

ภาวะผู้นำคุณภาพที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
ของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

สิงหาคม 2560

ภาวะผู้นำคุณภาพที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
ของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

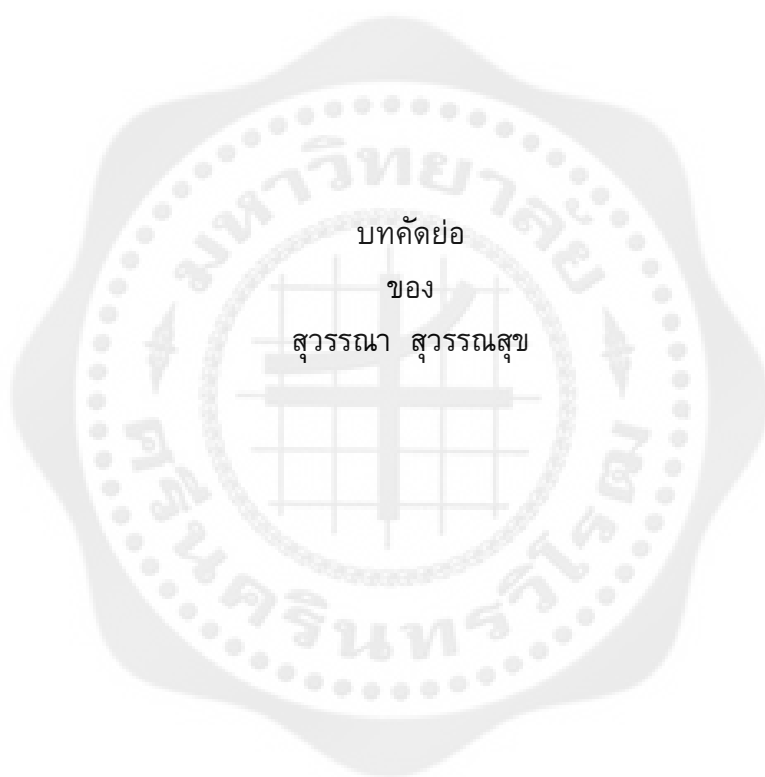


เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

สิงหาคม 2560

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ภาวะผู้นำคุณภาพที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
ของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร



เสนอต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา


สิงหาคม 2560

สุวรรณา สุวรรณสุข. (2560). *ภาวะผู้นำคุณภาพที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ : อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ ,  
อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารกับการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และศึกษาภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างการวิจัยในครั้งนี้ คือ ครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 375 คน โดยกำหนดตามตารางเครซี่และมอร์แกน จากนั้นสุ่มแบบแบ่งชั้นโดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้นแล้วทำการสุ่มอย่างง่ายโดยจับฉลาก เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารในโรงเรียนเท่ากับ .896 และค่าความเชื่อมั่นของการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเท่ากับ .954 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน สหสัมพันธ์พหุคูณ และสมการถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า

ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร ด้านการสื่อสาร ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร 2) ระดับการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริหารจัดการโรงเรียน ด้านการพัฒนาบุคลากรโรงเรียน และด้านการจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน 3) ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .878 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในระดับสูง 4) ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารทุกด้านร่วมกับการพยากรณ์การบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้ร้อยละ 79.40

THE QUALITY LEADERSHIP AFFECTING ON SUFFICIENCY ECONOMY OF SCHOOL  
ADMINISTRATORS IN SCHOOLS UNDER THE BANGKOK METROPLITAN



AN ABSTRACT  
BY  
SUWANNA SUWANNASOOK

Presented in partial fulfillment of the requirements for the  
Master of Education degree in Educational Administration  
at Srinakharinwirot University

August 2017

Suwanna Suwannasook. (2017). *The Quality Leadership of School Administrators affecting on Sufficiency Economy in Schools under the Bangkok Metropolitan*. Master's Project, M.Ed. (Educational Administration). Bangkok: Graduate School, Srinakharinwirot University. Project Advisor: Dr. Somboon Burasirilak, Dr. Somchai Thepsaeng

The purposes of this research were to study the level of the quality leadership; to study the level of educational administration based on the sufficiency economy; to study the relationship between the quality leadership of school administrators and educational administration based on the sufficiency economy and to study the quality leadership of school administrators and their impact on the Sufficiency Economy in Schools in the Bangkok metropolitan area. The samples consisted of three hundred and seven five teachers in the Bangkok metropolitan, academic by using Krejcie & Morgan (1970 : 608). The stratified random sampling was conducted using school size as strata to use for calculate the sample size. Simple random sampling was done thereafter by lottery. The reliability of the quality leadership of school administrators was .896, while the reliability of educational administration based on the sufficiency economy was .954. The data analysis was done by mean and standard deviation, pearson Product-moment correlation coefficient, multiple correlation and multiple regression analysis- enter method.

The research results were found as follow; 1) The level of the quality leadership as a whole was at high level. When considering each individual aspect, it was found to be at high level in all aspects by descending order of the average as follow; building motivation, visionary management, communication, transformation leadership and participation of staff. 2) The level of educational administration based on the sufficiency economy as a whole was at high level. When considering each individual aspects, they were found to be at high level in all aspects and by descending order of the average as follow; curriculum and management, professional personnel development and student development activities. 3) There was a statistically significant positive relationship at .01 between the quality leadership of school administrators and educational administration based on the sufficiency economy. Pear's correlation coefficient ( $r$ ) = .878 showed that the two variables had relationship at high level. 4) The quality leadership characteristics of school administrators had impact on the sufficiency economy .01 level. All aspects of the quality leadership of school administrators mutually predicted educational administration based on the sufficiency economy the predictive power was at 79.40 percent.

## ประกาศคุณูปการ

ปริญญาโทฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์และความกรุณาอย่างยิ่งจาก อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ และอาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง อาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท ที่กรุณาให้ความช่วยเหลือในด้านให้คำปรึกษา และขอแนะนำอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อปริญญาโท รวมทั้งการตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเอาใจใส่และให้กำลังใจในการทำงานวิจัยฉบับนี้เป็นอย่างดี ผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณท่านอาจารย์เป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา อาจารย์ ร.อ.ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์ อาจารย์ ดร.จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์ อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ และอาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง คณะกรรมการพิจารณาเค้าโครงปริญญาโท ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยและขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศนาศวรงค์ อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา คณะกรรมการสอบปริญญาโท ที่ได้กรุณาให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในการทำปริญญาโทให้ถูกต้องและมีคุณภาพตามหลักสูตรปริญญาการศึกษา มหาวิทยาลัย

ขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ ดร. ราชันย์ บุญธิมา และ อาจารย์ ดร.จันทร์ศมภ์ ภูติอริยวัฒน์ อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ดร.มนพมนตรี สกุลศิลป์ศิริ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร นายพัฒนา ประยูรสิทธิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนโนนสาสวรรค์ นายมนต์ชัย ขอบดอน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำดุกเหนือ ผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่าน ที่กรุณารับเป็นผู้เชี่ยวชาญและสละเวลาอันมีค่าในการตรวจสอบ แก้ไขและให้คำแนะนำ เพื่อให้เครื่องที่ใช้ในการวิจัยสมบูรณ์และมีคุณภาพ

ขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่อำไพ รอดเชื้อ คุณพ่อพิสิฐสวรรค์ รอดเชื้อ คุณเดชะอาทร รอดเชื้อ คุณแม่เบญจวรรณ สุวรรณสุข ครอบครัวรอดเชื้อและครอบครัวสุวรรณสุข เป็นอย่างสูง เป็นบุคคลสำคัญที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในด้านต่างๆ ให้ความรักความห่วงใย อบรมสั่งสอนด้วยความรักความปรารถนาดีและเป็นกำลังใจให้ตลอดมาจนประสบความสำเร็จในการศึกษา

ขอขอบคุณเพื่อนปริญญาโทมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อนและรุ่นน้องปริญญาตรี มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร ซึ่งมีส่วนสนับสนุน ให้คำปรึกษาและแนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อการงานวิจัยให้ประสบความสำเร็จ

สุดท้ายขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร ทุกท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือตอบแบบสอบถาม

คุณค่าและประโยชน์จากการทำปริญญาโทฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเพื่อพัฒนาการศึกษา และนอกจากนั้นขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดามารดา และครูบาอาจารย์ทุกท่านผู้ซึ่งมีพระคุณอย่างยิ่งและเป็นผู้ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้กับผู้วิจัยตลอดมา

## สารบัญ

บทที่	หน้า
<b>1 บทนำ</b> .....	1
ภูมิหลัง.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
ความสำคัญของการวิจัย.....	6
ขอบเขตของการวิจัย.....	6
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	14
สมมติฐานในการวิจัย.....	14
<b>2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b> .....	15
ข้อมูลเกี่ยวกับกรุงเทพมหานครและโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.....	17
ความเป็นมาของการจัดการศึกษา.....	17
ที่ตั้งและลักษณะทางภูมิศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร.....	20
หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง.....	22
ความหมายหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง.....	22
ความเป็นมาของปรัชญาพระราชทาน “เศรษฐกิจพอเพียง”.....	26
หลักการของเศรษฐกิจพอเพียง.....	28
การขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของเศรษฐกิจพอเพียงด้าน การศึกษา.....	30
การจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง.....	33
แนวคิดการบริหารโรงเรียน.....	34
ความหมายของการบริหารโรงเรียน.....	35
ความสำคัญของการบริหารโรงเรียน.....	36
หลักการบริหารโรงเรียน.....	37
ข้อบ่งชี้และความรับผิดชอบของโรงเรียน.....	40
ประโยชน์ของการบริหารโรงเรียน.....	41

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
2 (ต่อ)	
การบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง.....	42
การบริหารจัดการโรงเรียน.....	43
หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน.....	48
การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน .....	58
การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน.....	64
แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำคุณภาพ.....	71
ความหมายของภาวะผู้นำ.....	72
คุณลักษณะของภาวะผู้นำ.....	74
ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน.....	82
หลักการ แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน.....	86
การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	87
การมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร.....	96
การมีส่วนร่วมของบุคลากร.....	105
การสร้างแรงจูงใจ.....	111
การสื่อสาร.....	119
ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครกับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง.....	126
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	129
งานวิจัยในประเทศ.....	129
งานวิจัยต่างประเทศ.....	139
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	142
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	142
การสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ.....	143
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	144

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 (ต่อ)	
การจัดทำและการวิเคราะห์ข้อมูล.....	144
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	146
<b>4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....</b>	<b>147</b>
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	147
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	148
<b>5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....</b>	<b>164</b>
สรุปผลการวิจัย.....	164
อภิปรายผล.....	165
ข้อเสนอแนะ.....	169
<b>บรรณานุกรม .....</b>	<b>171</b>
<b>ภาคผนวก .....</b>	<b>192</b>
<b>ประวัติย่อผู้วิจัย.....</b>	<b>211</b>

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	143
2 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ หน้าที่ในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษาสูงสุด และขนาดของสถานศึกษา.....	149
3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารใน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยรวม และรายด้าน.....	150
4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารใน โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายข้อ.....	151
5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารใน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร โดยรวมและรายข้อ.....	152
6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารใน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยรวมและรายข้อ.....	153
7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารใน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างแรงจูงใจ โดยรวมและรายข้อ.....	154
8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารใน โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการติดต่อสื่อสารโดยรวมและรายข้อ.....	155
9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารตามหลักปรัชญา ของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยรวม และรายด้าน.....	156
10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารจัด การโรงเรียนโดยรวมและรายข้อ.....	157
11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารตามหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านหลักสูตร และการจัดการเรียนการสอน โดยรวมและรายข้อ.....	158

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โดยรวมและรายข้อ .....	159
13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนโดยรวมและรายข้อ.....	160
14 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารกับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยการทำค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน.....	161
15 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นตัวแปรเกณฑ์ โดยวิธี Enter.....	163

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	14
2 ขั้นตอนของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ.....	70



# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

การศึกษาเป็นเครื่องมือการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเป็นพลเมือง เป็นคนดี มีวินัย เป็นพลเมืองที่ดีและมีคุณภาพของสังคม ประเทศ และของโลก มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ สามารถเรียนรู้ได้ตามความถนัดความสนใจ และดำรงชีวิตในสังคมอย่างเป็นสุข มีงานทำ มีอาชีพ มีรายได้ รวมทั้งสามารถปรับตัวและดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมพหุวัฒนธรรมที่เป็นพลวัตในโลกศตวรรษที่ 21 ด้วยปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวง ศึกษาธิการ. 2559: 7)

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560 หมวดที่ 5 มาตราที่ 54 ได้ให้ความสำคัญกับการศึกษา โดยรัฐต้องดำเนินการให้เด็กทุกคนได้รับการศึกษาเป็นเวลาสิบสองปี ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาภาคบังคับอย่างมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย และสนับสนุนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนเข้ามีส่วนร่วมในการดำเนินการด้วย รัฐต้องดำเนินการให้ประชาชนได้รับการศึกษาตามความต้องการในระบบต่าง ๆ รวมทั้งส่งเสริมให้มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพและได้มาตรฐานสากล นอกจากนี้การศึกษาทั้งปวงต้องมุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีวินัย ภูมิใจในชาติสามารถเชี่ยวชาญได้ตามความถนัดของตน และมีความรับผิดชอบต่อครอบครัว ชุมชน สังคมและประเทศชาติ (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. 2560: 14)

ดังนั้น กระทรวงศึกษาธิการจึงเป็นหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบการจัดการด้านศึกษา เพื่อพัฒนาเยาวชน และประชาชนคนไทยให้มีความสมดุลทั้งด้านร่างกาย ความรู้ คุณธรรม มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองเมืองไทยและพลเมืองโลก จากวิกฤตปัญหาของชาติทางด้านเศรษฐกิจและสังคมในอดีตที่ผ่านมา รัฐบาลได้น้อมนำ หลักปรัชญาพระราชทาน “เศรษฐกิจพอเพียง” ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการพัฒนาประเทศ โดยกำหนดในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550 มาตรา 76 และมาตรา 83 (1) และกำหนดเป็นกลยุทธ์ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9, 10, และอยู่ใน ฉบับที่ 12

เศรษฐกิจพอเพียง (Sufficiency Economy) เป็นปรัชญาที่ถึงแนวการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปใน ทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจ เพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่ง ใน

การนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎีและนักธุรกิจในทุกระดับให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทนความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี ( กระทรวงศึกษาธิการ. 2552: 10)

ในยุคปัจจุบันสังคมไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นปัญหาการหย่าร้าง ความแตกแยกในครอบครัว ปัญหาการว่างงาน ซึ่งปัญหาต่างๆนี้มีผลกระทบรุนแรงกับเด็ก ทำให้เกิดปัญหาอื่นตามมา (กนกกาญจน์ ฉวีวงศ์. 2552: 74) โรงเรียนเป็นอีกที่หนึ่งซึ่งมีอิทธิพลมากที่จะช่วยปลูกฝังเด็กให้เจริญชีวิตอย่างมีคุณค่าและเห็นความสำคัญของ “ความพอเพียง” ซึ่งจะทำให้เด็กรุ่นใหม่ มีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นไม่คล้อยตามสังคมบริโภคนิยม ถ้าหากทุกฝ่ายร่วมมือกัน ประเทศชาติก็จะร่มเย็นเป็นสุข (เพชร เพชรสวัสดิ์. 2549: 33 อ้างอิงจากสุมาลี สิงห์เกิด. 2553: 126) ความพอเพียงในโรงเรียนเริ่มจาก ครูและผู้บริหารโรงเรียนตระหนักถึงความสำคัญและน้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง มาปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดี ในด้านการดำเนินชีวิตโดยยึดหลักคุณธรรม และพัฒนาระบบการเรียนการสอนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เปิดโอกาสให้นักเรียนแสดงความคิดเห็น เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างครูกับนักเรียน กระตุ้นให้นักเรียนรักการเรียนรู้ คิดเป็น ทำเป็นและปลูกฝังคุณธรรมเพื่อเป็นการสร้างคนดี คนเก่ง ให้แก่สังคม ด้านการบริหารและการเรียนการสอนของโรงเรียนควรปรับให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของแต่ละแห่ง โรงเรียนในเมืองก็ปรับให้เข้ากับวิถีชีวิตของคนในเมือง โรงเรียนในชนบทก็ปรับให้เข้ากับวิถีชีวิตในชนบท สอนให้นักเรียน นักศึกษา รู้รัก สามัคคี เรียนรู้เรื่องการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม จัดกิจกรรมลด ละ เลิก อบายมุข ช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาส (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2554:10)

กระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนทั่วทั้งโรงเรียน ต้องอาศัยการร่วมมือรวมพลังจากบุคลากรทุกฝ่าย โดยจำเป็นต้องมีการสร้างวัฒนธรรมการใช้ข้อมูลให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาและเน้นจุดที่ควรพัฒนาอยู่ที่คุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นกลไกหลักสำคัญในการสนับสนุน ส่งเสริม และเป็นผู้นำในการดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง และเป็นวงจรการพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไปได้ ซึ่งสอดคล้องกับบทบาทภาระหน้าที่หลักของสถานศึกษาในการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาที่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนที่ยั่งยืน(สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. 2554: 11) ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายในการขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สู่สถานศึกษา เริ่มตั้งแต่ปี พ.ศ. 2548 เป็นต้นมา โดยมีขอบข่ายการขับเคลื่อนสู่สถานศึกษา 4 ด้าน คือ 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน 3) ด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และด้านพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา

( กระทรวงศึกษาธิการ. 2554: 15) การบริหารโรงเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีการดำเนินการ 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารด้านการบริหารจัดการโรงเรียน จะต้องมีการจัดการศึกษาภายในโรงเรียน ที่เอื้อต่อการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนมีการพัฒนาหรือบูรณาการเนื้อหาสาระตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในหลักสูตรของโรงเรียน ด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน มุ่งให้นักเรียนได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพ พัฒนาอย่างรอบด้านเพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา สังคมและอารมณ์ เสริมสร้างให้เป็นผู้มีศีลธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย ปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกของการทำประโยชน์เพื่อสังคม สามารถจัดการตนเองได้ และอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข ด้านการพัฒนาบุคลากรโรงเรียน โดยมุ่งเน้นพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา ครู ให้มีความรู้ความเข้าใจหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ให้มีความพร้อมในการดำเนินการตามระบบการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลง และสามารถจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

( กระทรวงศึกษาธิการ. 2552: 43-46)

ในการขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียน มุ่งพัฒนาครูเป็นอันดับแรก เพราะครูถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญในการถ่ายทอดความรู้ และปลูกฝังสิ่งต่างๆ ให้นักเรียน ดังนั้นจึงควรส่งเสริมครูให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงอย่างถ่องแท้(ปรัชญา พลพุดินันท์.2556: ออนไลน์)มีความมุ่งมั่นในการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเข้ามาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้อุปเพื่อพัฒนานักเรียน มีคุณลักษณะเป็นผู้เชี่ยวชาญในการจัดระบบการเรียนรู้อุปให้นักเรียน เพื่อปลูกฝังอุปนิสัยพอเพียง และยึดมั่นในการปฏิบัติในการเป็นต้นแบบในการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในดำเนินวิถีชีวิต (ศาลินา บุญเกื้อ. 2557: 142-143) โดยการดำเนินชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับคุณภาพชีวิต การส่งเสริมบุคคลให้มีความรู้ความเข้าใจและรู้แนวทางในการปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียง ส่งผลให้สามารถดำรงชีวิตอยู่อย่างพอเพียงได้อย่างเหมาะสม(สุปราณี สุระเดช. 2554: 74)

แต่ผู้บริหารหรือครูเข้าใจผิดว่าการประกาศนโยบายเศรษฐกิจพอเพียงเข้าสู่โรงเรียน ต้องสร้างงานหรือกิจกรรมขึ้นใหม่ ซึ่งหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นการนำหลักการกรอบแนวคิด และแนวทางการปฏิบัติมาประยุกต์ใช้ในการทำงานที่มีอยู่แล้วให้มีความสมดุลและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง (ศรประภา พงษ์หัตถศาสตร์. 2557: 3) และยังพบปัญหาในด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเข้าสู่โรงเรียนต้องมีการพัฒนาอย่างเต็มระบบ และเน้นการพัฒนาจากล่างสู่บน ให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมทุกขั้นตอน แต่ในการพัฒนาหลักสูตรมีหลายขั้นตอนและด้วยภาระงานประจำของครูที่มีอยู่ด้วย ในการเขียนแผนให้เชื่อมโยงแต่ละประเด็น 3 ห่วง 2 เงื่อนไข ตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนั้นยาก จึงทำให้ครูไม่มีความมั่นใจในการปฏิบัติ (สุรพร วงศ์สวัสดิ์สุข. 2551: 100-101)ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมการ

เรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เนื่องจากผู้บริหารรับนโยบายมาจากสำนักการศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานต้นสังกัด จึงต้องให้ความสำคัญและส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง โดยการดำเนินการวางแผนจัดองค์การ จัดสรรงบประมาณให้เพียงพอ รวมถึงการให้ความสำคัญในการมีส่วนร่วมของครูและผู้ปกครอง การที่ผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกับคุณภาพและคุณค่าขององค์การ สะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานได้เป็นอย่างดี (วิภาวี นามเดช. 2552: 90-91) จึงจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะหลายอย่างจึงจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่กำหนดไว้ การที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำต้องอาศัยรูปแบบภาวะผู้นำ และการเป็นผู้นำที่ดี ผู้บริหารจำต้องมีศักยภาพในการใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมในการสร้างความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของทุกคนในองค์กร สามารถสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนทุกคนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน (ธีระ รุญเจริญ. 2553: 163 -164) ผู้นำนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารที่จะบริหารโรงเรียนไปสู่เป้าหมายการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ผู้นำยุคใหม่ที่เน้นการปฏิรูปจึงเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ เพราะถ้าผู้นำไม่มีความรู้ความสามารถ ขาดความเข้าใจในคุณภาพแล้ว อาจนำองค์กรไปสู่ความล้มเหลวหรือหลงทางได้ คุณภาพของผู้นำวัดได้จากคุณลักษณะ ของผู้นำเช่น เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการสื่อสาร ใช้แรงจูงใจในการบริหาร รวมทั้งเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเกิดการพัฒนา (สมชาย เทพแสง ; อรจิรา เทพแสง. 2549: 21-22)

ผู้บริหารจึงควรมีภาวะผู้นำคุณภาพ เนื่องจากภาวะผู้นำคุณภาพเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารโรงเรียน โดยที่ผู้นำมีคุณลักษณะและพฤติกรรมที่หลากหลาย เพื่อสร้างความสำเร็จให้เกิดในการบริหารพัฒนาโรงเรียน (Spink; & Wells. 2007: Online) ซึ่งองค์ประกอบของโรงเรียนที่มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความสามารถในการจัดองค์การ ออกแบบงาน กำหนดทิศทางในการทำงาน สร้างบรรยากาศในการตัดสินใจร่วมกันเป็นกลุ่ม มีการกระตุ้นให้แรงจูงใจ มีความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง มีเอกภาพของทีม และมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน (ปรเมษฐ์ โมลี.ออนไลน์: 5) สามารถบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะการวางแผนกำลังคน สามารถกำหนดคนในแต่ละงานตามความรู้ความสามารถที่ต้องการ กำหนดจำนวนบุคลากรให้สอดคล้องกับโรงเรียน ตลอดจนเตรียมบุคลากรทดแทนการสูญเสียกำลังคนในอนาคต(ทัศนันท์ ชุ่มชื่น .2554: 111) องค์ประกอบภาวะผู้นำคุณภาพประกอบด้วย การสนับสนุนและช่วยเหลือบุคลากร มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถใช้แรงจูงใจโน้มน้าวใจแก่บุคลากรให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Kilmer. 1999: 3705; Johnson. 2003) ภาวะผู้นำคุณภาพสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จ (Hirtz, Paul D; et al. 2009: Online) ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรไปสู่ความคิด

สร้างสรรค์แบบใหม่ เพื่อสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงสังคมและโลก (Furtwengier; & Hurst.1992: Online; Sorenson; & Machell. 1996: Online)

ภาวะผู้นำคุณภาพจึงเป็นหลักสำคัญของผู้นำคุณภาพเป็นสิ่งกระตุ้นสำหรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้การถ่ายถอดผู้นำไปสู่ความเป็นจริง ในการกำหนดทิศทางวิสัยทัศน์ ให้คำแนะนำหลักการและกำหนดเป้าหมาย โดยมีพันธกิจ ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จจะต้องเป็นภาวะผู้นำที่มีคุณภาพในการบริหารจัดการโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนเปรียบเป็นจอมทัพสำคัญที่จะนำพาโรงเรียนให้ก้าวไปในกระแสแห่งการปฏิรูปในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ผู้นำคุณภาพจึงเหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันที่จะทำหน้าที่ให้ไปสู่เป้าหมายสูงสุดในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียน( รัชนี้ ตระกูลเจ๊ก. 2554: 2) ซึ่งผู้วิจัยได้ใช้แนวความคิดภาวะผู้นำคุณภาพของ (William.2009: Online; Hirtz.2009: Online ;ทัศนาศาสตร์ และสมชาย เทพแสง.2550: 6-7; รัชนี้ ตระกูลเจ๊ก. 2554: 41-76) กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารมีองค์ประกอบ 5 ด้านคือการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร การมีส่วนร่วมของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และการสื่อสาร โดยใช้แนวคิดภาวะผู้นำคุณภาพมาใช้ในการบริหารโรงเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีขอบข่ายในการบริหารตามหลักปรัชญาหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง 4 ด้าน คือ การบริหารจัดการโรงเรียน หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน การพัฒนาบุคลากรโรงเรียน

จากเหตุผลดังกล่าว จึงทำให้ผู้วิจัยสนใจศึกษาภาวะผู้นำคุณภาพที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหาร ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารในการบริหารโรงเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ใช้เป็นแนวทางสำหรับวางแผนกำหนดนโยบายในการส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาพอเพียงอย่างเป็นระบบ การพัฒนาการจัดการกระบวนการเรียนการสอน และการบริหารจัดการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พัฒนาคุณภาพชีวิตครูและบุคลากรภายในโรงเรียนไปในทิศทางที่ดี สามารถนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนางานและคุณภาพชีวิตให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืนสืบไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาระดับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารกับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

4. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

### ความสำคัญของการวิจัย

ผลของการศึกษางานวิจัยในครั้งนี้จะทำให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ครูและบุคลากรภายในโรงเรียนสามารถนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาพัฒนางานและคุณภาพชีวิตให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ
2. เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารในการบริหารจัดการสถานศึกษาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและภาวะผู้นำในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
3. สำนักการศึกษากรุงเทพมหานครใช้เป็นแนวทางสำหรับวางแผนกำหนดนโยบายในการส่งเสริมพัฒนาสถานศึกษาพอเพียงอย่างเป็นระบบ การพัฒนาการจัดกระบวนการเรียนการสอนและการบริหารจัดการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืนสืบไป

### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาภาวะผู้นำคุณภาพที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหาร ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ ดังนี้

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาภาวะผู้นำคุณภาพของที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครใน 2 ด้าน ดังนี้ คือ การบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย 1) การบริหารจัดการโรงเรียน 2) หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน 3) ด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน 4)การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน และภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 4) การสร้างแรงจูงใจ 5)การสื่อสาร

#### 2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2559 โดยมีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครทั้งหมด 437 โรงเรียน มีครูทั้งหมด 14,764 คน

### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างการวิจัยในครั้งนี้ คือ ครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2559 จำนวนครู 375 คน โดยกำหนดตามตารางเครซี่มอร์แกรน (Krejcie; & Morgan. 1970: 608) จากนั้นสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้น (Strata) แล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยจับฉลากเพื่อให้ได้จำนวนครบตามกลุ่มตัวอย่าง

### 3. ตัวแปรที่ศึกษา

3.1 ตัวแปรเกณฑ์ ได้แก่ การบริหารโรงเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยยึดหลัก 3 ห่วง 2 เงื่อนไข เมืองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

- 3.1.1 การบริหารจัดการโรงเรียน
- 3.1.2 หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน
- 3.1.3 การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
- 3.1.4 การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน

3.2. ตัวแปรพยากรณ์ ได้แก่ ภาวะผู้นำคุณของผู้บริหาร เมืองค์ประกอบ 5 ด้าน ดังนี้

- 3.2.1 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 3.2.2 การมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร
- 3.2.3 การมีส่วนร่วมของบุคลากร
- 3.2.4 การสร้างแรงจูงใจ
- 3.2.5 การสื่อสาร

### นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัยให้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงนิยามความหมายของคำนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

**1. เศรษฐกิจพอเพียง** หมายถึง ปรัชญาที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้สามารถดำเนินอยู่ได้อย่างยั่งยืน และเกิดความสมดุลในด้านต่างๆ โดยมีหลักการพื้นฐานคือ การเป็นอยู่พอเพียงตามภาวะของตนเองที่เป็นอยู่ มีเหตุมีผลในการใช้ชีวิตบนความไม่ประมาท และในขณะเดียวกันก็ต้องมีความรู้สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองและสังคมให้สามารถอยู่ร่วมกันได้ รู้จักตนเองและช่วยเหลือผู้อื่นตามความสามารถ และนำมาใช้ให้เกิดความก้าวหน้าทั้งด้านอาชีพการงานที่ปฏิบัติให้มีความมั่นคงเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตต่อไป

**2. การบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหาร** หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการปฏิบัติตนและปฏิบัติงานเป็นแบบอย่าง รวมถึงนำมาประยุกต์ใช้เป็นหลักบริหารโรงเรียนและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน

ของบุคลากร รวมถึงชี้แนะแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนในทางที่เหมาะสม และส่งเสริมกิจกรรมภายในโรงเรียน โดยมุ่งเน้นการรอดพ้นจากและวิกฤติ เพื่อความมั่นคงและความยั่งยืนของการพัฒนาการศึกษา โดยบรรจุไว้ในหลักสูตรการศึกษาในทุกๆระดับ มุ่งพัฒนาโรงเรียนในการน้อมนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยมีขอบข่ายคล้อยเคลื่อนสู่โรงเรียน 4 ด้าน คือ

2.1 การบริหารจัดการโรงเรียน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาบริหารโรงเรียน โดยมีนโยบายน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาขับเคลื่อนในสถานศึกษา และบูรณาการในแผนงานประจำปี มีแผนงาน/โครงการ/กิจกรรม/ด้านวิชาการที่ส่งเสริมการบูรณาการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การเรียนการสอน มีการวางแผนการจัดการงบประมาณโรงเรียนที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2.2 หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาบริหารโรงเรียน โดยเป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จากการปลูกฝังให้นักเรียนรู้จักใช้ชีวิตพอเพียง เห็นคุณค่าของทรัพยากรต่างๆโดยมีมาตรฐานการเรียนรู้โดยเน้นให้ผู้เรียนเข้าใจระบบและวิธีการของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ มีการศึกษาวิเคราะห์/วิจัยเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนการสอน หน่วยการเรียนรู้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ในทุกระดับชั้น

2.3 การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาบริหารโรงเรียนในการกำหนดกิจกรรมที่ดำเนินการโดยนักเรียน และมีครูเป็นผู้นำหรือสนับสนุน โดยมีกิจกรรมแนะแนวและระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน เพื่อสนับสนุนการดำเนินชีวิตที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีแผนงานและโครงการส่งเสริมกิจกรรมนักเรียนให้ได้อย่างพอเพียง มีกิจกรรมสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดจิตอาสา และมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณะประโยชน์ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2.4 การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาบริหารโรงเรียนในการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ความชำนาญ มีประสบการณ์ มีกำลังใจและทัศนคติ เจตคติที่ดีในการทำงาน มีการวางแผนงานและโครงการพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษาเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและตระหนักในคุณค่าของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีการจัดการประชุม/อบรม/สัมมนา/ศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อส่งเสริมการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิตและปฏิบัติการกิจหน้าที่ โดยการติดตามผลการดำเนินโครงการ/กิจกรรมพัฒนาบุคลากร เพื่อส่งเสริมการดำเนินชีวิตและปฏิบัติการกิจหน้าที่ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

**3. ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหาร** หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงพัฒนางานโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยให้ความสำคัญกับนักเรียน ผู้ปกครอง ครูและชุมชน ตามแบบภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครประกอบด้วย การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร การมีส่วนร่วมบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของการบริหารงาน และการสื่อสาร โดยมีความหมายดังนี้

3.1 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาระบบการวางแผน การปฏิบัติงาน การติดตามผล การกระตุ้นสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้มีความคล่องตัวในการพัฒนาทักษะกระบวนการคิด ตัดสินใจในการทำงาน การแก้ไขปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องร่วมกัน ช่วยบุคลากรให้เข้าใจ และพัฒนาปฏิบัติงานให้มีคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมายเดียวกัน

3.2 การมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีประสบการณ์ด้านบริหาร มีการวางแผนการทำงาน มีความตั้งใจจริงในการบริหารงานโรงเรียน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถมองภาพเป็นหมายสู่ออนาคตได้อย่างชัดเจน กระตุ้นให้บุคลากรให้ร่วมกัน นำพันธกิจนโยบาย ไปสู่วิสัยทัศน์พร้อมทั้งมีการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

3.3 การมีส่วนร่วมของบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนให้บุคลากรในโรงเรียนมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผน และร่วมตัดสินใจในการทำงาน ผู้บริหารยินยอม รับฟัง ความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารการศึกษาและพัฒนาโรงเรียน สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

3.4 การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียน กำหนดให้มีระบบการพิจารณาความดีความชอบ เป็นที่ ยอมรับและเข้าใจชัดเจน สร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เป็นที่ชื่นชมในองค์การ การบริหารด้านค่าตอบแทน และจัดสวัสดิการที่มีคุณภาพ บริหารค่าตอบแทนของบุคลากรอย่างยุติธรรม มอบรางวัลให้กับบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ใช้แรงจูงใจที่หลากหลายให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

3.5 การสื่อสาร หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีการติดต่อประสานสัมพันธ์เครือข่ายให้เกิดความร่วมมือ ชี้แจงรายละเอียดให้บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก มีการปรับปรุงทักษะการสื่อสาร ส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อความสะดวกรวดเร็วสอดคล้องกับยุคแห่งการเรียนรู้ โดยข้อมูลข่าวสารมีสาระ มีความชัดเจนน่าเชื่อถือ สร้างความเชื่อมั่นและความเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากร ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง สร้างความเชื่อมั่นและความเข้าใจที่ตรงกันของฝ่ายต่างๆในโรงเรียน

4. **ครู** หมายถึง บุคลากรผู้ทำการสอนของโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร
5. **ผู้บริหาร** หมายถึง บุคลากรที่ดำรงตำแหน่งในการบริหารและพัฒนาโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการและรองผู้อำนวยการ ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
6. **ขนาดโรงเรียน** หมายถึง การจำแนกประชากรตามเกณฑ์การจัดการศึกษา กรุงเทพมหานครดังนี้ โรงเรียนขนาดเล็ก นักเรียนไม่เกิน 400 คน โรงเรียนขนาดกลาง นักเรียน 401-800 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ นักเรียนมากกว่า 800 คน
7. **สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร** หมายถึง หน่วยงานที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย การจัดทำและพัฒนาแผนการศึกษา กรุงเทพมหานคร จัดการศึกษาในระบบอย่างมีคุณภาพ ส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษา ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารใช้ในการบริหารการจัดการเรียนรู้ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษา ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด และทฤษฎีต่างๆ ที่เกี่ยวข้องของนักวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ได้ศึกษาแนวคิดจากกระทรวงศึกษาธิการในการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปบริหารจัดการศึกษา โดยกระทรวงศึกษาธิการ ในฐานะที่เป็นหน่วยงานหลักในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนของประเทศ ได้มุ่งเน้นความสำคัญกับการพัฒนาคนซึ่งเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จึงได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาจัดการศึกษา โดยบรรจุไว้ในหลักสูตรการศึกษา ในทุกระดับ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาในการน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีขอบข่ายการขับเคลื่อนสู่สถานศึกษา 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และด้านพัฒนาบุคลากรของสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา, 2559: ) ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ผู้วิจัย ดำเนินการศึกษาหาเอกสารข้อมูล แนวคิด และงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวกับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งจำแนกขอบข่ายในการบริหารดังนี้

1. **การบริหารจัดการโรงเรียน** จากการศึกษางานวิจัยของ ปรียาดา สุขสว่าง (2558: Online) ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม กระตุ้นให้ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จัดทำเครื่องมือวัดผลและประเมินผลที่

หลากหลาย ใช้ชีวิตและประเมินผลที่หลากหลาย ศึกษาวิเคราะห์และวิจัยเพื่อศึกษาพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้หน่วยการเรียนรู้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและเผยแพร่หน่วยการเรียนรู้กิจกรรมที่สามารถเป็นแบบอย่างได้จัดแสดง เผยแพร่ ประกวด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผลงานของผู้เรียนที่เกิดจากการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้อย่างต่อเนื่อง หน่วยงานต้นสังกัด ผู้บริหารโรงเรียน คอรันิเทศ/ติดตาม/ประเมินผล การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ การนำผลนิเทศ/ติดตาม/ประเมินผล ไปปรับปรุงพัฒนาการจัดการจัดการกิจกรรมเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุนารัตน์ เสมามิ่ง (2558: บทคัดย่อ) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า โรงเรียนควรจัดทำแผนการนิเทศติดตาม ตรวจสอบการปฏิบัติงานวิชาการที่เป็นลายลักษณ์อักษร รวมทั้งแต่งตั้งบุคลากรภายในโรงเรียนที่มีหน้าที่รับผิดชอบอย่างชัดเจนในการนิเทศติดตาม

**2. หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน** จากการศึกษางานวิจัยของ นุชนารถ วิเศษสัตย์ (2560 : 1557) พบว่า การบูรณาการหลักสูตรปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเข้ากับทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนมีการติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และการบูรณาการการจัดการเรียนการสอนในทุกรายวิชา เพื่อให้ครูผู้สอนได้ตระหนักถึงความสำคัญของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อฝึกให้นักเรียนรู้จักความพอประมาณ รู้จักคิดเป็นทำเป็นอย่างมีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันในตัวเอง บนพื้นฐานของความรู้คู่คุณธรรม เป็นทักษะพื้นฐานในการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

**3. กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน** จากการศึกษางานวิจัยของ วิยะดา ธนสารมงคลกุล (2552: 104) พบว่า แนวทางการพัฒนาการจัดการกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผู้บริหารมีความจำเป็นที่ต้องให้ความรู้และสร้างความเข้าใจให้กับผู้เกี่ยวข้องเพื่อให้ทราบประโยชน์และความสำคัญของการบูรณาการหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการเรียนการสอนของโรงเรียน โดยเริ่มจากการฝึกอบรมให้ความรู้ สาธิตกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันเพื่อเพิ่มความเข้าใจให้สูงขึ้น ตลอดจนให้ความรู้ในเชิงทฤษฎีที่ถูกต้องพร้อมกับยกตัวอย่างการบูรณาการกับศาสตร์แขนงอื่นๆ เพื่อกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ต่อการพัฒนากิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

**4. การพัฒนาบุคลากรโรงเรียน** ผู้บริหารและครูตระหนักและเห็นความสำคัญของการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสอดคล้องกับแนวคิดการพัฒนาบุคลากร การใช้คุณธรรมนำความรู้ และการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงมุ่งพัฒนานักเรียนตามกรอบวิสัยทัศน์ที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด (กาญจน์ มุลณี. 2557: 77) โดยการส่งเสริมความรู้ การปฏิบัติตน การพัฒนาตนเอง ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงแก่บุคลากร ตลอดจนมีการติดตามและขยายผล กิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมการดำเนินชีวิตและปฏิบัติภารกิจหน้าที่ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งปรากฏผลผลิตจากการดำเนินงานเป็นที่ประจักษ์ อาทิ โครงการพัฒนาบุคลากรในแผนปฏิบัติการประจำปี โครงการ/กิจกรรมหน่วยการเรียนรู้/แผนการจัดการเรียนรู้บูรณาการ บันทึกการประชุมแบบประเมินตนเอง

ของครูและบุคลากรทางการศึกษา รายงานการปฏิบัติกิจกรรมคุณธรรม โครงการนิเทศ ติดตาม ผลการดำเนินงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รายงานผลการประชุม รายงานผลการอบรม และสัมมนาเศรษฐกิจพอเพียง ภาพถ่ายการจัดกิจกรรม รางวัล และเกียรติบัตรที่ได้รับ (อัจฉราวรรณ ไชยะเขียว. 2555: 8)

**ภาวะผู้นำคุณภาพ** ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ วิลเลียม (William. 2009: ออนไลน์); เฮิร์ตส์ (Hirtz. 2009: ออนไลน์); ทัศนาศวรงค์ดี และสมชาย เทพแสง (2550: 6-7) และ รัชณี ตระกูลเง็ก (2554: 41-76) ซึ่ง วิลเลียม (William. 2009: ออนไลน์) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ หลักการจัดการคุณภาพ 14 ข้อ ดังนี้ 1) จงจัดตั้งเป้าหมายการปรับปรุงคุณภาพสินค้าและบริการที่ต่อเนื่อง 2) จงยอมรับปรัชญาใหม่ ๆ เพื่อให้องค์กรมีความมั่นคงด้านเศรษฐกิจ 3) จงเลิกใช้การตรวจคุณภาพเป็นวิธีการที่ทำให้บรรลุเป้าหมายคุณภาพ 4) จงยุติการดำเนินธุรกิจ โดยการตัดสินใจที่ราคาขายเพียงอย่างเดียว 5) จงปรับปรุงระบบการผลิต การบริการอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง 6) จงจัดให้มีการฝึกอบรมในขณะทำงาน 7) จงสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้น 8) จงจัดความกลัวให้หมดไป 9) จงทำลายสิ่งกีดขวางความร่วมมือระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ 10) จงขจัดการใช้คำขวัญ การติดโปสเตอร์และป้ายแนะนำ 11) จงเลิกใช้มาตรฐานการทำงานและตัวเลขโควต้า 12) จงขจัดอุปสรรคที่ทำลายความภาคภูมิใจของพนักงาน 13) จงจัดให้มีแผนการศึกษา และทำการฝึกอบรมให้แก่พนักงาน 14) จงกำหนดความผูกพันที่ยาวนานของผู้บริหารระดับสูง ที่มีต่อการปรับปรุงคุณภาพ และประสิทธิภาพในการผลิตไปตลอด ทัศนาศวรงค์ดี;และสมชาย เทพแสง (2550: 15-39) ที่ได้กล่าวสนับสนุนได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยพบว่า คุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำคุณภาพและสนับสนุนการบริหารจัดการให้ประสบผลสำเร็จมีองค์ประกอบ 9 ด้าน ดังนี้ 1) การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ 2) การมีวิสัยทัศน์ 3) การมีความสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 4) ความมุ่งมั่นในการทำงาน 5) การใช้ข้อมูล สถิติในการวิเคราะห์ 6) ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนพัฒนาบุคลากรให้ก้าวหน้า 7) มีความสามารถในการสื่อสาร 8) ความสามารถในการใช้แรงจูงใจ 9) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ รัชณี ตระกูลเง็ก (2554: 28-76) ได้เสนอหลักการบริหารและจัดการผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารในการบริหารงาน ดังนี้ ดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ 3) การพัฒนาบุคลากร 4) การติดต่อสื่อสาร 5) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากแนวคิดนักวิชาการเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหาร เมื่อนำมาวิเคราะห์สังเคราะห์แนวคิดทฤษฎีนักวิชาการ นักวิจัย นักการศึกษาดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปผล องค์ประกอบภาวะผู้นำคุณภาพและสามารถกำหนดสาระสำคัญในกรอบแนวคิดในการวิจัยภาวะผู้นำคุณภาพที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร การมีส่วนร่วมของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และการสื่อสาร เป็นตัวแปรพยากรณ์ของการวิจัยในครั้งนี้

### ภาวะผู้นำคุณภาพที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ผู้บริหารที่ดีจะต้องพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอย่างมีคุณภาพ และจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมสำหรับการที่จะเป็นผู้บริหารอย่างครบถ้วน (สิริพร สลิวงค์. 2558: 1) ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ วิลเลียม (William. 2009: ออนไลน์); เฮิร์ตซ์ (Hirtz. 2009: ออนไลน์); ทัศนาศาสตร์ และสมชาย เทพแสง (2550: 6-7) และ รัชนี้ ตระกูลเจ็ก (2554: 41-76) สรุปผลองค์ประกอบภาวะผู้นำคุณภาพ และสามารถกำหนดสาระสำคัญในกรอบแนวคิดในการวิจัยภาวะผู้นำคุณภาพประกอบด้วย 5 ด้าน ได้แก่ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร การมีส่วนร่วมของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และการสื่อสาร

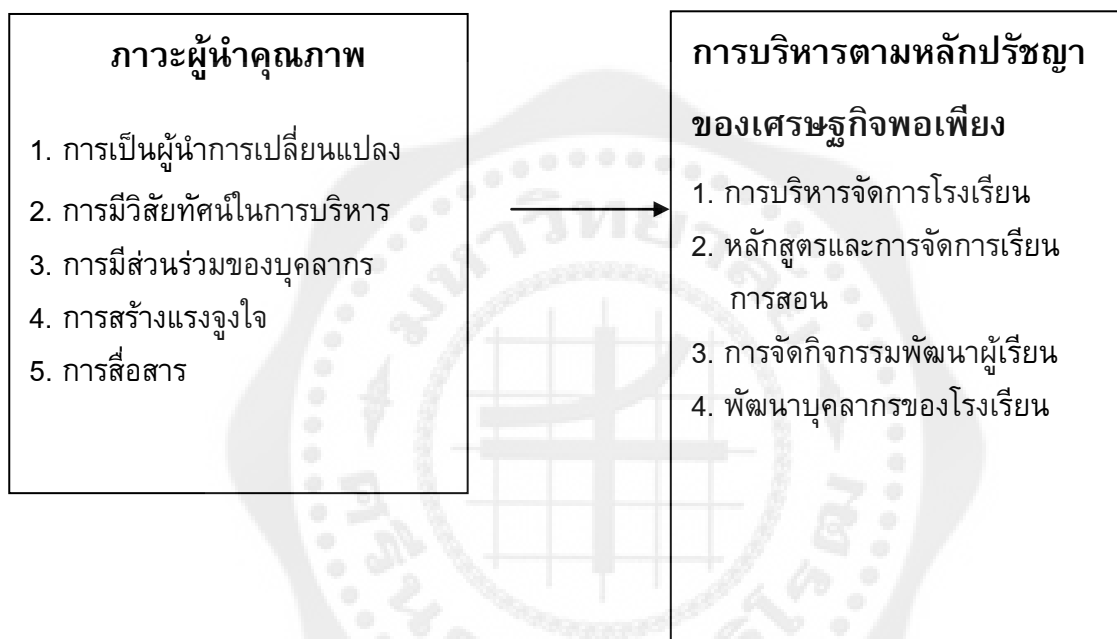
การจะขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จต้องอาศัยผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เพื่อก่อให้เกิดกระบวนการสร้างองค์ความรู้และกระบวนการปฏิบัติที่ถูกต้อง(ธีระ รุญเจริญ. 2549: 28 - 38) ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการสร้างวิสัยทัศน์ โดยการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นในการสร้างวิสัยทัศน์ของตนเองอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลสู่เป้าหมายและความสำเร็จของโรงเรียน (ทองคำ พิมพา 2556: 99) ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความคิดก้าวไกล และไปข้างหน้าเสมอไม่หยุดอยู่กับที่ ควรจัดกิจกรรมใหม่ๆที่หลากหลาย ควรเพิ่มช่องทางทางการสื่อสารและรับฟังความคิดเห็นจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายเพื่อหาจุดอ่อนปรับปรุง ควรตัดสินใจด้วยความเด็ดขาด รวดเร็ว ควรมีพฤติกรรมเชิงรุกอย่างสร้างสรรค์และต้องมีพฤติกรรมเชิงรับควบคู่ไปด้วย (ไมตรี คงนกุล.2553: บทคัดย่อ) ตัวแปรที่มีผลต่อความสำเร็จในการประยุกต์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ภาวะผู้นำ ความร่วมมือในการดำเนินกิจกรรม การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ ร่วมกัน การประสานงาน การสนับสนุนจากหน่วยงานภาครัฐ (ภูริปัญญา เกิดศรี. 2553. 88 -89) ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อให้ในการดำเนินงานในโรงเรียนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ (บำรุง แสณณรงค์. 2550: 102) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมชาย ทวีทรัพย์ (2557: บทคัดย่อ) ได้สร้างรูปแบบการบริหารโรงเรียนแบบมีส่วนร่วมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งมี 5 ขั้นตอน คือ การมีส่วนร่วมสร้างทีมงาน การมีส่วนร่วมกำหนดนโยบาย และแผน การมีส่วนร่วมดำเนินการ การมีส่วนร่วมติดตามและประเมินผล การมีส่วนร่วมประชาสัมพันธ์ชุมชน และจากการศึกษางานวิจัยของ โชติกา ระโส (2555: 65) พบว่า การที่บุคลากรได้รับแรงจูงใจและทำให้พึงพอใจในงานที่ปฏิบัติทำให้มีความกระตือรือร้นในการทำงานที่มอบหมายมีการกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน บุคลากรต้องการที่จะใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย และปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายทันตามเวลาที่กำหนด รวมถึงงานที่รับผิดชอบจะต้องเป็นงานที่ถนัดและมีความสนใจ

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสามารถเขียนเป็นแผนภาพประกอบแนวความคิด ในการวิจัยได้ดังภาพประกอบ 1

### กรอบแนวคิดการวิจัย

ตัวแปรพยากรณ์

ตัวแปรเกณฑ์



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### สมมติฐานในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ได้ตั้งสมมติฐาน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันกับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร
2. ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารอย่างน้อย 1 ตัวแปร ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาค้นคว้าในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำคุณภาพที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้นำเสนอตามลำดับดังต่อไปนี้

#### 1. ข้อมูลเกี่ยวกับกรุงเทพมหานครและโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

- 1.1 ความเป็นมาของการจัดการศึกษา
- 1.2 ที่ตั้งและลักษณะทางภูมิศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร

#### 2. หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

- 2.1 ความหมายหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง
- 2.2 ความเป็นมาของปรัชญาพระราชทาน “เศรษฐกิจพอเพียง”
- 2.3 หลักการของเศรษฐกิจพอเพียง
- 2.4 การขับเคลื่อนหลักปรัชญาของพอเพียงด้านการศึกษา
- 2.5 การจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

#### 3. แนวคิดการบริหารโรงเรียน

- 3.1 ความหมายของการบริหารโรงเรียน
- 3.2 ความสำคัญของการบริหารโรงเรียน
- 3.3 หลักการบริหารโรงเรียน
- 3.4 ขอบข่ายและความรับผิดชอบของโรงเรียน
- 3.5 ประโยชน์ของการบริหารโรงเรียน

#### 4. การบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

- 4.1 การบริหารจัดการโรงเรียน
- 4.2 หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน
- 4.3 การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
- 4.4 การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน

#### 5. หลักการ แนวคิดทฤษฎี ภาวะผู้นำ

- 5.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 5.2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำ
- 5.3 ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน

**6. ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน**

- 6.1 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 6.2 การมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร
- 6.3 การมีส่วนร่วมของบุคลากร
- 6.4 การสร้างแรงจูงใจ
- 6.5 การสื่อสาร

**7. ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครกับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง****8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**

- 8.1 งานวิจัยในประเทศ
- 8.2 งานวิจัยต่างประเทศ



## 1. ข้อมูลเกี่ยวกับกรุงเทพมหานครและโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพมหานครมีหน่วยงานในสังกัด ประกอบด้วย สำนักงานเลขาธิการสภากรุงเทพมหานครสำนักงานเลขาธิการผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการกรุงเทพมหานครสำนักปลัดกรุงเทพมหานครสำนักยุทธศาสตร์และประเมินผลสำนักการแพทย์สำนักอนามัยสำนักการศึกษาสำนักการโยธาสำนักการระบายน้ำสำนักสิ่งแวดล้อมสำนักวัฒนธรรม กีฬาและการท่องเที่ยวสำนักการคลังสำนักเทศกิจสำนักพัฒนาสังคมสำนักการจราจรและขนส่งสำนักผังเมืองสำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย สำนักงานประมาทกรุงเทพมหานครและสำนักงานเขต 50 สำนักงานเขต และโรงเรียน 437 แห่ง (ปัจจุบันมีโรงเรียน 438 แห่ง)มีข้าราชการ (สามัญและครู) จำนวน 37,084 คน และลูกจ้าง (ประจำและชั่วคราว) จำนวน 59,201 คน

### 1.1 ความเป็นมาของการจัดการศึกษา

กรุงเทพมหานครมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาตั้งแต่เริ่มสถาปนาในปี พ.ศ. 2515 ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 335 โดยรับโอนการจัดการศึกษาจาก 2 หน่วยงาน คือ เทศบาลนครหลวง และองค์การบริหารนครหลวงกรุงเทพธนบุรี ซึ่งหน่วยงานทั้งสองได้ถือกำเนิดเมื่อปี พ.ศ. 2514 จากประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 24 และ 25 โดยเทศบาลนครหลวงกรุงเทพธนบุรีเป็นการยุบรวมกันและรับโอนการจัดการศึกษาจากเทศบาลนครหลวงกรุงเทพและเทศบาลนครธนบุรีทั้งนี้ โดยเทศบาลทั้งสองรับโอนการจัดการศึกษามาจากกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อปี พ.ศ. 2481และองค์การบริหารนครหลวงกรุงเทพธนบุรี เป็นการยุบรวมกันและรับโอนการจัดการศึกษาจากองค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนครและองค์การบริหารส่วนจังหวัดธนบุรี โดยองค์การทั้งสองโอนการจัดการศึกษามาจากกระทรวงศึกษาธิการ เมื่อปี พ.ศ. 2509 เหตุการณ์สำคัญของการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานครในอดีต มีลำดับความเป็นมา (รายงานการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร ปี 2557: 5-6) โดยสรุปได้ดังนี้

พ.ศ. 2414 พระพุทธเจ้าหลวง (ร.5) ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตั้งโรงเรียนแผนปัจจุบันขึ้นในพระบรมมหาราชวัง เดิมเรียกว่า โรงสอนหรือโรงสุกุล

พ.ศ. 2427 จัดตั้งโรงเรียนสำหรับโรงเรียนทวยราษฎร์แห่งแรกที่วัดมหรณพาราม ซึ่งปัจจุบัน คือ โรงเรียนวัดมหรณพ สำนักงานเขตพระนคร

พ.ศ. 2428 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงแสดงพระราชปณิธานตั้งพระบรมราโชวาท ความว่า “...เจ้านายราชตระกูลตั้งแต่ลูกฉันเป็นต้นไป ตลอดจนถึงราษฎรต่ำสุดจะได้มีโอกาสเล่าเรียนเสมอกัน ไม่ว่าเจ้า ว่าขุนนาง ว่าไพร่ เพราะฉะนั้นจึงขอบอกได้ว่า การเล่าเรียนในบ้านเมืองเราจะเป็นข้อสำคัญที่หนึ่ง ซึ่งฉันจะอุตสาหะจัดให้เจริญขึ้นจงได้...”

พ.ศ. 2430 จัดตั้งหน่วยงานของประเทศดูแลการจัดการศึกษา คือ กรมศึกษาธิการ

พ.ศ. 2435 ยกฐานะกรมศึกษาธิการขึ้นเป็นกระทรวงธรรมการ

พ.ศ. 2441 จัดทำโครงการการศึกษาฉบับแรก

พ.ศ.2464 ตราพระราชบัญญัติประถมศึกษาฉบับแรก โดยโรงเรียนในพื้นที่ กรุงเทพมหานคร อยู่ในกรมประชาศึกษา (ต่อมาเป็นกรมสามัญศึกษาและสำนักงานคณะกรรมการ การประถมศึกษาแห่งชาติ ปัจจุบัน คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน) เรียกว่า โรงเรียนประชาบาล

พ.ศ. 2480 โอนโรงเรียนในเขตเทศบาลให้เทศบาลนครกรุงเทพและเทศบาลนคร ธนบุรีเรียกว่า โรงเรียนเทศบาล

พ.ศ. 2509 โอนโรงเรียนนอกเขตเทศบาลให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดพระนคร และองค์การบริหารส่วนจังหวัดธนบุรี

พ.ศ. 2514 จัดตั้งนครหลวงกรุงเทพธนบุรี โดยรวมจังหวัดพระนครและจังหวัดธนบุรี เข้าด้วยกัน ซึ่งรวมโรงเรียนในพื้นที่อยู่ในสังกัดเทศบาลนครหลวง และรวมโรงเรียนอยู่ในพื้นที่ สังกัดองค์การบริหารนครหลวงกรุงเทพธนบุรีเข้าด้วยกัน

พ.ศ. 2515 จัดตั้ง “กรุงเทพมหานคร” ตามประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 335 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 โดยรวมการปกครองทุกรูปแบบเข้าด้วยกัน และโรงเรียนได้รวมอยู่ ในสังกัดเดียวกัน

ปัจจุบันนี้การจัดการศึกษากรุงเทพมหานครเป็นอำนาจหน้าที่ตามที่กำหนดไว้ใน มาตรา 89 (21) แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 โดยมีการ จัดการศึกษาหลายระดับและหลายรูปแบบ ซึ่งมีหน่วยงานที่รับผิดชอบ ดังนี้

#### 1. การจัดการศึกษาระดับปฐมวัย

1.1 จัดอยู่ในรูปของอนุบาลศึกษา อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานการศึกษาและ สำนักงานเขต โดยเปิดสอนชั้นอนุบาลศึกษาปีที่ 1-2 จำนวน 430 โรงเรียน ในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครทั้งหมด จำนวน 438 โรงเรียน โรงเรียนที่ไม่มีชั้นอนุบาล คือ โรงเรียนวัดธรรม มงคล สำนักงานเขตพระโขนง และโรงเรียนชุมชนหมู่บ้านพัฒนา สำนักงานเขตคลองเตย

1.2 จัดอยู่ในรูปศูนย์พัฒนาเด็กก่อนวัยเรียน อยู่ในความรับผิดชอบของสำนัก พัฒนาสังคม ซึ่งดำเนินงานในลักษณะของการให้ความสนับสนุนชุมชนที่เปิดดำเนินการ และสำนัก อนามัย ซึ่งเปิดสถานเลี้ยงเด็กกลางวันและให้การสนับสนุนบ้านเลี้ยงเด็ก

2. การจัดการศึกษาระดับประถมศึกษา อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานการศึกษา และสำนักงานเขต มีโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 430 โรงเรียน จากโรงเรียนในสังกัด กรุงเทพมหานครทั้งหมด จำนวน 438 โรงเรียน ซึ่งตั้งอยู่กระจายทั่วพื้นที่ 50 สำนักงานเขต

3. การจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้นและตอนปลาย เปิดสอนระดับ มัธยมศึกษา ในโรงเรียนประถมศึกษาของกรุงเทพมหานคร จำนวน 108 โรงเรียน ซึ่งอยู่ในความ รับผิดชอบของสำนักงานการศึกษาและสำนักงานเขต และได้จัดตั้งโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยแยกออก จากโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 6 โรงเรียน คือ โรงเรียนมัธยมบ้านบางกะปิ สำนักงานเขตบาง กะปิ โรงเรียนมัธยมประชานิเวศน์ สำนักงานเขตจตุจักร โรงเรียนมัธยมนาควาอุปถัมภ์

สำนักงานเขตสวนหลวง โรงเรียนมัธยมสุวิทย์เสรีอนุสรณ์ สำนักงานเขตประเวศ โรงเรียนมัธยมบูรณาวาสสำนักงานเขตทวีวัฒนา และโรงเรียนมัธยมวัดสุทธาราม สำนักงานเขตคลองสาน

4. การจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา จัดตั้งมหาวิทยาลัยกรุงเทพมหานคร โดยรวมวิทยาลัยแพทยศาสตร์กรุงเทพมหานคร และวชิรพยาบาลและวิทยาลัยพยาบาลเกื้อการุณย์ ก่อตั้งเมื่อวันที่ 13 พฤศจิกายน พ.ศ. 2553 อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานการแพทย์

5. การจัดการศึกษานอกระบบโรงเรียน ได้แก่ การฝึกอบรมอาชีพพระยะสั้นในโรงเรียนฝึกอาชีพ กรุงเทพมหานครร่วมกับสำนักงานบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนกระทรวงศึกษาธิการ ดำเนินการ การศึกษานอกระบบโรงเรียนในโรงเรียนของกรุงเทพมหานครและการให้ความร่วมมือในการดำเนินงานโรงเรียนผู้ใหญ่ จัดให้แก่กลุ่มสนใจตามความเหมาะสมซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักพัฒนาสังคม

#### 6. การจัดการศึกษาแก่เด็กที่มีความต้องการพิเศษ

6.1 การศึกษาพิเศษ (เรียนร่วม) เปิดรับนักเรียนที่มีความบกพร่องด้านใดด้านหนึ่งเข้าเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาของกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2557 มีโรงเรียนที่เปิดการจัดการศึกษาพิเศษ (เรียนร่วม) จำนวน 112 โรงเรียน ใน 47 สำนักงานเขต อยู่ในความดูแลรับผิดชอบของสำนักงานการศึกษาและสำนักงานเขต โดยสำนักงานเขตที่ไม่มีโรงเรียนที่เปิดสอนการศึกษาพิเศษ (เรียนร่วม) จำนวน 3 สำนักงานเขต ได้แก่ สำนักงานเขตบางรัก สำนักงานเขตพญาไท และสำนักงานเขตสัมพันธวงศ์

#### 6.2 การศึกษาเฉพาะทางด้านกีฬาและดนตรี

6.2.1 กีฬา เปิดสอนนักเรียนกีฬาดังแต่ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 ถึงชั้นมัธยม ศึกษาปีที่ 6 จำนวน 3 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวิชูทิศ สำนักงานเขตดินแดง โรงเรียนนาหลวงสำนักงานเขตทุ่งครุ และโรงเรียนวัดทองสัมฤทธิ์ สำนักงานเขตมีนบุรี ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของสำนักวัฒนธรรม กีฬา และการท่องเที่ยว

6.2.2 ดนตรี เปิดสอนหลักสูตรเฉพาะทางดนตรีสากลสำหรับนักเรียนระดับชั้นมัธยม ศึกษาปีที่ 1-3 ในโรงเรียนมัธยมประชานิเวศน์ สำนักงานเขตจตุจักร และพัฒนาทักษะทางด้านดนตรี ให้โรงเรียนนาร่อง จำนวน 10โรงเรียน ปัจจุบันขยายผล รวม 150 โรงเรียน ภารกิจหลักในการจัดการศึกษาของกรุงเทพมหานคร คือ การจัดการศึกษาในระดับประถมศึกษา ส่วนการจัดการศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาอาศัยแนวทางตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 10 พฤษภาคม 2531 ซึ่งเห็นชอบในหลักการเกี่ยวกับนโยบายการจัดการศึกษาสำหรับเด็กก่อนประถมศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น

กรุงเทพมหานครได้จัดขึ้นในโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา โดยได้รับมติคณะรัฐมนตรีให้ความเห็นชอบดำเนินการได้ เมื่อวันที่ 3 มีนาคม 2535 ซึ่งกรุงเทพมหานครจัดเป็นการเสริมจากที่กระทรวงศึกษาธิการดำเนินการเพื่อสนองนโยบายรัฐบาลในการขยายการศึกษาขั้น

พื้นฐานให้แก่เด็กและเยาวชนของไทย และเมื่อวันที่ 27 มกราคม 2541 คณะรัฐมนตรีได้ลงมติอนุมัติเปิดสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

## 1.2 ที่ตั้งและลักษณะทางภูมิศาสตร์ของกรุงเทพมหานคร

กรุงเทพฯ เมืองหลวงของประเทศและเป็น "มหานคร" ที่เป็นศูนย์กลางความเจริญทุกด้าน โดยแนวนโยบายการพัฒนาในระดับประเทศของภาครัฐ มุ่งเน้นขยายการพัฒนาในด้านต่างๆ ไปในเขตจังหวัดปริมณฑลใกล้เคียง 5 จังหวัด คือ นนทบุรี ปทุมธานี สมุทรปราการ สมุทรสาคร และนครปฐม เนื่องจากพื้นที่ของความเป็นเมืองหลวงและกิจกรรมต่างๆ มีความต่อเนื่องกันจนเรียกได้ว่าเป็นเมืองเดียวกันในทุกด้าน (สำนักการศึกษากรุงเทพมหานคร. 2552: 30-31)

1. ด้านเศรษฐกิจ กรุงเทพฯ และปริมณฑลมีการพัฒนาจนเป็นฐานเศรษฐกิจหลักของประเทศ ทั้งการเป็นศูนย์บริหารทางเศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรม ตลอดจนการติดต่อกับนานาชาติมาโดยตลอด จนพัฒนาเป็นศูนย์กลางด้านเศรษฐกิจและการค้า การบริการของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ถูกจัดลำดับให้เป็นมหานครที่มีขนาดใหญ่อันดับที่ 15 ของโลก อีกทั้งยังเป็นศูนย์กลางทางการเงินนานาชาติที่ใหญ่ที่สุดในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ส่งผลให้กรุงเทพฯ และปริมณฑลมีบทบาทหรือสัดส่วนในการผลิตถึงร้อยละ 51 ของผลผลิตรวมของประเทศ และในอนาคตจะเป็นศูนย์กลาง การส่งเสริมเศรษฐกิจการค้าของประเทศให้สามารถ เปิดเข้าสู่ระบบเศรษฐกิจนานาชาติ

2. ด้านสังคม กรุงเทพฯ มีสิ่งอำนวยความสะดวกทางสังคม มีสาธารณูปโภคต่างๆ อย่างครบสมบูรณ์ การเป็นศูนย์กลางอุตสาหกรรมและการค้า การบริการของกรุงเทพฯ นำมาซึ่งปัญหาการปรับตัวของแรงงานอพยพโดยแรงงานที่อพยพเข้ามาหางานทำในกรุงเทพฯ และปริมณฑล ได้สร้างปัญหาด้านที่อยู่อาศัยและชุมชนแออัด มีผู้อาศัยในแหล่งเสื่อมโทรมถึงประมาณ 2 ล้านคน รวมทั้งก่อให้เกิดปัญหาด้านคุณภาพชีวิต จึงจำเป็นต้องมีมาตรการช่วยเหลือด้านการจัดหาที่อยู่อาศัย การเพิ่มพูนทักษะความรู้ ความสามารถในการประกอบอาชีพ ตลอดจนการขยายบริการพื้นฐานทางสังคม เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของคนยากจนใน เขตเมืองให้ดีขึ้น

3. ด้านจราจรจากการมีกิจกรรมกระจุกตัวอยู่อย่างหนาแน่นและ แรงงานที่อพยพเข้ามาสู่ภาคมหานคร ทำให้เกิดปัญหาระบบโครงข่ายคมนาคมขนส่งไม่สามารถรองรับการเจริญเติบโต และการเพิ่มจำนวนประชากรอย่างรวดเร็ว และตอบสนองอย่างเพียงพอต่อความต้องการของประชาชนที่เดินทางถึง 18 ล้านเที่ยวต่อวัน การเปลี่ยนแปลงการใช้ประโยชน์ที่ดินจากแปลงเกษตรกรรมขนาดใหญ่มาเป็นการใช้ประโยชน์ที่ดินแบบเมืองโดยไม่มี การวางแผนรองรับอย่างเหมาะสม ส่งผลให้พื้นที่ถนนในกรุงเทพฯ มีปริมาณต่ำกว่ามาตรฐานของความเป็นเมืองที่มีการเดินทางอย่างสะดวก (กรุงเทพฯ มีพื้นที่ถนนประมาณ ร้อยละ 10 พื้นที่ทั้งเมืองทั้งหมด ในขณะที่มหานครโตเกียว มีพื้นที่ถนนคิดเป็นร้อยละ 23 และมหานครนิวยอร์ก มีพื้นที่คิดเป็นร้อยละ 38) อีกทั้งประชาชนส่วนมากยังมีความต้องการในการใช้รถยนต์ส่วนตัว ระบบขนส่งมวลชนส่วนใหญ่ยังใช้เส้นทางร่วมกับรถยนต์ส่วนบุคคล ส่วนการเดินทางด้วย ระบบขนส่งมวลชนบนรางมีเพียงร้อยละ 3

ของปริมาณการเดินทางทั้งหมด เนื่องจากโครงข่ายยังไม่ครบสมบูรณ์และขาดการวางแผนการจัดการแบบบูรณาการกับ การเดินทางประเภทอื่นๆ

4. ด้านสิ่งแวดล้อมกรุงเทพฯ ต้องประสบปัญหาจากการเกิด น้ำท่วมมาอย่างต่อเนื่อง และทวีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นทุกปี นอกจากนั้นยัง เกิดปัญหาทางสิ่งแวดล้อม อื่นๆ ตามมาอีก เช่น ความหนาแน่นของการจราจรทำให้เกิดมลพิษทางอากาศ การเพิ่ม ขึ้นของประชากรใน กรุงเทพฯ และการอพยพเข้ามาของผู้มีภูมิลำเนาในจังหวัด อื่นๆ หรือประชากรแฝง ประชาชนส่วนใหญ่ยังขาดจิตสำนึกสาธารณะ (Public Mind) ต่อความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องในการรักษา สิ่งแวดล้อมเมือง อีกทั้ง ยังมีอุปสรรคด้านต้นทุนในการจัดการสิ่งแวดล้อมเมือง เนื่องจากปัจจุบัน กรุงเทพมหานครยังมีได้นำหลักการที่ว่าผู้ก่อมลพิษต้องเป็นผู้จ่าย มาใช้อย่างเป็นรูปธรรม จึงทำให้ กรุงเทพมหานครต้องเป็นผู้รับภาระค่าใช้จ่าย ในการรักษาสิ่งแวดล้อมที่เกิดขึ้นจากการที่ทุกภาค ส่วนร่วมกันก่อ

5. ด้านบริหารจัดการ กรุงเทพมหานครเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบ พิเศษที่มีการ บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ มีบุคลากรเป็นข้าราชการ ลูกจ้างประจำ และ ลูกจ้างชั่วคราวกรุงเทพมหานคร 78,722 คน ข้าราชการครู สังกัดโรงเรียนกรุงเทพมหานคร 16,133 คน มีรายได้จากการจัดเก็บภาษีบำรุงท้องที่ ภาษีโรงเรือนและ ที่ดิน ภาษีป้าย อากรค่าสัตว์ ค่าธรรมเนียมใบอนุญาต ค่าปรับ ค่าบริการ รายได้จากทรัพย์สิน การพาณิชย์ สาธารณูปโภคและ รายได้เบ็ดเตล็ด ส่วนรายได้ที่ส่วนราชการอื่นจัดเก็บให้ ได้แก่ ภาษีมูลค่า เพิ่ม ภาษีสรรพสามิต ภาษีและค่าธรรมเนียมรถยนต์หรือล้อเลื่อน ภาษีสุรา บุหรี่ การพนัน ภาษีค่าจดทะเบียนสิทธิและนิติ กรรม ภาษีธุรกิจเฉพาะ เป็นต้น นอกจากนี้ยังมีรายได้จากเงินอุดหนุนรัฐบาล ได้แก่ เงินงบประมาณ แบบสมดุลง โดยกำหนดวงเงินงบประมาณรายจ่ายเท่ากับประมาณ การรายรับ

