

รายงานการวิจัย

เรื่อง

การศึกษาสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และวัฒนธรรม
โรงเรียนที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร
โรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ

**The Study of Schools Environment and School
Culture Affecting Visionary Leadership of School
Administrators in the Tsunami Area Schools**

โดย

ดร. สมชาย เทพแสง

เรือเอก ดร.อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์

และดร.สรศักดิ์ สรณ จัตรกมลทัศน์

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

พ.ศ. 2553

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และวัฒนธรรมโรงเรียน ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยจำแนกตามประเภทของโรงเรียนและโรงเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิ และเพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมของโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียน ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ได้แก่ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ จำนวน 502 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ประเภทของโรงเรียนเป็นชั้น (Strata) เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลมี 2 ชนิด ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า และแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง แบบสอบถามที่นำมาใช้ผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์คุณภาพและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน โดยการหาค่าดัชนี IOC (Item- Objective Congruence Index) วิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบสมมติฐานใช้ t - test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way Anova) การพยากรณ์ระหว่างตัวแปร โดยการหาค่าสมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ผลวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ประเภทของโรงเรียนที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนไม่แตกต่างกัน โรงเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิกับโรงเรียนที่ไม่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิมีผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนโดยรวมไม่แตกต่างกัน แต่แตกต่างกันในรายด้านสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและวัฒนธรรมโรงเรียนร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจการพยากรณ์ได้ร้อยละ 55.90

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนและครู สรุปได้ว่าภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนจะมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อให้สามารถคาดการณ์อนาคตได้อย่างแม่นยำ สามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรต่างๆ ให้เกิดสภาพแวดล้อมทางบวก มีความสามารถในการสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารได้อย่างชัดเจน สามารถสร้างเครือข่ายเพื่อระดมสรรพกำลังมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการเพิ่มพลังอำนาจให้ครูในการคิดโครงการใหม่ๆ สร้างสรรค์นวัตกรรมนำมาใช้ในการเรียนการสอนให้เกิดคุณภาพต่อไป

Abstract

The objectives of this research were to study Visionary Leadership of School Administrators; to compare Visionary Leadership of School Administrators classified by type of schools and affect from Tsunami disaster; and to study Schools Environment and School Culture Affecting Visionary Leadership of School Administrators in the Tsunami Area Schools.

The samples consisted of 502 school administrators and teachers in the Tsunami Area Schools. The sample derived from the stratified random sampling by using school types as strata. The data were collected by questionnaire and unstructured interview. The questionnaires were approved from 5 experts by analyzing IOC (Item- Objective Congruence Index). The statistics used were mean ($\bar{X}$) and standard deviation (S.D.). t-test, One Way Anova, and Multiple regression were used for testing hypothesis. SPSS program for window was used for the statistical analysis.

The research resulted showed that School Administrators in the Tsunami Area Schools have visionary leadership as a whole and individual aspects at a high level. The difference of type of schools affecting Visionary Leadership of School Administrators, revealed no significant differences. The schools which have affect and have no affect from Tsunami affecting Visionary Leadership of School Administrators as a whole, revealed no significant differences. In contrast, it was statistical significant differences at .01 when analyze in the aspect of Schools Environment and School Culture which mutually predict Visionary Leadership of School Administrators with the percentage value of 55.90.

The results from interview can be concluded that Visionary Leadership of School Administrators have capability to propose vision for precise prediction, create a positive relationship between personnel, generate effective communication, create effective network for school development and support teacher empowerment for innovative thinking to improve further instruction quality.

คำนำ

กุญแจแห่งความสำเร็จของการบริหารจัดการยุคใหม่นั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะขับเคลื่อนกลไกไปสู่เป้าหมายดังกล่าว คือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยเฉพาะภาวะผู้นำวิสัยทัศน์เป็นหัวใจสำคัญ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์จะมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ในการคาดการณ์อนาคตได้อย่างแม่นยำ สามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรต่างๆ ให้เกิดสภาพแวดล้อมทางบวก ใช้การสื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารได้อย่างชัดเจน สร้างเครือข่ายเพื่อระดมสรรพกำลังมาพัฒนาโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการเพิ่มพลังอำนาจให้ครูในการคิดโครงการใหม่ๆ สร้างสรรค์นวัตกรรมนำมาใช้ในการเรียนการสอนให้เกิดคุณภาพ

คณะผู้วิจัยจึงสนใจเรื่องภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งเป็นเรื่องที่อยู่ในความสนใจขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน แต่ในวงการศึกษายังมีน้อย ขณะเดียวกันได้ศึกษาสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติ สีนามิ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างในจังหวัดระนอง สตูล ตรัง พังงา กระบี่ และภูเก็ต

คณะผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า ผลวิจัยครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นวิสัยทัศน์เป็นสำคัญ รวมถึงเป็นแนวทางในการฝึกอบรมผู้นำระดับต่างๆ อบรมการบริหารจัดการในการส่งเสริมการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและวัฒนธรรมโรงเรียนในโอกาสต่อไป

ดร. สมชาย เทพแสง

เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์

และดร.สรภักดิ์สรณ์ จัตรกมลทัศน์

ประกาศคุณูปการ

การทำวิจัยเรื่อง การศึกษาสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และวัฒนธรรมโรงเรียน ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ ได้รับความอนุเคราะห์จากบุคคลหลายฝ่าย อันได้แก่ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดระนอง สตูล ตรัง พังงา กระบี่ และภูเก็ต ผู้บริหารโรงเรียน และครู ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนเทศบาล ที่อนุญาตให้ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูล รวมทั้งเสียสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถามและให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร. สุภาพ วาดเขียน อาจารย์จาก จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย นางสุรณี สนั่นเมือง อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนสตรีเศรษฐกิจบูรพาพิบูลย์ น.ส.ผ่องศรี บัวประชุม อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนสวนกุหลาบ นนทบุรี อาจารย์ปราโมทย์ ผิวเงิน อาจารย์มหาวิทยาลัยอัสสัมชัญ และดร.รังสรรค์ มณีเล็ก ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ช่วยตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

สุดท้ายนี้ขอขอบคุณคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ได้มอบทุนสนับสนุนการวิจัยครั้งนี้

ดร. สมชาย เทพแสง
เรือเอก ดร.อภิสิทธิ์ ทรงบัณฑิตย์
และดร.สรวิศสรณ์ ฉัตรกมลทัศน์

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุน
จาก
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ	1
ภูมิหลัง	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ความสำคัญของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
กรอบความคิดของการวิจัย	8
สมมุติฐานของการวิจัย	10
2 แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
สภาพทั่วไปของโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตภัยพิบัติสึนามิ	11
ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์	14
วิสัยทัศน์	18
มนุษยสัมพันธ์	22
การสื่อสาร	26
การสร้างเครือข่าย	33
สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	46
ภูมิทัศน์	46
สิ่งอำนวยความสะดวก	48
เทคโนโลยี	50
วัฒนธรรมโรงเรียน	52
ความเป็นเจ้าของ	56
ความไว้วางใจ	60
การมุ่งคุณภาพของงาน	68
การยอมรับ	78
ตัวแปรด้านสภาพทั่วไปของโรงเรียน	85
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	86
3 วิธีดำเนินการวิจัย	94
การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	94
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	95
การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	96

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3 (ต่อ)	
การเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัย.....	96
การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล.....	97
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	99
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	100
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	101
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ.....	101
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร ด้านการสร้างเครือข่าย และด้านการเพิ่มพลังอำนาจให้ครูด้วยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน.....	103
ตอนที่ 3 การวิเคราะห์วัฒนธรรมโรงเรียน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นเจ้าของ หรือเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ด้านความไว้วางใจ ด้านการมุ่ง คุณภาพ ด้านการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวก ด้านการยอมรับด้วย การหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน.....	109
ตอนที่ 4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านภูมิทัศน์ ของโรงเรียน ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านเทคโนโลยีด้วยการหา ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน.....	114
ตอนที่ 5 ทดสอบค่าความแตกต่างของประเภทของโรงเรียนที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติ สึนามิ ด้วยค่าการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way Anova) ในกรณีที่มีความแตกต่าง ผู้วิจัยทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ ด้วยวิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe').....	117
ตอนที่ 6 ทดสอบค่าความแตกต่างของโรงเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภัย พิบัติสึนามิกับโรงเรียนที่ไม่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิที่มีต่อภาวะ ผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัย พิบัติสึนามิ ด้วยค่า t-test.....	118

สารบัญ (ต่อ)

บทที่

หน้า

4 (ต่อ)

ตอนที่ 7 ทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมของโรงเรียน วัฒนธรรม โรงเรียนกับภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียน ที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิด้วยค่าสหสัมพันธ์ (Multiple Correlation)	119
ตอนที่ 8 ทดสอบค่าพยากรณ์ของสภาพแวดล้อมของโรงเรียน วัฒนธรรม โรงเรียนที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ ด้วยการหาค่าสถิติสมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ด้วยวิธี Blockwise.....	120
ตอนที่ 9 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยสถิติความถี่ และคำร้อยละในการสรุป รวมทั้งการ เรียบเรียงผลสรุปของการวิจัย ผู้วิจัยใช้ความเรียงเชิงพรรณนาประกอบ ข้อมูล.....	121
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	126
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	126
วิธีการดำเนินการวิจัย.....	128
การสรุปการวิจัย.....	127
การอภิปรายผล.....	128
ข้อเสนอแนะ.....	131
บรรณานุกรม.....	133
ภาคผนวก.....	
แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม.....	
หนังสือขออนุญาตการเก็บข้อมูลในการวิจัย.....	
ประวัติย่อผู้วิจัย.....	

บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	95
2 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา.....	101
3 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนโดยรวมและรายด้าน.....	103
4 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนด้านวิสัยทัศน์ โดยรวมและรายข้อ.....	104
5 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนด้านมนุษยสัมพันธ์โดยรวมและรายข้อ.....	105
6 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนด้านการสื่อสารโดยรวมและรายข้อ.....	106
7 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนด้านการสร้างเครือข่ายโดยรวมและรายข้อ.....	107
8 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียนด้านการเพิ่มพลังอำนาจให้ครูโดยรวมและรายข้อ.....	108
9 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมโรงเรียน โดยรวมและราย ด้าน.....	109
10 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเป็น เจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนโดยรวมและรายข้อ.....	110
11 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความ ไว้วางใจโดยรวมและรายข้อ.....	111
12 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมโรงเรียนด้านการมุ่ง คุณภาพโดยรวมและรายข้อ.....	112
13 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมโรงเรียนด้านการจัด บรรยากาศการเรียนรู้ทางบวก โดยรวมและรายข้อ	113
14 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมโรงเรียนด้านการยอมรับ โดยรวมและรายข้อ.....	114
15 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพแวดล้อมของโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน.....	114
16 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ด้านภูมิทัศน์ของโรงเรียน โดยรวมและรายข้อ.....	115

บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
17 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพแวดล้อมของโรงเรียนด้านสิ่งแวดล้อม อำนวยการความสะดวก โดยรวมและรายข้อ.....	116
18 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพแวดล้อมของโรงเรียนด้าน เทคโนโลยีโดยรวมและรายข้อ.....	117
19 ทดสอบค่าความแตกต่างของประเภทของโรงเรียนที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ของ ผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ	117
20 ทดสอบค่าความแตกต่างของโรงเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิกับ โรงเรียนที่ไม่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิ ที่มีต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ.....	118
21 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของสภาพแวดล้อมของ โรงเรียนวัฒนธรรมโรงเรียนกับภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ใน โรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ.....	119
22 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ ตัวแปรสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และวัฒนธรรมโรงเรียนภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียน ที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ.....	120

บัญชีภาพประกอบ

ตาราง	หน้า
1 กรอบความคิดในการวิจัย.....	10
2 การยอมรับนับถือตนเอง.....	79



บทที่ 1

บทนำ

ภูมิหลัง

แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10 (พ.ศ.2550-2554) สรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับประเทศไทยว่ายังคงต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญในหลายบริบท ทั้งที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดต่อการพัฒนาประเทศ จึงต้องมีการเตรียมความพร้อมของคนและระบบให้สามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตและแสวงหาประโยชน์อย่างรู้เท่าทันโลกาภิวัตน์และ สร้างภูมิคุ้มกันให้กับทุกภาคส่วนตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงกำหนด ยุทธศาสตร์ โดยเฉพาะแนวทางในการพัฒนาคุณภาพคน โดยกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาคนให้มีสุขภาพดี คิดเป็น ทำเป็น แก้ปัญหาเป็น มีการเรียนรู้ตลอดชีวิต มีวิถีคิดอย่างมีเหตุผล มีคุณธรรม จริยธรรม ระเบียบวินัย ซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบต่อส่วนรวมทั้งสามารถนำเทคโนโลยีสารสนเทศ และภูมิปัญญาท้องถิ่นผสมผสานให้เกิดความสมดุลในการยกระดับคุณภาพชีวิต รวมทั้งกำหนดแนวทางการพัฒนาให้มีการปฏิรูปการศึกษาและการเรียนรู้ ตลอดชีวิต โดยปรับปรุงระบบการบริหาร และการจัดการให้ตอบสนองกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม แห่งชาติ. 2552 : ออนไลน์)

จากการติดตามการประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาจะเห็นว่าการจัดการศึกษายังมีปัญหา ในด้านขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน การขาดภาวะผู้นำที่ตระหนักถึงรากเหง้าและความสำคัญของปัญหาการปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นระบบองค์รวม และรู้จักจัดลำดับความสำคัญเร่งด่วนของปัญหา เพื่อก่อให้เกิดแกนนำในการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะขาดผู้นำที่เข้มแข็งและมี

วิสัยทัศน์ที่จะปฏิรูป โดยไม่สามารถทำให้ประชาชนมีจุดมุ่งหมายร่วมกัน ขาดกรอบความคิดใหม่และการยอมรับวิธีการใหม่ ขาดโครงสร้างพื้นฐานองค์กรที่สนับสนุนการปฏิรูป ขาดวิสัยทัศน์และการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ (วิทยากร เชียงกูล. 2552 : ออนไลน์) โดยเฉพาะปัญหาด้านผู้นำในการบริหารจัดการของสถานศึกษา ยังมีปัญหาด้านการรวมศูนย์อำนาจในการบริหาร ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชน ขาดการตรวจสอบและการประกันคุณภาพ ขาดการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง และการส่งเสริมและพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อเข้าถึงแหล่งการเรียนรู้ (สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. 2544 : ออนไลน์)

นอกจากนี้ยังมีปัญหาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังขาดการพัฒนาครูอย่างต่อเนื่องและไม่ตอบสนองความต้องการของหน่วยงาน การทำงานเป็นทีมยังมีน้อย รวมทั้งการสร้างระบบแรงจูงใจยังไม่สามารถสนับสนุนให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และที่สำคัญขาดการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างล่าช้า ไม่คล่องตัว บุคลากรไม่เข้าใจในระบบและวิธีการ

Distel. 2008 : Online) นอกจากนี้ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคที่ทำให้ไม่สามารถบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารทุกระดับ ตั้งแต่ระดับกระทรวง เขตพื้นที่ การศึกษา และสถานศึกษา รวมถึงบริบทสภาพแวดล้อมของโรงเรียน วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร การขาดเอกภาพในการบริหารของผู้บริหารระดับต่างๆ และความด้อยประสิทธิภาพของระบบติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศ (นายนคร ตั้งคะพิภพ.2553:ออนไลน์)

จากปัญหาดังกล่าวกระทรวงศึกษาธิการจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการสร้างความเข้มแข็งให้กับโรงเรียนโดยกำหนดมาตรการในการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง โดยเน้นวิสัยทัศน์ของผู้นำ ให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ รวมถึงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่คุณภาพ (กระทรวงศึกษาธิการ. 2550 : 22-23) โดยเฉพาะผู้นำยุคใหม่ ควรเป็นผู้ที่คิดนอกกรอบ มีปรัชญา แนวคิดเป็นของตนเอง ของโรงเรียนและชุมชน มีอิสระในฐานะเป็นผู้บริหารสถานศึกษานิติบุคคล เน้นการบริหารหลักสูตร วิชาการ มีการนิเทศภายใน และการสนับสนุนการเรียนการสอน รวมทั้งการสนับสนุนคอมพิวเตอร์เพื่อการเรียนการสอน รู้จักระดมทรัพยากรจากฝ่ายต่างๆ มาใช้เพื่อการศึกษา ที่สำคัญควรฝังตัวในชุมชน ให้เกิดความกลมกลืนและรับรู้ปัญหาของชุมชนและโรงเรียน (สมพงษ์ จิตระดับ. 2553 :ออนไลน์) ผู้นำโรงเรียนที่เข้มแข็งต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีการติดต่อสื่อสารในโรงเรียนที่ดี เพื่อที่จะนำโรงเรียนไปสู่ความสำเร็จตามที่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความพึงพอใจในงาน (จารุพงศ์ พลเดช. 2552 : ออนไลน์) ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์นับว่ามีความสำคัญในยุคโลกาภิวัตน์ที่ความเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ และเทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทต่อวิถีการดำรงชีวิต ผู้นำจำเป็นต้องสามารถกำหนดวิสัยทัศน์เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกดังกล่าว ผู้นำจึงต้องมีลักษณะมีวิสัยทัศน์ยาวไกล เพิ่มพลังอำนาจให้กับบุคลากรทำงานด้วยความพึงพอใจในงาน และกระตุ้นให้บุคลากรนำศักยภาพของตนเองมาใช้เต็มกำลังความสามารถ รวมทั้งยังสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานได้เป็นอย่างดี ตลอดจนส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความก้าวหน้าอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม (Thomson. 2008 : Online) นอกจากนี้ยังมีความคิดสร้างสรรค์จินตนาการ พัฒนาโรงเรียนไปสู่ความแปลกใหม่ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรสร้างสรรค์ผลงานมาใช้ในการพัฒนางานที่รับผิดชอบอย่างมีความหมาย (Kahen. 2009 : Online) ที่สำคัญสามารถ

สื่อสารข้อมูลข่าวสารและทำให้บุคลากรในองค์กรรับรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Larry. 2008 : Online) ผู้นำวิสัยทัศน์นับว่ามีความสำคัญต่อโรงเรียน เพื่อจุดประกายความคิดสร้างสรรค์และใช้พลังจูงใจให้บุคลากรทำงานไปตามเป้าหมายที่วางไว้จนประสบผลสำเร็จ

จากความสำคัญของภาวะวิสัยทัศน์ดังกล่าว นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญจะส่งเสริมให้

โรงเรียนประสบผลสำเร็จ สมควรศึกษาให้แพร่หลายยิ่งขึ้น อีกทั้งปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ การตัดสินใจ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียน การกำกับควบคุม และโครงสร้างของโรงเรียน (Roosevelt. 2010 :Online) โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมของโรงเรียนจะมี

อิทธิพลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องภูมิทัศน์ จะช่วยทำให้ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์มีความแตกต่างกันไป(Alumnus. 2005 : Online) โดยเฉพาะวัฒนธรรมโรงเรียนส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ ให้สามารถบริหารจัดการไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ (Leadership & Change Network . 2009 : Online) ที่สำคัญช่วยพัฒนากระบวนการทัศน์ และความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำให้สร้างผลงานใหม่ๆ ช่วยพัฒนานวัตกรรมและ เทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง (Stephen. 2009 : Online) ที่สำคัญ วัฒนธรรมโรงเรียนส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและการทำงานที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงทางบวก) พลังของวัฒนธรรมโรงเรียนช่วยให้ทุกคนรวมตัวเป็นกลุ่ม ทำให้ทุกคนยอมรับนับถือตนเองและความเชื่อ วัฒนธรรมช่วยสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในโรงเรียนทำให้เกิดความเชื่อมโยงของบุคลากรเป็นเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานและยังส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน (Goldring. 2002:Online) อีกทั้งขนาดโรงเรียนนั้นว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างมาก เพราะโรงเรียนขนาดเล็กและมีความพร้อมในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและอาคารสถานที่ ย่อมมีการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จและเกิดประสิทธิภาพมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ (นคร ตั้งคะพิภพ. 2553 :ออนไลน์) สอดคล้องกับงานวิจัยของ เพียรพันธ์ุ กิจพาณิชย์เจริญ. (2552 : บทคัดย่อ). ศึกษาสมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ผลวิจัยพบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความเห็นต่อสมรรถนะในการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารจัดการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยตระหนักถึงความสำคัญของโรงเรียนในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ เพราะเป็นภัยก่อนข้างร้ายแรงต่อชีวิตและทรัพย์สินของโรงเรียนจำเป็นที่ผู้นำโรงเรียนที่อยู่ในเขตพื้นที่เหล่านี้จำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เพื่อหาหนทางป้องกันและเตรียมการรับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

ขณะเดียวกันพื้นที่แห่งนี้เป็นเขตเศรษฐกิจและการท่องเที่ยว โดยภาพรวมของนโยบายในจังหวัดจะกระตุ้นให้ผู้นำทุกระดับมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาองค์กรไปสู่ความสำเร็จอีกด้วย

ผู้วิจัยจึงศึกษาสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ เพื่อนำผลวิจัยมาปรับปรุงพัฒนาภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนสืบไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผล

ต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ
ผู้วิจัยตั้งวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ใน
ใน
เขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่
ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ โดยจำแนกตามประเภทของโรงเรียน และโรงเรียนที่ได้รับ
ผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และ
วัฒนธรรม
โรงเรียนกับภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติ
สึนามิ
4. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และวัฒนธรรมโรงเรียน ที่ส่งผล
ต่อ
ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ

ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีความสำคัญ ดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้ช่วยให้ทราบระดับของภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร โรงเรียน และ
สามารถเข้าใจสภาพของภาวะผู้นำของโรงเรียน ที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ และ
หน่วยงานทั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
รวมถึงโรงเรียนทั้งภาครัฐและเอกชน และโรงเรียนเทศบาล สามารถนำผลวิจัยไปใช้เป็นข้อมูล
เพื่อพัฒนาบุคลากร และภาวะผู้นำ เพื่อสามารถบริหารจัดการในโรงเรียนให้เกิดคุณภาพ
ต่อไป
2. การวิจัยในครั้งนี้จะช่วยให้ทราบสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และวัฒนธรรมโรงเรียน
ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนา
มิ หน่วยงานทั้งสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
รวมถึง โรงเรียน ทั้งภาครัฐและเอกชน และโรงเรียนเทศบาล สามารถนำผลวิจัยไปใช้เป็น
แนวทางในการพัฒนาปัจจัยที่ช่วยสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำที่เน้นวิสัยทัศน์ในการพัฒนา
ปรับปรุงผลผลิตและการบริการด้านการศึกษารวมทั้งสอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษาอีกด้วย
3. การวิจัยครั้งนี้จะช่วยให้ทราบถึงความแตกต่างของภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร
โรงเรียน ที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ จำแนกตามประเภทของโรงเรียน และโรงเรียนที่
ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิ

4. การวิจัยในครั้งนี้ทำให้ได้เครื่องมือ และข้อมูลที่สามารถนำไปใช้ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้นำ การบริหารสถานศึกษา รวมทั้งเป็นข้อมูลในด้านการตัดสินใจในการดำเนินงาน การปรับปรุงวิธีการบริหารงาน การส่งเสริมการทำงานของบุคลากร ตลอดจนเป็นข้อมูลในด้านจัดฝึกอบรม ให้แก่ผู้บริหารโรงเรียน อีกทั้งยังช่วยสนับสนุนการศึกษา ค้นคว้า วิจัยในด้านภาวะผู้นำการบริหาร โดยเฉพาะการพัฒนาภาวะผู้นำวิสัยทัศน์

ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีการกำหนดขอบเขตของการวิจัย ดังนี้

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยในบริบทของภาวะผู้นำโรงเรียน การบริหาร และการจัดการศึกษาในระบบในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ
2. ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษาจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนเทศบาล และโรงเรียนเอกชน ที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ โดยศึกษาเฉพาะในด้านภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และวัฒนธรรมโรงเรียน
3. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนเทศบาล และโรงเรียนเอกชน ที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ

นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดคำนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน ที่ส่งเสริมให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วย
 - 1.1 วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการรวบรวมข้อมูล อุปสรรค และปัญหาได้อย่างครบถ้วน สามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถกระจายและสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างทั่วถึง รวมทั้งสามารถนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติและประเมินการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ
 - 1.2 มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการจดจำชื่อบุคลากรได้อย่างแม่นยำ มีความอดทน และยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ ถึงแม้ว่าจะมีปัญหาก่อเกิดขึ้น พัฒนาบุคลิกภาพให้เป็นคนมี กิริยา มารยาทสุภาพ อ่อนโยน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรให้ความช่วยเหลือบุคลากรทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียนทุกครั้งเมื่อมีโอกาส สามารถปรับตัวให้เข้ากับบุคลากรทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น รวมทั้งค้นหาเทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์

1.3 การสื่อสาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เลือกวิธีการสื่อสาร ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์แต่ละครั้ง ใช้การสื่อสารทั้ง การฟัง การพูด การอ่านและการเขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นประสิทธิผลในการสื่อสาร ทั้ง การฟัง การพูด การอ่านและการเขียน เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ สามารถนำเทคนิคและกลยุทธ์ในการสื่อสารมาใช้ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ตลอดจนติดตามและประเมินผลการสื่อสาร ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.4 การสร้างเครือข่าย หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการ

ทำให้บุคลากรมีการรับรู้และมีมุมมองที่เหมือนกัน ทำให้บุคลากรตระหนักถึงผลประโยชน์ร่วมกัน ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมเป็นสมาชิกในเครือข่าย โดยเน้นความเท่าเทียมกัน กระตุ้นให้สมาชิกเครือข่ายพึ่งพาซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้มีปฏิสัมพันธ์ในเชิงแลกเปลี่ยนโดยมีกิจกรรมสม่ำเสมอ รวมถึงจัดกิจกรรมให้สมาชิกใหม่เชื่อมต่อกับคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ในการสืบทอดความเป็นเครือข่าย โดยจัดให้มีเวทีเพื่อพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ

1.5 การเพิ่มพลังอำนาจ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนในการ

มอบหมายงานสำคัญให้ครูและกระจายอำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน กระตุ้นครูให้เกิดพลังความสามารถในการทำงานและแสดงออกอย่างเป็นรูปธรรม สร้างความพึงพอใจในการทำงาน เน้นการฝึกอบรมตามความต้องการและความจำเป็นเพื่อพัฒนาครูไปสู่ความเป็นมืออาชีพ เสริมสร้างให้ครูร่วมมือกันแก้ปัญหาและพัฒนาการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาทักษะการสอนให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ครูมีการแบ่งปันข้อมูลและใช้ข้อมูลในการพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน รวมทั้งส่งเสริมขวัญกำลังใจให้ครูในกรณีที่ทำงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

2, สภาพแวดล้อมของโรงเรียน หมายถึงการจัดเตรียมความพร้อมของสิ่งต่างๆทั้งภายในและภายนอกของโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

2.1 ด้านภูมิทัศน์ หมายถึง โรงเรียนจัดเตรียมความพร้อมด้านการจัด

สภาพบรรยากาศภายนอกให้สวยงาม มีการจัดวางผังโรงเรียนได้เหมาะสม มีการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างคุ้มค่า มีการตกแต่งอาคารสถานที่อยู่ในสภาพเรียบร้อย สวยงาม มีอาคารเรียนและอาคารฝึกงานเพียงพอ รวมถึงมีการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารให้อยู่ในสภาพเรียบร้อย

2.2 สิ่งอำนวยความสะดวก หมายถึง โรงเรียนจัดเตรียมความพร้อม

ด้านวัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่ มีการจัดทำบัญชีวัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่ มีการจัดบุคลากรดูแลรักษาวัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่ รวมถึงมีการจัดทำคู่มือการใช้วัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่

2.3 เทคโนโลยี หมายถึง โรงเรียนจัดเตรียมความพร้อมทางด้าน

เทคโนโลยี โดยมีการส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยี การจัดบุคลากรดูแลรักษาและจัดทำบัญชีควบคุมการใช้เทคโนโลยี รวมทั้งจัดทำคู่มือการใช้เทคโนโลยี

3, วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง การนำแนวคิด ความเชื่อและหลักการของความเป็นเจ้าของ ความไว้วางใจ การมุ่งเน้นคุณภาพของงาน การยอมรับมาส่งเสริมให้ครูทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

3.1 ด้านความเป็นเจ้าของ หมายถึง ครูเต็มใจที่จะช่วยเหลือและร่วมมือกันพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ มีการยกย่องชมเชยในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน มีการส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นคนสำคัญคนหนึ่งของโรงเรียน รวมถึงสร้างความภูมิใจในความสำเร็จของโรงเรียน

3.2 ด้านความไว้วางใจ หมายถึง ครูมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานที่สำคัญของโรงเรียน มีโอกาสเลือกทำงานตามความต้องการเพื่อให้เกิดผลดีแก่โรงเรียน เห็นความสำคัญของการให้ความเคารพในความคิดของแต่ละบุคคล มีความจริงใจต่อกันในการปฏิบัติงาน เชื่อมั่นในความสามารถของเพื่อนร่วมงาน รวมถึงรู้สึกทำงานด้วยความมั่นใจในผลงาน

3.3 ด้านการมุ่งคุณภาพของงาน หมายถึง ครูมั่นใจว่าสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ มีการสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เน้นความสำคัญในการยกระดับคุณภาพของโรงเรียน มองเห็นคุณค่าของการปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่เพื่อให้เกิดคุณภาพ รวมถึงตั้งเป้าหมายหรือคาดการณ์สูงในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

3.4 ด้านการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวก หมายถึง ครูมีการบูรณาการหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นองค์รวมของนักเรียนทั้งหมด มีการฝึกประสบการณ์การสอนให้แก่ครูไปสู่มาตรฐานโดยคำนึงถึงความแตกต่างด้านวัฒนธรรม มีการจัดกิจกรรมเพื่อป้องกันพฤติกรรมนักเรียนที่เบี่ยงเบนมากกว่าการแก้ไขปัญหา มีการตั้งเป้าหมายในการทำกิจกรรมที่ชัดเจน และมีการคาดหวังเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน รวมถึงมีการทำงานเป็นทีมเพื่อส่งเสริมให้นักเรียนบรรลุผลสัมฤทธิ์ในระดับที่สูงขึ้น

3.5 ด้านการยอมรับ หมายถึง ครูยอมรับความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ยอมรับความสามารถในการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน ให้โอกาสเพื่อนร่วมงานแสดงความสามารถในการทำงาน สร้างการยอมรับนับถือให้เกิดขึ้นในโรงเรียน รวมถึงตระหนักถึงความสำคัญของการยอมรับผู้อื่นว่าเป็นวิธีที่ช่วยให้งานประสบความสำเร็จ

4. เขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ หมายถึง จังหวัดที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ประสบภัยจากสึนามิ ได้แก่ ระนอง สตูล ตรัง กระบี่ พังงา และภูเก็ต

5. ผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิ หมายถึง โรงเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิ ในด้านความสูญเสียของวัสดุอุปกรณ์ อาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก ตลอดจนชีวิตและทรัพย์สินของบุคลากรในโรงเรียน

กรอบความคิดในการวิจัย

กรอบแนวความคิดในการวิจัย ผู้วิจัยใช้แนวคิด ดังนี้

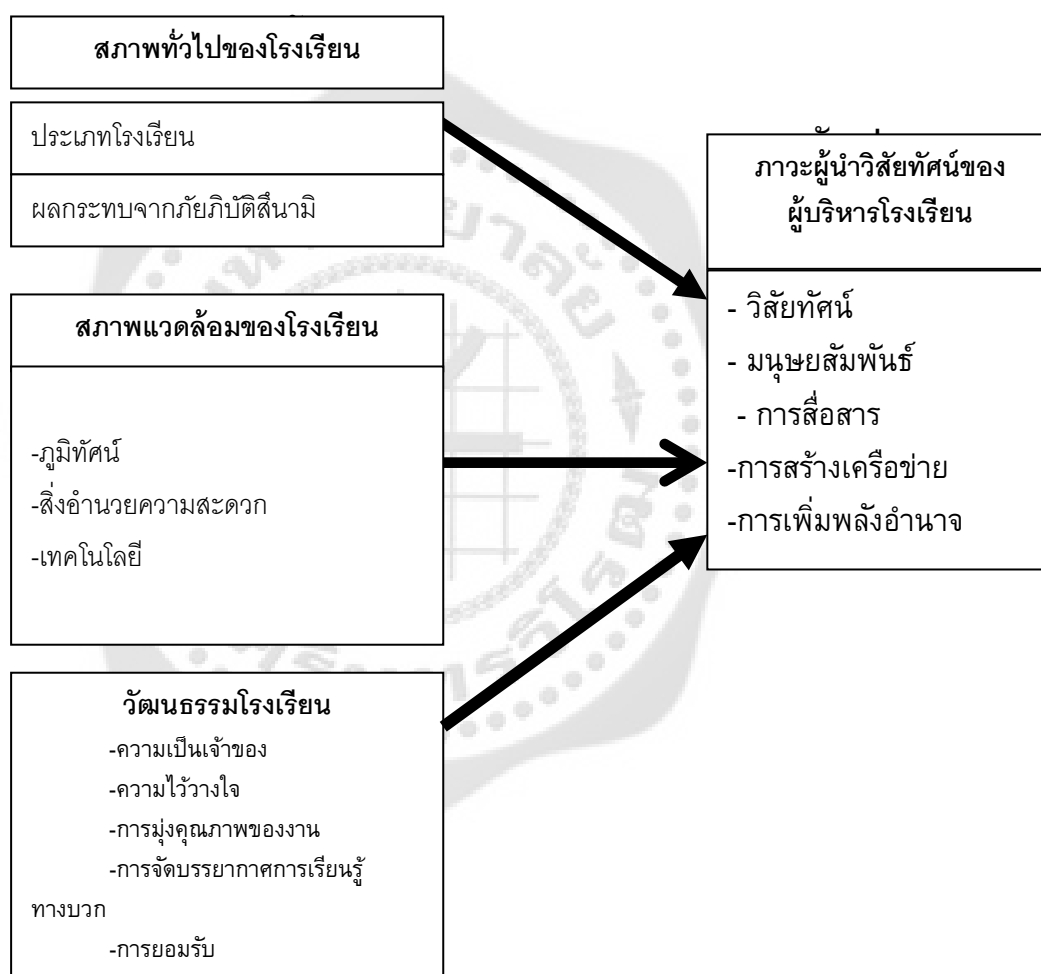
ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยใช้แนวความคิดของ ทอมสัน (Thomson. 2008 : Online) คาเฮน (Kahen. 2009 : Online) และลาร์ลี (Larry. 2008 : Online) โดยสรุปว่าผู้นำวิสัยทัศน์นั้นมีความสำคัญ ต่อโรงเรียน เพราะสามารถ กำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน สามารถจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ และใช้พลังจูงใจให้ บุคลากรทำงานตามเป้าหมาย ที่วางไว้ อีกทั้งสามารถสร้างเครือข่ายโรงเรียน โดยระดม ทรัพยากรมาสนับสนุนกิจกรรมโรงเรียนจนประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ใช้แนวความคิดของ คา เพอร์ (Kapur. 2007 : Online) ที่ให้ความสำคัญของผู้บริหารวิสัยทัศน์ โดยกล่าวสรุปว่า สามารถ นำพาบุคลากรให้หลุดพ้นจากความคิดในกรอบเดิม มีความสามารถในการสื่อสาร และถ่ายทอด ข้อมูลข่าวสารได้อย่างชัดเจน รวมถึงพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อ นำความรู้ ความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน ตลอดจนสร้างมนุษยสัมพันธ์กับ บุคลากรต่างๆ ให้เกิดสภาพแวดล้อมทางบวก ผู้วิจัยนำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของภาวะ ผู้นำวิสัยทัศน์ ได้ 5 ประการ ดังนี้

- 1.วิสัยทัศน์
- 2.มนุษยสัมพันธ์
3. การสื่อสาร
- 4.การสร้างเครือข่าย
- 5.การเพิ่มพลังอำนาจ

สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ผู้วิจัยใช้แนวความคิดของ อัลมันัส (Alumnus. 2005 : Online) กล่าวโดยสรุปว่า การจัดวางแผนภูมิทัศน์ที่สวยงาม การเตรียมความพร้อมด้าน เทคโนโลยีและสิ่งอำนวยความสะดวก สภาพแวดล้อมของโรงเรียนส่งเสริมให้ภาวะผู้นำมี วิสัยทัศน์กว้างไกล รวมทั้งช่วยทำให้การบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ศูนย์วิจัย เซดล์ (Sedl Research Centre. 2009 : Online) สรุปว่า การเตรียมความพร้อมด้าน สภาพแวดล้อมของโรงเรียนทั้งเทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก ช่วยสนับสนุนให้ภาวะผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียนสามารถบริหารงานประสบผลสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมาย

วัฒนธรรมโรงเรียน ผู้วิจัยใช้แนวความคิดของเครือข่ายการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำ (Leadership & Change network . 2009 : Online) โดยสรุปความสำคัญของวัฒนธรรม โรงเรียนช่วยส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ให้สามารถบริหารจัดการไปสู่เป้าหมายแห่ง ความสำเร็จ นอกจากนี้ใช้แนวความคิดของสตีเฟน (Stephen. 2009 : Online) โดยสนับสนุน

ว่า วัฒนธรรมโรงเรียนช่วยพัฒนากระบวนการทัศน์ และความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำ ทำให้มีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานเพื่อให้สอดคล้องและทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกาภิวัตน์ อีกทั้งยังกล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนได้แก่ ความเป็นเจ้าของความไว้วางใจ การมุ่งคุณภาพของงาน (Hargreaves. 1995 : 99) การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวก และการยอมรับ (Handy . 1993 : 23; Georgiades & Macdonell. 1998 : 121-124) ฮากรีฟ (Hargreaves. 1995 : 99)



สมมุติฐานในการวิจัย

ผู้วิจัยกำหนดสมมุติฐานในการวิจัย ดังนี้

1. ประเภทของโรงเรียนที่แตกต่างกัน มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ แตกต่างกัน
2. โรงเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิและไม่ได้ผลกระทบจากพิบัติสึนามิ มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ แตกต่างกัน

3. สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและวัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ

4. สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและวัฒนธรรมโรงเรียนส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียน ที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ



บทที่ 2

แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดหัวข้อการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย ดังนี้

1. สภาพทั่วไปของโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตภัยพิบัติสึนามิ
2. ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์
 - 2.1 วิสัยทัศน์
 - 2.2 มนุษยสัมพันธ์
 - 2.3 การสื่อสาร
 - 2.4 การเพิ่มพลังอำนาจ
 - 2.5 การสร้างเครือข่าย
3. สภาพแวดล้อมของโรงเรียน
 - 3.1 ภูมิทัศน์
 - 3.2 สิ่งอำนวยความสะดวก
 - 3.3 เทคโนโลยี
4. วัฒนธรรมโรงเรียน
 - 4.1 ความเป็นเจ้าของ
 - 4.2 ความไว้วางใจ
 - 4.3 การมุ่งคุณภาพของงาน
 - 4.4 การยอมรับ
5. ตัวแปรด้านสภาพทั่วไปของโรงเรียน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1.สภาพทั่วไปของโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตภัยพิบัติสึนามิ

คลื่นยักษ์ “สึนามิ” ที่พัดเข้าสู่ฝั่งทะเลอันดามันเมื่อเช้าวันที่ 26 ธันวาคม 2547 ได้ทำความเสียหายแก่ชีวิตและทรัพย์สินใน 6 จังหวัดภาคใต้ของไทยเป็นอย่างมาก การเข้าช่วยเหลือและแก้ปัญหาเร่งด่วน โดยเฉพาะผลกระทบต่อชีวิต สุขภาพ และทรัพย์สิน เป็นสิ่งที่จำเป็นในลำดับแรก ซึ่งขณะนี้หน่วยงานหลายแห่งได้เข้าช่วยเหลืออย่างเต็มที่ กำลังความสามารถ อย่างไรก็ตามการดำเนินการในลำดับต่อไปจากนี้ คือ การฟื้นฟูพื้นที่

ต่าง ๆ เพื่อให้ประชาชนในพื้นที่กลับมาดำเนินกิจกรรมการดำเนินชีวิตอย่างเร่งด่วน เช่น พื้นที่อยู่อาศัย และพื้นที่ทำกิน เนื่องจากพื้นที่ที่เสียหายหลายแห่งเป็นฐานอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวที่สำคัญ ซึ่งกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมของคนในพื้นที่ ประเด็นที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง คือ พื้นที่เหล่านี้เป็นพื้นที่ที่มีความสมบูรณ์และความงดงามทางธรรมชาติสูง มีคุณค่าเชิงนิเวศและวัฒนธรรมท้องถิ่นเทียบเท่ามรดกโลก ความเสียหายของสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ และสถาปัตยกรรมที่เกิดขึ้นจากวิกฤตภัยคลื่นสึนามิในครั้งนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประเมินสภาพความเสียหาย และหาหนทางในการฟื้นฟูความเสียหายอย่างบูรณาการและยั่งยืน เพื่อธำรงไว้ซึ่งคุณค่าของทรัพยากรที่สำคัญของชาติ

ดังนั้น การฟื้นฟูครั้งนี้จึงถือเป็นโอกาสที่จะพลิกฟื้นธรรมชาติที่เสียหายจากเหตุการณ์นี้ไปพร้อมๆ กับการวางแผนจัดระเบียบเพื่อคุ้มครองทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม อันจะเป็นการส่งเสริมให้มีการพัฒนาในทุก ๆ ด้านอย่างยั่งยืน พร้อมกับช่วยลดความเสี่ยงที่จะเกิดความเสียหายที่อาจเกิดจากปัจจัยอื่น ๆ ในอนาคต ที่เกิดจากการใช้ทรัพยากรธรรมชาติโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบดังเหมือนที่ผ่านมา ดังนั้นการฟื้นฟูครั้งนี้ต้องคำนึงถึงระบบการลดความเสี่ยง และ/หรือหลีกเลี่ยงความเสียหาย ที่จะเกิดจากภัยพิบัติต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นอีกในอนาคต และการใช้ทรัพยากรอย่างขาดสำนึกไปพร้อมกัน เนื่องจากการฟื้นฟูพื้นที่ประสบภัย ประกอบด้วยงานหลายด้านที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เชื่อมโยงสัมพันธ์กัน อีกทั้งยังมีความซับซ้อนอยู่ที่เงื่อนไขด้านเวลา จำนวนผู้เกี่ยวข้อง จำนวนประเด็นที่ทับซ้อน และอาจขัดแย้งกันอยู่ในพื้นที่กับหน่วยงานที่มีส่วนรับผิดชอบ ความยุ่งยากของการฟื้นฟูนี้จึงมิได้อยู่ที่การสำรวจและการจัดทำแผนงานที่ละด้าน ปัจจัยความสำเร็จของการทำงานนอกจากต้องสร้างแนวทางการพัฒนามนพื้นฐานความยั่งยืนแล้ว จะต้องมีการประสานงานในลักษณะบูรณาการ ซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้งานครั้งนี้บรรลุเป้าหมายที่แท้จริง พื้นที่ดำเนินการสำหรับกิจกรรมหลักทั้ง 9 จะครอบคลุมพื้นที่ 6 จังหวัดภาคใต้คือ จังหวัดระนอง ภูเก็ต กระบี่ พังงา ตรัง และสตูล ซึ่งรวมขอบเขตทั้งด้านธรณีวิทยา ระบบนิเวศใต้ดิน และระบบนิเวศบก คือป่าพรุ ป่าชายเลน และสวนปาริมฝั่งในบริเวณพื้นที่ 6 จังหวัดดังกล่าว (มติคณะรัฐมนตรี. 2548: ออนไลน์) โดยเฉพาะผลกระทบด้านการศึกษามีโรงเรียนที่รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิจำนวนมาก ครอบคลุมทั้ง 6 จังหวัด ได้แก่ จังหวัดระนอง ภูเก็ต กระบี่ พังงา ตรัง และสตูล นอกจากนี้จากการสรุปการรายงานของกระทรวงศึกษาธิการเพื่อให้คณะรัฐมนตรีรับทราบเกี่ยวกับความเสียหายและความช่วยเหลือโรงเรียน 24 โรงเรียน ใน 6 จังหวัดภาคใต้ ดังนี้

1. สถานศึกษาที่ได้รับความเสียหายทั้งหมด จำนวน 5 โรงเรียน (มีครูรวม 37

คน นักเรียนรวม 556 คน) ดังนี้ 1) โรงเรียนบ้านเกาะพีพี จังหวัดกระบี่ 2) โรงเรียนบ้านทะเลนอก จังหวัดระนอง 3) โรงเรียนบ้านบางสัก จังหวัดพังงา 4) โรงเรียนบ้านปากจก จังหวัดพังงา 5) โรงเรียนบ้านทับละมุ จังหวัดพังงา โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้นำนักเรียนไปเรียนที่โรงเรียนหรือสถานที่ใกล้เคียงได้เปิดเรียนตั้งแต่วันที่ 4 มกราคม 2548 และได้สร้างอาคารชั่วคราวให้ทดแทนเรียนเรียบร้อยแล้ว โดยใช้งบประมาณของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้จัดสร้างและจะเปิดให้นักเรียนเข้าเรียนในอาคารชั่วคราว ในวันที่ 24 มกราคม 2548 ส่วนอาคารถาวรอยู่ระหว่างดำเนินการ โดยมีผู้บริจาคช่วยเหลือเรียบร้อยแล้ว

2. สถานศึกษาที่ได้รับความเสียหายมาก จำนวน 7 โรงเรียน (มีครูรวม 78 คน นักเรียนรวม 1,484 คน) ดังนี้ 1) โรงเรียนบ้านน้ำเค็ม จังหวัดพังงา 2) โรงเรียนกมลา จังหวัดภูเก็ต 3) โรงเรียนบ้านกะหลิม จังหวัดภูเก็ต 4) โรงเรียนภูเก็ตปัญญานุกูล จังหวัดภูเก็ต 5) โรงเรียนบ้านไบทอน จังหวัดภูเก็ต 6) โรงเรียนบ้านบางเบน จังหวัดระนอง 7) โรงเรียนบ้านหาดทรายดำ จังหวัดระนอง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาได้นำนักเรียนไปเรียนในอาคารเรียนที่เสียหายน้อย ซึ่งได้ซ่อมแซมไว้แล้ว โดยเปิดเรียนตั้งแต่วันที่ 4 มกราคม 2548 สำหรับอาคารที่เสียหายมาก การซ่อมแซมโดยใช้งบประมาณจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานและสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาเข้าไปซ่อมแซม ขณะนี้อยู่ระหว่างดำเนินการ

3. สถานศึกษาที่เสียหายเล็กน้อย จำนวน 12 โรงเรียน (มีครูรวม 107 คน นักเรียนรวม 1,893 คน) ได้ซ่อมแซมและให้นักเรียนเข้าเรียนได้แล้ว ตั้งแต่วันที่ 4 มกราคม 2548 ดังนี้ 1) โรงเรียนเกาะโหลน จังหวัดภูเก็ต 2) โรงเรียนท่าฉัตรไชย จังหวัดภูเก็ต 3) โรงเรียนบ้านคลองแห้ง จังหวัดกระบี่ 4) โรงเรียนชุมชนบ้านศาลาด่าน จังหวัดกระบี่ 5) โรงเรียนบ้านปากคลอง จังหวัดกระบี่ 6) โรงเรียนบ้านปากหრა จังหวัดกระบี่ 7) โรงเรียนบ้านแหลมตง จังหวัดกระบี่ 8) โรงเรียนบ้านคลองประสงค์ จังหวัดกระบี่ 9) โรงเรียนบ้านคลองกำ จังหวัดกระบี่ 10) โรงเรียนบ้านแหลมโพธิ์ จังหวัดกระบี่ 11) โรงเรียนบ้านคลองม่วง จังหวัดกระบี่ 12) โรงเรียนบ้านหาดทรายดำ (สาขาบ้านหน้านอก) จังหวัดระนอง

4. สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษาได้ดำเนินการช่วยเหลือในการก่อสร้างบ้านพักสำหรับประชาชนที่ไร้ที่อยู่อาศัยร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ และซ่อมแซมที่เสียหาย รวมทั้งจัดทำกระชังปลาแจกชาวบ้านที่เดือดร้อนในการประกอบอาชีพ

5. กระทรวงศึกษาธิการได้รณรงค์ในการเชิญชวนประชาชนบริโภคปลาและอาหารทะเล โดยให้สถานศึกษาในสังกัดทำอาหารปลอดภัยเลี้ยงชาวบ้านตามจุดต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้รับประทานอาหารทะเล

6. กระทรวงศึกษาธิการได้นำเงินช่วยเหลือไปมอบแก่นักเรียนที่ได้รับความเดือดร้อนตามนโยบายรัฐบาล โดยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการและข้าราชการระดับสูงได้เดินทางไปด้วยตนเองใน 3 จังหวัด คือ จังหวัดพังงา จังหวัดกระบี่ ในระหว่างวันที่ 14 - 15 มกราคม 2548 และจังหวัดระนองในวันที่ 19 มกราคม 2548 ส่วนที่เหลืออีก 3 จังหวัด คือ จังหวัดภูเก็ต จังหวัดตรัง และจังหวัดสตูล ได้ออเงินเข้าบัญชีนักเรียนเรียบร้อยแล้ว รวมผู้ได้รับความช่วยเหลือ 6,666 คน โดยแบ่งออกเป็น 1) ช่วยเหลือครูที่เสียชีวิต คนละ 100,000 บาท จำนวน 10 คน 2) ช่วยเหลือนักเรียนที่เสียชีวิต คนละ 10,000 บาท จำนวน 296 คน 3) ช่วยเหลือนักเรียนที่กำพร้าบิดา มารดา และผู้ปกครอง คนละ 25,000 บาท จำนวน 575 คน 4) ช่วยเหลือนักเรียนที่ได้รับผลกระทบ คนละ 15,000 บาท จำนวน 5,795 คน (รายงานการประชุม วันที่ 25 มกราคม 2548)

2. ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์

ในปัจจุบันนี้เป็นยุคดิจิทัล และเป็นโลกข่าวสารที่ไร้พรมแดน ความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีบทบาทในสังคมไทย ทำให้คนไทยต้องติดตามความเคลื่อนไหวของโลกอย่างใกล้ชิด คนที่ตามไม่ทันจะตกยุคได้ ดังนั้นในระบบโรงเรียนซึ่งถือว่าเป็นหน่วยงานที่ผลิตกำลังคนไปสร้างสังคมและประเทศชาติ จึงต้องวางแผนพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะนักเรียนให้เป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินการครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถมองภาพอนาคตของโรงเรียนได้อย่างชัดเจน รวมทั้งกระตุ้นให้ครูร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานและไปสู่จุดมุ่งหมายได้อย่างมีคุณภาพ ผู้บริหารโรงเรียนจึงควรมีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์

ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์นับว่ามีความสำคัญต่อโรงเรียน เพราะสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน โดยผู้บริหารโรงเรียนจุดประกายความคิดสร้างสรรค์และใช้พลังจูงใจให้บุคลากรทำงานไปตามเป้าหมายที่วางไว้ จนประสบผลสำเร็จ (Nanus. 1992 : 23; Thomson. 2008 : Online) นำพาบุคลากรให้หลุดพ้นจากความคิดในกรอบเดิม สื่อสารและถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารได้อย่างชัดเจน รวมถึงพัฒนาศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องและเพื่อนำความรู้ความสามารถมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน (Kapu. 2007 : Online) อีกทั้งมีความสามารถในการสร้างเครือข่าย และการจัดระบบนวัตกรรมเทคโนโลยี (Kapur. 2007 : Online)

ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์เป็นภาวะผู้นำรูปแบบใหม่ เกี่ยวข้องกับการเพิ่มประสิทธิภาพและความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจ การบริหารจัดการจะประสบความสำเร็จได้ ขึ้นกับผู้นำที่จะต้องนิเทศ ให้คำปรึกษาและให้โอกาสบุคลากรพัฒนาคุณภาพของผลผลิตและการบริการ ทำให้เกิดความไว้วางใจ ผู้นำต้องคาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆที่มีอิทธิพลต่อสถานการณ์ในอนาคต ทำให้สามารถดำเนินงานไปสู่ทางที่ถูกต้อง ขณะเดียวกันมีการจัดเตรียมองค์การในการผลิตผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพอย่างพร้อมเพรียง (Hatch, 2008 : Online) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์จะทำงานในลักษณะบูรณาการ โดยมีการเชื่อมโยงวิสัยทัศน์สู่เป้าหมายที่วางไว้นั้นภาพรวม โดยใช้ความมุ่งมั่นตั้งใจและปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง มีจินตนาการ และมุ่งผลลัพธ์ที่สามารถจับต้องได้และการมองอนาคตต้องอาศัยความคิด จินตนาการที่หนักแน่น เพื่อความสำเร็จขององค์การ (Kahan, 2008 : Online)

หลักการของภาวะผู้นำวิสัยทัศน์

ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนและมีความสามารถ ในด้านการนำวิสัยทัศน์ไปใช้อย่างเหมาะสม จำเป็นต้องเข้าใจหลักการของวิสัยทัศน์ โดยที่ คาเปอร์ (Kapur 2007 : Online) ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการของภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ต้องเป็นนักสังเกต พิจารณา ทำให้บุคลากรเกิดการยอมรับการเปลี่ยนแปลงไปสู่สิ่งที่ดีกว่า โดยสังเกตพฤติกรรมของบุคลากรในการปฏิบัติงาน และเน้นความคิดเห็นและมุมมองที่แตกต่างจากบุคลากรภายในและภายนอกโรงเรียน
2. ในการนำพาโรงเรียนไปสู่วิสัยทัศน์ ถึงแม้จะถูกต่อต้าน แต่ผู้บริหารโรงเรียนจะไม่ท้อแท้ จึงต้องมีความมุ่งมั่นหวังและฟันฝ่าอุปสรรคไปสู่วิสัยทัศน์ให้จงได้
3. ในการบริหารจัดการจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงระบบและประเพณีแบบดั้งเดิม รวมถึงสัญลักษณ์ไปสู่ความคิดสร้างสรรค์แบบใหม่
4. ผู้บริหารโรงเรียนมีการกำกับควบคุมการเปลี่ยนแปลงสัญลักษณ์หรือจินตภาพไปสู่พฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้
5. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างโรงเรียนที่มีสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่สมบูรณ์แบบ และพฤติกรรมที่สามารถสังเกตได้ เพราะสิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ
6. ผู้บริหารโรงเรียนจะคัดเลือกการปฏิบัติงานที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้และเป็นไปได้ในการปฏิบัติ

7. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างระบบนวัตกรรมในการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงผลผลิตและการบริการ

8. ผู้บริหารโรงเรียนสร้างระบบการประสานงานในแต่ละวัน มีการจัดโครงสร้างใหม่ ปรับปรุงวิธีการพัฒนาศักยภาพของมนุษย์และกิจกรรมในการพัฒนาในรูปแบบต่างๆ นอกจากนี้ ร็อค (Rock. 2009 : Online) นำเสนอ 7 เสาหลักของภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ (VISIONING) ผู้บริหารโรงเรียนรู้ว่าพาโรงเรียนไปสู่ ณ จุดใด
2. การกำหนดแผนที่ (MAPPING) ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการกำหนดและสร้างแผนที่ที่จะไปให้ถึงจุดหมายที่ต้องการ
3. การเดินทาง (JOURNEYING) ผู้บริหารโรงเรียนต้องทำให้บุคลากรในโรงเรียนเดินทางไปด้วยกันด้วยความเต็มใจ และเป็นประชาธิปไตย โดยอาศัยเสียงส่วนใหญ่
4. การเรียนรู้ (LEARNING) ผู้บริหารโรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนสามารถเรียนรู้ร่วมกัน และเปิดใจที่ยอมรับระบบการเปลี่ยนแปลง
5. การเป็นพี่เลี้ยง (MENTORING) ผู้บริหารโรงเรียนทำให้บุคลากรในโรงเรียนยอมรับความคิดเห็นจากคนอื่น
6. การนำ (LEADING) ผู้บริหารโรงเรียนเป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน
7. คุณค่า (VALUING) ผู้บริหารโรงเรียนยึดค่านิยมและจรรยาบรรณในการบริหารจัดการ

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ จึงสามารถมองภาพอนาคตได้อย่างชัดเจน สามารถกำหนดและสร้างแผนที่ที่จะไปให้ถึงจุดหมายที่ต้องการ ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเดินทางไปด้วยกันด้วยความเต็มใจ เปิดโอกาสให้บุคลากรในโรงเรียนสามารถเรียนรู้ร่วมกัน รวมถึงยอมรับในการปรับปรุงคุณภาพของโรงเรียน โดยพิจารณามุมมองจากภายนอก ทั้งนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

แนวทางในการบริหารจัดการของภาวะผู้นำวิสัยทัศน์

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ มีแนวทางในการบริหารจัดการ ดังนี้ (Kahan. 2008 : Online)

1. นโยบายทางจริยธรรม เกิดขึ้นทั้งการบริหารจัดการในระดับบนถึงการบริหารจัดการระดับล่าง โดยจริยธรรมของผู้นำเป็นหัวใจของโรงเรียน
2. กฎระเบียบและวินัย ผู้บริหารโรงเรียนใช้แนวคิดด้านการทหาร ผู้นำ

ใช้คำสั่งควบคุมทำให้กองทัพมีระเบียบ รวมทั้งสามารถจูงใจให้ปฏิบัติได้อย่างดีเยี่ยม มีการมุ่งทำงานเป็นทีม โดยฝึกฝนอย่างต่อเนื่อง กองทหารใช้ทักษะและประสบการณ์ เพื่อสร้างผลผลิตและจูงใจให้เกิดประสิทธิภาพขององค์กร สร้างโอกาสในการเรียนรู้และ เน้นความรับผิดชอบเป็นสำคัญ โดยที่ผู้บริหารโรงเรียนอาศัยแนวคิดด้านกฎระเบียบและ วินัยดังกล่าวปรับปรุงพัฒนาในส่วนที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการในโรงเรียนให้ เกิดประสิทธิผล

3.การปรับกระบวนการทัศน์และสร้างสรรค์นวัตกรรมในโรงเรียน ควรเริ่มจากผู้นำ เป็นลำดับแรกในการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ รวมทั้งค้นหาวิธีการใหม่ๆในการบริหาร จัดการ ผลิदनวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียน โดยเน้นความ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

4.การพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมบุคลากรให้ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นความต้องการและความจำเป็นในโรงเรียน ขณะเดียวกันผู้บริหารโรงเรียนควรศึกษาและพัฒนาตนเอง โดยมีการสนับสนุนให้ใช้ เทคโนโลยีศึกษาหาความรู้อย่างต่อเนื่อง

5.การเตรียมความพร้อมด้านทรัพยากร ผู้บริหารโรงเรียนควรมีการเตรียม ความพร้อมด้านทรัพยากร ทั้งสิ่งอำนวยความสะดวก ได้แก่ เครื่องมือ อุปกรณ์ รวมถึง การจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในโรงเรียนให้น่าอยู่ ร่มรื่น สิ่งเหล่านี้มีส่วน สนับสนุนให้การทำงานประสบผลสำเร็จ

แนวทางในการบริหารจัดการจะช่วยทำให้ผู้บริหารโรงเรียนสามารถวางแผน พัฒนาโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเน้นนโยบายทางจริยธรรม ส่งเสริมการพัฒนา ตนเอง เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองและเตรียมความพร้อมด้านสื่ออุปกรณ์ เทคโนโลยีอย่าง พร้อมเพรียง

อัตลักษณ์ของภาวะผู้นำวิสัยทัศน์

จากการศึกษาและทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปผู้บริหารโรงเรียน ที่มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์จะมีลักษณะเฉพาะตนที่สำคัญ 5 ประการ ดังนี้ (Kapur. 2007 : Online ;Thomson. 2008 : Online ; Larry. 2008 : Online;Kahen. 2009 : Online)

1. วิสัยทัศน์
2. มนุษยสัมพันธ์
3. การสื่อสาร
4. การสร้างเครือข่าย
- 5.การเพิ่มพลังอำนาจ

1.วิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนยุคใหม่ต้องมีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ เพราะ วิสัยทัศน์ จำเป็นอย่างยิ่งในการมองภาพอนาคต สามารถถ่ายโอนวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติงาน ที่เป็นจริงได้ (Kotelniko . 2009 : Online) รวมทั้งกำหนดวิสัยทัศน์จุดประสงค์และพันธกิจ ร่วมกันกับบุคลากรได้ (Green. 2000: Online) และสามารถกระตุ้นให้บุคลากรร่วมกัน นำพันธกิจไปใช้ในการพัฒนาหน่วยงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Packard. 1995: Online) ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ต้องมีการบริหาร เป็นอย่างดี อีกทั้งยังต้องรู้จัก สะสมความเชี่ยวชาญในด้านต่างๆ มีความสามารถในการวางแผนระยะยาวได้ (Long - Term Planning) สามารถแก้ไขปัญหาและวางแผนงานได้อย่างเหมาะสม และที่สำคัญ ปรับปรุงองค์กรให้เจริญก้าวหน้าและอยู่รอดปลอดภัยสามารถต้านทานต่อวิกฤตการณ์ที่ มากระทบได้อย่างมั่นคง ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

ความสำคัญของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์มีความสำคัญ ดังนี้ (พสุ เดชะรินทร์. 2009 : ออนไลน์)

1. ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมาย ปลายทางที่ชัดเจน
2. ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมาย ปลายทาง และรู้ว่าทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)
3. ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่น ปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำซ้ำๆ เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงาน และมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ
4. ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิต ที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน

คุณลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดี

วิสัยทัศน์ที่ดีมีลักษณะ ดังนี้ (Daft. 1999: 127-132)

1. เชื่อมโยงจากปัจจุบันสู่อนาคต
2. มีความเป็นไปได้ นำไปใช้ได้จริง
3. ถูกต้อง ชัดเจน สั้นๆ เข้าใจง่ายและสะดวกต่อการปฏิบัติ
4. เป็นภาพบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์กร
5. เป็นศูนย์รวมของบุคลากรและสร้างศรัทธาแก่ทุกคน
6. กระตุ้นให้เกิดความท้าทายและความมุ่งมั่นทั้งผู้นำ และสมาชิกทุกคน

ในองค์กร

7. คำนึงถึงผู้มารับบริการเป็นสำคัญ (Customer-Oriented)

8. แปลงใหม่ ทันสมัย มีความสอดคล้องกับแนวโน้มในอนาคต

9. เป็นมาตรฐานของการปฏิบัติงานสู่ความเป็นเลิศ

ผู้บริหารโรงเรียนนอกจากจะเข้าใจลักษณะวิสัยทัศน์ที่ดีแล้ว เทคนิคการสร้างวิสัยทัศน์ต้องคำนึงถึงถ้อยคำง่ายๆ สามารถปฏิบัติได้ดีที่สุด และที่สำคัญนึกถึงประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับเป็นอันดับแรก

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

การสร้างวิสัยทัศน์มีกระบวนการ ดังนี้ (Vision Center. 2009 : ออนไลน์)

1. ขั้นเตรียมการ เป็นขั้นตอนการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมาย และให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์การ รวมถึงการมีเจตคติที่ดีของสมาชิกที่มีต่อองค์การ

2. ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ มีขั้นตอนดังนี้

2.1 รวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน เช่น วัตถุประสงค์ภารกิจหน่วยงาน ความคาดหวังและความต้องการของสมาชิก ผู้รับบริการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2.2 วิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันของหน่วยงาน เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจและตระหนักในสถานภาพปัจจุบัน และศักยภาพของหน่วยงาน

2.3 กลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคต เป็นลักษณะของการสร้างฝันของผู้บริหารแต่ละคน จะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม

2.4 นำมุมมองของผู้บริหารแต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน เพื่อให้มุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกัน แล้วเรียงลำดับความสำคัญ

2.5 คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตของหน่วยงานที่เป็นความฝันของทุกคน

2.6 ขัดเกลาสำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน ปลูกเร้า ทำท่าย สร้างพลังจิตใจ มีสาระครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์

3. ชี้นำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ตามขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์แล้วจะได้วิสัยทัศน์ของหน่วยงาน และเมื่อคณะกรรมการบริหารแล้วควรสื่อสารให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบ และเข้าใจตรงกัน กำหนดแผนงาน และโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และนำแผน/โครงการไปปฏิบัติ

4. ขั้นประเมินวิสัยทัศน์ การประเมินวิสัยทัศน์ทำให้ทราบว่า วิสัยทัศน์นั้นมีพลังและมีประสิทธิภาพเพียงใด โดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานตามแผนและ

โครงการว่ามีความก้าวหน้าที่มุ่งไปสู่วิสัยทัศน์เพียงใด ควรปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์อย่างไร

กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์นั้นมีความสำคัญ ดังนั้นควรมีการเตรียมการ อย่างครบถ้วนและดำเนินการสร้าง โดยรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งนำไป ปฏิบัติและประเมินวิสัยทัศน์ให้เกิดประสิทธิภาพ

ปัจจัยที่สำคัญที่สนับสนุนวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม

การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม มีปัจจัยสนับสนุน ดังนี้ (Vision Center. 2009 : ออนไลน์)

1. นโยบายและแผนงานที่ชัดเจน เป็นไปอย่างมีระบบและประสานประโยชน์ ตามนโยบายและแผนอย่างจริงจัง
2. การปรับเปลี่ยนผู้บริหารได้ง่าย เช่นเดียวกับภาคเอกชนในกรณีการบริหาร งานผิดพลาดหรือเป็นผู้ที่ขาดความก้าวหน้า
3. ใช้เครื่องมือ เครื่องใช้ เทคนิคการปรับปรุงงาน เช่นเดียวกับภาคเอกชน เพื่อทำงานให้รวดเร็วและลดขั้นตอนในการทำงาน
4. การพัฒนาเจ้าหน้าที่อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน ตลอดจนการปรับทัศนคติข้าราชการให้เป็น ผู้รับใช้ประชาชนมากกว่าเป็นผู้ปกครองหรือเป็นนาย และให้มีจิตสำนึกรับผิดชอบงาน และสังคม
5. การใช้เทคนิควิชาการบริหารมาช่วยในการบริหาร
6. การใช้ความรู้เฉพาะสาขาเพื่อปฏิบัติงานให้ได้ผล
7. การใช้เทคนิคอื่น ๆ ประกอบการบริหารให้เป็นผลสำเร็จ
8. การให้ความรู้ข่าวสาร ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก แก่ผู้ที่อยู่ใน สังคมเมือง ในภูมิภาค ควรมีนโยบายในการกระจายอำนาจ ทั้งการกระจายงาน และ กระจายเงิน เพื่อพัฒนาระบบบริหารราชการ
9. การปรับปรุงองค์การ โครงสร้างและกำลังคนของหน่วยงานให้กระทัดรัด และคล่องตัวเหมาะสมกับภาระหน้าที่ขององค์การและสภาพปัจจุบัน เพื่อบเปิดโอกาส ให้เอกชนมีส่วนร่วมในการบริหารราชการ
10. การปรับปรุงกฎหมายและระเบียบให้สามารถปฏิบัติได้คล่องตัวและ รวดเร็ว ปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่ การถ่ายโอนวิสัยทัศน์การกำหนดนโยบายที่ชัดเจน การใช้เทคนิคต่าง รวมทั้งการปรับปรุงโครงสร้างขององค์การ รวมถึงกฎระเบียบต่าง ๆ

การถ่ายโอนและกระจายวิสัยทัศน์

การถ่ายโอนและกระจายวิสัยทัศน์ มีข้อคำนึงถึงดังนี้ (Shrogren. 1999: 47-48)

1. สร้างทัศนคติในทางที่ดีกับวิสัยทัศน์พร้อมที่จะถ่ายโอนหรือกระจายวิสัยทัศน์
2. มีความมุ่งมั่นในการถ่ายโอน หรือกระจาย และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรในหน่วยงาน โดยทำความเข้าใจกับบุคลากรถึงความต้องการขององค์กร และสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ที่สำคัญควรสร้างกฎกติการวมทั้งโครงสร้างการบริหารจัดการที่จำเป็น
3. พยายามขับเคลื่อนวิสัยทัศน์ไปพร้อมๆกันภายใต้กรอบของกฎกติกา
4. กระตุ้นให้เกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ที่กำหนดขึ้น ให้บุคลากรตระหนักถึงประโยชน์ของวิสัยทัศน์ รวมทั้งสิ่งต่างๆที่คาดหวังขององค์กรและดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
5. สร้างพลังและท้าทายให้บุคลากรดำเนินงานไปสู่วิสัยทัศน์ การถ่ายโอนนับว่ามีความสำคัญต่อการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ ทำให้บุคลากรยอมรับในการปฏิบัติงานยิ่งขึ้น

การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ

การนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ ควรมีการดำเนินงาน ดังนี้ (Hein & Chapman. 1993: 41-47)

1. สร้างความชัดเจนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์แก่บุคลากรในองค์กร
2. กระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรยอมรับวิสัยทัศน์และมีทัศนคติที่ดีต่อวิสัยทัศน์
3. ทุกคนค้นหาวิธีการต่างๆที่จะสนับสนุนวิสัยทัศน์
4. สื่อสารวิสัยทัศน์ไปสู่ทุกภาคส่วนขององค์กร
5. ทุกๆภาคส่วนขององค์กรวางแผนงานเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์
6. สนับสนุนให้ทุกภาคส่วนดำเนินงานตามกรอบของวิสัยทัศน์
7. มีการประเมินทบทวนการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของผลการปฏิบัติงานกับวิสัยทัศน์

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์จะสามารถรวบรวมข้อมูล อุปสรรค และปัญหาได้อย่างครบถ้วน สามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถกระจาย

และสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างทั่วถึง รวมทั้งสามารถนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติและประเมินการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

2. มนุษยสัมพันธ์

ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ที่สำคัญ ได้แก่ การมีมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรทั้งภายในและนอกองค์กร (Kaufman; & Zahn. 1993) ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใกล้ชิดกับผู้ร่วมงาน ในฝ่าย แผนก ทีมงาน ตลอดจนนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน (Bonstingl. 2001: Online) ซึ่งการสร้างมนุษยสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับบุคลากรทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อโรงเรียน เป็นผลทางด้านจิตวิทยาทำให้ทุกคนเกิดการยอมรับศรัทธา

หลักของการสร้างมนุษยสัมพันธ์

หลักการสำคัญของการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากร ที่ควรยึดถือมีดังนี้ (Bechtol & Sorenson. 1993: 298-300)

1. ผู้นำและทีมงานของโรงเรียนจำเป็นต้องใกล้ชิดกับบุคลากร โดยมีการสื่อสารสองทาง
2. ใช้แหล่งทรัพยากรในการวางแผนให้คุ้มค่า จัดแผนการเรียนขยายโอกาสให้ศึกษาค้นคว้า โดยร่วมมือกันในการทำงานทั้งโรงเรียนและบุคลากร
3. เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
4. หลีกเลี่ยงการบริหารจัดการที่ยุ่งยาก
5. ให้ความสำคัญแก่บุคลากรทั้งด้านความร่วมมือ การฝึกอบรมและให้ความสนใจกับบุคลากรทั้งหมดโดยไม่เลือกปฏิบัติ
6. ฟังเสียงของบุคลากรและยอมรับในการแสดงความคิดเห็น
7. ใช้การสื่อสารแก่บุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ ให้โอกาสในการตัดสินใจ สนับสนุนทรัพยากร แลกเปลี่ยนความรู้ความเข้าใจ เปลี่ยนแปลงนโยบาย ค่านิยม วัฒนธรรมตามมติ

การสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากร นับว่ามีความสำคัญต่อการดำเนินงานไปสู่ความร่วมมือที่ดี จึงต้องให้การประสานงานเป็นอย่างดี เพื่อมิให้เกิดอุปสรรคและปัญหาตามมา

วิธีการพัฒนาตนเองเพื่อสร้างมนุษยสัมพันธ์

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ จำเป็นจะต้องสร้างความน่าเชื่อถือ ศรัทธา เป็นมิตรต่อบุคคลอื่น โดยปฏิบัติดังนี้ (Titannetwork. 2551 : Online)

1. ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เสียสละประโยชน์ส่วนตัว เพื่อประโยชน์ส่วนรวม แสดงให้เห็นถึงความสามารถ ความกระตือรือร้นในการทำงาน และภาวะความเป็นผู้นำ
2. สนใจและรักคนอื่น วิธีสร้างมิตรภาพขั้นแรก ก็คือ ฝึกหัดทำให้รักและปรารถนาดีต่อทุกคน ให้ความช่วยเหลือให้คำปรึกษาแนะนำถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ แนะนำวิธีปฏิบัติแก่บุคคลอื่น ตลอดจนช่วยวิเคราะห์ และให้คำตอบที่ ต้องการ
3. ให้ความเห็นอกเห็นใจ เมตตากรุณา ร่วมทุกข์ร่วมสุข ให้ความเป็นกันเอง และทักทายถามสารทุกข์สุขดิบเป็นประจำ เปิดโอกาสให้เข้าพบเพื่อรับทุกข์และปรึกษาหารือรวมทั้งการทำให้บุคคลอื่นรู้สึกว่าเขาชอบเขา มีทัศนคติที่ดีต่อเขา รักและจริงใจต่อเขา
4. พูดน้อยแต่ฟังให้มาก เปิดโอกาสให้เขาระบายความในใจ และรับฟังอย่างสนใจ เข้าใจและเห็นใจ อย่าตัดบท
5. ไม่พูดถึงเรื่องที่ผิดพลาดให้อภัยในข้อผิดพลาด และให้กำลังใจ โดยคิดเสียว่า ทุกคนไม่ยากทำผิด ควรสอบถามหรือศึกษาสาเหตุอย่างพร้อมที่จะเข้าใจ อย่าใช้การ คาดเดาของตนเอง หรือคำพูดเล้าลือ เป็นเครื่องตัดสินการกระทำของแต่ละบุคคล โดยต้องทำใจให้กว้าง และมองโลกในแง่ดี
6. น้ำเสียงที่พูดต้องสุภาพ อ่อนโยน กล่าวกันว่าน้ำเสียงที่อ่อนโยน จะชนะใจคนได้ถึง 50 %
7. คิดก่อนพูดโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อจะตำหนิผู้อื่น เพราะมนุษย์ชอบฟังคำ สรรเสริญยกย่องมากกว่าการติเตียน แม้ว่าจะเป็นความจริงก็ตาม ดังนั้นจึงควรใคร่ครวญ ถึงผลดี และผลเสียของคำพูดที่พูดออกไป โดยยึดสุภาษิตที่ว่า "พูดไปสองไพเบี้ย นิ่งเสียตำลึงทอง" บางครั้งอาจจะพูดตรง ๆ ไม่ได้ ก็ควรจะใช้วิธีการเปรียบเทียบ ยกนิทานอุทาหรณ์สอนใจ

เทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีควรดำเนินการ ดังนี้ (ศิริพงษ์ ศรีชัยรมย์รัตน์ 2549 : 52 -55)

1. การบริหารจัดการที่ดีต้องเริ่มที่มนุษยสัมพันธ์ ผู้นำส่วนมากเข้าใจว่า มนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกัน เป็นเพียงกิจกรรมที่สำคัญส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการ แต่ในหลักความเป็นจริง มนุษยสัมพันธ์ คือ การบริหารจัดการงานทั้งหมด ไม่ว่าจะเป็นการบริหารคน เงิน วัสดุ สิ่งของ งานผลิต คอมพิวเตอร์และอื่นๆ

2. แก่ปัญหาคนได้คือยอดของผู้นำ ผู้นำไม่ว่าจะทำงานกับคน 2 คน หรือ 1,000 คน ท่านต้องมีวิธีเข้ากับคนให้ได้ ทักษะการบริหารคนจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของผู้นำมืออาชีพ

3. เป็นผู้นำคนต้องอดทนและหนักแน่น ความเมตตาสงสาร ความเห็นอกเห็นใจ ความยืดหยุ่น เป็นคุณสมบัติเบื้องต้นของผู้นำ แต่เหนือคุณสมบัติทั้ง 3 ประการ คือ ต้องอดทนและหนักแน่น มีวุฒิภาวะ หรือความเป็นผู้ใหญ่ ทั้งในด้านความคิด การกระทำและคำพูด

4. อย่าปฏิเสธหรือช่วยเหลือโดยไม่ให้เหตุผล หากเพื่อนร่วมงานขอความช่วยเหลือจากท่าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัวก็ตาม แสดงว่า ท่านมีมนุษยสัมพันธ์แล้ว แต่อย่าให้หรือปฏิเสธ โดยไม่ชี้แจงเหตุผลเป็นอันขาด

5. การลงโทษทางวินัยมิใช่เครื่องมือปรับปรุงงานเสมอไป ผู้นำพึงจดจำว่า “การลงโทษเป็นการให้โทษมากกว่าให้คุณและสร้างความไม่พึงพอใจ” เพราะฉะนั้น การลงโทษจึงเป็นทางเลือกสุดท้ายเท่านั้น ต้องพูดให้โอกาส และให้เวลาทุกคน

6. คำชมแม้คำเดียว ดีกว่าไม่ได้ชมเสียเลย คำชมแม้คำเดียว เป็นสิ่งที่มนุษย์ทุกคนปรารถนา กล่าวยกย่อง เป็นคำที่สะอาดที่สุด ถูกที่สุด แต่เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการที่ดีที่สุด

7. หยุดนับหนึ่งถึงร้อย จะมีค่าที่สุดและป้องกันมิให้กระทำบางสิ่งบางอย่าง ซึ่งจะเสียใจภายหลังได้ เพราะในระหว่างที่นับหนึ่งนั้น อาจคิดหาทางออกที่ดีได้เสมอ

8. อย่าสัญญาในสิ่งที่ท่านทำไม่ได้เป็นอันขาด การให้คำมั่นสัญญาว่า จะเลื่อนตำแหน่งให้ จะปรับเงินเดือนพิเศษให้ ฯลฯ หากทำไม่ได้ นอกจากงานจะเสียแล้วยังจดจำไปชั่ววันตรีกอีกด้วย

9. อย่าซื้อแต่ตัวให้ซื้อหัวใจด้วย อย่าคิดว่า มีเงิน มีอำนาจ จะซื้ออะไรก็ได้ มีอยู่ 3 สิ่งที่ซื้อไม่ได้ คือ 1) กระตือรือร้น 2) ความคิดริเริ่ม 3) ความภักดี สามสิ่งนี้ไม่ต้องซื้อ หากผู้นำมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเลิศ

10. อย่าลืมนักพัฒนาคน การบริหารจัดการ มิได้หมายถึง เฉพาะการสั่งงานและการควบคุมงานเท่านั้น แต่เป็นการพัฒนาคนด้วย และเป็นบันไดในการสร้างทีมงานที่แข็งแกร่งอีกด้วย

11. อย่าให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานบางคนจนเกินงาน การให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานคนหนึ่งคนใดมากจนเกินไป จะต้องทำงานหนักมากขึ้น

12. งานนี้ไม่มีใครทำแทนท่านได้ งานต่าง ๆ สามารถมอบหมายให้คนอื่นทำแทน

ได้ แต่มีสิ่งเดียวที่ให้คนอื่นทำแทนไม่ได้ นั่นคือ “มนุษยสัมพันธ์” ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียน
ควรต้องสร้างสรรค์ สังคม และส่งเสริมด้วยตนเอง
เคล็ดลับการสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้มีประสิทธิภาพ

**เคล็ดลับสำคัญในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีดังนี้ (มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
2551 : ออนไลน์)**

1. สร้างความผูกพันด้วยการสำรวจตัวเอง และตอบคำถามเกี่ยวกับความรัก
และความผูกพันต่อคนอื่น ก่อนที่คนอื่นจะรักและผูกพันตัวเรา
2. สร้างความเข้าใจ ต้องเข้าใจคนอื่นก่อนเพื่อให้ตนเองปรับตัวให้เข้ากับเขา
และควรเปิดใจยอมรับอย่างสมบูรณ์แบบ เข้มแข็งและอดทน ต้องใช้เวลามากในเรื่อง
การสร้างความรัก ความเข้าใจ จึงต้องอาศัยความอดทนในระยะเวลายาวนาน
3. ความไว้วางใจ ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญมาก เพื่อเป็นจุดเริ่มต้นของความ
เชื่อถือและศรัทธา
4. ให้อภัยและลืม การให้อภัยช่วยสร้างมิตรภาพอย่างยืนยาว และควรลืมในเรื่อง
ลบของบุคคลอื่นให้หมด
5. การยอมรับนับถือ ให้เกียรติกับบุคคลอื่นด้วยความเต็มใจ
6. สร้างทัศนคติที่ดี มีมุมมองโลกในแง่ดีเสมอ
7. แสดงความรักให้เห็นอย่างจริงใจ ให้ทุกคนได้รับรู้อย่างมีความสุข
8. แบ่งปันความรักและความผูกพันแก่บุคคลากรอย่างทั่วถึง เน้นความเสมอภาค
โดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

มนุษยสัมพันธ์ เป็นสิ่งช่วยให้คนเราดำรงอยู่ในสังคมได้ดี การอยู่ร่วมกันในสังคม
ต้องใช้มนุษยสัมพันธ์ เพื่อเป็นสื่อหล่อเลี้ยงจิตใจถนอมน้ำใจของอีกฝ่าย และเขาก็ถนอม
น้ำใจเราเช่นกัน โดยต้องเข้าใจหลักและองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์ การสร้าง
มนุษยสัมพันธ์ และกลยุทธ์ รวมถึงใช้กระบวนการในการดำเนินการไปสู่ความสำเร็จ

โดยสรุปแล้วภาวะผู้นำวิสัยทัศน์จะมีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ โดยใช้เทคนิควิธี
การต่างๆ รวมทั้งพัฒนาบุคลิกภาพให้เป็นคนยิ้มแย้มแจ่มใส การจดจำชื่อคนอื่นๆ ได้
พัฒนาบุคลิกภาพให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรให้ความช่วยเหลือบุคลากรทั้งภายใน
และภายนอกโรงเรียนทุกครั้งเมื่อมีโอกาส สามารถปรับตัวให้เข้ากับบุคลากรทั้งภายใน
และภายนอกโรงเรียน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น รวมทั้งค้นหาเทคนิคในการ
สร้างมนุษยสัมพันธ์

3.การสื่อสาร

การสื่อสารนับว่าเป็นหัวใจสำคัญในการบริหารจัดการ เพราะข้อมูลข่าวสารที่ได้รับตรงกัน ชัดเจน ช่วยทำให้การบริหารจัดการมีคุณภาพ ผู้นำการศึกษาจึงมีความจำเป็นต้องมีการสื่อสารและประสานงานให้เกิดความเข้าใจกัน เพื่อให้การบริหารจัดการเกิดประสิทธิผล และเป็นไปอย่างราบรื่น โดยที่การสื่อสารไม่ใช่เป็นเพียงผู้นำบอกเล่าและบุคลากรฟังเท่านั้น การสื่อสารมีความสำคัญมากกว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งระดับส่วนตัว ระดับกลุ่ม ตลอดจนจนถึงระดับโรงเรียนอีกด้วย โดยที่มีช่องทางหลายทาง ทั้งการปฏิบัติ การเคลื่อนไหว ระดับเสียง การแสดง ออก ทั้งรูปแบบของวัจนภาษา และอวัจนภาษา เป็นต้น (Hoy.& Hoy. 2003 : 213-214) ผู้นำการศึกษาจึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับการสื่อสาร ดังนี้

ความหมายของการสื่อสาร

นักการศึกษาให้ความหมายของการสื่อสาร ดังนี้

เวห์ริช และคุนทซ์ (Wehrich, & Koontz. 1993 : 537) การสื่อสาร หมายถึง การถ่ายโอนข้อมูลจากผู้ส่งสารไปยังผู้รับสาร โดยข้อมูลที่ได้รับสามารถเข้าใจได้

แกร์ริสัน และบายล์ (Garrison & Bly 1997 : 33) การสื่อสาร หมายถึง การถ่ายโอนข้อมูลระหว่างแหล่งผู้ให้ข้อมูลกับผู้รับข้อมูลด้วยการรับรู้ที่เข้าใจตรงกัน

กริฟฟิน (Griffin. 1996 : 540) การสื่อสาร หมายถึง กระบวนการส่งข้อมูลระหว่างผู้ให้ข้อมูลกับผู้รับข้อมูลอย่างมีความหมาย

แดนซ์ (Dance, อ้างถึงใน ดวงพร ทัดตะทองคำ, 2544: 24) ได้ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ว่า เป็นการแสดงออกของการตอบสนอง โดยอาศัยสัญลักษณ์เชิงถ้อยคำทำหน้าที่เป็นสื่อสำหรับการตอบสนองที่แสดงออกมา

วีเวอร์ (Weaver. 2002 : Online) กล่าวว่า การสื่อสารมีความหมายกว้างครอบคลุมถึงกระบวนการทุกอย่าง ที่จิตใจของคนๆ หนึ่ง อาจมีผลต่อจิตใจของอีกคนหนึ่งไม่ใช่เพียงการพูดและการเขียนเท่านั้น แต่รวมถึง ดนตรี ภาพ การแสดง และพฤติกรรมอื่นๆของมนุษย์

จากแนวความคิดต่างๆ สามารถสรุปความหมายของการสื่อสารได้ว่า การสื่อสารหมายถึง การสื่อความหมายเกี่ยวกับเรื่องหนึ่งเรื่องใด ไม่ว่าจะเป็นนโยบาย หรือคำสั่ง หรือข้อมูลข่าวสารอื่นใด จากบุคคลหนึ่งไปยังบุคคลหนึ่ง โดยการสื่อสารนั้นจะคำนึงถึงความรู้สึกและค่านิยมของผู้สื่อสารด้วย

ความสำคัญของการสื่อสาร

การสื่อสาร เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเป็นปกติ มีความเกี่ยวข้องไปถึงบุคคลอื่น ตลอดถึงสังคม ไม่ว่าจะทำอะไรล้วนต้องอาศัยการสื่อสารเป็นเครื่องมือ ช่วยให้บรรลุ จุดประสงค์ทั้งสิ้น หากการสื่อสารไม่มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งแล้ว เครื่องมือและ วิธีการสำหรับการสื่อสารต่างๆ เหล่านี้คงไม่เกิดขึ้นและพัฒนามาให้เห็นดังเช่นในปัจจุบัน (Dance, อ้างถึงใน ดวงพร ทัดตะทองคำ, 2544: 41-45)

การสื่อสารนับว่ามีความสำคัญเกือบทุกภาคส่วนและทุกด้าน โดยเฉพาะการ สื่อสารของบุคคลในองค์กร ดังนั้นนักเรียนผู้มีความสามารถพิเศษจึงทำความเข้าใจ เกี่ยวกับการสื่อสาร เพื่อช่วยให้การทำงานประสบผลสำเร็จ

วัตถุประสงค์ของการสื่อสาร

วัตถุประสงค์ในการกระจายข่าวสาร หมายถึง การพิจารณาถึงสาเหตุของการส่ง และรับข่าวสารในองค์กร และบทบาทของการกระจายข่าวสาร แบ่งการถ่ายทอดข่าวสาร ตามสาเหตุของการกระจายข่าวสารในองค์กร จะมีสาเหตุที่สำคัญ 3 ประการ คือ เรื่อง ของงาน เรื่องของสภาพขององค์กร และเรื่องของบุคคล ดังต่อไปนี้ (ดวงพร ทัดตะ ทองคำ, 2544: 30-32)

1. ข่าวสารที่เกี่ยวกับงาน เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ บริการ และกิจกรรมที่ต้องให้ ความสำคัญในองค์กร ตัวอย่างเช่น ข่าวสารเกี่ยวกับการพัฒนาด้านการขาย การตลาด คุณภาพของบริการ และคุณภาพของผลิตภัณฑ์

2. ข่าวสารเกี่ยวกับการบำรุงรักษาองค์กร เช่น ข่าวสารเกี่ยวกับนโยบายหรือ ข้อบังคับของบริษัท ข่าวสารประเภทนี้ช่วยองค์กรเพื่อดำเนินงานอยู่ได้และดำรงอยู่ ตลอดไป

3. ข่าวสารที่เกี่ยวกับบุคคล หมายถึง ข่าวสารเกี่ยวกับบุคลากรภายในองค์กรใน ด้านทัศนคติ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติหน้าที่ของบุคลากร ในองค์กร

นอกจากนี้การสื่อสารยังมีวัตถุประสงค์สำคัญ ดังนี้ (Mark. & Bly. 1997: 37- 380)

1. เป็นการส่งข้อความหรือข่าวสารต่างๆไปยังผู้รับเพื่อให้เกิดความเข้าใจ
2. เป็นการแสดงออกทางอารมณ์ การใช้อิทธิพลในการกำกับหรือควบคุมให้ บุคลากรปฏิบัติตาม
3. เป็นการใช้แรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรเกิดการยอมรับ เชื่อถือ
4. เป็นการแสดงความรู้สึกต่างๆ

หลักสำคัญของการสื่อสาร

ดรักเกอร์ (Drucker. 2001 : 261-267) นำเสนอหลักสำคัญของการสื่อสาร โดยผู้นำการศึกษา ควรคำนึงถึงข้อต่อไปนี้

1. การสื่อสารเป็นการยอมรับ (Communication is Perception) ผู้นำสามารถสื่อสาร โดยใช้กลยุทธ์หรือวิธีการต่างๆ ให้ผู้รับสารยอมรับ
2. การสื่อสารเป็นความคาดหวัง (Communication is Expectation) ผู้นำใช้การสื่อสารเพื่อคาดหวังในสิ่งที่ตั้งเป้าหมาย และสื่อสารเพื่อให้ผู้รับสารดำเนินงานในสิ่งที่ต้องการ
3. การสื่อสารสร้างความต้องการ (Communication makes Demand) ผู้นำสื่อสารเพื่อกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความต้องการ ความพึงพอใจในสิ่งที่ทุกคนต้องการ โดยใช้แรงจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจในแต่ละคน
4. การสื่อสารเป็นความแตกต่าง ทั้งความเป็นมิตรและศัตรู (Communication and Information are different and indeed largely opposite - * yet interdependent.) ผู้นำใช้การสื่อสารเพื่อให้รางวัลหรือลงโทษบุคลากรตามข้อเท็จจริงที่ปรากฏ

ประเภทของการสื่อสาร

นักวิชาการด้านการสื่อสารมวลชน ได้จำแนกประเภทของการสื่อสารไว้แตกต่างกันหลายลักษณะ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่าจะใช้อะไรเป็นเกณฑ์ในการจำแนกในที่นี้จะแสดงการจำแนกประเภทของการสื่อสาร โดยอาศัยเกณฑ์ในการจำแนก 3 ประการ คือ 1) จำแนกตามกระบวนการหรือการไหลของข่าวสาร 2) จำแนกตามภาษาสัญลักษณ์ที่แสดงออก 3) จำแนกตามจำนวนผู้สื่อสาร (ปรมะ สตะเวทิน. 2526 : 18 - 48)

1. จำแนกตามกระบวนการหรือการไหลของข่าวสาร แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ

- 1.1 การสื่อสารทางเดียว (One-Way Communication) คือ การสื่อสารที่ข่าวสารจะถูกส่งจากผู้ส่งไปยังผู้รับในทิศทางเดียว โดยไม่มีการตอบโต้กลับจากฝ่ายผู้รับ เช่น การสื่อสารผ่านสื่อ วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ การออกคำสั่งหรือมอบหมายงาน โดยฝ่ายผู้รับไม่มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ซึ่งผู้รับอาจไม่เข้าใจข่าวสาร หรือเข้าใจไม่ถูกต้องตามเจตนาของผู้ส่งและทางฝ่ายผู้ส่ง เมื่อไม่ทราบปฏิกิริยาของผู้รับจึงไม่อาจปรับการสื่อสารให้เหมาะสมได้

การสื่อสารแบบนี้สามารถทำได้รวดเร็วจึงเหมาะสำหรับการสื่อสารในเรื่องที่เข้าใจง่าย ในสถานการณ์ของการสื่อสารบางอย่าง มีความจำเป็นต้องใช้การสื่อสารทางเดียว แม้ว่าเรื่องราวที่สื่อสารจะมีความซับซ้อนก็ตาม เช่น กรณีผู้รับและผู้ส่งไม่อาจพบปะ

หรือติดต่อสื่อสารกันได้โดยตรง การสื่อสารแบบกลุ่มใหญ่ และการสื่อสารมวลชน ซึ่งไม่อาจทราบผู้รับที่แน่นอน

1.2 การสื่อสารสองทาง (Two-way Communication) คือ การสื่อสารที่มีการส่งข่าวสารตอบกลับไปมาระหว่างผู้สื่อสาร ดังนั้นผู้สื่อสารแต่ละฝ่ายจึงเป็นทั้งผู้ส่งและผู้รับ ในขณะเดียวกัน ผู้สื่อสารมีโอกาสทราบปฏิกิริยาตอบสนองระหว่างกัน ทำให้ทราบผลของการสื่อสารว่าบรรลุจุดประสงค์หรือไม่ และช่วยให้สามารถปรับปรุงพฤติกรรมในการสื่อสารให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ตัวอย่างการสื่อสารแบบสองทาง เช่น การพบปะพูดคุยกัน การพูดโทรศัพท์ การออกคำสั่งหรือมอบหมายงานโดยฝ่ายรับมีโอกาสแสดงความคิดเห็น การสื่อสารแบบนี้จึงมีโอกาสประสบผลสำเร็จได้มากกว่า แต่ถ้าเรื่องราวที่จะสื่อสารเป็นเรื่องง่าย อาจทำให้เสียเวลาโดยไม่จำเป็น

ในสถานการณ์ของการสื่อสารบางอย่าง เช่น ในการสื่อสารมวลชน โดยปกติมีลักษณะเป็นการสื่อสารทางเดียว นักสื่อสารมวลชนก็มีความพยายามที่จะทำให้มีการสื่อสาร 2 ทางเกิดขึ้น โดยการให้ประชาชนส่งจดหมาย โทรศัพท์ ตอบแบบสอบถาม กลับไปยังองค์การสื่อสารมวลชน เพื่อนำผลไปปรับปรุงการสื่อสารให้บรรลุผลสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

2. จำแนกตามภาษาสัญลักษณ์ที่แสดงออก แบ่งเป็น

2.1 การสื่อสารเชิงวัจนะ หมายถึง การสื่อสารด้วยการใช้ภาษาพูด หรือเขียนเป็นคำพูดในการสื่อสาร

2.2 การสื่อสารเชิงอวัจนะ หมายถึง การสื่อสารโดยใช้รหัสสัญญาณอย่างอื่น เช่น ภาษาท่าทาง การแสดงออกทางใบหน้า สายตา น้ำเสียง ระดับเสียง ความเร็วในการพูด เป็นต้น

3. จำแนกตามจำนวนผู้สื่อสาร

กิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลและสังคม ถือว่าเป็นผลมาจากการสื่อสารทั้งสิ้น ดังนั้นการสื่อสารจึงมีขอบข่ายครอบคลุมลักษณะการสื่อสารของมนุษย์ 3 ลักษณะ คือ

3.1 การสื่อสารส่วนบุคคล

3.2 การสื่อสารระหว่างบุคคล

เครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารข้อความ

เครื่องมือต่าง ๆ ที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารที่นิยมอย่างแพร่หลายในปัจจุบันพบว่าสามารถจำแนกได้หลายประเภท ดังนี้ (กนกรัตน์ วงศ์ลักษณพันธ์. 2542 : 37-38)

1) ป้ายประกาศ

2) การประชุม การหารือร่วมกัน และที่มีลักษณะเช่นเดียวกับการประชุม

3) หนังสือหรือจดหมายเวียน ซึ่งรวมถึงไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-mail) ด้วย

4) การพูดด้วยวาจาทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

5) การบันทึกข้อความที่เป็นลายลักษณ์อักษร

6) สมุดคู่มือปฏิบัติงาน

7) ระบบข้อเสนอแนะหรือระบบเสนอข้อคิดเห็น (Suggestion System)

เครื่องมือที่ใช้ในการสื่อสารมีหลายประเภท มีทั้งด้านวัสดุ อุปกรณ์ และเป็นคำพูด จำเป็นที่ผู้เกี่ยวข้องจะเลือกใช้ให้สอดคล้องกับสารที่เราต้องการส่งสู่ผู้รับ เพื่อให้การสื่อสารเกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น

อุปสรรคและปัญหาของการสื่อสาร

การสื่อสารในองค์การมีอุปสรรคปัญหาสำคัญ ดังนี้ (Wehrich, & Koontz. 1993 : 547-552)

1. ขาดการวางแผนในการสื่อสาร การสื่อสารที่ดีจำเป็นต้องมีการวางแผนให้รอบคอบรัดกุม เพราะมีหลายช่องทางในการสื่อสาร จำเป็นต้องให้สอดคล้องกับช่องทางหรือวิธีการที่เหมาะสม

2. วัตถุประสงค์การสื่อสารไม่ชัดเจน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องกำหนดวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน เพื่อการสื่อสารที่ตรงประเด็น

3. ข้อความหรือสารที่คลุมเครือ ผู้ส่งสารจำเป็นต้องสร้างความชัดเจนของข้อมูลหรือข่าวสาร ควรตรวจสอบให้แน่ใจว่าสิ่งที่ต้องการสื่อสารมีความชัดเจนแล้ว

4. สภาพแวดล้อมของการสื่อสารไม่เอื้ออำนวย เช่น สื่ออุปกรณ์ไม่มีคุณภาพ มีสิ่งรบกวนหรือสภาพแวดล้อมที่รบกวนอ่าว เป็นต้น นอกจากนี้อุปกรณ์ต่างๆ อาทิ ไมโครโฟน เครื่องขยายเสียงไม่ชัดเจน

5. ผู้รับสารหรือผู้ฟังมีปัญหาด้านร่างกาย หรือสุขภาพไม่ดี เป็นต้น

6. การสื่อสารไม่ประทับใจ ใช้วิธีการสื่อสารที่ไม่จูงใจ ไม่น่าสนใจ ทำให้ผู้ฟังเบื่อหน่าย

7. ขาดการประเมินผลและให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นผลให้การสื่อสารไม่มีประสิทธิผล

การปรับปรุงการสื่อสารให้มีประสิทธิผล

การสื่อสารมีความสำคัญต่อผู้นำการศึกษา เพราะช่วยทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจและยอมรับในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมาย จึงต้องปรับปรุงประสิทธิผลของการสื่อสาร ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท ได้แก่ ทักษะของแต่ละคน และทักษะขององค์การ ดังนี้ (Griffin. 1996 : 556-558).

