

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2556

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2556

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียน
สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน



บทคัดย่อ
ของ
กาญจนา ศีลา

เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

พฤษภาคม 2556

กาญจนา ศีลา. (2556). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์: อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา และเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้คือ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) จำนวน 165 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม แบบมาตราส่วน ประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และทดสอบสมมุติฐานโดยการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way Analysis of Variance) และการทดสอบค่าที (t-test)

ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน(เครือข่ายที่ 19) โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ตามลำดับคือด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ด้านการไว้วางใจ ด้านการเจรจาต่อรอง ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการบริหารเวลา

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน(เครือข่ายที่ 19) จำแนกตาม ขนาดของสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวนสองด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และด้านการไว้วางใจ และจำแนกตามประสบการณ์การทำงานของครู พบว่า โดยรวมมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และด้านการเจรจาต่อรอง มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการบริหารเวลา ด้านการสื่อสาร ด้านการไว้วางใจ ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่าไม่แตกต่างกัน

THE STUDY OF FORMATIVE LEADERSHIP OF SCHOOL PRINCIPALS IN THE SCHOOL
UNDER THE BANGKOK METROPOLIS, ADMINISTRATIVE OFFICE
OF BANGKHEN DISDRICT



Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Master of Education Degree in Educational Administration
at Srinakharinwirot University

May 2013

Kanjana Sila. (2013). The study of Formative Leadership of Executives in School Under Bangkok Metropolis, the Administrative Office of Bangkok District, Master Project, M.Ed. (Educational Administration) Bangkok: Graduated School, Srinakharinwirot University. Project Advisor : Dr. Jarawan Ployduangrat.

The objective of this research is to study the Formative Leadership of Executives in School Under Bangkok Metropolis, the Administrative Office of Bangkok District (Network 19). The study of this research classified by size of schools and working experiences of their teachers. Sampling groups of this research used 165 performed teaching persons in schools of academic Under Bangkok Metropolis, the Administrative Office of Bangkok District. Using enquiries instrument to research, 5 point-rating scale questionnaire, be valuable the confidence equals to 0.98 , the statistics that use in the research is mean, (\bar{X}), and Standard Deviation, (S.D.) Using One-way ANOVA (One-way Analysis of Variance) to compare Formative Leadership. Test the variance of school size by using t-test.

Results of this research proved that

1. Executives in schools Under Bangkok Metropolis, the Office of Bangkok District (Network 19) maintain high level of Formative Leadership. respectively be, Human Relationship Creation, Trust, Bargaining negotiation, Using innovation and technology, Communication Teamwork, Time management,
2. The comparison the Formative Leadership of Executives in Schools Under Bangkok Metropolis, the Administrative Office of Bangkok District (Network 19) in accordance with teachers' opinion which classified from the variance of schools' size found that there is overall no difference. But when we studied each side found that the unlikeliness side is statistically at level 0.5. The two sides are Human Relationship Creation and Trust. The variance of working experiences has itself opinion of Formative Leadership of Executives in Schools Under Bangkok Metropolis, the Administrative Office of Bangkok District (Network 19) were statistically significant difference at .05 level. The three sides are Using innovation and technology ,Human Relationship Creation and Bargaining negotiation.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตรและคณะกรรมการ
สอบได้พิจารณาสารนิพนธ์เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของ
โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน ของ กาญจนา ศีลา ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควร
รับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหาร
การศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒได้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
(อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์)

ประธานคณะกรรมการบริหารหลักสูตร

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พวงรัตน์ เกษรแพทย์)

คณะกรรมการสอบ

..... ประธาน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์

(อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา)

..... กรรมการสอบสารนิพนธ์

(อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์)

อนุมัติให้รับสารนิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญา
การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประพันธ์ศิริ สุเสารัจ)

วันที่ เดือน พฤษภาคม พ.ศ. 2556

ประกาศคุณูปการ

สารนิพนธ์ฉบับนี้ได้รับความอนุเคราะห์เป็นอย่างดียิ่งจาก อาจารย์ ดร. จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ท่านได้เสียสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำแนะนำและให้ข้อเสนอแนะต่างๆ ที่เป็นประโยชน์ต่องานวิจัยอย่างละเอียดทุกขั้นตอนและขอขอบคุณอาจารย์พงษ์พันธ์ จันท์เพ็งที่เป็นผู้จุดประเด็นในงานวิจัยชิ้นนี้จนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการ พิจารณาเค้าโครงสารนิพนธ์ ซึ่งประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วีระ สุภาภิจ อาจารย์ ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ และอาจารย์ ดร.สรภักดิ์ ฉัตรกมลทัศน์ ที่ให้ข้อเสนอแนะที่เป็น ประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไขสารนิพนธ์จนทำให้งานวิจัยฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น และขอกราบขอบ พระคุณคณะกรรมการสอบสารนิพนธ์ซึ่งประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภาภิจ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา และ อาจารย์ ดร.จารุวรรณ พลอยดวงรัตน์ ที่ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงแก้ไขงานสารนิพนธ์ในขั้นสุดท้าย

ขอขอบคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภาภิจ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพบูลย์ อ่อนมั่ง อาจารย์ ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ คุณประสิทธิ์ นนทริย์ หัวหน้าฝ่ายการศึกษา สำนักงานเขตบางเขน และ อาจารย์รุ่งนภา ขาวเรือง ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนประชาภิบาล ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ ขอขอบคุณคณะครูโรงเรียนประชาภิบาล สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงาน เขตบางเขน ที่ให้ความเอื้อเฟื้อในการทดลองแบบสอบถามรวมทั้งคณะครูโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน ทั้ง 5 โรงเรียนที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

สำหรับบุคคลที่สำคัญยิ่งซึ่งให้ทั้งกำลังใจให้ความหวังและให้การเอาใจใส่ช่วยเหลือแบ่งเบาภาระหน้าที่โดยตรงของผู้วิจัยในตำแหน่งครูผู้สอน และภาระหน้าที่ของผู้เป็นแม่ของ ลูกๆ ทั้ง 2 คน อย่างมั่นคงมาโดยตลอดคือ คุณสมชาย รักขุมแก้ว ผู้ซึ่งเป็นสามี และกำลังใจที่สำคัญยิ่งที่ผู้วิจัยได้จาก คุณแม่เจดจันทร์ และ คุณพ่อสมชาย ศิลา ที่คอยช่วยเติมพลังใจให้ผู้วิจัยได้ยืนหยัดต่อสู้กับปัญหาอุปสรรคนานาประการ จนสามารถ พันฝ่าความยากลำบาก และประสบความสำเร็จดังที่ตั้งใจไว้ทุกประการ

คุณค่าและประโยชน์อันใดที่พึงมีจากสารนิพนธ์ฉบับนี้ผู้วิจัยขอมอบเพื่อการพัฒนาการศึกษา และขออ้อมระลึกถึงพระคุณของบิดา มารดา บุรพาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ไม่ว่าจะเป็นวิชาชีพวิชาการและวิชาชีพชีวิตแก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด

กาญจนา ศิลา

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
ความสำคัญของการวิจัย	6
ขอบเขตของการวิจัย	6
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย	6
ตัวแปรที่ศึกษา	6
นิยามศัพท์เฉพาะ	7
กรอบแนวคิดในการวิจัย	9
สมมติฐานในการวิจัย	12
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	13
การบริหารจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร	13
ความเป็นมาในการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร	13
โครงสร้างการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร	15
การบริหารจัดการเครือข่ายโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.....	17
เครือข่ายที่ 19 โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร	18
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	20
ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ (Leadership)	20
ความสำคัญของภาวะผู้นำ	21
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ตามแนวคิดของ อาร์ช และ เพอร์ซาล	22
ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ตามแนวคิดของ อาร์ช และ เพอร์ซาล	24
การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี	26
การทำงานเป็นทีม	29
การเจรจาต่อรองทางการศึกษา	37
การไว้วางใจ (Trust)	45
การบริหารเวลา	55
การสื่อสาร (Communication)	61
การสร้างมนุษยสัมพันธ์	70
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	77

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
งานวิจัยในประเทศ	77
งานวิจัยต่างประเทศ	79
3 วิธีดำเนินการวิจัย	80
การกำหนดประชากร	80
ประชากร	80
การเลือกกลุ่มตัวอย่าง	80
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	81
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	82
การเก็บรวบรวมข้อมูล	83
การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล	83
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	84
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	85
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	85
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล	85
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปรที่ ศึกษา	86
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด กรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขนเครือข่ายที่ 19	87
ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำแนกตามตัวแปรขนาด ของโรงเรียนและประสบการณ์ในการทำงาน	95
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	101
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	101
ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง	101
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	101
การเก็บรวบรวมข้อมูล	102
การจัดกระทำ และการวิเคราะห์ข้อมูล	102

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
5 (ต่อ)	
สรุปผลการวิจัย	102
อภิปรายผลการวิจัย	103
ข้อเสนอแนะ	105
ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย	107
ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป	107
บรรณานุกรม	108
ภาคผนวก	114
ภาคผนวก ก	115
ภาคผนวก ข	122
ภาคผนวก ค	132
ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์	134

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 วิธีการต่างๆ ที่ให้ข้อยุติแบบบูรณาการ	41
2 กลุ่มตัวอย่างบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนในสถานศึกษาสังกัด กรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19	81
3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา	86
4 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงาน เขตบางเขนเครือข่ายที่ 19 โดยรวมและรายด้าน	87
5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิง สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัด ในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครสำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 ด้านการใช้นวัตกรรมและ เทคโนโลยีโดยรวมและรายข้อ	88
6 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงาน เขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 ด้านการบริหารเวลา โดยรวมและรายข้อ	89
7 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงาน เขตบางเขน ด้านการเจรจาต่อรอง โดยรวมและรายข้อ	90
8 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงาน เขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 ด้าน การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ เป็นรายด้านและรายข้อ	91
9 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงาน เขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 ด้านการสื่อสารเป็นรายด้านและรายข้อ	92
10 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงาน เขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 ด้านการไว้วางใจ เป็นรายด้านและรายข้อ	93
11 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงาน เขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมและรายข้อ	94

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
12 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหาร สถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสำนักงานเขตบางเขน เครือข่าย ที่ 19 จำแนกตามตัวแปรขนาดของโรงเรียน	95
13 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู ใน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 จำแนก ตามตัวแปรประเภทการดำเนินงาน	96
14 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 จำแนก ตามตัวแปรประเภท การทำงาน	97
15 ทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสำนักงาน เขตบางเขน ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี จำแนกตามประเภท ทำงานเป็นรายคู่	99
16 ทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหาร สถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสำนักงาน เขตบางเขน ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ จำแนกตามประเภททำงานเป็น รายคู่	99
17 ทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหาร สถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสำนักงาน เขตบางเขน ด้านการเจรจาต่อรองจำแนก ตามประเภททำงานเป็นรายคู่ ...	100

บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย	12
2 โครงสร้างการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร	16
3 แสดงการสร้างการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)	29
4 กรอบความคิดในการเจรจาต่อรอง (Cognitive Frames in Bargaining)	40
5 แสดงการสื่อสารที่มีระดับองค์การที่แตกต่างกัน	65
6 แสดงสัญลักษณ์และช่องทางการสื่อสารที่ใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงผลของการสื่อสาร	66



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 เป็นแผนการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่จะมุ่งพัฒนาสู่ “สังคมที่มีความสุขอย่างยั่งยืน (Green Society)” โดยให้ความสำคัญกับการสร้างสมดุลของการพัฒนาให้เกิดขึ้นในทุกมิติ ทั้งมิติทางเศรษฐกิจ สังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อนำไปสู่ความอยู่ดีมีสุขของคนไทย และเกิดการพัฒนายั่งยืนตลอดไป โดยยังคงยึด “คนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา” และน้อมนำ “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นแนวปฏิบัติในการบริหารและพัฒนาประเทศต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2555-2559: 10) แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2555 – 2559) ได้กำหนดจุดมุ่งหมายไว้ว่า เพื่อพัฒนาชีวิตมนุษย์ให้เป็น มนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้ง ร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2555: 6)

การจัดการศึกษาเป็นกระบวนการที่มีองค์ประกอบหลายประการ เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนาในการพัฒนาคุณภาพมนุษย์ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2553: 7) มาตรา 4 “สถานศึกษา” หมายความว่า สถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย สถาบัน มหาวิทยาลัย หน่วยงานการศึกษา หรือหน่วยงานอื่นของรัฐ หรือของเอกชนที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษา และหมวด 1 (มาตรา 6) การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ดังนั้น สถานศึกษาหรือโรงเรียน ซึ่งเป็นองค์กรให้บริการที่ผูกพันกับเรื่องของการสอนและการเรียนรู้เป็นหลัก เป้าหมายสุดท้าย (Ultimate goal) ของโรงเรียนก็คือการเรียนรู้ของนักเรียน (Student learning) โดยมีการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้กับนักเรียน โรงเรียนจึงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning organization) มากกว่าองค์กรประเภทใดๆ เพราะโรงเรียนเป็นสถานที่สำหรับให้ผู้เรียนได้มีโอกาสสำหรับขยายความรู้ความสามารถได้อย่างสร้างสรรค์ (Expand capacities to create) และประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง (Hoy; & Miskel. 2008: 33)

การปฏิรูปการศึกษา มุ่งให้เกิดคุณภาพทั้งในด้านการผลิตกระบวนการจัดการและปัจจัยต่างๆ โดยมุ่งหวังให้การจัดการศึกษาพัฒนาทั้งระบบ (Whole School Approach : WSA) บุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวคือ ผู้บริหารโรงเรียน เพราะต้องเป็นผู้นำและผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่มีความสามารถ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียนการสอน และการเรียนรู้รวมทั้งประสานสัมพันธ์ ระดมและจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (สุพล วังสินธุ์. 2545:

29 – 33) คุณภาพการจัดการศึกษาของเรียนจะเป็นเช่นไร ขึ้นอยู่กับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในการที่จะนำศักยภาพของบุคลากรในโรงเรียนมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (อรรถณพ พงษ์วาท. 2540: 58)

จากรายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2551/2552 พบว่า การจัดการศึกษาของไทยเท่าที่ผ่านมา ยังไม่มีคุณภาพ/ประสิทธิภาพมากพอ นักเรียนยังไม่ค่อยเก่งและเป็นคนดีมีวินัย มีความรับผิดชอบเท่าที่ควร การจัดการศึกษามีลักษณะตัดขาดจากชีวิตจริงและชุมชน ไม่สามารถแก้ปัญหาและพัฒนาประเทศได้มากพอ และยังมีปัญหาทางด้านคุณภาพการศึกษาที่ยังต้องการการปรับปรุงแก้ไขอีกมาก โดยเฉพาะในด้านการปฏิรูปเพื่อเพิ่มคุณภาพ/ประสิทธิภาพผู้บริหารการศึกษาและครู อาจารย์ หลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอน นอกจากนี้ยังมีรายงานติดตามและประเมินผลการจัดการเรียนรู้อะดับ การศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษาได้สรุปว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่พบว่าเหมือนกันในทุกระดับชั้น คือ ตัวแปร “คุณลักษณะของครู” แสดงให้เห็นว่า การที่ครูมีลักษณะที่ดีย่อมส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในทางที่ดีด้วย

ยังมีปัจจัยที่สำคัญอีกปัจจัยคือความสามารถในการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา (วิทยากร เชียงกูล. 2553) โดยเฉพาะปัญหาด้านผู้นำในการบริหารจัดการของสถานศึกษา (Greenberg; & Baron. 2002) ผู้นำในด้านการศึกษาคควรจะมีลักษณะที่กว้างขึ้น ผู้นำต้องมีความคิดวิเคราะห์ที่รอบคอบ เมื่อวิเคราะห์แล้วจะต้องคิดสิ่งใหม่ๆ ในที่สุดก็จะนำไปสู่ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ (Creative & Product Leadership) หมายความว่า ผู้นำรุ่นใหม่ต้อง คิดใหม่และต้องมีผลงานจากการคิด คือ จะต้องมีความสามารถในการมองในเชิงของ Critical mind, Transformation และ Imaginary ไปพร้อมกัน ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จึงควรเป็นโมเดลของการพัฒนาเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการศึกษาด้านภาวะผู้นำต่อไปด้วยวิธีการวิจัยทั้งในเชิงแนวคิด รูปแบบและกระบวนการ (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. 2553) โดยได้สอดคล้องแนวคิดด้านภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของ สตอล และ เทมเพอร์ (Stoll; & Tempered. 2009) ที่กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นพฤติกรรมที่ตอบสนองเชิงจินตนาการ โดยการใช้ไตร่ตรองอย่างละเอียด ถี่ถ้วน ในสถานการณ์ต่างๆ และประเด็นต่างๆ ที่ท้าทาย (Challenge) กับ วิโรจน์ สารรัตน์ (2553 ข) กล่าวไว้ว่า การพัฒนาผู้นำในอนาคตจะต้องให้ความสำคัญริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative) จะเน้นในด้านการเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ส่งเสริมความคิดนอกกรอบ (Think out of the box) อย่างสร้างสรรค์ ในวัฒนธรรมองค์กรแบบเปิด

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550) ระบุว่า ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change agent) มีสำนึกของความเร่งด่วนในการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับทุกคนในองค์กร มีการนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างสมดุลและมีความคิดก้าวไกลไปข้างหน้าอยู่เสมอ ศิริระ โอภาสพงษ์ (2544: 40 – 47) กล่าวว่า ในยุคที่ผ่านมากการประสบความสำเร็จของบุคคลและองค์กรต่างๆ นั้น ขึ้นอยู่กับ จำนวนข้อมูลที่มีอยู่ในครอบครอง และอัตราความเร็วในการที่จะเข้าถึงแหล่งข้อมูล แต่เนื่องจากการพัฒนาอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีในด้านสารสนเทศทำให้เกิดความเท่าเทียมกันในการที่จะเข้าถึงทรัพยากร ข้อมูลข่าวสารและความรู้ใหม่ๆ ได้ ดังนั้นความได้เปรียบเสียเปรียบของการแข่งขันทางธุรกิจ จึงไม่ได้

อยู่ที่ปัจจัยของข้อมูลและศักยภาพในการเข้าถึงข้อมูลอีกต่อไป และพบว่า ปัจจัยตัวใหม่ที่ทำให้เกิดความ “แตกต่าง” และเป็นสิ่งที่สร้าง “มูลค่าเพิ่ม” แก่ความสำเร็จในเชิงธุรกิจได้ดีที่สุดก็คือ “ความคิดสร้างสรรค์”

ความคิดสร้างสรรค์นั้น เป็นระบบการคิดเชิงอเนกนัย (Divergent Thinking) ของมนุษย์ นั่นคือ การคิดที่มนุษย์เราสามารถที่จะคิดเรื่องเดียวกันได้หลายทิศทาง หลายแง่มุม และได้กว้างไกล ซึ่งลักษณะการคิดเช่นนี้จะนำไปสู่ความคิดเชิงบวก เช่นการคิดประดิษฐ์สิ่งแปลกใหม่ หรือการค้นพบวิธีแก้ปัญหาได้สำเร็จ ซึ่งการคิดเช่นนี้ เป็นกระบวนการทำงานของสมองอย่างมีขั้นตอนและเป็นทักษะขั้นสูงของการคิด ประกอบไปด้วย การคิดริเริ่ม การคิดคล่อง การคิดยืดหยุ่น การคิดละเอียดลออ ผู้ที่มีความคิดแบบการคิดสร้างสรรค์จะสามารถค้นพบแนวคิดใหม่จากข้อมูลที่มีอยู่เดิม และสามารถเชื่อมโยงข้อมูลที่ทุกคนมีอยู่เหมือนกัน ให้กลายเป็นรูปแบบความสัมพันธ์ใหม่ๆที่แตกต่างออกไปได้ (Guilford. 1980: 715 – 735)

ผู้นำจะเป็นแต่เพียงผู้มีความสามารถ มีทักษะในการบริหาร มีพฤติกรรมที่เหมาะสม และรู้จักสถานการณ์ดีไม่เพียงพออีกต่อไป แต่ผู้นำจะต้องเป็นผู้นำทางความคิดด้วย การคิดเองหรือนำความคิดของคนอื่นมาประยุกต์ใช้ พัฒนาให้เป็นของตนเองที่ชัดเจน และแนวทางนั้นควรจะต้องเป็นแนวทางที่เหมาะสม มีคุณค่าสะท้อนทิศทางและเป้าหมายขององค์กรที่ชัดเจน (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. 2548: 73 – 74) นั่นคือลักษณะประการสำคัญของการเป็นผู้นำในยุคปัจจุบันนี้ ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญยิ่งในการปฏิรูปการศึกษาระดับสถานศึกษา งานวิจัยหลายชิ้นได้ ระบุตรงกันว่า ผู้บริหารที่ให้ความเอาใจใส่ต่องานวิชาการ ห่วงเทให้กับงานพัฒนาการเรียนการสอน มีคุณธรรม และมีภาวะผู้นำ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี บุคลากรได้รับการพัฒนาและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน (รุ่ง แก้วแดง. 2544)

คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาหลายประการที่ส่งผลการบริหารสถานศึกษาประสบความสำเร็จ มากน้อยเพียงใด ทั้งปัจจัยด้านการบริหาร ด้านความเป็นผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งสิ้น ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก จะต้องแตกต่างจากผู้บริหารสถานศึกษาในอดีต คุณลักษณะตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ตามมาตรา 39 ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ที่ให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารจัดการ ไปยังคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยตรง ใน 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2543: 82 – 84) กล่าวได้ว่า ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้มีความรู้ และเป็นผู้นำด้านวิชาการ มีความรู้ มีทักษะ มีประสบการณ์ด้านการบริหารงาน มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรับผิดชอบ ใช้นวัตกรรมทางการบริหารได้ ฯลฯ ซึ่งสอดคล้องกับ มาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษา ด้านมาตรฐานการปฏิบัติตนของผู้บริหารสถานศึกษา ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานอย่างสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยได้กำหนดให้ผู้บริหารสถานศึกษา ร่วมมือกับชุมชนและหน่วยงานอื่น อย่างสร้างสรรค์ (สำนักมาตรฐานวิชาชีพ. ม.ป.ป.: 30)

การเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ (The formative leadership) นั้น จำเป็นจะต้องอาศัยทักษะการเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitation skills) อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เพราะสาระที่เป็นภารกิจหลักของ

ทฤษฎีนี้ได้แก่ การทำงานแบบทีมในการสืบเสาะหาความรู้ (Team inquiry) การเรียนรู้แบบทีม (Team learning) การร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative problem solving) การจินตนาการสร้างภาพของอนาคตที่ควรเป็น (Imaging future possibilities) การพิจารณาตรวจสอบความเชื่อร่วมกัน (Examining shared beliefs) การใช้คำถาม (Asking questions) การรวบรวมวิเคราะห์และแปลความข้อมูล (Collecting analyzing, and interpreting data) ตลอดจนกระตุ้นครู อาจารย์ ตั้งวงสนทนาอย่างสร้างสรรค์ในเรื่องการเรียนการสอน เป็นต้น ภารกิจดังกล่าวเหล่านี้ ล้วนแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ทั้งสิ้น หลักการ 10 ประการของการเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ ซึ่งแสดงว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำมีกระบวนการทัศน์ใหม่ ของการเป็นผู้นำเชิงคุณภาพ (Quality leadership) (Ruth, Ash; & Maurice Persall. 2007: Online) หลักการทั้ง 10 ประการนี้ เป็นหลักการของการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สามารถพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้โรงเรียนก้าวสู่การเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากล และเตรียมตัวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้ในอนาคต

นโยบายด้านการศึกษาของกรุงเทพมหานคร เพื่อเสริมสร้างกรุงเทพฯ ให้เป็นมหานครแห่งการเรียนรู้ ที่แท้จริงด้วยนโยบายการศึกษาที่ทำได้จริง ด้วยคุณภาพมาตรฐาน พร้อมพัฒนาองค์ความรู้ อย่างครอบคลุม ทั้งในและนอกห้องเรียนคือ 1) เด็กกรุงเทพฯ เรียนฟรีอย่างมีคุณภาพ 2) ยกระดับมาตรฐานการเรียนของโรงเรียนในสังกัด กทม. อย่างต่อเนื่อง 3) เสริมทักษะการเรียนรู้ภาษาจีน และภาษาอังกฤษในโรงเรียน 436 แห่ง ทั่วกรุงเทพฯ 4) เน้นการเรียนรู้นอกห้องเรียน บ้านหนังสือห้องสมุด และโรงเรียนดนตรี 5) เล่นอินเทอร์เน็ตได้ทุกพื้นที่ จาก WiFi สู่ WiMAX 6) เพิ่มพื้นที่ให้เยาวชนใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์อย่างสร้างสรรค์ (สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. 2554) กรุงเทพมหานคร จึงกำหนดแนวคิดหลักของแผนพัฒนาการศึกษากรุงเทพมหานคร 12 ปี ด้วยการส่งเสริมและพัฒนา ด้านการศึกษา และกำหนดยุทธศาสตร์ด้านการศึกษา โดยมีนโยบายส่งเสริมสนับสนุนการให้บริการ การศึกษาทุกระดับและทุกกลุ่มเป้าหมายตั้งแต่ระดับอนุบาลศึกษาจนถึงระดับอุดมศึกษา ตลอดจนระดับ การศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สอดคล้องกับการที่กรุงเทพมหานคร เป็นศูนย์รวม ความหลากหลายของการให้บริการการศึกษาโดยเฉพาะการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีเครือข่ายการจัดการศึกษา ร่วมกับโรงเรียนที่มีชื่อเสียงของภาครัฐ เอกชน และโรงเรียนต้นแบบของกรุงเทพมหานคร เพื่อพัฒนา คุณภาพการศึกษา และสนับสนุนด้านงบประมาณการให้บริการการศึกษาเพิ่มเติมจากรัฐบาล มีสถานศึกษา ตั้งกระจายทั่วพื้นที่ 50 เขต

สำนักงานกองการศึกษา กรุงเทพมหานคร มีนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งเริ่มต้นในปี พ.ศ. 2548 ได้ประกาศนโยบายการพัฒนา โดยใช้สโลแกน Smile School เรียนรู้คู่รอยยิ้ม หมายความว่า เด็กต้องมีความสุข ก่อน ถึงจะรับรู้ และในปี พ.ศ. 2549 ยึดสโลแกนที่ว่า Smart School หมายความว่า ปีที่แล้วมีความสุข ปีนี้ ต้องเก่ง ต้องมีมาตรฐานทั้ง ผู้บริหาร ครู และนักเรียน จึงต้องมีการประเมิน Smart School เพื่อกำกับมาตรฐานว่า "โรงเรียนใน สังกัดกรุงเทพมหานคร" นั้น เป็นหลักประกันได้ว่าโรงเรียนดีมีคุณภาพมาตรฐาน และได้ดำเนินการประเมิน

คุณภาพมาตรฐานมาโดยตลอด ควบคู่กับการประกันคุณภาพภายในและการประเมินคุณภาพภายนอกของ สมศ. ด้วย (หน่วยศึกษานิเทศก์ สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. 2552)

รายงานการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (Smart School) สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 ปีการศึกษา 2554 ซึ่งประกอบด้วย 5 โรงเรียน คือ 1) โรงเรียนไทยนิยมสงเคราะห์ 2) โรงเรียนบ้านคลองบัว 3) โรงเรียนประชาภิบาล 4) โรงเรียนวัดไตรรัตนาราม 5) โรงเรียนบ้านบัวมล เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่ ขนาดกลาง ตามลำดับ พบว่า ค่าร้อยละเฉลี่ยต่ำสุดของมาตรฐาน 5 อันดับคือ 1) มาตรฐานที่ 5 นักเรียนมีความรู้และทักษะตามหลักสูตร 2) มาตรฐานที่ 4 นักเรียนมีความสามารถด้านการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ คิดอย่างมีวิจารณญาณ และคิดสร้างสรรค์ 3) มาตรฐานที่ 6 นักเรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง 4) มาตรฐานที่ 7 นักเรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริต 5) มาตรฐานที่ 8 นักเรียนอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม จากปัญหาดังกล่าว ผู้ที่มีบทบาท หรือผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดคือผู้บริหารสถานศึกษา โดยต้องมุ่งพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพได้มาตรฐานอย่างต่อเนื่อง และปรับให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษาและความต้องการของสังคมที่ยืดนโยบายการบริหารจัดการศึกษา ตามระเบียบข้อบังคับของสำนักงานการศึกษา การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ก็จะส่งผลให้การพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพการศึกษา ที่ซับซ้อนและต้องรองรับการไหลเวียนของทุนมนุษย์ ในการเข้าสู่เวทีประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) อีกทั้งยังต้องให้สอดคล้องกับปรัชญา กรอบแนวคิด และเจตนารมณ์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 – 2559)

จากสภาพดังกล่าวข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยซึ่งเป็นครูโรงเรียนประชาภิบาล เป็นโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร เครือข่ายที่ 19 จึงมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ในสำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร เพื่อทราบข้อมูลการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อันเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนา และส่งเสริมการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อส่งผลให้สถานศึกษาเป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพ เพื่อพัฒนาไปสู่ประชาคมอาเซียนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) ในด้านการใช้นวัตกรรม และเทคโนโลยี การทำงานเป็นทีม การเจรจาต่อรอง การไว้วางใจ การบริหารเวลา การสื่อสารและ การสร้างมนุษย์สัมพันธ์

2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) จำแนกตาม ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานของครู

ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการวิจัยครั้งนี้ทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักเขตบางเขน เพื่อจะเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้เพื่อการวางแผนกำหนดนโยบายในการบริหารการจัดการสถานศึกษา ด้วยการส่งเสริม สนับสนุน ปรับปรุง และพัฒนาภารกิจของสถานศึกษาให้เข้ากับบริบทแห่งการเปลี่ยนแปลงของประเทศไทยในปัจจุบัน.

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยที่มุ่งศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 โดยมีขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 ได้แก่ 1) โรงเรียนไทยนิยมสงเคราะห์ 2) โรงเรียนบ้านคลองบัว (เอี่ยมแสงโรจน์) 3) โรงเรียนประชาภิบาล 4) โรงเรียนวัดไตรรัตนาราม และ 5) โรงเรียนบ้านบัวมล (เจริญราษฎร์อุทิศ) ในปีการศึกษา 2555 จำนวน 297 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ คือ ครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดของ เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 608) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 165 คน จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยในการสุ่ม (Sampling Unit) หลังจากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling)

ตัวแปรที่ศึกษา

1. ตัวแปรอิสระ คือ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานของครู

1.1 ขนาดของสถานศึกษา

1.1.1 โรงเรียนขนาดกลาง

1.1.2 โรงเรียนขนาดใหญ่

- 1.2 ประสบการณ์ในการทำงานของครู
 - 1.2.1 ปฏิบัติหน้าที่ครูในสถานศึกษา 1 – 5 ปี
 - 1.2.2 ปฏิบัติหน้าที่ครูในสถานศึกษา 6 – 10 ปี
 - 1.2.3 ปฏิบัติหน้าที่ครูในสถานศึกษามากกว่า 10 ปี
2. **ตัวแปรตาม** ได้แก่ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 7 ด้าน ได้แก่
 - 2.1 การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี
 - 2.2 การทำงานเป็นทีม
 - 2.3 การเจรจาต่อรอง
 - 2.4 การไว้วางใจ
 - 2.5 การบริหารเวลา
 - 2.6 การสื่อสาร
 - 2.7 การสร้างมนุษย์สัมพันธ์

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. **ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์** หมายถึง พฤติกรรมในการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของบุคลากรเป็นอันดับแรกในด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์กรให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำผู้อื่น (Lead) ประสานงานผู้อื่น (Connecting) ด้วยการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การทำงานทีม การเจรจาต่อรอง การไว้วางใจ การบริหารเวลา การสื่อสาร การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ โดยกระบวนการใหม่ ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1.1 **การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี** หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างสร้างสรรค์ มีความรู้เรื่องเครื่องมือสมัยใหม่สำหรับการจัดการศึกษา และมีความกระตือรือร้นตลอดจนเปิดใจให้กว้างสำหรับเทคโนโลยีใหม่ มีทัศนคติที่ดีในการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากร มีความเข้าใจพื้นฐานของระบบเทคโนโลยี เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

1.2 **การทำงานเป็นทีม** หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้กระบวนการบริหารสถานศึกษาด้วยการเรียนรู้แบบทีม มีการบริหารแบบทีมงาน แสดงออกด้วยการรับฟัง ทราบผลการทำงานของทีมงาน โดยใช้ดัชนีตัวบ่งชี้หลักที่บ่งชี้ถึงผลสำเร็จโดยรวมของทีมงาน มีการยอมรับในคุณค่าของบุคคล

1.3 **การเจรจาต่อรอง** หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้กระบวนการสนทนา พูดคุย เพื่อแก้ปัญหาทางการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ มีการแลกเปลี่ยน พูดคุยเจรจา มีวาทศิลป์ในการสื่อสาร

ผู้บริหารมีทักษะการฟัง การพูด อ่านและการเขียนที่ดี ใช้แนวทางในการสร้างแรงบันดาลใจและพลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร

1.4 การไว้วางใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสร้างความเชื่อถือไว้วางใจให้กับสมาชิกในองค์กร ด้วยการยึดการบริหารสากล เช่น คุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเมตตา ความยุติธรรม ความเป็นกลาง ความกล้าหาญ ความอดทน ความมีวินัย ความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการบริหาร เป็นแม่แบบที่ดี ยอมรับข้อผิดพลาดของสมาชิกในองค์กร และให้เกียรติผู้อื่นเคารพและให้การสนับสนุนผู้อื่น ไม่ว่าคนๆ นั้น จะมีตำแหน่งใดก็ตาม สอบถาม เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น รับฟังปัญหาและให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม

1.5 การบริหารเวลา หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดการปฏิบัติงาน การดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีวัตถุประสงค์ของงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง โดยใช้เวลาน้อยที่สุด มีการควบคุมกำหนดลำดับเหตุการณ์ที่จะทำ ควบคุมกิจกรรมในการตัดสินใจ มีการวางแผน วางเป้าหมายของงานอย่างรอบคอบเพื่อให้งานเกิดประสิทธิผล และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

1.6 การสื่อสาร หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการติดต่อประสานสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กรเพื่อให้เกิดความร่วมมือ มีการชี้แจงรายละเอียดให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอก มีการปรับปรุงพัฒนาทักษะการสื่อสาร ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อความสะดวกรวดเร็ว สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยข้อมูลข่าวสารมีสาระ มีความชัดเจน น่าเชื่อถือ สร้างความเชื่อมั่น และเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

1.7 การสร้างมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อโรงเรียน มีการใช้การสื่อสารสองทาง ให้ความสำคัญแก่ครูและบุคลากรทุกคนในโรงเรียนทั้งด้านความร่วมมือ การฝึกอบรม และให้ความสนใจกับบุคลากรทั้งหมดโดยไม่เลือกปฏิบัติ

2. ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน

3. ครู หมายถึง ข้าราชการครู ซึ่งประกอบวิชาชีพหลักทางด้านการเรียนการสอน และการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนด้วยวิธีการต่างๆ ในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19

4. โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สังกัดสำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 ประกอบด้วยโรงเรียน 5 โรงเรียน ได้แก่

- 4.1** โรงเรียนไทยนิยมสงเคราะห์ มีจำนวนนักเรียน 3,155 คน เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่
- 4.2** โรงเรียนบ้านคลองบัว มีจำนวนนักเรียน 1,206 คน เป็นโรงเรียนขนาดใหญ่
- 4.3** โรงเรียนประชาภิบาล มีจำนวนนักเรียน 697 คน เป็นโรงเรียนขนาดกลาง
- 4.4** โรงเรียนวัดไตรรัตนาราม มีจำนวนนักเรียน 689 คน เป็นโรงเรียนขนาดกลาง

4.5 โรงเรียนบ้านบัวมล มีจำนวนนักเรียน 537 คน เป็นโรงเรียนขนาดกลาง

5. **ประสบการณ์ในการทำงาน** หมายถึง ความรู้ ความสามารถ ทักษะและเจตคติ ที่เกิดจากการประกอบอาชีพ จากประสบการณ์ การทำงานที่สะท้อนถึงกระบวนการทำงานและการพัฒนาอาชีพการฝึกอาชีพ การแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง จากการดำรงชีวิตและศึกษาเรียนรู้จากแหล่งความรู้ต่างๆ (สำนักบริหารงานการศึกษาออกโรงเรียน. 2546) ซึ่งจะแบ่งเป็น

5.1 ปฏิบัติหน้าที่ครูในสถานศึกษา 1 – 5 ปี

5.2 ปฏิบัติหน้าที่ครูในสถานศึกษา 6 – 10 ปี

5.3 ปฏิบัติหน้าที่ครูในสถานศึกษามากกว่า 10 ปี

6. ขนาดของสถานศึกษา ได้แก่

6.1 โรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่ จำนวนนักเรียน 1 – 300 คน

6.2 โรงเรียนขนาดกลาง ได้แก่ จำนวนนักเรียน 301 – 800 คน

6.3 โรงเรียนขนาดใหญ่ ได้แก่ จำนวนนักเรียน 801 คน ขึ้นไป

ที่มา: กองนโยบายและแผน สำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขนผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและรายงานการวิจัย เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

การกำหนดตัวแปรตาม ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ รัช อาร์ต และ มัวร์ช พาเชลล์ (Ash; & Persall. 2007: Online) กล่าวว่า แนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สามารถปรับเปลี่ยนองค์กรให้มีคุณภาพ บนพื้นฐานของความเชื่อที่ว่า “ในโรงเรียนหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคน ซึ่งแสดงบทบาทการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะต่างๆ มากมาย บทบาทภาวะผู้นำจึงมิได้จำเพาะเจาะจง แต่ผู้บริหารเท่านั้น” แต่หน้าที่ของผู้บริหารคือการสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ครูอาจารย์และบุคลากรต่างๆ เพื่อเป็นช่องทางให้คนเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (Productive leaders) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์นี้มีมุมมองว่า “ครูคือผู้นำ (Teacher as leaders) โดยมีครูใหญ่คือผู้นำของผู้นำ (Leader of leaders) อีกทอดหนึ่ง โดยนัยดังกล่าวหน้าที่สำคัญของผู้บริหาร จึงไม่เพียงแต่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการส่งเสริมการเรียนรู้ของครูอาจารย์และบุคลากรในโรงเรียนอีกด้วย การเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ (The formative leadership) นั้นจำเป็นจะต้องอาศัยทักษะการเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitation skills) อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เพราะสาระที่เป็นภารกิจหลักของทฤษฎีนี้ ได้แก่ การทำงานแบบทีมในการสืบเสาะหาความรู้ (Team inquiry) การเรียนรู้แบบทีม (Team learning) การร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative problem solving) การจินตนาการสร้างภาพของอนาคตที่ควรเป็น (Imaging future possibilities) การพิจารณาตรวจสอบความเชื่อร่วมกัน (Examining shared beliefs) การใช้คำถาม (Asking questions) การรวบรวมวิเคราะห์และแปลความข้อมูล (Collecting analyzing,

and interpreting data) ตลอดจนกระตุ้นครูอาจารย์ตั้งวงสนทนาอย่างสร้างสรรค์ในเรื่องการเรียนการสอน เป็นต้น ภารกิจดังกล่าวเหล่านี้ ล้วนแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ทั้งสิ้น หลักการ 10 ประการ ของการเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ซึ่งแสดงว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำมีกระบวนการทัศน์ใหม่ของการเป็นผู้นำเชิงคุณภาพ (Quality leadership) (Ash; & Persall. 2007: Online) ซึ่งสอดคล้องกับ ไสว พลพุกข (2549: บทคัดย่อ) ซึ่งทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ 5 ด้านคือ ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านผู้นำจิตวิญญาณการบริหาร ด้านผู้นำทางการศึกษา ด้านผู้นำการบริหาร และด้านผู้นำนวัตกรรมและเทคโนโลยี ตามสภาพที่เป็นจริง อยู่ในระดับเห็นด้วยทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน และตามสภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง และครูผู้สอนเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับเห็นด้วยทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ครูผู้สอนเพศชายมีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามสภาพที่คาดหวังโดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ครูผู้สอนเพศหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง แต่ครูผู้สอนทั้งสองเพศมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ครูผู้สอนที่สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับเห็นด้วย ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ครูผู้สอนที่สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามสภาพที่คาดหวัง อยู่ในระดับเห็นด้วย ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ส่วนครูผู้สอนที่สอนโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดกลาง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ขนาดจึงมีความเห็นที่ไม่แตกต่างกัน

1. ขนาดของสถานศึกษา จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรต้น ผู้วิจัยศึกษาจากรายงานการวิจัยดังนี้ เพียรพันธุ์ กิจพาณิชย์เจริญ (2552: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องศึกษาสมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร พบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความเห็นต่อสมรรถนะในการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารจัดการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ด้านการนิเทศการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05 ด้านการส่งเสริมให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการจัดการเรียนการสอนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งสอดคล้องกับ ทรงวุฒิ ทาระสา (2549: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 วัตถุประสงค์ในการวิจัยคือ เพื่อศึกษาสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5 และเพื่อเปรียบเทียบสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5

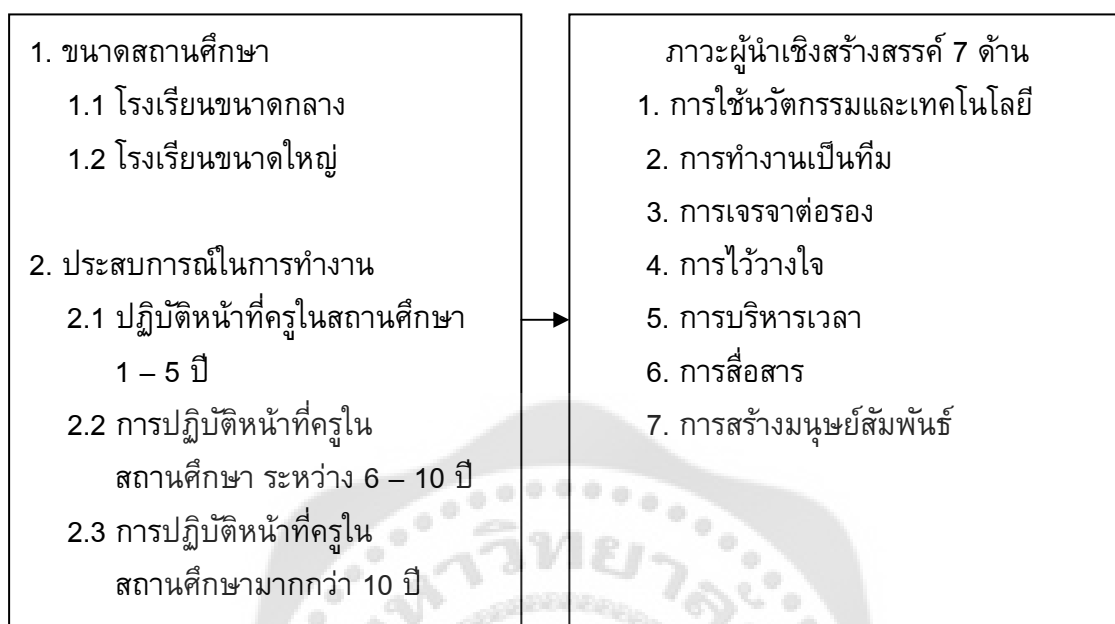
จำแนกตาม ตำแหน่งหน้าที่ และขนาดของโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษามีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีม มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือการมีเป้าหมายเดียวกัน รองลงมาคือ การมีส่วนร่วม การสื่อสารอย่างเปิดเผย และน้อยที่สุดคือ การมีปฏิสัมพันธ์ ส่วนผลการเปรียบเทียบข้อมูลเกี่ยวกับสภาพการทำงานเป็นทีมของข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ขอนแก่นเขต 5 พบว่า ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีตำแหน่งหน้าที่ต่างกันมีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนมีค่าเฉลี่ยมากกว่าครูผู้สอน ส่วนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนที่มีขนาดแตกต่างกัน โดยโรงเรียนขนาดเล็กจะมีค่าเฉลี่ยมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

2. ประสพการณ์ในการทำงาน ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยของ ไมตรี คงบุญกุล (2552: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติจินตนา กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติจินตนากรุงเทพมหานครมีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติจินตนา กรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามประสพการณ์ การทำงาน พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับ โกเมธ พิมพ์เบ้าธรรม (2546: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 – 5 การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของข้าราชการครูในโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 – 5 ตามความคิดของข้าราชการครูในโรงเรียนที่จัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น ความคิดเห็นของราชการครูต่อพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จำแนกตามประสพการณ์การทำงาน พบว่า ผู้ที่มีประสพการณ์ 22 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นมาก ส่วนผู้ที่มีประสพการณ์ 8 – 14 ปี มีความคิดเห็นน้อย และเมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของข้าราชการครู พบว่า มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จากแนวคิดดังกล่าวพบว่าความคิดเห็นของครู จำแนกตามประสพการณ์การทำงานมีผลต่อภาวะผู้นำ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาตัวแปรต้น 2 ตัวแปรคือ ประสพการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษา ทำการศึกษาเกี่ยวกับบุคลากรทางการศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตบางเขน กรุงเทพมหานคร เครือข่ายที่ 19

จากแนวคิดและหลักการที่ได้กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยเขียนเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ได้ดังภาพประกอบ 1

ตัวแปรอิสระ

ตัวแปรตาม



ภาพประกอบ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดสมมติฐานในการวิจัย ดังต่อไปนี้

1. ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนสถานศึกษาขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่แตกต่างกัน
2. ครูที่มีประสบการณ์ในการทำงานที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่แตกต่างกัน

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมาย เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้นำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

1. การบริหารการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร
 - 1.1 ความเป็นมาของการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร
 - 1.2 โครงสร้างการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร
 - 1.3 การบริหารจัดการเครือข่ายโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
 - 1.4 เครือข่ายที่ 19 โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
2. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
 - 2.1 ความหมาย และความสำคัญของภาวะผู้นำ
 - 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
3. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
 - 3.1 การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี
 - 3.2 การทำงานเป็นทีม
 - 3.3 การเจรจาต่อรอง
 - 3.4 การไว้วางใจ
 - 3.5 การบริหารเวลา
 - 3.6 การสื่อสาร
 - 3.7 การสร้างมนุษยสัมพันธ์
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - 4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ
 - 4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างประเทศ

1. การบริหารการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

1.1 ความเป็นมาในการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานคร มีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษา ตั้งแต่เริ่มสถาปนาในปี พ.ศ. 2515 ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 335 ลงวันที่ 13 ธันวาคม พ.ศ. 2515 โดยการรับโอนการจัดการศึกษาจาก 2 หน่วยงาน คือ เทศบาลนครหลวงและองค์การบริหารนครหลวงกรุงเทพธนบุรี ซึ่งหน่วยงานทั้งสองได้ถือกำเนิดเมื่อ พ.ศ. 2514 จากประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 24 และ 25 โดยเทศบาลนครหลวง

กรุงเทพมหานคร ทั้งนี้โดยเทศบาลทั้งสองรับโอนการจัดการศึกษามาจากกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อปี 2481 และองค์การบริหารนครหลวงกรุงเทพมหานคร เป็นการยุบรวมกันและรับโอนการจัดการศึกษาจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครและองค์การบริหารส่วนจังหวัดธนบุรี โดยองค์การทั้งสองโอนการจัดการศึกษามาจากกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อ ปี พ.ศ. 2509

การจัดการศึกษาในพื้นที่กรุงเทพมหานคร นับตั้งแต่จัดตั้งโรงเรียนทวยราษฎร์ขึ้นครั้งแรก เมื่อปี พ.ศ. 2427 ที่วัดมหรณพาราม และขยายออกไปโดยจัดตั้งองค์การบริหารเป็นกรมศึกษาธิการ เมื่อ ปี พ.ศ. 2430 และเป็นกระทรวงธรรมการเมื่อ ปี พ.ศ. 2435 นั้น ต่อมาในปี พ.ศ. 2441 ได้มีโครงการศึกษาเกิดขึ้น โดยแบ่งความรับผิดชอบให้กรมศึกษาธิการของกระทรวงศึกษาธิการ จัดการศึกษาในกรุงเทพมหานคร และให้กระทรวงมหาดไทยจัดการศึกษาในหัวเมืองร่วมกับพระสงฆ์ ภายหลังได้มีการขยายการศึกษาภาคบังคับออกไปถึงระดับตำบลระหว่างปี พ.ศ. 2454 ถึง พ.ศ. 2474 มีหน่วยงานที่รับผิดชอบการประถมศึกษา 3 กระทรวง คือ 1) กระทรวงนครบาล รับผิดชอบที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษาในส่วนภูมิภาค 2) กระทรวงมหาดไทยรับผิดชอบที่จัดการศึกษาระดับประถมศึกษา ในส่วนภูมิภาค 3) กระทรวงธรรมการ ทำหน้าที่ประสานงานให้การศึกษาเป็นไปตามนโยบาย

ปัจจุบันนี้ การจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร เป็นอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ใน มาตรา 89 (21) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 โดยมีการจัดการศึกษาหลายระดับและหลายรูปแบบ ซึ่งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบ ดังนี้

1. การจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษา แบ่งออกเป็น

1.1 จัดอยู่ในรูปของอนุบาลศึกษา อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานการศึกษาและสำนักงานเขต โดยเปิดสอนชั้นอนุบาลปีที่ 1 – 2 จำนวน 429 โรงเรียน ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้งหมด 435 โรงเรียน

1.2 จัดอยู่ในรูปศูนย์เลี้ยงดูเด็กหรือศูนย์พัฒนาเด็ก อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชน ซึ่งดำเนินงานในลักษณะของการให้ความสนับสนุนแก่ชุมชนที่เปิดดำเนินการและสำนักอนามัย ซึ่งเปิดสถานเลี้ยงเด็กกลางวันและให้การสนับสนุนบ้านเลี้ยงเด็ก

2. การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานการศึกษาและสำนักงานเขตมีโรงเรียน จำนวน 435 โรงเรียนซึ่งตั้งอยู่กระจายทั่วพื้นที่ 50 สำนักงานเขต

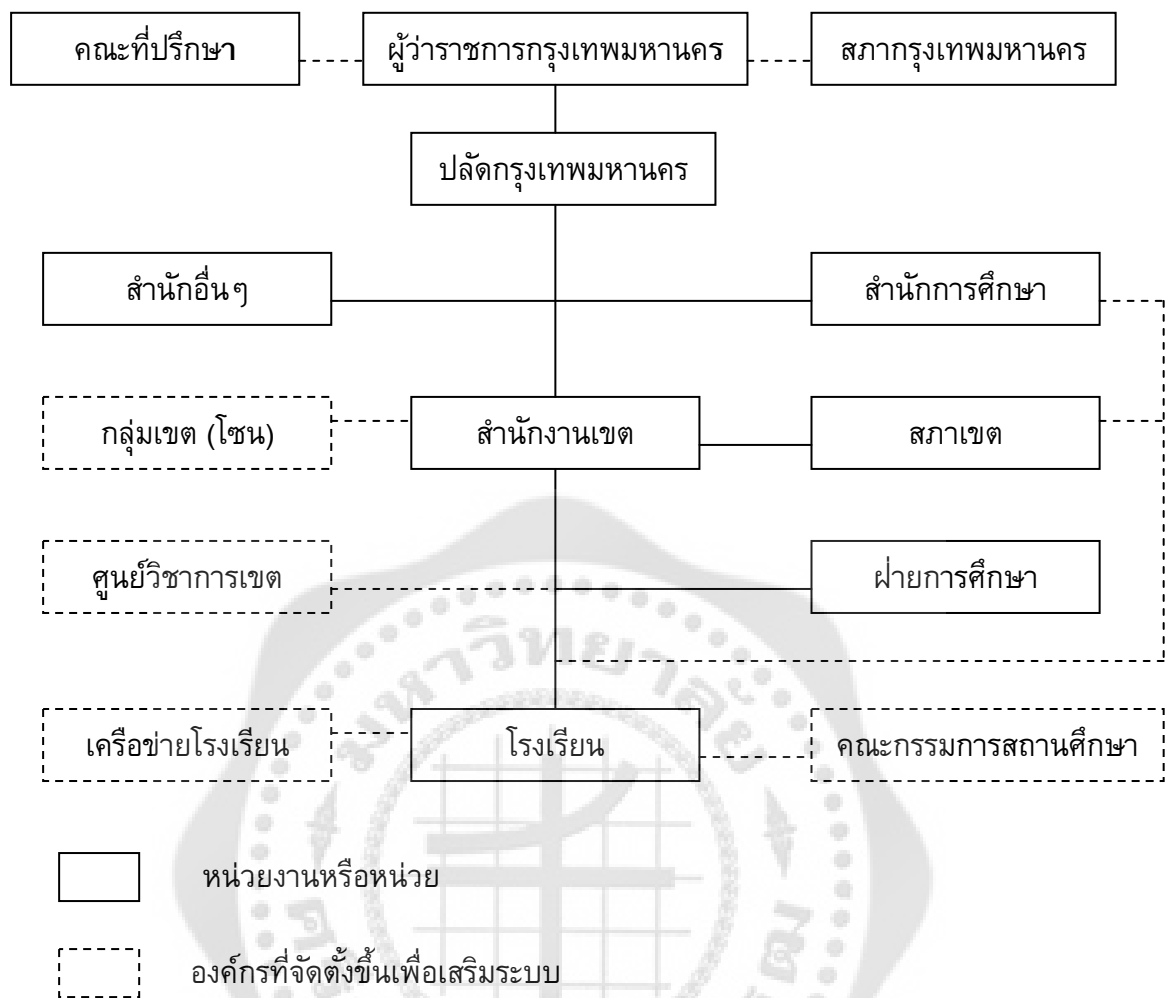
3. การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย เปิดสอนอยู่ในโรงเรียนประถมศึกษากรุงเทพมหานคร จำนวน 69 โรงเรียน ตามโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานการศึกษาและสำนักงานเขต และได้จัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยแยกออกจากโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 4 โรงเรียน คือ โรงเรียนมัธยมบ้านบางกะปิ เขตบางกะปิ โรงเรียนมัธยมประชานิเวศน์ เขตจตุจักร โรงเรียนมัธยมคานาอูปลั๊กมัท เขตสวนหลวง และโรงเรียนมัธยมสุวิทย์เสรีอนุสรณ์ เขตประเวศ

4. การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา ได้แก่ วิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ วิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานคร ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานการแพทย์ กรุงเทพมหานคร

5. การจัดการศึกษาออกโรงเรียน ได้แก่ การฝึกอบรมอาชีพระยะสั้น ในโรงเรียนฝึกอาชีพกรุงเทพมหานคร ร่วมกับกรมการศึกษานอกโรงเรียน กระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียนในโรงเรียนของกรุงเทพมหานคร และการให้ความร่วมมือ ในการดำเนินงานโรงเรียนผู้ใหญ่จัดให้แก่กลุ่มสนใจตามความเหมาะสม ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาชุมชน

1.2 โครงสร้างการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

ภารกิจหลักในการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ก็คือ การจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา ส่วนการจัดการศึกษาในระดับก่อนประถมศึกษา เป็นไปตามมติของคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2531 ซึ่งเห็นชอบในหลักการเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาสำหรับเด็กก่อนประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น กรุงเทพมหานคร ได้จัดขึ้นในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา โดยได้รับมติคณะรัฐมนตรี เมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2535 ซึ่งกรุงเทพมหานคร จัดเป็นการเสริมจากที่กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการเพื่อสนองนโยบายรัฐบาลในการขยายการศึกษาขั้นพื้นฐานให้แก่เด็กและเยาวชนของไทย และเมื่อวันที่ 27 มกราคม 2541 คณะรัฐมนตรี ได้ลงมติอนุมัติเปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร (สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. 2549: 17 – 20) การบริหารของกรุงเทพมหานครในส่วนของการจัดการศึกษา ได้มีการจัดสายในการบังคับบัญชาโดยตรง ซึ่งผู้มีอำนาจสูงสุดคือ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ปลัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตและโรงเรียนตามลำดับ โดยมีสำนักการศึกษาเป็นฝ่ายอำนวยการหรือหน่วยงานที่ปรึกษา และส่งเสริม สนับสนุนในระดับกรุงเทพมหานคร ในระดับสำนักงานเขตมีฝ่ายการศึกษาเป็นส่วนราชการที่จะทำหน้าที่เช่นเดียวกับสำนักการศึกษา ซึ่งแสดงเป็นแผนภูมิได้ ดังนี้



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างการบริหารการศึกษาของกรุงเทพมหานคร

ที่มา: สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2549). รายงานการจัดการศึกษา กรุงเทพมหานคร. หน้า 7.

จากภาพประกอบ 2 สามารถอธิบายได้ว่า โครงสร้างระบบบริหารการศึกษา มีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร เป็นผู้บริหารสูงสุดและเป็นฝ่ายการเมือง มีอำนาจหน้าที่กำหนดนโยบายการบริหารกรุงเทพมหานครทุกด้าน เป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการกรุงเทพมหานครและลูกจ้างกรุงเทพมหานคร ในสายราชการประจำมีปลัดกรุงเทพมหานคร ดำรงตำแหน่งสูงสุดของข้าราชการประจำ มีอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายกำหนดและตามคำสั่งของผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร รวมทั้งเป็นผู้บังคับบัญชา ข้าราชการกรุงเทพมหานครและลูกจ้างกรุงเทพมหานคร รองจากผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร

1.3 การบริหารจัดการเครือข่ายโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครโดยสำนักงานการศึกษา ได้สนับสนุนให้โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร นำรูปแบบการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมเข้ามาใช้ในการผดุงคุณภาพการศึกษา และยกระดับคุณภาพการศึกษาในทุกโรงเรียนให้มีมาตรฐานที่ทัดเทียมกัน โดยการสร้างเครือข่ายโรงเรียนที่มีพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ใกล้เคียงกัน และสอดคล้องกับพื้นที่การปกครองของกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีแนวดำเนินการในการบริหารเครือข่าย ดังนี้

1. การจัดตั้งเครือข่ายโรงเรียน (School Cluster) ในการจัดกลุ่ม โรงเรียนแต่ละเครือข่ายช่วยกันพิจารณาจากพื้นที่ตั้งของโรงเรียนและอยู่ในพื้นที่เขตการปกครองที่ใกล้เคียงกัน เพราะทุกโรงเรียนมีส่วนร่วมรับผิดชอบนักเรียนที่อยู่ในชุมชนเดียวกันหรือใกล้เคียงกันมีสภาพปัญหา และบริบทของชุมชนคล้ายกัน โดยจัดเป็นกลุ่มโรงเรียน เรียกว่า เครือข่ายโรงเรียน (School Cluster) โดยเฉลี่ยเครือข่ายละ 4 – 8 โรงเรียน ทั้งกรุงเทพมหานคร มีจำนวนรวมทั้งสิ้น 80 เครือข่าย โดยแบ่งเป็น 3 กลุ่มพื้นที่ ดังนี้

1. พื้นที่ 1 กลุ่มรัตนโกสินทร์และเจ้าพระยา จำนวน 18 เครือข่าย
2. พื้นที่ 2 กลุ่มบูรพาและศรีนครินทร์ จำนวน 34 เครือข่าย
3. พื้นที่ 3 กลุ่มกรุงธนเหนือและกรุงธนใต้ จำนวน 28 เครือข่าย

ในแต่ละพื้นที่จะมีทีมพลังเกื้อกูลของสำนักงานการศึกษาของพื้นที่เป็นหน่วยส่งเสริมสนับสนุนในการบริหารจัดการในแต่ละเครือข่ายมีความเข้มแข็ง และมีอิสระในการบริหารจัดการเครือข่ายของตนตามบริบทของแต่ละเครือข่าย โดยทั้ง 3 พื้นที่เป็นเครือข่ายที่มีความเชื่อมโยงประสานสัมพันธ์กัน

2. การจัดตั้งศูนย์เครือข่ายโรงเรียน ในแต่ละเครือข่าย พิจารณาคัดเลือกโรงเรียนให้เป็นศูนย์กลาง การประสานงานของเครือข่าย เรียกว่า “ศูนย์เครือข่ายโรงเรียน” โดยผู้บริหารโรงเรียนศูนย์เครือข่าย ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานเครือข่ายและเป็นวิทยากรกระบวนการ ซึ่งอาจมีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนกันไปตามวาระความต้องการและศักยภาพความเป็นผู้นำ

3. การพัฒนาศักยภาพผู้ประสานงานเครือข่าย ผู้ประสานงาน เครือข่ายเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารจัดการให้กิจกรรมของเครือข่ายดำเนินไปอย่างเป็นระบบ จึงจำเป็นต้องมีความชัดเจนในบทบาท หน้าที่ และที่สำคัญต้องสามารถเป็นวิทยากรกระบวนการขยายผลให้กับสมาชิกในแต่ละเครือข่าย ได้มีความรู้ ความเข้าใจ เห็นความสำคัญ จำเป็นในการนำระบบเครือข่ายมาใช้พัฒนาตนเองและกลุ่ม

4. การจัดทำเอกสาร “การพัฒนาคุณภาพการศึกษา : ระบบเครือข่ายโรงเรียน” สำนักงานการศึกษา โดยหน่วยศึกษานิเทศก์ ได้ดำเนินการจัดทำเอกสารเพื่อเป็นแนวทางในการบริหารจัดการเครือข่าย เพื่อให้ทุกเครือข่ายได้นำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม กับบริบทของเครือข่ายของตน

5. การสร้างทีมพลังเกื้อกูล สำนักงานการศึกษาได้สนับสนุนให้เกิดทีมพลังเกื้อกูล ในระดับต่างๆ เพื่อช่วยในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

6. การสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่าย

สำนักการศึกษา ได้ดำเนินการเพิ่มศักยภาพการบริหารจัดการแต่ละเครือข่าย เพื่อให้การดำเนินงานภายในเครือข่ายมีความเข้มแข็ง สามารถพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีมาตรฐานสูงยิ่งขึ้น มีความทัดเทียมกันแต่ยังคงรักษาเอกภาพในการบริหารจัดการภายในโรงเรียน โดยการสนับสนุนการดำเนินงานของเครือข่าย ดังนี้

1. จัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานเครือข่าย

2. พัฒนาความรู้ความสามารถในการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศและการใช้เทคโนโลยี เพื่อการบริหารจัดการและการจัดการเรียนการสอนให้กับบุคลากรในแต่ละเครือข่าย เพื่อให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง

3. เพื่อเสริมสร้างกระบวนการจัดการความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการเครือข่าย และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้กับบุคลากรแต่ละเครือข่าย สำนักการศึกษาได้ดำเนินการสนับสนุนให้เกิดกิจกรรมต่างๆ โดยใช้เครือข่าย ทั้ง 80 เครือข่าย เป็นฐานในการดำเนินการ ในลักษณะการกระจายอำนาจ และความรับผิดชอบให้แต่ละเครือข่ายได้มีส่วนร่วมคิด ร่วมแผน ร่วมปฏิบัติ ร่วมใช้ทรัพยากร ร่วมตรวจสอบ ประเมินผลและร่วมรับประโยชน์ ทั้งนี้อยู่บนพื้นฐานของกัลยาณมิตร ไม่มีการแข่งขัน และมีความเสมอภาค

7. การตรวจสอบและประเมินผลความสำเร็จของเครือข่ายโรงเรียน

ในการตรวจสอบและประเมินผลความสำเร็จของเครือข่ายโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานครทั้ง 80 เครือข่าย นั้นมีแนวทางการดำเนินการในหลากหลายรูปแบบดังนี้

7.1 การประเมินตนเอง

7.2 การนิเทศติดตามผลการปฏิบัติงาน

7.3 การตรวจสอบทบทวนคุณภาพการดำเนินงานและคุณภาพการจัดการศึกษาของเครือข่าย

7.4 การประเมินคุณภาพการพัฒนาการศึกษาของเครือข่าย ดำเนินการโดยคณะกรรมการบริหารเครือข่ายระดับกรุงเทพมหานคร ที่มีพลังเกื้อกูลทั้ง 3 หน้าที่ และผู้ทรงคุณวุฒิที่เกี่ยวข้อง

1.4 เครือข่ายที่ 19 โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานคร ได้จัดตั้งเครือข่ายโรงเรียน (School Cluster) ในสังกัดกรุงเทพมหานคร รวม 80 เครือข่าย จากจำนวนโรงเรียน 435 โรงเรียน โดยสนับสนุนให้แต่ละเครือข่าย ได้มีการบริหารจัดการภายในอย่างอิสระ เน้นความร่วมมือ เชื่อมโยงประสานงานกันด้วยความเป็นกัลยาณมิตร ช่วยเหลือเกื้อกูลเติมเต็มให้แก่กัน ทั้งการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ สร้างความเสมอภาค ผู้นำที่มีความถนัดและเชี่ยวชาญในแต่ละด้านจะเป็นผู้นำในการพัฒนางานด้านนั้นๆ ซึ่งจะนำไปสู่การแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ทั้งนี้อยู่ภายใต้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดขึ้นร่วมกัน โดยทุกโรงเรียนยังคงมีความเป็นอิสระในการบริหารจัดการในโรงเรียนของตน (สำนักการศึกษา กรุงเทพมหานคร. 2549: 45)

เครือข่ายที่ 19 โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตั้งอยู่ในสำนักงานเขตบางเขนประกอบด้วย 1) โรงเรียนไทยนิยมสงเคราะห์ ทำหน้าที่เป็นผู้ประสานงานเครือข่าย 2) โรงเรียนบ้านคลองบัว 3) โรงเรียนประชาภิบาล 4) โรงเรียนวัดไตรรัตนาราม 5) โรงเรียนบ้านบัวมล ซึ่งมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายการจัดการศึกษา (เกณฑ์การประเมินมาตรฐานการศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตบางเขน. 2552) ร่วมกัน ดังนี้คือ

วิสัยทัศน์

ภายในปีการศึกษา 2554 นักเรียนมีความรู้คู่คุณธรรม ดำรงความเป็นไทย ครู และนักเรียนทันสมัยในเทคโนโลยี และมุ่งมั่นพัฒนาการบริหารงานเชิงระบบ สถานที่สวยสะอาด บรรยากาศวิชาการ และให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

พันธกิจ

พัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ พัฒนาผู้เรียนให้มีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกในความเป็นไทย และอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถ โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ พัฒนาการบริหารงานเชิงระบบโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พัฒนาอาคารสถานที่ให้สวยสะอาด เอื้อต่อการเรียนรู้ ส่งเสริมให้บุคคลในชุมชน มีส่วนร่วมในการพัฒนาการศึกษา เน้นการพัฒนาผู้เรียนในลักษณะบูรณาการ คือ พัฒนาศักยภาพของแต่ละคนให้เต็มความสามารถ ให้สมบุรณ์ครบถ้วนทุกด้าน ทั้งทางร่างกาย สติปัญญา คุณธรรม จริยธรรม ความคิด พฤติกรรม มีความสำนึก ความรับผิดชอบ สามารถอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

เป้าหมายการจัดการศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายโรงเรียนที่ 19

ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ มีวิจารณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ผู้เรียนเห็นคุณค่าและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย ครูและนักเรียนมีความรู้ ความสามารถใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยได้ อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนบริหารงานอย่างเป็นระบบโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมีอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม มีบรรยากาศเป็นวิชาการ ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

2. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

2.1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ (Leadership)

ภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ เป็นคำที่แปลมาจากภาษาอังกฤษคำว่า Leadership ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำไว้มากมาย ดังนี้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540: 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล

ทองใบ สุธชาวี (2543: 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544: 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

สันต์ชัย พูลสวัสดิ์ (2545: 6) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้

อาคม วัดไธสง (2547: 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในรูปของกระบวนการ ความสามารถหรือกิจกรรม ซึ่งก่อให้เกิดอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นโดยที่บุคคลอื่นจะคล้อยตามหรือปฏิบัติตามผู้นำ เพื่อให้การดำเนินการบรรลุวัตถุประสงค์ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

แบส (ซมกลีณ ตรุณาภรณ์. 2546: 13; อ้างอิงจาก Bass. 1985: 545) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำจะต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามซึ่งจะต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทักษะติดตามเชื่อมั่นและความต้องการของผู้ตามจะต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

จาคอบส์ และ ยังส์ (บุญเจือ เสียงวัฒนะ. 2546: 16; อ้างอิงจาก Jacobs; & Jaques. 1987: 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่จะพัฒนาเป้าหมายการทำงานและการได้ทุ่มเทพลังในการทำงาน ในอันที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย

พลึงเกท และ แอทเนอร์ (Plunkett; & Attner. 1997: 61) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการใช้อิทธิพลให้บุคคลหรือกลุ่มกำหนดเป้าหมายและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้ใช้อิทธิพลเต็มใจปรารถนา

เซอร์จิโอวานนี และ มัวร์ (Sergiovanni; & Moore. 1989: 213) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการเกลี้ยกล่อมจิตใจของผู้นำ ที่จะให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติในทางที่จะส่งเสริมวัตถุประสงค์ของผู้นำเอง

จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การดำเนินงานในทุกองค์กรจะประสบความสำเร็จต้องอาศัยผู้บริหาร ผู้บริหารจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำ ดังนั้นภาวะผู้นำ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการดำเนินงานเป็นอย่างยิ่งมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

อวยชัย ชบา (2538: 165 – 166) ได้สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำต่อการรวมกลุ่มของคนในองค์กร ดังนี้ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ โดยมีความขัดแย้งกันน้อยที่สุดในองค์กร องค์กรจึงเปรียบเสมือนบ้านที่อบอุ่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะดำเนินงานขององค์กร เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การประสานงาน การอำนวยความสะดวกและการสั่งการ การประเมินผลงานเพื่อไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด และผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ตามซึ่งเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

ชูชาติ พวงสมจิตร (2544: 6) กล่าวว่า หากมีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาอยู่ร่วมกันจะเกิดปฏิสัมพันธ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน คือ การยอมรับอิทธิพลทางใจและการลงมือปฏิบัติตามผู้มีอิทธิพลเหนือกว่า กำหนดให้เกิดการร่วมมือร่วมใจดำเนินการไปสู่จุดหมาย โดยที่ทุกคนเกิดความพึงพอใจ

บุญเลิศ อ่อนกุล (2545: 35) และ ปุญญา ปันธุ์ภักดี (2546: 18) ได้สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ ดังนี้ ภาวะผู้นำเป็นคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกในพฤติกรรมต่างๆ เช่น ความสามารถในการตัดสินใจสั่งการ เพื่อที่จะทำให้ผู้ร่วมดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกอบรมให้เกิดขึ้นได้ และขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสูงจะต้องสามารถแสดงพฤติกรรมในการนำ และความมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในทุกสถานการณ์ และเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ภายในหน่วยงานหรือกลุ่ม ฉะนั้น ภาวะผู้นำ จึงมีผลกระทบต่อสิ่งอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานองค์กรหรือสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพหรือต่อประสิทธิภาพผลตลอดจนภาวะผู้นำเป็นศิลปะอันจำเป็น ซึ่งสำคัญยิ่งของนักบริหารในการที่จะนำหน่วยงานหรือกลุ่มองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

จากที่กล่าวมาข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อผู้ร่วมงาน องค์กรสิ่งแวดล้อมในอันที่จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพหรือความล้มเหลว เป็นคุณสมบัติสำคัญที่ผู้บริหารพึงมี ผู้ที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงาน ทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นทีม ซึ่งส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

2.2 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ตามแนวคิดของ อาร์ช และ เพอร์ซาล (Ash; & Persall. 2007: Online)

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Formative Leadership Theory) ได้รับการพัฒนาโดย Ash และ Persall บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ในโรงเรียนหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคน ซึ่งแสดงบทบาทการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะต่างๆ มากมาย บทบาทภาวะผู้นำจึงมิได้จำเพาะเจาะจงแต่ผู้บริหารเท่านั้น” แต่หน้าที่ของผู้บริหารคือการสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่ครูอาจารย์และบุคลากรต่างๆ เพื่อเป็นช่องทางให้คนเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ (Productive leaders) ทฤษฎีภาวะผู้นำ

แบบสร้างสรรคนี้มีมุมมองว่า “ครูคือผู้นำ (Teacher as leaders) โดยมีครูใหญ่คือผู้นำของผู้นำ (Leader of leaders) “อีกทอดหนึ่ง โดยนัยดังกล่าว หน้าที่สำคัญของผู้บริหาร จึงไม่เพียงแต่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการส่งเสริมเรียนรู้ของครูอาจารย์และบุคลากรซึ่งเป็นผู้ใหญ่ของโรงเรียนอีกด้วย

การเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค (The formative leader) นั้นจำเป็นจะต้องอาศัยทักษะการเอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitation skills) อยู่ในระดับสูง ทั้งนี้เพราะสาระที่เป็นภารกิจหลักของทฤษฎีนี้ได้แก่ การทำงานแบบทีมในการสืบเสาะหาความรู้ (Team inquiry) การเรียนรู้แบบทีม (Team learning) การร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative problem solving) การจินตนาการสร้างภาพของอนาคตที่ควรเป็น (Imaging future possibilities) การพิจารณาตรวจสอบความเชื่อร่วมกัน (Examining shared beliefs) การใช้คำถาม (Asking questions) การรวบรวมวิเคราะห์และแปลความข้อมูล (Collecting analyzing, and interpreting data) ตลอดจนกระตุ้นครูอาจารย์ตั้งวงสนทนาอย่างสร้างสรรค์ในเรื่องการเรียนการสอน เป็นต้น ภารกิจดังกล่าวเหล่านี้ ล้วนแสดงออกถึงพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบสร้างสรรคทั้งสิ้น

ผู้นำแบบสร้างสรรคในฐานะหัวหน้าสูงสุดด้านการเรียนรู้ของโรงเรียน (The Principal as Chief Learning Officer of School : CLO)

ในองค์กรหรือหน่วยงานภาครัฐกิจจะต้องมีบุคคลที่เป็นหัวหน้าบริหารสูงสุด หรือ CEO (Chief Executive Officer) มีหัวหน้าสูงสุดด้านการคลังหรือ CFO (Chief Financial Officer) และมีหัวหน้าสูงสุดด้านสารสนเทศ หรือ CIO (Chief Information Officer) เช่นเดียวกันโรงเรียนในอนาคตซึ่งมีภารกิจหลักในการจัดการเรียนรู้ ก็ต้องมีครูใหญ่ เป็นหัวหน้าสูงสุดด้านการเรียนรู้ หรือ CLO (Chief Learning Officer) ทำหน้าที่เป็นผู้นำทางวิชาการ (Instructional leader) ซึ่งในอนาคตจะต้องเปิดกว้างสู่การเรียนรู้ใหม่ๆ ยิ่งขึ้น แม้ว่าการเรียนรู้บางอย่างอาจจะขัดแย้งกับปรัชญาความเชื่อหลักของตนก็ตาม ผู้นำ CLO จะต้องแสดงพฤติกรรมแบบอย่างทางวิชาการให้สอดคล้องกับสิ่งที่ตนพูด และอยากให้ครูแสดงพฤติกรรมด้านการเรียนการสอนอย่างที่ตนต้องการ ผู้นำการเรียนรู้ หรือ CLO ต้องทำตนเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต (Life – long learner) ขยันต่อการเข้าสัมมนาทางวิชาการเพื่อเสนอแนวคิดและความรู้ใหม่ๆ ด้านการเรียนการสอน ชอบการศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่ๆ ทางวิชาชีพจากแหล่งวิชาการที่มีอยู่มากมาย นำมาสนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับคณะครูอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งกระตุ้นและสนับสนุนให้ครูทำเช่นเดียวกับตน การเป็นผู้นำแบบ CLO นั้นสิ่งที่ครูใหญ่ต้องทำและขาดมิได้ ก็คือ การสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรคนวัตกรรม (Culture of innovation) ขึ้นในโรงเรียน ภายใต้วัฒนธรรมดังกล่าว ทุกคนในโรงเรียนจะต้องทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action research) ในเรื่องต่างๆ เช่น การวิจัยในชั้นเรียน เป็นต้น ทุกคนพัฒนาอุปนิสัยตนเองในการเก็บรวบรวม (Collecting) วิเคราะห์ข้อมูล (Analyzing) และแปลความหมายข้อมูล (Interpreting data) อยู่ตลอดเวลา เพื่อนำผลที่ได้ไปทำการปรับปรุงด้านวิชาการและการเรียนรู้ของนักเรียนให้บังเกิดผลดีที่สุดอย่างต่อเนื่อง

ด้วยเหตุนี้บทบาทของผู้นำแบบสร้างสรรค์ ในฐานะ CLO ของโรงเรียนจึงแตกต่างไปจากการเป็นครูใหญ่ในแนวคิดเดิม โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องมีทักษะสูงของการเป็นผู้ให้บริการ การเป็นผู้ส่งเสริมผู้เอื้ออำนวยความสะดวก (Facilitator) เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดเวลาของสมาชิกทุกคนในโรงเรียน ผู้นำแบบ CLO จะต้องให้ความช่วยเหลือครูและบุคลากรในการเอาชนะความรู้สึกกลัว ต่อการผิดพลาดของตนเหล่านี้ โดยยึดหลัก “ผิดเป็นครู” จะต้องพยายามยกระดับมาตรฐานการทำงานของครูบุคลากร ด้วยการส่งเสริมให้แต่ละคนเลือกทำงาน หรือแก้ปัญหาที่มีความยากลำบากซับซ้อนที่ต้องใช้ความคิดสูง ใช้ความเพียรพยายามสูง และพยายามให้แต่ละคนหลีกเลี่ยงงานหรือปัญหาที่ง่าย ซึ่งใครก็สามารถทำได้ ส่งเสริมให้ครูเปลี่ยนแนวคิดในการประเมินผลนักเรียนแบบเก่าที่เน้นการให้คะแนนแก่คนที่ตอบคำถามถูกต้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคำถามหรือโจทย์ง่ายๆ เพราะนักเรียนจะใช้เวลาพยายามในการเรียนรู้และใช้ความคิดน้อย แต่ในทางตรงข้าม ควรมีการให้คะแนนแก่นักเรียนที่เลือกทำโจทย์หรือปัญหาที่ยากแต่อาจได้คำตอบสุดท้ายอาจไม่ตรงกับที่ครูตั้งไว้ก็ได้ ทั้งนี้เพราะเด็กกลุ่มนี้จะต้องใช้ระดับความคิดและความพยายามสูงกว่าเด็กกลุ่มแรก โดยเฉพาะจะได้กระบวนการ (Process) คิดและการทำงาน รวมทั้งสามารถมองเห็นทางเลือกต่างๆ ที่สามารถไปสู่คำตอบสุดท้าย และที่สำคัญเด็กสามารถประยุกต์วิธีการไปใช้กับชีวิตจริงมากกว่าเด็กที่ได้คำตอบถูกต้องแต่ใช้ความพยายามน้อยกว่ามาก ต่อไปนี้จะกล่าวถึง หลักการ 10 ประการของการเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ ซึ่งแสดงว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำมีกระบวนการทัศน์ใหม่ของการเป็นผู้นำเชิงคุณภาพ (Quality leadership)

หลักการของภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ (Formative Leadership Principles) (Ash; & Persall. 2007: Online)

1. การเรียนรู้แบบทีม (Team learning) การคิดอย่างหวังผล (Productive thinking) และการร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative problem solving) ควรนำมาใช้แทนกลไกการควบคุม (Control mechanisms) การตัดสินใจจากเบื้องบน (Top – down decision making) ตลอดจน การบังคับสั่งการให้ทำแบบเดียวกัน (Enforcement of conformity)

2. ผู้นำควรมีทักษะการฟัง การพูด อ่านและการเขียนที่ดี ใช้แนวทางในการสร้างแรงขับเคลื่อนและพลังใจให้เกิดกับบุคลากร มีการเจรจาต่อรองที่ดี ควรมีมุมมองครุว่าเป็นผู้นำ และครูใหญ่ของโรงเรียนเป็นผู้นำของผู้นำ โดยผู้นำทั้งหลายเหล่านี้ ต้องมีทักษะการตั้งคำถามที่เหมาะสม (คำถามที่ได้คำตอบที่ลุ่มลึก) มากกว่าการแสดงตนว่าเป็นผู้รอบรู้คำตอบของทุกคำถาม

3. ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการไว้วางใจ (Trust) ต่อกัน ผู้นำจะต้องไม่มีทัศนคติว่าครูและนักเรียนชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ (ทำนองทฤษฎี X ของ McGregor) แต่มีหน้าที่ช่วยให้คนเหล่านี้มีความกล้าต่อการปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ

4. ผู้นำควรส่งเสริมการใช้นวัตกรรมและการใช้เทคโนโลยี โดยปรับเปลี่ยนทัศนคติจาก “ให้ทุกคนทำตามคำสั่งและยึดหลักทำแบบเดียวกัน” ไปเป็นกระตุน ให้กำลังใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มและค้นคิดนวัตกรรมใหม่ๆ ของครู

5. ผู้นำควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญของคน (People) และต่อกระบวนการ (Process) มากกว่างานเอกสารและงานธุรการประจำ แต่ควรบริหารเวลาไปกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value – added activities) ขึ้น

6. ผู้นำควรเน้นถึงความสำคัญของลูกค้า (Customer – focused) และยึดหลักการให้บริการ ทฤษฎีนี้ถือว่า ครูและบุคลากรคือลูกค้าโดยตรงของครูใหญ่ ดังนั้น หน้าที่สำคัญที่สุดของครูใหญ่ ก็คือ การให้บริการแก่ลูกค้าของตน

7. ผู้นำ ควรสร้างเครือข่ายให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง มากกว่าการกำหนดช่องทางไหลของสารสนเทศเพียงทิศทางเดียว

8. การเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ จำเป็นต้องมีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ อาศัยความเอาใจใส่ ใกล้ชิด (Proximity) การปรากฏตัวอยู่กับงาน (Visibility) และอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้าของตน ผู้นำควรใช้หลักนิเทศภายในแบบแวงเวียน (Managing by Wandering Around : MBWA) ไปยังหน่วยต่างๆ ทั่วทั้งโรงเรียนและชุมชนที่ล้อมรอบโรงเรียนเพื่อไปรับฟังและเรียนรู้ ไปสอบถาม ไปสร้างสัมพันธภาพ และไปเสาะหาแนวทางที่เป็นไปได้ในเรื่องต่างๆ

9. ผู้นำแบบสร้างสรรค์ จะกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) แก่บุคคล ผู้ปฏิบัติงานต่างๆ ของโรงเรียน และจะทำหน้าที่ปกป้องคนเหล่านี้เมื่อมีการแทรกแซงการทำงานจากภายนอก

10. ผู้นำแบบสร้างสรรค์ ต้องมีความสามารถสูงในการปฏิบัติภารกิจอยู่ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เป็นผู้เรียนรู้การบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้หน่วยงานได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น และเป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกับสถานภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Maintaining status quo) ของโรงเรียน

3. การประยุกต์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ตามแนวคิดของ อาร์ช และ เพอร์ซาล (Ash; & Persall. 2007: Online)

แนวคิดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของ อาร์ช และ เพอร์ซาล ทั้ง 10 ด้าน ผู้วิจัยเห็นว่า สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับผู้บริหารสถานศึกษา โดยนำมาเป็นแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำให้ประสบความสำเร็จและถือว่าเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ผู้วิจัยจึงได้ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 10 ด้าน ตามแนวคิดของ อาร์ช และ เมอริช เพอร์ซาล (Ruth, Ash; & Maurice, Persall. 2007: Online) และพบว่า มี 7 ด้าน ที่เข้ากับบริบทของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน ดังนี้

1. การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างสร้างสรรค์ มีความรู้เรื่องเครื่องมือสมัยใหม่สำหรับการจัดการศึกษา และมีความกระตือรือร้น ตลอดจนเปิดใจให้กว้างสำหรับเทคโนโลยีใหม่

มีทัศนคติที่ดีในการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากร มีความเข้าใจพื้นฐานของระบบเทคโนโลยี เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่อง

2. การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้กระบวนการบริหารสถานศึกษา ด้วยการเรียนรู้แบบทีม มีการบริหารแบบทีมงาน แสดงออกด้วยการรับฟัง ทราบผลการทำงานของทีมงาน โดยใช้ดัชนีตัวบ่งชี้หลักที่บ่งชี้ถึงผลสำเร็จโดยรวมของทีมงาน มีการยอมรับในคุณค่าของบุคคล

3. การเจรจาต่อรอง หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้กระบวนการสนทนาพูดคุย เพื่อแก้ปัญหาทางด้านการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ มีการแลกเปลี่ยน พูดคุยเจรจา มีวาทศิลป์ในการสื่อสาร ผู้บริหารมีทักษะการฟัง การพูด อ่านและการเขียนที่ดี ใช้แนวทางในการสร้างแรงขับเคลื่อนและพลังใจให้เกิดกับบุคลากร

4. การไว้วางใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสร้างความเชื่อถือไว้วางใจให้กับสมาชิกในองค์กร ด้วยการยึดการบริหารสากล เช่น คุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเมตตา ความยุติธรรม ความเป็นกลาง ความกล้าหาญ ความอดทน ความมีวินัย ความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการบริหาร เป็นแม่แบบที่ดี ยอมรับข้อผิดพลาดของสมาชิกในองค์กร และให้เกียรติผู้อื่น เคารพ และให้การสนับสนุนผู้อื่น ไม่ว่าคนๆ นั้น จะมีตำแหน่งใดก็ตาม สอบถาม เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น รับฟังปัญหาและให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม

5. การบริหารเวลา หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดการปฏิบัติงาน การดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีวัตถุประสงค์ของงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างโดยใช้เวลาน้อยที่สุด มีการควบคุมกำหนดลำดับเหตุการณ์ที่จะทำ ควบคุมกิจกรรมในการตัดสินใจ มีการวางแผน วางเป้าหมายของงานอย่างรอบคอบเพื่อให้งานเกิดประสิทธิผล และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

6. การสื่อสาร หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการติดต่อประสานสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กรเพื่อให้เกิดความร่วมมือ มีการชี้แจงรายละเอียดให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งภายในและภายนอก มีการปรับปรุงพัฒนาทักษะการสื่อสาร ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อความสะดวกรวดเร็ว สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยข้อมูลข่าวสารมีสาระ มีความชัดเจน น่าเชื่อถือ สร้างความเชื่อมั่น และเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

7. การสร้างมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อโรงเรียน มีการใช้การสื่อสารสองทาง ให้ความสำคัญแก่ครูและบุคลากรทุกคนในโรงเรียนทั้งด้านความร่วมมือ การฝึกอบรม และให้ความสนใจกับบุคลากรทั้งหมดโดยไม่เลือกปฏิบัติ

โดยมีรายละเอียดในแต่ละด้าน ดังนี้

3.1 การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประการแรก ได้แก่ การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี นับว่าเป็นหัวใจและจำเป็นสำหรับการบริหารของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมี

โดยเฉพาะอย่างยิ่งท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงในสภาวะการณ์ปัจจุบัน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้มีบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีการศึกษา และนวัตกรรมการศึกษาไว้หลายมาตรา มาตราที่สำคัญ คือ มาตรา 67 รัฐต้องส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้ของคนไทย

ความหมายของการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี

สิโณรัก (2552: ออนไลน์) ได้กล่าวถึงคำว่า “บริหารนวัตกรรม” จะเป็นรากศัพท์ 2 คำ คือ บริหาร+นวัตกรรม ซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมาย ดังนี้

การบริหาร” (administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน “administered” หมายถึงช่วยเหลือ (assist) หรืออำนวยความสะดวก (direct) การบริหารมีความสัมพันธ์หรือมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า “minister” ซึ่งหมายถึง การรับใช้หรือผู้รับใช้ หรือผู้รับใช้รัฐ คือ รัฐมนตรี สำหรับความหมายดั้งเดิมของคำว่า administer หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่างๆ

“นวัตกรรม” (Innovation) มีรากศัพท์มาจาก innovare ในภาษาละติน แปลว่า ทำสิ่งใหม่ขึ้นมา ความหมายของนวัตกรรมในเชิงเศรษฐศาสตร์คือ การนำแนวความคิดใหม่หรือการใช้ประโยชน์จากสิ่งที่มีอยู่แล้วมาใช้ในรูปแบบใหม่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หรือก็คือ “การทำในสิ่งที่แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงต่างๆ (Change) ที่เกิดขึ้นรอบตัวเราให้กลายมาเป็นโอกาส (Opportunity) และถ่ายทอดไปสู่แนวความคิดใหม่ที่ทำให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคม” แนวความคิดนี้ได้ถูกพัฒนาขึ้นมาในช่วงต้นศตวรรษที่ 20 โดยจะเห็นได้จากแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์ เช่น ผลงานของ โจเซฟ ชัมปีเตอร์ (Joseph Schumpeter, 1934) ใน The Theory of Economic Development โดยจะเน้นไปที่การสร้างสรรค์ การวิจัยและพัฒนาทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี อันจะนำไปสู่การได้มาซึ่งนวัตกรรมทางเทคโนโลยี (Technological Innovation) เพื่อประโยชน์ในเชิงพาณิชย์เป็นหลัก นวัตกรรม ยังหมายถึง ความสามารถในการเรียนรู้และนำไปปฏิบัติให้เกิดผลได้จริง อีกด้วย (พันธุ์อาจ ชัยรัตน์. Xaap.com)

ดังนั้น การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษาในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างสร้างสรรค์ มีความรู้เรื่องเครื่องมือสมัยใหม่สำหรับการจัดการศึกษา และมีความกระตือรือร้นตลอดจนเปิดใจให้กว้างสำหรับเทคโนโลยีใหม่ มีทัศนคติที่ดีในการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจพื้นฐานของระบบเทคโนโลยี เพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาองค์กรได้อย่างต่อเนื่องและมีคุณภาพ

ความสำคัญของการใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษา

ครุชิต มัลย์วงศ์ (2552: ออนไลน์) เทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติงานและการบริหารงานในปัจจุบัน เทคโนโลยีบริหารการศึกษาทำให้การบริหารจัดการของผู้บริหารการศึกษามีความสะดวกรวดเร็วและมีคุณภาพ และทำให้การสื่อสารและการประสานงานด้านการบริหารการศึกษาและการปฏิรูปการศึกษาสะดวกรวดเร็ว เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้สามารถ

ผลิตผู้จบการศึกษาทุกระดับที่มีคุณภาพได้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้มีบทบัญญัติที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยี การศึกษาและนวัตกรรมการศึกษาไว้หลายมาตรา มาตราที่สำคัญ คือ มาตรา 67 รัฐต้องส่งเสริมให้มีการวิจัยและพัฒนาการผลิตและการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา รวมทั้งการติดตาม ตรวจสอบและ ประเมินผลการใช้เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา เพื่อให้เกิดการใช้ที่คุ้มค่าและเหมาะสมกับกระบวนการเรียนรู้ ของคนไทย

การดำเนินการปฏิรูปการศึกษาให้สำเร็จได้ตามที่ระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ดังกล่าว จำเป็นต้องทำการศึกษาวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมการศึกษาใหม่ๆ ที่จะเข้ามาช่วย แก้ไขปัญหาทางการศึกษา ทั้งในรูปแบบของการศึกษาวิจัย การทดลองและการประเมินผลนวัตกรรม หรือเทคโนโลยีที่นำมาใช้ว่ามีความเหมาะสมมากน้อยเพียงใด นวัตกรรมที่นำมาใช้ทั้งที่ผ่านมาแล้ว และ ที่จะมีในอนาคตมีหลายประเภทขึ้นอยู่กับการประยุกต์ใช้นวัตกรรมในด้านต่างๆ ในที่นี้จะขอกกล่าวคือ นวัตกรรม 5 ประเภท คือ

1. นวัตกรรมทางด้านหลักสูตร
2. นวัตกรรมการเรียนการสอน
3. นวัตกรรมสื่อการสอน
4. นวัตกรรมการประเมินผล
5. นวัตกรรมการบริหารจัดการ

การใช้นวัตกรรมแต่ละด้านอาจมีการผสมผสานที่ซ้อนทับกันในบางเรื่อง ซึ่งจำเป็นต้องมีการพัฒนาร่วมกันไปพร้อมๆ กันหลายด้าน การพัฒนาฐานข้อมูลอาจต้องทำเป็นกลุ่ม เพื่อให้ สามารถนำมาใช้ร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บทบาทผู้บริหารกับการบริหารนวัตกรรมและสารสนเทศ

