่าบุคลากรครูให้ความสำคัญกับบริบทการทำงานที่มีระบบและเสถียรภาพ ง่ายต่อการควบคุมและตรวจสอบการปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานต่างๆ พวกเขาเห็นว่าสิ่งนี้ช่วยให้การทำงานมีประสิทธิภาพ ลดความสูญเสียและความผิดพลาด สามารถวางแผนระยะยาว คาดการณ์ผลลัพธ์และกำหนดเป้าหมายได้แม่นยำ และทำให้รับมือกับความท้าทายต่างๆ ได้ดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ต้องการบริบทที่เรียบง่ายและมั่นคง

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำที่เหมาะสมในมุมมองของบุคลากรครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาภาคีรัฐบาลในประเทศไทย เป็นการศึกษาตามแนวคิดภาวะผู้นำ 4 ประการของ Avery (2004) เพื่อหาภาวะผู้นำที่เหมาะสมสำหรับการบริหารงานในสถานศึกษา ซึ่งเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาแนวคิดภาวะผู้นำที่เหมาะสมในมุมมองของบุคลากรครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาภาคีรัฐบาลในประเทศไทย
2. เพื่อเป็นแนวทางในการนำลักษณะภาวะผู้นำที่เหมาะสมมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร

โดยผู้วิจัยวิเคราะห์เพื่อหาความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแต่ละประการ ตามแนวคิดภาวะผู้นำ 4 ประการ

#### 5.1 สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการบริหารสถานศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำ 4 ประการ ทั้งหมด 13 ปัจจัย พบว่า

มี 9 ปัจจัย สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ได้แก่ ผู้เล่นหลัก ฐานความรู้ของผู้ติดตาม แหล่งที่มาของอำนาจผู้นำ พลังผู้ติดตาม การตัดสินใจ การจัดการและความเป็นผู้นำ ปรัชญาการจัดการและความซับซ้อน ความหลากหลาย และความรับผิดชอบ

มีปัจจัยสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำตามธรรมชาติ 2 ปัจจัย ได้แก่ มิติทางวัฒนธรรมและความสามารถในการปรับตัว

มีหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ทั้งหมด 2 ปัจจัย ได้แก่ โครงสร้างที่ตรงกันบริบทที่ตรงกัน

ไม่ปรากฏหลักฐานที่สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม (Classical Leadership)

โดยผู้วิจัย สรุปผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ทั้ง 13 ปัจจัย ตามแนวคิดภาวะผู้นำ 4 ประการ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 5.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ลำดับ	ปัจจัย	Type of Leadership			
		ภาวะผู้นำ ดั้งเดิม	ภาวะผู้นำการ แลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำ ด้าน วิสัยทัศน์	ภาวะผู้นำ โดย ธรรมชาติ
1	ผู้เล่นหลัก			√	
2	ฐานความรู้ของผู้ติดตาม			√	
3	แหล่งที่มาของอำนาจผู้นำ			√	
4	พลังผู้ติดตาม			√	
5	การตัดสินใจ			√	
6	การจัดการและความเป็น ผู้นำ			√	
7	ปรัชญาการจัดการและ ความซับซ้อน			√	
8	มิติทางวัฒนธรรม				√
9	ความหลากหลาย			√	
10	ความสามารถในการ ปรับตัว				√
11	ความรับผิดชอบ			√	
12	โครงสร้างที่ตรงกัน		√		
13	บริบทที่ตรงกัน		√		

จากตารางข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า แนวคิดภาวะผู้นำที่เหมาะสมในมุมมองของบุคลากรครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาภาคีรัฐบาลในประเทศไทย โดยศึกษาตามแนวคิดภาวะผู้นำ 4 ประการของ Avery (2004) มีหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มากที่สุด จำนวน 9 ปัจจัย มีหลักฐานสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน จำนวน 2 ปัจจัย และภาวะผู้นำโดยธรรมชาติจำนวน 2 ปัจจัย และไม่มีหลักฐานสอดคล้องกับภาวะผู้นำดั้งเดิมเมื่อเปรียบเทียบกับภาวะผู้นำแบบอื่น จึงสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เหมาะสมสำหรับสถานศึกษาในมุมมองของบุคลากรครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาภาคีรัฐบาลในประเทศไทย

เมื่อเทียบกับงานวิจัยจากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า แนวคิดภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับการดำเนินงานภายในสถานศึกษาสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำ 4 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ และสอดคล้องกับการดำเนินงานของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา มุกดาหาร (รัตนา คนไว, 2565), Thai Manufacturing Industry (Atthirawong, Bunnoiko, & Panprung, 2021), สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (นิกัญชลา ดันเหลือ, 2554), องค์กรไม่แสวงหาผลกำไร ในทวีปอเมริกาเหนือ (Colette M Taylor, 2014), เทศบาลตำบลบางเตย อำเภอสามโคกจังหวัดปทุมธานี (พิเชษฐ ภูเฉลิมตระกูล, 2561), องค์กรบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม (อรพรรณ หันแดง, 2563), มหาวิทยาลัยภาครัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร (การุณันท์ รัตนแสนวงษ์, 2557), มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต (อุบลรัตน์ ชาติละออง, 2558)

และสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม (อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข, 2564), ผู้จัดการโครงการขององค์กรนอกภาครัฐไม่แสวงหาผลกำไร (NGO), (Aga, 2016), บริษัทโรงกลั่นน้ำมันในประเทศไทย (อัมพล ชุสนุก, ฉวีวรรณ ชุสนุก & สุภาพร เฟ่งพิศ, 2560), กองยุทธศาสตร์และแผนงาน สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (จุฑามาส พจน์สมพงษ์, 2561)

และสอดคล้องในระดับกับแนวคิดภาวะผู้นำโดยธรรมชาติกับบริษัทมหาชน (ภักจิรายงกิจเจริญลาภ, 2565)

จากข้อมูลข้างต้นสรุปได้ว่า แนวคิดภาวะผู้นำที่เหมาะสมมากที่สุด ในมุมมองของบุคลากรครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษาภาคีรัฐบาลในประเทศไทย และสอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ได้ศึกษามา ได้แก่ แนวคิดภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ เนื่องจาก ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ จะมีผู้เล่นหลัก คือผู้นำโดยที่ผู้ติดตามมีบทบาทมาก กล่าวคือภายในบริบทของสถานศึกษาผู้ที่มิบทบาทในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้แก่ผู้อำนวยการสถานศึกษา แต่ในขณะที่เดียวกันก็ยังคงให้ความสำคัญกับบุคลากรครูท่านอื่นภายในสถานศึกษาด้วยเช่นกัน นอกจากนี้ในด้านฐานความรู้ของผู้ติดตามอยู่ในระดับปานกลางถึงสูง กล่าวคือบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ มีความรู้ความสามารถโดยตรงต่อ

ตำแหน่งงาน และกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย โดยที่ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่ได้อำนาจ และการยอมรับจากความเป็นผู้เชี่ยวชาญ การมีวิสัยทัศน์ หรือความสามารถพิเศษ โดยที่อำนาจของผู้ติดตาม อยู่ในระดับปานกลาง คือ มีอำนาจในการแสดงความคิดเห็นหรือโต้แย้งบางสิ่งที่ไม่เหมาะสมได้ แต่ทั้งนี้ก็ต้องยอมปฏิบัติตามผู้นำทั้งในบริบทสถานศึกษา และองค์กร และผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจ คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา หรือผู้บริหารในองค์กรนั้นๆ ในขณะเดียวกันก็อนุญาตให้บุคลากรมีอำนาจในการตัดสินใจดำเนินงาน โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบตามที่ได้รับมอบหมาย ในขณะเดียวกันทิศทางการทำงานก็ยังขึ้นอยู่กับผู้นำ แต่อนุญาตให้บุคลากรสามารถแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการดำเนินงานต่างๆภายในสถานศึกษาได้อย่างเต็มที่ เนื่องจากมองว่าบุคลากรเป็นบุคลากรส่วนมากของสถานศึกษาที่มีความใกล้ชิดกับนักเรียน รวมถึงสามารถเข้าถึงความต้องการของนักเรียน จึงทำให้สามารถออกแบบทิศทางการเรียนการสอน รวมถึงกิจกรรมทางการศึกษาได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากมองว่าในปัจจุบัน สถานศึกษาควรต้องมีปรัชญาการจัดการจัดการและความซับซ้อน แบบนิวัตินิยมผสมกับแนวคิดวิทยาศาสตร์สมัยใหม่ คือ จำเป็นต้องมีทั้งการวางแผนและการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ แต่ก็ต้องมีความยืดหยุ่นและการปรับตัวตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การตัดสินใจหลักจะต้องรับฟังความเห็นของบุคลากรประกอบกับความคิดเห็นของผู้อำนวยการ อย่างไรก็ตาม ในสถานศึกษาควรมีความหลากหลายของบุคลากร และเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น ไม่ยึดติดกับเพศ หรือตำแหน่ง ควรจะต้องเปิดโอกาสให้คนอย่างเท่าเทียม รวมถึงปรึกษาหารือและพิจารณาความเห็นของผู้อื่น แต่บทบาทการตัดสินใจหลักก็คือผู้นำ โดยผู้ที่มีความคิดเห็นที่แตกต่างกันก็จะยังต้องทำงานไปตามวิสัยทัศน์หลักนั้นซึ่งถูกกำหนดไว้แล้ว แนวทางการบริหารจัดการควรเน้นไปที่ภาวะผู้นำมากกว่าการออกคำสั่ง กล่าวคือผู้นำจะต้องเป็นคนที่สามารถโน้มน้าวใจให้บุคคลอื่นสามารถมีความเห็นและมีเป้าหมายเดียวกัน ด้านความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบหลักต่อสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้นำต้องเป็นผู้รับผิดชอบสูงสุดต่อสิ่งต่างๆที่เกิดขึ้น แต่ในขณะเดียวกัน ผู้ติดตามต้องรับผิดชอบต่อผู้นำสำหรับผลลัพธ์ในขอบเขตงานที่ตนเองได้รับมอบหมายเช่นเดียวกัน

จึงกล่าวได้ว่าในโลกแห่งการศึกษาที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำที่เหมาะสมมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของสถานศึกษา โดยจากความคิดเห็นของบุคลากรทางการศึกษา พบว่าภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership) เป็นรูปแบบที่ได้รับความเห็นว่าเป็นเหมาะสมกับการบริหารงานในสถานศึกษามากที่สุด เนื่องจากผู้นำเชิงวิสัยทัศน์สามารถสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ตามมองเห็นทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยมีกลุ่มตัวอย่างเล่าถึงประสบการณ์การทำงานกับผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำแบบนี้ว่า “...ทำงานด้วยแล้วมีความสุข ทุกอย่างดี ชีวิตดี อยากไปสถานศึกษาทุกวัน...” (ครูศส.