กรุงเทพมหานครแบ่งพื้นที่การปกครองออกเป็น 50 เขต ได้แก่

1. พื้นที่ชั้นใน ประกอบด้วย เขตพระนคร เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย เขตสัมพันธวงศ์ เขตปทุมวันเขตบางรักเขตวัฒนา เขตยานนาวา เขตสาทร เขตบางคอแหลม เขตดุสิต เขตบางซื่อ เขตพญาไท เขตราชเทวีเขตห้วยขวาง เขตคลองเตย เขตจตุจักร เขตธนบุรี เขตคลองสาน เขต บางกอกน้อย เขตบางกอกใหญ่ และเขตดินแดง รวม 21 เขต (แผนการบริหารราชการ กรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2556 - 2560: 2- 6)

2. พื้นที่ชั้นกลาง ประกอบด้วย เขตพระโขนง เขตประเวศ เขตบางเขน เขตบางกะปิ เขตลาดพร้าวเขตบึงกุ่ม เขตบางพลัด เขตภาษีเจริญ เขตจอมทอง เขตราษฎร์บูรณะ เขตสวนหลวง เขตบางนา เขตทุ่งครุเขตบางแค เขตวังทองหลาง เขตคันนายาว เขตสะพานสูง และเขตสายไหม รวม 18 เขต

3. พื้นที่ชั้นนอก ประกอบด้วย เขตมีนบุรี เขตดอนเมือง เขตหนองจอก เขต ลาดกระบัง เขตตลิ่งชันเขตหนองแขม เขตบางขุนเทียน เขตหลักสี่ เขตคลองสามวา เขตบางบอน และเขตทวีวัฒนา รวม 11 เขต

การจัดแบ่งพื้นที่ 50 เขต ออกเป็น 6กลุ่มเขตเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการพัฒนาเมือง  
ได้แก่

1. กลุ่มเขตกรุงธนเหนือประกอบด้วย เขตธนบุรี เขตจอมทอง เขตบางกอกใหญ่ เขตคลองสานเขตบางกอกน้อย เขตบางพลัด เขตทวีวัฒนา และ เขตตลิ่งชัน (8 เขต)
2. กลุ่มเขตกรุงเทพมหานครกลางประกอบด้วยเขตสัมพันธวงศ์ เขตดุสิต เขตพระนคร เขตป้อมปราบศัตรูพ่าย เขตพญาไท เขตราชเทวี เขตดินแดง เขตวังทองหลาง และ เขตห้วยขวาง (9 เขต)
3. กลุ่มเขตกรุงธนใต้ประกอบด้วยเขตภาษีเจริญ เขตบางแค เขตหนองแขม เขตราษฎร์บูรณะ เขตทุ่งครุเขตบางขุนเทียน และ เขตบางบอน (7 เขต)
4. กลุ่มเขตกรุงเทพตะวันออกประกอบด้วย เขตบึงกุ่ม เขตบางกะปิ เขตคันนายาว เขตสะพานสูง เขตหนองจอก เขตลาดกระบัง เขตมีนบุรี เขตคลองสามวา และ เขตประเวศ (9 เขต)
5. กลุ่มเขตกรุงเทพใต้ประกอบด้วย เขตคลองเตย เขตบางคอแหลม เขตปทุมวัน เขตบางรัก เขตสาทร เขตยานนาวา เขตวัฒนา เขตบางนา เขตพระโขนง และ เขต สวนหลวง (10 เขต)
6. กลุ่มเขตกรุงเทพเหนือประกอบด้วย เขตลาดพร้าว เขตหลักสี่ เขตจตุจักร เขตบางซื่อเขตสายไหม เขตบางเขน และเขตดอนเมือง (7 เขต)

## 2. หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาที่เป็นแนวคิด หลักการ และแนวทางปฏิบัติตนของแต่ละบุคคลและองค์กรทุกระดับตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน และระดับประเทศ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยคำนึงถึงความพอประมาณกับศักยภาพตนเองและสภาวะแวดล้อม ความมีเหตุผลและการมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัวเองโดยใช้ความรู้  
อย่างถูกหลักวิชาการด้วยความรอบคอบและระมัดระวังควบคู่ไปกับการมีคุณธรรม ไม่เบียดเบียนกัน  
แบ่งปัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และร่วมมือปรองดองกันในสังคม ซึ่งนำไปสู่ความสามัคคี การ  
พัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ได้พอประมาณ  
ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่ต้องมีระบบคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใด ๆ  
อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ  
และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผน และการดำเนินการทุก  
ขั้นตอน (กระทรวงศึกษาธิการ. 2552: 9)

### 2.1 ความหมายหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดชมหาราช ได้ทรงมีพระราชดำรัสแก่ ผู้  
เข้าเฝ้าฯ ถวายพระพรชัยมงคล เนื่องในวโรกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา ในปี 2517 เกี่ยวกับการ  
พออยู่พอกิน ซึ่งเกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจพอเพียงมีข้อความดังนี้

“คนอื่นจะว่าอย่างไรก็ช่างเขาจะว่าเมืองไทยล้าสมัย ว่าเมืองไทยเซย ว่าเมืองไทยไม่มีสิ่งทันสมัยใหม่ แต่เราอยู่พอมีพอกินและขอให้ทุกคน มีความปรารถนาที่จะให้เมืองไทยอยู่พอมีพอกิน มีความสงบและทำงานตั้งจิตอธิษฐานที่จะให้เมืองไทยอยู่พอมีพอกิน ไม่ใช่จะรุ่งเรืองอย่างยอด แต่เรามีความพออยู่พอกิน มีความสงบ เปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ ถ้าเรารักษาความพออยู่พอกินนี้ได้ เราก็จะยอดยิ่งยวดได้ ประเทศต่าง ๆ ในโลกนี้กำลังตก กำลังแย่ง กำลังยุ่ง เพราะแสวงหาความยิ่งยวดทั้งในอำนาจ ทั้งในความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจ ทางอุตสาหกรรม ทางลัทธิ ฉะนั้นถ้าทุกท่าน ซึ่งถือว่าเป็นผู้ที่มีความคิดและมีอิทธิพล มีหวังที่จะทำให้ผู้อื่นซึ่งมีความคิดเหมือนกัน ช่วยกันรักษาส่วนรวมให้อยู่ดีกินพอสมควร ขออย่าพอควร พออยู่พอกิน มีความสงบ ไม่ให้คนอื่นมาแย่งคุณสมบัตินี้จากเราไปได้ ก็จะเป็นของขวัญวันเกิดที่ถาวรที่จะมีคุณค่าอยู่ตลอดกาล” (สมพร เทพสิทธา. 2550: 1)

“เศรษฐกิจพอเพียง” (Sufficiency Economy) เป็นปรัชญาชี้ถึงแนวการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกๆระดับ ตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปใน ทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจเพื่อให้ก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่ง ในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทนความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี(กระทรวงศึกษาธิการ. 2550: 4- 5)

หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง แนวพระราชดำริที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ฯ ได้ทรงพระราชทานแก่ปวงชนชาวไทย ซึ่งมีหลักการสำคัญ คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีการมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควร ต่อการมีผลกระทบใด ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและการดำเนินงานทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจในของคนที่ให้มีสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบเพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สังคมสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี (เอนกพงศ์ ธรรมมาธิวัฒน์. 2555: 26)

บุญชู ศรีเคลือบ (2550: 11) ได้สรุปถึงความสำคัญหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไว้ ดังนี้

1. เป็นแนวคิดที่มุ่งให้พัฒนาตนเองเป็นหลัก เป็นการใช้ศักยภาพของตนเองให้มากที่สุด เพื่อแสวงหาทรัพยากรธรรมชาติที่ตนเองมีอยู่ เพื่อให้เกิดประโยชน์มากที่สุด เพื่อให้ตนเอง ชุมชนอยู่รอดได้
2. ทำให้จิตใจเข้มแข็งโดยยึดหลักการพึ่งตนเอง เมื่อพึ่งตนเองได้แล้วทำให้จิตใจสงบเข้มแข็ง ไม่เกิดความวิตกกังวล
3. เกิดความร่วมมือร่วมใจ สมัคสมานสามัคคี ในชุมชนเดียวกัน มีการเอื้อเฟื้อซึ่งกันและกัน
4. สามารถแก้ปัญหาเศรษฐกิจได้ระดับหนึ่ง ถ้าพอมีพอกินก็จะลดปัญหาความยากจน

สุริพร เอี้ยวถาวร (2550: 10) ได้ให้ความหมายว่า เป็นปรัชญาซึ่งถึงแนวทางการดำรงชีวิตและปฏิบัติตนของประชาชนในทุกกระดับ ตั้งแต่ระดับชุมชน ระดับครอบครัว จนถึงระดับรัฐ ทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจให้ทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึงความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีภูมิคุ้มกัน ในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใดๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้ต้องอาศัยความรู้ความรอบครอบ ความระมัดระวังอย่างยิ่งในการในการนำวิชาการต่างๆมาใช้ในการวางแผนและดำเนินการทุกขั้นตอน และในขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติโดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี นักธุรกิจในทุกกระดับ ให้มีความสำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้ความรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความพากเพียร มีสติปัญญาและความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว กว้างขวาง ทั้งด้านวัตถุ สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอก

พงศ์ รัตนะ (2551: 29) ได้สรุปความหมายว่า เศรษฐกิจพอเพียง หมายถึงความสามารถในการดำรงชีวิตได้อย่างเรียบง่าย อุ่มชูตนเองได้ให้ความพอเพียงกับตนเอง รู้จักออม ไม่ฟุ่มเฟือย อยู่อย่างประมาณตน ใช้จ่ายไม่เกินรายรับ มีการผลิตเพื่อให้พอมีพอกินในครอบครัว มีความเอื้อเฟื้อกันในชุมชน ทะนุบำรุงพื้นฐานตัวเองให้เข้มแข็งทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและเศรษฐกิจ

ลั่นลิลิต สืบประดิษฐ์ (2551: 30) ได้สรุปความหมายของเศรษฐกิจพอเพียงว่า เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาในการดำรงชีวิตอย่างพออยู่พอกิน พอประมาณ มีเหตุผล อยู่บนรากฐานของศีลธรรม รวมทั้งมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม และเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง

กนกกาญจน์ ฉวีวงศ์ (2552: 19) ได้สรุปความหมายว่า เศรษฐกิจพอเพียง หมายถึงการปฏิบัติ ตนในการใช้จ่ายอย่างประหยัด อดออม มีความพอเพียง พออยู่ พอกิน และพอใช้ในการดำรงชีวิตประจำวัน มีความพอเพียงในครอบครัว ชุมชน มีความเข้มแข็งช่วยตนเองได้ วิธีชีวิตความเป็นอยู่ที่สอดคล้องกับหลักธรรมคำสอนในศาสนา มีสังคมที่สงบสุข กินดี อยู่ดีขึ้นส่ง

เรือเอก จักรกฤษณ์ ชาวสวนมุ่งเจริญ (2552: 29) ได้สรุปถึงความหมายของ เศรษฐกิจพอเพียงว่า แนวทางพระราชดำริเศรษฐกิจพอเพียง หมายถึงความสามารถในการ ดำรงชีวิตอย่างเรียบง่าย อุ่มชูตัวเองได้ให้มีความพอเพียงกับตัวเอง รู้จักอดออม ไม่ฟุ่มเฟือย อยู่ อย่างประมาณตน ใช้จ่ายไม่เกินรายรับ มีการผลิตเพื่อให้พอมีกินในครอบครัว มีความเอื้อเฟื้อใน ชุมชน ทะนุบำรุงพื้นฐานตนเองให้เข้มแข็งทั้งด้านสังคม วัฒนธรรม สิ่งแวดล้อมและเศรษฐกิจ

นุกุล จันทะจิตร (2552: 24) ได้สรุปถึงความสำคัญของเศรษฐกิจพอเพียงไว้ ดังนี้ เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาที่แนวทางการดำรงชีวิตของคนในทางสายกลาง ยึดหลักมีเหตุมี ผล รู้จักการพอประมาณ และภูมิคุ้มกันที่ดี รู้จักการประหยัด รู้จักประยุกต์ใช้วัตถุดิบที่มีอยู่ใน ชุมชนใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และรู้จักนำความรู้ทางวิชาการ มาใช้อย่างถูกต้องรอบคอบและ ระมัดระวัง รวมถึงการส่งเสริมคุณธรรมในด้านความซื่อสัตย์ ความอดทน ความเพียร ความ รับผิดชอบ ความประหยัด และการทำงานร่วมกับผู้อื่น เศรษฐกิจพอเพียงเป็นปรัชญาในการ ดำรงชีวิตที่เหมาะสมกับปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

พระประพานวิทย์ คำเงื่อน (2552: 24) ได้สรุปความหมายของเศรษฐกิจพอเพียงว่า เศรษฐกิจ พอเพียง หมายถึง วิธีการดำเนินชีวิตของตนโดยการพึ่งพาตนเอง มีความเป็นอยู่ พอประมาณตน ตามฐานะ ตามอัตภาพ มีเหตุมีผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัย และข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นๆ อย่างรอบคอบและการมีภูมิคุ้มกันที่ ดีในตัวเองพร้อมรับผลกระทบ และการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆทั้งด้านบวกและด้านลบ

ภาคิน อังศุณิศา (2553: 7) ได้ให้ความหมายว่า เศรษฐกิจพอเพียง หมายถึงความ พอมี พอกิน ยึดหลักสายกลาง ไม่ฟุ่มเฟือยไม่ใช้จ่ายจู้จี้ มีความขยันเพื่อเป็นไปในสิ่งที่ คาดหวังโดยไม่ทำให้ตนเองและผู้อื่นเดือดร้อน

สำรวย สุขชัย (2554: 15) ได้ให้ความหมายว่า เศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวคิดที่ สามารถนำมาใช้ปฏิบัติ เพื่อให้สามารถดำเนินอยู่ได้อย่างยั่งยืน และเกิดความสมดุลในด้านต่างๆ โดยมีหลักการพื้นฐานคือการเป็นอยู่พอเพียงตามภาวะของตนเองที่เป็นอยู่ มีเหตุมีผลในการใช้ชีวิต บนความไม่ประมาท และในขณะเดียวกันก็ต้องมีความรู้สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองและ สังคมให้สามารถอยู่ร่วมกันได้ รู้จักตนเองและช่วยเหลือผู้อื่นตามความสามารถ และนำมาใช้ให้เกิด ความก้าวหน้าทั้งด้านอาชีพการงานที่ปฏิบัติให้มีความมั่นคงเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตต่อไป

จากที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าเศรษฐกิจพอเพียง หมายถึง ปรัชญาที่ใช้เป็นแนวทาง ปฏิบัติ เพื่อให้สามารถดำเนินอยู่ได้อย่างยั่งยืน และเกิดความสมดุลในด้านต่างๆ โดยมีหลักการ

พื้นฐานคือ การเป็นอยู่พอเพียงตามภาวะของตนเองที่เป็นอยู่ มีเหตุมีผลในการใช้ชีวิตบนความไม่ประมาท และในขณะเดียวกันก็ต้องมีความรู้สำหรับนำไปใช้ในการพัฒนาตนเองและสังคมให้สามารถอยู่ร่วมกันได้ รู้จักตนเองและช่วยเหลือผู้อื่นตามความสามารถ และนำมาใช้ให้เกิดความก้าวหน้าทั้งด้านอาชีพการงานที่ปฏิบัติให้มีความมั่นคงเป็นแนวทางในการดำเนินชีวิตต่อไป

## 2.2 ความเป็นมาของปรัชญาพระราชทาน “เศรษฐกิจพอเพียง”

เศรษฐกิจพอเพียง เป็นปรัชญาหรือแนวปฏิบัติที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำริชี้แนะแก่พสกนิกรชาวไทยมานานกว่า 30 ปี สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติได้ประมวลและกลั่นกรองพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เรื่องเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งพระราชทานในโอกาสต่างๆ รวมทั้งพระราชดำรัสอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยได้รับพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้นำไปเผยแพร่ เมื่อวันที่ 29 พฤศจิกายน 2552 เพื่อเป็นแนวทางปฏิบัติของทุกฝ่าย และประชาชนโดยทั่วไป ความว่า “เศรษฐกิจพอเพียง” เป็นปรัชญาชี้ถึงการดำรงอยู่และปฏิบัติตนของประชาชนในทุกระดับตั้งแต่ระดับครอบครัว ระดับชุมชน จนถึงระดับรัฐทั้งในการพัฒนาและบริหารประเทศให้ดำเนินไปในทางสายกลาง โดยเฉพาะการพัฒนาเศรษฐกิจ เพื่อให้ก้าวทันต่อยุคโลกาภิวัตน์ ความพอเพียง หมายถึง ความพอประมาณ ความมีเหตุผล รวมถึงความจำเป็นที่จะต้องมีระบบภูมิคุ้มกันในตัวที่ดีพอสมควรต่อการมีผลกระทบใด ๆ อันเกิดจากการเปลี่ยนแปลงทั้งภายนอกและภายใน ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่าง ๆ มาใช้ในการวางแผนและดำเนินการทุกขั้นตอน และขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐ นักทฤษฎี และนักธุรกิจในทุกระดับให้สำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ดำเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติปัญญา และความรอบคอบ เพื่อให้สมดุลและพร้อมต่อการรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และกว้างขวางทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอกได้เป็นอย่างดี (ภูติส พัดพิน. 2555: 1)

ถ้าย้อนหลังไปศึกษาพระราชดำรัส พระบรมราโชวาท แนวพระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวนับตั้งแต่ทรงมีพระปฐมบรมราชโองการในพระราชพิธีบรมราชาภิเษก เมื่อวันที่ 8 พฤษภาคม พุทธศักราช 2493 ว่า เราจะครองแผ่นดินโดยธรรม เพื่อประโยชน์สุขแห่งมหาชนชาวสยาม แล้วจะพบว่าพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงใช้ธรรมะในการปกครองอาณาจักรและพัฒนามาเมืองให้เจริญก้าวหน้า สุขสงบร่มเย็นภายใต้ธรรมะพระมหากษัตริย์ของพระองค์อย่างหนักแน่นมั่นคงตลอดมา

พระราชดำรัส พระบรมราโชวาท แนวพระราชดำริต่าง ๆ ของพระองค์ที่ได้พระราชทานแก่พสกนิกรทุกหมู่เหล่าจึงทรงเน้นในเรื่องของความพอเพียงตลอดมาในเรื่องของเศรษฐกิจพอเพียงนั้น ทรงเน้นย้ำเด่นชัดยิ่งขึ้นโดยทรงมีพระราชดำรัสพระราชทานแก่พสกนิกรทุกหมู่เหล่า เนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษาเมื่อวันที่ 4 ธันวาคม 2517 ความตอนหนึ่งที่ขอน้อมอัญเชิญมาบางตอน ดังนี้ (ถวัลย์ มาตรฐาน. 2550: 1-2 )

“...ขอให้ทุกคนมีความปรารถนาที่จะให้เมืองไทยพอยู่พอกิน มีความสงบและทำงานตั้งจิตอธิฐาน ตั้งปณิธานในทางนี้ที่จะให้เมืองไทยอยู่แบบพอยู่พอกินไม่ใช่ว่าจะรุ่งเรืองอย่างยอด แต่พอยู่พอกินมีความสงบ เปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ ถ้าเรารักษาความพอยู่พอกินนี้ได้เราก็จะยอดยิ่งยวดได้...”

นอกจากนี้พระราชดำรัสเนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษาในปีต่อ ๆ มา พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทรงมีพระราชดำรัสถึงเศรษฐกิจพอเพียงอีกหลายครั้งเพื่อให้บุคคลหน่วยงานที่จะเน้นนำปรัชญาพระราชทานเศรษฐกิจพอเพียงไปสู่การปฏิบัติได้ถูกต้องตรงกัน ดังนี้

“...อันนี้เคยบอกว่า ความพอเพียงนี้ไม่ได้หมายความว่าทุกครอบครัวจะต้องผลิตอาหารของตัวเอง จะต้องทอผ้าใส่เองอย่างนั้นมันเกินไป แต่ว่าในหมู่บ้านหรือในอำเภอจะต้องมีความพอเพียงพอสมควรบางสิ่งบางอย่างที่ผลิตได้มากกว่าความต้องการก็ขายได้ แต่ขายในที่ไม่ห่างไกลเท่าไร ไม่ต้องเสียค่าขนส่งมากนัก...”

พระราชดำรัสเนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา

4 ธันวาคม 2540

“...เศรษฐกิจพอเพียง แปลว่า Sufficiency Economy...คำว่า Sufficiency Economy นี้ ไม่มีในตำราเศรษฐกิจ จะมีได้อย่างไรเพราะว่าเป็นทฤษฎีใหม่ Sufficiency Economy นั้นไม่มีในตำราเฉพาะ หมายความว่า เรามีความคิดใหม่...และโดยมีท่านผู้เชี่ยวชาญสนใจก็หมายความว่าเราก็สามารถที่จะไปปรับปรุงหรือไปใช้หลักการเพื่อที่จะให้เศรษฐกิจของประเทศและของโลกพัฒนาดีขึ้น...”

พระราชดำรัสเนื่องในโอกาสวันเฉลิมพระชนมพรรษา

4 ธันวาคม 2540

พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวทอดพระเนตรเห็นความเสี่ยงของเศรษฐกิจสังคมไทยที่พึ่งพิงปัจจัยภายนอกสูงภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างรวดเร็ว จึงทรงเตือนให้พลนิกรตระหนักถึงความสำคัญของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งนำสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนและทรงเน้นย้ำว่า การพัฒนาต้องเริ่มจากการ “พึ่งตนเอง” สร้างพื้นฐานให้พอยู่พอกิน พอใช้ด้วยวิธีการประหยัดและถูกต้องตามหลักวิชาการให้ได้ก่อน โดยต้องรู้จักประมาณตนและดำเนินการด้วยความรอบรู้รอบคอบระมัดระวัง และ “ทำตามลำดับขั้นตอน” สู่การ “ร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน” เมื่อพัฒนาตนเองและชุมชนให้เข้มแข็งแล้ว จะได้ “พัฒนาเครือข่ายเชื่อมสู่สังคมภายนอกอย่างเข้มแข็ง มั่นคง และยั่งยืน” ต่อไป(สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2552: 1)

หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงนี้ เป็นกรอบแนวความคิด และทิศทางการพัฒนาระบบเศรษฐกิจมหภาคของไทย ซึ่งบรรจุอยู่ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550-2554) เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาที่สมดุล ยั่งยืน และมีภูมิคุ้มกัน เพื่อความอยู่ดีมีสุข มุ่งสู่สังคมที่มีความสุขอย่างยั่งยืน หรือที่เรียกว่า สังคมสีเขียว (Green Society) ด้วยหลักการดังกล่าว แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 10 นี้จะไม่เน้นเรื่องตัวเลขการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ แต่ยังคงให้ความสำคัญต่อระบบเศรษฐกิจแบบทวิลักษณ์ หรือระบบเศรษฐกิจที่มีความแตกต่างกันระหว่างเศรษฐกิจชุมชนเมืองและชนบท

### 2.3 หลักการของเศรษฐกิจพอเพียง

มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ(เกษม วัฒนชัย. 2555: 3-4) ได้แก่

1. ความพอประมาณ ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยเน้นการดำเนินชีวิตตามอัตภาพหรือสภาวะของบุคคลหรือองค์กรในขณะนั้น ด้วยทางสายกลาง สมดุลไม่มากเกินไป ไม่น้อยเกินไป ไม่สุดโต่งเกินพอดี เช่น ใช้จ่ายได้แต่ต้องไม่ฟุ่มเฟือยจนสร้างหนี้สินให้ตนเองและครอบครัว อุดออมได้แต่ต้องไม่ตระหนี่ถี่เหนียวจนตนเองลำบาก หรือเอาไรต์เอาเปรียบผู้อื่น

2. ความมีเหตุมีผล เป็นการใช้สติและปัญญาในการตัดสินใจด้วยเหตุด้วยผล โดยปราศจากอารมณ์หรืออคติ มีความยับยั้งชั่งใจกับความอยากได้-อยากมี-อยากเป็น โดยที่ความมีเหตุมีผลต้องเป็นสิ่งที่สามารถอธิบายได้ไม่ว่าจะเป็นไปตามหลักวิชา หลักกฎหมาย กฎเกณฑ์ทางสังคม หรือหลักศีลธรรมก็ตาม

3. การมีภูมิคุ้มกันที่ดี เป็นการเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคตด้วยความไม่ประมาท ครอบคลุมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากปัจจัยภายในและภายนอก ทั้งที่ควบคุมได้และควบคุมไม่ได้ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมชาติที่เกิดขึ้นตลอดเวลากับทุกคน ไม่มีใครสามารถหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงได้ แต่การจะอยู่รอดและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างมั่นคง ต้องเข้าใจที่มาของการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ว่าเกิดจากสาเหตุอะไร ส่งผลกระทบต่ออย่างไร และที่สำคัญต้องมีการสร้างภูมิคุ้มกันที่เข้มแข็งใน 4 ด้าน คือ

3.1 ด้านที่ 1 : ภูมิคุ้มกันทางเศรษฐกิจหรือภูมิคุ้มกันทางการเงิน ด้วยการใช้จ่ายเงินตามอัตภาพและความจำเป็นไม่สร้างหนี้สินที่ไม่ทำให้เกิดรายได้ มีการประหยัด อุดออมไว้ใช้ในยามจำเป็นหรือในภาวะฉุกเฉิน โดยอาจทำ “บัญชีรายรับรายจ่ายของตนเองและครอบครัว” เพื่อเป็นเครื่องมือเบื้องต้นในการสร้างภูมิคุ้มกันทางการเงิน ทำให้เห็นสถานะการเงินที่แท้จริงและใช้จ่ายด้วยความรอบคอบ หลักการสร้างภูมิคุ้มกันทางการเงิน

3.2 ด้านที่ 2 : ภูมิคุ้มกันทางสังคม ด้วยการเสริมสร้างความรู้-รัก-สามัคคีตั้งแต่ระดับครอบครัวขึ้นมา รู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบ่งปัน ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ไม่เบียดเบียนซึ่งกันและกัน มีความเมตตากรุณา ใช้ชีวิตอยู่ร่วมกันด้วยความเคารพในความแตกต่างทางวัฒนธรรมและความคิด มีความศรัทธาในเพื่อนมนุษย์และหลักธรรมของแต่ละศาสนามีความปรารถนาให้เกิดสันติสุขภายในครอบครัว องค์กรสถาบัน ชุมชน สังคมและประเทศชาติ ขณะเดียวกันต้องมีภูมิคุ้มกันทางศีลธรรม

ด้วยการรู้เท่าทันและสามารถหลีกเลี่ยงจากอบายมุขต่างๆได้ ใช้ชีวิตด้วยความสมถะเรียบง่าย ไม่สร้างเงื่อนไขชีวิตให้ซับซ้อนวุ่นวายมากเกินไปจนนำไปสู่ความฟุ้งเฟ้อฟุ่มเฟือยและสร้างปัญหาหรือความยากลำบากให้ตนเอง ครอบครัว สังคมและประเทศชาติ และใช้ชีวิตด้วยความสันโดษ ด้วยการมีความสุขในความพอ พอในสิ่งที่ได้และพอในสิ่งที่ได้และเป็นพอใจกับผลของการกระทำที่ได้ทำอย่างเต็มที่แล้วด้วยความซื่อสัตย์สุจริตและความเพียรพยายาม เพื่อได้รับความสุขที่ไม่ต้องอาศัยวัตถุ (นิรามิสสุข) แต่เป็นความสุขที่เกิดจากจิตใจอันสะอาด สว่างและสงบ เป็นความสุขจากการให้ สุขจากความอบอุ่นในครอบครัว สุขจากธรรมชาติสุขจากความถูกต้องดีงาม แต่ไม่ใช่ความสุขที่ได้จากการเสพวัตถุหรือพึงพาปัจจัยเงื่อนไขภายนอกอันเสี่ยงให้เกิดความอยาก โดยไม่มีขอบเขตสิ้นสุด (สามิสสุข) ที่นำมาบ่าเรอความต้องการของหู ตา จมูก ลิ้น กาย ใจจนนำไปสู่ความอิจฉาริษยา ความหวงแหน การแข่งขันแย่งชิง การทำผิดกฎหมายและศีลธรรม ทั้งนี้ การมีภูมิคุ้มกันทางศีลธรรมจะไม่นำไปสู่ปัญหาต่างๆ ติดตามมา เช่นการตกเป็นทาสของยาเสพติดและอบายมุข การมีเพศสัมพันธ์ก่อนวัยอันควร เป็นต้น

3.3 ด้านที่ 3 : ภูมิคุ้มกันด้านวัฒนธรรม ด้วยการติดตามรู้เท่าทันผลกระทบจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่ทำให้การเคลื่อนไหวของวัฒนธรรมข้ามชาติเป็นไปอย่างไร้พรมแดนผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ โดยเฉพาะการลอกเลียนแบบคนดังในสื่อบันเทิงและผลกระทบทางลบจากวัฒนธรรมเสมือนจริงในโลกไซเบอร์ เพื่อป้องกันมิให้ถูกรอบงำทางวัฒนธรรมอย่างไร้ทิศทาง ตกเป็นเหยื่อในการเสพและบริโภคสิ่งที่เกินพอดี ละเลยและขาดความภาคภูมิใจในวัฒนธรรมท้องถิ่นและของชาติ โดยเฉพาะภาษาถิ่นและภาษาไทยจนนำไปสู่ความอ่อนแอทางวัฒนธรรมในที่สุด

3.4 ด้านที่ 4 : ภูมิคุ้มกันด้านสิ่งแวดล้อม ด้วยการสร้างความตระหนักถึงคุณค่าของทรัพยากรธรรมชาติระบบนิเวศน์และความหลากหลายทางชีวภาพ เสริมสร้างพฤติกรรมนิสัยรักษ์สิ่งแวดล้อม และสร้างทักษะในการติดตามเฝ้าระวัง ดูแล อนุรักษ์ ฟื้นฟูและพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติทุกประเภทให้คงความอุดมสมบูรณ์ในระยะยาว พร้อมทั้งป้องกันและแก้ไขปัญหาสิ่งแวดล้อมต่างๆ ซึ่งหมายรวมถึงตั้งแต่การมีสุขนิสัยรักความสะอาด ความเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่ประพฤติปฏิบัติตนที่จะทำให้เกิดมลภาวะเป็นพิษหรือทำลายสิ่งแวดล้อมเศรษฐกิจพอเพียงในที่นี้จึงไม่ได้หมายรวมเฉพาะด้านเศรษฐกิจหรือการเงินเท่านั้น แต่ครอบคลุมรอบด้านเพื่อนำไปสู่ชีวิตที่พอเพียง ซึ่งเป็นความพอเพียงทั้งทางความคิด คำพูดและการกระทำ

เจริญ อภิไชย (2551: 2-3) ได้ให้แนวคิดว่าการบริหารโรงเรียนโดยการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการกำหนดนโยบายและแนวทางในการจัดการโรงเรียน โดยใช้หลักในการบริหารจัดการแลประสานกับทุกภาคส่วนในการใช้ทรัพยากร การบริหารทั้งด้านบุคลากร งบประมาณสภาพแวดล้อมอย่างคุ้มค่าเป็นประโยชน์สูงสุด เพื่อให้โรงเรียนเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีคุณภาพและสามารถพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงต่างๆได้

1. กรอบแนวคิด เป็นปรัชญาที่ชี้แนะแนวทางการดำรงอยู่และปฏิบัติตนในทางที่ควรจะเป็น โดยมีพื้นฐานมาจากวิถีชีวิตดั้งเดิมของสังคมไทย สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ตลอดเวลา และเป็นการมองโลกเชิงระบบที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มุ่งเน้นการรอดพ้นจากและวิกฤติ เพื่อความมั่นคงและความยั่งยืนของการพัฒนา

2. คุณลักษณะ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการปฏิบัติตนได้ในทุกระดับ โดยเน้นการปฏิบัติบนทางสายกลางและพัฒนาอย่างเป็นขั้นตอนคำนิยาม ความพอเพียงจะต้องประกอบด้วย 3 คุณลักษณะดังนี้

2.1 ความพอประมาณ หมายถึง ความพอดีที่ไม่น้อยเกินไปและไม่มากเกินไป โดยไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น เช่น การผลิตและการบริโภคที่อยู่ในระดับพอประมาณ

2.2 ความมีเหตุผล หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับระดับของความพอเพียง จะต้องเป็นไปอย่างมีเหตุผล โดยพิจารณาจากเหตุปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคำนึงถึงผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการกระทำนั้นอย่างรอบคอบ

2.3 การมีภูมิคุ้มกันที่ดีในตัวเอง หมายถึง การเตรียมตัวให้พร้อมรับผลกระทบและการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งใกล้และไกล เงื่อนไข การตัดสินใจ และการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้อยู่ในระดับพอเพียงนั้น ต้องอาศัยทั้งความรู้ และคุณธรรมเป็นพื้นฐาน กล่าวคือ

2.3.1. เงื่อนไขความรู้ ประกอบด้วย ความรู้เกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอย่างรอบด้าน ความรอบคอบที่จะนำความรู้เหล่านั้นมาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อประกอบการวางแผนและความระมัดระวังในขั้นปฏิบัติ

2.3.2. เงื่อนไขคุณธรรม ประกอบด้วย มีความตระหนักในคุณธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริตมีความอดทน มีความเพียร ใช้สติปัญญาในการดำเนินชีวิต ไม่โลภ ไม่ตระหนี่

- แนวทางปฏิบัติ / ผลที่คาดว่าจะได้รับ จากการนำเศรษฐกิจพอเพียงมาประยุกต์ใช้คือ การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน พร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคมสิ่งแวดล้อมความรู้และเทคโนโลยี

#### 2.4 การขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา

ในการขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในภาคการศึกษานั้นจะต้องมุ่งพัฒนาที่ตัวครูก่อนเป็นอันดับแรก เพราะครูถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญ ในการถ่ายทอดความรู้ และปลูกฝังสิ่งต่างๆให้แก่เด็ก ดังนั้นจึงควรส่งเสริมให้ครูมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักเศรษฐกิจพอเพียงอย่างถ่องแท้ก่อน เพราะเมื่อครูเข้าใจ ครูก็จะได้เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่เด็กได้ ครูจะสอนให้เด็กรู้จักพอครูจะต้องรู้จักพอก่อน โดยอยู่อย่างพอเพียงและเรียนรู้ไปพร้อม ๆ กับเด็ก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้องมีสติในการเลือกรับข้อมูลต่าง ๆ ที่เข้ามา รู้จักเลือกรับและรู้จักต่อยอดองค์ความรู้ที่มีอยู่ หมั่นศึกษา เพิ่มพูนความรู้อย่างเป็นขั้นเป็นตอน ไม่ก้าวกระโดด ในการเลือกรับข้อมูลนั้น ต้องรู้จักพิจารณาอย่างเป็นขั้นเป็นตอน จักแก้ไขปัญหาอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ประเมินความรู้และ

สถานการณ์อยู่ตลอดเวลาจะได้รู้จักและเตรียมความพร้อมที่จะรับมือกับสภาพและผลจากกาเปลี่ยนแปลงในมิติต่างๆ ได้อย่างรอบคอบและระมัดระวังเป้าหมายสำคัญของการขับเคลื่อน คือ การทำให้เด็กรู้จักความพอเพียงปลูกฝัง อบรม บ่มเพาะให้เด็กมีความสมดุลทางเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรม

โดยสอดคล้องแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้เข้าเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อสอนให้เด็กรู้จักการใช้ชีวิตได้อย่างสมดุล ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง เห็นคุณค่าของทรัพยากรต่างๆ รู้จักอยู่ร่วมกับผู้อื่นรู้จักเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และแบ่งปัน มีจิตสำนึกรักสิ่งแวดล้อม และเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมค่านิยม ความเป็นไทยท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ รู้ว่าตนเองเป็นองค์ประกอบหนึ่งในสิ่งแวดล้อมและวัฒนธรรมของโลก การกระทำของตนย่อมมีผลและเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมในโลกที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ด้วย ซึ่งการจะบรรลุเป้าหมายดังกล่าวข้างต้น สำคัญคือ ครูจะต้องรู้จักบูรณาการการเรียนการสอน ให้เด็กและเยาวชนเห็นถึงความเชื่อมโยงในมิติต่าง ๆ ทั้งด้านสิ่งแวดล้อมวัฒนธรรม สังคม และเศรษฐกิจ ซึ่งความเป็นองค์รวมนี้จะเกิดขึ้นได้ ครูต้องใช้ความรู้และคุณธรรมเป็นปัจจัยในการขับเคลื่อน (ภูติศ พัดพิน. 2555: 33)

**1. วัตถุประสงค์** เพื่อให้โรงเรียนนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และการบริหารจัดการโรงเรียน เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติในทุกระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผล เกิดการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์ ในการดำเนินชีวิตบนพื้นฐานของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างต่อเนื่อง

**2. วิสัยทัศน์** กระทรวงศึกษาธิการมุ่งพัฒนาโรงเรียนในการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไป จัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิผล ส่งผลสู่การดำเนินชีวิตตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงของผู้เรียน ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา อย่างต่อเนื่อง

**เป้าหมายระยะที่ 1** ปี 2550 กำหนด ให้มีโรงเรียนที่สามารถเป็นแบบอย่าง ในการจัดกระบวนการเรียนการสอนและการบริหารจัดการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ไม่ต่ำกว่า จำนวน 80 แห่ง

**เป้าหมายระยะที่ 2** ปี 2551-2552 พัฒนา และขยายเครือข่ายโรงเรียนที่เป็นแบบอย่าง ในการจัดกระบวนการเรียนการสอนและการบริหารจัดการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ทุกจังหวัดเป็น จำนวน 800 แห่ง

**เป้าหมายระยะที่ 3** ปี 2553-2554 พัฒนา ให้โรงเรียนสามารถนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ ในการจัดกระบวนการเรียนการสอนและการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละสถานศึกษาได้ครบทุกแห่งทั่วประเทศ

**ยุทธศาสตร์และแนวทางการขับเคลื่อน**

**ยุทธศาสตร์ที่ 1** การพัฒนาแนวทางการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงแนวทางการขับเคลื่อน

1.1 ศึกษา วิเคราะห์ วิจัยแนวทางการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปจัดการการศึกษา

1.2 จัดทำแนวทางการจัดการเรียนรู้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การเรียนการสอน ทุกระดับการศึกษา โดยสอดแทรกสาระเศรษฐกิจพอเพียงไว้ในในสาระการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน เพื่อให้เกิดการพัฒนาตามลำดับโดยเริ่มให้เกิดการพัฒนาการเรียนรู้อัตโนมัติ และครอบครัว รู้จักนำไปประยุกต์ใช้ นำไปขยายผลในครอบครัวและชุมชนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม

และประเทศ

1.3 จัดทำแนวทางการจัดระบบบริหารจัดการของโรงเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### **ยุทธศาสตร์ที่ 2** การพัฒนาบุคลากร แนวทางการขับเคลื่อน

2.1 อบรมสัมมนาผู้บริหารการศึกษาให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2.2 ฝึกอบรมและพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียนข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษากลุ่มเป้า หมาย ให้สามารถนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปบูรณาการสู่การเรียนการสอนและการ บริหารจัดการ

### **ยุทธศาสตร์ที่ 3** การขยายผลและพัฒนาเครือข่าย แนวทางการขับเคลื่อน

3.1 ให้โรงเรียนที่เป็นแบบอย่างเข้าไปช่วยเหลือพัฒนาโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ 1:10 แห่ง ในการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียน การสอนและการบริหารจัดการ

3.2 ให้มีระบบการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และส่งเสริม สนับสนุน ประสานการ ดำเนินงานของเครือข่าย

3.3 จัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศและเชื่อมโยงเครือข่ายกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

### **ยุทธศาสตร์ที่ 4** การเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ แนวทางการขับเคลื่อน

4.1 เผยแพร่การประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการศึกษาโดยจัดทำสื่อรูปแบบต่าง ๆ

4.2 เผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ความก้าวหน้าของการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

### **ยุทธศาสตร์ที่ 5** การพัฒนากระบวนการติดตามและประเมินผล แนวทางการ

ขับเคลื่อนใน การติดตามและประเมินผลเพื่อทราบการดำเนินงานด้านการจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการและการพัฒนาเครือข่าย โดยมีแนวทางในการดำเนินงานดังนี้

5.1 จัดให้มีคณะกรรมการติดตามประเมินผลระดับกระทรวง ระดับภูมิภาค และระดับสถานศึกษา โดยให้คณะกรรมการมีหน้าที่ติดตาม ประเมินผลและรายงานผล การดำเนินงาน ในภาพรวม ระดับภูมิภาคและสถานศึกษา

5.2 กำหนดรูปแบบ แนวทาง เครื่องมือและคู่มือในการติดตามและประเมินผล

5.3 ดำเนินการติดตามประเมินผลและรายงานผลตัวชี้วัดความสำเร็จการติดตาม ประเมินผลได้กำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จไว้ 4 ด้าน คือ

5.3.1. ด้านการบริหารจัดการโรงเรียน

5.3.2. ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

5.3.3. ด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

5.3.4. ด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน

## 2.5 การจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

การจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สามารถดำเนินการได้ 2 ส่วน ส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารโรงเรียนและส่วนที่เป็นการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียนซึ่งส่วนที่ 2 นี้ ประกอบด้วย การสอดแทรกสาระหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในหลักสูตร และสาระการเรียนรู้ ในห้องเรียนและประยุกต์หลักเศรษฐกิจในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนการขับเคลื่อนหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา

ในระยะแรก ได้เริ่มจากการไปค้นหากิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่มีคุณลักษณะและการจัดการที่สอดคล้องหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือ พอประมาณกับศักยภาพของนักเรียน พอประมาณกับภูมิสังคมของโรงเรียนและชุมชนที่ตั้ง เช่น เด็กช่วงชั้นที่ 2 ทำสหกรณ์ได้ เด็กช่วงชั้นที่ 4 ดูแลสิ่งแวดล้อม มีการส่งเสริมให้ใช้ความรู้รอบรอบ ระมัดระวังฝึกให้เด็กคิดเป็นทำเป็น อย่างมีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันส่งเสริมให้เด็กทำงานร่วมกับผู้อื่นมีความซื่อสัตย์ สุจริต รับผิดชอบ ไม่เอาเปรียบผู้อื่น มีวินัย มีสัมมาคารวะ ปลูกฝังจิตสำนึกรักษ์สิ่งแวดล้อม สืบสานวัฒนธรรมไทย กล่าวคือ สอนให้ผู้เรียนยึดมั่นในศีลธรรม พัฒนาคนให้เขารู้จักทำประโยชน์ให้กับสังคมและช่วยดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม และตัวกิจกรรมเองก็ยั่งยืน โดยมีภูมิคุ้มกันในด้านต่าง ๆ ถึงจะเปลี่ยนผู้อำนวยการ ฯ แต่กิจกรรมก็ยังดำเนินอยู่อย่างนี้เรียกว่า “ภูมิคุ้มกัน” การค้นหาตัวอย่างกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนก็เพื่อให้มีตัวอย่างเป็นรูปธรรม ในการสร้างความเข้าใจในการศึกษาว่าหลักเศรษฐกิจพอเพียงหมายความว่าอย่างไร และสามารถนำไปใช้ในกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนได้อย่างไรบ้าง หลังจากนั้นก็ส่งเสริมให้บูรณาการเรียนรู้ผ่านกิจกรรมเหล่านี้ เข้าไปในการเรียนรู้สาระต่าง ๆ บูรณาการเข้ากับทุกสาระการเรียนรู้ เช่นวิทยาศาสตร์ เพื่อทำให้เกิดสมดุลทางสิ่งแวดล้อมบูรณาการเข้ากับวิทยาศาสตร์ ในการสอนการคำนวณที่มีความหมายในการดำรงชีพอย่างพอเพียง หรือบูรณาการเข้ากับสาระภาษาไทย ภาษาอังกฤษ สุขศึกษา พลศึกษา การงานอาชีพเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้หมด นอกเหนือจากการสอนในสาระหลักคือในกลุ่มสาระสังคมศึกษาศาสนาวัฒนธรรม เท่านั้นสำหรับ

มาตรฐานการเรียนรู้ มีวัตถุประสงค์ให้ทุกช่วงชั้นเข้าใจหลักเศรษฐกิจพอเพียงและสามารถประยุกต์ใช้ได้ แต่ถ้ามาตรฐานการเรียนรู้ของทุกช่วงชั้นเหมือนกันหมดก็จะมีปัญหาทางปฏิบัติจึงต้องกำหนดขอบเขตที่ชัดเจนในการเรียนการสอนของแต่ละช่วงชั้นและแต่ละชั้นปี (ปริญานุช พิบูลสรารุท. 2549: 7-8)

ช่วงชั้นที่ 1 เน้นให้เด็กพึ่งตนเองได้ หรือใช้ชีวิตพอเพียงระดับบุคคลและครอบครัว เช่น ประถม 1 ช่วยเหลือคุณพ่อ คุณแม่ล้างจาน เก็บขยะไปทิ้ง กวาดบ้าน จัดหนังสือไปเรียนเอง แบ่งปันสิ่งของให้เพื่อน กินอาหารให้หมดจาน ประถม 2 วิเคราะห์รายจ่ายของครอบครัว จะมีตารางกรอกค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ของครอบครัว คุณแม่ซื้ออะไรบ้าง คุณพ่อซื้ออะไรบ้าง เด็กจะได้รู้ว่าพ่อแม่หาเงินมายากแค่ไหน เช่น ยาสีฟันหลอดละ 46 บาท จะต้องไม่เอามาบีบเล่น จะต้องสอนให้เด็กเห็นคุณค่าของสิ่งของ ให้เด็กตระหนักถึงคุณค่าของเงินทอง จะได้ฝึกนิสัยประหยัด ครอบครัวมีรายได้รายจ่ายเท่าไร เด็กจะได้ฝึกจิตสำนึกและนิสัยพอเพียง มีหลายโรงเรียนทำแล้ว ประถม 3 สอนให้รู้จักช่วยเหลือครอบครัวอย่างพอเพียงและรู้จักแบ่งปัน ช่วยเหลือผู้อื่นมีส่วนร่วมสร้างครอบครัวพอเพียง

ช่วงชั้นที่ 2 ฝึกให้เด็กรู้จักประยุกต์ใช้หลักความพอเพียงในโรงเรียน สามารถวิเคราะห์วางแผน และจัดทำบันทึกรายรับ-รายจ่าย ของตนเองและครอบครัว อย่างมีประสิทธิภาพ มีส่วนร่วมในการสร้างความพอเพียงระดับโรงเรียนและชุมชนใกล้เคียง โดยเริ่มจากการสำรวจทรัพยากรต่าง ๆ ในโรงเรียนและชุมชน มีส่วนร่วมในการดูแล บำรุงรักษาทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งด้านวัตถุ สิ่งแวดล้อม ภูมิปัญญา วัฒนธรรม และรวบรวมองค์ความรู้ต่าง ๆ มาเป็นข้อมูลในการเรียนรู้ วิถีชีวิตของชุมชน และเห็นคุณค่าของการใช้ชีวิตอย่างพอเพียง

ช่วงชั้นที่ 3 ประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกับชุมชน มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชน สามารถสำรวจและวิเคราะห์ความพอเพียงในระดับต่าง ๆ ทั้งทางวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมในชุมชนใกล้เคียงเห็นคุณค่าทางการใช้หลักพอเพียงในการจัดการ และในที่สุดแล้วสามารถนำหลักการพอเพียงมาประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันของแต่ละคน จนนำไปสู่การปรับเปลี่ยนพฤติกรรมสู่ความพอเพียงได้ในที่สุด

ช่วงชั้นที่ 4 เตรียมคนให้เป็นคนดีต่อประเทศชาติ สามารถทำประโยชน์กับสังคมได้ ต้องเริ่มเข้าใจความพอเพียงระดับประเทศและการพัฒนาประเทศภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ เช่น การวิเคราะห์สถานการณ์การค้าระหว่างประเทศ หรือการศึกษาศถานการณ์สิ่งแวดล้อม สภาพปัญหาทางด้านสังคมเป็นอย่างไร แตกแยก หรือ สามัคคี เป็นต้นนักศึกษาในระดับ ปวช. ปวส. ควรจัดกิจกรรมในช่วงชั้นที่ 3-4 เป็นสำคัญ แต่ก็ใช้กิจกรรมในช่วงชั้นที่ 2 เป็นรากฐาน

### 3. แนวคิดการบริหารโรงเรียน

การศึกษาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคนให้ไปสู่ศักยภาพอันสูงสุด การศึกษาในระบบโรงเรียน (Formal Education) ในระยะหลังรวมทั้งปัจจุบันนี้การศึกษานอกโรงเรียน (Non-Formal Education) จะเป็นรูปแบบที่เป็นประโยชน์และเกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะเป็นเครื่องช่วยในเรื่อง

ของการศึกษาตลอดชีวิต (Life-long Education) การบริหารจัดการโรงเรียน จึงเป็นการจัดการให้ระบบการให้การศึกษาไปสู่บุคคลทุกวัย ทุกกลุ่มได้อย่างทั่วถึง เสมอภาค เป็นธรรม และมีคุณภาพ

### 3.1 ความหมายการบริหารโรงเรียน

โรงเรียน หมายความว่าสถานพัฒนาเด็กปฐมวัย โรงเรียน ศูนย์การศึกษาพิเศษ ศูนย์ศึกษานอกกระบวนและตามอัธยาศัย ศูนย์การเรียนรู้ วิทยาลัย วิทยาลัยชุมชน สถาบันหรือสถานศึกษาที่เรียกชื่ออย่างอื่นของรัฐที่มีอำนาจหน้าที่หรือมีวัตถุประสงค์ในการจัดการศึกษาตามกฎหมายว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติและตามประกาศกระทรวง (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา. 2547 : 23) การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ การบริหารเป็นสาขาวิชาที่มีการจัดการระเบียบอย่างเป็นระบบ คือมีหลักเกณฑ์และทฤษฎีที่ฟังเชื่อถือได้ อันเกิดจากการค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ เพื่อประโยชน์ในการบริหาร โดยลักษณะนี้การบริหารจึงเป็นศาสตร์ (Science) เป็นศาสตร์สังคม ซึ่งอยู่กลุ่มเดียวกับวิชาจิตวิทยา สังคมวิทยา และรัฐศาสตร์แต่ถ้าพิจารณาการบริหารในลักษณะของการปฏิบัติที่ต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์และทักษะของผู้บริหารแต่ละคน ที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งเป็นการประยุกต์เอาความรู้ หลักการ และทฤษฎีไปปรับใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม การบริหารก็จะมีลักษณะเป็นศิลป์ (Arts) ปัจจัยสำคัญการบริหารที่สำคัญมี 4 อย่าง ที่เรียกว่า 4Ms ได้แก่ 1. คน (Man) 2. เงิน (Money) 3. วัสดุสิ่งของ (Materials) 4. การจัดการ (Management)

กิตติศักดิ์ ร่อนแก้ว (2552: 14 ) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารการศึกษาเป็นการบริหารระบบการจัดการโรงเรียน (School System) ให้ดำเนินงานไปตามนโยบายของการจัดการศึกษา ส่วนการบริหารโรงเรียนนั้น (School Administration) เป็นการบริหารการเรียนการสอนและองค์ประกอบของการจัดการเรียนการสอน เพื่อพัฒนาผู้เรียน เป็นการบริหารภายในโรงเรียนซึ่งมีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาผู้เรียน ให้มีคุณสมบัติตามที่สังคมต้องการ

ปรัชญา เวสารัชช์ (2554: 3) ได้ให้แนวคิดว่า ความสำคัญของการบริหารการศึกษาเป็นการบริหารจัดการที่มีระบบและดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคลากรและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้าร่วมดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน และมีการประเมินผลการศึกษาที่เที่ยงตรงและเชื่อถือได้

สติเฟน พี รอบบินส์ (สุนทร โคตรบรรเทา. 2551 : 3 อ้างอิงจาก Stephen P. Robbins, 1978) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร หมายถึง “กระบวนการในการกำหนดเป้าหมาย จัดสรรทรัพยากร และประสานงานให้บุคลากรใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เป้าหมายขององค์การบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ” ความหมายของการบริหารนี้ มาจากการมองว่าการบริหารเป็นกระบวนการที่มีลักษณะสำคัญ คือ

1. เป็นกระบวนการที่มีขั้นตอนนับแต่การกำหนดเป้าหมายจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ประสานงาน กำกับ ติดตาม และนิเทศ
2. เพื่อให้บุคลากรทำงานเต็มศักยภาพ มิใช่ผู้บริหารทำแต่เพียงลำพัง

3. เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ผลออกมาตามที่ต้องการโดยใช้ทรัพยากรเท่าที่จำเป็นอย่างประหยัดและเกิดประโยชน์สูงสุดนอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกจำนวนมากที่ได้กล่าวถึงความหมายของการบริหาร ซึ่งสรุปได้ดังนี้

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การบริหารโรงเรียน หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลปะในการนำทรัพยากรการบริหาร (Administrative Resource) มาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานจนเป็นผลสำเร็จตรงตามจุดหมายขององค์การ หรือตรงตามจุดหมายที่ผู้บริหารตัดสินใจเลือกแล้ว ปฏิบัติการให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน การบริหารมีความสำคัญต่อการพัฒนาการศึกษาที่มีคุณภาพและพัฒนาในทุกด้านของนักเรียน โดยมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ และมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง มีบุคคลและหน่วยงานที่รับผิดชอบเข้ามาร่วมดำเนินการ มีรูปแบบ ขั้นตอน ระเบียบและวิธีการดำเนินการ มีทรัพยากรสนับสนุน มีการประเมินคุณภาพอย่างเที่ยงตรง

### 3.2 ความสำคัญของการบริหารโรงเรียน

ในมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน ดังนั้นขอบข่ายของงานบริหารสถานศึกษาภายหลังการปฏิรูปการศึกษาจึงมี 4 ด้าน คือ

1. งานด้านวิชาการ
2. งานด้านงบประมาณ
3. งานด้านการบริหารบุคคล
4. งานด้านการบริหารงานทั่วไป

หากเปรียบเทียบกับกรอบโครงสร้างของงานบริหารโรงเรียนตามที่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติเดิมกำหนดไว้ จะพบว่างานการบริหารงานทั่วไปตามโครงสร้างใหม่จะรวมเอางานกิจการนักเรียน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชนเข้าไว้ด้วยกัน รวมทั้งได้เพิ่มเติมงานด้านการพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การพัฒนาเครือข่ายการศึกษา งานวางแผนการศึกษา งานวิจัยเพื่อพัฒนานโยบายและแผน และงานอื่นๆ รวมทั้งสิ้น 23 รายการ เป็นการรวมเอางานต่างๆ ที่ไม่ได้อยู่ในขอบข่ายของงานวิชาการ งานงบประมาณ และงานการบริหารงานบุคคลมารวมไว้เป็นงานการบริหารงานทั่วไป จึงเห็นได้ว่างานทั้ง 4 ด้านของโรงเรียนต่างก็มีความสำคัญด้วยกันทั้งสิ้น

ฟาโยล์ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2555: 15- 16 อ้างอิงจาก Henry Fayol. 1841- 1925) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการบริหาร (principles) โดยได้พัฒนาหลักการบริหาร 14 หลักการ (Fayol's 14 principles of management) ดังนี้

1. หลักการแบ่งกันทำ (division of labor) ตามความถนัดหรือความชำนาญ
  2. หลักเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชา (authority) ควบคู่กับความรับผิดชอบ (responsibility)
  3. หลักการเกี่ยวกับระเบียบวินัย (discipline)
  4. หลักความเป็นเอกภาพในการบังคับบัญชา (unity of command) ผู้ปฏิบัติรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว
  5. หลักความเป็นเอกภาพในทิศทาง (unity of direction) ทุกกิจกรรมต้องบรรลุจุดมุ่งหมายของโรงเรียน
  6. หลักผลประโยชน์ส่วนตัวเป็นรองผลประโยชน์ของโรงเรียน (subordination of individual interest to general interest)
  7. หลักความยุติธรรมต่อผู้บริหารโรงเรียนและครู (remuneration)
  8. หลักการรวมศูนย์อำนาจ (centralization) ผู้บริหารโรงเรียนมีอำนาจในการตัดสินใจ แต่ครูก็ควรมีอำนาจอย่างพอเพียงด้วย
  9. หลักการมีสายบังคับบัญชา (hierarchy/scalar chain) จากบนลงล่าง มีเส้นทางการติดต่อสื่อสารด้วย
  10. หลักความเป็นระเบียบแบบแผน (order) วัสดุอุปกรณ์และครูให้อยู่ในที่ที่เหมาะสมสะดวกต่อการใช้งาน โดยเฉพาะครู ควรรับผิดชอบงานหรืออยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสม (right person should be in the right place)
  11. หลักความเสมอภาค เป็นมิตรและมีความยุติธรรมต่อผู้ปฏิบัติ
  12. หลักความมั่นคงในการทำงาน (stability of staff)
  13. หลักความคิดสร้างสรรค์ (initiative)
  14. หลักความสามัคคีหรือความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (spirit de corps)
- เจสซี บี.เซียร์ส (จันทราณี สงวนนาม. 2553: 37 อ้างอิงจาก Jess B. Sears, 1950) ให้ความเห็นว่า การบริหารโรงเรียนจะต้องดำเนินไปตามกระบวนการ 5 ขั้น คือ
1. Planning คือ การกำหนดแผนงานและโครงการล่วงหน้า
  2. Organizing คือ การบริหารจัดการโรงเรียน และการกำหนดตำแหน่งหน้าที่
  3. Directing คือ การสั่งอำนวยการ สั่งการ และมอบหมายงาน
  4. Coordinating คือ การประสาน เพื่อสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและตำแหน่งต่างๆในโรงเรียน
  5. Controlling คือ การควบคุมงาน เป็นการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

### 3.3 หลักการบริหารโรงเรียน

กิวลิก (Gulick; & Urwick. 1937 : cited in Lunenuarg; & Ornstein. 2000 : 6) เป็นนักทฤษฎีแบบเก่าอีกคนหนึ่ง ซึ่งได้หลอมรวมหน้าที่การจัดการพื้นฐานทั้ง 5 ประการของฟาโยล

ในขณะที่ปฏิบัติงานอยู่ในคณะกรรมการบริหารงานของรัฐบาลสมัยประธานาธิบดีแฟรงคลิน ดี รูสเวลท์ (Franklin D. Roosevelt) ของสหรัฐอเมริกา กิวลิค เห็นว่าหน้าที่ของการจัดการมีอยู่ 7 ประการ คือ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การจัดอัตรากำลัง (Staffing) การชี้แนะ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) ซึ่งเขียนเป็นคำย่อได้ว่า POSDCORB ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การวางแผน (Planning หรือ P) เกี่ยวกับการพัฒนาเค้าโครงย่อของสิ่งที่ต้องทำ และวิธีการทำสิ่งนั้น ๆ ให้สำเร็จ กิจกรรมการวางแผนพยายามทำนายการกระทำและทิศทางขององค์การในอนาคต

2. การจัดองค์การ (Organizing หรือ O) เป็นการกำหนดโครงสร้างของอำนาจหน้าที่ในการจัดให้คำนิยามและประสานงานหน่วยงานย่อยต่าง ๆ เพื่อนำแผนไปปฏิบัติ

3. การจัดอัตรากำลัง (Staffing หรือ S) เกี่ยวกับหน้าที่การคัดเลือกบุคลากรการฝึกอบรม และการพัฒนาบุคลากรทั้งหมด และการทำนุบำรุงสภาพการทำงานให้เอื้ออำนวย

4. การชี้แนะ (Directing หรือ D) ได้แก่ ภารกิจที่ต้องทำอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการตัดสินใจ การสื่อสารและการนำการตัดสินใจไปปฏิบัติ และการประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเหมาะสม

5. การประสานงาน (Coordinating หรือ CO) เกี่ยวข้องกับกิจกรรมและความพยายามต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับผูกพันองค์การไว้ด้วยกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกัน

6. การรายงาน (Reporting หรือ R) ซึ่งแจ้งความก้าวหน้าโดยการบันทึก การวิจัยและการตรวจสอบ ยืนยันว่าสิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นตามแผน กระทำการแก้ไขเมื่อจำเป็นและแจ้งให้ผู้ซึ่งหัวหน้าระดับสูงรับผิดชอบทราบ

7. การงบประมาณ (Budgeting หรือ B) เกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงบประมาณ ได้แก่ การวางแผนการเงิน การจัดทำบัญชี และการควบคุมการใช้จ่ายเงิน

เวเบอร์ (Weber, 1947: cited in Lunenburg; & Ormstein, 2000: 6-7) ได้ให้แนวคิดระบบราชการที่ดี (Well-run Bureaucracies) ว่าเป็นรูปแบบขององค์การที่มีประสิทธิภาพสูงสุด คือ ข้าราชการ (Bureaucrats) เป็นผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางที่ได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดี ซึ่งแต่ละทักษะเป็นส่วนเฉพาะ เครื่องมือสำคัญของระบบราชการต้องไม่ถือเป็นเรื่องส่วนตัวอย่างมาก ซึ่งทำให้องค์ประกอบทางอารมณ์และทางส่วนตัวที่ขาดเหตุผลเหลือน้อยที่สุด และทำให้บุคลากรในระบบราชการทำงานอย่างอิสระ โดยปราศจากแรงเสียดทานหรือมีความสับสนน้อยที่สุด ถ้าเป็นเช่นนั้น องค์การสามารถให้บริการแบบผู้เชี่ยวชาญ ไม่แบ่งเป็นส่วนเล็กส่วนน้อย และให้ความลำเอียงแก่ลูกค้าขององค์การ ระบบราชการในอุดมคติ (Ideal Bureaucracy) โดยหลักการจัดการ 6 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การแบ่งงาน (Division of Labour) โดยอาศัยความเชี่ยวชาญตามหน้าที่ (Functional Specialization)

2. อำนาจหน้าที่ลดหลั่นชัดเจน (Well-Defined Hierarchy of Authority) เป็นการแบ่งอำนาจหน้าที่ตามสายงานให้ชัดเจนจากระดับบนถึงระดับล่าง

3. ระบบเกี่ยวกับกฎระเบียบ (System of Rules) ซึ่งครอบคลุมสิทธิและหน้าที่ของผู้ทำงานทุกคน

4. ระบบวิธีดำเนินงาน (System of Procedures) มีวิธีดำเนินงานในการจัดการกับสถานการณ์ทำงานอย่างเป็นระบบ

5. การไม่ถือเป็นเรื่องส่วนตัว (Impersonality) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์การต้องไม่ถือเป็นเรื่องส่วนตัว แต่เป็นเรื่องขององค์การเท่านั้น

6. การคัดเลือกและการเลื่อนตำแหน่งตามความสามารถทางวิชาการ (Selection and Promotion Based on Technical Competence) เลือกบรรจุบุคลากรตามความรู้ความสามารถและเลื่อนตำแหน่งตามความรู้ความสามารถเช่นเดียวกัน

โรเบิร์ตโกลด์แฮมเมอร์ และคณะ (Goldhammer and et al. 1971: cited in sergiojovanni. 1987: 76-77) ได้ทำการศึกษาเปรียบเทียบผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล และพบว่าผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล มีคุณลักษณะเหมือนกัน 8 ประการดังต่อไปนี้

1. ส่วนใหญ่ไม่ได้ตั้งใจเป็นผู้บริหารโรงเรียน ตั้งใจเป็นครูสอนธรรมดา แต่ได้รับการส่งเสริมจากหัวหน้าให้เป็นผู้บริหารโรงเรียน

2. ส่วนใหญ่มีความศรัทธาในตัวนักเรียนอย่างจริงจัง ไม่ได้วิจารณ์เด็กในเรื่องไม่เรียนหนังสือ และปัญหาด้านความประพฤติ และคิดว่าปัญหาเหล่านี้เป็นปัญหาที่โรงเรียนตั้งมาเพื่อแก้ไข ดังนั้นผู้บริหารจึงเน้นความรับผิดชอบไปสู่การแก้ปัญหาของเด็กนักเรียน

3. ผู้บริหารมีความสามารถในการทำงานกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ และได้รับความร่วมมืออย่างดี ผู้บริหารมีความภูมิใจในตัวครูและยอมรับว่าครูเป็นผู้เสียสละ และมีความสามารถ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นและความกระตือรือร้น ผู้บริหารโรงเรียนใช้กระบวนการกลุ่มได้ดี รับฟังความคิดเห็นของผู้ปกครอง ครู และนักเรียน และยังมีทักษะในการคิดจับพลง และเห็นใจเพื่อนร่วมงาน

4. ผู้บริหารโรงเรียน เป็นผู้เด็ดขาดในการหาการยอมรับความต้องการของโรงเรียน มักจะเผชิญกับปัญหาที่เป็นอุปสรรคจากสำนักงานเขตพื้นที่และการขาดแคลนทรัพยากร รู้สึกว่ามีความยุ่งยากในการอยู่กับข้อจำกัดระบบราชการ และมักจะละเมียดสายการบังคับบัญชา โดยหาทางผ่อนคลาปัญหาจากแหล่งใดก็ได้ที่เห็นว่ามีทางเป็นประโยชน์

5. ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในฐานะเป็นผู้บริหารโรงเรียน และยอมรับความรับผิดชอบของตนในฐานะเป็นพันธมิตรมากกว่าเป็นงานทำ ยอมรับบทบาทตนเองในปัญหาสังคม

ปัจจุบัน ความไม่ชัดเจนต่างๆ ที่อยู่รอบตัวและงานทำมีความสำคัญน้อยกว่าเป้าหมายที่ตนรู้สึกว่าจะมีความสำคัญต้องบรรลุ ดังนั้นจึงพบว่าไม่มีทางเป็นไปได้ที่จะอยู่กับความไม่ชัดเจนต่างๆ ในตำแหน่งของตน

6. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นต่อการศึกษาและสามารถแยกข้อแตกต่างระหว่างเป้าหมายการศึกษาในระยะสั้นกับระยะยาว ดังนั้นผู้บริหารจึงมีปรัชญาเกี่ยวกับบทบาทของการศึกษาและความสัมพันธ์ของปรัชญาภายในบทบาทนั้น

7. ผู้บริหารเป็นผู้รู้จักปรับตัว ถ้าพบว่ามีบางสิ่งใช้การไม่ได้ สามารถเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จำเป็นทันที และลงมือเดินตามเส้นทางใหม่อย่างปลอดภัย

8. ผู้บริหารเป็นนักยุทธศาสตร์ที่สามารถ ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และวางแผนมรรควิธีที่จะบรรลุวัตถุประสงค์นั้น มีความสนใจในการกำหนดวิธีดำเนินการที่เหมาะสมที่สุดในการได้มาซึ่งการเปลี่ยนแปลง

### 3.4 ขอบข่ายและความรับผิดชอบของโรงเรียน

โรงเรียนในฐานะองค์กรทางสังคมมีหน้าที่ในการบริหารจัดการด้านการศึกษา แก่สมาชิก โดยขอบข่ายงานและความรับผิดชอบตามภารกิจด้านการศึกษามีต่อสังคม ดังนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช . 2551: 105 -106)

1. การพัฒนาคุณภาพประชากร หน้าที่หลักของโรงเรียน คือ การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ ความสามารถ มีเจตคติที่ดี ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร และสอดคล้องตามความต้องการของสังคมโดยคำนึงถึงความต้องการของนักเรียนรายบุคคล ส่งเสริมให้ผู้เรียนแต่ละคน แสวงหาแนวทางพัฒนาให้ผู้เรียนแต่ละคนสามารถพัฒนาความสามารถของตนเองให้มีศักยภาพสูงสุด ตามความถนัด ความสนใจ และความพอใจ ทั้งนี้เพื่อสร้างโอกาสให้สังคมได้คนที่มีความสามารถสูงในแต่ละด้านมาพัฒนาสังคมอย่างแท้จริง

2. การส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคคล เพื่อให้สังคมสามารถดำรงอยู่ได้ด้วยดี และสามารถสืบทอดรักษาขนบธรรมเนียมประเพณีวัฒนธรรมเอาไว้ โรงเรียนจึงมีหน้าที่ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ให้นักเรียนเข้าใจและสภาพแวดล้อมโดยจัดให้โรงเรียนเป็นสังคมจำลองสำหรับการฝึกฝนและเชื่อมโยงประสบการณ์เด็ก เนื่องจากความสมบูรณ์ของบุคคลจะแสดงออกอย่างเต็มที่ได้อีกต่อเมื่อมีวุฒิภาวะเพียงพอและสามารถยืนหยัดและดำรงอยู่ในสังคมได้ด้วยตนเองอย่างเป็นอิสระ แต่ก่อนที่บุคคลจะดำรงตนอย่างเป็นอิสระได้นั้น เขาจะต้องอยู่ในความคุ้มครองและช่วยเหลือของบุคคลอื่นก่อน ต่อเมื่อมีความรู้มีความสามารถเพียงพอแล้วจึงค่อยๆ ก้าวเข้าสู่สังคมใหญ่ต่อไป กระบวนการที่บุคคลจะก้าวเข้าสู่สังคมใหญ่ได้นั้น โรงเรียนควรเป็นสังคมจำลองเพื่อให้บุคคลได้เรียนรู้เรื่องราวของสังคมในด้านระเบียบวินัย ข้อบังคับ แนวทางปฏิบัติในลักษณะเดียวกัน หรือใกล้เคียงก่อนไปเผชิญกับสภาพความเป็นจริงในสังคม

3. การเสริมสร้างเอกภาพสังคม การที่โรงเรียนจะทำหน้าที่ในการรักษาและถ่ายทอดมรดกของสังคมได้ดีนั้นโรงเรียนต้องสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้เกิดขึ้นในสังคมให้ได้ก่อนซึ่งบทบาทและหน้าที่ในด้านนี้อาจพิจารณาได้เป็นประเด็นต่อไปนี้ คือ

3.1 การใช้ภาษา ภาษาเป็นเครื่องมือที่สำคัญของสังคม เป็นอุปกรณ์ที่ทำให้คนคิดและพูดไปในทางเดียวกัน นอกจากนี้ ภาษายังเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดวัฒนธรรมและค่านิยมจากรุ่นหนึ่งไปสู่อีกรุ่นหนึ่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสอนให้ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้ภาษาได้อย่างถูกต้องทั้งการพูดและการเขียนจึงเป็นวิธีการสร้างเอกภาพด้านภาษาแก่สังคม

3.2 การเรียนรู้หลักพื้นฐานของสังคม การสอนหลักพื้นฐานอย่างเดียวกันของสังคมจะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตรงกัน และนำไปสู่การปลูกฝังความเชื่อในแนวทางเดียวกัน

3.3 การสร้างความสำนึกในท้องถิ่นและชุมชน โรงเรียนควรทำหน้าที่ในการสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวในการเป็นสังคมความเป็นชาติเดียวกัน