1. ทักษะของแต่ละคน การเริ่มต้นในการปรับปรุงของแต่ละคน เริ่มต้นจากการเป็นนักฟังที่ดี มีการเตรียมการในการฟัง จัดสิ่งรบกวนในการฟัง เน้นทั้งคำและความหมาย ถามคำถามอย่างเหมาะสม มีลักษณะการสื่อสารแบบสองทาง ให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงการฟัง

เปรียบเทียบการฟังที่มีประสิทธิผลและไม่มีประสิทธิผล

การฟังที่มีประสิทธิผล	การฟังที่ไม่มีประสิทธิผล
- เน้นผลลัพธ์	- ไม่เน้นผลลัพธ์
- ตั้งใจฟัง	- ฟังแบบไม่ตั้งใจ
- ถามคำถามบ่อย	- ไม่ค่อยถาม
- เปิดใจ	- นิ่งเฉย
- รวบรวมข้อมูล	- ไม่เก็บข้อมูล

2. ทักษะขององค์กร ทักษะขององค์กรจะเกี่ยวกับการใช้สื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสาร ใช้เครือข่ายของอินเทอร์เน็ตในการให้ข่าวสารข้อมูลขององค์กร ดังนั้นในการสื่อสารแต่ละครั้งจะต้องแน่ใจว่า ทั้งปัญหาที่เกิดจากผู้ปฏิบัติงานก็ดี สื่อก็ดี และข้อความต่าง ๆ ได้มีการตรวจสอบความถูกต้องอย่างรอบคอบ จนมั่นใจว่าจะไม่ผิดพลาด

กลยุทธ์ในการสื่อสารเพื่อให้เกิดประสิทธิผล

การสื่อสารนั้นมีความจำเป็นและสำคัญต่อการบริหารจัดการ เพราะสนับสนุนและจูงใจให้บุคลากรทำงานเต็มศักยภาพ จึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการสื่อสาร เพื่อให้การบริหารการสื่อสารมีประสิทธิผล ดังนี้ (National Speakers Bureau. 2001: Online)

1. Credibility (ความเชื่อถือ) เมื่อสื่อสารกับบุคลากรแล้วต้องติดตามดูว่าบุคลากรเต็มใจพร้อมเชื่อฟังและนำสิ่งที่ได้รับไปปฏิบัติหรือไม่ อย่างไร ควรพยายามสื่อสารแก่ผู้ฟังให้เกิดความเข้าใจและแก้ไขข้อมูลที่ผิดพลาด

2. Context (บริบท) ผู้นำจำเป็นต้องใช้ถ้อยคำประกอบท่าทางและลีลาในการพูดเพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจเกี่ยวกับเรื่องที่พูดอย่างชัดเจน

3. Content (เนื้อหา) เรื่องราวที่พูดควรเป็นประโยชน์และมีความสำคัญต่อบุคลากรส่วนใหญ่ ผู้ฟังจะเลือกข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง ผลสัมฤทธิ์จึงจะได้รับการตอบสนอง

4. Continuity (ความต่อเนื่อง) การสื่อสารที่ดีและเกิดประสิทธิผล ควรใช้ช่องทางอย่างน้อยสามช่องทางเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และผู้ฟังเกิดการยอมรับ

5. Consistency (ความมั่นคง) เรื่องใดที่เป็นจริงควรยืนยันให้ได้อย่างมั่นคง เพราะมีข้อมูลและตัวแปรหลากหลาย ทำให้ผู้ฟังไขว้เขวได้ ผู้นำต้องรักษาความจริงให้คงอยู่ และไม่แปรเปลี่ยนไปตามสถานการณ์ อารมณ์และความรู้สึกต่างๆ

6. Channels (ช่องทาง) ควรใช้ช่องทางต่างๆให้เหมาะสมกับเนื้อหาสาระ และคำนึงถึงเวลาในการดำเนินงาน ที่สำคัญควรสื่อสารอย่างรวดเร็วและตรงประเด็น ซึ่งสามารถเลือกใช้ทั้งเทคโนโลยี วิทยุ โทรศัพท์ โทรทัศน์ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

7. Clarity (ความกระจ่าง) ให้ข่าวสารใช้คำง่ายๆ กระชับ ชัดเจน ยกตัวอย่างเปรียบเทียบ อย่าใช้คำยุ่งยากซับซ้อน

7 C ของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการสื่อสาร เพื่อสนับสนุนการพัฒนาก้าวหน้าคุณภาพต่อไป

เบลนฟอร์ด (อ้างอิง Peter & Waterman 2004 : 1 ; NPBEA. 1993 : 16-24, 2006 : 186-187) โดยกล่าวถึงกลยุทธ์ในการสื่อสารให้ประสบผลสำเร็จ ดังนี้

1. มีการพรรณานเนื้อหาในการสื่อสาร โดยเน้นข้อความที่เป็นข้อมูลที่น่าเชื่อถือ
2. มุ่งการแก้ปัญหา การให้ข้อมูลข่าวสารเน้นการแก้ปัญหามากกว่าการสร้างปัญหา
3. เปิดเผยจริงใจ และซื่อสัตย์ เป็นข่าวสารที่เป็นประโยชน์และต้องเปิดเผยอย่างสุจริตใจ โดยไม่ปิดบังอำพรางข่าวสารบางประเด็นไว้
4. ระมัดระวัง เน้นความเข้าใจอย่างถ่องแท้
5. เสมอภาค สื่อสารแก่ทุกๆ คน โดยไม่เลือกชนชั้นวรรณะ
6. ให้อภัย เมื่อเกิดความคลาดเคลื่อนต้องให้อภัย
7. ให้ข้อมูลย้อนกลับ มีการประเมินผลโดยเน้นทางบวกเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

การสื่อสารจะประสบผลสำเร็จได้ดีเพียงใด ควรใช้หลัก SMART ดังนี้ (Newell & Jeffery. 2002 : 30-31)

Specific เป้าหมายของการสื่อสารต้องชัดเจน

Measurable การสื่อสารต้องสามารถวัดและประเมินผลได้

Achievable การสื่อสารเน้นผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงาน

Realistic การสื่อสารคำนึงถึงข้อเท็จจริงและความถูกต้อง

Time- framed การสื่อสารคำนึงถึงกรอบของเวลา

การสื่อสารจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของผู้นำการศึกษา เพื่อให้บุคลากรในโรงเรียนมีความเข้าใจตรงกัน รับรู้ร่วมกันเป็นอย่างดี จึงนับว่าการสื่อสารมีความสำคัญต่อการบริหารจัดการแบบองค์รวมของผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างดี

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์จะเน้นการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสื่อสาร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เลือกวิธีการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์แต่ละครั้ง ใช้การสื่อสารทั้งการฟัง การพูด การอ่านและการเขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เน้นประสิทธิผลในการสื่อสาร เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ สามารถนำเทคนิคและกลยุทธ์ในการสื่อสารมาใช้ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ตลอดจนติดตามและประเมินผลการสื่อสารให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

4. การสร้างเครือข่าย

ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์จำเป็นต้องสร้างเครือข่ายในการทำงาน เพื่อนำมาสนับสนุนการทำงาน โดยการเชื่อมโยงจากวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติงาน รวมถึงเครือข่ายภายนอกองค์กรด้วย

ความหมายของเครือข่าย

เครือข่าย หมายถึง การเชื่อมโยงของกลุ่มของคนหรือกลุ่มองค์การที่สมัครใจที่จะแลกเปลี่ยนข่าวสารร่วมกัน หรือทำกิจกรรมร่วมกัน โดยมีการจัดระเบียบโครงสร้างของคนในเครือข่ายด้วยความเป็นอิสระ เท่าเทียมกันภายใต้พื้นฐานของความเคารพสิทธิ เชื่อถือ เอื้ออาทร ซึ่งกันและกันความสัมพันธ์ของสมาชิกในเครือข่ายต้องเป็นไปโดยสมัครใจ กิจกรรมที่ทำในเครือข่ายต้องมีลักษณะเท่าเทียมหรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน การเป็นสมาชิก เครือข่ายไม่มีผลกระทบต่อความเป็นอิสระหรือความเป็นตัวของตัวเอง ของคนหรือองค์การนั้นๆ (ชนัญญา กาญจนรังษิณนท์. 2552 : ออนไลน์)

สรุปความหมายของเครือข่าย คือ

1. ความสัมพันธ์ของสมาชิกในเครือข่ายต้องเป็นไปโดยสมัครใจ
2. กิจกรรมที่ทำในเครือข่ายต้องมีลักษณะเท่าเทียมหรือแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน
3. การเป็นสมาชิก เครือข่ายต้องไม่มีผลกระทบต่อความเป็นอิสระหรือความเป็นตัวของตัวเองของคนหรือองค์การนั้น ๆ การเชื่อมโยงในลักษณะของเครือข่ายต้องพัฒนาไปสู่ระดับของการลงมือทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน มีการจัดระบบให้กลุ่มบุคคลหรือองค์การที่เป็นสมาชิกดำเนินกิจกรรมบางอย่างร่วมกัน

เพื่อนำไปสู่จุดหมายที่เห็นพ้องต้องกัน ซึ่งอาจเป็นกิจกรรมเฉพาะกิจตามความจำเป็น เมื่อภารกิจบรรลุเป้าหมายแล้ว เครือข่ายก็อาจยุบสลายไป แต่ถ้ามีความจำเป็น หรือมีภารกิจใหม่อาจกลับมารวมตัวกันได้อีก หรือจะเป็นเครือข่ายที่ดำเนินกิจกรรมอย่างต่อเนื่องระยะยาวก็ได้

องค์ประกอบของเครือข่าย

เครือข่ายเทียม (Pseudo network) หมายถึง เครือข่ายชนิดที่เราหลงผิด คิดว่าเป็นเครือข่าย แต่แท้จริงแล้วเป็นแค่การชุมนุมพบปะสังสรรค์ระหว่างสมาชิก โดยที่ต่างคนต่างก็ไม่ได้มีเป้าหมายร่วมกัน และไม่ได้ตั้งใจที่จะทำกิจกรรมร่วมกัน หรือรวมกันตามกระแสนิยมที่ไม่มีวัตถุประสงค์ชัดเจน ลักษณะของเครือข่ายลวงจะไม่มีโอกาสต่อระหว่างสมาชิก ดังนั้นการทำความเข้าใจกับองค์ประกอบของเครือข่ายจึงมีความสำคัญ เพื่อช่วยให้สมาชิกสามารถสร้างเครือข่ายแทนการสร้างเครือข่ายเทียม (ธนา ประมุขกุล. 2544 : 21-24)

เครือข่าย มีองค์ประกอบสำคัญอยู่อย่างน้อย 7 อย่างด้วยกัน คือ

1. มีการรับรู้และมุมมองที่เหมือนกัน สมาชิกในเครือข่ายต้องมีความรู้สึกนึกคิด และการรับรู้เหมือนกันถึงเหตุผลในการเข้ามาร่วมกันเป็นเครือข่าย อาทิเช่น มีความเข้าใจในตัวปัญหาและมีจิตสำนึกในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน ประสบกับปัญหาอย่างเดียวกัน หรือต้องการความช่วยเหลือในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกมองเห็นจุดมุ่งหมายในอนาคตที่เป็นภาพเดียวกัน มีการรับรู้และเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน และมีเป้าหมายที่จะเดินทางไปด้วยกัน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกันจะทำให้กระบวนการขับเคลื่อนเกิดพลัง มีความเป็นเอกภาพ และช่วยผ่อนคลายความขัดแย้ง อันเนื่องมาจากความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ในทางตรงกันข้าม ถ้าวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของสมาชิกบางกลุ่มขัดแย้งกับวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายของเครือข่าย พฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มนั้นก็จะเริ่มแตกต่างจากแนวปฏิบัติที่สมาชิกเครือข่ายกระทำร่วมกัน ดังนั้นแม้ว่าจะต้องเสียเวลามากกับความพยายามในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แต่ก็จำเป็นจะต้องทำให้เกิดขึ้น หรือถ้าสมาชิกมีวิสัยทัศน์ส่วนตัวอยู่แล้ว ก็ต้องปรับให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของเครือข่ายให้มากที่สุดแม้จะไม่ซ้อนทับกันแนบสนิทจนเป็นภาพเดียวกัน แต่อย่างน้อยก็ควรสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน

3. มีความสนใจหรือผลประโยชน์ร่วมกัน คำว่าผลประโยชน์ในที่นี้ครอบคลุมทั้งผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินและผลประโยชน์ไม่ใช่ตัวเงิน เป็นความต้องการ (need)

ของมนุษย์ในเชิงปัจเจก อาทิเช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับ โอกาสในความก้าวหน้า ความสุข ความพึงพอใจ ฯลฯ

4. การมีส่วนร่วมของสมาชิกทุกคนในเครือข่าย เป็นกระบวนการที่สำคัญมาก ในการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการร่วมรับรู้ ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำอย่างเข้มแข็ง ดังนั้นสถานะของสมาชิกในเครือข่าย ควรมีความเท่าเทียมกัน ทุกคนอยู่ในฐานะ “หุ้นส่วน” (partner) ของเครือข่าย เป็นความสัมพันธ์ในแนวนอน (horizontal relationship) คือ ความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน มากกว่าความสัมพันธ์ในแนวตั้ง (vertical relationship) ในลักษณะเจ้านายลูกน้อง ซึ่งบางครั้งทำได้ยากในทางปฏิบัติ เพราะต้องเปลี่ยนกรอบความคิดของสมาชิกในเครือข่าย โดยการสร้างบริบทแวดล้อมอื่นๆ เข้ามาประกอบ แต่ถ้าทำได้จะสร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่ายมาก

5. มีการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน องค์ประกอบที่จะทำให้เครือข่ายดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง คือ การที่สมาชิกของเครือข่ายต่างก็สร้างความเข้มแข็งให้กันและกัน โดยนำจุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปช่วยแก้ไขจุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่ง แล้วทำให้ได้ผลลัพธ์เพิ่มขึ้นในลักษณะพลังทวีคูณ ($1+1 > 2$) มากกว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เมื่อต่างคนต่างอยู่

6. การเกื้อหนุนพึ่งพากัน เป็นองค์ประกอบที่ทำให้เครือข่ายดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน การที่สมาชิกเครือข่ายตกอยู่ในสภาวะจำกัดทั้งด้านทรัพยากร ความรู้ เงินทุน กำลังคน ฯลฯ ไม่สามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างสมบูรณ์ได้ด้วยตนเองโดยปราศจากเครือข่าย จำเป็นต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในเครือข่าย การทำให้หุ้นส่วนของเครือข่ายยึดโยงกันอย่างเหนียวแน่น จำเป็นต้องทำให้หุ้นส่วนแต่ละคนรู้สึกว่าการนำหุ้นส่วนคนใดคนหนึ่งออกไปจะทำให้เครือข่ายล้มลงได้ การดำรงอยู่ของหุ้นส่วนแต่ละคนจึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการดำรงอยู่ของเครือข่าย การเกื้อหนุนพึ่งพากัน ในลักษณะนี้จะส่งผลให้สมาชิกมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันโดย อัตโนมิติ

7. มีปฏิสัมพันธ์ในเชิงแลกเปลี่ยน หากสมาชิกในเครือข่ายไม่มีการปฏิสัมพันธ์กันแล้ว ก็ไม่ต่างอะไรกับก้อนหินแต่ละก้อนที่รวมกันอยู่ในถุง แต่ละก้อนก็อยู่ในถุงอย่างเป็นอิสระ

ดังนั้นสมาชิกในเครือข่ายต้องทำกิจกรรมร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น มีการติดต่อกันผ่านทางการเขียน การพบปะพูดคุย การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หรือมีกิจกรรมประชุมสัมมนาร่วมกัน โดยที่ผลของการปฏิสัมพันธ์นี้ต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่ายตามมาด้วย

ลักษณะของปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกควรเป็นการแลกเปลี่ยนกัน มากกว่าที่จะเป็นผู้ให้ หรือเป็นผู้รับฝ่ายเดียว ยิ่งสมาชิกมีปฏิสัมพันธ์กันมากเท่าใดก็จะเกิดความผูกพันระหว่างกันมากขึ้นเท่านั้น ทำให้การเชื่อมโยงแน่นแฟ้นมากขึ้น มีการเรียนรู้ระหว่างกันมากขึ้น สร้างความเข้มแข็งให้กับเครือข่าย องค์ประกอบข้างต้นไม่เพียงแต่จะเป็นประโยชน์ในการนำไปช่วยจำแนกระหว่างเครือข่ายแท้ กับเครือข่ายเทียมเท่านั้น แต่ยังแสดงให้เห็นถึงปัจจัยที่จะมีผลต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งของเครือข่ายด้วย

การก่อเกิดของเครือข่าย

เครือข่ายแต่ละเครือข่าย ต่างมีจุดเริ่มต้น หรือถูกสร้างมาด้วยวิธีการต่าง ๆ กัน แบ่งชนิดของเครือข่ายออกเป็น 3 ลักษณะ คือ (กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคง มนุษย์. 2552 : ออนไลน์)

1. เครือข่ายที่เกิดโดยธรรมชาติ เครือข่ายชนิดนี้มักเกิดจากการที่ผู้คนมีใจตรงกัน ทำงานคล้ายคลึงกันหรือประสบกับสภาพปัญหาเดียวกันมาก่อน เข้ามารวมตัวกัน เพื่อแลกเปลี่ยนความคิดและประสบการณ์ ร่วมกันแสวงหาทางเลือกใหม่ที่ดีกว่า การดำรงอยู่ของกลุ่มสมาชิกในเครือข่ายเป็นแรงกระตุ้นที่เกิดขึ้นภายในตัวสมาชิกเอง (ฉันทะ) เครือข่ายเช่นนี้มักเกิดขึ้นในพื้นที่อาศัยความเป็นเครือญาติ เป็นคนในชุมชน หรือมาจากภูมิลำเนาเดียวกัน ที่มีวัฒนธรรมความเป็นอยู่คล้ายคลึงกัน มาอยู่รวมกัน เป็นกลุ่มโดยจัดตั้งเป็นชมรม ที่มีกิจกรรมร่วมกันก่อน เมื่อมีสมาชิกเพิ่มขึ้นจึงขยายพื้นที่ ดำเนินการออกไป หรือมีการขยายเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของกลุ่มมากขึ้น ในที่สุดพัฒนาขึ้นเป็นเครือข่าย เพื่อให้ครอบคลุมต่อความต้องการของสมาชิกได้กว้างขึ้น เครือข่ายประเภทนี้ มักใช้เวลาก่อร่างสร้างตัวที่ยาวนาน แต่เมื่อเกิดขึ้นแล้ว มักจะเข้มแข็ง ยั่งยืน และมีแนวโน้มที่จะขยายตัวเพิ่มขึ้น

2. เครือข่ายจัดตั้ง เครือข่ายจัดตั้งมักจะมี ความเกี่ยวข้องกับนโยบายหรือการดำเนินงานของภาครัฐเป็นส่วนใหญ่ การจัดตั้งอยู่ในกรอบความคิดเดิมที่ใช้กลไกของรัฐ ผลักดันให้เกิดงานที่เป็นรูปธรรมโดยเร็ว และส่วนมากภาคีหรือสมาชิกที่เข้าร่วมเครือข่าย มักจะไม่ได้มีพื้นฐาน ความต้องการ ความคิด ความเข้าใจ หรือมุมมองในการจัดตั้ง เครือข่ายที่ตรงกันมาก่อนที่จะเข้ามารวมตัวกัน เป็นการทำงานเฉพาะกิจชั่วคราวที่ไม่มีความต่อเนื่อง และมักจะจางหายไปในที่สุด เว้นแต่ว่าเครือข่ายจะได้รับการชี้แนะที่ดี ดำเนินงานเป็นขั้นตอนจนสามารถสร้างความเข้าใจที่ถูกต้อง เกิดเป็นความผูกพันระหว่างสมาชิกจนนำไปสู่การพัฒนาเป็นเครือข่ายที่แท้จริง อย่างไรก็ตามแม้ว่ากลุ่มสมาชิกจะยังคงรักษาสถานภาพของเครือข่ายไว้ได้ แต่มีแนวโน้มที่จะลดขนาดของเครือข่ายลง เมื่อเปรียบเทียบกับระยะก่อตั้ง

3. เครือข่ายวิวัฒนาการ เป็นการถือกำเนิดโดยไม่ได้เป็นไปตามธรรมชาติ ตั้งแต่แรก และไม่ได้เกิดจากการจัดตั้งโดยตรงแต่มีกระบวนการพัฒนาผสมผสานอยู่ โดยเริ่มที่กลุ่มบุคคล/องค์การมารวมกันด้วยวัตถุประสงค์กว้างๆ ในการสนับสนุนกัน และเรียนรู้ไปด้วยกัน โดยยังไม่ได้สร้างเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์เฉพาะที่ชัดเจนนัก หรืออีกลักษณะหนึ่งคือถูกจุดประกายความคิดจากภายนอก ไม่ว่าจะเป็นการได้รับฟัง หรือการไปได้เห็นการดำเนินงานของเครือข่ายอื่นๆ มา แล้วเกิดความคิดที่จะรวมตัวกัน สร้างพันธสัญญาเป็นเครือข่ายช่วยเหลือและพัฒนาตนเอง เครือข่ายที่ว่ำนี้นี้แม้จะไม่ได้เกิดจากแรงกระตุ้นภายในโดยตรงตั้งแต่แรก แต่ถ้าสมาชิกมีความตั้งใจจริงที่เกิดจาก จิตสำนึกที่ดี เมื่อได้รับการกระตุ้นและสนับสนุน ก็จะสามารถ พัฒนาต่อไปจนกลายเป็นเครือข่าย ที่เข้มแข็งทำนองเดียวกันกับเครือข่ายที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติ เครือข่าย ในลักษณะนี้พบเห็นอยู่มากมาย เช่น เครือข่ายผู้สูงอายุ เครือข่ายโรงเรียน สร้างเสริม สุขภาพ เป็นต้น

การสร้างเครือข่าย

การสร้างเครือข่าย หมายถึง การทำให้มีการติดต่อ สนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยน ข้อมูลข่าวสารและการร่วมมือกันด้วยความสมัครใจ การสร้างเครือข่ายควรสนับสนุน และ อำนวยความสะดวก ให้สมาชิกในเครือข่ายมีความสัมพันธ์กันฉันท์เพื่อน ที่ต่างก็มีความ เป็นอิสระมากกว่าสร้างการคบค้าสมาคมแบบพึ่งพิง นอกจากนี้การสร้างเครือข่ายต้องไม่ ใช่ว่าการสร้างระบบติดต่อด้วยการเผยแพร่ข่าวสารแบบทางเดียว เช่น การส่งจดหมายข่าว ไปให้สมาชิกตามรายชื่อ แต่จะต้องมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกันด้วย (กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงมนุษย์. 2552 : ออนไลน์)

ความสำคัญของเครือข่าย

เครือข่ายสามารถช่วยแก้ปัญหาการทำงานและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคลและองค์การได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งบทเรียน และประสบการณ์กับบุคคลหรือองค์การที่อยู่นอกหน่วยงานหรือองค์การของตน และให้ ความร่วมมือกัน ช่วยลดความซ้ำซ้อนในการทำงาน ให้ความร่วมมือและทำงานใน ลักษณะที่เอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน เสมือนการเปิดประตูสู่โลกภายนอกเครือข่าย สามารถเชื่อมโยงคนที่อยู่ในระดับต่างกัน มีวิธีการทำงาน การจัดองค์การ และมีภูมิหลัง ต่างกันที่ไม่มีโอกาสต่อกันเข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้เกิดความเข้าใจ กันมากขึ้น นำไปสู่การทำงานร่วมกัน เพื่อประโยชน์ของทุกฝ่าย เครือข่ายสามารถทำให้ คนและองค์การที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน ได้ทราบว่ายังมีบุคคลหรือหน่วยงานอื่นอีกมาก ที่สนใจทำงานในเรื่องเดียวกัน และเผชิญปัญหาเหมือนกัน ทำให้ความต้องการของ

ประชาชนได้รับการสนองตอบจากรัฐ ช่วยชี้ให้เห็นปัญหาและประเด็นการพัฒนาที่ซับซ้อนและท่วมท้นในหมู่บ้าน อีกทั้งช่วยเชื่อมหน่วยงานวิชาการและแหล่งทุนกับผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือ เครือข่ายทำให้คนและองค์กรได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อน ได้รับกำลังใจ การจูงใจ และการยอมรับ ซึ่งมีความสำคัญต่อหน่วยเล็ก ๆ ที่อยู่นอกระบบราชการ (ขนิษฐา กาญจนรังษิณนท์. 2552 : ออนไลน์)

ข้อเสนอแนะในการพัฒนาเครือข่าย เพื่อความยั่งยืน

ธนา ประมุขกุล. (2544 : 30-31) เสนอการพัฒนาเครือข่ายให้ยั่งยืน ดังนี้

1. สมาชิกที่เข้าร่วมต้องเข้าใจเป้าหมายในการรวมตัวกันว่าจะก่อให้เกิดความสำเร็จในภาพรวม
2. สร้างการยอมรับในความแตกต่างระหว่างสมาชิก ยอมรับในรูปแบบและวัฒนธรรมองค์กรของสมาชิก
3. มีกิจกรรมสม่ำเสมอและมากพอที่จะทำให้สมาชิกได้ทำงานร่วมกัน เป็นกิจกรรมที่ต้องแน่ใจว่าทำได้ และกระจายงานได้ทั่วถึง ควรเลือกกิจกรรมที่ง่ายและมีแนวโน้มประสบผลสำเร็จ อย่าทำกิจกรรมที่ยากโดยเฉพาะครั้งแรกๆ เพราะถ้าทำไม่สำเร็จอาจทำให้เครือข่ายที่เริ่มก่อตัวเกิดการแตกสลายได้
4. จัดให้มีและกระตุ้นให้มีการสื่อสารระหว่างกันอย่างทั่วถึง และสม่ำเสมอ
5. สนับสนุนสมาชิกทุกกลุ่ม และทุกด้านที่ต้องการความช่วยเหลือ เน้นการช่วยเหลือกลุ่มสมาชิกที่ยังอ่อนแอให้สามารถช่วยตนเองได้
6. สร้างความสัมพันธ์ของบุคลากรในเครือข่าย
7. สนับสนุนให้สมาชิกได้พัฒนางานอย่างเต็มกำลังตามศักยภาพและความชำนาญที่มีอยู่ โดยร่วมกันตั้งเป้าหมายในการพัฒนางานให้กับสมาชิกแต่ละกลุ่ม ส่งผลให้สมาชิกแต่ละกลุ่มมีความสามารถพิเศษเฉพาะด้าน เป็นพื้นฐานในการสร้างความหลากหลายและความเข้มแข็งให้กับเครือข่าย
8. สร้างความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นระหว่างบุคลากรทุกระดับในเครือข่าย ในลักษณะความสัมพันธ์ฉันท์เพื่อน
9. จัดกิจกรรมให้สมาชิกใหม่ของเครือข่าย เพื่อเชื่อมต่อกันกับคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ในการสืบทอดความเป็นเครือข่ายต่อไป
10. จัดให้มีเวทีระหว่างคนทำงานเพื่อพัฒนาหรือแก้ปัญหาในการทำงานด้านต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน
11. จัดให้มีช่องทางการทำงานร่วมกันการสื่อสารที่ง่ายต่อการเข้าถึงที่ทันสมัยและเป็นปัจจุบัน เช่น สร้างระบบการส่งต่องานและสร้างเว็บไซต์เพื่อเชื่อมโยงเครือข่าย

เข้าด้วยกัน

การรักษาเครือข่าย

หลักการรักษาความสำเร็จของเครือข่าย มีดังนี้ (ธนา ประมุขกุล. 2544 : 21-24)

1. การจัดกิจกรรมร่วมที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง เครือข่ายจะก้าวไปสู่ช่วงชีวิตที่ถดถอยหากไม่มีกิจกรรมใดๆที่สมาชิกของเครือข่ายสามารถกระทำร่วมกัน เนื่องจากเมื่อไม่มีกิจกรรมก็ไม่มีกลไกที่จะดึงสมาชิกเข้าหากัน สมาชิกของเครือข่ายก็จะมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กัน เมื่อการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกลดลง ส่งผลให้เครือข่ายเริ่มอ่อนแอ สมาชิกจะเริ่มสงสัยในการคงอยู่ของเครือข่าย บางคนอาจพาลคิดไปว่าเครือข่ายล้มเลิกไปแล้ว ความยั่งยืนของเครือข่ายจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อได้มีการจัดกิจกรรม ที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่องจนกระทั่งกิจกรรมดังกล่าวกลายเป็นแบบแผน (pattern) ของการกระทำที่สมาชิกของเครือข่ายยอมรับโดยทั่วกัน ด้วยเหตุนี้ การที่จะรักษาเครือข่ายไว้ได้ ต้องมีการกำหนดโครงสร้างและตารางกิจกรรมไว้ให้ชัดเจน ทั้งในแง่ของเวลา ความถี่ และต้องเป็นกิจกรรมที่น่าสนใจเพียงพอที่จะดึงดูดสมาชิกให้เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าว ไม่จำเป็นต้องเป็นกิจกรรมเดียวที่ใช้สำหรับสมาชิกทุกคน ในสำรวจดูความต้องการเฉพาะของสมาชิกในระดับย่อยลงไปในแต่ละคนและแต่ละกลุ่ม กล่าวคือควรจะมีกิจกรรมย่อยที่หลากหลายเพียงพอที่จะตอบสนองความสนใจของสมาชิกกลุ่มย่อยในเครือข่าย ด้วย โดยที่กิจกรรมเหล่านี้ก็ยังคงอยู่ในทิศทางที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายของเครือข่าย กิจกรรมเหล่านี้อาจจัดในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การวางแผนงานร่วมกัน การพบปะเพื่อประเมินผลร่วมกันประจำทุกเดือน ฯลฯ หรือจัดในรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น จัดกีฬาสนทนาระหว่างสมาชิก จัดงานประเพณีท้องถิ่นร่วมกัน เป็นต้น ในกรณีนี้เครือข่ายครอบคลุมพื้นที่ที่กว้างขวางมาก กิจกรรมไม่ควรรวมศูนย์อยู่เฉพาะส่วนกลาง ควรกระจายจุดพบปะสังสรรค์หมุนเวียนกันไป เพื่อให้สมาชิกเข้าร่วมได้โดยสะดวก

2. การรักษาสัมพันธภาพที่ดีระหว่างสมาชิกเครือข่าย สัมพันธภาพที่ดีเป็นองค์ประกอบสำคัญยิ่งในการรักษาเครือข่ายให้ยั่งยืนต่อไป ความสัมพันธ์ที่ดีเป็นเสมือนน้ำมันที่คอยหล่อลื่นการทำงานร่วมกันให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น เมื่อใดที่สมาชิกของเครือข่าย เกิดความรู้สึกบาดหมางไม่เข้าใจกัน หรือเกิดความขัดแย้งระหว่างกัน โดยหาข้อตกลงไม่ได้ สัมพันธภาพระหว่างสมาชิกก็จะเริ่มแตกร้า ซึ่งหากไม่มีการแก้ไขอย่างทันท่วงที ก็จะนำไปสู่ความเสื่อมถอยและความสิ้นสุดลงของเครือข่ายได้ ดังนั้น ควรมีการจัดกิจกรรมที่มีจุดประสงค์เพื่อกระชับความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกโดยเฉพาะ และควรจัดอย่างสม่ำเสมอไม่ใช่จัดในช่วงที่มีปัญหาเกิดขึ้นเท่านั้น

นอกจากนี้สมาชิกของเครือข่ายพึงตระหนักถึงความสำคัญของการรักษาสัมพันธภาพ เพื่อหลีกเลี่ยงความขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจกันที่อาจเกิดขึ้น สมาชิกควรแสดงความเป็นมิตรต่อกัน เมื่อเกิดความขัดแย้งต้องรีบแก้ไขและดำเนินการไกล่เกลี่ยให้เกิดความเข้าใจกันใหม่ นอกจากนี้ควรมีมาตรการป้องกันปัญหาที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างกัน เช่น ในการจัดโครงสร้างองค์การควรแบ่งอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน และไม่ซ้ำซ้อน การกำหนดเป้าหมายการทำงานที่สมาชิกยอมรับร่วมกัน การจัดสรรทรัพยากรอย่างเพียงพอ การกำหนดผู้นำที่เหมาะสม การกำหนดกติกาอันเป็นที่ยอมรับร่วมกัน เป็นต้น

3. การกำหนดกลไกสร้างระบบจูงใจ สมาชิกจะยังเข้าร่วมกิจกรรมของเครือข่ายตราบเท่าที่ยังมีสิ่งจูงใจเพียงพอที่จะดึงดูดให้เข้าไปมีส่วนร่วม ดังนั้นจึงจำเป็นต้องกำหนดกลไกบางประการที่จะช่วยจูงใจให้สมาชิกเกิดความสนใจอยากเข้ามีส่วนร่วม ซึ่งตามทฤษฎีแรงจูงใจแล้ว ปัจเจกต่างก็มีสิ่งจูงใจที่ต่างกัน ดังนั้นควรทำการวิเคราะห์เพื่อบ่งชี้ถึงแรงจูงใจที่แตกต่างหลากหลายในแต่ละบุคคล แล้วทำการจัดกลุ่มของสิ่งจูงใจที่ใกล้เคียงกัน อาทิ ค่าตอบแทน เกียรติยศชื่อเสียง การยอมรับ ฯลฯ อันจะนำไปสู่มาตรการในการสร้างแรงจูงใจสำหรับบุคคลในแต่ละกลุ่มอย่างเฉพาะเจาะจง ถ้าจำเป็นจะต้องให้ค่าตอบแทนเพื่อเป็นสิ่งจูงใจ ควรเป็นการแลกเปลี่ยนกับผลงาน มากกว่าการให้ผลตอบแทนในลักษณะเหมาจ่าย กล่าวคือ ผู้ที่รับค่าตอบแทน ต้องสร้างผลงานเพื่อเป็นการแลกเปลี่ยน โดยผลงานที่ได้ต้องสนับสนุนและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการพัฒนาเครือข่าย และควรมีการทำสัญญาเป็นลายลักษณ์อักษรให้ชัดเจน เพื่อสร้างทักษะผูกพันระหว่างผู้รับทุนและผู้ให้ทุน การให้ค่าตอบแทนก็ไม่ควรให้ทั้งหมดในงวดเดียว ทั้งนี้เพื่อให้มีการปรับลดค่าตอบแทน ได้หากผู้รับทุนไม่ดำเนินการตามสัญญา ในกรณีที่ต้องการให้เกียรติยศและชื่อเสียงเป็นสิ่งจูงใจโดยเฉพาะในงานพัฒนาสังคมที่มักจะไม่มีการค่าตอบแทนการดำเนินงาน จำเป็นต้องหาสิ่งจูงใจอื่นมาชดเชยสิ่งตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ตามทฤษฎีของ Maslow ความต้องการการยกย่องจากผู้อื่น (esteem needs) ที่อยู่ในรูปของอำนาจเกียรติยศชื่อเสียง หรือสถานะทางสังคม เป็นสิ่งที่นำมาใช้จูงใจได้ อาจทำเป็นรูป “สัญลักษณ์” บางอย่าง ที่สื่อถึงการได้รับเกียรติยศ การยกย่องและมีคุณค่าทางสังคม เช่น การประกาศเกียรติยศ เข็มเชิดชูเกียรติ โล่เกียรติยศ ฯลฯ โดยสัญลักษณ์เหล่านี้ต้องมีคุณค่าเพียงพอให้เขาปรารถนาอยากที่จะได้ และควรมีเกียรติยศหลายระดับที่จูงใจสมาชิกเครือข่ายให้ร่วมมือลงแรงเพื่อไต่เต้าไปสู่ระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งจะช่วยให้เกิดความต่อเนื่อง และควรมีการประชาสัมพันธ์เผยแพร่รายชื่อคนกลุ่มนี้อย่างกว้างขวาง

4. การจัดหาทรัพยากรสนับสนุนอย่างเพียงพอ หลายเครือข่ายต้องหยุดดำเนินการไป เนื่องจากขาดแคลนทรัพยากรสนับสนุนการดำเนินงานที่เพียงพอ ทั้งด้านวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือเครื่องใช้ และบุคลากร ที่สำคัญคือเงินทุนในการดำเนินงาน ซึ่งเปรียบเสมือนเลือดที่ไหลเวียนหล่อเลี้ยงเครือข่ายให้สามารถดำเนินการต่อไปได้ เมื่อขาดเงินทุนเพียงพอที่จะจุนเจือ เครือข่ายอาจต้องปิดตัวลงในที่สุด หากได้รับการสนับสนุนจะต้องมีระบบตรวจสอบการใช้จ่ายอย่างรัดกุม และมีการรายงานผลเป็นระยะ หากการดำเนินงานไม่คืบหน้าอาจให้ระงับทุนได้

5. การให้ความช่วยเหลือและช่วยแก้ไขปัญหา เครือข่ายอาจเกิดปัญหาระหว่างการดำเนินงานได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเครือข่าย ที่เพิ่งเริ่มดำเนินการใหม่ๆ การมีที่ปรึกษาที่ดีคอยให้คำแนะนำและคอยช่วยเหลือ จะช่วยให้เครือข่ายสามารถดำเนินการต่อไปได้ และช่วยหนุนเสริมให้เครือข่ายเกิดความเข้มแข็งยิ่งขึ้น ควรมีที่ปรึกษาเพื่อทำหน้าที่ช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ เป็นแหล่งข้อมูล ให้ศึกษาค้นคว้า และช่วยอบรมภาวะการเป็นผู้ นำให้กับสมาชิกเครือข่าย

6. การสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง องค์การ หรือเครือข่ายที่เคยประสบความสำเร็จกลับต้องประสบกับความล้มเหลวอย่างรุนแรงเมื่อเวลาผ่านไป เพราะไม่ได้ “สร้างคน” ขึ้นมารับไม้ผลัดต่อจากคนรุ่นก่อน เพื่อสานต่อภารกิจของเครือข่าย จำเป็นต้องสร้างผู้นำรุ่นใหม่อย่างต่อเนื่อง เครือข่ายต้องคัดเลือกคนที่มีคุณสมบัติเหมาะสม ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ การมีประสบการณ์ ร่วมกับเครือข่ายและที่สำคัญ คือ เป็นที่ยอมรับนับถือและสามารถเป็นศูนย์รวมใจของคนในเครือข่ายได้ ดำเนินการให้คนเหล่านี้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อเพิ่มประสบการณ์ในการทำหน้าที่เป็นสมาชิกแกนหลัก เพื่อสืบสานหน้าที่ต่อไปเมื่อสมาชิกแกนหลักต้องหมดวาระไป

เทคนิคการทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย

การทำงานร่วมกันเป็นเครือข่ายให้ประสบผลสำเร็จ มีเทคนิคดังนี้ (ผ่องศรี จิตกรณกิจศิลป์ .2552 : ออนไลน์)

1. สร้างความผูกพันและความรับผิดชอบต่อการสร้างเครือข่าย เครือข่ายจะประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อผู้ปฏิบัติงาน “ร่วมด้วย” เครือข่ายต้องผ่านการพูดคุย วิเคราะห์ปัญหาร่วมกันและมีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกัน

2. เตรียมตัวเตรียมใจไว้ว่าการสร้างเครือข่ายต้องใช้เวลา หมายความว่า ผู้บริหารต้องให้เวลากับการสร้างเครือข่าย หากไม่ไว้วางใจว่ามีเวลาพอ อย่าเพิ่งเข้าไปสร้างเครือข่ายกับใคร เพราะการมีเครือข่ายมีความหมายมากกว่าการมารวมกันเพื่อทำงานให้สำเร็จตาม

เป้าหมายเฉพาะกิจเท่านั้น แต่ยังหมายถึงการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ และมีความเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

3. การเคารพและความไว้วางใจระหว่างกันเป็นสิ่งสำคัญ หากไม่ไว้วางใจในองค์กร หรือบุคคลที่จะเข้าไปสร้างเครือข่ายด้วย เลิกคิดเรื่องการสร้างเครือข่ายได้ ฟังระลึกไว้เสมอว่าองค์กรที่ร่วมเครือข่ายจะต้องได้รับประโยชน์จากการสร้างเครือข่าย ดังนั้นการได้รับประโยชน์ร่วมกัน จึงเป็นสิ่งจำเป็นต้องทำความเข้าใจไว้แต่แรกว่า อาจจะต้องยอมเสียสละบางอย่าง เพื่อให้การทำงานเครือข่ายประสบความสำเร็จ

4. ต้องหมั่นสรุปบทเรียนการทำงาน วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนต่าง ๆ ในกรณีที่การสร้างเครือข่ายจำเป็นต้องมีการลงนามในสัญญาต้องแน่ใจว่าเป็นสัญญา ที่จัดทำอย่างรอบคอบ และหากมีปัญหาหรือข้อที่เห็นไม่ตรงกัน ก็ควรจะต้องทำ ความตกลงกันให้เรียบร้อย และเมื่อมีการลงนามในสัญญาแล้ว ก็ไม่ควรที่จะไปสนใจใน สัญญานั้นอีก เพราะหากมีภาวะที่ต้องกลับไปตรวจสอบสัญญา แปลว่าเริ่มมีปัญหาแล้ว

5. จำไว้เสมอว่าในช่วงการร่วมเป็นเครือข่ายหรือประสานงานกัน สถานการณ์ อาจมีการเปลี่ยนแปลง เราควรต้องตระหนักถึงปัญหาขององค์กรเครือข่าย และมีความยืดหยุ่นพอสมควร ต้องแน่ใจว่าทั้งองค์กรมีความคาดหวังที่ตรงกันในการร่วมมือ ทำงานตลอดระยะเวลาที่ตกลงจะร่วมงานกัน เมื่อใดก็ตามที่มีฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่มีความสุขกับการทำงานเครือข่าย แปลว่าความล้มเหลวกำลังรออยู่ข้างหน้า

6. ตระหนักในความแตกต่างทางวัฒนธรรมทั้งในด้านพื้นที่และวัฒนธรรมองค์กร อย่าคาดหวังว่าองค์กรเครือข่ายจะสนองตอบต่อปัญหาเหมือนที่ท่านตอบสนอง

7. ตระหนักในความเป็นอิสระขององค์กรที่ร่วมเป็นเครือข่าย รับผิดชอบใน ความสำเร็จ หรือความล้มเหลวร่วมกัน

โดยสรุปการสร้างเครือข่ายเป็นองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ ทำให้ การทำงานเกิดประสิทธิภาพสูง เพราะมีบุคลากรร่วมมือร่วมใจทำงานเป็นอย่างดี โดย ผู้บริหารโรงเรียนทำให้บุคลากรมีการรับรู้และมีมุมมองที่เหมือนกัน บุคลากรตระหนักถึง ผลประโยชน์ร่วมกัน มีส่วนร่วมเป็นสมาชิกในเครือข่าย โดยเน้นความเท่าเทียมกัน กระตุ้นให้สมาชิกเครือข่ายพึ่งพาซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้มีปฏิสัมพันธ์ในเชิงแลกเปลี่ยน โดยมีกิจกรรมสม่ำเสมอ รวมถึงจัดกิจกรรมให้สมาชิกใหม่เชื่อมต่อกันกับคนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ ในการสืบทอดความเป็นเครือข่าย โดยจัดให้มีเวทีเพื่อพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ

5.การเพิ่มพลังอำนาจ

ในสังคมยุคใหม่ ผู้นำจำเป็นจะต้องเข้าใจถึงการเพิ่มพลังอำนาจ ซึ่งถือเป็นหลักการสำคัญของการพัฒนาการบริหารจัดการสมัยใหม่ ผู้นำจำเป็นต้องศึกษาความหมายหลักการ แนวคิดต่างๆเกี่ยวกับการเพิ่มพลังอำนาจ เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ชัดเจน เพื่อนำไปปฏิบัติได้ถูกต้อง ประกอบกับการเพิ่มพลังอำนาจจะเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ทั้งในด้านการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน และการเสริมสร้างพัฒนาความรู้ความสามารถ ดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงานอย่างเต็มความสามารถ ดังนั้นจึงสมควรศึกษาเรื่องการกระจายอำนาจให้ชัดเจน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนพัฒนาการเพิ่มพลังอำนาจแก่บุคลากรต่อไป

ความหมายของการเพิ่มพลังอำนาจ

การเพิ่มพลังอำนาจ หมายถึง การให้อำนาจหรือการมอบหน้าที่ความรับผิดชอบในองค์กรกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Daft. 1999 : 251) และต้องสร้างความสัมพันธ์กับลูกน้อง มีการปรับปรุงและแลกเปลี่ยนวัฒนธรรมให้เกิดการพัฒนา ซึ่งในการบริหารการศึกษาจะใช้อำนาจของผู้นำและผลของการเพิ่มพลังอำนาจของผู้ตาม (Maxcy. 1991 : 146: 161)

นอกจากนี้ยังรวมถึงวิธีการต่างๆในการสร้างความสำนึกให้บุคลากรเกิดคุณค่าและศักดิ์ศรีของตนเอง เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนางานให้เกิดผลสูงสุด (Goetsch. & Davis. 2001 : 202) รวมทั้งยังหมายถึงการใช้ความรู้และแรงจูงใจ เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรใช้พลังและอำนาจที่มีอยู่ในตนเองแสดงออกอย่างเต็มความสามารถ และมีความรู้สึกร่วมในความเป็นเจ้าของ ตลอดจนเชื่อมั่นในระบบผู้บริหารระดับสูง (Blanchard., Carlos. & Randolph. 1996 : 14) ซึ่งในการเพิ่มพลังอำนาจ ผู้นำต้องใช้หลักทฤษฎีแรงจูงใจในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงในการปฏิบัติงาน (Mintzberg. 1993 : 111-122) นอกจากนี้ยังมีการเปรียบเทียบ การเพิ่มพลังอำนาจกับการมอบอำนาจเพื่อให้เกิดความชัดเจน โดยเปรียบเทียบกับกรณีที่พ่อแม่มอบเงินให้ลูกไปซื้อชุดยีนเป็นการมอบอำนาจ ส่วนการที่ให้ผ้าแก่ลูกไปตัดชุด นั้นเป็นการเพิ่มพลังอำนาจ เพราะส่วนหลังจะมีอิสระในการตัดสินใจมากกว่าการนำเงินไปซื้อยีนใส่ (Lashley, 1997: 8)

โดยสรุปแล้ว การเพิ่มพลังอำนาจจะเกี่ยวข้องกับการสร้างความสัมพันธ์กับลูกน้อง การกระตุ้นให้เกิดพลังในการทำงานเพื่อนำศักยภาพมาใช้อย่างเต็มความสามารถ สร้างความเป็นเจ้าของ และสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เกิดความยอมรับและไว้วางใจ

ความสำคัญและเหตุผลในการเพิ่มพลังอำนาจ

การเพิ่มพลังอำนาจนับว่ามีความสำคัญต่อความรู้สึกของบุคลากร เพราะช่วยกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจอย่างดี ทำให้เกิดผลทางด้านจิตวิทยาในการทำงานของแต่ละคน ขณะเดียวกันทำให้อำนาจที่กระจายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง เพราะทุกคนนำไปใช้กับบุคลากรต่างๆ ขณะเดียวกันสามารถนำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงาน (Daft. 1999 : 253) การเพิ่มพลังอำนาจช่วยให้บุคลากรมีพลังในการทำงานเพื่อมุ่งให้ผลงานมีคุณภาพ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรกับผู้นำ (Crosby. 1992 : คำนำ) นอกจากนี้ผู้ร่วมงานจะเกิดความรู้สึกและอารมณ์ที่ดีต่อหน่วยงานและผู้บริหาร ได้เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ รู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกันและทำงานอย่างสนุกสนาน (Georgiades & Macdonell. 1998: 106) การเพิ่มพลังอำนาจช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงวางยุทธศาสตร์ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะสามารถหยั่งรู้ความรู้สึกของสมาชิกในองค์กรได้ สามารถพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถของสมาชิกได้เป็นอย่างดีเป็นผลให้หน่วยงานได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ (Stone & Sachs. 1995 : 37) และยังช่วยให้บุคลากรเกิดการยอมรับนับถือตนเอง (Shtogren. 1999 : 209) และที่สำคัญช่วยให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัย ไม่เกิดการย้ายหนีของบุคลากร เพราะองค์กรมีการปรับปรุงให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก (Manz. & Sims. 2001: 73-74) โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ผู้บริหารจะต้องการเพิ่มพลังอำนาจให้บุคลากรสามารถสร้างสรรค์ความคิดใหม่ๆ ผลิตภัณฑ์นวัตกรรมและเทคโนโลยี และนำมาใช้ในหน่วยงานให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Hesselbein., Goldsmith & Somerville. 2002 : 89-93)

ดังนั้นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะต้องการเพิ่มพลังอำนาจให้บุคลากร เพื่อให้เกิดพลังในการขับเคลื่อนภารกิจไปสู่เป้าหมาย โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงาน และสามารถทำให้อำนาจกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับบุคลากรไปสู่อนาคตและเป้าหมายแห่งความสำเร็จ

องค์ประกอบและปัจจัยของการเพิ่มพลังอำนาจ

องค์ประกอบและปัจจัยที่จะช่วยทำให้การเพิ่มพลังอำนาจประสบผลสำเร็จ ได้แก่ ความรู้สึกได้รับความไว้วางใจในการทำงานและปราศจากการควบคุมของบุคลากร (Ferris., Roson & Barnum. 1995 : 386-387) ข้อมูลข่าวสารที่บุคลากรจะได้รับทราบจากหน่วยงาน ความรู้และทักษะที่บุคลากรจะทำงานให้เกิดประสิทธิผล อำนาจในการตัดสินใจของบุคลากร ความเข้าใจความหมายและผลกระทบของบุคลากร รางวัลที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน (Daft. 1999 : 255-256) นอกจากนี้ผู้นำจะต้องเข้าใจขอบเขตหน้าที่

ความรับผิดชอบ รวมทั้งทักษะและพื้นเพของลูกน้องเป็นอย่างดี ควรฟังความคิดเห็นของลูกน้อง เปิดโอกาสให้วางแผนและตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน และเน้นความเจริญก้าวหน้าและการให้โอกาสแก่ลูกน้อง ที่สำคัญฝึกฝนให้รู้จักความคิดเชิงเหตุผล เพื่อสร้างสรรค์ผลงานอย่างมีคุณภาพ (Stone & Sachs. 1995 : 39-49) ผู้นำจะต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง ให้เกิดความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือตนเอง การพัฒนาทักษะ ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ให้ความเป็นอิสระ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และสร้างให้ลูกน้องสามารถเป็นผู้นำระดับต่างๆได้ (Shtogren. 1999 : 210-211)

ประเภทของการเพิ่มพลังอำนาจ

การเพิ่มพลังอำนาจ มี 2 ชนิด ได้แก่ การเพิ่มพลังอำนาจให้บุคคล กับการเพิ่มพลังอำนาจให้กลุ่ม ซึ่งในแต่ละประเภทผู้นำจะต้องมีลักษณะและพฤติกรรม ดังนี้

1. ในระดับบุคคล ผู้นำจะต้องเอาใจใส่ในการเตรียมกิจกรรม ส่งเสริมให้สมาชิกตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง ส่งเสริมให้มีการวิจารณ์ ยกย่องบุคลากรดีเด่น ส่งเสริมให้มีการประเมินตนเอง ส่งเสริมให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อหน่วยงาน การทำงานเป็นต้นแบบของสมาชิก กระตุ้นให้สมาชิกพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Ferris ,Roson & Barnum. 1995 : 389-396) นอกจากนี้ผู้นำแบบกระจายอำนาจมีลักษณะการบริหารงาน 4 ด้าน ได้แก่ การเน้นความตั้งใจและเอาใจใส่ในการทำงาน การเน้นการสื่อสารและสื่อความหมายใน องค์กร การบริหารที่เน้นความไว้วางใจและความน่าเชื่อถือ และการบริหารที่เน้นความสามารถในการจัดการตนเอง (Georgiades & Macdonell. 1998 : 99-105)

2. ในระดับกลุ่ม ผู้นำเป็นผู้อำนวยความสะดวก แนะนำ ให้คำปรึกษาแก่ลูกน้องในการปฏิบัติงาน แก้ไขปัญหาต่างๆ หลีกเลี่ยงการสั่งงานและควบคุม (Ferris., Roson & Barnum . 1995 : 401) ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์จะเน้นการเพิ่มพลังอำนาจ โดยมอบหมายงานสำคัญให้ครูและกระจายอำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน กระตุ้นครูให้เกิดพลังความสามารถในการทำงานและแสดงออกอย่างเป็นรูปธรรม สร้างความพึงพอใจในการทำงาน เน้นการฝึกอบรมตามความต้องการและความจำเป็น เพื่อพัฒนาครูไปสู่ความเป็นมืออาชีพ เสริมสร้างให้ครูร่วมมือกันแก้ปัญหาและพัฒนาการทำงานอย่างสร้างสรรค์ เปิดโอกาสให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาทักษะการสอนให้มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมให้ครูมีการแบ่งปันข้อมูลและใช้ข้อมูลในการพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน รวมทั้งส่งเสริมขวัญกำลังใจให้ครูในกรณีที่ทำงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย การเพิ่มพลังอำนาจ นับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงาน โดยผู้นำที่มี

วิสัยทัศน์ สมควรนำหลักการ แนวความคิดไปใช้ให้ถูกต้องเหมาะสมสอดคล้องกับการบริหารจัดการ แบบมีส่วนร่วมเพื่อยกระดับคุณภาพขององค์กร และพัฒนาไปสู่ความเป็นมาตรฐานสากลสืบไป

ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์จะช่วยให้โรงเรียนคิดสร้างสรรค์โครงการใหม่ๆ อยู่เสมอ การบริหารงานนำไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ แต่ในขณะเดียวกันผู้นำจะสามารถบริหารโรงเรียนประสบผลสำเร็จเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนภาวะผู้นำดังกล่าว ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ ได้แก่ วัฒนธรรมโรงเรียน พฤติกรรมในการตัดสินใจ การบริหารเปลี่ยนแปลง ความคิดสร้างสรรค์ การกำกับควบคุม และโครงสร้างของโรงเรียน (Roosevelt. 2010 : Online) ปัจจัยที่มีอิทธิพลทางบวกและมีความสำคัญต่อผู้นำทั้งการปฏิสัมพันธ์ วัฒนธรรมความไว้วางใจและการยอมรับ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Leader Center. 2010: Online)

นอกจากนี้ปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จของผู้นำ ได้แก่ การใช้แรงจูงใจของผู้ตาม การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่ครบถ้วนสมบูรณ์ทั้งด้านอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก เทคโนโลยี ตลอดจนการจัดภูมิทัศน์ที่สวยงามของโรงเรียน โดยเฉพาะปัจจัยวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นปัจจัยที่ส่งเสริมบรรยากาศทางบวกให้เกิดการยอมรับ ความไว้วางใจและเชื่อมโยงมิตรภาพ (Northouse. 2007:23-24; Davis. 1993:45)

จากแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์มีปัจจัยสำคัญ ได้แก่ สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และวัฒนธรรมโรงเรียน ผู้วิจัยนำเสนอในรายละเอียดต่อไป

3.สภาพแวดล้อมของโรงเรียน

สภาพแวดล้อมของโรงเรียน นับว่ามีความสำคัญต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ส่งเสริมให้ผู้บริหารเกิดความคิดจินตนาการ สามารถสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง สภาพแวดล้อมของโรงเรียนเกี่ยวข้องกับเรื่อง ต่อไปนี้

1.ด้านภูมิทัศน์ การจัดภูมิทัศน์ของโรงเรียนจะเน้นการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เหมาะสม ซึ่งจะมีผลช่วยให้ผู้เรียนมีสุนทรียภาพมีจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมีผลต่อพัฒนาการทุกด้าน ทั้งพัฒนาการทางด้านร่างกาย สังคม อารมณ์ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสมที่ควรมีการจัดให้มีขึ้น เช่น การจัดให้มี

ส่วนหย่อม มีน้ำพุ การปลูกต้นไม้ใหญ่เพื่อให้ร่มเงา มีมุมพักผ่อนรอบๆบริเวณโรงเรียน เพียงพอกับจำนวนผู้เรียน มีสนามเด็กเล่น ป้ายคำขวัญ รวมไปถึงการจัดห้องเรียนให้สะอาด มีระเบียบ มีแสงสว่างเพียงพอ ไม่มีเสียงรบกวน อุปกรณ์เครื่องใช้ในห้องเรียน ครบถ้วน และเหมาะสมกับสภาพการเรียนรู้ นอกจากนี้ครูควรปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่ดีของนักเรียนดี การมีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใสเป็นมิตร พร้อมที่จะให้อภัยมีบุคลิกที่ดีเป็นแบบอย่างให้ผู้เรียน แต่งกายสะอาดเรียบร้อยสวยงาม สมวัย สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งในการจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพ คือ คำนึงถึงการส่งผลต่อการเรียนรู้ที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียนทั้งการเรียนรู้เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถ สังคม อารมณ์ สุนทรียภาพ ฯลฯ สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสมจึงควรมี ลักษณะสวยงาม สะอาด ร่มรื่น และเอื้อต่อการเรียนรู้ด้วย สิ่งแวดล้อมภายในโรงเรียน มีผลต่อการพัฒนาการทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ ความคิด และพฤติกรรมของนักเรียน เนื่องจากนักเรียนต้องเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมรอบตัวอยู่ตลอดเวลาที่อยู่ในโรงเรียน ดังนั้นการจัดสิ่งแวดล้อมทางกายภาพที่ช่วยพัฒนานักเรียนจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยต้องจัดให้เหมาะสม ทั้งสิ่งแวดล้อมภายในห้องเรียน และบริเวณโรงเรียน และต้องเป็นสิ่งแวดล้อมภายในห้องเรียน และต้องเป็นสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของเด็กด้วย ทั้งนี้ผู้ที่ดำเนินการจัดสิ่งแวดล้อมควรเป็นผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ได้แก่ ผู้บริหาร ครู นักเรียน บุคคลในชุมชน และผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ (สำนักงานโครงการพิเศษ. 2553: ออนไลน์)

โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย (2553: ออนไลน์) เสนอยุทธศาสตร์การพัฒนา ภูมิทัศน์และแหล่งการเรียนรู้ ดังนี้

1. มีแผนพัฒนาภูมิทัศน์และแหล่งการเรียนรู้ชัดเจนและเป็นระบบ
2. มีระบบสาธารณูปโภค สุขาภิบาล อาคารสถานที่ที่เหมาะสม เพียงพอ สะอาด สวยงาม บรรยากาศร่มรื่น ปลอดภัย ได้มาตรฐานสากล
3. มีแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียนที่สอดคล้องกับกระบวนการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน
4. มีการประเมินนักเรียน ผู้ปกครองด้านความพึงพอใจต่ออาคารสถานที่ สิ่งแวดล้อม ภูมิทัศน์ ของโรงเรียน

การจัดภูมิทัศน์ รวมถึง การจัดสภาพบรรยากาศภายนอกให้สวยงาม มีการจัดวางผังโรงเรียนได้เหมาะสมและคุ้มค่า ตกแต่งอาคารสถานที่อยู่ในสภาพเรียบร้อย สวยงาม อาคารเรียนและอาคารฝึกงานเพียงพอ และปรับปรุงซ่อมแซมอาคารให้อยู่ในสภาพเรียบร้อย

2. ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก

ปัจจัยด้านสิ่งอำนวยความสะดวกส่งผลต่อการจัดการคุณภาพโดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งสิ่งอำนวยความสะดวกช่วยสนับสนุนการบริหารให้ประสบผลสำเร็จทั้งด้านความพร้อมของอาคารเรียน ความพร้อมของสื่อการสอน วัสดุอุปกรณ์ และความพร้อมของข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศ ซึ่งเป็นความพร้อมของสิ่งอำนวยความสะดวกที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพของผู้บริหารโรงเรียน ทำให้การบริหารเป็นไปอย่างราบรื่น สะดวกรวดเร็วในการดำเนินงานทั้งครู นักเรียน บุคลากรในโรงเรียน ขณะเดียวกันสิ่งอำนวยความสะดวกยังสนับสนุนให้ผู้บริหารสามารถวางแผน ควบคุม ออกแบบระบบการบริหารจัดการ และพัฒนางานให้เกิดประสิทธิผล โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ เทคโนโลยีนี้มีความสำคัญและมีบทบาทที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารได้รับการพัฒนาความรู้และประสบการณ์ในการบริหารงานอย่างมีคุณภาพ (สมชาย เทพแสง. 2548 : 11-13)

ในการวางแผนเพื่อเตรียมการใช้สิ่งอำนวยความสะดวกให้คุ้มค่า มีวิธีการดังนี้ (ศูนย์พัฒนายุทธศาสตร์. 2553:ออนไลน์)

1. ปรับปรุงแผนภูมิการจําองค์การของโรงเรียน และวางแผนพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งระบบ
2. แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งระบบ
3. ส่งเสริมการบริหารแบบมีส่วนร่วมและบริหารงานในรูปคณะกรรมการทั้งในระดับฝ่าย แผนก กลุ่มสาระฯ เพื่อดูแลรักษาสิ่งอำนวยความสะดวกทั้งระบบ พร้อมทั้งจัดให้มีการประชุมอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง และสรุปรายงานการประชุมให้ผู้บริหารรับทราบ
4. มีการจัดทำบัญชีหรือระเบียบควบคุมสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างชัดเจน
5. จัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายใน โดยถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง พัฒนาคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาและบริหารด้วยวงจรคุณภาพ PDCA
6. จัดให้มีคณะกรรมการตรวจติดตามและประเมินสิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อดูแลป้องกันไม่ให้เกิดความเสียหายต่อโรงเรียน
7. จัดอัตรากำลังบุคลากรอย่างเหมาะสม โดยมุ่งเน้นความสามารถในตำแหน่ง ความเพียงพอกับภาระงานและการทำงานเต็มศักยภาพ

8. พัฒนาอาคารสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวกและเครือข่ายสารสนเทศให้อยู่ในสภาพใช้งาน เพื่อการตัดสินใจทางการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ

9. บริหารงบประมาณ ทรัพย์สินและรายได้อย่างมีระบบและมีคุณภาพ

10. ปรับปรุง ตกแต่งอาคารสถานที่ และแหล่งการเรียนรู้ในโรงเรียนให้มีบรรยากาศการเรียนรู้

11. จัดทำสารสนเทศการเรียนรู้ในโรงเรียนและชุมชน

12. จัดทำทะเบียนสื่อ อุปกรณ์เทคโนโลยีเป็นหมวดหมู่และเป็นปัจจุบัน

13. พัฒนาระบบการติดตาม ยืม คืน และรายงานผลการใช้สื่ออุปกรณ์เทคโนโลยี

14. สนับสนุนให้มีการใช้และจัดทำสื่อการเรียนรู้ของแต่ละกลุ่มสาระฯ

15. ส่งเสริมให้มีสื่อ อุปกรณ์เทคโนโลยีที่มีคุณภาพ และสามารถนำออกมาให้บริการได้โดยสะดวก

นอกจากนี้โรงเรียนมีการเตรียมรูปแบบหรือลักษณะต่างๆของสิ่งอำนวยความสะดวกในโรงเรียน ดังนี้ (Queen Ethelburga's.2010:Online)

1. ศูนย์คอมพิวเตอร์ พร้อมด้วยคอมพิวเตอร์มัลติมีเดีย เครื่องอินเทอร์เน็ตแบบ ISDN สายตรง และเครื่องพิมพ์เลเซอร์

2. ห้องรวม ติดเครื่องปรับอากาศ มีเก้าอี้โทรทัศน์ขนาดใหญ่ ชุดเครื่องเสียงคอมพิวเตอร์พร้อมอีเมล โทรศัพท์ ตู้เย็น เครื่องดื่มร้อนและเครื่องล้างจาน

3. ห้องแนะแนวอาชีพ มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องมากมาย รวมถึงคอมพิวเตอร์มัลติมีเดีย Pentium ที่สามารถเข้าไปอ่านข้อมูลเกี่ยวกับหลักสูตรในมหาวิทยาลัยและอาชีพต่างๆ ได้อย่างครบถ้วน

4. ห้องสมุด (มีบรรณารักษ์ประจำ) รวมถึงคอมพิวเตอร์มัลติมีเดียด้วย มีห้องอ่านหนังสือต่างหากสำหรับนักเรียน

5. ห้องอ่านหนังสือส่วนตัวสำหรับนักเรียน

6. โรงอาหาร ห้องอาหาร และห้องจัดเลี้ยงในงานที่มีวิทยากรขึ้นกล่าว

7. ลานจอดรถติดไฟสว่างรองรับ

8. ศูนย์การละคร

9. ห้องอาหารและร้านไอศกรีมพร้อมห้องครัวระดับอาชีพสำหรับเจ้าหน้าที่และนักเรียนใช้งาน

10. สระว่ายน้ำในร่มรักษาอุณหภูมิไว้ที่ 28 องศาเซลเซียสเสมอ

11. ห้องเขาน้ำข้างสระว่ายน้ำสำหรับนักเรียน

12. ศูนย์ออกกำลังกายเต็มรูปแบบ มีห้องออกกำลังกาย สามารถเล่นกีฬาและ
กิจกรรมได้หลากหลายประเภท

13. ห้องบรรยายที่เหมาะสม

การจัดเตรียมการด้านสิ่งอำนวยความสะดวกจะเกี่ยวข้องกับการจัดวางแผน
สิ่งอำนวยความสะดวกไว้อย่างครบครัน ทั้งอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ และโรงเรียนได้มี
การวางแผนให้เหมาะสมและคุ้มค่า มีการจัดวางบุคลากรในการดูแลรักษาอาคารเรียน
อาคารฝึกงานและวัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งปรับปรุงซ่อมแซมอาคารเรียนและวัสดุอุปกรณ์ให้
อยู่ในสภาพเรียบร้อย และมีคู่มือการใช้วัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่อย่างชัดเจน

3. ด้านเทคโนโลยี

สังคมยุคปัจจุบัน เครื่องมือที่จำเป็นสำหรับการได้รับโอกาส คือ การศึกษาและ
การอบรม ทุกคนต้องการมีความสามารถที่จะเข้าถึงเครื่องมือที่จะช่วยให้พวกเขาพัฒนา
ทักษะและความรู้สำหรับการใช้ชีวิตในยุคเทคโนโลยีสารสนเทศนี้ จึงตั้งความหวังไว้ที่
โรงเรียน ในสภาพเช่นนี้จึงทำให้ระบบการศึกษาและโรงเรียนต้องตรวจสอบตัวเองว่าต้อง
จัดการศึกษาให้สอดคล้องกับความต้องการของกิจการงานต่างๆ ในสังคมยุคใหม่
อย่างไร เทคโนโลยีไม่เพียงแต่เข้ามาช่วยให้บทเรียนเข้าใจง่ายขึ้นและสนุกขึ้นเท่านั้น ใน
แง่การศึกษา เทคโนโลยียังเป็นวิธีการใหม่ที่จะเข้ามาปฏิรูปห้องเรียน ดังนั้นเครื่อง
คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต และซอฟต์แวร์ จึงมาพร้อมกับรูปแบบใหม่ทางการศึกษา ซึ่ง
เป็นสภาพบังคับให้ครูต้องปฏิรูปและสร้างวิธีคิดแบบใหม่ เทคโนโลยีจะทำให้เกิด
กระบวนการเรียนรู้ที่ทำให้เกิดสัมฤทธิ์ผลสูง หรือช่วยให้เด็กเรียนรู้ได้ดีขึ้น และสามารถที่
จะมีชีวิตและการงานอยู่ในสังคมได้ แต่เทคโนโลยีนั้นเป็นเพียงเครื่องมือการใช้เพื่อให้เกิด
ประโยชน์ ซึ่งอยู่ที่วิธีการและผู้ใช้ ดังนั้นเรื่องที่จะช่วยในเรื่องกระบวนการเรียนรู้ที่ดีขึ้นจึง
ไม่ได้ขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีโดยตรง แต่อยู่ที่ผู้ใช่มากกว่า (พรพิไล เลิศวิชา.2544 : 23-24)
เทคโนโลยีมีความสำคัญต่อภาวะผู้นำ โดยเฉพาะทำให้ผู้นำสามารถบริหารจัดการไปสู่
ความสำเร็จ รวมทั้งสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงระบบการบริหารจัดการ ระบบการ
บริการ ตลอดจนผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนให้มีคุณภาพ (Valdez. 2010: Online)
แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 10 (พ.ศ. 2550–2554) สรุปถึงการ
เปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีอย่างก้าวกระโดด ความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี
สารสนเทศ เทคโนโลยีชีวภาพ เทคโนโลยีวัสดุ และนาโนเทคโนโลยี สร้างความ
เปลี่ยนแปลงทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม ทั้งในด้านโอกาสและภัยคุกคาม จึงจำเป็นต้อง
เตรียมพร้อมให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดังกล่าวในอนาคต โดยจะต้องมีการ
บริหารจัดการองค์ความรู้อย่างเป็นระบบ ทั้งการพัฒนาหรือสร้างองค์ความรู้ รวมถึงการ

ประยุกต์ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสมมาผสมผสานร่วมกับจุดแข็งในสังคมไทยสำหรับวงการการศึกษา (ฉันทภรณ์ นิลอรุณ. 2550: ออนไลน์) โรงเรียนจึงต้องเตรียมความพร้อมในเรื่องต่อไปนี้ (คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2543: 25-28; ปราวีณยา สุวรรณณัฐโชติ. 2546: 44-45)

1. พัฒนาหลักสูตรทั้งในและนอกระบบให้หลากหลายสอดคล้องกับพัฒนาการทางสมองที่บูรณาการเรื่องศีลธรรม ประวัติศาสตร์ วัฒนธรรม และการลดความขัดแย้งแบบสันติวิธี เป็นการสร้างความรู้ ความเข้าใจในรากเหง้าของตน และเรียนรู้การอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข พัฒนาสื่อการเรียนการสอนที่จูงใจให้เด็กสนใจและใฝ่รู้ ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นเครื่องมือ

2. พัฒนาคุณภาพครูให้รู้เท่าทันวิทยาการสมัยใหม่

3. จัดระบบโครงสร้างพื้นฐานในสถานศึกษา ทั้งด้านบริหารจัดการ ด้านข้อมูล บุคลากร และการเรียนการสอนให้สามารถติดต่อเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อการพัฒนาผู้เรียนอย่างรวดเร็ว แม่นยำ

4. พัฒนากลไกการบริหารนโยบายและการบริหารจัดการเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษา ที่มีประสิทธิภาพ

5. พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศเพื่อการศึกษา ให้เกิดการเข้าถึงอย่างทั่วถึงและเท่าเทียมกัน

6. สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกระดับ

7. เร่งพัฒนาและจัดหาความรู้ (Knowledge) และสาระทางการศึกษา (Content) ที่มีคุณภาพและมีความเหมาะสม

การวางแผนการใช้เทคโนโลยีให้มีประสิทธิผลช่วยแบ่งปันวิสัยทัศน์แก่ผู้นำ ผู้ปกครอง ชุมชนและบุคลากร ทำให้การบริหารจัดการมีความหมายยิ่งขึ้น ยุทธศาสตร์การพัฒนาเทคโนโลยีที่สำคัญ มีดังนี้ (National Center for Technology Planning (2010 : Online)

1. การกำหนดวิสัยทัศน์โดยเน้นการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารและการบริการบุคลากรให้เกิดคุณภาพ

2. การจัดเตรียม จัดหาเทคโนโลยีให้ครบถ้วน

3. การแต่งตั้งคณะกรรมการควบคุมดูแลการบริหารและการใช้เทคโนโลยีอย่างคุ้มค่า

4. การจัดทำระเบียบควบคุม และการจัดทำคู่มือการใช้เทคโนโลยี

5. การปรับปรุงซ่อมแซมดูแลรักษาเทคโนโลยีให้อยู่สภาพการใช้งาน

6. การประเมินการใช้เทคโนโลยี

ปัจจัยด้านเทคโนโลยีจะรวมถึงการเตรียมความพร้อมของเทคโนโลยี การส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยี มีการจัดทำบัญชีเทคโนโลยี และการจัดทำคู่มือการใช้เทคโนโลยี

4. วัฒนธรรมโรงเรียน

วัฒนธรรมโรงเรียนมีอิทธิพลต่อการปฏิรูปโรงเรียน ช่วยยกระดับการปรับปรุงโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล และมีความสำคัญต่อภาวะผู้นำโรงเรียน โดยที่ผู้นำควรมีภาระหน้าที่ 3 ด้าน ในการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียน ดังนี้ 1 ด้านการวิเคราะห์และตรวจสอบ (Diagnostic Task) ด้วยการค้นหา ตรวจสอบวิธีการหรือเทคนิคของคุณลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียน 2 ด้านการออกแบบอย่างมีทิศทางและเกิดประสิทธิผล (Directional Task) มีการตัดสินใจที่จะมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนให้ดีขึ้น 3 ด้านการกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการวัฒนธรรมโรงเรียนสามารถนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ (Managerial Task) (Hargreaves. 2003 : 109) วัฒนธรรมโรงเรียนจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการปฏิรูปโรงเรียน ก่อนอื่นจึงจำเป็นต้องศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนในด้านความหมาย ความสำคัญ และลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียนให้เกิดความเข้าใจและชัดเจนเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารจัดการแบบองค์รวมในโอกาสต่อไป

ความหมายของวัฒนธรรมโรงเรียน

วัฒนธรรมโรงเรียน หมายถึง ค่านิยม ข้อตกลง ความเข้าใจ ความคิดของสมาชิกในองค์กร เป็นทั้งกระบวนการในการดำเนินงานข้อตกลงที่จะทำในโรงเรียน (Daft. 1999 : 182) การแสดงออก การตีความ การใช้สัญลักษณ์ การพูดคุย ทักษะ และความรู้สึกของคนในหน่วยงาน (Witherspoon. 1997 : 75-76) รวมทั้งระเบียบ กติกา ปทัสถาน ข้อยกเว้น หรือความคาดหวัง การแสดงออกตามความเชื่อของสมาชิกในโรงเรียน (Sergiovanni. 1991 : 217-218) วัฒนธรรมโรงเรียนจะเกี่ยวกับหน้าที่ในการสอน การแก้ปัญหาด้านผลสัมฤทธิ์ การทำให้โรงเรียนเกิดประสิทธิผล ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการเรียน ความสัมพันธ์ของครูและนักเรียน การจัดสวัสดิภาพและสวัสดิการแก่นักเรียน ให้เกิดความสุข (Harris., Bennett & Preedy. 1997 : 239-241)

นอกจากนี้ยังรวมถึงวิธีการที่ทำให้มนุษย์เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ทั้ง ค่านิยม ความคิด และการปฏิบัติตามสภาพแวดล้อมในโรงเรียน (Whitaker & Moses. 1994 : 143) และรวมถึงตัวแทนของการรวบรวมความเชื่อ ความคิดของสมาชิกใน

องค์การทั้งหมด (Hughes. 1994 : 61) โดยเน้นด้านของโรงเรียนที่ไม่เป็นทางการ มากกว่าองค์ประกอบของโรงเรียนที่มองเห็นได้อย่างชัดเจน (Bush. 2003 : 156) วัฒนธรรมโรงเรียนจึงหมายถึงหน่วยงานที่รวบรวมค่านิยม ความเชื่อ แนวความคิด ระเบียบกฎเกณฑ์ การแสดงออกต่างๆ เพื่อใช้เป็นปทัสถานและแนวทางในการปฏิบัติ ของคนในโรงเรียน โดยอาจจะเป็นลายลักษณ์อักษรหรือไม่ก็ได้

ความสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียน

วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสำคัญต่อวิถีการดำรงชีวิตในโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง วัฒนธรรมโรงเรียนจะช่วยให้การทำงานเป็นไปตามระเบียบและจรรยาบรรณ มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจด้านนโยบาย ทำให้เกิดความเข้าใจในพฤติกรรมมนุษย์ของกลุ่มหรือสังคม (Bauman. 1996 : 96-97) ขณะเดียวกันจะช่วยปรับตัวอุปสรรค และสนับสนุนการเรียน การสอนให้เกิดประสิทธิภาพตามข้อตกลงของสมาชิก เกิดการประนีประนอมและยืดหยุ่น ในการเรียนการสอน รวมทั้งวางแผน ตรวจสอบ และควบคุมคุณภาพการสอนเป็นอย่างดี (Sergiovanni. 1991 : 222-223) ในทำนองเดียวกันยังช่วยให้ผู้บริหารสนใจสมาชิกของ หน่วยงาน สามารถสื่อสารจูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างตรงเป้าหมาย (Jaquer & Clement. 1994: 266-267)

ดังนั้นเราสามารถนำวัฒนธรรมไปใช้ประโยชน์ทั้งในเรื่องการกระจายความคิด กระจายอำนาจ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน การพัฒนา กระบวนการของข้อมูลข่าวสาร การแก้ปัญหา การควบคุมคุณภาพ และการยกระดับของ องค์การ (Witherspoon. 1997 : 77-82) ตลอดจนใช้เป็นพลังขับเคลื่อนสังคมให้เกิด พฤติกรรมจนเป็นที่ยอมรับ (Sergiovanni. 1992 : 160) นอกจากนี้วัฒนธรรมโรงเรียน ที่มีประสิทธิภาพจะต้องใช้การบริหารแนวราบ กำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน สัมพันธ์กับ เพื่อนร่วมงาน ให้ความไว้วางใจและสนับสนุนการทำงาน ตระหนักถึงคุณค่าของผู้ร่วมงาน และสนใจในงาน ไม่ใช่อำนาจและตำแหน่ง เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในหน่วยงาน มีมุมมอง ระยะยาว ประเมินข้อมูลอย่างมีคุณภาพ มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง และกระจายอำนาจ แก่สมาชิก (Cunningham & Cresso. 1993 :41-50)

องค์ประกอบของวัฒนธรรมโรงเรียน

วัฒนธรรมโรงเรียนมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้ (Law. 2000 : 108-109)

1. เทคโนโลยีและการควบคุม รวมถึงเทคนิค กระบวนการประมวลผลข้อมูล ข่าวสาร
2. โครงสร้าง รูปแบบของโครงสร้าง ความรับผิดชอบหน้าที่ตามสายงาน
3. บุคลากร รวมทั้งทัศนคติและความสัมพันธ์ร่วมกัน

4. งาน เกี่ยวข้องกับปัญหาและการแก้ไข ตลอดจนการพัฒนาการปฏิบัติงาน ในหน่วยงาน ขณะเดียวกันวัฒนธรรมโรงเรียนจะรวมถึงประเพณี ความเชื่อ ค่านิยม ปทัสถาน และกระบวนการของพฤติกรรม (Georgiades & Macdonell. 1998 : 144-147)

รูปแบบของวัฒนธรรมโรงเรียน

วัฒนธรรมโรงเรียนมี 4 ลักษณะ ได้แก่ วัฒนธรรมอำนาจ (Power Culture) จะมีลักษณะเป็นศูนย์รวมแบบใบเมฆมุ่ม เป็นวัฒนธรรมรวมอำนาจไว้ที่ศูนย์กลาง ซึ่งเป็นลักษณะระบบราชการหรือระบบเครือญาติ โดยยึดระเบียบประเพณีในการทำงาน วัฒนธรรมที่สอง ได้แก่ วัฒนธรรมบทบาท (Role Culture) ทำหน้าที่เหมือนวัดที่ถ่ายทอด ความรู้สึก อารมณ์ เน้นพฤติกรรม และกระบวนการในการปลูกฝัง สืบทอด อันด้นสาม ได้แก่ วัฒนธรรมสร้างงาน (Task Culture) เน้นการทำงานแบบเครือข่าย ทำงานเป็นทีม มีการปฏิรูปงานให้ทันสมัย ยึดหยุ่นในการทำงาน การมีส่วนร่วม และสุดท้าย ได้แก่ วัฒนธรรมบุคคล (Person Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีการกระตุ้นให้สมาชิกนำความสามารถพิเศษในตนเองมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงาน ทำทนายให้เกิดความคิดและการแสดงออกในทางที่ดี และมีการกระจายอำนาจ (Handy . 1993)

นอกจากนี้วัฒนธรรมมีทั้งที่เปิดเผย (Overt Culture) และแอบแฝง (Covert Culture) วัฒนธรรมที่เปิดเผย สามารถมองเห็นได้ ส่วนที่แอบแฝง เราไม่สามารถมองเห็นได้ ซึ่งเปรียบเหมือนก้อนน้ำแข็ง (Iceberg) ซึ่งอยู่ภายใต้ทะเลหรือมหาสมุทร และมีอิทธิพลต่อการทำงานในหน่วยงาน (Georgiades & Macdonell. 1998 : 146-147) ฮากรีฟ (Hargreaves. 1995 : 99) อธิบายรูปแบบความแตกต่างของวัฒนธรรมโรงเรียน ดังนี้

1. แบบประเพณีนิยม (Traditional) มีลักษณะร่วมกับสังคมต่ำ ควบคุมสังคมสูง การดูแลควบคุม เป็นทางการและเข้าถึงยาก ไม่เป็นมิตร
2. แบบสวัสดิการ (Welfarist) ควบคุมสังคมต่ำ เข้าร่วมสังคมสูง ผ่อนคลาย ดูแล
3. เรือนกระจก (Hothouse) ควบคุมสังคมสูง เข้าร่วมสังคมสูง กลัวปิดล้อม กดดัน ควบคุม
4. ตัวใครตัวมัน (Anomic) มีลักษณะร่วมกับสังคมต่ำ ควบคุมสังคมต่ำ ไม่ปลอดภัย ไม่เป็นมิตร โดดเดี่ยว เสี่ยง

สโตนและฟิงค์ (Stoll. & Fink. 1996 : 21-23) กล่าวถึงปทัสถานของวัฒนธรรมโรงเรียน ไว้ดังนี้

1. การกำหนดเป้าหมายร่วมกัน โดยพิจารณาว่าเรารู้ว่ากำลังดำเนินไปสู่จุดใด

2. ความรับผิดชอบแห่งความสำเร็จ โดยเน้นความจำเป็นในการทำงานต้องประสบผลสำเร็จ

3. ทำงานร่วมกัน สมาชิกทุกคนเน้นการทำงานร่วมกันและสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน

4. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เน้นการทำงานที่ดีกว่า และมุ่งคุณภาพของงาน

5. เรียนรู้ตลอดชีวิต การเรียนรู้เป็นสิ่งจำเป็นของทุกคน

6. บริหารความเสี่ยง เรียนรู้และพยายามทำงานในสิ่งใหม่ๆ

7. การสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือทุกคน

8. การยอมรับทุกคน เน้นการบริหารและให้ช่วยเหลือ

9. เปิดใจ เน้นบรรยากาศทางบวก มีการนำผลมาอภิปรายร่วมกันในด้านการยอมรับความแตกต่างในความคิด

10. ฉลองชัยชนะสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ และมีอารมณ์ขัน สร้างความรู้สึกที่ดีร่วมกัน

ลักษณะของวัฒนธรรมโรงเรียนที่ไม่มีประสิทธิผล

วัฒนธรรมโรงเรียนต่อไปนี้จำเป็นต้องมีการพัฒนาเป็นอย่างยิ่ง มีดังนี้ (Whitaker.

& Moses. 1994 : 147)

1. การวางแผนการทำงานของครูอยู่ในช่วงสั้นๆมากกว่าการวางแผนระยะยาว

2. ความคาดหวังของครูและนักเรียนต่ำเกินไป

3. มาตรฐานและวัตถุประสงค์ของโรงเรียนไม่ชัดเจน

4. ไม่เน้นผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน ขาดการประเมินผลและความรับผิดชอบ

5. ครูส่วนใหญ่ไม่สนใจช่วยเหลือและพัฒนาให้นักเรียนให้ประสบผลสำเร็จ

6. นักเรียนไม่ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่

7. นักเรียนจบจากโรงเรียนโดยขาดการวางแผน การเตรียมตัวเป็นผู้ใหญ่ และการพัฒนาเป็นพลเมืองดี

หลักสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล

วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นประโยชน์และมีความสำคัญต่อโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง จึงจำต้องปรับปรุงให้เกิดคุณค่าและมีความสำคัญต่อการพัฒนาโรงเรียน ซึ่งหลักสำคัญของการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียน ได้แก่ สร้างความเป็นเจ้าของร่วมกัน การเปิดใจ การให้ความไว้วางใจ และการสร้างบรรยากาศทางบวก สร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร ความผูกพันและให้ความสนใจกับบุคลากร เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา การมุ่ง

คุณภาพของงานโดยเน้นการทำงานเป็นทีม กระจายอำนาจให้บุคลากร พังความคิดเห็นของบุคลากร และเน้นนักเรียนเป็นสำคัญ (Georgiades & Macdonell. 1998 : 161-165)

โดยเฉพาะผู้นำการศึกษาควรมีกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมไปสู่วัฒนธรรมแบบใหม่ ดังนี้ (Hargreaves. 2003 : 120-122)

1. กล้าที่จะเผชิญกับวิกฤต ผู้นำการศึกษาจำต้องตระหนักถึงวิกฤติการณ์ พิจารณาสภาพแวดล้อมของโรงเรียนค้นหาสาเหตุของวิกฤต เน้นการแก้ปัญหาด้วยการจูงใจแก่บุคลากร สร้างคำขวัญหรือค่านิยมร่วมกับบุคลากรเพื่อเป็นพลังขับเคลื่อนในการแก้วิกฤติของโรงเรียน
2. ผู้นำการศึกษาเน้นการใช้สิทธิพล สร้างแรงจูงใจ โดยใช้หลักของผู้นำบาร์มี ถ้าผู้นำการศึกษามีบาร์มีจะช่วยให้การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมง่ายและรวดเร็วยิ่งขึ้น
3. ผู้นำการศึกษาควรเป็นผู้ประสบผลสำเร็จ โดยเน้นเป้าหมายแห่งความสำเร็จเป็นสำคัญ เป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรร่วมทำงานโดยยึดผลงานเป็นหลัก

วัฒนธรรมโรงเรียนนับว่าเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการบริหารจัดการไปสู่ความสำเร็จเป็นสำคัญ เพราะช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้นำและบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เป็นเสมือนศูนย์รวมของความคิด ความเชื่อ และค่านิยมในการปฏิบัติงาน และเป็นแนวทางในการดำเนินงานสู่เป้าหมาย เป็นแรงกระตุ้นให้บุคลากรนำศักยภาพมาใช้อย่างเต็มความสามารถ รวมทั้งการสร้างวัฒนธรรมแห่งความร่วมมือมากกว่าการแข่งขัน และการสร้างความสัมพันธ์และมุ่งผลงานเป็นหลัก (Result –Based Management) และการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

จากแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับวัฒนธรรมโรงเรียน ดังกล่าว จึงสรุปเป็นองค์ประกอบสำคัญ ได้ 5 ประการ ดังนี้

1. ความเป็นเจ้าของ
2. ความไว้วางใจ
3. การมุ่งคุณภาพของงาน
4. การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวก
5. การยอมรับ

1.ความเป็นเจ้าของ (Sense of belonging)

ในเวทีการใช้ชีวิตของมนุษย์ มีเวทีให้แสดงบทบาทที่หลากหลาย เช่น เวทีครอบครัว ซึ่งเป็นเวทีที่ใกล้ชิดมากที่สุด เวทีใหญ่อีกแห่งหนึ่ง คือ เวทีสถานศึกษาก็คือ

โรงเรียนที่เราได้ศึกษาเล่าเรียนตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงอุดมศึกษา โดยเฉพาะในการดำเนินงานในโรงเรียนจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวจิตใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ โดยเฉพาะการสร้างจิตสำนึกในโรงเรียน การแสดงบทบาททั้งด้านการบริหาร หรือด้านระดับปฏิบัติงานก็ตาม ย่อมต้องมีความสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะเป็นผู้แสดงบทบาทที่ดี ซึ่งปกติแล้วเป็นสามัญสำนึกที่ทุกคนทั่วไปย่อมคำนึงถึง จิตสำนึกขององค์กรมี 6 ประการ ดังนี้

1.สำนึกความเป็นเจ้าของ (SENSE OF BELONGING) สำนึกแรกนี้ คือ การคำนึงถึงว่าองค์กรที่เราทำงานนั้นเป็นเสมือนบ้านที่สองของเรา การอยู่ในบ้านนั้นก็ถือว่าต้องดูแลเอาใจใส่ รักษาผลประโยชน์ ไม่นิ่งดูดาย งานบางงานถ้าช่วยได้คงต้องช่วยกัน ไม่เพียงแต่คิดว่าธุระไม่ใช่ และที่สำคัญต้องคิดเสมอว่าองค์กรอยู่ได้เราก็คืออยู่ได้ กล่าวคืออะไรเป็นความสูญเสียก็ต้องหลีกเลี่ยง แต่ถ้าเป็นผลประโยชน์ต้องปกป้อง

2.สำนึกความรับผิดชอบ (SENSE OF RESPONSIBILITY) ในการทำงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ ถือเป็นสิ่งที่แต่ละคนควรยึดถือให้ดีที่สุด แต่ที่สำคัญการทำงานในยุคใหม่นั้นความรับผิดชอบเพียงประการเดียวไม่เพียงพอ อาจจะต้องมีความรู้ความสามารถ และต้องมีความเชี่ยวชาญ โดยคำกล่าวที่น่าสนใจคือไม่ใช่เพียงแต่ทำงานเป็นอาชีพ แต่ต้องทำงานอย่างมืออาชีพ(Professional)

3.สำนึกความสัมพันธ์อันดี (SENSE OF RELATIONSHIP) ในการทำงานย่อมมีการแข่งขัน แต่อย่างไรก็ตามความร่วมมือเป็นสิ่งควรสร้างให้เกิดขึ้น โดยความสำนึกในความร่วมมือมี 3 มิติ คือ มิติด้านบุคคล หมายถึง การมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน มิติที่สองคือการประสาน ระหว่างหน่วยงานในองค์กรและมิติสุดท้ายคือการคำนึงถึงการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร ซึ่งปัจจุบันเน้นการเป็นหุ้นส่วนทางการทำงานระหว่างกัน

4.สำนึกความขบขัน(SENSE OF HUMOUR) การทำงานที่เคร่งเครียด และจริงจังเกินไปอาจทำให้เกิดความเสียหายต่อทั้งสุขภาพตนเอง และสุขภาพองค์กร ในยุคปัจจุบันมีการแข่งขันอย่างเข้มข้น พนักงานเกิดความเครียดด้านเป้าหมายและความต้องการขององค์กร ดังนั้นสิ่งใดที่จะช่วยผ่อนคลายความเครียดให้กลายเป็นความสุข เช่นมีการมองโลกในแง่ดี หรือไม่วิตกกังวลกับเรื่องงานจนเกินไป มีอารมณ์ขันบ้าง มีการสร้างบรรยากาศความเป็นกันเอง และมีการสังสรรค์กันบ้าง เพื่อให้การทำงานมีความสุขมากขึ้น

5.สำนึกเชิงกลยุทธ์(SENSE OF STRATEGY) เป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรต้องทราบและยึดถือในการทำงาน ซึ่งองค์กรยุคใหม่มักมีแผนกลยุทธ์

หรือแผนยุทธศาสตร์เป็นกรอบในการดำเนินงาน ดังนั้นสิ่งที่เป้าหมายขององค์กรในแผนที่ คือ วิสัยทัศน์ (VISION) ซึ่งถือเป็นธงชัยที่พนักงานทุกคนต้องคำนึงถึง เช่นถ้าองค์กรมุ่งเน้นการบริการ เราต้องใส่ใจในเรื่องการบริการทั้งต่อลูกค้าภายในและลูกค้าภายนอก นั่นคือการแสดงความสำนึกในกลยุทธ์

6.สำนึกความซื่อสัตย์ (SENSE OF INTEGRITY) ในบทบาทสุดท้ายนี้เป็นสิ่งที่ปฎุชนคนดีพึงกระทำ คือ ความมีคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นในระดับปฏิบัติหรือระดับบริหาร ทั้งนี้กรอบในการปฏิบัติงานอย่างซื่อสัตย์คงเป็นกรอบในส่วนเกี่ยวกับกฎ ระเบียบข้อบังคับ กฎหมายในการทำงานซึ่งควรยึดถือและปฏิบัติอย่างเคร่งครัด และกรอบใหญ่ที่แสดงความเป็นคนดีทั้งในองค์กรและสังคม คือ ศีลธรรม ซึ่งคงเป็นไปตามหลักการของศาสนาของแต่ละบุคคลนั่นเอง โดยเฉพาะการทำให้เกิด “ความรู้สึกเป็นเจ้าของ (Sense of belonging) เช่น ทำให้เกิดความรัก ความหวงแหน แสดงออกโดยการปกป้องคุ้มครอง ดูแลรักษา ส่งเสริมสนับสนุน ที่ใดผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเช่นนี้ต่อองค์กรมากๆ ที่นั่นก็จะเจริญรุ่งเรือง เพราะผู้ปฏิบัติงานจะทำงานอย่างทุ่มเท รักษาผลประโยชน์ และปกป้ององค์กร หรือ จะเรียกว่ามีความภักดี (Loyalty) ต่อองค์กรก็ว่าได้ นอกจากผู้ปฏิบัติงานแล้วถ้าสามารถทำให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่นๆมีความรู้สึกเป็นเจ้าของด้วย ก็จะทำให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากขึ้น เช่น ทำให้ลูกค้าประทับใจ หรือ ทำให้ชุมชนรัก และหวงแหนโรงเรียนเสมือนว่าเป็นบ้านของเขาเอง โดยเราจะได้รับการปกป้องคุ้มครองจากการคุกคามของผู้ต่อต้าน ความรู้สึกเป็นเจ้าของสร้างได้โดยการปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเสมือนหนึ่งพวกเขาเป็นเจ้าของด้วยการ “ให้” ได้แก่ ให้เกียรติรับฟัง (ไม่ว่าจะเป็นข้อคิดเห็น คำแนะนำ หรือ คำร้องเรียน) และให้ผู้มีส่วนรับรู้ รวมถึงตัดสินใจในวาระสำคัญๆ โดยเฉพาะเรื่องที่มีผลกระทบไปถึงเขา ให้ผลประโยชน์อย่างเปิดเผย เป็นธรรม ให้การยอมรับนับถือ หรือ ยกย่อง ด้วยการขอความรู้ คำแนะนำ ขอความช่วยเหลือ สุดท้ายสำหรับผู้ปฏิบัติงานต้องให้ได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถ และเจริญเติบโตอย่างเท่าเทียมกันเสมือนเป็นลูกเจ้าของ ปัญหาระหว่างโรงเรียนกับชุมชนที่เกิดขึ้น และดำรงอยู่ในหลายแห่ง ส่วนหนึ่งน่าจะมาจากการให้ที่เน้นหนักไปทางสิ่งมีคุณค่าทางเศรษฐศาสตร์มากกว่ามีคุณค่าทางจิตใจ เห็นได้จากการแจกสิ่งของเครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวก ทูนการศึกษา ฯลฯ แต่ไม่ค่อยเห็นผู้บริหารระดับสูงเดินเข้าหาชาวบ้านเพื่อขอคำแนะนำ ขอความรู้ ขอความช่วยเหลือ จากพวกเขา อันเป็นการแสดงออกถึงการให้เกียรติ ให้การยอมรับนับถือ ซึ่งทำให้ผู้รับเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ สำหรับ Sense of belonging นั้นเป็นความรู้สึกคุ้นเคย ไม่ใช่คนแปลกหน้า มีสังกัด หรือ หลัแหล่งที่อ้างอิงได้ ไม่ใช่คนหลักลอย รวมถึงความภาคภูมิใจ

ที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ แสดงออก และ นำไปสู่ความภักดีต่อองค์การ การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของสร้าง Sense of belonging คือ “การมีส่วนร่วม” ไม่ว่าจะเป็นร่วมรับรู้สถานะ ความเป็นอยู่ ความเป็นไปขององค์การ หรือมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆทั้งในงาน นอกรงาน ครอบคลุมทุกชั้นตอนตั้งแต่การริเริ่ม การตัดสินใจ วางแผน ลงมือปฏิบัติ ควบคุม (ตรวจสอบ แก้ไข) และ อื่นๆ โดยเงื่อนไขสำคัญคือต้องให้ออกาสพนักงานได้มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกัน ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก ไม่มีอคติ ไม่มีสองมาตรฐาน เป็นธรรม และโปร่งใส องค์การไม่ได้อยู่โดยลำพัง แต่อยู่ท่ามกลาง หรือเป็นสมาชิกของชุมชน สังคม สิ่งแวดล้อม การทำตัวให้เป็นสมาชิกที่ดี สร้างแต่คุณประโยชน์ และไม่สร้างปัญหาให้ใคร ต่อใครเป็นสิ่งจำเป็น แนวคิดพื้นฐานที่จะนำไปสู่การปฏิบัติดังกล่าวได้ คือ ความรู้สึกเป็นเจ้าของสร้าง Sense of belonging หมายความว่า ตัวองค์การโดยผู้บริหาร และ ผู้ปฏิบัติงานต้องมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสังคมที่แวดล้อม โดยที่บุคลากรมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน ในขณะที่ชุมชนมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าของโรงเรียน จะทำให้โรงเรียนและชุมชนอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข)

การสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของสร้าง Sense of belonging ก็ดี ต้องใช้เวลา ยาวนานพอสมควรจึงจะเห็นผล และไม่ใช่ว่าเป็นแค่คำพูด แต่ต้องเป็นการปฏิบัติ

ฮิวเล็คกี้ (Hulecki 2009 : Online) นำเสนอกลยุทธ์การสร้างความเป็นเจ้าของ สำหรับบุคลากรในโรงเรียน ดังนี้

1. การยกระดับความแตกต่างและความสำเร็จในการเรียนรู้
 2. การเพิ่มการมีส่วนร่วมในการทำงานและการเรียนรู้ โดยมีการปรับปรุงผลการเรียนรู้ การนำเสนอโครงการหรือโครงการใหม่ๆ
 3. การสนับสนุนการเรียนรู้ การพัฒนาบุคลากรอย่างทั่วถึง
 4. การพัฒนาหลักสูตรให้เอื้อต่อการเรียนรู้
 5. การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกให้มีการบริการด้วยความรวดเร็วและมีคุณค่า
- ความเป็นเจ้าของเป็นทั้งวัฒนธรรมที่เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาบุคลากร เป็นทั้งศิลปะซึ่งหมายถึงการแสดงออกทางด้านการสื่อสาร การให้ความช่วยเหลือและการแบ่งปัน ความเป็นเจ้าของเป็นความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของวัฒนธรรมโรงเรียน (UK Report. 2010 : Online)

โดยสรุปด้านความเป็นเจ้าของจะเน้นส่งเสริมให้ครูเต็มใจที่จะช่วยเหลือและร่วมมือกันพัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ มีการยกย่องชมเชยในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน มีการส่งเสริมให้เกิดความรู้สึกว่าเขาเป็นคนสำคัญคนหนึ่งของโรงเรียน รวมถึงสร้างความภูมิใจในความสำเร็จของโรงเรียน

2.ความไว้วางใจ

ความไว้วางใจเป็นสภาวะอารมณ์ ความรู้สึกของบุคคล หรือของกลุ่มบุคคลใดกลุ่มบุคคลหนึ่ง ที่มีความเชื่อมั่นต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคลว่า จะดำเนินการ ปฏิบัติ หรือแสดงออกในทิศทางที่ตนเองคาดหวัง ไม่ทำความเสื่อมเสียหรือเสียหายให้เกิดขึ้น ความไว้วางใจเปรียบได้กับเป็น “กาวที่มองไม่เห็น” ที่เชื่อมโยงระหว่างผู้นำกับบุคคลอื่น ความน่าไว้วางใจถือเป็นมาตรฐานการดำรงอยู่ของการเป็นผู้นำ เป็นองค์ประกอบพื้นฐานของทุกองค์การที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการธำรงรักษาองค์การเอาไว้ได้ (ดิลก ถือกกล้า. 2553 : ออนไลน์)

ความไว้วางใจ (Trust) เป็นปัจจัยที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันและกัน โดยจะยังคงอยู่ก็ต่อเมื่อบุคคลมีความมั่นใจ ความไว้วางใจจะช่วยลดความไม่แน่นอน ลดความเสี่ยงและเพิ่มความระมัดระวังของกระบวนการความคิดในการตอบสนองอย่างทันทีทันใดที่มีต่อผู้นำหรือองค์การ หรืออาจหมายถึงการที่พนักงานมีความเชื่อถือต่อผู้บังคับบัญชาว่าเป็นคนที่น่าเชื่อถือและมีความน่าไว้วางใจ ซึ่งจะนำมาซึ่งความไว้วางใจในองค์การเพื่อผลของความสำเร็จในงานนั้นร่วมกัน ความเชื่อมั่นในตัวบุคคลหรือองค์การไม่ได้เกิดขึ้นและตั้งอยู่อย่างเลื่อนลอย หากแต่ต้องมีฐานรองรับนั่นก็คือผลงานการกระทำและพฤติกรรมของบุคคลและองค์การ หากต้องการให้คนเชื่อมั่น เชื่อถือควรเริ่มที่การกระทำที่น่าเชื่อถือ ถ้าการกระทำน่าเชื่อถือจะเกิดการเชื่อถือขึ้น ไม่จำเป็นต้องเรียกร้องให้เชื่อถือ การรับรู้เกี่ยวกับภาพลักษณ์และประวัติขององค์การ ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อความตั้งใจ ความภักดี และความไว้วางใจด้วยเช่นเดียวกัน ทั้งนี้รวมถึงปัจจัยที่เกิดจากการส่งผ่านข้อมูลข่าวสารภายในองค์การและความเชื่อจากคนหนึ่งไปอีกคนหนึ่ง เช่น ในพนักงานใหม่เมื่อเห็นผู้นำประพฤติปฏิบัติตน เมื่อเขาก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นก็มีแนวโน้มจะมีพฤติกรรมดังกล่าวด้วย ในปัจจุบันองค์การที่มีชื่อเสียงหลายแห่งกำลังหาวิธีการต่างๆ ในการสร้างภาพลักษณ์ขององค์การ รวมถึงภาพลักษณ์ของความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ เพราะองค์การที่น่าเชื่อถือนั้น ความไว้วางใจนับเป็นส่วนสำคัญและควรปลูกฝังในใจของพนักงานทุกๆ คน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระดับของผู้บริหารองค์การแล้ว นั้น ล้วนแต่มีความเข้าใจเป็นอย่างดี โดยพวกเขาต้องสื่อสารกับ ผู้ลงทุน พนักงาน และลูกค้า ตลอดจนสาธารณชนทั่วไป (คะเนิงนิจ. 2553 : ออนไลน์)

ความไว้วางใจ TRUST จะเกิดขึ้นได้โดยมีองค์ประกอบ 2 อย่าง คือ

1. ความรู้ความสามารถ หรือ Competence หมายความว่า บุคคลจะต้องมีความรู้ความสามารถในเนื้องานสูง มีความรู้ในสาขาวิชาใดสาขาวิชาหนึ่งหรือหลายๆ สาขาเป็นอย่างดี

2. ความเป็นคนดี มีคุณลักษณะดีโดยเนื้อแท้ หรือ Credibility หรือ Character หมายความว่า บุคคลจะต้องเป็นคนดีที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความมีวุฒิภาวะ ความซื่อสัตย์ เป็นต้น

การเป็นผู้บริหารหรือผู้นาย่อมต้องอาศัยลูกน้องในการทำงาน ตามแผนงานที่วางไว้ คนที่รับมอบหมายงานไปย่อมพอใจที่จะได้รับความไว้วางใจในการทำงานด้วยความภูมิใจ แต่ในฐานะผู้มอบหมายงาน การไว้วางใจให้ลูกน้องทำงานเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ต้องมี หากไม่ไว้วางใจก็ไม่ควรมอบหมายงานให้ อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารไม่ควรวางใจในทุกเรื่องที่มอบหมาย เพราะการวางใจมักจะทำให้ผู้มอบหมายขาดความสนใจในการติดตามตรวจสอบ เผื่อระวังและตายใจ บางครั้งอาจเกิดผลเสียหายที่ร้ายแรง เมื่อรับรู้ภายหลังและอาจแก้ไขไม่ทันการ ผู้นำที่ชอบวางใจลูกน้องให้ทำงานมักเป็นพวกไม่มีความรู้ในงานและอ่อนแอ ซึ่งมักจะหงุดหงิดและโทษลูกน้องเมื่อผลงานล้มเหลว นักบริหารหรือผู้นำที่ดีควรตัดสินใจคัดเลือกคนที่มีประสิทธิภาพให้ตรงกับความสามารถและมอบหมายงานให้โดยต้องแสดงความไว้วางใจ เชื้อมั่นในตัวเขา เพื่อให้เกิดกำลังใจในการทำงาน ควรที่จะติดตาม รับทราบรายงาน ประเมินผลเป็นระยะ หากไม่เป็นไปตามแผน จำเป็นต้องเข้าไปแก้ไขอย่างทันการ เพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายที่ต้องการ แต่การทำงานร่วมกันในองค์กร มีระบบการแข่งขันเพื่อแสดงออกถึงความสามารถมีส่วนในการหล่อหลอมให้องค์การส่งเสริมคนเก่งมากกว่าคนดี ทำให้ในองค์กรเกิดปัญหาเรื่องไม่ไว้วางใจกัน ไม่ศรัทธากันในที่มงาน ซึ่งเป็นการบ่อนทำลายการเติบโตขององค์กร การสร้างความไว้วางใจทำได้ไม่ยาก ถ้าองค์กรต้องการผลักดันอย่างจริงจัง สิ่งที่จะได้รับการพัฒนาปรับแก้คือเรื่องภาวะผู้นำ เพราะพนักงานจะมองมาที่ผู้บริหารระดับสูงกว่าตน และมักมีคำพูดที่จะตอบหรือแก้ตัวหากงานไม่ประสบผลตามที่คาดว่า “ถ้าหัวไม่ส่าย หางก็จะไม่ขยับ” ดังนั้นผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำต้องทำให้เกิดความน่าไว้วางใจ แล้วลูกน้องหรือคนรอบข้างที่มีปฏิสัมพันธ์ก็จะไว้วางใจในผู้นำและไว้วางใจในองค์กร

การไว้วางใจกันทั้งองค์กรจะทำให้เกิดความสุข สามารถช่วยลดต้นทุนได้เป็นอันมาก ผู้บริหารหรือผู้นำองค์กรไม่ต้องออกกระเป๋ยบต่างๆ ขึ้นมาควบคุมพนักงานมากมาย ทำให้เกิดการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายมหาศาล สามารถเพิ่มผลประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้นและพนักงานหรือพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งถือได้ว่า "ความไว้วางใจเป็นทุน

ของการพัฒนาที่ใหญ่หลวง" การที่บุคลากรมีความไว้วางใจในองค์กรในระดับสูง ผู้บริหารจะต้องมีนโยบายของโครงสร้างองค์กรแบบราบ มีความยืดหยุ่นมากขึ้น จำเป็นต้องมีทีมใหม่ ๆ ซึ่งให้อิสระในการทำงาน และความร่วมมือมากขึ้น รูปแบบเก่าของการควบคุมถูกแทนที่ด้วยการนำนวัตกรรมที่ให้อำนาจมากขึ้นกว่าในอดีตมาใช้ องค์กรจะต้องมีรูปแบบ“การสั่งและควบคุม”ที่น้อยลงในการบริหารจัดการ องค์กรต้องมีการตอบสนองเพื่อเน้นให้มีการเสริมสร้างพลังอำนาจให้มากขึ้น โดยผู้บริหารจะต้องมีความเต็มใจที่จะเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน และผู้ปฏิบัติงานต้องยอมรับการเสริมสร้างพลังอำนาจนี้และทำตามข้อผูกพันเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และการที่ผู้บริหารเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานรวมทั้งความเข้าใจในความต้องการและความสามารถของผู้ปฏิบัติงานนั้นทำให้องค์กรมีความไว้วางใจสูง และความไว้วางใจต้องได้รับการผสมผสานเป็นส่วนหนึ่งที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมต่อไป

สรุปได้ว่าความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการบริหาร และเป็นกลยุทธ์ที่ทำให้เกิดความสำเร็จ และจากสภาพความเป็นจริง ในสภาพสังคมปัจจุบันความไว้วางใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากขึ้นกว่าเดิม การที่บุคลากรมีความไว้วางใจในองค์กรหรือไว้วางใจในผู้นำ จะทำให้ทีมสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ที่มากกระทบได้ดี โดยการรักษาความไว้วางใจให้คงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำ ตลอดจนการแสดงออกซึ่งความเอื้ออาทร เอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ทั้งนี้ผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กรจะต้องบริหารจัดการให้โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กรมีความสอดคล้องกัน โดยองค์กรจะต้องเรียนรู้ที่จะทำให้บุคลากรร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจซึ่งมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันกับความพึงพอใจในงาน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เพราะในปัจจุบันคุณภาพของพนักงานนั้นเป็นเรื่องที่องค์กรสามารถคัดสรรได้ แต่การรักษาพนักงานคุณภาพเพื่อให้อยู่กับองค์กรนั้นเป็นเรื่องที่ทำหายยิ่งกว่า