1, อายุ 29 ปี) อีกทั้ง ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จะรับฟังและให้ครูมีส่วนร่วมในการคิดและตัดสินใจ ส่งเสริมให้ครูได้แสดงความสามารถตามความถนัด และสร้างแรงจูงใจในการทำงานจากศักยภาพของครูแต่ละคน วิธีการนี้ช่วยให้เกิดงานที่มีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถสื่อสารให้ทุกคนเข้าใจได้ จะช่วยให้บุคลากรทุกคนมองเห็นภาพรวมและทิศทางเดียวกัน ทำให้การทำงานร่วมกันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ยังเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ซึ่งจะสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของและความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ อีกทั้งภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ไม่เพียงแต่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเท่านั้น แต่ยังสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากร และนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างยั่งยืน

## 5.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

ในปัจจุบัน สถานศึกษาในประเทศไทยเผชิญความท้าทายมากมาย ทั้งจากสถานการณ์แวดล้อม บุคลากร หรือเทคโนโลยีที่เข้ามาเปลี่ยนแปลงรูปแบบการทำงานและการเรียนการสอน บุคลากรจึงเป็นหัวใจสำคัญในการกำหนดทิศทางคุณภาพ และประสิทธิภาพทางการศึกษา การพัฒนาครูให้มีความสามารถและมีทักษะที่จำเป็นสำหรับโลกปัจจุบัน การมีภาวะผู้นำในสถานศึกษาจึงเป็นหนึ่งในคุณสมบัติที่มีความสำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนสถานศึกษาให้พัฒนาไปในทิศทางที่ถูกต้องและเหมาะสม

อย่างไรก็ตาม การสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ทั้งผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา โดยจากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นแนวคิดที่บุคลากรส่วนใหญ่เห็นว่าเหมาะสมที่สุดสำหรับสถานศึกษา เนื่องจากสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ขณะเดียวกันก็ยังคงรักษาระบบระเบียบที่สอดคล้องกับระบบราชการ อีกทั้งภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์จะสามารถแสดงเจตจำนงในการพัฒนาบุคลากรอย่างชัดเจน ช่วยให้ทุกคนในองค์กรทำงานไปในทิศทางเดียวกัน พร้อมทั้งสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงมีข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากร ซึ่งจะทำได้จะทำให้สามารถขับเคลื่อนสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

ด้านผู้เล่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาควรใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมโดยการเปิดโอกาสครู รวมถึงนักเรียน และบุคลากรที่เกี่ยวข้องมีบทบาทในการดำเนินกิจกรรมภายใน

สถานศึกษา รวมถึงมีสิทธิในการเสนอความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ ทั้งเรื่องเล็ก หรือเรื่องที่กระทบกับทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษา เพื่อให้บุคลากรทุกคนรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา และจะช่วยให้ได้แนวทางการพัฒนาสถานศึกษาที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ด้านฐานความรู้ของผู้ติดตาม เนื่องจากบุคลากรส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีทักษะ มีประสบการณ์สูง และมีความเชี่ยวชาญเกี่ยวกับการทำงานภายในสถานศึกษา ดังนั้น กลุ่มดังกล่าวจึงต้องการผู้นำแบบให้โอกาสในการริเริ่มคิดวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ เปิดโอกาสให้ใช้ความคิดในการสร้างสรรค์ผลงานให้เหมาะสมกับความต้องการและความเชี่ยวชาญของบุคลากร

ด้านแหล่งที่มาของอำนาจผู้นำ เนื่องจากระบบการขึ้นเป็นผู้บริหารสถานศึกษาของสถานศึกษารัฐบาลนั้น จะต้องผ่านการสอบเลื่อนตำแหน่งตามระเบียบ ดังนั้น แหล่งที่มาของผู้บริหารส่วนมากจะมาจากความสามารถ และมีวิสัยทัศน์ที่จะให้คำแนะนำ และสามารถนำพาสถานศึกษาไปในทิศทางที่เหมาะสม สอดคล้องกับสภาพบริบทของสถานศึกษาได้

ด้านพลังผู้ติดตาม ผู้อำนวยการสถานศึกษาควรให้อำนาจผู้ตามมีสิทธิที่จะแสดงความคิดเห็น หรือโต้แย้งแนวคิดบางอย่างที่ตนเองไม่เห็นด้วยได้