4. การเผยแพร่ความรู้ใหม่ โรงเรียนเป็นแหล่งวิทยาการอย่างเป็นทางการของสังคม โรงเรียนเป็นที่ยอมรับของบุคคลในสังคม บทบาทและหน้าที่ในการส่งเสริมและเผยแพร่ความรู้ใหม่นี้ โรงเรียนอาจทำได้เป็นสองแนวทาง คือ การนำภูมิปัญญาในชุมชนมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา และโรงเรียนจัดกิจกรรมเผยแพร่ความรู้และวิทยาการใหม่ๆ ให้แก่สังคม

5. การมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม หน้าที่ของโรงเรียนอีกอย่างหนึ่ง คือการมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคมหรือชุมชน เนื่องจากโรงเรียนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและโรงเรียนมีความพร้อมในด้านบุคลากรหรือมีบุคลากรที่ได้รับการศึกษาอบรมมาเป็นอย่างดี มีสถานที่ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้สำหรับการศึกษาอบรมจำนวนมาก โรงเรียนจึงควรนำสิ่งเหล่านี้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาและชุมชนสังคม

#### 3.4 ประโยชน์ของการบริหารโรงเรียน

ผู้บริหารโรงเรียนต้องศึกษาองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการ ของการบริหารโรงเรียนให้เข้าใจรายละเอียดอย่างชัดเจน ด้วยความเอาใจใส่ ระมัดระวัง ตั้งใจ ใคร่ควรด้วยเหตุผล เพื่อใช้เป็นแนวทางการบริหารและการพัฒนาโรงเรียน และตัดสินใจแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้ การบริหารโรงเรียน มีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน ส่งผลกระทบถึงกันและกัน และเป็นผลให้มีการพัฒนาสู่แนวทางที่ดีกว่า 5 ประการดังนี้ (รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. 2557: 4-5)

1. บริบทที่เป็นแรงผลักดันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรทางการศึกษา สภาพรวมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมและมลภาวะ ความเจริญก้าวหน้า ทางวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี และเทคโนโลยี สารสนเทศ สภาพทางเศรษฐกิจ สภาพความรุนแรงของปัญหาทางสังคม สภาพความรุนแรงปัญหาคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมของประชาชน การดูแลและส่งเสริมผู้ด้อยโอกาส และผู้มีความสามารถพิเศษ คุณภาพและบริการเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจ ความเป็นประชาธิปไตย และการทุจริตคอร์รัปชั่น คุณภาพและความทั่วถึงทางการศึกษา

2. กฎหมายเกี่ยวกับการจัดการศึกษา และการบริหารโรงเรียนที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545 และ ฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553) พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 พระราชบัญญัติสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2546 ระเบียบกระทรวงศึกษาธิการว่าด้วยการบริหารจัดการและขอบเขตการปฏิบัติหน้าที่ของโรงเรียนพื้นฐาน ที่เป็นนิติบุคคล ในเขตพื้นที่การศึกษา พ.ศ. 2546

3. ฝ่ายบริหารโรงเรียน ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน และ รองผู้อำนวยการโรงเรียน

4. รูปแบบการบริหารโรงเรียน โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

5. บุคลากรภายในโรงเรียน ได้แก่ ครู อาจารย์ ผู้สอน บุคลากรสนับสนุนการสอน นักการภารโรง ยาม และผู้ประกอบการการค้าภายในโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนอย่างมีคุณภาพและประสบความสำเร็จ มาจากความตระหนักและความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ดังนั้นผู้บริหารจึงควรมีกลยุทธ์ในการสร้างตระหนักในวิชาชีพให้เกิดกับครู อันจะส่งผลให้การดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### 4. การบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กระทรวงศึกษาธิการ ได้มีนโยบายการขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่โรงเรียนในทุกกระดับ เพื่อให้ผู้บริหารองค์กร ครู ผู้บริหารโรงเรียน บุคลากรด้านการศึกษาและนักเรียน นักศึกษามีความรู้ความเข้าใจในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และสามารถนำหลักคิด หลักปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มาบูรณาการบริหารจัดการ การเรียนการสอน ตลอดจนการประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวัน ก่อให้เกิดความตระหนักและฝังรากลึกภายในตนเอง และผู้อื่นอย่างยั่งยืนตลอดไป และได้เริ่มดำเนินการขยายผลการศึกษาแบบอย่างการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง “สถานศึกษาพอเพียง ตั้งแต่ปี พ.ศ.2554 นั้น

ในปี พ.ศ. 2558 กระทรวงศึกษาธิการ โดยหน่วยงานเครือข่ายขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่โรงเรียน ได้ดำเนินการติดตามประเมินผลโรงเรียนในสังกัดทั่วประเทศ มีโรงเรียนที่ผ่านเกณฑ์การประเมินของกระทรวงศึกษาธิการ สามารถเป็นโรงเรียนแบบอย่าง การจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการบริหารจัดการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง “โรงเรียนพอเพียง” จำนวนทั้งสิ้น 2,418 แห่ง ได้แก่ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 2,248 แห่ง สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จำนวน 151 แห่ง กรมการปกครองท้องถิ่น จำนวน 14 แห่ง สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน จำนวน 3 แห่ง และสำนักงานการศึกษากรุงเทพมหานคร 2 แห่ง

(กระทรวงศึกษาธิการ.2558:ออนไลน์) ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดนโยบายในการขับเคลื่อนปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่โรงเรียน เพื่อเป็นแนวในการบริหารโรงเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสำหรับผู้บริหาร โดยมีขอบข่ายขับเคลื่อนสู่โรงเรียน 4 ด้าน ดังนี้

#### 4.1 การบริหารจัดการโรงเรียน

##### 4.1.1 ความหมายของการบริหารจัดการโรงเรียน

เอเวอร์ฮาร์ด,มอริสและวิลสัน (กิตติศักดิ์ ร่อนแก้ว. 2552: 12 อ้างอิงจาก Everal, Morris; & Wilson. 2004: 4) ได้กล่าวว่าการจัดการว่ามีภาระหน้าที่ที่ต้องทำ ได้แก่

1. การกำหนดทิศทาง เป้าหมาย และวัตถุประสงค์
2. การวางแผนวิธีการปฏิบัติให้เกิดความก้าวหน้าและความสำเร็จตาม

เป้าหมาย

3. การจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ (คน เวลา และวัสดุ) เพื่อเป้าหมายประสบผลสำเร็จอย่างประหยัดในวิธีการวางแผนงาน

4. การกำหนดมาตรฐานและพัฒนามาตรฐานองค์กร

สุภาพร รัตน์น้อย (2552: 22) ได้ให้ความหมายว่า หมายถึง การใช้ความรู้และวิธีต่าง ๆ ในการจัดทรัพยากรที่มีอยู่ในองค์กรให้คุ้มค่า บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่องค์กรตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ภูติศ พัดพิน (2555: 37) ได้ให้ความหมายว่า การบริหารโรงเรียนเป็นกระบวนการการดำเนินงานในกิจกรรมด้านต่างๆ ของโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู อาจารย์ และองค์กรคณะบุคคลฝ่ายต่างๆ ของชุมชนในท้องถิ่น เพื่อร่วมกันวางแผนการจัดการศึกษาภายในโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ตามมาตรฐานคุณภาพให้แก่เยาวชนในอันที่จะทำให้เกิดการพัฒนาในทุกๆด้าน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

วิลาวัลย์ อันมาก (2556: 19) ได้ให้ความหมายว่า การบริหาร คือ การจัดการกับสิ่งนั้นให้บรรลุผลสำเร็จ เป็นกระบวนการที่เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ โดยการทำงานผ่านบุคคลและทรัพยากรอื่นๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ ประกอบด้วย การวางแผนการจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การนำและควบคุม

##### 4.1.2 หลักการ แนวคิด การบริหารจัดการโรงเรียน

การนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาบริหารโรงเรียนนั้น สิ่งแรกคือผู้บริหารจะต้องศรัทธาและเชื่อมั่นในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงว่า สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิตทุกสาขาวิชาชีพให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เกิดความสมดุลในสังคมได้ จากนั้นจึงศึกษาค้นคว้าเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจมากขึ้น และนำมาสู่การปฏิบัติเพื่อเป็นแบบอย่างและสร้างครูแกนนำนักเรียนโดยปฏิบัติงาน ด้วยความทุ่มเท เสียสละ ซื่อสัตย์สุจริต

โปร่งใส ยึดหลักความคุ้มค่า และคำนึงผลที่เกิดขึ้นต่อผู้เรียนเป็นสำคัญ (สำนักคณะกรรมการพิเศษเพื่อประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ. 2556: 6)

โรงเรียนมีกระบวนการบริหารจัดการศึกษาภายในโรงเรียน ที่เอื้อต่อการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2552: 35-36)

1. ทบทวนปรับปรุงพัฒนาโครงสร้าง และกระบวนการบริหารจัดการให้สอดคล้องหรือรับรองการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยเน้นการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล มีความพอประมาณ สมดุลกับภูมิสังคมของแต่ละโรงเรียนอย่างเป็นพื้นฐานทางการวางแผนอย่างรอบคอบเป็นเหตุเป็นผล และไม่ประมาทหรือเสี่ยงในการจัดการ โดยต้องเตรียมสร้างภูมิคุ้มกันที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ

2. กำหนดวิสัยทัศน์ นโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรม และการปรับปรุงเพิ่มเติมหรือจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานของโรงเรียนให้ครอบคลุมในการพัฒนาการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โรงเรียนมีการดำเนินแผนอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

3. พัฒนาบุคลากร ทั้งผู้บริหาร ครู และกรรมการโรงเรียน ให้มีความรู้ ความเข้าใจหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ให้มีความพร้อมในการดำเนินการตามระบบการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงและสามารถจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

4. จัดระบบการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการและกระบวนการเรียนการสอนและกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

5. การจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน โรงเรียนควรจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ ปลูกฝัง หล่อหลอมคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ละเอื้อต่อกระบวนการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรโรงเรียนบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีการดำเนินการดังนี้

5.1 จัดอาคารสถานที่ และสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนที่เน้นความรื่นรม สบายงาม ประโยชน์ใช้สอย เป็นแหล่งเรียนรู้ และอนุรักษ์ สืบสานสานทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ศิลปวัฒนธรรม สถาปัตยกรรมของท้องถิ่น ภูมิปัญญาและภูมิปัญญาท้องถิ่น

5.2 กำหนดระเบียบ ธรรมเนียมปฏิบัติในโรงเรียน ที่ส่งเสริมความมีระเบียบวินัย เคารพธรรมเนียมปฏิบัติ กฎกติกาของสังคมส่วนรวม เช่น การมีวินัย การเข้าคิว การรับประทานอาหาร การแต่งกาย การใช้ทรัพยากรร่วมกัน เป็นต้น

5.3 ส่งเสริมและพัฒนาบรรยากาศด้านคุณธรรม เช่น การทำบุญ การบริจาค การปฏิบัติกิจทางศาสนา การยกย่องส่งเสริมผู้กระทำความดี การส่งเสริมการแข่งขัน การช่วยเหลือกันและกัน เป็นต้น

5.4 ส่งเสริมการแสวงหาความรู้ และเผยแพร่ความรู้ด้านหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เช่น การจัดนิทรรศการ การจัดการแข่งขัน การหาความรู้โดยใช้สื่อเทคโนโลยี และอื่นๆ

5.5 ส่งเสริมการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ในการดำเนินชีวิตแบบพอเพียงของครู ผู้บริหาร และบุคลากรในโรงเรียน

5.6 จัดโครงการและกิจกรรมส่งเสริมการปฏิบัติตนและการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

6. การมีส่วนร่วมของผู้ปกครองและชุมชน โรงเรียนควรให้ผู้ปกครองและชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการศึกษาของโรงเรียนในขั้นตอนสำคัญทุกขั้นตอนตามแนวทางดังนี้

6.1 ร่วมกำหนดนโยบายและการวางแผน

6.2 ร่วมให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในกระบวนการ การพัฒนาหลักสูตร

6.3 ร่วมจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การจัดสภาพ และบรรยากาศภายในโรงเรียนบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

6.4 ส่งเสริมการเรียนรู้ และการปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษา ที่บ้าน และสถานที่อื่นๆ

6.5 ร่วมติดตาม และประเมินผลการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่กลยุทธ์การบริหาร โดยมีหลักปฏิบัติ 6 ส่วนที่สำคัญ ได้แก่ (เกรียงศักดิ์ ช่อเลื่อง และคณะ. 2550: 106-107)

6.5.1. การสร้างภูมิคุ้มกัน (Immunization) คือ มีความระมัดระวังพิจารณาเหตุ และผลของการกระทำ โดยคำนึงถึงผลระยะยาว และตระหนักถึงความเสี่ยง ทั้งจากสภาพแวดล้อมต่างๆ ทั้งในทางบวกและลบ รวมทั้งต้องมีระบบบริหารความเสี่ยง กระจายความเสี่ยง ป้องกันความเสี่ยง ลดความเสี่ยง และสร้างกลไกเพื่อสร้างภูมิคุ้มกันที่ดีกับการเปลี่ยนแปลง ที่อาจเกิดขึ้นได้ในทุกเวลา

6.5.2. การบริหารต้นทุนต่ำ (Low Cost Management) ใช้หลักการบริหารอย่างมีเหตุผล และรอบคอบ ต้องวิเคราะห์ให้เป็นความคุ้มค่าของการลงทุน และพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยผู้บริหารของสถาบันได้นำกลยุทธ์การบริหารแบบ Balance Score Card มาใช้ในการบริหารองค์กร เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของบุคลากรและส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร

6.5.3. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Resource Utilization) ควรใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและสิ่งแวดลอม โดยยึดหลักการพัฒนาที่ยั่งยืน ใช้ทุกอย่างให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยความเฉลียวฉลาดบนระบบการจัดการที่ดี มีระบบการสร้างความปลอดภัยและมีเหตุมีผลของคนไทยในสังคม

6.5.4. การเงินและการลงทุนแบบอนุรักษ์นิยม (Conservative Financing and Investment) คือ การลงทุนต้องมีเหตุมีผล รอบคอบ และรู้กำลังตนเอง โดยหลักการสำคัญประการหนึ่งคือเรื่อง “ขาดทุนคือกำไร” บางครั้งการจัดการอาจจะต้องลงทุนในด้านพื้นที่และทรัพยากร แต่ทั้งหมดต้องนำไปสู่ผลประโยชน์ที่มากกว่าและดีกว่า

6.5.5. การเติบโตอย่างต่อเนื่อง (Sustainable Growth) คือ ความมีเสถียรภาพและมั่นคงโดยรู้จักหลีกเลี่ยง และมีกลไกในการปรับตัว เพื่อช่วยลดปัญหาที่เกิดจากความเสี่ยง ความผันผวนและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ตลอดจนการมีการบริหารจัดการที่ดี และใช้ทรัพยากรต่างๆ ในองค์กรทั้งบุคลากรและทุนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้องค์กรเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีเสถียรภาพระยะยาว

6.5.6. ธุรกิจที่มั่นคง (Business Stability) คือ การต้องรุกเป็นรับเป็น มีสติ และตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นว่าจะดำเนินการอย่างไร ในสถานการณ์นั้นๆ รวมทั้งระมัดระวังให้รู้เท่าทันเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในอนาคต ซึ่งทำให้สามารถยืดหยุ่นได้ตลอดระยะเวลาอันยาวนาน

ดังนั้น การนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ไปใช้เป็นกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลาง หรือขนาดใหญ่ จึงจำเป็นต้องมีการประยุกต์และปรับใช้ให้เหมาะสมตามสถานการณ์และบริบทขององค์กรนั้นๆ เพื่อองค์กรจะได้เติบโตอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถพัฒนาได้ยั่งยืนต่อไป

ไพโรจน์ ภัทรนรากุล (2550: 3-4) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับ การประยุกต์ใช้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงกับการบริหารราชการ ว่า หลักการและเงื่อนไขปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจะเป็นหลักการที่นำไปสู่ความสมดุล ความมั่นคง ความยั่งยืน ของชีวิต เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม โดยอำนวยความสะดวกให้เกิดความผาสุกของประชาชนครอบครัวอบอุ่น ชุมชนมีความเข้มแข็ง องค์การภาครัฐและระบบราชการเป็นที่เชื่อถือศรัทธา ความสามารถในการพึ่งตนเองทางเศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อมการบริหารการพัฒนาประเทศ มีเสถียรภาพและความเจริญก้าวหน้าและสุดท้ายบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาที่ยั่งยืนเมื่อพิจารณาองค์ประกอบ ของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เราจะพบว่าปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมีความเชื่อมโยงและเสริมคุณค่ากับปรัชญาการจัดการภาครัฐและการบริหารการพัฒนา ดังนี้

1. ความพอประมาณ สะท้อนถึง การมีทิศทางนโยบายที่สมดุลและมีบูรณาการบนพื้นฐานของการพึ่งตนเอง (Self Reliance) ความพอประมาณเป็นหลักการสำคัญในการกำหนดนโยบายสาธารณะที่สอดคล้องกับศักยภาพของประเทศ มีกรอบทิศทางนโยบายที่มีความสมดุลทั้ง

ในด้านการเมือง เศรษฐกิจสังคมและสิ่งแวดล้อม ไม่ดำเนินนโยบายด้านเศรษฐกิจที่สุโต่งเกินตัว หรือดำเนินนโยบายการพัฒนาที่เป็นการก่อกวนนี้ สาธารณะที่เกินตัว การดำเนินนโยบายอย่างรอบคอบและไม่สร้างผลกระทบต่อภาครัฐและภาคประชาชนส่งเสริมการพัฒนาบนพื้นฐานขององค์ความรู้และภูมิปัญญาไทย

2. ความมีเหตุผล หมายถึง การมีเจตนาธรรมเชิงกลยุทธ์ และมีการตัดสินใจในทางการบริหารที่สมเหตุสมผล ความมีเหตุผลยังหมายถึงความสามารถในการนำทรัพยากรมาใช้ อย่างเหมาะสม มีการกระจายทรัพยากร และการจัดสรรสิ่งที่มีคุณค่าต่อสังคมผ่านนโยบายสาธารณะ อย่างเป็นธรรม กระบวนการตัดสินใจเชิงนโยบายอยู่บนพื้นฐานของความรู้และข้อมูลที่ถูกต้องและมี ธรรมชาติที่ถูกต้อง นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับคุณธรรมของผู้บริหาร ในการยึดผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง การมีวิสัยทัศน์ การนำศักยภาพของบุคลากรในการนำองค์การโดยยึดหลักความมีเหตุผล

3. การมีภูมิคุ้มกันที่ดี สะท้อนถึงความสามารถที่จะปรับตัวให้รู้และเท่าทันพลวัต การเปลี่ยนแปลงจากภายในและกระแสโลกาภิวัตน์ มีการจัดการความเสี่ยง และมีศักยภาพ ความสามารถจัดการในสภาวะวิกฤต การมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี ขึ้นอยู่กับการเสริมสร้างสังคมอุดม ปัญญา เป็นสังคมฐานความรู้มากกว่าสังคมฐานอำนาจ ทั้งอำนาจการเมืองและอำนาจเศรษฐกิจ การ พัฒนาและยกระดับองค์การภาครัฐสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ เป็นองค์การแห่งเกียรติภูมิและศักดิ์ศรี การเสริมสร้างคุณธรรม จริยธรรมและธรรมาภิบาลการเสริมสร้าง ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กรที่ เกื้อหนุนการจัดการยุคใหม่ การเสริมสร้างเครือข่ายความร่วมมือจากภาคเอกชน และองค์การประชา สังคมการจัดการความเสี่ยง การเสริมสร้างนวัตกรรมและต่อยอดภูมิปัญญาท้องถิ่น การพัฒนาระบบ สัญญาอันเตือนภัยเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากภายในและภายนอกสำหรับเงื่อนไขหลัก ได้แก่ จริยธรรมคุณธรรม ซึ่งมีความสำคัญต่อการจัดการภาครัฐ หมายถึงการมีธรรมาภิบาล การยึดมั่นใน จริยธรรม คุณธรรมและการดำเนินงานบนพื้นฐานของจรรยาบรรณวิชาชีพ

4. เงื่อนไขคุณธรรม ครอบคลุมถึงความซื่อสัตย์ การเจริญสติปัญญา ขยันอดทน เอื้อเฟื้อแบ่งปันทั้งนี้คุณธรรมจะเกิดขึ้นได้และได้รับการตระหนักจำเป็นต้องมีการเสริมสร้างธรรมาภิ บาลขององค์การภาครัฐ ทั้งธรรมาภิบาลทางการเมือง และธรรมาภิบาลทางการบริหาร มีการ ยกระดับคุณธรรม จริยธรรม และจิตสำนึกของผู้นำทุกระดับ การมุ่งประโยชน์สาธารณะหรือ ประโยชน์ส่วนรวม ดำ เนินชีวิตแบบพอเพียงการปราศจากผลประโยชน์ทับซ้อน (Conflicts of Interest) การทุจริตคอร์รัปชัน และการทุจริตเชิงนโยบาย การอภิบาลความดี การส่งเสริมคนดีและ สร้างเครือข่ายคนดีให้เข้ามามีบทบาทในการบริหารประเทศ

5. เงื่อนไขความรอบรู้ หมายถึงความรู้และภูมิปัญญา การจัดการภูมิปัญญาและ นวัตกรรมซึ่งองค์ประกอบและเงื่อนไขสำคัญหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในบริบทของการ จัดการภาครัฐเงื่อนไขความรู้ หมายถึงการให้ความสำคัญกับการจัดการความรู้และการจัด สภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเรียนรู้ การส่งเสริมเวทีและเครือข่ายการเรียนรู้การปฏิรูปการศึกษาทุ กระดับ การส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาทำการศึกษาวิจัยเพื่อรับใช้สังคมโดยเฉพาะการเพิ่ม

สมรรถนะของบุคลากรทุกระดับ การเสริมพลังประชาชนที่อ่อนแอด้วยโอกาส และเสียเปรียบในสังคมให้มีความสามารถในการเรียนรู้และสามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง

จากที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การบริหารจัดการโรงเรียน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาบริหารโรงเรียน โดยมีนโยบายน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาขับเคลื่อนในโรงเรียน และบูรณาการในแผนงานประจำปี มีแผนงาน/โครงการ/ กิจกรรม/ ด้านวิชาการที่ส่งเสริมการบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การเรียนการสอน มีการวางแผนการจัดการงบประมาณโรงเรียน ที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จัดการอาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประสานสัมพันธ์กับชุมชน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อการเป็นอยู่อย่างพอเพียง ติดตามผลการดำเนินการตามนโยบายและแผนปฏิบัติการประจำปี และนำผลการติดตามมาพัฒนางานของโรงเรียน

## 4.2 หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

### 4.2.1 ความหมายของหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

หลักสูตรเป็นหัวใจสำคัญของการจัดการศึกษา คราว และ คราว (Crow ; & Crow. 1962 : 250) ได้ให้ความหมายว่า หลักสูตร หมายถึง มวลประสบการณ์ที่ผู้เรียนได้รับทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อให้ผู้เรียนมีพัฒนาการทั้งด้านร่างกาย สังคม ปัญญา และ จิตใจ

วิลเลอร์ (Wheeler.1974: 11) ได้ให้ความเห็นไว้ว่า หลักสูตร หมายถึง มวลประสบการณ์เรียนรู้โรงเรียนหรือโรงเรียนจัดให้กับผู้เรียน

โอลิวา (Oilva .1992: 9) ได้ให้ความหมายว่า หลักสูตร คือ แผนหรือโปรแกรมประสบการณ์ทั้งหมดที่ต้องการให้ผู้เรียนได้รับภายใต้นโยบายของโรงเรียน

พอสเนอร์ (Posner.995: 7) ได้สรุปความหมายว่า หลักสูตรคือมวลประสบการณ์ ทั้งหมดที่จัดวางแผนให้กับผู้เรียน

ชุมพล วงศ์คำจันทร์ (2552: 9) ได้สรุปความหมายว่า การเรียนการสอน คือ กระบวนการมีส่วนร่วมในการให้ได้รับความรู้ทั้งของผู้สอนและผู้เรียนให้เกิดความเจริญงอกงามทั้งด้านสติปัญญาและพฤติกรรมที่พึงประสงค์โดยอาศัยกิจกรรมและแหล่งวิทยาการที่มีอยู่ทั้งในและนอกพื้นที่เป็นสื่อ

### 4.2.2 ความสำคัญของหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

หลักสูตรการศึกษา (Curriculum) คือการ ประมวลความรู้และประสบการณ์ที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาผู้เรียน ให้มีความรู้ความสามารถ ทักษะและคุณลักษณะตามที่กำหนดไว้ หลักสูตรเปรียบเสมือนแผนที่กำหนดทิศทางในการพัฒนาผู้เรียน ก้าวไปสู่มาตรฐานการเรียนรู้ที่เป็นเป้าหมาย และมีการวัดการประเมินผลการเรียนรู้เพื่อให้ทราบความก้าวหน้าของผู้เรียน ในการพัฒนาไปสู่มาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ (สิริพัชร เจษฎาวิโรจน์ . 2552. 26)หลักสูตรการศึกษาของแต่ละแห่งมีความสำคัญมากที่สุดเพราะหลักสูตรเป็นเอกสารสำคัญ ประกอบด้วยข้อความที่

แสดงให้เห็นวิสัยทัศน์ในการบริหารหรือทิศทาง รวมทั้งภารกิจที่โรงเรียนหรือหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง จัดทำขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแนวทางการจัดการเรียนการสอนให้ผู้เรียนบรรลุผลตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ โดยหลักสูตรมีความสำคัญดังนี้ (สุทธนู ศรีไสย์. 2551: 54)

1. พัฒนาคอนในสังคมให้มีคุณให้มีคุณลักษณะที่คาดหวัง  
 2. เป็นเครื่องมือจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายและส่งเสริมความเจริญงอกงามของบุคคลให้มี พฤติกรรมละคุณธรรมจริยธรรม รากฐานความคิดที่สอดคล้องกับ เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง และเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม

3. ผู้เรียนสามารถค้นพบ ความสนใจ ความถนัด ที่แท้จริง ของตนเอง และสามารถพัฒนาให้เต็มตามศักยภาพ

4. เป็นโครงการ แผนงาน หรือข้อกำหนด ที่ชี้แนะให้ผู้ที่เกี่ยวข้องสามารถใช้เป็นแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพได้เป็นระบบและเป็นรูปธรรม

ศักดิ์ศรี ปาณะกุล และคณะ (2553: 5-6) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตรมีความสำคัญต่อปัจจัยด้านต่างๆดังนี้

1. การพัฒนาเศรษฐกิจ สภาพะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจเป็นไปอย่างรวดเร็ว ระบบการค้าในระดับโลกหรือภูมิภาคที่มีผลกระทบต่อเศรษฐกิจของประเทศมีหลายอย่างมากขึ้น เช่น องค์การค้าโลก (WTO) เขตการค้าเสรี (ZAFTA) การปรับตัวทางการค้า ไม่เท่าทันสภาพ การเปลี่ยนแปลงระดับโลกทำให้เสียเปรียบคู่แข่งในต่างประเทศ อาชีพเกิดใหม่มีมากขึ้น การพัฒนาให้ผู้เรียนสามารถสร้างอาชีพด้วยตนเองมีความจำเป็นมากขึ้น

2. การพัฒนาการเมืองและการปกครอง การปลูกฝังแนวความคิดที่ช่วยส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตยอย่างถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งจะช่วยแก้ปัญหาการซื้อขายเสียงในการเลือกผู้แทนแต่ละครั้งที่ยังคงมีมากอยู่ให้หมดไป

3. การพัฒนาสังคม โดยสังคมคาดหวังที่จะให้การศึกษาช่วยปลูกฝังและถ่ายทอด วัฒนธรรมที่ดีความของสังคมสืบต่อไป ซึ่งขณะนี้การไหลบ่าทางวัฒนธรรมจากต่างประเทศกำลังเข้ามาอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะจากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ตลอดจนปัญหาทางสังคมในกลุ่มวัยรุ่น ได้แก่ ปัญหายาเสพติด นอกจากนี้ยังมีปัญหาทางสังคมเนื่องจากการพัฒนาประเทศ เช่น สภาพทางสังคมที่มีความแตกต่างกันมากทางสังคมอันเนื่องมาจากการพัฒนาประเทศ เช่น สภาพสภาพทางสังคมที่แตกต่างกันมากของสังคมเมืองกับสังคมชนบท สภาพปัญหาต่างๆเหล่านี้ หลักสูตรที่พัฒนาใหม่ต้องช่วยพัฒนาสังคมที่ดีขึ้นด้วย

4. การพัฒนาด้านวิชาการ ความรู้วิทยาการต่างๆ มีเพิ่มขึ้นรวดเร็วมาก โดยเฉพาะความรู้ ความก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้เกิดเทคโนโลยีใหม่ๆที่มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เช่น เทคโนโลยีการสื่อสารคมนาคม คอมพิวเตอร์ ตลอดจนความรู้ใหม่ด้านชีวภาพปรับแต่งพันธุกรรม การพัฒนาหลักสูตร ต้องเตรียมผู้เรียนให้พร้อมกับวิทยาการใหม่ได้ทันความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น

5. การแก้ปัญหาสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรทางธรรมชาติ การใช้ทรัพยากรทางธรรมชาติจนเกินขีดจำกัด มีผลต่ออนาคตของคนรุ่นต่อไปทำให้ไม่มีทรัพยากรธรรมชาติที่เพียงพอ ปัญหามลพิษทางน้ำ ทางบก ทางอากาศมีมากขึ้น การพัฒนาหลักสูตรช่วยลดปัญหาเหล่านี้ลงได้ โดยสอนให้ผู้เรียนเกิดความรู้ รับรู้ และตระหนักในปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อจะได้ป้องกันและช่วยแก้ปัญหาต่อไป

#### 4.2.3 องค์ประกอบของการพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน

การพัฒนาหลักสูตรเป็นกระบวนการสำคัญในการดำเนินการตามกระบวนการเพื่อให้หลักสูตรทันสมัย และเป็นหลักสูตรที่ดีมีความเหมาะสมกับสภาพจริงของสังคมและเพื่อให้เกิดการนำไปใช้จริง ซึ่งเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน องค์ประกอบของหลักสูตร เป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ความหมายของหลักสูตรสมบูรณ์ขึ้น เป็นแนวทางในการจัดการเรียนการสอน การประเมินผล การปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรไปด้วยองค์ประกอบของหลักสูตรมีดังนี้ คือ

ไทเลอร์ (จรุณ เก้าเอี้ยน . 2557: 160 อ้างอิงจาก Tyler. 1968: 1) ได้ให้แนวคิดว่ามี องค์ประกอบของหลักสูตรมี 4 ประการคือ

1. จุดมุ่งหมาย ที่โรงเรียนต้องการให้ผู้เรียนเกิดผล
2. ประสบการณ์ ที่โรงเรียนจัดขึ้นเพื่อให้จุดมุ่งหมายบรรลุผล
3. วิธีการจัดประสบการณ์ เพื่อให้การสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
4. วิธีการประเมิน เพื่อตรวจสอบจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

ทาบ (Taba. 1962: 422-423) ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของหลักสูตร มี องค์ประกอบ คือ

1. วัตถุประสงค์ทั่วไป และวัตถุประสงค์เฉพาะทาง
2. เนื้อหา และจำนวนชั่วโมงสอนแต่ละรายวิชา
3. วิธีการจัดเนื้อหาและกิจกรรมการเรียนการสอน
4. วิธีการวัดและประเมินผล

โบซอง (Beaucamp.1981:67-70) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของหลักสูตรมี 4 ส่วน คือ

1. เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เฉพาะ
2. ขอบข่ายเนื้อหา
3. การวางแผนการใช้หลักสูตร
4. การพิจารณาตัดสิน

องค์ประกอบของหลักสูตร (Curriculum elements) หมายถึงการจัดระบบโครงสร้างภายในหลักสูตรเกี่ยวกับส่วนประกอบที่สำคัญ ซึ่งประกอบด้วย วัตถุประสงค์ทั่วไป และ วัตถุประสงค์เฉพาะทาง ขอบข่ายเนื้อหา วิธีการจัดประสบการณ์ เพื่อให้การสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ วิธีการวัดและประเมินผล



1. จะต้องมีการวางแผนและเตรียมการในการนำหลักสูตรไปใช้ ทั้งนี้บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องควรจะได้ศึกษาวิเคราะห์ ทำความเข้าใจหลักสูตรที่จะนำไปใช้ให้มีความเข้าใจตรงกัน เพื่อให้การปฏิบัติเป็นไปในทำนองเดียวกัน และสอดคล้องต่อเนื่องกัน

2. จะต้องมียุทธศาสตร์บุคคลส่วนกลาง และห้องที่จะต้องทำงานที่ประสานงานกันเป็นอย่างดี ในแต่ละขั้นตอนของการนำหลักสูตรไปใช้ในด้านวิธีการ สื่อและการประเมินผล การจัดการอบรมผู้ที่จะไปพัฒนาครู การอบรมผู้ใช้หลักสูตรในห้องเรียน การนำหลักสูตรไปใช้ของครู และการติดตามประเมินผลการใช้หลักสูตรของครู

3. การนำหลักสูตรไปใช้จะต้องดำเนินอย่างเป็นระบบเป็นไปตามขั้นตอนที่วางแผนและเตรียมการไว้

4. การนำหลักสูตรไปใช้จะต้องคำนึงถึงปัจจัยสำคัญที่จะช่วยให้การนำหลักสูตรไปใช้ประสบความสำเร็จได้ ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ก็คือ งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เอกสารหลักสูตรต่างๆ ตลอดจนสถานที่ต่างๆ ที่จะเป็นแหล่งให้ความรู้ประสบการณ์ต่างๆ สิ่งเหล่านี้จะต้องได้รับการจัดเตรียมไว้เป็นอย่างดี และพร้อมที่จะได้รับการขอร้อง

5. ครูเป็นบุคลากรที่สำคัญที่สุดในการนำหลักสูตรไปใช้ ดังนั้นครูจะต้องได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่และจริงจัง เริ่มตั้งแต่การอบรมให้ความรู้ ความเข้าใจทักษะ และเจตคติเกี่ยวกับการใช้หลักสูตรอย่างเข้มแข็ง การให้การสนับสนุนด้านปัจจัยต่างๆ แก่ครู ได้แก่ การติดตามประเมินผลการปฏิบัติการสอนของครูอย่างเป็นระบบ และพัฒนาตัวครูเพื่อประสิทธิภาพการสอน เช่น การอบรมพัฒนาเป็นระยะๆ การพาไปทัศนศึกษา การเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ และการสร้างขวัญกำลังใจการปฏิบัติงาน

6. การนำหลักสูตรไปใช้ ควรจัดตั้งให้มีหน่วยงานที่มีผู้อำนวยการพิเศษ เพื่อให้การสนับสนุนและพัฒนาครู โดยทำหน้าที่นี้เทศ ติดตามผลการนำหลักสูตรไปใช้ และควรปฏิบัติงานกับครูอย่างใกล้ชิด

7. หน่วยงานและบุคลากรฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการนำหลักสูตรไปใช้ไม่ว่าจะเป็นส่วนกลางหรือส่วนท้องถิ่น ต้องปฏิบัติงานในบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถในส่วนที่รับผิดชอบ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ การนำหลักสูตรไปใช้ของคุณลักษณะเช่นนี้จะเป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของการนำหลักสูตรไปใช้

8. การนำหลักสูตรไปใช้สำหรับผู้ที่มิบทบาทเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ทุกหน่วยงานจะมีการติดตามประเมินผลเป็นระยะๆ ซึ่งจะต้องกำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ ทั้งนี้เพื่อจะได้นำข้อมูลต่างๆ มาประเมิน วิเคราะห์ เพื่อพัฒนาทั้งในแง่ของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและวางแนวทางในการนำหลักสูตรไปใช้ให้มีประสิทธิภาพดีขึ้น

#### 4.2.5 แนวการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานหลักในการจัดการศึกษาของชาติ เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปตามกฎหมาย นโยบายและสอดคล้องกับหลักการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ จึงดำเนินการขับเคลื่อนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงดังนี้

1. เป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงการปลูกฝังให้นักเรียนรู้จักใช้ชีวิตพอเพียง เห็นคุณค่าของทรัพยากรต่างๆ ฝึกการอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แบ่งปัน มีจิตสำนึก รักษาสิ่งแวดล้อม และเห็นคุณค่าของวัฒนธรรมค่านิยม เอกลักษณ์ของความเป็นไทย

2. จุดมุ่งหมายและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ ในหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 (กระทรวงศึกษาธิการ.2551: 3-5)

##### 2.1 จุดมุ่งหมาย

2.1.1 มีคุณธรรมจริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ เห็นคุณค่าของตนเอง มีวินัยและปฏิบัติตน ตามหลักของพระพุทธศาสนาที่ตนนับถือ ยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

2.2.2 มีความรู้ ความสามารถในการสื่อสาร การคิด การแก้ปัญหา การใช้เทคโนโลยี และมีทักษะชีวิต

2.2.3 มีสุขภาพกายและสุขภาพจิตที่ดี มีสุขนิสัยที่ดี และรักการออกกำลังกาย

2.2.4 มีความรักชาติ มีจิตสำนึกในความเป็นพลเมืองไทยและพลโลก ยึดมั่นในวิถีชีวิตและการปกครอง ตามระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

2.2.5 มีจิตสำนึกในการอนุรักษ์วัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย การอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม มีจิตสาธารณะที่มุ่งทำประโยชน์และสร้างสิ่งที่ดีงามในสังคมและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

##### 2.2 คุณลักษณะอันพึงประสงค์

2.2.1 รักชาติ ศาสน์ กษัตริย์

2.2.2 ซื่อสัตย์สุจริต

2.2.3 มีวินัย

2.2.4 ใฝ่เรียนรู้

2.2.5 อยู่อย่างพอเพียง

2.2.6 มุ่งมั่นในการทำงาน

2.2.7 รักความเป็นไทย

2.2.8 มีจิตสาธารณะ

### 3. มาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

การจัดการเรียนรู้บูรณาการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544 บรรจุในสาระการเรียนรู้ สังคม ศาสนา วัฒนธรรม สาระที่ 3 เศรษฐศาสตร์ โดยมีมาตรฐานการเรียนรู้โดยเน้นให้ผู้เรียนเข้าใจระบบและวิธีการของหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้ดังนี้

มาตรฐานช่วงชั้นที่ 1-2 ส 3.1(4) เข้าใจระบบและวิธีการของเศรษฐกิจพอเพียงและ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับชีวิตประจำวันได้

มาตรฐานช่วงชั้นที่ 3-4 ส 3.2 (5) เข้าใจระบบและวิธีการของสหกรณ์สำหรับหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มีมาตรฐานการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนให้นักเรียน เข้าใจหลักการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในสาระการเรียนรู้ สังคมศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สาระที่ 3 เศรษฐศาสตร์ดังนี้

มาตรฐาน ส 3.1 เข้าใจและสามารถบริหารจัดการทรัพยากรในการผลิตและการบริโภค การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่า รวมทั้งเข้าใจหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานเรียนรู้ในแต่ละชั้นปี

#### 4.2.6 แนวทางการพัฒนาผู้เรียนตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์ “อยู่อย่างพอเพียง”

##### 4.2.6.1 การพัฒนาหลักสูตร มีแนวการดำเนินการดังนี้

โรงเรียนควรมีการพัฒนาหรือบูรณาการเนื้อหาสาระปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเข้าไปในหลักสูตรโรงเรียน ตามขั้นตอนดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2554: 5-12)

1. โรงเรียนนำคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน ตามแนวหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาพิจารณาปรับปรุงหรือเพิ่มเติม วิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนในหลักสูตรโรงเรียน

2. กลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนานักเรียน ปรับปรุงเพิ่มเติมหรือมาตรฐานการเรียนรู้ในแต่ละช่วงชั้น ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ของหลักสูตรโรงเรียนที่ปรับปรุงเพิ่มเติม

3. กลุ่มสาระการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนานักเรียน ปรับปรุง เพิ่มเติมหรือจัดทำสาระการเรียนรู้ หน่วยการเรียนรู้ และแผนการจัดการการเรียนรู้ ตามลำดับเพื่อพัฒนานักเรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้ ตามลำดับเพื่อพัฒนานักเรียนเรียนให้เป็นไปตามมาตรฐานการเรียนรู้แต่ละช่วงชั้น

##### 4.2.6.2 การจัดการเรียนการสอน

โรงเรียนควรจัดการเรียนการสอนตามเนื้อหาสาระที่กำหนดไว้ในหลักสูตรอย่างสอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้เรียน เน้นกระบวนการคิดวิเคราะห์ เน้นการปฏิบัติจริง เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติตนที่เหมาะสมในชีวิตประจำวัน โดยมีแนวทางดำเนินการ ดังนี้

1. จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นการฝึกทักษะ กระบวนการคิด วิเคราะห์ การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การแก้ปัญหา ฯลฯ ที่เริ่มจากชีวิตประจำวัน และเชื่อมโยงสู่ ครอบครัว ชุมชน สังคม ประเทศชาติ และสังคมโลก

2. จัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นการทดลอง การปฏิบัติจริงในโรงเรียนและ แหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียน ทั้งในรูปของการจัดทำโครงการ โครงการงาน และอื่นๆ ทั้งการศึกษา รายบุคคลและเป็นกลุ่ม

3. วัดและประเมินผลการเรียนรู้ให้ครอบคลุมที่ 3 ด้าน ได้แก่

3.1 ความรู้ (Knowledge)

3.2 ทักษะกระบวนการ (Process) และ

3.3 คุณลักษณะอันพึงประสงค์ (Attribute)

4. การเขียนแผนแบบบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

4.1 ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ( 3 ห่วง 2 เงื่อนไข) ใน การจัดการเรียนรู้ทุกขั้นตอน เพื่อพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ “อยู่อย่างพอเพียง”

4.2 ยึดสาระสังคมฯเป็นหลัก เพราะสาระสังคมฯ จะมีหัวข้อและ เนื้อหาชัดเจน ที่สอดแทรกความคิด/คุณค่า คุณลักษณะอันพึงประสงค์

4.3 ยุทธศาสตร์การสอนของครู สอดแทรกคุณธรรม วินัย ความ รับผิดชอบ การคำนึงถึงการอยู่ร่วมกับผู้อื่น/สังคมรอบตัว สภาพแวดล้อมทางวัตถุและธรรมชาติ ความภูมิใจในวัฒนธรรมไทย

4.4 เน้นให้นักเรียนแสดงความคิดเห็นอย่างมีส่วนร่วม วิเคราะห์ ปัญหาต่างๆที่อยู่รอบตัวอย่างเป็นเหตุเป็นผล รอบคอบ โดยครูค่อยชักจูงให้คิดแบบโยมณสิการ และสร้างบรรยากาศให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แนะนำ ท่วงดัดกันด้วยความจริงใจ

#### 4.2.6.3 การจัดบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียน

โรงเรียนควรจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนเป็นแหล่ง เรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ ปลูกฝังหล่อหลอม คุณลักษณะอันพึงประสงค์ และเอื้อต่อการจัดการ เรียนการสอนตามหลักสูตรโรงเรียน โดยมีการดำเนินการ ดังนี้

1. จัดอาคารสถานที่ และสิ่งแวดลอมในโรงเรียนที่เน้นความร่มรื่น ประโยชน์ใช้สอยเป็นแหล่งเรียนรู้ และอนุรักษ์สืบสานทรัพยากรธรรมชาติ สิ่งแวดลอม ศิลปวัฒนธรรม สถาปัตยกรรมของท้องถิ่น และภูมิปัญญาไทย

2. กำหนดระเบียบ ธรรมเนียมปฏิบัติในโรงเรียน ที่ส่งเสริมความมี ระเบียบวินัยปฏิบัติ กฎกติกาของสังคมส่วนร่วม เช่น การมีวินัย การเข้าคิว การรับประทานอาหาร การแต่งกาย การใช้ทรัพยากรร่วมกัน ฯลฯ

3. ส่งเสริมและพัฒนาบรรยากาศด้านคุณธรรม เช่น การทำบุญ การบริจาค การปฏิบัติกิจทางศาสนา การฝึกอบรมจิต การเข้าร่วมกิจกรรมทางศาสนา การยกย่องส่งเสริมผู้ทำความดี การส่งเสริมแบ่งปัน การช่วยเหลือกันและกัน ฯลฯ

4. ส่งเสริมการแสวงหาความรู้ และเผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง เช่น การจัดนิทรรศการ การจัดการประกวดในรูปแบบต่างๆ การหาความรู้ผ่านเทคโนโลยีอื่นๆ

5. ส่งเสริมการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในโรงเรียน

6. จัดโครงการและกิจกรรมส่งเสริมการปฏิบัติตนและการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

#### 4.2.6.4 การจัดระบบบริหารจัดการของโรงเรียน

โรงเรียนควรมีการจัดระบบการบริหารจัดการภายในโรงเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ที่เอื้อต่อการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงดังนี้

1. ทบทวน ปรับปรุง พัฒนา โครงสร้างและกระบวนการการบริหารจัดการให้สอดคล้องหรือรองรับการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยเน้นการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล มีความพอประมาณ มีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

2. กำหนดนโยบาย แผนงาน โครงการ และกิจกรรม และการปรับปรุงเพิ่มเติมหรือจัดทำแผน กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติงานของโรงเรียน มีการดำเนินการตามแผนอย่างเป็นระบบ และมีการติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง

3. พัฒนาคณาจารย์ ทั้งผู้บริหาร ครู และกรรมการสถานศึกษา ให้มีความรู้ความเข้าใจปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีความพร้อมในการดำเนินการตามระบบการบริหารจัดการที่เปลี่ยนแปลงและการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง รวมทั้งดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

4. จัดระบบการนิเทศการศึกษาภายในโรงเรียน เพื่อพัฒนาระบบการบริหารจัดการและกระบวนการเรียนการสอนให้เอื้อต่อการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

#### 4.2.6.5 การให้ผู้ปกครองชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของโรงเรียน

โรงเรียนควรให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดการศึกษาของโรงเรียนในทุกขั้นตอนตามแนวทางดังนี้

1. ร่วมกำหนดนโยบาย การวางแผน

2. ร่วมให้ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะในกระบวนการพัฒนาหลักสูตร
3. ร่วมจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและการจัดสภาพและบรรยากาศภายในสถานศึกษา
4. ส่งเสริมการเรียนรู้และการปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียน ที่บ้านและสถานที่อื่นๆ
5. ร่วมติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

#### 4.2.6.6 การติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา

โรงเรียนควรจัดให้มีการติดตามและประเมินผลการดำเนินการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยมีแนวดำเนินการดังนี้

1. ติดตามและประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน
  - 1.1 ผลการทดสอบความรู้ ความเข้าใจพื้นฐานหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
  - 1.2 ผลงานและการปฏิบัติกิจกรรมของผู้เรียน
  - 1.3 การปฏิบัติตนในชีวิตประจำวันของผู้เรียน
  - 1.4 ผลการประเมินโดยผู้ประเมินภายนอก หรือผู้มีส่วนร่วมได้เสียทุกภาคส่วน
2. ติดตามและประเมินความเหมาะสมของการดำเนินการในกระบวนการขั้นตอน และกิจกรรมการดำเนินการในด้านการพัฒนาหลักสูตร การเรียนการสอน การจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อม การจัดระบบบริหารจัดการ การให้ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของสถานศึกษา และการประเมินคุณลักษณะของผู้เรียนอันพึงประสงค์
3. จัดให้ระบบการรายงานผลการดำเนินการเป็นระยะๆ ทั้งการรายงานภายในสถานศึกษา การรายงานต่อสาธารณชน และการรายงานต้นสังกัดตามลำดับ

จากที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า หลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาบริหารโรงเรียน โดยเป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จากการปลูกฝังให้นักเรียนรู้จักใช้ชีวิตพอเพียง เห็นคุณค่าของทรัพยากรต่างๆ โดยมีมาตรฐานการเรียนรู้โดยเน้นให้ผู้เรียนเข้าใจระบบและวิธีการของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผู้บริหารให้จัดทำแผนจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆทุกระดับชั้น จัดหา / ผลิต / ใช้ สื่อการเรียนรู้โดยบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการเรียนการสอน จัดการแสดง / ประกวดผลงานของนักเรียน ที่เกิดจากการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้

### 4.3 การจัดการกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

หากผู้บริหารโรงเรียนให้ความสำคัญ สนใจ และปฏิบัติอย่างดีแล้ว ก็จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายในการจัดการศึกษามากยิ่งขึ้น การจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลจะต้องอาศัยกิจกรรมหลายรูปแบบ เพราะกิจกรรมเป็นส่วนที่จะช่วยส่งเสริมความรู้ ความสามารถทางวิชาการ ช่วยให้นักเรียนใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์ ช่วยแก้ปัญหาการปกครอง สอนให้เป็นพลเมืองของชาติ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ช่วยให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างครูกับนักเรียน นักเรียนกับโรงเรียน ตลอดจนโรงเรียนกับชุมชนอีกด้วย กิจกรรมนักเรียนจึงมีส่วนสำคัญในการช่วยแก้ปัญหาเหล่านี้ (เฉลิมพล พันธุ์บัว. 2549: 20) กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่มุ่งพัฒนาความมีระเบียบวินัย ความเป็นผู้นำผู้ตามที่ดี ความรับผิดชอบ การทำงานร่วมกัน การรู้จักแก้ปัญหา การตัดสินใจที่เหมาะสม ความมีเหตุผล การช่วยเหลือแบ่งปันเอื้ออาทร และสมานฉันท์

#### 4.3.1 ความหมายของกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

นิตยา วงษ์กันยา (2552: 12) ได้ให้ความหมาย กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนว่า กิจกรรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นกระบวนการ ด้วยรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย ในการพัฒนาผู้เรียนทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ และสังคม มุ่งสร้างเสริมเจตคติ คุณค่าชีวิต ปลูกฝังคุณธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักและเข้าใจตนเอง สร้างจิตสำนึกในธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปรับตัวและปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม ประเทศชาติ และดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ กิจกรรมแนะแนว กิจกรรมนักเรียน

วิยะดา ธนสารมงคลกุล (2552: 15-16) ได้ให้ความหมาย กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนว่า กิจกรรมที่จัดอย่างเป็นระบบ ด้วยกระบวนการและวิธีที่หลากหลาย เป็นกิจกรรมที่นำไปสู่การเรียนรู้ นักเรียนลงมือปฏิบัติด้วยตนเองและบังเกิดผลตามที่คาดหวังทั้งด้านร่างกาย อารมณ์และจิตใจ สังคม สติปัญญา สามารถแบ่งเป็น 3 ลักษณะ คือ กิจกรรมนักเรียน กิจกรรมแนะแนว และกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์

เฉลิมชัย พันมะลี (2553: 8) ได้ให้ความหมาย กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนว่า เป็นกิจกรรมต่างๆ ที่จัดขึ้น และดำเนินการโดยนักเรียน ด้วยความสมัครใจโดยมีครูเป็นผู้คอยช่วยเหลือชี้แนะ และส่งเสริมให้นักเรียนสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย โดยสอดคล้องกับความสนใจ และความถนัดของนักเรียน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล

วลัยวัลล์ พุ่มพุ่มพุท (2554: 45) ได้ให้ความหมาย กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนว่า เป็นกิจกรรมที่จัดให้นักเรียนพัฒนาตนเองได้เต็มตามศักยภาพอย่างรอบด้านเพื่อความสมบูรณ์ ทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์และสังคม เสริมสร้างให้เป็นผู้มีศีลธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย ปลูกฝังและสร้างจิตสำนึกของการทำประโยชน์เพื่อสังคม รู้จักพัฒนาตนเองและอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น

ได้อย่างมีความสุข เป็นกิจกรรมพัฒนาให้นักเรียนให้ใช้องค์ความรู้ ทักษะหรือกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการบูรณาการองค์ความรู้ ทักษะและเจตคติที่เกิดจากการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้และประสบการณ์ของนักเรียนมาปฏิบัติและส่งเสริมสมรรถนะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียน

#### 4.3.2 ความสำคัญการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่จัดให้นักเรียนพัฒนาให้เกิดความสมดุล เป็นการพัฒนานักเรียนในส่วนที่เป็นทักษะกระบวนการพื้นฐานในการดำรงชีวิต เพื่อให้อยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนนี้จะช่วยให้พัฒนานักเรียนโดยองค์รวม ซึ่งเป็นการเติมเต็มความสมดุลให้ผู้เรียน ได้รับการพัฒนาทางด้านร่างกาย อารมณ์จิตใจ สังคมและสติปัญญา โดยมุ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะชีวิต ประสบการณ์ความชำนาญเฉพาะเรื่องอุปกรณ์ การดำเนินการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ ตลอดจนมีการวัดและการประเมินผลที่เกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ (จุฑามาส โกมลมรรค.2556: 32) กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงให้เหมาะสม โดยมุ่งเน้นให้ กิจกรรมพัฒนานักเรียนของโรงเรียน เป็นกิจกรรมที่ให้นักเรียนเป็นผู้ปฏิบัติจริง โดยการศึกษา วิเคราะห์ วางแผน การทำงานเป็นกลุ่มและการประเมินผล เพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามลักษณะความพร้อม ความต้องการและความเป็นไปได้ในการปฏิบัติตามดุลยพินิจของสถานศึกษา และมีการกำกับดูแลอย่างจริงจัง (เฉลิมชัย พันมะลี. 2553 :10)

เป้าหมายสำคัญของการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนขั้นพื้นฐาน คือการปลูกฝังให้นักเรียนรู้จักการใช้ชีวิตที่พอเพียง เห็นคุณค่าของทรัพยากรต่าง ๆ ฝึกการอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และแบ่งปัน มีจิตสำนึกรักสิ่งสิ่งแวดล้อม และเห็นคุณค่าของวัฒนธรรม ค่านิยม เอกลักษณ์ ความเป็นไทย ซึ่งการบรรลุเป้าหมายดังกล่าวข้างต้น ครูเป็นบุคคลสำคัญในการถ่ายทอดความรู้ และปลูกฝังหลักคิดต่างๆ ให้แก่นักเรียน โดยครูต้องเข้าใจอย่างถูกต้อง สามารถวิเคราะห์ความพอเพียงและไม่พอเพียงของตนเองได้ และทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการดำเนินชีวิตแบบพอเพียง ในการดำเนินการสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วน คือ (ปริยานุช พิบูลสรารุช.2550: 3)

1. การบริหารโรงเรียนในด้านต่างๆ
2. การจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน ซึ่งประกอบด้วย การสอดแทรกสาระหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในหลักสูตรและสาระการเรียนรู้ในห้องเรียน รวมไปถึงการประยุกต์หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนนอกห้องเรียน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 กำหนดแนวการจัดการศึกษา โดยยึดหลักว่านักเรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่านักเรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติ และเต็มตามศักยภาพ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของนักเรียน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ฝึกทักษะ

กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้ในการป้องกัน แก้ปัญหาและเรียนรู้จากประสบการณ์จริง กอปรกับมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสังคมและเทคโนโลยี ก่อให้เกิดทั้งผลดีและผลเสียต่อการดำเนินชีวิตในปัจจุบันของบุคคล ทำให้เกิดความยุ่งยากซับซ้อนมากยิ่งขึ้น จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิถีการดำเนินชีวิตให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีคุณค่า มีศักดิ์ศรี และมีความสุข

หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน กำหนดให้มีสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่ม และกิจกรรมพัฒนา นักเรียน ซึ่งกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่จัดให้นักเรียนได้พัฒนาความสามารถของตนเองตามศักยภาพ มุ่งเน้นเพิ่มเติมจากกิจกรรมที่ได้จัดให้เรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ทั้ง 8 กลุ่ม การเข้า ร่วมและปฏิบัติกิจกรรมที่เหมาะสมร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุขกับกิจกรรมที่เลือกด้วยตนเองตามความถนัด และความสนใจอย่างแท้จริง การพัฒนาที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาองค์รวมของความเป็นมนุษย์ให้ครบทุกด้าน ทั้งร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ และสังคม โดยอาจจัดเป็นแนวทางหนึ่งที่จะสนองนโยบายในการสร้างเยาวชนของชาติให้เป็นผู้มีศีลธรรม จริยธรรม มีระเบียบวินัย และมีคุณภาพเพื่อพัฒนาองค์รวมของความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ปลูกฝัง และสร้างจิตสำนึกของการทำประโยชน์เพื่อสังคม ซึ่งสถานศึกษาจะต้องดำเนินการอย่างมีเป้าหมาย มีรูปแบบและวิธีการที่เหมาะสมกิจกรรมพัฒนานักเรียนแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. กิจกรรมแนะแนว เป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของนักเรียนให้เหมาะสมตามความแตกต่างระหว่างบุคคล สามารถค้นพบและพัฒนาศักยภาพของตนเอง เสริมสร้างทักษะชีวิต วุฒิภาวะทางอารมณ์ การเรียนรู้ในเชิงพหุปัญญา และการสร้างสัมพันธภาพที่ดี ซึ่งครูทุกคนต้องทำหน้าที่แนะแนวให้คำปรึกษาด้านชีวิต การศึกษาต่อและการพัฒนาตนเองสู่โลกอาชีพและการมี งานทำ

2. กิจกรรมนักเรียน เป็นกิจกรรมที่เกิดจากความสมัครใจของนักเรียนมุ่งพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์เพิ่มเติมจากกิจกรรมในกลุ่มสาระ เป็นกิจกรรมที่ผู้เรียนช่วยกัน คิด ช่วยกันทำ ช่วยกัน แก้ปัญหา ส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียนอย่างเต็มที่ รวมถึงกิจกรรมที่มุ่งปลูกฝังความมีระเบียบวินัย รับผิดชอบ รู้สิทธิและหน้าที่ของตนเองในการอยู่ร่วมกันตามระบอบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข แบ่ง ตามความแตกต่างระหว่างกิจกรรมได้เป็น 2 ลักษณะ

2.1 กิจกรรมพัฒนาความถนัด ความสนใจ ตามความต้องการของผู้เรียน เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นการเติมเต็มความรู้ ความชำนาญและประสบการณ์ของผู้เรียนให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อการค้นพบความถนัดความสนใจของตนเอง และพัฒนาตนเองให้เต็มศักยภาพ ตลอดจนการพัฒนาทักษะของสังคม และปลูกฝังจิตสำนึกของการทำประโยชน์เพื่อสังคม

2.2 กิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด และผู้บำเพ็ญประโยชน์ เป็นกิจกรรมที่มุ่งปลูกฝัง ระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ เพื่อการอยู่ร่วมกันในสภาพชีวิตต่าง ๆ นำไปสู่พื้นฐานการทำประโยชน์ให้แก่สังคม และวิถีชีวิตในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรง

เป็นประมุขซึ่งกระบวนการจัดให้เป็นไปตามข้อกำหนดของคณะกรรมการลูกเสือแห่งชาติ ยุวกาชาด สมาคม ผู้บำเพ็ญประโยชน์และกรมรักษาดินแดน

ทั้งนี้ ในทางปฏิบัติโรงเรียนจัดกิจกรรมในลักษณะของการบูรณาการองค์ความรู้ต่าง ๆ ที่เกื้อกูลส่งเสริมการเรียนรู้ตามกลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีความกว้างขวางลึกซึ้งยิ่งขึ้น อีกทั้งให้ นักเรียนได้ค้นพบและใช้ศักยภาพที่มีในตนเองอย่างเต็มที่ เลือก ตัดสินใจ ได้อย่างมีเหตุผลเหมาะสมกับ ตนเอง สามารถวางแผนชีวิตและอาชีพได้อย่างมีคุณภาพ เน้นการ เสริมสร้างทักษะชีวิต วุฒิภาวะทางอารมณ์ ศีลธรรม และจริยธรรม รู้จักสร้างสัมพันธภาพที่ดีเพื่อปรับตัวเข้ากับบุคคลและสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างดีและมีความสุข เช่น กิจกรรมการสร้างเสริมความรู้สึกรักและเห็นคุณค่าใน ตนเอง กิจกรรมพัฒนาวุฒิภาวะทางอารมณ์ ศีลธรรม และจริยธรรม กิจกรรมพัฒนาทักษะชีวิตกิจกรรมสร้างเสริมประสิทธิภาพการเรียนรู้ เป็นต้น กิจกรรมเหล่านี้สามารถหลอมเข้าไปในการจัดกิจกรรมลูกเสือเนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์ในลักษณะของการ เข้าค่ายต่าง ๆ หรืออาจแยกจัดเป็นกิจกรรมเฉพาะทางได้ เช่น จัดกิจกรรมลูกเสือ เนตรนารี ยุวกาชาด ผู้บำเพ็ญประโยชน์ โดยมุ่งเป็นการฝึกระเบียบวินัย การอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข กิจกรรมชมรมวิชาการ มุ่งเน้น ประสบการณ์ความชำนาญเฉพาะเรื่องที่น่าสนใจและการเรียนรู้กลุ่มสาระต่าง ๆ ชุมชมต่าง ๆ เพื่อการร่วมกับคิดค้นกิจกรรมที่สร้างสรรค์ก่อให้เกิดความสนุก ความสุข และพัฒนาทักษะทางสังคม ทั้งนี้แม้จะแยกจัดกิจกรรมเฉพาะทางก็สามารถบูรณาการกิจกรรมแนะแนวเข้าไว้ด้วยกันเพื่อให้ค้นพบศักยภาพของตนเองด้วยซึ่งสอดคล้องกับนิตยา วงษ์กันยา (2552: 12 ) ได้ให้ความหมายว่า กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้นอย่างเป็นกระบวนกร ด้วยรูปแบบวิธีการที่หลากหลาย ในการพัฒนานักเรียนทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ และสังคม มุ่งสร้างเสริมเจตคติ คุณค่าชีวิต ปลูกฝังคุณธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักและเข้าใจตนเอง สร้างจิตสำนึกในธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปรับตัวและปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม มุ่งสร้างเสริมเจตคติ คุณค่าชีวิต ปลูกฝังคุณธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ ส่งเสริมให้นักเรียนรู้จักและเข้าใจตนเอง สร้างจิตสำนึกในธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ปรับตัวและปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม ประเทศชาติ และดำรงชีวิตอย่างมีความสุข กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน แบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ กิจกรรมแนะแนว กิจกรรมนักเรียน

#### 4.3.3 การออกแบบจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน

กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่โรงเรียนจัดทำขึ้นเพิ่มเติม นอกเหนือจากการเรียนรู้ จากสาระการเรียนรู้ต่างๆ เพื่อพัฒนาผู้เรียนทั้งทางด้านจิตใจ ด้านร่างกาย อารมณ์ และสังคม โรงเรียนต้องจัดให้นักเรียนทุกคนเข้าร่วมกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัย วุฒิภาวะและความแตกต่างระหว่างบุคคล ซึ่งกิจกรรมพัฒนานักเรียน โรงเรียนสามารถทำได้หลายรูปแบบ ดังนี้ (ธีระ รุญเจริญ. 2553: 324)

1. จัดแบ่งสัดส่วนตารางกิจกรรมต่าง ๆ แล้วกำหนดเวลาเรียนในตารางเวลาเรียนเช่นเดียวกันกับกลุ่มสาระอีก 8 กลุ่มสาระ

2. จัดแบ่งส่วนของเวลากิจกรรมต่างๆ แล้วกำหนดเวลาเรียนบางส่วนในตารางเวลาเรียนปกติ และบางส่วนนอกเวลา

3. จัดกิจกรรมต่างๆ ไปด้วยกัน โดยวางแผนร่วมกันของกลุ่ม ครูที่ปรึกษา กิจกรรมกำหนดเวลาเรียนบางส่วนในตารางเรียนเวลาปกติ บางส่วนนอกเวลา

กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนมีหลักการสำคัญดังนี้ (สำนักวิชาการและมาตรฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. 2553: 7)

1. มีเป้าหมายของการจัดกิจกรรมที่ชัดเจน เป็นรูปธรรมและครอบคลุมนักเรียนทุกคน

2. เป็นกิจกรรมที่นักเรียนได้พัฒนาตนเองอย่างรอบด้านเต็มตามศักยภาพ ตามความสนใจ ความถนัด ความต้องการ เหมาะสมกับวัยและวุฒิภาวะ

3. เป็นกิจกรรมที่ปลูกฝังและส่งเสริมจิตสำนึกในการบำเพ็ญตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมในลักษณะต่างๆ ที่สอดคล้องกับวิถีชีวิต ประเพณี และวัฒนธรรมอย่างต่อเนื่อง และสม่ำเสมอ

4. เป็นกิจกรรมที่ยึดหลักการมีส่วนร่วม โดยเปิดโอกาสให้ครู พ่อแม่ ผู้ปกครอง ผู้นำชุมชน ปราชญ์ชาวบ้าน องค์กร และหน่วยงานอื่น มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม

#### 4.3.4 การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

##### 4.3.4.1. ลักษณะกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่สอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียง

1. กิจกรรมมีความหลากหลายของเนื้อหา ตามสภาวะภูมิสังคมของแต่ละสถานศึกษาสอดคล้องกับความต้องการ/ความจำเป็น ของโรงเรียน/คนในชุมชน และเหมาะสมกับภูมิประเทศ สภาพแวดล้อม และความคิด ความเชื่อ วิถีชีวิต แต่ที่สุดแล้วต้องปลูกฝังให้นักเรียนและเยาวชนมีวิถีคิด อุปนิสัยและพฤติกรรมที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

2. เป็นกิจกรรมที่ดำเนินการหลักโดยนักเรียน นักศึกษา และมีครูเป็นผู้นำหรือสนับสนุน กล่าวคือ

2.1 จำนวน นักเรียน/ครู ที่มีส่วนร่วมในกิจกรรมนั้นๆ ไม่ควรน้อยกว่า 25 % ของจำนวนบุคลากรทั้งหมดของโรงเรียน

2.2 นักเรียนที่เข้าร่วมโครงการ ควรมีความประพฤติดี สมารถใจที่จะเข้าร่วมกิจกรรม การเรียนอยู่ในระดับปานกลางถึงดี และมีสุขภาพดี

2.3 ครูที่เข้าร่วมโครงการควรมีความประพฤติดี สมารถใจ และมีความพร้อม ในการเข้าร่วมกิจกรรม

##### 3. การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่สอดคล้องกับหลักเศรษฐกิจพอเพียง คือ

3.1 พอประมาณ กับศักยภาพของนักเรียน พอประมาณกับภูมิสังคมของโรงเรียนและชุมชนที่ตั้ง ฝึกให้เด็กคิดเป็นทำเป็นอย่างมีเหตุผล และมีภูมิคุ้มกันในด้านต่างๆ โดยการดำเนินกิจกรรมต้องนำไปสู่ความยั่งยืนของผล

3.2 สมเหตุสมผล มีหลักความคิดและหลักปฏิบัติ ของกิจกรรม ที่สอดคล้องกับหลักวิชาการที่เกี่ยวข้อง รายละเอียดของโครงการแสดงถึงความรอบคอบของการวางแผนดำเนินโครงการ

3.3 ภูมิคุ้มกันที่ดี การวางแผนโครงการคำนึงถึง ความเสี่ยงในการดำเนินโครงการ โดยมีข้อเสนอทางเลือก หากมีการเปลี่ยนแปลงต่างๆเกิดขึ้น

4. กิจกรรมที่ส่งเสริมการใช้ความรู้ควบคู่กับคุณธรรม

4.1 กิจกรรมต่างๆ ต้องส่งเสริมให้ผู้เข้าร่วม ใช้ความรู้ อย่างรอบคอบ ระมัดระวัง มีความรอบรู้มากยิ่งขึ้น เปิดโอกาสให้ได้มีการพัฒนาทักษะในด้านต่างๆ

4.2 ส่งเสริมการมีคุณธรรม โดยฝึกการทำงานด้วยความรับผิดชอบ ฝึกทักษะในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เช่น ความมีระเบียบวินัย สัมมาคารวะ ซื่อสัตย์สุจริต ไม่เอาัดเอาเปรียบ มีความกตัญญูกตเวทีก มีสติปัญญา แยกแยะผิดถูก ควรไม่ควร มีความขยันหมั่นเพียรสนใจใฝ่รู้ อดทน มีจิตสำนึกเห็นประโยชน์ของการช่วยเหลือผู้อื่น และทำตัวให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม ร่วมดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม และสืบสานวัฒนธรรมไทย

5. เป็นกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้เกิดความก้าวหน้าไปพร้อมกับความสมดุล ทางเศรษฐกิจ/สังคม/สิ่งแวดล้อม ของโรงเรียน และสามารถขยายผลออกสู่ชุมชนได้

4.3.4.2. ตัวอย่างพัฒนาผู้เรียนที่ส่งเสริมการอยู่อย่างพอเพียงในโรงเรียน

1. การจัดการ การผลิต/การบริโภค ในโรงเรียน/ชุมชน ให้เกิดความพอเพียง และความสมดุล

2. กินดี อยู่พอดี เช่น โครงการอาหารกลางวัน การส่งเสริมการผลิตเกษตรอินทรีย์/ เกษตรผสมผสาน บนพื้นฐานของการพึ่งตนเอง การรักษาสสมดุลของสังคม และธรรมชาติ

3. การจัดการ และการจัดระบบองค์กรความร่วมมือ ทางการเงิน การผลิต การตลาด เช่น การทำบัญชีรายรับ- รายจ่าย การจัดตั้งสหกรณ์รูปแบบต่างๆ การจัดตั้งธนาคารโรงเรียน เป็นต้น

4. การจัดการ (รักษา/ฟื้นฟู) ทรัพยากรธรรมชาติ/สิ่งแวดล้อม/ขยะ ทั้งในโรงเรียนและในชุมชน อย่างยั่งยืน โดยใช้หลักวิชาการ ความประหยัด ความรอบคอบ

5. การจัดการระบบพลังงานของโรงเรียน/ชุมชน ให้สามารถพึ่งตนเองได้มากขึ้น (ประหยัด ผลิตเอง / ทดแทน)

6. การอนุเคราะห์เกื้อกูล ช่วยเหลือ คนยากจน ผู้ด้อยโอกาส (เช่น ผู้ป่วยโรคเอดส์ เด็กกำพร้า เด็กยากจน ) ในสังคมให้มีคุณภาพที่ดีขึ้น

7. การสร้างจิตสำนึก รักท้องถิ่น/ รักชุมชน เช่น การรักษา / ฟื้นฟู ประเพณี/วัฒนธรรมไทย ภูมิปัญญาท้องถิ่น สถานที่ทางประวัติศาสตร์/โบราณสถาน การสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของ/มีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน

8. การสร้างจิตสำนึก-ศาสน-กษัตริย์ เช่น รณรงค์การเห็นคุณค่าของสินค้าไทย การเรียนรู้ประวัติความเป็นมาของชาติ ความสำคัญของสถาบันพระมหากษัตริย์ การเข้าร่วมในกิจกรรมทางศาสนาต่างๆ การเรียนรู้คำสอนในศาสนา การฝึกปฏิบัติธรรม เป็นต้น

จากที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาบริหารโรงเรียนในการกำหนดกิจกรรมที่ดำเนินการโดยนักเรียน และมีครูเป็นผู้นำหรือสนับสนุน โดยมีกิจกรรมแนะแนวและระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียน เพื่อสนับสนุนการดำเนินชีวิตที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีแผนงานและโครงการส่งเสริมกิจกรรมนักเรียนให้อยู่อย่างพอเพียง มีกิจกรรมสนับสนุนให้ผู้เรียนเกิดจิตอาสา และมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณะประโยชน์ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