พฤติกรรมความดีที่สะท้อนความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ ส่วนใหญ่จะเป็นพฤติกรรมเชิง E.Q. ได้แก่ ความเป็นผู้ใหญ่ มีหลักการใช้เหตุผล มีวินัย ความรับผิดชอบ บริหารอารมณ์ได้ดี ความไว้วางใจ (Trust) เป็นคำที่เข้าใจความหมายได้ง่าย แต่สร้างได้ยาก ที่ว่าความไว้วางใจนั้นสร้างยาก เพราะต้องอาศัยปัจจัยที่ทำให้เชื่อมั่นอย่างน้อย 2 ด้านประกอบกัน คือ 1. ความเก่ง มีประสบการณ์ ความสามารถที่น่าเชื่อถือ และ 2. ความดี คือ มีคุณลักษณะส่วนบุคคลที่น่านับถือ และทั้งสองด้านนี้ต้องใช้เวลาและความต่อเนื่องเป็นเครื่องพิสูจน์ยืนยันด้วย องค์กรจะได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าก็ต้องเกิดจากการใส่ใจดูแลอย่างจริงจัง สามารถสร้างสรรค์บริการที่ตรงตามความคาดหวังได้อย่างต่อเนื่อง จะเห็นได้ว่า ความไว้วางใจ หากเกิดขึ้น ไม่เท่ากับบุคคล หรือเกิดขึ้นใน

ระดับใด ก็จะช่วยให้ความสัมพันธ์ดีขึ้น ส่งผลต่อแรงจูงใจที่จะสรรค์สร้างผลงานให้ดีขึ้นตามไปด้วย การที่จะสร้างและพัฒนา “ความไว้วางใจได้” นั้นให้เกิดขึ้นกับพนักงานทีมงาน ภายในองค์กรมีวิธีการ ดังนี้ (กรุงเทพธุรกิจ. 2552 : ออนไลน์)

1.พนักงาน สามารถพัฒนาตนให้เป็นคน “วางใจได้ เชื่อถือได้” โดยมุ่งพัฒนาทั้งคุณลักษณะส่วนบุคคลและความสามารถของตนอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาให้ตนเองเป็นคน ที่ใครเห็นก็อยากให้ร่วมงานด้วย อยากให้ความร่วมมือช่วยเหลือ เท่ากับเป็นการสร้างยี่ห้อหรือ Brand ให้แก่ตัวเอง ซึ่งช่วยให้ได้รับความไว้วางใจในการรับผิดชอบงานที่สูงขึ้น ได้รับโอกาสความก้าวหน้ามากขึ้น ดังนั้น พนักงานจึงต้องหมั่นสำรวจและพัฒนาพฤติกรรมที่สะท้อน “ความไว้วางใจได้” อยู่เสมอ ซึ่งมีอยู่ 2 ด้านหลักๆ ความเก่งด้านความรู้ ความสามารถ พนักงานก็ต้องหมั่นขวนขวาย แสวงหาความรู้ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง เมื่อมีความสามารถแล้วก็ต้องแสดงให้เห็นเป็นที่ประจักษ์ โดยขันอาสาในการทำงานที่มีโอกาสใช้ความสามารถนั้น หรือเมื่อมีเวทีมาอยู่ตรงหน้าก็ใช้จังหวะโอกาสนั้น แสดงฝีมืออย่างเต็มที่ รู้จักที่จะขายงานหรือ Marketing โครงการของตนเอง ให้หัวหน้าหรือทีมงาน เห็นแนวทางการวางแผนงานและความคิดสร้างสรรค์ของตน หากผลงานของพนักงาน ได้รับการตอบรับดี มีการนำไปใช้เกิดประโยชน์ พนักงานก็สามารถรวบรวมความสำเร็จต่างๆ มารายงานเป็นข้อมูลให้หัวหน้าทราบได้ เพื่อเพิ่มความน่าเชื่อถือและความไว้วางใจในฝีมือของพนักงาน อย่างไรก็ตาม พนักงานมีแต่ความสามารถที่โดดเด่น แต่ขาดคุณลักษณะส่วนบุคคลที่ดีงาม เช่น ขาดความรับผิดชอบ ก็ไม่อาจทำให้ผู้อื่นไว้วางใจได้ ดังนั้นจึงต้องพัฒนาพฤติกรรมที่สะท้อนความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ ควบคู่กันกับความรู้ความสามารถด้วย พฤติกรรมความดีที่สะท้อนความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ ส่วนใหญ่จะเป็นพฤติกรรมเชิง E.Q. ได้แก่ ความเป็นผู้ใหญ่ มีหลักการใช้เหตุผล มีวินัย ความรับผิดชอบ บริหารอารมณ์ได้ดี รักษาคำพูด ยึดมั่นในคุณธรรม จริยธรรม เป็นต้น

2.พนักงานต้องหาวิธีสำรวจตัวเอง โดยอาจได้ข้อมูลจากการสังเกตปฏิกิริยาของผู้อื่นที่มีต่อพฤติกรรมของเรา จากการไปขอข้อมูลย้อนกลับมาประกอบเพิ่มเติม หากตระหนักรู้ ยอมรับ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ก็จะทำให้พนักงานเป็นทั้งคนเก่งและคนดี มียี่ห้อ ที่ผู้คนพร้อมจะมอบความไว้วางใจให้ หัวหน้างาน มีส่วนอย่างมากในการสร้างและพัฒนาให้พนักงานเป็นคนที่น่าเชื่อถือ และไว้วางใจได้ ซึ่งต้องเริ่มจาก ตัวหัวหน้าเอง ที่พยายามทำใจให้พร้อมจะไว้วางใจคนอื่น และเชื่อมั่นในคุณค่าของคน นอกจากนี้หัวหน้าต้องให้คำแนะนำและการสอนงาน บอกความคาดหวังและชี้แจงเป้าหมายที่ชัดเจน เพิ่มโอกาสให้รับผิดชอบงานที่สูงขึ้น มอบอำนาจในการตัดสินใจด้วยความไว้วางใจ มีการติดตามถามไถ่ ไม่ต้องไปเสียเวลาหากลไถ่ไปควบคุมดูแล หรือคอย

จับผิด แต่มุ่งยกย่องชื่นชมในความสามารถของลูกน้อง และทำให้เป็นที่รับทราบในวงกว้าง หัวหน้าแสดงพฤติกรรมดังกล่าวอย่างจริงจัง ก็จะเป็นการพัฒนาให้ลูกทีมมีความสามารถที่น่าเชื่อถือ หัวหน้าให้ความไว้วางใจลูกน้อง ลูกน้องก็จะยิ่งไม่กล้าทำให้เสียความไว้วางใจ ที่สำคัญพฤติกรรมที่ดีของหัวหน้านั้น จะทำให้ลูกทีมให้ความยอมรับนับถือและไว้วางใจในตัวหัวหน้าด้วย หน่วยงานและองค์การพัฒนาวัดธรรมองค์การที่เน้นการสื่อสารข้อมูลกันอย่างชัดเจน ต่อเนื่อง เปิดใจรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน สนับสนุนให้มีความกล้าเสี่ยง หากมีข้อผิดพลาดจะไม่กล่าวโทษกัน แต่จะเรียนรู้ร่วมกัน วัฒนธรรมในการทำงานเช่นนี้ จะช่วยสร้างบรรยากาศของความไว้วางใจกัน ความสัมพันธ์ และความร่วมมือร่วมใจในหมู่พนักงานก็จะมีสูงขึ้น ซึ่งย่อมส่งผลไปถึงผลงานโดยรวมขององค์การต่อไป

ผู้นำกับการสร้างความไว้วางใจในองค์การ

รากฐานของความสำเร็จในการเป็นผู้นำที่ยั่งยืน คือ การสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นในองค์การ คำว่า Trust หรือความไว้วางใจ มีความหมายที่ลึกซึ้งและยิ่งใหญ่ ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่ทรงพลัง และสร้างผลกระทบอย่างมากมายในเชิงพฤติกรรมและผลการปฏิบัติงาน หากสมาชิกในทีมงานหรือหน่วยงานใดทำงานร่วมกันในบรรยากาศของความเชื่อมั่น ไว้วางใจซึ่งกันและกัน การปฏิบัติงานย่อมดำเนินไปด้วยความราบรื่น ไม่ต้องคอยวิตกกังวลว่า จะมีการแทงข้างหลัง หรือให้ร้ายกันลับหลัง การทำงานย่อมเป็นไปอย่างสอดคล้องประสานร่วมมือกัน สมาชิกในทีมกล้าที่จะแสดงออก หรือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นอย่างเปิดเผย แม้ว่าจะมีปัญหาหรืออุปสรรคเกิดขึ้น ทุกคนต่างร่วมแรงร่วมใจกันแก้ไขปัญหาจนสำเร็จลุล่วงไปได้ การสร้างความไว้วางใจ มีดังต่อไปนี้ (ศิริรัตน์ ศิริวรรณและ ธาดา บุญเกิด. 2553 : ออนไลน์)

1. พัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน หรือเป็นผู้ชำนาญการเฉพาะด้าน แสดงผลงานที่ยอดเยี่ยมให้ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเห็น พัฒนาความรู้ ความสามารถ และทักษะอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ มีความสามารถด้านใดด้านหนึ่งเฉพาะทาง และสามารถให้คำปรึกษาและช่วยเหลือผู้อื่นได้เป็นประจำ
2. ยึดหลักการสากลในการบริหาร เช่น คุณธรรม จริยธรรม ความซื่อสัตย์ ความเมตตา ความยุติธรรม ความเป็นกลาง ความกล้าหาญ ความอดทน ความมีวินัย ความมุ่งมั่น เป็นหลักสำคัญในการบริหาร
3. ประพฤติตนเป็นแม่แบบที่ดี หากต้องการให้ลูกน้องปฏิบัติตนเช่นไร ท่านก็ควรปฏิบัติตนเช่นนั้น เช่น ไม่ต้องการให้ลูกน้องมาสาย ท่านก็ไม่ควรมาสายเสียเอง การทำให้ดูเป็นตัวอย่าง เป็นวิธีที่ดีที่สุดในการจูงใจให้ลูกน้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

4. ยอมรับข้อผิดพลาดของตน คุณสมบัติสำคัญประการหนึ่งของผู้นำคือ การมีความกล้าหาญที่จะยอมรับข้อผิดพลาดของตน ซึ่งการทำเช่นนี้ สามารถทำให้ลูกน้องรู้สึกเคารพท่านมากขึ้น ดีกว่าที่ท่านทำผิดแล้วแก้ตัวทำเป็นเพิกเฉย ลูกน้องย่อมรู้สึกหมดศรัทธาในตัวท่าน แม้ว่าพวกเขาจะไม่ได้พูดออกมาตรงๆ ก็ตาม

5. รักษาคำพูด รักษาสัญญา จงอย่าได้ให้คำมั่นสัญญาหรือข้อผูกมัดใดๆ หากท่านไม่มั่นใจว่า ท่านจะสามารถทำตามสัญญาหรือข้อผูกมัดนั้นได้ ‘การกระทำย่อมสำคัญกว่าคำพูด’

6. ให้เกียรติผู้อื่น ให้เกียรติ เคารพ และให้การสนับสนุนผู้อื่น ไม่ว่าคนๆ นั้นจะมีตำแหน่งใดก็ตาม สอบถาม เปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้แสดงความคิดเห็น รับฟังปัญหาและให้ความช่วยเหลือตามความเหมาะสม

7. ไม่พูดถึงบุคคลที่สามในทางที่ไม่ดีลับหลัง หากบุคคลที่พูดถึงทราบว่าท่านพูดถึงเขาอย่างไรลับหลัง บุคคลนั้นย่อมไม่ไว้วางใจท่านอีกต่อไป และอาจบอกคนอื่นต่อว่าท่านเป็นคนที่ไม่น่าไว้วางใจ หรือแม้แต่คนที่ท่านไปพูดนินทาด้วย ก็ระวังท่าน เพราะคิดว่าท่านอาจทำกับเขาเฉกเช่นเดียวกับที่ท่านทำกับคนอื่นก็ได้

8. แก้ปัญหาสำคัญๆ ที่มีความท้าทายได้ เข้าไปมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความท้าทาย ทั้งในระดับบุคคล ระดับหน่วยงาน และระดับองค์กร คิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระบวนการทำงาน หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีผลกระทบต่อการพัฒนาผลการปฏิบัติงานขององค์กร

วิธีปฏิบัติเหล่านี้เป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความไว้วางใจในองค์กร และการเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น ถือเป็นคุณสมบัติสำคัญสูงสุดประการหนึ่งในการเป็นผู้นำ ความไว้วางใจยังเป็นรากฐานของความสัมพันธ์อันดี เมื่อได้รับความไว้วางใจและมีความสัมพันธ์อันดี ย่อมส่งผลให้ท่านมีโอกาสประสบความสำเร็จในการใช้เหตุผลโน้มน้าว ให้ผู้อื่นสนับสนุนหรือกระทำการบางสิ่งบางอย่างตามความต้องการ การสร้างความไว้วางใจจึงเป็นรากฐานของความสำเร็จที่ยั่งยืนของผู้นำ (ศิริรัตน์ ศิริวรรณ และ ธาดา บุญเกิด. 2553 : ออนไลน์)

Kriengsak Niratpattanasai (2010 : Online) นำเสนอความไว้วางใจในการทำงาน ดังนี้

1. แสดงออกอย่างมีเหตุผลเมื่อไม่เห็นด้วยกับผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้า ไม่ว่าจะเป็นเรื่องแนวความคิด คำสั่ง ข้อมูลรายละเอียด วิธีปฏิบัติ ฯลฯ ควรแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา ว่าไม่เห็นด้วย ทั้งนี้การแสดงออกจะต้องเป็นไปอย่างสุภาพอ่อนน้อม และมีเหตุผลเสมอ การแสดงออกในทางตรงข้าม เช่น การพยักหน้า การตอบรับ จะทำ

ให้หัวหน้าเข้าใจผิด การที่คุณได้สัญญาหรือรับปาก ที่จะปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่งไว้แล้ว และไม่สามารถดำเนินการได้ตามสัญญา จะเป็นผลให้สูญเสียซึ่งความไว้วางใจจากหัวหน้า และการที่จะได้รับความไว้วางใจกลับคืนมาได้นั้นจะต้องทำงานหนัก และใช้เวลา

2. ถ้าไม่รู้ต้องถาม หัวหน้าที่ดีจะต้องไม่โกรธหรือหงุดหงิด เมื่อลูกน้องถาม อันเนื่องมาจากไม่รู้ หรือไม่เข้าใจ การถามของลูกน้องยังแสดงถึงความเอาใจใส่ และการแสวงหา ความรู้ ซึ่งเป็นสิ่งที่ดี บ่อยครั้งสาเหตุที่ไม่ค่อยถามกัน เนื่องมาจากการกลัวเสียหน้า ซึ่งแท้จริงแล้วการยอมเสียหน้านั้น ดีกว่าการสูญเสียความไว้วางใจ หรือสูญเสียตำแหน่งงานมากมายนัก การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความไม่รู้ หรือไม่เข้าใจ เป็นการกระทำที่มีความเสี่ยงอย่างมาก ต่อความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้น

3. ยอมรับผิด เมื่อมีความผิดเกิดขึ้น หลายคนมักจะปกปิดไม่ให้ผู้อื่นรู้ โดยเฉพาะหัวหน้า อย่างไรก็ตาม หากคุณแจ้งให้หัวหน้า ได้ทราบโดยเร็วแล้ว ก็มีโอกาที่จะแก้ไขความผิดพลาดดังกล่าวได้ง่ายขึ้น แต่ในทางตรงข้าม หากยังคงปกปิดไว้ ก็อาจเป็นผลให้ความผิดพลาดนั้นขยายผลมีความรุนแรง มากขึ้น ยากต่อการแก้ไข การยอมรับผิดต่อหัวหน้า อาจทำให้หัวหน้าโกรธได้ในบางกรณี แต่เชื่อหรือไม่ว่า การไม่ยอมรับผิด หรือไม่แจ้งให้หัวหน้าทราบถึงความผิด โดยเร็ว นั้น จะทำให้หัวหน้าโกรธมากกว่าหลายเท่า

4. ตรงประเด็น ในบางครั้งก็เป็นการยากที่จะพูดถึงปัญหาบางอย่าง อย่างตรงไปตรงมา แต่การพูดแบบอ้อมค้อมไม่ตรงประเด็นก็จะเป็นผลให้ผู้ฟังเกิดความสับสนได้ สิ่งหนึ่งที่พอจะเป็นการเตือนว่าเรากำลังพูด ไม่ตรงประเด็นก็คือ การถูกถามว่า "ที่ว่านั้นหมายถึงอะไร" ซึ่งถ้าคุณถูกถามด้วยคำถามดังกล่าวหลายครั้ง แปลว่าคุณกำลังพูดไม่ตรงประเด็นพอ สิ่งที่จะช่วยได้เป็นอย่างมาก คือ การเตรียมตัวก่อนไปพบ หัวหน้าควรจัดลำดับเรื่องราวที่จะพูด ตั้งแต่ สภาพแวดล้อม ปัญหา เหตุของปัญหา ทางเลือก ในการแก้ปัญหา ตลอดจนข้อเสนอแนะ หรือความเห็น ไม่ควรไปพบผู้บังคับบัญชา เพียงแต่แจ้งให้ทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นเท่านั้น ควรมีข้อเสนอแนะถึงแนวทางแก้ปัญหาด้วย สิ่งนี้นอกจากจะเป็นการช่วยแบ่งเบาภาระของหัวหน้า แล้ว ที่สำคัญก็คือการฝึกฝนพัฒนาตัวเอง ไม่ว่าจะเป็น การวิเคราะห์ การรายงาน การแก้ปัญหา การหาข้อมูล ฯลฯ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และความมั่นใจ สำหรับการก้าวเดินต่อไปข้างหน้า

5. รายงานความคืบหน้าเสมอๆ หัวหน้าส่วนใหญ่ มักต้องการทราบถึงความคืบหน้าของงานที่ลูกน้องได้รับมอบหมายไป จะเป็นการดี ที่ผู้ปฏิบัติงานรายงานความคืบหน้าของงานให้หัวหน้า ได้รับทราบเป็นระยะๆ ซึ่งการรายงานดังกล่าว จะทำโดยวิธีใด

ก็ขึ้นอยู่กับความสะดวก ความเหมาะสม และรูปแบบที่หัวหน้าต้องการ อาทิเช่น E-mail , memo , โดยวาจา , โทรศัพท์, รายงาน ฯลฯ

6.บันทึกสิ่งที่ทำ การบันทึกงานที่ได้ทำ การบันทึกการประชุม การบันทึกข้อมูลที่น่าสนใจ ฯลฯ เป็นสิ่งที่มีประโยชน์ เป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะใช้ในการอ้างอิง เป็นข้อมูลสำหรับหัวหน้าหรือพนักงานที่มาใหม่ หรือมาทำแทน ตลอดจนเป็นข้อมูลในการพิจารณาความดีความชอบ ของพนักงานอีกด้วย

สิ่งต่างๆ ที่ได้กล่าวมาข้างต้น น่าที่จะเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันในองค์กรโดยเฉพาะระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง

ดิลก ถือกกล้า (2553: ออนไลน์) นำเสนอการสร้างควมไว้วางใจให้เกิดขึ้นเริ่มจากตัวของเราก่อนเป็นลำดับแรก ดังนี้

1.การมีค่าควรแก่การไว้วางใจ (Trustworthiness) การที่คนคนหนึ่งจะได้รับการยอมรับ หรือไว้นื้อเชื่อใจได้ จะต้องเกิดจากตัวของเขาได้แสดงออกให้ผู้อื่นเห็นหรือไม่ว่าเขามีคุณค่า มีคุณสมบัติพอที่จะให้ความไว้วางใจ ซึ่งจะต้องใช้เวลา และสถานการณ์ที่เหมาะสม หากเป็นต้นไม้เปรียบได้กับรากที่เป็นการหยั่งลึกเป็นฐานรากของการเกิดความไว้วางใจ

2.การเกิดความไว้วางใจระหว่างบุคคล (Mutual Trust) เมื่อคนคนหนึ่งได้ทำให้ผู้อื่นเห็นว่า เขามีคุณค่า มีคุณสมบัติพอที่จะให้ความไว้วางใจ ก็เกิดสิ่งที่เรียกว่า การเกิดความไว้วางใจระหว่างบุคคล เป็นความไว้วางใจที่เป็นรากฐานให้กับความไว้วางใจที่จะแผ่ขยายออกไป

3. การเกิดความไว้วางใจระหว่างกัน (Inter-Trust) ความไว้วางใจกันระหว่างบุคคล 2 คน จะสร้างบรรยากาศของความเชื่อมั่น และไว้วางใจที่แผ่กว้างออกไป จากความไว้วางใจระหว่างคน 2 คน เป็นความไว้วางใจกลุ่มคนในหน่วยงาน และเป็นความไว้วางใจทั่วทั้งองค์กร องค์กรที่มีบรรยากาศของความเชื่อมั่นและไว้วางใจระหว่างกัน จะเป็นองค์กรที่มีพลังและความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลง และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นได้

นอกจากนี้ยังแนะนำการสร้างควมน่าไว้วางใจต่อผู้อื่น ดังนี้

1.มีความรู้ความสามารถอย่างลึกซึ้งและเชี่ยวชาญในงานบริหารทรัพยากรบุคคล และรู้กว้างในเรื่องอื่นๆ เพราะเป็นการสร้างความน่าเชื่อถือในเบื้องต้น การมีความเข้าใจในองค์กร จะทำให้การเข้าไปมีส่วนร่วมในการบริหารองค์กรเปิดกว้างมากขึ้น และจะนำไปสู่การเกิดความไว้วางใจมากยิ่งขึ้น

2.มีความรู้ความเข้าใจในงานและองค์กรอย่างดีแล้ว จะต้องพร้อมเข้ารับอาสางาน โดยไม่ต้องรอให้ผู้บริหารมอบหมายหรือร้องขอให้ทำ ผู้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ไม่มีใครที่ต้องการผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานเพียงตามคำสั่งหรือในขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมาย

3. เมื่อได้รับมอบหมายในเรื่องใดแล้ว จะต้องกำหนดเป้าหมายและกล้าให้สัญญาที่จะทำงานนั้นๆให้สำเร็จ การกำหนดเป้าหมายจะเป็นการทบทวนร่วมกันระหว่างผู้เกี่ยวข้องและการให้คำมั่นสัญญาเป็นการสร้างความเชื่อมั่นเบื้องต้นจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

4.เมื่อให้คำสัญญาไปแล้ว จะต้องยึดมั่นต่อคำสัญญาที่ได้ให้ไปดำเนินการให้ได้ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ จากผลการสำรวจความคิดเห็นผู้บริหารชาวต่างชาติที่ทำงานในประเทศไทย พบว่า สิ่งที่ผู้บริหารต่างชาติต้องการให้คนไทยเปลี่ยนแปลงมากที่สุด คือ เมื่อรับปากแล้วจะต้องทำให้ได้ตามที่รับปากไว้ หากไม่ได้ก็ควรบอกว่าไม่ได้ เพราะผู้บริหารต่างชาติพบจากคนไทยก็คือ คนไทยมักจะรับปากว่าจะทำด้วยความเกรงใจนายหรือกลัวตัวเองเสียหน้า แต่เมื่อถึงกำหนดเวลาที่นัดหมายก็ขอผลัดไป หรือแจ้งว่าทำไม่ได้ จึงเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องสร้างนิสัยและวัฒนธรรมการทำงานที่ยึดมั่นกับเป้าหมายที่วางไว้

5.ต้องทำอย่างเต็มกำลัง เพื่อให้สิ่งที่ได้ให้คำมั่นสัญญาไว้เกิดขึ้นจริง เพราะไม่ว่าจะวางแผนงาน หรือเป้าหมายไว้สวยงามเพียงใดก็ตาม หากไม่สำเร็จก็ไม่เกิดความเชื่อมั่นหรือไว้วางใจได้

วัฒนธรรมโรงเรียนด้านความไว้วางใจจะส่งเสริมให้ครูมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานที่สำคัญของโรงเรียน มีโอกาสเลือกทำงานตามความต้องการเพื่อให้เกิดผลดีแก่โรงเรียน เห็นความสำคัญของการให้ความเคารพในความคิดของแต่ละบุคคล มีความจริงใจต่อกันในการปฏิบัติงาน เชื่อมมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน รวมถึงรู้สึกทำงานด้วยความมั่นใจในผลงาน

3.การมุ่งเน้นคุณภาพของงาน

แนวคิดเกี่ยวกับการมุ่งคุณภาพของงานนั้น ยึดหลักการบริหารของการจัดการคุณภาพโดยรวม โดยมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ รวมทั้งเพื่อปรับปรุงการบริหารให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก และให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล และเพิ่มศักยภาพของบุคลากรให้ทันกับการแข่งขันบนเวทีโลก ทั้งในด้านการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

หลักการในการจัดการคุณภาพโดยรวม

การจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ข้อสำคัญต้องมีกลุ่มผู้ดูแล เพื่อให้ความสะดวก ตลอดจนมีการระบุปัญหาคุณภาพอย่างชัดเจนว่าจะแก้ไข ปัญหาตรงจุดใด ที่สำคัญต้องจัดข้อผิดพลาดให้หมด รวมทั้งการส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่ผู้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย และในที่สุดก็ต้องทำอีกครั้งเพื่อให้เกิดความชำนาญในโอกาสต่อไป

ในการจัดการคุณภาพโดยรวมมีหลักการในการดำเนินงาน 14 ข้อ ดังนี้

1. มีการกำหนดจุดประสงค์ขององค์การร่วมกัน
2. ใช้ความเที่ยงตรงของคุณภาพในการรวมการจัดการและผู้นำองค์การเป็นผู้นำระบบ
3. หยุดการพึ่งพาการตรวจสอบโดยรวมของลูกค้าและผู้ร่วมงาน
4. พัฒนาความสัมพันธ์ของบุคลากรและเน้นในเรื่องราคาให้น้อยที่สุด
5. ปรับปรุงกระบวนการในองค์การอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง
6. ให้ผู้ร่วมงานพัฒนาโอกาสตรงกับความต้องการ
7. ผู้นำต้องเป็นผู้เริ่มในการเปลี่ยนแปลง
8. ขจัดความกลัวเกี่ยวกับบุคลากร ลูกค้า และผู้ร่วมงานให้หมดไป
9. มีการพึ่งพาในการทำงาน กำจัดอุปสรรคในการทำงานในองค์การและหน่วยงานอื่น
10. กำจัดคำขวัญที่กระตุ้นให้ปฏิบัติ โดยหันมาใช้สถิติและตัวเลขแทน
11. ทำงานเป็นกระบวนการ และทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน
12. กำจัดอุปสรรคการขัดขวางความภูมิใจของบุคลากรและผู้ร่วมงาน
13. ทุกคนในองค์การให้ความช่วยเหลือในการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเป็นระบบ
14. กระจายอำนาจให้ทุกคนในการเปลี่ยนแปลงระบบองค์การ

การนำหลักการ หรือ 14 ข้อ ของเดมมิงมาประยุกต์ใช้ในองค์การ ทำให้ลดการแข่งขันลง เป็นการทำงานเพื่อร่วมมือร่วมใจในการจัดการ วางแผนพัฒนา โดยเฉพาะการเน้นการทำงานเป็นระบบ มีขั้นตอนชัดเจน และที่สำคัญต้องทำงานแบบต่อเนื่อง นอกจากนี้แล้วแนวคิดของเดมมิง ให้ความสำคัญทั้งภาครัฐ เอกชน รวมถึงผู้มีบทบาทสำคัญคือผู้นำเป็นตัวจักรในการนำ 14 จุด มาใช้ให้เกิดประโยชน์มากที่สุด การวิเคราะห์หลักการ 14 ข้อของเดมมิง จะเห็นว่ามียอดประกอบสำคัญในการจัดการคุณภาพโดยรวม

ทั้ง 5 ประการ ซึ่งได้แก่ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วม และการจัดสภาพการเรียนรู้

หลักการสำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวมเพื่อทำให้งานประสบผลสำเร็จควรยึดถือหลักการสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. การสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าทั้งในด้านผลผลิตและการบริการ
2. การสร้างความพึงพอใจให้แก่สมาชิกและบุคลากรโดยใช้หลักการเพิ่มพลังอำนาจ(Empowerment) การใช้แรงจูงใจเพื่อให้เกิดการพัฒนางาน การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ
3. การปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง โดยใช้วิธีบริหารคุณภาพ เช่นเน้นการตรงต่อเวลา (Just in Time) การลดตัวแปรที่ทำให้เกิดความยุ่งยากในการทำงาน การใช้เครื่องมือ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเป็นต้น เพื่อให้บุคลากรทำงานด้วยความสุข มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ทำงานด้วยความฉลาดคล่องแคล่ว แต่ไม่หนัก (Working Smarter Not Harder)

อีกทั้งยังยึดหลัก 3 ประการ คือ

1. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
 2. การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ
 3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 1. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง**

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องนับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการจัดการคุณภาพโดยรวม โดยเฉพาะยุคที่มุ่งเน้นคุณภาพเป็นสำคัญ คุณภาพจำเป็นต้องมีการปรับปรุงอยู่ตลอดเวลา เพื่อกระตุ้นให้บุคลากรทุกฝ่ายตระหนักถึงความสำคัญของการปรับปรุงวิธีการต่าง ๆ รวมทั้งกระบวนการทำงาน การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง จึงเน้นการบริการและผลผลิต และเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง ไม่มีที่สิ้นสุด นอกจากนี้ใช้วิธีการแก้ปัญหา สนับสนุนการแก้ปัญหา และสามารถแก้ปัญหาข้ามฝ่าย หรืองานได้ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจึงมีความสำคัญต่อการบริหารและการจัดการ เพราะช่วยลดปัญหาข้อผิดพลาดและค่าใช้จ่าย รวมทั้งลดต้นทุนได้โดยที่ผลผลิตและบริการยังคงที่ นอกจากนี้วิธีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะมีการใช้วงจรคุณภาพ (PDCA) ซึ่งได้แก่ Plan หมายถึง การวางแผนการทำงาน Do หมายถึง การนำไปปฏิบัติ Study หมายถึง การศึกษาตรวจสอบทบทวนที่จากการปฏิบัติงาน Act หมายถึง การนำไปปฏิบัติหลังจากมีการตรวจสอบ ประเมินผลแล้ว และนำกลับไปปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องต่อไป ซึ่งรายละเอียดของวงจรคุณภาพ PDCA มีดังนี้

วงจรควบคุมคุณภาพ PDSA มีภารกิจหลัก 4 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การวางแผน (Plan – P)

ขั้นที่ 2 การปฏิบัติตามแผน (Do – D)

ขั้นที่ 3 การตรวจสอบผลการปฏิบัติ (Study – S)

ขั้นที่ 4 การแก้ไขปัญหา (Act – A)

2. การเห็นลูกค้าเป็นสำคัญ

องค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวม ซึ่งได้แก่ การเห็นลูกค้าเป็นสำคัญ นับว่าผู้นำต้องทำความเข้าใจเป็นอย่างดี เพราะการเห็นลูกค้าเป็นสำคัญเป็นหัวใจของการจัดการคุณภาพโดยรวม ผู้นำจึงต้องสำรวจความต้องการและความจำเป็นของลูกค้า ฟังเสียงของลูกค้า มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกับลูกค้า พัฒนาผลผลิต และการบริการโดยเปลี่ยนแปลงตามความต้องการของลูกค้า บริการลูกค้าให้เกิดความประทับใจ ตลอดจนทำให้ลูกค้าพึงพอใจ เกิดความมั่นใจในคุณภาพของผลผลิต โดยเฉพาะการตอบสนองความต้องการ ความจำเป็นของนักเรียน ซึ่งถือเป็นลูกค้าคนสำคัญ ซึ่งการสร้าง ความพึงพอใจมาจากหลายปัจจัย ความพึงพอใจเป็นเรื่องทางจิตวิทยา บางครั้ง ปัญหาในการทำงานหรือปัญหาในการให้บริการ อาจไม่ใช่ปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าไม่พึงพอใจเสมอไป การพิจารณาความพึงพอใจของลูกค้าอาจสังเกตสิ่งที่ลูกค้าปฏิบัติ พิจารณาจาก ประสพการณ์ในอดีต ผู้บริหารต้องรู้จัก และเข้าใจลูกค้าก่อน และวิธีการก้าวไปสู่ความพึงพอใจของลูกค้า โดยให้เข้ามามีส่วนร่วม ต้องระบุให้ได้ก่อนว่า ลูกค้าของเราคือใคร สังเกต และพูดคุยกับลูกค้าว่า พอใจ หรือไม่พอใจ จุดใด วัตถุประสงค์ความคาดหวัง คุณค่า และความเชื่อมั่นในตัวผลผลิตและเมื่อได้ข้อมูลมาแล้ว ทำการสำรวจว่า ข้อมูลนั้นถูกต้องเพียงใด วิเคราะห์หาสาเหตุ และทำการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้ได้สิ่งที่ดี และตรงกับความ ต้องการของลูกค้าให้มากยิ่งขึ้น และประเมินผล ดังนี้

1. หลักสำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้าประกอบด้วยหลักสำคัญ ดังนี้

1) การฟังเสียงจากลูกค้า เป็นการช่วยให้การมุ่งเน้นลูกค้าเกิดความภาคภูมิใจต่อองค์กรและกระตุ้นให้ทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จงระลึกอยู่เสมอว่า “เสียงเพียงหนึ่ง อาจทำให้เกิดเสียงอื่นๆเสียง” เพราะถ้าลูกค้าคนหนึ่งเกิดความประทับใจก็จะ นำพาคนอื่นๆที่รู้จัก ทั้งญาติ เพื่อนฝูง เพื่อนร่วมงานมาสนับสนุนเพิ่มเติมอีก แต่ถ้าไม่เกิดความประทับใจก็อาจทำให้เสียงที่เคยสนับสนุนลดลงได้เช่นกัน พลังของเสียงจึงมี อำนาจเป็นอย่างมาก ผู้นำจึงต้องใส่ใจกับความรู้สึกของลูกค้าอย่างจริงจัง

2) การสร้างประชาคมติหรือการยอมรับของลูกค้า การใช้การจูงใจ เพื่อสร้างความเห็นพ้องต้องกัน เพื่อให้บุคลากรทุกฝ่ายเข้าใจตรงกัน ในอันที่จะเพิ่มผลผลิตและ

การบริการลูกค้าให้เกิดการยอมรับ โดยสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ตลอดจนกลยุทธ์ กระตุ้นบุคลากรในองค์กรไปสู่เป้าหมาย และสามารถเชื่อมโยงลูกค้าไปยังผลลัพธ์ได้

2. การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า

การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญจะเกี่ยวข้องกับการสำรวจความพึงพอใจในการบริหาร และการจัดการ รวมทั้งการบริการลูกค้าต่างๆ การสำรวจพึงพอใจจะช่วยให้ผู้นำทราบถึง ความรู้สึก ความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อนำผลมาปรับปรุงแก้ไขต่อไป จงระลึกเสมอว่า “ถ้าท่านเริ่มสูญเสียลูกค้า จงถามลูกค้าว่าเขาต้องการอะไร”

3. การสร้างความมั่นใจและไว้วางใจให้แก่ลูกค้า

การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญนอกจากจะสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าแล้ว การสร้างความมั่นใจและการสร้างความไว้วางใจและความเชื่อมั่นนับว่าเป็นส่วนสำคัญ เพื่อให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในผลผลิตและการบริการ ซึ่งการสร้างความไว้วางใจและมั่นใจแก่ลูกค้ามียุทธศาสตร์ในการดำเนินการ ดังนี้

3.1 ให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการวางแผน ดำเนินงาน และประเมินผลการพัฒนาผลผลิตและการบริการ

3.2 ให้ลูกค้าเสนอแนะวิธีการปรับปรุงผลผลิตและการบริการ

3.3 เปิดโอกาสในการทำงานโดยปราศจากการควบคุม

3.4 ใกล้ชิดและให้กำลังใจแก่บุคลากรและลูกค้า

3.5 ปรับปรุงกระบวนการสื่อสารแบบสองทาง

3.6 ค้นหาวิธีการใหม่ๆ จูงใจลูกค้า

3.7 บริการให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ

3.8 กระจายอำนาจในการตัดสินใจ

3.9 ใช้เทคโนโลยีให้สะดวกรวดเร็ว

3.10 ใช้วิธีการทำงานแบบเครือข่ายหรือแนวราบ

การสร้างความมั่นใจและไว้วางใจแก่ลูกค้านอกจากจะดำเนินการดังกล่าวแล้ว ผู้นำควรจัดให้มีการพัฒนาและส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การให้บริการ การดูแลอย่างทั่วถึง โดยจัดสภาพแวดล้อมให้อำนวยความสะดวกต่อการบริการแก่ลูกค้า รวมทั้งการให้ความสะดวก รวดเร็วในการบริการยิ่งขึ้น

การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญนับว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการจัดการคุณภาพโดยรวม การเน้นลูกค้าเป็นสำคัญจึงต้องเข้าใจหลักการของการเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ อีก

ทั้งการสำรวจความต้องการและความจำเป็นของลูกค้าเพื่อนำมาวางแผนพัฒนาผลผลิตและการบริการ รวมทั้งการสร้างเชื่อมั่นและไว้วางใจแก่ลูกค้า

3. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นับว่าเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการจัดการคุณภาพโดยรวม โดยเฉพาะแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9 ที่ใช้อยู่ในปัจจุบัน รวมทั้งนโยบายของรัฐบาลต่างก็เน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ เพราะถือว่ามนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารและการจัดการ ถ้ามนุษย์ได้รับการพัฒนาแล้ว ทุกสิ่งทุกอย่างก็จะพัฒนาง่ายขึ้น ทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญ เพราะช่วยให้บุคลากรในหน่วยงานทันต่อยุคโลกาภิวัตน์ บุคลากรทำงานอย่างต่อเนื่อง เพราะได้รับการกระจายอำนาจอย่างทั่วถึง ตลอดจนพัฒนาทักษะวิชาชีพตามความถนัดและความต้องการ รวมทั้งช่วยเพิ่มผลผลิตและการบริการอย่างมีคุณภาพ ขณะเดียวกันการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาบุคลากรในองค์การ การวางแผนการอบรมตามความจำเป็นของบุคลากร เพื่อเน้นการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล การส่งเสริมความรู้และทักษะที่จำเป็นแก่บุคลากรตามความถนัดและความสนใจ และสอดคล้องกับตำแหน่งงาน รวมทั้งส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ตลอดจนส่งเสริมขวัญกำลังใจของบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญในการจัดการคุณภาพโดยรวม ให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งในการดำเนินการมีวิธีการ ดังต่อไปนี้

1. การวางแผนพัฒนาบุคลากร มีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะมนุษย์ก็จัดเป็นทรัพยากรอย่างหนึ่งของโลกที่สามารถเพิ่มคุณค่า และสามารถนำกลับมาใช้ได้เสมอ การวางแผนพัฒนาบุคลากรจะเกี่ยวข้องกับการสำรวจความต้องการ ความจำเป็นของบุคลากร และหน่วยงาน เพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับความจำเป็นขององค์การมากที่สุด ซึ่งการวางแผนจะช่วยลดค่าใช้จ่ายที่จำเป็น และเกิดประโยชน์ต่อองค์การ จึงต้องมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาหน่วยงาน อีกทั้งยังมีประสิทธิภาพสูง

2. การฝึกอบรม นับว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมเป็นวิธีการที่ดีสำหรับการพัฒนาบุคลากร เพราะช่วยให้ได้รับความรู้ตามความถนัดและความสนใจ รวมทั้งเพิ่มพูนทักษะด้านวิชาชีพ และที่สำคัญถือว่าการอบรมบุคลากรด้านการปฏิบัติงานตามความจำเป็นและตามเป้าหมายขององค์การ นับว่าเป็นสิ่งที่ดีที่สุดในการพัฒนาบุคลากร การฝึกอบรมจะทำให้ผู้รับการฝึกอบรมเกิดความชำนาญ รวมทั้งสร้าง

ทัศนคติที่ถูกต้องเหมาะสม โดยทั่วไปการฝึกอบรมจะมุ่งเน้นในพฤติกรรมที่เกี่ยวกับการทำงานที่ได้รับมอบหมาย

3. การส่งเสริมขวัญกำลังใจ นับว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะจะช่วยจูงใจให้บุคลากรสามารถทำงานอย่างเต็มศักยภาพ การส่งเสริมขวัญกำลังใจ มีวิธีการต่างๆทั้งด้านการให้รางวัล การให้ค่าตอบแทน การให้คำปรึกษา แนะนำ ตลอดจนการจัดสวัสดิการ การดูแลสุขภาพสภาพ การรักษาความปลอดภัยในโรงเรียน

นอกจากนี้เว็บคุณภาพ (2547 : ออนไลน์) เสนอแนะผู้บริหารในการใช้เทคนิค วิธีการส่งเสริมขวัญกำลังใจแก่บุคลากรไว้ดังนี้

- 3.1 ให้ความใกล้ชิดกับบุคลากร และสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน
- 3.2 มอบหมายงานที่บุคลากรมีความถนัดและพึงพอใจ
- 3.3 เป็นที่ปรึกษาหรือโค้ชช่วยแนะนำและให้คำปรึกษา
- 3.4 เป็นผู้อำนวยความสะดวกในการบริหารและการจัดการ
- 3.5 กำหนดมาตรฐานหรือเกณฑ์ที่ทุกคนสามารถปฏิบัติได้
- 3.6 ดูแลบุคลากรโดยเน้นเป็นรายบุคคล
- 3.7 จัดสวัสดิการและดูแลอย่างทั่วถึง
- 3.8 ปรับปรุงบุคลิกภาพให้เป็นผู้มีอารมณ์เบิกบานร่าเริงแจ่มใส
- 3.9 จัดบรรยากาศในการทำงานอย่างอบอุ่น
- 3.10 ให้รางวัลแก่ผู้ประสบผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

การส่งเสริมขวัญกำลังใจนับว่ามีความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพราะจะช่วยส่งเสริมให้บุคลากรปฏิบัติงานที่เต็มศักยภาพ จูงใจให้สร้างผลงานอย่างเต็มที่

วัฒนธรรมโรงเรียนด้านการมุ่งคุณภาพของงาน จะส่งเสริมให้ครูมั่นใจว่า สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ มีการสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการเน้นความสำคัญในการยกระดับคุณภาพของโรงเรียน มองเห็นคุณค่าของการปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่เพื่อให้เกิดคุณภาพ รวมถึงตั้งเป้าหมายหรือคาดการณ์สูงในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวก

องค์ประกอบที่สำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียนอีกประการหนึ่ง ได้แก่ การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวก โดยโรงเรียนจัดให้เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต การจัดสภาพการเรียนรู้จะเกี่ยวข้องกับการจัดสภาพบรรยากาศและแวดล้อมในองค์การให้เหมาะสมกับการทำงานและการเรียนรู้ ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความก้าวหน้า การ

สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จัดหาทรัพยากร สื่ออุปกรณ์ อาคารสถานที่อย่างพร้อมเพรียง สนับสนุนการใช้เทคโนโลยีในการทำงานและศึกษาค้นคว้า ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต การจัดสภาพการเรียนรู้มีหลักการสำคัญ ดังนี้

1. การจัดสภาพบรรยากาศการเรียนรู้ให้ครบถ้วนพร้อมเพรียง มีการวางแผนเตรียมการทั้งด้านอาคารสถานที่ สิ่งอำนวยความสะดวก วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีอย่างครบถ้วน รวมทั้งมีเจ้าหน้าที่ที่สามารถให้คำแนะนำ มีคู่มือการปฏิบัติงานต่างๆ ขณะเดียวกันมีการตกแต่งภูมิทัศน์ให้สวยงาม เป็นระเบียบเรียบร้อยช่วยส่งเสริมทัศนคติและสุขภาพจิตที่ดีแก่บุคลากรในองค์กร

2. การดูแลรักษาความปลอดภัยแก่บุคลากร มีแผนงานหรือโครงการในการรักษาความปลอดภัยแก่บุคลากร มีการตรวจสอบอาคารสถานที่ วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ จัดทำทะเบียนประวัติการใช้งาน และมีการปรับปรุงซ่อมแซมอย่างเหมาะสม

3. การส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากร ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ จัดบรรยากาศขององค์กรแบบวิชาการ มีคอมพิวเตอร์ ห้องสมุดไว้ศึกษาค้นคว้า รวมทั้งกระตุ้นให้บุคลากรหาวิทยาการใหม่ๆ มาพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง

การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวกมีผลกระทบโดยตรงต่อการกระทำกิจกรรมของผู้เรียน คือช่วยอำนวยความสะดวก ส่งผลในด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน คือ ช่วยทำให้เกิดการตื่นตัวในการเรียน และสร้างเสริมความสัมพันธ์อันดีที่สอดคล้องตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล และลักษณะของกิจกรรม ควรมีการดำเนินงาน ดังนี้ (ไพฑูรย์ ศรีฟ้า, 2553 : ออนไลน์)

1. นำเทคโนโลยี เข้ามาใช้ในการเรียนการสอน เทคโนโลยี จะช่วยให้การดำเนินการต่าง ๆ ดีขึ้น

2. ใช้การเสริมแรงและการควบคุมพฤติกรรมที่เหมาะสมของนักเรียน กระตุ้นให้มีการเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่น่าพอใจ และลดปัญหาในห้องเรียน

3. การเรียนเป็นรายบุคคล หรือการเรียนรู้ด้วยตนเอง จะลดความคับข้องใจของผู้เรียนในเรื่องเวลาในการเรียน หรือการแข่งขันกับผู้อื่น ผู้เรียนสามารถเรียนได้ตามความสามารถของตนเอง ขณะเดียวกันครูก็จะมีเวลาว่างมากพอ ที่จะให้ความสนใจ และเอาใจใส่นักเรียนแต่ละคนมากขึ้น

4. การเปลี่ยนสภาพแวดล้อมทางการเรียนด้านกายภาพ ผู้ออกแบบห้องเรียนให้น่าสนใจ ทำเป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ มีบรรยากาศที่เอื้อแก่การศึกษา หาความรู้ การสร้างห้องเรียนอเนกประสงค์ ที่สามารถปรับเปลี่ยน เพื่อใช้ในการเรียนที่เป็นกลุ่มใหญ่

และกลุ่มย่อยได้สะดวก ออกแบบทางเดิน ทางติดต่อระหว่างห้องเรียน ให้มีการเคลื่อนย้ายสถานที่เรียนได้คล่องแคล่ว และรวดเร็ว

ประเภทของบรรยากาศการเรียนรู้ในชั้นเรียน

บรรยากาศการเรียนรู้ในชั้นเรียนจำแนกออกได้ ดังนี้ (วัฒนา ปุณณฤทธิ์. 2553 :ออนไลน์)

1. บรรยากาศทางจิตวิทยา เป็นลักษณะของบรรยากาศที่เกิดขึ้น โดยการกระทำของผู้เรียนที่ส่งผลต่อความรู้สึกนึกคิดและพฤติกรรมของผู้เรียน ถ้าลักษณะบรรยากาศทางจิตวิทยาเป็นไปในทางบวก ผู้เรียนจะเกิดความรู้สึกอบอุ่นใจ ผ่อนคลาย ทำให้เกิดการเรียนรู้ได้โดยง่าย และมีผลทำให้รู้สึกมีความสุขในการเรียนรู้ ทำให้เป็นผู้ที่รักและเฝ้านในการเรียนรู้
2. บรรยากาศทางกายภาพ เป็นลักษณะของบรรยากาศที่เกิดจากการจัดอาคารสถานที่ สื่อ วัสดุอุปกรณ์ ที่สอดคล้องกับกิจกรรมการเรียนรู้ และสภาพของผู้เรียน การจัดบรรยากาศทางกายภาพที่ตอบสนองผู้เรียนและการทำกิจกรรมต่าง ๆ จะทำให้ผู้เรียนได้รับความสะดวก และดำเนินกิจกรรมด้วยความราบรื่น ส่งผลให้การเรียนรู้ดำเนินไปด้วยดี ไม่ติดขัด ไม่รู้สึกว่ายาก ทำให้ผู้เรียนรักที่จะเรียนและเป็นผู้เรียนที่กระตือรือร้น มีความสนใจต่อสิ่งแวดล้อมรอบตัว
3. บรรยากาศทางสังคม เป็นบรรยากาศที่เกิดจากผลการปฏิสัมพันธ์ของกลุ่มที่อยู่ร่วมกันและทำกิจกรรมร่วมกัน การมีบรรยากาศทางสังคมที่เป็นมิตรต่อกัน จะทำให้ผู้เรียนรู้สึก อบอุ่นใจ เกิดความรู้สึกที่ดีต่อกันและกัน มีการอยู่ร่วมกันฉันท์มิตร ซึ่งส่งผลต่อการเรียนรู้ทักษะทางสังคมและการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งเป็นเป้าหมายประการหนึ่งของการจัดการศึกษา

นอกจากนี้การจัดบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวกควรมีวิธีการที่ส่งเสริมการเรียนรู้ ดังนี้ (ชัยอนันต์ สมุทวณิช. 2543 : 16-17)

1. การสร้างบรรยากาศที่ทำหาย กระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้เรียนมีความอยากรู้ อยากเห็น อยากแก้ปัญหา อยากแสวงหาคำตอบ ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวเป็นการกระตุ้นให้ผู้เรียนมีความรู้สึกว่าเขาเองมีความสามารถที่จะแก้ปัญหาหรือทำกิจกรรมนั้น ๆ ได้ และให้กำลังใจ เมื่อผู้เรียนได้ลงมือทำหรือตอบสนอง รวมทั้งการยกตัวอย่างความสำเร็จหรือสิ่งที่ผู้เรียนเคยทำมาก่อน ทำให้ผู้เรียนเกิดความมั่นใจในความสามารถ และเกิดความภูมิใจ ทำให้ไม่มีความกลัวที่จะทำกิจกรรมอื่นๆ ต่อไป
2. การสร้างบรรยากาศที่อบอุ่น ปลอดภัย มีความเป็นมิตร ปราศจากความหวาดกลัวที่จะแสดงออก ซึ่งบรรยากาศดังกล่าวจะทำให้เด็กเป็นคนกล้าคิด กล้าตัดสินใจ

กล้าที่จะคิดลองทำสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าผลที่ได้นั้นจะเป็นไปตามที่คิดหรือไม่ก็ตาม การสร้างบรรยากาศดังกล่าวสามารถทำได้ โดยครูทำหน้าที่ในการช่วยเหลือผู้เรียนให้เกิดความราบรื่นในการทำกิจกรรมต่าง ๆ โดยอาจเข้าไปช่วยเป็นผู้ร่วมคิดในการทำปัญหาที่ยาก ให้ง่ายหรือลดความซับซ้อนลง แต่ยังคงให้เด็กได้ใช้ความสามารถของเขาในการเรียนรู้ โดยมีการสนับสนุนเสริมแรง และให้คำปรึกษาจากครู

3. สร้างบรรยากาศที่เป็นอิสระในการทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง บรรยากาศดังกล่าวจะทำให้เด็กพัฒนาความเป็นตัวของตัวเอง ลดการพึ่งพิงผู้อื่น กล้าคิด กล้าแสดงออก มีความมั่นใจในตนเอง กล้าริเริ่ม มีความคิดสร้างสรรค์ มีภาวะผู้นำ และกล้าที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ บรรยากาศที่เป็นอิสระนี้ทำได้โดยครูให้โอกาส และสนับสนุนให้เด็กได้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตัวเอง ครูเป็นเพียงผู้ให้คำปรึกษา ให้การช่วยเหลือเมื่อเด็กต้องการ ขณะเดียวกันต้องให้โอกาสแก่เด็กแต่ละคนในการที่จะเลือกวิธีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับตน และให้เวลาอย่างพอเพียงตามความสนใจของผู้เรียน เนื่องจากเด็กแต่ละคนมีวิธีการเรียนรู้และใช้เวลาในการเรียนรู้ที่แตกต่างกัน แต่แม้ว่าเด็กจะได้รับอิสระดังกล่าว ครูก็ต้องสอนให้เด็กคำนึงถึงการอยู่ร่วมกัน ความเป็นอิสระของแต่ละคนจะต้องไม่รบกวนหรือทำให้ผู้อื่นมีความสะดวกน้อยลง