ด้านการตัดสินใจ นอกจากผู้อำนวยการจะมีอำนาจหน้าที่หลักในการตัดสินใจเป็นหลักแล้ว ผู้อำนวยการควรรับฟังความคิดเห็นจากหลายฝ่าย เนื่องจากจะช่วยให้การตัดสินใจมีข้อมูลและมุมมองที่ครอบคลุมและรอบคอบมากยิ่งขึ้น

ด้านการจัดการและความเป็นผู้นำ ผู้อำนวยการสถานศึกษา รวมถึงบุคลากร ควรเน้นไปที่การมีภาวะผู้นำ (Leadership) เนื่องจากภาวะผู้นำจะเป็นตัวขับเคลื่อนให้ทีมงานมีความมุ่งมั่น และพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายต่างๆ มากกว่าการออกคำสั่งเพียงอย่างเดียว

ด้านปรัชญาการจัดการและความซับซ้อน แม้ว่าในสถานศึกษาที่เป็นของภาครัฐบาลจะต้องเน้นหนักไปทางการวางแผนและการปฏิบัติอย่างเป็นระบบขั้นตอน อย่างไรก็ตาม ควรต้องมีความยืดหยุ่นมากเพียงพอที่จะตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้

ด้านมิติทางวัฒนธรรม ผู้อำนวยการควรเอื้อให้สถานศึกษามีการเปิดกว้าง ยอมรับความคิดเห็นและความแตกต่าง เปิดโอกาสให้ทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยไม่เอื้อประโยชน์ต่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และสนับสนุนให้บุคลากรทุกคนแสดงความสามารถอย่างเต็มที่

ด้านความหลากหลาย ผู้อำนวยการควรส่งเสริมให้ครูทุกคนมีสิทธิและโอกาสเท่าเทียมกันในการแสดงความคิดเห็น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยไม่คำนึงถึงเพศ อายุหรือประสบการณ์การทำงาน

ด้านความสามารถในการปรับตัว การดำเนินงานในสถานศึกษา ต้องมีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์รอบข้างที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว และอาจเกิดสถานการณ์ไม่คาดฝันได้

ตลอดเวลา โดยอาจมอบหมายงานที่มีความท้าทายมากขึ้น เนื่องจากจะช่วยให้ครูได้พัฒนาทักษะความคิดริเริ่ม ความเป็นผู้นำ และทักษะการทำงานผ่านประสบการณ์จริง เพื่อให้ครูเตรียมพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

ด้านความรับผิดชอบ แม้ว่าผู้รับผิดชอบต่อเรื่องต่างๆ ภายในสถานศึกษา โดยหลักแล้วจะต้องเป็นผู้ดำเนินการ อย่างไรก็ตาม บุคลากรภายในสถานศึกษาทุกภาคส่วน ควรต้องมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่ตนเองได้รับมอบหมาย ไม่ว่าจะเป็นนักเรียน ครู หรือผู้ปกครอง เนื่องจากทุกคนคือส่วนประกอบสร้างที่เกิดเป็นสถานศึกษา ดังนั้น หากทุกคนมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน และต่อส่วนรวม ย่อมส่งผลให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพได้

ด้านโครงสร้าง โครงสร้างการบริหารงานที่เหมาะสมในสถานศึกษาควรเป็นแบบเรียบง่าย ไม่ซับซ้อน และแบ่งแยกตามหน่วยงานอย่างชัดเจน เพื่อให้ง่ายต่อการรับผิดชอบ และเป็นตามระเบียบแบบแผนของสถานศึกษาภาคีรัฐบาล แต่ก็ควรมีความยืดหยุ่น พร้อมปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์

ด้านบริบท บริบทแวดล้อมการบริหารงานที่เหมาะสมกับสถานศึกษาควรมีความเป็นระบบ และมีเสถียรภาพ เรียบง่าย และมีความมั่นคง เพื่อคงความเป็นระบบระเบียบของการบริหารจัดการงานได้ อย่างไรก็ตาม สถานศึกษาต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับบริบทภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นกัน

นอกเหนือจากการพัฒนาทั้ง 13 ปัจจัยตามแนวคิดภาวะผู้นำ 4 ประการแล้ว จึงเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคลากรในสถานศึกษาเพิ่มเติม ดังนี้

#### 1. การพัฒนาศักยภาพผ่านการฝึกอบรม

การจัดฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพครูในด้านต่างๆ เป็นสิ่งสำคัญ โดยเฉพาะการอบรมเชิงปฏิบัติการที่เน้นการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ การพัฒนาบุคลิกภาพ และทักษะการสื่อสาร ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความมั่นใจและความสามารถในการเป็นผู้นำที่ดี

#### 2. การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้

สถานศึกษาควรส่งเสริมการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community - PLC) เพื่อให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร อีกทั้งยังควรสนับสนุนให้มีการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารและแบ่งปันความรู้เพื่อช่วยให้เกิดการเรียนรู้ได้ทุกที่ทุกเวลาอีกด้วย

#### 3. การปรับลดภาระงานที่ไม่จำเป็น

ควรลดภาระงานเอกสารที่ไม่จำเป็น และเน้นการปฏิบัติงานที่เกิดประโยชน์โดยตรงต่อการพัฒนาการเรียนการสอน