#### 4.4 การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน

การพัฒนาบุคลากร เป็นการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ความชำนาญ มีประสิทธิภาพ มีกำลังใจและทัศนคติ เจตคติที่ดีในการทำงาน เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่ ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น และมีความคิดที่จะปรับปรุง การปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น(บุญสืบ เทียมหยิน . 2553: 30) การพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเป็นงานที่ต้องกระทำอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพราะการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาจะช่วยพัฒนาคุณภาพและวิธีการทำงาน ช่วยประหยัดเวลาและลดความสูญเปล่า ทำให้รู้งานและทำงานได้รวดเร็วมีประสิทธิภาพ ทำให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยเฉพาะยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน (สุรศักดิ์ ปาเฮ. 2553: 2) เพื่อให้บุคลากรของโรงเรียนได้เพิ่มองค์ความรู้เกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่และดำเนินชีวิตได้อย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้พัฒนาความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ได้มีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ดังนี้ (ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง มูลนิธิยุวสถิรคุณ. 2557: ๗)

##### 4.4.1 หลักการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา

วินัย ดิสงส์ และ ถวัลย์ มาศจันทร์ (2550: 65) ได้ให้แนวคิด วิธีการและกระบวนการพัฒนาบุคลากร แบ่งการดำเนินการออกเป็นขั้นตอนได้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร หรือปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากร หมายถึง การพิจารณาว่า มีความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรหรือไม่ โดยการศึกษาค้นหาความจำเป็นในการพัฒนาบุคลากร

2. การวางแผนในการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การกำหนดตามความจำเป็นหรือปัญหาที่จะต้องพัฒนาบุคลากรที่พบนั้น จะพัฒนาโดยวิธีใด และจะให้ผู้ใดรับผิดชอบ

3. การดำเนินการพัฒนาบุคลากร หมายถึง การดำเนินการพัฒนาบุคลากรที่วางแผนไว้ตามระยะเวลา หรือปฏิทินงานที่กำหนด

4. การติดตามประเมินผล หมายถึง การติดตามและประเมินผล คือ การติดตามและประเมินผลพัฒนากำลังคน วิธีต่างๆตามแผนที่กำหนดไว้ว่า ได้ดำเนินการไปตามแผนงาน วัตถุประสงค์ละเป้าหมายที่กำหนดไว้

จอมพงศ์ มงคลวนิช (2554: 121) ได้ให้แนวคิดว่าการบริหารบุคคลที่ประกอบด้วย การสรรหา การพัฒนา และการชำระรักษานั้น การสรรหาคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงานในโรงเรียนแม้จะมีการกำหนดคุณสมบัติ หลักเกณฑ์และวิธีการอย่างดี ก็ได้เป็นหลักประกันว่าบุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เต็มความสามารถ และปฏิบัติงานอย่างมีความสุข จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาบุคลากรเตรียมความพร้อมในการทำงาน ประกอบกับความเจริญก้าวหน้าของวิทยาการและเทคโนโลยี การแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม โรงเรียนต้องมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงพัฒนา เหตุผลสำคัญในการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษา มีดังนี้คือ

1. เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพของบุคลากร ให้สามารถนำความรู้ความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุด

2. เพื่อให้บุคลากรทางการศึกษาทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ลดความผิดพลาดในการทำงาน ประหยัดทรัพยากร ประหยัดเวลา

3. เกิดประโยชน์ต่อตัวบุคลากร ได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะและทัศนคติ มีความพร้อมในการก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่

สมคิด บางโม (2558: 156- 157) ได้ให้แนวคิดว่าการพัฒนาบุคลากรอาจจำแนกเป็นประเภทใหญ่ๆ ได้ 2 ประเภท คือ

1. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นหน้าที่จำเป็นประการหนึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหัวหน้าหน่วยงาน ดังนั้นการเลือกวิธีพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้เหมาะสมและถูกต้องจึงมีความสำคัญอยู่เป็นอันมาก วิธีพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาที่นิยมกันมีหลายวิธีดังนี้

1.1 ปฐมนิเทศสำหรับครูบรรจุใหม่

1.2 การสอนงานเมื่อได้รับมอบหมายงานใหม่

1.3 มอบอำนาจในการปฏิบัติ เพื่อให้รู้จักรับผิดชอบ ให้หัวหน้างานมีเวลาปรับปรุงงานและริเริ่มงานใหม่

1.4 สับเปลี่ยนโยกย้ายหน้าที่

1.5 หาพี่เลี้ยงให้

1.6 ให้นำหน้าที่ผู้ช่วย

1.7 ให้อำนาจการแทน

1.8 พาไปสังเกตการณ์ด้วยในบางโอกาส

1.9 ส่งไปศึกษาดูงาน

- 1.10 ส่งไปประชุม สัมมนา และฝึกอบรม
- 1.11 ใช้การประชุมเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานให้มาก
- 1.12 ส่งเสริมให้มีบทบาทในองค์กรทางวิชาการ
- 1.13 ส่งเข้าประชุมเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน
- 1.14 จัดหาเอกสารทางวิชาการที่เกี่ยวข้องกับงานไว้ให้มีความเพียงพอ
- 1.15 จัดให้มีคู่มือการปฏิบัติงานให้มีพอใช้ทั่วถึง
- 1.16 สนับสนุนให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างจริงจัง

2. การพัฒนาตัวผู้บริหาร การพัฒนาตัวผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งในการพัฒนาบุคลากร เพราะถ้าผู้บริหารไม่พัฒนาตนเองเสียก่อน . การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาก็ไม่นำได้ผล วิธีการพัฒนาตัวผู้บริหารก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติงานดังนี้

- 2.1 มีความตั้งใจและพัฒนาตนเองให้ทันต่อเหตุการณ์
- 2.2 แลกเปลี่ยนความรู้ความคิดแบบเป็นกันเอง
- 2.3 ศึกษาหาความรู้จากเอกสารต่าง ๆ
- 2.4 ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายและโครงการของงานทั้งที่อยู่ในความรับผิดชอบโดยตรงและเกี่ยวข้อง
- 2.5 ติดตามความเคลื่อนไหวของเหตุการณ์ภายในและภายนอกประเทศโดยอาศัยหนังสือพิมพ์ วิทยุ โทรทัศน์ และสื่อมวลชนอื่น ๆ
- 2.6 เข้าร่วมประชุม สัมมนา เมื่อมีโอกาส
- 2.7 หาโอกาสไปศึกษาและดูงานทั้งในและนอกประเทศเป็นครั้งเป็นคราว
- 2.8 เป็นผู้อภิปรายและบรรยายในบางโอกาส
- 2.9 เป็นสมาชิกขององค์กรทางวิชาการหรือองค์กรที่น่าสนใจอื่น ๆ
- 2.10 เข้าไปศึกษาในบางวิชาในสถาบันการศึกษา

เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ (2552: 144) ได้ให้แนวคิดว่าการฝึกอบรมหรือการพัฒนา มี 2 ประเภท ดังนี้คือ

1. การฝึกอบรมระหว่างการปฏิบัติงานจริง (On-the-job Training) ได้แก่
  - 1.1 การชี้แนะ/การสอนงาน (Coaching) เป็นการให้ผู้มีประสบการณ์ทำงานเป็นอย่างดี คอยดูแลชี้แนะครูในวิธีการทำงาน หรือเนื้อหาเกี่ยวกับงาน
  - 1.2. การฝึกปฏิบัติงานในตำแหน่งต่างๆ (Training Position) เช่น ผู้ฝึกอบรมอาจได้รับมอบหมายให้ทำงานเป็นผู้ช่วยผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานเพื่อเรียนรู้งานในตำแหน่งต่างๆ
  - 1.3. การสับเปลี่ยนหน้าทีงาน (Job Rotation) คือ การให้ครูได้มีโอกาสเรียนรู้งาน ในตำแหน่งต่างๆแบบหมุนเวียน สับเปลี่ยนไปเรื่อยๆเพื่อเกิดการเรียนรู้งานหลายด้าน

1.4. กิจกรรมการวางแผนการทำงาน (Planned Work Activities) ครูที่ได้รับการอบรมอาจได้รับการมอบหมายงานที่สำคัญเป็นพิเศษเพื่อพัฒนาประสบการณ์ของผู้เข้ารับการศึกษา

2. การฝึกอบรมไม่ได้อยู่ระหว่างการปฏิบัติงานจริง (Of-the-job Training) ได้แก่

2.1 การเรียนในชั้นเรียน (Classroom Program)

2.2 การฝึกอบรมโดยการใช้วีดิทัศน์ (Videotapes)

2.3 การฝึกอบรมโดยใช้หนังสือหรือคู่มือ

(Workbooks or Manuals)

2.4 การใช้เครื่องฉายภาพเหนือศีรษะหรือแผ่นใส

(Overhead/Opaque Transparencies)

2.5 การใช้หนังสือทางธุรกิจ (Business Books)

2.6 การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing)

ชูชัย สมิทธิไกร (2549: 29-34) ได้ให้แนวคิดกระบวนการของการจัดฝึกอบรมอย่างเป็นระบบดังนี้

1. ขั้นตอนที่ 1 วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม การวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม (Needs Assessment) เป็นขั้นตอนแรกของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ การวิเคราะห์ดังกล่าวจะช่วยให้ทราบข้อมูลที่สำคัญสำหรับการออกแบบและพัฒนาโครงการฝึกอบรม เพื่อให้การอบรมสอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและเกิดประโยชน์สูงสุด วิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรม ประกอบด้วย การวิเคราะห์ 3 ประการ คือ

1.1 การวิเคราะห์องค์กร (Organizational Analysis) เป็นการวิเคราะห์ที่เริ่มด้วยการตรวจสอบเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาวขององค์กร รวมทั้งแนวโน้มต่างๆที่อาจจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายเหล่านี้ ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กรจะเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางและการวางแผนการฝึกอบรม การวิเคราะห์องค์กร ยังเป็นการตรวจสอบบรรยากาศภายในองค์กร (Organizational Climate) การฝึกอบรมไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ ได้ หากผู้บังคับบัญชาไม่ได้สนับสนุนให้ผู้รับการอบรมนำสิ่งที่เรียนรู้อมาใช้ในการปฏิบัติงานจริง นอกจากนี้ การวิเคราะห์องค์กรยังเป็นการสำรวจทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กร ซึ่งจำเป็นต่อการจัดโครงการฝึกอบรมให้บรรลุผลสำเร็จ

1.2 การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ (task and knowledge, skill, and ability analysis) ขั้นตอนที่สองของการวิเคราะห์ความต้องการในการฝึกอบรมคือ การวิเคราะห์ภารกิจและคุณสมบัติ ข้อมูลจากการวิเคราะห์นี้จะช่วยให้นักจัดฝึกอบรมทราบว่า หลักสูตรและเนื้อหาของการจัดฝึกอบรมควรจะประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง

1.3 การวิเคราะห์บุคคล (person analysis) การวิเคราะห์ขั้นตอนนี้ จะช่วยให้ทราบว่า ผู้ปฏิบัติงานแต่ละคน มีความรู้ ทักษะและความสามารถที่จำเป็นสำหรับการทำงานอยู่ในระดับใดและจำเป็นที่จะต้องได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมหรือไม่

2. ขั้นตอนที่ 2 กำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ขั้นตอนที่ 2 นี้ได้จากการวิเคราะห์ความต้องการในขั้นตอนแรก จะเป็นสิ่งที่นำมาใช้ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม ซึ่งเป็นเสมือนเข็มทิศสำหรับการออกแบบและพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมต่อไป และยังเป็นสิ่งที่กำหนดแนวทางการประเมินผลโครงการการฝึกอบรมอีกด้วย วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ดีนั้น ควรจะเป็นวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม (behavioral objectives)

3. ขั้นตอนที่ 3 คัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม เมื่อทราบวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมขั้นตอนนี้จะเป็นการคัดเลือกและออกแบบการฝึกอบรม ซึ่งจะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ กระบวนการในขั้นตอนนี้เน้นว่ามีความละเอียดอ่อน และต้องอาศัยการพิจารณาไตร่ตรองอย่างรอบคอบเป็นอย่างมาก นักจัดการการฝึกอบรมจะต้องมีความรู้ในด้านหลักการเรียนรู้ และการเลือกสรรสื่อการสอนที่เหมาะสมกับผู้รับการอบรม เพื่อให้ผู้ได้รับการอบรมมีการเปลี่ยนแปลงในด้านความรู้ ทักษะ หรือความสามารถ ตามที่มุ่งหวังไว้ ดังนั้น จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งที่นักจัดการการฝึกอบรมจะต้องรู้ว่า ภารกิจ ความรู้ ทักษะ และความสามารถทางภารกิจนั้นคืออะไร และการฝึกอบรมแบบใดที่จะช่วยให้ผู้ที่เข้ารับการอบรมมีการเรียนรู้ และการพัฒนาตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การออกแบบและพัฒนาการฝึกอบรม จึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ ในด้านหัวข้อวิชา เนื้อหา รูปแบบ และวิธีการอบรม สื่อการสอน วิทยากร และเวลาสำหรับการฝึกอบรม

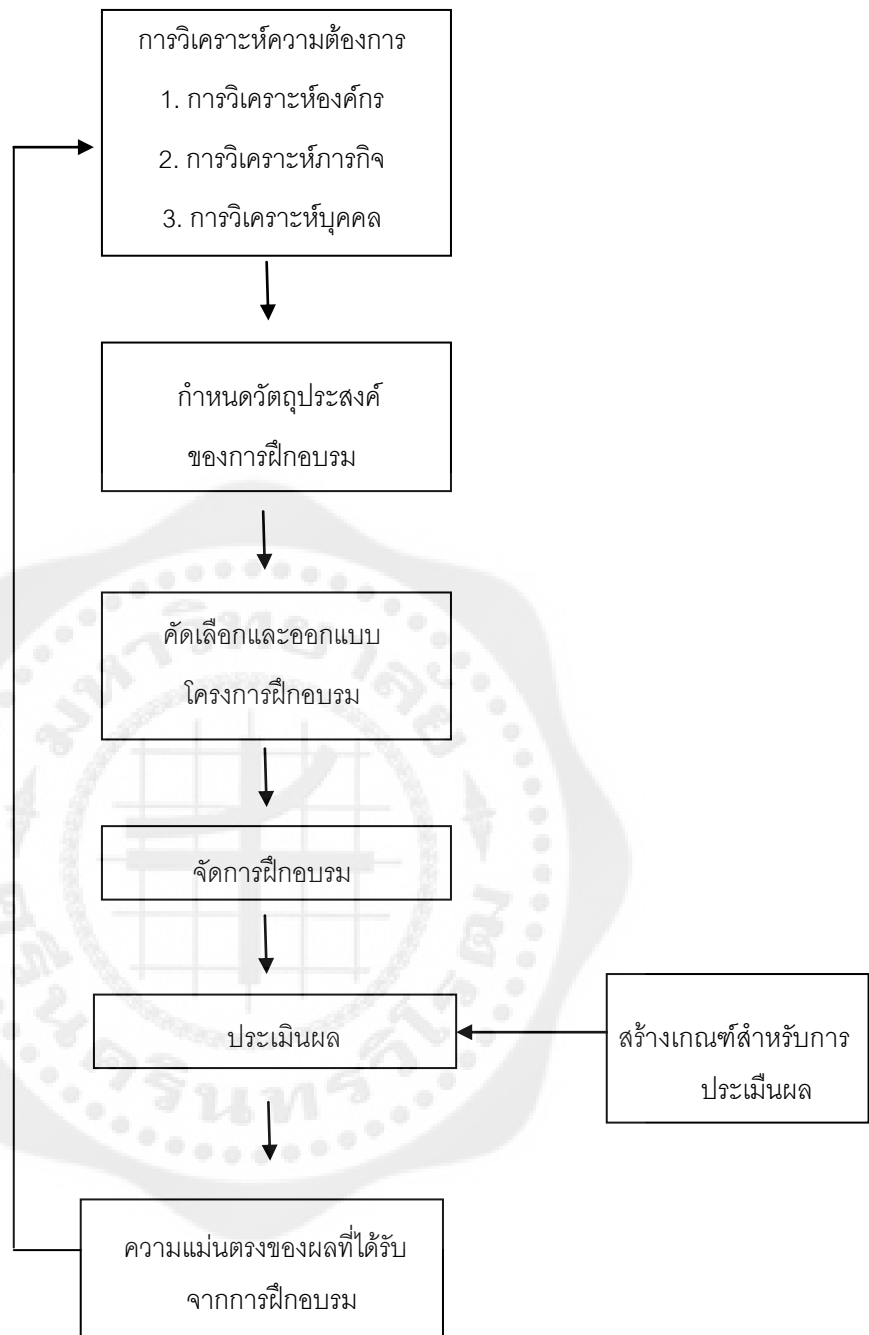
4. ขั้นตอนที่ 4 สร้างเกณฑ์สำหรับการประเมินผล การสร้างเกณฑ์ (criteria) สำหรับการประเมินผล ควรที่จะได้ทำควบคู่ไปกับการคัดเลือกและออกแบบโครงการฝึกอบรม โดยเกณฑ์ที่สร้างขึ้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมที่ได้กำหนดไว้ เนื่องจากเกณฑ์สำหรับประเมินผลคือมาตรฐานที่ใช้วัดพฤติกรรม ดังนั้นเกณฑ์จึงควรระบุว่าพฤติกรรมอะไรที่ผู้รับการอบรมต้องมีการพัฒนา ไม่ว่าจะเป็นความรู้ ทักษะ และความสามารถ

5. ขั้นตอนที่ 5 จัดการฝึกอบรม นักจัดการการฝึกอบรมจะต้องดำเนินการเกี่ยวกับสถานที่ของการฝึกอบรมให้เรียบร้อย ไม่ว่าจะเป็นในด้านของโต๊ะ เก้าอี้ อุปกรณ์ในการสื่อสารต่างๆ แสงสว่าง อุณหภูมิ อาหาร หรือที่พักสำหรับผู้รับการฝึกอบรม นอกจากนั้น ยังต้องคอยดูแลและประสานงานกับวิทยากรของการฝึกอบรมด้วย ในระหว่างการฝึกอบรม นักจัดการการฝึกอบรมจะต้องประสบปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ซึ่งเกิดขึ้นเฉพาะหน้า ดังนั้นจึงควรที่จะได้มีการเตรียมการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไว้ด้วยเช่นกัน

6. ขั้นตอนที่ 6 การประเมินผลการฝึกอบรม กระบวนการของการประเมินผลการฝึกอบรม ประกอบด้วยกระบวนการ 2 ชนิดด้วยกัน คือ การสร้างเกณฑ์สำหรับ

การประเมินผล (ขั้นตอนที่ 4) และการวัดผลโดยใช้วิธีทดลอง (experimental) หรือวิธีการที่ไม่ใช่การทดลอง (non- experimental) เพื่อตรวจสอบความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นหลังจากการอบรม การประเมินจะบ่งชี้ว่า ผลที่ได้รับจากการฝึกอบรมมีความตรง (validity) มากน้อยเพียงไร กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ผลที่ได้รับนั้นตรงกับความต้องการและวัตถุประสงค์ของการอบรมหรือไม่ การฝึกอบรมที่จัดว่าประสบความสำเร็จนั้น จะต้องให้ประโยชน์และคุณค่าตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ หากผลที่ได้รับไม่ตรงและต่ำกว่าความคาดหวังขององค์กร นักจัดการฝึกอบรมจะต้องนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากการประเมินผล ไปใช้ประกอบการวิเคราะห์และการวางแผนการฝึกอบรมในอนาคตต่อไป ผลของการประเมินจึงเสมือนข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ซึ่งจะปรับเปลี่ยนการลงทุนเพื่อการฝึกอบรม (inputs) ให้มีความเหมาะสมมากยิ่งขึ้น





ภาพประกอบ 2 ขั้นตอนของการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ

#### 4.4.2 การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1. มีแผนงาน/โครงการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจ และตระหนักในคุณค่าหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง แก่บุคลากร

2. จัดการประชุม/อบรม/สัมมนา/ศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมส่งเสริมการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิตและปฏิบัติภารกิจหน้าที่
3. ส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้เกี่ยวกับหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง อย่างสม่ำเสมอ
4. จัดกิจกรรมส่งเสริมการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติภารกิจหน้าที่ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงแก่บุคลากรโรงเรียน

#### 4.4.3 การติดตามและขยายผล

1. ติดตามการดำเนิน โครงการ/กิจกรรมพัฒนาบุคลากร เพื่อส่งเสริมการดำเนินชีวิตและปฏิบัติภารกิจหน้าที่ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
2. นำผลการติดตามมาปรับปรุง/พัฒนาการดำเนินโครงการ/กิจกรรมพัฒนาบุคลากรเพื่อส่งเสริมการดำเนินชีวิตและปฏิบัติภารกิจหน้าที่ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
3. ขยายผลและเผยแพร่ ผลการดำเนินชีวิตและปฏิบัติภารกิจหน้าที่ของบุคลากร ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

จากที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาบริหารโรงเรียนในการส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ความชำนาญ มีประสบการณ์ มีกำลังใจและทัศนคติ เจตคติที่ดีในการทำงาน มีการวางแผนงานและโครงการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและตระหนักในคุณค่าของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีการจัดการประชุม/อบรม/สัมมนา/ศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมการประยุกต์ใช้ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิตและปฏิบัติภารกิจหน้าที่ โดยการติดตามผลการดำเนินโครงการ/กิจกรรมพัฒนาบุคลากร เพื่อส่งเสริมการดำเนินชีวิตและปฏิบัติภารกิจหน้าที่ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

## 5. หลักการ แนวคิดทฤษฎี ภาวะผู้นำ

ในองค์การที่ประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านความคิด ค่านิยม ความเชื่อ บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถและอื่น ๆ มาปฏิบัติภารกิจในองค์การร่วมกัน จำเป็นต้องมีบุคคลหนึ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับนับถือเป็นการส่วนตัวหรือมีความสามารถในการชี้แนะให้บุคคลเหล่านั้นกระทำตาม แก้ไขปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นเพื่อให้สามารถร่วมมือกันดำเนินการตามที่ตนปรารถนาหรือตามภารกิจขององค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การนั้น บุคคลดังกล่าวอาจเรียกว่า ผู้นำ ผู้บริหาร หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาแล้วแต่กรณี ซึ่งล้วนต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่จะสามารถชักนำ หรือใช้อิทธิพล ศรัทธาบารมี ให้ผู้อื่นที่ร่วมงานด้วยกระทำตาม ด้วยความเต็มใจ ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงานในองค์การที่ควรศึกษา ในบทนี้จะ

นำเสนอรายละเอียดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำ คุณภาพ การศึกษาเกี่ยวกับผู้นำคุณภาพ คุณลักษณะของผู้นำ พฤติกรรมผู้นำ ผู้นำตามสถานการณ์ แบบภาวะผู้นำ ผู้นำเชิงจัดการและผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำกับผู้บริหาร

### 5.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นการใช้อิทธิพลต่อบุคคลให้ปรากฏ ทำให้บุคคลปฏิบัติ ตามเพื่อความสัมพันธ์ผลของงานให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันและเป็นการกระทำระหว่างบุคคล โดย บุคคลที่เป็นผู้นำจะใช้อิทธิพล (Influence) หรือการดลบันดาลใจ (Inspiration) ให้บุคคลอื่นหรือ กลุ่ม กระทำหรือไม่กระทำบางสิ่งบางอย่างตามเป้าหมายที่ผู้นำกลุ่มหรือองค์กรกำหนดไว้

สมพัทธ์ เบ็ญจชัยพร (2549: 25) ได้ให้ความหมายว่า คุณภาพ หมายถึง การ ดำเนินการเพื่อให้ผลผลิตหรือผลงานที่ได้ตรงตามความต้องการหรือเหนือกว่าความคาดหวังของ ลูกค้า โดยมีความน่าเชื่อถือของผลผลิตหรือผลงานตลอดเวลาที่ใช้งาน

ทัศนันท์ ชุ่มชื่น (2554: 21) ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพล อำนาจที่มีต่อกลุ่มบุคคล เพื่อโน้มน้าวหรือชักจูงในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

อัมพร ภูทองไชย (2557:24 ) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมที่ แสดงออกในการใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ของบุคคลหนึ่ง เพื่ออำนวยความสะดวก ชักจูง และควบคุมให้ บุคคลหรือกลุ่มเกิดการปฏิบัติงานให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

คูทซ์และไวทริช(Koontz; & Weihrich.1988: 437-438) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะ ผู้นำ หรือ อิทธิพล (Influence) หมายถึง ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้เขาเหล่านั้นใช้ความพยายามอย่างที่สุด อย่างสมัครใจ และอย่างกระตือรือร้น เพื่อบรรลุ เป้าหมายของกลุ่มในเชิงอุดมคติแล้วการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเพื่อให้ผู้ตามทำงานด้วยความเต็มใจเพียง อย่างเดียวยังไม่เพียงพอแต่ควรพัฒนาให้ผู้ตามทั้งเต็มใจทำงานด้วยความกระตือรือร้นและมีความ เชื่อมั่น ในทัศนะนี้เห็นว่า ภาวะผู้นำประกอบด้วยองค์ประกอบอย่างน้อย 4 ประการ คือ ความสามารถในการใช้อำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นเพราะ โดยปกติมนุษย์แต่ละคนต้องการการกระตุ้นแตกต่างกัน ความสามารถในการสร้างความรู้สึกร่วม และความสามารถที่จะช่วยให้เกิดบรรยากาศที่เอื้อให้เกิดการตอบสนองต่อแรงกระตุ้น

โบวีและคนอื่น (Bovee; & others.1993: 468) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร กระบวนการภาวะผู้นำ ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมี การปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร กระตุ้นสมาชิกองค์กรให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และขั้น ส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรมองค์กร

ดาฟท์ (Daft.1994: 479) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ ของคนที่เป็นผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่นเพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายของ

องค์การ ดังนั้น เมื่อกล่าวถึงภาวะผู้นำก็แสดงว่าต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ต้องมีทั้งคนซึ่งได้แก่ ผู้นำกับ ผู้ตาม การโน้มน้าวหรืออิทธิพล และเป้าหมายขององค์การ

แบส (Bass. 1997: 27) ให้คำนิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมกลุ่มเหนือความคาดหวัง

เบนนิส และนาฮัส (Bennis; & Nanus.1985: 21) ให้คำนิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ การมีอิทธิพลต่อการนำในทิศทาง เส้นทาง การกระทำ และความคิด

คลาร์ค และแคมป์เบลล์ (Clark; & Campbell. 1993: 177) ให้คำนิยามว่า “ภาวะผู้นำ คือ อิทธิพลที่มีผลผลิต”

บลอค (Block. 1993: 98) ให้คำนิยามว่า “ภาวะผู้นำ คือ การชักชวนผู้อื่นให้ละทิ้งความสนใจของตนเองให้หันมายอมรับเป้าหมายของกลุ่ม”

ดิกเคน (จตุพล ยงศร. 2553: 3 อ้างอิงจาก Dickens.1994: 53) ได้เสนอความหมายของคุณภาพ (Quality) ว่าหมายถึง ระดับความเป็นเลิศ โดยที่ผู้รับบริการเป็นผู้จัดระดับความเป็นเลิศ

โฮแกน และคณะ (Hogan; & others. 1994: 493) ให้คำนิยามว่า “ภาวะผู้นำ คือ การชักชวนบุคคลอื่นให้ปล่อยวางความสนใจส่วนตัว และให้ปฏิบัติตามเป้าหมายส่วนรวมที่จำเป็นสำหรับสวัสดิภาพของกลุ่ม”

เบนนิส และนาฮัส ได้ให้ความหมายว่า “ผู้บริหาร/ผู้จัดการ คือ ผู้ทำสิ่งให้ถูกต้อง ส่วนผู้นำ คือ ผู้ทำสิ่งที่ถูกต้อง” (A manager does the thing right, a leader does the right thing) (Bennis; & Nanus.1985: 4)

ปีเตอร์ ดรักเคอร์ (Drucker. 1993; cited in Lunenburg; & Ornstein. 2000: 113) เห็นว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือผู้นำที่ดี (Effective Leaders) ไม่ตัดสินใจหลายเรื่อง ผู้นำจะเน้นเฉพาะเรื่องที่สำคัญและเรื่องเหล่านั้นมีผลกระทบต่อด้านใหญ่ ๆ ขององค์การ ผู้นำจะพยายามคิดให้ทะลุปรุโปร่งว่าอะไรเป็นเรื่องทั่วไปหรือเรื่องยุทธศาสตร์มากกว่าคิดแก้ปัญหาประจำวัน หรือ “คอยดับไฟ” ผู้นำจะพยายามตัดสินใจสำคัญไม่กี่เรื่องเกี่ยวกับการเข้าใจแนวคิดรวบยอดในระดับสูงสุด ดังนั้นผู้นำที่ดีในองค์การจึงเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ นั่นคือ มีการมอบหมายให้ฝ่ายบริหารระดับกลาง (Middle Management) มีความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ และมีการตัดสินใจร่วมกัน นั่นคือ มีการตัดสินใจโดยคณะกรรมการหรือโดยกลุ่ม ดังนั้นผู้นำที่ดีจะนำบุคคลจากภายในและภายนอกองค์การมาเป็นส่วนหนึ่งของคณะหรือทีมงาน

โดยสรุปจากการศึกษาความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ความรู้ความสามารถ ทั้งศาสตร์และศิลป์ โน้มน้าว จูงใจ ให้บุคคลหรือกลุ่มคนมีความโน้มเอียงไปตามแนวคิดและแสดงพฤติกรรมตามที่ผู้เป็นผู้นำพึงประสงค์ ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารงานในทุกองค์การ เนื่องจากบุคคลที่เป็นผู้นำองค์การจะต้องใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการชักจูงโน้มน้าวผู้อื่นให้ดำเนินการร่วมกัน มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกันจนประสบความสำเร็จที่เป็นวัตถุประสงค์ร่วมกัน

ของกลุ่มหรือองค์กรนั้นๆ ดังนั้นภาวะผู้นำจึงเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กรและสังเกตเห็นได้ทั่วไปจากพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

## 5.2 คุณลักษณะของภาวะผู้นำ

การบริหารยุคโลกาภิวัตน์ จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะหลายอย่างจึงจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ การที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำต้องอาศัยรูปแบบภาวะผู้นำ และการเป็นผู้นำที่ดี

คุณลักษณะของผู้นำมีพื้นฐานความคิดมาจากทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นในระยะเวลาก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 นักจิตวิทยาได้ให้ความสนใจศึกษาเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำ ทฤษฎีนี้มีสมมติฐานว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะมีคุณลักษณะพิเศษ การเป็นผู้นำจึงขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเองไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้อื่น ผู้นำจะต้องมีลักษณะเหนือสมาชิกในกลุ่ม จึงมีการศึกษาเพื่อหาลักษณะผู้นำและสรุปได้ว่า ผู้นำจะต้องมีร่างกาย สูงใหญ่ หน้าตาดี เซาท์ ปัญญาดี มีความมั่นใจในตนเอง สุขภาพจิตดี ช่มผู้อื่น ชอบสังคม และมีความไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น ผลการศึกษาทำให้เกิดทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (The Great Man Theory) และทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) ทั้งสองทฤษฎีเชื่อว่าบุคคลที่จะเป็นผู้นำต้องมีลักษณะเด่นทั้งทางกายภาพ (Physical Traits) และบุคลิกภาพ (Personal Traits) (ณัฐพันธ์ เขจรินทร์. 2551: 123)

ปราศญา กล้าผจญ (2554: 172-173) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ผู้นำที่ดีต้องมีคุณลักษณะครบถ้วน 10 ประการของหลัก 10 H ดังต่อไปนี้

1. Hand มีความสามารถในการใช้มือ คล่องแคล่วว่องไว ทำงานด้วยมือทุกอย่าง
2. Heart มีน้ำใจ สามารถผูกใจผูกใจลูกน้องได้ดี
3. Head มีสติปัญญาดี บริหารด้วยสมองมากกว่ากำลังกาย มองการไกล มีวิสัยทัศน์
4. Health สุขภาพดี ร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ จิตใจเข้มแข็ง ออกกำลังกายเป็นประจำ
5. Humanity มีมนุษยธรรม มีเมตตาบารมีต่อผู้อื่น เป็นที่พึ่งแก่คนทั้งหลายได้
6. Humility มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่ถือตัว ไม่ยกตนข่มท่าน ไม่อวดเบ่งอวดหยิ่ง
7. Humour มีอารมณ์ขัน มองโลกในแง่ดี รู้จักผ่อนคลายเป็นอารมณ์ ไม่เครียด รู้จักมองโลกในแง่ขันบ้าง ไม่เอาจริงเอาจัง ไม่ซีเรียสกับชีวิตมากเกินไป
8. Honour มีเกียรติยศชื่อเสียง ยกย่องให้เกียรติผู้อื่น ไม่จบบ้างล่วงเกินผู้อื่น เมื่อเราให้เกียรติเขา เขาจะให้เกียรติเรา
9. Honesty มีความซื่อสัตย์สุจริต ไม่คดโกง ไม่กินสินบาทคาดสินบน ไม่ฉ้อราษฎร์บังหลวง มีความโปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบได้ทุกเวลา

10. Hot ตีเหล็กเมื่อร้อน มีความแคล่วคล่องว่องไวในการทำงาน เป็นคนไฟแรง เมื่อโอกาสมาถึง ก็คว้าไว้ และเร่งทำงาน หรือไขว่คว้าหาโอกาสนั้น สร้างความเจริญก้าวหน้า ความสำเร็จให้แก่ตนเองและองค์กร

จุมพล หนิมพานิช (2551. 71-74) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของการเป็นผู้นำ ประกอบด้วย

1. มีความรู้เชี่ยวชาญในเรื่องเทคนิคหรือวิชาการที่รับผิดชอบ เพราะความรู้ ความเชี่ยวชาญเป็นเรื่องจำเป็น สิ่งที่ต้องรู้ เช่น รู้วิธีการทำงาน รู้ว่าควรทำอะไรก่อน รู้จักวางแผนงาน รู้จักเครื่องมือเครื่องใช้ รู้วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับงาน เป็นต้น ยิ่งผู้นำมีความรอบรู้มากเท่าใดยิ่งสามารถสร้างความเชื่อถือให้กับผู้ใต้บังคับบัญชามากยิ่งขึ้นเท่านั้น

2. มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์จะมีคุณสมบัติดังนี้ คือ มีแรงจูงใจสูง อยากรู้ อยากรูเห็น ละเอียดอ่อนต่อปัญหา มีความคิดคล่องแคล่ว ยืดหยุ่นเข้าใจในสิ่งที่เป็ นนามธรรม มีความสามารถในการตีความหมายและเตรียมการต่างๆ มีอารมณ์ขัน ใช้อ้อยคำได้คล่องแคล่ว นับถือตนเอง ขยันรู้จักตนเอง เป็นต้น การมีความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่าง ยิ่ง อีกประการหนึ่งที่ผู้นำต้องมีเพราะสามารถใช้กระตุ้นเร้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานอยากปฏิบัติงาน

3. มีการตัดสินใจที่ดี หมายถึง การตัดสินใจปัญหาต่างๆ ในทางที่ถูกต้องตรงกับข้อเท็จจริง โดยมีข้อผิดพลาดน้อย นั้นหมายความว่า ในการตัดสินใจแต่ละครั้งต้องมีการศึกษา ปัญหา เหตุผลและปฏิบัติด้วยความระมัดระวัง คำหนึ่งถึงปัญหาที่เกิดจากความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นข้างหน้า และเมื่อตัดสินใจสิ่งหนึ่งสิ่งใดหลังจากได้ศึกษาปัญหาอย่างดีแล้วจะต้องปฏิบัติตามไป ด้วยความเด็ดเดี่ยว

4. มีความสนใจเอาใจใส่และคอยปกป้องคุ้มครองผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นธรรมดาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาย่อมต้องการให้ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาผู้ถึงงานที่ตนได้ทำ ยิ่งถ้าผลงานนั้นดียิ่งอยากให้ผู้บังคับบัญชาได้รู้ ฉะนั้นผู้นำควรสนใจเอาใจใส่ในงานที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทำ ขณะเดียวกันก็อยากให้ผู้นำปกป้องผลประโยชน์ที่ตนควรมีหรือควรได้ ไม่ว่าจะเป็ นผลประโยชน์ในรูปของเบียดเบียน ค่าล่วงเวลา

5. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง เช่น เมื่อตัดสินใจกระทำกิจกรรมใดๆ ไปแล้วต้องเชื่อมั่นว่าจะทำสำเร็จ ไม่หวั่นไหวและมีอารมณ์คงที่ มีความหนักแน่น ไม่ใช้อารมณ์ส่วนตัวในการแก้ปัญหา เมื่อมีวิกฤติการณ์เกิดขึ้นต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้ ซึ่งหมายความว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้บรรลุวุฒิภาวะทางอารมณ์

6. มีสุขภาพร่างกายสมบูรณ์แข็งแรง เพราะผู้นำที่มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงจะมีจิตใจดี เป็นที่ยอมรับนับถือจากผู้ปฏิบัติงาน เป็นที่ดึงดูดใจผู้อื่นเป็นลักษณะที่จะให้ผู้อื่นเชื่อตามได้ เพราะความเชื่อถือของบุคคลบางคนดูที่ลักษณะท่าทาง นอกจากนี้จะช่วยผ่อนคลายความตึงเครียด ในการปฏิบัติงานได้มาก

7. มีความกระตือรือร้น อยากรู้ อยากเห็น หมายถึง การมีใจจดจ่อที่ดีและมีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่หรือกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติอยู่เสมอ ผู้นำที่มีคุณลักษณะเช่นนี้จะรู้ว่าทำไมบางสิ่งบางอย่างเกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นอย่างไร จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขอย่างไรเพื่อจะทำให้ผลงานดีขึ้น นอกจากนี้จะทำให้ติดต่อกับผู้อื่นได้ง่ายช่วยให้กิจกรรมต่างๆ ขององค์กรสำเร็จไปได้ด้วยดี

8. มีลักษณะเหนือกว่าผู้ใต้บังคับบัญชา หมายถึง การเหนือกว่าทางด้านความคิด ผลงาน สถานะในองค์กรและในบางกรณีอาจหมายถึงความเหนือกว่าในสถานะส่วนตัวด้วย เช่น มีบุคลิกภาพที่ดีกว่ามีความกล้าหาญกว่าไม่กลัวอันตราย ความกล้าหาญหรือความเจ็บปวดใดๆ โดยสามารถควบคุมไว้ได้ และความกล้าหาญนี้จะต้องมีทั้งกาย วาจาและจิตใจ นอกจากนี้ยังมั่นใจในสิ่งที่กระทำลงไปและมีความมั่นคงในความคิดของตนเอง

9. มีลักษณะเป็นนักกลยุทธ์ ผู้นำที่ก้าวหน้าจะต้องเป็นผู้ที่มีกลยุทธ์ ความเป็นนักกลยุทธ์จะช่วยให้ปฏิบัติการใดๆ อย่างคล่องตัวและเคลื่อนไหวอยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่ กลยุทธ์อาจถูกกำหนดโดยวัตถุประสงค์ นโยบาย ระเบียบแบบแผน วิสัยประมาณหรือแม้แต่กฎเกณฑ์ใดๆ ก็ตาม

10. มีความอดทนปฏิบัติงานที่หนักอยู่เสมอ กล่าวคือ ความสามารถของร่างกายและจิตใจที่จะทนต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างใดอย่างหนึ่งที่เหมาะสมผลได้อย่างต่อเนื่องและบรรลุผลสำเร็จได้ ความอดทนนี้เป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้บรรลุจุดหมายปลายทางได้ สำหรับการปฏิบัติงานหนักมิได้หมายถึงทางกายแต่อย่างใดอาจหมายถึงทางปัญญาด้วย ผู้นำที่ดีต้องปฏิบัติงานหนักกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

11. มีความยุติธรรมเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงานปฏิบัติตนเป็นกลางไม่เอนเอียงในการที่จะก่อให้เกิดประโยชน์หรือเป็นโทษต่อผู้หนึ่งผู้ใด ผู้นำที่เอาใจใส่ในเรื่องทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นเครื่องช่วยผูกมัดจิตใจกันและกัน ผลตามมาก็คือจะได้รับความร่วมมือร่วมใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

12. มีมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่ดีจะต้องเข้ากับหมู่คณะได้ ทำตัวสนิทสนมกับทุกคนโดยสามารถวางตัวเป็นกันเองและเป็นที่ปรึกษาของผู้ใต้บังคับบัญชา

สตอกดิล (Stogdill, 1974: 62-65) ได้วิเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำมากกว่า 120 เรื่อง ในปี ค.ศ. 1948 สรุปว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียวไม่สามารถชี้บ่งความเป็นผู้นำได้อย่างเพียงพอ ไม่สามารถพยากรณ์หรือวิเคราะห์ภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ดังนี้

1. มีเชาวน์ปัญญาดี มีความเฉลียวฉลาดและมีความคิดอ่านที่เฉียบแหลม
2. มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า รักการแสวงหาความรู้ ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ หรือในศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่เสมอทำให้มีความรู้กว้างขวางและทันสมัย
3. เป็นที่ฟังในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้มีความเข้าใจในงานที่ทำโดยศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับงานที่ทำอยู่เสมอจนสามารถให้คำปรึกษาแนะนำแก่ผู้อื่นได้

4. มีส่วนร่วมในกิจกรรมและงานสังคม ไม่เก็บตัว กระตือรือร้นที่จะร่วมกิจกรรมทางสังคมกับกลุ่ม สามารถเข้ากับคนทุกชั้นได้โดยไม่เคอะเขิน มีมารยาทสังคมที่ดี

5. มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมดี มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคมอยู่ในระดับเดียวกันหรือดีกว่ากลุ่มไม่เป็นผู้มีหนี้สินจนทำให้ฐานะตำแหน่งทางสังคมด้อยลง

6. ความสามารถในการเข้าสังคม เข้ากับคนทุกระดับได้ดีโดยปราศจากอาการหวาดกลัว เคอะเขิน มีจิตวิทยาในการสนทนา ปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้และเป็นผู้มีมารยาทสังคมที่ดี

7. มีความคิดริเริ่ม สามารถที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน มีจินตนาการที่จะสามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้

8. มีความอดทนต่อความยากลำบาก สามารถทนต่องานหนัก ยุ่งยากและทนต่อปัญหาอุปสรรคโดยไม่เสียกำลังใจ

9. รู้วิธีการทำงานให้ได้ผล รู้หลักในการทำงาน รู้เรื่องในงานที่ทำอย่างชัดเจนและสามารถทำให้งานเสร็จได้เร็วมีคุณภาพ

10. มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความเข้าใจในขอบเขตความสามารถของตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้เสริมคุณค่าของตนให้เป็นผู้ที่มีความสามารถมีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ

11. มีความตื่นตัวและสามารถคาดการณ์ข้างหน้าได้ เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นคล่องแคล่วว่องไวและสามารถวิเคราะห์คาดการณ์ข้างหน้าได้ถูกต้องแม่นยำ

12. ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะ ทำตัวเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มและให้ความร่วมมือในการทำงาน เช่น อำนวยความสะดวก ร่วมประสานงานและให้บริการต่างๆ เป็นต้น

13. เป็นผู้มีชื่อเสียง มีผลงานเป็นที่ประจักษ์และเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป โดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่การงาน

14. มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ๆ เป็นผู้ที่มีนิสัยรักการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลดีต่อหมู่คณะ มีความสามารถในการประยุกต์และดัดแปลงสิ่งต่างๆ ให้เกิดคุณค่า

ลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Traits) ตามข้อค้นพบของแบสและสตอกดิลล์ (Bass; & Stogdill. 1990; cited in Lunenburg; & Ornstein. 2000: 120) สามารถจัดกลุ่มให้เข้ากับโครงสร้างบุคลิกภาพ (Personality Structure) ตามแนวคิดของนักจิตวิทยาสมัยใหม่ได้ 5 รูปแบบ (Models) (Digman. 1990: 417 – 440) ซึ่งรูปแบบเหล่านี้ชี้ให้เห็นว่า ภาวะผู้นำ ตามทัศนะของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา อาจอธิบายได้เป็น 5 รูปแบบ หรือ 5 ด้านกว้าง ๆ คือ ความเด็ดเดี่ยว ความอ่อนโยน ความมีจิตสำนึก ความมั่นคงในอารมณ์ ความเฉลียวฉลาด ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความเด็ดเดี่ยว (Surgency) ความมีไฟแรงวัดตามระดับของการเป็นคนที่น่าคบค้าสมาคม ซึ่งตรงกันข้ามกับคนเงียบ คนเก็บตัว ไม่สู้สิ่งกับคนอื่น สงวนท่าที และหนีสังคม ไม่สู้หน้า

คนอื่น ลักษณะบุคลิกภาพ (Personality Traits) ทัวไปที่สัมพันธ์กับด้านนี้ได้แก่ ความโดดเด่นเหนือผู้อื่น (Dominance) ความสามารถเพื่อสถานภาพหรือการปรากฏตัวทางสังคม ความต้องการมีอำนาจ ความน่าคบค้าสมาคมและความเด็ดเดี่ยว (Surgency) หรือความแน่วแน่ (Assertiveness)

2. ความอ่อนโยน (Agreeableness) วัตถุประสงค์เป็นคนที่เห็นใจผู้อื่น ให้ความร่วมมือ มีอารมณ์ดี และมีความอบอุ่น ตรงข้ามกับคนอารมณ์เสีย ไม่ยิ้มแย้ม และคนเย็นชา ลักษณะบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับด้านนี้ได้แก่ ความน่ารัก (Likeability) การยอมตามอย่างเป็นมิตร (Friendly Compliance) ความต้องการพวกพ้อง (Affiliation) และความรัก (Love)

3. ความมีจิตสำนึก (Conscientiousness) ความมีจิตสำนึกเป็นการแยกให้เห็นความแตกต่างระหว่างคนที่ทำงานหนัก มีความพากเพียร มีการจัดการที่ดี และมีความรับผิดชอบกับคนที่ผลิผลไม่ตอบโต้ ฟังพามาไม่ได้ และเกียจคร้าน ลักษณะบุคลิกภาพที่จัดอยู่ในด้านนี้ได้แก่ ความรอบคอบ (Prudence) ความทะเยอทะยาน ความตั้งใจ ใฝ่สัมฤทธิ์ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความฟังพามาได้ การบังคับตนเองและการทำางาน

4. ความมั่นคงในอารมณ์ (Emotional Stability) บุคลิกภาพในด้านนี้เกี่ยวข้องกับการเป็นคนที่มีความใจเยือกเย็น มีความมั่นคงในอารมณ์ มีใจเย็น และมีความเชื่อมั่นตนเอง ตรงกันข้ามกับคนที่มีความกังวล มีความไม่มั่นคงทางอารมณ์ มีความวุ่นวายใจ และเป็นคนเจ้าอารมณ์ ลักษณะบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับความมั่นคงในอารมณ์ ได้แก่ การเป็นโรคประสาท ความมั่นคงทางอารมณ์ การมีสุนทรียภาพในทางลบ (Negative Affectivity) และสุนทรียภาพ (Affect) เป็นต้น

5. ความเฉลียวฉลาด (Intellectance) บุคลิกภาพด้านนี้เกี่ยวข้องกับการเป็นคนมีความคิด มีวัฒนธรรม มีใจกว้าง และมีความอยากรู้อยากเห็น ตรงกันข้ามกับการมีใจแคบ การเป็นผู้ปฏิบัติ และมีความสนใจแคบ ลักษณะบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับด้านนี้ได้แก่ วัฒนธรรมและความเปิดเผยต่อประสบการณ์ (Hogan et al. 1994: 503-504)

แบบภาวะผู้นำ เป็นผลจากการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำและพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ร่วมงาน ที่เป็นรูปแบบที่มีลักษณะเฉพาะในสถานการณ์ต่างๆ กัน มีนักวิชาการที่เกี่ยวข้องนำเสนอไว้ต่างๆ ดังนี้

แบบของผู้นำตามแนวคิดของเกสเซทและกูบ่า (Getzels; & Guba, 1957) กล่าวว่า การบริหารในสังคมสามารถวิเคราะห์ได้เป็นสองมิติ คือ สถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และบุคคลมิติ (Idiographic Dimension) สถาบันมิติประกอบด้วยสถาบันซึ่งแต่ละสถาบันได้กำหนดบทบาท (Role) ของตนเองตามลักษณะและประเภทของสถาบันนั้น และแต่ละสถาบันก็จะต้องกำหนดสิ่งที่สถาบันคาดหวังไว้ตามปรัชญาและความมุ่งหมายของสถาบัน บุคคลมิติ ประกอบด้วยตัวบุคคลที่ปฏิบัติงานอยู่ในสถาบันนั้น และแต่ละคนก็มีบุคลิกภาพ (Personality) ของตนเอง แต่ละคนก็มีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่การงานที่แตกต่างกันออกไป

ฟลิปโป (Flippo. 1966: 230-232) ได้พิจารณาลักษณะและวิธีการใช้อำนาจของผู้นำ และแยกลักษณะผู้นำไว้ 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอัตนียม (Autocratic Leaders) หรือผู้นำแบบอัตตาธิปไตย เป็นผู้นำประเภทที่ถืออำนาจเป็นใหญ่ เชื่อมั่นในตนเองมาก ไม่ค่อยรับฟังหรือให้เกียรติคนอื่น ผู้นำแบบนี้มักจะเน้นสมรรถภาพของการทำงาน และต้องการขยายอำนาจของตนออกไปในทุกทางด้วยวิธีการต่างๆ เท่าที่จะกระทำได้ การบริหารงานแบบนี้จะมีลักษณะโดยทั่วไป ดังนี้

1.1 นิยมใช้อำนาจหน้าที่อยู่เกือบตลอดเวลา

1.2 การตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการต่างๆ ตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าประโยชน์ส่วนรวมหรือผู้ร่วมงาน

1.3 การตัดสินใจและแก้ปัญหาทุกเรื่องมักผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชา

1.4 ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีเป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงเพียงผู้เดียว เพื่อควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา

1.5 นโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดงาน ฯลฯ เป็นเรื่องที่สั่งลงมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

1.6 ไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนอาจเปลี่ยนแปลงได้ตามผู้นำ

1.7 ระบบการตั้งคณะกรรมการ เป็นวิธีกระจายความรับผิดชอบที่ได้ผลและเป็นวิธีการที่จะให้เรื่องบางเรื่องซึ่งไม่ต้องการนำออกปฏิบัติยุติลง

2. ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) การใช้อำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชามีน้อย ผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็มีเสรีในการที่จะวินิจฉัยสั่งการหรือหันเหให้เรื่องราวต่างๆ ผู้ที่เป็นหัวหน้า ลงนามหรือผ่านเรื่องเท่านั้น ความรับผิดชอบจากผู้นำหาได้ยากมาก การบริหารจะมีลักษณะโดยทั่วไป ดังนี้

2.1 ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอ กำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานระบบการจัดงาน ไม่คำนึงถึงหลักการและกฎเกณฑ์เท่าใดนัก

2.2 ไม่มีหลักการควบคุมดูแล และไม่สร้างเกณฑ์ควบคุมงานขึ้นไว้สำหรับการควบคุมงาน

2.3 ภาวะการเป็นผู้นำหรือหัวหน้ามีเพียงแต่ชื่อหรือหรือสมมตินามเท่านั้น การกำหนดวัตถุประสงค์ของการทำงานไม่มีที่แน่นอน อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามที่ผู้บังคับบัญชาคิดเห็นหรือตามที่ผู้บังคับบัญชาชั้นสูงสั่งลงมา

2.4 ขาดความคิดริเริ่มต่อการทำงาน

3. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ผู้นำแบบนี้จัดว่าดีที่สุดและอำนวยผลในการบริหารงานมากที่สุด การบริหารงานสิ่งใดก็มักจะกระทำไปในนามของกลุ่ม เพราะต้องการให้เกิดความร่วมมือร่วมใจจากผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่าย การบริหารงานจะเน้นหนักไปในทางที่จะให้เกิดความเข้าใจอันดีกันก่อน มีความต้องการให้เกิดผลงานจากการที่ตนได้รับความนิยมนยกย่องเป็นสำคัญ เพื่อเป็นเครื่องสนับสนุน การบริหารงานต่างๆ ไปของผู้นำมีลักษณะดังต่อไปนี้

3.1 ส่งเสริมให้มีการปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนดำเนินงานเสมอ โดยเฉพาะเรื่องที่มีความสำคัญต่อองค์กรและส่วนรวม

3.2 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นเต็มที่

3.3 ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่เป็นทั้งผู้นำและผู้ให้คำแนะนำสอนงาน แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3.4 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสใช้ความคิด และวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ด้วยตนเอง

3.5 สร้างความนิยมเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความรู้สึกว่ามีนายเหนือหัวอยู่กับตน

3.6 ในการปฏิบัติงานมีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธภาพอันดีต่อกัน รวมทั้งมีการร่วมมือและประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มที่

เอทซีโอนี (Etzioni, 1964: 50-57) แบ่งลักษณะหรือแบบของผู้นำได้เป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative Leaders) ถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้มีลักษณะทั่วไปคล้ายกับผู้นำประเภทอัตโนมัติ การวินิจฉัยสั่งการมักจะใช้ระเบียบแบบแผนหรือตัวบทกฎหมายเป็นเครื่องมือ ผู้นำที่ใช้วิธีปฏิบัติงานแบบนี้ต้องการความเป็นระเบียบ มักจะยกเหตุผลทางระเบียบการนี้ขึ้นเป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำหรือหัวหน้างานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะเจ้านายกับลูกน้องการติดต่อสื่อสารมักเป็นไปในรูปการติดต่อสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication)

2. ผู้นำแบบบงการ (Directive Leaders) ปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจมักใช้วิธีสั่งงานอย่างเดียว ไม่สอนแนะนำการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความกลัว และหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาดำเนินไปในรูปพิธีการเป็นส่วนใหญ่

3. ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive Leaders) นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณา เพื่อแสดงความคิดเห็นหาทางบรรเทาการต่อต้าน การติดต่อระหว่างกันก็เป็นไปในรูปของการติดต่อสื่อสารสองทาง (Two-Way Communication) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชามักเป็นไปในรูปของกลุ่ม ที่มีสามัคคีธรรมสูง ผลสำเร็จของงานเป็นผลของส่วนรวม

4. ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative Leaders) การปฏิบัติคล้ายกับการใช้อำนาจแบบประชานิยมและแบบจูงใจ คือ นิยมการปรึกษาหารือและเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ยึดถือหลักการประนีประนอมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันในฐานะผู้ร่วมงาน

สรุปได้ว่า แบบภาวะผู้นำ มี 5 รูปแบบ ดังต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบผู้บงการ เป็นผู้นำที่นิยมใช้อำนาจหน้าที่ ทำตามกฎหมายไม่ปรึกษาหารือหรือสอบถามความสมัครใจ ขาดมนุษยสัมพันธ์ที่ดี วินิจฉัยสั่งการตามความคิดและ

อารมณ์ของตนเอง เป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงเพียงผู้เดียวเพื่อควบคุมผู้ร่วมงาน นโยบายและแนวปฏิบัติไม่แน่นอนเปลี่ยนแปลงตามผู้นำหรือการสั่งการมาจากผู้บริหารระดับสูงแล้วมอบหมายให้ผู้ร่วมงานไปปฏิบัติตามเท่านั้น ใช้วิธีการสั่งการอย่างเด็ดขาดการแนะนำ การทำงานทำโดยลำพังไม่ยืดหยุ่นตามความพอใจของตน จะแยกตนเองวางตัวเหนือผู้ร่วมงาน ยกแก่การเข้าพบใช้ความสัมพันธ์อย่างเป็นทางการ ตั้งคณะกรรมการเพื่อกระจายความรับผิดชอบและต้องการยุติเรื่องบางเรื่อง ผู้นำต้องการ บรรยากาศการทำงานเป็นไปด้วยการกลัวเกรงอาจเกิดความไม่พอใจ ทุ่มเวายต่อต้านเปลี่ยนแปลงบ่อย ใช้การลงโทษเมื่อเกิดการผิดพลาดในการทำงานเพื่อให้เกิดความเกรงกลัวต่อผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ

2. ผู้นำแบบมุ่งเน้นกิจการ เป็นผู้นำที่ใช้การสั่งการ ชี้นำ ใช้อำนาจเพื่อให้บรรลุผลโดยเร็ว ดำเนินการควบคุม นิเทศงานอย่างใกล้ชิด มุ่งความสำเร็จของงานมากกว่าจะสนใจที่จะพัฒนาผู้ร่วมงานให้ความสนใจในการมีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานน้อย มุ่งงานจนขาดความสนใจฟังความต้องการของผู้ร่วมงาน ใช้อำนาจจัดการกับความขัดแย้งเพื่อแก้ปัญหาให้สามารถทำงานได้อย่างรวดเร็ว ไม่นิยมชมชอบการทำงานเป็นทีมเพื่อลดกระแสการต่อต้าน

3. ผู้นำแบบร่วมมือร่วมใจ เป็นผู้นำที่ปรึกษาหารือกับผู้ร่วมงาน ให้ความสำคัญต่อการทำงานเป็นหมู่คณะก่อนดำเนินงานเสมอโดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญต่อองค์กรและส่วนรวม เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น วินิจฉัยเลือกวิธีการทำงานด้วยตนเองได้อย่างเต็มที่ เป็นผู้บริหารและผู้นำให้คำแนะนำสอนงาน มีส่วนร่วมในการดำเนินงานและร่วมรับผิดชอบด้วยเสมอ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ไม่แสดงตนเหนือผู้ร่วมงาน มีความไว้วางใจกัน ประสานสัมพันธ์ร่วมมือกันอย่างเต็มใจและจริงจัง มีการติดต่อสื่อสารกันแบบสองทาง เพื่อผลสำเร็จของส่วนรวม โดยความร่วมมือระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงานมีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใช้อำนาจและศิลปะเพื่อสร้างความศรัทธา มุ่งทั้งงานและความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ใช้การแก้ปัญหาความขัดแย้งโดยอาศัยเหตุผลภายใต้ข้อมูลที่จะเอียงเพียงพอ การชมหรือตำหนิผู้ร่วมงานเป็นไปโดยมีเหตุผล และเป็นทางการ ไม่ทำตามอำเภอใจของผู้นำแต่ฝ่ายเดียว ทำงานโดยอาศัยคณะกรรมการที่เป็นผู้แทนของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายและยึดถือผลการตัดสินใจของคณะกรรมการเป็นสำคัญ

4. ผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจต่อความต้องการของผู้ร่วมงานเป็นสำคัญ เน้นการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน เน้นการสร้างบรรยากาศการทำงานที่ราบรื่นเป็นกันเอง ให้ความสนใจผู้ร่วมงานมากกว่าผลงานที่กระทำให้งังเกิดผล เอาใจผู้อื่นจนบางครั้งต้องทำตามความคิดของผู้อื่นขาดความเป็นตัวของตัวเอง มอบอำนาจและเสรีภาพอย่างกว้างขวางในการตัดสินใจแก่ผู้ร่วมงานที่ใกล้ชิดและมีสิทธิมีเสียง จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งทุกกรณี พยายามทำทุกอย่างให้ผู้ร่วมงานพอใจ ใช้การกลบเกลื่อนเลื่อนเวลา ชะลอปัญหาเพื่อให้ความขัดแย้งหมดไป

5. ผู้นำแบบตามสบาย เป็นผู้นำเพียงสมมุตินาม การดำเนินการต้องรอผู้บังคับบัญชาเบื้องบนสั่งลงมาเท่านั้น มอบอำนาจและเสรีภาพอย่างกว้างขวางในการวินิจฉัยสั่ง

การ กำหนดนโยบายและการดำเนินการแก่ผู้อื่นโดยตนเองไม่ยุ่งเกี่ยว ทำหน้าที่สนับสนุนการจัดหาวัสดุและอำนวยความสะดวกขาดความริเริ่ม ไม่สนใจทั้งคนและไม่หวังผลของงาน ขาดกฎเกณฑ์และการควบคุมดูแลงาน จะทำงานประจำเป็นงานหลัก หลีกความขัดแย้งในทุกกรณี ไม่ชอบตำหนิหรือชม การปฏิบัติงานใดๆ อนุมัติให้ผู้ร่วมงานดำเนินงานโดยไม่พิจารณาเหตุผลใดๆ ขาดกฎเกณฑ์และเหตุผลในการทำงาน

### 5.3 ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน

ปัจจุบัน เป็นที่ยอมรับกันทั่วโลกว่า กลยุทธ์การบริหารที่ดีที่สุด คือ การเน้นเรื่องของคุณภาพ ผู้บริหารต้องเรียนรู้กลยุทธ์การบริหารสมัยใหม่ หรือต้องพัฒนาทักษะการบริหารของตนในด้านคุณภาพจึงจำเป็นต้องศึกษาหาความรู้ในการบริหารงานคุณภาพ ด้วยเหตุนี้โรงเรียนต้องปรับปรุงคุณภาพและการบริการ แนวคิดการบริหารคุณภาพจึงมีบทบาทสำคัญต่อการบริหารพัฒนาโรงเรียน

คอสทิน (ปราชญา กล้าผจญ. 2556: 173 อ้างอิงจาก Costin. 1999: 572-573) ได้ให้แนวคิดการบริหารงานคุณภาพจะเน้นที่

1. คุณภาพ
2. มุ่งสนใจที่ลูกค้า
3. มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
4. ทำให้กระบวนการทำงานดีขึ้นกว่าเดิม
5. ขยายแนวความคิดให้กว้างขวางออกไป
6. หาข้อมูลเพิ่มเติมอยู่เสมอ
7. กำจัดงานที่ซ้ำซ้อนออกไปให้สิ้น
8. ทำงานเป็นทีม
9. เสริมพลังการทำงานให้แก่พนักงาน
10. อบรมและชื่นชมยินดี กับความสำเร็จของผู้ปฏิบัติงาน
11. มีวิสัยทัศน์
12. มีภาวะผู้นำ

สิ่งที่จะทำให้ผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล (effective school leader) นั้นผู้บริหารจะต้องแสดงออกถึงภาวะผู้นำ (a principal must exhibit leadership) ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญในความสำเร็จหรือล้มเหลว สถานศึกษา ควรมีผู้นำหรือกลุ่มผู้นำที่มีประสิทธิผล ที่ต้องเกี่ยวข้องของผู้บริหารคนอื่น ครู บุคลากรสายสนับสนุน นักเรียน และผู้ปกครองเป็นประจำวัน ดังนี้ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2557: 79-80 อ้างอิงจาก Moador. 2013)

1. นำให้เห็นเป็นตัวอย่าง (leads by example)
2. มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (has a shared vision)

3. ให้ความเคารพคนอื่นที่ดี (well respected) ความเคารพไม่ได้หมายถึงการเห็นด้วยทุกอย่าง แต่หมายถึงการรับฟังอย่างตั้งใจและใส่ใจ

4. เป็นนักแก้ปัญหา (a problem solver)

5. ไม่เห็นแก่ตัว (selfless) ให้คิดถึงคนอื่น คิดถึงโรงเรียน และคิดถึงชุมชน

6. เป็นนักฟังที่ยอดเยี่ยม (exceptional listener) ต้องใช้นโยบายเปิดประตูต้อนรับทุกคน รับฟังทุกความคิดเห็น เพราะแต่ละคนต่างมีความคิดที่ดีของตนเอง

7. ปรับตัว (adapts) ไม่ต้องกลัวต่อการเปลี่ยนแปลง แต่ยอมรับการเปลี่ยนแปลงและนำการเปลี่ยนแปลง

8. เข้าใจในจุดเด่นจุดด้อยเป็นรายบุคคล (understands individual strengths and weaknesses) ใช้จุดเด่นให้เป็นประโยชน์และวางแผนพัฒนาส่วนบุคคล เพื่อแก้ไขจุดอ่อน

9. ทำให้ทุกคนดีขึ้น (makes those around them better) กระตุ้นและสนับสนุนให้ทุกคนมีความเติบโตก้าวหน้า และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

10. ยอมรับในข้อผิดพลาด (admits when they make a mistake) ถือว่าไม่มีใครที่มีความสมบูรณ์ทุกอย่าง ต้องมีข้อผิดพลาด แต่ต้องใช้ข้อผิดพลาดเป็นบทเรียน เพื่อปรับปรุงแก้ไข

11. ให้ทุกฝ่ายมีความรับผิดชอบ (holds others accountable) ตามหน้าที่ของแต่ละบุคคล รวมทั้งนักเรียนต้องมีความรับผิดชอบในการเรียนรู้

12. ตัดสินใจในสิ่งที่ยาก (make difficult decisions) ด้วยหลากหลายวิธี แม้บางกรณีมีความคล้ายคลึงกัน แต่อาจใช้วิธีที่แตกต่างกัน มีการประเมินและการตัดสินใจที่มุ่งผลประโยชน์ของโรงเรียนโดยรวม

เนเชวิก (รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. 2550: 32-34 อ้างอิงจาก Knezevich.1984) ได้ให้แนวคิดบทบาทสำคัญของผู้บริหารโรงเรียนได้กำหนดไว้ 17 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) หมายถึง การกำหนดนโยบายแนวทางการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อเป็นไปตามจุดมุ่งหมายของโรงเรียน

2. บทบาทเป็นผู้กระตุ้นความเป็นผู้นำ (Leader Catalyst) หมายถึง การเป็นผู้นำในงานด้านต่างๆ ของโรงเรียน เป็นผู้มีอิทธิพลและจูงใจให้ผู้อื่นคล้อยตาม

3. บทบาทเป็นนักวางแผน (Planner) เป็นผู้วางแผนทั้งระยะสั้นระยะยาว รวมทั้งงานในโรงเรียน

4. บทบาทเป็นผู้ตัดสินใจ (Decision Manager) เป็นผู้ตัดสินใจสั่งการการบริหารงานในโรงเรียน

5. บทบาทเป็นนักจัดองค์การ (Organizer) เป็นผู้กำหนดโครงสร้างการบริหารงานในโรงเรียน

6. บทบาทเป็นผู้จัดการเปลี่ยนแปลง (Change Manager) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การจูงใจในการเปลี่ยนแปลง

7. บทบาทเป็นผู้ประสานงาน (Coordinator) เป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ในโรงเรียน

8. บทบาทเป็นผู้สื่อสาร (Communicator) เป็นผู้ที่บุคลากรในโรงเรียนติดต่อและ ประสานสัมพันธ์กับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

9. บทบาทเป็นผู้แก้ความขัดแย้ง (Conflict Manager) เป็นผู้คอยแก้ไขปัญหาความ ขัดแย้งระหว่างบุคคลและกลุ่มภายในโรงเรียน

10. บทบาทเป็นผู้แก้ปัญหา (Problem Manager) เป็นผู้นำในการแก้ปัญหาต่างๆ ของโรงเรียน

11. บทบาทเป็นผู้จัดระบบงาน (System Manager) เป็นผู้นำในการจัดระบบงาน และพัฒนาโรงเรียน

12. บทบาทเป็นผู้บริหารการเรียนการสอน (Instructional Manager) เป็นผู้นำ ทางด้านวิชาการ การจัดการเรียนการสอนและการบริหารหลักสูตรในโรงเรียน

13. บทบาทเป็นผู้บริหารบุคคล (Personnel Manager) เป็นผู้สรรหา คัดเลือก รักษา และพัฒนาบุคลากรในโรงเรียน

14. บทบาทเป็นผู้บริหารทรัพยากร (Resource Manager) เป็นผู้นำทรัพยากรทั้ง ทรัพย์สินและบุคคลมาให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพสูงสุด

15. บทบาทเป็นผู้ประเมินผล (Appraiser) เป็นผู้ประเมินผลการทำงาน และ โครงการต่างๆ ของโรงเรียน

16. บทบาทเป็นประธานในพิธี (Ceremonial Head) เป็นผู้นำทางด้านการจัดงาน และพิธีการต่างๆ ของหน่วยงาน ทั้งในโรงเรียนและนอกโรงเรียน

17. บทบาทเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ชุมชน (Public Relater) เป็นผู้นำในการสร้าง ความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก การประชาสัมพันธ์ การติดต่อประสานงาน รวมทั้งการ ให้บริการหน่วยงานอื่นๆ

ยูล เกรย์ (Yuki Gray 1998: 29-31) ได้จัดกลุ่มบทบาทของผู้บริหารเข้าเป็นบทบาท หลัก 3 โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. บทบาทด้านความสัมพันธ์ (Interpersonal Roles) เป็นบทบาทที่เกี่ยวกับการสร้าง สัมพันธภาพกับหน่วยงานอื่น ประกอบด้วย

1.1 บทบาทในฐานะเป็นตัวแทน (สัญลักษณ์) ขององค์กร (Figurehead Role)

1.2 บทบาทในฐานะผู้นำ (Leader Role)

1.3 บทบาทการติดต่อสร้างสัมพันธ์ (Liaison Role)

2. บทบาทด้านข่าวสาร (Information Roles) เป็นบทบาทหน้าที่เกี่ยวกับการจัดระบบข้อมูลข่าวสาร การสร้างเครือข่ายของข่าวสารการแสวงหาข่าวสารจากแหล่งต่างๆ และเผยแพร่ไปยังบุคคลและหน่วยงานที่ต้องการใช้ข่าวสารนั้น ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ได้แก่

2.1 บทบาทในการติดตามผลหรือการตักเตือน (Monitor Role)

2.2 บทบาทผู้เผยแพร่ (Disseminator Role)

2.3 บทบาทของการเป็นโฆษก (Spokesman Role)

3. บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional Roles) เป็นบทบาทหน้าที่ผู้นำทำกิจกรรมในการเลือกวิธีการหรือเลือกแนวปฏิบัติ มีรายละเอียดดังนี้

3.1 บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur Role)

3.2 บทบาทในการแก้ปัญหา (Disturbance Role)

3.3 บทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation Role)

การบริหารจัดการคุณภาพมีหลัก 7 ประการ ดังนี้ (วิภาดา คุปตานนท์.2551 :341)

1. มุ่งเน้นการส่งมอบคุณค่าแก่ลูกค้า ผู้บริหารใช้ทรัพยากรและระดมทรัพยากรทั้งด้านกำลังคน กำลังเงิน เพื่อพัฒนาคุณภาพไปในทิศทางที่ลูกค้าต้องการและสามารถที่จะแข่งขันกับองค์กรอื่นได้

2. ปรับปรุงระบบและกระบวนการตลอดเวลา เนื่องจากความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การปรับปรุงมาตรฐานจึงต้องให้เกิดความสมบูรณ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อมุ่งเน้นพัฒนาคุณภาพให้สมบูรณ์โดยไม่สิ้นสุด เพื่อทันต่อความต้องการของลูกค้า

3. มุ่งบริหารกระบวนการไม่ใช่เพียงแต่การบริหารบุคลากร แม้ว่าคนจะมีความสำคัญในการบริหารงาน แต่บุคลากรก็จะต้องปฏิบัติตามกระบวนการขององค์กร มุ่งเน้นในการจัดกระบวนการทำงาน สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปรับปรุงโครงสร้างองค์กร นโยบาย และวัฒนธรรม เพื่อเสริมให้การทำงานของคนงานดียิ่งขึ้น