จักรเพชร (2552: ออนไลน์) กล่าวว่า ปัจจุบันเป็นยุคที่มีการติดต่อสื่อสารกัน อย่าง กว้างขวางทั่วโลก เทคโนโลยีสารสนเทศมีบทบาทสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐ และเอกชน หน่วยงาน จึงมีความต้องการทรัพยากรบุคคลทางเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความรู้ความสามารถ ในด้านคิดค้นพัฒนาและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ธุรกิจและบริการใหม่ๆ เป็น อย่างมาก ผู้บริหารควร มีเป้าหมายที่จะผลิตบุคลากรที่มีความรู้ทั้งทางทฤษฎี และภาคปฏิบัติอย่างเพียงพอ มีการพัฒนาบุคลากรให้มีคุณภาพมีความรู้ความสามารถด้านทักษะเทคโนโลยีสารสนเทศและการบริหาร การจัดการเพื่อตอบสนองสังคมทั้งภาครัฐและเอกชน พร้อมทั้งให้การสนับสนุนให้โอกาสบุคลากรให้ สามารถนำความรู้และเทคโนโลยีสารสนเทศ และการบริหารการจัดการไปใช้ประโยชน์กับงานในต่างๆ อย่างกว้างขวางอันเป็นการเสริมสร้างความแข็งแกร่งแก่การพัฒนา และประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และยอมรับนวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา

1. ด้านการบริหารองค์กร สามารถบริหารองค์กรให้ทำงานเป็นที่มิได้ อย่างมี ระบบ มีความรู้เรื่องเครื่องมือสมัยใหม่สำหรับการบำรุงรักษา และมีความกระตือรือร้นตลอดจนเปิดใจ

ให้กว้างสำหรับสิ่งใหม่

2. ด้านบริหารบุคคล จัดอบรมภายในองค์กรให้บุคลากรมีความรู้ มีทัศนคติที่ดีในการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ มีบุคลิกภาพดึงดูดความสนใจของเพื่อนร่วมงานศึกษาแหล่งผลิตบุคลากรและคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาปฏิบัติงานได้อย่างสอดคล้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศ

3. ด้านบริหารโครงการ สามารถวางแผนโครงการ ดำเนินโครงการประเมินผลรวมทั้งสามารถเลือกกิจกรรม สื่อที่เหมาะสมในแต่ละโครงการและมีความเป็นผู้นำในการเริ่มโครงการใหม่ ๆ

4. ด้านการออกแบบผู้บริหารควรจะสนับสนุนบุคลากรให้มีสมรรถภาพ ดังนี้

4.1 ด้านการออกแบบสื่อการสอนมีความคิดรวบยอดต่อเนื้อหาเพื่อการนำเสนอเป็นสื่อ โดยมีความรู้ทางด้านจิตวิทยา หลักสูตรและเรื่องระบบ เพื่อนำใช้ในการออกแบบสื่อการสอน

4.2 ด้านการออกแบบระบบการสอน มีความสามารถในการประสมประสานเทคนิคทางด้านสื่อ วิธีการทางด้านเทคโนโลยีทางการศึกษา สามารถวิเคราะห์คัดเลือกเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการออกแบบระบบการสอนตลอดจนให้คำแนะนำผู้สอน

4.3 ด้านการออกแบบโครงการ สามารถออกแบบโครงการ ที่แปลกใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงาน โดยให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและเป็นที่ยอมรับของหน่วยงานตลอดจนกำหนดหลักสูตรของโครงการได้

5. ด้านการผลิต ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากร มีความเข้าใจพื้นฐานของระบบเทคโนโลยี สารสนเทศในลักษณะการประยุกต์ใช้ และสามารถโดยร่วมมือกับผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านในด้านคอมพิวเตอร์ เข้าใจคุณลักษณะของคอมพิวเตอร์รวมทั้งอุปกรณ์ต่างๆ ที่ใช้ร่วมกับคอมพิวเตอร์ ด้านโทรศัพท์ สามารถกำหนดให้โทรศัพท์อยู่ในระบบการผลิตสื่อการสอนหรือการจัดการศึกษา

6. ด้านการบริการ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรให้มีสมรรถภาพ ดังนี้

6.1 ด้านการจัดเตรียมสื่อ ต้องมีระบบในการจัดเตรียมสื่อเพื่อให้การบริการที่สะดวกรวดเร็วจัดระบบสื่อ พัฒนาการจัดระบบสื่อ วางระเบียบ ข้อปฏิบัติในการให้บริการและใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บข้อมูล การบำรุงซ่อมแซม จัดบุคลากรที่มีความสามารถในการบำรุงซ่อมแซมอุปกรณ์เทคโนโลยีสมัยใหม่ได้ ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรมีความสามารถในการใช้สื่อ สามารถวิเคราะห์ เลือกสื่อจัดระบบการใช้และสรรหาวิธีการนำเสนอที่น่าสนใจมี การจัดหาสื่อ ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับสื่อการสอนจากแหล่งผลิตตลอดจนจัดหาสื่อจากหน่วยงานอื่นๆ

6.2 ด้านการเก็บสื่อ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการจัดเก็บข้อมูลเกี่ยวกับรายละเอียดของสื่อเพื่อการบริการที่รวดเร็ว

6.3 ด้านการให้ความรู้เรื่องสื่อ มีความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีทางการศึกษา การสื่อสารและมีประสิทธิภาพในการนำเสนอข้อมูล

6.4 ด้านการประเมิน สามารถออกแบบวิธีการประเมินสื่อและการใช้สื่อโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อประหยัดงบประมาณและบุคลากร

7. ด้านการวิจัย ผู้บริหารควรเป็นนักวิจัยและสนับสนุนบุคลากรให้เป็นนักวิจัยทางการศึกษาทำการการศึกษา ในหัวข้อที่นำมาใช้ในทางด้านเทคโนโลยีทางการศึกษา โดยเน้นการวิจัย

ที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีสารสนเทศที่ใช้ในวงการเทคโนโลยีทางการศึกษา เช่น ดาวเทียม โทรศัพท์และโทรคมนาคมอื่นๆ ตลอดจนใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการรายงานผลการวิจัย เพื่อเผยแพร่ออกไปได้อย่างกว้างขวาง

3.2 การทำงานเป็นทีม

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประการที่สอง ได้แก่ การทำงานเป็นทีม เพราะการทำงานเป็นทีมนับว่า เป็นหัวใจของการทำงานร่วมกันในองค์กรโดยมีผู้บริหารเป็นหัวหน้าทีม แนวคิดในการทำงานร่วมกันแบบกลุ่มได้มีการพิสูจน์แล้วว่าให้ผลงานมากกว่าผลรวมของงานที่เกิดจากแต่ละคนทำ แนวคิดการทำงานแบบกลุ่มจึงถูกนำมาใช้ในภาคธุรกิจอย่างแพร่หลาย โดยเฉพาะในยุคธุรกิจที่มีสารสนเทศเป็นฐาน (Information – based economy) ซึ่งมีการแข่งขันในระดับโลกสูงมาก มักจะวัดผลสำเร็จขององค์กรที่เกิดจากพลังสมอง (Brain power) ของทรัพยากรมนุษย์ที่อยู่ในองค์กรนั้น โดยที่คนเหล่านั้นร่วมกันเรียนรู้แบบทีม (Team learning) และร่วมมือกันแก้ปัญหา ซึ่งถือว่าเป็นวิธีการที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และองค์กรสามารถสร้างผลงานได้สูงสุดจากบุคลากรเหล่านี้ แนวคิดการเรียนรู้แบบทีมและการร่วมมือกันแก้ปัญหา ดังกล่าวจึงเหมาะสมอย่างยิ่งกับการใช้ในโรงเรียน เพราะนอกจากจะให้ผลดีเช่นเดียวกับในภาคธุรกิจแล้ว ยังช่วยลดปัญหาที่ครูต้องทำงานสอนแบบตามลำพัง ดังที่เป็นอยู่ในโรงเรียนทั่วๆ ไปให้น้อยลง หรือกล่าวได้ว่า ปรากฏการณ์ที่โรงเรียนมีบรรยากาศของการทำงานที่ผิดปกติ (Dysfunction) ของครูก็จะหมดไปในที่สุด

ความหมายของการทำงานเป็นทีม

สมชาย เทพแสง (2554: 100 – 114) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมนับว่า เป็นกลยุทธ์สำคัญของภาวะผู้นำทางการศึกษา ผู้นำจะต้องเสริมสร้างการมีวิสัยทัศน์ คือ การมองอนาคต มองการณ์ไกล และแปลงวิสัยทัศน์เป็นกลยุทธ์นำไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงผนึกกำลังร่วมกันของทีมงาน เน้นในเรื่องของผนึกกำลังร่วมสร้างทีมงานให้แข็งแกร่งได้อย่างไร ผู้นำ คือ การเป็นผู้นำของทีมงานจะต้องผลักดันงานไปสู่ความสำเร็จ อีกทั้งยังกำกับดูแล ทำหน้าที่ในส่วนนี้ เปรียบเสมือน conductor วงของดนตรี ผู้ทำหน้าที่ในการสร้างแรงดลใจ แรงปรารถนา และแรงจูงใจให้คนอยากทำงาน เพราะนั้นถ้าผู้นำหมดกำลังใจ ลูกน้องจะหมดกำลังใจไปด้วย แต่ถ้ามีผู้นำสร้างบรรยากาศกระตุ้นใจให้คนอยากทำงานถือว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง

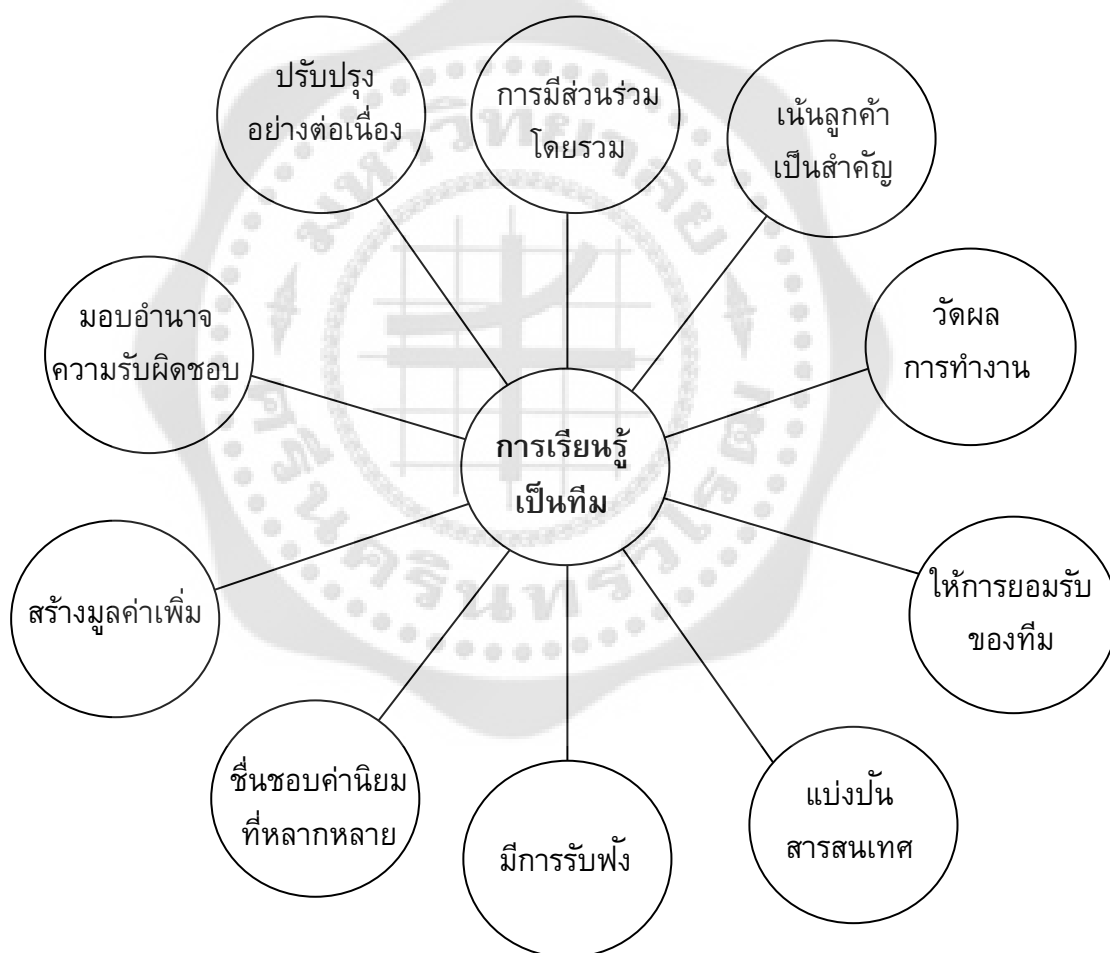
ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2545: 10) กล่าวถึงความหมายของการทำงานเป็นทีมว่า หมายถึง กลุ่มคนที่ต้องมาทำงานร่วมกันโดยมีวัตถุประสงค์เดียวกัน และเป็นการรวมตัวที่จะต้องอาศัยความเข้าใจ ความผูกพัน และความร่วมมือซึ่งกันและกันของสมาชิกในกลุ่ม เพื่อที่สมาชิกแต่ละคนจะสามารถทำงานร่วมกัน จนประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายสูงสุดของทีมได้

สันทัต สะศิวนิช (2552: ออนไลน์) การทำงานเป็นทีม หมายถึง การที่บุคคลหลายคนทำงานร่วมกัน โดยมีความพึงพอใจในการทำงานนั้น เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ความหมายอย่างง่ายของการทำงานแบบทีม ก็คือ การที่กลุ่มคนต้องทำงานโดยต้องร่วมมือ ฟังพาท้ายกันและกัน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย การสร้างทีมงานมีความสำคัญต่อผลสำเร็จของกระบวนการเน้นคุณภาพ แต่อย่างไรก็ตาม การทำงานในลักษณะแบบทีมงานจะสำเร็จราบรื่นได้ ต้องอาศัยการมีวัฒนธรรมองค์การแบบเต็มใจรับและสนับสนุน (Receptive and supportive culture) กล่าวคือ ทุกหลักการเบื้องต้นของกระบวนการคุณภาพ จะต้องเอื้อให้เกิดบรรยากาศของการทำงานแบบทีมที่ดี

ความสำคัญของการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีมนับว่ามีความสำคัญ ผู้นำการศึกษาควรสร้างการเรียนรู้เป็นทีมให้เกิดขึ้นเป็นอันดับแรก ดังแผนภาพประกอบ ดังนี้



ภาพประกอบ 3 แสดงการสร้างการเรียนรู้เป็นทีม (Team Learning)

ที่มา: วาสนา สิงห์โกวินทร์. (2545).

ในการบริหารและการนำโรงเรียนด้วยโครงสร้างแบบทีมงาน จำเป็นต้องอาศัยปัจจัยต่างๆ จากภาพประกอบอธิบายได้ ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมโดยรวม (Total involvement) กล่าวคือ ทุกคนในโรงเรียนไม่ว่าเป็นครูหรือบุคลากรอื่นใด จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องและยอมรับว่าโครงสร้างบริหารแบบทีมงาน เหมาะสมที่สุดในการใช้แก้ปัญหาและการปฏิบัติงาน ทั้งยังช่วยเพิ่มการเรียนรู้ และทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง

2. มุ่งเน้นที่ลูกค้าเป็นสำคัญ (Customer focus) กล่าวคือ ทีมงานปฏิบัติหน้าที่อันสำคัญในการบริการลูกค้า โดยร่วมกันแสวงหาปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ที่ขัดขวางการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า

3. ต้องมีความชื่นชมต่อค่านิยมเรื่องความหลากหลาย (Appreciation of the value of diversity) กล่าวคือ โรงเรียนให้คุณค่าต่อความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และมีความเข้าใจว่าการที่คนในทีมงานมีความแตกต่างกันในด้านทักษะ ด้านวิธีการคิดและมีแง่มุมในการแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน ถือว่าเป็นจุดแข็งและมีผลดีต่อการทำงาน และการเรียนรู้แบบทีมงาน รวมทั้งให้ประสิทธิภาพที่สูงสุดในการแก้ปัญหาใดๆ

4. มีการแบ่งปันสารสนเทศ (Sharing information) กล่าวคือ การแบ่งปันข้อมูลสารสนเทศระหว่างกันของสมาชิกทีมงาน ย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศที่เปิดเผย ตรงไปตรงมา และมีความไว้วางใจต่อกัน ทำให้การตัดสินใจใดๆ ที่ขาดข้อมูลสารสนเทศสนับสนุนจะทำได้ยากขึ้น

5. มีการรับฟัง (Listening) กล่าวคือ ผู้นำที่มีกระบวนการทัศน์ใหม่ด้านพฤติกรรมองค์กร จะแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่ยอมรับฟัง การสนับสนุนให้เกิดการสนทนาและการอภิปราย และมีการตัดสินใจร่วมกัน เป็นต้น ย่อมก่อให้เกิดบรรยากาศให้การทำงานแบบทีม ประสบความสำเร็จราบรื่น และได้คุณภาพคำตอบที่มีความสร้างสรรค์เกิดขึ้น

6. ทราบผลการทำงานของทีมงาน (Scorekeeping) กล่าวคือ มีการวัดผลสำเร็จของทีมงานโดยใช้ดัชนีตัวบ่งชี้หลัก (Key performance indicators) ที่บ่งชี้ถึงผลสำเร็จโดยรวมของทีมงาน ทำให้สมาชิกแต่ละคนมีระดับความพึงพอใจสูงขึ้น และนำมาสู่การปรับปรุงผลรวมของการปฏิบัติงานแบบทีมงานสูงตามไปด้วย

7. มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous improvement) กล่าวคือ การมีทัศนคติเชิงคุณภาพ (Quality mindset) มีใช้จุดหมายปลายทางของการปรับปรุง แต่มีแนวคิดสำคัญคือ การให้โรงเรียนต้องพยายามค้นหาจุดอ่อนเพื่อนำมาปรับปรุงบริการให้แก่ลูกค้าเกิดความพึงพอใจอย่างไม่มีที่สิ้นสุด

8. มีการมอบอำนาจความรับผิดชอบตัดสินใจ (Empowerment) กล่าวคือ ในโรงเรียนคุณภาพ (Quality school) จะให้การยอมรับในคุณค่าของบุคคลและจะไว้วางใจให้คนเหล่านั้นสามารถตัดสินใจได้เอง เมื่อได้รับข้อมูลสารสนเทศอย่างเพียงพอ ให้มีอำนาจตัดสินใจทำการเปลี่ยนแปลงได้

9. การสร้างมูลค่าเพิ่ม (Adding value) ซึ่งหมายถึง การปฏิบัติงานของโรงเรียน เพื่อปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งครอบคลุมถึงการบ่งชี้และขจัดอุปสรรคปัญหาใดๆ ที่ขัดขวางการเรียนรู้ และโอกาสพัฒนาของบุคคลต่างๆ ไม่ว่าจะ นักเรียน ครู และผู้บริหาร ทั้งนี้เพื่อยกระดับผลสำเร็จให้สูงขึ้น

10. การให้การยอมรับ (Recognition) ได้แก่ การยกย่องยอมรับและการให้รางวัลตอบแทนในสิ่งที่มีคุณค่าทั่วทั้งโรงเรียนและชุมชน ย่อมช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจต่อทีมงานให้สร้างผลงานต่อไปให้สูงขึ้น

คุณลักษณะของทีม (Teamwork. 2009: ออนไลน์)

ทีมที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน คือ กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม สิ่งทีทีมจะต้องยึดถือเป็นกรอบเพื่อทำงานร่วมกัน คือ

1. ความเป็นหนึ่งเดียวกัน สมาชิกของทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ทุกๆ คนจะถูกดึงเข้ามาในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในงาน และ/หรือบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยทั่วไปแล้วงาน และ/หรือเป้าหมายอาจบรรลุได้เมื่อทำงานร่วมกัน แทนที่จะต่างคนต่างทำ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะโดดเด่นและสมาชิกทุกคนมีความ รู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในความสำเร็จด้วย

2. จัดการด้วยตนเอง ทีมงานที่ประสบความสำเร็จในการทำงานมีแนวโน้มว่าจะสร้างโครงสร้างเฉพาะตน ขึ้นมา เนื่องจากสมาชิกยอมรับบทบาท ของตนในเวลาต่างๆ กัน คล้อยตามความจำเป็น ความต้องการและความสามารถของตน บางคนอาจมีประสบการณ์ในงานเฉพาะอย่างจึงอาจเป็นคนจัดการให้คนอื่นๆ ทำตาม คนอื่นๆ ก็จะทำหน้าที่ในกิจกรรมของตนไปในงานที่เขาคุ้นเคย พฤติกรรมเหล่านี้จะถูกพัฒนาไปในแนวของโครงสร้างองค์กร และสมาชิกทุกคนจะต้องปฏิบัติตาม

3. พึ่งพาตัวเอง สมาชิกของทีมที่ประสบความสำเร็จ ในการทำงานจะร่วมมือกับคนอื่นๆ เพื่อทำงานชิ้นใดชิ้นหนึ่งหรือทำให้เป้าหมายสำเร็จอย่างไม่หลีกเลี่ยง ร่วมกันทำงานตามกำลังความสามารถของตนเอง ให้คำปรึกษาแนะนำและชักจูงเมื่อจำเป็น ร่วมประสานงานในหน้าที่และแก้ไขปัญหาอุปสรรคร่วมกัน ทุกคนต่างเอื้ออาทรช่วยเหลือกันและมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ถ้ามีบุคคลหนึ่งบุคคลใดทำงานเกินกำลัง หรือประสบปัญหายุ่งยากอันใดพวกเขาจะ ร่วมมือกัน เช่น อาจปิดคนที่มาทำงานสายหรือ เลิกงานก่อนเวลา

4. ขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะ ขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะโดยทั่วไปแล้ว ทีมงานที่ประสบความสำเร็จในการทำงานมักจะมีขนาดพอเหมาะไม่ใหญ่โตเกินไปนัก เพื่อให้สมาชิกทุกคน ในกลุ่มสามารถเข้ามามีส่วนร่วมสร้างสรรค์และจัดการด้วย ตัวเองได้ แบ่งงานกันทำอย่างยุติธรรม แบ่งปันความคิดเห็นและความรู้สึกอย่างเปิดเผย ร่วมกันคิดแก้ปัญหาอย่างฉับไว และทันกาล สมาชิกสัก 5 คน ต่อทีมเป็นขนาดที่กำลังพอดี ถ้ามากไปกว่านั้น อาจเสียเวลาในการอภิปรายกลุ่ม ในขณะที่สมาชิกคนหนึ่งหรือสองคนกำลังทำงาน คนอื่นๆ อาจไม่เข้าไปมีส่วนร่วมมากนัก อาจมีการจัดกลุ่มที่มีสมาชิกน้อยกว่า 5 คน ซึ่งจะมีบุคคลที่มีความสามารถไม่เพียงพอ หรือมีความรู้ไม่เพียงพอ รวมทั้งความเชี่ยวชาญใน

งานก็อาจไม่เพียงพอที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างเรียบร้อย แต่ไม่ว่ากลุ่มจะมีสมาชิกมากน้อยเพียงใดก็ตาม ท่านอาจไม่อยู่ในสถานะที่จะคัดเลือกได้ จำนวนสมาชิกเลขี่จะดูสมเหตุสมผลกว่าเพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญ ปัญหาเสียง ครึ่งหนึ่งเห็นอย่างหนึ่งเสียงอีกครึ่งหนึ่งเห็นอีกแบบหนึ่งในการตัดสินใจ ปัญหาใดๆ การรู้จัก เพื่อนร่วมทีมอีกอย่างหนึ่งที่ต้องจำก็คือท่านไม่ควรมีทัศนคติต่อเพื่อนร่วมทีมทุกคนว่าจะมีประสิทธิภาพ เป็นแบบเดียวกัน เพราะทุกคนจะมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันไป จึงควรพิจารณาให้ต่างทัศนคติกันไป อย่างไรก็ตามบางคนก็อาจมีบุคลิกที่คล้ายคลึงกันแบบที่เราจะกล่าวต่อไป แต่โปรดระมัดระวังอย่าไป คิดว่าคุณลักษณะที่สมบูรณ์ของแต่ละคนจะไม่เหมือนกัน ที่เดียวกัน เพราะว่า เขาหรือเธออาจมีเพียง บางอย่างที่สุดอดคล้องกัน จึงจำเป็นต้องรู้จักคนแต่ละคนเป็นอย่างดี

5. เป็นนักคิด สมาชิกประเภทนี้อาจเรียกว่าเป็น "คนเจ้าความคิด" เขา มักเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่จะต้องกระทำและมักจะมีความคิดเห็นความอ่านและมี ข้อเสนอแนะต่าง ๆ มากมาย นักคิด มักไม่ค่อยสนใจในรายละเอียดมากนัก โดยปกติแล้วสมาชิกของทีมประเภทนี้จะต้องถูกจัดการอย่างระมัดระวัง ให้เกียรติ ให้กำลังใจและแม้แต่การยกย่องให้เกิดความภาคภูมิใจ เพื่อป้องกันไม่ไห้เขาถอนตัวออกไป จากทีมเสียก่อน

6. เป็นนักจัดองค์กร การทำงานร่วมกับนักคิดที่สร้างสรรค์ยิ่งขึ้น ซึ่งอาจเป็นนัก จัดองค์กร ผู้ซึ่งชอบเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานของทีมงานเสมอ เพื่อไปจัดการและจัดสรรงาน และ หน้าที่ต่าง ๆ เป็นคนเจ้าหลักการและเจ้าระเบียบ แต่ก็เป็นผู้ทำงานที่มีประสิทธิภาพดี นักจัดองค์กร บางครั้งก็ได้รับการยอมรับว่า เป็นผู้มีความคิดกว้างไกล แต่ไม่ค่อยยืดหยุ่นนัก ในการทำงานเขามักจะ ประสบกับปัญหาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและและมีความไม่แน่นอน ท่านจะต้องมีแผนการปฏิบัติงาน ที่ชัดเจนเพื่อประสานงานกับเขาอย่างสม่ำเสมอ

7. เป็นนักปฏิบัติการ สมาชิกประเภทนี้เป็นนักสร้างงาน และมีทัศนคติที่จะตั้งใจ ทำงานเพื่อให้มีผลงานเกิดขึ้น เป็นคนเปิดเผย หุนหันพลันแล่น ไม่อดทนหากการตัดสินใจล่าช้าหรือ ถูกดูแลควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด และมักจะผิดหวังเมื่อทุกสิ่งทุกอย่าง ไม่เป็นไปตามที่ตั้งใจ ท่านจะต้องใช้ความพยายามควบคุมห่วงเหี่ยวเขาไว้เพื่อไม่ไห้รับผลกระทบจาก ความรุนแรงที่เกิดขึ้น

8. เป็นนักตรวจสอบ ก็เป็นไปตามชื่อนั้นแหละ นักตรวจสอบหรือนักตรวจซ้ำ มัก ชอบจับตาดูว่ามีงานอะไรบ้างที่ก้าวหน้า เขามักคิดว่าตนเองเป็นคนยุติธรรมและมีความพิถีพิถัน แต่ คนอื่นๆ อาจมองว่าเขาเป็นคนชอบใช้อำนาจและและเป็นพวกเผด็จการ นักตรวจสอบมีบทบาทที่ต้อง คอยเตือนให้ทีมงานรู้สึกถึงความจำเป็นต้องใช้ความรับผิดชอบปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เพื่อให้งานก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมายทันเวลา ท่านอาจต้องเข้าไปประสานกับนักตรวจสอบหรือทำหน้าที่ประนีประนอม เมื่อเขามี ความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมทีมคนอื่นๆ

การสร้างทีมงาน การสร้างทีมงาน มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

วาร์นี่ (Varney. 1977: 152) กล่าวว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการของ การพัฒนาบุคคลที่ทำงานด้วยกัน เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นได้เรียนรู้ว่า จะทำอะไร จึงจะสามารถ ทำงานให้บรรลุเป้าหมายทั้งของตนเองและของกลุ่มหรือองค์กรในขณะเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

และประสิทธิภาพ

อรุณ รักรธรรม (2532: 90) กล่าวว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง การสร้างความสำนึก คิดการร่วมมือในการทำงานขององค์การเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยการเพิ่มแรงจูงใจ ต่างๆ ที่มีอิทธิพลยิ่งต่อการดำเนินงานขององค์การ

พะยอม วงศ์สารศรี (2533: 266) กล่าวว่า การสร้างทีมงาน หมายถึงกระบวนการ พัฒนาบุคคลที่ทำงานด้วยกันให้พัฒนาประสิทธิภาพของการทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ โดยมีการขัดแย้งระหว่างสมาชิกน้อยที่สุด

สุพัตรา สุภาพ (2536: 102) กล่าวว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง การที่รู้จักหาทาง ให้ลูกน้องเหล่านี้ทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์เพื่อโน้มน้าวจิตใจ ให้ลูกน้องทุ่มเทกำลังการและใจให้กับหน่วยงาน ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้เป็นการสร้างพลังให้เกิด การรวมกลุ่มกัน เพื่อทำงานเป็นทีมได้

เนาวรัตน์ แยมแสงสังข์ (2542: 115) กล่าวว่า การสร้างทีมงาน หมายถึง กระบวนการ พัฒนาบุคคลให้พัฒนาประสิทธิภาพการทำงานเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การนั้น โดยมีความขัดแย้ง ระหว่างสมาชิกน้อยที่สุด

จากความหมายของการสร้างทีมงานสรุปได้ว่า หมายถึง กระบวนการที่ทำให้คนกลุ่มหนึ่ง มีจุดหมายเดียวกัน สามารถทำงานร่วมกันและแก้ปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ร่วมกัน เพื่อให้ผลงานที่ออกมา มีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพมากที่สุด การสร้างทีมงานให้เข้มแข็งมีกลยุทธ์สำคัญ ดังนี้

1. สร้างทีมย่อยๆ ขึ้นมา เห็นได้ชัดว่า ท่านสามารถช่วยได้ในการกระตุ้นให้ทีมที่ประสบความสำเร็จสามารถพัฒนาสมาชิกอันมีจำกัดได้เมื่อต้องการ บางทีก็สัก 5 คน ซึ่งอาจเป็นตัวเลขที่ดีที่สุดสำหรับสภาพแวดล้อมต่างๆ ไป ท่านจำเป็นต้องคิดถึงบุคคลซึ่งประกอบกันเข้าเป็นทีม คงไม่เหมาะสมนักที่จะให้มีพนักงานสองคน ซึ่งเป็นนักคิดเข้าร่วมทีมจะทำให้ เกิดกรณีพิพาทขึ้นภายในทีม เพราะการริเริ่มและทัศนะที่ไม่สอดคล้องกัน ฉะนั้นเดี๋ยวนั้น เราไม่ควรมีนักปฏิบัติการณ์มากนัก เพราะแต่ละคน จะทำงานไปคนละทางสองทาง ดังนั้นจึงควรนำเอาอัตราส่วนผสมที่เหมาะสมเข้ามาใช้ในการสร้างทีม ให้มี นักคิด นักจัดองค์กร นักปฏิบัติการณ์ และอื่นๆ ซึ่งจะสนับสนุนซึ่งกันและกันและตรวจสอบกันเอง เป็นไปตามความเหมาะสม

2. เห็นชอบในเป้าหมายให้แน่ใจว่าสมาชิกทุกคนรู้งานของตนคืออะไร มาตรฐานและเป้าหมายคืออะไร และจะก้าวไปในทิศทางใด บุคลากรแต่ละหน่วยงานจะต้องพยายามรวมกลุ่มเข้าด้วยกัน เพื่อทำงานในหน้าที่ อย่างดีที่สุดและให้อยู่ในทีมเดียวกัน สิ่งเหล่านี้จะกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนจัดรูปงาน ของตนเข้ากับงานของคนอื่นๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมอย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา ต้องให้สมาชิก ทุกคนเห็นด้วยกับสิ่งที่ตนกระทำอยู่ว่ากำลังทำอะไร ทำเมื่อใด ทำอย่างไร เพราะจะช่วยให้เกิดการประสานงาน และทำงานด้วยกันอย่างสามัคคีกลมเกลียว

3. รู้จักสมาชิกเป็นรายตัวเป็นที่กระจ่างชัดว่า ท่านจะต้องรู้จักสมาชิกแต่ละคนในทีม เป็นอย่าง ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อที่จะสามารถระบุได้ว่าสมาชิกแต่ละคนมีลักษณะสำคัญ และ องค์ประกอบอย่างไร ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละคน ท่านจะต้องติดต่อกับแต่ละคนในลักษณะ

ที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น นักปฏิบัติการจะต้องถูกกระตุ้นให้ทำงานช้าลง รอคอย คิดและรับฟังคนอื่น ก่อนที่จะทำงานต่อ ในบางครั้งท่านจะต้องเข้าไปใกล้เกลียดสมาชิกของท่าน เช่น ระหว่างนักปฏิบัติการ กับนักตรวจสอบ ให้ทั้งสองฝ่ายนั่งลงเจรจากัน รับฟังความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายและยอมรับทัศนะของ อีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

4. รักษาไว้ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดี การติดต่อสื่อสารระหว่างท่านและทีมงานและระหว่าง ทีมด้วยกันเองมี ความสำคัญในการพัฒนา เพื่อนำไปสู่การเป็นทีมที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน การติดต่อสื่อสารสองทางอย่างต่อเนื่องและผลที่ได้รับกลับมาจะช่วยหยุดการซบเซา ชีบนิทา ลดความสับสน ระวังปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและฟื้นฟูสัมพันธภาพโดยรวม นับเป็นความจำเป็นที่ทุกคนในองค์กร จะต้องพูดจากับคนอื่น ๆ ทั้งในการประชุมปกติที่เป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อก้าวไปข้างหน้า ยอมรับคำแนะนำต่าง ๆ รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน

หลักการทำงานเป็นทีม

ทีมงานเกิดจากการรวมตัวของคนหลายคน ซึ่งแต่ละคนจะมีความเป็นอยู่และความคิดเห็น ที่แตกต่างกัน ดังนั้นในการที่จะมาร่วมทีมกันทำงานนั้นจะต้องมีหลักการในการทำงาน ซึ่งมีนักวิชาการ หน่วยงานได้ให้หลักการไว้หลากหลาย ดังนี้

สุชาติ นิยมมานิตย์ (2529: 11) ได้เสนอหลักการทำงานเป็นทีมไว้ 8 ประการ คือ

1. ช่วยกันวางแผน มีอุดมการณ์ เป้าหมายที่แน่นอนและสมาชิกทุกคนยอมรับ
2. มีความถูกต้องแต่เคารพในสิทธิและเสรีภาพส่วนตัวของผู้อื่น
3. มีความสามัคคีและมีน้ำใจในการช่วยกันร่วมมือเพื่อบรรลุเป้าหมาย
4. ทุกคนมีความสำคัญเท่ากันไม่พยายามเอาเปรียบกัน
5. รู้จักแบ่งงานและประสานงานกัน
6. ช่วยกันประดับประคอง กฎ ระเบียบของทีมให้มีความศักดิ์สิทธิ์
7. ช่วยกันสร้างสรรค์ประชาธิปไตย ประชุมปรึกษาหารือกันแก้ไขปัญหาคอุปสรรค

และข้อขัดแย้งต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม

8. ยกย่องให้เกียรติแก่ผู้เสียสละให้ทีม

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (2538: 138) กล่าวว่า การทำงานเป็นทีมสิ่งที่สำคัญคือ การประสานงาน ความเข้าใจ ความร่วมมือและการสื่อสาร

ทิตินา แชมมณี (2537: 132) กล่าวว่า หลักการทำงานเป็นทีมประกอบด้วย

1. มีเป้าหมายร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานร่วมกันนั้น จะต้องมีความประสงค์ ในการมาร่วมกลุ่มกัน คือ จะต้องมีการรับรู้และเข้าใจเป้าหมายร่วมกันว่า จะทำอะไรให้เป็นผลสำเร็จ
2. การมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานร่วมกัน จะต้อง มีบทบาทหน้าที่ในการดำเนินงานของกลุ่มในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง
3. การติดต่อสื่อสารในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาทำงานร่วมกัน จะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์สื่อความหมาย เพื่อช่วยให้เกิดความเข้าใจตรงกัน สามารถทำงานร่วมกันไปได้

4. การร่วมมือประสานงานกันในกลุ่ม กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น จะต้องมีการประสานงานกัน เพื่อให้งานของกลุ่มดำเนินไปสู่ความสำเร็จ

5. การมีผลประโยชน์ร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น ได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทน จากผลที่เกิดจากการทำงานร่วมกัน

6. การตัดสินใจร่วมกัน กล่าวคือ บุคคลที่มาร่วมกันทำงานนั้น ต้องมีโอกาส ร่วมกันในการตัดสินใจในงานที่ทำในระดับใดระดับหนึ่ง

องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

ในการทำงานร่วมกันในองค์กร หากองค์กรใดสามารถสร้างทีมได้เข้มแข็ง องค์กรนั้นก็จะมีเจริญก้าวหน้ากว่าองค์กรที่เกิดการแตกแยก ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของการทำงานเป็นทีมมี 4 ด้าน ได้แก่ ผู้นำ (Leader) จะต้องมีความรู้คุณลักษณะที่ดี (Good Leader) และมีความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ ฉลาด มีลักษณะเป็นผู้ใหญ่ มีเหตุผล มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เข้ากับสมาชิก หรือ เพื่อนร่วมงานได้ดี มีความเป็นกันเอง มีน้ำใจ มีความเสียสละ และยึดหลักของมนุษยสัมพันธ์

สมาชิก (Member) ควรมีความรู้คุณลักษณะมีความเต็มใจในการทำงาน มีทักษะในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี งาน (Task) ทีมงานจะต้องจัดสรรงานให้ลงตัวคือ กำหนดเป้าหมายของงานให้ชัดเจน กำหนดวัน เวลาการปฏิบัติงาน และหรือกำหนดงานแล้วเสร็จวันเวลาใดแน่นอน ระบบ (System) ผู้นำ จะต้องจัดระบบงานให้ดี คือ กำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของงานให้ชัดเจน แบ่งงานตามหน้าที่ และความรับผิดชอบ จัดระบบการติดต่อสื่อสารที่ดี จัดเป็นการติดต่อสื่อสาร 2 ทาง จัดระบบการบริหารงานแบบจัดการคุณภาพรวม จัดให้มีการประชุมตาม วัน เวลา กำหนดเป็นประจำ จัดให้มีการประเมินผลที่ดี

เมโย (Mayo. 1954: 84) ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม มี 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบที่เป็นทางการ (Formal structure)
2. องค์ประกอบที่ไม่เป็นทางการ (Informal behavior)

เดวิส (Davis. 1989: 446) กล่าวว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม มี 3 ประการ คือ

1. องค์ประกอบด้านสมาชิก
2. องค์ประกอบด้านผู้นำกลุ่ม
3. องค์ประกอบด้านการจัดการ

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2541: 108 – 109) กำหนดไว้ว่า องค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม มีดังนี้

1. องค์ประกอบด้านสมาชิก
2. องค์ประกอบด้านผู้นำ
3. องค์ประกอบด้านการจัดการกลุ่ม

ปัญหาในการทำงานเป็นทีม ในการทำงานไม่ว่าจะเป็นองค์กร หรือหน่วยงานใดก็ตาม ย่อมมีอุปสรรคต่อการทำงานยิ่งในลักษณะของทีมด้วยแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการคำนึงถึงอุปสรรค อันจะนำมาซึ่งการขัดขวางต่อการทำงานให้สะดุดลงหรือไปไม่ถึงเป้าหมายปลายทางที่ตั้งไว้ยิ่งทีมงาน ที่ประกอบด้วย บุคลากรจำนวนมากยิ่งต้องคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ เพื่อหามาตรการ หรือแนวทางในการแก้ไข เพื่อให้การดำเนินงานลุล่วงไปด้วยดี

อัลเบน และโพลีลิต (Alban; & Polite. 1973: 40) กล่าวถึงเรื่องขัดขวางว่า ประกอบไปด้วย

1. ทศนคติที่ขึ้นต่อกันและอำนาจ
2. ความรู้สึกต่างๆ ที่เท่าเทียมกันของสมาชิกหรืออิทธิพลในด้านทีม ความรู้สึก
ในทีม หรือนอกทีม

3. ระบบตอบแทนหรือเงินที่บุคคลอื่นเห็นว่าไม่ยุติธรรม
4. ความคิดเห็นที่แตกต่างกันมากในแง่ของการทำงานให้สำเร็จ
5. ความยากลำบากในการสัมพันธ์ระหว่างกัน
6. ขาดความแน่นอนในเรื่องของบทบาท
7. ขาดการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหาและวินิจฉัยสั่งการ
8. การใช้สมรรถภาพในการบริหารเกี่ยวกับปัญหาความขัดแย้งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้
ระหว่างกลุ่มต่างๆ

ดังนั้นกล่าวได้ว่า การทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียน ใช้กระบวนการบริหารสถานศึกษาด้วยการเรียนรู้แบบทีม มีการบริหารแบบทีมงาน แสดงออกด้วยการรับฟัง ทราบผลการทำงานของทีมงาน โดยใช้ดัชนีตัวบ่งชี้หลักที่บ่งชี้ถึงผลสำเร็จโดยรวมของทีมงาน มีการยอมรับ ในคุณค่าของบุคคล

3.3 การเจรจาต่อรองทางการศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประการที่สาม ได้แก่ การเจรจาต่อรอง (Negotiation) หมายถึง กระบวนการแก้ไขปัญหา หรือความขัดแย้งระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้องมากกว่า 2 ฝ่ายขึ้นไป เพื่อหาข้อยุติที่เป็นผลประโยชน์ระหว่างคู่เจรจาร่วมกัน ส่วนสัดส่วนในการได้มากน้อยขึ้นอยู่กับอำนาจต่อรองที่แตกต่างกัน และขึ้นอยู่กับเทคนิคและความสามารถในการเจรจาของแต่ละฝ่าย มีคำศัพท์ 2 คำ ที่พบว่า ใช้แทนกัน อยู่เสมอ คือ คำว่า Negotiation (การเจรจาต่อรอง) กับคำว่า Bargaining (การต่อรอง)

ความหมายของการเจรจาต่อรองทางการศึกษา

สมชาย เทพแสง (2554: 40) ได้กล่าวถึง ความหมายของการเจรจาต่อรองทางการศึกษา ว่าหมายถึง กระบวนการสนทนาพูดคุย เพื่อแก้ปัญหาทางด้านการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ โดยเกิดผลประโยชน์ที่ดีร่วมกันทั้งสองฝ่าย และที่สำคัญมุ่งใจให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับในวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้นกล่าวสรุปได้ว่า การเจรจาต่อรองของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้กระบวนการสนทนาพูดคุย เพื่อแก้ปัญหาทางด้านการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ มีการแลกเปลี่ยนพูดคุยเจรจา มีวาทศิลป์ในการสื่อสาร ผู้บริหารมีทักษะการฟัง การพูด อ่านและการเขียนที่ดี ใช้แนวทางในการสร้างแรงขับเคลื่อนและพลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร

ความสำคัญของการเจรจาต่อรองทางการศึกษา

สมชาย เทพแสง (2554: 40) ได้กล่าวถึงความสำคัญ ทักษะของการเจรจาต่อรอง เป็นปัจจัยสำคัญของผู้บริหารว่ามีความสำคัญ ดังนี้

1. สร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลและส่งเสริมการบริหารจัดการแบบการมีส่วนร่วมในองค์กร
2. แก้ปัญหาตรงประเด็นตามความต้องการของบุคลากร
3. กระบวนการบริหารจัดการดำเนินไปอย่างต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก
4. ทำให้ผู้นำต้องพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าอยู่เสมอ
5. ลดช่องว่างระหว่างผู้นำกับบุคลากร
6. สร้างความใกล้ชิดผูกพันกับบุคลากรในองค์กร
7. จูงใจให้บุคลากรเข้าใจและยอมรับในวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร

กระบวนการเจรจาต่อรอง

กระบวนการเจรจาต่อรองมิได้กำจัดวงอยู่เฉพาะเมื่อเริ่มพูดและจบลง ณ ที่ที่มีการเจรจานั้น แต่อาจจะเป็นกระบวนการที่ใช้เวลาในการดำเนินการมาก่อนหน้าที่จะมีการเจรจาต่อรองกันขึ้น เพื่อสร้างอำนาจต่อรอง เช่น ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งอาจจะใช้กระบวนการผ่านหน้าหนังสือพิมพ์ หรือผ่านคนรู้จักใกล้ชิด เพื่อให้มีการสื่อสารไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อนำไปสู่การสร้างอำนาจการต่อรอง ดังนั้นประสิทธิภาพในการเจรจาต่อรองมิได้ขึ้นอยู่กับวาทะในการเจรจาเท่านั้น แต่ยังต้องพึงพียงองค์ประกอบอื่นๆ ในการสร้างสภาพแวดล้อม เพื่อให้การใช้วาทะสามารถเป็น รูปธรรม

กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง (Bargaining strategies)

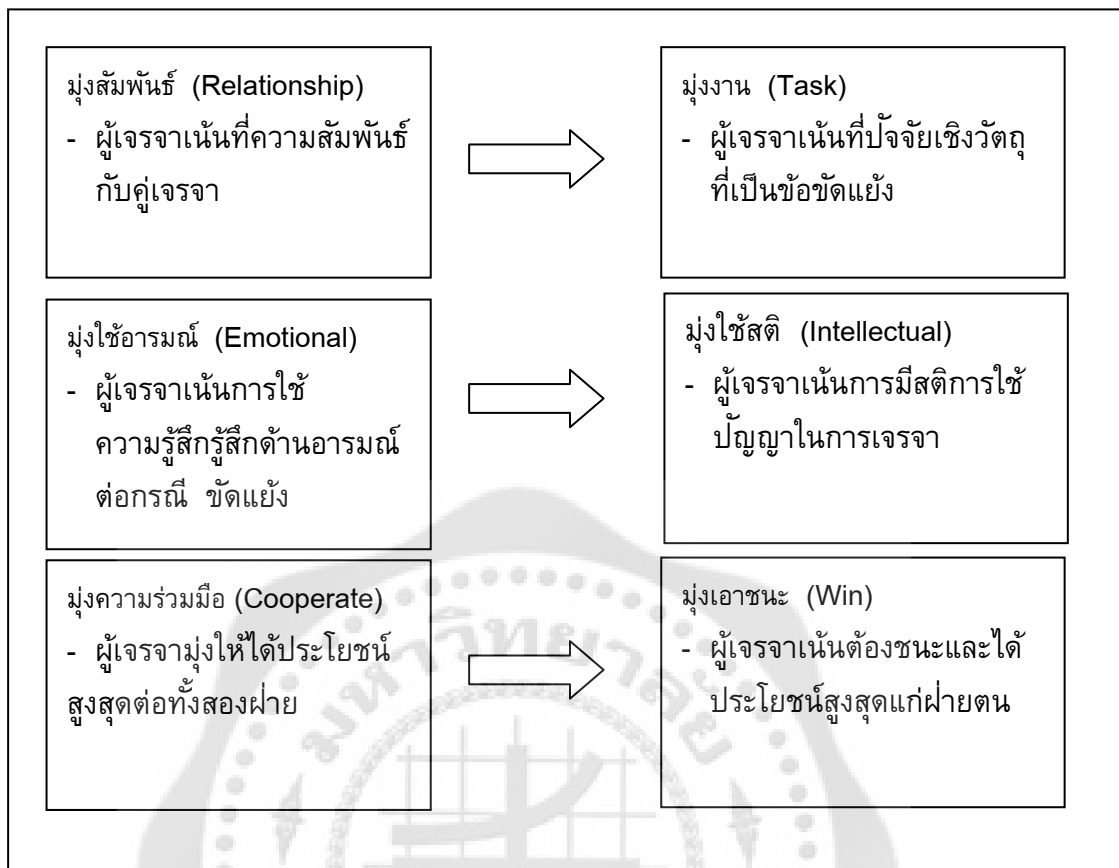
กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง หมายถึง เทคนิคในการใช้ปากให้เป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอันเป็นประโยชน์ต่อคู่เจรจา การใช้ปากให้เหมาะสมต่อสภาพการณ์แวดล้อมและเงื่อนไข ในบางสถานการณ์การใช้ปากให้เป็นอาจหมายถึง “การนิ่งเงียบ” แทนการพูดจา เช่น การเจรจาต่อรองกับคู่เจรจา ซึ่งกำลังมีอารมณ์ วิธีที่ดีที่สุด คือ รอให้คู่เจรจายโมโหและเข้าสู่ภาวะของการมีเหตุผล แล้วจึงค่อยเข้าไปเจรจาด้วย ดังนั้น การเจรจาในบางครั้งจึงหมายถึงการรู้จักเงียบสักพักก่อนการใช้ปาก หรือการอาศัยปากบุคคลอื่นที่คู่เจรจาให้การยอมรับเข้าไปเจรจา และในบางสถานการณ์ อาจใช้วิธีอื่นแทนการใช้ปากเสียก่อน เช่น อาจใช้วิธีเขียนจดหมายให้คู่เจรจามีเวลาพิจารณาหรือไตร่ตรองเรื่องที่เราต้องการเจรจา เพื่อโน้มน้าวให้คู่เจรจาเป็นผู้ริเริ่มการเจรจา

เนื่องจากการเจรจาต่อรองเป็นกลไกที่สำคัญในการแก้ไขข้อขัดแย้งและให้ได้ข้อยุติ ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง นักวิชาการหลายกลุ่มได้ใช้เวลาหลายสิบปีศึกษาค้นคว้าเรื่องการเจรจาต่อรอง โดยเสนอกลยุทธ์สำคัญดังจะกล่าวต่อไปนี้

1. กลยุทธ์เฉพาะ (Specific tactics) ผู้เจรจาต่อรองมักใช้กลยุทธ์ของตนเพื่อลดระดับความต้องการของคู่เจรจาฝ่ายตรงข้ามลง (Reduce opponents' aspirations) ด้วยการยื่นข้อมูลเหตุผลให้เห็นว่า คู่เจรจามีโอกาสน้อยมากที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายของตน เพราะฉะนั้นจึงขอให้พิจารณารับ ข้อเสนอจากฝ่ายเราซึ่งพยายามเอื้อประโยชน์ให้มากที่สุดแล้ว หรือชี้ให้เห็นว่าหากฝ่ายตรงข้ามข้ามไม่ยอมรับข้อเสนอแล้ว ฝ่ายเราก็จำเป็นต้องตั้งพันธมิตรรายอื่นที่มีศักยภาพสูงพอเข้ามาแทน เป็นต้น อย่างไรก็ตามกลยุทธ์เช่นนี้ ถ้าหากสร้างแรงกดดันต่อคู่เจรจามาก ก็อาจพบทางตันของการเจรจา และฝ่ายคู่เจรจา ก็อาจหาพันธมิตรใหม่มาร่วมงานได้เช่นกัน แต่ในทางกลับกันถ้าคู่เจรจาเห็นว่า เงื่อนไขผลประโยชน์จากข้อเสนอสูงพอ การเจรจาต่อรองก็บรรลุผล

2. กลยุทธ์กรอบความคิดในการต่อรอง (Cognitive frames in bargaining) เป็นกลยุทธ์ที่ผู้เจรจาต่อรองใช้วิธีพิจารณาริบทและผลที่ต้องการจากการต่อรองอย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วนำมาจัดเป็นกลุ่มของกรอบความคิด (Cognitive frames) โดยพิงค์เลย์ (Pinkley, 1990) ได้จัดกรอบความคิดดังกล่าวออกเป็น 3 มิติ ได้แก่

- 2.1 มิติมุ่งสัมพันธ์กับมุ่งงาน (Relationship/Task)
- 2.2 มิติมุ่งใช้อารมณ์กับใช้สติ (Emotional/Intellectual) และ
- 2.3 มิติมุ่งความร่วมมือกับมุ่งชนะ (Cooperate /Win) ดังภาพต่อไปนี้



ภาพประกอบ 4 กรอบความคิดในการเจรจาต่อรอง (Cognitive Frames in Bargaining)

ที่มา: Pinkley. (1990). In Greenberg and Baron. 1997. p. 387.

จากผลการศึกษาพบว่า กรอบความคิดในการเจรจาต่อรองดังกล่าวให้ประโยชน์ต่อการต่อรองอย่างมาก โดยเฉพาะคู่ขัดแย้งที่เลือกใช้กรอบที่มุ่งงาน (Task frame) หรือกรอบที่มุ่งความร่วมมือ (Cooperative frame) เป็นหลักในการเจรจา จะทำให้ได้ข้อยุติที่แต่ละฝ่ายได้ ทั้งผลประโยชน์เฉพาะฝ่ายและผลประโยชน์ที่ร่วมกัน (Joint outcome) สูงกว่าการใช้กรอบที่มุ่งเอาชนะ (Win frame) ในขณะที่เดียวกัน คู่เจรจาทั้งสองที่เลือกใช้กรอบที่มุ่งใช้สติ (Intellectual frame) และกรอบที่มุ่งสัมพันธ์จะเกิดความรู้สึกพึงพอใจต่อการเจรจามากกว่าการใช้กรอบมุ่งใช้อารมณ์ (Emotional frame)

3. กลยุทธ์การเน้นข้อยุติแบบชนะ - ชนะแทนแบบชนะ - แพ้ (Win - win versus win - lose orientation)

บางทีสิ่งที่สำคัญมากที่สุดของการเจรจาที่ประสบความสำเร็จก็คือ การได้ข้อยุติเป็นที่พอใจทั้งสองฝ่าย วอลตันและแมคเคอร์ซี (Walton and McKersie) เคยเสนอไว้กว่า 30 ปีที่แล้วว่า ผู้ที่ร่วมการเจรจามีข้อยุติที่เป็นทางเลือกสำคัญอยู่สองทาง อย่างแรกคือ มองว่า การเจรจาต่อรองใดๆ

จะต้องมีฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ชนะในขณะที่อีกฝ่ายต้องเป็นผู้แพ้ (Win – lose situations) ส่วนอย่างหลังก็คือ ผู้เข้าร่วมการเจรจาสามารถทำให้ทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win – win situations) กล่าวคือ มองว่าผลประโยชน์ของทั้งสองฝ่ายมีความสำคัญเท่าเทียมกัน โดยพยายามให้ได้ผลประโยชน์ที่สูงสุดเท่าที่ทำได้

อย่างไรก็ดีไม่ใช่ทุกสถานการณ์ที่สามารถทำได้เช่นนั้น แต่ถ้าผู้เข้าร่วมเจรจาทั้งสองฝ่ายเต็มใจที่ค้นหาทางเลือกต่างๆ อย่างรอบคอบ โดยการผสมผสานแนวคิดต่างๆ ในการแก้ปัญหาเข้าด้วยกัน ก็สามารถพบทางเลือกใหม่ที่ดี ซึ่งเรียกว่า ข้อยุติแบบบูรณาการ (Integrative agreement) ซึ่งทั้งสองฝ่ายเป็นผู้ชนะ (Win – win situation) แทนการใช้วิธีประนีประนอมง่าย ๆ ซึ่งทั้งสองฝ่ายต่างต้องสูญเสียส่วนหนึ่งที่ตนต้องการได้ไป ดังตารางสรุปวิธีการต่างๆ ที่ทำให้ได้ข้อยุติแบบบูรณาการ ดังนี้

ตาราง 1 วิธีการต่างๆ ที่ให้ข้อยุติแบบบูรณาการ

วิธีการ	รายละเอียด
* ขยายทรัพยากรเพิ่มขึ้น (Broadening the pie)	- การขยายทรัพยากรเพิ่มมากขึ้น ช่วยให้ทั้งสองฝ่ายสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของตนง่ายขึ้น
* การชดเชยที่ไม่เจาะจง (Nonspecific compensation)	- โดยมีฝ่ายหนึ่งได้ไปตามที่ต้องการ ส่วนอีกฝ่ายได้รับการชดเชยทดแทนด้วยสิ่งอื่นที่ไม่เกี่ยวกับการขัดแย้งนั้น
* ใช้ทำนองเอาถ่วงปล่อยตกปลากระพง (Logrolling)	- โดยแต่ละฝ่ายยอมผ่อนปรนประเด็นที่มีความสำคัญน้อยของฝ่ายตนออกไป เพื่อแลกเปลี่ยนกับการได้รับตอบสนองในประเด็นที่สำคัญหรือมีมูลค่าสูงกว่า
* การหักค่าใช้จ่าย (Cost cutting)	- โดยฝ่ายหนึ่งได้รับไปตามที่ต้องการ ส่วนอีกฝ่ายได้รับการหักค่าใช้จ่ายหรือยกเว้นค่าใช้จ่ายในส่วนที่ต้องเสียไปเป็นการทดแทน
* ทอดสะพาน (Bridging)	- ไม่มีฝ่ายใดได้ไปตามที่ต้องการในตอนแรก แต่ได้ข้อยุติซึ่งเป็นทางเลือกใหม่ที่ถูกใจและตอบสนองผลประโยชน์ทั้งสองฝ่ายได้เป็นส่วนใหญ่

ที่มา: Greenberg; & Baron. 1997 p. 388.

4. กลยุทธ์ใช้บุคคลที่สามเข้าแทรกแซง (Third – party intervention)

ในการเจรจาแก้ไขความขัดแย้งกันเองของสองฝ่ายหลังจากใช้เทคนิควิธีต่างๆ แล้วปรากฏว่ายังไม่สามารถหาข้อยุติร่วมที่ทั้งสองฝ่ายพอใจได้ ก็จะทำให้การเจรจาต่อรองพบทางตัน

ต้องชะงักงัน ไม่อาจเจรจาต่อไปได้ สถานการณ์เช่นนี้ จำเป็นต้องอาศัยบุคคลที่สามเข้าช่วยเหลือเพื่อหาข้อยุติใหม่ โดยทั่วไปพบว่า บุคคลที่สามดังกล่าวจะมีบทบาทใน 4 แบบ ได้แก่ บทบาทคนกลาง ไกล่เกลี่ย (Mediator) อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) ผู้ปรองดอง (Conciliator) และที่ปรึกษา (Consultant)

4.1 ผู้ไกล่เกลี่ย (Mediator) ได้แก่ บุคคลที่สามที่มีความเป็นกลาง ทำหน้าที่ช่วยเหลืออำนวยความสะดวกให้การเจรจาได้ข้อยุติ โดยการใช้เหตุผลโน้มน้าวใจและเสนอทางเลือกต่างๆ เป็นต้น ผู้ไกล่เกลี่ยใช้มากในการบริหารความขัดแย้งทางด้านแรงงานและข้อพิพาทในศาลแขวงหรือศาลครอบครัว

โดยรวมการใช้คนกลางไกล่เกลี่ยประสบผลสำเร็จในระดับน่าพอใจ โดยสามารถยุติปัญหาขัดแย้งได้ถึง 60% และคู่เจรจามีความพอใจประมาณ 70% แต่ความสำเร็จของการเจรจามักขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญคือ สถานการณ์ว่าคู่เจรจาทั้งสองมีแรงจูงใจที่จะทำการเจรจาต่อรองเพื่อแก้ปัญหาขัดแย้งนั้นเพียงใด และความขัดแย้งต้องไม่สูงแต่อยู่ในระดับปานกลาง และที่สำคัญก็คือ ผู้ไกล่เกลี่ยต้องเป็นที่ยอมรับจากสองฝ่ายว่า เป็นกลาง และไม่ใช้การกดดัน หรือบีบบังคับแต่อย่างใด

4.2 อนุญาโตตุลาการ (Arbitrator) เป็นบุคคลที่สามที่มีอำนาจในการกำกับให้เกิดข้อยุติผู้เป็นอนุญาโตตุลาการ อาจมาจากการร้องขอของทั้งสองฝ่ายหรืออาจมาโดยการบังคับหรือระบุไว้ในกฎหมายหรือข้อสัญญา อนุญาโตตุลาการมีอำนาจมากน้อยแล้วแต่จะกำหนดและตกลงโดยคู่เจรจาทั้งสองฝ่าย การทำหน้าที่ตัดสินข้อขัดแย้งของอนุญาโตตุลาการยอมได้ข้อยุติออกมาแน่นอนกว่าการเป็นผู้ไกล่เกลี่ย แต่ถ้าผลการตัดสินปรากฏว่าฝ่ายหนึ่งเป็นผู้แพ้อย่างสิ้นเชิงฝ่ายนั้น จะไม่พอใจและไม่เต็มใจรับคำวินิจฉัย ของอนุญาโตตุลาการ ส่งผลให้ความขัดแย้งเกิดขึ้นได้ใหม่ในเวลาต่อมา

4.3 ผู้ปรองดอง (Conciliator) เป็นบุคคลที่สามที่ได้รับความไว้วางใจจากทั้งสองฝ่ายให้ทำหน้าที่เชื่อมต่อระหว่างผู้เจรจากับฝ่ายตรงกันข้าม ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ การปรองดองเป็นวิธีการเจรจาที่ใช้มากในการคลี่คลายความขัดแย้งระหว่างประเทศ กลุ่มผู้ใช้แรงงาน ครอบครัว และชุมชน บทบาทการเป็นผู้ปรองดองใกล้เคียงหรือซ้ำกับบทบาทของผู้ไกล่เกลี่ยค่อนข้างมาก ในทางปฏิบัติ ผู้ปรองดองจะใช้การติดต่อสื่อสารเป็นการลับเป็นส่วนใหญ่ รวมทั้งเป็นผู้ทำหน้าที่เสาะหาข้อเท็จจริงตีความข้อมูลข่าวสาร และโน้มน้าวใจให้คู่ขัดแย้งได้ข้อยุติ

4.4 ที่ปรึกษา (Consultant) เป็นบุคคลที่สามที่มีทักษะและมีใจเที่ยงธรรมที่พยายามเอื้ออำนวยให้เกิดการแก้ปัญหาโดยการสื่อสาร และช่วยวิเคราะห์ให้ความรู้แก่คู่กรณีให้สามารถแก้ไขข้อขัดแย้งได้ บทบาทของที่ปรึกษาต่างจากบทบาทอื่นที่กล่าวแล้วโดยที่ปรึกษาจะไม่เน้นที่ประเด็นความขัดแย้ง แต่จะมุ่งปรับปรุงความสัมพันธ์ของคู่กรณีทั้งสองฝ่ายให้ดีขึ้นจนสามารถร่วมกันแก้ปัญหาได้เอง นอกจากนี้ไม่เข้าไปแก้ปัญหาโดยตรงแล้วที่ปรึกษายังพยายามช่วยให้ทั้งสองฝ่ายเรียนรู้การสร้างความเข้าใจ และการทำงานร่วมกัน ดังนั้นการทำงานของที่ปรึกษาจึงเป็นการหวังผลระยะยาว ช่วยสร้างเจตคติ และการรับรู้ใหม่ ที่เป็นแง่บวกให้แก่คู่ขัดแย้งทั้งสองฝ่าย

สรุปได้ว่า ก่อนการเจรจาต่อรอง ควรศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับคู่เจรจา และเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง ดังนั้นประสิทธิภาพในการเจรจาชึ่งขึ้นอยู่กับกระบวนการในการทำความเข้าใจ "รู้เขา รู้เรา"

หลักการเบื้องต้นในการเจรจาต่อรอง

หลักการในการเจรจาต่อรองที่คู่เจรจาต้องคำนึงและส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลว มีดังนี้

1. หลักการที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของต้นทุนและกำไร (Cost - Benefit) คือ การที่คู่เจรจาต่างสามารถประเมินได้ว่าผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการเจรจาและการยุติข้อขัดแย้งจะมีมากกว่าต้นทุน
2. หลักความเชื่อมั่นต่อกัน (Trust) การสร้างความเชื่อมั่นระหว่างกันเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างยิ่งส่วนหนึ่งที่จะส่งผลต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวของการเจรจา หากคู่เจรจาขาดความไว้วางใจ หรือความมั่นใจต่อกันแล้ว อาจจะกล่าวได้ว่าการเจรจานั้น ไม่ทันได้เริ่มต้นก็ล้มเหลวเสียแล้ว ดังนั้น จึงต้องสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อมั่น ตั้งแต่จุดเริ่มต้นของการเจรจาที่จะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกัน การพบหน้ากันครั้งแรกของคู่เจรจาอาจเป็นจุดเริ่มต้นไปสู่ความเชื่อมั่น คู่เจรจาที่ได้ฝึกปรือมาอย่างดีต่างฝ่ายต่างต้องมีการศึกษาถึงแนวคิด นิสัย ลักษณะ ตลอดจนทัศนคติชาววัฒนธรรมในการเจรจา เพื่อสร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อมั่นในตัวผู้เจรจา
3. รู้จักจำกัดขอบเขตการเจรจาอย่าให้ขยายวงไปกระจายกับประเด็นอื่นๆ ที่อาจส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างกันทั้งระบบ

แนวทางในการเจรจาต่อรองทางการศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ

สมชาย เทพแสง (2554: 41) ได้กล่าวถึง การเจรจาต่อรองทางการศึกษาเพื่อให้ประสบผลสำเร็จมีแนวทาง ดังนี้

1. วางกฎเกณฑ์เบื้องต้นที่จะสร้างการเจรจาต่อรองให้เกิดความพึงพอใจและสร้างความปลอดภัย
2. การเจรจาจะประสบผลสำเร็จได้ดีเพียงใด ผู้นำในองค์กรต้องวางกฎเกณฑ์โดยคำนึงถึงความรู้สึกของบุคลากรให้เกิดการยอมรับกฎ กติกา ทั้งสองฝ่าย โดยเน้นด้านความปลอดภัยเป็นสำคัญ
3. ในการเจรจาจะต้องจริงใจและเปิดเผย สร้างบรรยากาศแบบมิตรภาพ ขจัดความเคลือบแคลง และพยายามสร้างความสุขให้กับทั้งสองฝ่าย ใช้การสื่อสารในทางบวก ให้มีกำลังใจและพร้อมที่จะให้การสนับสนุน ขณะเดียวกันคำนึงถึงการรักษาความปลอดภัยเป็นสำคัญ
4. กำหนดปัญหาและเป้าหมายจากมุมมองทั้งสองฝ่าย ผู้เจรจาต้องเข้าใจปัญหา โดยให้คำปรึกษาทั้งสองฝ่ายเพื่อไขปัญหาร่วมกัน สร้างการยอมรับนับถือร่วมกันและถือเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จในการเจรจา โดยนำปัญหาร่วมกันแก้ไขอย่างกระตือรือร้น การกำหนดเป้าหมายในการแก้ปัญหา โดยเน้นให้มีชัยชนะร่วมกัน (Win Win Solution) ผู้เจรจาสามารถรับรู้เป้าหมายที่สัมพันธ์กับบุคคลทั้งสองฝ่าย และสามารถหาวิธีการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย
5. การเตรียมการเจรจา ผู้เจรจาต้องเข้าใจระบบของการเจรจา จำต้องศึกษาข้อมูลและเตรียมความพร้อมในการเจรจา ทำความเข้าใจกับปัญหาและความต้องการของบุคลากร

6. ระดมสมองเพื่อหายุทธศาสตร์ ทั้งสองฝ่ายร่วมกันคิดและวางแผนแก้ปัญหาด้วยกันอย่างมีความสุข โดยหาแนวทางที่เป็นไปได้ในการดำเนินงานให้ทุกฝ่าย มีส่วนร่วมในการคิดและจัดบันทึกทุกกรณี

7. เลือกยุทธศาสตร์ ทั้งสองฝ่ายร่วมกันคิด โดยยึดนโยบายและพันธะสัญญาเป็นหลัก

8. ประเมินและวัดผลความสำเร็จ

ประเภทของการเจรจาต่อรอง

การเจรจาต่อรองอาจแยกเป็น 3 ประเภทหลักๆ คือ

1. การเจรจาต่อรองในทางการทูต เป็นการเจรจาที่มีความเป็นทางการอย่างมาก เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ของประเทศชาติ

2. การเจรจาต่อรองในทางการค้า เป็นการเจรจาระหว่างผู้ซื้อกับผู้ขาย ซึ่งมักจะเป็นการเจรจาอย่างอะลุ่มอล่วย

3. การเจรจาต่อรองในทางอุตสาหกรรม ส่วนใหญ่เป็นการเจรจาระหว่างนายจ้างและลูกจ้างในประเด็นข้อพิพาทแรงงาน

ข้อเสนอแนะการเจรจาต่อรอง

หลังจากที่ใช้เวลาประเมินเป้าหมายและผลประโยชน์ทั้งของฝ่ายตนและฝ่ายคู่เจรจาที่ต้องการได้ รวมทั้งกำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้เสร็จเรียบร้อยแล้ว ท่านก็อยู่ในภาวะพร้อมที่จะลงมือเจรจาได้ทันที ต่อไปนี้เป็นข้อแนะนำเพื่อพัฒนาทักษะของการเจรจาต่อรองของท่าน ดังนี้

1. เริ่มต้นด้วยการเปิดฉากเชิงบวก (Begin with a positive overture) จากการศึกษาเกี่ยวกับการเจรจาต่อรอง พบว่า การเริ่มต้นหยิบบิ้นไมตรีด้วยการแสดงความอ่อนปรนก่อนมักได้ผลต่างตอบแทนกลับมาเช่นกัน ดังนั้นการเปิดฉากแง่ดี ยอมให้ส่วนหนึ่ง ก็จะได้รับอีกส่วนหนึ่งตอบแทนกลับมาเช่นกัน

2. ระบุที่ตัวปัญหา แต่ไม่ใช่ตัวคนหรือบุคลิกภาพ (Address problems, not personalities) โดยมุ่งที่ประเด็นต่อรองเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการพูดเกี่ยวกับบุคลิกภาพของคู่กรณีโดยเฉพาะเมื่อการเจรจาเข้าขั้นตึงเครียดต้องไม่พาดพิงหรือโจมตีบุคคลเป็นส่วนตัว เพราะจุดยืนหรือความคิดของผู้นั้นต่างหากที่ท่านไม่เห็นด้วยแต่ไม่ใช่ตัวผู้นั้น ดังนั้นสิ่งที่พึงระวังก็คือ ต้องแยกคนออกจากปัญหา และต้องไม่เอ่ยถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

3. ให้ความสนใจต่อข้อเสนอครั้งแรกเพียงเล็กน้อย (Pay little attention to initial offers) โดยมองข้อเสนอครั้งแรกเป็นเพียงจุดเริ่มต้นของการเจรจาและแน่นอนว่า ทุกฝ่ายต่างมีข้อเสนอครั้งแรกของตน ซึ่งมักยื่นเสนอมากเกินไปหรือค่อนข้างเป็นเชิงอุดมคติ จึงต้องเข้าใจและปฏิบัติได้ถูกต้องโดยสนใจไม่มากนัก

4. มุ่งให้ได้ข้อยุติแบบชนะ - ชนะ (Win – win solution) นักเจรจาต่อรองที่ขาดประสบการณ์ส่วนใหญ่มุ่งผลของการเจรจา ที่ตนต้องเป็นฝ่ายชนะเสมอโดยไม่สนใจว่าอีกฝ่ายจะได้รับความเสียหาย

อย่างไร ดังได้กล่าวมาแล้วถึงกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (integrative agreement) ว่า การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์กันของทั้งสองฝ่ายสามารถนำไปสู่ข้อยุติที่ดีของการเจรจาได้ ดังนั้นถ้าโอกาสเอื้ออำนวย การหาข้อยุติแบบบูรณาการจึงเป็นแนวทางที่เหมาะสม ขอให้ท่านลองพิจารณาใช้กรอบความคิดในการต่อรองของ พิงค์เลย์ (Pinkley's cognitive frames) ที่ได้กล่าวมาแล้ว มาทำการวิเคราะห์ความสนใจและมุมมองปัญหาของคู่ขัดแย้งและของตนเอง แล้วจึงปรับเปลี่ยนให้ทั้งสองฝ่ายต่างได้ประโยชน์ คือ เป็นผู้ชนะทั้งคู่

5. สร้างบรรยากาศการเจรจาที่เปิดเผยและไว้วางใจต่อกัน (Create an open and trusting climate) นักเจรจาต่อรองที่ชำนาญจะมีทักษะการเป็นผู้ฟังที่ดี ใช้การซักถามเป็นระยะๆ แต่อยู่ในกรอบของการเจรจา ไม่พยายามปกป้องตนเอง พยายามหลีกเลี่ยงการใช้ถ้อยคำหรือวลีที่อาจทำให้คู่เจรจาเกิดความไม่พอใจขึ้น กล่าวโดยสรุปก็คือ พยายามสร้างบรรยากาศที่เปิดเผยเป็นกันเองและมีความไว้วางใจต่อกันเพื่อนำไปสู่การได้ข้อยุติแบบบูรณาการนั่นเอง

การเจรจาต่อรองเป็นกิจกรรมต่อเนื่องที่เกิดขึ้นตลอดเวลาในการดำเนินงานของกลุ่มหรือองค์การ การต่อรองด้วยวิธีให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งได้รับผลประโยชน์เพียงเพื่อขจัดความขัดแย้งหรือ การเผชิญหน้าให้หมดไปนั้น เป็นวิธีที่ได้ผลในระยะสั้นเท่านั้น แต่การต่อรองแบบบูรณาการมีแนวโน้มที่จะได้ข้อยุติซึ่งพอใจต่อทุกฝ่ายและเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีของกลุ่มอย่างยั่งยืน

3.4 การไว้วางใจ (Trust)

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประการที่สี่ ได้แก่ การไว้วางใจ การไว้วางใจถือว่าเป็นสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงานของผู้บริหารกับผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการไว้วางใจ (Trust) ต่อกัน ผู้นำจะต้องไม่มีทัศนคติว่าครูและนักเรียนชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ แต่มีหน้าที่ช่วยให้คนเหล่านี้มีความกล้าต่อการปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ

ความหมายของความไว้วางใจ

รอตเตอร์ (Rotter, 1971) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจว่า เป็นความคาดหวังต่อบุคคลเป็นที่น่าเชื่อถือทั้งด้านคำพูด การกระทำ คำมั่นสัญญา จากการเขียนหรือใช้ข้อความของบุคคลหรือกลุ่มซึ่งจะสามารถทำให้เกิดความไว้วางใจ

โกเล็มบิวสกี และ แม็คคอนนีย์ (Golembiewski; & McConkie, 1975) นิยามความหมายของความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจแสดงถึง ความพึ่งพาอาศัยกัน หรือความมั่นใจในบางสถานการณ์ ความไว้วางใจสะท้อนให้เห็นความคาดหวังผลลัพธ์ทางบวก ความไว้วางใจแสดงถึง ความเสี่ยงบางประการต่อความคาดหวังของสิ่งที่ได้รับและความไว้วางใจ แสดงถึง บางระดับของความไม่แน่นอนต่อผลลัพธ์

คูก และ วอลล์ (Cook and Wall, 1980: 53) กล่าวว่า ความไว้วางใจ เป็นความเชื่อมั่นต่อเจตนาของเพื่อนร่วมงานและผู้บริหาร รวมทั้งความมั่นใจในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน และผู้บริหาร

แม็คอัลลิสเตอร์ (McAllister, 1995) ให้ความหมายของความไว้วางใจว่า เป็นสิ่งที่บุคคลมีความมั่นใจและตั้งใจที่จะกระทำการที่อยู่บนพื้นฐานของคำพูด การกระทำ และการตัดสินใจของบุคคลอื่น

มิสท์รา (Mishra. 1996) ได้ให้ความหมาย ความไว้วางใจไว้ว่า เป็นความเต็มใจของบุคคลที่มีความมั่นคงต่อบุคคลอื่น โดยมีความเชื่อว่าบุคคลนั้นเป็นบุคคลที่มีความสามารถ มีความเปิดเผย ให้ความสนใจห่วงใย และให้ความน่าเชื่อถือ

โรบินสัน (Robinson. 1996) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจเป็นความคาดหวังในทางบวกต่อบุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นคำพูด การกระทำ หรือการตัดสินใจที่จะกระทำตามสมควรแล้วแต่โอกาส

วิธนี (Whitney. 1996) ได้กล่าวถึงความไว้วางใจว่า หมายถึง ความเชื่อ ความมั่นใจในความซื่อสัตย์ ความน่าเชื่อถือ และความยุติธรรมในบุคคลหรือสิ่งใด ๆ

มาร์แชล (Marshall. 2000) ได้ให้ความหมายความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจเป็นผลสะท้อนที่เกิดจากความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ ของบุคคลที่มีต่อลักษณะและความสามารถของบุคคลอื่น

จากการประมวลคำนิยามของนักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยเห็นว่า ความไว้วางใจ หมายถึง ความรู้สึกและการกระทำ (แสดงออก) ของบุคคลที่แสดงถึงความมั่นใจ ความเชื่อมั่นและการสนับสนุนต่อบุคคล (ผู้บังคับบัญชา) และองค์กร

ดังนั้น กล่าวสรุปได้ว่า การไว้วางใจของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องสร้างความเชื่อถือไว้วางใจให้กับสมาชิกในองค์กร ด้วยการยึดการบริหารสากล เช่น คุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเมตตา ความยุติธรรม ความเป็นกลาง ความกล้าหาญ ความอดทน ความมีวินัย ความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการบริหาร เป็นแม่แบบที่ดี ยอมรับข้อผิดพลาดของสมาชิกในองค์กร และให้เกียรติผู้อื่น เคารพและให้การสนับสนุนผู้อื่น ไม่ว่าคุณๆนั้นจะมีตำแหน่งใดก็ตาม สอบถามเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น รับฟังปัญหาและให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม

ความสำคัญของความไว้วางใจ

ความไว้วางใจเป็นสิ่งจำเป็นต่อองค์กรเพื่อประสิทธิผลขององค์กร ผลลัพธ์ทางบวกของการทำงานเป็นผลสืบเนื่องจากการเพิ่มขึ้นของความไว้วางใจภายในองค์กรส่งผลต่อการเพิ่มผลผลิตของพนักงานและความผูกพันกับองค์กรอย่างเข้มแข็ง (Nyhan; & Marlowe. 1997) สำหรับงานวิจัยอื่นๆ แสดงถึงผลพวงหลักของความไว้วางใจมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมและผลงานในหลายด้าน ทั้งการสื่อสารและการแบ่งปันข้อมูล ความขยัน การยุติความขัดแย้ง ความผูกพัน รวมทั้งผลงานส่วนบุคคลและผลงานของหน่วยงาน (Laka-Mathebula. 2004; Korsgaard; Brodt; & Whitener. 2002) มีผลการวิจัยที่สอดคล้องกันว่า ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญและมีประโยชน์ต่อกิจกรรมขององค์กรทั้งที่ทีมงาน ผู้นำ การกำหนดเป้าหมาย การประเมินผลการปฏิบัติงาน แรงงานสัมพันธ์และการเจรจาต่อรอง (Elangovan; & Shapiro. 1998)

ความไว้วางใจเป็นส่วนผสมอันมหัศจรรย์ในชีวิตองค์กร กล่าวคือ เป็นน้ำมันหล่อลื่นที่ลดความฝืด เป็นตัวเชื่อมส่วนที่แตกต่างกันเข้าไว้ด้วยกัน เป็นตัวเร่งให้การกระทำสะดวกขึ้น (Shea. 1994) เมื่อไม่นานมานี้ ความสำคัญของความไว้วางใจได้รับความสนใจมากขึ้นจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. การเปลี่ยนแปลงและความไม่มั่นคง (Robbins. 2005) ทำให้องค์การไม่สามารถรับประกันความมั่นคงของงานในระยะยาว การเพิ่มค่าตอบแทนและบำเหน็จบำนาญได้ (Bracey; & Smith. 1992; Robbins. 2005) ความไว้วางใจมีความสำคัญมากในสภาพที่มีการเปลี่ยนแปลง และความไม่มั่นคงในสถานที่ทำงาน บุคคลจะต้องเปลี่ยนไปมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ซึ่งระดับความไว้วางใจจะเป็นตัวกำหนดความสัมพันธ์ดังกล่าว มาร์แชล และ โรบินสัน (Marshall. 2000; & Robbins. 2005) มองว่า ความไว้วางใจมีความสำคัญเพราะเป็นความต้องการทางด้านจิตใจ บุคคลมีความต้องการการคาดคะเนความมั่นคง การคงอยู่และมีความรู้สึกปลอดภัย

2. องค์กรต้องการความภักดีของพนักงานและความผูกพันเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากความไว้วางใจภายในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ความไว้วางใจจึงเป็นสิ่งสำคัญเพราะการที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรนั้น จะเป็นตัวกำหนดให้องค์การบรรลุเป้าหมายและรักษาสมาชิกในองค์กรให้คงอยู่กับองค์กร (Fairholm. 1994; Robbins. 2005) โดยการสร้างความสัมพันธ์ความไว้วางใจบนพื้นฐานแห่งความซื่อสัตย์ (honesty) การยึดถือหลักคุณธรรม (integrity) และเมตตากรุณาอย่างจริงใจต่อผู้อื่น (Covey. 1989; Fairholm. 1994)

3. โรบินสัน (Robbins. 2005) กล่าวถึง ความสำคัญของความไว้วางใจกับข้อสัญญาทางจิตวิทยาในรูปแบบใหม่ เป็นข้อตกลงที่ไม่ได้มีการเขียนถึงสิ่งๆที่ผู้บริหารหรือองค์กรไม่ได้มีการคาดหวังจากพนักงานและสิ่งที่พนักงานคาดหวังจากผู้บริหารหรือองค์กร ในแง่คิดของพนักงานข้อสัญญาทางจิตวิทยา คือ การรับรู้ของพนักงาน ที่คิดว่าพวกเขาจะได้รับสิทธิ ซึ่งเป็นผลมาจากข้อสัญญาที่องค์กรให้ไว้กับเขา ดังนั้น หากความไว้วางใจอยู่ในระดับต่ำ พนักงานมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงการเผชิญความเสี่ยง มีการเรียกร้องมากขึ้น ลักษณะสังคมแบบนี้ บุคคลในองค์กรจะต้องเร่งสร้าง และรักษาความสัมพันธ์กันไว้ จะทำให้โอกาสที่จะไม่ปฏิบัติตามข้อสัญญาน้อยลง เนื่องจากการไม่ปฏิบัติตามข้อสัญญาทำให้เกิดผลในทางลบ เช่น มีความตั้งใจน้อยลงในการที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย หากความไว้วางใจอยู่ในระดับสูงจะทำให้การปรับปรุงผลการดำเนินงานขององค์กร โดย มิงค์ และคณะ (Mink; et al. 1993) เห็นว่า ความไว้วางใจเป็นข้อสัญญา (contract trust) คือ ความเชื่อมั่นที่คาดหวังว่าบุคคลจะทำในสิ่งที่เขาพูดและกระทำ ซึ่งเป็นมิติที่สำคัญ เช่น ผู้นำสร้างให้บุคคลากรเชื่อมั่นและคาดหวังว่าสัมพันธ์ภาพของบุคคลากรกับผู้นำ จะเป็นสิ่งที่สามารถคาดคะเนในการทำงานของเขาได้

4. พื้นฐานของสัมพันธ์ภาพ การทำงานร่วมกันต้องมีสัมพันธ์ภาพซึ่งกันและกัน ถ้าความไว้วางใจในการทำงานลดน้อยลงจะทำลายสัมพันธ์ภาพ เช่น เกิดความขัดแย้งที่สูงขึ้น ผลผลิตต่ำลง และการที่สถานที่ทำงานมีความไว้วางใจโดยมีระดับของความซื่อสัตย์ การยอมรับและเคารพซึ่งกันและกัน จะทำให้เพิ่มประสิทธิผลของงาน ความมีคุณค่าแห่งตนเองและมีการสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้น (Marshall. 2000) เห็นว่า ความไว้วางใจเป็นแนวคิดที่ซับซ้อนเป็นสัมพันธ์ภาพระหว่างคนสองคนอย่างสม่ำเสมอ ไม่ใช่เป็นบุคลิกภาพของบุคคลบางคนเกิดขึ้นระหว่างบุคคลไม่ใช่ภายในบุคคลเท่านั้น สิ่งที่บุคคลกระทำเป็นผลกระทบของระดับความไว้วางใจระหว่างผู้ให้ความไว้วางใจและผู้ถูกไว้วางใจ ซึ่งเกิดจากความน่าเชื่อถือเป็นการยอมรับและสนับสนุนผู้ที่ถูกไว้วางใจกระทำให้บุคคลอื่นโดยการเปิดเผยความคิด ความรู้สึกและปฏิบัติการ (Johnson. 1997) อีกทั้งโครงสร้างความสัมพันธ์รูปแบบใหม่ ความไว้วางใจ

เป็นสารหล่อลื่นให้เกิดความราบรื่น มีการประสานกันอย่างดีในองค์การ โดยขจัดความขัดแย้งทางความคิด การบริหารในยุคปัจจุบันต้องการความไว้วางใจ เพื่อเป็นหลักประกันที่สำคัญขององค์การ (Robbins. 2005) ส่วน มิงค์ โอเวน และ มิงค์ (Mink; Owen; & Mink. 1993) มองว่า เป็นความไว้วางใจ โดยการเปิดเผยตนเอง ตัวชี้วัดที่สำคัญของระดับความไว้วางใจ คือ สัมพันธภาพ ถ้าขาดการเปิดเผยก็จะทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจและสัมพันธภาพไม่ดี นอกจากนี้ความไว้วางใจเป็นความเต็มใจที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและมีการเปิดเผยตอบสนองความต้องการของตนเอง สมาชิกทีม และองค์การ

5. เรย์โนลด์ (Reynolds. 1997) กล่าวว่า ความไว้วางใจเป็นวิถีทางหนึ่งของการสะท้อน สัมพันธภาพระหว่างบุคคลในองค์การและเป็นสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่สำคัญ แสดงถึง ความแตกต่างระหว่างความสำเร็จและความล้มเหลวในสัมพันธภาพกับความไว้วางใจ การตอบสนองต่อความไว้วางใจ มี 3 ประการ ดังนี้ ประการแรก ความไว้วางใจต้องใช้เวลาในการพัฒนา การคงไว้ซึ่งความไว้วางใจ จะต้องทำให้มืออยู่อย่างสม่ำเสมอ แต่ก็ไม่อาจพูดได้ว่าการสร้างความไว้วางใจจะใช้เวลาไม่นาน แต่อาจจะใช้เวลาสั้นก็ได้ โดยต้องมีเป้าหมายร่วมกันที่ชัดเจนและไม่มีการลงโทษจะทำให้ความไว้วางใจพัฒนาได้เร็วขึ้นซึ่งเป็นความท้าทายของผู้นำ ประการที่สอง ความต้องการความไว้วางใจต้องมีความอดทน ความไว้วางใจในองค์การต่ำก็ทำให้ผลการปฏิบัติงานต่ำ ถ้าความไว้วางใจในองค์การสูง จะทำให้บุคลากรทุกคนมีมาตรฐานในการทำงานที่สูง และสุดท้าย คือ ความไว้วางใจต้องใช้ทักษะและการฝึกปฏิบัติ ซึ่งการพัฒนาทักษะและจิตใจเป็นสิ่งจำเป็นต่อสัมพันธภาพความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน

6. มาร์แชล (Marshall. 2000) ได้กล่าวถึง ความสำคัญของความไว้วางใจโดยมองความเป็นธรรมชาติของมนุษย์และกฎแห่งธรรมชาติของมนุษย์ ซึ่งหมายถึง การดำรงชีวิตด้วยความจริง ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่จำเป็น มนุษย์ต้องการการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เป็นความต้องการทางด้านชีววิทยา เมื่อกำเนิดขึ้นมาในโลกความไว้วางใจก็เป็นสิ่งที่จำเป็นทางด้านร่างกาย เนื่องจากเมื่อเกิดขึ้นมาก็จะพบกับความไม่มั่นคง ไม่มีสิ่งปกคลุมร่างกายและได้รับความเสี่ยง ซึ่งไม่ได้มีการคำนึงถึงความเปราะบางนี้ แต่ความไว้วางใจจะต้องมีความซื่อสัตย์และให้การดูแล ถ้าสิ่งเหล่านี้ไม่เกิดขึ้นความไว้วางใจก็จะถูกทำลาย เมื่อเจริญเติบโตขึ้นความไว้วางใจไม่สูญหายไป แต่ระดับของความไว้วางใจจะอยู่ในรูปของประสบการณ์และเป็นเหตุการณ์ที่ดำเนินต่อมา โดย มิงค์ และคณะ (Mink; et al. 1993) มองว่า ความไว้วางใจเป็นเรื่องทางกายภาพ บุคคลรู้สึกว่าร่างกายและจิตใจเป็นสิ่งที่ต้องปลอดภัย เมื่อรู้สึกไม่มั่นใจว่าจะได้รับความปลอดภัย บุคคลจะเริ่มเกิดความไม่มั่นคงและวิตกกังวลเกี่ยวกับความปลอดภัย ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

7. การเคารพตนเอง เป็นพื้นฐานที่บุคคลจะต้องปฏิบัติในแต่ละวัน บุคคลจะมีความรู้สึกที่ดีถ้าบุคคลให้ความไว้วางใจและสามารถไว้วางใจผู้อื่น บุคคลที่มีความเคารพตนเองต่ำขึ้นอยู่กับทิศทางความกลัวและอาจจะมีความต้องการที่ยินยอมผู้อื่นมาก ระดับของการเคารพตนเองจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของสัมพันธภาพการทำงาน (Marshall. 2000)

นอกจากนี้ ความไว้วางใจมีความสำคัญอย่างมาก เนื่องจากความไว้วางใจเป็นปัจจัยต่อความสำเร็จของศตวรรษที่ 21 (Healey. 2007) ส่งผลต่อรายได้และกำไรในทุกระดับขององค์การ (Davis; Schoorman; Mayer; & Tan. 2000) รวมทั้งความไว้วางใจของ พนักงานส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานงาน การคงอยู่

ในองค์การของพนักงาน ความตั้งใจที่สนับสนุนและมุ่งมั่นต่อความเปลี่ยนแปลง และการเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ (Brown. n.d.) ซึ่งสอดคล้องกับนักวิชาการหลายท่านที่กล่าวถึงผลของความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน การเป็นพนักงานที่ดีขององค์การ ความผูกพันกับองค์การ การลาออกจากองค์การและผลการปฏิบัติงาน (Deluga. 1995; Dirks, Ferrin. 2001; Flaherty; & Pappas. 2000; & Robinson. 1996) นอกจากนี้ (Dirks; & Ferrin. 2002) ศึกษาวิจัย ความไว้วางใจ โดยวิธีการ Meta-Analysis พบว่า ผลของความไว้วางใจส่งผลต่อทัศนคติประกอบด้วย ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันกับองค์การ ความเชื่อในสารสนเทศ และการลาออกที่ลดลง การเป็นพนักงานที่ดี และผลการปฏิบัติงาน

แนวคิดของความไว้วางใจ

ฟ็อกซ์ (Fox. 1974) กล่าวว่า ความไว้วางใจในองค์การมีรูปแบบที่แตกต่างของความสัมพันธ์ของความไว้วางใจอยู่ในทุกองค์การ องค์การที่ประสบความสำเร็จมีการสร้างรากฐานที่ประกอบด้วย ความไว้วางใจแนวขวาง (lateral trust) เป็นความสัมพันธ์ของความไว้วางใจระหว่างผู้ที่เท่าเทียมหรือระดับเดียวกัน รูปแบบที่สอง คือ ความไว้วางใจแนวตั้ง (vertical trust) เป็นความสัมพันธ์ของความไว้วางใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา และความไว้วางใจภายนอก (external trust) เป็นความสัมพันธ์ของความไว้วางใจระหว่างองค์การกับลูกค้าหรือซัพพลายเออร์ ส่วน คัมมิงส์ และ โบรมิลีย์ (Cummings; & Bromiley. 1996) เสนอรูปแบบความไว้วางใจ 2 รูปแบบ คือ ความไว้วางใจระหว่างหน่วยงานภายในองค์การ (intra-organizational trust) หรือความไว้วางใจในแผนกอื่นหรือหน่วยงานอื่นภายในองค์การ และความไว้วางใจระหว่างองค์การ (inter-organizational trust) หรือความไว้วางใจระหว่างบุคคลภายนอกหรือองค์การอื่น

ลูห์แมน (Luhman. 1979) อธิบายความไว้วางใจว่า เป็นสิ่งซ่อนเร้นและคงอยู่จากประสบการณ์ประจำวันที่มีอิทธิพลต่อความไว้วางใจในบุคคล (Perry; & Mankin. 2007) การแบ่งแยกความไว้วางใจนี้สมมติว่า ระดับความไว้วางใจของบุคคล ซึ่งเป็นข้อสัญญาทางจิตวิทยาจะแปรผันตามผู้บังคับบัญชาและองค์การโดยรวม (Nyhan; & Marlowe. 1997) ภายใต้แนวคิดของ ลูห์แมน (Luhman) ความไว้วางใจแสดงถึงระดับความมั่นใจของบุคคลหนึ่งที่มีต่อผู้อื่นในการกระทำที่เป็นธรรม มีจริยธรรม และสามารถพยากรณ์ได้ (Nyhan; & Marlowe. 1997) นอกจากนี้ ลูห์แมน (Luhman) ยืนยันว่า คุณค่าสำคัญของความไว้วางใจ คือ ทำให้สมาชิกองค์การลดความซับซ้อนของชีวิตขององค์การ (Hosmer. 1995) พยายามสังเคราะห์การศึกษาความไว้วางใจตามแนวทฤษฎีองค์การและมองความไว้วางใจ ใน 5 แนวคิด คือ ความคาดหวังของบุคคล (individual expectation) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal relationships) การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจ (economic exchanges) โครงสร้างทางสังคม (social structures) และพฤติกรรมจริยธรรม (ethical behavior) เขาเห็นด้วยว่า ความไว้วางใจเป็นโครงสร้างสำคัญในการเข้าใจพฤติกรรมระหว่างบุคคลและกลุ่ม ประสิทธิภาพของการจัดการ การแลกเปลี่ยนทางเศรษฐกิจและความมั่นคงของความสัมพันธ์ทางสังคม

ลูห์แมน (Luhman. 1979) เสนอแนวคิดความไว้วางใจที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง ถึงรูปแบบความไว้วางใจ คือ ความไว้วางใจระหว่างบุคคล (interpersonal trust) เป็นความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาและความไว้วางใจในระบบ (system trust) เป็นความไว้วางใจในองค์กรโดยภาพรวม ทฤษฎีของเขามองว่า ความไว้วางใจเป็นตัวแทนของระดับความมั่นใจของบุคคลหนึ่งที่มีต่อผู้อื่นในการกระทำที่เป็นธรรม มีจริยธรรมและสามารถพยากรณ์ได้ ผลงานของ ลูห์แมน (Luhman) ให้ความสำคัญกับความไว้วางใจในองค์กร (organizational trust) เป็นระบบขององค์กรที่แสดงถึงการยอมรับคุณค่าและเป้าหมายขององค์กรรวมถึงความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะอยู่ร่วมกับองค์กร ลูห์แมน (Luhman) จำแนกความไว้วางใจของบุคคลออกจากความไว้วางใจในองค์กร แม้ว่าเขาเสนอว่า ความไว้วางใจก่อเกิดภายในกรอบของการปฏิสัมพันธ์ที่ได้รับอิทธิพลทั้งจากบุคคลและระบบสังคม เพอร์รี่ และ แมนคิน (Perry; & Mankin. 2007) กล่าวว่า การจำแนกความไว้วางใจของ ลูห์แมน (Luhman) ทั้งความไว้วางใจระหว่างบุคคล (วัดประเมินความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา) และความไว้วางใจในระบบ (ความไว้วางใจในองค์กร) เป็นการวัดประเมินความแตกต่างของความไว้วางใจในองค์กรและความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะสามารถอธิบายลักษณะความแตกต่าง ของการรับรู้ของพนักงานต่อความไว้วางใจได้อย่างครอบคลุม

นักวิจัยจำนวนมากพิสูจน์ว่า การปลูกฝังพฤติกรรมความร่วมมือนำไปสู่ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและฝั่งการกระทำระหว่างบุคคลในที่ทำงานจนกลายเป็นรากฐานของความสามารถในการแข่งขันขององค์กร อย่างไรก็ตาม แม็คไนท์ คัมมิงส์ และ เซอร์แวนนี่ (Mcknight; Cummings; & Chervany. 2006) เสนอว่า ชั้นแรกของความไว้วางใจเป็นความสัมพันธ์ใหม่ภายในองค์กร ที่ได้รับอิทธิพลจากความประสงค์ของผู้ให้ความไว้วางใจในความไว้วางใจ (trustor's disposition to trust) กระบวนการความรู้ความเข้าใจ (cognitive process) ความเชื่อ ในความไว้วางใจ (trusting belief) และเจตนาเริ่มต้นแห่งความไว้วางใจ (trust intention) การเริ่มต้นความไว้วางใจเป็นการได้รับอิทธิพลโดยโครงสร้างความไว้วางใจบนพื้นฐานสถาบัน ความเชื่อมั่นในโครงสร้างและความเชื่อในสภาวะปกติ ดังนั้น ความสำเร็จของผลงานเกิดจากการอุปถัมภ์ของความไว้วางใจที่เพิ่มพูนความสามารถขององค์กร นำไปสู่การเพิ่มคุณค่าโดยที่ทีมงาน ความร่วมมือและการพัฒนาในการเพิ่มสมรรถภาพองค์กร (Jones; & George. 1998)

ความไว้วางใจ เป็นแนวคิดหลายมิติ (multidimensional approach) ประกอบด้วย ความไว้วางใจบนพื้นฐานอารมณ์ความรู้สึก (affective-based trust) เกี่ยวข้องกับบทบาทสำคัญของอารมณ์ในกระบวนการความไว้วางใจ ความไว้วางใจบนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจ (cognitive-based trust) เป็นความเชื่อในคุณลักษณะที่น่าไว้วางใจต่อบุคคลอื่นและความไว้วางใจบนพื้นฐานพฤติกรรม (behavioral-based trust) เป็นความเชื่อมั่นผู้อื่นและการเปิดเผยข้อมูลไปยังบุคคลอื่น (Gillespie; & Mann. 2004) ส่วน คัมมิงส์ และ โบรมิลเลย์ (Cummings; & Bromiley. 1996) อธิบายความไว้วางใจในสามองค์ประกอบ คือ องค์ประกอบแรก คือ อารมณ์ความรู้สึก (affective) หรือบุคคลมีความรู้สึกอย่างไร องค์ประกอบที่สอง คือ ความรู้ความเข้าใจ (cognitive) หรือบุคคลคิดอย่างไร องค์ประกอบสุดท้าย คือ พฤติกรรมที่ตั้งใจ (intended behavior) หรือบุคคลตั้งใจแสดงพฤติกรรมอย่างไร ส่วน แม็คคอลลิสเตอร์ (McAllister. 1995) อธิบายว่า ความไว้วางใจเป็นสภาวะทางจิตวิทยาและจำแนกความไว้วางใจออกเป็นความไว้วางใจที่มีพื้นฐานมาจากความรู้ความเข้าใจ (cognition-based trust) หมายถึง การรับรู้ว่า บุคคล

เลือกผู้ซึ่งไว้วางใจในสิ่งที่น่านับถือภายใต้สถานการณ์หนึ่ง และเลือกในสิ่งที่พิจารณาว่า เป็นเหตุผลที่ดี และความไว้วางใจมีพื้นฐานเกี่ยวกับอารมณ์และความรู้สึก (affective-based trust) หมายถึง ความผูกพันทางอารมณ์ของแต่ละบุคคล บุคคลที่จะทำให้เกิดอารมณ์ ความไว้วางใจในความสัมพันธ์นั้นจะแสดงออกซึ่งการดูแลและการเอาใจใส่อย่างแท้จริงที่จะทำให้สวัสดิการแก่หุ้นส่วน มีความเชื่อในคุณสมบัติที่ดีหรือน่าสรรเสริญและเชื่อว่า ความรู้สึกเหล่านี้จะได้รับการตอบแทน

เลวิกกี และคณะ (Lewicki; et al. 1998) เสนอว่า ทั้งความไว้วางใจและความไม่ไว้วางใจไม่ใช่สิ่งที่อยู่ตรงข้ามกันหรืออยู่เฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง แต่แทนที่จะแยกออกจากกันแต่ทว่า มีความเกี่ยวพันกัน โครงสร้างมิติเดียวที่อาจจะอยู่ร่วมกันควบคู่กันไปภายในบุคคล เช่นเดียวกับ จอห์น และ จอร์จ (Jones; & George. 1998) เสนอแนวความคิดความไว้วางใจ ความไม่ไว้วางใจ เงื่อนไขความไว้วางใจและเงื่อนไขความไม่ไว้วางใจเป็นองค์ประกอบของโครงสร้างเดียวของความไว้วางใจ พวกเขาเสนอว่า ความไว้วางใจและความไม่ไว้วางใจเป็นผลของปฏิสัมพันธ์ระหว่างค่านิยมของผู้ให้ความไว้วางใจ (trustor's values) ทักษะคติ (attitudes) และอารมณ์ การศึกษาความไว้วางใจอื่นๆ เสนอว่า ความไว้วางใจ เป็นแนวคิดที่เป็นกลาง (meso concept) ที่บูรณาการทั้งระดับจุลภาค คือ กระบวนการทางจิตวิทยา และระดับมหภาค คือ ความยึดหยุ่นทางสถาบัน (House, Rousseau; & Thomas-Hunt. 1995)

คุณลักษณะที่น่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา

ความพยายามที่จะเข้าใจความไว้วางใจนั้น นักวิจัยทั้งหลายสมควรต้องวินิจฉัยถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Burke; Shawn; Dana; Lazzara; & Salas. 2007) เมเยอร์ และคณะ (Mayer; et al. 1995) เสนอโมเดลที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวางและมีอิทธิพลต่อการศึกษาความไว้วางใจอย่างยิ่ง โดยเสนอว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ (trust factors) หรือลักษณะปัจจัยของผู้ที่ได้รับความไว้วางใจหรือที่เรียกว่า คุณลักษณะที่น่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชา (trustworthiness) ที่ปรากฏอยู่ 3 ปัจจัย คือ ความสามารถ (ability) ความเมตตากรุณาและการยึดถือหลักคุณธรรม เขาอธิบายว่าความสามารถ เป็นกลุ่มของทักษะต่างๆ สมรรถนะและคุณลักษณะพิเศษที่บุคคลหรือกลุ่มมีความสามารถสูงในทักษะบางสาขา สามารถให้บุคคลอื่นไว้วางใจในงานที่ยากที่เกี่ยวข้องกับสาขานั้น ความเมตตากรุณาเป็นขอบเขตที่บุคคลที่ถูกไว้วางใจได้รับการเชื่อว่า ต้องการจะทำแต่สิ่งที่ดีๆ ให้แก่บุคคลที่ให้ความไว้วางใจ และการยึดถือหลักคุณธรรม ความสัมพันธ์ระหว่างการยึดถือหลักคุณธรรมกับความไว้วางใจเกี่ยวข้องกับความเข้าใจของผู้ที่ให้ความไว้วางใจยอมรับต่อบุคคลที่ถูกไว้วางใจความเชื่อว่าบุคคลที่ถูกไว้วางใจมีจิตสำนึกที่ดี มีการกระทำที่คงเส้นคงวา มีการสื่อสารที่ดีน่าเชื่อถือ ซึ่งองค์ประกอบทั้งสามมีผลอย่างมากต่อความไว้วางใจในองค์กร แม้ว่าแบบจำลองก่อนนี้แสดงปัจจัยเหตุของความไว้วางใจมากกว่าสามองค์ประกอบข้างต้น แต่องค์ประกอบทั้งสาม สามารถอธิบายได้อย่างรัดกุมต่อความไว้วางใจ ปัจจัยคุณลักษณะที่น่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาสามารถประยุกต์ใช้ได้ทั้งในการวิเคราะห์ระดับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลระหว่างกลุ่มหรือระหว่างองค์กรและปัจจัยคุณลักษณะที่น่าไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อความไว้วางใจในกลุ่มหรือองค์กรด้วย (Mayer; et al. 2005)

เบอร์เก และคณะ (Burke; et al. 2007) แสดงถึงองค์ประกอบหรือปัจจัยเหตุของความไว้วางใจ มี 3 ปัจจัย เช่นเดียวกับ เมเยอร์ และคณะ (Mayer; et al. 1995) คือ ความสามารถ ความเมตตากรุณาและการยึดถือหลักคุณธรรม ส่วนการศึกษาของ เดียตซ์ และคณะ (Dietz; et al. 2006) เสนอว่า องค์ประกอบ หรือปัจจัยที่มีผลต่อความไว้วางใจประกอบด้วย การยึดถือหลักคุณธรรม ซึ่งรวมถึง ความเปิดเผย (openness) และความซื่อสัตย์ (honesty) ความเมตตากรุณา สมรรถนะ และความสามารถพยากรณ์ได้

ดังนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความไว้วางใจ มี 4 ปัจจัย คือ การยึดถือหลักคุณธรรม ความเมตตากรุณา สมรรถนะและความสามารถพยากรณ์ได้ สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. การยึดถือหลักคุณธรรม ความสัมพันธ์ระหว่างการยึดถือหลักคุณธรรม และความไว้วางใจเกี่ยวข้องกับความเข้าใจของผู้ให้ความไว้วางใจ (trustor) ต่อผู้ได้รับความไว้วางใจ (trustee) ว่าเป็นผู้ยึดมั่นต่อหลักการที่ผู้ให้ความไว้วางใจ ยอมรับความเชื่อว่า ผู้ได้รับความไว้วางใจ เป็นผู้มี ความยุติธรรมอย่างยิ่งยวด (Mayer; et al. 1995) โดย เมเยอร์ และคณะ (Mayer; et al. 1995) เห็นว่า ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ สอดคล้องกับ บุตเลอร์ (Butler. 1991) ว่า การยึดถือหลักคุณธรรม เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ เดียตซ์ และคณะ (Dietz; et al. 2006) ทบทวนวรรณกรรม พบว่า การยึดถือหลักคุณธรรมเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจและเป็นปัจจัยที่พบบ่อยที่สุด ปัจจัยนี้ครอบคลุมถึงความเป็นคนเปิดเผยและความซื่อสัตย์ ซึ่ง มิสหรั (Mishra. 1996) เห็นว่า ความเป็นคนเปิดเผยเป็นปัจจัยสำคัญต่อความไว้วางใจ โดย ซ็อคเลย์ – ซาลาบัก เอลลิส และ ไวโนกราด (Shockley-Zalabak, Ellis; & Winograd. 2000) ศึกษาโดยการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง พบว่า ความเป็นคนเปิดเผยและความซื่อสัตย์ เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อความไว้วางใจในองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ ดิริคส์ และ เฟร์ริน (Dirks; & Ferrin. 2002) ที่ศึกษาว่า การยึดถือหลักคุณธรรมของผู้นำเป็นคุณลักษณะที่ส่งผลต่อความไว้วางใจในผู้นำ ส่วน เบอร์เก และคณะ (Burke; et al. 2007) กล่าวว่า การยึดถือหลักคุณธรรมเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ เช่นเดียวกันและเห็นว่า ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่สำคัญมากต่อความไว้วางใจ ชอว์ (Shaw. 1997) กล่าวว่า การยึดถือหลักคุณธรรมเป็นกุญแจสำคัญในการสร้างและรักษาความไว้วางใจทั้งในองค์การภาครัฐและภาคเอกชน

2. ความเมตตากรุณา เมเยอร์ และคณะ (Mayer et al. 1995) เห็นว่า ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ โดยความเมตตากรุณา คือ สิ่งที่ได้รับจากความไว้วางใจ ได้รับความเชื่อจากผู้ให้ความไว้วางใจว่า เป็นผู้ต้องการทำความดี หลีกเลี่ยงจากความเห็นแก่ตัว จากผลประโยชน์ ความเมตตากรุณา แสดงถึงผู้ได้รับความไว้วางใจ แสดงความรักใคร่ผูกพันบางประการต่อผู้ให้ความไว้วางใจ เช่น ผู้ได้รับความไว้วางใจแสดงความต้องการช่วยเหลือผู้ให้ความไว้วางใจ โดยมีได้หวังผลประโยชน์ตอบแทน แม้ว่าผู้ได้รับความไว้วางใจมิได้ถูกร้องขอ ความช่วยเหลือจากผู้ให้ความไว้วางใจ เมเยอร์ และคณะ (Mayer; et al. 1995) ทบทวนวรรณกรรม พบว่า ความเมตตากรุณา เป็นปัจจัยที่พบบ่อยที่สุดเป็นอันดับสองรองจากปัจจัยการยึดถือหลักคุณธรรม รวมถึง เบอร์เก และคณะ (Burke; et al. 2007) และ เดียตซ์ (Dietz; et al. 2006) พบว่า ความเมตตากรุณา เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ เช่นกัน

3. สมรรถนะ คือ ความรู้ของบุคคล ทักษะ ความสามารถ การตัดสินใจและอื่นๆ ที่นำไปสู่ผลลัพธ์รวมทั้งการช่วยเหลือผู้อื่นในการเรียนรู้ทักษะต่างๆ (Reina; & Reina. 1999) และทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อผลการปฏิบัติงาน (Hartog. 2003) ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ (Dietz; et al., 2006) ส่วน เมเยอร์ และคณะ (Mayer; et al. 1995) เรียกปัจจัยนี้ว่า ความสามารถ คือ กลุ่มของทักษะ สมรรถนะและลักษณะอำนาจ ที่บุคคลมีอิทธิพล ในขอบเขตเฉพาะบางประการ ขอบเขตของความสามารถเฉพาะที่ผู้ได้รับความไว้วางใจ มีสมรรถนะสูงในเทคนิคหรือทักษะบางด้าน โดย บุตเลอร์ (Butler. 1991) และ เมเยอร์ และคณะ (Mayer; et al. 1995) รวมทั้ง มิสหฺรา (Mishra. 1996) เห็นว่า ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ อีกทั้ง เบอร์เก และคณะ (Burke; et al. 2007) ชี้ว่า สมรรถนะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจและเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความไว้วางใจที่ชัดเจน รวมทั้งการวิจัยของ ช็อคเคย์ – ซาลาบัก และคณะ (Shockley-Zalabak; et al. 2000) ทำการวิเคราะห์ โมเดลสมการโครงสร้าง พบว่า สมรรถนะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจในองค์การ

4. ความสามารถพยากรณ์ได้ เป็นความคงเส้นคงวาหรือความมั่นคง (consistency) และความสม่ำเสมอของพฤติกรรม (Dietz; et al. 2006) ความคงเส้นคงวาในคำพูดและการกระทำเป็นปัจจัยสำคัญเพราะช่องว่างระหว่างคำพูดและการกระทำทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจ (Feldheim. 2001) สำหรับ โรบินสัน (Robbins. 2005) กล่าวว่า เป็นการสร้างความเชื่อถือ ความสามารถในการทำนาย และตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้ และแสดงบทบาทพฤติกรรมทั้งคำพูดและการกระทำอย่างสอดคล้องกันและไม่เปลี่ยนแปลง แม้ว่า เมเยอร์ และคณะ (Mayer; et al. 1995) จะไม่ได้ระบุว่า ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ แต่พวกเขาได้ชี้ให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความสามารถพยากรณ์ได้และความไว้วางใจอย่างชัดเจน (Mayer; et al. 1996) แต่ เดียตซ์ และคณะ (Dietz; et al. 2006) และ มิสหฺรา (Mishra. 1996) เห็นว่า ปัจจัยนี้เป็นอีกปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ รวมถึง เรมเพิล โอลเมส ซานนา (Rempel, Holmes; & Zanna. 1985) ชี้ว่า ความสามารถพยากรณ์ได้ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ และผลงานวิจัยของ เบิร์นเทล (Bernthal. 1995) ยืนยันว่า เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความไว้วางใจ

วิธีปฏิบัติในการสร้างความไว้วางใจ

ผู้นำองค์กรทุกคน ซึ่งมีบทบาทในการผลักดันและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ สิ่งแรกที่คุณต้องทำคือทำให้ผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานยอมรับ มั่นใจและเชื่อถือในตัวท่าน รู้สึกไว้วางใจท่าน ยินดีที่จะให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ และกระทำการหรือปรับเปลี่ยนพฤติกรรมบางอย่างให้เป็นไปตามความคาดหวังของท่าน วิธีปฏิบัติในการสร้างความไว้วางใจ มีดังต่อไปนี้

1. พัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน หรือเป็นผู้ชำนาญการเฉพาะด้านแสดงผลงานที่ยอดเยี่ยมให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเห็น พัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีความสามารถด้านใดด้านหนึ่งเฉพาะทาง และสามารถให้คำปรึกษา และช่วยเหลือผู้อื่นได้เป็นประจำ

2. ยึดหลักการสากลในการบริหาร ยึดหลักการสากล เช่น คุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเมตตา ความยุติธรรม ความเป็นกลาง ความกล้าหาญ ความอดทน ความมีวินัย ความมุ่งมั่น เป็นหลักสำคัญในการบริหาร

3. ประพฤติตนเป็นแม่แบบที่ดี หากท่านอยากให้ลูกน้องปฏิบัติตนเช่นไร ท่านก็ควรปฏิบัติตนเช่นนั้น เช่น หากท่านไม่ต้องการให้ลูกน้องมาสาย ท่านก็ไม่ควรมาสายเสียเอง การทำให้ดูเป็นตัวอย่าง เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการจูงใจให้ลูกน้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

4. ยอมรับข้อผิดพลาดของตน คุณสมบัติสำคัญประการหนึ่งของผู้นำ คือ การมีความกล้าหาญที่จะยอมรับข้อผิดพลาดของตน ซึ่งการทำเช่นนี้ สามารถทำให้ลูกน้องรู้สึกเคารพท่านมากขึ้น ดีกว่าที่ท่านทำผิดแล้วแก้ตัวทำเป็นเพิกเฉย ลูกน้องย่อมรู้สึกหมดศรัทธาในตัวท่าน แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้พูดออกมาตรงๆ ก็ตาม

5. รักษาคำพูด รักษาสัญญา จงอย่าได้ให้คำมั่นสัญญาหรือข้อผูกมัดใดๆ หากท่านไม่มั่นใจว่า ท่านจะสามารถทำตามสัญญาหรือข้อผูกมัดนั้นได้ ‘การกระทำย่อมสำคัญกว่าคำพูด’

6. ให้เกียรติผู้อื่นให้เกียรติ เคารพและให้การสนับสนุนผู้อื่น ไม่ว่าจะคนๆ นั้นจะมีตำแหน่งใดก็ตาม สอบถาม เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น รับฟังปัญหาและให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม

7. ไม่พูดถึงบุคคลที่สามในทางที่ไม่ดีลับหลัง หากบุคคลที่ท่านพูดถึงในทางที่ไม่ดีทราบว่าคุณพูดถึงเขาอย่างไรลับหลัง บุคคลท่านนั้นย่อมไม่ไว้วางใจท่านอีกต่อไป และอาจบอกคนอื่นต่อว่า ท่านเป็นคนที่ไม่น่าไว้วางใจ หรือแม้แต่คนที่ท่านไปพูดนินทาด้วย ก็อาจจะแฉดะวังท่าน เพราะคิดว่าท่านอาจทำกับเขาเฉกเช่นเดียวกับที่ท่านทำกับคนอื่นก็ได้

8. แก้ปัญหาสำคัญๆ ที่มีความท้าทายได้เข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความท้าทาย ทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับองค์กร คิดริเริ่มสร้างสรรค์กระบวนการทำงาน หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร

วิธีปฏิบัติเหล่านี้ เป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความไว้วางใจในองค์กร และการเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น ถือเป็นคุณสมบัติสำคัญสูงสุดประการหนึ่งในการเป็นผู้นำ ความไว้วางใจยังเป็นรากฐานของความสัมพันธ์อันดี เมื่อได้รับความไว้วางใจและมีความสัมพันธ์อันดี ย่อมส่งผลให้ท่านมีโอกาสประสบความสำเร็จในการใช้เหตุผลโน้มน้าว ให้ผู้อื่นสนับสนุนหรือกระทำการบางสิ่งบางอย่างตามความต้องการ การสร้างความไว้วางใจจึงเป็นรากฐานของความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้นำ

3.5 การบริหารเวลา

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประการที่ห้า ได้แก่ การบริหารเวลา “เวลา” เป็นทรัพยากรที่มีค่าและมีความสำคัญต่อทุกคน ทั้งนี้เพราะธรรมชาติของเวลาที่มีลักษณะพิเศษคือ เป็นทรัพยากรที่มีจำกัดใช้แล้วหมดไปไม่สามารถซื้อเพิ่มได้ ไม่ว่าจะรวยหรือจนไม่สามารถเก็บเอาไว้อีกได้ เวลาผ่านไปเรื่อยๆ ไม่หวนย้อนกลับมาอีกคงจะเคยได้ยินมาบ้างว่า “เวลาเป็นสิ่งมีค่า หาซื้อไม่ได้”

ความหมายและความสำคัญของการบริหารเวลา

สุขใจ น้ำผุด (2536: 44) กล่าวว่า เวลาเป็นสิ่งมีค่าที่สามารถใช้ให้เกิดเป็นเงินเป็นทองได้ คุณค่าของเวลาจึงขึ้นอยู่กับ การรู้จักใช้ ให้เกิด ประโยชน์ ส่วนวิรัตน์ บัวขาว (2537: 26) กล่าวว่า ทรัพยากรเวลาเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง เมื่อหมดไปไม่สามารถที่จะสร้างขึ้นใหม่ เพื่อทดแทนได้ ผู้ที่ประสบความสำเร็จต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการใช้เวลา ในขณะที่ วิมาน จิวเจียม (2539: 6) ได้ให้ ความหมายของเวลาว่า เวลาเป็นทรัพยากรธรรมชาติที่มนุษย์ได้รับมาเท่าเทียมกัน สำหรับใช้ในการทำงาน มีหน่วยเวลานับเป็น นาที วัน ชั่วโมง สัปดาห์ เดือน ปี ยกเว้นช่วงอายุขัย ซึ่งจะไม่เท่ากันเวลา เป็นทรัพยากรที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ เวลาเป็นทรัพยากร ที่สะสมไม่ได้ เวลาเป็นทรัพยากรที่อนุรักษ์ไม่ได้ เวลาเป็นทรัพยากรที่หายืมเช่นเดียวกับเงินหรือวัสดุไม่ได้ และเกี่ยวกับการบริหารเวลา เฉлим สุขคะสมบัติ (2527: 44 – 47) อธิบายว่า การบริหารเวลา หมายถึง วิธีการดำเนินการโดยใช้เวลา ปฏิบัติงานให้ได้ผลตรงตามเป้าหมายมากที่สุด ให้อำนาจถึงวิธีการทำงานโดยละเอียด รวมทั้งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานด้วย เพื่อประโยชน์นำมาใช้ การวางแผน การปฏิบัติงานส่วน จีรวัดณ์ วีรังกร (2540: 20) ได้กล่าวถึง คำว่า “การบริหารเวลา” ว่ามักใช้กับผู้บริหาร เพราะผู้บริหารมีหน้าที่ในการรับผิดชอบปฏิบัติงานมากจึงต้องมีการจัดสรรเวลาเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงอย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา แต่นักศึกษาสามารถประยุกต์เทคนิคทางการบริหารเวลามาใช้ประโยชน์ต่อการเล่าเรียน ส่วน สมิทธิ และ สมิทธิ (Smith; & Smith. 1990) ให้ความหมายว่า การบริหารเวลา หมายถึง การที่ตนเอง บริหารการใช้เวลาซึ่งจะช่วยให้สามารถใช้เวลาได้อย่างถูกต้อง เป็นประโยชน์ ลดความเครียด จากการเรียน และยังเป็น การวางแผนกำหนดระยะเวลาในการทำกิจกรรมต่างๆ ในชีวิตของนักศึกษาอย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความของคำว่า “การบริหารเวลา” ไว้ดังนี้

การบริหารเวลา คือ การรู้จักวางแผนและจัดสรรเวลาในการทำงานอย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งไม่จำเป็นว่า จะต้องเป็นนักบริหารเท่านั้นที่จะสามารถบริหารเวลา ทุกคนก็สามารถทำได้ เพียงแต่ต้องรู้จักที่จะแบ่งเวลา โดยจัดสรรเวลาของตนเองให้ถูกต้องและเหมาะสมตามวันเวลาที่กำหนด

ฮอคไฮเซอร์ (วิภาพร สิทธิศาสตร์. 2542: 30; อ้างอิงจาก Hochheiser. 1998) กล่าวว่า การบริหารเวลาไม่ใช่เพียงความคิด แต่เป็นทั้ง ความคิด การคิดและการกระทำว่า จะดำเนินการอย่างไร เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ในเวลาที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่วน มาร์ติน (วิภาพร สิทธิศาสตร์. 2542: 30; อ้างอิงจาก Martin. 1998) ได้อธิบายถึงความสำคัญเกี่ยวกับ การบริหารเวลาว่าเป็นสิ่งที่คนจำเป็นต้องนึกถึง เพราะไม่เช่นนั้นเวลาจะผ่านไปอย่างไร้ประโยชน์โดยที่ไม่สามารถทำอะไรได้เลย ซึ่งในความเป็นจริง เพียงแต่คิดก็จะสามารถบริหารตนเองได้ การบริหารตนเองอาจจะเป็นเรื่องของการทำงาน เรื่องส่วนตัว แนวทางในการทำงาน และการดำรงชีวิต การบริหารเวลาไม่ใช่การรีบเร่งในการทำงาน แต่เกี่ยวข้องกับเวลาส่วน สุขใจ น้ำผุด (2536: 44 – 45) กล่าวว่า คนควรมีการบริหารเวลา โดยมีการจัดสรรเวลา ซึ่งพิจารณาจากเวลา 24 ชั่วโมง ในสัดส่วนที่เหมาะสมกับวัน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งด้านอาชีพ การงาน สุขภาพ และอื่นๆ หรือโดยการจดบันทึกเพื่อให้เห็นว่า ได้ใช้เวลาคุ้มค่า การทำงานตาม จังหวะเวลา วางแผนให้สอดคล้องกับจังหวะเวลา ทำงานตามแผนที่วางไว้สอดคล้องกับเวลาที่มีอยู่ การใช้เวลาว่าง

ให้เป็นประโยชน์ เวลาที่เว้นจากอาชีพหรือการสร้างสุขภาพย่อมเป็นเวลาว่าง ซึ่งแต่ละคนมีอิสระที่จะเลือกใช้ได้ตามความถนัดและความพอใจการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์ด้วย การทำงานอดิเรกเป็นสิ่งที่ดีที่สุดไม่ว่าจะเป็นการเก็บรวบรวมสะสมสิ่งต่างๆ งานประดิษฐ์ การปลูกต้นไม้ การอ่านหนังสือ ซึ่งจะก่อให้เกิดความเพลิดเพลินความรู้และเป็นรายได้ อย่างดี

ดังนั้น กล่าวได้ว่า การบริหารเวลา หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดการปฏิบัติงาน การดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีวัตถุประสงค์ของงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง โดยใช้เวลาน้อยที่สุด มีการควบคุมกำหนดลำดับเหตุการณ์ที่จะทำ ควบคุมกิจกรรมในการตัดสินใจ มีการวางแผน วางเป้าหมายของงานอย่างรอบคอบ เพื่อให้งานเกิดประสิทธิผล และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

เสกสรรค์ มธุลาภรังสรรค์ (2541: ออนไลน์) ได้สรุปลักษณะสำคัญของเวลา 5 ประการคือ

1. เพื่อช่วยให้ใช้ชีวิตได้ง่ายขึ้น ส่วนหนึ่งของการบริหารเวลาเป็นเรื่องของเทคนิคและทักษะ ซึ่งจะช่วยให้สลัดการเสียเวลาที่ไม่จำเป็นออกไป ทำให้ผู้ที่ฝึกฝนรู้สึกว่ามีเวลามากขึ้นและอยากทำ อะไรมากขึ้น
2. เพื่อให้มีเวลาให้กับคนสำคัญและสิ่งสำคัญมากขึ้นคนที่เป็นนักบริหารเวลามักจะไม่ พลาดในการให้เวลากับคนสำคัญและสิ่งสำคัญ และจะต่อสู้เต็มที่รวมถึงเรียนรู้วิธีการต่างๆ เพื่อให้ ได้มาซึ่งเวลาที่จะอยู่กับสิ่งที่มีคุณค่าสำหรับตัวเอง
3. เพื่อรักษาความสมดุลในชีวิตทักษะการบริหารเวลาเป็นเสมือนผู้ช่วยให้สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ทุกบทบาทที่ตนเองต้องรับผิดชอบ ทั้งเรื่อง ครอบครัว สังคมการเรียน สุขภาพ การเงิน การงาน ฯลฯ
4. เพื่อให้มีความสุขกับการใช้ชีวิต คนที่บริหารเวลาได้ดีจะรู้สึกว่า ชีวิตมีคุณค่า สิ่งเหล่านี้ นำไปสู่ความสบายใจและสุขใจ
5. เพื่อให้ได้บรรลุเป้าหมายชีวิตที่ได้ตั้งไว้แน่นอนคนที่เป็นนักบริหารเวลา ย่อมเป็นคนที่ทำอะไรอย่างมีเป้าหมาย และจะมุ่งมั่นจนกว่าถึงจุดหมายของตน เมื่อผสมกับทักษะ และเทคนิคในการบริหารเวลา โอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายก็ย่อมมากขึ้น การบริหารเวลาเป็นสิ่งที่มีความหมายต่อชีวิตเป็น อย่างยิ่ง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543: 18 – 27) กล่าวถึง การบริหารเวลา เวลาเหมือนชีวิตเมื่อใช้หมดแล้วก็หมดไป การบริหารเวลาก็เท่ากับ การบริหารชีวิต และคนที่ต้องการประสบความสำเร็จ และ ความสุขในชีวิตย่อมหลีกเลี่ยง การบริหารชีวิตหรือ การบริหารเวลา ไปไม่ได้ การบริหารเวลาที่มีความจำเป็นสามารถสรุปได้ ดังต่อไปนี้

1. การทำให้ชีวิตมีเป้าหมาย ในการตระหนักถึงความสำคัญของการบริหารเวลา ที่จุดกระตุ้นให้ค้นหาเป้าหมายที่มีคุณค่าในชีวิต เป้าหมายนั้นจะกลับมากกระตุ้นเร้าให้มีความมุ่งมั่น ตั้งใจบริหาร เวลาในชีวิตจนกว่าไปถึงจุดหมายปลายทางของเป้าหมาย

2. ทำให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ คนควรมีเป้าหมายและการที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นบุคคลผู้นั้นต้องทุ่มเท บากบั่นเพื่อไปให้ถึงเป้าหมาย สำหรับคนที่ตั้งใจไว้อย่างแท้จริงแล้วจะตระหนักถึงคุณค่าของเวลาทุกวินาทีพยายามอย่างเต็มที่ ที่จะใช้เวลาทั้งหมดที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดใน การผลักดันชีวิตไปสู่เป้าหมาย โดยวางตารางเวลาใช้ชีวิตแต่ละวันว่าจะต้องทำกิจกรรมใด ในช่วงใด และแต่ละช่วงของชีวิต ทั้งในระยะสั้น ระยะยาวว่าจะต้องทำอะไร จะต้องฝึกฝน เรียนรู้เพื่อพัฒนาตนในด้านใดบ้างจึงจะเอื้อต่อการก้าวไปสู่ความสำเร็จ

3. ทำให้ชีวิตมีคุณค่า มีความหมาย สามารถนำเวลาไปทำในสิ่งต่างๆ ที่มีประโยชน์ต่อตนเองและผู้อื่น เช่นในการใช้การสร้างสรรค์ศิลปะ ที่จะช่วยจรจโรจจิตใจของคนในสังคม อ่านหนังสือ แสวงหาความรู้ที่จะช่วยยกระดับปัญญาของตน ให้สูงขึ้นเพื่อความก้าวหน้าในชีวิตและมีส่วนช่วยพัฒนาสังคมให้ดีขึ้น สิ่งเหล่านี้ ทำให้ชีวิตมีคุณค่าและมีความหมายมากขึ้น

4. ทำให้ชีวิตสมดุลครบถ้วน การที่รู้จักจังหวะของเวลาในการดำเนินชีวิต และมีการจัดสรรเวลาในแต่ละด้าน ได้แก่ ครอบครัว หน้าที่การงาน มิตรภาพสังคม ชีวิตส่วนตัวและอื่นๆ ได้ อย่างสมดุลชีวิตก็สามารถที่จะประสบผลสำเร็จในทุกๆ ด้านได้ อย่างภาคภูมิใจ

5. ทำให้ชีวิตมีความสุขความพึงพอใจในชีวิต ซึ่งความพอใจในชีวิตเกิดจากการที่ประสบความสำเร็จในด้านต่างๆ ในชีวิต เช่น การเรียน การงาน ชีวิตครอบครัว ผลมาจากความมุ่งมั่น อุทิศสละ พากเพียรในการบริหารเวลา บริหารชีวิตอย่างตั้งใจ นอกจากนี้ การบริหารเวลาที่ดีนำมาซึ่งความสุข ความพึงพอใจในชีวิต เมื่อการจัดสรรเวลาอย่างเพียงพอสำหรับการพักผ่อนประจำวัน การได้ใช้เวลากับคนที่มีความหมายพิเศษ สุขภาพที่แข็งแรงสมบูรณ์เนื่องจากมีเวลาออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ การเป็นเจ้าของจิตใจที่สดชื่นเนื่องจาก ไม่ต้องเคร่งเครียดกับเส้นตายของงาน และการได้ไปพักผ่อนตากอากาศ ฯลฯ

6. ทำให้ทำงานได้สำเร็จลุล่วงและได้รับความก้าวหน้าในชีวิตการบริหารเวลา คือการบริหารชีวิต จะทำให้คนพัฒนาตนจาก ความบกพร่อง ต่างๆ ได้ หากเริ่มต้นตั้งเป้าหมาย ในชีวิตและเรียนรู้ที่จะจัดสรรเวลาในการทำกิจกรรมต่างๆ นั้น จะทำให้พบความสำเร็จ และความก้าวหน้าในชีวิต

บุญมาก พรหมพวย (2525: 4) ให้ความเห็นเพิ่มเติมว่า การบริหารเวลา มีการตอบแทนสิ่งต่างๆ อีกมากมายให้ในชีวิต ซึ่งประเภทของการใช้เวลา แบ่งออกเป็น สำคัญและเร่งด่วน สำคัญแต่ไม่เร่งด่วน เร่งด่วนแต่ไม่สำคัญ งานยุ่งการเสียเวลาเปล่า

นอกจากนี้ เสกสรร มธุมารังสรรค์ (2541: ออนไลน์) ให้ความคิดเห็นว่า เวลา มีความสำคัญต่อทุกคนเพราะธรรมชาติของเวลา มีลักษณะพิเศษ คือ เวลาเป็นทรัพยากรที่จำกัดใช้แล้วหมดไป เวลาไม่สามารถซื้อเพิ่มได้ไม่ว่ารวยหรือจน เวลาไม่สามารถเก็บเอาไว้ใช้ได้ เวลาผ่านไปเรื่อยๆ ไม่หวนย้อนกลับมา ความสำคัญของการบริหารเวลาช่วยให้ใช้ชีวิตได้ง่ายขึ้น รักษาความสมดุลในชีวิต มีความสุขกับการใช้ชีวิตบรรลุตามเป้าหมาย ดังที่ จิตต์ อินสว่าง (2549: 1 – 3) ได้กล่าวว่า ความจริงของคน สามารถจัดการกับการใช้เวลาของตนเองได้ ซึ่งเป็นการจัดการที่ชาญฉลาด ฉะนั้นการบริหารเวลา จึงเป็นทรัพยากรที่สำคัญมากซึ่งจะต้องเข้ากับ รูปแบบการดำเนินชีวิตและสิ่งแวดล้อมด้วย

จากความหมายและความสำคัญของการบริหารเวลาดังที่กล่าวไว้ข้างต้น อาจสรุปได้ว่าการบริหารเวลา หมายถึง การเปลี่ยนแปลงให้คนปรับตนเองให้สอดคล้องกับเหตุการณ์รวมทั้งการที่กำหนดเกี่ยวกับการควบคุมการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเวลาและวัตถุประสงค์ บุคคลรู้จักจัดสรรเวลาในการทำกิจกรรมในแต่ละด้าน โดยการรู้จักวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินชีวิตและปฏิบัติภารกิจของตน โดยมีการจัดระบบ การใช้เวลา ให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง มีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งสามารถจัดสรรเวลาได้อย่าง สมดุลเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนได้วางไว้ ซึ่งส่งผลต่อความก้าวหน้าในชีวิต

ประเภทการบริหารเวลา

รัชนี ลาซโรจน์ (2527: 100) กล่าวว่า การบริหารเวลาของคนนั้นสามารถแบ่งออกเป็น เวลาที่ใช้ในการทำงาน เวลาที่ใช้ในการนอน เวลาที่ใช้เพื่อทำกิจวัตรประจำวันและเวลาที่ใช้เพื่อพักผ่อนหย่อนใจ

อัชมา ลิมป์ไพฑูรย์ (2535: 17) กล่าวว่า การบริหารเวลาขึ้นอยู่กับกิจกรรม 2 ส่วน คือ ส่วนแรก ต้องแบ่งเวลาในการทำงานออกเป็นช่วงสั้นๆ ส่วนที่สองคือ การวิเคราะห์การใช้เวลาที่เป็นอยู่ว่า ส่วนใหญ่ใช้กับการทำกิจกรรม อะไรที่สอดคล้องกับหน้าที่การงานที่ต้องปรับปรุงให้เหมาะสมกับความสำคัญของงาน ดังนั้นการวางแผนการทำงาน ควรจัดแบ่งเวลาให้เหมาะสมกับความสำคัญของงาน ในการวางแผนการทำงานจึงควรจัดแบ่งเวลาให้เหมาะสม เป็นสัดส่วน ประเภทงานที่มีความสำคัญคือ งานในหน้าที่ต้องรับผิดชอบประเภทของงานที่มีความสำคัญรองลงมา คือ งานฉุกเฉิน และงานที่ได้รับ มอบหมาย พิเศษ ประเภทของงานที่มีความสำคัญทั่วไป คือ งานทั่วไป งานริเริ่มสร้างสรรค์ ฉะนั้นการจัดแบ่งเวลาจึง ควรจัดแบ่งให้ เป็นสัดส่วน

เมธี บิลันทรานนท์ (2528: 8) ได้แบ่งกิจกรรมในการบริหารเวลาของบุคคล คือ กิจกรรมอาชีพ กิจกรรมครอบครัว กิจกรรมชุมชน กิจกรรมพักผ่อนและการสังคม กิจกรรมส่วนตัว และกิจกรรมเพื่อสุขภาพ

ยูริส (Uris. 1970: 6) ได้แบ่งเวลาตามลักษณะงานที่ต้องใช้เวลาแตกต่างกัน คือ เวลาที่ต้องใช้อย่างคงที่เวลาที่พอยืดหยุ่นได้ เวลาที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

วารุณี อมรทัต (2530: 48 – 49) ได้กล่าวถึงหลักการแบ่งเวลาของเยาวชนว่า ควรจะมีการแบ่งเวลาให้กับตนเอง และเวลาให้กับผู้อื่นควบคู่กันไป โดยแบ่งเวลาให้กับตนเองนั้น ได้แก่ เวลาในการทำกิจวัตรประจำวัน เวลาในการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม และทบทวนบทเรียน เวลาในการทำงาน อติแรกที่ตนเองชอบและถนัด สำหรับเวลาเพื่อให้อื่นๆ ได้แก่ เวลาในการช่วยเหลือทำงานบ้าน ดูแลผู้สูงอายุและ น้องๆ เวลาในการเข้ากลุ่มพบปะสังสรรค์กับผู้อื่นเพื่อการสมาคม เวลาในการช่วยเหลือสังคม นับตั้งแต่ที่อยู่ใกล้ตัว เช่น ครอบครัว ญาติมิตร เพื่อนบ้าน ตลอดจนบุคคลที่อยู่ใกล้ตัวที่รู้จักและไม่รู้จัก หากเยาวชนสามารถจัดแบ่ง เวลาให้กับตนเองและสังคมได้อย่างเหมาะสม จะช่วยพัฒนาเยาวชน ให้กลายเป็นคนที่มีคุณภาพ ส่งผลต่อ ครอบครัวและสังคม

การวางแผนใช้เวลา

การจัดระบบไม่มีกฎตายตัว เพราะแต่ละคนมีปัจจัยแวดล้อมที่ต่างกัน เพราะฉะนั้นแต่ละคน ย่อมมีการจัดระบบและการบริหารเวลาที่แตกต่างกัน สิ่งที่จะต้องทำคือลองค้นหาตัวเองว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลในการควบคุมเวลา หรือจัดระบบเวลาของตนเอง มีอะไรบ้าง (จารุณี จันทร์ลอยนภา. 2546: 13) การวางแผนการใช้เวลาและการตั้งเป้าหมายชีวิต เป็นการช่วยให้รู้จักควบคุมชีวิตของตนเอง เวลาและการเคลื่อนไหวคือ การพยายามทำให้ทุกสิ่งทุกอย่างสำเร็จลงด้วยเวลาที่สั้นที่สุด โดยใช้โอกากับกิริยาหรือ ความเคลื่อนไหว น้อยที่สุด (อำนวยการชัย ปฏิพัทธ์เผ่าพงศ์. 2534: 9) ให้ความเห็นว่า การใช้เวลาคิดและการวางแผนเป็นสิ่งจำเป็นที่สุดกับชีวิตในปัจจุบัน การคิดวางแผนเป็นการช่วยให้ประหยัดเวลาเป็นอย่างมาก เพราะจะได้ไม่ต้องคิดไปคิดมาว่า ควรทำอะไร และควรทำอย่างไรก่อน การมีแผนเรียบร้อย แล้วก็ลงมือทำตามแผนนั้น การงานก็จะสำเร็จตามเป้าหมาย (ชัยรัตน์ บูรณะวิวัฒน์. 2537: 12) การวางแผนเป็นการใช้เวลาที่มีค่า เพราะสามารถใช้เวลาในช่วงที่แบ่งไว้สำหรับ การวางแผนได้ผลสำเร็จ ควรมีการกำหนดเป้าหมายเป็นตัวชี้การกระทำ มีการจัดลำดับความสำคัญก่อน-หลัง มีการทำรายการสิ่งที่ต้องการ ไม่ควรเข้มงวดเกินไปกับการกระทำตาม การวางแผน ควรมีการยืดหยุ่นตามกรณี และควรทำงานอย่างสุขุม อย่าวอกแวก อย่าทำตัวสมบุรณ์เกินร้อย อย่าผัดวันประกันพรุ่ง รู้จักปฏิเสธและควรให้รางวัลชีวิต ในการบริหารและจัดสรรเวลา

คูเปอร์ (Cooper. 1952: 25) ได้กล่าวถึง หลักการที่สำคัญของนักบริหารว่า จะต้องจัดการตนเอง โดยกำหนดแผนการทำงานของตนเองขึ้นมา การกำหนดแผนงาน ควรมีลักษณะเป็นแผนการทำงานทั้งหมด เช่น งานที่สำคัญ และมีค่าอย่างยิ่งได้มากกว่ากำหนดลำดับความสำคัญของงานได้ อย่างสมบุรณ์แบ่งสรรอัตราส่วนการใช้เวลาสำหรับงานแต่ละอย่างได้ถูกต้อง ปฏิบัติงานได้สำเร็จ ในกำหนดเวลาตายตัว บรรลุถึงเป้าหมายของงานได้ดียิ่งขึ้น ป้องกันการสูญเสียความพยายามในการทำงานโดยเปล่าประโยชน์ ก่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการทำงานได้มากกว่าละวันที่จะไม่ทำงานซึ่งคนอื่นควรจะเป็นผู้ทำ ปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งเป็นผลมาจากการปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น ผลรวมที่จะได้รับจากการกำหนดแผนการทำงานคือ การที่สามารถใช้ความพยายามน้อยแต่ปฏิบัติงานที่สำคัญที่สุดได้สำเร็จ ดังที่ บลิส (Bliss. 1976: 120 – 122) ได้เสนอ เทคนิคในการบริหารเวลาไว้คือ ต้องวางแผนต้องตั้งสมมติต้องหยุดพักบ้าง หลีกเลี่ยงความไม่เป็นระเบียบ อย่าเป็นคนที่ต้องทำงานให้สมบุรณ์แบบ อย่างกลัวที่จะต้องปฏิเสธ อย่าผัดวันประกันพรุ่ง ใช้วิธีการผ่าตัด คือสะสางงานที่สะสมมา การมอบอำนาจหน้าที่อย่าเป็นคนบังงาน ส่วน มงคล สันฐิติวิฑูร (2531: 75 – 76) กล่าวถึงการใช้เวลา อย่างมีประสิทธิภาพ คือ กำหนดจุดมุ่งหมายของงาน กำหนดงานที่จะทำในแต่ละวัน ใช้เวลาที่มีอยู่ให้ เกิดประโยชน์มากที่สุด พยายามทำงานให้เสร็จในครั้งเดียวพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ซึ่งสอดคล้องกับ สมชาย ศรีสันติสุข (2541: 63) ได้กล่าวถึงการบริหารเวลา ให้มีประสิทธิภาพมีขั้นตอนคือตั้งเป้าหมายของตัวเองและจัดลำดับความสำคัญ พิจารณาเป้าหมายระยะยาวในชีวิตของตนเอง พิจารณาเป้าหมายระยะสั้น จัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายที่กำหนดไว้ทำทันทีที่สิ่งที่จะต้องทำเป็น รายวัน เริ่มทำเรียงลำดับความสำคัญ อย่าใช้เวลากับเรื่องใดเรื่องหนึ่งมากเกินไปจนเกินความจำเป็น ถ้ามองตัวเองว่าขณะนี้

ใช้เวลาคุ้มค่าหรือยัง เริ่มทำทุกข้อตั้งแต่วินาที และ จิตต์ อินสว่าง (2549: 97) ได้สรุปเกี่ยวกับการทำงานประจำวันว่า ต้องมีประสิทธิภาพและมีกฎระเบียบ ของตัวเองซึ่งมีการตั้ง จุดมุ่งหมายที่ชัดเจน โดย การกำหนดเกี่ยวกับลักษณะจุดหมายคือ การเขียนบันทึกไว้ มีการวัดผลได้ สามารถเห็นผลลัพธ์ได้ ต้องเป็นจริงท้าทาย สามารถบรรลุผลได้และสามารถเป็นกุญแจ ไปสู่ความสำเร็จได้ทั้งนี้ ควรมีการจัด ลำดับ ขั้นตอนเพื่อให้ได้ ประสิทธิภาพตามเป้าหมาย

นอกจากนี้ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543: 105 – 110) ได้เสนอแนวคิดของการใช้ เวลาอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1. เรียนรู้ธรรมชาติในการทำงานของตนเอง เข้าใจลักษณะทางธรรมชาติของ ตัวเอง สิ่งที่ชอบความกดดัน การตอบสนองต่อ สถานการณ์ต่าง ที่เกิดขึ้นในชีวิต และเรียนรู้ความสามารถ ทำงานให้มีประสิทธิภาพในช่วงเวลาที่เหมาะสม

2. คิดหาวิธีที่มีประสิทธิภาพที่สุดก่อนลงมือทำ
3. ทำหลายอย่างพร้อมกันถ้าเป็นไปได้
4. ใช้เวลาสั้นๆ ให้เป็นประโยชน์ระหว่างรอคนที่นัดหรือรอรถ เช่น การอ่านหนังสือ
5. ทำงานที่มีลักษณะเหมือนกันในช่วงเวลาเดียวกัน
6. ป้องกันตนเองจากการถูกรบกวนหรือการถูกขัดจังหวะ
7. รู้จักปฏิเสธสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์และทำให้เสียเวลาโดยไม่จำเป็น
8. ใช้คู่มือและทำรายการสิ่งที่ต้องทำหรือจัดเตรียม
9. บันทึกไว้ดีกว่าใช้ความจำ
10. ระดมความคิด
11. กระจายงานหรือมอบหมายความรับผิดชอบให้ทีมงาน

ปัญหาที่ก่อให้เกิดการสูญเสียเวลา

สิ่งที่เป็นอุปสรรคสำคัญในการบริหารเวลามีหลายประการ ซึ่งจะทำให้การทำงานไม่ประสบความสำเร็จตามที่วางแผนไว้ อุปสรรค ดังกล่าว มีดังนี้การผัดวันประกันพรุ่ง การทำงานหลายๆ อย่าง ในเวลาเดียวกัน การกลัวความล้มเหลว การคาดหวังความสมบูรณ์แบบ ความไม่พึงพอใจ ในงานที่ทำ การขาดความอดทน การขาดขวัญกำลังใจ การเสียเวลาคิดและพูดมากเกินไป การไม่กล้าบอกปฏิเสธ

ชัยชาญ วงศ์สามัญญ (2550: ออนไลน์) กล่าวว่า ความสำเร็จของคนนั้น ย่อมเกี่ยวข้องกับคนและเวลาทั้งสิ้นไม่ว่าจะเป็นการรับรู้ข่าวสาร การแข่งขัน หรือการนำไปสู่ความสำเร็จในชีวิตและ การงาน ในขณะเดียวกัน คนก็เป็นตัวการหรืออุปสรรคสำคัญที่ทำให้เสียเวลา เช่น ชอบคุยนานเกินไป ชอบมาทำงานสาย หรือ คอยตามต่อขอความช่วยเหลือจากคนอื่นอยู่ตลอดเวลา ฉะนั้นการจัดสรรเวลา ที่ดีก็คือ การรู้จัก ตรวจสอบและจัดการ กับสถานการณ์เหล่านี้ให้ได้ เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ (ธนวรรณ ศรีสุวรรณ. 2538: 1) ปัจจัยที่ทำให้เสียเวลานั้นมีสาเหตุมาจาก 2 แหล่ง คือ ปัจจัยที่เกิดภายใน ตัวบุคคล

ปัจจัยที่เกิดจากสาเหตุภายนอก

1. ปัจจัยที่เกิดภายในตัวบุคคล คือ ขาดการจัดการที่ดี การผัดวันประกันพรุ่งไม่กล้าที่จะกล่าวคำว่า ไม่ขาดความสนใจ การปฏิเสธสังคม ไม่เป็นผู้ที่ต้องการความถูกต้องและสมบูรณ์ที่สุด

2. ปัจจัยที่เกิดจากสาเหตุภายนอก คือ การมีแขก เสียงจากโทรศัพท์ การรอคอยเสียงที่ ดังเกินไป (พวงค์ จาดช่าง. 2539: 22; อ้างอิงจาก Smith; & Smith. 1990) นอกจากนี้ ซูลีพร งามนัญ (2540: 31) ได้สรุปถึงสาเหตุของการเสียเวลามี 2 สาเหตุคือ

3. สาเหตุภายในตัวบุคคล ซึ่งเกิดจากการขาดความสมบูรณ์ทางร่างกาย จิตใจหรือความรู้ ความสามารถในการทำงาน มีระบบงานที่ไม่กระชับรัดกุม ไร้ประสิทธิภาพ เช่น ขาดการวางแผนงาน ขาดการมอบหมายงานที่มีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์ในการทำงานไม่ชัดเจน ขาดการกำหนดลำดับความสำคัญของงาน จนทำให้แผนหลักไม่บรรลุผลเป็นต้น

4. สาเหตุจากภายนอก ซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมและสิ่งรบกวน หรือขัดจังหวะ เช่นขาดบรรยากาศในการทำงาน ขาดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานจากผู้ที่มาติดต่อโทรศัพท์ การประชุมเป็นต้นซึ่งสอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543: 90 – 105) ที่กล่าวว่า เหตุปัจจัยที่ก่อให้เกิดการสูญเสียเวลาคือสิ่งที่เป็นปัจจัยภายใน ได้แก่ ความกลัว ความไว้วางใจการผัดวัน ประกันพรุ่ง ความเกรงใจอย่างไม่เหมาะสม การมุ่งเอาชนะจนเกินควรขาดเป้าหมายชัดเจนในการ ปฏิบัติงาน ขาดการกำหนดเส้นตายในการทำงาน การไม่กระจายงานหรือกระจายงานอย่างไม่มีประสิทธิภาพ สิ่งที่เป็นปัจจัยภายนอก ได้แก่ คนแวะมาพูดคุยหรือมาเยี่ยมโดยไม่มีจุดหมาย โทรศัพท์ ขัดจังหวะงาน โต๊ะทำงานยุ่งเหยิงและเกิดจากปัจจัยภายในตัวบุคคล ซึ่งเกิดจากร่างกาย จิตใจ และการวางแผนงาน

สรุปได้ว่า การสูญเสียนั้นเกิดจากปัจจัย 2 ประการ คือ ปัจจัยภายในเกิดจากตัวคนหรือบุคคลนั่นเอง และปัจจัยภายนอกเกิดจากการทำงาน หรือการปฏิบัติงานรวมทั้งเกิดจากเครื่องมือ เครื่องใช้ วิธีการ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสารส่งผลต่อการสูญเสียเวลา

3.6 การสื่อสาร (Communication)

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประการที่หก ได้แก่ การติดต่อสื่อสารในโรงเรียน นับว่า เป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการ เพราะข้อมูลข่าวสารที่ได้รับตรงกันชัดเจน ช่วยทำให้การบริหารจัดการมีคุณภาพ ผู้บริหารการศึกษา จึงมีความจำเป็นต้องมีการสื่อสารและประสานงานให้เกิดความเข้าใจแก่บุคลากร เพื่อให้การบริหารจัดการเกิดประสิทธิผลและเป็นไปอย่างราบรื่น โดยที่การสื่อสาร ไม่ใช่เป็นเพียงผู้นำบอกเล่า และบุคลากรฟังเท่านั้น การสื่อสารมีความสำคัญมากกว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ทั้งระดับส่วนตัว ระดับกลุ่ม ตลอดจนถึงระดับโรงเรียนอีกด้วย โดยมีช่องทางหลายอย่างทั้งการปฏิบัติ การเคลื่อนไหว ระดับเสียง การแสดงออกทั้งรูปแบบของวัจนภาษา และอวัจนภาษา เป็นต้น (Hoy; & Hoy. 2003: 213 – 214)

ในโลกปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของข้อมูลข่าวสารที่มนุษย์สามารถรับรู้ เรียนรู้ และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อองค์กรและบุคลากรในองค์กรอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ องค์กรต่าง ๆ จึงต้องปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถ

ในการบริหารจัดการองค์กรให้สามารถดำเนินต่อไปได้ และเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อความเป็นผู้นำที่ก้าวหน้า องค์กรอื่นๆ การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับตัวให้สามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ท่ามกลางสภาวะการณ์เช่นนี้ผู้บริหารองค์กรที่ชาญฉลาด และมีภาวะผู้นำจะต้องหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อที่จะเป็นพลังขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปข้างหน้าอย่างไม่หยุดนิ่ง ซึ่งในบรรดากลยุทธ์ต่างๆ ที่ผู้บริหารจะต้องนำมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ นั้น “การสื่อสาร” กล่าวได้ว่า เป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญที่สุด เพราะการสื่อสารเป็นกลยุทธ์ หรือ กระบวนการหรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่การรับรู้ เรียนรู้ ให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์กรตั้งแต่ระดับนโยบายไปจนถึงระดับปฏิบัติการ ทำให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์ร่วมกันได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และนำพากรไปสูเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และจะต้องนำมาใช้ให้สอดคล้องกับพื้นฐานขององค์กรทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบการบริหาร ทัศนคติ และค่านิยม รวมทั้งวัฒนธรรมของบุคลากรในองค์กรจึงจะทำให้องค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ “กลยุทธ์การสื่อสาร” จึงเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ผู้บริหารควรให้ความสำคัญ และต้องนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดแก่องค์กร

ความหมายของการสื่อสาร

การสื่อสารเป็นหัวใจของการทำความเข้าใจระหว่างกันของมนุษย์ในสังคม มนุษย์ จะทำความเข้าใจกันได้ต้องอาศัยการสื่อสารเพื่อให้ข้อมูล ถ่ายทอดความรู้ ความคิด ความเห็น และ ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข อีกทั้งการสื่อสารยังช่วยให้มนุษย์ พัฒนาปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างไม่มีที่สิ้นสุด

ได้มีการให้นิยามและความหมายของคำว่า การสื่อสาร (Communication) ไว้อย่าง หลากหลาย ดังนี้

เคลลี โรเบิร์ต (เสนาะ ตีเยาว์. 2538: 33; อ้างอิงจาก Kelley, Robert. 1977: 9) ให้ความหมายไว้ว่า “การสื่อสารเป็นกระบวนการที่เกี่ยวกับการส่งและรับสัญลักษณ์ที่ก่อให้เกิดความหมาย ขึ้นในใจของผู้เกี่ยวข้อง โดยบุคคลเหล่านั้นมีประสบการณ์อย่างเดียวกัน”

โอบส์ แก้วจำปา (2547: 1) กล่าวว่า “การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการที่มนุษย์ เชื่อมโยงความนึกคิดและความรู้สึกให้ถึงกันเพื่อให้เกิดการตอบสนองในเชิงพึงพาดอาศัยซึ่งกันและกัน”

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2547: 115) ให้ความหมายว่า “การสื่อสาร คือ การถ่ายโอน (Transfer and Understanding of Meaning) ดังนั้น การติดต่อสื่อสารจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อ สามารถส่งผลต่อความหมายและผู้รับเกิดความเข้าใจถูกต้อง การสื่อสารอาจมีลักษณะเป็นการสื่อสาร ระหว่างบุคคล (Interpersonal Communication) และเป็นเครือข่ายองค์กรหรือที่เรียกกันโดยทั่วไปว่า การติดต่อสื่อสารขององค์กร (Organization Communication)”

ธิตทิพ ชยธวัช (2548: 130) กล่าวว่า การสื่อสารเป็นการส่งมอบสารสนเทศและส่ง ความหมายต่างๆ จากฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยการใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน หรือ เป็นการแลกเปลี่ยนสารสนเทศและการส่งมอบสิ่งที่มีความสำคัญต่างๆ

จูดิธ อาร์ กอร์ดอน และ แอสโซซิเอท (วันชัย มีชาติ. 2548: 138; อ้างอิงจาก Judith, R. Gordon; & Associates. 1990: 139) สรุปว่า “การสื่อสารเป็นกระบวนการติดต่อส่งผ่าน ข้อมูล ความคิด ความเข้าใจ หรือความรู้สึกระหว่างบุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ประการ คือ ผู้ส่งสาร สาร สื่อ และผู้รับสาร”

จากความหมายของการสื่อสารที่กล่าวมา อาจสรุปได้ว่า การสื่อสาร (Communication) หมายถึง กระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร และเรื่องราวต่างๆ จากผู้ส่งสารไปสู่ผู้รับสารโดยวิธีการใดวิธีการหนึ่ง ในสภาพแวดล้อมหนึ่งๆ จนเกิดการรับรู้ความหมายในสิ่งที่ถ่ายทอดร่วมกันและตอบสนองต่อกันได้ตรงตามเจตนาของทั้งสองฝ่าย ซึ่งอาจจะมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลและการสื่อสารขององค์กร

แม้จะมีการนิยาม “การสื่อสาร” แตกต่างกันก็ตาม แต่เป็นที่ยอมรับกันว่า การสื่อสารของมนุษย์เป็นกระบวนการที่มีพลวัตหรือการเคลื่อนไหว (Dynamic) คือ มีความสัมพันธ์ที่มีผลกระทบ (Effect) ต่อกันและกันระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของการสื่อสาร การสื่อสารของมนุษย์จึงมีความต่อเนื่อง (Continuous) มีการเปลี่ยนแปลง (Changing) และต้องอาศัยการปรับตัวตลอดเวลา (Adaptive) (พัชนี เชยจรรยา; และคณะ. 2541: 7)

การสื่อสารกับการบริหารจัดการองค์กร

การสื่อสารได้กลายมาเป็นปัจจัยหรือองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานเป็นทั้งปัจจัยและทรัพยากรที่จะใช้ในการบริหารจัดการองค์กร ถ้าหากไม่มีการสื่อสารก็ไม่สามารถที่จะบริหารองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การสื่อสารจึงเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญต่อองค์กรในการบริหารที่จะทำให้งานขององค์กรดำเนินต่อไปและช่วยในการประสานงานของหน่วยงาน ในแง่ของการบริหารองค์กรการสื่อสารทำให้เกิดความหมาย ทำให้คนคาดคะเนความคิดซึ่งกันและกันได้ และทำให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน ในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการดำเนินงานขององค์กร การสื่อสารนำไปใช้ในกิจกรรมขององค์กรหลายอย่าง เช่น การตัดสินใจ การสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน การสร้างความเจริญและพัฒนาองค์กร การควบคุมและประสานงาน ลักษณะของการสื่อสารในองค์กรอาจพิจารณาในฐานะที่เป็นระบบรวม คือ การใช้การสื่อสารติดตามรายงานและวิเคราะห์ข้อมูล การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร รวมทั้งการติดต่อกับองค์กรอื่นๆ ในฐานะที่เป็นระบบย่อย การสื่อสารเป็นเครื่องมือสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่ม การฝึกอบรม การสร้างบรรยากาศการทำงาน การควบคุมสั่งงานและการสร้างความพอใจ ในฐานะที่เป็นระบบเฉพาะบุคคล อาจพิจารณาการสื่อสารในแง่ของพฤติกรรมทางการสื่อสารในเรื่องต่างๆ เช่น การร่วมประชุม การเขียนคู่มือ การร่างจดหมาย การทำสัญญา การพูดคุยในกลุ่มคนที่ทำงานด้วยกัน และการโต้แย้ง เป็นต้น

องค์กรเป็นสถาบันที่เกิดขึ้นในรูปแบบต่างๆ กันตามลักษณะของงาน แต่ก็ยังมีลักษณะร่วมกัน คือ มีโครงสร้าง มีวัตถุประสงค์ มีการแบ่งงานกันทำ มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และจำเป็นต้องรู้ข้อมูล การสื่อสารในองค์กรจึงต้องกระทำเพื่อหาข้อมูลที่จะสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ โดย

ต้องเป็นข้อมูล เพื่อใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหาร และใช้เป็นแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ภายในองค์กรและกับบุคคลและสถาบันอื่นที่อยู่นอกองค์กรด้วย ดังนั้น การสื่อสารจึงมีบทบาทสำคัญที่ทำให้หน้าที่ต่างๆ ในองค์กรดำเนินการต่อเนื่องกันและเสริมสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กร (เสนาะ ตีเขาวี. 2538: 25 – 26)

จากที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การติดต่อสื่อสาร หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีการติดต่อประสานสัมพันธ์กับเครือข่ายเพื่อให้เกิดความร่วมมือ ซึ่งแจ้งรายละเอียดให้บุคลากรและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก มีการปรับปรุงพัฒนาทักษะการสื่อสาร ส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีเพื่อความสะดวกรวดเร็ว สอดคล้องกับยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ โดยข้อมูลข่าวสารมีสาร มีความชัดเจน น่าเชื่อถือ สร้างความเชื่อมั่นและเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

ความสำคัญของการสื่อสารขององค์กร

การสื่อสารขององค์กร (Organizational Communication) คือ การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารและความรู้ในหมู่สมาชิกขององค์กร เพื่อให้บรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร การสื่อสารขององค์กรมีหลายระดับ ได้แก่ ระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับองค์กร ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการสื่อสารด้วยเหตุผลหลายประการ สรุปได้ดังนี้ (ทองใบ สุตชาติ. 2542)

1. **ลักษณะขององค์กร** ในปัจจุบันทุกองค์กรไม่ว่า จะเป็นลักษณะใดก็ตาม ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน ทำให้องค์กรต้องพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์กรต้องมีสายใยของการสื่อสาร (Communication Network) ที่ทำหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ หากองค์กรต้องการความได้เปรียบในเชิงแข่งขันจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับขั้นตอนของการสื่อสาร กล่าวคือ

1.1 **ขั้นการได้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ** โดยการสังเกตสภาพการแข่งขันภายนอก ศึกษาเงื่อนไขต่างๆ วิเคราะห์กลยุทธ์ของคู่แข่ง และเชื่อมโยงข้อมูลข่าวสารทั้งหมดให้อยู่ในสภาพพร้อมที่จะถูกถ่ายทอดออกไป

1.2 **ขั้นการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร** มีการส่งข้อมูลข่าวสารไปยังบุคลากรที่เกี่ยวข้อง

2. **วัฒนธรรมขององค์กร** ทุกองค์กรจะต้องมีวัฒนธรรมของตนเอง วัฒนธรรมประกอบด้วยบรรทัดฐาน ทศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ และปรัชญาขององค์กร วัฒนธรรมที่แตกต่างกันย่อมมีการสื่อสารที่แตกต่างกันด้วย ตัวอย่างเช่น องค์กรที่มีวัฒนธรรมเน้นทำงานหนัก และลงทุนมาก ต้องการงานเป็นทีม และหวังผลระยะสั้นให้ความสำคัญกับตัวบุคคลและลูกค้า การสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีลักษณะที่ทุกคนมีความสัมพันธ์กัน ไม่มีใครเป็นผู้บังคับบัญชา ดังนั้น การเลือกใช้การสื่อสารที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมของแต่ละองค์กรจึงมีความสำคัญและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรด้วย

3. **ระดับและเป้าหมายขององค์กร** องค์กรแบ่งระดับของการบริหารออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ ระดับสูงซึ่งสนใจในเรื่องการพัฒนา วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร ระดับกลางจะเกี่ยวข้องกับการนำนโยบายและคำสั่งของฝ่ายบริหารระดับสูงไปปฏิบัติ และระดับล่างจะ

ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการผลิตและการบริการขององค์กร ดังนั้น การที่องค์กรมีระดับและเป้าหมายขององค์กรที่แตกต่างกัน จึงจำเป็นต้องใช้การสื่อสารที่แตกต่างกัน ดังรูป



ภาพประกอบ 5 แสดงการสื่อสารที่มีระดับองค์กรที่แตกต่างกัน

4. **ขนาดขององค์กร** เมื่อองค์กรมีขนาดเล็ก ผู้บริหารสามารถสื่อสารได้โดยตรงกับผู้อื่น ผู้ส่งและผู้รับข้อมูลข่าวสารสามารถใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ แต่เมื่อองค์กรเจริญเติบโตขึ้น และผู้บริหารมีความต้องการข้อมูลข่าวสารในการบริหารและการตัดสินใจมากขึ้น จำเป็นต้องใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างเป็นทางการเนื่องจากผู้บริหารมีภาระหน้าที่มาก จึงต้องใช้กฎเกณฑ์ นโยบาย และระเบียบปฏิบัติเป็นเครื่องมือของการติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ

5. **ความต้องการเป็นอิสระ** ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรล้วนมีความต้องการส่วนบุคคลที่จะสื่อสารกับสมาชิกคนอื่นๆ เพื่อตอบสนองความต้องการส่วนตน เช่น ความเจริญก้าวหน้าและความต้องการเป็นอิสระ เป็นต้น

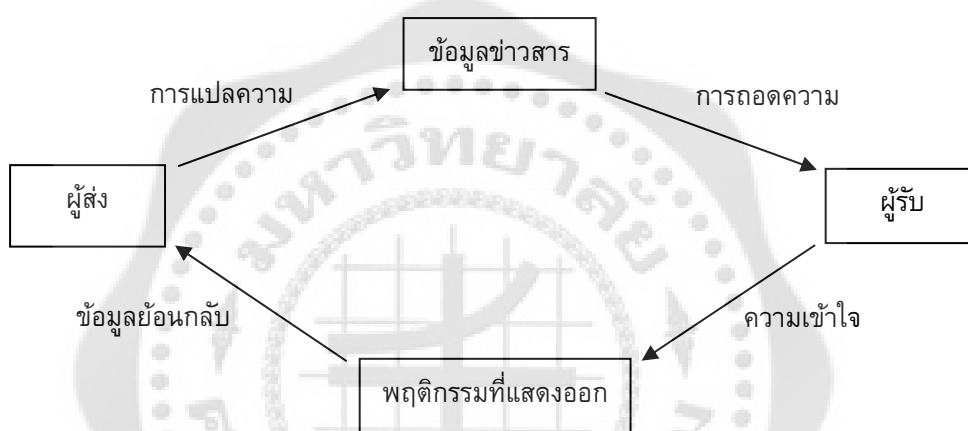
6. **คุณภาพของชีวิตในงา** บุคลากรทุกคนในองค์กรต้องการมีคุณภาพของชีวิตในงา (Quality of Work Life) มีหลายแนวทางที่นำมาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพของชีวิตในงา เช่น สิ่งย้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตน การปฏิบัติงานที่มีโอกาสสื่อสารกับผู้อื่น และการส่งเสริมให้มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรอย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป การบริหารจัดการภายในองค์กร จำเป็นจะต้องมีการสื่อสารด้วยเหตุผลหลายประการ ได้แก่ ลักษณะขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร ระดับและเป้าหมายขององค์กร ขนาดขององค์กร ความต้องการเป็นอิสระของบุคลากร และคุณภาพของชีวิตในการทำงานของบุคลากร ดังนั้น ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรและเป็นศูนย์กลางของการสื่อสารภายในองค์กร จำเป็นจะต้องคำนึงถึงสิ่งต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมา เพื่อให้การสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับบริบทขององค์กร และนำพา องค์กรไปสู่เป้าหมายได้เป็นผลสำเร็จ

องค์ประกอบของการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารในองค์กรจะมีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) อย่างหนึ่ง ซึ่งเป็นการผ่านข้อมูล ข่าวสารและความเข้าใจเพื่อที่จะให้ผู้ได้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่นเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามที่ต้องการ ส่วนประกอบสำคัญของกระบวนการสื่อสารประกอบด้วย (ระวีวรรณ ประกอบผล. 2540)

1. ผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร (sender)
2. ผู้รับข้อมูลข่าวสาร (receiver)
3. ช่องทางการสื่อสาร (communication channel)
4. สัญลักษณ์ต่างๆ (symbols)



ภาพประกอบ 6 แสดงสัญลักษณ์และช่องทางการสื่อสารที่ใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงผลของการสื่อสาร

กระบวนการสื่อสารจะมีประสิทธิภาพได้ดีเพียงใดย่อมขึ้นอยู่กับการทำหน้าที่ของส่วนประกอบที่สำคัญ ได้แก่ ผู้ส่งข้อมูลข่าวสาร ผู้รับข้อมูลข่าวสาร ช่องทางการสื่อสาร และสัญลักษณ์ต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

เส้นทางการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารในองค์กรในปัจจุบันนี้จำเป็นต้องหาข้อมูลข่าวสารให้ได้รวดเร็วกว่าในอดีต สำหรับการแก้ไขปัญหาได้ทันเวลาที่และเพื่อใช้ในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เส้นทางการสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ มีเส้นทางการสื่อสารเกิดขึ้นได้หลายทิศทางสรุปได้ดังนี้ (จิตทิพ ชยธวัช. 2548: 137 – 140)

1. การสื่อสารจากเบื้องบนลงสู่เบื้องล่าง การสื่อสารลักษณะนี้ จะเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา เช่น จากประธานลงมาที่รองประธาน ผู้จัดการแผนก หัวหน้าส่วน หัวหน้างาน ลงมาถึง

พนักงาน ลดหลั่นกันตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และสิ่งที่ผู้บริหารควรพิจารณาในการสื่อสารแบบนี้ คือ ข้อมูล ข่าวสารอะไรที่ควรส่งจากผู้บริหารลงมาถึงพนักงาน และการส่งข้อมูลข่าวสารควรกระทำอย่างไรจึงจะเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

2. การสื่อสารจากเบื้องล่างขึ้นสู่เบื้องบน การสื่อสารลักษณะนี้มีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะจะก่อให้เกิดสิ่งต่อไปนี้ คือ

2.1 พนักงานให้ข้อมูลที่มีคุณค่าต่อการตัดสินใจของผู้บริหารและควบคุมกิจกรรมต่างๆ ในองค์กรได้ อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2.2 ทำให้ผู้บริหารรู้ว่าเมื่อไรที่พนักงานพร้อมที่จะรับข้อมูลข่าวสาร และยอมรับสิ่งที่ฝ่ายบริหารได้บอกกล่าวมามากน้อยเพียงใด

2.3 ทำให้ผู้บริหารรู้ถึงสิ่งที่รบกวนบุคลากรที่อยู่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานจริงๆ และทำให้รู้ว่าพนักงานเข้าใจความหมายของข้อมูลข่าวสารได้มากน้อยเพียงใด

2.4 ทำให้เกิดความชื่นชมและความจงรักภักดีต่อองค์กรด้วยการให้พนักงานมีโอกาสถามคำถาม และให้ข้อเสนอแนะทางด้านการดำเนินงานขององค์กรอันจะช่วยให้พนักงานแก้ปัญหาการทำงานของเขาได้

3. การสื่อสารตามแนวนอน ประกอบด้วย การให้ข้อมูลข่าวสารระหว่างเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งอยู่ในระดับอำนาจหน้าที่เดียวกันภายในองค์กรและมีผู้บังคับบัญชาคนเดียวกัน ความมุ่งหมายของการสื่อสารตามแนวนอน มีดังนี้

3.1 การประสานงานและการมอบหมายงาน เช่น เจ้าหน้าที่ของแผนกฝึกอบรมและพัฒนาต้องการจัดฝึกอบรมให้พนักงานของบริษัท ซึ่งพวกเขาจะต้องพบกันเพื่อประสานงานว่าใครจะต้องทำอะไร

3.2 การให้ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและกิจกรรม ความคิดเห็นจากบุคคลหลายคนย่อมดีกว่าความคิดเห็นของบุคคลเพียงคนเดียว การสื่อสารในระดับเดียวกันจึงมีความสำคัญ เช่น ในการจัดฝึกอบรมหรือการรณรงค์ประชาสัมพันธ์สมาชิกของแต่ละแผนกอาจจะต้องส่งข้อมูลเกี่ยวกับแผนงานและสิ่งที่พวกเขาจะต้องทำร่วมกัน

3.3 การแก้ปัญหา พนักงานอาจจะได้รับมอบหมายงานให้ทำร่วมกันในหน่วยงานเดียวกัน ซึ่งต้องมีการพบและเกี่ยวข้องกันในการติดต่อสื่อสารตามแนวนอนเพื่อแก้ปัญหาบางอย่างของหน่วยงาน

3.4 การสร้างความเข้าใจร่วมกัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น องค์กรจะต้องร่วมกันสร้างความเข้าใจถึงสิ่งที่ควรเปลี่ยนแปลงร่วมกัน การประชุมและสนทนาระหว่างพนักงานระดับเดียวกันและภายในหน่วยงานเดียวกันเป็นสิ่งสำคัญต่อการบรรลุความเข้าใจร่วมกัน

4. การสื่อสารข้ามสายงาน ในองค์กรส่วนใหญ่ พนักงานอาจจะต้องส่งข้อมูลข่าวสารให้กับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชาของเขาเอง เช่น แผนกวิศวกรรม แผนกวิจัย แผนกบัญชี แผนกบุคคล ซึ่งจะต้องรวบรวมข้อมูล รายงาน เตรียมแผนงาน ประสานกิจกรรม และให้

คำแนะนำแก่ผู้บริหารในทุกส่วนขององค์กรในลักษณะข้ามสายงาน ซึ่งพวกเขาไม่มีอำนาจตามสายงานที่จะสั่งการกับบุคคลที่ต้อง สื่อสารด้วย เพียงแต่เขาต้องใช้การขายความคิดของเขาเท่านั้น การสื่อสารข้ามสายงานจะเป็นกรณีเฉพาะผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และถือว่าเป็นความรับผิดชอบของพวกเขาที่จะแสดงผลงานให้ไปเกิดขึ้นกับแผนก อื่นๆ และผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน อาจจะมีการติดต่อสื่อสารอย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารระดับสูงอยู่เสมอ ซึ่งส่งผลให้มีอำนาจในการทำงานมากขึ้น การสื่อสารข้ามสายงานมีความเหมาะสมและจำเป็นอย่างมากต่อพนักงานระดับล่างเพราะช่วยประหยัดเวลา ดังนั้น องค์กรควรจะมีนโยบายในการใช้เส้นทางของการสื่อสารข้ามสายงานไว้ด้วยเพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน

หลักการสื่อสารในองค์กร

ในทุกองค์กรจะมีการสื่อสารเป็น 2 ลักษณะ คือ การสื่อสารที่เป็นทางการ และการสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ โดยมีหลักการที่จะทำให้การสื่อสารทั้งสองลักษณะนี้ มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลรูปได้ ดังนี้ (Chester, I. Barnard. 1938; อ้างอิงจาก นิตยา เงินประเสริฐศรี. 2544: 191 – 19)

1. การสื่อสารที่เป็นทางการ (Formal Communication)

- 1.1 ช่องทางการสื่อสารควรประกาศให้รู้อย่างชัดเจนและแน่นอน
- 1.2 อำนาจหน้าที่ปรากฏอยู่ในช่องทางของการสื่อสารอย่างเป็นทางการ
- 1.3 เส้นทางของการสื่อสาร (Line of Communication) ต้องสั้นและตรงประเด็น
- 1.4 ผู้ที่มีความสามารถจะเป็นศูนย์กลางของการสื่อสาร ซึ่งได้แก่ เจ้าหน้าที่

หัวหน้างาน

- 1.5 เมื่อองค์กรกำลังดำเนินการไม่ควรขัดขวางเส้นทางของการสื่อสาร
- 1.6 ระบบการสื่อสารทุกระบบต้องเชื่อถือได้

2. การสื่อสารที่ไม่เป็นทางการ (Informal Communication)

- 2.1 ตอบสนองความต้องการและความรู้สึกของปัจเจกบุคคลในเรื่องของการรวมตัวกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การเคารพตนเอง และการตัดสินใจเลือกที่เป็นอิสระ
- 2.2 ก่อให้เกิดความสามัคคีภายในองค์กร การใช้กลยุทธ์การสื่อสารในองค์กรเพื่อให้ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานนั้น ผู้บริหารจะต้องใช้การสื่อสารทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ สอดคล้องกับสิ่งที่สื่อสารและบุคคลที่จะสื่อสาร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการสื่อสารตามที่ต้องการได้อย่างแท้จริง

การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ : กลยุทธ์สู่ความสำเร็จขององค์กร

การสื่อสารเป็นกลยุทธ์หรือกระบวนการ หรือเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความเข้าใจในการติดต่อและการทำงานร่วมกันของบุคคลในองค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมาย แต่หากไม่เรียนรู้และเข้าใจความต้องการของตนเอง ไม่เข้าใจผู้อื่นแล้ว ไม่ว่าจะมีการสื่อสารที่ดีและมีอุปกรณ์สื่อสารที่ทันสมัยเพียงใด ก็ไร้คุณค่า (วิโรจน์ โสวัณณะ. 2545: 95) นอกจากนี้การสื่อสารจำเป็นจะต้องเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เมื่อบุคคลมีความแตกต่างกันการสื่อสารที่ดีจะต้องใช้ความมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีควบคู่กันไปด้วย จึงจะทำให้การสื่อสารนั้นประสบผลสำเร็จ

การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสาร (Improving Organizational Communication)

เนื่องจากการสื่อสารที่ผิดพลาดจะส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรเสมอ การสร้างระบบการสื่อสารภายในองค์กรที่ดีจึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมาก หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารทุกองค์กร คือ การจัดระบบการสื่อสารตลอดจนการไหลของข้อมูลข่าวสารในองค์กร และลดความผิดพลาดหรืออุปสรรคในการสื่อสาร ซึ่งสามารถทำได้หลายวิธีสรุปได้ดังนี้ (Szilagyi; & Wakkace. 1990: 502 – 504; อ้างอิงจาก วันชัย มีชาติ. 2548: 152 – 154)

1. การติดตามผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ (Follow-up and Feed Back) เป็นวิธีการที่ใช้ในการตรวจสอบข้อมูลที่ส่งไปว่าผู้รับเข้าใจตรงกับผู้ส่งเพียงไร วิธีการนี้จะทำให้กระบวนการสื่อสารเป็นแบบ two-way ซึ่งอาจเกิดขึ้นในการพบปะกัน หรือหากเป็นการใช้เอกสารติดตามผล และข้อมูลย้อนกลับอาจตรวจสอบได้จากการโต้ตอบ การแสดงออกของผู้รับสารจะทำให้เราทราบว่า การสื่อสารมีความถูกต้องเพียงไร

2. การใช้การสื่อสารหลายวิธี (Parallel Channels and Repetition) การใช้วิธีการสื่อสารและช่องทางการสื่อสารหลายวิธี ทำให้การติดต่อสื่อสารมีความถูกต้องยิ่งขึ้น เช่น มีการส่งการด้วยเอกสารเป็นลายลักษณ์อักษรแล้ว และยังมีการประชุมและสั่งการด้วยวาจา และใช้โอกาสพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการด้วย ก็จะทำให้การสื่อสารถูกต้องมากยิ่งขึ้น

3. ระยะเวลา (Timing) ปัญหาด้านระยะเวลาเป็นสาเหตุหนึ่งของการสื่อสารที่เบี่ยงเบนไปทั้งในแง่ของความคิดด้านเวลาและความไม่เหมาะสม ในการสื่อสารเวลาหนึ่งๆ องค์กรและกลุ่มอาจกำหนดมาตรฐานด้านเวลาเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวได้ เช่น ระบุไว้ล่วงหน้าว่า จะทำงานหนึ่งให้เสร็จเมื่อใดเพื่อเป็นเกณฑ์ในการจัดแบ่งเวลาและติดต่อระหว่างกันในการรายงานและสั่งการในองค์กร นอกจากนี้ยังต้องแยกระหว่างงานประจำกับงานจร ซึ่งจะช่วยลดแรงกดดันด้านเวลา อันจะทำให้การสื่อสาร มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น

4. ให้ความสนใจกับภาษา (Attention to Language) ในการสื่อสารนั้น การเลือกใช้ศัพท์ ระดับของคำ และความหมายของคำ เป็นวิธีการหนึ่งที่จะลดความผิดพลาดในการสื่อสารได้ การเลือกใช้คำและระดับของภาษานี้จะเกี่ยวข้องกับการทำความเข้าใจกับผู้ที่เราจะสื่อสารด้วยว่า ควรจะใช้ภาษาในระดับใด

5. ศูนย์กลางข้อมูล (Information Communication and Information Centers) การสื่อสารโดยวิธีการนี้ จะเป็นการสื่อสารที่รวดเร็วและยืดหยุ่น และมีความถูกต้องของข้อมูลมาก ซึ่งองค์กรอาจใช้ศูนย์กลางข้อมูลเป็นแหล่งกระจายข่าว โดยไม่ผ่านช่องทางที่เป็นทางการขององค์กรก็อาจจะทำให้การสื่อสารมีความถูกต้องและรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

6. การให้รู้เท่าที่จำเป็น (The Exception Principle and the Need to Know) เป็นการวางระบบในการ สื่อสารในองค์กรให้มีการสื่อสารในกรณีพิเศษและให้มีการรับข้อมูลเฉพาะที่จำเป็น โดยการเสนอข้อมูลไปยังฝ่ายบริหารเฉพาะที่ฝ่ายบริหารต้องการ ในขณะที่เดียวกันฝ่ายบริหารก็ให้ข้อมูล

หรือสื่อสารกับพนักงานเฉพาะสิ่งที่พนักงานจำเป็นต้องรู้เท่านั้น ซึ่งจะทำให้การสื่อสารไม่มีข้อมูลมากเกินไป วิธีการนี้จะเหมาะกับองค์กรที่มีสายการบังคับบัญชาสูง

7. **การใช้ธรรมเนียมปฏิบัติในการสื่อสาร (Communication Etiquette)** เป็นความพยายามที่จะวางระบบในการสื่อสารโดยใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เช่น โทรสาร ให้ใช้สื่อสารเฉพาะในเรื่องที่จำเป็นและเร่งด่วน ซึ่งการใช้เครื่องมือโดยไม่จำเป็นอาจจะทำให้การสื่อสารผิดพลาดหรือมีมากเกินไปจนความจำเป็น การสร้างธรรมเนียมปฏิบัติที่เหมาะสมจึงเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผลในการสื่อสารได้

8. **การฟังอย่างตั้งใจ (Listen Actively)** เป็นการลดความผิดพลาดจากการสื่อสาร การตั้งใจฟัง จะทำให้ข้อมูลจากผู้ส่งสารต้องการจะส่งถึงผู้รับสารครบถ้วน ในขณะที่เดียวกันการฟังอย่างตั้งใจนั้น ผู้รับสารสามารถคิดต่อและไตร่ตรองสิ่งที่ได้ฟังและอาจมีการสอบถามหรือทำความเข้าใจข้อมูลข่าวสารได้มากขึ้น นอกจากนี้การฟังอย่างตั้งใจ จะทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีระหว่างผู้ที่สื่อสาร และเกิดการยอมรับกัน ซึ่งจะเป็นการพัฒนากระบวนการความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรภายในองค์กรตามมาด้วย

พื้นฐานที่สำคัญของการบริหารจัดการภายในองค์กรขึ้นอยู่กับ “การสื่อสารที่ดี” อันจะมีผลให้เกิดความเข้าใจ ความร่วมมือ และการประสานงานที่ดี ด้วยแผนงานต่างๆ ที่จะนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และตรงตามเป้าหมาย การสื่อสารที่ดีจึงเป็นกลยุทธ์ที่จะสามารถกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและเกิดผลสำเร็จแก่องค์กร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพที่สุด คือ การสื่อสารที่เข้าใจง่าย ใช้วิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการกระตุ้นพลังในการทำงาน และเพิ่มประสิทธิผลของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้สามารถร่วมกันนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างสูงสุด

อย่างไรก็ตามแม้ว่าการสื่อสารจะเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญที่สุดในการบริหารจัดการองค์กร หากผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำ และไม่สามารถนำกลยุทธ์การสื่อสารมาใช้อย่างชาญฉลาดและมีประสิทธิภาพแล้ว ย่อมจะนำองค์กรไปสู่ความล้มเหลวได้ ไม่ว่าองค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรและผู้บริหารขององค์กรจะใช้กลยุทธ์ใดในการบริหารจัดการก็ตาม ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่จะสามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จนั้น ยังคงเป็นศาสตร์และศิลป์ที่มีความสำคัญอยู่อย่างไม่เปลี่ยนแปลง

3.7 การสร้างมนุษยสัมพันธ์

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประการที่เจ็ด ได้แก่ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรให้เกิดทัศนคติที่ดีนั้น ผู้บริหารการศึกษาจะต้องใกล้ชิดกับผู้ร่วมงานในฝ่าย แผนก ทีมงาน ตลอดจนนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน (Bonstingl. 2001: Online) ซึ่งการสร้างมนุษยสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อโรงเรียน เป็นผลทางด้านจิตวิทยาทำให้ทุกคนเกิดการยอมรับศรัทธา

ความหมายของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างคนสองคน เพื่อสื่อสารและทำงานร่วมกันตามวัตถุประสงค์ (Garrison; & Bly. 1997: 2) แสวงหา เพื่อทำความเข้าใจ โดยการใช้ลักษณะรูปแบบการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล เป็นผลก่อให้เกิดการเชื่อมโยง เพื่อให้ได้ผลสำเร็จตามเป้าหมาย

ขององค์กรของแต่ละบุคคลที่ได้กำหนดไว้ (อำนาจ แสงสว่าง. 2544: 99)

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียน สร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ช่วยสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อโรงเรียน มีการใช้การสื่อสารสองทาง ให้ความสำคัญแก่ครูและบุคลากรทุกคนในโรงเรียนทั้งด้านความร่วมมือ การฝึกอบรม และให้ความสนใจกับบุคลากรทั้งหมดโดยไม่เลือก

ความสำคัญของการสร้างมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์ ช่วยทำให้มนุษย์มาอยู่ร่วมกันเป็นสังคม ไม่ว่าจะสังคมขนาดเล็ก หรือขนาดใหญ่ แต่ละคนที่มาอยู่ร่วมกันนั้น ต่างก็มี ความแตกต่างกัน (Individual) ความแตกต่างกันในเรื่อง ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ เจตคติ รสนิยม ความคิดเห็น ความเป็นปัจเจก เป็นต้น แต่ถ้าทุกคนสามารถร่วมมือกัน ระดมความแตกต่างเหล่านี้ แล้วนำมาสร้างสรรค์ ให้เกิดสิ่งที่ดีใหม่ๆ ขึ้นในสังคม ก็จะก่อให้เกิดเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง เพราะการคิดของคนหลายคน ย่อมจะรอบคอบกว่า และมีโอกาสผิดพลาดมีน้อยกว่าการคิดคนเดียว ปัญหาจึงอยู่ที่ว่าทำอย่างไร บุคคลหลายๆ คนจึงจะสามารถทำกิจกรรมต่างๆ ด้วย ความเต็มใจ ช่วยกันคิดช่วยกัน ทำอย่างเต็มความรู้ ความสามารถของตนเอง และจะต้องก่อให้เกิดความเข้าใจ อันดีต่อกัน มีความรักใคร่ สัมผัสความสามัคคีต่อกัน มีความเคารพ ยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน จริงใจต่อกัน มีเจตคติที่ดีต่อกัน มีเป้าหมายร่วมกัน ที่กล่าวมาทั้งหมด คือ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ ให้เกิดขึ้นใน กลุ่มคนนั้นนั่นเอง มนุษยสัมพันธ์จึงสำคัญมาก ตั้งแต่ หน่วยสังคม ตั้งแต่เล็กที่สุดคือ ครอบครัวไปจนถึง หน่วยสังคม ที่ใหญ่ที่สุด คือ สังคมโลก ได้แก่ องค์กรการสหประชาชาติ ลงมาจนเป็นประเทศ ถ้าหากสามารถทำให้คนที่มาอยู่ร่วมกันนั้น มีความเข้าใจ ซึ่งกันและกัน มีความไว้วางใจกัน มีความปรารถนาจะร่วมมือร่วมใจกัน แบ่งหน้าที่กันทำ กำหนดบทบาท หน้าที่ และปฏิบัติหน้าที่ของตน ได้อย่างสมบูรณ์ หน่วยงาน หรือสังคมนั้นก็จะเป็นระเบียบ มีความสุข ความเจริญก้าวหน้า พัฒนาไปสู่ความเป็นสากลได้ ฉะนั้นผู้นำของกลุ่มต้องมีบทบาทอย่างมาก ในการที่จะทำให้เกิดสิ่งต่างๆ เหล่านี้ได้ โดยอาศัยความรู้ทางมนุษยสัมพันธ์ นำมาสร้างขวัญ กำลังใจ ให้กับผู้ร่วมงาน ให้โอกาสผู้ร่วมงานร่วมแสดงความคิดเห็น และรับฟังเหตุผลซึ่งกัน และกัน ร่วมทำกิจกรรม ให้เกียรติกัน มีความยุติธรรม ให้ความสำคัญแก่ผู้ร่วมงานอย่างจริงจัง มีสวัสดิการดี จะเป็นผลให้เกิดความศรัทธา และความพึงพอใจเกิดขึ้น และในที่สุด คนทำงาน ทุกคน ก็จะทุ่มเทกำลัง และพลังกาย พลังความคิด ร่วมแรงร่วมใจอย่างเต็มที่ และผู้นำที่สามารถปฏิบัติตน จนก่อให้เกิด พฤติกรรม ดังกล่าวได้ก็จะได้ชื่อว่า เป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี มนุษย์ทุกคนสามารถฝึกการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีได้ ถ้ามีความปรารถนา มีความตั้งใจจริง พร้อมที่จะฝึกฝน ศึกษาหาความรู้ ประสบการณ์ และนำไปปฏิบัติจริงๆ เพื่อให้เกิดทักษะในการสร้างความสัมพันธ์อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะ "มนุษยสัมพันธ์" เป็นสิ่งที่เกิดจากการเรียนรู้ ไม่ได้เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ มนุษย์สัมพันธ์จึงเป็นทั้งศาสตร์ และศิลป์ในการเข้ากับคน การเอาชนะใจคน และการครองใจคนทุกระดับ เช่น ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานกับเพื่อนร่วมงาน และ รวมทั้งคนในครอบครัวด้วย การพูดจาดี ยิ้มแย้มแจ่มใส ความเป็นมิตรกับทุกคนเป็น

หลักการแรกที่จะพัฒนาความสัมพันธ์ในขั้นต่อไป และจำไว้เสมอว่า เราเป็นมนุษย์ต้องปฏิบัติกับคนอื่น เช่นเดียวกับตัวเรา และเราอาจสรุปได้ว่า มนุษย์สัมพันธ์มีความสำคัญ ดังนี้

1. ความปลอดภัย มนุษย์ต้องการความปลอดภัย จึงต้องรวมกลุ่มกันสร้างสัมพันธ์ภาพ เช่น บุคคลพยายามรู้จักกับเพื่อนบ้าน เพื่อนร่วมงาน ผู้มีอำนาจ หรือมีอิทธิพลต่างๆ เพื่อความปลอดภัยของตนเอง

2. เศรษฐกิจ มนุษย์สัมพันธ์เพิ่มผลผลิตได้ เพราะมนุษย์มีจิตใจปกติ และเป็นสุข ย่อมสร้างงานอย่างมีประสิทธิภาพนั่นคือการมีมนุษย์สัมพันธ์จะช่วยเหลือในด้านเศรษฐกิจได้

3. ความว่าเหว เพราะว่า มนุษย์เป็นสัตว์สังคม จะอยู่คนเดียวในโลกไม่ได้ จะรู้สึกเหงา จึงต้องสร้างและใช้มนุษย์สัมพันธ์โดยการคบเพื่อนเพื่อให้คลายเหงา

4. สังคม มนุษย์สัมพันธ์ช่วยให้มนุษย์รักกัน ชอบกัน ยอมรับ และคบหาสมาคมกัน อันจะนำมาซึ่งความสงบสุขในสังคม

5. การปฏิบัติงาน มนุษย์ไม่อาจปฏิบัติงานโดยลำพังได้ ต้องอาศัย หรือเกี่ยวข้องกับ และสัมพันธ์กับผู้อื่นเสมอ ดังนั้นมนุษย์จึงต้องมีเพื่อนร่วมงาน

6. การเมือง มนุษย์สัมพันธ์ช่วยประสาน หรือแก้ปัญหาข้อขัดแย้งทางการเมืองได้ในลักษณะที่เรียกว่า"กาใจ"

7. ความสำเร็จ มนุษย์ทั้งหลายต่างก็หวังจะทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารองค์การจะต้องคำนึงถึงมากกว่าใครๆ โดยจัดกิจกรรมต่างๆ ทำให้สมาชิกในองค์การรู้จักกัน และสามารถประสานงานให้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยดี

8. ความรัก มนุษย์ต้องการแสดงออกซึ่งความรัก คือ รักบุคคลที่เกี่ยวข้อง และต้องการให้เขารักตอบด้วย จะแสดงออกในรูปของการรักเพื่อนเพศเดียวกัน และต่างเพศ ทั้งความรักอันบริสุทธิ์ และความรักด้วยเพศสัมพันธ์

หลักของการสร้างมนุษย์สัมพันธ์

หลักการสำคัญของการสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับบุคลากร ควรถือหลักการสำคัญ ดังนี้ (Bechtol; & Sorenson. 1993: 298 – 300)

1. ผู้นำและทีมงานของโรงเรียนจำต้องใกล้ชิดกับบุคลากร โดยมีการสื่อสารสองทาง
2. ใช้แหล่งทรัพยากรในการวางแผนให้คุ้มค่า จัดแผนการเรียนขยายโอกาสให้ศึกษาค้นคว้า โดยร่วมมือกันในการทำงานทั้งโรงเรียนและบุคลากร
3. เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
4. หลีกเลี่ยงการบริหารจัดการที่ยุ่งยาก
5. ให้ความสำคัญแก่บุคลากรทั้งด้านความร่วมมือ การฝึกอบรม และให้ความสนใจกับบุคลากรทั้งหมดโดยไม่เลือกปฏิบัติ
6. ฟังเสียงของบุคลากรและยอมรับในการแสดงความคิดเห็น

7. ใช้การสื่อสารแก่บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ให้โอกาสในการตัดสินใจ สนับสนุนทรัพยากร แลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจ เปลี่ยนแปลงนโยบาย ค่านิยม วัฒนธรรม

การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากร ผู้บริหารนับว่ามีความสำคัญต่อการดำเนินงานไปสู่ความร่วมมือที่ดี จึงต้องใช้การประสานงานเป็นอย่างดีเพื่อมิให้เกิดอุปสรรคและปัญหาตามมา

คุณลักษณะของบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (อนันท์ งามสะอาด. 2547: ออนไลน์)

1. มีท่าทางที่ดี (Handsome)
2. มีบุคลิกภาพที่ดี (Personality)
3. มีความเป็นเพื่อน (Friendiness)
4. มีความอ่อนน้อม (Modesty)
5. มีน้ำใจช่วยเหลือ (Helpful)
6. ให้ความร่วมมือ (Cooperation)
7. มีความกรุณา (Kindness)
8. สร้างประโยชน์ (Contribution)
9. การสร้างสรรค์ (Constructive)
10. มีอารมณ์ดี (Good Emotion)
11. มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
12. มีความรับผิดชอบ (Responsibility)
13. มีความอดทน (Patient)
14. มีความขยัน (Diligent)
15. มีความพยายาม (Attempt)
16. มีปฏิภาณ (Intelligence) ฯลฯ

วิธีการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะต้องสร้างความน่าเชื่อถือ ศรัทธา เป็นมิตรต่อบุคคลอื่น โดยปฏิบัติดังนี้ (Titan network. 2551: Online)

1. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม แสดงให้เห็นความสามารถ ความกระตือรือร้นในการทำงานและภาวะความเป็นผู้นำ
2. สนใจและรักคนอื่น วิธีสร้างมิตรภาพขั้นแรก ก็คือ ฝึกหัดทำให้รักและปรารถนาดีต่อทุกคน ให้ความช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาแนะนำถ่ายทอดความรู้ และประสบการณ์ แนะนำวิธีปฏิบัติแก่บุคคลอื่น ตลอดจนช่วยวิเคราะห์และให้คำตอบที่ต้องการ
3. ให้ความเห็นอกเห็นใจ เมตตากรุณา ร่วมทุกข์ร่วมสุข ให้ความเป็นกันเอง และทักทายถามสารทุกข์สุขดิบเป็นประจำ เปิดโอกาสให้เข้าพบ เพื่อปรับทุกข์และปรึกษาหารือ รวมทั้งการทำให้บุคคลอื่นรู้สึกว่าเขา มีทัศนคติที่ดีต่อเขา รักและจริงใจต่อเขา

4. พูดน้อยแต่ฟังให้มาก เปิดโอกาสให้เขาระบายความในใจ และรับฟังอย่างสนใจ เข้าใจและเห็นใจ อย่าตัดบท

5. ไม่พูดถึงเรื่องที่ผิดพลาด ให้อภัยในข้อผิดพลาด และให้กำลังใจโดยคิดเสียว่าทุกคนไม่ยอมทำผิด ควรสอบถามหรือศึกษาสาเหตุอย่างพร้อมที่จะเข้าใจ อย่าใช้การคาดเดาของตนเอง หรือคำพูดเล้าลือเป็นเครื่องตัดสินการกระทำของแต่ละบุคคล โดยต้องทำใจให้กว้าง และมองโลกในแง่ดี

6. น้ำเสียงที่พูดต้องสุภาพ อ่อนโยน กล่าวกันว่าน้ำเสียงที่อ่อนโยนจะชนะใจคนได้ถึง 50%

7. คิดก่อนพูดโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อจะตำหนิผู้อื่น เพราะมนุษย์ชอบฟังคำสรรเสริญ ยกย่องมากกว่าการติเตียน แม้ว่าจะเป็นความจริงก็ตาม ดังนั้นจึงควรใคร่ครวญถึงผลดี และผลเสียของคำพูดที่พูดออกไป โดยยึดสุภาษิตที่ว่า “พูดไปสองไพเบี้ย นิ่งเสียตำลึงทอง” บางครั้ง อาจจะพูดตรงๆ ไม่ได้ ก็ควรจะใช้วิธีการเปรียบเทียบ ยกนิทานอุทาหรณ์สอนใจ

เทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีควรดำเนินการ ดังนี้ (ศิริพงษ์ ศรีชัยมรรยรัตน์, 2549: 52 – 55)

1. การบริหารจัดการที่ดี ต้องเริ่มที่มนุษยสัมพันธ์ ผู้นำส่วนมาก เข้าใจว่ามนุษยสัมพันธ์ ในการทำงานร่วมกันเป็นเพียงกิจกรรมที่สำคัญส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ แต่ในหลักความเป็นจริงมนุษยสัมพันธ์ คือ การบริหารจัดการงานทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารคน เงิน วัสดุ สิ่งของ งานผลิต คอมพิวเตอร์ และอื่นๆ ฯลฯ

2. แก้ปัญหาคนได้คือยอดของผู้นำ ผู้นำไม่ว่าจะทำงานกับคน 2 คน หรือ 1,000 คน ต้องมีวิธีเข้ากับคนให้ได้ ทักษะการบริหารคน จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งของผู้นำมืออาชีพ

3. เป็นผู้นำคนต้องอดทนและหนักแน่น ความเมตตาตาสงสาร ความเห็นอกเห็นใจ ความยืดหยุ่น เป็นคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้นำแต่เหนือคุณสมบัติทั้ง 3 ประการ ต้องอดทน และหนักแน่น มีวุฒิภาวะ หรือความเป็นผู้ใหญ่ ทั้งในด้านความคิด การกระทำและคำพูด

4. อย่าปฏิเสธหรือช่วยเหลือโดยไม่ให้เหตุผล หากเพื่อนร่วมงานขอความช่วยเหลือจากท่าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวก็ตาม แสดงว่า ท่านมีมนุษยสัมพันธ์แล้ว แต่อย่าให้หรือปฏิเสธโดยไม่ชี้แจงเหตุผลของท่านเป็นอันขาด

5. การลงโทษทางวินัย มีใช้เครื่องมือปรับปรุงงานเสมอไป ผู้นำพึงจดจำว่า “การลงโทษเป็นการให้โทษมากกว่าให้คุณ และสร้างความไม่พึงพอใจ” เพราะฉะนั้นการลงโทษจึงเป็นทางเลือกสุดท้ายเท่านั้น ต้องพูดจาให้โอกาสและให้เวลา ทุกคนต้องการหัวหน้าที่เก่ง แต่ไม่เก๊ก

6. คำชมแม้คำเดียว ดีกว่าไม่ได้ชมเสียเลย คำชมแม้คำเดียวเป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนปรารถนาถ้อยยกย่อง คำชมแม้คำเดียว เป็นคำที่สะอาดที่สุด ถูกที่สุด แต่เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่ดีที่สุด

7. หยุดนับหนึ่งถึงร้อย การหยุดนับหนึ่งถึงร้อยจะมีค่าที่สุด และป้องกันมิให้กระทำบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งจะเสียใจภายหลังได้ เพราะในระหว่างที่นับหนึ่งนั้น อาจคิดหาทางออกที่ดีได้เสมอ

8. อย่าสัญญาในสิ่งที่ท่านทำไม่ได้เป็นอันขาด การให้คำมั่นสัญญาว่า จะเลื่อนตำแหน่งให้ จะปรับเงินเดือนพิเศษให้ ฯลฯ หากทำไม่ได้นอกจากงานจะเสียแล้ว ยังจดจำไปชั่ววันจันทร์อีกด้วย

9. อย่าซื้อแต่ตัวให้ซื้อหัวใจด้วย อย่าคิดว่ามีเงินมีอำนาจจะซื้ออะไรก็ได้ แต่มีอยู่ 3 สิ่งที่ซื้อไม่ได้คือ 1) ความกระตือรือร้น 2) ความคิดริเริ่ม 3) ความภักดี สามสิ่งนี้ไม่ต้องซื้อ หากผู้นำมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเลิศ

10. อย่าลืมนักพัฒนาคน การบริหารจัดการ มิได้หมายถึง เฉพาะการสั่งงาน และการควบคุมงานเท่านั้น แต่เป็นการพัฒนาคนด้วย และเป็นบันไดในการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่งอีกต่างหาก

11. อย่าให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานบางคนจนเกินงาม การให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานคนหนึ่งคนใดมากจนเกินไป จะต้องทำงานหนักมากขึ้น

12. งานนี้ไม่มีใครทำแทนได้ งานต่าง ๆ สามารถมอบหมายให้คนอื่นทำแทนได้ แต่มีสิ่งเดียวที่让别人อื่นทำแทนไม่ได้ นั่นคือ “มนุษยสัมพันธ์” ดังนั้นผู้นำควรต้องสร้างสรรค์ สังสม และส่งเสริมด้วยตนเอง

กลยุทธ์การสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์สำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีดังนี้ (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. 2551: ออนไลน์)

1. สร้างความผูกพันด้วยการสำรวจตนเอง และตอบคำถามเกี่ยวกับความรักและความผูกพันต่อคนอื่น ก่อนที่คนอื่นจะรักและผูกพันตัวเรา

2. สร้างความเข้าใจ ต้องเข้าใจคนอื่นก่อน เพื่อให้ตนเองปรับตัวให้เข้ากับเขา และควรเปิดใจยอมรับอย่างสมบูรณ์แบบ

3. เข้มแข็งและอดทน ต้องใช้เวลามากในเรื่องการสร้างความรัก ความเข้าใจ จึงต้องอาศัยความอดทนในระยะเวลายาวนาน

4. ความไว้วางใจ ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญมาก เพราะเป็นจุดเริ่มต้นของความเชื่อถือและศรัทธา

5. ให้อภัยและลืม การให้อภัยช่วยสร้างมิตรภาพอย่างยืนยาว และควรลืมในเรื่องลบของบุคคลอื่นให้หมด

6. การยอมรับนับถือให้เกียรติกับบุคคลอื่นด้วยความเต็มใจ

7. สร้างทัศนคติที่ดี มีมุมมองโลกในแง่ดีเสมอ

8. แสดงความรักให้เห็นอย่างจริงใจ ให้ทุกคนได้รับรู้อย่างมีความสุข

9. แบ่งปันความรักและความผูกพันแก่บุคคลากรอย่างทั่วถึง เน้นความเสมอภาคโดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

ผู้นำการศึกษาในฐานะเป็นผู้นำโรงเรียน หรือผู้นำชั้นเรียน สามารถประยุกต์กลยุทธ์ มาใช้ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับนักเรียน ดังนี้ (Newell; & Jeffery. 2002: 64 – 68)

1. สุภาพเรียบร้อย และเป็นสมาชิกที่ดีในโรงเรียน
2. ยอมรับนับถือ
3. มีความประทับใจและมีคุณค่า
4. เปิดโอกาสให้นักเรียนทำในสิ่งที่ดีที่สุด
5. เที่ยงธรรม
6. มีความเชื่อมั่นและไว้วางใจ
7. สร้างความปลอดภัยแก่นักเรียน
8. ความเป็นมิตร
9. ให้อภัย
10. มีอารมณ์ขัน

แกร์ริสัน และ บายล์ (Garrison; & Bly. 1997: 22 – 25) นำเสนอกกลยุทธ์ในการสร้าง มนุษยสัมพันธ์ให้สอดคล้องกับยุคโลกาภิวัตน์ ดังนี้

1. ควรเน้นให้ทันกับเวลาและเหตุการณ์ โดยใช้หลักของการบริหารเวลา มาช่วย สนับสนุนการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพราะการบริหารเวลาช่วยให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จ
2. การใช้รูปแบบการสื่อสารที่หลากหลาย ควรเลือกรูปแบบการสื่อสาร และ วิธีการให้สอดคล้องกับบุคคลต่าง ๆ โดยเฉพาะคำพูดที่สุภาพอ่อนน้อมเป็นกุญแจสำคัญในการสร้าง มนุษยสัมพันธ์
3. การปรับโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับการทำงาน โดยเฉพาะการวาง สายงานเน้นการกระจายอำนาจมากกว่าการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง
4. การใช้ความไว้วางใจและเปิดเผย ประสิทธิผลของการสร้างมนุษยสัมพันธ์ คือ ต้องไว้วางใจและสื่อสารแบบเปิดเผยจริงใจ มีการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน สามารถสร้างผลสำเร็จ เป็นอย่างดี

มนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งที่ช่วยให้คนเราดำรงอยู่ในสังคมได้ดี การอยู่ร่วมกันในสังคม เราต้องใช้ มนุษยสัมพันธ์ เพื่อเป็นสิ่งหล่อเลี้ยงจิตใจจนมน้ำใจของอีกฝ่าย และเขาก็ถนอมน้ำใจเราเช่นกันโดย ต้องเข้าใจหลักและองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ การสร้างมนุษยสัมพันธ์ และกลยุทธ์ในการสร้าง มนุษยสัมพันธ์ รวมถึงใช้กระบวนการในการดำเนินการไปสู่ความสำเร็จ

4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศ

กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง โมเดลสมการโครงสร้าง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา มีวัตถุประสงค์ ในการวิจัยคือ เพื่อศึกษา

และเปรียบเทียบระดับการแสดงออกภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาจำแนกตามเพศ อายุ และประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จำนวน 684 คน ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบสัดส่วนและวิธีการสุ่มแบบง่าย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.98 การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและโปรแกรมลิสรเลวิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพรรณนาและสถิติอ้างอิง มีผลการวิจัย ดังนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษามีระดับการแสดงออกภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์อยู่ในระดับมากที่สุด โดยผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไม่แตกต่างกัน และผู้บริหารที่มีอายุต่างกัน มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดทั้งสามปัจจัย คือ แรงจูงใจภายใน สภาพแวดล้อมแบบเปิด และความรู้เชิงลึก เมื่อศึกษาเปรียบเทียบด้านเพศ อายุ และประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร พบว่า ไม่แตกต่างกัน

สุพรรณิ มาตรโพธิ (2549: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร วัตถุประสงค์ในการวิจัยคือ ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นรายด้าน 4 ด้าน คือ ด้านมุ่งเกณฑ์ ด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสาน และเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เป็นรายด้าน 4 ด้าน จำแนกตามตัวแปรภูมิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการบริหารงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย ผู้บริหารสตรีที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยของรัฐ 5 แห่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 312 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 60 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ .9571 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean) ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การทดสอบที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way Analysis of Variance) และทดสอบความแตกต่างเป็นรายคู่ โดยวิธีการของเชฟเฟ (Scheffe's Method) ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ มีภาวะผู้นำด้านมุ่งเกณฑ์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านมุ่งงาน ด้านมุ่งสัมพันธ์ และด้านมุ่งประสานอยู่ในระดับมาก

2. การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานคร เป็นรายด้าน 4 ด้าน จำแนกตามตัวแปรภูมิการศึกษา อายุ ประสบการณ์ในการบริหารงาน และลักษณะงานที่ปฏิบัติ สรุปได้ ดังนี้

2.1 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีภาวะผู้นำทุกด้านไม่แตกต่างกัน

2.2 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีอายุต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านมุ่งงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง

2.3 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีประสบการณ์ในการบริหารงานต่างกัน มีภาวะผู้นำ ด้านมุ่งเกณฑ์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นๆ ไม่พบความแตกต่าง

2.4 ผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐที่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติต่างกัน มีภาวะผู้นำทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ทิพาภรณ์ ศรีเวียงราช (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพลังขับเคลื่อนของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 วัตถุประสงค์ในการวิจัยคือ เพื่อศึกษาพลังขับเคลื่อนของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพลังขับเคลื่อนของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน โดยกลุ่มตัวอย่างจำนวน 133 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเป็นแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปในการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัย พบว่า

1. ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับพลังขับเคลื่อนของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พลังขับเคลื่อนของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ พลังขับเคลื่อนด้านมนุษยสัมพันธ์ รองลงมาคือ พลังขับเคลื่อนด้านเทคนิค และพลังขับเคลื่อนด้านสัญลักษณ์ ตามลำดับ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ พลังขับเคลื่อนด้านการศึกษา และพลังขับเคลื่อนด้านวัฒนธรรม

2. ความสัมพันธ์ระหว่างพลังขับเคลื่อนของผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน พบว่า พลังขับเคลื่อนด้านมนุษยสัมพันธ์ พลังขับเคลื่อนด้านการศึกษา พลังขับเคลื่อนด้านสัญลักษณ์ พลังขับเคลื่อนด้านวัฒนธรรม และพลังขับเคลื่อนผู้นำ(โดยภาพรวม) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ช่วงชั้นที่ 2 กลุ่มสาระคณิตศาสตร์ กลุ่มสาระภาษาไทย กลุ่มสาระภาษาอังกฤษ และกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 พลังขับเคลื่อนผู้นำด้านเทคนิค มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ช่วงชั้นที่ 2 กลุ่มสาระคณิตศาสตร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 อยู่ในระดับต่ำ และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ช่วงชั้นที่ 2 กลุ่มสาระภาษาไทย กลุ่มสาระภาษาอังกฤษ และกลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 อยู่ในระดับต่ำ

4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เทรโก (2002) ได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนต่อความพึงพอใจในงาน พบว่า ผู้บริหารที่มีความสามารถตามสไตล์ภาวะผู้นำมีผลทางบวกต่อการสร้างความเข้าใจของผู้ร่วมงาน และความพึงพอใจในงาน และพบว่า การใช้ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำในการมีปฏิสัมพันธ์ที่เหมาะสม จะมีผลทางบวกต่อความพึงพอใจในงาน และคุณลักษณะต่อไปนี้เป็นคือ การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงาน เพื่อค้นหา

จัดระเบียบ วางแผน และในการใช้ทรัพยากรเกิดความรู้ความชำนาญในการให้คำแนะนำ และสามารถ
ใช้เทคโนโลยีได้อย่างหลากหลาย ความสามารถในการเตรียมสภาพแวดล้อม ความสามารถในการพัฒนา
คุณภาพ สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงานและความสัมพันธ์ของทีมงานกับงาน

วิลเลียม สแตนเลย์ (1964) ได้ศึกษาลักษณะของผู้บริหารในอนาคต พบว่า ผู้บริหารใน
อนาคตจะต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ มีการศึกษาดี เป็นผู้ที่มีความสามารถ มีลักษณะธรรมชาติของการเป็นผู้นำ
มีมนุษยสัมพันธ์และเป็นคนที่มีความเป็นตัวเอง มีจินตนาการ ความกล้าหาญ เมื่อเข้าดำรงตำแหน่ง
และร่วมมือในโครงการศึกษาต่างๆ เขาจำเป็นต้องยอมรับ ริเริ่ม กล้าที่จะทำการเปลี่ยนแปลงต่างๆ
เพื่อการบรรลุแนวทางใหม่ของการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ

ดอลล์ (1968) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้นำทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการ
ปฏิบัติงาน พบว่า เป็นคนที่มีลักษณะเอาใจเขามาใส่ใจเรา และมีความรู้สึกไวต่อความต้องการ หรืออารมณ์
ของสมาชิกของกลุ่ม มิได้มองผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น แต่จะมองเขาใน
ฐานะที่เป็นคนมีชีวิตจิตใจ มีความคิดความต้องการส่วนตัวด้วย เป็นคนกระฉับกระเฉง มีความกระตือรือร้น
มีความตื่นตัวด้วยและแจ่มใสร่าเริง และควรได้รับการยอมรับว่า เป็นสมาชิกของกลุ่มด้วยในที่นี้ มิได้
หมายความว่า เป็นสมาชิกธรรมดาของกลุ่มเท่านั้น แต่หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำ เป็นที่พึ่งของสมาชิก
เป็นผู้ที่ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ เป็นผู้มีสติปัญญา มีความรอบรู้ทางวิชาการอย่างดีและเป็นผู้ที่สนใจ
ในบทบาทเป็นผู้นำของตนมีความรับผิดชอบ

ฟอร์ด (1999) ได้ศึกษาการรับรู้ของศิษย์การเกี่ยวกับทักษะภาวะผู้นำและคุณลักษณะ
ของผู้นำคริสตวรรษที่ 21 พบว่า

1. ผู้ตอบแบบสำรวจเชื่อว่าวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่ง
2. การสื่อสารจะมีความสำคัญมากกว่า
3. ทักษะขององค์กรจำเป็นต้องมีการเน้นมากขึ้นในรายวิชาการเตรียมภาวะผู้นำ

มาร์เลย์ (2003) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของอาจารย์ใหญ่โรงเรียน
มัธยมศึกษาตอนปลาย พบว่า การใช้แรงบันดาลใจที่มีวิสัยทัศน์ร่วมกันอาจจะเป็นพื้นฐานของความสำเร็จ
ได้ด้วย ข้อมูลบ่งชี้ว่าการทำให้ผู้อื่นสามารถปฏิบัติได้ หรือการอำนาจ และการมอบอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ
นั้น มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดประชากร
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. การกำหนดประชากร

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร จำนวน 297 คน

1.2 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 ปีการศึกษา 2555 ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางกำหนดขนาดของ เครจซี่ และ มอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 608) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 165 คน จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยในการสุ่ม (Sampling Unit) หลังจากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ดังปรากฏในตาราง 2

ตาราง 2 กลุ่มตัวอย่างบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนในสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19

สถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
โรงเรียนไทยนิยมสงเคราะห์	148	64
โรงเรียนบ้านคลองบัว	52	32
โรงเรียนประชาภิบาล	36	24
โรงเรียนวัดไตรรัตนาราม	35	24
โรงเรียนบ้านบัวมล	26	21
รวม	297	165

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ แบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของคุณครูในโรงเรียนประถมศึกษา มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) โดยสอบถามเกี่ยวกับขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 7 ด้าน ตามแนวคิดของ รัธ อาร์ช และ เมอริค เพอร์แซล (Ruth, Ash; & Maurice, Persall. 2007: Online) ได้แก่

1. การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี
2. การบริหารเวลา
3. การเจรจาต่อรอง
4. การสร้างมนุษย์สัมพันธ์
5. การสื่อสาร
6. การไว้วางใจ
7. การทำงานเป็นทีม

ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ ระดับการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยการกำหนดระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในแต่ละด้าน ของระดับคุณภาพ

5 ระดับ ตามการประยุกต์แนวคิดริช อาร์ช และ เมอริค เพอร์แชล (Ruth, Ash; & Maurice, Persall. 2007: Online) ซึ่งมีความหมายดังต่อไปนี้

- 1 หมายถึง ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์น้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์น้อย
- 3 หมายถึง ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ปานกลาง
- 4 หมายถึง ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มาก
- 5 หมายถึง ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มากที่สุด

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

3.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี บทความและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาของ ริช อาร์ช และ เมอริค เพอร์แชล (Ruth, Ash; & Maurice, Persall) แห่ง Stamford University สหรัฐอเมริกา (Ruth, Ash; & Maurice, Persall. 2007: Online) ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 7 ด้านตามแนวคิดของ ริช อาร์ช และ เมอริค เพอร์แชล (Ruth, Ash; & Maurice, Persall. 2007: Online) ตามบริบทของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 ได้แก่ คือ 1) การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี 2) การบริหารเวลา 3) การเจรจาต่อรอง 4) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 5) การสื่อสาร 6) การไว้วางใจ 7) การเรียนรู้แบบทีม

3.2 นำข้อมูลที่ได้นำไปสร้างแบบสอบถาม เสนออาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ เพื่อขอรับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ และตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ตามโครงสร้างเนื้อหา ตรวจสอบสำนวนภาษาที่ใช้ในแบบสอบถาม จากนั้นนำมาแก้ไขข้อบกพร่อง ให้มีความถูกต้อง ครบคลุมตามขอบเขต และนิยามศัพท์ที่ศึกษา และผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้ว ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 ท่าน พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรง ตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม ปรากฏในภาคผนวก วิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถาม กับนิยามศัพท์เฉพาะ (Index of item-objective Congruence หรือ IOC) มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ 0.60 - 1.00

3.3 นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับครูโรงเรียนประชาภิบาล จำนวน 30 คน แล้วนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach. 1971: 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .98

3.4 นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

4.1 ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน

4.2 ผู้วิจัยเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และแจกแบบสอบถามในแต่ละสถานศึกษาโดยเริ่มจากโรงเรียนไทยนิยมสงเคราะห์ โรงเรียนบ้านคลองบัว โรงเรียนประชาภิบาล โรงเรียนวัดไตรรัตนาราม โรงเรียนบ้านบัวมล เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างให้ข้อมูลในแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน โดยแจกแบบสอบถามให้ครู และรับแบบสอบถามกลับในวันนั้น

5. การจัดกระทำ และการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระทำข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล ตามขั้นตอนต่อไปนี้

5.1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

5.2 บันทึกข้อมูลลงในแฟ้มข้อมูลคอมพิวเตอร์ เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

5.3 ทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน ได้นำข้อมูลตามตัวแปร ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการสอน นำมาวิเคราะห์ด้วยการหาค่าความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage) ประกอบด้วย 5 ด้าน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) เป็นรายด้าน รายข้อ และโดยรวมทุกด้าน แปลผลคะแนนเฉลี่ยระดับผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน ตามเกณฑ์การแปลความหมายของค่าระดับ จึงกำหนดช่วงคะแนนและความหมายของแต่ละช่วงคะแนนเฉลี่ยไว้ตามเกณฑ์วิเคราะห์ของ วิเชียร เกตุสิงห์ (2538: 9) ดังนี้

4.50 – 5.00	มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มากที่สุด
3.50 – 4.49	มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์มาก
2.50 – 3.49	มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ปานกลาง
1.50 – 2.49	มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์น้อย
1.00 – 1.49	มีระดับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์น้อยที่สุด

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

6.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

6.1.1 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Item Object Congruence Index : IOC)

6.1.2 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α – Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach. 1970: 161)

6.2 สถิติพื้นฐาน

6.2.1 ค่าร้อยละ (Percentage)

6.2.2 ค่าเฉลี่ย (Mean)

6.2.3 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

6.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ดังนี้

6.3.1 ครูผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียนสถานศึกษาขนาดต่างกัน มีความเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่แตกต่างกัน โดยใช้สถิติการทดสอบค่าที (t-test)

6.3.2 ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนที่แตกต่างกัน มีความเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่แตกต่างกัน โดยใช้สถิติการทดสอบค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธี LSD (Fisher's Least – Significant Different)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาค้นคว้าตามขั้นตอน ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
df	แทน	ระดับชั้นแบ่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
SS	แทน	ค่าผลรวมกำลังสองของคะแนน (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
t	แทน	ค่าสถิติทดสอบค่า t
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F – distribution
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา

ตอนที่ 2 การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขนตามความคิดเห็นของครู

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำแนกตามตัวแปรขนาดของโรงเรียนและประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา

ตาราง 3 แสดงจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ขนาดของโรงเรียน		
โรงเรียนขนาดกลาง	69	41.82
โรงเรียนขนาดใหญ่	96	58.18
รวม		

ประสบการณ์ทำงาน		
1 – 5 ปี	42	25.45
6 – 10 ปี	67	40.61
มากกว่า 10 ปี	56	33.94

จากตาราง 3 พบว่า ครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 จำนวน 165 คน ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 58.18 ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 69 คน คิดเป็นร้อยละ 41.82 และส่วนใหญ่เป็นครูที่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 6 – 10 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 40.61 ประสบการณ์ทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 33.94 และครูที่มีประสบการณ์ทำงานระหว่าง 1 – 5 ปี จำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 25.45ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขต
บางเขนเครือข่ายที่ 19

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้นำเชิง
สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขนเครือข่ายที่ 19
โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	ระดับความคิดเห็นเป็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี	3.94	.66	มาก
2. ด้านการบริหารเวลา	3.90	.67	มาก
3. ด้านการเจรจาต่อรอง	3.97	.68	มาก
4. ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์	4.05	.58	มาก
5. ด้านการสื่อสาร	3.93	.65	มาก
6. ด้านการไว้วางใจ	3.97	.61	มาก
7. ด้านการทำงานเป็นทีม	3.92	.65	มาก
รวม	3.96	.38	มาก

จากตาราง 4 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม อยู่ใน
ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก ได้แก่ ด้านการสร้าง
มนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.05$ S.D. = .58) ลำดับสองได้แก่ ด้านการไว้วางใจ ($\bar{X} = 3.97$ S.D. = .61)
และด้านการเจรจาต่อรอง ($\bar{X} = 3.97$ S.D. = .68) ลำดับสามได้แก่ ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี
($\bar{X} = 3.94$ S.D. = .66)

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัด ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีโดยรวมและรายข้อ

ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี	N = 165		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ส่งเสริมให้มีการจัดหาสื่ออุปกรณ์ เครื่องมือเทคโนโลยี สำหรับครู แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้เหมาะสมกับความต้องการ	3.99	.92	มาก
2. บริหารองค์กรให้ทำงานเป็นทีมได้อย่างมีระบบ มีความรู้เรื่อง เครื่องมือสมัยใหม่สำหรับการบำรุงรักษา และมีความกระตือรือร้น ตลอดจนเปิดใจ ใจกว้างสำหรับเทคโนโลยีใหม่ๆ	3.95	1.03	มาก
3. จัดการอบรมภายในองค์กรให้ครูมีความรู้ มีเจตคติที่ดีในการ ยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.04	.99	มาก
4. เป็นผู้นำในการวางแผนโครงการ การเลือกกิจกรรม สื่อที่เหมาะสม ในแต่ละโครงการ และการประเมินผลโครงการ	3.82	1.01	มาก
5. มีเจตคติที่ดีในการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการใช้ นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการสถานศึกษา	3.95	.95	มาก
6. สนับสนุนให้ครูมีสมรรถภาพด้านการออกแบบสื่อการสอนมีความคิดรวบยอดต่อเนื้อหาเพื่อการนำเสนอโดยมีความรู้ทางด้าน จิตวิทยาหลักสูตรและเรื่องระบบ เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบ สื่อการสอน	3.93	.94	มาก
7. ส่งเสริมให้ครูมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสม อย่างต่อเนื่อง	3.87	1.03	มาก
รวม	3.94	0.66	มาก

จากตาราง 5 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ทั้งรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก ได้แก่ จัดการอบรมภายในองค์กรให้ครูมีความรู้ มีเจตคติที่ดีในการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X} = 4.04$ S.D.= .99) ลำดับสอง ได้แก่ ส่งเสริมให้มีการจัดหาสื่ออุปกรณ์ เครื่องมือเทคโนโลยี สำหรับครู แต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้เหมาะสมกับความต้องการ ($\bar{X} = 3.99$ S.D. = .92) ลำดับสาม ได้แก่ บริหารองค์กรให้ทำงานเป็นทีมได้อย่างมีระบบ มีความรู้เรื่องเครื่องมือสมัยใหม่สำหรับการบำรุงรักษา และมีความกระตือรือร้นตลอดจนเปิดใจ ใจกว้างสำหรับเทคโนโลยีใหม่ๆ ($\bar{X} = 3.95$ S.D. = 1.03) และ

มีเจตคติที่ดีในการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการสถานศึกษา ($\bar{X} = 3.95$ S.D. = .95)

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 ด้านการบริหารเวลา โดยรวมและรายข้อ

ด้านการบริหารเวลา	ระดับความคิดเห็นเป็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
8. ร่วมในการวางแผนการทำงาน เพื่อให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เกิดประสิทธิผล	3.93	.95	มาก
9. มีการกำกับดูแลการวางแผน การทำกำหนดการการปฏิบัติงาน การดำเนินงานเพื่อให้งานได้บรรลุเป้าหมาย	3.89	.97	มาก
10. มีการกำกับดูแลการจัดระบบการทำงานให้มีการวางแผน วางเป้าหมายของงานอย่างรอบคอบเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ	3.97	.93	มาก
11. มีการกำกับดูแลปฏิบัติงานแต่ละงานให้บรรลุตามเวลาและวัตถุประสงค์	3.95	.91	มาก
12. บริหารเวลาได้อย่างเหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้	3.81	.95	มาก
13. ให้เวลากับงานที่ริเริ่มใหม่	3.83	1.05	มาก
รวม	3.90	.67	มาก

จากตาราง 6 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารเวลา ทั้งรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก ได้แก่ มีการกำกับดูแลการจัดระบบการทำงานให้มีการวางแผน วางเป้าหมายของงานอย่างรอบคอบเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ($\bar{X} = 3.97$, S.D. = .93) ลำดับสองได้แก่ มีการกำกับดูแลปฏิบัติงานแต่ละงานให้บรรลุตามเวลาและวัตถุประสงค์ ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = .91) ลำดับสามได้แก่ ร่วมในการวางแผนการทำงาน เพื่อให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เกิดประสิทธิผล ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = .95)

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน ด้านการเจรจาต่อรอง
 โดยรวมและรายข้อ

ด้านการเจรจาต่อรอง	ระดับความคิดเห็นเป็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
14. มีการแลกเปลี่ยนและรับความคิดเห็นของบุคลากร	3.94	.98	มาก
15. มีการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.85	.97	มาก
16. มีทักษะการพูด การฟัง การอ่าน และการเขียนที่ดี	4.04	.96	มาก
17. มีการประสานแรงขับเคลื่อนและเสริมสร้างพลังกับบุคลากร	4.02	.86	มาก
18. มีเทคนิควิธีเหตุผลในการแก้ไขข้อขัดแย้งเป็นที่ยอมรับของ บุคลากร	3.98	.98	มาก
19. แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม	4.00	.94	มาก
รวม	3.97	.68	มาก

จากตาราง 7 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการ
 เจรจาต่อรอง ทั้งรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก
 ได้แก่ มีทักษะการพูด การฟัง การอ่าน และการเขียนที่ดี ($\bar{X} = 4.04$ S.D. = .96) ลำดับสอง
 ได้แก่ มีการประสานแรงขับเคลื่อนและเสริมสร้างพลังกับบุคลากร ($\bar{X} = 4.02$ S.D. = .86)
 ลำดับสามได้แก่ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.00$ S.D. = .94)

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 ด้าน การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ เป็นรายด้านและรายข้อ

ด้านการสร้างมนุษย์สัมพันธ์	ระดับความคิดเห็นเป็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
20. ให้ความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง อย่างเหมาะสม	4.10	.88	มาก
21. ยินดีกับบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานประสบ ผลสำเร็จในด้านอื่นๆ	3.99	.86	มาก
22. แสดงตนเป็นมิตรต่อบุคลากรทุกระดับถูกต้องกับกาลเทศะ	4.25	.82	มาก
23. ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีและอบอุ่นภายในสถานศึกษาและ ห้องเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู	4.10	.86	มาก
24. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่ครู บุคลากร	4.05	.93	มาก
25. ให้ความสนใจ เข้าใจปัญหาทางการปฏิบัติงานและปัญหาส่วนตัวที่ บุคลากรกำลังประสบอยู่	4.07	.91	มาก
26. มีความจริงใจต่อบุคลากร	3.99	.97	มาก
27. ให้กำลังใจและคำแนะนำแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน	3.98	.90	มาก
28. สังสรรค์ เสวนากับบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเหมาะสม	4.01	.91	มาก
29. จัดให้มีสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม	3.95	1.00	มาก
รวม	4.05	.58	มาก

จากตาราง 8 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสร้าง มนุษย์สัมพันธ์ ทั้งรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มี ค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก ได้แก่ แสดงตนเป็นมิตรต่อบุคลากรทุกระดับถูกต้องกับกาลเทศะ ($\bar{X} = 4.25$ S.D. = .82) ลำดับสอง ได้แก่ ให้ความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม ($\bar{X} = 4.10$ S.D. = .88) และส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีและอบอุ่นภายในสถานศึกษาและห้องเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ของครู ($\bar{X} = 4.10$ S.D. = .86) ลำดับสาม ได้แก่ ให้ความสนใจ เข้าใจปัญหาทางการปฏิบัติงาน และ ปัญหาส่วนตัวที่บุคลากรกำลังประสบอยู่ ($\bar{X} = 4.07$ S.D. = .91)

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 ด้านการสื่อสาร
เป็นรายด้านและรายข้อ

ด้านการสื่อสาร	ระดับความคิดเห็นเป็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
30. สามารถให้เหตุผล มีท่าทีที่ดีในการชี้แจง โน้มน้าวให้บุคลากรยอมรับ และปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ	3.98	.94	มาก
31. มีวิธีการพูดเหมาะสมกับกาลเวลาและสถานที่	3.81	.93	มาก
32. เป็นผู้นำการประชุมด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง สร้างบรรยากาศที่ดีใน การประชุม	3.90	.91	มาก
33. ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนได้รู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ใน สถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม	3.98	.89	มาก
34. มีกิริยาวาจาสุภาพเหมาะสมในการเสวนา ส่ง มอบหมายงาน ที่บุคลากร รับรู้ได้ชัดเจน ปฏิบัติได้	3.99	.96	มาก
รวม	3.93	.65	มาก

จากตาราง 9 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการสื่อสาร
ทั้งรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก ได้แก่ มีกิริยาวาจา
สุภาพเหมาะสมในการเสวนา ส่ง มอบหมายงาน ที่บุคลากรรับรู้ได้ชัดเจน ปฏิบัติได้ ($\bar{X} = 3.99$, S.D. = .89)
ลำดับสอง ได้แก่ ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนได้รู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในสถานศึกษาได้อย่าง
เหมาะสม ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = .89) และสามารถให้เหตุผล มีท่าทีที่ดีในการชี้แจง โน้มน้าวให้บุคลากร
ยอมรับและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = .94) ลำดับสาม ได้แก่ เป็นผู้นำการประชุม
ด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง สร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = .91)

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 ด้านการไว้วางใจ
เป็นรายด้านและรายข้อ

ด้านการไว้วางใจ	ระดับความคิดเห็นเป็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
35. ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดโครงการใหม่ๆ	3.93	.91	มาก
36. มอบหมายงานได้เหมาะสมตามความสามารถของบุคลากร	3.90	1.01	มาก
37. รับฟังความคิดเห็น และปัญหาต่างๆ ของบุคลากร ให้ความช่วยเหลือ แนะนำตามความเหมาะสม	4.07	.88	มาก
38. สร้างความเชื่อถือไว้วางใจให้กับบุคลากร ด้วยการบริหารตามหลักคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเมตตา ความยุติธรรม	3.91	.93	มาก
39. มีการให้เกียรติ เคารพการตัดสินใจ เข้าใจข้อผิดพลาดของบุคลากร	4.05	.89	มาก
40. แสดงความเป็นผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	3.98	.90	มาก
รวม	3.97	.61	มาก

จากตาราง 10 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการไว้วางใจ ทั้งรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก ได้แก่ รับฟังความคิดเห็น และปัญหาต่างๆ ของบุคลากร ให้ความช่วยเหลือ แนะนำตามความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = .88) ลำดับสอง ได้แก่ มีการให้เกียรติ เคารพการตัดสินใจ เข้าใจข้อผิดพลาดของบุคลากร ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = .89) ลำดับสาม ได้แก่ แสดงความเป็นผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ ($\bar{X} = 3.98$, S.D. = .90)

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 ด้านการทำงาน
เป็นทีม โดยรวมและรายข้อ

ด้านการทำงานเป็นทีม	ระดับความคิดเห็นเป็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
41. มีการสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจให้สมาชิกในทีมงานภายใน สถานศึกษาร่วมมือกันทำงาน	4.10	.87	มาก
42. มีการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาและรับฟังปัญหาในการ ปฏิบัติงานของทีมงานต่างๆ	3.94	.98	มาก
43. ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่บุคลากรยอมรับในคุณค่าของ เพื่อนร่วมทีมงาน	3.85	1.03	มาก
44. มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมการทำงานเป็นทีม	3.90	.97	มาก
45. ส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น รับฟัง และร่วมมือกัน แก้ปัญหาอย่างเหมาะสม	3.82	.94	มาก
46. ส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละทีมงานมีความเข้าใจ ผูกพัน และ มีความร่วมมือกัน	3.90	.93	มาก
รวม	3.92	.65	มาก

จากตาราง 11 แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการทำงาน
เป็นทีมทั้งรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก ได้แก่ มี
การสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจให้สมาชิกในทีมงานภายในสถานศึกษาร่วมมือกันทำงาน ($\bar{X} = 4.10$,
S.D. = .87) ลำดับสองได้แก่ มีการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาและรับฟังปัญหาในการปฏิบัติงานของ
ทีมงานต่างๆ ($\bar{X} = 3.94$, S.D. = .98) ลำดับสาม ได้แก่ มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมการทำงาน
เป็นทีม ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = .97) และส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละทีมงานมีความเข้าใจ ผูกพัน และ
มีความร่วมมือกัน ($\bar{X} = 3.90$ S.D. = .93)

ตอนที่ 3 การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จำแนกตามตัวแปรขนาดของโรงเรียนและประสบการณ์ในการทำงาน

ตาราง 12 ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 จำแนกตามตัวแปรขนาดของโรงเรียน

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	โรงเรียนขนาดกลาง (n = 69)		โรงเรียนขนาดใหญ่ (n = 96)		t	Sig.
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
	1. ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี	4.01	0.65	3.88		
2. ด้านการบริหารเวลา	3.88	0.71	3.91	0.64	-0.312	0.378
3. ด้านการเจรจาต่อรอง	4.01	0.67	3.94	0.69	0.583	0.280
4. ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์	4.15	0.56	3.97	0.58	1.991*	0.024
5. ด้านการสื่อสาร	3.98	0.62	3.90	0.67	0.798	0.213
6. ด้านการไว้วางใจ	4.07	0.58	3.91	.63	1.662*	.049
7. ด้านการทำงานเป็นทีม	3.86	0.73	3.95	.59	-0.880	.190
รวม	3.97	0.43	3.96	0.33	0.160	0.436

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 12 แสดงว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานครสำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 จำแนกตามตัวแปรขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 จำนวนสองด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และด้านการไว้วางใจ และพบว่า ด้านมนุษยสัมพันธ์มากกว่าด้านการไว้วางใจ

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 จำแนกตามตัวแปรประสบการณ์การทำงาน

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	ประสบการณ์ 1 – 5 ปี		ประสบการณ์ 6 – 10 ปี		ประสบการณ์ มากกว่า 10 ปี		แปรผล
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.	
	1. ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี	4.18	.62	3.76	.65	3.96	
2. ด้านการบริหารเวลา	3.98	.75	3.81	.58	3.90	.71	มาก
3. ด้านการเจรจาต่อรอง	4.17	.63	3.76	.72	4.07	.60	มาก
4. ด้านการสร้างมนุษย์สัมพันธ์	4.27	.53	4.04	.56	3.89	.58	มาก
5. ด้านการสื่อสาร	3.95	.63	3.90	.67	3.96	.65	มาก
6. ด้านการไว้วางใจ	3.99	.59	3.90	.65	4.05	.58	มาก
7. ด้านการทำงานเป็นทีม	4.04	.77	3.80	.63	3.96	.55	มาก
รวม	4.11	.30	3.87	.34	3.96	.44	มาก

จากตาราง 13 แสดงให้เห็นว่า ครูมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ดังนี้ ประสบการณ์ 1 – 5 ปี มีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก ได้แก่ ด้านการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = .53) ลำดับสองได้แก่ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ($\bar{X} = 4.18$, S.D. = .62) ลำดับสามได้แก่ ด้านการเจรจาต่อรอง ($\bar{X} = 4.17$, S.D. = .63) ประสบการณ์ 6 – 10 ปี มีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก ได้แก่ ด้านการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = .56) ลำดับสองได้แก่ด้านการสื่อสาร ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = .67) ลำดับสามได้แก่ ด้านการไว้วางใจ ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = .65) ประสบการณ์ มากกว่า 10 ปี มีความคิดเห็นโดยรวม อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก ได้แก่ ด้านการเจรจาต่อรอง ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = .60) ลำดับสองได้แก่ด้านการไว้วางใจ ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = .58) ลำดับสาม ได้แก่ ด้านการทำงานเป็นทีม ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = .55)

ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
ในโรงเรียนสังกัดในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 จำแนก
ตามตัวแปรประสพการณ์การทำงาน

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	แหล่ง ความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
1. ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี	ระหว่างกลุ่ม	2	4.64	2.32	5.58*	.005
	ภายในกลุ่ม	162	67.333	.41		
	รวม	164	71.97			
2. ด้านการบริหารเวลา	ระหว่างกลุ่ม	2	1.21	.60	1.36	0.257
	ภายในกลุ่ม	162	71.863	.44		
	รวม	164	73.07			
3. ด้านการเจรจาต่อรอง	ระหว่างกลุ่ม	2	5.12	2.56	5.85*	.004
	ภายในกลุ่ม	162	70.87	.43		
	รวม	164	75.99			
4. ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์	ระหว่างกลุ่ม	2	3.48	1.74	5.54*	.005
	ภายในกลุ่ม	162	50.83	.31		
	รวม	164	54.31			
5. ด้านการสื่อสาร	ระหว่างกลุ่ม	2	.10	.05	.12	.881
	ภายในกลุ่ม	162	68.89	.42		
	รวม	164	68.99			
6. ด้านการไว้วางใจ	ระหว่างกลุ่ม	2	.67	.33	.90	.408
	ภายในกลุ่ม	162	60.69	.37		
	รวม	164	61.36			

ตาราง 14 (ต่อ)

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	แหล่ง ความแปรปรวน	df	SS	MS	F	Sig.
7.ด้านการทำงานเป็นทีม	ระหว่างกลุ่ม	2	1.60	.80	1.92	.149
	ภายในกลุ่ม	162	67.42	.41		
	รวม	164	69.02			
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	2	1.53	.76	5.68*	.004
	ภายในกลุ่ม	162	21.82	.13		
	รวม	164	23.35			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 14 แสดงว่าครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 โดยรวมมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และรายด้านพบที่มีความแตกต่างกัน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และด้านการเจรจาต่อรอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการบริหารเวลา ด้านการสื่อสาร ด้านการไว้วางใจ ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่า ไม่แตกต่างกัน เมื่อพบความแตกต่างของค่าเฉลี่ย จึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ ด้วยวิธีของ LSD (Fisher's Least – Significant Different) ดังปรากฏในตาราง ดังนี้

ตาราง 15 ทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสำนักงานเขตบางเขน ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี จำแนกตามประสบการณ์ทำงานเป็นรายคู่

ประสบการณ์ทำงาน	ประสบการณ์ทำงาน			
	1 – 5 ปี	6 – 10 ปี	มากกว่า 10 ปี	
	\bar{X}	4.18	3.76	3.96
1 – 5 ปี	4.18		.014*	
6 – 10 ปี	3.76	.014*		
มากกว่า 10 ปี	3.96			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 15 มีความรู้ที่มีประสบการณ์การทำงาน 1 – 5 ปี คิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสำนักงานเขตบางเขน ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีแตกต่างกันกับครูที่มีประสบการณ์การทำงาน 6 – 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูที่มีประสบการณ์การทำงาน 1 – 5 ปี คิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสำนักงานเขตบางเขน ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีมากกว่าครูที่มีประสบการณ์การทำงาน 6 – 10 ปี ส่วนคู่อื่นพบว่าไม่แตกต่างกัน

ตาราง 16 ทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสำนักงานเขตบางเขน ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ จำแนกตามประสบการณ์ทำงานเป็นรายคู่

ประสบการณ์ทำงาน	ประสบการณ์ทำงาน			
	1 – 5 ปี	6 – 10 ปี	มากกว่า 10 ปี	
	\bar{X}	4.27	4.04	3.89
1 – 5 ปี	4.27		.01*	
6 – 10 ปี	4.04			
มากกว่า 10 ปี	3.89	.01*		

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 16 ครูที่มีประสบการณ์การทำงาน 1 – 5 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสำนักงานเขตบางเขน ด้านการสร้างมนุษย์สัมพันธ์แตกต่างกันกับครูที่มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูที่มีประสบการณ์การทำงาน 1 – 5 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสำนักงานเขตบางเขน ด้านการสร้าง มนุษย์สัมพันธ์มากกว่าครูที่มีประสบการณ์การทำงาน มากกว่า 10 ปี ส่วนคู่อื่นพบว่าไม่แตกต่างกัน

ตาราง 17 ทดสอบความแตกต่างของค่าคะแนนเฉลี่ยความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสำนักงานเขตบางเขน ด้านการเจรจาต่อรองจำแนกตามประสบการณ์ทำงานเป็นรายคู่

ประสบการณ์ทำงาน	ประสบการณ์ทำงาน			
	1 – 5 ปี	6 – 10 ปี	มากกว่า 10 ปี	
	\bar{X}	4.17	3.76	4.07
1 – 5 ปี	4.17		.01*	
6 – 10 ปี	3.76	.01*		
มากกว่า 10 ปี	4.07			

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 17 ครูที่มีประสบการณ์การทำงาน 1 – 5 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสำนักงานเขตบางเขน ด้านการ เจรจาต่อรองแตกต่างกันกับครูที่มีประสบการณ์การทำงาน 6 – 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และครูที่มีประสบการณ์การทำงาน 1 – 5 ปี มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ ผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครสำนักงานเขตบางเขน ด้านการ เจรจาต่อรอง แตกต่างกับกับครูที่มีประสบการณ์การทำงาน 6 – 10 ปี ส่วนคู่อื่นพบว่าไม่แตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 ผู้วิจัยสรุปผลการศึกษาได้ ดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 จำแนกตาม ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานของครู

ประชากรและการเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร กรุงเทพมหานคร จำนวน 297 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการเรียนการสอนในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 ปีการศึกษา 2555 ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยในการสุ่ม (Sampling Unit) จำนวน 165 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของครูในโรงเรียนประถมศึกษา มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist) โดยสอบถามเกี่ยวกับ ขนาดของสถานศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 ผู้วิจัยได้ประยุกต์แนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 7 ด้านตามแนวคิดของ รัธ อาร์ช และ เมอร์ริช เพอร์ซาล (Ruth, Ash; & Maurice, Persall. 2007: Online) ได้แก่ การใช้นวัตกรรม และ เทคโนโลยี การบริหารเวลา การเจรจาต่อรองการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร การไว้วางใจ การทำงาน

เป็นทิม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ ระดับการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

แบบสอบถามได้ผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์คุณภาพและตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence : IOC) มีค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาเท่ากับ 0.60 – 1.00 หลังจากนั้นนำไปทดลองใช้กับครูผู้สอนของโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นโดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคผลการวิเคราะห์ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .98

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน

2. ผู้วิจัยเดินทางไปเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และแจกแบบสอบถามในแต่ละสถานศึกษาโดยเริ่มจากโรงเรียนไทยนิคมสงเคราะห์ โรงเรียนบ้านคลองบัว โรงเรียนประชาภิบาล โรงเรียนวัดไตรรัตนาราม โรงเรียนบ้านบัวมล เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างให้ข้อมูลในแบบสอบถามภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูในสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน โดยแจกแบบสอบถามให้ครู และรับแบบสอบถามกลับ ตามกำหนดเวลาที่นัดหมายไว้ และได้รับแบบสอบถามกลับคืน เป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งสิ้นจำนวน 165 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

การจัดกระทำ และการวิเคราะห์ข้อมูล

สำหรับการจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ สมมุติฐานใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และสถิติการทดสอบค่าที (t-test)

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) ตามความคิดเห็นของครู โดยรวม อยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 ดังนี้

2.1 จำแนกตามตัวแปรขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยรวมไม่มีความแตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า รายด้านมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน

สองด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ และด้านการไว้วางใจ โดยด้านการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ มีระดับมากกว่าด้านการไว้วางใจ

2.2 จำแนกตามประสบการณ์การทำงานของคุณ พบว่า โดยรวมมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ และด้านการเจรจาต่อรอง มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก ได้แก่ ด้านการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ ลำดับสอง ได้แก่ ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ลำดับสาม ได้แก่ ด้านการเจรจาต่อรอง ส่วนด้านการบริหารเวลา ด้านการสื่อสาร ด้านการไว้วางใจ ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่าไม่แตกต่างกัน

อภิปรายผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 ตามความคิดเห็นของคุณ โดยรวม อยู่ในระดับมากทุกด้านที่เป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายโรงเรียนที่ 19 มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับครู มีการไว้วางใจและการเจรจาที่ดี ซึ่งแปลว่า ผู้บริหารต้องมีคุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเมตตา ความยุติธรรม ความเป็นกลาง ความกล้าหาญ ความอดทน ความมีวินัย ความมุ่งมั่น ซึ่งเป็นหลักสำคัญในการบริหารและการเป็นแม่แบบที่ดี จึงทำให้ครูมีความคิดเห็นต่อผู้บริหารสถานศึกษาในระดับมาก และเป้าหมายในการจัดการศึกษาของเครือข่ายที่ 19 สำนักงานเขตบางเขน คือ ให้ผู้เรียนมีความรู้ ความสามารถ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนผ่านเกณฑ์มาตรฐาน ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสร้างสรรค์ มีวิจรรย์ญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์ ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข ผู้เรียนเห็นคุณค่าและอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรมไทย ครูและนักเรียนมีความรู้ ความสามารถใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนบริหารงานอย่างเป็นระบบโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โรงเรียนมีอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อมที่สวยงาม มีบรรยากาศเป็นวิชาการ ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ซึ่งจะเห็นได้ว่าการพัฒนาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 ให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายได้นั้นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นจำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในระดับมาก ซึ่งหลักการภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์นี้เป็นหลักการของการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ที่สามารถพัฒนาสถานศึกษาให้ก้าวสู่ความเป็นโรงเรียนแห่งคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ทำให้โรงเรียนก้าวสู่การเป็นโรงเรียนมาตรฐานสากลและเตรียมตัวเข้าสู่ประชาคมอาเซียนได้ในอนาคต

2. เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) จำแนกตามตัวแปรขนาดของโรงเรียนและประสบการณ์การทำงาน ดังนี้

2.1 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานครสำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) จำแนกตามตัวแปรขนาดของโรงเรียน พบว่า โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านว่ามีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวนสองด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และด้านการไว้วางใจ ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้แต่สอดคล้องกับ ไสว พลพุทธา (2549: บทคัดย่อ) ซึ่งทำการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ 5 ด้านคือ ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านผู้นำจิตวิญญาณการบริหาร ด้านผู้นำทางการศึกษา ด้านผู้นำการบริหาร และด้านผู้นำนวัตกรรมและเทคโนโลยี ตามสภาพที่เป็นจริง อยู่ในระดับเห็นด้วยทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน และตามสภาพที่คาดหวังอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง และครูผู้สอนเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามสภาพที่เป็นจริง อยู่ในระดับเห็นด้วยทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ครูผู้สอนเพศชายมีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามสภาพที่คาดหวัง โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย ครูผู้สอนเพศหญิงมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะโดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง แต่ครูผู้สอนทั้งสองเพศมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ครูผู้สอนที่สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับเห็นด้วย ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ครูผู้สอนที่สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามสภาพที่คาดหวัง อยู่ในระดับเห็นด้วยทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน ส่วนครูผู้สอนที่สอนโรงเรียนมัธยมศึกษา ขนาดกลาง มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง ขนาดของโรงเรียนจึงมีความเห็นที่ไม่แตกต่างกัน

2.2 เปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน สังกัด กรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) จำแนกตามประเภทการปฏิบัติงาน พบว่า โดยรวม และรายด้าน 3 ด้าน คือ ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ด้านการเจรจาต่อรอง มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมุติฐานที่ตั้งไว้พบว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไมตรี คงนุกูล (2552: บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติดินแดนกรุงเทพฯ ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติดินแดนกรุงเทพฯ มีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติดินแดนกรุงเทพฯ ตามความคิดเห็นของบุคลากรจำแนกตามประเภทการปฏิบัติงาน พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณัฐดา แสนสิงห์ 2548: 290 – 294) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทักษะคติของ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำของกลุ่ม ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดนครราชสีมาเขต 1 พบว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติราชการต่างกัน มีทัศนคติในด้านคุณลักษณะผู้นำของ กลุ่มผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของตนแตกต่างกันและสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลัดดาวัลย์ วิเศษภูติ (2549: 76) ที่ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

ที่พึงประสงค์ตามทัศนะ ของครูผู้สอนโรงเรียนสฤทธิเดชสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 พบว่าครูผู้สอน ที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกันมีทัศนคติเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม และรายด้านแตกต่างกัน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับประวิตรโหรา (2551: 143 – 144) ที่ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิงตามทัศนะของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ พบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารหญิง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ของบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างกัน พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานต่างก็มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำแบบ มุ่งคนแตกต่างกันส่วนด้านการให้คุณค่าและความสำคัญต่อทรัพยากรมนุษย์ และด้านการเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตามภูมิลำเนาพบว่าโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยแบ่งเป็นข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยและข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการวิจัยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัย ดังนี้

1.1 จากข้อค้นพบของการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ค่าเฉลี่ยและค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 ดังนี้คือ

1.1.1 ด้านการการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ทั้งรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก ได้แก่ จัดการอบรมภายในองค์กรให้ครูมีความรู้ มีเจตคติที่ดีในการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ ลำดับสอง ได้แก่ ส่งเสริมให้มีการจัดหาสื่ออุปกรณ์ เครื่องมือเทคโนโลยี สำหรับครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ลำดับสาม ได้แก่ บริหารองค์กรให้ทำงานเป็นที่มได้ อย่างมีระบบ มีความรู้เรื่องเครื่องมือสมัยใหม่สำหรับการบำรุงรักษา และมีความกระตือรือร้น ตลอดจนเปิดใจ ให้กว้างสำหรับเทคโนโลยีใหม่ๆ และมีเจตคติที่ดีในการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการสถานศึกษา

1.1.2 ด้านการบริหารเวลา ทั้งรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก ได้แก่ มีการกำกับดูแลการจัดระบบการทำงานให้มีการวางแผน วางเป้าหมายของงานอย่างรอบคอบ เพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ลำดับสอง ได้แก่ มีการกำกับดูแลปฏิบัติงานแต่ละงานให้บรรลุตามเวลาและวัตถุประสงค์ ลำดับสาม ได้แก่ ร่วมในการวางแผนการทำงาน เพื่อให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เกิดประสิทธิผล

1.1.3 ด้านการเจรจาต่อรอง ทั้งรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก ได้แก่ มีทักษะการพูด การฟัง การอ่าน และการเขียนที่ดี ลำดับสอง ได้แก่ มีการประสานแรงขับเคลื่อนและเสริมสร้างพลังใจกับบุคลากร ลำดับสาม ได้แก่ แก้ปัญหาเฉพาะหน้า

ได้อย่างเหมาะสม

1.1.4 ด้านการการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ทั้งรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก ได้แก่ แสดงตนเป็นมิตรต่อบุคลากรทุกระดับถูกต้องกับกาลเทศะ ลำดับสอง ได้แก่ ให้ความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม และ ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีและอบอุ่นภายในสถานศึกษา และห้องเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู ลำดับสาม ได้แก่ ให้ความสนใจ เข้าใจปัญหาทางการปฏิบัติงานและปัญหาส่วนตัวที่บุคลากรกำลังประสบอยู่

1.1.5 ด้านการสื่อสาร ทั้งรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อโดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก ได้แก่ มีกิริยาวาจาสุภาพเหมาะสมในการเสวนา สั่ง มอบหมายงาน ที่บุคลากรรับรู้ได้ชัดเจน ปฏิบัติได้ ลำดับสองได้แก่ ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนได้รู้ข้อมูลข่าวสารต่างๆ ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมและสามารถให้เหตุผล มีท่าทีที่ดีในการชี้แจง โน้มน้าวให้บุคลากรยอมรับและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ลำดับสามได้แก่ เป็นผู้นำการประชุมด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง สร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม

1.1.6 ด้านการไว้วางใจ ทั้งรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก ได้แก่ รับฟังความคิดเห็น และปัญหาต่างๆ ของบุคลากร ให้ความช่วยเหลือ แนะนำตามความเหมาะสม ลำดับสอง ได้แก่ มีการให้เกียรติ เคารพการตัดสินใจ เข้าใจข้อผิดพลาดของบุคลากร ลำดับสาม ได้แก่ แสดงความเป็นผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์

1.1.7 ด้านการทำงานเป็นทีมทั้งรายด้านและรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก ได้แก่ มีการสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจให้สมาชิกในทีมงานภายในสถานศึกษาร่วมมือกันทำงาน ลำดับสอง ได้แก่ มีการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาและรับฟังปัญหาในการปฏิบัติงานของทีมงานต่างๆ ลำดับสาม ได้แก่ มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมการทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละทีมงานมีความเข้าใจ ผูกพัน และมีความร่วมมือกัน

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากเป็นลำดับแรก ได้แก่ ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์ ลำดับสอง ได้แก่ ด้านการไว้วางใจ และด้านการเจรจาต่อรอง ลำดับสาม ได้แก่ ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี ส่วนด้านที่มีคะแนนเป็นลำดับสุดท้ายคือ ด้านการบริหารเวลา ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการสื่อสาร ควรได้รับการปรับปรุงเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง ด้วยแนวทางการดำเนินงาน ด้วยวิธีใหม่ๆ

1.2 จากข้อค้นพบของการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ขนาดของโรงเรียนและประสบการณ์การทำงานของครู ส่งผลต่อการคิดเห็นต่อผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการมีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จึงสมควรส่งเสริมให้ครูได้รับประสบการณ์ในการทำงานอย่าง กว้างขวางและลึกซึ้งต่อไป ถ้าหากครูได้รับการพัฒนาให้เป็น “ครูผู้นำ (Teacher leader)” ที่มีความสามารถและทักษะในการปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้ได้อย่างแท้จริง การปฏิรูปโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง ย่อมก่อให้เกิดการสร้างนวัตกรรมใหม่และมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น อย่างไรก็ตาม การเปลี่ยนแปลงต้อง

อาศัยคน (People) ซึ่งได้แก่ ผู้บริหาร คณะครูอาจารย์และบุคลากรของโรงเรียน กล่าวคือในโรงเรียนคุณภาพ (Quality school) พบว่า ครูแต่ละคนต่างร่วมรับผิดชอบที่จะช่วยกัน ทำให้การปรับปรุง และการเปลี่ยนแปลงเป็นไปได้โดยง่าย คนเหล่านี้ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงและพยายามใช้โอกาสที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงนั้น ให้เป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนของตน ส่วนบทบาทสำคัญของผู้นำโรงเรียนก็ต้องมีหน้าที่คอยช่วยเหลือให้ครูรู้สึกสบายใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้หากคนเหล่านี้ ยังรู้สึกวิตกกังวลก็จะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ทำให้โอกาสปรับปรุงโรงเรียนทำได้ยากลำบากขึ้น แต่ในทางตรงข้าม ยิ่งครูมีระดับความพอใจเพิ่มขึ้นก็ยิ่งทำให้การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงง่ายขึ้นเช่นกัน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัยผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

2.1 จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) ที่มีคะแนนเป็นลำดับสุดท้าย คือ ด้านการบริหารเวลา ด้านการทำงานเป็นทีม แล ด้านการสื่อสาร ดังนั้นในการทำวิจัยครั้งต่อไป ควรนำเอาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ทั้งสามด้าน มาทำการวิจัยเพื่อจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในโอกาสต่อไป

2.2 การวิจัยในครั้งนี้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก จึงสมควรทำการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารในสาขาวิชาชีพอื่นในโอกาสต่อไป

2.3 การทำวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน เครือข่ายที่ 19 จึงสมควรศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนประเภท และเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ ในด้านรูปแบบ และภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำในโอกาสต่อไป



บรรณานุกรม

- กฤษณา ศักดิ์ศรี. (2530). *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: บำรุงสาส์น.
- กฤษมันท์ วัฒนาณรงค์. (2550, มกราคม - มีนาคม). บทความวิชาการ วิเคราะห์และสังเคราะห์ ทฤษฎีการเผยแพร่และการยอมรับนวัตกรรมเทคโนโลยีการศึกษา ตอนที่ 1. *พัฒนาเทคนิคศึกษา*. 19(61).
- กิดานันท์ มลิทอง. (2536). *เทคโนโลยีการศึกษาร่วมสมัย*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- . (2540). *เทคโนโลยีการศึกษาและนวัตกรรม*. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2553). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์: สิ่งที่คุณควรมีของผู้นำในอนาคต*. สืบค้นเมื่อ 12 เมษายน 2554, จาก <http://www.creativeleadership2009.blogspot.com/>
- ครรชิต มาลัยวงศ์. (2552). *เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา*. สืบค้นเมื่อ 25 พฤษภาคม 2554, จาก http://www.drkanchit.com/general_articles/articles/general_24.html.
- เครือข่ายโรงเรียนที่ 19. (2552). *เกณฑ์การประเมินมาตรฐานการศึกษาโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตบางเขน*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- จรรยา วงศ์สายัณห์. (2535). *การศึกษากับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี*. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- ฉลองชัย สุรวัฒนบุรณ. (2528). *การเลือกและการใช้สื่อการสอน*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- ไชยยศ เรืองสุวรรณไ. (2521). *หลักการทฤษฎีเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการศึกษา*. มหาสารคาม: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2545). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ดวงพร ทัดตะทองคำ. (2547?). *พฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีผลต่อการปฏิบัติงาน โรงเรียนเอกชนสายวิชาชีพบริหารธุรกิจ เขตการศึกษา 12*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). ชลบุรี: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร.
- ทองใบ สุดซารี. (2542). *วิเคราะห์แนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. อุบลราชธานี: สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.
- ทิพาภรณ์ ศรีเวียงราช. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างพลังขับเคลื่อนภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4*. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). เลย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย. ถ่ายเอกสาร.
- ธิดิภพ ชยธวัช. (2548). *แม่ไม่บริหาร*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ ซี.พี. บุ๊ค แสตนด์การ์ด.
- ธีระ รุญเจริญ. (2545). *สภาพและปัญหาการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาในประเทศไทย*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติสำนักนายกรัฐมนตรี กรุงเทพฯ: สำนักนโยบาย แผน และมาตรฐานการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สกศ.

- นรินทร์ชัย พัฒนพงศา. (2542). *การสื่อสารรณรงค์เชิงยุทธศาสตร์เพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมมนุษย์เน้นการเจาะจงกลุ่ม*. เชียงใหม่: สำนักพิมพ์วิริยชัย.
- นิตยา เงินประเสริฐศรี. (2544). *ทฤษฎีองค์การ : แนวการศึกษาเชิงบูรณาการ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นิพนธ์ สุขปรดี. (2545). *นวัตกรรมเทคโนโลยีสื่อสารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: นีลนารากการพิมพ์.
- บุญเกื้อ คอระหาเวช. (2543). *นวัตกรรมการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประภัทร เหลืองประเสริฐ. (2548). *ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงกระทรวงศึกษาธิการในอนาคต*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา. ถ่ายเอกสาร.
- ประหยัด จิรวารพงศ์. (2527). *หลักการและทฤษฎีเทคโนโลยีทางการศึกษา*. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ พิษณุโลก.
- พัชนี เขยจรยา; และคณะ. (2534). *แนวคิดหลักนิเทศศาสตร์ = Key Concepts in Communication*. กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.
- พัชรี เขยจรยา; และคนอื่นๆ. (2541). *แนวคิดหลักนิเทศศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.
- พัสดรา สุขคง. (ม.ป.ป.). *ทฤษฎีระบบ*. นครศรีธรรมราช: สาขาวิชาการจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศ สำนักวิชาสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์.
- พีรศักดิ์ วิลัยรัตน์. (2554). *การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)*. สืบค้นเมื่อ 12 สิงหาคม 2554, จาก <http://www.Hyperlink/reference.notvalid/>
- เพียรพันธ์ุ กิจพาณิชย์เจริญ. (2552). *ศึกษาสมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2548). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา รวมบทความ*. กรุงเทพฯ: โกลเด้นบุ๊ก.
- ไพโรจน์ เบาใจ. (2539). *แนวโน้มของเทคโนโลยีการศึกษาในอนาคต*. สมาคมการศึกษาแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ: ไทยรายวันการพิมพ์.
- ระวีวรรณ ประกอบผล. (2540). *องค์ประกอบและกระบวนการของการสื่อสาร*. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาหลักและทฤษฎีการสื่อสาร หน่วยที่ 1 – 8. หน้า 134 – 140. พิมพ์ครั้งที่ 13. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2539). *พจนานุกรม พ.ศ. 2525*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- ไมตรี คงนุกูล. (2551). *การศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคด*. กรุงเทพฯ. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- วสันต์ อติศัพท์. (2544). *ทิศทางใหม่ของนวัตกรรมทางเทคโนโลยีการศึกษา : กระบวนทัศน์ใหม่* ของนักเทคโนโลยีการศึกษาและการเตรียมครูแห่งอนาคต. ใน เอกสารประกอบการสัมมนา โสตฯ-เทคโนโลยีสัมพันธ์ ครั้งที่ 16 = *Technology in Health Education*. เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ร่วมกับ วิทยาลัยนครราชสีมา.
- วันชัย มีชาติ. (2548). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วาสนา สิงห์โกวินท์. (2545). *เทคนิคการพัฒนาบุคคล*. กรุงเทพฯ: ภาควิชาการบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2547). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วิโรจน์ โสวัณณะ. (2545). *คู่มือสู่ความสำเร็จอันไร้ขอบเขต*. กรุงเทพฯ: สำนักงานนิตยสารโลกทิพย์.
- ศิระ โอภาสพงษ์. (2542). *สุดยอดตำนานธุรกิจสะท้านฟ้า*. กรุงเทพฯ: เอ อาร์ บิสซิเนสเพลน.
- สมชาย เทพแสง. (2554). *ผู้นำยุคใหม่หัวใจของการปฏิรูป*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: เกรท เอ็ดดูเคชั่น.
- สันทัด สะควินิช. (2552). *การทำงานเป็นทีม*. สืบค้นเมื่อ 8 สิงหาคม 2554, จาก <http://www.dopa.go.th/iad/subject/teamwork.doc/>
- สาโรช ไศภีรักษ์. (2546). *ภาควิชาเทคโนโลยีการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตบางเขน. สืบค้นเมื่อ 12 สิงหาคม 2554, จาก <http://www.edtech.edu.ku.ac.th/edtech/wbi/>
- สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. (2547). *การพัฒนาคุณภาพการศึกษา:ระบบเครือข่ายโรงเรียน*. กรุงเทพฯ: สำนักงานการศึกษา.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). *พระราชบัญญัติการศึกษา 2542*. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- . (2545). *แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ. 2545 – 2559)*. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2549). *แนวคิดและยุทธศาสตร์ การพัฒนาประเทศในระยะแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานฯ.
- สุพล วงษ์สินธุ์. (2545, มิถุนายน). *การบริหารโรงเรียนตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา*. วารสารวิชาการ. 5(6): 29 – 33.
- สุรพงษ์ โสชนะเสถียร. (2549). *การสื่อสารเพื่อการจัดการของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร*. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- เสนาะ ดีเยาว์. (2538). *การสื่อสารในองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อรรณพ พงษ์วาท. (2540). *ผู้บริหารกับการพัฒนาศึกษา อะไร ทำไม อย่างไร*. เชียงใหม่: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- โอบาส์ แก้วจำปา. (2547). *ภาษาไทยเพื่อการสื่อสารธุรกิจ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

- Bernthal, P. (1995). *A Survey of Trust in the Workplace : Executive Summary*. Pittsburgh: Development Dimensions International.
- Butler, J. K. (1991). Toward Understanding and Measuring Conditions of Trust : Evolution of a Conditions of Trust Inventory. *Journal of Management*. 17(3): 643 – 663.
- Cook, J.; & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Need Non-fulfillment. *Journal of Occupational Psychology*. 53: 39 – 52.
- Cronbach, Lee Joseph. (1970). *Essentials of Psychological Testing*. 3rd ed. New York: Haraper; & Row.
- Davis, J. H.; Schoormas, F. D.; Mayer, R. C.; & Tan, H. H. (2000). The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. 21: 563 – 576.
- Fox, A. (1974). *Beyond Contract : Work, Power and Trust Relations*. London: Faber and Faber.
- Gilbert, J. A.; & Tang, T. L. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents. Public. *Personnel Management*. 27(3): 321 – 338.
- Golembiewski, R. T.; & McConkie, M. (1975). *The Centrality of Interpersonal Trust in Group Processes*.
- Hoy, Wayne K.; & Cecil, G. Miskel. (2008). *Educational Administration*. 8th ed. New York: McGraw Hill.
- In, C. L. Cooper (Ed.). (n.d.). *Theories of Group Processes*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.
- Jones, G. R.; & George, J. M. (1998). The experience and evolution of trust: Implications for Cooperation and Teamwork. *The Academy of Management Review*. 23(3): 531 – 546.
- Joseph, E.; & Winston, B. (2005). A Correlation of Servant Leadership, Leader Trust, and Organizational Trust. *Leadership & Organization Development Journal*. 26(1): 6 – 22.
- Korsgaard, M. A.; Brodt, S. E.; & Whitener, E. M. (2002). Trust in the Face of Conflict : The Role of Managerial Trustworthy Behavior and Organizational Context. *Journal of Applied Psychology*. 87(2): 312 – 319.
- Kramer, R. M. (2006). *Organizational Trust : A Reader*. Oxford, United Kingdom: Oxford University Press.
- Kramer; & Tyler, T. R. (Eds.). (n.d.). *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. pp. 114 – 139. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Knoll, D. L. (2007). *The Relative Importance of Ability, Benevolence, and Integrity in Predicting Supervisor, Subordinate, and Peer Trust*. Unpublished Master's thesis, The University of Guelph, Guelph, Canada.
- Lewicki, R. J.; & Bunker, B. B. (1996). *Developing and Maintaining Trust in Work Relationships*. In R. M.
- Lewicki, R. J.; McAllister, D. J.; & Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust : New Relationships and Realities. *The Academy of Management Review*. 23(3): 438 – 459.
- Luhman, N. (1979). *Trust and Pwer: Two Works by Niklas Luhman*. New York: John Wiley & Sons.
- Perry, R. W.; & Mankin, L. D. (2007). Organizational trust, Trusts in the Chief Executive and Work Satisfaction. *Public Personnel Management*. 36(2): 165 – 179.
- Rotter, J. B. (1971). Generalized Expectancies for Interpersonal Trust. *American Psychologist*. 26(5): 443 – 452.
- Rousseau, D. M.; Stikin, S. B.; Burt, R. S.; & Camerer, C. (1998). Not so Different After All : Across- discipline View of Trust. *The Academy of Management Review*. 23: 393 – 404.
- Ruth, Ash; & Maurice, Persall. (2007). *The Principal as Chief Learning Officer : The New Work of Formative Leadership*. Birmingham: Stamford University Birmingham.





ภาคผนวก ก
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัด
กรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน

คำชี้แจง:

1. แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งที่จะศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน
2. แบบสอบถาม ฉบับนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ
 - ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน จำนวน 46 ข้อ 7 ด้าน ตามกรอบแนวคิดของ รัธ อาร์ช และ เมอริค เพอร์แซล (Ruth Ash Maurice Persall)
3. ตอบแบบสอบถามฉบับนี้คือ ครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตบางเขน จำนวน 165 คน ของสถานศึกษาเป็นผู้ตอบคำถาม

คำตอบของท่านไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านหรือหน้าที่การงานของท่านแต่ประการใด แต่เป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัย เพื่อหาแนวทาง พัฒนาทักษะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ครั้งนี้

นางสาวกาญจนา ศิลา

นักศึกษาหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน ที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านข้อความต่อไปนี้

สถานภาพของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ครูผู้สอน

3. วุฒิการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์ในตำแหน่งหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

1 – 5 ปี

6 – 10 ปี

มากกว่า 10 ปี

5. ขนาดของสถานศึกษาที่ปฏิบัติงาน

ขนาดเล็กมีนักเรียนน้อยกว่า 30 คน

ขนาดกลางมีนักเรียนระหว่าง 300 – 800 คน

ขนาดใหญ่มีนักเรียนมากกว่า 800 คนขึ้นไป

ตอนที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

คำชี้แจง : โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของท่าน

ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 1 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารนั้นไม่มีการปฏิบัติหรือน้อยที่สุด

ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 2 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารนั้นมีการปฏิบัติ หรือ ปรากฏให้เห็นน้อย

ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 3 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารนั้นมีการปรากฏให้เห็นไม่บ่อยหรือปานกลาง

ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 4 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารนั้นมีการปฏิบัติหรือปรากฏให้เห็นมาก

ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 5 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารนั้นมีการปฏิบัติ หรือ ปรากฏให้เห็น มากที่สุด



พฤติกรรมภาวะผู้นำ	ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ				
	1	2	3	4	5
ด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ					
1. ส่งเสริมให้มีการจัดหาสื่ออุปกรณ์ เครื่องมือเทคโนโลยี สำหรับครูแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้เหมาะสมกับความต้องการ					
2. บริหารองค์กรให้ทำงานเป็นทีมได้อย่างมีระบบ มีความรู้เรื่องเครื่องมือสมัยใหม่สำหรับการบำรุงรักษา และมีความกระตือรือร้นตลอดจนเปิดใจให้กว้างสำหรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ					
3. จัดการอบรมภายในองค์กรให้ครูมีความรู้ มีเจตคติที่ดีในการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ					
4. เป็นผู้นำในการวางแผนโครงการ การเลือกกิจกรรม สื่อที่เหมาะสมในแต่ละโครงการ และการประเมินผลโครงการ					
5. มีเจตคติที่ดีในการยอมรับเทคโนโลยีสารสนเทศ มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารจัดการสถานศึกษา					
6. สนับสนุนให้ครูมีสมรรถภาพด้านการออกแบบสื่อการสอนมีความคิดรวบยอดต่อเนื้อหาเพื่อการนำเสนอโดยมีความรู้ทางด้านจิตวิทยา หลักสูตรและเรื่องระบบ เพื่อนำไปใช้ในการออกแบบสื่อการสอน					
7. ส่งเสริมให้ครูมีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เหมาะสมอย่างต่อเนื่อง					
ด้านการบริหารเวลา					
8. ร่วมในการวางแผนการทำงาน เพื่อให้กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ เกิดประสิทธิผล					
9. กำกับดูแลการวางแผน การทำกำหนดการการปฏิบัติงานการดำเนินงาน เพื่อให้งานได้บรรลุเป้าหมาย					
10. กำกับดูแลการจัดระบบการทำงานให้มีการวางแผน วางเป้าหมายของงานอย่างรอบคอบเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ					
11. มีการกำกับดูแลปฏิบัติงานแต่ละงานให้บรรลุตามเวลาและวัตถุประสงค์					
12. บริหารเวลาได้อย่างเหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้					
13. ให้ความสำคัญกับงานที่ริเริ่มใหม่					

พฤติกรรมภาวะผู้นำ	ระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำ				
	1	2	3	4	5
ด้านการเจรจาต่อรอง					
14. แลกเปลี่ยนและรับความคิดเห็นของบุคลากร					
15. ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล					
16. ะการพูด การฟัง การอ่าน และการเขียนที่ดี					
17. ประสานแรงขับเคลื่อนและเสริมสร้างพลังใจกับบุคลากร					
18. นิควิธีเหตุผลในการแก้ไขข้อขัดแย้งเป็นที่ยอมรับของบุคลากร					
19. แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างเหมาะสม					
ด้านการสร้างมนุษยสัมพันธ์					
20. ให้ความร่วมมือ ประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสม					
21. ยินดีกับบุคลากรที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จในด้านอื่นๆ					
22. แสดงตนเป็นมิตรต่อบุคลากรทุกระดับถูกต้องกับกาลเทศะ					
23. ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศที่ดีและอบอุ่นภายในสถานศึกษาและห้องเรียนให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของครู					
24. สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่ครู บุคลากร					
25. ให้ความสนใจ เข้าใจปัญหาทางการปฏิบัติงานและปัญหาส่วนตัวที่บุคลากรกำลังประสบอยู่					
26. มีความจริงใจต่อบุคลากร					
27. ให้กำลังใจและคำแนะนำแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน					
28. สงสรรค์ เสวนากับบุคลากรในสถานศึกษาอย่างเหมาะสม					
29. จัดให้มีสวัสดิการให้กับบุคลากรอย่างเหมาะสม					
ด้านการสื่อสาร					
30. สามารถให้เหตุผล มีท่าทีที่ดีในการชี้แจง โน้มน้าวให้บุคลากรยอมรับและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ					
31. มีวิธีการพูดเหมาะสมกับกาลเวลาและสถานที่					
32. เป็นผู้นำการประชุมด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง สร้างบรรยากาศที่ดีในการประชุม					
33. ส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ให้ชุมชนได้รู้ข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ในสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสม					
34. มีกิริยาจาสุภาพเหมาะสมในการเสวนา สั่ง มอบหมายงาน ที่บุคลากรรับรู้ได้ชัดเจน ปฏิบัติได้					

พฤติกรรมภาวะผู้นำ	ระดับพฤติกรรม ภาวะผู้นำ				
	1	2	3	4	5
ด้านการไว้วางใจ					
35. ส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการคิดโครงการใหม่ ๆ					
36. มอบหมายงานได้เหมาะสมตามความสามารถของบุคลากร					
37. รับฟังความคิดเห็น และปัญหาต่างๆ ของบุคลากร ให้ความช่วยเหลือ แนะนำตามความเหมาะสม					
38. สร้างความเชื่อถือไว้วางใจให้กับบุคลากร ด้วยการบริหารตามหลัก คุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเมตตา ความยุติธรรม					
39. มีการให้เกียรติ เคารพการตัดสินใจ เข้าใจข้อผิดพลาดของบุคลากร					
ด้านการทำงานเป็นทีม					
40. แสดงความเป็นผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์					
41. มีการสร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจให้สมาชิกในทีมงานภายในสถานศึกษา ร่วมมือกันทำงาน					
42. มีการให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาและรับฟังปัญหาในการปฏิบัติงานของ ทีมงานต่างๆ					
43. ส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่บุคลากรยอมรับในคุณค่าของเพื่อนร่วม ทีมงาน					
44. มีการเสริมสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมการทำงานเป็นทีม					
45. ส่งเสริมให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น รับฟัง และร่วมมือกันแก้ปัญหา อย่างเหมาะสม					
46. ส่งเสริมให้บุคลากรแต่ละทีมงานมีความเข้าใจ ผูกพัน และมีความร่วมมือกัน					



ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ



ที่ ศธ 0519.12/1178

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๘ กุมภาพันธ์ 2556

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนนิคมสงเคราะห์

เนื่องด้วย นางสาวกาญจนา ศิลา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.จากรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอใช้สถานที่เพื่อขอให้ครูผู้สอนในโรงเรียน ตอบแบบสอบถาม ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ - มีนาคม 2556

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวกาญจนา ศิลา ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์



ที่ ศธ 0519.12/ 1181

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๘ กุมภาพันธ์ 2556

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนบ้านคลองบัว

เนื่องด้วย นางสาวกาญจนา ศิลา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.จากรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอใช้สถานที่เพื่อขอให้ครูผู้สอนในโรงเรียน ตอบแบบสอบถาม ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ - มีนาคม 2556

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวกาญจนา ศิลา ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์

ที่ ศธ 0519.12/ 1177



บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๑๘ กุมภาพันธ์ 2556

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนบ้านบัวมล

เนื่องด้วย นางสาวกาญจนา ศิลา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.จากรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอใช้สถานที่เพื่อขอให้ครูผู้สอนในโรงเรียน ตอบแบบสอบถาม ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ - มีนาคม 2556

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวกาญจนา ศิลา ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์



ที่ ศธ 0519.12/1180

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๖๘ กุมภาพันธ์ 2556

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนประชาภิบาล

เนื่องด้วย นางสาวกาญจนา ศิลา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอใช้สถานที่เพื่อขอให้ครูผู้สอนในโรงเรียน ตอบแบบสอบถาม ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ – มีนาคม 2556

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวกาญจนา ศิลา ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์



ที่ ศธ 0519.12/117๙

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

๒๘ กุมภาพันธ์ 2556

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนวัดไตรรัตนาราม

เนื่องด้วย นางสาวกาญจนา ศิลา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.จากรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยขอใช้สถานที่เพื่อขอให้ครูผู้สอนในโรงเรียน ตอบแบบสอบถาม ในระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ - มีนาคม 2556

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวกาญจนา ศิลา ได้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 15664

ที่ ศธ 0519.12/0083 วันที่ 4 มกราคม 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพบุลย์ อ่อนมั่ง

เนื่องด้วย นางสาวกาญจนา ศิลา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.จากรวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวกาญจนา ศิลา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 082-323-9038



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 15664

ที่ ศธ 0519.12/๐๐๘๒ วันที่ 4 มกราคม 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน เรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์

เนื่องด้วย นางสาวกาญจนา ศิลา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวกาญจนา ศิลา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 082-323-9038



ที่ ศธ 0519.12/๐๐๘๐

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

4 มกราคม 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนประชาภิบาล

เนื่องด้วย นางสาวกาญจนา ศิลา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวกาญจนา ศิลา และ ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 082-323-9038



บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โทร. 15664

ที่ ศธ 0519.12/๐๐๘๔ วันที่ ๔ มกราคม 2556

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิระ วิศวกิจ

เนื่องด้วย นางสาวกาญจนา ศีลา นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำสารนิพนธ์ เรื่อง “การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.จรรุวรรณ พลอยดวงรัตน์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ในกรณีนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบแบบสอบถาม

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวกาญจนา ศีลา และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย สันติวัฒนกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0-2649-5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติม กรุณาติดต่อนิสิต โทรศัพท์ 082-323-9038



ภาคผนวก ค

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระ สุภากิจ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์
กรรมการบริหารหลักสูตร
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพบูรณ์ อ่อนมั่ง

อาจารย์ประจำ
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อาจารย์ ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์

อาจารย์
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

นายประสิทธิ์ นนทรีย์

หัวหน้าฝ่ายการศึกษา
สำนักงานเขตบางเขน
กรุงเทพมหานคร

อาจารย์รุ่งนภา ขาวเรือง

ผู้อำนวยการสถานศึกษา
โรงเรียนประชาภิบาล
สำนักงานเขตบางเขน
กรุงเทพมหานคร



ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ประวัติย่อผู้ทำสารนิพนธ์

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวกาญจนา ศีลา
วันเดือนปีเกิด	13 กุมภาพันธ์ 2523
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	10/1 ซอยรามอินทรา 8 แยก 6-2 แขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร 10220 โทรศัพท์ 082- 3239038
ตำแหน่งหน้าที่การงานปัจจุบัน	ครู
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนประชาภิบาล 20 หมู่ 3 แขวงอนุสาวรีย์ เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร 10220
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2536	ประถมศึกษา จาก โรงเรียนท้ายเกาะ อำเภอสามโคก จังหวัดปทุมธานี
พ.ศ. 2540	มัธยมศึกษา จาก โรงเรียนคณะราษฎรบำรุงปทุมธานี
พ.ศ. 2544	ค.บ. (คหกรรมศาสตร์) จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต
พ.ศ. 2555	กศ.ม. (บริหารการศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