กล่าวโดยสรุป การพัฒนาภาวะผู้นำในสถานศึกษาเป็นกระบวนการต่อเนื่องที่ต้องอาศัยความร่วมมือและการปรับตัวจากทุกฝ่ายโดยคำนึงถึงบริบทและวัฒนธรรมขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและการให้โอกาสแก่บุคลากรทุกระดับ เพื่อให้พร้อมรับมือกับความท้าทายในอนาคต เพื่อที่จะสามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างยั่งยืน

### 5.3 ข้อจำกัดในการทำวิจัย

1. กลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยจึงมีจำนวน 30 คนซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดเล็ก อาจไม่สามารถเป็นตัวแทนของบุคลากรทุกระดับประถมศึกษาในสถานศึกษารัฐบาลในประเทศไทยทั้งหมดได้
2. เนื่องจากการสัมภาษณ์เชิงลึกทำให้กลุ่มตัวอย่างบางท่านตอบไม่ตรงคำถามหรือตอบแบบเบี่ยงประเด็นเพื่อให้การสัมภาษณ์จบรวดเร็วขึ้น
3. เนื่องจากในงานวิจัยใช้การเลือกแบบอ้างอิงด้วยบุคคล (Snowball Sampling) ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างที่ได้ อาจเป็นกลุ่มที่มีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกัน ทำให้ผลการสัมภาษณ์อาจเป็นไปในทิศทางเดียวกัน
4. เนื่องจากงานวิจัยที่ใช้แนวคิดภาวะผู้นำ 4 ประการของ Avery (2004) ยังมีน้อยมาก ทำให้ไม่มีข้อมูลเปรียบเทียบในแต่ละปัจจัยทั้ง 13 ปัจจัยได้ตรงกับบริบทเท่าที่ควร

### 5.4 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องด้วยระยะเวลาที่จำกัดสำหรับการทำงานวิจัยด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก จึงทำให้สามารถสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวน 30 คน ทำให้อาจได้ข้อมูลที่ไม่ครอบคลุมความคิดเห็น ดังนั้น ในงานวิจัยครั้งต่อไปควรเก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างให้มากขึ้น เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครอบคลุมและมีประสิทธิภาพ
2. หากมีการทำวิจัยครั้งต่อไป อาจต้องมีการกำหนดลักษณะของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติม เช่น ตำแหน่ง อายุงานเพิ่มเติม เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

3. ในการทำวิจัยครั้งต่อไป อาจเก็บข้อมูลและวิเคราะห์ผล โดยแยกตามภูมิภาค หรือขนาดโรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละสถานการณ์แวดล้อมมากยิ่งขึ้น



## บรรณานุกรม

- Avery, G.C. (2004). *Understanding Leadership: Paradigms and Cases*. SAGE.
- Bernard Bass, B. M. (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision*. *Organizational Dynamics*: Winter. Available :  
<https://mgronline.com/online/section/detail/>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Chalikias, M., Raftopoulou, I., Sidiropoulos, G., Kyriakopoulos, G. L., & Zakopoulos, V. (2020, December 25). "The school principal's role as a leader in teachers' professional development": Available :  
[https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/14518/PPM\\_2020\\_04\\_Chalikias.pdf](https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/14518/PPM_2020_04_Chalikias.pdf)
- Chen. (2024). *Taste of Conscious Leadership*. (Online). Available :  
<https://www.eventbrite.com/e/taste-of-conscious-leadership-with-joyce->
- Colette M Taylor, C. J. (2014, August). *Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness*. ResearchGate: Available :  
[https://www.researchgate.net/publication/264448116\\_Visionary\\_leadership\\_and\\_its\\_relationship\\_to\\_organizational\\_effectiveness](https://www.researchgate.net/publication/264448116_Visionary_leadership_and_its_relationship_to_organizational_effectiveness)
- Daniel Goleman. (2021). *คุณเป็นผู้ผู้นำแบบไหน*. (Online). Available : <https://www.unlockmen.com/6-leadership>
- Hisham, Palil & Ramli. (2019). *Islamic leadership and transparency practices in Takaful organization* *Asian journal of accounting and governance*. (Online). Available :  
<https://www.econbiz.de/Record/islamic-leadership-and-transparency-practices-in-takaful-organization-raja>.
- Hoy & Miskel. (2005). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw- Hill.