4. การค้นหาสาเหตุแห่งสาเหตุ เพื่อแก้ปัญหาและป้องกันปัญหา

5. การรวบรวมข้อมูลและใช้หลักวิทยาศาสตร์ในการวิเคราะห์

6. บุคลากรคือทรัพยากรอันดับหนึ่งขององค์กร ในการบริหารจัดการคุณภาพจะต้องมุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของบุคลากร โดยให้มีการฝึกอบรม การเพิ่มพูนความรู้ เพื่อให้บุคลากรเกิดความคิดสร้างสรรค์และเกิดความมุ่งมั่นที่จะปรับปรุงคุณภาพอยู่ตลอดเวลา

7. การทำงานเป็นทีม เพื่อปฏิบัติตามกระบวนการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สมคิด บางโม (2558: 318) ได้ให้ความหมายว่า คุณภาพ (quality) หมายถึง ความพอใจของผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร องค์กรต้องตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า หรือสูงกว่าความคาดหวัง คุณภาพประกอบด้วย

1. คุณภาพของสินค้าและบริการ (quality) ต้องตรงกับความคาดหวังของลูกค้า
2. ต้นทุนของสินค้า (cost) ต้นทุนของสินค้าและบริการต้องไม่สูง อันจะส่งผลให้ราคาสินค้า และบริการไม่สูงตามไปด้วย
3. การส่งมอบสินค้าและบริการ (delivery) ต้องรวดเร็ว ตรงตามกำหนดเวลาที่นัดหมายหรือกำหนดไว้
4. ความปลอดภัย (safety) ของพนักงานและลูกค้า การปฏิบัติงานต้องคำนึงถึงความปลอดภัยไว้ก่อน สินค้าและบริการต้องไม่เป็นพิษเป็นภัยต่อลูกค้า
- 5.ขวัญและกำลังใจของพนักงาน (morale) ต้องได้รับความเอาใจใส่ดูแลอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
6. สิ่งแวดล้อม (environment) การผลิตสินค้าและบริการต้องไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม เช่นไม่ปล่อยของเสียลงแม่น้ำลำคลอง ไม่ปล่อยควันพิษสู่อากาศ เป็นต้น
7. การศึกษา (education) การให้ความรู้ ความเข้าใจกับแก่พนักงานและลูกค้าเกี่ยวกับสินค้า และบริการขององค์กร
8. การสร้างภาพลักษณ์ที่ดี (image) ต่อสาธารณชน เช่น การช่วยเหลือสังคม การให้ทุนการศึกษาแก่สถานบันต่างๆ การส่งเสริมหรือจัดกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม เป็นต้น เป็นการคืนกำไรให้แก่สังคม

จากที่กล่าวข้างต้น ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหาร หมายถึง คุณลักษณะของผู้บริหารในการบริหารการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงพัฒนางานโรงเรียนให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยให้ความสำคัญกับนักเรียน ผู้ปกครอง ครูและชุมชน ตามแบบภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครประกอบด้วย การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร การส่งเสริมการมีส่วนร่วมบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ ความมุ่งมั่นในความสำเร็จของการบริหารงาน การใช้เทคนิคในการสื่อสาร

## 6. ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ (Leader) ที่พยายามสร้างแรงดึงดูดใจและมีอิทธิพลต่อบุคลากรในองค์กรเพื่อให้มีทัศนคติพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคลากรมีความเต็มใจ กระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างไม่มีเงื่อนไข โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือสถานศึกษาเป็นเป้าหมายสำคัญ ซึ่งเป็นสิ่งที่ไร้รูปร่างแต่มีอิทธิพลในการผลักดันให้เกิดผลสำเร็จของงานและสิ่งต่างๆ ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วในการบริหารจัดการศึกษาทั้งมวลขององค์กร ภาวะผู้นำคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา ทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนมีความสอดคล้องกันเชิงทฤษฎีระบบ เพราะเมื่อใช้ระบบคุณภาพในการบริหารและการจัดการ ผู้บริหารก็ควรมีภาวะผู้นำคุณภาพด้วยผลผลิตที่เกิดขึ้นจึงจะมีคุณภาพตามมา (ทัศนาศาสตร์ สว่างศักดิ์. 2551: 9)

โดยทั่วไป มีการเปรียบเทียบให้เห็นข้อแตกต่างระหว่างการบริหาร (Administration) กับภาวะผู้นำ (Leadership) ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารโรงเรียนรับผิดชอบต่อครูและบุคลากรอื่นๆ ซึ่งแต่ละคนมีภารกิจต้องทำหน้าที่ของผู้บริหาร คือ การประสานงาน การชี้แนะ และกำหนดงานของผู้อื่น โดยกำหนดเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ ประเมินผลการปฏิบัติงาน จัดหาทรัพยากรองค์การ การสร้างบรรยากาศกำหนดทิศทางจิตวิทยา การเกี่ยวข้องกับผู้ปกครอง การวางแผน การจัดตารางเรียน การทำบัญชี การแก้ปัญหาความขัดแย้งของครู การแก้ปัญหาวินัยนักเรียน การประสานงานกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือการอำนวยความสะดวกให้งานดำเนินต่อไป เป็นต้น อย่างไรก็ตาม ใดก็ตามที่กิจกรรมเหล่านี้ถือว่าเป็นกิจกรรมการบริหาร ไม่ใช่กิจกรรมภาวะผู้นำ เพราะการบริหารเป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับคนและงาน โรเบิร์ต โอเวนส์ (Robert Owens. 2001: 101)

ให้แนวคิดว่าการบริหาร คือ การทำงานกับและโดยแต่ละบุคคลและกลุ่ม เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ (Owens. 2001: 101)

ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำของคุณสมบัติของผู้บริหาร มีนักการศึกษาหลายท่านได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำคุณภาพไว้หลายด้าน ซึ่งได้เกี่ยวข้อง ซึ่งได้สังเคราะห์อาศัยแนวคิดของ วิลเลียม (William. 2009: ออนไลน์); เฮิร์ตซ์ (Hirtz. 2009: ออนไลน์); ทัศนาศาสตร์ และสมชาย เทพแสง (2550: 6-7) และรัชนี ตระกูลเง็ก (2554: 41-76) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สอดคล้องกัน จากแนวคิดและหลักการภาวะผู้นำคุณภาพของนักวิชาการดังกล่าว สามารถวิเคราะห์แนวคิดเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำคุณภาพ

องค์ประกอบภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหาร ที่นักวิชาการส่วนใหญ่มีความเห็นสอดคล้องกัน ผู้วิจัยได้ประสานแนวคิด จากเอกสารและงานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับสถานศึกษา โดยนำมาเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จและถือว่ามีคุณภาพ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายผู้นำคุณภาพ สรุปได้ว่า นักการศึกษาทั้งหลายได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำคุณภาพไว้ ผู้วิจัยนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษา ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร 5 ด้าน ดังนี้

1. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. การมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร
3. การมีส่วนร่วมของบุคลากร
4. การสร้างแรงจูงใจ
5. การสื่อสาร

#### 6.1 การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำคุณภาพประการที่หนึ่ง ได้แก่ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นกระบวนการของผู้บริหารในการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงนี้เกี่ยวข้องกับส่วนต่างๆภายในองค์กร แล้วมีผลกระทบต่อ

การใช้อำนาจหน้าที่ในสายการบังคับบัญชา ความรับผิดชอบของสมาชิกองค์กร รวมทั้งแรงผลักดันจากการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีใหม่ๆ ขยายไปสู่สากล (มัลลิกา ธรรมจริยาวัฒน์. 2554: 492) ผู้บริหารที่ตัดสินใจเลือกการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมและสามารถนำแนวทางมาใช้ได้อย่างถูกต้องจึงทำให้องค์กรยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่ดี (สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. 2554: 101) ผู้บริหารจึงต้องเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ การทำงานที่ชัดเจน คิดกลยุทธ์เชิงรุก (proactive) เป็นผู้นำการเปลี่ยน (change leader) ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถกำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจน มีความมุ่งมั่นต่อการสร้างภาพใหม่ขององค์กร รวมทั้งเป็นผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง (change sponsor) ช่วยให้เกิดการตัดสินใจแก้ปัญหาและสนับสนุนที่เหมาะสม(คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. 2548: 72) ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2)พ.ศ. 2545 และ แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 3)พ.ศ. 2553 นอกจากนี้ยังมีความสำคัญในการจัดการองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยสามารถจัดการหรือแก้ปัญหาอุปสรรคต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (พระกฤษกร อัครภพเมธี. 2557: 386)

#### 6.1.1 ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการและนักการศึกษาได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร คือ พฤติกรรมของผู้นำและกระบวนการเปลี่ยนแปลงด้านแรงจูงใจ ซึ่งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกัน ในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม (สมเกียรติ บาลลา. 24 :2554) เพื่อเป็นการดึงศักยภาพที่มีอยู่ในตัวผู้ตามออกมาให้ได้สูงสุด (Burns. 1978: 20) และพัฒนาความสามารถของผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น (ชนะ พงศ์สุวรรณ . 2548: 7) ทำให้ตระหนักถึงความต้องการ สำคัญในความสำเร็จ คุณค่าของจุดมุ่งหมาย และวิธีที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ให้คำนึงถึงผลประโยชน์ของทีม องค์กร และนโยบาย (Bass. 1985: 20) โดยการถ่ายโอนความรู้สึกร่วมกัน การกระตุ้นประสบการณ์การเรียนรู้ การลงใจให้ใช้วิธีใหม่ในการคิด (Griffin. 1996: 524) ดังนั้นผู้นำจึงมีส่วนในการสร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กร และเพิ่มอำนาจให้แก่ผู้ตาม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (Yuki.1998: 20)

ทองใบ สุตซารี (2548: 376) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) เป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดกระบวนการในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นผู้ริเริ่มที่สำคัญยิ่งในองค์กร มีหน้าที่ริเริ่ม และสามารถจัดการกลไกเปลี่ยนแปลงตามที่ต้องการ ทั้งนี้โดยใช้ทรัพยากรการจัดการ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุดในการเปลี่ยนแปลง

ทิพากร วรรณพฤษ (2554:20) ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อเปลี่ยนแปลงความพยายามในการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง ด้วยการส่งเสริมสนับสนุน ให้มีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาความรู้

ความสามารถ และทักษะการปฏิบัติงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น ส่งผลไปให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีและยั่งยืน ทั้งในตัวบุคคลและองค์กร

นพพงษ์ บุญจิตราดุล (2551: 117) ได้ให้ความหมายว่า พฤติกรรมในฐานะนักเปลี่ยนแปลง (As a Change Agent) การเปลี่ยนแปลงเป็นส่วนหนึ่งของความก้าวหน้าไปสู่ความแปลกใหม่ ผู้บริหารจึงควรรู้ถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงแนวคิดและการปฏิบัติงาน เป็นส่วนหนึ่งของการกระตุ้นความสนใจ แต่ต้องประกอบด้วยควมมีเหตุผลในการเปลี่ยนแปลงและแนวคิดวิธีในการเปลี่ยนแปลง

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556: 311) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลซึ่งอยู่ภายในและภายนอกองค์กรซึ่งพยายามจะปรับปรุงสภาพองค์กรที่ดีขึ้น การเปลี่ยนแปลงอาจจะเกิดจากผู้บริหารกำหนดเอง หรือการจ้างที่ปรึกษาจากภายนอก เพราะที่ปรึกษาภายนอกมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านในด้านต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงควรพิจารณาอย่างกว้าง ๆ ทักษะที่สำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ ความสามารถในการพิจารณาว่าควรเปลี่ยนแปลงอย่างไร และมีทักษะการเปลี่ยนแปลงที่เป็นการแก้ปัญหา โดยการใช้ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นเครื่องมือช่วยให้ผู้อื่นยอมรับการเปลี่ยนแปลง

หริสา ยงวรรณกร (2557: 141) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น โดยกระตุ้นจูงใจให้ผู้อื่นตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติ สร้างความผูกพันต่อองค์กรเพื่อร่วมกันดำเนินงานให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ฮูเปอร์และจอห์น พิตเตอร์ (Hooper; & John Potter.2000: 45) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง จำเป็นต้องมีการทำให้เกิดดุลยภาพ 4 ประการ คือ

1. สามารถเชื่อมโยงความสัมพันธ์ภายใน
2. สามารถใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบได้อย่างเต็มที่ จากสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน
3. สามารถแต่งเติมและเกี่ยวข้องกับทุกขั้นตอน ในการดำเนินงานขององค์กร
4. มีวิสัยทัศน์ สามารถประเมินเพื่อเตรียมพร้อมเพื่อพัฒนาสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

#### 6.1.2 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติแล้วประสบความสำเร็จหรือปฏิบัติแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ เพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงคือการมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (change oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้นับตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหาและร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆในองค์กร (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2548: 283 – 284)

ซิลซ์ (วิโรจน์ สารรัตนะ. 2557: 27-28 อ้างอิงจาก Schieltz. 2013) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) ผู้นำทำหน้าที่เป็นต้นแบบสำหรับผู้ตามที่ต้องการเป็นเหมือนผู้นำ ผู้นำเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุคุณลักษณะนี้คือ ต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ความสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นที่ไว้วางใจได้ว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงการใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว แต่ประพฤติตนให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและประโยชน์ของกลุ่ม แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมแห่งตน เสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัย วิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. การจูงใจสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจภายใน ให้ความหมายและความท้าทายในงาน กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ทำให้ผู้ตามสัมผัสภาพที่งดงามของอนาคต สร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน แสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน แสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ ของตนเพื่อวิสัยทัศน์องค์กร

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม ให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ ผู้นำมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่ม มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (reframing) การมองหาและการเผชิญสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆที่มีการจูงใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ กระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล ไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้จะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยสร้างความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคแต่ก็เอาชนะได้จากความร่วมมือของผู้ร่วมงานทุกคน

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) ผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นผู้ฝึกสอน (coach) และเป็นที่ปรึกษา (advisor) ของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อผลสำเร็จและเติบโตของผู้ตามแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยให้โอกาส

เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้แรงสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดติของผู้นำเสนอให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ (walking around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นส่วนตัว สนใจความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นเช่นบุคคลที่สมบูรณ์หรือเป็นมนุษย์ (as a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือปัจจัยการผลิต มีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพมีความเห็นอกเห็นใจ มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้เกิดความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามไม่รู้สึกรู้ว่ากำลังถูกตรวจสอบ

6.1.3 การเตรียมความพร้อมในการจัดการกับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรของผู้บริหาร ฌาพร ฌันฌนา (2548 : 223 – 224) ได้กล่าวถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Force for Change) ดังนี้

1. แรงผลักดันจากภายนอก (External Force) ได้แก่

- 1.1 การปรับกลยุทธ์การตลาดของบริษัทคู่แข่ง
- 1.2 การแก้ไขกฎหมายของรัฐบาลซึ่งกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กับการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร เช่น กฎหมายให้นายจ้างต้องดูแลเรื่องการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่ลูกจ้างที่ทุพพลภาพ
- 1.3 การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในกระบวนการผลิต ทำให้ต้องลดจำนวนคนงานลง
- 1.4 ตลาดแรงงานต้องการผู้ชำนาญเฉพาะด้าน ส่งผลให้นายจ้างต้องวางแผนการบริหารใหม่เพื่อรักษาพนักงานดังกล่าวไว้
- 1.5 การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจทำให้มีงบประมาณจำกัด อัตราดอกเบี้ยที่ไม่แน่นอน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรต้องทำการปรับเปลี่ยน

2. แรงผลักดันจากภายในองค์กร (Internal Force) ได้แก่

การปรับกลยุทธ์ขององค์กร โดยมีการนำอุปกรณ์เครื่องจักรใหม่มาใช้ ทำให้ต้องทำการออกแบบระบบงาน (Job Design) และจัดการฝึกอบรมการทำงานให้กับพนักงานใหม่ การเพิ่มภาระให้พนักงานดังกล่าว อาจส่งผลให้ทัศนคติของพนักงานเปลี่ยนแปลง ก่อให้เกิดปัญหาการขาดงาน การลาออก หรือการหยุดทำงานประท้วง

- 2.1 การแก้ไขกฎหมายของรัฐบาลซึ่งกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง กับการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กร เช่น กฎหมายให้นายจ้างต้องดูแลเรื่องการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้แก่ลูกจ้างที่ทุพพลภาพ

2.2 การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในกระบวนการผลิต ทำให้ต้องลดจำนวนคนงานลง

2.3 ตลาดแรงงานต้องการผู้ชำนาญเฉพาะด้าน ส่งผลให้นายจ้างต้องวางแผนการบริหารใหม่เพื่อรักษาพนักงานดังกล่าวไว้

2.4 การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจทำให้มีงบประมาณจำกัด อัตราดอกเบี้ยที่ไม่แน่นอน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อองค์กรต้องทำการปรับเปลี่ยน

เบ็ตตี้และกอร์ดอน ( วิเชียร วิทยอดม. 2558: 21-22; อ้างอิงจาก Beatty; & Gordon. 1988: 25-33 ) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญมากในการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องยอมรับว่าไม่ว่าอย่างไรก็ตามก็ต้องเผชิญหน้ากับการต่อต้านจากพนักงาน เพราะโดยธรรมชาติของมนุษย์นั้นมักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลงและอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นนั้นจะมาจาก 2 ที่มา คือ จากตัวพนักงานและจากระดับองค์กร

1. ปัญหาจากค่าใช้จ่ายที่สูงเกินไป (Excessive focus on costs) ในกระบวนการบริหารจัดการนั้น จะมีค่าใช้จ่ายในบางส่วนที่เมื่อใช้ไปแล้ว แต่กลับไม่ประสบผลสำเร็จตามที่หวังไว้ ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายที่สูญเปล่า เช่นเพิ่มจำนวนพนักงานแต่ไม่เกิดผลกำไรที่มากตามไปด้วย

2. การพลาดโอกาสในการได้รับผลประโยชน์ (Failure to perceive benefits) ในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจะสร้างผลทางบวกและทางลบ การให้ความรู้แก่ผู้จัดการและพนักงาน จะมีส่วนช่วยให้พนักงานมองเห็นด้านบวกมากกว่าด้านลบ ดังเช่นว่า ถ้าระบบการให้รางวัลของบริษัทสามารถลดความเสี่ยงได้ จะทำให้ระบบการเปลี่ยนแปลงสะดุดขึ้นได้ เพราะพนักงานก็มักจะมองว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นการสร้างความเสี่ยงที่มากเกินไป ทำให้ตนเองอาจไม่ได้รับรางวัลได้

3. ความติดขัดในการสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์กร (Lack of coordination and cooperation) ความแตกแยกและความขัดแย้งกันภายในองค์กรมักเป็นผลจากความติดขัดในการให้ความร่วมมือกันระหว่างแผนกในขั้นตอนกระบวนการเปลี่ยนแปลง ยิ่งไปกว่านั้นเมื่อเกิดการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ ระบบเก่าและระบบใหม่นั้นจะต้องทำงานประสานกันได้

4. การหลีกเลี่ยงความไม่มั่นคงแน่นอน (Uncertainty avoidance) ในระดับพนักงานจำนวนมากจะเกิดความกลัวความไม่แน่นอนที่เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการติดต่อสื่อสารกับพนักงานอย่างต่อเนื่อง จึงจำเป็นมากเพื่อให้พนักงานได้รับรู้ว่าอะไรเกิดขึ้นบ้าง และจะเกิดผลกระทบกับงานที่พวกเขาทำอยู่อย่างไร

5. ความกลัวที่จะสูญเสีย (Fear of loss) ผู้จัดการและพนักงานหลายๆคน อาจเกิดความกลัวที่จะสูญเสียอำนาจและสถานภาพหรือแม้กระทั่งงานที่พวกเขาทำอยู่ ในกรณีนี้ควรให้ความระมัดระวังในการเปลี่ยนแปลงให้มากขึ้น เพื่อให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่น และพัฒนาความสัมพันธ์กับพนักงานให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลง

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2554: 261-262) กล่าวถึง แรงเสริมในการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงอาจเป็นไปได้สองลักษณะ คือการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป

และการเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคน (radical change) การเปลี่ยนแปลงแบบถอนรากถอนโคนเป็นกระบวนการของการปรับระบบนั่นเอง (reengineering) และการเปลี่ยนแปลงในลักษณะนี้จะเกิดขึ้น ส่วนใหญ่แล้วมีสามเหตุดังต่อไปนี้

1. เมื่อประสบเหตุวิกฤต ถ้าไม่เปลี่ยนแปลงจะทำให้องค์กรล่มสลาย
2. เป็นข้อตกลงกันไว้ก่อนที่จะต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า
3. เพื่อสร้างหลักประกันว่าถ้าเปลี่ยนแปลงแล้วจะทำให้เกิดความมั่นคง

#### 6.1.4 หลักการบริหารการเปลี่ยนแปลง

การบริหารการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบการตอบสนองที่จะสร้างประโยชน์และปลอดภัยที่สุด เปลี่ยนวิกฤติให้เป็นโอกาสให้เป็นหนทางที่ดีที่สุด อาศัยการวางแผน เป็นการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลง และปรับสภาพการเปลี่ยน ให้สอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน และเป็นพลังในการผลักดันให้หน่วยงานมีคุณภาพและประสิทธิภาพ โดยการบริหารการเปลี่ยนแปลงตามวงจรเดมมิง (Deming) ดังนี้ (คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. 2547: 18 – 21)

1. ขั้นการวางแผนเปลี่ยนแปลง (Planning Change) การวางแผนอาจดำเนินการได้ดังนี้

- 1.1 ความต้องการปรับปรุงพัฒนาหน่วยงาน
- 1.2 กำหนดเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง
- 1.3 การระบุความต้องการของการเปลี่ยนแปลง
- 1.4 การเลือกการเปลี่ยนแปลง
- 1.5 การประเมินความซับซ้อน
- 1.6 การวางแผนให้บุคลากรมีส่วนร่วม
- 1.7 การเลือกใช้เวลาการเปลี่ยนแปลง
- 1.8 การจัดทำแผนปฏิบัติการ
- 1.9 การคาดการณ์ต่อต้านจากบุคลากร
- 1.10 การทดสอบและตรวจสอบแผนการเปลี่ยนแปลง
- 1.11 แผนการเปลี่ยนแปลงที่พร้อมดำเนินการ

“เตรียมตัวดี มีชัยกว่าครึ่ง” เป็นคำกล่าวสำหรับการวางแผนที่ดี ก่อให้เกิดการประหยัด โอกาสผิดพลาดน้อย ผลตอบแทนสูง เกิดประสิทธิภาพ 2 ขั้น คือ ขั้นแรก ประสิทธิภาพที่ตั้งเป้าหมายไว้ และ ขั้นที่สอง ประสิทธิภาพที่ได้จากการดำเนินงาน ขั้นทำแผนนี้สำคัญมาก และต้องเป็นภาระของหน่วยงานโดยตรง

2. ขั้นการดำเนินการ (DO) การดำเนินงานตามแผนการเปลี่ยนแปลง (Implementing change) ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการที่ผ่านการทดสอบแล้ว ที่เรียกว่า “แผนการเปลี่ยนแปลงที่พร้อมดำเนินการโดยหน่วยงาน ดำเนินการ 2 ด้าน พร้อมๆกัน ด้านที่

หนึ่ง ต้องดูแลให้การเปลี่ยนแปลง ดำเนินไปตามระบบ อีกด้านหนึ่ง คือ แสวงหาความร่วมมือจากบุคลากรให้มากที่สุด โดยกระบวนการดำเนินการประกอบด้วย

- 2.1 การสื่อสารภายในหน่วยงาน
- 2.2 การมอบหมายความรับผิดชอบ
- 2.3 การพัฒนาพันธกิจของบุคลากร
- 2.4 การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของหน่วยงาน

3. ขั้นการตรวจสอบ (Check) การส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง (Consolidating Change) ตรวจสอบความก้าวหน้าในการดำเนินการ ถึงผลที่เกิดทั้งเชิงบวกและเชิงลบ จำให้การยอมรับการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น การเสริมการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 2 กระบวนการ คือ

- 3.1 การตรวจสอบความก้าวหน้า
- 3.2 การทบทวนแผนงาน

4. ขั้นการกระทำ (Action) การรักษาระดับการเปลี่ยนแปลง (Maintaining momentum) การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นไม่ใช่สิ้นสุด เป็นเพียงความก้าวหน้าเท่านั้น ยังต้องขับเคลื่อนไปสู่จุดมุ่งหมาย โดยใช้แผนกลยุทธ์ ซึ่งใช้ปัญหาและอุปสรรคที่พบจากการดำเนินการที่ผ่านมา และนำข้อดีทั้งหลายมาพัฒนาต่อยอด กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้น ที่จะนำไปสู่การพัฒนาตามแผนการเปลี่ยนแปลงต่อไป การแสวงหาวิธีการอันเป็นนวัตกรรม เพื่อการพัฒนาเป็นรากฐานสำคัญของหน่วยงานไปสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)

จตุพร สังขวรรณ (2557: 35) ได้ให้แนวคิดว่า บทบาทหน้าที่ของผู้นำ ในการช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาให้ผ่านพ้นการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้คนจะแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ดังนั้น บทบาทหน้าที่ของผู้นำในการช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละกลุ่ม มีดังนี้

1. กลุ่มต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Traditionalists) ผู้นำต้อง :
  - 1.1 เห็นอกเห็นใจ
  - 1.2 แสดงให้เห็นว่าจบไปแล้ว
  - 1.3 ยอมรับการสูญเสีย
  - 1.4 เน้นย้ำให้เห็นถึงความจำเป็นต้องเปลี่ยน
2. กลุ่มปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง (Adaptors) ผู้นำต้อง :
  - 2.1 สื่อสารให้ข้อมูล
  - 2.2 แสดงให้เห็นว่าขั้นต่อไปคืออะไร
  - 2.3 ติดต่อย่างสม่ำเสมอ
  - 2.4 ฉลองความก้าวหน้าเป็นระยะ
  - 2.5 กำหนดเป้าหมายร่วมกัน
  - 2.6 ให้การฝึกอบรม

## 2.7 กำหนดบทบาท

## 2.8 ทำทนายให้ลองทำดู

### 3. กลุ่มสนับสนุนเห็นด้วยกับการเปลี่ยนแปลง (Innovators)

#### 3.1 ฉลองความสำเร็จ

#### 3.2 สร้างพันธมิตร

#### 3.3 เจรจาต่อรองเพื่อเพิ่มบทบาทใหม่

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556: 313) ได้ให้แนวคิดว่าการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Managing Change) บริหารควรทำการเปลี่ยนแปลงตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การสร้างสำนึกแห่งความเร่งด่วนที่ต้องเปลี่ยนแปลง (Establishing a sense of urgency) โดยการชี้แจงให้ทราบเหตุผลของการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งใหม่ ความพอใจและตั้งใจที่จะเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า เพื่อความอยู่รอดภายใต้การแข่งขันและการช่วงชิงทางชัยชนะทางการตลาดลูกค้าอย่างมีจุดมุ่งหมาย ซึ่งล้อมรอบด้วยพลังการเปลี่ยนแปลง

2. การริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน (To create guiding coalition) หมายถึง การมีพลังกลุ่มเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับล่าง เพราะแต่ละกลุ่มมีความสัมพันธ์ในการเชื่อมโยงกัน เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ โดยอาศัยการสื่อสารที่ดีต่อกัน เพื่อทำให้เกิดพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ

3. การพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (Developing a vision and strategy) หมายถึง การมีภาพแห่งอนาคตที่ชัดเจน หรือวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ซึ่งเป็นเครื่องนำไปสู่สิ่งที่คาดหวังและสื่อให้คนในองค์กรทราบถึงอนาคตที่ต้องการจะให้เป็นไป

4. การสื่อให้ผู้อื่นทราบ (Communicating the change vision) หมายถึง การหาโอกาสและใช้ช่องทางในการสื่อสารให้บุคคลในองค์กร ทราบถึงวิสัยทัศน์ และพฤติกรรมใหม่ที่ต้องการ

5. การให้อำนาจอย่างกว้างๆ (Empowering broad-based action) หมายถึง การทำให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ โดยการให้อำนาจมอบหมายให้บุคคลมีอำนาจในการทำงานได้ เช่น การให้ข้อมูลสำคัญเพื่อตัดสินใจ การให้ความรู้ในการทำงาน การให้อำนาจหน้าที่ การให้รางวัลตอบแทน

6. การนำไปสู่ชัยชนะที่ต้องการ (Generate short term wins) หมายถึง มีการวางแผนเพื่อให้การทำงานตามที่ต้องการเปลี่ยนแปลงเป็นผลสำเร็จ

7. การช่วยให้อำนาจเป็นจริง (Consolidate gains and produce more change) หมายถึง การส่งเสริม การพัฒนาบุคลากรสำหรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

8. ให้ความสำคัญกับผลงานที่ดี (Anchor new approaches in the culture) หมายถึง การให้ความสำคัญกับพฤติกรรมใหม่ที่ได้เปลี่ยนแปลงแล้ว และมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีความรับผิดชอบและสำนึกในการเปลี่ยนแปลง

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีการพัฒนาระบบการวางแผน การปฏิบัติงาน การติดตามผล การกระตุ้นสร้างแรงจูงใจบุคลากรให้มีความคล่องตัวในการพัฒนาทักษะกระบวนการคิด ตัดสินใจในการทำงาน การแก้ไขปรับปรุงวิธีการทำงานใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องร่วมกัน ช่วยบุคลากรให้เข้าใจ และพัฒนาปฏิบัติงานให้มีคุณภาพเป็นไปตามเป้าหมายเดียวกัน

## 6.2 การมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร

ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีวิสัยทัศน์ และนโยบายที่เน้นการเรียนรู้เป็นหลัก ใช้ระบบคุณภาพในการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วม การสร้างวิสัยทัศน์เกิดจากแรงปรารถนา ร่วมกัน วิสัยทัศน์ที่เหมาะสมมีความสำคัญต่อความสำเร็จของโรงเรียน เพราะวิสัยทัศน์ถือเป็นข้อผูกพัน (Commitment) ระหว่างบุคคล ให้มีความเข้าใจในความหมายของงาน เป็นการช่วยสร้างมาตรฐานงานที่ดี เป็นการพัฒนาวิธีการทำงานในรูปแบบใหม่ๆ และให้การทำงานบรรลุประสิทธิผล (ปรเมษฐ์ โมลี.2557 : ออนไลน์) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมุ่งมั่นนำวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จอยู่เสมอ เพื่อให้สมาชิกกระทำกิจกรรมต่างๆโดยมุ่งหวังให้บรรลุวิสัยทัศน์

### 6.2.1 ความหมายของวิสัยทัศน์

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของ วิสัยทัศน์ดังนี้

วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมี และจะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นไปสู่คณะครู เพื่อให้สมาชิกกระทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยมุ่งหวังให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น (Davis and Thomas, 1989: 22-23) การมีวิสัยทัศน์อย่างเดียวยังไม่เพียงพอ สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องกระทำให้ได้คือ การทำให้สมาชิกมีจิตผูกพันกับวิสัยทัศน์ สามารถหลอหลอมวิสัยทัศน์นั้นลงสู่นโยบาย แผนงาน และกิจวัตรประจำวันภายในองค์กร ยินดีเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น (Caldwell; & Spinks, 1990: 174) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารโรงเรียนนอกจากจะมีวิสัยทัศน์ในการบริหารแล้ว ยังต้องมีความสามารถในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิกเข้าใจ ยอมรับ และปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้บรรลุผลด้วย สิ่งสำคัญก็คือ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกลได้อย่างแม่นยำประพฤติปฏิบัติตัวเหมาะสมน่านับถือ มีเหตุผลในการตัดสินใจเรื่องต่างๆมีคุณธรรมบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต อดทน และมีสติ มีอดทน ความเพียร การมุ่งต่อประโยชน์ส่วนรวมและการแบ่งปัน ควบคู่กับการใช้หลักการของธรรมาภิบาลในใช้แนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการพัฒนาภาวะผู้นำในเรื่องของหลักการบริหารก็เปรียบเหมือนเราได้อึดใจขึ้นป้องกันตนเอง โดยผู้นำต้องเริ่มต้นด้วยการสำนึกขีดความสามารถของตัวเองและรู้จักพอและต้องศึกษาปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้เข้าใจอย่างถ่องแท้รวมถึงการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นในแท้จริงของนิสัยเสียก่อนเพราะวินัยเป็นสิ่งสำคัญในการเป็นเครื่องกำหนดกรอบการดำเนินงานตามภาระหน้าที่ใดๆที่พึงกระทำให้บรรลุเป้าหมายโดยสมบูรณ์ (ลีลาภรณ์ บัวสาย. 2549:

25) วิสัยทัศน์ ตรงกับ ภาษาอังกฤษว่า “Vision” แต่ในคำอังกฤษยังมีคำว่า “ Visionary” ซึ่งอาจแปลว่า มองภาพในอนาคตหรือในฝัน (วิชัย ตันศิริ. 2547: 141)

เจริญ สุขทรัพย์ (2556: ออนไลน์) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำ และสมาชิกในองค์กร และกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่ต้องการ จุดมุ่งหมายปลายทางดังกล่าวต้องชัดเจน ทำหาย และมีพลัง มีความเป็นไปได้

ทองคำ พิมพา (2556: 23) ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมองเห็นภาพกำหนดเป้าหมาย แนวนโยบาย ในการวางแผน พัฒนาให้องค์กรเกิดการพัฒนาย่างมีประสิทธิภาพ โดยภาพนั้นต้องมีความเป็นไปได้ และมีเป้าหมายชัดเจน

เอลลิสและจอสลิน (Ellis; & Joslin 1990: 8) ได้ให้ความหมายว่า การสร้าง วิสัยทัศน์ขึ้นมาได้นั้นยังไม่สำคัญเท่ากับความสามารถในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ไปยังสมาชิกทุกคน ขององค์กรให้มีความคิดเห็นคล้ายตาม และเต็มใจที่จะปฏิบัติกิจกรรมทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ นั้นซึ่งวิธีการที่ดีที่สุดคือ การให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งไปยังวิสัยทัศน์ ของโรงเรียนที่กำหนดไว้ นั่นคือ เปลี่ยนสภาพของวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม จุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์คือ การทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับวิสัยทัศน์นั้น เป็นของตน ผู้บริหารโรงเรียนจึงต้องมีศิลปะในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมของสมาชิก มีวิธีการ สื่อสารที่มีประสิทธิผลในการอธิบายและโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ที่ สร้างขึ้นอย่างต่อเนื่อง

วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน จึงเป็นคุณสมบัติของผู้บริหารที่สามารถ มองเห็นภาพในอนาคตของโรงเรียนที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจนโดยภาพนั้นต้องสอดคล้อง กับเป้าหมายของโรงเรียน มีความเป็นไปได้ และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำโรงเรียนให้ บรรลุความต้องการนั้น วิสัยทัศน์เป็นภาพอันชัดเจนที่สะท้อนให้เห็นเป้าหมาย ค่านิยม ปรัชญา และ ความเชื่อที่สมาชิกของโรงเรียนร่วมกันยึดถือ วิสัยทัศน์ที่แท้จริงต้องเป็นวิสัยทัศน์ร่วมที่สมาชิก ช่วยกันผลักดันสานฝัน อันเป็นผลจากความสามารถคิดอ่านผสมผสานเข้ากับประสบการณ์ทั้งทางตรง และทางอ้อมของสมาชิก และเป็นผลจากความสามารถในการเก่งคิด เก่งคน และเก่งงานของ ผู้บริหารโรงเรียน วิสัยทัศน์ในการบริหารจะเกิดได้ก็ต่อเมื่อมีเป้าหมายที่ชัดเจน

## 6.2.2 หลักการ แนวคิด วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ในการบริหารเป็นสิ่งที่พึงปรารถนาของผู้บริหารโรงเรียนในการ ดำเนินกิจกรรมขององค์กร หากผู้บริหารปราศจากวิสัยทัศน์ก็จะไม่สามารถสร้างสรรค์ความ เจริญก้าวหน้าและดำรงรักษาความเป็นองค์กรที่ดีไว้ได้ (Sergiovanni.1987: 73) วิสัยทัศน์ทำให้ ผู้บริหารโรงเรียนมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริงขององค์กร และสามารถกำหนดภาพใน อนาคตขององค์กรได้ว่าต้องการให้เป็นอย่างไร เพื่อกำหนดกิจกรรม และแนวทางปฏิบัติงานให้

บรรลุผลสำเร็จตามต้องการโดยไม่เสียเวลากระทำการในสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ และยังเป็นแรงกระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจอย่างเป็นพิเศษยิ่งกว่าธรรมดา (Duke. 1987: 51)

คาเปอร์ (สมชาย เทพแสง . 2552: 84 อ้างอิงจาก Kapur. 2007:Online) ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการของภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ต้องเป็นนักสังเกต พิจารณาจากการทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า โดยสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรในการปฏิบัติ และเน้นความคิดเห็นและมุมมองที่แตกต่างจากบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียน

2. ในการนำพาโรงเรียนไปสู่วิสัยทัศน์ถึงแม้จะถูกต่อต้าน แต่ผู้บริหารโรงเรียนจะไม่ท้อแท้ จึงต้องมีความมุ่งมั่นและฟันฝ่าอุปสรรคไปสู่วิสัยทัศน์ให้จงได้

3. ในการบริหารการจัดการจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงระบบและประเพณีแบบดั้งเดิม รวมถึงสัญลักษณ์ไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่

4. ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำกับควบคุมการเปลี่ยนแปลงสัญลักษณ์หรือจินตนาการไปสู่พฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้

5. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างโรงเรียนที่มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่สมบูรณ์แบบและพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยความสำเร็จและเป็นไปได้

6. ผู้บริหารโรงเรียนจะคัดเลือกการปฏิบัติงานที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้และเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

7. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างระบบนวัตกรรมในการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลผลิตและการบริการ

8. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างระบบการประสานในแต่ละวัน มีการจัดโครงสร้างใหม่ ปรับปรุงวิธีการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์และกิจกรรมในการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ

เคน บลังชาร์ด (2550: 51-54) ได้เสนอองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์ดีเด่น (High Performing Organization = HPOs ) ไม่ยึดมั่นอยู่กับความยิ่งใหญ่หรือการเป็นผู้นำที่โดดเด่นกว่าใคร แต่ใส่ใจกับการสร้างองค์กรที่มีวิสัยทัศน์อันมั่นคงเหนือกว่าผู้นำแบบอื่นๆ โมเดล HPOs SCORES เกิดขึ้นจากการนำตัวอย่างขององค์กรประกอบสำคัญ 6 ประการในองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์มาเรียงต่อกัน จากผลการวิจัยของ คาริว, คานดาเรียน, พาริซี คาริว และ สโตนเนอร์ ดังนี้

**1. S = Shared Information and Open Communication** แบ่งปันข้อมูลและเปิดกว้างสำหรับการสื่อสาร การแบ่งปันข้อมูลข่าวสารที่เปิดกว้างและเข้าถึงได้ง่ายจะช่วยสร้างความไว้วางใจและผลักดันให้พนักงานปฏิบัติตนเสมือนว่านี่คือบริษัทของพวกเขาเอง ข้อมูลข่าวสารคือพลังอำนาจ ยิ่งมีข้อมูลให้มากเท่าไร พนักงานก็ยิ่งมีพลังและความสามารถที่จะตัดสินใจในสิ่งที่เป็นไปได้ในแนวทางเดียวกับเป้าหมายของบริษัทได้ดีขึ้นเท่านั้น การเปิดกว้างทางการ

สื่อสารเป็นเส้นเลือดใหญ่สำคัญขององค์กร HPOs ทำให้พวกเขาเข้าถึงขอบเขตของความเสียหายหรืออันตราย และทำให้องค์กรคงไว้ซึ่งความกระฉับกระเฉง ยืดหยุ่นและง่ายต่อการเปลี่ยนแปลง

**2. C = Compelling Vision วิสัยทัศน์อันทรงพลัง** วิสัยทัศน์อันทรงพลังคือ วิสัยทัศน์อันทรงพลังคือ สิ่งที่ทำให้พนักงานมีพลัง ตื่นเต้นและอยากอุทิศตัว ยินดีที่จะเป็นส่วนหนึ่งละมอมเห็นบทบาทของตนเองที่สามารถช่วยสนับสนุนได้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นเกียรติได้ร่วมในเป้าหมายหรือพลังเหล่านั้น ซึ่งผลลัพธ์ที่ได้คือ พนักงานรู้จักคุณค่าของตนเองว่าเป็นส่วนหนึ่งของคุณค่าบริษัท วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานสามารถบรรยายภาพได้อย่างชัดเจนของสิ่งที่พวกเขาตั้งใจสร้างขึ้นมาได้ และทำให้ทุกคนเดินหน้าไปในทิศทางเดียวกันโดยพร้อมเพรียง

**3. O = Ongoing Learning เรียนรู้ไม่หยุดยั้ง** องค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์ดีเด่นนั้นจะมุ่งไปที่การปรับปรุงความสามารถผ่านระบบการเรียนรู้ สร้างทุนทางความรู้ และส่งผลการเรียนรู้ไปยังส่วนต่างๆขององค์กรอยู่เสมอ การเรียนรู้ขององค์กรต่างจากการเรียนรู้แบบเฉพาะตัวบุคคล แต่องค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์สูงจะสนับสนุนการเรียนรู้ทั้งสองประเภทไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน ทุกคนจะมีความกระหายที่จะก้าวไปสู่จุดที่ดีกว่าเดิมทั้งในแง่ของตัวบุคคล และในแง่ของการทำงานในองค์กร

**4. R= Relentless Focus on Customer Results การใส่ใจลูกค้าอยู่เสมอ** องค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์ดีเด่นจะเข้าใจว่าลูกค้าของพวกเขาคือใคร และรู้ว่าผลลัพธ์ความพึงพอใจของลูกค้าได้อย่างไร พวกเขาสร้างผลลัพธ์ที่ได้โดดเด่นเลิศเลอกว่าใคร ก็เพราะพวกเขามุ่งมั่นใส่ใจอยู่กับผลลัพธ์เหล่านั้น อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ยิ่งไปกว่านั้นไม่เหมือนใครก็คือ วิธีที่พวกเขาให้ความใส่ใจกับผลลัพธ์ พวกเขา มองจากมุมมองของลูกค้านั่นเอง

**5. E = Energizing Systems and Structures เสริมพลังให้ระบบและโครงสร้าง** ระบบ โครงสร้าง กระบวนการและการปฏิบัติงานในองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์ดีเด่นจะถูกวางไว้ในทิศทางเดียวกัน เพื่อช่วยสนับสนุนวิสัยทัศน์ ทิศทางของกลยุทธ์ และเป้าหมายขององค์กร รูปแบบนี้จะช่วยให้พนักงานสามารถทำงานให้สำเร็จได้ง่ายกว่า การเสริมพลังให้ระบบและโครงสร้างจะเป็นสิ่งที่ช่วยเสริมความสามารถในการรับมือกับปัญหาและตอบสนองต่อโอกาสที่ได้รับมาได้ดียิ่งขึ้น การทดสอบประการสำคัญที่จะทำให้ทราบว่า ระบบและโครงสร้างขององค์กรได้รับการเสริมพลังเรียบร้อยหรือยัง ก็คือ การมองดูว่าสามารถช่วยพนักงานให้ทำงานสำเร็จได้ง่ายหรือยากกว่าเดิม

**6. S = Shared Power and High Involvement แบ่งปันอำนาจและการมีส่วนร่วม** ในองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์ดีเด่น อำนาจและการตัดสินใจจะได้รับการแบ่งปันและแจกจ่ายไปตามส่วนต่างๆ ขององค์กร ไม่ใช่จำกัดขอบเขตอยู่เฉพาะพนักงานระดับสูง การร่วมมือร่วมใจและทีมเวิร์กคือหัวใจสำคัญเมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองมีคุณค่าและได้รับการเคารพจากสิ่งที่เขาได้เสียสละ ได้รับอนุญาตให้ตัดสินใจในสิ่งที่ส่งผลกระทบต่อชีวิตของพวกเขา และสามารถเข้าถึง

ข้อมูลข่าวสารที่ช่วยให้เขาตัดสินใจได้ดีขึ้น พวกเขาก็สามารถปฏิบัติหน้าที่ของตนเองเพื่อตอบสนองเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรอย่างเต็มความสามารถ ในองค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์ดีเด่น ตัวตนของบุคคลและการร่วมมือร่วมใจกันเป็นสิ่งที่มีความหมายเสมอ

ไพโรจน์ บาลัน (2551: 50) ได้เสนอองค์ประกอบวิสัยทัศน์ที่ดีดังนี้

1. เข้าใจง่ายและมีลักษณะตามอุดมคติโดยสอดคล้องกับค่านิยมหลักขององค์กร

2. ทำท่าย แต่อยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง ข้อความวิสัยทัศน์อาจจะใช้ภาษาที่สูงต้องสามารถแปลความเพื่อให้เป็นกลยุทธ์ในการแข่งขันที่อยู่บนพื้นฐานของความเป็นจริงได้โดยง่าย โดยเป้าหมายควรจะเป็นไปในเชิงรุกแต่ต้องสามารถบรรลุได้

3. มีความมุ่งมั่น วิสัยทัศน์ควรจะสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการนำทางในการตัดสินใจได้ด้วย

4. เป็นประโยชน์สำหรับผู้มีส่วนได้ ส่วนเสีย (Stakeholders) นั่นคือ ลูกค้า ผู้ถือหุ้น และพนักงาน โดยควรสื่อสารให้เข้าใจถึงผลประโยชน์ในกลุ่มต่างๆเหล่านั้น

5. อธิบายและเข้าใจได้ง่าย การทำให้วิสัยทัศน์บรรลุความสำเร็จอาจเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน ดังนั้นการอธิบายวิสัยทัศน์นั้นควรอธิบายให้เข้าใจง่าย

ดังนั้น องค์กรที่มีผลสัมฤทธิ์ดีเด่น คือ องค์กรที่ประกอบด้วยโครงสร้างที่สามารถรังสรรค์ผลประกอบการอันโดดเด่นได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานและความปรารถนาที่จะร่วมมือกับบริษัท เพื่อก้าวสู่ความสำเร็จพร้อมกันไปด้วย

### 6.2.3 มิติวิสัยทัศน์

เบราน์ (Braun. 1991: 26) ได้กำหนดมิติของวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็น 3 มิติ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulated Vision) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulated Vision) และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Operational Vision)

6.2.3.1. การสร้างวิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถสร้างภาพในอนาคตของโรงเรียนได้อย่างชัดเจนว่าประสิทธิผลที่ดีที่สุดของโรงเรียนที่ต้องการอย่างแท้จริงคืออะไร ทั้งนี้โดยอาศัยทักษะการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการสังเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารโรงเรียน สมคักดิ์ (2540: 13) มีความคิดเห็นว่าการสร้างวิสัยทัศน์ควรกำหนดขึ้นโดยผู้บริหาร (Leader Initiate) มิได้กำหนดโดยกลุ่มบุคคล ซึ่งผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักสนทนาและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกแล้วนำมาพิจารณาว่าโลกปัจจุบันเป็นเช่นไร นำข้อมูลผนึกเข้าเป็นวิสัยทัศน์ แล้วหาวิธีการที่จะมุ่งสู่วิสัยทัศน์นั้น ในการสร้างวิสัยทัศน์จำเป็นต้องคำนึงถึงศีลธรรม จริยธรรม เพื่อให้ทิศทางที่จะมุ่งไปมีความถูกต้อง ตัวแปรที่สำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์คือ ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) อันเป็นทักษะที่สำคัญยิ่งของผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creative Thinking) ที่พัฒนาให้ผู้บริหารโรงเรียนมองกว้าง คิดไกล ทันสมัย และเฉียบ

แหลม Locke et al. (1991: 53-54) ได้เสนอแนวคิดว่าการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนได้มาจากวิธีการดังต่อไปนี้

1. โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล หมายถึง การสนทนาพูดคุย และ ฟังความคิดเห็นจากบุคคลต่าง ๆ ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร

2. โดยกระบวนการจัดกระทำข้อมูล หมายถึง การวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่ เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในเรื่อง การมีสายตายาวไกล ความเข้าใจ วัฒนธรรมขององค์กร ความเข้าใจถึงผลกระทบต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นและแนวโน้มของโลกในอนาคต ความสามารถในการมองเห็นภาพรวมขององค์กร ความสามารถในการคาดคะเนแรงต่อต้านที่อาจจะเกิดขึ้น ความพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนความคิดเห็นของตนเองได้ตลอดเวลา

3. โดยการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนออกมาเป็นถ้อยคำได้อย่างชัดเจน มีพลังในการกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์กร ทั้งนี้ถ้อยคำ ที่แสดงวิสัยทัศน์นั้นควรมีลักษณะย่อ ชัดเจน ทำหาย มุ่งอนาคต มั่นคง บรรณาณาที่จะบรรลุให้ได้

4. โดยการประเมินผลเป็นระยะ หมายถึง การทดสอบว่าวิสัยทัศน์นั้นสอดคล้องกับความรู้ความสามารถของสมาชิกในองค์กรหรือไม่ หากได้คำตอบปฏิเสธ ผู้บริหารก็ต้องนำวิสัยทัศน์นั้นมาพิจารณาเพื่อปรับเปลี่ยนต่อไป

6.2.3.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนต้องสามารถสื่อสารให้สมาชิกมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ของตนได้อย่างชัดเจน ยอมรับ และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามทั้งหลาย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น เอลลิสและจอสลิน (Ellis and Joslin.1990: 8) มีความเห็นว่า การสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาได้นั้นยังไม่สำคัญเท่ากับความสามารถในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ไปยังสมาชิกทุกคนขององค์กรให้มีความคิดเห็นคล้ายคลึงตาม และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามกิจกรรมทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้นซึ่งวิธีการที่ดีที่สุดคือ การให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงเพื่อมุ่งไปยังวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้ นั่นคือ เปลี่ยนสภาพของวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม จุดมุ่งหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์คือ การทำให้สมาชิกขององค์กรยอมรับวิสัยทัศน์นั้น เป็นของตน ผู้บริหารจึงต้องมีศิลปะในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและค่านิยมของสมาชิก มีวิธีการสื่อสารที่มีประสิทธิผลในการอธิบายและโน้มน้าวให้สมาชิกขององค์กรเข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นอย่างต่อเนื่อง

6.2.3.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงได้เป็นผลสำเร็จ ทั้งนี้โดยวิธีการหลอมวิสัยทัศน์ของตนลงไปสู่ นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ กิจกรรมประจำวันของโรงเรียน และโดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคณะครู

ซัสคิน (Sashkin. 1988: 247) ได้แสดงความคิดเห็นไว้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนสามารถปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ 2 แนวทาง คือ

1. โดยการหลอมวิสัยทัศน์นั้นลงในปรัชญาของโรงเรียน และกำหนดนโยบายโครงการ เพื่อนำปรัชญาของสถานศึกษาไปปฏิบัติจริง

2. โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกแต่ละคน ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนควรมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ มีทักษะการสื่อสารที่ดี แสดงออกถึงวิสัยทัศน์ของตนอย่างเด่นชัด วางตนให้เป็นที่ไว้วางใจได้ มีความมั่นใจในตนเอง และเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น

ดังนั้นการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติจะบรรลุผลเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถทางการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะการมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การเป็นผู้สื่อสารที่ดี และความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลที่มีลักษณะต่าง ๆ ได้ทุกสถานการณ์ (Scheive and Schoenheit,1987: 102)

#### 6.2.4 แนวทางในการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน

วิสัยทัศน์มิใช่สิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการสั่งสมความรู้และประสบการณ์ที่มากพอ วิสัยทัศน์สามารถสร้างได้ พัฒนาได้

##### 6.2.4.1 การสร้างวิสัยทัศน์ ในการสร้างวิสัยทัศน์มีประเด็นที่ควรพิจารณา ดังนี้

1. ผู้บริหารจะต้องเข้าใจองค์กร ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเข้าใจองค์กรอย่างลึกซึ้ง เข้าใจภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์เดิมขององค์กร เข้าใจวัฒนธรรมขององค์กร เข้าใจความต้องการและค่านิยมของสมาชิก ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องวิเคราะห์ห้ององค์กรเพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร

2. ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสภาพแวดล้อม เนื่องจากโรงเรียนเป็นระบบสังคมซึ่งได้รับผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องศึกษาสภาพปัจจุบันของสิ่งแวดล้อม และศึกษาแนวโน้มของสิ่งแวดล้อม รวมทั้งวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมเพื่อแสวงหาโอกาส และหลีกเลี่ยงความเสี่ยงหรืออุปสรรคทั้งนี้การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะเข้าใจองค์กรและสภาพแวดล้อมนั้น จำเป็นต้องมีข้อมูลที่ทันสมัยและเชื่อถือได้ การแสวงหาข้อมูลจึงต้องหาข้อมูลทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการในการสร้างวิสัยทัศน์นั้น

6.2.4.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์ เมื่อผู้บริหารโรงเรียนสามารถสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาได้แล้วจำเป็นต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นให้สมาชิกได้รับรู้ เข้าใจ และยอมรับ เพื่อเปลี่ยนสภาพวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลให้เป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร เพราะสมาชิกจะไม่ทำงานเพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารสร้างขึ้นหากสมาชิกไม่ยอมรับในวิสัยทัศน์นั้น ดังนั้น จึงควรให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมตั้งแต่เริ่มต้น วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจะกลายเป็นภารกิจที่จะต้องลงมือปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้น การเผยแพร่วิสัยทัศน์จึงเป็นการเชื่อมโยงระหว่างวิสัยทัศน์ ภารกิจ และการปฏิบัติ

ในการเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

1. ทักษะในการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารควรพัฒนาทักษะในการพูด การฟัง การเขียน และการแสดงภาษาท่าทาง เพื่อให้สมาชิกเข้าใจวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น

2. ทักษะในการทำตนเป็นแบบอย่าง (Role Model) เนื่องจากวิสัยทัศน์ ที่สร้างขึ้นจะกลายเป็นภารกิจขององค์กร ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรแสดงให้เห็นว่า วิสัยทัศน์นั้นมีความเป็นไปได้ สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลได้โดยการปฏิบัติให้ดูเป็นแบบอย่าง ซึ่งการทำตนเป็นแบบอย่างนี้ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

#### 6.2.4.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างไปสู่การปฏิบัติจริงโดยความร่วมมือ ทูมเทกกำลังกาย ความคิด และความพยายามของสมาชิก เพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นนั้นเป็นผลสำเร็จ นั่นคือเป็นการรวมพลังเพื่อบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่พึงปรารถนา ซึ่งเป็นการพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศ ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องบูรณาการวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นให้เข้ากับปรัชญา นโยบาย แผนงาน และโครงการของสถานศึกษา และปฏิบัติตามจนกระทั่งบังเกิดผล

ในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์นั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ จำเป็นจะต้องนำการเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์กร เนื่องจากการเปลี่ยนวิธีดำเนินการเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่แตกต่างหรือสูงขึ้นกว่าเดิม ซึ่งจะก่อให้เกิดแรงต่อต้าน ความวิตกกังวล ความเครียด และความขัดแย้ง ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงควรพัฒนาทักษะในการบริหารการเปลี่ยนแปลง

2. ทักษะในการทำงานกับคน การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์เป็นการรวบรวมพลังทรัพยากรต่าง ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรมนุษย์ ผู้บริหารจึงควรพัฒนา การสื่อสารแบบ 2 ทางระหว่างผู้บริหารกับสมาชิกใน 3 ประเด็น คือ ความไว้วางใจ ความเชื่อมั่น และการยอมรับความคิดเห็น

3. ทักษะการสร้างแรงจูงใจ การทำงานของสมาชิกในองค์กรเป็นผลจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างความสามารถและแรงจูงใจ ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรมีทักษะในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดแก่สมาชิก

4. ทักษะในการมอบหมายงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะในการมอบหมายงาน ทั้งนี้เพราะการมอบหมายงานจะทำให้เกิดการกระจายอำนาจ และการมีส่วนร่วม ซึ่งจะทำให้สมาชิกมีอิสระในการทำงาน เกิดความผูกพัน เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และมีความรับผิดชอบมากขึ้น

5. ทักษะในการปรับโครงสร้างองค์กร ผู้บริหารโรงเรียนควรปรับโครงสร้างองค์กรเพื่อให้สอดคล้องและเหมาะสมกับภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ

#### 6.2.4.4 การประเมินผลเพื่อการปรับปรุงและแก้ไข

วิสัยทัศน์ทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถกำหนดภาพในอนาคต ที่ต้องการได้ ขณะเดียวกันผู้บริหารก็ต้องทำการเปลี่ยนแปลงบางสิ่งบางอย่าง เพื่อนำสถานศึกษาไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด ซึ่งเป็นสิ่งที่ยาก และมักจะมีล้มเหลว เนื่องจากธรรมชาติของบุคคลที่ดี ขององค์กรที่ดีย่อมมีการต่อต้านเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมี เพราะวิสัยทัศน์เป็น Roadmap ให้ทุกคนในโรงเรียนได้ใช้เป็นประทีปนำทางในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่แท้จริงนั้นจะต้องมีกระบวนการสื่อสารของวิสัยทัศน์ครบทั้ง 3 มิติคือ คิดได้ (การสร้างวิสัยทัศน์) สื่อเป็น (การเผยแพร่วิสัยทัศน์) และโน้มนำให้มีการปฏิบัติล่วงหน้า (การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์) พร้อมทั้งมีการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบด้วย

ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรมีการประเมินผลเป็นระยะเพื่อทดสอบว่า วิสัยทัศน์นั้นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับความสามารถของสมาชิกในองค์กรหรือไม่ หากได้คำตอบปฏิเสธ ผู้บริหารสถานศึกษาก็จะต้องนำวิสัยทัศน์นั้นมาพิจารณาเพื่อปรับเปลี่ยนต่อไป ผู้บริหารที่ดีควรมองการสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และการประเมินผล เพื่อการปรับปรุงและแก้ไขให้มีความเชื่อมโยงกัน วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญยิ่ง ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเป้าหมายชัดเจน การตั้งเป้าหมายว่า องค์กรจะไปทางใดนั้นเป็นภารกิจเพียงครั้งเดียวของผู้บริหารโรงเรียน ภารกิจอีกครึ่งหนึ่งก็คือ ผู้บริหารจะต้องเผยแพร่หรือสื่อสารให้สมาชิกทราบในวิสัยทัศน์ของตน มีความเห็นพ้องกันในวิสัยทัศน์นั้น และร่วมพลังในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์การบริหารโรงเรียนเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญต่อการดำเนินงานตามนโยบายปฏิรูปการศึกษารอบ 2 หากผู้บริหารโรงเรียน มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถ และมีความมุ่งมั่นต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างจริงจังย่อมนำความสำเร็จมาสู่ศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ตามกฎหมายการศึกษาและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ 2542 พ.ร.บ.สภาครูและบุคลากรทางการศึกษา 2546 พ.ร.บ.ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา 2547 พ.ร.บ.ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ 2546 เป็นต้น ได้แสดงเจตจำนงจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนเก่ง เป็นคนดี มีความสามารถ และรู้จักปรับตัวอยู่ร่วมในสังคมอย่างมีความสุข ซึ่งได้กำหนดให้มีการจัดระเบียบโครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาของไทยให้มีเอกภาพ เชิงนโยบายและมีความหลากหลายในทางปฏิบัติ กระจายอำนาจสู่สถานศึกษาเพื่อให้สถานศึกษามีอิสระ มีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัวรวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน ท้องถิ่น และสังคมโดยรวม การขับเคลื่อนงานปฏิรูปการศึกษารอบที่ 2 จึงมีความจำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารแนวใหม่ที่ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีม การทำงานเชิงรุก มีเครือข่าย และมีระบบข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนทั้งกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีมาตรฐานนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และการประชาสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้คุณภาพการศึกษาประสบความสำเร็จ

ตามเป้าหมาย และก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้รับบริการตามเจตนารมณ์ของทางราชการที่กำหนดไว้

ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่รักความก้าวหน้าต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ รู้จักคิด มีความรู้ ความสามารถ มียุทธศาสตร์ในการบริหารโรงเรียนเชิงรุกด้วยความรับผิดชอบและอุดมการณ์ เพื่อให้ผลสัมฤทธิ์เป็นรูปธรรมและสามารถนำเสนอเป็นผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพได้ การบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งมีหน้าที่ในการให้บริการการศึกษาแก่ประชาชนและเป็นโรงเรียนของรัฐ จึงต้องนำหลักการว่าด้วยการบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี ซึ่งเรียกกันโดยทั่วไป “ธรรมาภิบาล” มาบูรณาการในการบริหาร และจัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนในฐานะที่เป็นนิติบุคคลด้วยหลักการ (สมาน จันทะดี. 2553: 125-128)

จากที่กล่าวข้างต้นสรุปได้ว่า การมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีประสบการณ์ด้านบริหาร มีการวางแผนการทำงาน มีความตั้งใจจริงในการบริหารงานโรงเรียน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถมองภาพเป็นหมายสู่ออนาคตได้อย่างชัดเจน กระตุ้นให้บุคลากรให้ร่วมกัน นำพันธกิจ นโยบาย ไปสู่วิสัยทัศน์พร้อมทั้งมีการพัฒนาโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง

### 6.3 การมีส่วนร่วมของบุคลากร

การมีส่วนร่วมก่อให้เกิดผลดีต่อการขับเคลื่อนองค์กรหรือเครือข่าย เพราะมีผลในทางจิตวิทยาเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมย่อมเกิดความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหาร ความคิดเห็นถูกรับฟังและนำไปปฏิบัติเพื่อการพัฒนาเครือข่าย และที่สำคัญผู้ที่มีส่วนร่วมจะมีความรู้สึกเป็นเจ้าของเครือข่าย ความรู้สึกเป็นเจ้าของจะเป็นพลังในการขับเคลื่อนเครือข่ายที่ดีที่สุด การทำงานแบบมีส่วนร่วมนั้นไม่ว่าจะเป็นระดับครอบครัว ระดับโรงเรียน ระดับชุมชน ระดับองค์กร หรือระดับประเทศนั้นล้วนมีความสำคัญอย่างยิ่งในกระบวนทัศน์ปัจจุบัน เพราะจะช่วยให้ผู้มีส่วนร่วมเกิดความรู้สึกความเป็นเจ้าของ (ownership) และจะทำให้ผู้มีส่วนร่วมหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสียนั้น ยินยอมปฏิบัติตาม (compliance) และรวมถึงตกลงยอมรับ (commitment) ได้อย่างสมัครใจ เต็มใจ และสบายใจ ได้มีการดำเนินการแก้ปัญหาความไม่เรียบร้อยในห้องเรียนโดยกระบวนกรมีส่วนร่วม หลังจากพยายามด้วยวิธีการใช้ไม่เรียบร้อย ใช้กฎกติกาที่ครูอาจารย์ออกกฎหรือวางระเบียบให้นักเรียนปฏิบัติ แต่การยอมรับก็ยังไม่ได้ผลดีนัก ครูประจำชั้นได้ชวนนักเรียนในห้องให้ร่วมกัน “ตระหนัก” ถึงปัญหาในห้องเรียน เช่น ความสกปรก การแต่งกายนักเรียน การไม่มีระเบียบในห้องเรียน ใช้กระบวนกรมีส่วนร่วมที่จะวางกติกาตนเอง จนในที่สุดได้ระเบียบปฏิบัติประจำห้องที่ครูรับ เอมามาจัดพิมพ์ติดไว้ในห้อง ปรากฏว่าได้รับการยอมรับและการปฏิบัติตามอย่างดีกว่ากฎกติกาที่ครูกำหนดกติกานั้น ตัวอย่างเช่นนี้ เป็นตัวอย่างที่สามารถจะนำไปใช้ในองค์กรหรือรัฐวิสาหกิจที่จะสร้างกระบวนกรมีส่วนร่วมที่จะเป็นเครื่องมือของการมีส่วนร่วมอย่างมีคุณภาพต่อไป (วันชัย วัฒนศัพท์. 2546: 1-2)

### 6.3.1 ความหมายการมีส่วนร่วม

ในการบริหารโรงเรียน ผู้ที่มีส่วนสำคัญในการดำเนินงานให้กิจกรรมต่างๆ สำเร็จตามวัตถุประสงค์ คือ ผู้บริหารโรงเรียน บทบาทหน้าที่สำคัญอย่างหนึ่งในการบริหารโรงเรียน คือการตัดสินใจ เนื่องจากงานบริหารเป็นงานที่อยู่ยากซับซ้อนเกี่ยวข้องกันหลายฝ่าย จึงจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องแบ่งงานให้ชัดเจน ในการแก้ปัญหาผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงวิธีการแก้ปัญหาที่เป็นที่ยอมรับ โดยผู้บริหารจำเป็นจะต้องเข้ามามีส่วนร่วมในทุกกระบวนการ (เพ็ญใจ เรื่องฤทธิ์. 2550: 1-2)

เบญจรัตน์ เรืองงาม (2548: 16) ได้สรุปว่า สิ่งสำคัญของการมีส่วนร่วมก็คือ การเปิดโอกาสให้ครูเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมในลักษณะของการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผิดชอบ กับสิ่งที่เป็นผลกระทบต่อตนเองหรือโรงเรียน

บำรุง แสนณรงค์ (2550: 56) ได้สรุปไว้ว่า การที่บุคคลหรือกลุ่มคนได้มีโอกาสร่วมเกี่ยวข้องกันโดยการรับผิดชอบ กิจกรรม โครงการ ผูกพันทางด้านจิตใจ อารมณ์ในสถานการณ์เพื่อรับผิดชอบในทุกขั้นตอน กล่าวคือ ตั้งแต่การร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมดำเนินการปฏิบัติร่วมประเมินผล และร่วมรับผลประโยชน์ด้วยความสมัครใจ เสียสละเกี่ยวข้องผูกพันตามข้อร่วมกัน

พระมหาขวัญ อิมอุรา (2551: 11) ได้ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การแสดงความคิดเห็น การเกี่ยวข้องด้านจิตใจและอารมณ์ การเปิดโอกาสให้ครูได้คิด ริเริ่ม ตัดสินใจ ปฏิบัติ และรับผิดชอบ แก้ปัญหา การพัฒนาความรู้ความสามารถ การพัฒนา ผู้เรียน ติดตาม ประเมินผล การดำเนินชีวิตที่ดีงามตามหลักธรรมดำเนินชีวิต ตลอดจนการให้อำนาจเข้ามามีหน้าที่รับผิดชอบ

ยุวณิตย์ ศรีศิลป์ (2551: 30) ได้ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การทำงานร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยความตั้งใจ โดยกระทำงานดังกล่าวในห้วงเวลา และ ลำดับการที่ทรงประสิทธิภาพ คือ ถูกจังหวะและเหมาะสม กับทั้งทำงานดังกล่าวด้วยความผูกพันให้ประจักษ์ว่า เชื่อถือไว้วางใจได้ การมีส่วนร่วมเป็นหัวใจของการเสริมสร้างพลังการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม (Teamwork) ที่มีประสิทธิภาพและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา แต่ สิ่งสำคัญของการมีส่วนร่วมก็คือ การเปิดโอกาสให้ประชาชนไม่ว่าจะเป็นโดยทางตรงหรืออ้อม ในลักษณะของการร่วมคิดร่วมทำและร่วมรับประโยชน์จากการกระทำและร่วมรับประโยชน์จากการกระทำนั้นซึ่งมีผลกระทบต่อตนเองและชุมชนโดยรวม

อำนวยการ วงศ์สิงห์ (2552: 25) ได้ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วม หมายถึง การที่บริหารศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานงบประมาณ โดยการแสดงความคิดเห็น การเข้าร่วมประชุม เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ

จีรภา เพชรสงคราม (2554: 17) ได้ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วมหมายถึง การที่บุคคลเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผิดชอบใน กิจกรรมอันเป็นประโยชน์ขององค์กร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

กุस्ताโว (Gustavo.1992: 4) ได้ให้ความหมายว่า การมีส่วนร่วมนั้นโดยปกติทั่วไปเป็นที่เข้าใจกันว่าหมายถึงการเข้าไปมีหน้าที่หรือมีส่วนรับผิดชอบบางสิ่งบางอย่าง แต่ต่อมา ความหมายของการมีส่วนร่วมมีความชัดเจนและลึกซึ้งไปกว่าเพียงการมีส่วนรับผิดชอบ เมื่อการมีส่วนร่วมนี้เชื่อมโยงไปสู่กระบวนการในการเข้าไปมีส่วนรับผิดชอบ เมื่อการมีส่วนร่วมนี้เชื่อมโยงไปสู่ กระบวนการในการเข้าไปมีส่วนรับผิดชอบของแต่ละบุคคลหรือกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงใน ภาพรวม

จากที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการมีส่วนร่วม หมายถึง กิจกรรมภายในโรงเรียน ที่เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วม ดำเนินการ ร่วมประเมินผล และรวมถึงร่วมรับผลจากที่เกิดจากการดำเนินการ

### 6.3.2 หลักการมีส่วนร่วม

ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการบริหารโรงเรียน ในการบริหารนั้นผู้บริหาร จะต้องหาวิธีการที่จะให้มีการยอมรับและความเข้าใจระหว่างผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน (ธรรมาธิปไตย. 2551: 539) การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีประโยชน์และเทคนิคสำคัญ ในการช่วยสร้างความสามัคคีและรวมพลังบุคลากรในองค์กรทราบถึงความต้องการในการพัฒนางาน ขององค์กร เพิ่มพูนประสิทธิภาพการทำงานให้สูงขึ้นลดความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงาน ช่วยลดความขัดแย้งและต่อต้านจากบุคลากรระดับปฏิบัติการ สร้างบรรยากาศในการทำงาน เทคนิคสำคัญ คือ ใช้กลุ่มงาน เฉพาะกิจและคณะทำงาน มีคณะกรรมการให้คำแนะนำ การติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่องทั่วถึง การระดมความคิด การฝึกอบรมต่าง ๆ ที่จำเป็น ยึดวัตถุประสงค์ของงานเป็นหลัก(กระทรวงศึกษาธิการ .2546: 187)

มานะ ทองรักษ์ (2549: 51) ให้แนวคิดเกี่ยวกับ การบริหารแบบการมีส่วนร่วม ว่า เป็นความพยายามที่จะจูงใจให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานในองค์กร ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และร่วมรับผิดชอบและร่วมมือกันในการพัฒนางานด้วยความเต็มใจ เทคนิคที่สำคัญในการบริหารแบบมีส่วนร่วม ได้แก่

1. การใช้กลุ่มงานเฉพาะกิจและคณะกรรมการ
2. การมีคณะกรรมการคอยให้คำแนะนำ
3. การใช้แนวความคิดของหมุดเชื่อมโยง
4. การติดต่อสื่อสารแบบเปิดประตู
5. การระดมความคิด
6. การฝึกอบรมแบบต่างๆ
7. การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์

ประธาน สุวรรณมงคล (2558: 17) ได้ให้แนวคิดหลักการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ

1. การมีส่วนร่วมในระดับการให้ข้อมูลประชาชน
2. การมีส่วนร่วมในระดับรับฟังความคิดเห็น และปรึกษาหารือ
3. การมีส่วนร่วมในระดับการวางแผน / การตัดสินใจ
4. พัฒนาศักยภาพในการมีส่วนร่วม สร้างความเข้าใจให้กับสาธารณชน

ประธาน พรหมณา (2553: 1. ออนไลน์) ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารแบบมีส่วนร่วม ว่า เป็นการบริหารที่เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ได้เข้ามาตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมทำงานจึงก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพัน ผูกมัด และตกลงใจร่วมกันในการบริหารโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมาย โดยมีรูปแบบการมีส่วนร่วม ดังนี้

1. รูปแบบคณะกรรมการเพื่อการปรึกษาหารือ (Consultine Management) ในการดำเนินงาน ปรึกษาหารือช่วยตัดสินใจ เช่น คณะกรรมการสถานศึกษา กรรมการที่ปรึกษา เป็นรูปแบบการมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมทำงานและร่วมภาคภูมิใจในความสำเร็จ

2. รูปแบบการร่วมเสนอแนะ (Suggestion System) เป็นรูปแบบหนึ่งของการมีส่วนร่วม โดยวิธีการจัดฟังประชุมข้อเสนอแนะ การเสนอแนะในแบบฟอร์ม การเสนอแนะผ่านเทคโนโลยี เป็นต้น

3. รูปแบบการมีส่วนร่วมโดยการทำงานเป็นกลุ่มเป็นทีม (Team Working) เป็นการเปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมคิด ร่วมทำโดยใช้กระบวนการทำงานเป็นทีมหรือกลุ่มคุณภาพ

4. รูปแบบการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของธุรกิจหรือเป็นเจ้าของรับผิดชอบงานบริหาร เช่น การร่วมลงทุน

ดังนั้นการใช้รูปแบบการมีส่วนร่วมอาจผสมผสานโดยใช้หลายวิธีในการทำงาน ขึ้นอยู่กับสภาพของงาน

โคเฮน และ อัฟฮอฟ (Cohen; & Uphoff. 1977: 6) ได้ให้แนวคิด การมีส่วนร่วมประกอบด้วยการมีส่วนเกี่ยวข้องกับประชาชน 4 ประการ ได้แก่

1. การมีส่วนในกระบวนการตัดสินใจ
2. การมีส่วนในการดำเนินโครงการ ตัดสินใจในการให้การให้ทรัพยากร สนับสนุนโครงการและการร่วมมือกับองค์กรหรือกลุ่มกิจกรรมเป็นการเฉพาะ
3. การมีส่วนในการแบ่งปันผลประโยชน์อันเกิดจากองค์การพัฒนา
4. การมีส่วนในการประเมินผลโครงการ

#### 6.3.2 ความร่วมมือภายในสถานศึกษา

เมื่อผู้บริหารเห็นว่า จำเป็นที่จะต้องใช้ความร่วมมือระหว่างครู เพื่อให้เกิดการประสานงาน และบูรณาการความรู้ความสามารถร่วมกัน รูปแบบความร่วมมือภายในองค์กรที่นิยม

ใช้มี 3 รูปแบบ คือ Cross Functional Teams, Task Forces และ Communities of Practice (วิรัช สงวนวงศ์วาน . 2559: 159 )

1. Cross Functional Teams คือ การใช้ความร่วมมือของทีมงาน ที่ประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญจากหลากหลายฝ่าย หรือแผนกงาน เป็นวิธีที่มีความยืดหยุ่น และสามารถตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นได้ดี เช่น การวินิจฉัย และรักษาพยาบาลโรคของผู้ป่วยแต่ละคนในโรงพยาบาล อาจต้องใช้ทีมแพทย์ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะโรคหลายคน พยาบาล นักโภชนาการ นักกายภาพบำบัด นักสังคมสงเคราะห์ เป็นต้น ทีมงานนี้จะเปลี่ยนแปลงไปตามอาการหรือโรคของผู้ป่วยแต่ละคน

2.Task Forcesคือ ความร่วมมือของทีมงานเฉพาะกิจ หรือ หน่วยปฏิบัติการเฉพาะกิจ เพื่อแก้ไขปัญหาเฉพาะอย่างในระยะสั้น ซึ่งอาจมีผลกระทบต่อหลายหน่วยงานขององค์กร เมื่อร่วมกันแก้ไขปัญหาเสร็จเรียบร้อย ทีมงานเฉพาะกิจก็จะสลายตัว กลับไปทำงานเดิมในหน่วยงาน เช่น ในมหาวิทยาลัยทั้งหลาย จัดอาจารย์ และเจ้าหน้าที่ในหลายคณะร่วมกันรับสมัครนักศึกษาใหม่ ควบคุมการสอบของนักศึกษา ทีมงาน ISO ในองค์กรธุรกิจมีการจัดทีมงานเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นต้น

3. Communities of Practice คือ ความร่วมมือกันของกลุ่มพนักงานขององค์กรมาพบปะกันเป็นประจำเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้สึก และความคิดเห็นต่อปัญหาการทำงานที่เกิดขึ้นกับแต่ละคน และร่วมกันหาวิธีแก้ไขปัญหาดังกล่าว เช่น ทีมงานช่างของบริษัท Xerox มาพบปะกันเป็นประจำเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และประสบการณ์ในการให้บริการซ่อมเครื่อง Xerox ให้กับลูกค้า ความร่วมมือในลักษณะนี้จะเกิดขึ้นได้ในองค์กรที่มีผู้บริหารให้การสนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้เกิดบรรยากาศความร่วมมือดังกล่าว ข้อเสนอแนะเพื่อให้เกิดกลุ่มความร่วมมือในลักษณะนี้

ธ สุนทรายุ (2554: 121-128 )ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการมีส่วนร่วมในการบริหาร ดังนี้

1. การมีส่วนร่วมในการจัดการ (Participative Management) โดยให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับฝ่ายบริหาร มักจะใช้ได้ดีในกรณีที่องค์กรนั้น ขาดขวัญกำลังใจ และผลผลิตต่ำ แต่การจะใช้ได้ หรือไม่ย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถความเข้าใจ การมีส่วนร่วมได้เสีย และเรื่องสำคัญหรือไม่ สำหรับพนักงานใหม่ หรือบุคคลที่มีศักยภาพจำกัด การมีส่วนร่วมอาจยังไม่จำเป็น การมีส่วนร่วมที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มพนักงานควรเป็นการให้ข้อมูลการพัฒนาศักยภาพพนักงานเท่านั้น

2. การมีส่วนร่วมแบบตัวแทน (Representative Participation) เป็นการให้พนักงานมีตัวแทนในเข้าไปนั่งในองค์กร และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในระดับองค์กร หรือ นโยบายหรือทิศทางขององค์กร เช่น การที่สหภาพส่งตัวแทน หรือผู้แทนเข้าไปเป็นกรรมการ หรืออาจารย์มหาวิทยาลัย เป็นกรรมการในสภามหาวิทยาลัย เป็นต้น

3. ทีมงานวงจรคุณภาพ (Quality Circle) เป็นการสร้างทีมงานที่มีคุณภาพ ประกอบด้วยบุคคลประมาณ 7-11 คน รวมทั้งหัวหน้าจะเป็นทีมที่เหมาะสมร่วมกันรับผิดชอบ ตั้งแต่มีการแบ่งงาน จัดประชุมปรึกษา หรืออภิปรายปัญหา และวิธีการแก้ไข และฝ่ายบริหารจะรับผิดชอบในการตัดสินใจต่อไป

4. การมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กร (Stock Ownership) สมาชิกผู้ทำงานในองค์กรจะเข้ามาเป็นหุ้นส่วนในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งจะทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กรยังผลให้เกิดการทุ่มเทในการทำงานมากขึ้น เพราะมีผลประโยชน์ระหว่างตนเองกับองค์กรในภาคเอกชน อาจทำโดยจัดสรรกำไรของบริษัท หรือจัดสรรหุ้นให้กับพนักงานก่อน แต่สำหรับองค์กรอื่น ๆ เช่น สหกรณ์ต่าง ๆ หรือกองทุนที่จัดตั้งขึ้นโดยประชาชนในชุมชน อาจจัดในรูปแบบให้สมาชิกได้รับการปันผลด้วย

บาร์นาร์ด (Barnard. 1938: cited in Luenburg; & Ormstein. 2000: 10) ได้ให้แนวคิดสำคัญเกี่ยวกับ ระบบความร่วมมือ (Cooperative System) ซึ่งเป็นความพยายามที่จะบูรณาการหลักการมนุษยสัมพันธ์กับการบริหารแบบเก่าเข้าด้วยกันให้เป็นกรอบแนวคิดเดี่ยว บาร์นาร์ดเห็นว่า ผู้บริหาร/ผู้จัดการต้องมีเงื่อนไขอยู่สองประการ ถ้าต้องการให้ได้ทั้งความร่วมมือและความสำเร็จทางการเงินขององค์กร เงื่อนไขทั้งสองประการคือ

ประสิทธิผล (Effectiveness) ผู้บริหาร/จัดการ ต้องเน้นความสำคัญของประสิทธิผล ซึ่งหมายถึงระดับของการบรรลุเป้าหมายทั่วไปขององค์กร และ

ประสิทธิภาพ (Efficiency) ผู้บริหาร/จัดการต้องเข้าใจเกี่ยวกับประสิทธิภาพซึ่งหมายถึงความพึงพอใจของแรงขับแต่ละบุคคล (Individual Motives) ของพนักงานในองค์กรนั้น ๆ ใช้เทคนิควิธีการที่ก่อให้เกิดความร่วมมือสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (กระทรวงศึกษาธิการ. 2557: 113)

1. เทคนิคการประชุม ที่ทุกคนอยากคิดอยากประชุม
2. เทคนิคการระดมพลังสมองที่ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น
3. เทคนิคการพัฒนาทีมงาน ที่มุ่งให้บุคคลากรร่วมงานกันอย่างเป็นระบบเป็นวิทยาศาสตร์ไปสู่ความสำเร็จร่วมกัน เกิดแรงจูงใจที่จะคิดพัฒนางานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง
4. เทคนิค AIC ที่มีการนำการประชุมด้วยการให้สมาชิกเกิดความซาบซึ้งคุณค่า (Appreciation) ของสิ่งที่เริ่มคิดที่จะทำ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จนเกิดข้อตกลงร่วมกัน (Influence) และปฏิบัติร่วมกัน (Control)
5. เทคนิคการรับข้อเสนอแนะ ที่ใช้กล่องข้อเสนอแนะที่มีอยู่แล้วมาจัดระบบการรับ การพิจารณานำข้อเสนอแนะมาใช้และการเสริมแรงแก่ผู้ให้ข้อเสนอแนะอย่างต่อเนื่อง เลือกเพื่อนข้อเสนอแนะมาใช้อย่างต่อเนื่อง
6. เทคนิค 5 G ที่ผู้บริหาร จะต้องลงไปยังพื้นที่จริง (Genba) ที่มีการปฏิบัติงานจริง เพื่อไปดูของจริง (Genbutsu) ซึ่งได้แก่ สภาพการดำเนินงาน ผลงานหรือปัญหาที่

เกิดขึ้นจริง ให้เป็นด้วยสายตาของตนเองในสถานการณ์จริง (Genjitsu) แล้วพิจารณาใช้หลักการทางทฤษฎี (Genri) และ ระเบียบกฎเกณฑ์ (Gensoku) ในการดำเนินตัดสินใจใด ๆ ในการบริหารจัดการ

จากที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การมีส่วนร่วมของบุคลากร หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนให้บุคลากรในโรงเรียน มีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมวางแผน และร่วมตัดสินใจในการทำงาน ผู้บริหารยินยอม รับฟัง ความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อเป็นประโยชน์ในการบริหารการศึกษาและพัฒนาโรงเรียน สนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานร่วมกันเป็นทีม

#### 6.4 การสร้างแรงจูงใจ

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญ และมีความจำเป็นสำหรับองค์กรทุกแห่ง ถ้าผู้บริหาร สามารถชักจูงบุคลากรในองค์กรได้ตรงกับเรื่องที่เขาต้องการ ก็จะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจ ส่งผลให้บุคลากรเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการให้ความร่วมมือปฏิบัติงาน ให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร (โชติกา ระโส. 2555: 13) ผู้บริหารเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทุ่มเทแรงใจแรงกายในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาที่ตั้งไว้ โดยเน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด (Luthans. 1989: 92)

##### 6.4.1 ความหมายแรงจูงใจ

ศิริพร จันทศรี (2550: 10-11) ได้สรุปความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ หรือเพื่อให้ได้ซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ แรงจูงใจจะมีทั้งแรงจูงใจภายในและภายนอก บุคคลที่มีแรงจูงใจภายในจะมีความสุขในการกระทำสิ่งต่าง ๆ เพราะความพึงพอใจโดยตัวเอง ไม่ได้หวังรางวัลหรือคำชม ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกจะทำอะไรต้องได้รับการยอมรับจากผู้อื่น หวังรางวัลหรือผลตอบแทน ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน คือการที่ครูมีความปรารถนา และต้องการที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ โดยเกิดความพึงพอใจจากภายใน ที่เมื่อได้ปฏิบัติงานแล้วมีความสุข ไม่เกิดความเบื่อหน่ายทอดยปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องการสิ่งตอบแทน เป็นผู้รักงาน มีความตั้งใจ เต็มใจ และทุ่มเทในการปฏิบัติงาน และสามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556: 29) ให้คำจำกัดความว่า แรงจูงใจ (Motivation) ในความหมายว่าเป็นพฤติกรรมภายนอก คนที่มีแรงจูงใจจะทุ่มเทความพยายามมากกว่าคนที่ไม่มีแรงจูงใจ เป็นความตั้งใจของบุคคลที่จะทำบางสิ่งบางอย่างและมีเงื่อนไข คือ ความสามารถในการกระทำเพื่อให้เกิดความพึงพอใจในความจำเป็นต้องการ (Need) ของบุคคลนั้น คำว่า “ความจำเป็นต้องการ” หมายถึง สิ่งขาดแคลนทางร่างกายหรือจิตใจ ซึ่งทำให้ผลที่เกิดขึ้น เป็นความพึงพอใจได้

วชิระ กันภัย (2559: 14) ได้ให้ความหมายว่า แรงจูงใจ หมายถึง บัณฑิตหรือสิ่งต่างๆที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ หรือตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตนเองต้องการ ตามที่ปรารถนาไว้ หรือปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้

เซอร์มาฮอร์น ฮันท์ และออสบอร์น (กฤษติน ศิริตันตราภรณ์. 2555: 17 อ้างอิงจาก Schermerhorn; Hunt; & Osborn. 2000) ได้กล่าวถึงความหมายของแรงจูงใจว่า หมายถึง อิทธิพลภายในบุคคล ซึ่งเกี่ยวข้องกับระดับการกำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานอย่างต่อเนื่อง หรือเป็นสภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมเพื่อไปสู่จุดหมายปลายทางตามที่ตนต้องการ

#### 6.4.2 หลักการ แนว ทฤษฎี แรงจูงใจ

แรงจูงใจมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำหน้าที่ให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ศักยภาพในการทำงาน เพื่อพัฒนาองค์กร การเข้าใจแรงจูงใจของตนเองและคนอื่นทำให้รู้วิธีที่จะสนองความต้องการของคน และกลายเป็นบุคคลที่รู้จักคนอื่นได้ดี อันนำไปสู่การสร้างเสริมให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร สร้างความสามัคคี ความเป็นผู้นำหนึ่งใจเดียวกันของบุคลากรในองค์กรช่วยให้การควบคุมดูแลปฏิบัติงานดำเนินไปด้วยความราบรื่น

มาสโลว์ ( วันชัย มีชาติ. 2556 : 49-50 อ้างอิงจาก Maslow.1987:135-150) เป็นนักคิดที่สำคัญในกลุ่มนี้ แนวคิดที่ Maslow เสนอ ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Needs) โดยมีสาระสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

1. มนุษย์มีความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนอง และความต้องการนี้จะเป็แรงกระตุ้นให้เกิดการแสดงพฤติกรรม ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดแรงจูงใจของมนุษย์ ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วไม่เป็นแรงจูงใจอีกต่อไป

2. ความต้องการของมนุษย์มีทั้งสิ้น 5 ขั้น และความต้องการเหล่านี้ เป็นลำดับขั้นกันไป มนุษย์จะมีความต้องการจากระดับต่ำไปสู่ความต้องการระดับที่สูงกว่า

3. ลำดับขั้นของความต้องการของมนุษย์ประกอบด้วย

3.1 ความต้องการทางกายภาพ ( physiological needs) ได้แก่ ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ที่จะทำให้สามารถมีชีวิตอยู่ได้ เช่น บัณฑิตในการดำรงชีวิต ความต้องการทางเพศ

3.2 ความต้องการมั่นคงและปลอดภัย (security needs) คือ ความต้องการที่จะให้มีชีวิตมั่นคงปลอดภัยจากภัยอันตรายต่างๆ ซึ่งความต้องการในขั้นนี้ จะเกิดขึ้นเมื่อความต้องการทางกายภาพได้รับการตอบสนองแล้วในระดับหนึ่ง

3.3 ความต้องการความรักและเป็นส่วนหนึ่งของสังคม (social needs/ love and belonging needs) ได้แก่ ความต้องการที่จะได้รับการยินยอมว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการมีเพื่อน

3.4 ความต้องการเคารพนับถือตนเอง (self – esteem needs) เป็นความต้องการที่จะนับถือตนเองและได้รับการยกย่องในสังคม

3.5 ความต้องการประจักษ์ตน (self actualization needs) ได้แก่ ความต้องการที่จะพัฒนาตนเองให้บรรลุศักยภาพสูงสุดที่ตนเองจะเป็นได้ เป็นการพัฒนาตนเองทำในสิ่งที่สามารถทำได้ดีที่สุด อันเป็นการแสดง ว่าเราเกิดมาเพื่ออะไร (born to be) ความต้องการของมนุษย์ทั้ง 5 ชั้นนี้จะมีความเป็นลำดับขั้น กล่าวคือ ความต้องการจะเริ่มจากความต้องการระดับต่ำไปสู่ความต้องการระดับสูงกว่า ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานอีกต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองเท่านั้นจึงจะเป็นเครื่องจูงใจให้เกิดพฤติกรรมของพนักงาน

สอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการ ERG (ERG Theory) ของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer. 1969 ) ได้จัดกลุ่ม ความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow ใหม่ 3 กลุ่มคือ ( มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. 2556: 5-40 )

1. ความต้องการในการดำรงชีพ (Existence need : E) ซึ่งประกอบด้วยความต้องการพื้นฐานของร่างกาย และความมั่นคงปลอดภัย

2. ความต้องการในความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Relateness need : R) ซึ่งรวมถึงความสัมพันธ์ในครอบครัว เพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงาน และนายจ้าง รวมทั้งต้องการการยอมรับนับถือจากสังคมด้วย

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth need : G) เป็นความต้องการที่จะพัฒนาตนเอง ความสร้างสรรค์ และ ประสบความสำเร็จในงาน

โดยสรุปว่าความต้องการเหล่านี้แม้จะเป็นลำดับขั้น จากความต้องการ E ไปสู่ความต้องการ R และความต้องการ G เมื่อความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจอีกต่อไป แต่เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลง หรือ มีความจำเป็นคนอาจจะกลับไปให้ความสำคัญกับความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วได้

อีวอนส์ (Evans. 1970 : 277-298) และเฮาส์ และคณะ (House. 1971: 321-339) ; House; & Dessler. In Hunt and Larson (eds.) 1974) ได้ให้แนวคิด ทฤษฎีเส้นทางและเป้าหมาย พยายามอธิบายผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายาม และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาตามที่เกิดจากปัจจัยด้านสถานการณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อม การทำงาน รูปแบบหรือทฤษฎีของเฮาส์ และองค์ประกอบของทฤษฎีมีดังต่อไปนี้

1. แบบพฤติกรรมผู้นำ ทฤษฎีเส้นทางและเป้าหมายของเฮาส์ ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 4 แบบ ดังต่อไปนี้

1.1 ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ (Directive Leadership) ผู้นำแบบชี้แนะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าผู้นำคาดหวังอะไรให้คำแนะนำเฉพาะว่าจะให้ทำอะไรและอย่างไร กำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานขอร้องให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกฎและข้อบังคับมาตรฐาน กำหนดการประสานการ

ทำงาน และอธิบายบทบาทของตนในฐานะผู้นำกลุ่มภาวะผู้นำแบบชี้แนะนี้ คล้ายภาวะผู้นำแบบมุ่งโครงสร้างของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

1.2 ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุน (Supportive Leadership) ผู้นำแบบเกื้อหนุนมีความเป็นกันเอง เข้าหาง่าย และห่วงใยความต้องการสถานภาพ และความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบเกื้อหนุนปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และทำให้สภาพแวดล้อมการทำงานน่าอยู่และน่าทำงานมากขึ้นอยู่เสมอ ภาวะผู้นำแบบนี้คล้ายกับภาวะ ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

1.3 ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) ผู้นำแบบมีส่วนร่วมปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องงาน รับฟังความคิดเห็น และพยายามใช้แนวคิดของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ

1.4 ภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมฤทธิ์ (Achievement oriented Leader) ผู้นำแบบมุ่งสัมฤทธิ์ตั้งเป้าหมายที่ท้าทายสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นความเป็นเลิศในการปฏิบัติงาน และแสดงความเชื่อมั่นในตัวผู้ใต้บังคับบัญชาในการบรรลุมาตรฐานการทำงานในระดับสูง

2. ปัจจัยด้านสถานการณ์ (Situational Factors) ภาวะผู้นำแต่ละแบบใช้การได้ดีในบางสถานการณ์ แต่บางสถานการณ์ใช้การไม่ได้ดี มีปัจจัยอยู่สองตัวที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับผลลัพธ์สุดท้ายของผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวแปรทั้งสองคือคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาและแรงสภาพแวดล้อม ดังต่อไปนี้

2.1 คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อพิจารณาถึงคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา ทฤษฎีเส้นทางและเป้าหมายชี้ให้เห็นว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำจะเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าพฤติกรรมเช่นนั้นเป็นแหล่งความพึงพอใจเฉพาะหน้า หรือเป็นเครื่องมือสำหรับความพึงพอใจในอนาคต (House; & Baetz. 1990) ดังนั้นคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาจึงเป็นตัวกำหนดว่าผู้ใต้บังคับบัญชามองพฤติกรรมของผู้บริหารยอมรับได้และน่าพอใจหรือไม่ เฮิร์ท และแบทซ์ (House;& Baetz) แบ่งคุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชาออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่

2.1.1 ด้านความสามารถ (Ability) คุณลักษณะส่วนตัวที่สำคัญประการหนึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชาคือความคิดเห็นเกี่ยวกับความสามารถของตนในการทำงานตามภารกิจ ตัวอย่างเช่น ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีความสามารถต่ำ อาจชื่นชอบภาวะผู้นำแบบชี้แนะ ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาที่รู้สึกว่ามีความสามารถในการทำงานสูง จะรู้สึกว่าการชี้แนะไม่จำเป็น และบางครั้งรู้สึกรำคาญ

2.1.2 ด้านขอบข่ายการควบคุม (Locus of Control) ขอบข่ายการควบคุมหมายถึงระดับที่แต่ละบุคคลมองสภาพแวดล้อมมีความสอดคล้องกับพฤติกรรมของตนอย่างมีระบบ (Rotter. 1966) ผู้ที่มีขอบข่ายการควบคุมจากภายใน (Internal Locus of Control) จะเชื่อว่าผลลัพธ์สุดท้ายของการทำงานมาจากพฤติกรรมของตนเอง ส่วนผู้ที่มีขอบข่ายการควบคุมจากภายนอก

(External Locus of Control) จะเชื่อว่าผลลัพธ์สุดท้ายของการทำงานมาจากโชคความหรือโอกาส งานวิจัยชี้ให้เห็นว่า “สิ่งควบคุมภายใน” (Internals) สอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ส่วน “สิ่งควบคุมภายนอก” (Externals) สอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบชี้หน้า (Johnson, Luthans ;& Hennessey, 1984 : 61-75)

2.1.3 ด้านความต้องการและแรงจูงใจ (Needs and Motives) ความต้องการแรงจูงใจ และคุณลักษณะบุคลิกภาพที่โดดเด่นของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจมีอิทธิพลต่อการยอมรับความพึงพอใจและแบบภาวะผู้นำที่เลือกใช้ ตัวอย่างเช่น ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความต้องการด้านศักดิ์ศรีและด้านความรักสูง จะมีความพึงพอใจผู้นำแบบเกื้อหนุน ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความต้องการด้านความปลอดภัยจะพึงพอใจกับผู้นำแบบชี้หน้า นอกจากนี้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต้องการมีอิสรภาพ ความรับผิดชอบ และด้านสัจการแห่งตน (Self-Actualization) สูงจะได้รับแรงจูงใจจากผู้นำแบบมีส่วนร่วม ส่วนผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะพึงพอใจผู้นำที่มุ่งสัมฤทธิ์ผลมากกว่า

2.2 แรงสภาพแวดล้อม (Environmental Forces) เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยสถานการณ์ด้านที่สองคือ แรงสภาพแวดล้อมทฤษฎีเส้นทางและเป้าหมายกล่าวไว้ว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำจะเป็นแรงจูงใจถึงขั้นที่จะทำให้ความพึงพอใจในความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับ การปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผล และพฤติกรรมภาวะผู้นำจะเสริมสภาพแวดล้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการฝึกอบรม การแนะแนว การสนับสนุน และรางวัล ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและผู้ใต้บังคับบัญชายังไม่มี หรือสภาพแวดล้อมยังไม่มี (House and Baetz) แรงสภาพแวดล้อม แบ่งได้กว้าง ๆ เป็น 3 ด้าน คือ ภารกิจของผู้ใต้บังคับบัญชา กลุ่มทำงาน ปรจุมภูมิ และระบบอำนาจเป็นทางการ ดังต่อไปนี้

2.2.1 ภารกิจของผู้ใต้บังคับบัญชาแรง (Forces) สำคัญที่ควบคุมผลของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อผลผลิตสุดท้ายของผู้ใต้บังคับบัญชาคือ ภารกิจของผู้ใต้บังคับบัญชา (Subordinate Tasks) โดยทั่วไป นักวิจัยแบ่งภารกิจออกเป็น ภารกิจที่มีโครงสร้างสูง (Highly Structured Tasks) กับภารกิจที่ไม่มีโครงสร้างสูง (Highly Unstructured Tasks) งานวิจัยให้หลักฐานว่า ภาวะผู้นำแบบเกื้อหนุนและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีแนวโน้มที่จะเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อภารกิจที่มีโครงสร้างสูง เพราะภารกิจเหล่านี้เป็นงานประจำและไม่จำเป็นต้องมีการชี้หน้าต่อไปอีก ผู้ใต้บังคับบัญชาอาจมีความพึงพอใจกับภาวะผู้นำแบบชี้หน้าในภารกิจที่ไม่มีโครงสร้าง เพราะภาวะผู้นำแบบชี้หน้าอาจช่วยทำให้เกิดความกระจ่างในงานที่ไม่ชัดเจนสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาได้

2.2.2 กลุ่มทำงาน (Work Group) คุณลักษณะของกลุ่มทำงานอาจมี อิทธิพลต่อการยอมรับแบบภาวะผู้นำโดยเฉพาะตัวอย่างเช่นทฤษฎีเส้นทางและเป้าหมายกล่าวว่า “เมื่อเป้าหมายและเส้นทางไปสู่เป้าหมายที่พึงประสงค์มองเห็นชัดเนื่องจากปทัสถานของกลุ่มชัดเจนแล้ว ความพยายามในการชี้แจงเส้นทางและเป้าหมายของผู้นำคงจะเป็นเรื่องซ้ำซาก และผู้ใต้บังคับบัญชาอาจคิดว่าเป็นการยึดเยียดการควบคุมอย่างใกล้ชิดที่ไม่

2.2.3 ระบบอำนาจหน้าที่เป็นทางการ (Formal Authority System) แรงสภาพแวดล้อมสุดท้ายเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ เช่น ระดับการเน้นกฎ ระเบียบและนโยบาย วิธีการควบคุมการปฏิบัติงานสถานการณ์ของความเครียดสูง และสถานการณ์ของความไม่แน่นอน เป็นต้น ตัวอย่างเช่น ภารกิจที่แสดงให้เห็นเนื้องานที่มีกลไก มาตรฐานและวิธีการเฉพาะ ถ้าใช้ภาวะผู้นำแบบชี้หน้าอาจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไม่พึงพอใจ งานวิจัยเสนอแนะว่า ภาวะ ผู้นำแบบชี้หน้า และแบบกึ่งอ้อมจะเพิ่มความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่มีความเครียด (Szilagyi; & Sims.1974 : 622-634) ในสภาพแวดล้อมของความไม่แน่นอน ผู้นำอาจใช้แบบ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมในระยะเริ่มแรก เพื่อรับฟังแนวคิดไปสู่การตัดสินใจ แต่อาจใช้ภาวะผู้นำแบบชี้หน้า ในระยะต่อไปเมื่อได้ตัดสินใจลงไปแล้ว

#### 6.4.3 กระบวนการจูงใจ

นอกจากนี้ทฤษฎีการจูงใจของพอร์ทเทอร์ – ลอร์เลอร์ ยังได้เน้นให้เห็นถึงลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ของกระบวนการจูงใจ ดังนี้( วิเชียร วิทย์อุดม. 2554: 13-14)

1. คำที่รับรู้จากรางวัลภายนอก (Extrinsic reward) และรางวัลภายใน (Intrinsic reward) ซึ่งเป็นผลการความพึงพอใจในความต้องการเมื่องานนั้นสำเร็จลง รางวัลภายในมาจากการปฏิบัติงานโดยตรงในขณะที่รางวัลภายนอก เป็นสิ่งที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน ตัวอย่างเช่น เมื่อผู้จัดการปรึกษาลูกน้องเกี่ยวกับปัญหาของบุคคล ผู้จัดการได้รับรางวัลภายในอยู่ในรูปแบบของความพึงพอใจส่วนบุคคลที่จะช่วยเหลือกัน นอกจากรางวัลภายในแล้วผู้จัดการได้รับรางวัลภายนอกด้วยในรูปแบบของเงินเดือนทั้งหมด

2. ในขอบเขตความสำเร็จของงานที่มีประสิทธิภาพของแต่ละคนถูกกำหนดเบื้องต้นโดยตัวแปรอยู่ 2 ตัวนั่นคือ การรับรู้ของแต่ละคนเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องการให้แสดงออกในการทำงาน โดยธรรมชาติแล้วประสิทธิภาพในการทำงานให้สำเร็จจะเพิ่มขึ้น เมื่อการรับรู้กับสิ่งที่ต้องปฏิบัติในการทำงานมีความถูกต้อง และมีความสามารถที่จะแสดงในการทำงานเพิ่มขึ้น

3. ความยุติธรรมที่รับรู้ได้จากรางวัล มีอิทธิพลต่อปริมาณความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากรางวัลเหล่านั้น โดยทั่วไปยิ่งแต่ละคนรับรู้ถึงความยุติธรรมที่ได้จากรางวัล ความพึงพอใจที่แต่ละคนจะประสบเมื่อได้รับรางวัลจะยิ่งมีมากขึ้น

อนิวัช แก้วจันทน์ (2552: 222) ได้อธิบายว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจต่อบุคคลในองค์กร มีดังนี้

1. ผลสำเร็จของงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนควรกระตุ้น และปลูกฝังให้ครูคำนึงถึงผลสำเร็จของงานว่ามีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงต้องแสดงความจริงใจและยอมรับที่จะสนับสนุนให้ครูได้มีโอกาสสร้างความสำเร็จในการทำงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคล

2. คุณลักษณะและพฤติกรรมของบุคคล แต่ละบุคคลเข้าร่วมงานในโรงเรียน จะมีคุณลักษณะเด่นและพฤติกรรมส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่ดีต้องศึกษาแต่ละบุคคลเพื่อรู้จักตัวตนที่แท้จริง ผู้บริหารจะทำหน้าที่ในการนำโดยการจูงใจบุคคลให้ทำงานได้เป็นผลสำเร็จ

นอกจากนี้การทำความรู้จัก และเข้าใจครูเป็นอย่างดีส่งผลดีต่อผู้บริหารและการนำหลักการไปใช้ด้วย

3. งานที่ได้รับมอบหมาย การมอบหมายงานให้บุคคลที่ไม่มีความรู้ความสามารถ หรือไม่มีความเชี่ยวชาญเป็นอันตรายอย่างยิ่ง เพราะนอกจากจะสร้างความเบื่อหน่ายท้อแท้และขาดกำลังใจในการทำงานแล้วยังทำงานแล้วยังทำให้องค์กรเสียเวลาเพื่อให้บุคคลนั้นทำการศึกษาในเรื่องดังกล่าวอีกด้วย หากผู้บริหารมีความจำเป็นต้องมอบหมายงานต้องพิจารณาจากโครงสร้างองค์การเป็นอันดับแรก โดยจะต้องแน่ใจว่างานที่มอบหมายให้บุคคลอื่นสามารถบรรลุผลสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4. สภาพแวดล้อมองค์การ แม้ว่าครูได้รับมอบหมายงานที่ตนเองสนใจหรือมีความเชี่ยวชาญเป็นพิเศษก็ตาม หากแต่บรรยากาศในโรงเรียนหรือสภาพการทำงานที่ไม่อำนวยนั้นก็ยากที่จะทำงานนั้นบรรลุผลสำเร็จได้ ผู้บริหารจึงต้องศึกษาการจัดสภาพแวดล้อมให้อำนวยต่อการทำงานแต่ละประเภท เช่น การจัดให้มีแสงสว่างพอเพียง อากาศที่ถ่ายเทให้สะดวก ความปลอดภัยจากอุบัติเหตุ เป็นต้น

5. ผู้บริหาร เป็นบุคคลสำคัญมีอิทธิพลต่อการจูงใจเนื่องจากอยู่ในฐานะที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และสนองนโยบายโรงเรียน หากผู้บริหารไม่ทราบปัญหาและวัฒนธรรมองค์กรอย่างแท้จริง การใช้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และนโยบายต่างๆ อาจสร้างความไม่พอใจ บั่นทอนกำลังใจของครูในโรงเรียน ส่งผลต่อเนื่องให้การดำเนินงานล้มเหลวได้ง่าย หรืออาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีเจตคติและทัศนคติในทางลบต่อโรงเรียน จึงไม่ให้ความร่วมมือในการทำงานหรือทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพ

6. การยอมรับ บุคคลต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานหรือบุคคลอื่นในโรงเรียน เช่น การยอมรับในความรู้ ความสามารถ ทักษะฝีมือในการทำงานและพฤติกรรมที่แสดงออก หากผู้บริหารให้การยอมรับบุคคลอย่างเต็มใจย่อมทำ

ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำวิธีการสร้างแรงบันดาลใจไปปรับใช้เป็นเทคนิคหรือเป็นกลยุทธ์ในการบริหารเพื่อก้าวสู่ความสำเร็จและความเป็นเลิศขององค์กร การโน้มน้าวจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานเพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตนโดยใช้วิธีการพูดและวิธีการกระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้ประสบความสำเร็จตามที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการไม่ว่าจะเป็นความต้องการอำนาจและมิตรสัมพันธ์ (Bass.1985) แรغبันดาลใจดังกล่าว ประกอบด้วยการยกย่อง ชมเชย การพิจารณาความดี ความชอบ การเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การทำงานเป็นทีม การรับฟังความคิดของผู้อื่น การเป็นตัวอย่างดี และการมองโลกในแง่ดี (บุญชม ศรีสะอาด และคณะ. 2553: 53-56) เมื่อพิจารณาบทบาทดังกล่าวจะเห็นว่าผู้บริหารจะต้องติดต่อสื่อสารกับคนหลายกลุ่มทั้งในและนอกหน่วยงาน ดังนั้น การเป็นตัวอย่างที่ดีถือว่าเป็นเทคนิคหนึ่งในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ เช่นที่ มหาตมะ คานธี ได้กล่าวว่า “เราต้องเปลี่ยนตนเองให้กลายเป็นสิ่งที่เราต้องการเห็น” (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2549: 30) ดังนี้

1. การเป็นผู้ตรงต่อเวลา (Punctual) เช่น การมาประชุมตรงต่อเวลา การมาทำงานตรงเวลา

2. ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional Intelligence) ในแต่ละวันผู้บริหารต้องเผชิญกับกิจกรรมต่างๆมากมายทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ ในกรณีที่ไม่พึงประสงค์นั้นหากเกิดขึ้นในสถานที่ทำงาน ผู้บริหารต้องไม่แสดงอารมณ์ร้อน หัวเสียหรือใช้วาจาที่ไม่สุภาพให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น หากทำได้ถือได้ว่าเป็นตัวอย่างที่ดีในแง่ของการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และความอดทนอดกลั้นสูง

3. การเป็นคนสุภาพ (Polite) การเป็นผู้บริหารมีภารกิจมากมายที่ต้องติดต่อทั้งระดับเหนือขึ้นไปและระดับล่างลงมา มักจะมีคนพูดกันเสมอๆ ว่า “ยิ่งสูงก็ยิ่งโดดเดี่ยว” หรือ “ยิ่งสูงก็ยิ่งหนาว” ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องทำตนให้เป็นคนสุภาพ อ่อนน้อม จากประสบการณ์ของผู้เขียนมีโอกาสทำงานใกล้ชิดกับผู้บริหารท่านหนึ่ง ท่านได้สอนผู้เขียนว่า ยิ่งมีความรู้ความสามารถ ทำงานในระดับที่สูงขึ้น “ต้องทำตัวเหมือนรวงข้าว” จึงจะประสบความสำเร็จ เมื่อวันเวลาผ่านไปผู้เขียนสังเกตก็พบว่า เป็นดังคำพูดของท่านจริงๆ

4. ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ (Professional) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพในการทำงานในหน้าที่ (Functional Competency) เช่น ความเชี่ยวชาญในหน้าที่อย่างแท้จริงแสวงหาความรู้ใหม่ๆ พร้อมทั้งจะเรียนรู้สิ่งใหม่ตลอดเวลาอย่างต่อเนื่อง

#### 6.4.3 การออกแบบงานเพื่อการจูงใจ

การเสริมแรงภายนอก ( Extrinsic Reinforcement ) และการจูงใจภายใน ( Intrinsic Reward ) หมายถึง รางวัลที่บุคคลปรารถนาจากการทำงาน รางวัลภายใน ( Intrinsic Reward ) มีความจำเป็นในการจูงใจเป็นอย่างมาก เช่นการที่พนักงานได้คิดริเริ่มทำสิ่งใหม่ ๆ พนักงานสามารถแสวงหาการจูงใจภายในได้โดยใช้เวลา และพลังในการทำงาน เช่น หัวหน้าย่อมให้พนักงานมีอิสระในการทำงานได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ พนักงานที่ทำงานง่าย ๆ หรืองานประจำมีผลทำให้พนักงานไม่พึงพอใจ อัตราการขาดงาน และอัตราการหมุนเวียนของพนักงานสูง การออกแบบงานต่อไปนี้จะช่วยให้เกิดแรงจูงใจภายในได้ด้วยงานที่มีลักษณะดังนี้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2550: 150)

1. การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน (Job rotation) หมายถึง การหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่ในการทำงานปกติประจำวันไปเป็นการทำงานอื่น ทำให้พนักงานได้เกิดการเรียนรู้งาน และลดการเบื่อหน่ายจากการทำงานประจำวัน พนักงานได้ทำงานที่แตกต่างกัน

2. การขยายขอบเขตของงาน (Job enlargement) หมายถึง การมอบหมายให้พนักงานทำงานที่เพิ่มขึ้นเพื่อให้พนักงานมีขอบเขตการทำงานมากขึ้นหลายงานทำให้พนักงานมีความพึงพอใจสูง โดยการให้พนักงานทำงานมากขึ้นมีผลตอบแทนเพิ่มขึ้น

3. การเพิ่มคุณค่าในงาน (Job enrichment) หมายถึง การจูงใจพนักงาน โดยการให้ทำงานในระดับที่สูงขึ้นมีความรับผิดชอบมากขึ้น ทำให้งานมีคุณค่ามากขึ้น เช่น มีการใช้อำนาจหน้าที่ได้ เป็นการเพิ่มแรงจูงใจ และเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงาน

จากที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียน กำหนดให้มีระบบการพิจารณาความดีความชอบ เป็นที่ยอมรับและเข้าใจชัดเจน สร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เป็นที่ชื่นชมในองค์การ การบริหารด้านค่าตอบแทน และจัดสวัสดิการที่มีคุณภาพ บริหารค่าตอบแทนของบุคลากรอย่างยุติธรรม มอบรางวัล ให้กับบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ใช้แรงจูงใจที่หลากหลายให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร

### 6.5 การสื่อสาร

ในโลกปัจจุบันซึ่งเป็นยุคข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรสามารถเรียนรู้และเข้าถึงข้อมูลข่าวสารต่างๆได้อย่างรวดเร็ว ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อองค์กรและบุคลากรในองค์กรอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ องค์กรต่างๆจึงต้องปรับตัวและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการและจัดการองค์กรให้ดำเนินการต่อไปได้และเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อความเป็นผู้นำคุณภาพที่ก้าวนำองค์กรอื่นๆ การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงและสามารถปรับตัวให้สามารถก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคง(ทรงธรรม ชีระกุล. 2548: 51) ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขปรับปรุงเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 ได้กำหนดให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล และครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการ รวมทั้งวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน

การสื่อสารนับว่าเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการของการจัดการของผู้บริหารโรงเรียน เพราะข้อมูลข่าวสารที่ได้รับตรงกันชัดเจน ช่วยให้การบริหารจัดการมีคุณภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจึงมีความจำเป็นต้องมีการสื่อสารและประสานงานให้เกิดความเข้าใจแก่บุคลากร เพื่อให้การบริหารเกิดประสิทธิผลและเป็นไปอย่างราบรื่น (Hoy; & Hoy. 2003: 213 – 214 อ้างอิงจาก สมชาย เทพแสง. 2556: 131) การสื่อสารภายในองค์กรเป็นกระบวนการพื้นฐานที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กร เป็นหน้าที่ที่ทำให้องค์กรดำเนินอยู่ได้ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่เสริมความร่วมมือการประสานงานระหว่างผู้บริหารโรงเรียนและสมาชิกขององค์กรก่อให้เกิดความก้าวหน้าและความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์กร (อิทธิพล ดีพร้อม. 2554: 19) ผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีประสิทธิภาพในการสื่อสาร ที่มีคุณภาพความพร้อมและสามารถถ่ายทอดข้อมูล เรื่องราวข่าวสารต่างๆ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น การแสดงออกทางความคิด ไปยังผู้รับการให้เกิดความเข้าใจตรงกันตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายขึ้นภายในองค์กร (สุกานดา โกยดูลย์. 2550: 12)

### 6.5.1 ความหมายของการสื่อสาร

องค์กรเป็นที่รวมของหน่วยงานและบุคคลประเภทต่างๆ ที่ปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อย่างใดอย่างหนึ่ง การสื่อสารในองค์กรจึงเป็นเครื่องมือที่จำเป็นและสำคัญยิ่ง เนื่องจากระบบการสื่อสารนอกจากจะส่งผ่านข้อมูล ข่าวสาร และนโยบายมาสู่การปฏิบัติแล้ว การสื่อสารยังสามารถนำความต้องการ ความคิด ความรู้สึกระหว่างสมาชิกในองค์กรไปสู่ความเข้าใจร่วมกัน อันจะส่งผลให้การดำเนินงานหรือการปฏิบัติการต่างๆบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพด้วยความสัมพันธ์อันดีต่อกัน องค์กรแต่ละแห่งมีรูปแบบและวิธีการสื่อสารแตกต่างกันไป (ญาณิสา บุรณะชัยทวิ. 2554: 31) ดังที่นักการศึกษาได้ให้ความหมายและกล่าวไว้ว่า การสื่อสาร หมายถึงการส่งมอบสารสนเทศจากอีกฝ่ายหนึ่งไปยังอีกฝ่ายหนึ่ง โดยใช้สัญลักษณ์ที่เป็นที่ยอมรับร่วมกัน (Baterman; & Snell. 1999: G) หรืออาจหมายถึงการแลกเปลี่ยนสารสนเทศ และการส่งมอบที่มีความสำคัญต่างๆ (Dessler.1998: 674) การสื่อสาร คือการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ซึ่งการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารนี้จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการตัดสินใจ และผู้ปฏิบัติงานเป้าหมายของการสื่อสาร คือ การทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Bovee.1993: 532-533 )

พีรวัดณ์ ภูเพชร (2548: 9) ได้ให้ความหมายว่า การสื่อสาร หมายถึง การสร้างความเข้าใจอันดีระหว่างบุคคลในการปฏิบัติงาน ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยการแลกเปลี่ยนหรือถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ความคิดเห็น ข้อเท็จจริง ความรู้ ความเข้าใจซึ่งกันและกัน ด้วยวิธีการแสดงออกทางกิริยาท่าทาง คำพูด ลักษณะ ลายลักษณ์อักษร ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ จากบุคคลหนึ่งหรือหลายๆคน เพื่อให้มีความเข้าใจในความหมายหรือจุดประสงค์ ตามเจตนาที่ต้องการของผู้ส่งสาร หรือเพื่อโน้มน้าวให้เห็นด้วย และคล้อยตามความคิดเห็น เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น

จันทิมา กิตติวัฒนชัย (2550: 14) ได้ให้ความหมายว่า การสื่อสาร คือกระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริง ตลอดจนความต้องการ อารมณ์ความรู้สึกจากผู้ส่งไปยังผู้รับ เพื่อให้เข้าใจตรงกัน และเกิดความรู้สึกพึงพอใจรักใคร่ เกิดความน่าเชื่อถือ ศรัทธา ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการทำกิจกรรมต่างๆ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ลักขณาพร ทองเจือเพชร (2551: 21) ได้ให้ความหมายว่า การสื่อสารหมายถึง การใช้ภาษาเพื่อสื่อสารความหมาย เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้สึก ระหว่างบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ด้วยวิธีต่างๆทั้งด้านการฟัง การพูด การเขียน การสื่อสารจะไม่เกิดความหมาย หากผู้รับไม่เข้าใจหรือแปลเจตนาของผู้ส่ง หรือผู้พูดไม่ได้นั้น นอกจากจะใช้ภาษาได้ถูกต้องตามหลักไวยากรณ์ ยังต้องใช้ภาษาได้เหมาะสมกับบุคคลและสถานที่ต่างๆ

พลไชย บรรจง (2554: 64) ได้ให้ความหมายว่า การสื่อสารหมายถึง การแลกเปลี่ยนข้อมูล สัญลักษณ์ หรือสาร จากบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่งไปยังบุคคลอื่น โดยวิธีการพูด การแสดงท่าทาง การใช้สัญลักษณ์ การเขียน เพื่อถ่ายทอดข่าวสาร ข้อเท็จจริงต่างๆ ให้อีกฝ่ายหนึ่งเข้าใจ ซึ่งกันและกัน

วัลย์รัตน์ จันทรเสมา (2554: 23) ได้ให้ความหมายว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความรู้สึกนึกคิด โดยผ่านตัวกลาง สื่อหรือกิจกรรมทั้งหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกันส่งผลให้เกิดความร่วมมือ

#### 6.5.2 ความสำคัญของการสื่อสาร

สิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะสร้างความสำเร็จให้ผู้บริหารโรงเรียนศึกษาก็คือ การติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ในการบริหารงานโรงเรียนจะต้องมีกิจกรรมต่างๆมากมาย ซึ่งกิจกรรมเหล่านั้นต้องอาศัยและเกี่ยวข้องกับการติดต่อสื่อสารทั้งสิ้น ทั้งนี้เพราะการติดต่อสื่อสารเป็นวิธีเดียวเท่านั้นที่ผู้บริหารโรงเรียนจะใช้ในการมอบหมายและสั่งงาน การประสานงาน การชี้แจงทำความเข้าใจและการสร้างความสัมพันธ์อันดีให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน ครู ผู้ปกครองนักเรียนและนักเรียน เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นมีความเข้าใจตรงกันของข่าวสารข้อมูลในการปฏิบัติงานของโรงเรียน อันจะทำให้การบริหารของผู้บริหารโรงเรียนลุล่วงไปได้ด้วยดี (คณะกรรมการผลิตและบริหารชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา. 2555: 134) ดังนั้นการสื่อสาร (Communication) เป็นการถ่ายทอดข้อมูลและการกระทำความเข้าใจจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหรือจากอีกบุคคลหนึ่งไปยังกลุ่มบุคคลซึ่งเป็นเป้าหมายหรือไม่ใช่เป้าหมายก็ได้ การสื่อสารอย่างมีคุณภาพมีความสำคัญและจำเป็นต่อผลสำเร็จ ดังนี้ (อนิวัช แก้วจำนงค์. 2552: 230)

1. ช่วยในการถ่ายทอดข้อมูลที่ต้องการเพื่อใช้ในการตัดสินใจและแก้ปัญหา
2. ช่วยให้เกิดการประสานงานที่ดีทำให้บุคคลสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นผลสำเร็จ
3. ช่วยในการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารซึ่งกันและกัน
4. ช่วยควบคุมการทำงานในหน่วยงานและระหว่างหน่วยงานให้ประสบผลสำเร็จ
5. ช่วยกระตุ้นหรือสร้างแรงจูงใจแก่บุคคลในการทำงานร่วมกัน

เวณิกา ชัยยิม (2558: ออนไลน์) ได้อธิบายถึงการสื่อสารภายในโรงเรียนที่ดี จะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหาร และเป็นสิ่งเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในโรงเรียน และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อโรงเรียนในทางบวก เพราะนโยบายการบริหารงาน การจัดการองค์การเป็นส่วนสำคัญเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย ที่วางไว้ การสื่อสารภายในโรงเรียน จึงเป็นสิ่งจำเป็นยิ่งสำหรับกิจกรรมและดำเนินงานต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในองค์กร ทั้งนี้หากการสื่อสารภายในโรงเรียนดีชัดเจน ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานตามนโยบายเป็นไปในทิศทางเดียวกัน บุคคลในโรงเรียนเกิดความพึงพอใจ และเข้าใจนโยบายได้อย่างชัดเจน และส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ดังนั้นกระบวนการทำงานของโรงเรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายจะต้องทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในฝ่ายต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกเป็นไปอย่างคล่องตัว เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน เกิดความร่วมมือ และประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การทำงานของโรงเรียนสามารถบรรลุเป้าหมายและประสบผลสำเร็จด้วยดี การสื่อสารภายในโรงเรียนจึงมีความสำคัญดังนี้

1. เป็นเครื่องมือของผู้บริหารในการบริหารงาน เพราะการสื่อสารภายในโรงเรียนจะช่วยให้สามารถทำงานได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากการทำงานต้องอาศัยหลายฝ่าย หลายส่วน งานเข้ามาช่วยเสริมสร้างศักยภาพให้องค์กร

2. เป็นเครื่องมือที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรต่างๆ ภายในองค์กรเดียวกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และสร้างความไว้วางใจต่อกัน โดยเฉพาะการเปิดโอกาสให้บุคลากรในระดับต่างๆ ได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานของผู้บริหาร

3. การช่วยกันปฏิบัติภารกิจของโรงเรียนและมีการประสานงานระหว่างกัน พร้อมทั้งทำงานสอดคล้องกันแม้ว่าจะต่างฝ่ายกันก็ตาม แต่เพื่อให้เป็นทิศทางเดียวกัน ผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารให้เป็นการสื่อสารเพื่อสร้างความเป็นหนึ่งเดียวภายในโรงเรียนให้ได้

4. การช่วยให้เกิดการพัฒนาและการทำงานที่มีประสิทธิภาพ จากปัจจัยต่างๆ ข้างต้น เมื่อผสมผสานเข้ากันแล้ว สามารถช่วยให้เกิดการพัฒนาองค์กรได้ โดยเฉพาะพลังขับเคลื่อนที่นำโดยผู้บริหารที่รู้จักการสื่อสารภายในโรงเรียนเป็นอย่างดี

### 6.5.3 องค์ประกอบของการสื่อสาร

การสื่อสารของมนุษย์เป็นกระบวนการถ่ายทอดที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น ในด้านความคิด อารมณ์ ความรู้สึก และส่งผลกระทบต่อซึ่งกันและกัน ระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ของการสื่อสาร ซึ่งประกอบด้วย (อริศรา เจริญวานิช. 2548: 67-68)

1. ผู้ส่งสาร คือ ผู้ที่เริ่มการสื่อสารอาจจะเป็นบุคคล กลุ่มบุคคล องค์กร หรือสถาบันก็ได้ เป็นแหล่งที่จะส่งข้อมูล ข่าวสาร แนวความคิด ไปยังผู้รับ ผู้ส่งสารอาจจะเป็นบุคคลเพียงคนเดียว กลุ่ม หรืออาจจะเป็นองค์กรหรือสถาบัน

2. สาร คือ เรื่องราว ข้อมูล ที่ผู้ส่งสารส่งไปให้ผู้รับ สารประกอบไปด้วย 3 ส่วน คือ

2.1 เนื้อหา คือ เรื่องราวที่ต้องการสื่อสารซึ่งแบ่งออกได้ 2 ประเภท ได้แก่ สารประเภทข้อเท็จจริง เป็นสารที่แสดงความจริงที่มีอยู่ในโลกอันอยู่ในวิสัยที่ตรวจสอบได้ และสารประเภทความคิดเห็น คือ สารที่แสดงปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในใจผู้ส่งสาร เช่น ความรู้สึก ความเชื่อ แนวคิด ที่ผู้ส่งสารมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

2.2 รหัส คือ สัญญาณ หรือ สัญลักษณ์หรือกลุ่มของสัญลักษณ์ที่ถูกสร้างขึ้นในลักษณะที่มีความหมายต่อมนุษย์ ซึ่งผู้รับจะสามารถเข้าใจความหมายได้ต่อเมื่อมีการถอดความหมายของสัญญาณหรือสัญลักษณ์ออกมา สัญญาณหรือสัญลักษณ์ที่นี้อาจเป็น คำพูด ตัวหนังสือ เครื่องหมายหรือการแสดงออกโดยกริยาท่าทางต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงหรือถ่ายทอดความคิด ความรู้สึก ความต้องการ ระหว่างผู้รับสารและผู้ส่งสารเข้าใจตรงกันได้ รหัสนี้เป็นพาหนะนำเนื้อหาจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร

เบอร์โล (จันทราณี สงวนนาม. 2553. 233-234, อ้างอิงจาก Berlo. 1960) เห็นว่ากระบวนการติดต่อสื่อสารจะต้องมีขั้นตอน 4 อย่าง คือ

1. แนวคิด (Source) เป็นแนวคิดหรือความต้องการพื้นฐานของผู้ส่ง แนวคิดนี้จะ เป็นไปได้มากน้อยเท่าใดขึ้นอยู่กับ 5 องค์ประกอบคือ ความชำนาญ ทักษะ ความรู้ ระบบ สังคม และวัฒนธรรม

2. ข่าวสาร (Message) ชั้นนี้เป็นชั้นเตรียมเนื้อหาที่ต้องการสื่อสารโดยพยายามคิด ทหารหัสเพื่อการถ่ายทอดให้ผู้รับ ซึ่งพร้อมจะนำเสนอต่อไป

3. วิธีการ (Channel) เป็นชั้นตอนที่ดำเนินการให้มีการติดต่อสื่อสารเกิดขึ้น ซึ่ง วิธีการเหล่านี้อาจใช้วิธีติดต่อที่อาศัยการเก็บ การได้รับ การสัมผัส การดม การชิม

4. ผู้รับ (Receiver) ในการรับการติดต่อสื่อสารจะประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบเช่นเดียวกับแนวคิดของผู้ส่งดังกล่าวแล้ว

นอกจากนี้ เบอร์โลยังมีความเห็นว่า กระบวนการสื่อสารต้องอาศัยขอบเขตแห่ง ความรู้หรือประสบการณ์ทั้งผู้ส่งและผู้รับ ผู้ส่งและผู้รับจะมีความเข้าใจกันมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ ประสบการณ์ทั้งสองฝ่าย ซึ่งบุคคลทั้งสองจำทำการที่เป็นทั้งผู้ส่งและผู้รับ ตลอดเวลาที่มีการ สื่อสารกัน คือ ต่างฝ่ายผลัดกันทำหน้าที่เป็นผู้ส่งรหัสและถอดรหัสตลอดเวลา ซึ่งก็คือการสื่อสาร แบบสองทางนั่นเอง

การสื่อสารในองค์กรมักปรากฏสารที่ส่งไปยังผู้รับทั้งที่เกี่ยวข้องกับเรื่องงานและเรื่อง ส่วนตัว ผู้บริหารต้องคำนึงเสมอว่าหากต้องการสื่อสารเมื่อใดก็ตามสารที่ส่งออกไปแต่ละครั้งต้อง สร้างผลประโยชน์แก่องค์กรเท่านั้น ระยะทางจึงมีความสัมพันธ์กับช่องทางในการสื่อสาร การเลือก ช่องทางที่ไม่เหมาะสมหรือเลือกช่องทางผิดนอกจากทำให้สารมีความคาดเคลื่อนผิดไปจากเดิมแล้วยัง ส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการส่งสารอีกด้วย ดังนั้นเพื่อป้องกันความผิดพลาดทุกกรณีผู้บริหารควร ศึกษาทิศทางในการติดต่อสื่อสาร (Direction of Communication) ด้วย เพราะจะช่วยให้ตรวจสอบ ข้อบกพร่องหรือต้นเหตุความผิดพลาดได้ว่ามาจากทิศทางใด โดยปกติทั่วไปการสื่อสารในองค์กร เกิดขึ้นใน 4 รูปแบบ ดังนี้ (อนิวัช แก้วจำนงค์, 2552, 233-234)

1. การสื่อสารจากล่างขึ้นบน (Upward Communication) เป็นการสื่อสารจาก ผู้ปฏิบัติงานระดับต่างๆ ส่งผ่านข้อมูลขึ้นไปยังผู้บังคับบัญชาโดยตรงผ่านไปยังผู้บริหาร ตามลำดับ ชั้นเพื่อเป็นข้อมูลแก่ผู้บริหารในการตัดสินใจหรือใช้ในการจัดการองค์กร

2. การสื่อสารจากบนลงล่าง (Downward Communication) เป็นการสื่อสารจาก ผู้บริหารระดับสูงไปยังผู้บริหารระดับรองลงมาตามลำดับชั้นจนกระทั่งถึงผู้ปฏิบัติงานเป็นกลุ่ม สุดท้าย หรืออาจส่งผ่านไปยังกลุ่มเป้าหมายโดยตรงก็ได้ สารหรือข้อมูลที่ส่งผ่านไปยัง กลุ่มเป้าหมายโดยทั่วไปจะเป็นประกาศหรือคำสั่งต่างๆ โดยเกี่ยวข้องกับกฎ ระเบียบ และ นโยบายองค์กรได้นำไปปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรต่อไป

3. การสื่อสารในแนวนอน (Horizontal Communication) เป็นการแลกเปลี่ยนข้อมูล ของบุคคลที่อยู่ในระดับเดียวกันโดยอาจอยู่ภายในหน่วยงานเดียวกันหรือต่างหน่วยงานก็ได้ การ สื่อสารในลักษณะนี้เกิดขึ้นเนื่องจากบุคคลเหล่านั้นต้องทำงานร่วมกัน จึงต้องมีการแลกเปลี่ยน

ข้อมูลเกี่ยวกับแผนงาน การได้มอบหมายให้ปฏิบัติงานร่วมกันหรืออาจเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันเพื่อลดความคลุมเครือหรือความขัดแย้งของกลุ่มหรือบุคคลในหน่วยงาน โดยเฉพาะเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงหรือวิกฤตในองค์กร

4. การสื่อสารในแบบไขว้ (Cross-channel Communication) เป็นการสื่อสารข้ามหน้าที่หรือข้ามหน่วยงาน อาจเนื่องจากบุคคลที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ใดหน้าที่หนึ่งจึงต้องสื่อสารกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง บุคคลที่ติดต่อกับอาจอยู่ในตำแหน่งที่สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ การสื่อสารแบบไขว้จะพบมากในการทำงานที่ต้องใช้ทีมที่ปรึกษา เพราะบุคคลเหล่านั้นไม่มีอำนาจในการนำ แต่เป็นผู้ที่ให้คำปรึกษาในทุกเรื่อง โดยหากสนิทสนมเป็นการส่วนตัว ก็ยิ่งทำให้ในการสื่อสารนั้นเป็นไปโดยง่ายและช่วยลดขั้นตอน ในการทำงาน ทั้งนี้ การสื่อสารต้องระมัดระวังในเรื่องความผิดพลาดในการสื่อสารเช่นกัน

#### 6.5.4 หลักการ แนวคิด และทฤษฎี เกี่ยวกับการติดต่อสื่อสาร

การสื่อสารของผู้บริหารมีความสำคัญอย่างมากและมีความจำเป็นอย่างมากในการอยู่ร่วมกันในองค์กร กล่าวคือ การอยู่ร่วมกัน การช่วยเหลือกัน การแบ่งงานกันทำ ดังนั้นการสื่อสารไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารด้วยการพูด การเขียน การใช้ท่าทาง จำเป็นต้องพัฒนา 7 C เพื่อการสื่อสารที่ดี ดังนี้ ( สุทธิชัย ปัญญาโรจน์. 2555. ออนไลน์ )

C ที่ 1 Clear ชัดเจน การสื่อสารไม่ว่าจะด้วยการพูด การเขียน จะต้องเป็นการสื่อสารที่มีความชัดเจน เรียบง่าย เมื่อส่งสารออกไปแล้ว ผู้รับสารต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจน เช่นเดียวกับผู้ส่งสาร

C ที่ 2 Concise ชัดเจน มีความกระชับ การสื่อสารที่ดี ไม่จำเป็นจะต้องเขียนหรือพูดยาวๆหรือปริมาณมากๆ แต่การสื่อสารที่ดี ไม่ว่าจะการพูดหรือการเขียน ควรพูดหรือเขียนให้มีความสั้นกระชับ

C ที่ 3 Correct ความถูกต้อง เป็นสิ่งที่ผู้ส่งสารควรพิจารณา และตรวจสอบก่อนที่จะส่งออกไปว่าสารที่ผู้ส่งสารต้องการจะส่งออกไป เป็นข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องชัดเจนหรือไม่ หากไม่ถูกต้องควรแก้ไขให้ถูกต้องก่อนที่จะส่งออกไป

C ที่ 4 Courteous มีความสุภาพ พอเหมาะ พอสมควร สารที่ส่งออกไปควรเป็นไปด้วยความสุภาพ พอเหมาะ พอสมควร ไม่มากเกินไปหรือน้อยเกินไป ทั้งนี้การสื่อสารเป็นทั้ง ศาสตร์คือ เรียนรู้ได้ และเป็นทั้งศิลป์ กล่าวคือ ประยุกต์ใช้ได้ ผู้ส่งจึงต้องรู้จักการวิเคราะห์สถานการณ์และต้องรู้จักวิเคราะห์ผู้รับสาร

C ที่ 5 Concrete สื่อให้มีความสร้างสรรค์ การสื่อสารที่ดีควรสื่อไปในลักษณะการสร้างสรรคมากกว่าการทำลายกัน เพราะการสื่อสารในด้านบวกมักจะทำให้ผู้รับสารชื่นชอบมากกว่าการส่งข่าวสารออกไปในด้านลบ

C ที่ 6 Consider พิจารณาว่าการสื่อสารนั้นสามารถเป็นที่เชื่อถือสำหรับผู้รับสาร หรือทำให้ผู้รับสารคล้อยตามด้วยหรือไม่ เพราะการสื่อสารหากต้องการได้รับความร่วมมือจากผู้รับสาร สารที่ส่งออกไปและผู้ส่งจะต้องทำให้ผู้รับสารเชื่อถือ ยอมรับเสียก่อน

C ที่ 7 Complete มีความสมบูรณ์ครบถ้วน การสื่อสารที่ดี สารที่ส่งควรมีความครบถ้วนสมบูรณ์เสียก่อน ที่จะส่งออกไปยังผู้รับสาร ดังนั้น ผู้ส่งควรต้องมีการตรวจสอบเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์มากที่สุด

สุพานี สุฤษฏีวานิช ( 2549: 362) ได้ให้แนวคิดการปรับปรุงการสื่อสารในองค์กรมีแนวทางดังต่อไปนี้

1. การเริ่มจากผู้พูดและผู้รับเลือกใช้ภาษาที่ง่าย (Simple) สุภาพ และชัดเจน เหมาะสมกับคู่สื่อสาร โดยจะต้องระวังภาษาท่าทาง ภาษาเฉพาะและภาษาที่กำกวมด้วย

2. สร้างบรรยากาศของความไว้วางใจ ความเป็นมิตร สนับสนุน ให้เกียรติกัน เพื่อให้เกิดทัศนคติ และความรู้สึกที่ดี จึงทำให้เต็มใจและยินดีที่จะสื่อสารกันอย่างกว้างขวาง ทั่วถึงและเปิดเผย

3. เลือกใช้สื่อ หรือช่องทางในการสื่อสารที่เหมาะสมกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร เหมาะสมกับผู้รับสาร ใช้หลายๆสื่อและหลายช่องทางเพื่อให้การติดต่อสื่อสารเกิดขึ้นอย่างกว้างขวางและทั่วถึง

4. กระตุ้นให้เกิดการฟังที่ดีอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Listening) หรือการฟังอย่างตั้งใจ (Active listening) การฟังจะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีของการติดต่อสื่อสาร การฟังจะเป็นการรับข้อมูลในเบื้องต้น เมื่อตั้งใจฟังจะช่วยเพิ่มความเข้าใจ ลดค่าใช้จ่ายในรูปแบบต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น และลดความขัดแย้ง ตลอดจนเป็นการผูกมิตรให้เกิดขึ้นด้วย

5. การกระตุ้นข้อมูลให้ย้อนกลับ (Constructive feedback) เพื่อให้เป็นการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (Two – way Communication) ซึ่งจะทำให้ผู้ส่งทราบทั้งผลของการสื่อสาร และเป็นการให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อให้ผู้ส่งได้มีโอกาสแก้ไขปรับปรุงตนเองด้วย

จากที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าการสื่อสาร หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียน มีการติดต่อประสานสัมพันธ์เครือข่ายให้เกิดความร่วมมือ ชี้แจงรายละเอียดให้บุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก มีการปรับปรุงทักษะการสื่อสาร ส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อความสะดวกรวดเร็ว สอดคล้องกับยุคแห่งการเรียนรู้ โดยข้อมูลข่าวสารมีสาระ มีความชัดเจนน่าเชื่อถือ สร้างความเชื่อมั่นและความเข้าใจในความต้องการของฝ่ายต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากร ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทาง สร้างความเชื่อมั่นและความเข้าใจที่ตรงกันของฝ่ายต่างๆในโรงเรียน

## 7. ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครกับการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบหนึ่งในองค์ประกอบของการพัฒนาโรงเรียนให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีบทบาทสำคัญทั้งในด้านความคิด การมองภาพอนาคตเชิงวิเคราะห์ การคิดเชิงสร้างสรรค์และการคิดแบบผลิตภาพ การปลูกฝังวัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อให้โรงเรียนสามารถปรับตัว พัฒนาขีดความสามารถให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน (อภิชา ธานีรัตน์. 2558: 59) ในการจัดการศึกษานับว่าผู้นำเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารและการจัดการงานทั้งปวง (Scholts. 1993: Online; Australain College of Education for the Australain Secondary Princiation. 2003: Online)ความสำเร็จของผู้นำในระบบโรงเรียนในปัจจุบันนี้ นับว่าผู้นำมีบทบาทในการส่งเสริมให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งผู้ปกครอง นักเรียน ร่วมมือร่วมใจในการพัฒนาโรงเรียน และโรงเรียนให้ประสบผลสำเร็จ เป็นไปตามเป้าหมายสร้างความเข้าใจ และการยอมรับโดยใช้หลักการวิเคราะห์และการประเมินสภาพแวดล้อมของโรงเรียน เพื่อนำแผนไปปฏิบัติและประเมินผลแผนอย่างมีคุณภาพ (Mauriel. 2008. Online)

ผู้บริหารที่ดีจะต้องนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ อย่างมีคุณภาพ การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นแนว ความคิดที่ได้รับความนิยมในการบริหารในปัจจุบัน เพราะสอดคล้องกับแนวคิดในเรื่องประชาธิปไตยและสิทธิมนุษยชน โดยมีการปรึกษาหารือกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย ให้ทุกคนรับรู้ รับทราบ ร่วมกันตัดสินใจ และร่วมกันทำ โดยอาศัยการมีส่วนร่วม ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอก การใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมเป็นเครื่องมือสนับสนุนและผลักดันให้การดำเนินงานในองค์กรได้รับความพึงพอใจ และมีประสิทธิผล (ศิริพร สลึงค์. 2558:1) โดยใช้ภาวะผู้นำจูงใจให้บุคคลในองค์กรทำงานตามวัตถุประสงค์ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการกำหนดพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน รวมถึงการสร้างอิทธิพลด้วยวิธีการที่แตกต่างในการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อตัวผู้นำ โดยที่ผู้นำใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก เพื่อให้การบริหารจัดการบรรลุเป้าหมาย โดยเฉพาะภาวะผู้นำแห่งการเรียนรู้มีอิทธิพลต่อการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ โดยมีคุณลักษณะและพฤติกรรม ทั้งด้าน การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม บุคคลแห่งการเรียนรู้ การทำงานเป็นทีม การสอนงาน การมุ่งผลสัมฤทธิ์ และการใช้แรงจูงใจ (สมชาย เทพแสง.:1) การที่ผู้บริหารจะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพนั้น จะต้องใช้ภาวะผู้นำที่มีคุณภาพเกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างแท้จริง (พัทตร์สร สิริบุญยภัก. 2548: 18) นับว่าสอดคล้องกับแนวคิดของไรแมนน์ (Reimann.1991: 8) ซึ่งเสนอว่าผู้นำคุณภาพมีคุณลักษณะของผู้มีวิสัยทัศน์ ความมุ่งมั่น ความรู้ในรายละเอียดและสภาพขององค์กร การมีส่วนร่วมในการศึกษา อบรม และการยอมรับรวมทั้งการติดต่อประสานงานกับบุคลากร (Burrill; & Ledolter.1999: 296) มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเพื่อทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและการสื่อสารไปยังผู้ร่วมงาน (Sergiovannai.1983: 331-336) ได้เสนอแนะหลัก 10 ประการของการเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำคุณภาพบริหารจัดการให้ประสบความสำเร็จประกอบด้วย 1) การบริหารงานเป็นทีม 2) การมองการณ์ไกล 3) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4) หลักการปฏิบัติงาน 5) สร้างความร่วมมือให้บุคลากร 6) ความมุ่งมั่นในการทำงาน 7) การวางแผน 8) การติดต่อสื่อสาร 9) การพัฒนาบุคคล 10) ความรักสถาบัน