4. บรรยากาศที่ได้รับความสำเร็จ และเรียนรู้ผลที่เกิดจากการทำสิ่งต่าง ๆ บรรยากาศ ดังกล่าวจะทำให้ผู้เรียนเป็นผู้ที่มีกำลังใจเข้มแข็ง มีความมั่นใจในการทำสิ่งต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล มีการกำหนดจุดมุ่งหมายของการทำสิ่งต่าง ๆ และยอมรับผลจากการกระทำทั้งความสำเร็จและผลที่ไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ครูสามารถสร้างบรรยากาศดังกล่าวได้โดยการให้เด็กกำหนดจุดมุ่งหมายและวางแผนที่จะทำกิจกรรมต่าง ๆ และลงมือปฏิบัติตามที่วางแผนไว้ ให้เวลาอย่างเพียงพอที่จะทำตามแผนงาน ครูคอยสนับสนุนให้กำลังใจ คอยแก้ปัญหาเมื่อเด็กต้องการ ให้ได้รับข้อมูลย้อนกลับหลังการปฏิบัติ ให้การเสริมแรง ชื่นชมยินดีต่อผลสำเร็จ แต่ถ้าหากผลไม่เป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ก็อธิบายให้ผู้เรียนเข้าใจถึงการหาความรู้จากความล้มเหลว ให้กำลังใจและให้ทดลองแก้ปัญหาด้วยวิธีที่ต่างออกไป

5. บรรยากาศแห่งการยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน โดยเริ่มจากการที่ครูยอมรับผู้เรียนให้ความสำคัญต่อการคิดและการกระทำของผู้เรียน รับฟังและให้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ จัดให้ผู้เรียนได้ทำกิจกรรมร่วมกันเป็นกลุ่มย่อย มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในกลุ่ม และระหว่างกลุ่มให้ได้รับความสำเร็จจากการทำกิจกรรมร่วมกัน ทำให้เกิดการยอมรับระหว่างเด็กกับเพื่อน และเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับจากครู เห็นความสำคัญของกลุ่ม บรรยากาศ ดังกล่าวทำให้เกิดการพัฒนาบุคลิกภาพ ได้รับ

ประสบการณ์ทางบวก เกิดการนับถือระหว่างกัน ทำให้เกิดความเป็นอิสระ ไม่ต้องพึ่งพาผู้อื่น สามารถที่จะคิด เลือกลง และตัดสินใจ เข้าใจถึงความสามารถของตนเอง ยอมรับผล การกระทำทั้งที่สำเร็จและทำความเข้าใจได้เมื่อทำผิดหรือล้มเหลว รู้จักนำอุปสรรคหรือ ความล้มเหลวมาเป็นประสบการณ์การเรียนรู้และแนวทางแก้ปัญหา เนื่องจากเชื่อว่าตนมี ความสามารถที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ได้หลากหลายวิธีเพื่อให้ได้ผลตามที่ต้องการ

6. บรรยากาศแห่งความใกล้ชิด สนับสนุนและมีความรักใคร่กลมเกลียวกัน เนื่องจากเด็กทุกคนต้องการความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยทางจิตใจ ต้องการการเอาใจใส่ และความรักใคร่ การจัดให้ผู้เรียนอยู่ร่วมกัน ได้เล่น ได้ทำกิจกรรมร่วมกัน โดยจัดหรือ ลดความขัดแย้งลงให้มากที่สุด หรือไม่ให้เกิดขึ้นเลย การสอนให้รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้จักการให้อภัย และช่วยเหลือกัน ทำให้เกิดความรู้สึกรักใคร่ กลมเกลียวกัน นอกจากนี้ ครูต้องแสดงความรู้สึกที่ดีต่อผู้เรียน แสดงให้ผู้เรียนรับรู้ว่าเป็นที่ยอมรับของครู ทั้งการ คิดและการกระทำ การแสดงออกของครู ได้แก่ การแสดงท่าทีที่แสดงถึงการเอาใจใส่ ทางบวกต่อผู้เรียนอย่างจริงใจที่สอดคล้องกับการแสดงออกทางบวกของผู้เรียน เช่น การ สัมผัสทางกาย การมอง การสบตา การใช้คำพูด การแสดงสีหน้าท่าทาง การได้รับการเอา ใจใส่ดังกล่าว ทำให้ผู้เรียนรู้สึกว่าเป็นที่ต้องการของครู มีความสำคัญ เป็นคนหนึ่งที่มี ความหมาย ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง และต่อผู้อื่น บรรยากาศการอยู่ร่วมกันอย่าง รักใคร่ ทำให้เกิดความสุขในการทำสิ่งต่าง ๆ และเกิดการเรียนรู้โดยง่าย

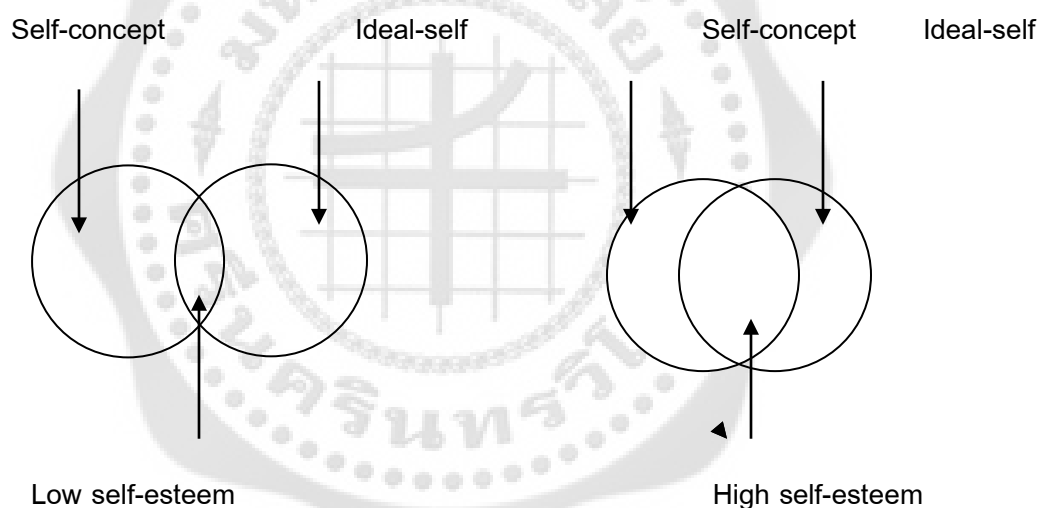
วัฒนธรรมโรงเรียนด้านการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวก จะส่งเสริมให้ ครูมีการบูรณาการหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้ โดยเน้นองค์รวมของนักเรียนทั้งหมด มีการฝึกประสบการณ์การสอนให้แก่ครูไปสู่มาตรฐาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างด้าน วัฒนธรรม มีการจัดกิจกรรมเพื่อป้องกันพฤติกรรมนักเรียนที่เบี่ยงเบนมากกว่าการแก้ไข ปัญหา มีการตั้งเป้าหมายในการทำกิจกรรมที่ชัดเจน และมีการคาดหวังเพื่อส่งเสริม พฤติกรรมที่ดีในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน รวมถึงมีการทำงานเป็นทีมเพื่อ ส่งเสริมให้นักเรียนบรรลุผลสัมฤทธิ์ในระดับที่สูงขึ้น

4.การยอมรับ

การยอมรับ มีหลายลักษณะ เช่น การยอมรับฟังผู้อื่นพูด และการยอมรับความ คิดเห็น ตลอดจนการกระทำของผู้อื่น และการยอมรับนับถือตนเอง จึงจะเกิดขึ้นใน ความรู้สึกได้ เพราะการกระทำยอมรับผู้อื่นให้เกิดขึ้นในจิตใจนั้นเป็นของทำได้ยาก มาก แต่เป็นประโยชน์และมีความสำคัญอย่างยิ่ง อันเป็นพื้นฐานของคุณภาพชีวิตของ บุคคลทุกคน เพราะคนเราต้องฟังผู้อื่น และอาศัยผู้อื่น ต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่นตลอดชีวิตของ ตั้งแต่เกิดขึ้นมาลี้มตามองดูโลกก็ต้องอาศัยผู้อื่น การยอมรับจำเป็นต้องให้อภัยกันได้ มี

เมตตาคนอื่น ทำบุญแผ่เมตตา ทำทานกุศล การทำบุญจึงสอนให้เรารู้จักตนเองและบุคคลอื่น ในขณะที่เรายอมรับผู้อื่น เราจึงมีความรู้สึกดีและแจ่มใส

การยอมรับนับถือตนเอง (Self-Esteem) คือ ความรู้สึกที่บุคคลมีต่อตนเองในทางที่ดี มีความเคารพและยอมรับตนเองว่ามีความสำคัญ มีความสามารถและใช้ความสามารถที่มีอยู่กระทำการสิ่งต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมาย ยอมรับนับถือตนเอง มีความเชื่อมั่นในตนเอง เคารพในตนเองและผู้อื่น และมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมาย การยอมรับนับถือตนเองนั้น พิจารณาได้จากการเปรียบเทียบตนที่แท้จริง (Self-concept) กับตนในอุดมคติ (Ideal self) โดยคนที่มองเห็นตนเองในอุดมคติขัดแย้งกับตนเองตามความเป็นจริง จะมีความภาคภูมิใจในตนเองต่ำ (Low self-esteem) และคนที่มีความคิดเห็นตรงกันกับตนในอุดมคติ จะเป็นคนที่มีความภาคภูมิใจในตนเองสูง ดังภาพด้านล่าง



ภาพประกอบ 2 การยอมรับนับถือตนเอง
ที่มา:โลกจิตวิทยา. (2553). การยอมรับนับถือ.

บุคคลจะรู้สึกภาคภูมิใจในตนเองได้ก็ต่อเมื่อยอมรับตนเองได้ โดยที่การรับรู้ของบุคคลตามที่เขารับรู้สอดคล้องกับตนในอุดมคติหรือตามที่ตนเองคาดหวัง ทั้งในด้านความรู้สึก เจตคติ ความเชื่อในเอกลักษณ์และคุณค่า ความศรัทธาในตนเอง รวมทั้งการรับรู้สัมพันธภาพของตนเองกับบุคคลอื่น ถ้าบุคคลใดคิดว่าตนเองตามความเป็นจริงเท่าเทียมหรือใกล้เคียงกับตนในอุดมคติมากเพียงใด บุคคลก็จะมีภาคภูมิใจใน

ตนเองมากขึ้น หรือกล่าวได้ว่าความภาคภูมิใจในตนเองเป็นผลต่างของความคลาดเคลื่อนของตัวตนที่แท้จริงและตัวตนที่อยากจะเป็น นอกจากนี้เหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิตของบุคคลก็มีผลต่อความภาคภูมิใจในตนเองของบุคคลด้วย กล่าวคือ ถ้าสถานการณ์เป็นไปในด้านดีมีความสำเร็จในสิ่งที่กระทำความภาคภูมิใจในตนเองก็เพิ่มขึ้น ในทางตรงกันข้ามการประสบความล้มเหลวก็จะทำให้บุคคลรู้สึกท้อแท้จนไม่มีความสามารถ ไร้ประโยชน์ ความภาคภูมิใจในตนเองย่อมลดลง

บุคคลที่มีความภาคภูมิใจในตนเองสูง (High self-esteem) มีการรับรู้ “ตน” ตามความเป็นจริง มีบุคลิกภาพที่ดี เป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง สามารถให้เหตุผลในสิ่งที่ตนเองกระทำได้กระจ่างชัด มั่นใจในการกระทำ หรือการตัดสินใจของตน กล่าวคือ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม มีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ มีความรับผิดชอบทั้งต่อตนเองและผู้อื่น มั่นคงทางจิตใจ มองโลกในแง่ดี มีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น ดังนั้น บุคคลที่มีความภาคภูมิใจในตนเองสูงจึงใช้ชีวิตได้อย่างมีความสุข มีความวิตกกังวลน้อย มีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในการดำรงชีวิต จะมีระบบภูมิคุ้มกันทางจิตวิญญาณให้บุคคลเผชิญกับปัญหา และมีพลังในการขจัดสิ่งเลวร้ายในชีวิตออกไปปัจจัยที่จะช่วยให้บุคคลมีความภาคภูมิใจในตนเองนั้น ได้แก่โอกาสที่บุคคลนั้นจะได้ใช้พลังความสามารถที่มีอยู่ในตนเองในการคุ้มครองดูแลตนเอง หรือมีโอกาสได้เกื้อกูลผู้อื่น ได้รับการให้ความสำคัญ ได้รับความเชื่อถือศรัทธา และประสบความสำเร็จในสิ่งที่มุ่งหวัง

การยอมรับนับถือตนเองนับว่ามีความสำคัญต่อการทำงาน จำเป็นต้องมีการพิจารณาในด้านต่างๆ ดังนี้ (โลกจิตวิทยา. 2553 : ออนไลน์)

1. เชื้อมั่นในตนเอง ถ้าไม่ทำให้ใครเดือดร้อน ก็จงทำตามความคิดตน
2. มีเหตุผลในการคิดเสมอว่า คุณไม่ได้ทำอะไรเพื่อคนอื่นมากจนตัวเองไม่มีความสุข
3. เชื่อในความคิดว่าการยอมรับนับถือตัวเอง ดีกว่าจะให้คนอื่นมาชอบคุณ
4. เมื่อมีคนมาวิจารณ์คุณในทางลบ ตัวคุณรู้ดีว่าระดับความสามารถคุณดีหรือด้อยแค่ไหน
5. ไม่เอาตัวเองไปเปรียบเทียบกับคนอื่นควรแข่งกับตัวเอง
6. ถ้ามีคนยกย่องก็อย่าปลื้ม คุณทุ่มเทมากจึงได้รับความสำเร็จ
7. เมื่อทำอะไรผิดพลาดคิดเสมอว่า คนทุกคนต้องเคยทำผิดพลาดทั้งนั้น ไม่ใช่มีแต่คุณคนเดียว

8. พยายามปล่อยวาง อย่าเก็บเรื่องต่างๆ มาคิดมากตลอดเวลา จนกลายเป็นความวิตกกังวล

9. เลิกคิดว่าคนอื่นต้องเข้าใจคุณเสมอ ซึ่งมันเป็นไปไม่ได้ ไม่ต้องเป็นทุกข์เมื่อคนอื่นไม่เข้าใจคุณ

10. อย่ากลัวการแสดงความคิดเห็นต่อหน้ากลุ่มคน ถึงแม้ความเห็นคุณไม่ตรงกับคนอื่นในกลุ่ม

11. เลิกนิสัยที่คอยถามคนอื่นว่า สิ่งที่คุณทำดีพอหรือยัง ผลที่ได้รับจะดีหรือพลาด คือ การเรียนรู้ รับผิดชอบการตัดสินใจของเราเอง

12. อุดมคติชีวิต หรือความยึดถือของคุณก็เหมาะกับคุณ ไม่จำเป็นต้องให้ใครยอมรับ หากได้รับการยกย่องก็ทำต่อไป ถ้าผิดพลาดก็ปรับปรุงแก้ไขด้วยตัวเอง

เทคนิคในการบริหารคน ในการทำให้ได้รับการยอมรับความเป็นผู้นำ

การทำงานจำเป็นอย่างยิ่งที่ทำให้บุคลากรและเพื่อนร่วมงานเกิดการยอมรับ ดังนั้นจึงมีเทคนิคเพื่อให้คนยอมรับ ดังนี้ (วรวิวัฒน์ กลั่นหุ่น, 2553 : ออนไลน์)

1. มีความสามารถสูง ต้องสามารถอธิบายให้คนยอมรับได้ คาดการณ์สิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นได้และเมื่อเกิดปัญหาที่ไม่คาดฝันในระหว่างการทำงานนั้นไม่ว่าจะเป็นเรื่องคน เรื่องสิ่งแวดล้อม หรือการขาดแคลนอุปกรณ์ต่างๆ ต้องสามารถควบคุมเรื่องนั้นได้

2. มีความเข้าใจผู้อื่น ต้องเข้าใจว่าคนเรามีทั้งความเหมือนและความแตกต่าง เพราะมีบุคลิกภาพอันเกิดจากพันธุกรรมและประสบการณ์ที่ต่างกัน ก่อให้เกิดพฤติกรรมที่แตกต่างกันไปเสมอส่วนที่เหมือนกันก็ยอมรับได้ง่าย แต่ส่วนที่ต่างอาจนำมาซึ่งความขัดแย้งได้

3. มีการวางตัวที่เหมาะสม บารมีนั้นไม่ได้เกิดจากการแต่งตั้งตัวดี หน้าตาดี บ้านหลังโต หรือว่าร่ำรวย แต่ขึ้นอยู่กับ การวางตัวให้เป็นที่ยอมรับนับถือ ยกย่องให้เกียรติ เพราะคนส่วนใหญ่จะไม่ยอมรับผู้ที่ไม่รู้จักกาลเทศะ และเป็นคนไม่รู้จักวางตัวให้เหมาะสม และไม่ควรถูกมองว่าสนิทสนมกับใครเป็นพิเศษมากเกินไป หรือให้อภิสิทธิ์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดเป็นพิเศษ จะเป็นการเข้าข่ายเลือกปฏิบัติและทำให้บุคลากรรู้สึกว่ารำคาญ ไม่เท่ากัน

4. มีความฉลาดสุขุม ความฉลาดจะปรากฏให้เห็นจากการกระทำมากกว่าคำพูด ดังนั้นต้องฉลาดในการมองปัญหาให้ออกและคิดแก้ไขอย่างถูกวิธี จะเป็นเครื่องพิสูจน์ให้ผู้ตามยอมรับและกระทำตาม จึงควรคิดอย่างสุขุม ไม่แสดงออกด้วยการพูดออกไปโพล่งๆ อย่างไม่ยั้งคิด เพราะหากเกิดความคิดที่ผิดพลาดหลงประเด็น อาจก่อให้เกิดความเสื่อมศรัทธาได้

5. มีความเข้มแข็งเด็ดเดี่ยว คนทั่วไปนิยมคนที่กล้าคิดกล้าทำ แต่ต้องไม่ทำอย่างบุ่มบ่ามปราศจากการไตร่ตรอง บางคนมีความคิดอ่านดี แต่เมื่อได้รับการทักท้วงเพียงเล็กน้อยก็ล้มเลิกความคิดไป ผู้บริหารจะต้องมีความเข้มแข็งที่จะทนรับคำวิจารณ์ และข้อท้วงติงต่างๆและนำมาใคร่ครวญถึงเหตุผล หากมั่นใจในความคิดของตนก็ต้องยืนหยัดไม่เพิกถอนความคิดโดยง่าย หรือไม่กล้าคิดอะไรใหม่ๆ เป็นการป้องกันตัวเองให้ปลอดภัย ต้องมีความเข้มแข็งทั้งทางร่างกายและจิตใจ ผู้บริหารที่อ่อนแอยอมพ่ายแพ้ต่ออุปสรรคต่างๆ ทำให้ผู้ตามไม่ไว้วางใจและไม่ยอมรับการเป็นผู้นำ

6. ความเป็นธรรม บุคลากรพึงพอใจในความยุติธรรม ถ้าจะให้บุคลากรยอมรับ ต้องให้ความยุติธรรมอย่างถ้วนหน้า ไม่มีอคติลำเอียง จ้องจับผิดจนคนทั่วไปเห็นความไม่เป็นธรรม ซึ่งจะทำให้เกิดการยอมรับในการนำได้ยาก

7. มีใจกว้าง ต้องเปิดรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ไม่ดูหมิ่นหรือประเมินภูมิปัญญาของผู้ตามว่าต่ำกว่าตนไปทุกด้าน เพราะโดยแท้จริงแล้วการอยู่กับกลุ่มคนจำนวนมาก ย่อมมีทั้งคนฉลาดสติปัญญาดีและสติปัญญาน้อย บางคนอาจมีความรู้หรือความคิดอ่านดี ๆ มีประโยชน์ที่ควรจะได้รับฟังเพื่อเลือกใช้ทางเลือกที่ดีที่สุด ถ้าปิดกั้นไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้ตามเลยก็เสียโอกาสไปอย่างน่าเสียดาย

8. มีความรับผิดชอบ สุดยอดของทุกสิ่ง คือ ความรับผิดชอบ เพราะการยอมรับผลของการกระทำของตน ไม่ว่าจะเป็นผลดีหรือผลร้าย ต้องรับผิดชอบร่วมกัน ความรับผิดชอบย่อมทำให้บุคลากรยอมรับ ไว้วางใจ และศรัทธา เมื่อศรัทธาแล้วความร่วมมือก็จะตามมา การบริหารงานก็มีประสิทธิภาพ

ผู้จัดการ 360° รายสัปดาห์ นำเสนอการสร้างการยอมรับนับถือจากผู้อื่นได้ด้วยคุณสมบัติ 10 ข้อ ต่อไปนี้

1. เต็มที่กับสิ่งที่ทำเสมอ ความทุ่มเทต่างหากถึงจะชนะใจคน ต่อให้ไม่เก่งไม่รู้อะไรมาก่อน แต่มีความพยายามอย่างสุดๆ และมุ่งมั่นตั้งใจจริง คนอื่นต้องแอบชื่นชมแน่นอน ยิ่งถ้าหมั่นพัฒนาทักษะความสามารถของตัวเองให้ดี ให้เก่งขึ้นเรื่อยๆ เป็นเลิศในสิ่งที่ทำได้ ก็จะมีแต่คนยกนิ้วให้

2. รักษาคำพูด เมื่อพูดคำไหนต้องเป็นคำนั้น ยึดมั่นในคำสัญญาหรือข้อตกลงที่ให้ไว้ คุณจะดูสง่าในทันที ด้วยความที่มั่นใจไม่ต้องกลัวอะไร แต่หากคุณหลุดปากพูดอะไรโดยไม่คิด และแล้วก็ทำไม่ได้ จะเกิดความกระวนกระวายใจหาทางแก้ตัว จนในที่สุดความไว้วางใจก็หายหมด

3. เคารพผู้อื่น หากคุณต้องการให้คนอื่นเคารพคุณ คุณก็ต้องให้การเคารพเขาก่อน คุณมีส่วนในการกำหนดความรู้สึกของอีกฝ่าย ซึ่งถ้าคุณได้พบใครที่ดูไม่ชอบหน้า

คุณเท่าไร คุณอาจจะคิดแสดงออกแบบไม่ให้เกียรติเขา ต้องเปลี่ยนมาทำดีกับเขาอย่างอ่อนน้อม ก็จะช่วยให้สถานการณ์และความสัมพันธ์ระหว่างคุณกับเขาดีขึ้น

4. ยอมรับคำวิจารณ์ แม้จะขัดกับความรู้สึกที่เข้าใจว่า การเป็นที่ยอมรับต้องหมายถึงจะต้องไม่ถูกวิจารณ์เลย ซึ่งในความเป็นจริงมันค่อนข้างตรงข้าม ยิ่งคนรู้จักมากเท่าไร ก็ยิ่งได้รับคำติชมมากขึ้นเท่านั้น ดังนั้นไม่ใช่เรื่องของการไม่สนใจคำวิพากษ์วิจารณ์ แต่ต้องสามารถจัดการความคิดเห็นทั้งหลายได้อย่างดีกับทุกฝ่าย และปรับความคิดเห็นเชิงลบให้เป็นมุมมองเชิงบวกให้ได้

5. ปฏิบัติกับตัวเองด้วยความเคารพ เริ่มต้นด้วยการรักตัวเอง แล้วความรักจากคนอื่น ๆ จะตามมาภายหลัง

6. ทำตัวให้ดูดีและเป็นมืออาชีพ ต้องเข้าใจโลกว่า ยังไงคนส่วนใหญ่ก็ยังตัดสินคนอื่นจากภายนอก ดังนั้นจะให้คนกลุ่มไหนนับถือจะต้องทำให้เหนือกว่ายิ่งดี ตั้งแต่เรื่องการแต่งกาย การพูดจา และมารยาททางสังคม ต้องทำให้ถูกต้องตามสถานที่และบุคคลที่ต้องพบ ศึกษาให้ดี เตรียมตัวให้พร้อม แล้วจะเป็นที่ยอมรับ

7. อย่าพูดให้ร้ายคนอื่น ถ้าไม่พอใจเป็นการส่วนตัวกับใครสักคน เข้าไปคุยกับเขา และค่อยๆ บอกสิ่งนั้นออกมา อย่าพูดลับหลัง เพราะมันจะลามเกิดเป็นวงนินทา และความคิดเชิงลบจะเต็มไปด้วยหมด ไม่เพียงจะสะท้อนกลับในทางไม่ดี มันยังทำให้คนอื่นเจ็บปวดด้วย จงซื่อสัตย์และโปร่งใสในการสื่อสารทุกทาง

8. ยืนหยัดในสิ่งที่คุณเชื่อ ถ้าสิ่งที่คุณเชื่อนั้นดีและถูกต้องแล้ว ก็ขอให้ยึดมัน ไม่ว่าใครจะว่าอะไรก็ตาม อย่าแกว่งกับความคิดเห็นของคนอื่นง่ายๆ การเปลี่ยนใจไปทางนู่นที่ทางนี้ที ไม่แนแนกับอะไร ทำให้คนอื่นไม่แน่ใจในตัวคุณไปด้วย คุณต้องยืนหยัดกับสิ่งที่เลือกให้ได้ ขณะเดียวกันก็ต้องไม่ไปทำลายความเชื่อของคนอื่นโดยไม่มีเหตุผล คุณพูดให้ใครเชื่อไม่ได้ แต่แสดงให้เขาเห็นได้ และเขาจะเชื่อถือคุณ

9. เป็นตัวของตัวเอง ต่อให้ทำตามต้นแบบที่ใครๆ ชอบทุกอย่าง ก็ไม่ได้หมายความว่า คนอื่นจะหันมายอมรับคุณเช่นเดียวกัน คนเราต้องการตัวจริงเสียงจริง มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว ดังนั้นเป็นตัวเองดีกว่า ไม่ต้องพยายามหนีตัวเองไปไหน ความจริงใจไม่เสแสร้งจะทำให้คนอื่นเข้าถึงคุณได้ดีและเปิดใจยอมรับคุณได้ง่ายขึ้น และที่สำคัญมันแปลว่าคุณมีความนับถือตัวเอง คนอื่นก็จะนับถือคุณเช่นกัน

10. เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้อื่น การทำดีเสมอต้นเสมอปลาย ความสุจริตในหน้าที่ มีจรรยาบรรณในอาชีพ หรือความเชี่ยวชาญในทักษะเฉพาะ สิ่งที่เป็นตัวอย่างที่ดีให้คนอื่นได้ ล้วนทำให้เป็นที่ชื่นชม และยอมรับนับถือได้ ไม่ต้องเก่ง แต่เป็นคนดี หรือช่วยเหลือคนอื่นได้ดีที่สุด

สุพัตรา ทาวงศ์ (2553 : ออนไลน์) นำเสนอเทคนิคเฉพาะในการพัฒนาการยอมรับนับถือตนเอง ดังนี้

1. การยอมรับความรู้สึกของบุคคลตามความเป็นจริง จะช่วยให้เขาสามารถถ่ายทอดความรู้สึกออกมา โดยเฉพาะการยอมรับความรู้สึกทางลบ ความรู้สึกกลัว ความรู้สึกขัดแย้ง และความรู้สึกปฏิเสธของบุคคล เป็นสิ่งที่เป็ประโยชน์ต่อการแสดงความรู้สึกของบุคคลในขณะนั้น
2. การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในการเผชิญกับปัญหาและวิธีการแก้ปัญหาที่แตกต่างกัน ควรทำความเข้าใจในวิธีการแก้ปัญหาและให้โอกาสแต่ละบุคคลในการแสดงความสามารถในการแก้ปัญหา เนื่องจากบุคคลมีความคิดที่เหมาะสมเฉพาะวัยของเขาและมีความรับผิดชอบต้อปัญหาที่เขาต้องเผชิญอยู่แล้ว นอกจากนี้การให้โอกาสเขาได้ฝึกเลือกวิธีการแก้ปัญหาเองนั้น จะทำให้บุคคลค้นพบว่ยังมีวิธีการที่เหมาะสมอีกหลายอย่างที่เขาอาจจะเลือกใช้
3. ควรหลีกเลี่ยงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับบุคคลอย่างกะทันหัน ซึ่งจะทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกไม่มั่นใจ ดังนั้นเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นควรแจ้งให้ทราบล่วงหน้าอย่างชัดเจนในทันทีและถ้าเป็นไปได้ไม่ควรให้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันเกิดขึ้น
4. การมีตัวแบบที่ดีและมีประสิทธิภาพในการเผชิญปัญหา เนื่องจากตัวแบบมีอิทธิพลต่อความรู้สึกมั่นคงของบุคคล ตัวแบบจึงควรมีความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลสามารถใช้ศักยภาพที่มีอยู่ในการเผชิญปัญหาอย่างมั่นใจ และให้กำลังใจว่าเขาสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ในการเผชิญปัญหาด้วยตัวเอง
5. ช่วยให้ผู้บุคคลพัฒนาวิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยให้เขาได้ระบายความขุ่นมัว ซึ่งจะเป็นโอกาสให้เขาได้ค่อยๆ เข้าใจความยุ่งยากในตนเอง ช่วยลดระดับความเครียด จากนั้นบุคคลจะค่อยๆ ใส่ใจกับความรู้สึกที่เกิดขึ้นกับตนเอง
6. ให้ความสำคัญกับการนับถือตนเองของบุคคลนั้น เพื่อเพิ่มความเข้มแข็งในการที่จะแก้ปัญหา
7. สนับสนุนให้ผู้ใกล้ชิดมีความรู้ ความเข้าใจในตัวบุคคลนั้น และให้ความร่วมมือในการเสริมสร้างความเข้มแข็งในการที่จะแก้ปัญหา

วัฒนธรรมโรงเรียนด้านการยอมรับโดยส่งเสริมให้ครูยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน ยอมรับความสามารถในการปฏิบัติงานของเพื่อนร่วมงาน ให้โอกาสเพื่อนร่วมงานแสดงความสามารถในการทำงาน สร้างการยอมรับนับถือให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

รวมถึงตระหนักถึงความสำคัญของการยอมรับผู้อื่นว่าเป็นวิธีที่ช่วยให้งานประสบความสำเร็จ

5. ตัวแปรด้านสภาพทั่วไปของโรงเรียน มีดังนี้

ขนาดของโรงเรียน

ขนาดโรงเรียนนับว่ามีความสำคัญต่อการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนเป็นอย่างยิ่ง เพราะโรงเรียนขนาดเล็กและมีความพร้อมในด้านสิ่งอำนวยความสะดวกและอาคารสถานที่ ย่อมมีการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จและเกิดประสิทธิผลมากกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ ที่เรียกว่าเล็กกว่าจัดได้ดีกว่า (Smaller is Better) เพราะโรงเรียนขนาดเล็กสามารถจัดโครงสร้างการบริหารได้คล่องตัว ชุมชนให้การสนับสนุนและให้ความร่วมมือได้อย่างทั่วถึง (Ehrich, 2010 : Online) สอดคล้องกับงานวิจัยของ เพียรพันธ์ กิจพานิชย์เจริญ (2552 : บทคัดย่อ) ศึกษาสมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ผลวิจัยพบว่า ครูที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความเห็นต่อสมรรถนะในการบริหารวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ด้านการบริหารจัดการเรียนรู้แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

ขนาดโรงเรียนยังส่งผลทำให้ผลสัมฤทธิ์ในการเรียนของนักเรียนสูงและนักเรียนมีทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน (Ornstein, 1993 : 26) รวมถึงส่งผลทำให้ผู้นำมีพฤติกรรมทางสังคมด้านมนุษยสัมพันธ์ การสื่อสาร มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (Cotton, 1996 :32) อีกทั้งทำให้การบริหารงานลดค่าใช้จ่ายและต้นทุน (Cost-Effectiveness) ช่วยพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการยอมรับ ความไว้วางใจ การสร้างความเป็นเจ้าของ (Fowler & Walberg, 1991 : 54)

ประเภทของโรงเรียน มีผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ประเภทของโรงเรียนจะเกี่ยวข้องกับการที่โรงเรียนอยู่ในสังกัดภาครัฐ หรือเอกชน ย่อมมีผลต่อภาวะผู้นำในด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ การวางแผนกลยุทธ์ เพราะโรงเรียนเอกชนย่อมเน้นการได้เปรียบและมีเป้าหมายด้านกำไร เพื่อให้สามารถอยู่รอดปลอดภัย และบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงมีการปรับปรุงระบบต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของนักเรียนและผู้ปกครอง (Fassio, 2009 : Online) โดยเฉพาะงานวิจัยของ ฮอว์เลย์ (Hawley, 2009 :Online) ศึกษาสาเหตุการลาออกของผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติ ผลวิจัยพบว่าผู้บริหารโรงเรียนนานาชาติมีการดำรงตำแหน่งในโรงเรียน เฉลี่ยเพียง 2.8 ปี สาเหตุการลาออก เกิดจากการถูกเลิกจ้างจากคณะกรรมการโรงเรียน ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นธรรม กระแสโครงการเกษียณก่อนกำหนด สวัสดิการ เป็นต้น เป็นผลทำให้ผู้บริหาร

โรงเรียนนานาชาติต้องพัฒนากลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการบริหารจัดการ

ผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิ

สภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่แสดงถึงปัญหาความยุ่งยาก เหตุการณ์ที่คับขัน และวิกฤติการณ์อันเกิดจากภัยธรรมชาติ แผ่นดินไหว อุทกภัย ฯลฯ บริบทของโรงเรียนเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมให้ผู้ที่มีภาวะผู้นำในการเตรียมความพร้อม ทั้งด้านการวางแผน ในแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี (Newstrom. 1993:22) ขณะที่การบริหารงานในโรงเรียนเกิดวิกฤติการณ์ด้านการคุกคามจากภัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในทั้งที่เคยเกิดเป็นประจำต่อเนื่อง หรือนานๆครั้งก็ตาม สภาพเช่นนี้มีผลทำให้ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์และวางแผนกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาในระยะยาว เพื่อเป็นการป้องกันและแก้ไข (Ehrich.& Knight. 2010:34-36) วิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นรวมถึงภัยคุกคามจากการก่อวินาศภัย การก่อการร้าย เป็นผลให้ผู้บริหารค้นหาวิธีการป้องกัน เตรียมการอย่างรอบคอบ เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ในการคาดการณ์ในอนาคต และเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในวันข้างหน้า โดยที่การเปลี่ยนแปลงเน้นวิสัยทัศน์และสร้างพันธกิจที่เป็นไปได้ คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในทางบวก (Schuler.2002:Online) โดยเฉพาะในประเทศที่เกิดภัยพิบัติสึนามิ ผู้นำในระดับต่างๆของแต่ละประเทศ มีการปรับกระบวนการทัศน์จากการตั้งรับมาเป็นเชิงรุก โดยเน้นการกำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาวมีการบริหารจัดการโดยใช้การบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อบูรณาการในลักษณะองค์รวม สามารถร่วมกันแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วนำไปสู่การตัดสินใจอย่างรอบคอบทันเหตุการณ์ (Ong Keng Yong. 2010 : Online) โดยเฉพาะในประเทศอินโดนีเซียหลังจากประสบภัยพิบัติสึนามิ ผู้นำในชุมชนต่างใช้การสร้างเครือข่ายในการให้ความช่วยเหลือ เน้นการทำงานร่วมกับชุมชนมากขึ้น พัฒนาระบบการสื่อสารที่รวดเร็วและทั่วถึง รวมถึงใช้หลักการบริหารเปลี่ยนแปลง โดยนำเทคโนโลยีมาใช้ในการดูแลควบคุมและเตือนภัย (LEAD Indonesia. 2010 : Online)

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยพื้นฐาน สรุปได้ว่า ขนาดโรงเรียน ประเภทของโรงเรียน และผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิ ช่วยส่งเสริมให้ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน สามารถบริหารงานไปสู่ความสำเร็จได้

6.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยในประเทศ

อมรรัตน์ โพธิตาปะนะ (2543 :บทคัดย่อ) ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ใน

กรุงเทพมหานคร : การวิเคราะห์อิทธิพลพหุระดับ เก็บรวบรวมข้อมูลจากนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 สังกัดกรมสามัญศึกษาในกรุงเทพมหานคร จำนวน 800 คน จาก 30 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วยแบบสอบถาม แบบบันทึกผลการเรียน แบบบันทึกข้อมูลโปรแกรม โดยประยุกต์ใช้เทคนิคการวิเคราะห์พหุระดับด้วยโปรแกรมเอชแอลเอ็ม และการวิเคราะห์อิทธิพลด้วยโปรแกรมลิสเรล สรุปผลการวิจัยที่สำคัญได้ดังนี้ 1. การวิเคราะห์อิทธิพลของวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 พบว่า 1.1) วัฒนธรรมโรงเรียนด้านความคาดหวัง ได้แก่ ตัวแปรความคาดหวังต่อการศึกษาของตนเองมีอิทธิพลทางบวก ต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และตัวแปรความคาดหวังต่อวิชาการของโรงเรียนมีอิทธิพลทางลบ ต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 1.2) วัฒนธรรมโรงเรียนด้านลักษณะจิตพิสัย ได้แก่ ตัวแปรมโนทัศน์เกี่ยวกับตนเอง มีอิทธิพลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 1.3) วัฒนธรรมโรงเรียนด้านประสิทธิภาพการศึกษา ได้แก่ ตัวแปรการรับรู้ความมีระเบียบวินัยของโรงเรียน มีอิทธิพลทางบวกต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 2. ผลการเปรียบเทียบอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปร สาเหตุที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน พบว่า 2.1) วัฒนธรรมโรงเรียนด้านลักษณะจิตพิสัย และประสิทธิภาพการศึกษามีอิทธิพลทางตรง ต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 1.37 และ 0.10 ตามลำดับ 2.2) วัฒนธรรมโรงเรียนด้านประสิทธิภาพการศึกษา ความคาดหวัง และแรงจูงใจ มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 1.13, 0.65 และ 0.08 ตามลำดับ 2.3) วัฒนธรรมโรงเรียนด้านลักษณะจิตพิสัย มีค่าอิทธิพลรวมสูงสุดเท่ากับ 1.37 รองลงมาคือวัฒนธรรมโรงเรียนด้านประสิทธิภาพการศึกษา ความคาดหวัง และแรงจูงใจ โดยมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 1.23, 0.65 และ 0.08 ตามลำดับ

ปรเมษฐ์ โมลี (2553 : ออนไลน์) วิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ศึกษาข้อมูลของประชากร ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับรางวัลพระราชทานในปี พ.ศ.2550 และปี พ.ศ. 2551 จำนวน 74 โรงเรียน รวม 413 คน ผลการวิจัยมี ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ มีปัจจัยที่สำคัญ คือ คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน องค์ประกอบด้านสถานการณ์ พฤติกรรม ความเป็นผู้นำ และบทบาทผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

2. ผลการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ พบว่า รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จที่พัฒนาขึ้นมา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี

กมลวรรณ ชีระจินต์ (2542) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอในภาคใต้ มหาบัณฑิต ศึกษาศาสตร์ เพื่อพัฒนาชุมชนมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอ ในภาคใต้ (2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย ประกอบตัวบุคคล ปัจจัยจิตลักษณะของสาธารณสุขอำเภอ กับภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอ ในภาคใต้ (3) เพื่อหาสมการพยากรณ์ภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอ ในภาคใต้ จากตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยประกอบตัวบุคคล และปัจจัยจิตลักษณะ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้ เป็นสาธารณสุขอำเภอ ในภาคใต้ จำนวน 110 คน ซึ่งสุ่มมาจากประชากรจำนวน 151 คน โดยใช้วิธีสุ่มแบบชั้นภูมิอย่างมีสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม มาตรฐานประมาณค่า (Rating Scale) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ แบบขั้นตอน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. ภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอ ในภาคใต้ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง 2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอ ในภาคใต้ ได้แก่ การมุ่งอนาคตและการควบคุมตนเอง แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอ ในภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอ ในภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3. ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำของสาธารณสุขอำเภอ ในภาคใต้ ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และการมุ่งอนาคตและควบคุมตนเอง โดยเป็นปัจจัยทางบวก มีอำนาจ การทำนายร้อยละ 47.8

ยุพดี จันทรหอมกุล (2553) วิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่ได้รับการรับรองมาตรฐานและยังไม่ได้รับรองมาตรฐาน คุณภาพการศึกษา รับรู้การใช้ภาวะผู้นำของตนเองไม่แตกต่างกัน 2) ครูโรงเรียนเอกชนที่

ได้รับการรับรองมาตรฐาน และยังไม่ได้รับการรับรองมาตรฐาน รับรู้การใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่แตกต่างกัน

อุดม แก้วสระโร (2553) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและการมีส่วนร่วมของชุมชน ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา คุณลักษณะของครูผู้สอน ความร่วมมือของครูกับผู้บริหารสถานศึกษา การมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา ที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสงขลา มีค่าดัชนีความกลมกลืนอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ดี และสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่า $GFI = 0.90$, $AGFI = 0.86$ และ $RMSEA = 0.064$ โดยปัจจัยคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และคุณลักษณะของครูผู้สอนที่ส่งผลทางอ้อมกับการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดการศึกษา และพบอีกว่าปัจจัยที่ส่งผลทางอ้อมกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียน ได้แก่ คุณลักษณะของครูผู้สอน ความร่วมมือของครูกับผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผลของสภาพตัวแปรทุกตัวมีความสอดคล้องกับข้อมูลที่ได้จากงานวิจัยเชิงคุณภาพทำให้งานวิจัยมีความชัดเจนยิ่งขึ้น

ขวัญหทัย ทองธราษ (2552) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ 2) เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน จำแนกตามประสบการณ์ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ในโรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู จำนวน 341 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งกลุ่มตามเขตพื้นที่การศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม มาตรฐานค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว ทดสอบค่าเฉลี่ยรายคู่โดยวิธีการเชฟเฟและวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. ผลเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน พบว่า ไม่แตกต่างกัน
3. สภาพองค์การแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
4. ผลเปรียบเทียบสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ต่างกัน พบว่า ไม่แตกต่างกัน
5. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ โรงเรียนประถมศึกษา ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

งานวิจัยในต่างประเทศ

แคทาลินและวินเซนต์ (Kathleen & Vincent. 2010 : Online) วิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ในการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยเน้นการเปลี่ยนแปลงโดยใช้หลักการวางแผนยุทธศาสตร์ กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้การศึกษาเป็นรายกรณีด้วยการสัมภาษณ์จำนวน 44 คน ใช้การสำรวจ จำนวน 89 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา เน้นการวางแผนกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนความมุ่งมั่นในการทำงานของครูไปสู่วิสัยทัศน์ของโรงเรียน และเน้นความเป็นเจ้าของ จูงใจให้บุคลากรเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการทำงาน มีเทคนิคในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารให้ทั่วถึงในองค์การ และมีลักษณะเปิดใจ

โบเวอร์และเพาเวอร์ (Bower & Powers. 2010 : Online) ศึกษาการสร้างรูปแบบวัฒนธรรมที่มุ่งคุณภาพวิชาการ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและผู้ปกครอง กลุ่มตัวอย่างเป็นครู นักเรียน และผู้ปกครอง โรงเรียนประถมศึกษา รัฐคาโนลินาเหนือ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม การเก็บรวบรวมโดยผ่าน คอมพิวเตอร์ออนไลน์ ผลวิจัยพบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่มุ่งคุณภาพและเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนด้านความไว้วางใจ ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองให้เข้มแข็ง ความไว้วางใจส่งผลต่อการเรียนรู้ รูปแบบมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

เจนและคนอื่นๆ (Janene & Others. 2009 : Online) ศึกษาภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ในการบริหารโรงเรียน โดยใช้การสัมภาษณ์กับผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 12 คน จาก

การวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนสามารถมองภาพรวมขององค์การทั้งระบบ สร้างวัฒนธรรมทีมงานที่เข้มแข็ง ใช้การสื่อสารในการจูงใจบุคลากร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน รู้และเข้าใจบทบาทของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ สามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร ใช้ระบบเครือข่ายในการทำงาน บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างชาญฉลาด เน้นประสิทธิผลของการสื่อสารและมีลักษณะท้าทายในการทำงาน

ลอจเฮด (Loughead, 2009 : Online). ศึกษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา โดยศึกษาจากผู้บริหารการศึกษาใน เพนซิลวาเนียตะวันตก โดยใช้รูปแบบวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ข้อค้นพบของการวิจัย แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารในเพนซิลวาเนียตะวันตกมีการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีในภาพรวม

แอน (Ann. 2008 : Online) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์และพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การ เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม ผลวิจัยพบว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับพฤติกรรมของบุคลากรในองค์การในระดับปานกลาง และผลที่ทำให้ประหลาดใจ คือ ความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำวิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ

แมรี (Marie. 2006 : Online) วิจัยการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำวิสัยทัศน์กับองค์การแห่งการเรียนรู้ในสามประเทศ ได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกา มาเลเซีย และอินเดีย ใช้การวิจัยแบบการมีส่วนร่วม กลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรที่มีความรู้ในองค์การ จำนวน 206 คน ผลจากการวิจัยพบว่า มีการประยุกต์การใช้รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมาพัฒนาสู่ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ โดยองค์การเน้นการใช้ทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้มาพัฒนาบุคลากรในองค์การ ส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากรและผู้บริหารขององค์การ และข้อค้นพบที่สำคัญ คือ ผู้นำใช้การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ มีการให้รางวัลและค่าตอบแทนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้นำมีลักษณะไว้วางใจและเป็นตัวอย่างที่ดีกับบุคลากร มีการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร โดยเน้นความหลากหลายทางวัฒนธรรม โดยมุ่งองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อให้องค์การประสบผลสำเร็จ

บิสเซตและคนอื่นๆ (Bisset & Others 2006:Online) ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อวัยรุ่นในวัยเสี่ยง การวิจัยใช้การศึกษาเป็นรายกรณีกับวัยรุ่นที่เสี่ยงต่อการติดสารเสพติด งานวิจัย พบว่าวัฒนธรรมโรงเรียนด้านมูลค่าเพิ่มช่วยลดความเสี่ยงของวัยรุ่นในการใช้สารเสพติด โดยเฉพาะวัฒนธรรมโรงเรียนที่เน้นการปรับตนเอง การยอมรับและ

ความไว้วางใจ ผลการเรียนรู้ดี ความใกล้ชิดกับผู้ปกครอง ช่วยลดการใช้แอลกอฮอล์ของวัยรุ่น วัฒนธรรมโรงเรียนเปรียบเสมือนสิ่งยึดเหนี่ยวจิตใจในการดำรงชีวิต ช่วยป้องกันปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ลินดอลห์ (Lindahl, 2006 :Online) วิจัยในระดับนานาชาติที่เน้นความสำคัญของวัฒนธรรมของโรงเรียนและเชื่อมโยงกับความเชื่อ การวิจัยนี้จะระบุสามเรื่องที่สนใจของบุคลากรของโรงเรียน คือ วัฒนธรรมโรงเรียนที่มีผลกระทบโดยตรงต่อการสร้างความยืดหยุ่นและผลลัพธ์ทางสังคมและด้านวิชาการ รวมถึงคุณลักษณะและความเชื่อที่เกิดขึ้น วัฒนธรรมของโรงเรียนสามารถเปลี่ยนแปลง ความเชื่อหลักของคนในโรงเรียน เป็นพื้นฐานสำหรับการเปลี่ยนหรือการปรับบรรยากาศในโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนช่วยสร้างความสามัคคี มีความหมายและสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความมุ่งมั่นในผลผลิต วัฒนธรรมโรงเรียนเกิดขึ้นอย่างชัดเจนและมีความสอดคล้องกับการรักษาคุณลักษณะที่ดีของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าได้ง่ายขึ้น เป็นรากฐานที่จะพัฒนาการบริหารจัดการห้องเรียน เพื่อให้ให้นักเรียนสามารถพัฒนาพฤติกรรมและช่วยปรับปรุงวินัยในชั้นเรียน

ยังชีลิน (Yung-Chi Lin.2005 : Online) ศึกษาภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ในโรงเรียน ประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในประเทศไต้หวัน กลุ่มตัวอย่างเป็นครู เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลด้วย t-test, One-way ANOVA และ หาค่าสหสัมพันธ์ด้วยเพียร์สัน (Pearson's product-moment) ผลวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในประเทศไต้หวันอยู่ระดับสูง ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในประเทศไต้หวัน ส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมของครูและผู้นำภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ในโรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษาในประเทศไต้หวัน มีความแตกต่างกัน

โกลดริง (Goldring. 2002:Online) ศึกษาพลังของวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและการทำงานที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงทางบวก กลุ่มตัวอย่างเป็นครูและผู้บริหารโรงเรียนรัฐแคลิฟอร์เนีย ผลวิจัยพบว่า พลังของวัฒนธรรมโรงเรียนช่วยให้ทุกคนรวมตัวเป็นกลุ่ม ทำให้ทุกคนยอมรับนับถือตนเองและความเชื่อ วัฒนธรรมที่มองไม่เห็นสร้างความสัมพันธ์แก่บุคลากรในโรงเรียนมากกว่าวัฒนธรรมที่มองเห็น วัฒนธรรมโรงเรียนช่วยทำให้เกิดความเชื่อมโยงของบุคลากรเป็นเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานและยังส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน

ฟินแนนและเลวิน (Finnan &Levin 1998 : Online) ศึกษาการใช้วัฒนธรรมนำไปสู่วิสัยทัศน์ของการดำรงชีวิตในโรงเรียน เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์

กับบุคลากรในโรงเรียน พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนช่วยสร้างวิสัยทัศน์ในโรงเรียน ทำให้โรงเรียนมีโครงการเร่งรัดทำให้เกิดความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง (Accelerated Schools Project) วัฒนธรรมโรงเรียนสร้างจิตภาพของครูและบุคลากร ช่วยผู้นำให้สามารถเตรียมความพร้อมในการป้องกันปัญหาที่ผิดพลาดในอนาคต



บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และวัฒนธรรมโรงเรียน ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ ผู้วิจัยมีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร

ประชากรของการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนเทศบาล ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ ประจำปีการศึกษา 2553 มีโรงเรียนทั้งหมด 296 โรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 296 คน ครูจำนวน 27,987 คน

กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และครูสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนเทศบาล ที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ ปีการศึกษา 2553 จำนวน 520 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) มีวิธีดำเนินการ ดังนี้

1. กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตาราง เครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 520 คน
2. สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ประเภทของโรงเรียนเป็นชั้นและเทียบสัดส่วน ได้ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 167 คน และครูจำนวน 353 คน หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงดำเนินการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling)

ตาราง 1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประเภทของโรงเรียน	จำนวน ผู้บริหาร	จำนวนครู	กลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหาร	กลุ่ม ตัวอย่างครู	รวมกลุ่ม ตัวอย่าง
สำนักงานคณะกรรมการ					
การศึกษาขั้นพื้นฐาน	249	18,482	140	233	373
เอกชน	34	8,009	19	101	120
เทศบาล	13	1,496	8	19	27
รวม	296	27,987	167	353	520

สำหรับประชากรที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีเจาะจง โดยเลือกผู้บริหารโรงเรียน และครู ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โรงเรียนเอกชน และโรงเรียนเทศบาลที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ โดยจำแนกเป็นผู้บริหารโรงเรียนและครูตามประเภทของโรงเรียน ๆ ละ 2 คน รวมทั้งหมด 12 คน มาสัมภาษณ์ในโอกาสต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า และแบบสัมภาษณ์ โดยมีการจัดทำเครื่องมือแต่ละประเภท ดังนี้

1. แบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบ แบบสอบถามเป็นแบบ Checklist

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและวัฒนธรรมโรงเรียน รวมทั้งแบบสอบถามด้านภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน แบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert)

2. แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้แบบสัมภาษณ์แบบที่ไม่มีโครงสร้าง มีลักษณะเป็นแบบปลายเปิด (Open ended) โดยสอบถามเชิงลึกกับผู้บริหารโรงเรียน และครู เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การดำเนินงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. กำหนดจุดมุ่งหมายของการสร้างเครื่องมือ
2. ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำวิสัยทัศน์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และวัฒนธรรมโรงเรียน
3. ศึกษาวิธีสร้างแบบสอบถามมาตราส่วนประเมินค่าตามวิธีของลิเคิร์ต (Likert) จากการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. กำหนดโครงสร้างและนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรแต่ละตัว
5. กำหนดข้อคำถามในแบบสอบถาม
6. นำแบบสอบถามที่สร้างเสร็จแล้ว ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน ตรวจสอบ ซึ่งประกอบด้วย ผู้ทรงคุณวุฒิด้านผู้นำ ด้านวัฒนธรรมโรงเรียน และการวัดผล เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรง และครอบคลุมด้านเนื้อหา ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง ความสอดคล้องกับหัวข้อปัญหา และจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาวิจัย โดยการหาค่าดัชนี IOC (Item-Objective Congruence Index) ได้ค่า IOC อยู่ระหว่าง .60-1.00
7. นำแบบสอบถามที่ได้จากการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา มาปรับแก้ไขด้านภาษา และความครอบคลุมตามวัตถุประสงค์ จากนั้นนำแบบสอบถามทดลองใช้กับผู้บริหารโรงเรียนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 30 คน กลุ่มที่ทดลองใช้มีบริบททางสังคมทั้งด้านสภาพแวดล้อม ฐานะทางเศรษฐกิจใกล้เคียงกับบริบทของกลุ่มตัวอย่าง
8. นำแบบสอบถามที่ได้ทดลองใช้กลับมาวิเคราะห์หาคุณภาพ และความเชื่อมั่น โดยวิธีของครอนบาค โดยหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach, 1971 : 161) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านสภาพแวดล้อมของโรงเรียนเท่ากับ .91 วัฒนธรรมโรงเรียนเท่ากับ .94 ทั้งฉบับเท่ากับ .96

แบบสัมภาษณ์มีขั้นตอนการสร้างเช่นเดียวกันกับแบบสอบถามเพียงแต่ไม่ต้องหาค่า IOC และค่าความเชื่อมั่น

การเก็บรวบรวมข้อมูลของการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังต่อไปนี้

1. ทำหนังสือถึงผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน และผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการแจกแบบสอบถาม กับผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามแจกโรงเรียนต่างๆด้วยตนเอง และขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และเก็บรวบรวมจากผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน และผู้บริหารโรงเรียนเทศบาล ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ รวมทั้งขออนุญาตนัดวันเวลาในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม

3. ผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง ตามเวลาที่นัดหมาย ในกรณีการสัมภาษณ์ผู้วิจัยนัดหมายกับผู้ให้ข้อมูลด้วยตนเอง โดยใช้เวลาในการสัมภาษณ์ประมาณ 30 นาที

การจัดกระทำและวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัย

การจัดกระทำข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยมีการจัดกระทำ ดังนี้

1. ตรวจสอบความสมบูรณ์ของคำถามในการตอบแบบสอบถามทุกฉบับที่ได้รับกลับคืนมา ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 502 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 97

2. ตรวจสอบให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีการกำหนดค่า ดังนี้
เกณฑ์ในการให้คะแนนของแบบสอบถาม

เกณฑ์การให้คะแนนในส่วนของคำถามเกี่ยวกับสภาพความเป็นจริงของการศึกษา เรื่องการศึกษาสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ โดยผู้วิจัยกำหนดลำดับคะแนนของผู้ตอบแบบสอบถาม ตามสภาพความเป็นจริงที่ปรากฏตั้งแต่ 1 ถึง 5 คะแนน ดังนี้

คะแนน 5 หมายถึง มากที่สุด
คะแนน 4 หมายถึง มาก
คะแนน 3 หมายถึง ปานกลาง
คะแนน 2 หมายถึง น้อย
คะแนน 1 หมายถึง น้อยที่สุด

การแปลความหมายค่าเฉลี่ยน้ำหนักคำตอบกำหนด ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.50-5.00 หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติที่เป็นจริงมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.50-4.49 หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติที่เป็นจริงมาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.50-3.49 หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติที่เป็นจริงปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.50-2.49 หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติที่เป็นจริงน้อย
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00-1.49 หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติที่เป็นจริงน้อยที่สุด

นำคะแนนไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติ ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม นำข้อมูลที่รวบรวมได้ และตรวจให้คะแนน แล้วไปวิเคราะห์ตามวิธีการทางสถิติด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

แบบสอบถามตอนที่ 1 วิเคราะห์ด้วยการหาค่าร้อยละ

แบบสอบถามตอนที่ 2 วิเคราะห์ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสถิติ ดังนี้

สมมุติฐานข้อที่ 1 ทดสอบค่าความแตกต่างของประเภทของโรงเรียนที่มีต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ ด้วยค่าการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way Anova) ในกรณีที่มีความแตกต่าง ผู้วิจัย ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วย วิธีของเชฟเฟ (Scheffe')

สมมุติฐานข้อที่ 2 ทดสอบค่าความแตกต่างของโรงเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิกับโรงเรียนที่ไม่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิที่มีต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ ด้วยค่า t-test

สมมุติฐานข้อที่ 3 ทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและวัฒนธรรมโรงเรียนกับภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิด้วยค่าสหสัมพันธ์ (Multiple Correlation)

การแปลความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและวัฒนธรรมโรงเรียนกับภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) พิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์กับเกณฑ์ ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544 : 316)

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

สมมุติฐานข้อที่ 4 ทดสอบค่าพยากรณ์ของสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ ด้วยการหาค่าสถิติสมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ด้วยวิธี Blockwise

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) โดยสถิติความถี่ และค่าร้อยละในการสรุป รวมทั้งการเรียบเรียงผลสรุปของการวิจัย ผู้วิจัยใช้ความเรียงเชิงพรรณนาประกอบข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้สถิติ ดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ความถี่

1.2 ค่าร้อยละ

1.3 ค่าเฉลี่ย (Mean)

1.4 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ

2.1 หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficient)

ของครอนบาค

2.2 สถิติที่ใช้พิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรง และครอบคลุมด้านเนื้อหา ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง ความสอดคล้องกับหัวข้อปัญหาและจุดมุ่งหมายที่จะศึกษา วิจัย โดยการหาค่าดัชนี IOC (Item- Objective Congruence Index)

2.3 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมุติฐาน

2.3.1 การหาความแตกต่างของตัวแปร ได้แก่ t-test และการวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One way Anova)

2.3.2 การหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ (Multiple Correlation)

2.3.3 การพยากรณ์ระหว่างตัวแปร โดยการหาค่า สมการถดถอย พหุคูณ (Multiple Regression)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ โดยจำแนกประเภทของโรงเรียน และโรงเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมของโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนกับภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมของโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ โดยกำหนดสัญลักษณ์ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{x}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
df	แทน	ระดับชั้นแบ่งความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t – distribution
P	แทน	ค่าความน่าจะเป็นของค่าสถิติที่ใช้ทดสอบ
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum Square)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Mean Square)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร ด้านการสร้างเครือข่าย และด้านการเพิ่มพลังอำนาจให้ครูด้วยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์วัฒนธรรมโรงเรียน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นเจ้าของหรือความเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ด้านความไว้วางใจ ด้านการมุ่งคุณภาพ ด้านการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวก ด้านการยอมรับด้วยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านภูมิทัศน์ของโรงเรียน ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านเทคโนโลยีด้วยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตอนที่ 5 ทดสอบค่าความแตกต่างของประเภทของโรงเรียนที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ ด้วยค่าการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way Anova) ในกรณีที่มีความแตกต่าง ผู้วิจัยทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วย วิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe')

ตอนที่ 6 ทดสอบค่าความแตกต่างของโรงเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิ กับโรงเรียนที่ไม่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิที่มีต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ ด้วยค่า t-test

ตอนที่ 7 ทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมของโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนกับภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติ สึนามิ ด้วยค่าสหสัมพันธ์ (Multiple Correlation)

ตอนที่ 8 ทดสอบค่าพยากรณ์ของสภาพแวดล้อมของโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ ด้วยการหาค่าสถิติสมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ด้วยวิธี Blockwise

ตอนที่ 9 การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้วิธีวิเคราะห์เนื้อหา (Content

Analysis) โดยสถิติความถี่ และค่าร้อยละในการสรุป รวมทั้งการเรียบเรียงผลสรุปของการวิจัย ผู้วิจัยใช้ความเรียงเชิงพรรณนาประกอบข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา โดยการแจกแจงความถี่และหาค่าร้อยละ ปรากฏผลดังตาราง ดังนี้

ตาราง 2 จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	117	23.3
หญิง	385	76.7
รวม	502	100.0
ประสบการณ์การบริหารหรือประสบการณ์ในการทำงาน		
ต่ำกว่า 10 ปี	192	38.2
10 -15 ปี	49	9.8
มากกว่า 15 ปีขึ้นไป	261	52.0
รวม	502	100.0
ระดับการศึกษา		
ปริญญาตรีหรือต่ำกว่า	371	73.9
สูงกว่าปริญญาตรี	131	26.1
รวม	502	100.0
ประเภทของโรงเรียน		
โรงเรียนในสังกัด สพฐ.	310	61.8
โรงเรียนเอกชน	152	30.3
โรงเรียนเทศบาล	40	8.0
รวม	502	100.0
สถานภาพ		
ผู้บริหารโรงเรียน	79	15.7
ครู	423	84.3
รวม	502	100.0
ผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิ		
ได้รับผลกระทบ	98	19.5
ไม่ได้รับผลกระทบ	404	80.5
รวม	502	100.0

จากตาราง 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 385 คน คิดเป็นร้อยละ 76.7 ประสบการณ์การบริหารหรือประสบการณ์ในการทำงานมากกว่า 15 ปีขึ้นไป จำนวน 261 คน คิดเป็นร้อยละ 52.0 มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือต่ำกว่าจำนวน 371

คน คิดเป็นร้อยละ 73.9 ประเภทของโรงเรียนเป็นโรงเรียนในสังกัด สพฐ จำนวน 310 คน คิดเป็นร้อยละ 61.8 สถานภาพส่วนใหญ่เป็นครูจำนวน 423 คน คิดเป็นร้อยละ 84.3 ส่วนใหญ่ไม่ได้รับผลกระทบ จำนวน 404 คน คิดเป็นร้อยละ 80.5

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านการสื่อสาร ด้านการสร้างเครือข่าย และด้านการเพิ่มพลังอำนาจให้ครู ด้วยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังตาราง 3 - 8 ดังนี้

ตาราง 3 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับของความสามารถ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
วิสัยทัศน์	4.17	.576	มาก
มนุษยสัมพันธ์	4.34	.572	มาก
การสื่อสาร	4.19	.582	มาก
การสร้างเครือข่าย	4.10	.590	มาก
การเพิ่มพลังอำนาจให้ครู	4.18	.587	มาก
รวม	4.20	.523	มาก

จากตาราง 3 แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยสามลำดับ ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ $\bar{X} = 4.34$, S.D. = .572 ด้านการสื่อสาร $\bar{X} = 4.19$ S.D. = .582 และด้านการเพิ่มพลังอำนาจให้ครู $\bar{X} = 4.18$, S.D. = .587

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านวิสัยทัศน์ โดยรวมและรายข้อ

ด้านวิสัยทัศน์	ระดับของความสามารถ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ผู้บริหารสามารถรวบรวมข้อมูล อุปสรรค และปัญหาในการบริหารโรงเรียน ได้อย่างครบถ้วน	4.11	.612	มาก
ผู้บริหารสามารถวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคโดยนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการกำหนดวิสัยทัศน์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.16	.623	มาก
ผู้บริหารสามารถนำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ	4.15	.658	มาก
ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียนได้อย่างชัดเจน	4.19	.756	มาก
ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และพันธกิจเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน	4.32	.724	มาก
ผู้บริหารสามารถกระจายและสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างทั่วถึง	4.22	.733	มาก
ผู้บริหารสามารถนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.17	.727	มาก
ผู้บริหารสามารถประเมินการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติอย่างเป็นระบบ และนำผลการประเมินมาปรับปรุงการบริหารงานอย่างต่อเนื่อง	4.10	.721	มาก
รวม	4.17	.576	มาก

จากตาราง 4 แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนด้านวิสัยทัศน์โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยสามลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และพันธกิจเพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน $\bar{X} = 4.32$, S.D = .724 ผู้บริหารสามารถกระจายและสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังบุคลากรในโรงเรียนได้อย่างทั่วถึง $\bar{X} = 4.22$, S.D.= .733 และผู้บริหารสามารถ

กำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียนได้อย่างชัดเจน

$$\bar{X} = 4.19, S.D. = .756$$

ตาราง 5 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ด้านมนุษยสัมพันธ์โดยรวมและรายข้อ

ด้านมนุษยสัมพันธ์	ระดับของความสามารถ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ผู้บริหารสามารถเลือกวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.33	.717	มาก
ผู้บริหารสามารถจดจำชื่อบุคลากรได้อย่างแม่นยำ	4.57	.643	มากที่สุด
ผู้บริหารสามารถอดทน และยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ ถึงแม้ว่าจะมีปัญหาเกิดขึ้น	4.24	.772	มาก
ผู้บริหารสามารถให้การยอมรับนับถือบุคลากรในการทำงานทุกครั้งด้วยความเต็มใจ	4.34	.741	มาก
ผู้บริหารสามารถพัฒนาบุคลิกภาพให้เป็นคนมีกิริยามารยาทสุภาพ อ่อนโยน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร	4.37	.679	มาก
ผู้บริหารสามารถให้ความช่วยเหลือบุคลากรทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียนทุกครั้งเมื่อมีโอกาส	4.40	.690	มาก
ผู้บริหารสามารถปรับตัวให้เข้ากับบุคลากรทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น	4.29	.717	มาก
ผู้บริหารสามารถค้นหาเทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	4.26	.682	มาก
รวม	4.34	.572	มาก

จากตาราง 5 แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนด้านมนุษยสัมพันธ์โดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก มีเพียงข้อเดียวอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ด้านผู้บริหารสามารถจดจำชื่อบุคลากรได้อย่างแม่นยำ $\bar{X} = 4.57$, S.D. = .643 ส่วนระดับมาก ได้แก่ ผู้บริหารสามารถให้ความช่วยเหลือบุคลากรทั้งภายใน และภายนอกโรงเรียนทุกครั้งเมื่อมีโอกาส มีความสามารถในการปฏิบัติ

ที่เป็นจริงมาก $\bar{X} = 4.40$, S.D. = .690 และผู้บริหารสามารถพัฒนาบุคลิกภาพให้เป็นคนมี
 กิริยา มารยาทสุภาพ อ่อนโยน เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร $\bar{X} = 4.37$, S.D. = .679

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน
 ด้านการสื่อสารโดยรวมและรายข้อ

ด้านการสื่อสาร	ระดับของความสามารถ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของการ สื่อสาร เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ	4.18	.765	มาก
ผู้บริหารสามารถเลือกวิธีการสื่อสารได้อย่าง เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์แต่ละครั้ง	4.14	.755	มาก
ผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารทั้ง การฟัง การพูด การอ่าน และการเขียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.30	.751	มาก
ผู้บริหารสามารถสรุปความได้อย่างรวดเร็ว ทั้งเรื่อง ที่ได้รับจากการฟังหรือจากการอ่าน	4.24	.704	มาก
ผู้บริหารสามารถพูดโน้มน้าวใจ เพื่อให้บุคลากรเกิด การยอมรับและทำงานด้วยความเต็มใจ	4.16	.708	มาก
ผู้บริหารสามารถเน้นประสิทธิผลในการสื่อสาร ทั้งการฟัง การพูด การอ่านและการเขียน เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ	4.25	.662	มาก
ผู้บริหารสามารถนำเทคนิคและกลยุทธ์ในการ สื่อสารมาใช้ เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.18	.686	มาก
ผู้บริหารสามารถติดตามและประเมินผลการสื่อสาร ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	4.08	.704	มาก
รวม	4.19	.582	มาก

จากตาราง 6 แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนด้านการ
 สื่อสารโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยสาม
 ลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารสามารถใช้การสื่อสารทั้งการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียนได้
 อย่างมีประสิทธิภาพ $\bar{X} = 4.30$, S.D. = .751 ผู้บริหารสามารถเน้นประสิทธิผลในการ

สื่อสาร ทั้งการฟัง การพูด การอ่าน และการเขียน เพื่อให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ
 $\bar{X} = 4.25$, S.D. = .662 ผู้บริหารสามารถสรุปความได้อย่างรวดเร็ว ทั้งเรื่องที่ได้รับ
 จากการฟังหรือจากการอ่าน $\bar{X} = 4.24$, S.D. = .704 ตามลำดับ

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร
 โรงเรียนด้านการสร้างเครือข่ายโดยรวมและรายข้อ

ด้านการสร้างเครือข่าย	ระดับของความสามารถ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ผู้บริหารสามารถทำให้บุคลากรมีการรับรู้และมี มุมมองที่เหมือนกัน	3.98	.731	มาก
ผู้บริหารสามารถทำให้บุคลากรตระหนักถึงประโยชน์ ร่วมกัน เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับ โอกาส ความก้าวหน้า ความสุข ความพึงพอใจ เป็นต้น	4.25	.750	มาก
ผู้บริหารสามารถทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมเป็น สมาชิกในเครือข่าย โดยเน้นความเท่าเทียมกัน ให้ ทุกคนอยู่ในฐานะหุ้นส่วนของเครือข่าย	4.09	.713	มาก
ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้สมาชิกเครือข่ายพึ่งพา ซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในเครือข่าย	4.19	.756	มาก
ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มีปฏิสัมพันธ์ในเชิง แลกเปลี่ยน เช่น มีการติดต่อกันผ่านทางการเขียน การพบปะพูดคุย หรือมีกิจกรรมประชุมสัมมนา ร่วมกัน	4.18	.646	มาก
ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้บุคลากรมีกิจกรรม สม่ำเสมอ โดยเลือกกิจกรรมที่ง่ายและมีแนวโน้ม ประสบผลสำเร็จ	4.17	.681	มาก
ผู้บริหารสามารถสนับสนุนสมาชิกในกลุ่ม ให้ ช่วยเหลือสมาชิกที่ยังอ่อนแอให้สามารถช่วยตนเอง ได้	4.05	.750	มาก
ผู้บริหารสามารถจัดกิจกรรมให้สมาชิกใหม่เชื่อมต่อกับ คนรุ่นเก่ากับคนรุ่นใหม่ในการสืบทอดความเป็น เครือข่าย โดยจัดให้มีเวทีเพื่อพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ	3.93	.702	มาก
รวม	4.10	.590	มาก

จากตาราง 7 แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างเครือข่ายโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยสามลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารสามารถทำให้บุคลากรตระหนักถึงผลประโยชน์ร่วมกัน เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับ โอกาสในความก้าวหน้า ความสุข ความพึงพอใจ เป็นต้น $\bar{X} = 4.25$, S.D.= .750 ผู้บริหารสามารถกระตุ้นให้สมาชิกเครือข่ายพึ่งพาซึ่งกันและกัน ระหว่างสมาชิกในเครือข่าย $\bar{X} = 4.19$, S.D.= .756 ผู้บริหารสามารถส่งเสริมให้มี ปฏิสัมพันธ์ในเชิงแลกเปลี่ยน เช่น มีการติดต่อกันผ่านทาง การเขียน การพบปะพูดคุย หรือ มีกิจกรรมประชุมสัมมนาร่วมกัน $\bar{X} = 4.18$, S.D.= .646 ตามลำดับ

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนด้านการเพิ่มพลังอำนาจให้ครูโดยรวมและรายข้อ

ด้านการเพิ่มพลังอำนาจให้ครู	ระดับของความสามารถ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ผู้บริหารมอบหมายงานสำคัญให้ครูและกระจายอำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน	4.16	.730	มาก
ผู้บริหารกระตุ้นครูให้เกิดพลังความสามารถในการทำงานและแสดงออกอย่างเป็นรูปธรรม	4.18	.743	มาก
ผู้บริหารสร้างความพึงพอใจในการทำงานและให้ความเชื่อมั่นไว้วางใจแก่ครู	4.24	.740	มาก
ผู้บริหารเน้นการฝึกอบรมตามความต้องการและความจำเป็นเพื่อพัฒนาครูไปสู่ความเป็นมืออาชีพ	4.23	.771	มาก
ผู้บริหารเสริมสร้างให้ครูร่วมมือกันแก้ปัญหาและพัฒนาการทำงานอย่างสร้างสรรค์	4.22	.733	มาก
ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาทักษะการสอนให้มีประสิทธิภาพ	4.25	.685	มาก
ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมให้ครูมีการแบ่งปันข้อมูลและใช้ข้อมูลในการพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน	4.13	.646	มาก
ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมขวัญกำลังใจให้ครูในกรณีที่ทำงานประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.12	.701	มาก
รวม	4.18	.587	มาก

จากตาราง 8 แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนด้านการเพิ่มพลังอำนาจให้ครูโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยสามลำดับ ได้แก่ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาทักษะการสอนให้มีประสิทธิภาพ $\bar{X} = 4.25$, S.D. = .685 ผู้บริหารสร้างความพึงพอใจในการทำงานและให้ความเชื่อมั่นไว้วางใจแก่ครู $\bar{X} = 4.24$, S.D. = .740 และผู้บริหารเน้นการฝึกอบรมตามความต้องการและความจำเป็นเพื่อพัฒนาครูไปสู่ความเป็นมืออาชีพ $\bar{X} = 4.23$, S.D. = .771 ตามลำดับ

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์วัฒนธรรมโรงเรียน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความเป็นเจ้าของหรือความเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน ด้านความไว้วางใจ ด้านการมุ่งคุณภาพ ด้านการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวก ด้านการยอมรับด้วยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังตาราง 9 -13 ดังนี้

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมโรงเรียน โดยรวมและรายด้าน

ด้านการเพิ่มพลังอำนาจให้ครู	ระดับของความสามารถ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านความเป็นเจ้าของหรือความเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	4.32	.531	มาก
ด้านความไว้วางใจ	4.21	.582	มาก
ด้านการมุ่งคุณภาพ	4.30	.527	มาก
ด้านการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวก	4.11	.553	มาก
ด้านการยอมรับ	4.22	.545	มาก
รวม	4.23	.481	มาก

จากตาราง 9 แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้แก่ ด้านความเป็นเจ้าของหรือความเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน $\bar{X} = 4.32$, S.D. = .531 ด้านการมุ่งคุณภาพ $\bar{X} = 4.30$, S.D. = .527 และด้าน การยอมรับ $\bar{X} = 4.22$, S.D. = .545

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนโดยรวมและรายข้อ

ด้านความเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน	ระดับของวัฒนธรรมโรงเรียน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ครูในโรงเรียนเต็มใจที่จะช่วยเหลือและร่วมกันพัฒนางานที่รับผิดชอบ	4.32	.666	มาก
ครูมีการช่วยเหลือและร่วมมือกับโรงเรียนในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	4.38	.603	มาก
ครูมีการยกย่องชมเชยในความสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน	4.22	.643	มาก
ครูมีความรู้สึกว่าเขาเป็นคนสำคัญคนหนึ่งของโรงเรียน	4.22	.631	มาก
ครูมีความภูมิใจในความสำเร็จของโรงเรียน	4.50	.625	มากที่สุด
รวม	4.32	.531	มาก

จากตาราง 10 แสดงให้เห็นว่า วัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเป็นเจ้าของหรือเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก มีเพียงข้อเดียวที่อยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ครูมีความภูมิใจในความสำเร็จของโรงเรียนมีระดับของวัฒนธรรมโรงเรียนอยู่ในระดับมากที่สุด $\bar{X} = 4.50$, S.D = .625 ระดับมาก ได้แก่ ครูมีการช่วยเหลือและร่วมมือกับโรงเรียนในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีระดับของวัฒนธรรมโรงเรียนอยู่ในระดับมาก $\bar{X} = 4.38$, S.D.=.603 และ ครูในโรงเรียนเต็มใจที่จะช่วยเหลือและร่วมกันพัฒนางานที่รับผิดชอบ $\bar{X} = 4.32$, S.D.=.666 ตามลำดับ

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความไว้วางใจ โดยรวมและรายข้อ

ด้านความไว้วางใจ	ระดับของวัฒนธรรมโรงเรียน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ครูมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานที่สำคัญของโรงเรียน	4.22	.670	มาก
ครูมีโอกาสเลือกทำงานตามความต้องการเพื่อให้เกิดผลดีแก่โรงเรียน	4.20	.723	มาก
ครูทุกฝ่ายเห็นความสำคัญของการให้ความเคารพในความคิดของแต่ละบุคคล	4.19	.674	มาก
ครูมีความจริงใจต่อกันในการปฏิบัติงาน	4.14	.748	มาก
ครูเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน	4.29	.634	มาก
ครูมีความรู้สึกทำงานด้วยความมั่นใจในผลงาน	4.28	.666	มาก
รวม	4.21	.582	มาก

จากตาราง 11 แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความไว้วางใจ โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยสามลำดับ ได้แก่ ครูเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ร่วมงาน $\bar{X} = 4.29$, S.D. = .634 ครูมีความรู้สึกทำงานด้วยความมั่นใจในผลงาน $\bar{X} = 4.28$, S.D. = .666 และครูมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานที่สำคัญของโรงเรียน $\bar{X} = 4.22$, S.D. = .670 ตามลำดับ

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมโรงเรียนด้านการมุ่งคุณภาพโดยรวมและรายข้อ

ด้านการมุ่งคุณภาพ	ระดับของวัฒนธรรมโรงเรียน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ครูมั่นใจว่าสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ	4.32	.598	มาก
ครูมีการสร้างบรรยากาศเพื่อส่งเสริมพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	4.29	.622	มาก
ครูตระหนักถึงความสำคัญในการยกระดับคุณภาพของโรงเรียน	4.37	.615	มาก

ตาราง 12 (ต่อ)

ครูเห็นคุณค่าของการปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่เพื่อให้เกิดคุณภาพ	4.31	.614	มาก
ครูมีการตั้งเป้าหมายหรือคาดการณ์สูงในการทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ	4.23	.618	มาก
รวม	4.30	.527	มาก

จากตาราง 12 แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมโรงเรียนด้านการมุ่งคุณภาพโดยรวมและรายข้อ อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยสามลำดับ ได้แก่ ครูตระหนักถึงความสำคัญในการยกระดับคุณภาพของโรงเรียน $\bar{X} = 4.37$, S.D.= .615 ครูมั่นใจว่าสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ $\bar{X} = 4.32$, S.D.=.598 และครูเห็นคุณค่าของการปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่เพื่อให้เกิดคุณภาพ $\bar{X} = 4.31$, S.D.=.614 ตามลำดับ

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมโรงเรียนด้านการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวก โดยรวมและรายข้อ

ด้านการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ทางบวก	ระดับของวัฒนธรรมโรงเรียน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ครูมีการบูรณาการหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นองค์รวมของนักเรียนทั้งหมด	4.18	.620	มาก
ครูมีการฝึกประสบการณ์การสอนให้แก่ครูไปสู่มาตรฐานโดยคำนึงถึงความแตกต่างด้านวัฒนธรรม	4.12	.646	มาก
ครูมีการจัดกิจกรรมเพื่อป้องกันพฤติกรรมนักเรียนที่เบี่ยงเบนมากกว่าการแก้ไขปัญหา	4.10	.645	มาก
ครูมีการตั้งเป้าหมายในการทำกิจกรรมที่ชัดเจน และมีการคาดหวังเพื่อส่งเสริมพฤติกรรมที่ดีในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน	4.06	.688	มาก
ครูมีการทำงานเป็นทีมเพื่อส่งเสริมให้นักเรียนบรรลุผลสัมฤทธิ์ในระดับที่สูงขึ้น	4.11	.666	มาก
รวม	4.11	.553	มาก

จากตาราง 13 แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมโรงเรียนด้านการจัดบรรยากาศการเรียนรู้โดยรวมและรายข้อทางบวกอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยสามลำดับ ได้แก่ ครูมีการบูรณาการหลักสูตรและกิจกรรมการเรียนรู้โดยเน้นองค์รวมของนักเรียนทั้งหมด $\bar{X} = 4.18$, S.D. = .620 ครูมีการฝึกประสบการณ์การสอนให้แก่ครูไปสู่มาตรฐานโดยคำนึงถึงความแตกต่างด้านวัฒนธรรม $\bar{X} = 4.12$, S.D. = .646 ครูมีการทำงานเป็นทีมเพื่อส่งเสริมให้นักเรียนบรรลุผลสัมฤทธิ์ในระดับที่สูงขึ้น $\bar{X} = 4.11$, S.D. = .666 ตามลำดับ

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานวัฒนธรรมโรงเรียนด้านการยอมรับโดยรวมและรายข้อ

ด้านการยอมรับ	ระดับของวัฒนธรรมโรงเรียน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ครูยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	4.21	.609	มาก
ครูให้โอกาสเพื่อนร่วมงานแสดงความสามารถในการทำงาน	4.23	.596	มาก
ครูสร้างการยอมรับนับถือให้เกิดขึ้นในโรงเรียน	4.18	.601	มาก
ครูตระหนักถึงความสำคัญของการยอมรับผู้อื่นว่าเป็นวิธีที่ช่วยให้งานประสบความสำเร็จ	4.27	.579	มาก
รวม	4.22	.545	มาก

จากตาราง 14 แสดงให้เห็นว่าวัฒนธรรมโรงเรียนด้านการยอมรับโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยสามลำดับ ได้แก่ ครูตระหนักถึงความสำคัญของการยอมรับผู้อื่นว่าเป็นวิธีที่ช่วยให้งานประสบความสำเร็จ $\bar{X} = 4.27$, S.D. = .579 ครูให้โอกาสเพื่อนร่วมงานแสดงความสามารถในการทำงาน $\bar{X} = 4.23$, S.D. = .596 และครูยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน $\bar{X} = 4.21$, S.D. = .609 ตามลำดับ

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของโรงเรียน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านภูมิทัศน์ของโรงเรียน ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก ด้านเทคโนโลยีด้วยการหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ปรากฏผลดังตาราง 15 -17 ดังนี้

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพแวดล้อมของโรงเรียนโดยรวม และรายด้าน

สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	ระดับของวัฒนธรรมโรงเรียน		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านภูมิทัศน์ของโรงเรียน	4.01	.622	มาก
ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก	3.90	.681	มาก
ด้านเทคโนโลยี	3.91	.732	มาก
รวม	3.94	.589	มาก

จากตาราง 15 แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมของโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสามลำดับ ได้แก่ ด้านภูมิทัศน์ของโรงเรียน $\bar{X} = 4.01$, S.D.= .622 ด้านเทคโนโลยี $\bar{X} = 3.91$, S.D.= .732 และด้านสิ่งอำนวยความสะดวก $\bar{X} = 3.90$, S.D.= .681 ตามลำดับ

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพแวดล้อมของโรงเรียนด้านภูมิทัศน์ ของโรงเรียน โดยรวมและรายข้อ

ด้านภูมิทัศน์ของโรงเรียน	ระดับของความสามารถ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
โรงเรียนมีการจัดสภาพบรรยากาศภายนอกให้สวยงาม	4.21	.675	มาก
โรงเรียนมีการจัดวางผังโรงเรียนได้เหมาะสม	4.13	.705	มาก
โรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างคุ้มค่า	4.12	.689	มาก
โรงเรียนมีการตกแต่งอาคารสถานที่อยู่ในสภาพเรียบร้อยสวยงาม	4.03	.701	มาก
โรงเรียนมีอาคารเรียนและอาคารฝึกงานเพียงพอ	3.72	.993	มาก
โรงเรียนมีการปรับปรุงซ่อมแซมอาคารให้อยู่ในสภาพเรียบร้อย	3.90	.848	มาก
รวม	4.01	.622	มาก

จากตาราง 16 แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมของโรงเรียนด้านภูมิทัศน์ของโรงเรียนโดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยสามลำดับ ได้แก่ โรงเรียนมีการจัดสภาพบรรยากาศภายนอกให้สวยงาม $\bar{X} = 4.21$, S.D.= .675 โรงเรียนมีการจัดวางผังโรงเรียนได้เหมาะสม $\bar{X} = 4.13$, S.D.= .705 และโรงเรียนมีการจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนอย่างคุ้มค่า $\bar{X} = 4.12$, S.D.= .689 ตามลำดับ

ตาราง 17 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพแวดล้อมของโรงเรียนด้านสิ่งอำนวยความสะดวก โดยรวมและรายข้อ

ด้านสิ่งอำนวยความสะดวก	ระดับของความสามารถ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
โรงเรียนมีการเตรียมความพร้อมของวัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่	3.91	.756	มาก
โรงเรียนมีการส่งเสริมการใช้วัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่	4.01	.713	มาก
โรงเรียนมีการจัดทำบัญชีวัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่	3.95	.793	มาก
โรงเรียนมีการจัดบุคลากรดูแลวัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่	3.85	.781	มาก
โรงเรียนมีการจัดทำคู่มือการใช้วัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่	3.89	.762	มาก
รวม	3.92	.681	มาก

จากตาราง 17 แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมของโรงเรียนด้านสิ่งอำนวยความสะดวก โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยสามลำดับ ได้แก่ โรงเรียนมี การส่งเสริมให้ครูใช้วัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่ $\bar{X} = 4.01$, S.D.= .713 โรงเรียนมีการจัดทำ บัญชีวัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่ $\bar{X} = 3.95$, S.D.= .793 และโรงเรียนมีการเตรียมความพร้อม ของสื่อการสอนและวัสดุอุปกรณ์และอาคารสถานที่ $\bar{X} = 3.91$, S.D.= .756ตามลำดับ

ตาราง 18 ค่าเฉลี่ย และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานสภาพแวดล้อมของโรงเรียนด้านเทคโนโลยี โดยรวมและรายข้อ

ด้านเทคโนโลยี	ระดับของความสามารถ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
โรงเรียนมีการเตรียมความพร้อมของเทคโนโลยี	4.03	.802	มาก
โรงเรียนมีการส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยี	4.04	.775	มาก
โรงเรียนมีการจัดทำบัญชีเทคโนโลยี	3.78	.810	มาก
โรงเรียนมีการจัดบุคลากรดูแลรักษาเทคโนโลยี	3.98	.839	มาก
โรงเรียนมีการจัดทำคู่มือการใช้เทคโนโลยี	3.72	.898	มาก
รวม	3.91	.732	มาก

จากตาราง 18 แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมของโรงเรียนด้านเทคโนโลยี โดยรวมและรายข้ออยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยสามลำดับ ได้แก่ โรงเรียนมีการส่งเสริมให้ครูใช้เทคโนโลยี $\bar{X} = 4.04$, S. = .775 โรงเรียนมีการเตรียมความพร้อมของเทคโนโลยี $\bar{X} = 4.03$, S.D. = .802 และโรงเรียนมีการจัดบุคลากรดูแลรักษาเทคโนโลยี $\bar{X} = 3.98$, S.D.=.839 ตามลำดับ

ตอนที่ 5 ทดสอบค่าความแตกต่างของประเภทของโรงเรียนที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ ด้วยค่าการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way Anova) ในกรณีที่มีความแตกต่าง ผู้วิจัยทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยรายคู่ด้วย วิธีของเชฟเฟ่ (Scheffe')

ตาราง 19 ทดสอบค่าความแตกต่างของประเภทของโรงเรียนที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ

แหล่งของ		SS	df	MS	F	P
ความแปรปรวน						
ประเภทของโรงเรียน	ระหว่างกลุ่ม	.701	2	.351	1.279	.279
	ภายในกลุ่ม	136.855	499	.274		
	รวม	137.556	501			

จากตาราง 19 ผลการทดสอบค่าความแตกต่างของประเภทของโรงเรียนที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ แสดงว่าประเภทของโรงเรียนที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ ไม่แตกต่างกัน

ตอนที่ 6 ทดสอบค่าความแตกต่างของโรงเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิ กับโรงเรียนที่ไม่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิ ที่มีต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ ด้วยค่า t-test

ตาราง 20 ทดสอบค่าความแตกต่างของโรงเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิ กับโรงเรียนที่ไม่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิ ที่มีต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ

ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของ ผู้บริหารโรงเรียน	ได้รับผลกระทบ จากภัย พิบัติสึนามิ n = 98		ไม่ได้ได้รับผล กระทบจากภัย พิบัติสึนามิ n = 404		t	P
	$\bar{X}$	S.D	$\bar{X}$	S.D		
ด้านวิสัยทัศน์	4.31	.509	4.30	.587	2.55	.011*
ด้านมนุษยสัมพันธ์	4.43	.570	4.32	.571	1.59	.111
ด้านสื่อสาร	4.13	.463	4.20	.607	-1.33	.185
ด้านการสร้างเครือข่าย	3.96	.395	4.14	.623	-3.55	.000*
ด้านการเพิ่มพลังอำนาจให้ครู	4.13	.470	4.20	.612	-1.13	.259
รวม	4.19	.395	4.20	.551	-.207	.836

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 20 โรงเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิ กับโรงเรียนที่ไม่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิ มีผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนด้านวิสัยทัศน์ และด้านการสร้างเครือข่าย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิมีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนด้านวิสัยทัศน์ ด้านมนุษยสัมพันธ์ มากกว่าโรงเรียนที่ไม่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิ สำหรับโรงเรียนที่ไม่ได้รับ

ผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิ มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสื่อสาร
ด้านการสร้างเครือข่าย และด้านการเพิ่มพลังอำนาจให้ครูมากกว่าโรงเรียนที่ได้รับ
ผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิ

ตอนที่ 7 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของ
สภาพแวดล้อมของโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนกับภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน
ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ

ตาราง 21 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของสภาพแวดล้อมของ
โรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนกับภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียน
ที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ

	สภาพแวดล้อม ของโรงเรียน	วัฒนธรรม โรงเรียน	ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ ของผู้บริหาร โรงเรียน
1. สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	1.00	.489**	.541**
2. วัฒนธรรมโรงเรียน	.489**	.489**	.715**
3. ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของ ผู้บริหารโรงเรียน	.541**	.715**	1.00

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 21 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของ
สภาพแวดล้อมของโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนกับภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน
ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ พบว่า สภาพแวดล้อมของโรงเรียน วัฒนธรรม
โรงเรียนกับภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .01 โดยที่วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของ
ผู้บริหารโรงเรียนในระดับสูง ($r = .715$) สภาพแวดล้อมของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับ
ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง ($r = .541$) และ
สภาพแวดล้อมของโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมโรงเรียนในระดับปานกลาง ($r = .489$)

ตอนที่ 8 ทดสอบค่าพยากรณ์ของสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและวัฒนธรรม
โรงเรียนที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่
ภัยพิบัติสึนามิ ด้วยการหาค่าสถิติสมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ด้วยวิธี
Blockwise

ตาราง 22 ผลการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ ตัวแปรสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและ
วัฒนธรรมโรงเรียนภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ใน
เขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ

ตัวแปร	Beta	b	SE _b	t	p
วัฒนธรรมโรงเรียน	.592	.645	.037	17.357	17.357
สภาพแวดล้อมของโรงเรียน	.251	.223	.030	7.365	.000

a	=	.592
R	=	.747
R ²	=	.559
SE	=	.348
F	=	315.794
P	=	.000

จากตาราง 22 พบว่า สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและวัฒนธรรมโรงเรียนร่วมกัน
พยากรณ์ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัย
พิบัติสึนามิ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีอำนาจการพยากรณ์ได้ร้อยละ
55.90 โดยตัวแปรที่มีอำนาจการพยากรณ์หรือตัวแปรที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของ
ผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ มากที่สุดคือ วัฒนธรรม
โรงเรียน รองลงมา ได้แก่ สภาพแวดล้อมโรงเรียน

สามารถเขียนเป็นสมการพยากรณ์ได้ ดังนี้
สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ในรูปคะแนนดิบ
$$Y = .592 \text{ (ค่าคงที่)} + .223 \text{ (สภาพแวดล้อมของโรงเรียน)} + .645 \text{ (วัฒนธรรมโรงเรียน)}$$

สมการพยากรณ์ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
$$Z = .251 \text{ (สภาพแวดล้อมของโรงเรียน)} + .592 \text{ (วัฒนธรรมโรงเรียน)}$$

ตอนที่ 9 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์จากการสัมภาษณ์

เป้าหมายการศึกษา ได้แก่ พัฒนาคุณภาพนักเรียน ต้องมีปัจจัยสนับสนุน โดยเฉพาะปัจจัยด้านผู้บริหารโรงเรียน จัดว่าเป็นกุญแจสำคัญที่ไขไปสู่ประตูแห่งความสำเร็จจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน และครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ มีประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

ผู้นำคือผู้มองการณ์ไกลและเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์

ผู้นำเป็นผู้ขับเคลื่อนการทำงานไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยเฉพาะในยุคปฏิรูปการศึกษาที่มุ่งผลสัมฤทธิ์เป็นสำคัญ ผู้บริหารต้องสามารถมองการณ์ไกลคาดการณ์อนาคตได้อย่างแม่นยำ และจงใจให้บุคลากรในโรงเรียนร่วมเดินทางไปกับตนเองเพื่อเป้าหมายแห่งความสำเร็จ โดยมีวิสัยทัศน์เป็นกรอบในปฏิบัติการทำงาน

1.วิสัยทัศน์ : ภาพแห่งความสำเร็จ

ผู้นำเป็นผู้มีความสามารถในการกำหนดภาพอนาคตเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ วิสัยทัศน์มีความสำคัญแก่การปฏิบัติของบุคลากรในโรงเรียน เพราะเป็นภาพแห่งอนาคตที่ต้องการความสำเร็จและต้องมีความเห็นไปในทางเดียวกัน การปฏิบัติงานจึงจะประสบผลสำเร็จ

“ ดิฉันคิดว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องมีวิสัยทัศน์ สามารถมองเห็นภาพอนาคตได้อย่างชัดเจน ที่สำคัญต้องให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ของโรงเรียน ”
(ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่น้ำ)

“ กระผมคิดว่าผู้บริหารโรงเรียนต้องสามารถมองภาพอนาคตได้อย่างกว้างไกล ที่เรียกว่ามองการณ์ไกล โดยเปิดโอกาสให้ทุกคนในโรงเรียนมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์มากที่สุด ต้องกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความท้าทายในการจัดการทำงานและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆอยู่เสมอ ”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนทะเล)

“ ผมว่าการบริหารโรงเรียนต้องเริ่มจากความเข้าใจที่ตรงกัน ทุกคนมาร่วมกำหนด โดยผู้บริหารโรงเรียนต้องเปิดใจ ยอมฟังความคิดเห็นของบุคลากร เพื่อนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติงานได้ โดยกระตุ้นให้ทุกคนใช้พลังความคิดสร้างสรรค์ความแปลกใหม่อยู่เสมอ ”
(ครูโรงเรียนแม่น้ำ)

2. มนุษยสัมพันธ์ : สะพานสู่มิตรภาพ

นอกจากจะมีวิสัยทัศน์แล้ว ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีความสามารถในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ โดยเน้นวิธีการและเทคนิคต่างๆในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร การสร้างมนุษยสัมพันธ์ช่วยสร้างบรรยากาศในโรงเรียนให้เกิดความสุข เกิดมิตรภาพและความไว้วางใจในการทำงาน ทำให้บุคลากรยอมรับเชื่อมั่นและศรัทธาผู้บริหาร

“ดิฉันเห็นผู้อำนวยการท่านมีมนุษยสัมพันธ์ดี ยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ เป็นคนมีอารมณ์ขัน เวลาประชุมมักจะนำเรื่องตลกมาเล่าสู่กันฟัง เพื่อให้บรรยากาศผ่อนคลาย เจอกันก็จะทักทายอย่างเป็นกันเอง ไม่ถือเนื้อถือตัว”

(ครูโรงเรียนน้ำตก)

“ท่านเป็นคนจำคนเก่งมาก เรียกชื่อครูไม่เคยผิดเลย ที่สำคัญวันเกิดของลูกน้องท่านทำให้แต่ละคนประหลาดใจ บางคนพบของขวัญวางอยู่บนโต๊ะที่ทำงานในวันเกิด บางคนท่านก็ส่งของขวัญไปที่บ้าน แต่บางคนท่านลงทุนส่ง SMS ในมือถือ ไม่ว่าจะเป็นครู หรือแม้แต่ภารโรงต่างประทับใจการกระทำของท่าน”

(ครูโรงเรียนภูเขา)

“ผมคิดว่าเทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้บุคลากรศรัทธา คือ จริใจ ยิ้มง่าย ทักทายเก่ง ไม่เคร่งเครียด ถ้าสามารถปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ลูกน้องก็จะทำให้เขาศรัทธาเรา ที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือทำให้เขามีส่วนร่วมทำงานตั้งแต่จุดเริ่มต้นจนถึงจุดสุดท้าย”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนทองฟ้า)

3. การสื่อสาร : หัวใจของการบริหารงาน

การบริหารงานไปสู่ความสำเร็จ จำเป็นที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีภาวะผู้นำด้านการสื่อสาร การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพทั้งด้านการพูด และการเขียนช่วยให้การทำงานเกิดความเข้าใจตรงกันสามารถนำไปปฏิบัติได้ถูกต้องตรงกับนโยบายหรือแผนงานที่วางไว้ อีกทั้งการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เช่นการพูดคุยสนทนาต่างๆ ทำให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาและไว้วางใจผู้บริหาร

“ท่าน ผอ.พูดเก่งมากคะ ท่านมีวาทีศิลป์สามารถโน้มน้าวใจให้ทุกคนทำงานด้วยความเต็มใจ ทั้งๆที่เป็นวัดปิดภาคเรียน ท่านพูดให้ทุกคนส่วนใหญ่มาประชุมสัมมนาโดยครูก็เต็มใจ.....ดิฉันคิดว่าทุกคนเข้าใจประโยชน์ของการสัมมนา”

(ครูโรงเรียนทะเล)

“ผมต้องศึกษาสิ่งที่พูดให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ก่อน และพยายามค้นหาคำตอบในมุมบวกในการพูดคุยสนทนากับครู ให้เขามองเห็นความสำคัญของสิ่งที่เราต้องการสื่อสาร ให้เขาเข้าใจ..... เทคนิคสำคัญเราต้องวิเคราะห์ความต้องการของเขา และสิ่งที่เขาสนใจ โดยเฉพาะงานวิชาการต้องเลือกในเรื่องที่เป็นประโยชน์และใช้วิธีการสื่อสารอย่างหลากหลายให้ทั่วถึงทั้งโรงเรียน”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนทะเล)

“ในการพูดคุยกับครูเพื่อให้เขาทำงาน สิ่งสำคัญต้องนั่งอยู่ในหัวใจเขา อย่าไปนั่งอยู่บนหัวเขา เราต้องจริงใจ เปิดใจ พร้อมยอมรับฟังความคิดเห็น โดยเฉพาะต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา ช่วงเวลาก็สำคัญ ต้องบริหารเวลาให้ได้ การสื่อสารที่ดีที่สุดคือพูดคุยกับลูกน้องด้วยความเป็นกันเอง ใช้การสื่อสารแบบทางการให้น้อยลงและใช้แบบไม่เป็นทางการให้มากขึ้น”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่น้ำ)

4. การสร้างเครือข่าย : พลังแห่งการทำงานไปสู่ความสำเร็จ

ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ สามารถสร้างเครือข่ายให้เกิดขึ้นเพราะเครือข่ายช่วยพัฒนาให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ด้วยการเปิดโอกาสให้บุคคล และองค์กร ได้แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเสมือนการเปิดประตูสู่โลกภายนอก เครือข่ายสามารถเชื่อมโยงคน ที่อยู่ในระดับต่างกัน มีวิธีการทำงานและมีภูมิหลังต่างกัน เข้าด้วยกัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถทำความตกลงร่วมมือกับหน่วยงานภายนอกโรงเรียน

“ผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการปรับกระบวนการทัศน์ใหม่จากการทำงานตามลำพังไปสู่การทำงานแบบมีส่วนร่วม โดยเฉพาะการสร้างเครือข่ายเป็นเรื่องดี เพราะเครือข่าย เช่น โครงการโรงเรียนพี่ โรงเรียนน้อง สหวิทยาเขตโรงเรียน ทำให้มีการแลกเปลี่ยนทรัพยากรร่วมกัน ทั้งด้านครู อาคารสถานที่ เป็นการรวมพลังการทำงานโดยเน้นเป้าหมายร่วมกัน ช่วยเหลือกันอย่างมีประสิทธิภาพ”

(ครูโรงเรียนภูเขา)

“ผมคิดว่าในโลกแห่งการเรียนรู้สิ่งสำคัญต้องอาศัยเครือข่ายร่วมกัน โดยเฉพาะการสร้างระบบเครือข่ายให้เชื่อมโยงสัมพันธ์ทั้งด้านหน่วยงานระดับองค์กร ระดับสายงาน ระดับครู ต้องวางระบบช่วยเหลือกัน ไม่ต่างคนต่างทำ ต้องหันมาร่วมมือกันทั้งภายในและ

ภายนอกโรงเรียน เพื่อสร้างผลงานร่วมกัน.....ในโรงเรียนมีการสร้าง
เครือข่ายโดยการจัดทำ MOU ทั้งด้านวิชาการ และบริหารทั่วไปกับหน่วยงานต่างๆ”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนน้ำตก)

“ดิฉันคิดว่าการเป็นผู้นำนอกจะมีวิสัยทัศน์แล้ว ผู้นำต้องแสวงหาเพื่อนร่วมงาน
โดยเฉพาะการสร้างเครือข่ายมีความสำคัญ เพราะช่วยระดมสรรพกำลังมาใช้ในการพัฒนา
โรงเรียน วิธีการสร้างเครือข่ายเน้นความร่วมมือทางวิชาการ โดยวางแผน
การแลกเปลี่ยนครู นำครูที่มีประสบการณ์มาสาธิตการสอนบ้าง ไปช่วยสอนบ้าง บางครั้ง
เป็นวิทยากรให้กับครูในโรงเรียนเครือข่าย อีกทั้งมีการศึกษาดูงานโรงเรียนในเครือข่ายอีก
ด้วย “

(ผู้อำนวยการโรงเรียนแม่ฟ้า)

5. การเพิ่มพลังอำนาจ : กลยุทธ์การกระจายอำนาจให้ครู

การเพิ่มพลังอำนาจช่วยกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจ ทำให้บุคลากรมีพลังในการ
ทำงาน เพื่อมุ่งให้ผลงานมีคุณภาพและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากรกับผู้นำ
นอกจากนี้ ผู้ร่วมงานจะเกิดความรู้สึกและอารมณ์ที่ดีต่อหน่วยงานและผู้บริหาร ได้เรียนรู้
ประสบการณ์ใหม่ๆ รู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน การเพิ่มพลังอำนาจช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง
วางยุทธศาสตร์ ในการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ

“ดิฉันเห็นท่านผู้อำนวยการเวลาจะมอบหมายให้ใครทำงานสักอย่าง ท่านพิถีพิถัน
มาก ท่านนำประวัติแต่ละคนมาดู บางครั้งก็เรียกคนที่ท่านจะให้ไปสอบถามเพื่อดูความ
เหมาะสม ท่านไม่ชอบบังคับใคร ส่วนใหญ่ให้เลื่องงานด้วยความสมัครใจ”

(ครูโรงเรียนน้ำตก)

“ผมจะต้องวิเคราะห์คนก่อนแล้วจึงมอบหมายงานตามความถนัดของแต่ละคน
ในการทำงานแต่ละครั้งต้องบอกเกณฑ์ กติกาให้ทราบก่อน โดยเฉพาะเป้าหมายหรือ
วัตถุประสงค์ให้ชัดเจน ส่วนเราจะเป็นที่ปรึกษาดูแล คอยให้ขวัญกำลังใจเขา ดูแลอย่าง
ใกล้ชิด..... โดยเฉพาะงานที่มีความซับซ้อนยุ่งยาก จะดูแลเป็นพิเศษ.....คนที่
ที่ประสบผลสำเร็จในงานจะมีรางวัลให้”

(ผู้อำนวยการโรงเรียนภูเขา)

“การเพิ่มพลังอำนาจสำคัญมากครับ..... วิธีการเพิ่มพลังอำนาจให้ครูส่วน
ใหญ่ ผมเห็นว่าผอ. จะกระตุ้นให้ครูกิจโครงการใหม่ๆ มาประกวด เช่น การประกวด

นวัตกรรมและสื่อการสอน การนำเทคนิคต่างๆมาใช้ในการเรียนการสอน.....
 มีการแลกเปลี่ยนความรู้ด้วยการสนทนา การจัดป้ายนิเทศ การทำงานร่วมกัน”

(ครูโรงเรียนทองฟ้า)

โดยสรุปผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์จะมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้อย่างแม่นยำ เป็นบุคลากรที่มีความคิดสร้างสรรค์จินตนาการกว้างไกล เพื่อนำพาบุคลากรให้หลุดพ้นจากความคิดในกรอบเดิม สามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรต่างๆ ให้เกิดสภาพแวดล้อมทางบวก มีเทคนิคการสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อให้บุคลากรยอมรับ และสามารถสร้างบรรยากาศแบบมิตรภาพ มีความสามารถในการสื่อสาร และถ่ายโอนข้อมูลข่าวสารได้อย่างชัดเจน พูดโน้มน้าวใจให้บุคลากรทำตามด้วยความสมัครใจ สามารถสร้างเครือข่ายเพื่อระดมสรรพกำลังมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการเพิ่มพลังอำนาจให้ครูในการคิดโครงการใหม่ๆ สร้างสรรค์นวัตกรรมนำมาใช้ในการเรียนการสอนให้เกิดคุณภาพ



บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องการศึกษาสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และวัฒนธรรมโรงเรียน ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ ผู้วิจัยตั้งวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ โดยจำแนกตามประเภทของโรงเรียน และโรงเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมของโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนกับภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ
4. เพื่อศึกษาสภาพแวดล้อมของโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียน ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ

วิธีการดำเนินการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยนี้ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน และครู ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ ได้มาโดยการกำหนดขนาดของ เครจซี่ และมอร์แกน (Krejcie and Morgan. 1970 : 608) ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 520 คน จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยใช้ประเภทของโรงเรียนเป็นชั้น (Strata) และนำไปเทียบสัดส่วนเพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่าง หลังจากนั้นทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) เพื่อหาจำนวนผู้บริหารโรงเรียน และครูตามกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลมี 2 ชนิด ได้แก่ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า และแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง แบบสอบถามที่นำมาใช้ผ่านขั้นตอนการวิเคราะห์คุณภาพและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 ท่าน โดยการหาค่าดัชนี IOC (Item- Objective Congruence Index) หลังจากนั้น นำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน

เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach. 1971 : 161) ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 91.20

จากนั้นผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปแจกและเก็บรวบรวมด้วยตนเอง ได้รับแบบสอบถามทั้งหมด 502 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.54 สำหรับการจัดทำและวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานใช้ค่าความถี่ และร้อยละ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การทดสอบสมมติฐานใช้ t - test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One way Anova) การหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ (Multiple Correlation) และการพยากรณ์ระหว่างตัวแปร โดยการหาค่า สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression)

สรุปผลการวิจัย

ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยเป็น 2 ส่วน คือ 1) จากแบบสอบถาม 2) จากการสัมภาษณ์ สรุปผลดังนี้

1.จากแบบสอบถาม

1.1 ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

1.2 ประเภทของโรงเรียนที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิไม่แตกต่างกัน

1.3 โรงเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิกับโรงเรียนที่ไม่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิมีผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนด้านวิสัยทัศน์ และด้านการสร้างเครือข่าย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิมีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนด้านวิสัยทัศน์ ด้านมนุษยสัมพันธ์ มากกว่า โรงเรียนที่ไม่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิ สำหรับโรงเรียนที่ไม่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิ มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนด้านสื่อสาร ด้านการสร้างเครือข่าย และด้านการเพิ่มพลังอำนาจให้ครูมากกว่าโรงเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิ

1.4 สภาพแวดล้อมของโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยที่วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนในระดับสูง ส่วนสภาพแวดล้อมของโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับปานกลาง

1.5 สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและวัฒนธรรมโรงเรียนร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจการพยากรณ์ได้ร้อยละ 55.90

2. จากการสัมภาษณ์ สรุปผลดังนี้

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนและครู สรุปได้ว่าภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของโรงเรียนจะมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อให้สามารถคาดการณ์อนาคตได้อย่างแม่นยำ นำพาบุคลากรให้หลุดพ้นจากความคิดในกรอบเดิม สามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรต่างๆ ให้เกิดสภาพแวดล้อมทางบวก มีความสามารถในการสื่อสารและถ่ายโอนข้อมูลข่าวสารได้อย่างชัดเจน สามารถสร้างเครือข่ายเพื่อระดมสรรพกำลังมาใช้ในการพัฒนาโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ ตลอดจนมีการเพิ่มพลังอำนาจให้ครูในการคิดโครงการใหม่ๆ สร้างสรรค์นวัตกรรมนำมาใช้การเรียนการสอนให้เกิดคุณภาพ

การอภิปรายผล

ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์โดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก เพราะนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ได้มีการอบรมผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอย่างต่อเนื่อง โดยมีการฝึกปฏิบัติให้ผู้บริหารโรงเรียนเน้นการทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่วิสัยทัศน์ ผู้บริหารโรงเรียนจำเป็นต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา การบริหารงานต้องจุดประกายความคิดสร้างสรรค์ และใช้พลังจูงใจให้บุคลากรทำงานตามเป้าหมายที่วางไว้ อีกทั้งสามารถสร้างเครือข่ายโรงเรียน โดยระดมทรัพยากรมาสนับสนุนกิจกรรมโรงเรียนจนประสบผลสำเร็จ (Thomson. 2008 : Online) สามารถนำพาบุคลากรให้หลุดพ้นจากความคิดในกรอบเดิม มีความสามารถในการสื่อสาร และถ่ายโอนข้อมูลข่าวสารได้อย่างชัดเจน รวมถึงพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่างต่อเนื่อง เพื่อนำความรู้ ความสามารถ มาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อโรงเรียน ตลอดจนสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคลากรต่างๆ ให้เกิดสภาพแวดล้อมทางบวก (Kapur. 2007 : Online) ผลวิจัยสอดคล้องกับ แคทลีนและวินเซนต์ (Kathleen & Vincent. 2010 : Online) วิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ในการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารโรงเรียน โดยใช้การศึกษาเป็นรายกรณีด้วยการสัมภาษณ์จำนวน 44 คน ใช้การสำรวจจำนวน 89 คน ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับมาก มีการเน้นการวางแผนกลยุทธ์ในการเปลี่ยนแปลง สนับสนุนความมุ่งมั่นในการทำงานของครูไปสู่วิสัยทัศน์ของโรงเรียน และเน้นความเป็นเจ้าของ จูงใจให้บุคลากรในการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการทำงาน มีเทคนิคในการสื่อสารข้อมูลข่าวสารให้ทั่วถึงในองค์กร และมึลักษณะเปิดใจ สอดคล้องกับเจนและคนอื่นๆ (Janene & Others. 2009 : Online) ศึกษาภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ในการบริหารโรงเรียน โดยใช้

การสัมภาษณ์กับผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 12 คน จากการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนสามารถมองภาพรวมขององค์การทั้งระบบ สร้างวัฒนธรรมทีมงานที่เข้มแข็ง ใช้การสื่อสารในการจูงใจบุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียให้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน รู้และเข้าใจบทบาทของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ สามารถบริหารจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร ใช้ระบบเครือข่ายในการทำงาน บริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างชาญฉลาด เน้นประสิทธิผลของการสื่อสารและมีลักษณะท้าทายในการทำงาน อีกทั้งสอดคล้องกับ ลอจเฮด (Loughead, 2009 : Online). ศึกษารูปแบบการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารการศึกษา โดยศึกษาจากผู้บริหารการศึกษาในпенซิลวาเนียตะวันตก โดยใช้รูปแบบวิจัยเชิงคุณภาพ เครื่องมือในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ข้อค้นพบของการวิจัย แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารในпенซิลวาเนียตะวันตกมีการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีในภาพรวม

ประเภทของโรงเรียนที่แตกต่างกันส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิไม่แตกต่างกัน ที่เป็นเช่นนี้เพราะปัจจุบันนโยบายของประเทศต่างมุ่งเน้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสำคัญ โดยเฉพาะการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนเป็นอันดับแรก โดยฝึกอบรมผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนทุกประเภทและทุกระดับอย่างต่อเนื่อง มีการฝึกอบรมให้ผู้บริหารโรงเรียนเน้นการทำแผนกลยุทธ์ในการพัฒนาโรงเรียนไปสู่วิสัยทัศน์ โดยเฉพาะตัวผู้บริหารโรงเรียนต้องมีการปรับตนเองให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกอยู่ตลอดเวลา เพื่อนำไปสู่ผู้นำยุคใหม่ที่เน้นวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน จึงเป็นผลให้ไม่ว่าบริหารงานในโรงเรียนประเภทใด ภาวะผู้นำจึงไม่แตกต่างกัน

โรงเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิกับโรงเรียนที่ไม่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิ มีผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ โดยรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนด้านวิสัยทัศน์ และด้านการสร้างเครือข่าย มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยโรงเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิ มีภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนด้านวิสัยทัศน์ ด้านมนุษยสัมพันธ์มากกว่าโรงเรียนที่ไม่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติสึนามิ ที่เป็นเช่นนี้ เพราะสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่แสดงถึงปัญหาและวิกฤติการณ์อันเกิดจากภัยธรรมชาติ แผ่นดินไหว อุทกภัย ฯลฯ บริบทของโรงเรียนเหล่านี้จะช่วยส่งเสริมให้ผู้นำมีภาวะผู้นำในการเตรียมความพร้อมทั้งด้านการวางแผนในการแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจได้เป็นอย่างดี (Newstrom. 1993:22)

ขณะที่การบริหารงานในโรงเรียนเกิดวิกฤติการณ์ด้านการคุกคามจากภัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในทำให้ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดวิสัยทัศน์และวางแผนกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาในระยะยาว (Ehrich.& Knight. 2010:34-36) สามารถคาดการณ์ในอนาคตและ

เตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงในวันข้างหน้า โดยที่การเปลี่ยนแปลงเน้นวิสัยทัศน์ และสร้างพันธกิจที่เป็นไปได้ ที่สำคัญคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงในทางบวก (Schuler.2002:Online) โดยเฉพาะการเกิดภัยพิบัติสึนามิ ผู้นำมีการปรับกระบวนการทัศนจาก การตั้งรับมาเป็นเชิงรุก โดยเน้นการกำหนดวิสัยทัศน์ระยะยาวมีการบริหารจัดการโดยใช้ การบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อบูรณาการในลักษณะองค์รวม สามารถร่วมกันแก้ปัญหาได้ อย่างรวดเร็วนำไปสู่การตัดสินใจอย่างรอบคอบทันเหตุการณ์ (Ong Keng Yong. 2010 : Online)

สภาพแวดล้อมของโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เป็นเพราะ สภาพแวดล้อมที่มีการจัดวางแผนภูมิทัศน์ที่สวยงาม การเตรียมความพร้อมด้านเทคโนโลยีและ สิ่งอำนวยความสะดวก ส่งเสริมให้ภาวะผู้นำมีวิสัยทัศน์กว้างไกล รวมทั้งช่วยให้การบริหารจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Alumnus. 2005 : Online) การเตรียมความพร้อม ด้านสภาพแวดล้อมของโรงเรียน ทั้งวัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี สิ่งอำนวยความสะดวก และ อาคารสถานที่ ช่วยสนับสนุนให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสามารถบริหารงานประสบ ผลสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมาย (Sedl Research Centre. 2009 : Online) อีกทั้ง วัฒนธรรมโรงเรียนช่วยส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ให้สามารถบริหารจัดการไปสู่เป้าหมาย แห่งความสำเร็จ (Leadership & Change network. 2009 : Online) ช่วยพัฒนาระบวน ทัศน์และความคิดสร้างสรรค์ของผู้นำ ทำให้มีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานเพื่อให้ สอดคล้องและทันกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมและโลกาภิวัตน์ (Stephen. 2009 : Online) โดยเฉพาะองค์ประกอบสำคัญของวัฒนธรรมโรงเรียน ได้แก่ ความเป็นเจ้าของ ความไว้วางใจ การมุ่งคุณภาพของงาน ช่วยให้ผู้บริหารทำงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ทำงานด้วยความสุข (Hargreaves. 1995 : 99) โดยเฉพาะการจัดบรรยากาศการเรียนรู้ ทางบวก สร้างบรรยากาศแบบมิตรภาพ ทุกคนเกิดความไว้วางใจและทำงานอย่าง เป็นกันเอง งานประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี (Handy. 1993 : 23; Georgiades & Macdonell. 1998 : 121-124) บุคลากรร่วมมือ ร่วมงานด้วยความเต็มใจ (Hargreaves.1995 : 99)

ผลวิจัยสอดคล้องกับ โบเวอร์และเพาเวอร์ (Bower & Powers.2010 :Online) ศึกษาการสร้างรูปแบบวัฒนธรรมที่มุ่งคุณภาพวิชาการ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนและ ผู้ปกครอง กลุ่มตัวอย่างเป็นครู นักเรียน และผู้ปกครอง โรงเรียนประถมศึกษา รัฐคาโนลิ นาเหนือ ผลวิจัยพบว่าวัฒนธรรมโรงเรียนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้โรงเรียนมี ประสิทธิภาพ โดยเฉพาะวัฒนธรรมที่มุ่งคุณภาพและเน้นผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน วัฒนธรรม โรงเรียนด้านความไว้วางใจ ช่วยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับผู้ปกครองให้ เข้มแข็ง ความไว้วางใจส่งผลต่อการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมของโรงเรียนและวัฒนธรรม โรงเรียนร่วมกันพยากรณ์ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ใน เขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีอำนาจการ

พยากรณ์ได้ร้อยละ 55.90 โดยเฉพาะวัฒนธรรมโรงเรียนมีค่าการทำนายสูงกว่า สภาพแวดล้อมของโรงเรียน ซึ่งนับว่าสอดคล้องกับผลวิจัยของ บิสเซตและคนอื่นๆ (Bisset & Others 2006:Online) ศึกษาวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการเด็กเสี่ยง การวิจัยใช้การศึกษาเป็นรายกรณีกับวัยรุ่นที่เสี่ยงต่อการติดสารเสพติด งานวิจัยพบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนเน้นการปรับตัวเอง การยอมรับและความไว้วางใจ ความใกล้ชิดกับ ผู้ปกครอง วัฒนธรรมโรงเรียนเปรียบเสมือนสิ่งยึดเหนี่ยวจิตใจในการดำรงชีวิต ช่วย ป้องกันปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับผลวิจัยของ ลินดอลห์ (Lindahl, 2006 :Online) วิจัยในระดับนานาชาติที่เน้นความสำคัญของวัฒนธรรมของโรงเรียนและ เชื่อมโยงกับความเชื่อ พบว่า วัฒนธรรมของโรงเรียนสามารถเปลี่ยนแปลง ความเชื่อหลัก ของคนในโรงเรียน เป็นพื้นฐานสำหรับการเปลี่ยนหรือการปรับบรรยากาศในโรงเรียน วัฒนธรรมโรงเรียนช่วยสร้าง สนับสนุน ภาวะผู้นำในการสร้างทีมงานอย่างมีความหมาย และสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความมุ่งมั่นในผลผลิต วัฒนธรรมโรงเรียนเกิดขึ้นอย่างชัดเจน และมีความสอดคล้องกับการรักษาคุณลักษณะที่ดีของโรงเรียน เพื่อให้เกิดความก้าวหน้า และเจริญได้ง่ายขึ้น เป็นรากฐานที่จะพัฒนาการบริหารจัดการ รวมถึงสอดคล้องกับผลวิจัย ของ โกลดริง (Goldring. 2002:Online) ศึกษาพลังของวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนและการทำงานที่มุ่งการเปลี่ยนแปลงทางบวก กลุ่มตัวอย่างเป็นครู และผู้บริหารโรงเรียนรัฐแคลิฟอร์เนีย ผลวิจัยพบว่า พลังของวัฒนธรรมโรงเรียนช่วยให้ ผู้บริหารโรงเรียนมีเทคนิคในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ สร้างเครือข่ายให้ทุกคนรวมตัวเป็น กลุ่ม ทำให้ทุกคนยอมรับนับถือตนเองและความเชื่อ วัฒนธรรมที่มองไม่เห็นสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากรในโรงเรียนมากกว่าวัฒนธรรมที่มองเห็น วัฒนธรรมโรงเรียนช่วย ทำให้เกิดความเชื่อมโยงของบุคลากรเป็นเครือข่ายความร่วมมือในการทำงาน และยังส่งผล ต่อผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน อีกทั้งสอดคล้องกับผลวิจัยของ ฟินแนนและเลวิน (Finnan & Levin 1998 : Online) ศึกษาการใช้วัฒนธรรมนำไปสู่วิสัยทัศน์ของการดำรงชีวิตใน โรงเรียน เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์กับบุคลากรในโรงเรียน พบว่า วัฒนธรรมโรงเรียนช่วยสร้างวิสัยทัศน์ในโรงเรียน โรงเรียนมีโครงการเร่งรัดทำให้เกิด ความก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง(Accelerated Schools Project) วัฒนธรรมโรงเรียนสร้าง จินตภาพของผู้บริหารโรงเรียน ครู และบุคลากร ช่วยผู้นำให้สามารถเตรียมความพร้อมใน การป้องกันปัญหาที่ผิดพลาดในอนาคต

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยแบ่งเป็นข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย ข้อเสนอแนะที่ได้ จากการสัมภาษณ์ และข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1.1 จากข้อค้นพบของการวิจัย แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างเครือข่าย มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด สมควรให้ผู้บริหารโรงเรียนมีการส่งเสริมบุคลากรในการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกันให้กว้างขวางมากยิ่งขึ้น

1.2 จากข้อค้นพบของการวิจัย แสดงให้เห็นว่า สภาพแวดล้อมของโรงเรียน และวัฒนธรรมโรงเรียนส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน สมควรให้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมของโรงเรียนให้อยู่ในสภาพเรียบร้อยสวยงาม รวมถึงส่งเสริมให้มีการพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนอย่างเป็นรูปธรรม

2. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์

จากผลการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- 2.1 ควรให้ครูมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์มากยิ่งขึ้น
- 2.2 ควรมีการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานโดยเน้นการสร้างผู้นำทุกระดับ
- 2.3 ควรส่งเสริมวัฒนธรรมโรงเรียนอย่างหลากหลาย โดยเฉพาะด้านการยอมรับการวางโครงสร้างที่เอื้อต่อความช่วยเหลือเกื้อกูลของบุคลากรในโรงเรียน เป็นต้น

3. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

- 3.1 งานวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างของโรงเรียนในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ จึงสมควรศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างในโรงเรียนอื่นๆ และประเภทโรงเรียนในรูปแบบต่างๆ ต่อไป
- 3.2 การวิจัยนี้ได้ศึกษาวิจัยเชิงพหุภาคี สมควรส่งเสริมให้มีการวิจัยในรูปแบบอื่นๆ ในการพัฒนาภาวะผู้นำในโอกาสต่อไป
- 3.3 งานวิจัยในครั้งนี้ศึกษาในบริบทของผู้บริหารเป็นหลัก จึงสมควรทำการศึกษาวิจัยในบริบทของโรงเรียน หรือบริหารโรงเรียนในโอกาสต่อไป

บรรณานุกรม

กระทรวงพัฒนาสังคมและความมั่นคงมนุษย์.(2552). การสร้างเครือข่าย.

วันที่สืบค้น 28 พฤษภาคม 2550.จาก <http://oppn.opp.go.th/research01.php>.

กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). การมีส่วนร่วมของชุมชน. วันที่สืบค้น 28 พฤษภาคม 2550.
จาก 202.183.216.170/ed_qual/step.html

กรุงเทพธุรกิจ. (2552). พัฒนา “ความไว้วางใจ” ในองค์กร. วันที่สืบค้น 11

พฤศจิกายน 2552. from www.nidambe11.net/.../2009march03p5.htm -

ขวัญหทัย ทองธราษ. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ

ผู้บริหารกับสภาพความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้โรงเรียนประถมศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู. วันที่สืบค้น 5 ธันวาคม 2552.

จาก ejournals.swu.ac.th/index.php/swurd/article/view/490

คณะรัฐมนตรี. (2548). รายงานการประชุมเรื่องโรงเรียนที่ได้รับผลกระทบจากภัยพิบัติ
สึนามิ. วันที่ 25 มกราคม 2548.

จารุพันธ์ อธิธาว์กุล. (2553). พัฒนาความไว้วางใจในองค์กร.

วันที่สืบค้น 28 พฤษภาคม 2550 จาก kc.hri.tu.ac.th/index.php?title

จารุพงศ์ พลเดช. (2552). ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง.

วันที่สืบค้น 28 พฤศจิกายน 2552 จาก

www.lopburi.go.th/governor/book_january_51/leader.doc .

----- . (2546, - เมษายน). "การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการให้อำนาจ
ปฏิบัติ." วารสารพัฒนาชุมชน. 42(4) : 13-18.

ชัยอนันต์ สมุทวณิช. (2543). “การปฏิรูปการเรียนรู้ : การพัฒนาคนเพื่อสังคมที่สมานฉันท์
และเอื้ออาทรต่อกัน” ในการร่วมคิดร่วมเขียนปฏิรูปการเรียนรู้ผู้เรียนสำคัญที่สุด.

กรุงเทพฯ: บริษัทพริกหวานกราฟฟิก.

เชวง เดชะโกศยะ. (2553). ชีวิตกับการยอมรับ. วันที่สืบค้น 15 มกราคม 2552

จาก totinnovate.com/innovation/?q=node/479.

ดิลก ถือกกล้า. (2553). ความสามารถเชิงสมรรถนะที่2 การสร้างความไว้วางใจ

วันที่สืบค้น 7 กุมภาพันธ์ 2552. จาก

[www.hrm-excellence.com/index.php/component/.../131-8-2- -](http://www.hrm-excellence.com/index.php/component/.../131-8-2-)

เดชา ศิริสุทธิเดชา. (2553). การตรวจสอบการบริหาร (Management Auditing).

วันที่สืบค้น 15 มกราคม 2552. จาก www.tsu.ac.th/IAU/files/การตรวจสอบการบริหาร.

- ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2543,มกราคม). “ ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย
สู่ปี 2000 การพัฒนาคุณภาพ การเพิ่มผลผลิต และการวัดประสิทธิผล”
ข้าราชการ. 45 (1) : 4-7.
- ธีรภาพ วัฒนวิจารณ์. (2552). ภาวะผู้นำ. วันที่สืบค้น 28 ธันวาคม 2552.
จาก www.gotomanager.com/news/printnews.aspx?id=2983 –
- ธนา ประมุขกุล. (2550). เครือข่าย. วารสารส่งเสริมสุขภาพและอนามัยสิ่งแวดล้อม.
24 (3) : 12-15
- นคร ตั้งกะพิภพ. (2553). ผลการสัมมนาปฏิรูปการศึกษาเพื่อสุขภาวะคนไทย: ทำอย่างไร
ให้สำเร็จ. วันที่สืบค้น 7 กุมภาพันธ์ 2552. จาก
www.dpu.ac.th/edr.../index.php?....
- ประเมษฐ์ โมลี. (2553). วิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของปัจจัยที่
ส่งผลต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน. วันที่สืบค้น 15 มกราคม 2552.
จาก www.edu.buu.ac.th/journal/.../Link_Journal%20edu_15_9.pdf –
- ผ่องศรี จิตกรณกิจศิลป์ . (2552). เครือข่ายการพัฒนา. วันที่สืบค้น 15 มกราคม 2552
จาก www.labschools.net/cur/cur5/sripong.
- พรพิไล เลิศวิชา. (2544). มัลติมีเดียกับโรงเรียนในศตวรรษที่ 21. พิมพ์ครั้งที่1.กรุงเทพฯ:
พิมพ์ดี
- ไพฑูรย์ ศรีฟ้า. (2553). การจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียน. วันที่สืบค้น 3 มีนาคม 2552.
จาก <http://srithai.hypermart.net/environment.html>
- พสุ เดชะรินทร์. (2552). การกำหนดวิสัยทัศน์. วันที่สืบค้น 15 มกราคม 2552.
จาก pasu@acc.chula.ac.th
- เพียรพันธ์ กิจพาณิชย์เจริญ. (2552). ศึกษาสมรรถนะการบริหารวิชาการของผู้บริหาร
สถานศึกษา. สังกัดสำนักงานเขตหนองแขม กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ กศ.ม.
(การบริหารการศึกษา). กรุงเทพฯ:บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มติคณะรัฐมนตรี. (2548). ข้อเสนอโครงการด้านการสำรวจวิจัย และพัฒนาเพื่อฟื้นฟูบูรณะ
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม. วันที่สืบค้น 15 มกราคม 2552.
จาก sunami.chula.ac.th/data/detail.html
- ยุพดี จันทรหอมกุล. (2553). วิจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในกรุงเทพมหานคร. วันที่สืบค้น 3 มกราคม 2552.
จาก gotoknow.org/blog/dookdick/373611
- โรงเรียนมงฟอร์ตวิทยาลัย. (2553). แผนพัฒนา. วันที่สืบค้น 30 มีนาคม 2552.
จาก www.mcp.ac.th/teacher/plan.html

โลกจิตวิทยา. (2553). การยอมรับนับถือ. วันที่สืบค้น 28 พฤษภาคม 2552.

จาก www.thailandqa.com/forum/showthread.php?t=35559

วราวัฒน์ กลั่นหุ่น. (2553). การยอมรับนับถือ. วันที่สืบค้น 30 มีนาคม 2552.

จาก www.kroobannok.com/blog/38947)

วิทยากร เชียงกุล. (2552). การแก้ปัญหาและปฏิรูปการศึกษาอย่างเป็นระบบ
องค์รวม. วันที่สืบค้น 28 ธันวาคม 2552.

จาก www.thaieduforum.com/educations/

ศูนย์การสร้างจิตสำนึก. (2553). จิตสำนึกในองค์กร. วันที่สืบค้น 3 กุมภาพันธ์ 2552.

จาก www.hrtotai.com/index.php?Itemid=163&id

ศูนย์พัฒนายุทธศาสตร์. (2553). แผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวก

วันที่สืบค้น 28 ธันวาคม 2552. จาก www.acu.ac.th/acu/.../strategy%20plan3.htm

ศิริรัตน์ ศิริวรรณ และธาดา บุญเกิด. (2553). ความไว้วางใจ. วันที่สืบค้น 28 พฤษภาคม

2552. จาก www.thailandqa.com/forum/showthread.php?t=35559

สมชาย เทพแสง. (2548 กรกฎาคม - กันยายน). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการจัดการคุณภาพ

โดยรวมของผู้บริหารโรงเรียน. วารสารวิชาการ (8) 3 : 11-12.

สมพงษ์ จิตระดับ. (2553). ผลการสัมมนาปฏิรูปการศึกษาเพื่อสุขภาวะคนไทย: ทำอย่างไร

ให้สำเร็จ. วันที่สืบค้น 30 มีนาคม 2552. จาก www.dpu.ac.th/edr.../index.php?

สำนักงานโครงการพิเศษ. (2553). การจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสม.

วันที่สืบค้น 30 ธันวาคม 2552 จาก Student.nu.ac.th/45070522/expirience_files/

สำนักงานคณะกรรมการการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2552). แผนพัฒนา

เศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 10. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการ
พัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2544). ยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาขีด

ความสามารถในการแข่งขันของประเทศ. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา. (2550). ปฏิรูปการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พ.ศ. 2542. กรุงเทพฯ: บุญศิริการพิมพ์.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2545). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์

บุ๊คส์ลิงค์.

สุพัตรา ทาวงศ์. (2553). ความภาคภูมิใจในตนเอง. วันที่สืบค้น 30 มีนาคม 2552.

จาก dllibrary.spu.ac.th:8080/dspace/.../ความภาคภูมิใจในตนเอง.doc

อมรรัตน์ โพธิตาปะนะ. (2543). ศึกษาอิทธิพลของวัฒนธรรมโรงเรียนมัธยมศึกษา ที่มีต่อ

ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน วิทยานิพนธ์ (ค.ม.). จุฬาลงกรณ์

มหาวิทยาลัย 2543. บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อุดม แก้วสระโร. (2553). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและการมีส่วนร่วมของชุมชน
ที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาสงขลา. วันที่สืบค้น 15 มกราคม 2552.

จาก gotoknow.org/blog/supatong/376440

Abdul Ghani Abdullah, & Mohammed Hanif Abdullah. (2009). Correlation Between
School Culture, Leadership Style, Organizational Commitment and Academic
Achievement in Malaysian Malay Medium Primary School.

Retrieved May 12, 2009. from

08.cgpublisher.com/proposals/46/manage_workspace

Alaska, Sitka; & Cottar, Kathhllen. (2001). "Total Quality Management International
Center for Leadership in Education" Retrieved June 25, 2009.

from www.daggett.com/tqm.html.

American Management Association. (2007). 21 Tips for Successful Leadership.

Retrieved December 30, 2009.

from http://www.amanet.org/online_library/tuips/index.cfm

Ann,M. (2008). Relationships Between Emotional Intelligence, Visionary Leadership,
and Organizational Citizenship Behavior in Continuing Higher Education.

Retrieved December 30, 2009.

from ethesys.lib.ccu.edu.tw/ETD-db/ETD-search/view_etd?URN=etd...

Angela M. (2009). School Culture Change in the Making: Leadership

Factor. Retrieved March 15, 2009.

from uex.sagepub.com/cgi/content/refs/42/6/616. Retrieved .

Anderson, John C.& Others. (1994). Theory of Quality Management : Underlying

The Deming Management Method. Retrieved June 25, 2009.

from www.c3i.osd.mil/bprcd/6162htm..

Bank, John. (1992). The Essence of Total Quality Management. New Jersey:

Prentice Hall.

Bass, Bernard. (1990). From transactional to transformational leadership: learning to

Share the Vision. Organizational Dynamics, 18 (3) : 19-31.

Bauner, Jeff J. (2001). Quality Management Theory and Structure. Retrieved May

12, 2003. from www.cle.uc.edu/~bauner_j/qm_t&sfall_01.htm

Retrieved May 12, 2003.

Bayne-Jardine, Colin; & Holly, Peter. (1994). Developing Quality Schools. (CD-

ROM). Pennsylvania : Falmer Press. from ERIC (May 1995).

- Bengtsson, Bengt. (2001). Teacher Empowerment and Technology.
Retrieved May 12, 2009.
from www.ite.mh.se/~arne/farts/bbforedrag.html
- Bennis, Warren; & Nanus, Burt. (1997). Leaders. New York: Harper Collins Publishers.
- Berasategui, D., Ruben Garcia. (2003). The Evolution of Total Quality Management In USA. Retrieved December 20, 2009.
from <http://www.eseune.edu/protegido/tqmrgb.htm>
- Besterfield, Dale H.; & et. al. (1999). Total Quality Management. 2nd ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Bill Lamperes. (2004). Strategies for Staff Empowerment. Retrieved May 12, 2005. from [http://www.findarticles.com/p/search?tb="lamperes,+billW](http://www.findarticles.com/p/search?tb=)
- Bisset, Sherri & Others. (2006). School Culture as an Influencing Factor on Youth Substance Use Retrieved December 20, 2009.
from jech.bmj.com/content/61/6/485.abstract
- Bowen, N. (2006). Psychometric Properties of the Elementary School Success Profile for Children. Social Work Research. 30 (1). 51-63.
- Bower Heather A. & Powers Joelle D. (2010). Promoting a Culture of Academic Optimism through Effective Parent/School Relationships: A Structural Equation Model using ESSP MAP Data Retrieved December 20, 2009 from sswr.confex.com/sswr/2010/webprogram/Paper13030.html –
- Bush, Tony. (2003). Theories of Educational Leadership and Management. London: Sage.
- Cathalie, Gehrke. (2007). Teacher Empowerment. Retrieved January 3, 2008 from <http://www.Library Reference/orgy..>
- Cotton, Kathleen. (1996). School Size, School Climate, and Student Performance, School Improvement Research Series. Retrieved January 3, 2008
<http://www.nwrel.org/scpd/sirs/10/c020.html>
- Ordes, Sharon. (2001, January). Total Quality Management : Academy and Excellence . Retrieved June 14, 2008.
from www.minuteman.org./topic.r/tqm.html
- Cox, Robert F. (1996). Theoretical Foundations of Leadership in TQM. Retrieved August 13, 2009.
from <http://asceditor.unl.edu/archives/1996/cox96.htm>

- Crosby , Philip B. (1986). *Quality is Free*. New York: McGraw –Hill.
- Crosby, Robert P. (1992). *Walking the Empowerment Tightrope*. Pennsylvania : Organization Design and Development.
- Crum, Gloria.; & Jean Ebert. (2003,July). *A Study of The Relationship Between Leadership Style and Teacher Empowerment in Schools Involved in Educational Restructuring on Campuses in the Texas Partnership Schools Initiative*. Dissertation Abstracts International . Ed.D. University of Houston : Available DAI.-A 56 (05) : 1594.
- Cuttance Peter. (1997). *Quality Assurance School Reviews*. NSW: Richmond North Public School. Retrieved June 14, 2008.
from www.oknation.net/blog/nationejobs/2009/09/14/entry-1 -
- Cunningham, William C., & Cresso, Donn W. (1993). *Cultural Leadership*. Boston: Allyn and bacon.
- Daft, Richard I. (1999). *Leadership Theory and Practice*. Orlando: The Dryden Press.
----- (2002). *The leadership Experience*. 2nd ed. Orlando, Fl: Hartcourt College Publishers.
- Davis, K. (1993). *Organization Behavior: Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill.
- Deal, Terrence E. (2009). *Visionary Leadership*. Retrieved May 30, 2008.
from www.ebscobooks.com/books/ProductDetails.asp?CatalogID.
- Dean, Carol Del Grosso. (1997,November). "Curricular Change Process A Cast Study. (Learning Organizations ,Problem Based Learning. Total Quality Management)" *Dissertation Abstracts International-A (CD-ROM) 58 (5) : * 1997. Available DAI.
- Deming, W.E. (1982). *Quality, Productivity and Competitive Position*. Cambridge: Center for Advance Engineering, Massachusetts Institute of Technology.
- Doherty, Geoffrey D. (1994). *Developing Quality Systems in Education*. London and New York:: Routledge.
- Eckley, Mona.; & Elaine, Nelson. (1998,January). *The Relationship Between Teacher Empowerment And Principal Leadership Styles*. Dissertation Abstracts International. Ph.D. The Pennsylvania State University.
Available : DAI-A. 58 (07) : 2475..
- Ehrich Roger W. (2010). *Impact of School Size*. Retrieved June 14, 2010
from delta.cs.vt.edu/edu/size.html

- Ehrich Lisa and Others (2010). Leadership in Crisis? Restructuring Principled Practice: Essays on Contemporary Educational Leadership New York: Academic & Professional Publishing.
- Finnan, Christine; Levin, Henry M. (1998). Using School Culture To Bring Vision to Life. San Diego. Retrieved June 14, 2010 from www.eric.ed.gov/ERICWebPortal/recordDetail?accno...
- Fowler, William J., and Walberg, Herbert J. (1991). School Size, Characteristics, and Outcomes, Educational Evaluation and Policy Analysis. 13 (2), 189-202.
- Frazier, Andy. (1997). A Roadmap for Quality Transformation in Education. Florida: St. Lucie Press.
- Garrison, Mark., & Bly, Margaret, Anne. (1997). Human Relations. Boston: Allyn & Bacon.
- Georgiades, Nick., & Macdonell, Richard. (1998). Leadership for Competitive Advantage. New York: John Wiley and Sons.
- Glasser, William. (1993). The Quality School Teacher. (CD-ROM). California: Harper-Collins. from ERIC. (May 1994).
- Goetsch, David L.; & David, Standy B. (1995). Quality Management. New York: Prentice-Hall.
- Goldring Leslie. (2002). The Power of School Culture: Research Show Which Traits of a School's Culture Most Affect Student Achievement, and How Schools Can Work Toward Positive Change Find Articles. Retrieved April 20, 2009 from com/p/articles/mi_m0HUL/is.../ai_114006163/.
- Greene, Brad. (1994). New Paradigms for Creating Quality Schools. New York: John Wiley & Sons. (CD-ROM). from ERIC (July 1995).
- Green. L. (1999). A Simplified TQM. Retrieved April 20, 2008 from www.skynet.net/~leg/tqm.htm.
- Hargreaves., David. (2003). Helping Practitioners Explore Their Schools Culture. In Strategic leadership and Educational. London: Paul Chapman.
- Hargreaves, A. (1995). Rethinking Educational Change. London: Cassell.
- Harris, Alma., Bennett, Nigel., & Preedy, Margaret. (1997). Organizational Effectiveness and Improvement in Education. Buckingham and Philadelphia: Open University Press.

- Hartsfield, Michael Kirk. (2003). *The Internal Dynamics of Transformational Leadership: Effects of Spirituality, Emotional Intelligence, and Self-Efficacy*. Retrieved, August, 12, 2008. from www.eiconsortium.org-feedback/htm.
- Hatc, Robert A. (2005). *Scientific Revolution Theories of Vision*. Retrieved, August, 12, 2008. from <http://www.web.clas.ufl.edu/users/matc/pages/03-sci-rev/SCI-REV-HOME/resource>
- Hendy, C. (1993). *Understanding Organization*. Harmondsworth: Penguin.
- Hindle, Tim. (2000). *Guide to Management Ideas*. London: The Economist Book.
- Hodgettsd, Richard M. (1996). *Implement TQM in Small and Medium –Sized Organizations*. New York: Amacom.
- Hoy. Anita, Woolfolk, & Hoy Wayne Kolter. (2003). *Instructional Leadership. A Learning - Centered Guide*. Boston: Allyn & Bacon.
- Hoy, Charles; Bayne-Jardin, Colin; & Wood, Margaret. (2000). *Improving Quality in Education*. New York: Falmer Press.
- Hradesky, John L. (1995). *Total Management Handbook*. New York: McGraw – Hill.
- Hoy, W. & Others. (2006). *Academic Optimism of Schools: A Force for Student Achievement*. *American Educational Research Journal*. 43(3) : 425-446.
- Hung Cheng Jen. (2005). *A Correlation Study Between Junior High School Teacher Empowerment and Job Satisfaction in Kaohsiung Area of Taiwan*. Retrieved June 10,2007, from www.cheng.org.empower/article/htm/
- Hulecki ,Lynda Wallace. (2009). *Creating a Sense of Belonging*. Retrieved, August, 12, 2009. from www.eiconsortium.org-feedback/htm
- Janene, Hemmen, & Others. (2009). *"Principals' Perceptions of Visionary Leadership: A Qualitative Investigation* Retrieved, August, 12, 2009. from http://www.allacademic.com/meta/p377972_index.html>rinci
- Jaquer, Elliott. & Clement, Stephen D. (1994). *Executive Leadership*. Massachusetts: Cason Hall & Co.Publishers.
- Juran, Joseph M. (1989). *Juran on Leadership for Quality*. New York: Free Press.
- Kahan ,Seth. (2009). *Visionary Leadership: Motivational Speaker*. Retrieved March 12, 2009. from www.sethkahan.com/.

- Kapur Surinder. (2009). 8 Principles of Visionary Leadership.
Retrieved March 12, 2009.
from www.rediff.com/money/2007/may/16lead.html
- Kathleen M. Brown. & Others. (2010), Paving the Way for Change:
Visionary Leadership in Action at the Middle Level.
Retrieved March 12, 2010.
from bul.sagepub.com/content/87/635/16
- Kaufman, Roger., & Zahn, Douglas. (1993). Quality Management Plus.
California: Corwin press.
- Kilmer, Lloyd Carlyle. (1998, April). "Total Quality Management : A Tool for
School Improvement (Secondary School)." Dissertation Abstracts
International -A (CD-ROM) 59 (10) : 1998 Available DAI.
- Kinlaw, Dennis C. (1992). Continuous Improvement and Measurement for Total
Quality. San Diego: Pfeiffer & Company.
- Kriengsak Niratpattanasai. (2010). Trust. Retrieved March 12, 2010.
from www.phithan-toyota.com/.../varietydetail.php
- Kurtus, Ron. (2001). Basic Principles of Total Quality Management.
Retrieved March 12, 2008.
from <http://www.iqd.com/tqm.htm> Retrieved December 12, 2002.
- Lamb, L. F., & McKee, K. B. (2004). Applied Public Relations: Cases in Stakeholder
Management. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
Routledge.
- Larry, Lashway. (2009). Visionary Leadership. Retrieved March 12, 2010.
from www.ericdigests.org/1997-3/visionary.html.
- Lashley, Conrad. (1997). Empowering Service Excellence. London: Cassell.
- Law, Sue. (2000). Educational Leadership and Learning. Bucking & Phildelphia:
Open University Press.
- Leader Center. (2010). Outline Four of the Most Important Factors Affecting
Leadership? Homework Help LEAD Indonesia. Tsunami Communities
Receive Grant for Leadership Programme
Retrieved March 12, 2010 from www.lead.org/page/509.

- Leadership & Change Network . (2009). How Cultural Factors Affect Leadership knowledge. Retrieved March 12, 2009. from wharton.upenn.edu/article.cfm?articleid=38.
- . (2009). Visionary Leadership. Retrieved December 3, 2009. from www.ericdigests.org/1997-3/visionary.html.
- Leseman Paul, P. (1998). Home Literacy: Opportunity, Instruction, Cooperation and Social-Emotional Quality Predicting Early Reading Achievement. Retrieved August, 12, 2008. from [Eric.ed.gov.ericweb.portail](http://eric.ed.gov.ericweb.portail).
- Lomax, Pamela. (1996). Quality Management in Education. London & New York: Routledge.
- Loughead, Michael R. (2009). A Transformational Model of Visionary Leadership Retrieved August, 12, 2009. from etd.library.pitt.edu/ETD/available/etd-07222009-172154/ -
- Lunenburg , Fred C., & Ornstein, Allan C. (1996). Educational Administration. Concept and Practices. California: Wadsworth Publishing Company.
- Macdonald, John. (1998). Understanding Total Quality Management. London: Hodder Stoughton.
- Marie, Abram. (2006). the Relational Linkages Between Visionary Leadership and Organizational Learning Across Three Nations Using Visionary Leadership Theory and Organizational Learning System Model. Retrieved August, 12, 2009. from gradworks.umi.com/31/94/3194294.html.
- Maxcy, Spener J. (1991). Educational Leadership. Toronto: OISE Press.
- Moorhead, G., & Griffin, R.W. (1995). Organizational Behavior : Managing People and Organizations. Boston: Houghton .
- Murgatroyd , Stephen, & Morgan, Colin. (1993). Total Quality Management and the School. Buckingham: Open University Press.
- Nanus, Burt. (2009). Visionary Leadership. Retrieved March 12, 2010. from www.amazon.com/Visionary-Leadership.
- Northouse, G. (2007). Leadership Theory and Practice. (3rd ed.) Thousand Oak, London, New Delhe: Sage.
- Novak, Kevin. (2006). Effective Change Management Get Right With Change. Retrieved August 30, 2009. From www.networkcomputing.com/showitem.jhtml?docid=1524ws1.

- Ong Keng Yong. (2010). Leadership in Asia After Tsunami.
Retrieved August 30, 2010. from www.aseansec.org/17302.htm.
- Ornstein, Allan C. (April-May 1993). School District and School Size: Overview and Outlook, *The High School Journal* 13 (76) : 240-44.
- Packard, Thomas. (1995). TQM and Organizational Development. Retrieved August 30, 2009. from www.improve.org/tqm.html.
- Park, Insim. (2003). A Study of the Teacher Empowerment Effects on Teacher Commitment and Student Achievement. Retrieved June 4, 2006, from <http://proquest.umi.com/pqdweb?RQT=565&MRR=M&TS=1162259823&clientId=61>
- Paul, Cathy L. (1998, February). "The Relationship Between The Principles of Total Quality Management and School Climate, School Culture, and Teacher Empowerment" Ed.D. Dissertation. University of Missouri Columbia. Dissertation Abstract International-A (CD-ROM) 59 (8) : 1999 Available DAI.
- Pearson, E., & Bohman P. (2009). School Culture and Principals Leadership For School Sustained Development in the Information Age. Retrieved August 31, 2009. from www.editlib.org/p/23031.
- Preedy, Margaret., & Others. (2003). Strategic leadership and Educational. London: Paul Chapman.
- Petrick, J.A., and Furr, D.S. (1995). Total Quality in Managing Human Resources. Delray Beach, Fla : St. Lucie Press.
- Philip Crosby Associates. (2003). Frequently Asked Questions : Quality Management. Retrieved August 31, 2009 from.
- Queen, Ethelburga's. (2010). Vision School. Retrieved January 4, 2010. from <http://www.queenethelburgas.edu>
- Rock. Michael. (2009). The 7 Pillars of Visionary Leadership, Mentoring. Retrieved March 11, 2009. from www.canadaone.com/ezine/may99/leadership6.html
- Roncelli- Vaupot, Silva. (2003). Leading for Quality. Retrieved May 21, 2008. from www.oki.hu/article.php?kod=Quality_09-silva.html .
- Roosevelt, Franklin D. (2010). What are the Factors Affecting Leadership Styles? Retrieved May 21, 2010. from wiki.answers.com.

- Rowe, W. G. (2007). *Cases in Leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sallis, Edward. (1993). *Total Quality Management in Education*. London: Kogan Page.
- Saphier, Jon. (2009). *Create a Climate for Learning - Taking Center Stage*. Retrieved March 15, 2009.
from pubs.cde.ca.gov/tcsii/ch9/climateforlearning.aspx
- Sashkin, M.; & Kiser K. J. (1993). *Creating and Supporting A TQM Culture*. Retrieved December 3, 2009. from world.std.com/~10/crick/.
- Schuler, A. J. (2002). *Change Management Lessons of Rudy Giuliani*, Post 9/11. www.schulersolutions.com/change_leadership_lessons_of_r.html
- Sedl Centre. (2009). *Leadership Characteristics that Facilitate School Change*. Retrieved December 3, 2009.
from www.sedl.org/change/leadership/characte.html.
- Short, Paula M., & Greer, John T. (1997). *Leadership in Empowered Schools : Themes From Innovative Efforts*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sergiovanni, Thomas J. (1991). *The Principalship*. Boston: Allyn and Bacon.
- Sergiovanni, Thomas J. (1992). *Educational Governance and Administration*
- Steen Beck, Lars Frode Frederiksen. (2009). *Teaching, leadership and School Culture – from Loose to Tight*. Retrieved December 3, 2009.
from www.inderscience.com/search/index.php?action
- Stoll, L & Fink, D. (1996). *Changing Our Schools : Linking School Effectiveness and School Improvement*. Buckingham: Open University.
- Strategic Trust Centre. (2004). *Trust Strategic*. Retrieved March 20, 2008. from www.bussiness/Trust_Centre/recommendation3.html.
- Swanson, Derby A. (1996). *The Voice of The Customers : Know Can You Be Sure You Know What Customers Really Want ?*
Retrieved April 20, 2003. from www.ams-inc.com/readings/reprint4.asp2.
- Swiderski, Steve. (1998). *TQM Enhances Customer Service*. Retrieved December 3, 2009. from www.loc-gov-focus.aus.net/1998/september/tqm.htm.

Strategies for Enhancing Student Diversity and Success

- The Center for Visionary Leadership. (2009). Visionary Leadership Increases Efficiency by Moving Decision-Making. Retrieved August 31, 2008 from www.motivation-tools.com/.../visionary_leadership.htm .
- Thompson, Scott. (2009). Visionary leadership in Action While There is More to Leadership than Vision,. Retrieved March 15, 2009. from books.google.co.th/books?isbn=0761971777.
- Valdez Gilbert. (2010). Critical Issue: Technology Leadership: Enhancing Positive Educational Change. Retrieved March 15, 2010. from www.ncrel.org/sdrs/areas/issues/educatrs/.../le700.htm.
- Vivian ,James R. (2007). Empowering Teachers as Colleagues. Retrieved December 18, 2009. from <http://yale.edu/ynhti/articles/C1.html#top#top> org/trans/Thompson.htm
- Weihrich, Heinz., & Koontz, Harold. (1993). Ten edition. Management A Global Perspective. New York: McGraw Hill.
- Witherspoon, Patricia D. (1997). Communication Leadership. Boston: Allyn and Bacon.
- William, Richard L. (1994). Essentials of Total Quality Management. New York: Amacom.
- Wilson, D. (1995). The Benefits of Total Quality Management (TQM). Retrieved June 12, 2007. from www.educe/oftcom/quality/benefit/htm.
- Woods, Sharon. (2002). A Continuous Improvement Process. Retrieved June 12, 2008. from <http://www.emporia.edu/ibed/jour/5sm/sharon/mg505a.htm.2>
- Yung-Chi Lin. (2005). the Visionary Leadership of the Principals in Secondary and Primary Schools. Retrieved June 12, 2008. from www.ncrel.org/vision/areas/issues/.htm.
- Zahedi, Fatemeh. (1995). Quality Information Systems. London: Boyd & Fraser.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A.; & Berry, L.L. (1990). Delivering Quality Service. New York: Free Press
- Zvi, Stern. (2004). The Future of Quality Leadership. Retrieved June 12, 2007 from [www. Intqhc.oupjournal.org/cqi/content/full/14/1/8523](http://www.Intqhc.oupjournal.org/cqi/content/full/14/1/8523).



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

1 กันยายน 2553

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามจำนวน 15 ชุด พร้อมซองเพื่อส่งกลับ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

ด้วยข้าพเจ้า อาจารย์ ดร. สมชาย เทพแสง ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับการอนุมัติจากมหาวิทยาลัยให้จัดทำวิจัย เรื่อง “การศึกษาสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ”

ในการวิจัยครั้งนี้โรงเรียนของท่านเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ดังนั้น ข้าพเจ้าจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่าน เพื่ออนุญาตเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน และครูจำนวน 15 ท่าน กรุณาช่วยตอบแบบสอบถาม เพื่อนำข้อมูลมาประมวลผลให้เกิดประโยชน์ต่อการศึกษาในโอกาสต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดอนุเคราะห์พิจารณาให้บุคลากรในสังกัดของท่านตอบแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

โทรศัพท์ 084-7672846

(อาจารย์ ดร. สมชาย เทพแสง)

อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

1 กันยายน 2553

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. แบบสอบถามจำนวน 15 ชุด พร้อมซองเพื่อส่งกลับ

เรียน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ด้วยข้าพเจ้า อาจารย์ ดร. สมชาย เทพแสง ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้รับการอนุมัติจากมหาวิทยาลัยให้จัดทำวิจัย เรื่อง “การศึกษาสภาพแวดล้อมของโรงเรียน และวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียน ในโรงเรียนที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภัยพิบัติสึนามิ”

ในการวิจัยครั้งนี้โรงเรียนในเขตพื้นที่ของท่านเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ดังนั้น ข้าพเจ้าจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์มายังท่าน เพื่ออนุญาตเก็บข้อมูลจากผู้บริหารโรงเรียน และครู หลังจากนั้นผู้วิจัยจะประสานในการเก็บรวบรวมข้อมูลในโอกาสต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์พิจารณาให้บุคลากรในสังกัดของท่านตอบแบบสอบถาม และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

โทรศัพท์ 084-7672846

(อาจารย์ ดร. สมชาย เทพแสง)

อาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ประวัติย่อผู้วิจัย

อาจารย์ ดร. สมชาย เทพแสง

ประวัติการศึกษา

1. ปริญญาตรี ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาภาษาไทย วิทยาลัยครูสวนสุนันทา
2. ปริญญาโท ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาการมัธยมศึกษา
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. ปริญญาเอก การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง

เลขานุการกรรมการบริหารหลักสูตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา

เรือเอก ดร. อภิธีร์ ทรงบัณฑิตย์

ประวัติการศึกษา

1. ปริญญาตรี สาธารณสุขศาสตรบัณฑิต (ส.บ.) สาขาสาธารณสุข
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
2. ปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาสุขศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
3. ปริญญาเอก การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) การบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปัจจุบันดำรงตำแหน่ง

อาจารย์

อาจารย์ ดร.นางสรภักดิ์สรณ์ จัตรกมลทัศน์

ประวัติการศึกษา

1. ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต (บธ.บ.) สาขาการเงิน
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์
2. ปริญญาโท Master of Business Administration (MBA) (Concentration in
Finance) University of Texas at San Antonio
3. ปริญญาเอก การศึกษาดุษฎีบัณฑิต (กศ.ด.) สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

ปัจจุบันตำแหน่งปัจจุบัน

- เลขานุการภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
- ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