- Kantabutra and Avery. (2002). *Follower Effects In The Visionary Leadership Process Journal of Business & Economics Research*. Volume 4, Number 5. (Online). Available : <https://clutejournals.com/index.php/JBER/article/view/2665/2712>
- Kantabutra & Suriyankietkaew. (2012). *Examining relationships between organic leadership and corporate sustainability: A proposed model. Journal of Applied Business Research*. Vol.28, No.1 (2012). (Online). Available : <https://repository.li.mahidol.ac.th/entities/publication/>
- Kaplan & Owings. (2005). *Leadership Tenets of Military Veterans Working as School Administrators. Journal of Leadership Education*. (Online). Available : [https://journalofleadershiped.org/wp-content/uploads/2019/02/15\\_3\\_patrizio.pdf](https://journalofleadershiped.org/wp-content/uploads/2019/02/15_3_patrizio.pdf)
- Keo, S.-D. (2016). *Shaping Strong Principals In Singapore: Success By Design*. Retrieved from *The National Center on Education and the Economy (NCEE)* : Available : <https://ncee.org/quick-read/shaping-strong-principals-in-singapore-success-by-design/>
- KKP Research. (2023). *ทำไมคุณภาพการศึกษาไทยแย่งทุกปี?!*. Retrieved from KKP Advice Center: Available : <https://advicecenter.kkpfgr.com/th/kkp-research/thai-education-quality>.
- Marinkovi Ć, M. (2023). *Theoretical Concept Of Leadership Styles In Contemporary Education*. Available : [https://www.researchgate.net/publication/372134192\\_](https://www.researchgate.net/publication/372134192_)
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2023,). *PISA. (2022). Results (Volume I)*. Retrieved from Organisation for Economic Co-operation and Development: Available : <https://www.oecd.org/publications/pisa-2022-results-volume-i-53f23881-en.html>
- Suriyankietkaew. (2013). *Sustainable leadership: Rhineland practices at a Thai small enterprise. International Journal of Entrepreneurship and Small Business*. (Online). Available : [https://www.researchgate.net/publication/262830604\\_Sustainable\\_leadership\\_](https://www.researchgate.net/publication/262830604_Sustainable_leadership_)
- Taylor, Cornelius & Colvin. (2014). *Visionary leadership and its relationship to organizational effectiveness*. Available: <https://psycnet.apa.org/record/2014-40401-005>

- Tian. (2018). Empowering leadership: *A meta-analytic examination of incremental contribution, mediation, and moderation* *Journal of Organizational Behavior*. Available: [https://www.researchgate.net/publication/319173301\\_Empowering\\_leadership\\_A](https://www.researchgate.net/publication/319173301_Empowering_leadership_A)
- Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: Guilford.
- Zhang and Chen. (2018). *Is transformational leadership always good for employee task performance?* *Examining curvilinear and moderated relationships*. (Online). Available : [https://www.researchgate.net/publication/329449032\\_Is\\_transformational\\_leadership\\_always\\_good\\_for\\_employee\\_task\\_performance\\_Examining\\_curvilinear\\_and\\_moderated\\_relationships](https://www.researchgate.net/publication/329449032_Is_transformational_leadership_always_good_for_employee_task_performance_Examining_curvilinear_and_moderated_relationships)
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). *พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546*. (Online). Available : <https://www.moe.go.th>.
- กฤษฎพล อัมระนันท์ (2559). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาใน อำเภอแม่เวงก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2*. การค้นคว้าอิสระ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
- การุณันท์ รัตนแสนวงษ์. (2557). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี มหาวิทยาลัยภาคีรัฐและภาคเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยบัณฑิตศึกษา ด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
- ขจรศักดิ์ ธรรมชัชกุล. (2564). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดเทศบาลในกลุ่มการศึกษาท้องถิ่นที่ 11*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
- จิตพัทธ์ เต็มบุญประเสริฐสุข (2563). *คุณลักษณะผู้นำที่มีผลต่อการตัดสินใจลาออกของพนักงานบริษัท บริหารสินทรัพย์ กรุงเทพพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) (สำนักงานใหญ่)*. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล
- ชาญชัย ชัยรุ่งเรือง. (2555). *ภาวะผู้นำและผู้นำสำคัญอย่างไร*. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี. (Online). Available : <https://opacdb02.dpu.ac.th/cgi-bin/koha/opac-detail>.



- ตรีสุข ไพชยนต์วิจิตร. (2022). ผลกระทบการแพร่ระบาดของโควิด-19 ต่อการศึกษาคณะ  
เศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง. (Online). Available  
:http://www.eco.ru.ac.th/images/document/ article/TreeNut/publish02-02.pdf.
- เดือนใจ สุนกุล. (2562). ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (การ  
บริหารการศึกษา) คณะครุศาสตร์ อุดสาหกรรมมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล  
ธัญบุรี
- รัชชนก ไหมรัตน์ไชยชาญ. (2565). ภาวะผู้นำเพื่อส่งเสริมทางด้านความคิดสร้างสรรค์ในการ  
ทำงาน ของข้าราชการกระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการทางสังคม คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
นวมล กุหาแก้ว (2563). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่ศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2. วิทยานิพนธ์ ค.ม. (การบริหารการศึกษา).  
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- นิกัญชลาลันเหลือ (2554). โมเดลสมการ โครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา  
ชั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- นิตยา ศรีรัตน์ (2562). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา กับ  
ผลการปฏิบัติงานวิชาการของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาอ่างทอง. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
- ประเวศน์. มหารัตน์สกุล. (2557). แนวคิด หลักการ และกระบวนการวิจัยเชิงปริมาณ คุณภาพ และ  
ประสานวิธีการเขียนสารนิพนธ์ / วิทยานิพนธ์. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ลักษณ์.
- พรรณนพพร สิ้นน้อย และ ชีระพงศ์ บุตรากุล. (2562). การศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอ่างทอง. สาขาการ  
บริหารการศึกษา วิทยาลัยเทคโนโลยีสยาม วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาม  
กุฏราชวิทยาลัย ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2562).
- พิเชษฐ ภูเฉลิมตระกูล, รัฐบุรุษ คุ่มทรัพย์ (2561). ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อ  
ประสิทธิผลของเทศบาลตำบลบางเตย อำเภอสามโคก จังหวัดปทุมธานี.  
วารสารวิชาการสถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ.