รัชนี ตระกูลเง็ก (: 41-43) ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำคุณภาพ 5 ด้าน ประกอบไปด้วย การมีวิสัยทัศน์ การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ การพัฒนาบุคลากร การติดต่อสื่อสาร และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากการศึกษา หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์จากแนวคิดของ วิลเลียม (William. 2009: ออนไลน์); เฮิร์ตส์ (Hirtz. 2009: ออนไลน์); ทัศนาศวศักดิ์ และสมชาย เทพแสง (2550: 6-7) และ รัชนี ตระกูลเง็ก (2554: 41-76) ซึ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) การมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร 3) การมีส่วนร่วมของบุคลากร 4) การสร้างแรงจูงใจ 5) การสื่อสาร โดยการบริหารโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานครตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำคุณภาพในการบริหารเพื่อบรรลุความสำเร็จของโรงเรียน

การบริหารโรงเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า ปัญหาที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง คือ ด้านการดำเนินงานที่ไม่มีตัวอย่างให้ศึกษาเรียนรู้ จึงจำเป็นต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ตรงของผู้บริหารโรงเรียน ในฐานะผู้นำองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวหน้า ทันท่วงทีเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ บริหารงานโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของชุมชน ผู้ปกครอง ภาครัฐ ภาคธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินงานด้านต่างๆบรรลุวัตถุประสงค์ (คณะกรรมการการขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียง. 2548: 17-19) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ทิพากร วรรณพฤษ (2554: 68) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ การพัฒนาโรงเรียนเพื่อก้าวสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้ที่มีบทบาทสำคัญคือ บุคลากรในโรงเรียน กล่าวคือตัวบุคคล ผู้นำ หรือผู้บริหารองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารองค์กรต้องเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อการบริหารจัดการที่ดีในองค์กร การเปลี่ยนแปลงความพยายามในการบริหารงานบุคคลให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง ส่งเสริมและสนับสนุน ให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรไปสู่ระดับสูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีและยั่งยืนของบุคลากร ลีลาภรณ์ บัวสาย(2549: 25) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารของผู้บริหารตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง สิ่งสำคัญคือผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกลได้อย่างแม่นยำประพฤติปฏิบัติตัวเหมาะสมน่านับถือ มีเหตุผลในการตัดสินใจเรื่องต่างๆมีคุณธรรมบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต อดทน และมีสติ มีอดทน ความเพียร การมุ่งต่อประโยชน์ส่วนรวมและการแบ่งปัน ควบคู่กับการใช้หลักการของธรรมาภิบาลในใช้หลักทางปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการพัฒนาภาวะผู้นำในเรื่องของหลักการบริหารก็เปรียบเหมือนเราได้ฉีควัคซีนป้องกันตนเอง โดยผู้นำต้องเริ่มต้นด้วยการสำนึกขีดความสามารถของตัวเองและรู้จักพอและต้องศึกษาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้เข้าใจอย่างถ่องแท้รวมถึงการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นใน

แท้จริงของนิสัยเสียก่อนเพราะวินัยเป็นสิ่งสำคัญในการเป็นเครื่องกำหนดกรอบการดำเนินงานตามภาระหน้าที่ใดๆที่พึงกระทำให้บรรลุเป้าหมายโดยสมบูรณ์

ธनिया เยาดำ (2551: ออนไลน์) ได้ศึกษาการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความสำเร็จในการใช้หลักสูตรเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลวิจัยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จในการใช้หลักสูตรเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวม พบว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยได้รับอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมจากปัจจัยการสร้างเครือข่ายเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ ลักษณะของผู้บริหาร นโยบายการบริหาร ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของครู แรงจูงใจของครูในการปฏิบัติงานการบริหารจัดการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง การได้รับการสนับสนุนจากโรงเรียน การนิเทศติดตามผลการใช้หลักสูตรเศรษฐกิจพอเพียง การได้รับการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารและของครู สรุปได้ว่าการสร้างเศรษฐกิจพอเพียงเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดที่สถานศึกษาควรพิจารณา ทั้งการประสานงาน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งความสัมพันธ์ที่ดีของสมาชิกเครือข่าย นอกจากนี้ ลักษณะของผู้บริหาร ไม่ว่าจะเป็นการยอมรับปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหาร ความเป็นผู้นำ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีนโยบายการบริหารที่เหมาะสม และเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย จะส่งผลให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จในการใช้หลักสูตรเศรษฐกิจพอเพียงมากยิ่งขึ้น นับว่าสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เมราสตี (Merasty. 1996:2116) ได้ศึกษาวิจัยการสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนกรณีศึกษาการศึกษาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาพฤติกรรมและกลยุทธ์การติดต่อสื่อสารทางวาจา และท่าทางของผู้บริหารในการพัฒนาและปรับปรุงการสื่อสารของโรงเรียนชุมชน ประกอบด้วยพื้นฐานทางภาษา คำพูดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ ความต้องการและผลกระทบของการสื่อสารของครู อาจารย์ในโรงเรียน และสอดคล้องกับ รังสาด จันทรวิสูตร (2549: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการสื่อสารที่ควรจะเป็นในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี ด้านวัตถุประสงค์การติดต่อสื่อสาร รูปแบบการติดต่อสื่อสาร ประเภทและลักษณะการติดต่อสื่อสารและวิธีการติดต่อสื่อสาร พบว่าการติดต่อสื่อสารทุกด้านมีส่วนสำคัญในระดับมากต่อการดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ประยงค์ แก่นลา (2552: 341-346) ซึ่งได้เสนอรูปแบบการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษาโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผู้บริหารต้องแสวงหาการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อร่วมคิดร่วมวางแผน และร่วมปฏิบัติ ร่วมติดตามและประเมินผล ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง โดยใช้กระบวนการ PDCA เป็นแนวทางในการปฏิบัติ สอดคล้องกับงานวิจัยของฟอเลอร์ (Fowler.1986: 3204-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับขวัญกำลังใจในการทำงานของครู และบุคลากร ในโรงเรียนประถมศึกษา การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์ในทางบวก กับขวัญกำลังใจในการทำงาน

จากทัศนของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่างองค์ประกอบภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครกับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ทั้งยังมีส่วนส่งเสริมสนับสนุนให้การบริหารจัดการโรงเรียนของผู้บริหารโรงเรียนเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 8. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำคุณภาพที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

### 8.1 งานวิจัยในประเทศ

ผู้วิจัยได้นำเสนองานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำคุณภาพที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังนี้

กันตยา มานะกุล (2550: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณภาพชีวิตโดยยึดปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง:กรณีศึกษาชุมชนบ้านจอมจันทร์ หมู่ที่ 2 ตำบลสันทราย อำเภอแม่จันจังหวัดเชียงราย ผลการวิจัย พบว่า หลังเรียน กลุ่มตัวอย่างที่เข้าร่วมโครงการ 1) มีคะแนนรวมจากการทำแบบทดสอบ ด้านการอ่านออกเขียนภาษาไทยได้ เพิ่มขึ้นร้อยละ 81.0 2) มีคะแนนรวมจากการทำแบบทดสอบ ด้านการกินอาหารถูกต้องครบถ้วน เพิ่มขึ้นร้อยละ 77.9 และ 3) มีคะแนนรวมจากการทำแบบทดสอบ ด้านครอบครัวมีความอบอุ่น เพิ่มขึ้นร้อยละ 79.4 นอกจากนี้ จากการสังเกตและสัมภาษณ์หลังเรียน พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความเข้าใจที่ถูกต้องและตระหนักถึงความสำคัญของการกินอาหารให้ถูกต้องครบถ้วน การสร้างครอบครัวให้มีความอบอุ่น ตลอดจนการนำเอาหลักการเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในชีวิตประจำวันได้ดีขึ้น ซึ่งแสดงให้เห็นว่า โครงการการพัฒนาคุณภาพโดยยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงนี้ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของชุมชนบ้านจอมจันทร์ได้

สุรียา มนตรีภักดิ์ (2550: บทคัดย่อ). บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ได้ทำการวิจัยเรื่อง ผลการวิจัยพบว่า 1) บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในโรงเรียนเขตอำเภอเขาย้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ในภาพรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาเขตอำเภอเขาย้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ตามความคิดเห็นของครู โดยจำแนกตามตำแหน่งวิทยฐานะ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในตำแหน่ง พบว่า บทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาบุคลากร ไม่แตกต่างกัน 3) การเปรียบเทียบบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการ

ปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในโรงเรียนเขตอำเภอเขาย้อย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1 ตามความคิดเห็นของครู โดยจำแนกตามขนาดของโรงเรียน พบว่าบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนในการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกัน

ขวัญชัย จะเกรง (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตบางเขนพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตบางเขนพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ 2) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตบางเขนพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคลงบประมาณ และการบริหารทั่วไป ตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง ( $r = .866$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

พงศ์ รัตนะ (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการใช้จ่ายตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของครูผู้สอนระดับประถมศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า 1) พฤติกรรมการใช้จ่ายตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของครูผู้สอนระดับประถมศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 โดยรวมและรายด้าน คือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี อยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบพฤติกรรมการใช้จ่ายตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของครูระดับประถมศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 จำแนกตามสภาพการมีหนี้สิน เพศ รายได้ และประสบการณ์ในการทำงานปรากฏดังนี้ 2.1) ครูที่มีสภาพการมีหนี้สินต่างกันมีพฤติกรรมการใช้จ่ายตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงโดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยครูที่ไม่มีหนี้สินและมีหนี้สินใช้เงินได้มีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมค่าใช้จ่ายตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสูงกว่าครุมีหนี้สิน มีปัญหาในการใช้เงินอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 2.2) ครูเพศชายและเพศหญิง มีค่าเฉลี่ยพฤติกรรมค่าใช้จ่ายตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงโดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

กนกกาญจน์ ฉวีวงศ์ (2552: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย การศึกษาการดำเนินชีวิตโดยใช้หลักการพึ่งตนเองตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของบุคลากรโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตภาษีเจริญ สังกัดกรุงเทพมหานครผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารและครูผู้สอนพึ่งพาตนเองด้านจิตใจด้วยการปฏิบัติตนให้มีความสุขทางกายและทางใจ มีจิตสำนึกที่ดี มีคุณธรรม จริยธรรม ยึดถือหลักธรรมทางศาสนาเป็นเครื่องมือเหนี่ยวทางจิตใจ 2) ผู้บริหารและครูผู้สอนพึ่งพาตนเองด้านสังคมด้วยการใช้ชีวิตอย่างมีความสุขในครอบครัว มีการทำกิจกรรมและแสดงความคิดเห็นเห็นร่วมกัน ดำรงชีวิตอย่างมีความสุข ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมยึดกันในการทำงาน แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อให้การทำงานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี 3) ผู้บริหารและครูผู้สอนเองด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม โดยใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด ใช้ให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด มีการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้ดำรงอยู่และนำวัสดุที่เหลือใช้มาทำให้เกิดประโยชน์ 4) ผู้บริหารและครูผู้สอนเองด้านเทคโนโลยีโดยเลือกและใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม มีการเรียนรู้ แสวงหาความรู้ใหม่ๆ เกี่ยวกับเทคโนโลยีมาใช้ในการศึกษาหาข้อมูลและการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วและใช้เทคโนโลยีให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินชีวิต 5) ผู้บริหารและครูผู้สอนเองด้านเศรษฐกิจ ด้วยการดำรงชีวิตอยู่อย่างพอเพียง พออยู่ พอกิน พอใช้ และดำรงชีวิตตามฐานะของตนเอง

สุภาพร รัตน์น้อย (2552: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับงานบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ามีทักษะการบริหารงานอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ทักษะทางการศึกษาและการสอน ทักษะทางมนุษย์ ทักษะทางความรู้ความคิด ทักษะทางความคิดรวบยอด และทักษะทางเทคนิค ตามลำดับ 2) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารทั่วไป และด้านการบริหารงานบุคลากร ตามลำดับ 3) ทักษะการบริหารงานกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต 2 มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง ( $r = .853$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

กรรณิการ์ ภิมย์รัตน์ (2553: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า 1) นักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมีระดับความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงโดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 15.53$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายมหาวิทยาลัยราชภัฏพบว่าทุกมหาวิทยาลัยราชภัฏมีระดับความรู้อยู่ในระดับสูง 2) นักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏมีระดับ

พฤติกรรม การดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงโดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 1.35$ ) เมื่อพิจารณาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พบว่า (1) ด้านความพอประมาณ นักศึกษามีระดับพฤติกรรมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 1.11$ ) (2) ด้านความมีเหตุผล นักศึกษามีระดับพฤติกรรมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 1.38$ ) และ (3) ด้านการมีภูมิคุ้มกัน นักศึกษามีระดับพฤติกรรมอยู่ในระดับสูง ( $\bar{X} = 1.49$ ) (3) นักศึกษามีความคิดเห็น ต่อการนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต ดังนี้ (1) ด้านการดำรงชีวิตประจำวัน ได้แก่ การเก็บออมเงิน การจัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย การใช้ทรัพยากรทุกอย่างอย่างประหยัดและรู้คุณค่า การประยุกต์ของเก่าให้กลับมาใช้ได้อีกครั้ง (2) ด้านการเรียนการสอน ได้แก่ มหาวิทยาลัยควรมีการจัดทำหลักสูตรการเรียนรายวิชา “เศรษฐกิจพอเพียง” ควรมีการสอดแทรกเศรษฐกิจพอเพียงในทุกรายวิชา มีการจัดตั้งชมรมเศรษฐกิจพอเพียง มีการฝึกปฏิบัติตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง (3) ด้านการณรงค์ ได้แก่ การทำสื่อโฆษณาประชาสัมพันธ์ในมหาวิทยาลัย การจัดอบรมให้ความรู้ทั้งในภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ การจัดนิทรรศการเศรษฐกิจพอเพียง

อนุวัฒน์ วิภาคธำรงคุณ (2553: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยใน 6 ด้าน ได้แก่ การเห็นคุณค่าของผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การสร้างสังคมชุมชน การแสดงออกทางคุณธรรม การส่งเสริมการเป็นผู้นำ และการใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน ทั้งโดยรวมและรายด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก 2) คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ตามความคิดเห็นของครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย ตามความคิดเห็นของผู้ครูที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทยโดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบรับใช้ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือมูลนิธิคณะเซนต์คาเบรียลแห่งประเทศไทย กับทักษะต่อการทำงาน มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

กัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์ (2554: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูโรงเรียนมาตรฐานสากล ผลการวิจัยพบว่า 1) ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูโรงเรียนมาตรฐานสากลประกอบด้วย 68 ตัวบ่งชี้จาก 3 องค์ประกอบหลัก 11 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ องค์ประกอบหลักด้านคุณลักษณะของครู มี 3 องค์ประกอบย่อย 22 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบหลักด้านพฤติกรรมของครู มี 5 องค์ประกอบย่อย 27 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบหลักด้านความเป็นผู้นำของครู มี 3 องค์ประกอบย่อย 19 ตัวบ่งชี้ 2) ผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้าง

เชิงเส้นตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูโรงเรียนมาตรฐานสากลพบว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Chi-Square = 10.07, df = 15, P-value = 0.815, GFI = 0.997, AGFI = 0.988, RMSEA = 0.000, RMR = 0.00180) 3) ผลการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูโรงเรียนมาตรฐานสากล พบว่าตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูโรงเรียนมาตรฐานสากลที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สามารถจำแนกกลุ่มครูที่มีภาวะผู้นำสูงจากกลุ่มครูที่มีภาวะผู้นำต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

นครเรศ ณ พัทลุง และ ยุวัฒน์ วุฒิเมธี (2554: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง 6 คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำบารมีที่กำหนดในการวิจัย 8 ตัว คือการมีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง ความสามารถทางการบริหาร ทักษะทางสังคม การทำให้สมาชิกรู้สึกมีความสามารถ การมุ่งปฏิบัติให้บรรลุผลแบบอย่างเชิงคุณสมบัตินำแบบอย่างเชิงพฤติกรรมและแบบอย่างเชิงจิตใจ ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าคุณลักษณะผู้นำบารมี 4 ปัจจัย ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์เข้มแข็งความสามารถทางการบริหารการมุ่งปฏิบัติตัว ให้บรรลุผลและแบบอย่างเชิงจิตใจ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับผลสัมฤทธิ์การพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงคือ ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็งและความสามารถทางการบริหาร มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนการมุ่งปฏิบัติ ให้บรรลุผลและแบบอย่างเชิงจิตใจมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05 ส่วนที่เหลือไม่มีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์การพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียง ผลการวิเคราะห์จากการสัมภาษณ์ พบว่าคุณลักษณะหลักของภาวะผู้นำบารมีที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง ความสามารถทางการบริหาร การมุ่งปฏิบัติให้บรรลุผล และแบบอย่างทางจิตใจเชิงคุณธรรม ขณะที่คุณลักษณะรองที่ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ ทักษะทางสังคม และแบบอย่างเชิงพฤติกรรม

พระมหาเสาร์คำ จันท์ธิยะ. (2554: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนของโรงเรียนพระปริยัติธรรม ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนของโรงเรียนพระปริยัติธรรม ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญให้ระดับความสำคัญมากที่สุด ประกอบด้วยประเด็นหลัก 3 ด้านคือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ได้แก่ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ปฏิบัติตามจรรยาบรรณไม่ขัดต่อศีลธรรมและหลักศาสนา ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม และความถูกต้อง อุทิศตน อุตุน ทุ่มเท เสียสละ เอื้อเฟื้อ มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และหน่วยงานต่างๆ รักและศรัทธาในวิชาชีพการบริหาร และพุทธศาสนา ด้านวิชาการได้แก่ มีวิสัยทัศน์เชิงรุก มีความเข้าใจปัญหาทั้งทางโลกและทางธรรม มีความสามารถในการจัด บริหารและประเมินหลักสูตรได้ สามารถจัดการศึกษาทางธรรมได้ทุกแผนกสามารถใช้นวัตกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารได้ ให้มีความสำคัญและสามารถสรรหาแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษาด้านการบริหาร ได้แก่ มีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และแผนงานการบริหารยุคธรรม โปร่งใส มี

วิจารณ์ญาณ ยอมรับการวิพากษ์วิจารณ์ สามารถสรรหาบุคลากร สับเปลี่ยน กำกับดูแล และสร้างขวัญกำลังใจ ทำงานเป็นทีมโดยยึดประโยชน์ส่วนรวม ยึดหยุ่นเป็นกันเอง มีจิตวิทยาความคิดสร้างสรรค์

ทัศนันท์ ชุ่มชื่น (2554: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน กรุงเทพมหานคร ทั้งโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการวางแผนงานบุคคล และด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ส่วนด้านการธำรงรักษาและพัฒนาบุคคลกับด้านการสรรหา และคัดเลือกบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง 3) ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์กันทุกด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทิพากร วรรณพฤกษ์ (2554: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ต่างกันมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) การศึกษาองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 4) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับโรงเรียนแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า มีความสัมพันธ์ในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

รัชณี ตระกูลเจ๊ก (2554: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำคุณภาพ ด้านการมีวิสัยทัศน์ การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ การพัฒนาบุคลากร การติดต่อสื่อสาร และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ครูที่ทำการสอนในสถานที่ตั้งโรงเรียนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระหฤทัยของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนในเครือ

คณะภคินีพระภุคย์ของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน4)ครูที่มีประสบการณ์ในการสอนต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนในเครือคณะภคินีพระภุคย์ของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านการมีวิสัยทัศน์ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

สินีนาฏ โพธิ์จัญญาโน( 2554: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานครผลการวิจัยพบว่า 1)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก และระดับปฏิบัติการจัดการความรู้ของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานครโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2)ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษาประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและกลุ่มสาระที่สอน โดยรวมและรายด้านทุกด้าน ไม่แตกต่างกันและระดับปฏิบัติในการจัดการความรู้ของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร จำแนกตามวุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้าน ทุกด้านไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อจำแนกตามกลุ่มสาระที่สอน โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05โดยครูที่สอนในกลุ่มสาระเสริมมีระดับปฏิบัติในการจัดการความรู้มากกว่าครูที่สอนในกลุ่มสาระหลัก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการจัดการความรู้ของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ // สำนักงานเขตบางกะปิ

เกรียงศักดิ์ อุบลไทร (2555: บทคัดย่อ )ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยเชิงเหตุด้านจิตลักษณะและสถานการณ์ในการทำงานของครูที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการปลูกฝังอบรมนักเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและผลที่มีต่อเจตคติของนักเรียนต่อพฤติกรรมการปลูกฝังอบรมตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของครูผลการวิจัยพบว่า การวิจัยครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดรูปแบบทฤษฎีปฏิสัมพันธ์นิยมเป็นพื้นฐานในการประมวลเอกสารที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดตัวแปรเชิงสาเหตุสำคัญกลุ่มต่างๆ ของพฤติกรรมการปลูกฝังอบรมนักเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของครู ตัวแปรที่ศึกษามี 6 กลุ่ม ดังนี้ 1) กลุ่มตัวแปรตามฝ่ายครู ได้แก่ พฤติกรรมการปลูกฝังอบรมนักเรียนตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วยพฤติกรรมย่อย 2 ด้าน (พฤติกรรมการปลูกฝังอบรมนักเรียนด้านการประหยัดค่าใช้จ่ายและออมเงินและพฤติกรรมการปลูกฝังอบรมนักเรียนด้านการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า) 2) ตัวแปรอิสระกลุ่มจิตลักษณะเดิม 4 ตัวแปร 3) ตัวแปรอิสระกลุ่มสถานการณ์ในการทำงาน 4 ตัวแปร 4) ตัวแปรกลุ่มจิตลักษณะตามสถานการณ์ 3 ตัวแปร 5) ตัวแปรลักษณะทางชีวสังคมและภูมิหลังของครู 7 ตัวแปร และ 6) ตัวแปรฝ่ายนักเรียน 1 ตัวแปร คือ เจตคติของนักเรียนต่อพฤติกรรมการปลูกฝังอบรมตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของครู

รวมตัวแปรที่ศึกษาทั้งสิ้น 21 ตัวแปร ตัวแปรหลักในการวิจัยนี้ส่วนใหญ่ วัดด้วยแบบวัดชนิดมาตร ประเมินรวมค่า มี 14 แบบวัด เป็นแบบวัดที่ผู้วิจัยร่วมสร้างขึ้นใหม่และนำมาปรับปรุงใช้ใหม่จำนวน 8 แบบวัด ถูกนำไปทดลองใช้และเลือกข้อกำหนดที่มีคุณภาพการวัดสูงไว้ใช้ แต่ละแบบวัดมีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์ แอลฟาอยู่

ปรดี ประทุมสุวรรณ. (2555: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำทางวิชาการที่สามารถพยากรณ์การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในโรงเรียนชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌม เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษาระดับการดำเนินงานประกันคุณภาพในสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 1 ใน ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมากด้วยเช่นกัน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงสุด คือ ด้านการประเมินคุณภาพภายใน รองลงมาคือด้านการ พัฒนาคุณภาพการศึกษา

พระมหาวชิรวิชญ์ ความพินิจ (2555: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ศึกษาความเป็นภาวะ ผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารโรงเรียน เขตภาษีเจริญ สังกัด กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ความเป็นภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพระพุทธศาสนา ของผู้บริหารโรงเรียนเขตภาษีเจริญ สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา รายด้าน พบว่า การปฏิบัติตน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้าน พรหมวิหารธรรมรองลงมา คือ ด้านทศพิธราชธรรม 2) การเปรียบเทียบความเป็นภาวะผู้นำทาง จริยธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา เขตภาษีเจริญ สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า 2.1) ครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 20 ปี และประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 20 ปี ขึ้น ไป มีความคิดเห็นต่อความเป็นภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมเรียงไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านทศพิธราชธรรมไม่แตกต่างกัน แต่ด้าน พรหมวิหารธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2.2) ครูที่มีวุฒิการศึกษาระดับ ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อความเป็นภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนว พระพุทธศาสนาของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 2.3) ครูที่ปฏิบัติงานอยู่ในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกันมีความคิดเห็นต่อความเป็นภาวะผู้นำ ทางจริยธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา เขตภาษีเจริญ สังกัด กรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้าน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กาญจนา ศิลา (2556: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับ มากตามลำดับคือด้านการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ ด้านการไว้วางใจ ด้านการเจรจาต่อรอง ด้านการใช้ นวัตกรรมและเทคโนโลยี ด้านการสื่อสาร ด้านการทำงานเป็นทีม และด้านการบริหารเวลา 2) ผล

การเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 1) จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวนสองด้าน ได้แก่ ด้านการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ และด้านการไว้วางใจ และจำแนกตามประสบการณ์การทำงานของครู พบว่า โดยรวมมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ และด้านการเจรจาต่อรอง มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการบริหารเวลา ด้านการสื่อสาร ด้านการไว้วางใจ ด้านการทำงานเป็นทีม พบว่าไม่แตกต่างกัน

สุรินทร์ ชุมแก้ว (2556: บทคัดย่อ ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลง และ พฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในองค์กรเอกชน ผลการวิจัยที่พบคือ (1) วัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงมี ความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .0.1 (2) ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับวัฒนธรรมองค์การ (3) วัฒนธรรม องค์การแบบเน้นพันธกิจ แบบเน้นการมีส่วนร่วม และแบบเน้นความรับผิดชอบต่อสังคม สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 40.5 ส่วน ภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 41.8 นอกจากนี้วัฒนธรรมองค์การแบบเน้นการมีส่วนร่วม และแบบเน้นความรับผิดชอบต่อ สังคม ร่วมกับภาวะผู้นำแบบสร้างความเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และแบบสร้าง ความเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้ร้อยละ 49.5 ผลการศึกษาวิจัยบ่งชี้บทบาทที่สำคัญของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การและภาวะผู้นำแบบ สร้างความเปลี่ยนแปลง ซึ่งองค์การควรพัฒนาให้กับผู้บริหาร โดยเฉพาะวัฒนธรรมการมีส่วนร่วม และความรับผิดชอบต่อสังคม กับภาวะผู้นำด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นทางปัญญา เพื่อเสริมพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหาร ในองค์กร

หริสา ยงวรรณกร (2557: บทคัดย่อ ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร มีการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร มีการปฏิรูปการเรียนรู้ โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการ

จัดการเรียนการสอน ด้านหลักสูตร ด้านการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ ด้านการวิจัยและด้านสื่อเทคโนโลยีทางการศึกษา 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปฏิรูปการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูงและปานกลาง โดยเรียงลำดับดังนี้ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนส่งผลต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร โดยร่วมกันพยากรณ์การปฏิรูปการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีอำนาจการพยากรณ์ได้ร้อยละ 54.00 โดยมีตัวแปรที่มีอำนาจในการทำนายสูงสุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมาคือ การจัดสิ่งแวดล้อมในโรงเรียน ตามลำดับ

อัมพร ภูทองไชย (2557: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับมากที่สุด คือ การส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของครู และมีภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับดังนี้ การพัฒนาวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครู การพัฒนาวิชาการที่เน้นการเรียนการสอน การพัฒนาความรู้ความสามารถทางวิชาการของครู ความคิดริเริ่ม และความสามารถทางวิชาการของครูและพฤติกรรมแบบมุ่งงานวิชาการ และมุ่งผลสัมฤทธิ์ตามลำดับ 2) ระดับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ การวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี โดยรวมมีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง ( $r=.892$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ยุวดี เล็งสูงเนิน (2559: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารโรงเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จำแนกตามประสบการณ์การปฏิบัติ

หน้าที่โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จำแนกตามขนาดของโรงเรียนโดยรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง จำแนกตามประเภทของโรงเรียน โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สรุป งานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำคุณภาพที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอนี้ งานวิจัยส่วนใหญ่ ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีองค์ประกอบในการบริหารโรงเรียนโดยอาศัยหลักของผู้บริหารโรงเรียนที่มีองค์ประกอบสอดคล้องกันได้แก่ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร การมีส่วนร่วมของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และการสื่อสาร ซึ่งสามารถหลอมรวมเป็นข้อสนับสนุนให้กับผู้วิจัยได้ศึกษาภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งหลักแนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้วัดระดับคุณภาพการบริหารโรงเรียนต่อไป

## 8.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

ผู้วิจัยได้นำเสนองานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ดังนี้

แอกที (Agthe . 1980: 125-A) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารและครูในงานวิชาการ พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนบริหารงานอื่น ๆ มากเกินไป ผู้บริหารและครูยอมรับว่าการปรับปรุงการจัดการเรียนการสอนต้องทำร่วมกันกับครู จะต้องเปลี่ยนจากการสั่งมาเป็นผู้ประสานงาน

เคอร์เทน (Curtain. 1989: 41) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและประสิทธิผลของงานตามการรับรู้ของครูในโรงเรียนอลาเมตาแคลิฟอร์เนีย การวิจัยมุ่งเน้นความสำคัญของความสามารถในวิชาชีพของผู้บริหารโรงเรียน โดยศึกษาความสัมพันธ์ของโรงเรียนที่มีประสิทธิผลกับความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถในระดับใด ก็จะส่งผลต่อประสิทธิภาพมากขึ้นเท่านั้น และผู้บริหาร ชุมชน จะต้องรู้ถึงระดับความสามารถของตนเอง

เบรย์ (Bray. 1995: 1753) ได้ศึกษาผู้นำในโรงเรียนคุณภาพ ผลงานวิจัยสรุปว่าผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงความเชื่อเกี่ยวกับธรรมชาติของโรงเรียน ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ความสัมพันธ์กับนักเรียน ใช้หลักการมีส่วนร่วมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และควรเปลี่ยนแปลงภาษาและการสื่อสารที่ใช้ในโรงเรียน รวมทั้งการสื่อสารกับภายนอกโรงเรียน

โรบินสัน (Robinson. 1996: 1428) ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวม และการกระจายอำนาจให้กับชุมชนของโรงเรียนในออสเตรเลีย ในการดำเนินงานใช้วิจัยเชิงคุณภาพโดยการศึกษาเป็นรายกรณี ผลงานวิจัยสรุปว่า ผู้บริหารที่ใช้หลักการมีส่วนร่วมและมีวิสัยทัศน์สามารถจัดวาง

แผนการสอนและการเรียนได้เป็นอย่างดี และการใช้ยุทธศาสตร์ในการบริหาร ได้แก่ การแก้ไขปัญหาเป็นทีม การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การไว้วางใจ การกระจายอำนาจและมอบหมายบทบาทและความรับผิดชอบ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การฝึกอบรมแก่ทีมงานและผู้ปกครอง ข้อค้นพบที่สนับสนุนการจัดการคุณภาพโดยรวมคือ ผู้นำมีวิสัยทัศน์ เน้นลูกค้า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การกระจายอำนาจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการตัดสินใจด้วยข้อมูล รวมทั้งการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

แมคโดนัลด์ (McDonald. 1997: 4623) ได้ทำการศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงเรียนเซอรัลลีล ศึกษาเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการวิจัยแบบไตรมิติ (Triangulation Approach) ซึ่งได้แก่ การใช้แบบสอบถามสำรวจประเมินตนเองด้านคุณภาพ การสัมภาษณ์และการวิจัยเอกสาร ผลงานวิจัยสรุปว่า องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวมประกอบด้วยกระบวนการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ซึ่งคุณภาพนิยามโดยลูกค้าประชาชนได้รับการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ การตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลและเหตุผลและปัจจัยที่สนับสนุนการจัดการคุณภาพโดยรวมที่สำคัญ ได้แก่ ผู้นำต้องมุ่งมั่นในการบริหารในระยะยาว

เบอร์รี่ (Berry.1997: 214) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของระบบการจัดการคุณภาพโดยรวมในชั้นสูงกับผลการปฏิบัติงาน ผลงานวิจัยสรุปว่า องค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวมชั้นสูง ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร

วิลเลียม (William.1997: 3355) ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวม การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและการปฏิบัติงาน ผลงานวิจัยสรุปว่าองค์ประกอบของการจัดการคุณภาพโดยรวม ได้แก่ การฝึกอบรม การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสนับสนุนจากผู้บริหาร การสนับสนุนจากทีมงานและการสนับสนุนจากชุมชน

มาคาร์ (Makar.1997: 106) ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงเรียนมัธยมศึกษา ผลงานวิจัยสรุปว่า ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดการจัดการคุณภาพ มีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานและใช้หลักการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดผลงาน

โซห์น (Sohn. 1998: 1036) ได้ทำการศึกษาความเกี่ยวเนื่องของพฤติกรรมของผู้บริหารทัศนคติของหลักการจัดการคุณภาพโดยรวมและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ผลงานวิจัยสรุปว่า ผู้บริหารที่มีพฤติกรรมและทัศนคติที่มุ่งคุณภาพจะช่วยให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงกว่าผู้บริหารที่มีพฤติกรรมและทัศนคติที่มุ่งคุณภาพน้อยกว่าแต่ไม่สามารถพยากรณ์ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้

ชิป (Shipe. 1998: 46) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการคุณภาพโดยรวมในโรงเรียนโดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ ในลักษณะการศึกษาเป็นรายกรณี ผลงานวิจัยสรุปว่า การจัดการคุณภาพโดยรวมจะเกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์ การสนับสนุนจากผู้บริหารที่เข้มแข็ง การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ การปรับปรุงการสื่อสารการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง การจัดสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่เหมาะสม การใช้กรอบในการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะจะสอดคล้องกับการใช้ทฤษฎีแรงจูงใจในการบริหารงาน

คิลเมอร์ (Kilmer. 1999: 3705) ได้ศึกษาการจัดการคุณภาพโดยรวม: เครื่องมือสำหรับการปรับปรุงโรงเรียน โดยใช้หลักการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นแนวทางในการศึกษาผลจากการวิจัยสรุปว่า พฤติกรรมของผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งเสริมหลักการจัดการคุณภาพโดยรวม โดยเฉพาะผู้นำด้านการสนับสนุนและช่วยเหลือ ทำให้การปรับปรุงเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

แฮนสันแมน และ โกลดริง (Hansman; & Goldring.2001: 399-423) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนคติของครูระดับประถมศึกษาในสหรัฐอเมริกา ผลวิจัยพบว่าครูมีความผูกพันกับโรงเรียน เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนเป็นบุคคลสำคัญของโรงเรียนที่ทำให้การดำเนินงานโรงเรียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ทำให้มีการจัดการเรียนการสอนได้ดี และเห็นว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำในโรงเรียนควรใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในการบริหารโรงเรียน

สติเฟน (Stephen.2002: Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลในการบรรลุผลด้านคุณภาพและการเรียนรู้ขององค์กรทางบวกกับการทำงานเป็นทีม การเน้นลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญและพันธสัญญาที่จะปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และหลักการฝึกปฏิบัติให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ด้านวิสัยทัศน์ร่วม รูปแบบการจัดการแบบแผนทางความคิด การควบคุมกระบวนการส่งผลในทางบวกต่อสมาชิกของทีม ซึ่งได้ส่งเสริมหรือให้กำลังใจแก่หลักการฝึกปฏิบัติขององค์กรแห่งการเรียนรู้ทั้ง 2 ด้าน คือ ด้านการเรียนรู้เป็นทีม และความรู้สึกของแต่ละบุคคล ดังนั้นหลักการฝึกปฏิบัติของการคิดเชิงระบบ และหลักการฝึกปฏิบัติของการเรียนรู้ของทีมมีความสัมพันธ์เชิงบวกภาวะผู้นำการทำงานเป็นทีม

สรุป งานวิจัยในต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ผู้วิจัยได้นำเสนอมานี้ งานวิจัยส่วนใหญ่ ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีองค์ประกอบในการบริหารโรงเรียนโดยอาศัยหลักของผู้บริหารโรงเรียนที่มีองค์ประกอบสอดคล้องกัน เช่น การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากร การสร้างแรงจูงใจ และการสื่อสาร องค์กรประกอบเหล่านี้ส่งผลต่อความสำเร็จของผู้บริหาร และส่งผลต่อประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำคุณภาพที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหาร ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ (Correlation Research) โดยเครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามในการเก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่างได้แก่ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐานของค่าร้อยละ (Percentage) ค่าความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สถิติการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method) นำมาวิเคราะห์ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัยตามลำดับ ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2559 โดยมีโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครทั้งหมด 437 โรงเรียน มีทั้งหมดครู 14,764 คน

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างการวิจัยในครั้งนี้ คือ ครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2559 จำนวนครู 375 คน โดยกำหนดตามตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 608) จากนั้นสุ่มแบบแบ่งชั้น โดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้นแล้วทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยจับฉลากเพื่อให้ได้จำนวนครบตามกลุ่มตัวอย่าง

ตาราง 1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	จำนวนโรงเรียน	ประชากร	จำนวนโรงเรียน	ประชากร 10%	กลุ่มตัวอย่าง
ขนาดเล็ก	179	2,430	18	243	130
ขนาดกลาง	127	3,758	13	376	100
ขนาดใหญ่	131	8,576	13	858	145
รวม	437	14,764	44	1,477	375

## 2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ตอน

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของครู มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ

(Checklist) โดยสอบถามเกี่ยวกับ เพศ ปีการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำคุณภาพของโรงเรียน ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ ระดับความเป็นจริงมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) คือ ระดับความเป็นจริงมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ผู้วิจัยสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลโดยมีขั้นตอนดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี บทความ และงานวิจัย เกี่ยวกับภาวะผู้นำคุณภาพของโรงเรียน ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

2. นำแนวคิด ทฤษฎี และข้อมูลต่างๆ กำหนดเป็นนิยามศัพท์เฉพาะ และสร้างแบบสอบถามภาวะผู้นำคุณภาพของโรงเรียน ในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

3. นำแบบสอบถามเสนอคณะกรรมการควบคุมปริญญาโทเพื่อตรวจสอบความถูกต้องครอบคลุมตามขอบเขต และนิยามศัพท์ที่ศึกษา พร้อมทั้งตรวจสอบสำนวนภาษาที่ใช้ในการทำแบบสอบถาม

4. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของคณะกรรมการควบคุมปริญญาโทส่งให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) ของ

แบบสอบถาม โดยตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดมุ่งหมายที่ต้องการวัด (Index of Consistency : IOC) ความครอบคลุมของข้อคำถามและความชัดเจนของภาษา

ค่าดัชนี IOC ที่ได้เป็นค่าเฉลี่ยที่ได้จากความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญโดยค่าดัชนี IOC มี 3 ระดับ ได้แก่ คะแนน 1 (สอดคล้อง) คะแนน 0 (ไม่แน่ใจ) และคะแนน -1 (ไม่สอดคล้อง) ถ้าดัชนี IOC มีค่าเท่ากับ 1 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้อง ค่าดัชนี IOC มีค่าเท่ากับ -1 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นที่ไม่มีความสอดคล้อง ค่าดัชนี IOC มีค่าเท่ากับ 0 แสดงว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นที่ไม่แน่ใจ โดยการกำหนดค่าของความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60-1.00 เป็นเกณฑ์ที่ยอมรับได้

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างแต่เป็นกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำไปหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) (Cronbach, 1990: 202-204) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ .960 โดยได้ค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน เท่ากับ .896 และค่าความเชื่อมั่นของการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงเท่ากับ .954

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

1. ขอข้อมูลรายชื่อของโรงเรียนในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2559 จากสำนักงานการศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 437 โรงเรียน ด้วยวิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยให้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้น หน่วยการสุ่มคือโรงเรียน และใช้วิธีจับสลากโรงเรียนให้ได้จำนวนครูผู้สอนตามขนาดกลุ่มตัวอย่างได้จำนวนดังตาราง

2. ขอหนังสือรับรองจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ถึงผู้อำนวยการสำนักงานการศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัยที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวนรวม 375 ตัวอย่าง

3. ผู้วิจัยนำส่งแบบสอบถามทั้งทางไปรษณีย์และเดินทางด้วยตนเองไปยังโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และขอความอนุเคราะห์ให้ตอบแบบสอบถามและส่งแบบสอบถามกลับคืนทั้งทางไปรษณีย์และเดินทางไปรับด้วยตนเอง ผู้วิจัยจะติดตามยืนยันการตอบแบบสอบถามกลับคืน ซึ่งได้แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์จำนวน 367 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 97.86%

### 4. การจัดกระทำและการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนต่อไปนี้

1. การจัดกระทำข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการจัดกระทำข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ขอแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์มาลงรหัส (Coding) ทั้ง 3 ตอน ให้คะแนน โดยเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับมาก
- 3 หมายถึง ระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับน้อย
- 1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 2 บันทึกข้อมูลในแฟ้มข้อมูลคอมพิวเตอร์เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

2. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของวิจัย ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายด้านและรายข้อ โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2553: 102)

- 4.50 – 5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด
- 3.50 – 4.49 หมายถึง ระดับมาก
- 2.50 – 3.49 หมายถึง ระดับปานกลาง
- 1.50 – 2.49 หมายถึง ระดับน้อย
- 1.00 – 1.49 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เป็นรายด้านและรายข้อ โดยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด. 2553: 102)

- 4.50 – 5.00 หมายถึง ระดับการบริหารงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมากที่สุด
- 3.50 – 4.49 หมายถึง ระดับการบริหารงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาก
- 2.50 – 3.49 หมายถึง ระดับการบริหารงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงปานกลาง
- 1.50 – 2.49 หมายถึง ระดับการบริหารงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงน้อย
- 1.00 – 1.49 หมายถึง ระดับการบริหารงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารที่สัมพันธ์กันกับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ที่คำนวณแล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2550: 316)

สูงกว่า .90	มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
.71 - .90	มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
.30 - .70	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
ต่ำกว่า .30	มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
.00	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

4. วิเคราะห์ปัจจัยภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยใช้สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method)

## 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

### 5.1 สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ

5.1.1 หาดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item-Objective Congruence)

5.1.2 หาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบัค (Cronbach. 1990: 204)

### 5.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

5.2.1.1 การแจกแจงความถี่ (Frequency)

5.2.1.2 ค่าร้อยละ (Percentage)

5.2.1.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)

5.2.1.4 ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

5.2.2 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

5.2.2.1 สถิติวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient)

5.2.2.2 สถิติวิเคราะห์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation)

5.2.2.3 สถิติวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method)

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำคุณภาพที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในครั้งนี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำเสนอตามลำดับดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2559 ได้แก่ เพศ หน้าที่ในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษาสูงสุด และขนาดของสถานศึกษาโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ(Percentage)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัด

กรุงเทพมหานครโดยรวม รายด้าน และรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

2.2 วิเคราะห์ระดับการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงใน

โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยรวม รายด้าน และรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD)

2.3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารกับการ

บริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Simple Correlation Coefficient) ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation)

2.4 วิเคราะห์ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลัก

ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method)

#### 1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
SD	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์
b	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$\beta$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
$a$	แทน	ค่าคงที่
$R$	แทน	ค่าที่แสดงระดับของความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มตัวแปรอิสระทั้งหมดกับตัวแปรตาม
$R^2$	แทน	ค่าที่แสดงอิทธิพลของตัวแปรอิสระทั้งหมดที่มีต่อตัวแปรตาม
$SE_b$	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย
$SE_{est}$	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการพยากรณ์
$t$	แทน	ค่าสถิติการแจกแจงแบบที
$\hat{Y}$	แทน	คะแนนของการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ได้จากสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$\hat{Z}$	แทน	คะแนนของการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่ได้จากสมการพยากรณ์
$X_1$	แทน	คะแนนของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
$X_2$	แทน	คะแนนของการมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร
$X_3$	แทน	คะแนนของการมีส่วนร่วมของบุคลากร
$X_4$	แทน	คะแนนของการสร้างแรงจูงใจ
$X_5$	แทน	คะแนนของการสื่อสาร
$Y_1$	แทน	คะแนนของด้านการบริหารจัดการโรงเรียน
$Y_2$	แทน	คะแนนของด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน
$Y_3$	แทน	คะแนนของด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน
$Y_4$	แทน	คะแนนของด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน
$X$	แทน	คะแนนของภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารในรูปคะแนนมาตรฐาน
$Y$	แทน	คะแนนของการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในรูปคะแนนมาตรฐาน
$F$	แทน	ค่าทดสอบนัยสำคัญของตัวแปรทุกตัวในสมการ
$p$	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## 2. การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2559 ได้แก่ เพศ หน้าที่ในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษาสูงสุด และขนาดของสถานศึกษาโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage) ปรากฏผลดังตารางที่ 2

ตาราง 2 จำนวน และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ หน้าที่ในการทำงาน ประสบการณ์ในการทำงาน วุฒิการศึกษาสูงสุด และขนาดของโรงเรียน

สถานภาพผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
1. ชาย	59	16.08
2. หญิง	308	83.92
<b>รวม</b>	<b>367</b>	<b>100.00</b>
<b>หน้าที่ในการทำงาน</b>		
1. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	70	19.07
2. ครู	297	80.93
<b>รวม</b>	<b>367</b>	<b>100.00</b>
<b>ประสบการณ์ในการทำงาน</b>		
1. 1-5 ปี	86	23.43
2. 6-10 ปี	114	31.06
3. 11 ปีขึ้นไป	167	45.51
<b>รวม</b>	<b>367</b>	<b>100.00</b>
<b>วุฒิการศึกษาสูงสุด</b>		
1. ปริญญาตรี	224	61.04
2. สูงกว่าปริญญาตรี	143	38.96
<b>รวม</b>	<b>367</b>	<b>100.00</b>
<b>ขนาดของสถานศึกษา</b>		
1. ขนาดเล็ก	128	34.88
2. ขนาดกลาง	97	26.43
3. ขนาดใหญ่	142	38.69
<b>รวม</b>	<b>367</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 308 คน คิดเป็นร้อยละ 83.92 มีหน้าที่ในการทำงาน เป็นครูจำนวน 297 คน คิดเป็นร้อยละ 80.93 มีประสบการณ์ในการทำงาน 11 ปีขึ้นไป จำนวน 167 คนคิดเป็นร้อยละ 45.51 มีวุฒิการศึกษาสูงสุดปริญญาตรีจำนวน 224 คนคิดเป็นร้อยละ 61.04 และมีขนาดของโรงเรียนขนาดใหญ่จำนวน 142 คน คิดเป็นร้อยละ 38.69

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์และสมมติฐานของการวิจัย ดังนี้

2.1 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวม และรายด้าน โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ปรากฏผลดังตาราง 3

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครโดยรวม และรายด้าน

ด้านที่	ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารในโรงเรียน	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.40	0.42	มาก
2	ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร	4.41	0.42	มาก
3	ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร	4.39	0.61	มาก
4	ด้านการสร้างแรงจูงใจ	4.42	0.53	มาก
5	ด้านการสื่อสาร	4.41	0.54	มาก
	รวม	4.41	0.45	มาก

จากตาราง 3 พบว่า ระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ ,  $SD = 0.45$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก ทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ( $\bar{X} = 4.42$ ,  $SD = 0.53$ ) ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร ( $\bar{X} = 4.41$ ,  $SD = 0.42$ ) ด้านการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.41$ ,  $SD = 0.54$ ) ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 4.40$ ,  $SD = 0.42$ ) และด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.39$ ,  $SD = 0.61$ )

วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยรวม และรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ปรากฏผลดังตารางที่ 4 -8

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารในโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง			EMBED		
	Equation.3 $\bar{X}$	SD	ระดับ			
1			ผู้บริหารบริหารจัดการงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ	4.45	0.71	มาก
2			ผู้บริหารวางแผนการทำงานไว้ล่วงหน้า ทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว	4.35	0.67	มาก
3			ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเป็นคนที่กล้าคิดกล้าตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ	4.44	0.75	มาก
4			ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลและนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนางาน	4.39	0.64	มาก
5			ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน	4.33	0.73	มาก
6			ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวเพื่อไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน	4.43	0.68	มาก
7			ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม	4.42	0.65	มาก
			รวม	4.40	0.42	มาก

จากตาราง 4 พบว่า ระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ ,  $SD = 0.42$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรกคือผู้บริหารบริหารจัดการงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X} = 4.45$ ,  $SD = 0.71$ ) ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเป็นคนที่กล้าคิดกล้าตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.44$ ,  $SD = 0.75$ ) และผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวเพื่อไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.43$ ,  $SD = 0.68$ )

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารในโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร โดยรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ผู้บริหารได้กำหนดภาพอนาคตของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน	4.31	0.74	มาก
2	ผู้บริหารใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนในการพัฒนางานของโรงเรียน	4.44	0.62	มาก
3	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรร่วมกันนานโยบาย และพันธกิจของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติที่เป็นจริง	4.48	0.64	มาก
4	ผู้บริหารมีความตั้งใจและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงาน	4.38	0.62	มาก
5	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้กำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.43	0.68	มาก
6	ผู้บริหารใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของตนในการบริหารงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	4.40	0.64	มาก
7	ผู้บริหารมีการวางแผนการทำงานเพื่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	4.42	0.66	มาก
8	ผู้บริหารมีความตั้งใจในการบริหารงานโรงเรียน	4.46	0.78	มาก
รวม		4.41	0.42	มาก

จากตาราง 5 พบว่า ระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ ,  $SD = 0.42$ ) และเมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรร่วมกันนานโยบาย และพันธกิจของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติที่เป็นจริง ( $\bar{X} = 4.48$ ,  $SD = 0.64$ ) ผู้บริหารมีความตั้งใจในการบริหารงานโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.46$ ,  $SD = 0.78$ ) และผู้บริหารใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนในการพัฒนางานของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.44$ ,  $SD = 0.62$ )

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารในโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน ของโรงเรียน	4.42	0.77	มาก
2	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนด เป้าหมายของโรงเรียน	4.32	0.78	มาก
3	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการทำงานของโรงเรียน	4.48	0.72	มาก
4	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นของตนเอง อย่างเต็มที่	4.46	0.73	มาก
5	ผู้บริหารพร้อมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อประโยชน์ ในการบริหารงานโรงเรียน	4.28	0.81	มาก
รวม		4.39	0.61	มาก

จากตาราง 6 พบว่า ระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ ,  $SD = 0.61$ ) และเมื่อพิจารณา รายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.48$ ,  $SD = 0.72$ ) ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 4.46$ ,  $SD = 0.73$ ) และผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานของโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.42$ ,  $SD = 0.77$ )

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารในโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างแรงจูงใจ โดยรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านการสร้างแรงจูงใจ	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ผู้บริหารสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานร่วมกันเป็นทีม	4.40	0.64	มาก
2	ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรชัดเจน	4.42	0.72	มาก
3	ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร	4.44	0.74	มาก
4	ผู้บริหารจัดให้มีสวัสดิการที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากร	4.48	0.74	มาก
5	ผู้บริหารบริหารค่าตอบแทนของบุคลากรอย่างยุติธรรม	4.43	0.66	มาก
6	ผู้บริหารใช้แรงจูงใจที่หลากหลายให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร	4.37	0.78	มาก
7	ผู้บริหารมอบรางวัลให้กับบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น	4.46	0.76	มาก
	รวม	4.42	0.53	มาก

จากตาราง 7 พบว่า ระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสร้างแรงจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.42$ ,  $SD = 0.53$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือผู้บริหารจัดให้มีสวัสดิการที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากร ( $\bar{X} = 4.48$ ,  $SD = 0.74$ ) ผู้บริหารมอบรางวัลให้กับบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น ( $\bar{X} = 4.46$ ,  $SD = 0.76$ ) และผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร ( $\bar{X} = 4.44$ ,  $SD = 0.74$ )

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารในโรงเรียน  
สังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสื่อสาร โดยรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านการสื่อสาร	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ผู้บริหารจัดให้มีการสื่อสารข้อมูล ข่าวสารในโรงเรียน อย่างรวดเร็ว ทัวถึง และทันต่อสถานการณ์	4.42	0.77	มาก
2	ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน	4.44	0.72	มาก
3	ผู้บริหารประสานสัมพันธ์กับเครือข่ายในพื้นที่ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน	4.45	0.66	มาก
4	ผู้บริหารชี้แจงรายละเอียดในการทำงานให้กับบุคลากร เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน	4.35	0.72	มาก
5	ผู้บริหารนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่น่าเชื่อถือ ชัดเจน และเป็นประโยชน์กับบุคลากรทุกคน	4.40	0.77	มาก
6	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นและความเข้าใจที่ตรงกันของฝ่ายต่างๆในโรงเรียน	4.46	0.69	มาก
7	ผู้บริหารใช้การสื่อสารแบบสองทางกับบุคลากรในโรงเรียน	4.39	0.77	มาก
รวม		4.41	0.54	มาก

จากตาราง 8 พบว่า ระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการสื่อสาร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.41$ ,  $SD = 0.54$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นและความเข้าใจที่ตรงกันของฝ่ายต่างๆในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.46$ ,  $SD = 0.69$ ) ผู้บริหารประสานสัมพันธ์กับเครือข่ายในพื้นที่ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน ( $\bar{X} = 4.45$ ,  $SD = 0.66$ ) และผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.44$ ,  $SD = 0.72$ )

2.2 วิเคราะห์ระดับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครโดยรวม และรายด้าน โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ปรากฏผลดังตาราง 9

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยรวม และรายด้าน

ด้านที่	การบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ด้านการบริหารจัดการโรงเรียน	4.37	0.56	มาก
2	ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน	4.40	0.55	มาก
3	ด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	4.36	0.49	มาก
4	ด้านการพัฒนาบุคลากรโรงเรียน	4.36	0.46	มาก
	รวม	4.37	0.45	มาก

จากตาราง 9 พบว่า ระดับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ ,  $SD = 0.45$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.40$ ,  $SD = 0.55$ ) ด้านการบริหารจัดการโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.37$ ,  $SD = 0.56$ ) ด้านการพัฒนาบุคลากรโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.36$ ,  $SD = 0.46$ ) และด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ( $\bar{X} = 4.36$ ,  $SD = 0.49$ )

วิเคราะห์ระดับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครโดยรวมและรายข้อ โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ปรากฏผลดังตารางที่ 10-13

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารจัดการโรงเรียน โดยรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านการบริหารจัดการโรงเรียน	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ผู้บริหารได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาขับเคลื่อนในโรงเรียน โดยบูรณาการในแผนปฏิบัติงานประจำปี	4.39	0.86	มาก
2	ผู้บริหารให้จัดทำแผนงาน / โครงการ / กิจกรรม ด้านวิชาการ ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การเรียนการสอน	4.25	0.89	มาก
3	ผู้บริหารจัดการงบประมาณของโรงเรียน ให้สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	4.41	0.90	มาก
4	ผู้บริหารให้จัดการอาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	4.42	0.79	มาก
5	ผู้บริหารประสานสัมพันธ์กับชุมชน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อการเป็นอยู่อย่างพอเพียง	4.45	0.73	มาก
6	ผู้บริหารติดตามผลการดำเนินการตามนโยบายและแผนปฏิบัติการประจำปี และนำผลการติดตามมาพัฒนางานของโรงเรียน	4.30	0.69	มาก
	รวม	4.37	0.56	มาก

จากตาราง 10 พบว่า ระดับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการบริหารจัดการโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.37$ ,  $SD = 0.56$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารประสานสัมพันธ์กับชุมชน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อการเป็นอยู่อย่างพอเพียง

( $\bar{X} = 4.45$ ,  $SD = 0.73$ ) ผู้บริหารให้จัดการอาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงเรียนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ( $\bar{X} = 4.42$ ,  $SD = 0.79$ ) และผู้บริหารจัดการงบประมาณของโรงเรียน ให้สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ( $\bar{X} = 4.41$ ,  $SD = 0.90$ )

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน โดยรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ผู้บริหารให้จัดทำแผนจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆทุกระดับชั้น	4.44	0.64	มาก
2	ผู้บริหารให้จัดกิจกรรมการเรียนการสอน ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆทุกระดับชั้น	4.48	0.74	มาก
3	ผู้บริหารให้จัดหา / ผลิต/ ใช้ สื่อการเรียนรู้โดยบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการเรียนการสอน	4.38	0.75	มาก
4	ผู้บริหารใช้แหล่งเรียนรู้/ภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนเพื่อส่งเสริมให้นักเรียนเป็นอยู่อย่างพอเพียง	4.46	0.78	มาก
5	ผู้บริหารให้จัดการแสดง / ประกวดผลงานของนักเรียน ที่เกิดจากการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้	4.27	0.81	มาก
รวม		4.40	0.55	มาก

จากตาราง 11 พบว่า ระดับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.40$ ,  $SD = 0.55$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือผู้บริหารให้จัดกิจกรรมการเรียนการสอน ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ทุกระดับชั้น ( $\bar{X} = 4.48$ ,  $SD = 0.74$ ) ผู้บริหารใช้แหล่งเรียนรู้/ภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนเพื่อส่งเสริมให้นักเรียนเป็นอยู่อย่างพอเพียง ( $\bar{X} = 4.46$ ,  $SD = 0.78$ ) และผู้บริหารให้จัดทำแผนจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆทุกระดับชั้น ( $\bar{X} = 4.44$ ,  $SD = 0.64$ )

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โดยรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ผู้บริหารสนับสนุนให้นักเรียนดำเนินชีวิตตามหลักของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	4.40	0.70	มาก
2	ผู้บริหารให้จัดทำแผนงาน และโครงการเพื่อส่งเสริมการเป็นอยู่อย่างพอเพียงของนักเรียน	4.18	0.83	มาก
3	ผู้บริหารนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมากำหนดการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน	4.37	0.67	มาก
4	ผู้บริหารให้จัดกิจกรรมแนะแนวที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	4.35	0.77	มาก
5	ผู้บริหารให้จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	4.42	0.77	มาก
6	ผู้บริหารให้จัดกิจกรรมลูกเสือ / เนตรนารี / ยุวกาชาด ที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	4.47	0.67	มาก
7	ผู้บริหารให้จัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนให้นักเรียนเกิดจิตอาสา และมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	4.34	0.70	มาก
	รวม	4.36	0.49	มาก

จากตาราง 12 พบว่า ระดับการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.36$ ,  $SD = 0.49$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ ผู้บริหารให้จัดกิจกรรมลูกเสือ / เนตรนารี / ยุวกาชาดที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ( $\bar{X} = 4.47$ ,  $SD = 0.67$ ) ผู้บริหารให้จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ( $\bar{X} = 4.42$ ,  $SD = 0.77$ ) และผู้บริหารสนับสนุนให้นักเรียนดำเนินชีวิตตามหลักของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ( $\bar{X} = 4.40$ ,  $SD = 0.70$ )

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนโดยรวมและรายข้อ

ข้อที่	ด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน	$\bar{X}$	SD	ระดับ
1	ผู้บริหารให้จัดทำแผนงาน / โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจและตระหนักในคุณค่าของหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	4.28	0.74	มาก
2	ผู้บริหารให้จัดการประชุม / อบรม / สัมมนา / ศึกษาดูงาน แหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติหน้าที่	4.43	0.63	มาก
3	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้เกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างต่อเนื่อง	4.39	0.71	มาก
4	ผู้บริหารให้จัดกิจกรรมส่งเสริมการดำเนินชีวิต และการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	4.36	0.71	มาก
5	ผู้บริหารสนับสนุนการเผยแพร่ผลการดำเนินงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	4.41	0.69	มาก
6	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ประสิทธิภาพ มีกำลังใจ และเจตคติที่ดีในการทำงานโดยยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	4.31	0.75	มาก
รวม		4.36	0.46	มาก

จากตาราง 13 พบว่า ระดับการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.36$ ,  $SD = 0.46$ ) และเมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือผู้บริหารให้จัดการประชุม / อบรม / สัมมนา / ศึกษาดูงาน แหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติหน้าที่ ( $\bar{X} = 4.43$ ,  $SD = 0.63$ ) ผู้บริหารสนับสนุนการเผยแพร่ผลการดำเนินงาน และการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ( $\bar{X} = 4.41$ ,  $SD = 0.69$ ) และผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้เกี่ยวกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.39$ ,  $SD = 0.71$ )

2.3 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารกับการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Simple Correlation Coefficient) ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) ปรากฏดังตารางที่ 15

ตาราง 14 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารกับการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

ภาวะผู้นำคุณภาพ ของผู้บริหาร	การบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง				
	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y <sub>4</sub>	โดยรวม
X <sub>1</sub>	.634**	.551**	.678**	.622**	.858**
X <sub>2</sub>	.657**	.559**	.725**	.633**	.899**
X <sub>3</sub>	.763**	.662**	.759**	.701**	.925**
X <sub>4</sub>	.786**	.697**	.749**	.690**	.912**
X <sub>5</sub>	.768**	.677**	.739**	.641**	.901**
โดยรวม	.869**	.849**	.897**	.879**	.878**

\*\* มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 14 พบว่าภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .878 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในระดับสูง และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารกับการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครแต่ละด้าน ผลปรากฏดังนี้

1. ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงด้านการบริหารจัดการสถานศึกษา ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และด้านการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .634, .551, .678 และ .622 ตามลำดับ

2. ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารมีความสัมพันธ์กันกับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการบริหารจัดการโรงเรียน ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน และด้านการพัฒนาบุคลากรโรงเรียนในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .657, .559 และ .633 ตามลำดับ ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในระดับสูงโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .725

3. ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรมีความสัมพันธ์กันกับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการบริหารจัดการโรงเรียน ด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .763, .759 และ .701 ตามลำดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรมีความสัมพันธ์กับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .662

4. ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารด้านการสร้างแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กันกับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการบริหารจัดการโรงเรียน และด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .786 และ .749 ตามลำดับ ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารด้านการสร้างแรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนและด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .697 และ .690 ตามลำดับ

5. ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารด้านการสื่อสารมีความสัมพันธ์กันกับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านการบริหารจัดการโรงเรียน และด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในระดับสูง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .768 และ .739 ตามลำดับ ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารด้านการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนและด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียนในระดับปานกลาง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .677 และ .641 ตามลำดับ

2.4 วิเคราะห์ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method) ปรากฏดังตาราง 15

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเป็นตัวแปรเกณฑ์ โดยวิธี Enter

ตัวพยากรณ์	b	$\beta$	SE <sub>b</sub>	t	p
1. การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X <sub>1</sub> )	.063	.059	.044	1.436	.152
2. การมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร (X <sub>2</sub> )	.066	.061	.054	1.228	.220
3. การมีส่วนร่วมของบุคลากร (X <sub>3</sub> )	.301	.406	.038	7.950**	.000
4. การสร้างแรงจูงใจ (X <sub>4</sub> )	.299	.350	.044	6.857**	.000
5. การสื่อสาร (X <sub>5</sub> )	.172	.207	.041	4.245**	.000
R = .891	SE <sub>est</sub> = .20779	F =	278.864*		
R <sup>2</sup> = .794	a = .980				

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 15 พบว่าภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารทุกด้านรวมกันการพยากรณ์การบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้ร้อยละ 79.40 โดยภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรมีอำนาจการพยากรณ์สูงสุด รองลงมาได้แก่การสร้างแรงจูงใจ การสื่อสาร การมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ

ผู้วิจัยนำมาสร้างเป็นสมการพยากรณ์ได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z} = .406 (Z_{x3}) + .350 (Z_{x4}) + .207 (Z_{x5}) + .061 (Z_{x2}) + .059 (Z_{x1})$$

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = .980 + .301 (X_3) + .299 (X_4) + .172 (X_5) + .066 (X_2) + .063 (X_1)$$

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำคุณภาพที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ศึกษาระดับการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารกับการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร และศึกษาภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างการวิจัยในครั้งนี้ คือ ครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ปีการศึกษา 2559 จำนวน 375 คน โดยกำหนดตามตารางเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie; & Morgan. 1970: 608) จากนั้นสุ่มแบบแบ่งชั้นโดยใช้ขนาดโรงเรียนเป็นชั้นแล้วทำการสุ่มอย่างง่ายโดยจับฉลาก เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งมีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.60-1.00 ค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารในโรงเรียน เท่ากับ .896 และค่าความเชื่อมั่นของการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงเท่ากับ .954 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple Correlation) และสมการถดถอยพหุคูณแบบวิธีการคัดเลือกเข้า (Multiple Regression Analysis- Enter Method)

### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำคุณภาพที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

ของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สรุปผลโดยรวมและรายด้าน ได้ดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร ด้านการสื่อสาร ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร

2. ระดับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริหารจัดการโรงเรียน ด้านการพัฒนาบุคลากรโรงเรียน และด้านการจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน

3. ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กันกับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .878 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในระดับสูง

4. ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารทุกด้านร่วมกันการพยากรณ์การบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้ร้อยละ 79.40 โดยภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรมีอำนาจการพยากรณ์สูงสุด รองลงมาได้แก่การสร้างแรงจูงใจ การสื่อสาร การมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร และการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามลำดับ

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำคุณภาพที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้นำประเด็นต่างๆ ที่สำคัญมาอภิปรายโดยรวมและรายด้านดังนี้

1. ระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการสร้างแรงจูงใจ ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร ด้านสื่อสาร ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจากผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเป็นผู้นำที่พยายามสร้างแรงดึงดูดใจและมีอิทธิพลต่อบุคลากรในโรงเรียน เพื่อให้มีทัศนคติพฤติกรรมไปในทิศทางเดียวกัน เป็นการกระตุ้นให้บุคลากรมีความเต็มใจ กระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือโรงเรียนเป็นเป้าหมายสำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนตัดสินใจเลือกการปรับเปลี่ยนที่เหมาะสมและสามารถนำแนวทางมาใช้ได้อย่างถูกต้องทำให้องค์กรยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลงไปในแนวทางที่ดี (สุธรรม ธรรมทัศนานนท์, 2554 :101) ภาวะผู้นำคุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษา ทำให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จที่เป็นเช่นนี้เนื่องมาจากภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนมีความสอดคล้องกันเชิงทฤษฎีระบบ เพราะเมื่อใช้ระบบคุณภาพในการบริหารและการจัดการ ผู้บริหารก็ควรมีภาวะผู้นำคุณภาพด้วยผลผลิตที่เกิดขึ้นจึงจะมีคุณภาพตามมา (ทัศนาศาสตร์, 2551:9) สอดคล้องกับงานวิจัยของขวัญชัย จะเกรง (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตบางเขนพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตบางเขนพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนทุกด้านอยู่ในระดับ

มาก เช่นเดียวกับทัศนีย์ ชุ่มชื่น (2554: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน กรุงเทพมหานคร ทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของกาญจนา ศิลา (2556: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน (เครือข่ายที่ 19) โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ระดับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานครโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ด้านการบริหารจัดการโรงเรียน ด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน และด้านการจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียนที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจากโรงเรียนมีการดำเนินงานไปในทางสายกลาง โดยคำนึงถึงความพอประมาณกับศักยภาพตนเองและสภาวะแวดล้อม โดยใช้ความรู้อย่างถูกหลักวิชาการด้วยความรอบคอบและระมัดระวังควบคู่ไปกับการมีคุณธรรม แบ่งปัน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และร่วมมือปรองดองกัน ซึ่งนำไปสู่ความสามัคคี การพัฒนาที่สมดุลและยั่งยืน พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์ ทั้งนี้จะต้องอาศัยความรอบรู้ ความรอบคอบ และความระมัดระวังอย่างยิ่งในการนำวิชาการต่างๆ มาใช้ในการวางแผน และการดำเนินการทุกขั้นตอน (กระทรวงศึกษาธิการ. 2552: 9) ตลอดจนมีการดำรงชีวิตอย่างพออยู่พอกิน พอประมาณ มีเหตุผล อยู่บนรากฐานของศีลธรรม รวมทั้งมีภูมิคุ้มกันต่อการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม และเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง (ลลันลลิต สิบประดิษฐ์. 2551: 30) สอดคล้องกับงานวิจัยของพงศ์ รัตนะ (2551: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการใช้จ่ายตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของครูผู้สอนระดับประถมศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมการใช้จ่ายตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของครูระดับประถมศึกษาในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1 โดยรวมและรายด้านคือ ความพอประมาณ ความมีเหตุผล และการมีภูมิคุ้มกันในตัวที่ดี อยู่ในระดับมาก และงานวิจัยของยุวดี เส็งสูงเนิน (2559: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การบริหารสถานศึกษาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร และครูเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก

3. ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) = .878 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ที่เป็นเช่นนี้อาจเนื่องจากสิ่งสำคัญในการบริหารของผู้บริหารตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงคือผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และมองการณ์ไกลได้อย่างแม่นยำประพฤติปฏิบัติตัวเหมาะสมน่านับถือ มีเหตุผลในการตัดสินใจเรื่องต่างๆ มีคุณธรรมบริหารงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต มุ่งต่อประโยชน์ส่วนรวมและการแบ่งปัน ควบคู่กับการใช้หลักการของธรรมาภิบาลในใช้แนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยผู้นำต้องเริ่มต้นด้วยการสำนึกขีดความสามารถของตัวเองและรู้จักพอและต้องศึกษาปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงให้เข้าใจรวมถึงการสร้างวินัยเพราะวินัยเป็นสิ่งสำคัญในการเป็นเครื่องกำหนดกรอบการดำเนินงานตามภาระหน้าที่ใดๆที่พึงกระทำให้บรรลุเป้าหมายโดยสมบูรณ์ (ลีลาภรณ์ บัวสาย. 2549:25) ผู้บริหารองค์กรต้องเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อการบริหารจัดการที่ดีในองค์กร การเปลี่ยนแปลงความพยายามในการบริหารงานบุคคลให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง ส่งเสริมและสนับสนุน ให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง พัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงานของบุคลากรไปสู่ระดับสูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งส่งผลให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีและยั่งยืนของบุคลากร (ทิพากร วรณพฤกษ์. 2554: 68) สอดคล้องกับงานวิจัยของสุรินทร์ ชุมแก้ว (2556: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร ภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลง และ พฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของ ผู้บริหารในองค์กรเอกชน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กร และภาวะผู้นำแบบสร้างการเปลี่ยนแปลงมี ความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารทุกด้านร่วมกับการพยากรณ์การบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้ร้อยละ 79.40 โดยภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรมีอำนาจการพยากรณ์สูงสุด รองลงมาได้แก่การสร้างแรงจูงใจ และการสื่อสารตามลำดับเป็นเช่นนี้อาจเนื่องจาก ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำหลายประการที่ดำเนินการตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งจะเป็นภูมิคุ้มกันให้กับตัวเองได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารจะต้องมีทั้งความรู้ รอบคอบ ระมัดระวัง และเงื่อนไขคุณธรรมอันหมายถึงความซื่อสัตย์สุจริต อดทน และมีสติใช้แนวปฏิบัติอย่างมีความสมดุลและพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านวัตถุ สังคม สิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมจากโลกภายนอก เศรษฐกิจพอเพียงเป็นแนวทางการแก้ไขเพื่อให้รอดพ้น และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคงภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์และความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น (ธานินทร์ กรีวิเชียร. 2548: 2) สอดคล้องกับงานวิจัยของนเรศ ณ พัทลุงและ ยุวัฒน์ วุฒิเมธี (2554: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง 6 คุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาตามหลักปรัชญา

เศรษฐกิจพอเพียง ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะหลักของภาวะผู้นำบารมีที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์การ พัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง ความสามารถทางการบริหาร การมุ่งปฏิบัติให้บรรลุผล และแบบอย่างทางจิตใจเชิงคุณธรรม ขณะที่ คุณลักษณะรองที่ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ได้แก่ ทักษะทาง สังคม และแบบอย่างเชิงพฤติกรรม

โดยเฉพาะด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากรนับว่าเป็นภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารส่งผล ต่อการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นเช่นนี้อาจ เป็นเพราะผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องเข้าไปมี ส่วนร่วมในการตัดสินใจ ร่วมดำเนินการ ร่วมประเมินผล และรวมถึงร่วมรับผลจากที่เกิดจากการ ดำเนินการ สอดคล้องกับอำนาจ วงศ์สิงห์ (2552: 25) ได้สรุปว่า การมีส่วนร่วม เป็นการที่บริหาร ศึกษาศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษา และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมในการ บริหารงานงบประมาณ โดยการแสดงความคิดเห็น การเข้าร่วมประชุม เข้าร่วมเป็นคณะกรรมการ เช่นเดียวกับจรรยา เพชรสงคราม (2554: 17) ได้สรุปว่า การมีส่วนร่วมเป็นการที่บุคคลเข้ามามีส่วน เกี่ยวข้องในการร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมปฏิบัติ ร่วมรับผิดชอบในกิจกรรมอันเป็นประโยชน์ของ องค์กร และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

อีกทั้งด้านการสร้างแรงจูงใจนับว่าเป็นภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารส่งผลต่อการบริหาร ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำหนดให้มีระบบการพิจารณาความดีความชอบ เป็นที่ยอมรับและเข้าใจ ชัดเจน สร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน และเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม เป็นที่ชื่นชมในองค์การ การบริหารด้านค่าตอบแทน และจัดสวัสดิการที่มีคุณภาพ ถ้าผู้บริหารสามารถชักจูงบุคลากรใน องค์กรได้ตรงกับเรื่องที่เขาต้องการ ก็จะทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจ ส่งผลให้บุคลากรเต็มใจที่จะใช้ ความพยายามอย่างเต็มที่ในการให้ความร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของ องค์กร (โชติกา ระโส. 2555:13) สอดคล้องกับวชิระ กันภัย (2559:14) ได้สรุปว่า แรงจูงใจ เป็น ปัจจัยหรือสิ่งต่างๆที่ผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ หรือ ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตนเองต้องการ ตามที่ปรารถนาไว้ หรือปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ ตามวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้

รวมถึงด้านการสื่อสารนับว่าเป็นภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารส่งผลต่อการบริหารตาม หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เป็นเช่นนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหาร วิทยาลัยมีการติดต่อสื่อสารเพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่างบุคลากร และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายใน และภายนอก มีการปรับปรุงทักษะการสื่อสาร ส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยี เพื่อความสะดวก รวดเร็ว โดยข้อมูลข่าวสารมีสาระ มีความชัดเจนน่าเชื่อถือ สร้างความเชื่อมั่นและความเข้าใจใน ความต้องการของฝ่ายต่างๆ เพื่อสนับสนุนให้บุคลากร ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้การ ติดต่อสื่อสารแบบสองทางสอดคล้องกับเวณิกา ชัยยิ้ม (2558: ออนไลน์) ได้สรุปว่า การสื่อสาร

ภายในองค์กรที่ดีจะช่วยสร้างความเข้าใจในนโยบายของผู้บริหาร และเป็นสิ่งเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในองค์กร และเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กรในทางบวก สอดคล้องกับวลัยรัตน์ จันท์เสมา (2554: 23) ได้สรุปว่า การสื่อสารเป็นกระบวนการถ่ายทอดหรือแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อเท็จจริง ความรู้สึกนึกคิด โดยผ่านตัวกลาง สื่อหรือกิจกรรมทั้งหลาย เพื่อสร้างความเข้าใจระหว่างกันส่งผลให้เกิดความร่วมมือ และยังสอดคล้องกับจันทิมา กิตติวัฒนาชัย (2550: 14) ได้สรุปว่า การสื่อสาร เป็นกระบวนการถ่ายทอดข้อมูล ข่าวสาร ข้อเท็จจริง ตลอดจนความต้องการ อารมณ์ความรู้สึกจากผู้ส่งไปยังผู้รับเพื่อให้เข้าใจตรงกัน และเกิดความรู้สึกพึงพอใจใคร่ เกิดความน่าเชื่อถือ ศรัทธา ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมือร่วมใจในการทำกิจกรรมต่างๆ ให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลของการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ดังนั้นจึงควรพัฒนาระดับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารให้โดดเด่นทั้ง 5 ด้าน โดยเรียงลำดับการพัฒนาจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการสร้างแรงจูงใจ โดยผู้บริหารจัดให้มีสวัสดิการที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากร ด้านการมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร โดยผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรร่วมกันนานโยบาย และพันธกิจของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติที่เป็นจริง ด้านการสื่อสาร โดยผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นและความเข้าใจที่ตรงกันของฝ่ายต่างๆในโรงเรียน ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารโรงเรียนบริหารจัดการงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ และด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร โดยผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานของโรงเรียน

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า ระดับการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครโดยรวมและรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ผู้บริหารจึงควรตระหนักถึงความสำคัญและพัฒนาการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ในการบริหารทั้ง 4 ด้าน โดยเรียงลำดับการพัฒนาจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการบริหารจัดการโรงเรียน โดยผู้บริหารประสานสัมพันธ์กับชุมชน ให้เข้ามามีส่วนร่วมในการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อการเป็นอยู่อย่างพอเพียง ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน โดยผู้บริหารให้จัดกิจกรรมการเรียนการสอน ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ทุกระดับชั้นด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน โดยผู้บริหารให้จัดการประชุม / อบรม / สัมมนา / ศึกษาดูงานแหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติหน้าที่ และด้านการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน โดยผู้บริหารให้จัดกิจกรรมลูกเสือ / เนตรนารี / ยุวกาชาดที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

1.3 จากผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารกับการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครมีความสัมพันธ์ในระดับสูง ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมและพัฒนาโรงเรียนให้มีคุณภาพ มีความเป็นภาวะผู้นำคุณภาพในการบริหารโรงเรียนให้สอดคล้องกับการบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงให้เกิดประสิทธิภาพในทุกด้าน

1.4 จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารทุกด้านร่วมกับการพยากรณ์การบริหารตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครได้ร้อยละ 79.40 ควรแนะนำส่งเสริมภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารด้านการมีส่วนร่วมของบุคลากร เพราะมีอำนาจการพยากรณ์สูงสุด

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาภาวะผู้นำคุณภาพที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารโรงเรียนจากกลุ่มตัวอย่างในระดับอื่นๆ และเขตพื้นที่การศึกษาอื่นๆ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในอนาคตต่อไป

2.2 ควรทำวิจัยในรูปแบบต่างๆ เช่น กรณีศึกษา วิจัยเชิงคุณภาพ เป็นต้น

2.3 ควรหาตัวแปรภาวะผู้นำรูปแบบอื่น เช่น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม เป็นต้น ที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารโรงเรียน



บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- กนก จำปามูล. (2559). วิสัยทัศน์ ปีการศึกษา 2559 " ปรับห้องเรียน เปลี่ยนวิธีสอน สืบค้น 9 มิถุนายน 2559. จาก <http://nd.nma6.go.th/>
- กนกกาญจน์ ฉวีวงศ์. (2552). การศึกษาการดำเนินชีวิตโดยใช้หลักการพึ่งตนเองตามแนว ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของบุคคลากรโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตภาษีเจริญ สังกัดกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ :บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กรรณิการ์ ภิรมย์รัตน์. (2553). รายงานการวิจัย เรื่องพฤติกรรม การดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของ นักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏในเขตกรุงเทพมหานคร. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.).
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). แนวทางการนิเทศเศรษฐกิจพอเพียงสู่สถานศึกษา. กรุงเทพฯ: ศูนย์ประสานงานกลางการดำเนินงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริสำนักกิจการพิเศษ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2554). คู่มือประเมินสถานศึกษาพอเพียงตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง. สืบค้น 1 มิถุนายน 2558. [www.vec.go.th/LinkClick.aspx?fileticket=b\\_KdYkf4IQg%3D...](http://www.vec.go.th/LinkClick.aspx?fileticket=b_KdYkf4IQg%3D...)
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2558). ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่องสถานศึกษาแบบอย่างการจัดกิจกรรมการเรียนรู้และการบริหารจัดการตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง "สถานศึกษาพอเพียง 2558. สืบค้น 5 พฤศจิกายน 2559. จาก [http://www.skp.moe.go.th/home/images/suf/Sub\\_2558.pdf](http://www.skp.moe.go.th/home/images/suf/Sub_2558.pdf)
- กฤษติน ศิริตันตราภรณ์. (2555). พฤติกรรม ความจำเป็น และประสิทธิผลในการทำงานของพนักงานเอกชน ในกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ บธ.ม. (การจัดการ). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กันตยา มานะกุล. (2550). การพัฒนาคุณภาพชีวิตโดยยึดปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง:กรณีศึกษาชุมชนบ้านจอมจันทร์ หมู่ที่ 2 ตำบลสันทราย อำเภอแม่จันจังหวัดเชียงราย. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. (การศึกษาผู้ใหญ่). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กัลยารัตน์ เมธีวีรวงศ์. (2557). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูโรงเรียนมาตรฐานสากล. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.