เพิ่มพูน ชิดชอบ. (2566).นโยบายการศึกษา เรียนดี มีความสุข. (Online). Available :

<https://moe360.blog/2023/>

ภัคจิรา ขงกิงเจริญฤตถ (2565). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแห่งอนาคตในบริษัทมหาชน.

วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
รังสรรค์. ประเสริฐศรี. (2551). ภาวะผู้นำ (Leadership). พิมพ์ครั้งที่2. กรุงเทพมหานคร: ธนัชชการ  
พิมพ์.

รัตนา คนไว (2565). ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการ  
ปฏิบัติงานของครู ใน โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสมุทร  
ครุศาสตร์มหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชา การบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัยราช  
ภัฏสกลนคร

รัตนา แซ่เล้า. (2023). จะปฏิรูปการศึกษาไทย ต้องให้ ผอ. โรงเรียนเป็น “ตัวกลาง” เชื่อมโยงนโยบายรัฐสู่  
เด็ก. (Online). Available : <https://www.tcijthai.com/news/2023/06/scoop/12796>

วาโร เฟิงสวัสดิ์. (2549). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของประสิทธิผลภาวะ  
ผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ ศึกษาศาสตร  
มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 8.  
กรุงเทพมหานคร: ทิพยวิสุทธี.

เสาวนิต เสถาณานนท์. (2542). เอกสารประกอบการเรียน ภาวะผู้นำ. เอกสารอัดสำเนา. นครราชสีมา  
: สถาบันราชภัฏนครราชสีมา

อรพรรณ หันแกลง (2563). การพัฒนาแนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม. การศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนการศึกษา มหาวิทยาลัย  
มหาสารคาม

อรวรรณ ภัทรดำเนินสุข (2564). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับแรงจูงใจในการ  
ปฏิบัติงานของครู ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
สมุทรสงคราม. ปริญญามหาบัณฑิต การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร

อุบลรัตน์ ชาติละอง (2558). *ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์การกระจายโอกาสทางการศึกษา เพื่อความก้าวหน้าด้านมาตรฐานการเรียนรู้ระดับ โลก กรณีศึกษา: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต*. วารสารวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต ปีที่ 11 ฉบับที่ 2 พฤษภาคม - สิงหาคม 2558 Available :

<http://www.graduate.dusit.ac.th/journal/index.php/sdujournal/article/view/307>.





ภาคผนวก



Mahidol University Central Institutional Review Board  
*Certificate of Approval*

Protocol No.: MU-CIRB 2024/141.0904

Title of Project: Study of Effective Leadership from the Perspective of Teachers in Public Primary Schools  
in Thailand

Type of Review: Expedited Review

Approval Includes:

- 1) Principal Investigator: Miss Sitanan Sayanha  
Affiliation: College of Management, Mahidol University  
Research Site: College of Management, Mahidol University
- 2) Submission Form Version Date 11 May 2024
- 3) Protocol Version Date 13 May 2024
- 4) Participant Information Sheet Version Date 13 May 2024
- 5) Informed Consent Form Version Date 9 April 2024
- 6) Interview Guideline Version Date 9 April 2024

MU-CIRB is in Full Compliance with International Guidelines for Human Research Protection such as Declaration of Helsinki, The Belmont Report, CIOMS Guidelines and the International Conference on Harmonization in Good Clinical Practice (ICH-GCP)

*Date of Approval:* 14 May 2024

*Date of Expiration:* 13 May 2025

Signature of Chairperson: ..... *Pench Sh*

(Associate Professor Dr. Penchan Pradubmook Sherer)

MU-CIRB Chair

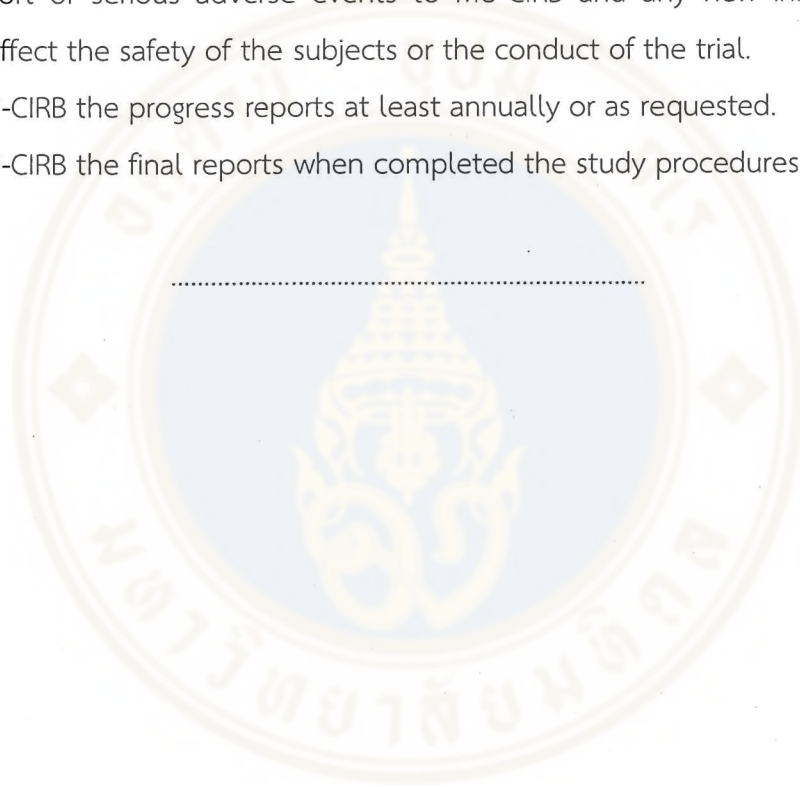
\* See list of Co-Investigators at the back page

## List of Co – Investigators

1. Assoc. Prof. Dr. Suparak Suriyankietkaew

### All MU-CIRB Approved Investigators must comply with the Following:

1. Conduct the research according to the approved protocol.
2. Conduct the informed consent process without coercion or undue influence, and provide the potential subjects sufficient time to consider whether or not to participate.
3. Use only the Consent Form bearing the MU-CIRB Approval stamp.
4. Obtain approval of any changes in research activity before commencing and informed research participants about the changes for their consideration in pursuing the research.
5. Timely report of serious adverse events to MU-CIRB and any new information that may adversely affect the safety of the subjects or the conduct of the trial.
6. Provide MU-CIRB the progress reports at least annually or as requested.
7. Provide MU-CIRB the final reports when completed the study procedures.



---

*MU-CIRB Address: Office of the President, Mahidol University, 4th Floor, Room Number 411*

*999 Phuttamonthon 4 Road, Salaya, Nakhonpathom 73170, Thailand*

*Tel: 66 (0) 2849 6224, 6225 Fax: 66 (0) 2849 6224*

*E-mail: mucirb@gmail.com*

*Website: <http://www.sp.mahidol.ac.th>*



Completion Date 12-Mar-2024  
Expiration Date 12-Mar-2028  
Record ID 61720070

This is to certify that:

**Sitanan Sayanha**

Has completed the following CITI Program course:

**Human Subjects Research**

(Curriculum Group)

**Student Social, Behavioral & Humanity Research**

(Course Learner Group)

**1 - Basic Stage**

(Stage)

Not valid for renewal of  
certification through CME.

Under requirements set by:

**Mahidol University**

**CITI**

Collaborative Institutional Training Initiative

101 NE 3rd Avenue, Suite 320

Fort Lauderdale, FL 33301 US

[www.citiprogram.org](http://www.citiprogram.org)

Generated on 27-Mar-2024. Verify at [www.citiprogram.org/verify/?w8b664a62-cbc5-4483-8afc-02ec55f39a24-61720070](http://www.citiprogram.org/verify/?w8b664a62-cbc5-4483-8afc-02ec55f39a24-61720070)



Completion Date 22-Mar-2024  
Expiration Date N/A  
Record ID 61720071

This is to certify that:

**Sitanan Sayanha**

Has completed the following Citi Program course:

**Information Privacy Security (IPS)**

(Curriculum Group)

**Students and Instructors**

(Course Learner Group)

**1 - Basic Course**

(Stage)

Not valid for renewal of  
certification through CME.

Under requirements set by:

**Mahidol University**

A large, light gray "CITI" logo, where the letters are tall and closely spaced, positioned in the lower right area of the certificate.

Collaborative Institutional Training Initiative

101 NE 3rd Avenue, Suite 320

Fort Lauderdale, FL 33301 US

[www.citiprogram.org](http://www.citiprogram.org)

Generated on 27-Mar-2024. Verify at [www.citiprogram.org/verify/?wa294caa4-c38a-438b-a928-bbb1f11e35d1-61720071](http://www.citiprogram.org/verify/?wa294caa4-c38a-438b-a928-bbb1f11e35d1-61720071)





Completion Date 11-Mar-2024  
Expiration Date 11-Mar-2027  
Record ID 61720072

This is to certify that:

**Sitanan Sayanha**

Has completed the following Citi Program course:

**Social and Behavioral Responsible Conduct of Research**

(Curriculum Group)

**Social and Behavioral Responsible Conduct of Research**

(Course Learner Group)

**1 - RCR**

(Stage)

Not valid for renewal of  
certification through CME.

Under requirements set by:

**Mahidol University**

A large, light gray "CITI" logo, where the letters are tall and closely spaced, positioned in the lower right quadrant of the certificate.

Collaborative Institutional Training Initiative

101 NE 3rd Avenue, Suite 320  
Fort Lauderdale, FL 33301 US  
[www.citiprogram.org](http://www.citiprogram.org)

Generated on 27-Mar-2024. Verify at [www.citiprogram.org/verify/?wcd7fff43-c6bb-4dd7-89f3-2c086a40c277-61720072](http://www.citiprogram.org/verify/?wcd7fff43-c6bb-4dd7-89f3-2c086a40c277-61720072)