- กาญจนา ศิลา. (2556). การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ :บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- กิตติศักดิ์ ร่อนแก้ว . (2552). การศึกษาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารสถานศึกษาของกองทัพบก. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ :บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เกษม วัฒนชัย. (2555) .การเรีนนรู้ที่แท้และพอเพียง.พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: มติชน.
- เกรียงศักดิ์ ซื่อเลื่อง และคณะ (2550). ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง สู่กลยุทธ์การบริหาร.มหาวิทยาลัยมหิดล. วารสารสาธารณสุข. 5(2) : 103-108
- เกรียงศักดิ์ อุบลไทร (2555).ปัจจัยเชิงเหตุด้านจิตลักษณะและสถานการณ์ในการทำงานของครูที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการปลูกฝังอบรมนักเรียนตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงและผลที่มีต่อเจตคติของนักเรียนต่อพฤติกรรมการปลูกฝังอบรมตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของครู. ปรินฎานิพนธ์ วท.ม. (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์). กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร.
- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตบางเขนพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร.
- คำนาย อภิปรัชญาสกุล.(2558).เศรษฐกิจพอเพียง.กรุงเทพฯ: บริษัท โฟกัสมีเดีย แอนพับลิชชิ่ง จำกัด.
- คณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2548) .การบริหารการเปลี่ยนแปลงการบริหารราชการแนวใหม่ บริบท และเทคนิควิธี.กรุงเทพฯ: บริษัท วิชั่น พรินท์ แอนด์มีเดีย จำกัด.
- จตุพร สังขวรรณ. (2557) .ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ .กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- จตุพล ยงศร. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียนนายเรือ อากาศ. ปรินฎานิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- จรุณ แก้วเอี่ยม. (2557). เทคนิคการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา : กลยุทธ์และแนวทางการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารมืออาชีพ. พิมพ์ครั้งที่ 2 . สงขลา : ชานเมืองการพิมพ์.
- จอมพงศ์ มงคลวนิช. (2556) . การบริหารองค์การและบุคลากรทางการศึกษา.พิมพ์ครั้งที่ 2.กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรมหาวิทยาลัย.
- จันทรานี สงวนนาม. (2553) .ทฤษฎีและแนวปฏิบัติการบริหารสถานศึกษา.พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: บুদ্ধ พอยท์.

- จันทิมา กิตติวัฒนาชัย. (2550). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการสื่อสารของพนักงานบริษัทล็อกเล่ย์จำกัด(มหาชน) เขตคลองเตย กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการศึกษา). กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัยบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- จีรภา เพชรสงคราม .(2554). การศึกษาการมีส่วนร่วมของครูในการพัฒนาการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษา โรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตบางขุนเทียน . สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- เจริญ อภิไชย. (2551). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาต่อการส่งเสริมการนำแนวคิดเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในอำเภอแม่ฟ้าหลวงและอำเภอแม่สายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเชียงราย เขต 3. การศึกษาอิสระครุศาสตร์มหาบัณฑิต. ค.ม.(การบริหารการศึกษา). เชียงราย: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย. ถ่ายเอกสาร.
- เฉลิมชัย พันธมะลี. ( 2553). ศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหาร ครู และนักเรียนที่มีต่อกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน ของนักเรียน โรงเรียนตากฟ้าวิชาประสิทธิ์ จังหวัดนครสวรรค์. สารนิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการแนะแนว). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- ชนะ พงศ์สุวรรณ. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอปากท่อ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต1. ปรินญาณิพนธ์. กศ.ม.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2548). การบริหารจัดการแบบมืออาชีพ. กรุงเทพฯ: มีวงษ์ มีเดีย
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2551). ผู้นำองค์กรแห่งยุค. กรุงเทพฯ: บริษัท บิสชีเดีย จำกัด จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ชุมพล วงศ์คำจันทร์ (2552 มกราคม – มิถุนายน). ความคิดเห็นของนักศึกษามีต่อการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรของสถาบันการพลศึกษาวิทยาเขตภาคเหนือ ปีการศึกษา 2551. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วารสารคณะพลศึกษา. 12(1) : 10-21
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2550). สถิติเพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ชูชัย สมितिไกร. (2549). การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- โชติกา ระโส. (2555). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์. ปรินญาณิพนธ์. กศ.ม.(การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร

- ญาณิสา บุรณะชัยทวี. (2554,มกราคม- มิถุนายน ).*การสื่อสารในคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา (สาขามนุษยศาสตร์ และสังคมศาสตร์).*1(5) :31-40
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2551). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ถวัลย์ มาศจรัส.(2552).*MODELการจัดการเรียนรู้ตามปรัชญาพระราชทานเศรษฐกิจพอเพียง*.กรุงเทพฯ: ธารอักษร.
- ทรงธรรม ธีระกุล (2548, เมษายน – กันยายน). *การสื่อสาร กลยุทธ์สู่ความสำเร็จขององค์กร*. วารสารปาริชาติ. 18(1) : 51-61
- ทองคำ พิมพา. ( 2556).*การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมจังหวัดอ่างทอง*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร
- ทองใบ สุตชาติ. (2548).*ทฤษฎีองค์การ วิเคราะห์ และแนวความคิด ทฤษฎี และการประยุกต์ (ORGANIZATION THEORY : ANALYZING CONCEPTS, THEORIES & APPLICATIONS)*.พิมพ์ครั้งที่ 7: คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี
- ทัศนัท ชุ่มชื่น.(2554). *องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเอกชนในกรุงเทพมหานคร*.วิทยานิพนธ์ กศ.ม (การบริหารการศึกษา). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.ถ่ายเอกสาร
- ทัศนาศ แสงศักดิ์ และ สมชาย เทพแสง. .(2550). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหาร จัดการยุทธศาสตร์การเสริมสร้างพลังอำนาจให้ครูและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องกับภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ทิพากร วรณพฤกษ์ (2554). *การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับองค์การแห่งการเรีนรู้ของสถานศึกษา ในสำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- ธร สุนทรายุทธิ. (2551). *การบริหารจัดการปฏิรูป*. กรุงเทพฯ : บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด
- \_\_\_\_\_. (2554). *ปรัชญาการบริหารจัดการ*. กรุงเทพฯ : บริษัท เนติกุลการพิมพ์ จำกัด
- ธวัชชัย เต็มคำ.(2554). *ปัญหาการจัดการศึกษาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแม่ฮ่องสอนเขต 1*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. (การจัดการภาครัฐและเอกชน): บัณฑิตวิทยาลัย.มหาวิทยาลัยบูรพา. ถ่ายเอกสาร
- ธานินทร์ กรัยวิเชียร. (2548). *คุณธรรมและจริยธรรมของผู้บริหาร*. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ชวนพิมพ์
- ธีระ รุญเจริญ . (2553) *ความเป็นมืออาชีพในการจัดการและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เพื่อปฏิรูปรอบ 2 และประเมินภายนอกกรอบ 3*. พิมพ์ครั้งที่ 6 ขอนแก่น: ห้างหุ้นส่วนจำกัด นวสาส์นการพิมพ์

- นครเรศ ณ พัทลุง และ ยุวัฒน์ วุฒิชิเมธี. (2555 กรกฎาคม – ธันวาคม). *ความมุ่งมั่นของผู้นำในการพัฒนาตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง*. มหาวิทยาลัยสยาม. วารสารกระแสวัฒนธรรม. 13(24) : 33-34
- นพพงษ์ บุญจิตราดุล.(2551). *ไต่ต่อยบริหาร*. พิมพ์ครั้งที่ 3 เชียงใหม่ Orange Group Tactics Design.
- นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์ . (2551) . *หลักการทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เทียมพานภาพร ชั้นชนภา. (2548). *การจัดองค์การและการบริหารธุรกิจ Business Organization and Managemnt ( GM 203)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- นภาพรรณ วงศ์มณี .(2553). *การนำแนวปฏิบัติตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในการดำเนินชีวิตของประชาชน : กรณีศึกษาชุมชนทรายทอง ตำบลเจริญเมือง อำเภอพาน จังหวัดเชียงราย*. ค้นคว้า อิศระ. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการจัดการภาครัฐและเอกชน): บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร
- นิตยา เปลื้องนุช. (2555). *การบริหารหลักสูตร*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น
- นิตยา วงษ์กันยา. (2552). *การศึกษาปัญหาและความต้องการในการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครสมุทรปราการ*. สารนิพนธ์. กศ.ม.(จิตวิทยาการแนะแนว). กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- นุกูล จันทะจิตร.(2552). *ผลการจัดกิจกรรมชุมนุมทางคณิตศาสตร์โดยใช้แนวคิดปรัชญาเศรษฐกิจที่มีต่อความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผลของนักเรียนช่วงชั้นที่ 3*. สารนิพนธ์ กศ.ม (การมัธยมศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- นุชนารถ วิเศษสัตย์. (2560). *การบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 32*. เอกสารการประชุมวิชาการเนอผลงานวิจัยบัณฑิตศึกษา ระดับชาติและนานาชาติ. หน้า 1549 - 1561. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2550). *การจัดการสมัยใหม่ MODERN MANAGEMENT*. พิมพ์ครั้งที่ 5 . กรุงเทพฯ: บริษัท ทริปเฟล กรุ๊ป.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2556). *การจัดการสมัยใหม่ MODERN MANAGEMENT*. พิมพ์ครั้งที่ 8 . กรุงเทพฯ: บริษัท ทริปเฟล กรุ๊ป.
- บำรุง แสณณรงค์ . (2550). *การศึกษาการมีส่วนร่วมของคุณในการดำเนินงานโรงเรียนวิถีพุทธโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตคลองสาน สังกัดกรุงเทพมหานคร*. สารนิพนธ์. กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- บุญชม ศรีสะอาด และ คณะ (2553). *เทคนิคการบริหารโรงเรียนบนรากฐานการวิจัย*. กรุงเทพฯ: บริษัท เป็น ภาษาและศิลปะ.

- บุญชม ศรีสะอาด และ สุทธิทอง ศรีสะอาด (2552). การวิจัยเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา . กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- บุญเลี้ยง ทุ่มทอง. (2553). การพัฒนาหลักสูตร . พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- เบญจมาภรณ์ อิศรเดช และคณะ . (2552). องค์การและการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น .
- เบญจรัตน์ เรือนงาม. (2548). ความต้องการการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของครูปฐมวัย  
โรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลจันทบุรี . ปรินานิพนธ์. กศ.ม.(การศึกษาปฐมวัย).  
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ปธาน สุวรรณมงคล. (2558). การบริหารงานภาครัฐกับการสร้างธรรมมาภิบาล. กรุงเทพฯ: บริษัท  
แก่นจันทร์การพิมพ์.
- ปรดี ประทุมสุวรรณ. (2555). การศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำทางวิชาการที่สามารถพยากรณ์  
การดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษามัชฌม เขต 1. ปรินานิพนธ์. กศ.ม.(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ปรเมษฐ์ โมลี. มิติใหม่ของการบริหารสถานศึกษาสู่การเป็นองค์กรคุณภาพ .โรงเรียนเทพศิรินทร์  
นนทบุรี. สืบค้นเมื่อ 28 กรกฎาคม 2559. จาก <http://www.skn.ac.th/miti.doc>.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2554). องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ประสาร พรหมณา. (2553). การบริหารแบบมีส่วนร่วม : สืบค้น 23 กันยายน 2559.
- ปรัชญา เวสารัชช์. (2554). หลักการจัดการศึกษา. กรุงเทพฯ: ภาพพิมพ์.
- ปรัชญา พลพุดินันท์. (2556) . การขับเคลื่อนเศรษฐกิจพอเพียงด้านการศึกษา . สืบค้นเมื่อ 28  
กรกฎาคม 2559. จาก <https://thipaksorn13.wordpress.com>
- ปราชญา กล้าผจญ . (2556). 108 คำกวีบริหารสะพานสู่ความสำเร็จ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ:  
ปราชญาพับลิชชิง.
- ปราชญา กล้าผจญ และ สมศักดิ์ คงเที่ยง. (2556). หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา. ภาควิชา  
บริหารการศึกษาและอุดมศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- ปรียานุช พิบูลย์สรารุช. (2549). เศรษฐกิจพอเพียงและการประยุกต์ใช้ด้านการศึกษา. กรุงเทพฯ :  
สำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์  
\_\_\_\_\_. (2550). ทำความเข้าใจกับความคิดเศรษฐกิจพอเพียง. สืบค้นเมื่อ  
30 มิถุนายน 2550. จาก [http://www.vec.go.th/doc/document/new/t\\_0449/mail.htm](http://www.vec.go.th/doc/document/new/t_0449/mail.htm) .
- ปรียาดา สุขสว่าง. (2558). การบริหารจัดการการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงใน  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌมศึกษา เขต 25. สืบค้นเมื่อ  
19 มิถุนายน 2560. จาก <http://www.kksec.go.th/webinfo25/abstract/preeyada01.pdf>

- พง รัตน์ . (2551, พฤษภาคม). พฤติกรรมการใช้จ่ายตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของครูผู้สอนระดับประถมศึกษาในสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1. สารนิพนธ์ กศ.ม (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พัทตร์สร สิริบุญภาค. (2552). คุณภาพภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลจังหวัดนนทบุรี. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร.
- พระกฤตกร อัครภาพเมธี. (2557). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตคลองเตย. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. วารสารอิเล็กทรอนิกส์. 9(3) : 383 -391
- พระพานวิทย์ เต้าเงื่อน. (2552). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติและลักษณะองค์การกับการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของครูระดับประถมศึกษา ในสถานศึกษา กลุ่มลุมพินี สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.. ถ่ายเอกสาร.
- พระมหาขวัญ อิมอุรา. (2551). การมีส่วนร่วมของครูพระในการส่งเสริมการดำเนินชีวิตที่ดีงามของนักเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา จังหวัดนนทบุรี. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.. ถ่ายเอกสาร.
- พระมหาชริวิชัย คามพินิจ (2555). ศึกษาความเป็นภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา เขตภาษีเจริญ สังกัดกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พระมหาเสาร์คำ จันทร์ธิยะ. (2554). การศึกษาคุณลักษณะความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนพระปริยัติธรรม. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พระมหาสมควร ศรีสงคราม (2550). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสัปปริสธรรมและพละธรรมกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มเขตกรุงเทพใต้ สังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พรทิพย์ บรรเทาและคณะ. (2556). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 19 (เลย-หนองบัวลำภู). กรุงเทพฯ: วารสารคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม (ฉบับพิเศษ): 371-381.

- พรชัย ธนปารมีกุล. (2555) *ภาวะผู้นำทางวิชาการของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษา สหวิทยาเขตเบญจสิริ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2*. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- พลไชย บรรจง .(2554,มกราคม- มิถุนายน 2554). *การสื่อสารในคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทร.. วารสารศรีนครินทรวิโรฒวิจัยและพัฒนา 4(1): 63-70*
- พดิน แดงจวง . (2554) .*รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรทางการศึกษา.(พิมพ์ครั้งที่1)* กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ดวงกมลฉบับขึ้น
- พีรวัฒน์ ภูเพชร. (2548). *บรรณานิตศึ้นเกี่ยวกับการติดต่อสื่อสารในองค์การ*. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร.
- เพชร เพชรสวัสดิ์. (2549). *วัยรุ่นไทยกับเศรษฐกิจพอเพียง*. วารสารสังคมพัฒนา. 34(1)
- เพียงใจ เรืองฤทธิ์. (2550). *การมีส่วนร่วมในการบริหารของครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาในอำเภอเมืองสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 จังหวัดระยอง*. วิทยานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).: มหาวิทยาลัยบูรพา.ถ่ายเอกสาร.
- ไพโรจน์ บาลัน. (2551) .*ทักษะการเป็นผู้นำ LEADING PLOPLE*. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ครั้งที่1) กรุงเทพมหานคร: บริษัท แอคทีฟ พรินท์.
- ไพโรจน์ ภัทรนรากุล. (2550). *การจัดการภาครัฐกับการเสริมพลังประชาชน*. เอกสารประกอบการประชุม วิชาการรัฐศาสตร์ ระดับประเทศ ครั้งที่ 1 เรื่องการถ่ายโอนความสามารถด้านการจัดการทรัพยากร มนุษย์จากองค์การกลางบริหารงานบุคคลภาครัฐให้กับส่วนหน้าราชการ. กรุงเทพฯ : คณะรัฐ ประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ภาคิน อังศุณิส. (2553,พฤษภาคม). *ปัจจัยทางจิตสังคมที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตนของอาจารย์ตาม แนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง*. ปรินญาณิพนธ์ วท.ม (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์) กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2551). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา*. ชลบุรี: บริษัท สำนักพิมพ์มนตรีจำกัด.
- ภูติศ พัดพิน. (2555). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษา ตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*.วิทยานิพนธ์ ด.ด (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์. ถ่ายเอกสาร.
- ภูริปัญญา เกิดศรี. (2553). *ปัจจัยความสำเร็จในการประยุกต์เศรษฐกิจพอเพียงในเขตปฏิรูปที่ดิน: กรณีศึกษา ตำบลนิคมกระเสียว อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี*.วิทยานิพนธ์ รป.ม (รัฐประศาสนศาสตร์) . กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนา. ถ่ายเอกสาร.

- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2551). เอกสารการสอนประมวลสาระชุดวิชา การจัดการ  
สถานศึกษา *School Management (23502)* หน่วย 1-7.สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ :  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
- มนต์ฤดี ถือสมบัติ. (2556). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอน  
ในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา).  
กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร
- มัลลิกา ธรรมจริยาวัฒน์. (2554). การจัดองค์การและการบริหารธุรกิจ *Business Organization and  
Managemnt MGT 2101 (GM 203)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มาลี สินเครือ. (2554). ศึกษาการจัดการเรียนรู้ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ของครู  
ประถมศึกษา เขตลาดกระบังสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ค.อ.ม.(หลักสูตรและการ  
สอนอาชีวศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร  
ลาดกระบัง. ถ่ายเอกสาร.
- มานะ ทองรักษ์. (2549). นวัตกรรมการศึกษา การจัดทำและการเขียนรายงานผลการบริหารจัดการ  
โรงเรียนเพื่อพัฒนาสู่ความเป็นเลิศ (พร้อมผลงานที่ผ่านการประเมินวิทยฐานะผู้อำนวยการ  
เชี่ยวชาญฉบับสมบูรณ์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ธารอักษร.
- ไมตรี คงนกุล. (2553). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติคินเคด  
กรุงเทพ. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร.
- ยุวณิตย์ ศรีศิลป์. (2551). การมีส่วนร่วมของผู้บริหารสถานประกอบการในการจัดการศึกษาตาม  
แนวทางปัญจะปฏิรูปการอาชีวศึกษา วิทยาลัยการอาชีพวังไกลกังวล จังหวัดประจวบคีรีขันธ์.  
สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร
- ยุวดี เล็งสูงเนิน. (2559). การบริหารสถานศึกษาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของโรงเรียน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ กศ.ม  
(การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- รัชณี ตระกูลแจ็ก. (2554). ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียนในเครือข่ายคณะภคินีพระหฤทัย  
ของพระเยซูเจ้าแห่งกรุงเทพฯ. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร
- เรือเอก จักรกฤษณ์ ชาวสวนมุ่งเจริญ.(2552). การศึกษาบทบาทของครูตามแนวพระราชดำริ  
เศรษฐกิจพอเพียงของโรงเรียนชุมพลทหารเรือ กรมยุทธศึกษาทหารเรือ.ปริญญาานิพนธ์  
กศ.ม (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
ถ่ายเอกสาร.

- รังสรรค์ ประเสริฐศรี .(2556). พฤติกรรมองค์การ *Organizational Behavior* . นนทบุรี : บริษัท กรีนแอปเปิ้ล พรินติ้ง.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2550).*การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.
- รุ่งชัชดาพร เวหะชาติ. (2557).*การนิเทศการศึกษา Educational supervision*. พิมพ์ครั้งที่ 5. สงขลา : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ
- ลักขณาพร ทองเจือเพชร.(2551). *ผลการใช้วิธีเฟ้คส์ในการพัฒนาทักษะการสื่อสารของเด็กที่มีความบกพร่องทางสติปัญญา.ปริญญาโท กศ.ม (การศึกษาพิเศษ) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.*
- ลัลณ์ลลิต สืบประดิษฐ์.(2551). *เปรียบเทียบผลของการใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์มัลติมีเดีย ที่มีสถานการณ์จำลองประกอบบทเรียน เรื่องเศรษฐกิจพอเพียง ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนกับการสอนปกติสำหรับนักเรียนช่วงชั้นที่ 3.ปริญญาโท กศ.ม (เทคโนโลยีการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.*
- ลีลาภรณ์ บัวสาย. (2549). *เศรษฐกิจพอเพียง ร่วมเรียนรู้ สานข่าย ขยายผล.กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว).*
- วชิระ กันภัย (2559). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานมหาวิทยาลัย สังกัดสำนักงานมหาวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย .ปริญญาโท กศ.ม (การบริหารและการจัดการการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.*
- วัลย์รัตน์ จันท์เสมอ.(2554). *ความสามารถในการสื่อสารแบบวจนภาษาของเด็กปฐมวัยโดยใช้กิจกรรมการเรียนการสอนแบบจิตปัญญา.ปริญญาโท กศ.ม (การศึกษาปฐมวัย) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.*
- วัลย์วัลล์ พุ่มพิงพุท.(2554). *การพัฒนาคู่มือการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามหลักสูตรขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ระดับมัธยมต้น โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยรังสิต .สารนิพนธ์ กศ.ม (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.*
- วิชัย มีชาติ (2556). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย วัฒนศัพท์. *การมีส่วนร่วมกับการพัฒนาองค์กร บรรยายในการสัมมนานายจ้าง และลูกจ้างภาครัฐวิสาหกิจ เรื่อง “ระบบทวิภาคีกับการแก้ปัญหาแรงงานในรัฐวิสาหกิจ วันที่ 6-8 มีนาคม 2546 โรงแรมพญาเชนเตอร์ เมืองพญา ชลบุรี จัดโดย กองรัฐวิสาหกิจสัมพันธ์ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน กระทรวงแรงงาน .สืบค้นเมื่อ 26 มิถุนายน 2556.*
- จาก [med.md.kku.ac.th/site\\_data/mykku\\_med/701000019/participation.doc](http://med.md.kku.ac.th/site_data/mykku_med/701000019/participation.doc)

- วิชัย ตันศิริ (2547). โฉมหน้าการศึกษาไทยในอนาคตแนวคิดสำคัญของการปฏิรูปในพระราชบัญญัติการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4.กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทยอดม. (2554). การจัดการสมัยใหม่ *Modern Management*. พิมพ์ครั้งที่ 1 .กรุงเทพฯ : บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.
- วิเชียร วิทยอดม. (2558). การจัดการสมัยใหม่ *Modern Management*. พิมพ์ครั้งที่ 2 (ฉบับปรับปรุง). กรุงเทพฯ : บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.
- วิภาวี นามเดช.(2552). การบริหารการศึกษาบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางขุนเทียน. ปรินูฎานิพนธ์ กศ.ม (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร
- วิยะดา ธนสารมงคลกุล. (2552). การจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของโรงเรียนประถมุณุสรณ์. การค้นคว้าอิสระ ศษ.ม (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศิลปากร. ถ่ายเอกสาร
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2559). การจัดการและพฤติกรรมองค์กร.พิมพ์ครั้งที่ 5.กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ทีโอป จำกัด.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2548). ผู้บริหารโรงเรียนสามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ.พิมพ์ครั้งที่ 5.กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2555). แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารการศึกษา .พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2557). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนันทศาสตร์ร่วมสมัยปัจจุบัน .กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ทิพย์วิสุทธิ์.
- วีระ ปันทรัพย์.(2551). การศึกษาสภาพการจัดการเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของครูโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสงคราม. ปรินูฎานิพนธ์ กศ.ม (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- วิลาวัลย์ อันมาก (2556). การศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2. ปรินูฎานิพนธ์ กศ.ม (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร
- เวณิกา ชัยยิ้ม. (2558). การสื่อสารภายในองค์กร :โรงเรียนดุสิตศิษย์ พิทยารังสรรค์. สืบค้นเมื่อวันที่ 27 ตุลาคม 2559 . จาก <https://sites.google.com/site/darunsitpattanarangsans/sara-naru/585>
- ศักดิ์ศรี ปาณะกุลและคณะ. (2554). หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้.พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

- ศรประภา พงษ์หัตถาศิลป์.(2557). การบริหารการศึกษาตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงใน  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร.ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม  
(การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร  
ศาลินา บุญเกื้อ และ นันทกาญจน์ ชินประห์ษ์.(2557,พฤศจิกายน). รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์การ  
ถอดบทเรียน และวิเคราะห์อัตลักษณ์ศูนย์การเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง  
ด้านการศึกษา. คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย กรุงเทพฯ : ศูนย์สถานศึกษาพอเพียง  
มูลนิธิยุวสถิรคุณ
- ศิริพร ศีตีสาร. (2551). การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจ  
พอเพียงของครูโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครราชสีมา เขต 1. ปริญญา  
นิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
ศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร
- ศิริพร สลึงค์. (2558, มกราคม – มิถุนายน). คุณลักษณะของผู้บริหารที่เอื้อต่อการบริหารแบบมีส่วนร่วม  
ร่วม. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
ถ่ายเอกสาร. วารสารบริหารการศึกษา มศว.12(22) : 1-12
- สัมมา รชนีรัมย์. (2556).หลัก ทฤษฎีและปฏิบัติ การบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : บริษัท  
พิมพ์ดี จำกัด.
- สมเกียรติ บาลลา.(2554). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อองค์การแห่ง  
การเรียนรู้ของสถานศึกษา อำเภอเมืองปทุมธานี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1.วิทยานิพนธ์ .ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต (เทคโนโลยีการบริหาร  
การศึกษา). ปทุมธานี: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. ถ่ายเอกสาร
- สมคิด บางโม. (2558). องค์การและการจัดการ .พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ :บริษัทวิทย์พัฒน์จำกัด
- สมชาย เทพแสง.(2552 กรกฎาคม – ธันวาคม). ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ รูปแบบใหม่ของผู้บริหารโรงเรียน  
ในทศวรรษหน้า.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. วารสารบริหารการศึกษา. 6(11) : 83-95
- สมชาย เทพแสง. (2556). เอกสารการสอนกลยุทธ์ของผู้นำการศึกษา.ภาควิชาการบริหารและการจัด  
การศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ :มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- สมชาย เทพแสง และอรจิรา เทพแสง. (2549). ผู้นำยุคใหม่หัวใจของการปฏิรูป. นนทบุรี : บริษัท เกรท  
เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.
- สมโชค เจตระการ. (2551). เศรษฐกิจพอเพียงกับอาชีพครู. สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กรกฎาคม 2559 :  
จาก <http://oknation.nationtv.tv/blog/somchoke101/2008/01/04/entry-1>
- สมพัทธ์ เบ็ญจชัยพร.(2549).การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบวัฒนธรรมคุณภาพกับคุณภาพ  
การศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ . ปริญญาานิพนธ์ กศ.ด. (การอุดมศึกษา). กรุงเทพฯ :  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร

- สมพร เทพสิทธิ์.(2550).การเดินทางรอยพระยุคลบาท เศรษฐกิจพอเพียง ช่วยแก้ปัญหาความยากจน และการทุจริต.พิมพ์ครั้งที่ 5. นนทบุรี :บริษัทธรรมสารจำกัด
- สมาน จันทะดี . (2553). ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านวิชาชีพวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์ใหม่. กรุงเทพฯ : บริษัท เอส.พี.เอ็น. การพิมพ์ จำกัด
- สินีนาฏ โทษิจัญญาโน.(2554).การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการความรู้ของครูในเครือข่ายโรงเรียนที่ 22 สำนักงานเขตบางกะปิ กรุงเทพมหานคร . สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- สิริพัทธ์ เจษฎาวิโรจน์ . (2553). การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 4.กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยรามคำแหง
- สุทธนู ศรีไสย์. (2551). การจัดการและการวางแผนพัฒนาหลักสูตร. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์.(2549).คุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษา.สืบค้นเมื่อ 2 กรกฎาคม 2559. จาก <http://www.suthep.ricr.ac.th>
- สุนทร โคตรบรรเทา. (2554). ภาวะผู้นำในองค์การการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ ปัญญาชน.
- สุปราณี สุระเดช.(2554). การดำเนินชีวิตแบบเศรษฐกิจพอเพียงและคุณภาพชีวิตของพนักงานใน ผู้ใหญ่ตอนต้น กรณีศึกษาพนักงานอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง.ปริญญานิพนธ์ กศ.ม (จิตวิทยา พัฒนาการ) กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- สุทธาทิพ เจริญนิพนธ์วานิช. (2556). ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถาน ศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร. ปริญญานิพนธ์ กศ.ม. (การบริหาร การศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร
- สุทธิชัย ปัญญาโรจน์. (2555). ครบเครื่องเรื่องนักบริหาร. กรุงเทพมหานคร : ส. เอเชียเพลส.
- สุพานี สถัญญ์วานิช. (2549). พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่ แนวคิด ทฤษฎี. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุธรรม ธรรมทัศนานนท์. (2554). หลักการ ทฤษฎี และนวัตกรรมการบริหารการศึกษา. มหาสารคาม : โรงพิมพ์สารคามการพิมพ์.
- สุภาพร รัตน์น้อย. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะการบริหารกับงานบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น ฐานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรปราการ เขต2. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร

- สุมาลี สิงห์เกิด.( 2553). ปัจจัยบางประการที่สัมพันธ์กับการดำเนินชีวิตแบบพอเพียงของ นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 2 โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากทมมหานคร เขต 2. ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม (การวิจัยและสถิติการศึกษา ) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร
- สุรียา มนตรีภักดี. (2550). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาบุคลากรตามมาตรฐานการปฏิบัติงานของข้อบังคับคุรุสภา 2548 ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 1. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ :บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร
- สุริพร วงศ์สวัสดิ์สุข .(2551). การศึกษาการพัฒนาหลักสูตรตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนราชวินิตมัธยม.ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร
- สุริพร เอี้ยวถาวร. (2550). การบูรณาการปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการเรียนรู้ :กรณีศึกษาโรงเรียนนวมินทราชินูทิศ หอวัง นนทบุรี. การศึกษาค้นคว้าอิสระ.บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
- สุรศักดิ์ ปาเฮ. (2553). เอกสารประกอบการประชุมสัมมนาทางวิชาการเรื่อง “การพัฒนาครูทั้งระบบตามยุทธศาสตร์การปฏิรูปการศึกษาทศวรรษที่สอง (พ.ศ.2552-2561)ของครูและบุคลากรทางการศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่ เขต 2 .วันที่ 28-29 ธันวาคม 2553 : โรงแรมนครแพร่ทาวเวอร์
- สุรินทร์ ชุมแก้ว. (2556). วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำแบบสร้างเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรมการทำงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของ ผู้บริหารในองค์การเอกชน. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต (การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ).กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สำรวย สุขชัย .(2554). ผลการจัดการเรียนรู้ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงที่มีต่อทักษะพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ของเด็กปฐมวัย.ปรินญาณิพนธ์ กศ.ม (การศึกษาปฐมวัย) กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.ถ่ายเอกสาร
- สำนักทดสอบการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ .(2554).การพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องตามกระทรวง
- สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา. (2559).ราชกิจจานุเบกษาคณะกรรมการร่างรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย .สืบค้น 26 มีนาคม 2560. จาก <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2560/A/040/1.PDF>
- สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาศาสตร์และสังคมแห่งชาติ. (2554).เรียนรู้เศรษฐกิจพอเพียง. กรุงเทพฯ:สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาศาสตร์และสังคมแห่งชาติ

- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. (2557). *บันทึกผู้นำ สาขาสู่ฝัน LAB SCHOOL PROJECT*. กรุงเทพฯ: ศูนย์บริหารโครงการหนึ่งอำเภอ หนึ่งโรงเรียนในฝัน
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษากระทรวงศึกษาธิการ. (2559). (ร่าง) กรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2574. สืบค้น 22 กันยายน 2559.
- สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2553). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553*. กรุงเทพฯ: อรุณสภาคลาดพร้าว
- हररषषष ढलरषषष. (2547). *การพัฒนาหลักสูตรโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน หลักการและแนวปฏิบัติ*. สงขลา: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- हरषषष ढरषषष. (2557). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการจัดการสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนที่ส่งผลต่อการปฏิรูปการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร. ปรินญาณิพนธ์ กศม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร*
- อนันต์ นามทองตัน . (2554). *มองทางลัดสู่การปฏิบัติที่เป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: บริษัท สหมิตรพรินต์ติ้งแอนด์พับลิชิ่ง จำกัด.*
- อัจฉราวรรณ ใจยะเขียว. (2555). *การประยุกต์ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 3: กรณีศึกษาโรงเรียนบ้านสันกอง อำเภอแม่จันจังหวัดเชียงราย. สืบค้น 28 กรกฎาคม 2559.*  
จาก [http://www.mfu.ac.th/school/liberalarts\\_new/pdf-journal/2555/2555\\_17.pdf](http://www.mfu.ac.th/school/liberalarts_new/pdf-journal/2555/2555_17.pdf)
- อัมพร ภูทองไชย. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดปทุมธานี. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร*
- อนิวัช แก้วจำนง. (2552). *หลักการจัดการ. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา: บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด*
- อภิชา ธานีรัตน์. (2558. มกราคม – มิถุนายน). *ภาวะผู้นำกับการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรการแห่งการเรียนรู้. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. วารสารศาสตร์ มสธ. 8(1) : 59 - 71*
- อนุวัฒน์ วิภาคธำรงคุณ. (2553). *การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบบริบทของผู้บริหารสถานศึกษาในเครื่องมือลัทธิคณิศรแห่งประเทศไทย. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร*
- อริศรา เจริญวานิช. (2548). *การสื่อสารในสารานุกรมศึกษาศาสตร์. 3(2548) : 67-74.*
- อำนวย วงศ์สิงห์. (2552). *การกระจายอำนาจการบริหารงานงบประมาณในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอแก่งกระจาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี เขต 2. สารนิพนธ์ กศ.ม. (การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. ถ่ายเอกสาร.*

- เอนกพงศ์ ธรรมาธิวัฒน์. (2555). รายงานการวิจัย เรื่องการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการน้ำของ  
จังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงอย่างยั่งยืน. เพชรบูรณ์ :  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.
- Alan Hooper;& John Potter.( 2002). *Intelligent Leadership :Creting a Passion For Change*.  
Random House: Business Book .
- Alderfer, Clayton P. (1969, April). *An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*.  
Organization Behavior and Human Performance.Vol.4: 75-142
- Barnard, C.I.(1938). *The functions of the executive*. Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Bateman Thomas S; Scott A.Snell .(1999). *Management Building Competitive Advantage*.  
Bouston : Irwin McGraw –Hill .
- Bass, B.M. (1985). Leadership and performance beyond expectations. New York: The Free  
Press.
- Bass, B.M. (1997). *New Paradigm of Leadership : An Inquiry into Transformational Leadership*.  
Newbery Park, C A : Sage.
- Bennis W.; & Nanis B. (1985).Leader : The strategies for taking change. New York: Harper  
and Row.
- Bovee,L.C.;& Other. (1993). *Management*. New York: McGraw –Hill .
- Braun, J.B. (1996). “An analysis of principal leadership vision and its relationship to school  
Climate”, Dissertation Abstracts International. 52(4) :1139-A
- Bray, Peter J.(1995, January). *Leadership in A Quality School*. Dissertation Abstracts  
*International*. Ed.D. University of San Diego. Available : DAI-A 55 (07):1753.
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York : Harper & Row .
- Caldwell, B.J.;& Spinks, J.M. (1990).*The Self-Managing School : Administrative Science  
Quarterly*. London : Tayor and Francis (Mimeographed).
- Cohen,John M. and Uphoff, Norman T.(1977). Rural Particion : Concepts and Measures for  
Project Design, Implementation and Evaluation. In Rural Development Monograph No.2  
The Rural Development Committee for International Studies, Cornell University,  
January.
- Cohen, J.M.,and Uphoff, N. T. (1980). *Participation’s Place in Rural Development: Seeking  
Clarity through Specificity*. *World Development*. 8 (3) : 223
- Crow, L.D.;& Crow, A (1962).*Child Development and Adjustment*.2<sup>nd</sup> ed. New York: The  
Macmilan.

- Costin, Harry. (1999). *Strategies for Quality Improvement*. New York & U.S.A. : The Dryden Press Harcourt Brace College Publishers.
- Daft.(1994). *Management* . 3 rd Fort Worth : The Dryden Press.
- Davis, Gary A.;& Thomas, Margaret A. (1985). *Effective School and Effective Teachers*. Boston : Allyn and Bacon.
- Dessler, Gary (1998).*Management : Leading people and organizations in the 21<sup>st</sup> ed.* century.New Jersey :Prentice –Hall International.
- Dessler, Gary (1998).*Management*. New Jersey :Prentice –Hall
- Drucker, Peter F. *The Effective Executive*. New York : Haper Collins, 1993. Gibb, Cicil A. "Leadership," in G.Lindzey (ed.). Handbook of Social Psychology Vol.2(Reading, MA: Addison – Wesley,1954) :877-920.
- Dickens, Paul.(1994). *Quality and Excellence in Human Service*. New York : John Welly & Son.
- Digman John M. .(1994). "Personnality Structure: Emergence of the five factor model" Annual Review of Psychology. 41 (1994): 417-440
- Ellis,N.E.;& Joslin, A.W. (1990). *Shared Governance and Responsibility : The Keystoleadership, commitment and Vision in School Reform*. U.S. : Department of Educational Design and Management School of Education.
- Evans, T.P. (1970). *Scientific literacy responsibility*. The American Biology Teacher. 32(2):12-15
- Etzioni, Amitai. (1964). *Modern Organization*. Englewood Cliffs, New York : Prentice – Hall,Inc.
- Fowler, M.B. (1986). *The Relationship Between Teacher' Perceived Participation in Educational Decistion Making and Teacher Morale in Selected Elementary Schools in Targeted Southeastern States*. Dissertation Abstacts International. 46 (1) .
- Flippo,Edwin B. (1966). *Management a Behavioral Approach*. Boston, Mass: Allyn and Bacon.
- Gulick,L.;& Henry,H (1993). *Paper on the Science of Administration*. New York: Institute of Public Administration.
- Griffin. (1996). *Diction of 20<sup>th</sup> century music Paul Griffiths*. New York: Thames and Development .
- Griffin, R.W. (1996).*Management (5<sup>th</sup> ed.)*. Houghton : Mifflin.
- Gustavo,Wilches-Chaux.(1992). *The meaning of participation*. In Brand, Peter Charles.(ed), Community participation :Proceedings.Habinet Internation Seminar. Columbia : Habinet.
- Gustavo.W. (1992). *Community Participation Proceeeding*. Columbia: Habinet.

- Hansman, C.S.; & Goldring, E.B. (2001). *Educational administration* (6<sup>th</sup>). New York: McGraw-Hill Higher Education
- Hirtz, Paul D.; & et.al. (2009). The Effects of Leadership on Quality. Retrieved July 27, 2015, from [www. Highbeam.com/doc/1P3-1238458231.html](http://www.Highbeam.com/doc/1P3-1238458231.html).
- Hogben, Robert, Gordon J. and Joyce Hogan. "What We Know About Leadership : Effectiveness and Personality," *American Psychology*. 49(1968) : 380 – 389.
- Hogan, K.; & A.R. Berkowitz. (2000). "Teachers as Inquiry Learners," *Journal of Science Teacher Education*. 11(1): 1-25.
- House, Robert J. (1971, September). *A Path Goal Theory of Leader Effectiveness*. *Administrative Science Quarterly*. 30(3): 608
- House, Robert J.; & Dessler, Gary. (1974). *Path Goal Theory of Leadership*. *Journal of contemporary business* :81-97
- Hoy. Anita, Woolfolk ;& Hoy Wayne Kolter. (2003). *Instructional Leadership*.
- Kapu, Surinde. (2009). *8 Principles of Visional Leadership*. from [www.rediff.com/money/2007/may/16lead.htm](http://www.rediff.com/money/2007/may/16lead.htm)!
- Koontz, H; Wehrich. H. (1988). *Management*. New York: McGraw -Hill
- Krejcie, Robert V.; & Morgan, Daryle W. (1967, Autumn). *Determining Sample Size for Research*, *Education and Psychological Measurement*. 30(3): 607-610
- Knezevich, S. J. (1984). *Administration of Public Education*. New York: Harper and Row. C. Educational administration : concepts and practices. 3<sup>rd</sup> ed. Belmont, Calif.: Wadsworth/Thomson Learning.
- Lunenburg, Frederick C; & Allan C. Ornstein. (2000). *Educational administration : Concepts and practice*. (3<sup>rd</sup> ed.) Australia: Wadsworth.
- Lunenburg, Frederick C; & Allan C. Ornstein. (2000). *Educational and Practices*. Belmont, California : Wadsworth/Thomson Learning.
- Luthans. F. (1985). *Organizational Behavior*. New York : McGraw – Hill.
- Maker, Irene C. (1997, February). *Total Quality Management in Postsecondary*. Dissertation Abstracts *International*. M. Ed. University of Available (Canada). Available : DAI-A 35 (01):106.
- Mauriel, J.J. and et. al. (2008) *Strategic Leadership for Schools: Creating and Sustaining Productive Change*. Retrieved June 20 , 2016, from <http://eric.ed.gov/>

- Mcdonald , Dennis J.(1997, May). *Total Quality Management : A Case Study of the Cherry Hill Public School Cherry Hill, New Jersey*. Dissertation Abstracts *International*. Ed.D. Columbia University Teachers College. Available : DAI-A 57 (11): 4613.
- Maslow, Abraham H. (1987). *Motivation and Personalitiy*. New York : Harper Row Publisher.
- McClelland, David C. ( 1987). *Human Motivation*. Cambridge : Cambridge University Press.
- Merasty, Marion Celest. (1996,December). *Principal's use of Communication: A Case Study*. "Dissertation Abstracts Internation. 34 (6) : 2116-A.
- Oliva, P.F. (1992). *Developing the Curriculum*. Unisted State : Darriv Dudas Publication Services Inc.
- Owens, Robert G. 2001. *Organization Behavior in Education*.7<sup>th</sup> ed. USA : Allyn and Bacon.
- Robinson, Bruce Murry.(1996, August). *Total Quality Management in Education : The Empowerment of A school Community (Australia)*. Dissertation Abstracts *International*. Ed.D. The University of Nebraska. Available: DAI-A 57 (4):1428.
- Sashkin, M. (1988). *Visionary leadership*. In J. Conger, R.(ed).Kananga and associates charismatic leadership : The elusive Factor in organizational effectiveness. San Francisco, CA: Jossey-Bass
- Schermerhorn,J.R.,Jr.;Hunt, J.G.& Osborn, R.N. (2000). *Organizational Behavior*. U.S.A : Fairford, GLO, United Kingdom.
- Sergiovannai, Thomas J. (1983). *Educational leadership*. New York :McGraw-Hill.
- Sheive, L.T. ;& Schoenheit, M.B. (1987). "Vision and the Work Life of Educational Leaders", *Leandership: Examining The Elusive*. Yearbook of the Association For Supervision and Curriculum Development.
- Shipe, Denise A.(1998,July). *A Case Study About Quality Management in A School District : From Selection To Reflection (Participatory Management, Continuous Improvement)*. *Dissertation Abstracts International*. Ed.D. University of Pittsburgh. Available: DAI-A 59 (01):46.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership : A survey of theory and research*. New York : Free Press.
- Szilagyi, A.D. and Sims, H.P. (1974). *An Exploration of the Path-goal Theory of Leadership in a Health Care Environment*, *Academy of Management Journal*, Vol.17 : 622-634um
- Development Theory and Practice. New York: Harcourt, Bra
- Taba, H .(1962). *Curriculum Development Theory and Practive*. New York : Harcourt, Brace and World.

Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. (A.M. Henderson & Talcott Parsons Trans). New York : Harold Prodess.

Wheeler, D.K. (1974). *Curriculum Process*. London: University of London.

Willam, Joseph E. (1997, February). *Total Quality Management/ Continuous Improvement- Initiation and Implementation : A Diffusion Study of Two Northeast Ohio Public School Districts*. Dissertation Abstracts *International*. Ph.D. The University of Akron. Available: DAI-A.57(08)3355.

Williams, Nathan. (2009). *Implementing Total Quality Management Implementing*. Retrieved June 13 , 2015, from [www.scribd.com/doc/7742444/ Implementi](http://www.scribd.com/doc/7742444/Implementi)

Yukl, Gray. (1998). *Leadership in Organization*. New Jersey: Prentice Hall Inc.





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ตรวจในการวิจัย

1. อาจารย์ ดร.ราชันย์ บุญธิมา                      อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อาจารย์ ดร.จันทร์สม ภูติอริยวัฒน์            อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ดร.มนพมนตรี สุกุลศิลป์ศิริ                    ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร
4. นายพัฒนา ประยูรสิทธิ์                            ผู้อำนวยการโรงเรียนโนนสาสวรรค์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ
5. นายมนต์ชัย ชอบดอน                              ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำดุกเหนือ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์





ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถาม

### เรื่อง

ภาวะผู้นำคุณภาพที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของ  
ผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

#### คำชี้แจง :

แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งที่จะศึกษาภาวะผู้นำคุณภาพที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

1. แบบสอบถาม ฉบับนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน
  - ตอนที่ 3 การบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารโรงเรียน

2. ผู้ตอบแบบสอบถามคือครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร

คำตอบของท่านไม่มีผลกระทบต่อตัวท่านหรือหน้าที่การงานแต่ประการใด จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาวิจัย ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจะนำเสนอเป็นภาพรวมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำคุณภาพที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงในความอนุเคราะห์ครั้งนี้

นางสาวสุวรรณา สุวรรณสุข

นักศึกษาหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านตามข้อความต่อไปนี้

สถานภาพของท่าน

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. ในการทำงานท่านทำหน้าที่

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ครู

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

1-5 ปี

6-10 ปี

11 ปี ขึ้นไป

4. วุฒิการศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรี

สูงกว่าปริญญาตรี

5. ขนาดของสถานศึกษา

ขนาดเล็ก (นักเรียนไม่เกิน 400 คน)

ขนาดกลาง (นักเรียนระหว่าง 401-800 คน)

ขนาดใหญ่ (นักเรียนมากกว่า 800 คน)

## ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง : โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องแสดงระดับการปฏิบัติของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้

ของท่าน

ระดับ 5 หมายถึงผู้บริหารมีการปฏิบัติมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติมาก

ระดับ 3 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1.	การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารบริหารจัดการงานของโรงเรียนอย่างเป็นระบบ					
2.	ผู้บริหารวางแผนการทำงานไว้ล่วงหน้า ทั้งแผนระยะสั้นและแผนระยะยาว					
3.	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรเป็นคนกล้าคิดกล้าตัดสินใจในงานที่ตนเองรับผิดชอบ					
4.	ผู้บริหารจัดให้มีการประเมินผลและนำผลการประเมินมาใช้ในการพัฒนางาน					
5.	ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการทำงานใหม่ๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีคุณภาพและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน					
6.	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างคล่องตัวเพื่อไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน					
7.	ผู้บริหารปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สอดคล้องกับนโยบายและการเปลี่ยนแปลงทางสังคม					
8.	การมีวิสัยทัศน์ในการบริหาร ผู้บริหารได้กำหนดภาพอนาคตของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน					

ข้อ	ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
9.	ผู้บริหารใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนในการพัฒนางานของโรงเรียน					
10.	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรร่วมกันนำนโยบาย และพันธกิจของโรงเรียนไปสู่การปฏิบัติที่เป็นจริง					
11.	ผู้บริหารมีความตั้งใจและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริหารงาน					
12.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้กำหนดวิสัยทัศน์ของตนเองเพื่อนำไปสู่วิสัยทัศน์ของโรงเรียน					
13.	ผู้บริหารใช้ความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของตนในการบริหารงานเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง					
14.	ผู้บริหารมีการวางแผนการทำงานเพื่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง					
15.	ผู้บริหารมีความตั้งใจในการบริหารงานโรงเรียน					
<b>การมีส่วนร่วมของบุคลากร</b>						
16.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงานของโรงเรียน					
17.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียน					
18.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจการทำงานของโรงเรียน					
19.	ผู้บริหารสนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเต็มที่					
20.	ผู้บริหารพร้อมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อประโยชน์ในการบริหารงานโรงเรียน					
21.	ผู้บริหารสนับสนุนการสร้างวัฒนธรรมและค่านิยมในการทำงานร่วมกันเป็นทีม					
22.	ผู้บริหารกำหนดขั้นตอนการพิจารณาความดีความชอบของบุคลากรชัดเจน					

ข้อ	ภาวะผู้นำคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
23.	ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากร					
24.	ผู้บริหารจัดให้มีสวัสดิการที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากร					
25.	ผู้บริหารบริหารค่าตอบแทนของบุคลากรอย่างยุติธรรม					
26.	ผู้บริหารใช้แรงจูงใจที่หลากหลายให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร					
27.	ผู้บริหารมอบรางวัลให้กับบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น					
28.	<b>การสื่อสาร</b> ผู้บริหารจัดให้มีการสื่อสารข้อมูล ข่าวสารในโรงเรียน อย่างรวดเร็ว ทัวถึง และทันต่อสถานการณ์					
29.	ผู้บริหารส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารเพื่อความสะดวกรวดเร็วในการปฏิบัติงาน					
30.	ผู้บริหารประสานสัมพันธ์กับเครือข่ายในพื้นที่ เพื่อให้เกิดความร่วมมือในการทำงานร่วมกัน					
31.	ผู้บริหารชี้แจงรายละเอียดในการทำงานให้กับบุคลากร เพื่อสร้างความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกัน					
32.	ผู้บริหารนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่น่าเชื่อถือ ชัดเจน และเป็นประโยชน์กับบุคลากรทุกคน					
33.	ผู้บริหารสร้างความเชื่อมั่นและความเข้าใจที่ตรงกันของฝ่ายต่างๆในโรงเรียน					
34.	ผู้บริหารใช้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางกับบุคลากรในโรงเรียน					

ตอนที่ 3 การบริหารงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารโรงเรียน

คำชี้แจง : โปรดขีดเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการบริการงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ

พอเพียง

ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของท่าน

ระดับ 5 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติมาก

ระดับ 3 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติน้อย

ระดับ 1 หมายถึง ผู้บริหารมีการปฏิบัติน้อยที่สุด

ข้อ	การบริหารงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
1.	ด้านการบริหารจัดการโรงเรียน ผู้บริหารได้น้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมา ขับเคลื่อนในโรงเรียน โดยบูรณาการในแผนปฏิบัติงาน ประจำปี					
2.	ผู้บริหารให้จัดทำแผนงาน / โครงการ / กิจกรรม ด้านวิชาการ ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงสู่การเรียน การสอน					
3.	ผู้บริหารจัดการงบประมาณของโรงเรียน ให้สอดคล้องกับ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง					
4.	ผู้บริหารให้จัดการอาคารสถานที่ และสิ่งอำนวยความสะดวก ในสถานศึกษาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง					
5.	ผู้บริหารประสานสัมพันธ์กับชุมชน ให้เข้ามามีส่วนร่วมใน การส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อการเป็นอยู่อย่างพอเพียง					
6.	ผู้บริหารติดตามผลการดำเนินการตามนโยบายและแผนปฏิบัติ การประจำปี และนำผลการติดตามมาพัฒนางานของ					

ข้อ	การบริหารงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	สถานศึกษา					
7.	<b>ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน</b> ผู้บริหารให้จัดทำแผนจัดการเรียนรู้ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ทุกระดับชั้น					
8.	ผู้บริหารให้จัดกิจกรรมการเรียนการสอน ที่บูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่างๆ ทุกระดับชั้น					
9.	ผู้บริหารให้จัดหา / ผลิต/ ใช้ สื่อการเรียนรู้โดยบูรณาการหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในการจัดการเรียนการสอน					
10.	ผู้บริหารใช้แหล่งเรียนรู้/ภูมิปัญญาท้องถิ่นในชุมชนเพื่อส่งเสริมให้นักเรียนเป็นอยู่อย่างพอเพียง					
11.	ผู้บริหารให้จัดการแสดง / ประกวดผลงานของนักเรียน ที่เกิดจากการนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปประยุกต์ใช้					
12.	<b>ด้านการจัดกิจกรรมพัฒนานักเรียน</b> ผู้บริหารสนับสนุนให้นักเรียนดำเนินชีวิตตามหลักของปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง					
13.	ผู้บริหารให้จัดทำแผนงาน และ โครงการเพื่อส่งเสริมการเป็นอยู่อย่างพอเพียงของนักเรียน					
14.	ผู้บริหารนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมากำหนดการจัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน					
15.	ผู้บริหารให้จัดกิจกรรมแนะแนวที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง					
16.	ผู้บริหารให้จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง					
17.	ผู้บริหารให้จัดกิจกรรมลูกเสือ / เนตรนารี / ยุวกาชาด					

ข้อ	การบริหารงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
	ที่สอดคล้องกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง					
18.	ผู้บริหารให้จัดกิจกรรมเพื่อสนับสนุนให้นักเรียนเกิดจิตอาสา และมีส่วนร่วมในกิจกรรมเพื่อสังคมและสาธารณประโยชน์ ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง					

ข้อ	การบริหารงานตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง	ระดับการปฏิบัติ				
		5	4	3	2	1
19.	ด้านการพัฒนาบุคลากรของโรงเรียน ผู้บริหารให้จัดทำแผนงาน / โครงการพัฒนาบุคลากรเพื่อสร้าง ความรู้ความเข้าใจและตระหนักในคุณค่าของหลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียง					
20.	ผู้บริหารให้จัดการประชุม / อบรม / สัมมนา / ศึกษาดูงาน แหล่งเรียนรู้ต่างๆ เพื่อการประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของ เศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติหน้าที่					
21.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรแสวงหาความรู้เกี่ยวกับ หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงอย่างต่อเนื่อง					
22.	ผู้บริหารให้จัดกิจกรรมส่งเสริมการดำเนินชีวิต และการปฏิบัติ หน้าที่ของบุคลากรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง					
23.	ผู้บริหารสนับสนุนการเผยแพร่ผลการดำเนินงาน และการ ปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากรตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจ พอเพียง					
24.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ ประสิทธิภาพ มีกำลังใจ และเจตคติที่ดีในการทำงานโดยยึด หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง					



ภาคผนวก ค

หนังสือขอเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญและขอความร่วมมือเพื่อการวิจัย

ที่ ศธ 6918/ 1133



บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๒๔ กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.มนพมนตรี สกุศลศิลป์ศิริ ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดเบญจมบพิตร

เนื่องด้วย นางสาวสุวรรณา สุวรรณสุข นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการ การศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำคุณภาพที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ และ อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง เป็นอาจารย์ ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตจะเป็น ผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวสุวรรณา สุวรรณสุข และ ขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สุจิตรา ศรีสังข์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 086 387 2907



ที่ ศธ 6918/1193

บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

๑๔ กุมภาพันธ์ 2560

เรื่อง ขอเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายมนต์ชัย ขอบคอน ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำดุกเหนือ

เนื่องด้วย นางสาวสุวรรณา สุวรรณสุข นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการศึกษา (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำคุณภาพที่ส่งผลต่อการบริหารตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” โดยมี อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ และ อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์

ในการนี้ บัณฑิตวิทยาลัยขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญให้ นางสาวสุวรรณา สุวรรณสุข และขอขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สุจิตรา ศรีสังข์)

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ

รักษาการแทนคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 086 387 2907



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักการศึกษา (สำนักงานยุทธศาสตร์การศึกษา โทร./โทรสาร ๐ ๒๔๓๗ ๖๖๓๑ - ๕ ต่อ ๓๔๒๗)

ที่ กท ๐๘๐๕/๕๓/๐๕ วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๖๐

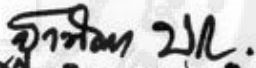
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการเขต

ด้วยบันทึกวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีหนังสือ ที่ ศธ ๖๔๑๘/๑๖๗๒ ลงวันที่ ๑๗ เมษายน ๒๕๖๐ ขอความอนุเคราะห์ให้ นางสาวสุวรรณา สุวรรณสุข นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการศึกษา เก็บข้อมูลเพื่อประกอบการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “ภาวะผู้นำคุณภาพของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร” กับข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา กรุงเทพมหานคร รายละเอียดนิติตจะประสานกับทางโรงเรียนโดยตรงต่อไป

สำนักการศึกษาพิจารณาแล้วเห็นว่า งานวิจัยนี้จะทำให้ได้รับข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการศึกษาภาวะผู้นำคุณภาพของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เห็นสมควรให้ความอนุเคราะห์

จึงเรียนประสานมาเพื่อโปรดพิจารณาดำเนินการต่อไป

  
(นางสาวฐานิตา แพร่วาณิชย์)  
รองผู้อำนวยการสำนักการศึกษา  
ปฏิบัติราชการแทนผู้อำนวยการสำนักการศึกษา

ที่ ศธ 6918/1674



เขตหลักสี่ ถนน  
 ฝั่งเลขที่ ๑๑๕ ฝั่งวันที่ ๒๑/๑/๖๐  
 ผู้รับ *ดร.น*  
 บัณฑิตวิทยาลัย  
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
 สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

17 พฤษภาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนเคหะทุ่งสองห้องวิทยา 2

เนื่องด้วย นางสาวสุวรรณา สุวรรณสุข นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง "ภาวะผู้นำคุณภาพของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร" โดยมี อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ และ อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์ครูโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ตอบแบบสอบถาม เรื่อง "ภาวะผู้นำคุณภาพของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร" เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่ในโรงเรียนของท่าน ระหว่างเดือนพฤษภาคม 2560 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง  
 มา ณ โอกาสนี้

เรียน ผู้อำนวยการ
<input checked="" type="checkbox"/> เพื่อทราบ พิจารณา
<input type="checkbox"/> แจ้ง

*ดร.น*  
 (นางปริมาประภัสร์ ศรีสุวรรณ)  
 รองผู้อำนวยการสถานศึกษา  
 โรงเรียนเคหะทุ่งสองห้องวิทยา ๒

29 พ.ค. ๖๐

ขอแสดงความนับถือ

*ดร.น*

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)  
 คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

*ดร.น*  
 ผู้อำนวยการสำนักส่งเสริมวิชาการ

(นายรัฐพงษ์ รัฐสมุทร)  
 ผู้อำนวยการสถานศึกษา  
 โรงเรียนเคหะทุ่งสองห้องวิทยา ๒  
 ๒๙ พ.ค. ๖๐

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 086 387 2907

ที่ ศธ 6918/ 1675



โรงเรียนนาหลวง เขตทุ่งครุ
เลขรับที่ 326/60
วันที่ 3.0 พ.ค. 2560
เวลา

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

14 พฤษภาคม 2560

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนนาหลวง

เนื่องด้วย นางสาวสุวรรณา สุวรรณสุข นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาโท เรื่อง "ภาวะผู้นำคุณภาพของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร" โดยมี อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุรศิริรักษ์ และ อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาโท

ในการนี้ นิสิตขอความอนุเคราะห์ครูโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ตอบแบบสอบถาม เรื่อง "ภาวะผู้นำคุณภาพของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร" เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่ในโรงเรียนของท่าน ระหว่างเดือนพฤษภาคม 2560 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง  
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

ทสว

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ : สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 086 387 2907

ที่ ศธ 6918/ ๒๖๕



โรงเรียนสังฆประชาบุดสรณ์	
เลขที่รับ.....	๓๖๖
วันที่.....	30 พ.ค. 2560
เวลา.....	๐๙.๓๐ น.

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

สุขุมวิท 23 เขตวัฒนา กรุงเทพฯ 10110

1๗ พฤษภาคม 2560

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนวัดสังฆประชาบุดสรณ์

เนื่องด้วย นางสาวสุวรรณา สุวรรณสุข นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและการจัดการการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับอนุมัติให้ทำปริญญาานิพนธ์ เรื่อง "ภาวะผู้นำคุณภาพของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร" โดยมี อาจารย์ ดร.สมบูรณ์ บุศิริรักษ์ และ อาจารย์ ดร.สมชาย เทพแสง เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญาานิพนธ์

ในการนี้ นิสิตขออนุญาตเคราะห้ครูโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร ตอบแบบสอบถาม เรื่อง "ภาวะผู้นำคุณภาพของเศรษฐกิจพอเพียงของผู้บริหารในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร" เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัย และขอใช้สถานที่ในโรงเรียนของท่าน ระหว่างเดือนพฤษภาคม 2560 ทั้งนี้ นิสิตจะเป็นผู้ประสานงานในรายละเอียดดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห้ และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

สำนักงานคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

โทร. 0 2649 5064

หมายเหตุ . สอบถามข้อมูลเพิ่มเติมกรุณาติดต่อ นิสิต โทรศัพท์ 086 387 2907

(นายบรรยง ปาลใจดี)

ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนสังฆประชาบุดสรณ์  
30 พ.ค. ๖๐



ประวัติย่อผู้วิจัย

## ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ ชื่อสกุล	นางสาวสุวรรณา สุวรรณสุข
วัน เดือน ปีเกิด	13 กรกฎาคม 2525
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	236/306 หมู่บ้านสินวงศ์ ซอยสรณคมน์ 15 ถนนสรณคมน์ แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	ตำแหน่งหน้าที่การงานในปัจจุบัน ครู คศ.1 โรงเรียนวัดเวฬุวนาราม (สินทรัพย์อนุสรณ์) แขวงดอนเมือง เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร 10210
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2547	ปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต เกียรตินิยมอันดับ 2 (การศึกษาปฐมวัย) จาก มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร กรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2560	ปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพมหานคร