



ISSN:2822-0625 (Print)

ISSN:2822-0633 (Online)

วารสารนวัตกรรมการบริหารการศึกษา

EDUCATIONAL ADMINISTRATION INNOVATION JOURNAL

ปีที่ 1 ฉบับที่ 2 ตุลาคม-ธันวาคม 2565 VOL.1 NO.2 OCTOBER-DECEMBER 2022



ชมรมนวัตกรรมการบริหารการศึกษา (EDUCATIONAL MANAGEMENT INNOVATION CLUB)
วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์

วารสารนวัตกรรมการบริหารการศึกษา

Educational Administration Innovation Journal

วัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์และขอบเขตของวารสาร เพื่อเป็นแหล่งเผยแพร่บทความวิจัย บทความวิชาการที่มีคุณภาพ ของนักศึกษาและคณาจารย์ของสถาบันอุดมศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาอื่นทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยเน้นด้านนวัตกรรมการบริหารการศึกษา ที่ครอบคลุมการศึกษาในระบบ การวิจัยและประเมินผลทางการศึกษา นวัตกรรมหลักสูตรและการสอน นวัตกรรมการเรียนรู้ และเทคโนโลยีการศึกษา ทุกระดับ และทุกประเภท การศึกษา เช่น การศึกษาขั้นพื้นฐาน การอาชีวศึกษา และการอุดมศึกษา กำหนดการเผยแพร่ราย 3 เดือน (Quarterly) ในลักษณะบทความวิชาการ บทความวิจัย และอื่น ๆ ทุกบทความจะได้รับการกลั่นกรองจากผู้ทรงคุณวุฒิในสาขาที่เกี่ยวข้องในลักษณะพิจารณาโดยที่ผู้เขียนไม่ทราบผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ทรงคุณวุฒิไม่ทราบผู้เขียน (Triple-blind peer review) ทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ อย่างน้อยบทความละ 3 ท่าน รองรับการเผยแพร่ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ ประวัติที่มาก่อตั้งขึ้นโดยชมรม นวัตกรรมบริหารการศึกษา วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ ในวันที่ 5 กรกฎาคม 2565 เป็นศูนย์กลางในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และเผยแพร่ผลงานวิชาการของนักวิชาการ คณาจารย์ และนักศึกษา ผลงานทั้งหมดได้รับการตรวจสอบผลการคัดลอกวรรณกรรมก่อนเผยแพร่ทุกผลงาน

Objectives and scope of the journal to be a source for disseminating research articles Quality academic articles of students and faculty members of higher education institutions or other educational agencies both domestically and internationally. with an emphasis on innovation in educational administration covering formal education research and evaluation Innovative Curriculum and Instruction learning innovation and educational technology at all levels and all types of education such as basic education Vocational education and higher education. Schedule for publication every 3 months (Quarterly) in the form of academic articles, research articles, etc. All articles will be screened by experts in the relevant fields in a peer-reviewed manner without the author's knowledge of the experts. and the experts do not know the author (Triple-blind peer review) both inside and outside Rajamangala University of Technology Rattanakosin At least 3 per



article. Support both Thai and English publishing History founded by the Educational Management Innovation Club, Rattanakosin College of Innovation Management, Rajamangala University of Technology Rattanakosin on July 5, 2022 as a center for exchanging knowledge and disseminating academic works of academics, faculty and students. All works are checked for plagiarism before all works are published.

บรรณาธิการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมพล มีชัย

ที่ตั้งสำนักงาน

อาคารอนุรักษ์พลังงานและปฏิบัติการนวัตกรรม ห้อง 602 ชั้น 6 มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ เลขที่ 96 หมู่ 3 ถนนพุทธมณฑลสาย 5 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170 (คุณจิราภรณ์ ชนัญชนะ, 082-625-0706)

ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความภายนอก

ที่	ชื่อ-สกุล	สาขาวิชา	สถาบัน
1.	ศาสตราจารย์ ดร.ปรัชญนันท์ นิลสุข	เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
2.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อาณัติ รัตนธิรกุล	เทคโนโลยีเทคนิคศึกษา	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลสุวรรณภูมิ
3.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เมธี พิกุลทอง	เทคโนโลยีสื่อสารเพื่อการศึกษา	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
4.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนา ดุสิตากร	เทคโนโลยีเทคนิคศึกษา	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนครเหนือ



ที่	ชื่อ-สกุล	สาขาวิชา	สถาบัน
5.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มนัส บุญเทียรทอง	เทคโนโลยีเทคนิคศึกษา	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร เหนือ
6.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศรชัย บุตรแก้ว	เทคโนโลยีมัลติมีเดีย เพื่อการศึกษา	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
7.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิภาวี วีระวงศ์	เทคโนโลยีมัลติมีเดีย เพื่อการศึกษา	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
8.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จิตชิน จิตติสุขพงษ์	เทคโนโลยีเทคนิคศึกษา	มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
9.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริรัตน์ ชำนาญรบ	เทคโนโลยีเทคนิคศึกษา	มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความภายใน

ที่	ชื่อ-สกุล	สาขาวิชา	สถาบัน
1.	รองศาสตราจารย์ ดร.สุวิทย์ ภาณุจารี	การบริหารการศึกษาและผู้นำ การเปลี่ยนแปลง	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
2.	รองศาสตราจารย์ ดร.จิรศักดิ์ สุรังค์ พิพรรณ	การวัดและประเมินผล การศึกษา	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
3.	รองศาสตราจารย์ ดร.พิภพ วังเงิน	Educational Administration	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
4.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชัยวัฒน์ ประสงศ์สร้าง	อุดมศึกษา	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
5.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ พัฒนกุลชัย	บริหารการศึกษา	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
6.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณรี ปานศิริ	การวิจัยและประเมินทาง การศึกษา	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
7.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภูมิภควัธจ์ ภูมิ พงศ์คชสร	การบริหารการศึกษา	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
8.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จรัส แจ่มจันทร์	การบริหารการศึกษา	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
9.	อาจารย์ ดร.ประทีป มากมิตร	การบริหารการศึกษา	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ



ที่	ชื่อ-สกุล	สาขาวิชา	สถาบัน
10.	อาจารย์ ดร.ทนต์ ทองภูเบศร์	Educational Research Methodology	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
11.	อาจารย์ ดร.พัชรินทร์ ศิริสุข	การบริหารการศึกษา	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
12.	อาจารย์ ดร.ชินวงศ์ ศรีงาม	นิเทศการศึกษาและพัฒนา	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
13.	อาจารย์ ดร.วิรัตน์ มณีพุกษ์	การจัดการศึกษา	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
14.	อาจารย์ ดร.สมใจ สืบเสาะ	เทคโนโลยีเทคนิคศึกษา	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
15.	อาจารย์ ดร.อมรรัตน์ พันธุ์งาม	การวัดและประเมินผล การศึกษา	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
16.	อาจารย์ ดร.ทัศนีย์ ช่อเทียนทิพย์	การบริหารการศึกษา	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
17.	อาจารย์ ดร.อุษา งามมีศรี	การบริหารการศึกษาและภาวะ ผู้นำ	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
18.	อาจารย์ ดร.พงษ์กฤตย์ นามปพนอังกูร	การบริหารการศึกษา	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
19.	อาจารย์ ดร.รักชนกขรินทร์ พูลสุวรรณนิจ	เทคโนโลยีการศึกษา	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
20.	อาจารย์ ดร.ดรุณี ปัญจรัตน์กร	เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ
21.	อาจารย์ ดร.สุทธิพงษ์ จิรธิพรสิทธิ์	การบริหารการศึกษา	วิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ



สารบัญ

หน้า

วัตถุประสงค์	ก
บรรณาธิการ	ข
ที่ตั้งสำนักงาน	ข
ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความภายนอก	ข
ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินบทความภายใน	ค

บทความวิชาการ

1. การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน	1
2. ทักษะการบริหารงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก	11
3. ความคิดสร้างสรรค์ผ่านการเล่นสร้างสรรค์แบบไม่มีโครงสร้าง	20
4. การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	30

บทความวิจัย

5. ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1	44
6. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเขตตลิ่งชัน	56

แบบคำขอเสนอบทความ	67
-------------------------	----

รูปแบบต้นฉบับบทความวิจัย (Template research form).....	68
--	----

การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน

Motivation for the Performance of Private School Teachers

พรพิมล ฤทธิเลิศชัย

Pornpimon Ritlerdchai

โรงเรียนอนุบาลรัฐฤๅดา(แพรววิทยา), นครปฐม

Nathakritta (Preaw Vittaya) School, Nakhon Pathom

E-mail: zaza034281190zaza@hotmail.com

Received October 13, 2022; Revised October 28, 2022; Accepted December 20, 2022

บทคัดย่อ

บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออภิปรายเนื้อหาสาระเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชน การสร้างแรงจูงใจเป็นปัจจัยสำคัญที่สามารถช่วยกระตุ้นทำให้ครูภายในโรงเรียนเอกชน แสดงพฤติกรรมการทำงานในเชิงบวกด้วยความตั้งใจและร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากภายในโรงเรียนเอกชนมีบริบทแตกต่างจากโรงเรียนรัฐบาล และครูในแต่ละช่วงวัยมีความแตกต่าง ในด้านต่าง ๆ เช่น ความแตกต่างทางด้านทัศนคติ มุมมอง ค่านิยม ความเชื่อ และเทคโนโลยี การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนมีผลต่อความสำเร็จของงานและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงลักษณะและความต้องการของครูโรงเรียนเอกชน เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้ครูโรงเรียนเอกชนปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บทความนี้จึงได้รวบรวมทฤษฎีที่สำคัญเกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพื่อนำไปใช้เป็นแนวทางกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่สามารถสร้างแรงจูงใจให้เหมาะสมกับความต้องการของครูโรงเรียนเอกชนต่อไป

คำสำคัญ: การสร้างแรงจูงใจ; ครูโรงเรียนเอกชน; การบริหารโรงเรียน

Abstract

This article aims to discuss the content of Motivation in the performance of private school teacher. Motivation is an important factor that can help motivate teachers in private schools to operate effectively. Because of private schools have different contexts from government schools. The teachers of different ages have differences in attitudes, perspectives, values, beliefs and technology. In order to motivate for performance, It is important to consider private school teachers. To formulate a strategy that can motivate private school teachers to work effectively. This article gathers important theories about working motivation. This will be used as a guideline to formulate a strategy that can create motivation of private school teacher.

Keywords: Motivation; Private school teacher; School administration

บทนำ

แรงจูงใจ (Motivation) ในการทำงานนับว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับครูทุกคน เพราะนอกจากจะทำให้ครูมีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจในการทำงานแล้ว ยังทำให้ครูมีความสุขในการทำงานและรู้สึกรักในโรงเรียนอีกด้วย หากครูขาดแรงจูงใจในการทำงานย่อมส่งผลให้ครูมีทัศนคติในด้านลบกับโรงเรียนและแสดงพฤติกรรมการทำงานด้านลบออกมา เช่น การมาทำงานสาย การขาดงานบ่อย หรือ การทำงานผิดพลาด ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อโรงเรียนเป็นอย่างมาก ครูไม่สามารถสร้างผลงานที่มีประสิทธิภาพได้และขาดความรักในการทำงานส่งผลในทางด้านลบจนอาจถึงขั้นลาออกและทำให้โรงเรียนขาดครู ผลจากพฤติกรรมดังกล่าวล้วนมีผลมาจากการขาดแรงจูงใจในการทำงานของครูภายในโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนที่ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานย่อมได้รับความเสียหายและไม่สามารถดำเนินการได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ จากปัญหาที่เกิดขึ้น จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อครูในโรงเรียนเพราะหากครูไม่สามารถปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพได้ ผลงานของโรงเรียนนั้นก็จะเป็นผลงานที่ขาดประสิทธิภาพทำให้โรงเรียนไม่สามารถประสบความสำเร็จได้ ในการสร้างแรงจูงใจให้กับครูจำเป็นที่จะต้องศึกษาตัวครูว่ามีความต้องการในด้านใด หรือมีทัศนคติ มุมมองความเชื่อ และค่านิยมเป็นอย่างไรเพื่อให้โรงเรียนสามารถสร้างแรงจูงใจได้ตรงกับความต้องการ คุณลักษณะ ลักษณะการทำงาน หรืองานที่พึงพอใจของครู ซึ่งลักษณะต่าง ๆ ที่กล่าวมานั้น มีความเกี่ยวข้องหรือเชื่อมโยงกับความต้องการภายในบุคคลที่แตกต่างกัน ดังนั้น วัตถุประสงค์ของบทความนี้เพื่อศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในแต่ละช่วงวัยของครูในโรงเรียนเพราะในโรงเรียนหนึ่งย่อมมีครูที่มีความหลากหลาย และประเด็นนี้เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจได้ตรงกับความต้องการของครูทุกคน เพื่อกำหนดกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจของครูโรงเรียนเอกชน

ความหมายของแรงจูงใจ (Definition of Motivation) แรงจูงใจ หมายถึง พลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมและยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูงจะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำจะไม่แสดงพฤติกรรมหรือไม่ก็ล้มเลิกการกระทำก่อนบรรลุเป้าหมาย มีผู้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้หลากหลาย ดังนี้

แรงจูงใจเป็นกระบวนการในการกระตุ้นหรือสร้างให้เกิดความรู้สึกแก่มนุษย์ในด้านการใช้ความพยายามให้มากขึ้นอย่างเป็นถาวรตลอดไป เพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่แต่ละบุคคลต้องการและผลของการบรรลุจุดประสงค์ของแต่ละบุคคลนี้ จะส่งผลดีให้เกิดขึ้นกับหน่วยงานที่บุคคลนั้นสังกัดอยู่ (สมใจ บุญทานนท์, 2551) แรงจูงใจ คือสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคลเป็นแรงขับ เป็นพลังของแต่ละคนที่ทำให้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่งจนสำเร็จ โดยมีกระบวนการ



เกิดจากการที่มนุษย์ทุกคนมีความคาดหวัง ความต้องการ (Needs) และเป้าหมายในชีวิตทำให้เกิดแรงขับ (Drive) เพื่อนำไปสู่เป้าหมาย (Goals) เพราะฉะนั้นแรงจูงใจจึงมีอิทธิพล ในการกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา ทิศทางใดทิศทางหนึ่ง และรักษาพฤติกรรมนั้นไว้เพื่อให้ตนเองนั้นได้สิ่งที่คาดหวังหรือต้องการ (สุชาติ สุขบำรุง ศิลป์, 2553) แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการที่ความพยายามของบุคคลได้รับการกระตุ้น (Energized) ชี้นำ (Directed) และรักษาให้คงอยู่ (Sustained) จนกระทั่งงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย (วิรัช สงวนวงศ์วาน, 2551) ดังนั้น หากโรงเรียนไม่สามารถสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติในโรงเรียนได้ แสดงถึงโรงเรียนนั้นอาจเกิดปัญหภายใน โรงเรียนได้ เพราะเมื่อครูขาดแรงจูงใจในการทำงาน ครูอาจรู้สึกไม่มีแรงผลักดันในการทำงาน ทำให้เกิดผลในด้านลบได้ ลดพลังในการทำงาน ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ไม่อยากทำงานและกิจกรรมใด ๆ หรือทำงานผ่านไปวัน ๆ จากพฤติกรรมที่เกิดขึ้นการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จะเป็นแรงขับเคลื่อนทำให้ครูเกิดพฤติกรรมทางเชิงบวกที่ขับเคลื่อนให้ผู้บริหารและครูผู้ปฏิบัติงานภายในโรงเรียน เป็นแรงผลักดันภายในตัวบุคคลสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

สรุปได้ว่า แรงจูงใจของครูในโรงเรียนเอกชนเป็นแรงขับที่อยู่ภายในตัวบุคคล โดยมีปัจจัยที่ต่างกันออกไปของแต่ละบุคคล ดังนั้น องค์กรจึงต้องกำหนดกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจของครูโรงเรียนเอกชน เพื่อกระตุ้นนำพาครูไปสู่เป้าหมายของโรงเรียนให้ได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ทฤษฎีแรงจูงใจเป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารสามารถนำมาวิเคราะห์แรงจูงใจของครู และวิเคราะห์ การบริหารงานของโรงเรียนเอกชนที่เป็นอยู่ว่ามีความเหมาะสมกับความต้องการของครูเอกชนหรือไม่ ในส่วนนี้ผู้เขียนได้อธิบายทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ดังจะได้กล่าวในรายละเอียดต่อไป

1.ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (เจริญผล สุวรรณโชติ, 2551 และ ทิมมิกา ทิมเนต, 2558, น. 32-38) กล่าวว่า ทฤษฎีของเฮิร์ซเบิร์ก แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัย ปัจจัยแรกจะนำไปสู่ความพอใจ (Satisfaction) และอีกปัจจัย คือความไม่พอใจ (Dissatisfaction) โดยความพึงพอใจกับความไม่พึงพอใจ ซึ่งปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) และปัจจัยค้ำจุน (Maintenance or Hygiene Factors) ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) จะเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ปัจจัยจูงใจนี้เป็นตัวกระตุ้นให้คนรักงาน ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากปัจจัยจูงใจสามารถตอบสนองความต้องการภายในของบุคคลได้แก่ 1) ความสำเร็จในงานที่ทาของบุคคล(Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้น และประสบความสำเร็จอย่างดี เป็นความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่จะเกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจ และปลาบปลื้มในผลสำเร็จของงานนั้น 2) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ ไม่ว่าจะจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือจากบุคคลในหน่วยงาน การยอมรับนี้อาจจะอยู่ในรูปของการยกย่องชมเชยการแสดงความยินดี การ

ให้กำลังใจ หรือการแสดงออกอื่นใดที่ก่อให้เกิดถึงการยอมรับในความสามารถ เมื่อได้ทำงานอย่างหนึ่งอย่างใด บรรลุผลสำเร็จ การยอมรับนับถือจะแฝงอยู่กับความสำเร็จในงานด้วย 3) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างชัดเจน เป็นงานที่น่าสนใจ ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำทลายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่สามารถกระทำได้ตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังแต่ผู้เดียว ตามความรู้ความสามารถ ความถนัดในงาน 4) ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจในการรับผิดชอบได้อย่างเต็มที่ที่ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด 5) ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มหรือได้รับการฝึกอบรม การศึกษาดูงานที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยค่าจ้างหรือปัจจัยสุขศาสตร์ (Maintenance or Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยที่ช่วยค่าจ้างให้แรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา หากไม่มีหรือมีในลักษณะไม่สอดคล้องกับบุคคลในหน่วยงาน จะทำให้บุคคลเกิดความไม่ชอบงาน ซึ่งปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกตัวบุคคล ได้แก่ 1) ค่าตอบแทน (Pay) เงินเดือน และการเลื่อนขั้นเงินเดือน ในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคลากรที่ทำงานรวมถึงสวัสดิการต่าง ๆ ในหน่วยงาน 2) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation Superior, Subordinate and Peers) หมายถึง การติดต่อไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือวาจา ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี 3) การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง ผู้บริหารตั้งใจสอนงานและมอบหมายงานตามหน้าที่รับผิดชอบ 4) นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารขององค์การนโยบายการบริหารงานชัดเจนและเป็นระบบ 5) สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ 6) สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี 7) ความมั่นคงในการทำงาน (Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน ความยั่งยืนของอาชีพ หรือความมั่นคงขององค์กร 8) วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการทงาน รวมถึงความยุติธรรมในการบริหาร

2. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's hierarchy of Needs theory)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (ทิมมิกา ทิมเนตร, 2558, น. 39-40) กำหนดโดยนักจิตวิทยาชื่อ มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญอย่างแพร่หลาย มาสโลว์ มองว่า ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ซึ่งลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ มีดังนี้ 1) ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) หมายถึง เป็นความต้องการ ขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่มที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น 2) ความ



ต้องการความปลอดภัยและมั่นคง (Security or safety needs) หมายถึง มนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน 3) ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) (Affiliation or Acceptance Needs) หมายถึง ความต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการ ให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ ความต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น 4) ความต้องการการยกย่อง (Esteem Needs) หมายถึง ความภาคภูมิใจ ในตนเอง เป็นความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น 5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) หมายถึง ความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

3. ทฤษฎีความต้องการ อีอาร์จี (E R G Theory)

ทฤษฎีความต้องการ อีอาร์จี (E R G Theory) (ทิมมิกา ทิมเนตร, 2558, น. 40-41) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ โดยไม่ได้คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าสิ่งใดเกิดก่อนเกิดหลัง หรืออาจเกิดขึ้นพร้อมกันได้ แต่ความต้องการตามทฤษฎี E R G จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้ 1) ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence Needs (E) หมายถึง ความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ในการดำรงอยู่ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการระดับต่ำสุด มีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกาย บวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามหลักทฤษฎีของมาสโลว์ ซึ่งผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการของบุคคลในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยและได้รับความยุติธรรมจากการทำงานหรืออาจมีการทาสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น 2) ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness Needs (R) หมายถึง ความต้องการที่จะให้และได้รับไม่ตรีจิตจากบุคคลในองค์กร เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วย ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น 3) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs (G) หมายถึง ความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยความต้องการการยกย่อง บวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จ ในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ 4. ทฤษฎีความต้องการของเมอร์

เรย์ (Murray's Manifest Needs Theory) ทฤษฎีความต้องการของเมอร์เรย์ (ปริยาพรวงศ์ อนุตริโรจน์, 2553, น. 52-53) ได้อธิบายว่า ความต้องการของบุคคลมีความต้องการหลายอย่างในเวลาเดียวกันได้ ความต้องการของบุคคลที่เป็นความสำคัญเกี่ยวกับการทำงานมีอยู่ 4 ประการ ดังนี้ 1) ความต้องการความสำเร็จ หมายถึง ความต้องการที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี 2) ความต้องการมีมิตรสัมพันธ์ หมายถึง ความต้องการมีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น โดยคำนึงถึงการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน 3) ความต้องการอิสระ หมายถึง ความต้องการที่เป็นตัวของตัวเอง 4) ความต้องการมีอำนาจ หมายถึง ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และต้องการที่จะควบคุมคนอื่นให้อยู่ในอำนาจของตน ผลจากการศึกษาทฤษฎีแรงจูงใจ พบว่า ครูโรงเรียนเอกชนมีความต้องการความสำเร็จที่แตกต่างกับประกอบกับความต้องการความสำเร็จในงานนั้นขึ้นกับปัจจัยหลายอย่าง ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานจึงต้องยืดหยุ่นให้สอดคล้องกับความต้องการของครูภายในโรงเรียนเอกชน และให้เหมาะสมกับความต้องการและส่งเสริมคุณภาพของการทำงานครูภายในโรงเรียนเอกชน

การบริหารสถานศึกษา โรงเรียนเอกชนเป็นโรงเรียนที่แบ่งเบาภาระของรัฐในเรื่องการจัดการศึกษาให้เยาวชน ซึ่งมีทั้งการศึกษาในระบบโรงเรียนและการศึกษานอกระบบโรงเรียน ทำให้รัฐสามารถประหยัดเงินงบประมาณในการลงทุนด้านการศึกษาได้เป็นจำนวนมาก ส่วนมากเป็นโรงเรียนที่อยู่ในแหล่งชุมชนเกือบทุกชุมชน ถือว่าเป็นโรงเรียนใกล้บ้าน และหรือมีการคมนาคมที่สะดวก จึงสามารถดึงดูดความสนใจของนักเรียนและผู้ปกครอง ในเรื่องความสะดวกสบายและการประหยัดเวลา รวมทั้งค่าพาหนะในการเดินทางไป-กลับ ของนักเรียน โรงเรียนเอกชนจะเน้นการให้บริการเด่นเป็นพิเศษ สนองความต้องการของกลุ่มคนได้เป็นอย่างดี เช่น อาหารกลางวัน พาหนะรถรับ-ส่ง หอพัก และสามารถจัดหลักสูตรพิเศษทั้งในเรื่องการฝึกอบรม ด้านคุณธรรม ด้านคุณธรรม จรรยาบรรณ การฝึกทักษะทางภาษา คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ดนตรี กีฬา และอื่น ๆ

โรงเรียนเอกชนเป็นโรงเรียนที่ช่วยเกิดการแข่งขันด้านคุณภาพการศึกษา สามารถส่งเสริมเสรีภาพด้านการศึกษา คือ ช่วยให้ผู้ปกครองและนักเรียนมีโอกาสในการเลือกสถานศึกษามากเพิ่มขึ้น โดยเฉพาะโรงเรียนเอกชนที่ดี มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาสูงจะเป็นคู่แข่งกับโรงเรียนของรัฐ จึงเป็นการกระตุ้นให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาสูงขึ้น และยังเป็นการขจัดหรือลดการผูกขาดในการจัดการศึกษา โรงเรียนเอกชนสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพทัดเทียมกับโรงเรียนของรัฐ โดยพิจารณาได้จากคะแนนผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) ของนักเรียนโรงเรียนเอกชนประเภทสามัญศึกษา และจากคะแนนการทดสอบมาตรฐานอาชีวศึกษา (V-NET) ของนักเรียนโรงเรียนเอกชนประเภทอาชีวศึกษา การบริหาร หมายถึง กระบวนการที่ใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ที่จะทำให้งานต่าง ๆ ลุล่วงหรือสำเร็จ โดยใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดด้วยวิธีการดำเนินการตามกระบวนการบริหาร ซึ่งผู้บริหารต้องอาศัยทั้งอำนาจหน้าที่ ภาวะผู้นำและความรู้ทางการบริหารมาดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพและได้ประสิทธิผล (รุ่ง แก้วแดง และ ชัย



ณรงค์ สุวรรณสาร, 2551 น. 8) การบริหารการศึกษา หมายถึง กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายฝ่ายร่วมดำเนินการ เพื่อพัฒนาบุคคลให้เป็นสมาชิกที่ดีของสังคม ทั้งในด้านบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ พฤติกรรม คุณธรรมและด้านค่านิยม พร้อมทั้งจะสนองการพัฒนาประเทศทั้งในด้านเศรษฐกิจการเมืองสังคมและวัฒนธรรมสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตราที่ 4 บัญญัติว่า การศึกษา หมายถึง กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์ความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้ อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อมให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และปัจจัย เอื้อหนุนให้บุคคลเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เปิดโอกาสให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา พัฒนาสาระ และกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง (วรสิทธิ์ รัตนสิทธิโรจน์, 2554 น. 17) ผลจากการศึกษาการบริหารสถานศึกษา พบว่า การบริหารงานในองค์กรทุกประเภททุกขนาดจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ต้องอาศัยทรัพยากรการบริหารที่สำคัญ 4 อย่างหรือที่เรียกว่า 4 M s ได้แก่ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Materials) และการจัดการ (Management) บุคลากรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการประกอบกิจกรรมขององค์กรต่าง ๆ " และความสำเร็จขององค์กรยังขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจในการทำงานของบุคลากรภายในองค์กรที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหน่วยงานใดก็ตามถ้าเริ่มต้นด้วยการมีบุคลากรที่มีความสามารถแล้ว ปัจจัยอื่นก็จะตามมาเอง บุคลากรที่สำคัญในองค์กรที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา คือ ครู ในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงที่สุดนั้น ผู้บริหารจะต้องมีการสร้างแรงจูงใจบุคลากรในองค์กรเพื่อเป็นการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรมีกำลังใจ มีความตั้งใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้ผู้บริหารจะต้องมีทักษะในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่ครูสนับสนุนส่งเสริมครูและบุคลากรทางการศึกษา ให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ และมีพลังในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และสามารถปฏิบัติงานได้เป็นเวลานาน

การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครูโรงเรียนเอกชน การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน จำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจให้ถูกต้องและเหมาะสมกับความต้องการของครูและต้องอยู่บนพื้นฐานความยุติธรรม โดยพบว่า ครูโรงเรียนเอกชนแต่ละคน มีความต้องการที่แตกต่างกัน มีความพึงพอใจในลักษณะงานที่แตกต่างกัน บทความนี้จึงขอเสนอการสร้างแรงจูงใจให้ครูโรงเรียนเอกชน ซึ่งจากการศึกษาทฤษฎีการสร้างแรงจูงใจให้ครูโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วยปัจจัย ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะงาน หมายถึง การที่ครูผู้สอนมีความรับผิดชอบ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย หน่วยงานได้กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน ได้รับมอบหมายงานตรงกับความสามารถและความรู้ความสามารถที่มีอยู่ มีอิสระในการจัดการเรียนการสอน มีความท้าทายตรงกับความรู้ความสามารถที่

ถนัดและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานที่มีการกำหนด โดยต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำทนายให้ลงมือปฏิบัติงานและมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจน

2. ความรับผิดชอบ หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายงานจากผู้บริหารแล้วมีความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จ สามารถปฏิบัติงานได้จนสำเร็จถึงแม้จะล่วงเลยเวลาปฏิบัติงานปกติสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจนสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้และมีอิสระในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาของงานที่ปฏิบัติอยู่ รับผิดชอบงานอื่นนอกจากงานสอนที่ตรงกับความสามารถของตนเอง และมีอำนาจในการรับผิดชอบอย่างเต็มที่ ตลอดจนแสวงหาวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้งานในหน้าที่ประสบความสำเร็จ ในเวลาที่กำหนดเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. เงินเดือนและสวัสดิการ หมายถึง ค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในเงินเดือนค่าจ้างที่ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีวิต เงินเดือนและค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมกับตำแหน่งและปริมาณงานที่รับผิดชอบ ตลอดจนสวัสดิการซึ่งมีการพิจารณาเป็นไปตามระเบียบและกฎเกณฑ์ เงินเดือนและค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ มีการพิจารณาความดีความชอบ การปฏิบัติงานตามระเบียบและกฎเกณฑ์ มีสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาล ค่าศึกษาบุตร ค่าช่วยเหลือบุตร เงินทดแทน เงินสะสมกองทุน และค่าตอบแทนพิเศษ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจเป็นไปอย่างเหมาะสม 4.ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง มีการปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันในการปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ครู ผู้บริหาร บุคลากรในสถานศึกษา มีความรักและเอาใจใส่และให้กำลังใจซึ่งกันและกัน เพื่อนร่วมงานมีความเป็นมิตรต่อกันได้และสามารถช่วยเหลือซึ่งกันและกันได้ สภาพการทำงานของครูผู้สอน ในสถานศึกษา สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม มีความเอื้อต่อความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เอื้ออำนวยต่อการทำงานและการดำรงชีวิตร่วมกัน และก่อให้เกิดความสุขในการปฏิบัติงานร่วมกัน ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของครูและช่วยแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ครูสามารถเป็นที่พึ่งพาอาศัยให้แก่กันและกันได้ เป็นอย่างดีและติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพและทุกฝ่ายมีความพอใจ

5. การได้รับการยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือ การยกย่องชมเชยและความไว้วางใจ และการให้กำลังใจจากผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน ผู้มาขอรับคำปรึกษาหรือบุคคลจากหน่วยงานอื่น ร่วมยอมรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ตลอดจนผู้บังคับบัญชามีความเชื่อถือในความรู้ความสามารถและมอบหมายงานที่สำคัญให้ทำอยู่เสมอ ให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานให้แก่เพื่อนร่วมงานได้ การแสดงความคิดเห็นเป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานได้ ตลอดจนส่งผลในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ดียิ่งขึ้น

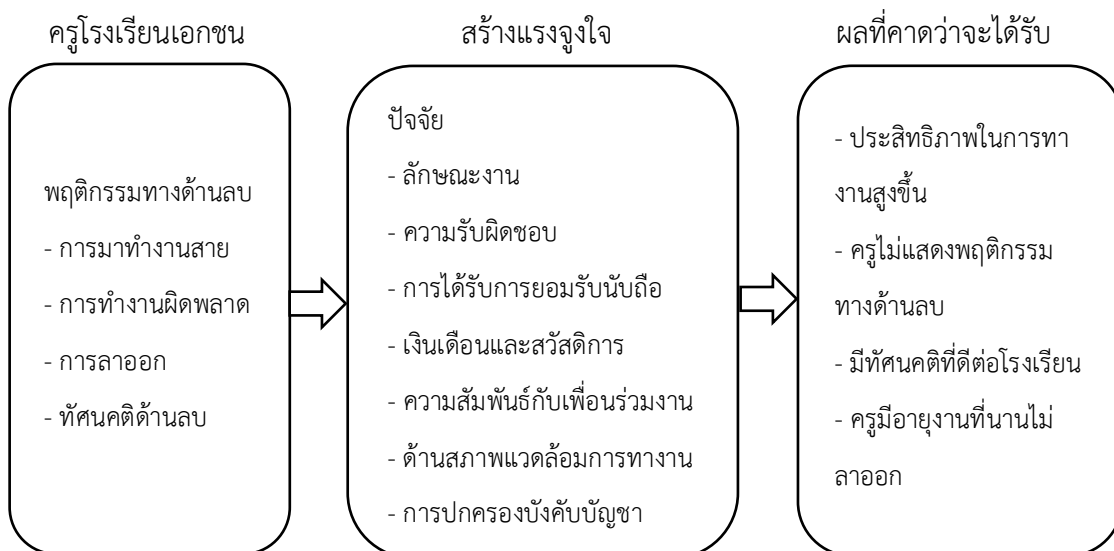
6. ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน หมายถึง การที่ครูมีสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว เช่น แสง เสียง อากาศความสะอาดสบาย บรรยากาศห้องทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานและสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาเอื้ออำนวยต่อความสะดวกในการปฏิบัติงานและอุปกรณ์เครื่องมือในการทำงาน มีวัสดุของสำนักงานที่มีสภาพดีและทันสมัยใช้



งานได้จำนวนเพียงพอ เพื่อเอื้ออำนวยและสามารถทำงานได้อย่างสะดวกราบรื่นและมีประสิทธิภาพ ไม่มีสิ่งรบกวนต่อการปฏิบัติงานและการเรียนรู้ สภาพแวดล้อมภายในของสถานศึกษาไม่มีสิ่งรบกวนต่อการปฏิบัติงาน สถานศึกษามีเทคโนโลยีเพื่ออำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน

7. การปกครองบังคับบัญชา หมายถึง การที่ผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่ง ผู้บังคับบัญชาปกครองด้วยความยุติธรรมและมีเมตตากรุณา ผู้บังคับบัญชาได้ให้ความคุ้มครองและรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงาน ผู้บังคับบัญชามีลักษณะของความเป็นผู้นำได้เป็นอย่างดีและสนทนอย่างเป็นมิตรและได้การเรียนรู้งานจากผู้บริหาร

ดังนั้น การสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน จึงต้องเหมาะสมกับความต้องการของครูทั้งหลายปัจจัย เพื่อให้ครูภายในโรงเรียนเอกชนมีความพึงพอใจในลักษณะงานที่ได้รับ บทบาทหน้าที่ รับผิดชอบ ค่าตอบแทนสวัสดิการที่ต้องการ การจัดการสภาพแวดล้อมในการทำงาน รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างครู และความการปกครองของผู้บังคับบัญชาครูต้องพึงพอใจในสิ่งที่ได้รับดีพอที่ครูจะได้ไม่แสดงออกถึงพฤติกรรมทางด้านลบที่อาจส่งผลต่อการปฏิบัติงานของครูภายในโรงเรียนทั้งสิ้น



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของครูโรงเรียนเอกชน

บทสรุป

การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความผูกพัน และรักดีต่อองค์กร รวมทั้งช่วยลดทัศนคติในด้านลบกับโรงเรียน เช่น การมาทำงานสาย การขาดงานบ่อย หรือการทำงานผิดพลาด ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้ล้วนส่งผลกระทบต่อโรงเรียนเป็นอย่างมาก การสร้างแรงจูงใจให้กับครูโรงเรียนเอกชนซึ่งเป็นบุคลากรที่มีคุณค่าต่อโรงเรียนให้มีความพึงพอใจในทุกปัจจัยประกอบด้วย ลักษณะงานที่ทำ

ความรับผิดชอบที่ได้รับ การยอมรับนับถือ และในด้านของเงินเดือนและสวัสดิการ การมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมการทำงาน การบริหารการปกครองบังคับบัญชาที่ดีต่อกันนั้น เพื่อดึงดูดใจให้ครูไม่คิดลาออกและทุ่มเทความรู้ความสามารถในการทำงานตามหน้าที่ของตนเองให้กับโรงเรียนได้อย่างเต็มความสามารถ และลดพฤติกรรมที่ไม่ดีที่อาจส่งผลกระทบต่อโรงเรียน ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจจึงมีความสำคัญเกี่ยวข้องกับการบริหารงานบุคคลภายในโรงเรียนและสามารถรักษาคูหรือทรัพยากรที่มีคุณค่าต่อโรงเรียน โดยการสร้างแรงจูงใจเป็นการกระตุ้นครูโรงเรียนเอกชนนั้นให้ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ไม่คิดลาออก การมีทัศนคติที่ดีและมีความตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมุ่งมั่นจะให้ผลงานออกมาดีที่สุดและมีความพร้อมที่จะทำงานต่อไปพร้อมกับโรงเรียนเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้ ซึ่งหากโรงเรียนสามารถกำหนดกลยุทธ์การสร้างแรงจูงใจได้ตรงความต้องการของครูภายในโรงเรียนแล้วนั้น ย่อมส่งผลดีทำให้ครูทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและโรงเรียนสามารถบรรลุเป้าหมายได้ นอกจากนี้ยังเป็นประโยชน์ให้กับครูทำงานร่วมกันกับผู้ร่วมงานภายในโรงเรียนได้อย่างมีความสุขและปฏิบัติงานร่วมกันให้ได้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- เจริญผล สุวรรณโชติ. (2551). *ทฤษฎีบริหาร*. กรุงเทพฯ: เอกพิมพ์ไทย.
- ทิมมิกา เรืองเนตร. (2558). *ภาวะผู้นำกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน บริษัท ไทยฟู้ดส์กรุ๊ป จำกัด*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- ปรียาพร วงศ์อนุตตรกิจ. (2553). *จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล*. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- รุ่ง แก้วแดง และ ชัยณรงค์สุวรรณสาร. (2536). *แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลและประสิทธิภาพองค์การ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วรสิทธิ์ รัตนสิทธิโรจน์. (2554). *โรงเรียนเอกชนคาทอลิก การพัฒนารูปแบบการบริหารการศึกษาตามปรัชญาการศึกษาคาทอลิกในเขตภาคกลาง*. (ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- สมใจ บุญทานนท์. (2551). *การบริหารการชาย*. นครปฐม: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.
- สุชาดา สุขบำรุงศิลป์. (2553). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู โรงเรียนวิศวกรรมแหลมฉบังจังหวัดชลบุรี*. (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). สาขาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

ทักษะการบริหารงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก

Administration Skill in Small School

รุจิกาญจน์ วุฒิพรวรพวงศ์

Rujikarn Wuttipornwarapong

โรงเรียนบ้านหนองขาหย่าง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

Bannongkhayang School, Nakhon Pathom Primary Educational Service Area District Office 2

E-mail: ploy_swift@hotmail.com

Received October 16, 2022; Revised October 24, 2022; Accepted November 15, 2022

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอทักษะการบริหารงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งการบริหารงานสถานศึกษาขนาดเล็กมีปัญหาและอุปสรรค โดยเฉพาะปัญหาด้านการจัดสรรงบประมาณในการจัดการศึกษา ที่ส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาอยู่บนพื้นฐานการขาดแคลนทรัพยากรครู งบประมาณ วัสดุ ครุภัณฑ์ รวมถึงความไม่เสมอภาคในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การทราบถึงสภาพปัญหาในการบริหารงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก ทำให้เห็นแนวทางการบริหารงานตามรูปแบบวงจรคุณภาพ PDCA ทั้งนี้ การบริหารงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก จึงจำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถ ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในการมองภาพรวม วางแผนจัดการ สร้างระบบความร่วมมือและเป็นผู้นำทางวิชาการในการบริหารงานให้เกิดผลดี ทั้งต่อการพัฒนาตนเองและพัฒนาสถานศึกษาในทิศทางที่ดีขึ้น ในบทความวิชาการจึงขอเสนอ ประเด็นหลัก ดังนี้ 1) ปัญหาในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก 2) แนวทางการบริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก 3) ทักษะการบริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 4 ทักษะ คือ (1) ด้านความคิดรวบยอด (2) ด้านเทคนิควิธี (3) ด้านมนุษยสัมพันธ์ (4) ด้านการศึกษาและการสอน เพราะจะช่วยให้การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กนั้น มีแนวทางในการบริหารเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

คำสำคัญ: ทักษะการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก; การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก; สถานศึกษาขนาดเล็ก

Abstract

The purpose of this academic article is to demonstrate administrative abilities in tiny schools. Small educational institutions have challenges and barriers in their administration. Specifically, the issue of financial allocation in educational administration, as a result, school administration is predicated on a shortage of teacher resources, budgets, supplies, and equipment, as well as educational quality disparities. When he became aware of the issues with tiny educational institutions' administration. The management guidelines are shown in accordance

with the PDCA quality cycle model. Administration in minor educational institutions, on the other hand, is a different story. As a result, expertise and knowledge are necessary. To obtain strong results, school administrators must have the ability to look at the broad picture, plan management, create a cooperative structure, and be an academic leader in administration. both for personal growth and for the improvement of educational institutions. We would like to present the following important ideas in this scholarly article, 1) Problems in the administration of small schools. 2)Administrative guidelines for small educational institutions 3) Small-school management skills. It is made up of four skills: (1) conceptual skill (2) methodological skill (3) human relationship skill (4) education and teaching skill, because it will aid modest educational institutions' administration. There is a more methodical approach to management.

Keywords: Administration skill for small school; small school administration; small school

คำขอบคุณ : งานวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนบ้านหนองขาหย่าง, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2

บทนำ

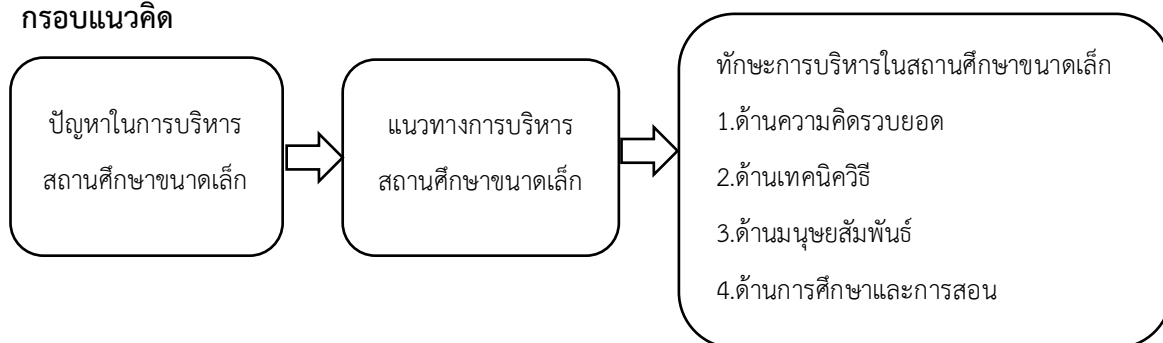
ปัจจุบันประเทศไทยต้องเผชิญกับกระแสการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา ที่ปรับเปลี่ยนและซับซ้อนมากยิ่งขึ้น การมีส่วนร่วมของสังคมในการจัดการศึกษา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเตรียมพร้อมและสร้างความเข้มแข็งในสถานศึกษา การบริหารจัดการเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้บริหารถือเป็นบุคคลสำคัญที่มีบทบาทและ อำนาจหน้าที่ในการบริหารจัดการสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล (ศรีบุญน้อยพินาย, 2562, น. 22-23)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2562, น. 1) มีสถานศึกษาในสังกัดจำนวน 29,871 แห่ง และเป็นสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีผู้เรียนตั้งแต่ 120 คนลงไป จำนวน 15,158 แห่ง ซึ่งสถานศึกษาขนาดเล็กมีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี เนื่องจากอัตราการเกิดของประชากรลดลง ความนิยมของผู้ปกครองที่ต้องการส่งบุตรหลานไปสถานศึกษาในเมือง และการย้ายถิ่นตามการประกอบอาชีพของผู้ปกครอง การมีสถานศึกษาขนาดเล็กจำนวนมาก ทำให้การจัดการศึกษาไม่สามารถสะท้อนคุณภาพและประสิทธิภาพได้ การบริหารจัดการไม่คุ้มทุน สถานศึกษาขนาดเล็กจึงกลายเป็นประเด็นที่สำคัญของระบบการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพราะสถานศึกษาขนาดเล็กจึงถูกจำกัดด้วยงบประมาณ และบุคลากร ดังผลการวิจัยของ มยุรฉัตร เงินทอง (2559, น. 234) พบว่า สภาพปัญหาที่มีมากที่สุด คือ ด้านอาหารสถานที่ ครุภัณฑ์ อุปกรณ์ และสื่อวัสดุ การจัดการสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ เกี่ยวกับ



ระบบกลไกในการระดมทรัพยากรที่เหมาะสม ขาดการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากชุมชน บางแห่งตั้งอยู่เขตชนบท จึงมีความเสียเปรียบด้านปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความไม่เสมอภาคในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่วนภาระงาน ยังคงเทียบเท่ากับสถานศึกษาขนาดอื่นทั้งการจัดการเรียนการสอนตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พัฒนาสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน การประกันคุณภาพการศึกษาภายในและภายนอกสถานศึกษา และรองรับการประเมินต่าง ๆ ทักษะการบริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก ถือเป็นความท้าทายที่ผู้บริหารต้องใช้เทคนิค กระบวนการ และกลยุทธ์ ในการนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่มาบริหารจัดการให้สอดคล้องกับเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังที่ Certo (2009, p. 36) กล่าวว่า ทักษะการบริหารจัดการมีความสำคัญมากสำหรับ ความสำเร็จ ขององค์กรซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารสถานศึกษาจึง จำเป็นต้องเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สร้างความพร้อมให้กับตนเองและสถานศึกษา เพื่อเผชิญรับความ เปลี่ยนแปลงและผลกระทบต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

กรอบแนวคิด



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

ปัญหาการบริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก

ปัญหาต่าง ๆ ของสถานศึกษาขนาดเล็ก ส่วนใหญ่มักประสบปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรทางการศึกษา ทุกด้าน มีความซับซ้อนทั้งกระบวนการและปัจจัยต่าง ๆ การทราบถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง จะเป็นพื้นฐาน สำคัญในการแก้ปัญหา ที่ได้มาซึ่งวิธีการและแนวทางการแก้ปัญหา อันจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้เขียนจึง สังเคราะห์ประเด็นปัญหาการบริหารในสถานศึกษาขนาดเล็กได้ 5 ด้าน ดังนี้

1. ปัญหาด้านบุคลากร พบว่า จำนวนครูไม่เพียงพอต่อจำนวนชั้นเรียน ครูไม่ครบตามรายวิชาหลักส่งผล ให้ครูสอนไม่เต็มเวลาเต็มความสามารถ เนื่องจากมีภารกิจอื่นที่นอกเหนือจากการสอนเป็นจำนวนมาก กล่าวคือ ครู 1 คน มีภารกิจในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา 4 ฝ่ายร่วมด้วย สำนักงาน ก.ค.ศ. ประกาศ เรื่อง เกณฑ์อัตราากำลังข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสายงานบริหารสถานศึกษา สถานศึกษาที่มีจำนวนตั้งแต่ 40 คนลงมา ไม่กำหนด อัตราากำลังสายงานบริหารสถานศึกษา ส่วนสายงานการสอน สถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียน 1-40 คน กำหนด

อัตรา 1-4 อัตรา, จำนวนนักเรียน 41-80 คน กำหนดอัตรา 6 อัตรา, จำนวนนักเรียน 81-119 คน กำหนดอัตรา 8 อัตรา ส่วนสถานศึกษาที่มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 120 คนขึ้นไป ใช้การคำนวณตามสูตร โดยเฉลี่ยชั่วโมงปฏิบัติงานของครู 1 คน เท่ากับ 20 ชั่วโมงต่อสัปดาห์

2. ปัญหาด้านการเรียนการสอน พบว่า หลักสูตรและแผนการจัดการเรียนรู้ไม่ค่อยสอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษา สื่อการเรียนการสอนและแหล่งเรียนรู้มีจำนวนจำกัด ซึ่งผลมาจากการได้รับงบประมาณสื่อเทคโนโลยีที่มีอยู่ก็ไม่สามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเพราะขาดการบำรุงรักษา ทั้งนี้ประสบการณ์ทางวิชาการของผู้บริหารและครูก็มีส่วนทำให้เกิดปัญหาอาจเพราะเป็นบทบาทหน้าที่ใหม่ที่ต้องอาศัยความรู้ความชำนาญ ประกอบกับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดจึงไม่สามารถใช้ประสบการณ์เดิมมาใช้ได้ทั้งหมด

3. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ พบว่า สภาพบริบทของการคมนาคมที่ผ่านมา มักไม่ค่อยสะดวกรัฐบาลจึงจัดตั้งสถานศึกษาให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ของประชากร บางแห่งตั้งอยู่ในพื้นที่ลักษณะพิเศษอยู่ในพื้นที่ห่างไกล ความเจริญ อยู่บนภูเขาสูง บนเกาะ ผู้เรียนจึงมีปัญหาในการเดินทางซึ่งในปัจจุบันการคมนาคมมีความสะดวกมากขึ้น แต่เนื่องจากอัตราการเกิดของประชากรที่ลดลง ทำให้แนวโน้มของจำนวนประชากรลดลงอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการอพยพเคลื่อนย้ายของผู้เรียนที่ย้ายติดตามผู้ปกครองไปรับจ้างทำงานต่างถิ่น ทำให้อัตราส่วนของครูต่อผู้เรียนและผู้เรียนต่อห้องเรียนต่ำกว่ามาตรฐานค่าใช้จ่ายต่อผู้เรียน 1 คน สูงกว่าขนาดอื่น ส่งผลให้เกิดปัญหาอุปสรรคในการดำเนินงานของสถานศึกษา

4. ปัญหาด้านนโยบาย พบว่านโยบายของรัฐในการจัดการมีลักษณะ Top Down นโยบายที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นนโยบายในภาพกว้าง ไม่คำนึงถึงความเป็นจริงในพื้นที่ เช่น นโยบายการยุบสถานศึกษา แต่ละชุมชนมีความเข้มแข็งต่างกัน บางสถานศึกษาต้องหาทางดิ้นรนโดยความช่วยเหลือของคนในชุมชน หรือองค์กรท้องถิ่นเพื่อไม่ให้สถานศึกษาถูกยุบหายไปจากชุมชน

5. ปัญหาด้านงบประมาณ พบว่า รัฐให้งบโดยคิดจากรายหัวผู้เรียน จึงมักประสบปัญหาไม่เพียงพอและต้นทุนในการจัดการเรียนการสอนต่อหัวสูงกว่าสถานศึกษาขนาดอื่น นอกจากนี้ผู้ปกครองของผู้เรียนส่วนใหญ่มีฐานะยากจน สถานศึกษาจึงไม่สามารถระดมทรัพยากรจากผู้ปกครองผู้เรียนได้

จากปัญหาการบริหารในสถานศึกษาขนาดเล็กดังกล่าวข้างต้น ชี้ให้เห็นประเด็นสภาพปัญหาและความต้องการที่ชัดเจนมากขึ้น เนื่องจากสถานศึกษาขนาดเล็กมีความต้องการทรัพยากรที่ตรงกับความเป็นตามบริบทของแต่ละสถานศึกษา สำหรับนำมาใช้แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ประสบการณ์ของบุคลากร การจัดการเรียนการสอน การบริหารจัดการ การกำหนดนโยบาย และการจัดสรรงบประมาณ หากผู้บริหารเข้าใจถึงปัญหาที่แท้จริงนับเป็นโอกาสที่ดีต่อการพัฒนาสถานศึกษาให้เกิดผลเป็นรูปธรรมที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

แนวทางการบริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก

หลักพื้นฐานในการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยใช้วงจรคุณภาพ PDCA ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ การวางแผน การลงมือปฏิบัติ การตรวจสอบประเมิน และการปรับปรุงแก้ไขและพัฒนา สอดคล้องกับทิพรัตน์ จันทนา (2552, น. 58-62) ได้สรุปให้เห็นแนวทางในการปฏิบัติที่ทำให้เกิดความร่วมมือ ไว้ดังนี้



การวางแผน (Plan : P) หมายถึง การกำหนดขั้นเป้าหมาย/วัตถุประสงค์ในการดำเนินการ วิธีการ และ ขั้นตอนที่ต้องทำความเข้าใจกับเป้าหมาย วัตถุประสงค์ให้ชัดเจนให้เป็นไปตามนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานสามารถพัฒนาได้บรรลุเป้าหมายที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

การลงมือปฏิบัติ (Do : D) หมายถึง การปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้อย่างเป็นขั้นเป็นตอน ซึ่งก่อนที่จะลงมือปฏิบัติจำเป็นจะต้องศึกษาข้อมูลและเงื่อนไขต่าง ๆ ของสภาพงานที่เกี่ยวข้องให้เรียบร้อย

การตรวจสอบ (Check : C) หมายถึง การประเมินผลว่าการปฏิบัติงานเป็นไปตามแผน หรือมีปัญหาเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานหรือไม่ ขั้นตอนนี้มีความสำคัญเนื่องจากการดำเนินงานใด ๆ มักจะเกิดปัญหาแทรกซ้อนที่ทำให้การดำเนินงานไม่เป็นตามแผนอยู่เสมอ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อประสิทธิภาพและคุณภาพของการทำงาน การติดตามตรวจสอบ และการประเมินปัญหา จึงเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องกระทำควบคู่ไปกับการดำเนินงาน เพื่อให้ทราบถึงข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงคุณภาพของการดำเนินงานต่อไป

การปรับปรุง/พัฒนา (Action : A) หมายถึง การแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นหลังจากการดำเนินงานเสร็จสิ้น และมีการประเมินตรวจสอบผลการดำเนินงานจนได้ข้อสรุป การปรับปรุงอาจเป็นการแก้ไขแบบเร่งด่วนเฉพาะหน้า หรือการค้นหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาเพื่อป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำ เมื่อมีการดำเนินงานตามวงจร PDCA ในรอบใหม่อีกครั้ง การปรับปรุงงานช่วยเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพของการวางแผนการดำเนินงาน และถ้าผลงานบรรลุตามเป้าหมายแล้วให้พัฒนามาตรฐานให้สูงขึ้นในการดำเนินงานตามวงจร PDCA ในรอบใหม่อีกครั้ง การดำเนินงานในสถานศึกษาขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพโดยใช้ วงจรคุณภาพ PDCA ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน การดำเนินตามแผน การตรวจสอบ และการปรับปรุงแก้ไข ผู้บริหารสถานศึกษาต้องลงมือปฏิบัติประยุกต์หลักการให้เหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ยึดหลักการบริหารแบบวงจรคุณภาพหมุนซ้ำจะทำให้เกิดการปรับปรุงและระดับผลลัพธ์ที่สูงขึ้นตามลำดับ ซึ่งหลักการดังกล่าวหากนำมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับงานหลักทั้ง 4 ฝ่ายในสถานศึกษา จะทำให้การบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กมีประสิทธิภาพและมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น

พงศ์ทัศ วนิชนันท์ (2563) เสนอแนวทางการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก มีกลไกที่ช่วยให้ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ กล่าวคือ รัฐสามารถจัดสรรทรัพยากรได้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และชุมชนจะได้รับบริการที่ตรงกับความต้องการของตนมากที่สุด โดยยกตัวอย่างกรณีการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กของประเทศไทยปี ในช่วง ค.ศ. 1990 – 2000 ที่ประสบปัญหาจำนวนประชากรวัยเรียนลดลงกว่า 2 ล้านคน แต่สามารถบริหารจัดการให้สถานศึกษาขนาดเล็กมีจำนวนลดลง จาก 7,400 แห่ง เหลือ 6,800 แห่งได้ โดยมีกลไก ดังต่อไปนี้

กลไกที่ 1 คือ การสื่อสารแบบ 2 ทาง (Two-Way Communication) โดยมีคณะกรรมการให้ข้อมูลแก่พ่อแม่ ผู้ปกครอง และชาวบ้านในชุมชน ทราบถึงข้อดี-ข้อเสีย ของนโยบายการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก รวมทั้งสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนสามารถพูดคุยกันบนชุดข้อมูลเดียวกัน และทราบถึงความคิดเห็นของฝ่ายอื่นร่วมด้วย

กลไกที่ 2 คือ การให้ชุมชนรู้สึกเป็นเจ้าของและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เช่น กรณีชุมชนเห็นด้วยกับการยุบหรือควบรวมสถานศึกษา คณะกรรมการควรเปิดโอกาสให้ชุมชนตัดสินใจใช้ประโยชน์จากสถานศึกษาที่ยุบต่อไปได้ รวมถึงการวางแผนในการใช้สถานศึกษาเพื่อประโยชน์อื่นในอนาคต

กลไกที่ 3 คือ การสร้างหลักประกันว่ารัฐจะรับผิดชอบนโยบายและสัญญาที่ให้ไว้ โดยในกรณีที่ชุมชนต้องการเปลี่ยนสถานศึกษาไปใช้ประโยชน์ในด้านอื่น รัฐบาลโดยเฉพาะกระทรวงศึกษาธิการต้องสามารถประสานงานกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการในทิศทางดังกล่าวให้เกิดขึ้นหรือมอบหมายองค์กรท้องถิ่นเข้ามาบริหารจัดการต่อเพราะมีความใกล้ชิดมากกว่า

การบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก ถูกขับเคลื่อนในระดับนโยบายจากเบื้องบนมานาน แม้จะมีแนวทางที่ชัดเจนมากขึ้นกว่าที่ผ่านมา แต่ควรเพิ่มชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมด้วย ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาควรเรียนรู้แนวทางในการแก้ปัญหาที่เคยดำเนินการสำเร็จแล้ว มีความรู้ ความเข้าใจ ใช้ทักษะการบริหารจัดการและประสานงานกับชุมชนท้องถิ่น เพื่อพัฒนาและยกระดับคุณภาพสถานศึกษาขนาดเล็ก

ทักษะการบริหารในสถานศึกษาขนาดเล็ก

ทักษะการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความรู้ความสามารถ ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหาร เพื่อการวางแผน การกำหนดนโยบายการประสานงาน เพื่อให้เกิดความร่วมมือภายในหน่วยงานและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยทรัพยากรบุคคลและกระบวนการบริหารอย่างมีระบบ เนื่องจากการดำเนินงานต่าง ๆ มิใช่เพียงกิจกรรมที่ผู้บริหารจะทำเพียงลำพังคนเดียวได้ แต่ยังมีผู้ร่วมงานอีกหลายคนที่มีส่วนทำให้งานนั้นประสบความสำเร็จ (ศศิตา เพลินจิต, 2558, น. 28) ซึ่งสอดคล้องกับ สุริยา ทองยัง (2558, น. 11) ที่ชี้ให้เห็นว่าในแต่ละคนซึ่งมีความแตกต่างกันทั้งในด้านสติปัญญา ความสามารถ ความถนัด และความต้องการที่ไม่เหมือนกัน หากมีทักษะในการบริหารที่ดีจะทำให้ได้รับความรัก ความศรัทธาจากบุคคลทั่วไปเป็นอย่างดี จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องนำเอาเทคนิค และกระบวนการการบริหารที่เหมาะสมมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กให้สามารถดำเนินการอย่างมีระบบระเบียบแบบแผนโดยผ่านการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ นั้นหมายความว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีทักษะในการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดย แคทซ์ (Katz, 1955) ได้แบ่งทักษะการบริหารเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (conceptual skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ของหน่วยงาน รวมทั้งความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงาน 2) ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical skill) หมายถึง ความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถและความชำนาญ พร้อมทั้งมีความคล่องแคล่วในการใช้เครื่องมือและวิธีการในการทำกิจกรรม ถือได้ว่าทักษะด้านเทคนิคมีความสำคัญซึ่งผู้บริหารจะต้องมีประกอบด้วย

2.1 ทักษะด้านการวางแผน (Planning skill)

2.2 ทักษะทางด้านกระบวนการกลุ่มและการติดต่อสื่อสาร (Group process and communication skill)

2.3 ทักษะทางด้านการจัดการและการจัดการองค์กร (Management and organization skills) 3)

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relationship skill) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และความสามารถในการเสริมสร้างพลังความร่วมมือระหว่างสมาชิกของหน่วยงาน



ทักษะนี้ช่วยให้ผู้บริหารทำงานกับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มคนได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วยการสร้างความร่วมมือของทีมงานเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ เดรกและโรว์ (Drake and Roe, 1986) ได้กล่าวว่า ทักษะที่จำเป็นในการบริหารสถานศึกษานั้น ควรมี 5 ทักษะ ซึ่งเพิ่มเติมจากแคทซ์ (Katz) อีก 2 ทักษะ ได้แก่ 1) ทักษะในการศึกษาและการสอน (education instructional skills) หมายถึง ความรู้และความชำนาญในการจัดการและการบริหารหลักสูตรการเรียน การสอน ให้สอดคล้องกับภารกิจสังคมและชุมชน ทักษะนี้มีความจำเป็นสำหรับผู้บริหาร ในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษา ต้องมีความรู้ความสามารถ ความเข้าใจในการเรียนการสอน เป็นผู้มีความรู้และเป็นผู้มีคุณวุฒิที่ดี 2) ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skill) หมายถึง ความรู้ ความชำนาญในการใช้ความรู้ ความคิด ปัญญาในการบริหารงานภายในองค์กร เป็นทักษะของผู้บริหารที่สามารถพัฒนาได้ และเป็นส่วนหนึ่งในการเสริมทักษะด้านอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับสุริยา ทองยัง (2558, น. 9) อธิบายว่า ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ใช้กระบวนการและกลยุทธ์ในการนำเอาทรัพยากรทางการบริหารมาบริหารจัดการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการฝึกฝนและพัฒนาเป็นประจํา ซึ่งประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) ทักษะด้านความรู้ความคิด 2) ทักษะด้านเทคนิค 3) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน 4) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 5) ทักษะด้านความคิดรวบยอด

จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก โดยรวบรวมจากเอกสารและงานวิจัย ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ผู้เขียนได้สรุปทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย 4 ทักษะ ดังนี้

ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) เป็นความสามารถในการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ เป้าหมาย พันธกิจ เพื่อพัฒนาศักยภาพของสถานศึกษาให้สอดคล้องกับนโยบายการจัดการศึกษาอย่างถูกต้อง ชัดเจน มีการวิเคราะห์ วางแผนการจัดการศึกษา และแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม ใช้แนวคิดใหม่ ๆ ในการบริหารที่สร้างสรรค์ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็วเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยมีการนำประสบการณ์และความรู้ใหม่ ๆ มาปรับประยุกต์ใช้ ประกอบการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ สามารถเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ ได้เป็นระบบ มีวิธีการตัดสินใจได้อย่างหลากหลาย สนองต่อความต้องการของสถานศึกษา เป็นแบบอย่างที่ดีในการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ และส่งเสริมให้สามารถปรับใช้ให้เกิดผลต่อการพัฒนาสถานศึกษา

ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical skill) เป็นการใช้ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ ความชำนาญ ในกระบวนการ ขั้นตอน วิธีการ การใช้สิ่งต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน การใช้เทคโนโลยี การใช้ข้อมูลสารสนเทศในการศึกษา ค้นคว้า เกี่ยวกับ ตำรา หรืองานวิจัย รวมถึงส่งเสริมให้มีการวิจัย และนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม โดยเรียนรู้ได้จากประสบการณ์ การฝึกปฏิบัติ การศึกษาเพิ่มเติม และการฝึกอบรม

ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relationship skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ครูและบุคลากรในสถานศึกษา ความเป็นประชาธิปไตย เข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง ควบคุมอารมณ์ แก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ส่งเสริมการสร้างบรรยากาศการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ

กัน ช่วยเหลือ และเสนอแนะในสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครู รวมถึงการสร้างเครือข่ายภายนอก ในการติดต่อสื่อสารประสานงานกับหน่วยงานอื่น เพื่อสร้างกิจกรรมและเชื่อมสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนอย่างต่อเนื่อง

ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Education and instruction skill) ผู้บริหารต้องมีความรู้ในการจัดการเรียนการสอน รู้ถึงองค์ประกอบของการจัดการเรียนการสอน รวมถึงการชี้แนะ ถ่ายทอด และแสวงหาความรู้ บทเรียนหมายถึง การสอนที่มีหลักสูตรกำกับไว้ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่ต้องมีความรู้ ความชำนาญ ในการจัดการบริหารหลักสูตรการจัดการเรียนการสอน ให้สถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการจัดการศึกษา

สรุปได้ว่า การพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่กำหนดไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ทักษะในการบริหารงาน ประกอบด้วย 4 ทักษะ คือ 1) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual skill) 2) ทักษะด้านเทคนิควิธี (Technical skill) 3) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relationship skill) 4) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Education and instruction skill)

บทสรุป

ทักษะการบริหารงานในสถานศึกษาขนาดเล็ก เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องผสมผสานระหว่างศาสตร์และศิลป์ ในการบริหารจัดการภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้สอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา หน่วยงานต่าง ๆ จึงเข้ามาอำนวยความสะดวกในการร่วมกำหนดนโยบายรูปแบบการพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการบริหารงานให้กับสถานศึกษาขนาดเล็ก ทั้งนี้การบริหารงานของสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวทั้ง 4 ทักษะ คือ (1) ทักษะด้านความคิดรวบยอด สามารถวิเคราะห์สภาพปัญหาและความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน เหมาะสมกับบริบทของชุมชน มีความเข้าใจในผลลัพธ์ ความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ในสถานศึกษา และสามารถคาดการณ์ทิศทางที่จะพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ (2) ทักษะด้านเทคนิควิธี สามารถวางแผน กำหนดนโยบายทิศทางของสถานศึกษาที่ชัดเจน มีการจัดระบบข้อมูลสารสนเทศ โดยใช้เครื่องมือและเทคโนโลยีเข้ามาใช้บริหารจัดการในสถานศึกษา (3) ทักษะด้าน มนุษย์สัมพันธ์ ผู้บริหารต้องสร้างแรงจูงใจ สร้างระบบความร่วมมือ มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล มีการสื่อสารสร้างความเข้าใจที่ดีในการประสานงาน ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา (4) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน ผู้บริหารต้องเป็นนักวิชาการที่ดี สร้างขวัญกำลังใจให้ครูและสร้างความเชื่อมั่นในการส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนให้กับผู้ปกครอง แม้สถานศึกษาขนาดเล็กจะมีปัญหาอยู่หลายด้าน หากได้รับการบริหารจัดการที่ดีจากผู้บริหารสถานศึกษาและการสนับสนุนจากทุกภาคส่วน สถานศึกษาขนาดเล็กจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดตามบริบทของสถานศึกษา

เอกสารอ้างอิง

กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). *การบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.



- ชนมณี ศิลาณกิจ, อำนวย ทองโปร่ง, รังสรรค์ มณีเล็ก และสุวัฒน์ วิวัฒน์นันท์. (2563). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้วงจรคุณภาพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร. *วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 10(1).
- ทิพรรัตน์ จันทนา. (2552). การบริหารงบประมาณโดยใช้วัฏจักรคุณภาพเดิมมีงในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พงศ์ทิศ วนิชนันท์. (2563, 2 มกราคม). ปัญหาสถานศึกษาขนาดเล็ก ต้องมีทางเลือกที่มากกว่า “ยุบ-ไม่ยุบ”. สืบค้นจาก <https://tdri.or.th/2020/01/small-school-the-inclusive-approach/>
- มยุรฉัตร เงินทอง และณิรดา เวชญาลักษณ์. (2559). การศึกษาปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3. ใน การประชุมสัมมนาวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ เครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ครั้งที่ 16 และการประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ครั้งที่ 3.
- ศรัญญา น้อยพิมาย. (2562). ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยี ราชมงคลธัญบุรี).
- ศศิตา เพลินจิต. (2558). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็ก. สืบค้นจาก <https://www.trueplookpanya.com/blog/content/71918/-blog-teaartedu-teaart->
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2561). ปัญหาเรื้อรังของสถานศึกษาขนาดเล็ก. สืบค้นจาก <https://workpointtoday.com/thai-education-inequality-1/>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). แผนบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก. ม.ป.ท.
- สุริยา ทองยัง. (2558). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- Certo, S. C. (2009). *Modern management (8th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.
- Drake, T. L., & Roe, W. H. (1986). *The Principalship*. New York: Macmillan.
- Katz, R. L. (2005). Skill of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 5(3), 90-102.

ความคิดสร้างสรรค์ผ่านการเล่นสร้างสรรค์แบบไม่มีโครงสร้าง

Creativity through unstructured creative play

อรอุมา ขำวิจิตร, พ.ญ.รยวรรณ สันติเวช

Ornuma Khamwjit, M.D Ruaywan Suntiwes

มหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช

NAVAMINDRADHIRAJ UNIVERSITY

E-mail: ornuma@nmu.ac.th

Received December 7, 2022; Revised December 25, 2022; Accepted December 28, 2022

บทคัดย่อ

ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถด้านสมองที่จะคิดได้อย่างซับซ้อน กว้างไกล คิดได้หลายทิศทาง การฝึกคิดอย่างสร้างสรรค์ควรเริ่มตั้งแต่ช่วงปฐมวัยเพราะเป็นช่วงเวลาที่เซลล์สมองเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ยิ่งเด็กได้ใช้ความคิดมากใยประสาทก็จะยิ่งเจริญเติบโตมากขึ้น การส่งเสริมพัฒนาการด้านความคิดสร้างสรรค์ของเด็กควรต้องคำนึงถึงพัฒนาการตามวัยของเด็กเป็นหลัก เด็กปฐมวัยเป็นช่วงวัยที่เด็กมีพัฒนาการด้านจินตนาการชอบเล่นสมมติและทดลองเล่นบทบาทต่าง ๆ โดยใช้จินตนาการ มีความสามารถในการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ได้ดี จึงเป็นช่วงวัยที่เหมาะสมที่สุดในการจัดประสบการณ์ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ การเล่นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเติบโตของเด็ก เป็นการกระตุ้นการพัฒนาในทุก ๆ ด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการคิดสร้างสรรค์ การเล่นแบบไม่มีโครงสร้างนั้นเด็กจะได้เลือกการเล่นด้วยตัวเอง โดยไม่มีกฎเกณฑ์ ไม่มีวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ที่เฉพาะเจาะจง โดยมีผู้ใหญ่ช่วยสนับสนุนโดยการเตรียมการจัดหาสื่ออุปกรณ์ให้เด็ก ๆ ได้เลือกใช้อย่างหลากหลายและเหมาะสม

คำสำคัญ: ความคิดสร้างสรรค์; การเล่นแบบไม่มีโครงสร้าง; เด็กปฐมวัย

Abstract

Creativity is the brain's ability to create complex thoughts, far-reaching, multi-directional thinking. Creative thinking training should begin in early childhood because it is the time when brain cells grow rapidly. The more a child uses his mind, the more nerve fibers grow. Promoting the creativity development of children should be align with the child's age-related development. Early childhood is the age when children develop their imagination and like to play pretending different roles using their imagination. Playing is extremely important to a child's growth. It encourages development in every aspects, especially creative aspects. Unstructured play allows children to choose their own actions without rules with helping from adults provide support, materials and equipment for the children to choose for play.



Keywords: Creative Thinking; Childhood; Unstructured Play

คำขอบคุณ : บทความนี้ได้รับการสนับสนุนจากมหาวิทยาลัยนวมินทราธิราช

บทนำ

ความคิดสร้างสรรค์เป็นลักษณะของความความคิดที่สามารถคิดได้อย่างหลากหลายและคิดได้อย่างคล่องแคล่ว เพื่อแก้ปัญหาในสถานการณ์ที่กำหนดขึ้น ความคิดสร้างสรรค์นั้นอาจแสดงออกมาในรูปของผลผลิตที่เป็นผลงานแปลกๆ ใหม่ ๆ ที่เกิดจากความคิดเป็นจินตนาการผสมผสานกับความมุ่งมั่น ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นผลงานทางปัญญา ซึ่งความคิดสร้างสรรค์เป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวของคนทุกคนสามารถส่งเสริมและพัฒนาได้ ความคิดสร้างสรรค์เป็นคุณสมบัติของบุคคลที่สังคมต้องการ คือ มีความสามารถในการมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ การขยายขอบเขตความคิดออกไปจากกรอบความคิดเดิมที่มีอยู่สู่ความคิดใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน เพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น เป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม เป็นความคิดที่หลากหลาย คิดได้กว้างไกล หลากแง่หลายมุม เน้นทั้งปริมาณและคุณภาพ องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ ได้แก่ ความคิดนั้นต้องเป็นสิ่งใหม่ไม่เคยมีมาก่อน (NEW ORIGINAL) ใช้การได้(WORKABLE) และมีความเหมาะสม (APPROPRIATE) การคิดเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นการคิดเพื่อเปลี่ยนแปลงจากสิ่งเดิมไปสู่สิ่งใหม่ที่ดีกว่า ซึ่งจะได้ผลลัพธ์ที่ต่างไปโดยสิ้นเชิงหรือที่เรียกว่า "นวัตกรรม" (INNOVATION) ซึ่งอารี พันธมณี (2547) ได้กล่าวว่า "ความคิดสร้างสรรค์" นับเป็นความสามารถที่สำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์ที่มีคุณภาพมากกว่าความสามารถในด้านอื่น ๆ และเป็นปัจจัยสำคัญในการที่จะส่งเสริมความเจริญก้าวหน้าของประเทศชาติ ดังนั้น ความคิดสร้างสรรค์ควรส่งเสริมและพัฒนาตั้งแต่วัยเยาว์และกระทำอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ช่วงแรกเกิดถึง 6 ปี เพราะการเรียนรู้และทักษะบางอย่างจะเกิดขึ้นได้ดีที่สุดในช่วงเวลาหนึ่งซึ่งเรียกว่า "หน้าต่างโอกาสของการเรียนรู้" (กระทรวงศึกษาธิการ, 2560) ซึ่งเป็นช่วงที่สมองจะมีการพัฒนามากที่สุด รวมถึงเด็กแต่ละคนในช่วงวัยนี้จะมีความคิดและมีจินตนาการที่กว้างไกลจนสามารถพัฒนาศักยภาพทางความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นได้ ในทางกลับกัน หากเด็กปฐมวัยไม่ได้รับการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ก็อาจจะส่งผลต่อการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ในวัยต่อไปได้

ผู้ใหญ่มักคิดว่าเด็กเป็นผู้ใหญ่ตัวเล็ก ๆ แต่ความจริงเด็กไม่เหมือนผู้ใหญ่โดยพื้นฐานแล้วเด็กแตกต่างจากผู้ใหญ่เพราะว่าสมองของเด็กยังคงพัฒนาและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง นี่คือเหตุผลที่การเล่นเป็นงานของเด็กที่จะช่วยให้เด็กได้เรียนรู้และพัฒนา การเล่นมีความสำคัญต่อการเสริมสร้างพัฒนาการของเด็ก เป็นธรรมชาติของเด็ก เปิดโอกาสให้เด็กได้ค้นพบสิ่งใหม่และได้เรียนรู้ประสบการณ์ใหม่ๆ เป็นการตอบสนองความอยากรู้อยากเห็นของเด็กในการเล่นของเด็กปฐมวัยนั้น เด็กจะใช้ประสาทรับความรู้สึก และการเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ที่แวดล้อมรอบตัว ช่วยให้เด็กได้รู้จักใช้การสังเกต ใช้การคิด (เยาวยา เซะคุปต์, 2542) การเล่นแบบอิสระ (Free Play) หรือ การเล่นแบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured play) เด็ก ๆ มีอิสระในการเล่น การสำรวจ โดยการเล่นแบบไม่มีโครงสร้างฝึกให้เด็กได้มีโอกาสคิดนอกกรอบ ฝึกจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ และยังช่วยพัฒนาการด้านสังคมและสติปัญญา รวมถึงการเรียนรู้ทักษะการทำงานร่วมกันอีกด้วย

ความหมายและองค์ประกอบของการคิดสร้างสรรค์

ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถด้านสมองที่จะคิดได้อย่างซับซ้อน กว้างไกล คิดได้หลายทิศทาง เรียกว่า การคิดแบบอเนกนัย (Guilford, 1967)

ในขณะที่ Torrance (E. Paul Torrance, 1965) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นสมรรถภาพของสมองที่มนุษย์ทุกคนมีเมื่อถือกำเนิด หากได้รับการพัฒนาและฝึกฝนเร็วเท่าใดยิ่งดี เพราะวัยเด็กเป็นช่วงวัยที่มีความคิดจินตนาการสูงจนสามารถพัฒนาศักยภาพทางความคิดสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นได้

นอกจากนี้ สิทธิชัย ลายเสมา (2557) กล่าวถึง ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ว่า เป็นกระบวนการคิดของสมองซึ่งมีความสามารถในการคิดได้หลากหลายและแปลกใหม่จากเดิม โดยสามารถนำไปประยุกต์ทฤษฎี หรือหลักการได้อย่างรอบคอบและมีความถูกต้อง จนนำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่

สำหรับความหมายของความคิดสร้างสรรค์ในบทความนี้ หมายถึง ความสามารถของสมองในการมองเห็นสิ่งต่าง ๆ แล้วสามารถสังเคราะห์ให้เกิดแง่มุมใหม่มีความแปลกใหม่สามารถนำไปใช้ในการแก้ปัญหาหรือนำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ใหม่โดยไม่ซ้ำแบบใคร

องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์

กิลฟอร์ดนักจิตวิทยาชาวอเมริกาได้อธิบายว่า ความคิดสร้างสรรค์ เป็นความสามารถทางสมองที่คิดได้ กว้างไกลหลายทิศทาง มีองค์ประกอบสำคัญด้วยลักษณะหลัก 4 ประการ (Guilford, 1967) ดังนี้

1.ความคิดริเริ่ม (Originality) เป็นความคิดที่แปลกใหม่ แตกต่างไปจากความคิดแบบเดิม ๆ ทั่วไป ชอบปรับปรุงเปลี่ยนแปลง กล้าคิดกล้าแสดงออก ซึ่งเราสามารถพิจารณาได้จากลักษณะทางกระบวนการ ลักษณะของบุคคลและลักษณะของผลงานที่ปรากฏ

2.ความคิดคล่องตัว (Fluency) เป็นปริมาณของความคิดที่มีหลากหลายคำตอบในเรื่องเดียวกัน และการแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วภายใต้เวลาจำกัด

3.ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นรูปแบบการคิดที่ไม่ตายตัว คิดได้หลายประเภทหลายทิศทางและหลายแง่หลายมุมอย่างอิสระ โดยสามารถเกิดขึ้นได้ในทันทีและเกิดขึ้นโดยการดัดแปลงจากสิ่งเดียวให้เป็นหลายสิ่ง

4.ความคิดละเอียดลออ (Elaboration) เป็นการให้รายละเอียดต่อความคิดหลักได้อย่างครบถ้วน รอบด้าน สามารถผสมผสานทำให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ขึ้นมาได้ ความคิดนี้จะเป็นคุณลักษณะสำคัญในการสนับสนุนผลงานที่แปลกใหม่ให้เห็นภาพชัดเจน หรือเป็นแผนงานที่สมบูรณ์ขึ้น ทั้งนี้ความคิดละเอียดลออจะขึ้นอยู่กับเพศ วัย และทักษะการสังเกต



นอกจากนี้ สิทธิชัย ลายเสมา (2557) ได้กล่าวถึงความคิดสร้างสรรค์ควรจะมีคุณสมบัติอีก 3 ประการ คือ (1) สิ่งใหม่ (new, original) เป็นการคิดที่แหวกวงล้อมความคิดที่มีอยู่เดิม ที่ไม่เคยมีใครคิดได้มาก่อน ไม่ได้ลอกเลียนแบบใคร แม้กระทั่งความคิดเดิม ๆ ของตนเอง (2) ใช้การได้ (workable) เป็นความคิดที่เกิดจากการสร้างสรรค์ที่ลึกซึ้ง และสูงเกินกว่าการใช้เพียง "จินตนาการเพ้อฝัน" คือ สามารถนำมาพัฒนาให้เป็นจริง และใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม และสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์ ของการคิดได้เป็นอย่างดี (3) มีความเหมาะสม เป็นความคิดที่สะท้อนความมีเหตุมีผล ที่เหมาะสม และมีคุณค่า ภายใต้มาตรฐานที่ยอมรับกันโดยทั่วไป

ความคิดสร้างสรรค์ตามช่วงวัยของเด็กปฐมวัย

การฝึกคิดอย่างสร้างสรรค์ควรเริ่มตั้งแต่ช่วงปฐมวัย ยิ่งเด็กได้ใช้ความคิดมากโดยประสาทก็จะยิ่งเจริญเติบโตมากขึ้น เพราะเป็นช่วงเวลาที่เซลล์สมองเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว อารี พันธุ์ณี (2557) กล่าวถึง การส่งเสริมพัฒนาการด้านความคิดสร้างสรรค์ของเด็กควรต้องคำนึงถึงพัฒนาการตามวัยของเด็กเป็นหลัก ดังนี้ แรกเกิด-2 ขวบ เด็กเริ่มมีพัฒนาการทางจินตนาการในช่วงหนึ่งขวบแรก เด็กมักจะถามชื่อสิ่งของ พยายามทำเสียงต่าง ๆ หรือจิ้งหะ เมื่อเด็กสร้างสิ่งใดขึ้นมาจะตั้งชื่อให้กับสิ่งนั้น อายุ 2 ขวบ เด็กจะมุ่งหวังทำอะไรแปลก ๆ และพิเศษขึ้น มีความกระตือรือร้นที่จะสำรวจสิ่งรอบตัว มีความอยากรู้อยากเห็นมากขึ้น เรียนรู้ด้วยการสัมผัส ชิมรสและแสดงออกถึงความกระหายใคร่เรียนรู้มาก ช่วงอายุ 2-4 ขวบ เด็กได้เรียนรู้เกี่ยวกับโลกโดยผ่านประสบการณ์ตรง แล้วถ่ายทอดประสบการณ์เหล่านั้นออกมาทางการพูดและการเล่นจินตนาการ เด็กวัยนี้จะตื่นเต้นกับสิ่งแปลกใหม่ของธรรมชาติ มีช่วงความสนใจสั้นและมักจะเปลี่ยนกิจกรรมเรื่อย ๆ อย่างไม่ตั้งใจ เด็กเริ่มพัฒนาความรู้สึกเป็นตัวของตัวเองและต้องการทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยตนเอง ซึ่งความรู้สึกนี้จะช่วยพัฒนาความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และช่วงอายุ 4-6 ขวบ เด็กในวัยนี้จะมีจินตนาการดี เด็กจะสนุกสนานกับการกำหนดแผนงานและคาดคะเนเกี่ยวกับการเล่นและงาน ความอยากรู้อยากเห็นจะทำให้เด็กแสวงหา "ความจริง" และ "ความถูกต้อง" ตอนนี้เด็กสามารถเชื่อมโยงเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้ และเริ่มเข้าใจความรู้สึกของบุคคลอื่นบ้างและเริ่มคิดว่าการกระทำของตนมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นได้อย่างไรบ้าง

เมื่อพิจารณาพัฒนาการความคิดสร้างสรรค์ตามช่วงวัยแสดงให้เห็นว่า เด็กปฐมวัยเป็นช่วงวัยที่เด็กมีพัฒนาการด้านจินตนาการชอบเล่นสมมติและทดลองเล่นบทบาทต่าง ๆ โดยใช้จินตนาการ มีความสามารถในการเชื่อมโยงสิ่งต่าง ๆ ได้ดี จึงเป็นช่วงวัยที่เหมาะสมที่สุดในการจัดประสบการณ์ที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ โดยการกระตุ้นให้พวกเขาได้ลองคิด ทำสิ่งต่าง ๆ อย่างอิสระ เพื่อฝึกคิดให้กว้างไกลหลายทิศทาง ซึ่งเป็นการสร้างฐานพลังทางความคิดอันนำไปสู่การรู้จักคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่สามารถใช้งานจริงและมีความเหมาะสมกับบริบทต่อไป

กระบวนการคิดสร้างสรรค์

กระบวนการคิดสร้างสรรค์ คือ วิธีคิดหรือกระบวนการทำงานของสมองที่มีขั้นตอนต่าง ๆ ในการคิดแก้ปัญหาจนสำเร็จ ซึ่งมีหลายแนวคิด เช่น วอลลาส (Wallas. 1962: 36) ได้เสนอว่ากระบวนการของความคิดสร้างสรรค์เกิดจากการคิดสิ่งใหม่ ๆ โดยการลองผิดลองถูกประกอบด้วย 4 ขั้นตอนคือ

1. ขั้นเตรียมการ คือการข้อมูลหรือระบุปัญหา
2. ขั้นความคิดกำลังฟักตัว คือการอยู่ในความสับสนวุ่นวายของข้อมูลที่ได้มา
3. ขั้นความคิดกระจ่างชัด คือขั้นที่ความคิดสับสนได้รับการเรียบเรียงและเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน ทำให้เห็น

ภาพรวมของความคิด

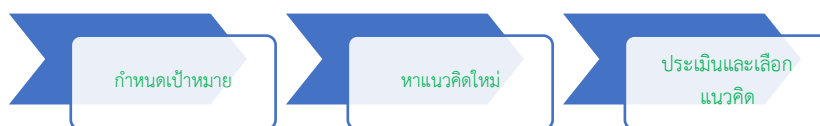
4. ขั้นทดสอบความคิดและพิสูจน์ให้เห็นจริง คือขั้นที่รับความคิดเห็นจากสามขั้นแรกข้างต้นมาพิสูจน์ว่าจริงหรือถูกต้องหรือไม่

ฮัทชีสัน (Hutchison. 1949: 42-44) มีความคิดคล้ายกันว่าความคิดสร้างสรรค์นั้นเป็นกระบวนการเชื่อมโยงความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกัน อันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาใหม่ที่คิดใช้เวลาการคิดเพียงสั้นๆอย่างรวดเร็วหรือยาวนานก็อาจเป็นไปได้ โดยมีลำดับการคิดดังนี้

1. ขั้นเตรียมเป็นการรวบรวมประสบการณ์ มีการลองผิดลองถูกและตั้งสมมุติฐานเพื่อแก้ปัญหา
2. ขั้นครุ่นคิดขัดข้องใจ เป็นระยะที่มีอารมณ์เครียด อันสืบเนื่องจากการครุ่นคิด แต่ยังคิดไม่ออก
3. ขั้นของการเกิดความคิด เป็นระยะที่เกิดความคิดในสมอง เป็นการมองเห็นวิธีแก้ปัญหาคำตอบ
4. ขั้นพิสูจน์ เป็นระยะการตรวจสอบประเมินผลโดยใช้เกณฑ์ต่าง ๆ เพื่อดูคำตอบที่คิดออกมานั้นเป็นจริงหรือไม่

หรือไม่

สามารถนำเสนอแผนภูมิของกระบวนการคิดสร้างสรรค์ ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 แผนภูมิของกระบวนการคิดสร้างสรรค์

การเล่นแบบไม่มีโครงสร้าง (UNSTRUCTURED PLAY)

ความหมาย และความสำคัญของการเล่น



การเล่นเป็นกิจกรรมที่ทำเพื่อความสุขหรือความเพลิดเพลิน เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ โดยไม่ต้องกระตุ้นหรือกดดัน ทำให้มีแรงจูงใจจากภายในกิจกรรม เป็นไปโดยสมัครใจ เป็นแบบเลือกเองและกำหนดทิศทางการเล่นเอง นิติยา ประพฤติกิจ (2539) ได้ให้ความหมายว่า การเล่นเป็นวิธีการเรียนรู้ของเด็กที่ไม่มีใครสามารถสอนให้เรียนรู้ได้เพราะเด็กได้สืบค้นด้วยตัวเอง ได้พาตัวเองไปรู้จักโลกที่แท้จริง รู้จักเวลา สถานที่ สิ่งของ สัตว์รูปทรงต่าง ๆ และมนุษย์ สำหรับความหมายของการเล่นในบทความนี้ หมายถึง กิจกรรมที่เด็กทำด้วยความสมัครใจ ทำให้เกิดความสนุกสนาน เพลิดเพลินและมีความสุข การเล่นทำให้เด็กได้ค้นพบสิ่งใหม่ๆ ช่วยส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาการในด้านต่าง ๆ

การเล่นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเรียนรู้การแก้ปัญหา การทำงานร่วมกันและความคิดสร้างสรรค์ การเล่นมีอิทธิพลและมีผลต่อการเจริญเติบโตของเด็ก Piaget (1962) กล่าวว่า การเล่นมีความสำคัญต่อการพัฒนาทางสติปัญญา เด็กสามารถรับรู้สิ่งต่าง ๆ ได้จากการเล่น เพียเจต์ได้ให้ความสำคัญของการเล่นไว้ 3 ประการ คือ การเล่นมีบทบาทช่วยให้เด็กได้ระบายอารมณ์ เข้าใจสิ่งที่เป็นนามธรรม และเกิดการเรียนรู้ทางสังคม เด็กสามารถเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากการเล่น เช่นเดียวกับที่ผู้ใหญ่เริ่มรู้จักการทำงาน ซึ่งความรู้ทั้งหลายจะสั่งสมเป็นพื้นฐานในการดำรงชีวิตในวันหน้า เด็กที่มีอิสระในการเล่นและการสำรวจจะมีศักยภาพในการคิดสร้างสรรค์ที่มากขึ้นในช่วงวัยรุ่น จากที่ได้กล่าวข้างต้นแล้วจะเห็นได้ว่า การเล่นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเติบโตของเด็ก เป็นการกระตุ้นการพัฒนาในทุกๆ ด้านโดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการคิดสร้างสรรค์ เพื่อเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่เต็มศักยภาพ

การเล่นแบบไม่มีโครงสร้าง (UNSTRUCTURED PLAY) ของเด็กปฐมวัย

IZUMI-TAYLOR, SAMUELSSON AND ROGERS (2010, P. 3) ระบุว่าการเล่นแบบไม่มีโครงสร้างเกี่ยวข้องกับเด็กที่เริ่มเล่น และมีทางเลือกมากมาย ตลอดจนระยะเวลาการเล่นที่ยาวนาน ขณะที่ SEEME&LIZ (2020) กล่าวถึงความหมายของการเล่นแบบไม่มีโครงสร้าง ว่าเหมือนกับการเล่นอิสระ (FREE PLAY) หรือการเล่นเสรี ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ตามธรรมชาติ เมื่อเด็กได้รับโอกาสในการเล่นอย่างอิสระเด็กจะเลือกกิจกรรม ของเล่น โดยผ่านการตรวจสอบอย่างแน่ใจแล้วว่าเด็กเล่นได้อย่างปลอดภัย เด็กจะเลือกการเล่นด้วยตัวเอง โดยไม่มีกฎเกณฑ์ ไม่มีวัตถุประสงค์ในการเรียนรู้ที่เฉพาะเจาะจง เด็กมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พ่อแม่ครูและผู้ใหญ่คนอื่น ๆ ไม่ได้เป็นผู้สอน ไม่ให้คำแนะนำ เปรียบการเล่นแบบไม่มีโครงสร้างสำหรับเด็กก็เหมือนการได้หยุดทำงานสำหรับผู้ใหญ่ สอดคล้องกับ HERRINGTON AND BRUSSONI (2016, P.1) กล่าวว่า การเล่นแบบไม่มีโครงสร้าง คือไม่ได้วางแผนหรือนำโดยผู้ใหญ่ แต่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติและกำกับโดยเด็ก ๆ เอง จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า การเล่นแบบไม่มีโครงสร้าง คือ การเล่นที่เกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ โดยไม่มีกฎระเบียบ และไม่กำหนดเวลา

การเล่นแบบไม่มีโครงสร้าง (UNSTRUCTURED PLAY) กับหลักสูตรการศึกษาปฐมวัย

หลักสูตรการศึกษาปฐมวัย พ.ศ.2560 ได้กำหนดให้หลักการจัดกิจกรรมประจำวันที่จะต้องคำนึงถึงอายุและความสนใจของเด็กแต่ละช่วงวัย โดยกิจกรรมที่เด็กมีอิสระเลือกเสรี เพื่อช่วยให้เด็กเรียนรู้การเลือก การตัดสินใจ การคิดแก้ปัญหา และความคิดสร้างสรรค์ เช่น กิจกรรมเล่นตามมุม กิจกรรมเล่นกลางแจ้ง กิจกรรมศิลปะสร้างสรรค์ ทั้งนี้การจัดกิจกรรมดังกล่าว จะต้องมีความสมดุลระหว่างกิจกรรมในห้องและนอกห้อง กิจกรรมที่ใช้กล้ามเนื้อใหญ่และกล้ามเนื้อเล็ก กิจกรรมที่เป็นรายบุคคล กลุ่มย่อย และกลุ่มใหญ่ กิจกรรมที่ใช้กำลังและไม่ใช้กำลัง จัดให้ครบทุกประเภท ทั้งนี้ กิจกรรมที่ต้องออกกำลังกาย ควรจัดสลับกับกิจกรรมที่ไม่ต้องออกกำลังมากนัก เพื่อเด็กจะได้ไม่เหนื่อยเกินไป ซึ่งเด็กทุกวัยควรมีโอกาสเล่นเสรี 1 ชั่วโมง : วัน ดังที่ SARAH PROWSE (2015) ได้ยกตัวอย่าง การเล่นแบบไม่มีโครงสร้างว่า เป็นกิจกรรมที่มีความหลากหลายแตกต่างกัน เช่น การวิ่งเล่นอิสระมีการเคลื่อนที่ไปมาใช้แรงเยอะและทำให้หัวใจเต้นแรง ในขณะที่การเล่นสร้างปราสาททรายนั้นเคลื่อนที่น้อยใช้แรงกายน้อยกว่า สมาคมการศึกษาด้านสุขภาพและการพลศึกษา (Shape America) แนะนำว่าเด็กก่อนวัยเรียนควรมีส่วนร่วมในการเล่นที่ไม่มีโครงสร้างเป็นเวลาอย่างน้อยหนึ่งชั่วโมงในแต่ละวันหรือมากกว่านั้นก็ดียิ่งขึ้น

ขอบข่ายของการจัดกิจกรรมประจำวันสามารถจัดได้หลายรูปแบบ ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมไปการนำไปใช้ ที่สำคัญจะต้องคำนึงถึงการจัดกิจกรรมให้ครอบคลุมพัฒนาการทุกด้าน เพื่อใช้เป็นแนวทางสำคัญในการจัดกิจกรรมประจำวันเพื่อส่งเสริมพัฒนาการทั้ง 4 ด้าน ความสัมพันธ์กับกิจกรรมที่เด็กมีอิสระเลือกได้เสรี ได้แก่ กิจกรรมเล่นตามมุม กิจกรรมเล่นกลางแจ้ง และกิจกรรมศิลปะสร้างสรรค์ สามารถส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ให้เด็กได้อย่างชัดเจน

หลักสูตรการศึกษาปฐมวัยได้กำหนดแนวการจัดกิจกรรมและสื่อสำหรับกิจกรรมเสรี เพื่อให้เด็กมีอิสระในการเลือก ได้แก่ กิจกรรมเล่นตามมุม กิจกรรมกลางแจ้ง และกิจกรรมศิลปะสร้างสรรค์ ซึ่งมีความสอดคล้องกับลักษณะการเล่นแบบไม่มีโครงสร้าง ดังนี้

กิจกรรมเล่นตามมุม	กิจกรรมเล่นกลางแจ้ง	กิจกรรมศิลปะสร้างสรรค์
● มุมบทบาทสมมติ ● มุมบล็อก ● มุมวิทยาศาสตร์หรือมุมธรรมชาติศึกษา	● เครื่องเล่นสนาม ● บ่อทราย ● ที่เล่นน้ำ ● บ้านตุ๊กตา หรือบ้านจำลอง ● มุมช่างไม้	● การวาดภาพระบายสี ● การเล่นกับสีน้ำ ● การพิมพ์ภาพ ● การปั้น ● การพับ ฉีก ตัด ปะ ● การประดิษฐ์



พ่อแม่ ครู ผู้ดูแลเด็ก กับการส่งเสริมการเล่นแบบไม่มีโครงสร้าง

การเล่นแบบไม่มีโครงสร้างที่สนุกสนานพร้อมกับความคิดสร้างสรรค์ของเด็ก ก่อนวัยเรียนจะถูกกระตุ้นเมื่อเด็กๆ ได้รับอนุญาตให้คิดต่างได้ในหลายๆ ด้าน ในที่นี้ขอยกตัวอย่างการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์สำหรับเด็กด้วยกิจกรรมการเล่นแบบไม่มีโครงสร้างที่ช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาการเด็กตามวัย สอดคล้องตามแนวทางของหลักสูตรการศึกษาปฐมวัยไว้พอสังเขป ดังนี้

1. **การสำรวจธรรมชาติ:** มุมวิทยาศาสตร์หรือธรรมชาติศึกษา ในสภาพแวดล้อมการเล่นที่ไม่มีโครงสร้าง เด็ก ๆ ต้องตัดสินใจด้วยตัวเองว่าจะใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อมอย่างไร เด็กใช้ทักษะความคิดสร้างสรรค์ของตนเองเพื่อหาวิธีใช้สิ่งรอบตัว เพียเจต์ พูดถึงเด็กว่าเป็น “นักวิทยาศาสตร์เดี่ยว” หมายความว่าเมื่อเด็กๆ ออกไปสัมผัสกับธรรมชาติ พวกเขา กำลังค้นพบ ทดลอง และสำรวจ หากไม่มีกฎเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การเล่นแบบไร้โครงสร้างคือการที่เด็กเลือกการผจญภัยของตัวเอง เด็ก ๆ สามารถเลือกที่จะใช้เครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ หรือเพื่อวัตถุประสงค์อื่นใดที่เด็กๆ ตั้งใจสร้างสรรค์ ตัวอย่างกิจกรรม เช่น เล่นจับแมลง ลำสมบัติใต้ดิน (ขุดดิน ขุดบ่อ) สร้างบ้านต้นไม้ บ้านตุ๊กตา มุมช่างไม้

2. **การเล่นแฟนตาซี:** มุมบทบาทสมมติ เด็กๆ จะเล่นแบบ “ทำให้เชื่อ” เมื่อแกล้งทำเป็นอยู่ในร้านอาหาร และรับคำสั่งจากผู้อื่น หรือเป็นนายช่างสร้างเมือง ฯลฯ ในระหว่างนี้ เด็กๆ เริ่มแสดงบทบาทสมมติโดยใช้ประสบการณ์เดิมที่รู้เป็นทุนเดิมอยู่แล้วขณะเล่นจะสวมบทบาทเป็นบริกร พนักงานเสิร์ฟ เชฟ แคชเชียร์ ฯลฯ โดยอัตโนมัติโดยไม่ต้องให้ใครบอก ตัวอย่างกิจกรรม เช่น เล่นบทบาทสมมติเป็นตัวละคร

3. **การเล่นในสนามเด็กเล่น:** เครื่องเล่นสนาม การเล่นประเภทนี้เกี่ยวข้องกับทักษะกล้ามเนื้อขนาดใหญ่ เด็ก ๆ จะเล่นซึ่มา เล่นเป็นลูกตุ้มเหวี่ยงตัวเองไปมา หรือปีนป่ายเป็นแมงมุม เด็ก ๆ จะเล่นเป็นกลุ่มระหว่างเด็กสองสามคน พวกเขาชอบวิ่งไล่ตามกัน เล่นแปะ ฟินดาบ และอื่น ๆ ช่วงนี้เป็นช่วงที่เด็ก ๆ เรียนรู้การอดกลั้นอดทน เรียนรู้วิธีควบคุมร่างกายและการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างการเล่น ตัวอย่างกิจกรรม เช่น เล่นปีนป่าย โหน มุด ลอดเครื่องเล่น ปั่นจักรยานสามล้อ

4. **การเล่นสร้าง:** มุมบล็อก ปั้นแป้ง การสร้างคือสิ่งที่เด็ก ๆ ชอบทำระหว่างบล็อก เล่นแป้ง ฯลฯ การเล่นประเภทนี้ถือเป็นการเล่นแบบปลายเปิด การเล่นเริ่มต้นด้วยการตั้งคำถาม จินตนาการของพวกเขาจะเริ่มทำงานขณะที่พวกเขาพยายามแก้ปัญหาที่อยู่ตรงหน้า ความท้าทายด้านการออกแบบ พยายามที่จะแก้ปัญหา ทำให้เด็กสามารถปรับความคิดของตนให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ได้เปิดโอกาสให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ จินตนาการ การแก้ปัญหา และความเข้าใจ ตัวอย่างกิจกรรม เช่น บล็อกไม้หรือพลาสติก ต่อเลโก้ ปั้นดินเหนียว ดินน้ำมัน ปั้นแป้งโดว์

5. **การทำศิลปะ:** วาดเส้น ระบายสี เด็กได้แสดงความคิดตามจินตนาการและได้ทำงานอย่างอิสระ การทำงานศิลปะควรเน้นการทำงานเป็นกระบวนการมากกว่าผลผลิต เช่น เวลาที่เด็กได้วาด ได้เขียน และได้

แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อน ๆ อย่างมีความสุขสนุกสนาน จะมีความสำคัญมากกว่าผลงานที่คาดหวังว่า จะต้องสวยงาม เรียบร้อยตามแบบอย่าง ตัวอย่างกิจกรรม เช่น การวาดภาพพระบายสี การเล่นกับสีน้ำ เป่าสี การพิมพ์ภาพจากใบไม้ การพับกระดาษ ฉีกกระดาษเป็นชิ้นติดซ้อนเรียงกัน ตัดกระดาษเป็นรูปทรงอิสระ ปะติดภาพ การประดิษฐ์เศษวัสดุ ทำของเล่นเองจากสิ่งใกล้ตัว เช่น แกนกระดาษทิชชู กล่องกระดาษ

สรุป

การจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์สำหรับเด็กด้วยกิจกรรมการเล่นแบบไม่มีโครงสร้างที่ช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และพัฒนาการเด็กตามวัย เป็นการเล่นเสรีที่สนุกสนานพร้อมกับความคิดสร้างสรรค์ของเด็กก่อนวัยเรียนจะถูกกระตุ้น เมื่อเด็ก ๆ ได้รับอนุญาตให้คิดต่างได้ในหลายๆ ด้าน พฤติกรรมสร้างสรรค์บางประเภทไม่ได้รับการพิจารณาจากผู้ใหญ่ที่มีเจตนาดีมักทำให้เด็กหมดกำลังใจ ฉะนั้น ผู้ใหญ่ควรทำความเข้าใจและยอมรับในลักษณะพฤติกรรมเหล่านี้ เพราะจะช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในเด็กได้ ความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นเมื่อพวกเขาได้แก้ปัญหา ภายใต้สถานการณ์ใหม่ๆ นอกเหนือจากนี้ สิ่งที่ พ่อแม่ ครู ผู้ดูแลเด็ก ควรให้ความสำคัญคือ ช่วยเหลือเด็ก ๆ พัฒนาความต้องการที่จะแสดงออกถึงความคิดสร้างสรรค์ในหลายๆ ทาง เช่น สอนเด็ก ๆ ให้ทราบว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเรื่องธรรมชาติและมีปัญหาเกิดขึ้นมากมาย ซึ่งเด็ก ๆ สามารถก้าวผ่านมันไปได้ด้วยวิธีการต่าง ๆ สถานการณ์การเรียนรู้ที่ปราศจากความกดดันจะทำให้เด็กเป็นบุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์เพิ่มมากขึ้น พ่อแม่ ครู ผู้ดูแลเด็กควรสนับสนุนอย่างดีในการเตรียมการจัดหาสื่ออุปกรณ์ให้เด็ก ๆ ได้เลือกใช้อย่างหลากหลายและมีหลายทางเลือกโดยให้เด็ก ๆ เป็นผู้ตัดสินใจ

เอกสารอ้างอิง

- กลุ่มงานวิจัยและพัฒนา สำนักนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2557). *การบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- ชนมณี ศิลาณกิจ, อำนวย ทองโปร่ง, รังสรรค์ มณีเล็ก และสุวัฒน์ วิวัฒนานนท์. (2563). รูปแบบการบริหารสถานศึกษาโดยใช้วงจรคุณภาพสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร. *วารสารดุสิตบัณฑิตทางสังคมศาสตร์*, 10(1).
- ทิพรรัตน์ จันทนา. (2552). *การบริหารงบประมาณโดยใช้วัฏจักรคุณภาพเดิมมีงในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 2*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พงศ์ทัศ วนิชานนท์. (2563, 2 มกราคม). ปัญหาสถานศึกษาขนาดเล็ก ต้องมีทางเลือกที่มากกว่า “ยุบ-ไม่ยุบ”. สืบค้นจาก <https://tdri.or.th/2020/01/small-school-the-inclusive-approach/>
- มยุรีฉัตร เงินทอง และณิรดา เวชญาลักษณ์. (2559). *การศึกษาปัญหาการบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3*. ใน การประชุมสัมมนาวิชาการและนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ เครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ครั้งที่ 16 และการประชุมวิชาการระดับชาติ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ครั้งที่ 3.



ศรัณญา น้อยพิมาย. (2562). ทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).

ศศิตา เพลินจิต. (2558). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2560). รูปแบบการพัฒนาสถานศึกษาขนาดเล็ก. สืบค้นจาก <https://www.truelookpanya.com/blog/content/71918/-blog-teaartedu-teaart->

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2561). ปัญหาเรื้อรังของสถานศึกษาขนาดเล็ก. สืบค้นจาก <https://workpointtoday.com/thai-education-inequality-1/>

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). แผนบริหารจัดการสถานศึกษาขนาดเล็ก. ม.ป.ท.

สุรียา ทองยัง. (2558). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาวัดตะล่อม สังกัดกรุงเทพมหานคร. (การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยศิลปากร.

Certo, S. C. (2009). *Modern management (8th ed.)*. New Jersey: Prentice Hall.

Drake, T. L., & Roe, W. H. (1986). *The Principalsip*. New York: Macmillan.

Katz, R. L. (2005). Skill of an Effective Administrator. *Harvard Business Review*, 5(3), 90-102.

การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

School Administration in the 21st Century

พิกุล นามสูง

Pikul Nammahung

โรงเรียนบ้านต้นสำโรง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 1

Bantonsamrong School, Nakhon Pathom Primary Educational Service Area District Office 1

E-mail: pkc_d@hotmail.com

Received November 26, 2022; Revised December 4, 2022; Accepted December 16, 2022

บทคัดย่อ

บทความวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวคิดการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นโลกของเทคโนโลยีและนวัตกรรม ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศส่งผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การศึกษาจึงเกิดการเปลี่ยนแปลงตามไปด้วยอย่างไม่อาจหลีกเลี่ยงได้ สถานศึกษาจึงต้องมีความตื่นตัวและปรับเปลี่ยนการจัดการศึกษา เพื่อเตรียมความพร้อมให้นักเรียนมีทักษะสำหรับการดำเนินชีวิตในโลกศตวรรษที่ 21 ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ด้านการบริหารสถานศึกษาเพื่อให้สอดคล้องกับยุคสมัย ทันกับความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้รับผิดชอบที่จะบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย จึงมีความจำเป็นต้องมีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ในบทความวิชาการนี้จึงขอเสนอประเด็นเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 และทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย 4 ทักษะ คือ (1) ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (2) ทักษะ การสื่อสาร (3) ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (4) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เพื่อนำไปสู่การบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ จึงจะสามารถจัดการศึกษาให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ดีเลิศได้

คำสำคัญ: การจัดการศึกษา; การบริหารสถานศึกษา; ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

Abstract

This academic paper aims to present the concept of school administration in the 21st century, a world of technology and innovation. The advancement in information technology has resulted in rapid change. Education is inevitably changing accordingly. Therefore, educational institutions need to be alert and adjust the education management. To prepare students with the skills for life in a 21st century world. To keep up with the times and the changes that occur, the school administration paradigm must be updated. School administrators as the person



responsible for managing the educational institution to achieve its goals, there is a need for knowledge and understanding, have skills in managing schools to be successful. In this academic article, we would like to present the issues related to the school administration in the 21st century, consisting of education management in the 21st century, school administration in the 21st century and skills of school administrators in the 21st century, which consists of 4 skills are (1) critical and creative thinking skill, (2) communication skill, (3) technological and digital literacy skills and (4) human relations skill. To lead to efficient school administration. As a result, education can be managed to generate high productivity and outcomes.

Keywords: Education management; school administration; skills of school administrators in the 21st century

คำขอบคุณ : บทความเป็นส่วนหนึ่งของการโรงเรียนบ้านต้นสำโรง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 1

บทนำ

จากสถานการณ์ของโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้นักศึกษาในยุคนี้มีการเปลี่ยนแปลงทั้งในมิติการใช้ชีวิต การเรียนรู้ ครอบครัวยุคใหม่ ตลอดจนภาวะเสี่ยงต่าง ๆ ซึ่งสะท้อนถึงสังคมและความทันสมัยทั้งปวง นักศึกษาจะต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ เพื่อการดำรงอยู่อย่างมีคุณภาพจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และทักษะในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ มีความสามารถในการปรับตัว จึงจำเป็นต้องพัฒนาทักษะการเรียนรู้และทักษะชีวิต (ทศนา แซมณี, 2555; วิจารย์ พานิช, 2555) และต้องเรียนรู้ทักษะใหม่ เพื่อความอยู่รอดในสังคม (Martin, 2010) ศตวรรษที่ 21 กลายเป็นโจทย์สำคัญที่ทำให้การจัดการศึกษาจะต้องเกิดความเปลี่ยนแปลงเพื่อเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนภาคส่วนอื่น ๆ การจัดการศึกษา ในรูปแบบเดิม ๆ การสอนแบบเดิม ๆ ที่เน้นการถ่ายทอดจากครูผู้สอนใช้ไม่ได้อีกต่อไป จำเป็นต้องอาศัย การจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ การจัดการเรียนการสอนแบบใหม่

ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้รับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ต้องให้ความสำคัญต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาของตนเอง และแสดงบทบาทความเป็นผู้นำเพื่อนำพาองค์กร ไปสู่ความสำเร็จตามภารกิจของสถานศึกษา (ศศิรดา แพงไทย, 2559) ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกสำคัญและเป็นตัวแปรสำคัญ ในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ในศตวรรษที่ 21 ให้มีประสิทธิภาพ สามารถจัดการศึกษาให้ได้ผลผลิตและผลลัพธ์ที่ดีเลิศได้ เพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ทางการศึกษา และสามารถ

ยกระดับศักยภาพของผู้เรียนให้เกิดทักษะการแข่งขันที่ซับซ้อน มากยิ่งขึ้น อันเป็นแรงขับที่ท้าทายอย่างมากต่อโลกอนาคต

การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศกลายเป็นปัจจัยสำคัญในการเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตของคนในยุคปัจจุบัน รูปแบบการใช้ชีวิตมีการเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ต้นนอนจนกระทั่งการกลับไปสู่ห้องนอน ตัวอย่างปรากฏการณ์ความเปลี่ยนแปลง จารุวัจน์ สองเมือง (2559) ได้กล่าวไว้ ดังนี้

1. เป็นยุคที่คนใช้คอมพิวเตอร์โดยไม่รู้ตัวว่าใช้คอมพิวเตอร์ เนื่องจากคอมพิวเตอร์ที่เล็กลงแต่มีประสิทธิภาพมากขึ้นและแปลงรูปทรงเป็นผลิตภัณฑ์เครื่องใช้ต่าง ๆ เช่น นาฬิกา แว่นตา ตู้เย็น โทรทัศน์ โทรศัพท์ ทั้งหมดสามารถประมวลผลนำเสนอได้ไม่แตกต่างจากคอมพิวเตอร์ตั้งโต๊ะ ยิ่งไปกว่านั้นอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ดังกล่าวจะเชื่อมต่อข้อมูลระหว่างกันอย่างสะดวกและรวดเร็ว ผู้คนสามารถเชื่อมต่อและถ่ายโอนข้อมูลจำนวนมากได้อย่างสะดวกและเป็นอิสระ และสามารถใช้อุปกรณ์ที่หลากหลายในการเข้าถึงข้อมูลได้

2. การดำเนินงานในรูปแบบดิจิทัล อันเนื่องจากการเชื่อมต่อข้อมูลสารสนเทศ ทำให้ระบบดิจิทัลมีบทบาทในการดำเนินธุรกรรมต่าง ๆ ทั้งด้านการเงิน การสื่อสาร หรือการปฏิบัติงาน ผู้คนสามารถปฏิบัติงานหรือทำธุรกรรมต่าง ๆ ไม่ว่าจะอยู่ที่ไหน เวลาใด เพียงแค่สามารถเชื่อมต่อเข้าสู่ระบบอินเทอร์เน็ตได้เท่านั้นเอง ขณะเดียวกันการใช้อินเทอร์เน็ตก็ให้ความสำคัญต่อการระบุตัวตนของผู้ใช้มากขึ้นด้วยเช่นกัน ทั้งนี้เพื่อสร้างความปลอดภัยสำหรับผู้ใช้งานด้วย

3. ความสัมพันธ์ในระหว่างบุคคลอยู่ในรูปแบบความสัมพันธ์เสมือนมากยิ่งขึ้น เป็นอีกสภาพการณ์หนึ่งที่เกิดขึ้นสำหรับศตวรรษที่ 21 ขอบเขตทางภูมิศาสตร์ไม่สามารถขวางการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลได้ เพราะเป็นการสื่อสารทำให้เกิดความสัมพันธ์ผ่านสื่อสังคมออนไลน์ แต่ทั้งนี้ผู้คนในยุคนี้จำเป็นต้องมีทักษะทางภาษาที่มากกว่าคนในยุคที่ผ่าน ๆ มา

4. การเข้าถึงแหล่งข้อมูลและการเรียนรู้ที่ไม่มีขอบเขตข้อจำกัด ผู้คนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ง่ายผ่านเครื่องมือที่หลากหลาย ในขณะเดียวกับแหล่งข่าวก็สามารถนำเสนอข้อมูลข่าวสารสู่สาธารณะได้อย่างง่ายดายและรวดเร็ว แต่เมื่อการเข้าถึงข้อมูลไม่ใช่เรื่องยาก ความยากกลับเป็นเรื่องของการตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลข่าวสาร ผู้คนจำเป็นต้องตรวจสอบข้อมูลมากขึ้น เพื่อให้แน่ใจถึงความถูกต้องในข้อมูลที่ได้รับ

จากรูปแบบการใช้ชีวิตที่มีการเปลี่ยนแปลง ทำให้เป้าหมายในการจัดการเรียนให้กับผู้เรียนเปลี่ยนแปลงไปด้วย โดยผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 จะต้อง มี “3 ทักษะ” เพิ่มเติมนอกเหนือจากความรู้ ในวิชาหลัก มุลินิยวุฒนัน (2562) ได้เสนอไว้ว่า ผู้เรียนควรมีทักษะ ดังนี้



1. ทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ในโลกของการทำงาน ไม่ต้องการคนเรียนเก่ง จำเก่งแต่ต้องการคนที่พร้อมจะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา เพราะความรู้ที่มีในวันนี้ก็อีกไม่กี่ปีข้างหน้า จะกลายเป็นความรู้เก่าไปเสียแล้ว เพราะฉะนั้นคนที่ประสบความสำเร็จในอาชีพจะต้องเป็นคนที่พร้อม จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ไม่มีในตำราเรียน และจะต้องเป็นผู้ที่มีความสุขในการเรียนรู้ เพื่อที่จะมีแรงจูงใจในการพัฒนาสิ่งใหม่ ๆ ต้องคิดอย่างมีวิจารณญาณ และแก้ไขปัญหาได้

2. ทักษะชีวิตและอาชีพ คือความสามารถของคนในการที่จะปรับตัว หรือเลือกทางเดินชีวิตให้เหมาะสม ซึ่งทักษะนี้จะช่วยให้สามารถเผชิญกับความไม่แน่นอนต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต ที่ยากจะคาดเดาว่าจะเป็นอย่างไร รวมไปถึงการรู้จักอยู่ร่วมกับผู้อื่น การทำงานร่วมกับผู้อื่น การรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่าง มีความยืดหยุ่น ประณีประนอม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายมากกว่ายึดตัวเองเป็นศูนย์กลาง มองความล้มเหลวที่เกิดขึ้นว่าเป็นบทเรียน มีความรับผิดชอบ มีวินัยและทุ่มเททำงานอย่างจริงจัง รู้จักควบคุมอารมณ์ รู้จักการให้และทำประโยชน์เพื่อผู้อื่น มีภาวะความเป็นผู้นำ และรู้จักทำความดีโดยไม่หวังผล

3. ทักษะด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร คือ การใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์ใช้ให้ถูกวิธีและเกิดประโยชน์ ใช้เทคโนโลยีเพื่อหาความรู้มากกว่าความบันเทิง รู้วิธีการที่จะเข้าถึงข้อมูลต่าง ๆ และสามารถประเมินได้ว่าข้อมูลที่มากมายเหล่านั้นมีความน่าเชื่อถือหรือไม่ รู้จักอ้างถึงที่มาของข้อมูล มีทักษะที่จะนำเสนองานต่าง ๆ มากกว่านั่งอ่านไปเรื่อย ๆ โดยไม่แสดงความคิดเห็นหรือไม่จับประเด็นสำคัญ

การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 อมรรรัตน์ เตชะนอก, รัชนี้ จรุงศิริวัฒน์, และพระยอนด้า วาตสโท (2563) กล่าวว่า การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องพัฒนาทักษะเพิ่มเติมและจำเป็นต้องมีทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ซึ่งมีองค์ประกอบคือ 3R4C คือ 3 R ได้แก่ Reading (การอ่าน), การเขียน (Writing) และ คณิตศาสตร์ (Arithmetic) และ 4C ได้แก่ Critical Thinking (การคิดวิเคราะห์), Communication (การสื่อสาร), Collaboration (การร่วมมือ) และ Creativity (ความคิดสร้างสรรค์) รวมถึงทักษะชีวิตและอาชีพ และทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี และการบริหารจัดการด้านการศึกษาแบบใหม่ ตลอดถึงการคำนึงถึงการสนใจของผู้เรียนเป็นหลัก โดยการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาในปัจจุบันต้องอาศัยการใช้เทคโนโลยีที่ผู้เรียนสามารถเข้าถึงและมีอุปกรณ์ในการเข้าถึงได้ง่าย นั่นคือ คอมพิวเตอร์ โทรศัพท์มือถือ แท็บเล็ต เป็นต้น ด้วยวิธีการถ่ายคลิป วิดีโอการเรียนการสอน และอัปโหลดเข้าในระบบ นักศึกษาสามารถที่จะเข้าไปเรียนรู้ได้ทุกเวลา ทุกสถานที่ที่มีอินเทอร์เน็ต สอดคล้องกับ วิโรจน์ สารรัตน์ และคณะ (2561) กล่าวว่า การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ศาสตร์การสอน (pedagogy) จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย จะต้องสะท้อนถึงวิธีการเรียนรู้ของผู้เรียน จะต้องสะท้อนถึงโลกที่ผู้เรียนจะเดินทางเข้าไปในอนาคตเป็นโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีการเชื่อมโยง มีการปรับเปลี่ยน และมีวิวัฒนาการ ดังนั้น รูปแบบและวิธีการสอนจะต้องเน้นการเรียนรู้เพื่อศตวรรษที่ 21 โดยคำนึงถึงหลักการสำคัญดังนี้ (1) สร้างความรู้คล่องในการใช้สารสนเทศ และเทคโนโลยี (technological, information

and media fluencies) (2) คำนึงถึงบริบทที่เป็นจริง (reality based) (3) เป็นสหวิทยาการ (interdisciplinary) (4) ยึดความร่วมมือ (collaboration) (5) ยึดโครงการเป็นฐาน (project based learning) (6) ใช้การแก้ปัญหาเป็นเครื่องมือสอน (uses problem solving as a teaching tool) (7) ประเมินโปร่งใส (transparency) (8) พัฒนาทักษะการคิด (thinking skills) ในศตวรรษที่ 21 ลักษณะของหลักสูตรจะเป็นหลักสูตรที่เน้นคุณลักษณะเชิงวิพากษ์ (critical attributes) เชิงสหวิทยาการ (interdisciplinary) ยึดโครงการเป็นฐาน (project based) ขับเคลื่อนด้วยการวิจัย (research driven) เชื่อมโยงท้องถิ่นและชุมชนเข้ากับภาคประเทศ ภูมิภาค และโลก ในบางโอกาสนักเรียนสามารถร่วมมือ (collaboration) กับโครงการต่าง ๆ ได้ทั่วโลก เป็นหลักสูตรที่เน้นทักษะการคิดขั้นสูง พหุปัญญา เทคโนโลยีและมัลติมีเดีย ความรู้พื้นฐานเชิงพหุสำหรับศตวรรษที่ 21 และการประเมินผลตามสภาพจริง รวมทั้งการเรียนรู้จากการให้บริการ (service) ในศตวรรษที่ 21 ภาพของโรงเรียนจะเปลี่ยนจากการเป็นสิ่งก่อสร้างเป็นภาพของการเป็นศูนย์รวมประสาท (nerve centers) ที่ไม่จำกัดอยู่แต่ในห้องเรียน แต่จะเชื่อมโยงครู นักเรียน และชุมชนเข้าสู่ศูนย์กลางแห่งความรู้ทั่วโลก นิยามของครู (teacher) เปลี่ยนจากบทบาทพื้นฐานการเป็นผู้ถ่ายทอดหรือผู้แจกจ่ายสารสนเทศ (dispenser) ไปเป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้ให้กับนักเรียน ช่วยให้นักเรียนได้เปลี่ยนสารสนเทศเป็นความรู้ เปลี่ยนความรู้เป็นภูมิปัญญา เน้นการก่อให้เกิดความรู้ (knowledge generation) โดยสร้างวัฒนธรรมการสืบค้น (culture of inquiry) นิยามของผู้เรียน (learner) เปลี่ยนการมองบุคคลในวัยเยาว์ที่ต้องเดินทางไปโรงเรียน ใช้เวลาเรียนกับรายวิชา เพื่อรับเกรดและสำเร็จการศึกษา เป็นการมองผู้เรียนในบริบทใหม่ คือ (1) กระตุ้นปลูกเร้าให้ผู้เรียนเป็นบุคคลเจ้าความคิดเจ้าปัญญา (resourceful) ที่ยังคงมีการเรียนรู้แม้หลังเลิกเรียนในแต่ละวัน หรือแม้พ้นจากวัยเรียนไปแล้ว (2) ให้ความสำคัญกับความสนใจและช่วยให้เรียนรู้เตรียมตัวสู่โลกที่เป็นจริง (3) กระตุ้นความอยากรู้อยากเห็นเพื่อเป็นพื้นฐานการเรียนรู้ตลอดชีวิต (4) ใช้หลักความยืดหยุ่นในวิธีการสอน ในศตวรรษที่ 21 ภาพของ ห้องเรียนจะขยายกลายเป็นชุมชนที่ใหญ่ขึ้น (greater community) นักเรียนมีคุณลักษณะเป็นผู้นำตนเองได้ (self-directed) มีการทำงานทั้งอย่างเป็นอิสระและอย่างร่วมมือกับคนอื่น หลักสูตรและการสอนจะมีลักษณะ ทำทนายสำหรับนักเรียนทุกคน และคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล หลักสูตรจะไม่เน้นการยึดตำราเป็น ตัวขับเคลื่อน (textbook-driven) หรือแบบแยกส่วน (fragmented) แต่จะเป็นหลักสูตรแบบยึดโครงการและการบูรณาการ การสอนทักษะและเนื้อหาจะไม่เป็นจุดหมายปลายทาง (as an end) เช่นที่เคยเป็นมา แต่นักเรียนจะต้องมีการเรียนรู้ผ่านการวิจัยและการปฏิบัติในโครงการ การเรียนรู้จากตำราจะเป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น ความรู้ (knowledge) จะไม่หมายถึงการจดจำข้อเท็จจริงหรือตัวเลข แต่จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการวิจัยและการปฏิบัติ โดยเชื่อมโยงกับความรู้และประสบการณ์เก่าที่มีอยู่ ทักษะและเนื้อหาที่ได้รับจะเกี่ยวข้องและมีความจำเป็นต่อการปฏิบัติในโครงการ จะไม่จบลงตรงที่การได้รับทักษะและเนื้อหาแล้วเท่านั้น การประเมินผลจะเปลี่ยนจากการประเมินความจำและความไม่เกี่ยวข้องกับความเข้าใจต่อการนำไปปฏิบัติได้จริงไปเป็นการประเมินที่ผู้ถูกประเมินมีส่วนร่วมในการประเมินตนเองด้วย (self-assessment) ทักษะที่คาดหวังสำหรับ



ศตวรรษที่ 21 ที่เรียนรู้ผ่านหลักสูตรที่เป็นสหวิทยาการ บูรณาการ ยึดโครงงานเป็นฐานและอื่น ๆ ดังกล่าวจะเน้นเรื่อง (1) ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม (learning and innovation skills) (2) ทักษะชีวิตและอาชีพ (life and career skills) (3) ทักษะสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี (information, media and technology skills) ที่คาดหวังจะเกิดขึ้นจากหลักความร่วมมือ (collaboration) ในการทำงานเป็นทีม การคิดเชิงวิพากษ์ (critical thinking) ในปัญหาที่ซับซ้อน การนำเสนอด้วยวาจาและด้วยการเขียน การใช้เทคโนโลยี ความเป็นพลเมืองดี การฝึกปฏิบัติอาชีพ การวิจัย และการปฏิบัติสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นในศตวรรษที่ 21 การให้การศึกษาจะเน้นการพัฒนาเด็กแบบองค์รวม (whole child) ให้เป็นคนเต็มคน (whole person) เน้นพัฒนาทักษะเพื่อความอยู่รอดอย่างน้อยในเจ็ดประการตาม ทศนะของ Tony Wagner ที่เขียนในหนังสือ The Global Achievement Gap คือ (1) ทักษะการคิดสร้างสรรค์และการแก้ปัญหา (2) ทักษะการทำงานร่วมกันผ่านเครือข่ายและการนำผู้อื่นโดยอิทธิพล (3) ทักษะความคล่องแคล่วและสามารถปรับตัว (4) ทักษะการริเริ่มและการเป็นผู้ประกอบการกล้าคิดกล้าทำ (5) ทักษะการสื่อสารโดยการพูดและการเขียนที่มีประสิทธิภาพ (6) ทักษะการเข้าถึงและการวิเคราะห์สารสนเทศ (7) ทักษะความเป็นผู้อยากรู้ อยากเห็นและมีจินตนาการ

สรุปได้ว่า การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ระบบการศึกษาจำเป็นต้องปรับตัว ดำเนินการปฏิรูป การจัดการเรียนรู้ โดยไม่ใช่แค่การปฏิรูปเพียงครั้งคราว แต่ต้องเป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง สถานศึกษาต้องพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านสาระวิชาหลัก และทักษะในศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย 3 ทักษะ คือทักษะด้านการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะด้านชีวิตและอาชีพ ทักษะด้านเทคโนโลยีและการสื่อสาร ดังนั้น โรงเรียนในศตวรรษที่ 21 จำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนการจัดการศึกษา ตั้งแต่การจัดหลักสูตรที่เน้นให้นักเรียน ได้สัมผัสกับความเป็นจริงหรือเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับชีวิตประจำวันที่สามารถนำไปใช้ได้จริง และไม่จำกัดอยู่แต่ในห้องเรียนเท่านั้น แต่นักเรียนสามารถที่จะศึกษาค้นคว้าได้จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ และครู นักเรียนสามารถที่จะเชื่อมโยงเนื้อหาเข้าสู่ชุมชนแห่งความรู้ทั่วโลก ครูเองจะเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ถ่ายทอดความรู้ไปเป็นผู้สนับสนุนช่วยเหลือ คอยให้คำแนะนำ ส่วนนักเรียนเองก็จะเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้คอยรับความรู้ เพียงอย่างเดียวไปเป็นผู้ที่ต้องศึกษา ค้นคว้า หาข้อมูล และปฏิบัติด้วยตนเอง ซึ่งเป็นการเรียนรู้เพื่อสร้าง องค์ความรู้ที่ยั่งยืน และเป็นการปลูกฝังให้ผู้เรียนมีนิสัยรักการเรียนรู้ตลอดเวลา จนเป็นวัฒนธรรม จะทำให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพตอบสนองความต้องการของเยาวชน สังคมและตลาดแรงงานทั้งในปัจจุบันและอนาคต

การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

เป้าหมายการจัดการศึกษาที่เปลี่ยนไป จากเดิมที่เน้นองค์ความรู้ที่ผู้เรียนจะต้องได้รับ มาเป็นเรื่องของสมรรถนะของผู้เรียน กระบวนทัศน์ด้านการบริหารสถานศึกษาก็ต้องมีการปฏิรูปด้วยเช่นกันจากรูจักษ์ สองเมือง

(2559) ได้เสนอประเด็นความท้าทายทางการบริหารในความเปลี่ยนแปลงและเครื่องมือในการขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความสำเร็จที่จำเป็นต้องให้ความสำคัญ ดังนี้ ความท้าทายทางการบริหารในความเปลี่ยนแปลง

1. สภาวะทางสังคม ประเทศไทยในศตวรรษที่ 21 มีความเป็นไปได้สูงมากที่จะเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ เช่นเดียวกับในหลายประเทศที่ได้เข้าสู่สภาวะนี้ไปแล้ว สภาวะนี้เกิดขึ้นจากการที่อัตราการเกิดลดลง คนมีอายุยืนขึ้น สภาพดังกล่าวนี้ จะส่งผลกระทบต่อการจัดการศึกษาด้วยเช่นกันอย่างน้อยในสองประเด็น คือ 1) บุคลากรการศึกษาที่จะมีโอกาสขาดแคลน และจำเป็นต้องขยายอายุการทำงานของบุคลากร และ 2) การจัดการศึกษาจำเป็นต้องออกแบบสำหรับการจัดการศึกษาสำหรับผู้สูงอายุมากขึ้น เพราะเป็นกลุ่มใหญ่ของสังคม และการศึกษาที่ไม่สามารถหยุดอยู่เพียงในวัยการศึกษาหรือวัยทำงาน สองประเด็นนี้เป็นโจทย์สำคัญหนึ่งสำหรับผู้บริหารในปัจจุบันที่จะต้องวางแผนการจัดการที่ชัดเจนเพื่อรองรับความเปลี่ยนแปลง ที่จะเกิดขึ้น

2. ความเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตของคน พฤติกรรมการใช้ชีวิตของคนจะเปลี่ยนไป สังเกตได้อย่างง่ายจากพฤติกรรมการซื้อสินค้าที่ปัจจุบันการซื้อขายผ่านอินเทอร์เน็ตมีมูลค่าเพิ่มสูงขึ้น เครือข่ายสังคมก็เข้ามา มีบทบาทต่อการตัดสินใจของคนมากขึ้น ขณะเดียวกันพฤติกรรมการทำงานของคนเปลี่ยนไป ต้องการความสำเร็จและการยอมรับที่เร็วมากขึ้น การยึดมั่นในองค์กรอาจจะน้อยลงไปจึงเป็นความท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรที่จะต้องเฝ้าต่อการใช้ทรัพยากรอย่างเต็มประสิทธิภาพ พร้อมกับการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรเพื่อให้บุคลากรที่มีความสามารถอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ

3. การเข้าถึงเทคโนโลยี เทคโนโลยีกลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต เด็กรุ่นใหม่จะใช้เป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ บุคลากรในสถานศึกษาก็จำเป็นต้องเป็นคนที่สามารถนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน พร้อมทั้งใช้เป็นเครื่องมือในการค้นคว้าพัฒนาความรู้ของตนเอง ขณะเดียวกันยังจะต้องสามารถนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษาอีกด้วย แต่ทั้งนี้การยอมรับและการใช้เทคโนโลยี ของบุคลากรในสถานศึกษาจะมีระดับความสามารถที่แตกต่างกัน การนำเอาเทคโนโลยีมาใช้จึงจำเป็นต้อง มีแผนการจัดการที่ชัดเจน เช่นเดียวกันกับการวางโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวข้องที่จะต้องมีการลงทุนและ การพัฒนาบุคลากรไปพร้อม ๆ กัน

4. ความหลากหลายและความขัดแย้ง ในศตวรรษที่ 21 สถานศึกษาจำเป็นต้องเป็นองค์กรที่เปิดรับความหลากหลายและความแตกต่างที่มากขึ้นพร้อม ๆ กับความจำเป็นในการสร้างให้เกิดความ เป็นเอกภาพในองค์กร เพราะเอกภาพในองค์กรคือหัวใจของความสำเร็จ การทำงานเป็นทีมคือเครื่องมือสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรสู่เป้าหมาย ด้วยเหตุนี้ การสร้างเอกภาพ การทำให้เกิดทีมในการทำงาน จึงเป็นโจทย์สำคัญสำหรับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษนี้

5. ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ คนในยุคใหม่จะเป็นกลุ่มคนที่ไม่ยึดติดกับที่ทำงานมีความพร้อมที่จะเปลี่ยนงานใหม่ได้ตลอดเวลา และนิยมที่จะทำงานแบบอิสระมากกว่า ดังนั้น รูปแบบการบริหารจัดการจึงเป็นอีกประเด็นสำคัญที่ท้าทายผู้บริหารในการปรับตัวให้เข้ากับทีมงานรุ่นใหม่



เครื่องมือเพื่อการบริหารจัดการสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

จากความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายข้างต้น ผู้บริหารจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่แตกต่างจากในยุคที่ผ่านมา เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรสู่ความสำเร็จ และเครื่องมือสำคัญที่จะต้องมีการนำไปใช้ มีดังนี้

1. การจัดการความรู้ในองค์กร การบริหารจำเป็นต้องกระตุ้นให้คนในองค์กรพัฒนาความรู้สร้างนวัตกรรมในการปฏิบัติงานอยู่ตลอดเวลา เนื่องจากองค์กรต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ ซึ่งจะช่วยให้องค์กรพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น ยิ่งไปกว่านั้นยังสามารถนำพาองค์กรสู่การเป็น ผู้นำได้ ซึ่งการจัดการความรู้เป็นเครื่องมือสำคัญเพื่อบรรลุเป้าหมายดังกล่าว นอกจากนี้ การจัดการความรู้ ยังเป็นเครื่องมือสำคัญที่สร้างความรู้สึกร่วมของคนในองค์กร สร้างความภาคภูมิใจในการทำงานและกระตุ้นให้คนในองค์กรทำงานอย่างเต็มศักยภาพที่มี

2. การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง ความเปลี่ยนแปลงจะเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วขึ้น องค์กรที่มีโครงสร้างการทำงานที่ไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงคือองค์กรที่จะขาดศักยภาพในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น ทั้งนี้ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรและการสร้างให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นไม่ใช่กระบวนการที่ทำได้ในทันทีทันใด แต่เป็นการทำงานร่วมกันของคนในองค์กร เป็นกระบวนการที่ใช้เวลาปรับเปลี่ยนคนในองค์กรให้มีความเห็นร่วมกัน ทำงานร่วมกันสู่เป้าหมายเดียวกัน

3. การทำงานอย่างเป็นเครือข่าย องค์กรที่ทำงานอย่างโดดเดี่ยวจะเป็นองค์กรที่ขาดประสิทธิภาพไปโดยอัตโนมัติ สำหรับการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 สถานศึกษาจำเป็นต้องสร้างเครือข่ายความร่วมมือกันเพื่อการแลกเปลี่ยนองค์ความรู้และร่วมกันทำงานเพื่อผลักดันการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

4. การทำงานร่วมกับสถานประกอบการเพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน ความต้องการการจัดการศึกษาที่เปลี่ยนไปเป็นโจทย์ให้สถานศึกษาจำเป็นต้องเพิ่มการทำงานร่วมกับภาคส่วนที่เกี่ยวข้องมากขึ้น ทั้งจากส่วนของ ผู้ปกครอง ของผู้เรียนที่สถานศึกษาจะต้องสนองตอบ ขณะเดียวกันจะต้องเรียนรู้ถึงความต้องการของสถานประกอบการที่สถานศึกษาจะต้องเตรียมความพร้อมให้กับผู้เรียนในการเข้าสู่การทำงาน การศึกษาต่อ

สรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ถ้าคิด ถ้าทำ มองอนาคตอย่างมีวิสัยทัศน์ วางกลยุทธ์การบริหารจัดการศึกษาสู่เป้าหมายให้มีประสิทธิภาพ โดยมีเครื่องมือที่ช่วยขับเคลื่อนการบริหารสู่ความสำเร็จ คือ การจัดการความรู้ในองค์กร พัฒนาความรู้และสร้างนวัตกรรมอยู่ตลอดเวลา การทำงานที่มีความยืดหยุ่นทันต่อการเปลี่ยนแปลง ส่งเสริมการปฏิบัติงานเป็นทีม การสร้างเครือข่ายในการทำงานที่เข้มแข็งและยั่งยืน

ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21

การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ซึ่งสถานศึกษาจะต้องพัฒนาผู้เรียนทั้งในด้านความรู้สาระวิชาหลัก (Core Subjects) และทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ซึ่งประกอบด้วย ทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม ทักษะชีวิตและอาชีพ และทักษะด้านสารสนเทศ สื่อและเทคโนโลยี จึงเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารที่จะต้องรับผิดชอบจัดการศึกษาให้ประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารจะต้องรู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง พัฒนานตนเอง คิดหายุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการใหม่ ๆ ปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้มีความสำคัญกับความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรและนอกองค์กร ให้ความสนใจต่อวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งผลลัพธ์ ใส่ใจในเรื่องของศาสตร์ทางการสอนที่เหมาะสม และต้องเข้ามารับบทบาทในการเร่งปรับเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนของครู ปรับเปลี่ยนเนื้อหาตามหลักสูตรควบคู่ไปกับการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ ให้กับครูผู้สอน ส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีมาเพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้สูงขึ้น รวมทั้งปรับบทบาทในการสร้างเครือข่ายการเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถและมีทักษะทัดเทียม เป็นที่ยอมรับของชาติอื่นและสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข (สมหมาย อ่าตอนกลอย, 2556)

การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะต้องมีทักษะการบริหารสถานศึกษาและเป็นผู้ดำเนินการขับเคลื่อนการจัดการศึกษา ซึ่งทักษะการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 Weigel (2012 อ้างถึงใน ชัยยนต์ เพาพาน, 2559, น. 306) ได้อธิบายว่า คือทักษะยุคใหม่ของการบริหารโรงเรียนในศตวรรษที่ 21 ที่สอดคล้องกัน ประกอบด้วย 14 ทักษะ ดังนี้ (1) ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and creative thinking skill) (2) ทักษะการแก้ปัญหา (Problem solving skills) (3) ทักษะการสื่อสาร (communication skill) (4) ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and digital literacy skills) (5) ทักษะด้านการบริหารองค์กร (Organizational management skills) (6) ทักษะการบริหารงานบุคคล (Personal management skills) (7) ทักษะทำงานเป็นทีม (Teamwork skills) (8) ทักษะด้านนวัตกรรมเพื่อการเรียนรู้ (Learning innovation skill) (9) ทักษะการกำหนดทิศทางองค์กร (Setting instructional direction skill) (10) ทักษะการรับรู้ไว (Sensitivity skill) (11) ทักษะการตัดสินใจ (Adjustment skill) (12) ทักษะมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results orientation skill) (13) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (interpersonal skill) (14) ทักษะคุณธรรมจริยธรรม (ethical-moral skills) ซึ่งสอดคล้องกับ ไกรศร เจียมทอง (2561, น. 9-10) อธิบายว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง การมีทั้งศาสตร์และศิลป์ มีความรู้ ความชำนาญ มีความสามารถในการดำเนินกิจกรรมบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างถูกต้อง รวดเร็ว ประกอบด้วย 6 ทักษะ ได้แก่ (1) ทักษะการสื่อสารและเทคโนโลยี คือ ผู้บริหารสามารถสื่อสารได้ชัดเจน น่าเชื่อถือ เข้าใจง่าย ทั้งการพูด การเขียน สื่อสารได้ทั้งภาษาไทย ภาษาอังกฤษ และภาษาอาเซียน สามารถเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรมของสถานศึกษาให้แก่ชุมชนและองค์กรภายนอก โดยอาศัยเทคโนโลยีการสื่อสาร (2) ทักษะความคิดสร้างสรรค์ คือ



ผู้บริหารสามารถคิดนอกกรอบคิดสร้างสรรค์ คิดวิเคราะห์ข้อมูลได้รวดเร็ว วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา ตีความ และแปลความหมายข้อมูลได้ถูกต้อง เชื่อมโยงข้อมูล ใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพบนพื้นฐานของข้อมูลระบบสารสนเทศ (3) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ผู้บริหารสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล รู้จักการยืดหยุ่น เห็นคุณค่าและให้เกียรติผู้อื่น รู้จักสร้างบรรยากาศ ให้เกิดการเชื่อใจในการทำงาน ยอมรับฟังความคิดเห็น เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน (4) ทักษะด้านเทคนิค คือ ผู้บริหารสามารถใช้เทคนิค วิธีการ กระบวนการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน มีเทคนิคในการใช้เครื่องมือ สื่อ เทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัย (5) ด้านคุณธรรม จริยธรรม คือ ผู้บริหารประพฤติตนอยู่ในศีลธรรม คาสอนของหลักศาสนามีจรรยาบรรณและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ยึดระบบธรรมาภิบาล สามารถสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับตนเอง ครู นักเรียน และบุคคลทั่วไป (6) ทักษะด้านสร้างสรรค์นวัตกรรม คือ ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนโอกาสไปสู่แนวคิดใหม่ สามารถนำเอาข้อผิดพลาดมาปรับปรุง แก้ไขและพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง แล้วสามารถนำเอานวัตกรรมมาสู่การปฏิบัติทำให้เกิดประโยชน์แก่บุคคลทั่วไปได้ และสอดคล้องกับ แพรดาว สอนงพันธ์ (2557, น. 5-9) กล่าวว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ความรู้ ความสามารถด้านศักยภาพ ความชำนาญ หรือความเชี่ยวชาญของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกในรูปการกระทำในการนำเอาความรู้ ทรัพยากร ปัจจัยทางการบริหารมาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยทักษะ 11 ด้าน ได้แก่ (1) ทักษะด้านเทคนิค (technical skills) คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีเทคนิคในการ คิดเชิงกลยุทธ์ วางแผนกำหนดนโยบายและทิศทางของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน เทคนิคในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลสารสนเทศ เทคนิคการสั่งการ การมอบหมายงาน การประเมิน การสอนงาน เทคนิควิธีการปฏิบัติกิจกรรมที่หลากหลายน่าสนใจ เทคนิคการใช้สื่อ อุปกรณ์ เทคโนโลยีได้อย่างคล่องแคล่ว เทคนิคในการระดมความคิด การทำงานแบบร่วมมือ (2) ทักษะด้านมนุษย (Human Skills) คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความยืดหยุ่น เข้าใจในความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมและวัฒนธรรม มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานทุกระดับ ให้เกียรติซึ่งกันและกันเป็นแบบอย่างที่ดี มีความเป็นกันเอง สร้างความศรัทธาแก่บุคคลรอบข้าง สร้างบรรยากาศในการทำงานแบบประชาธิปไตย สร้างกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนอย่างต่อเนื่อง สร้างความร่วมมือกับสังคมโดยรอบและสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กรได้ (3) ทักษะด้านความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถมองภาพรวมขององค์กร มีความรู้แนวนโยบายการจัดการศึกษา สามารถกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย กลยุทธ์ ได้กว้างไกลชัดเจน (4) ทักษะด้านการศึกษาและการสอน (Educational and Instructional Skills) คือผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำทางวิชาการ แสวงหาความรู้ใหม่ ๆ เกี่ยวกับการเรียนการสอน เข้าใจหลักสูตร ส่งเสริมการเรียนรู้แบบบูรณาการ ส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะที่จำเป็น ส่งเสริมการใช้สื่อ เทคโนโลยีที่ทันสมัยในการจัดการเรียนการสอน จัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีการนิเทศที่เป็นระบบต่อเนื่อง มีการวิจัยเพื่อพัฒนา บูรณาการแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา (5) ทักษะด้านความรู้ความคิด (Cognitive Skills) คือ ผู้บริหารสถานศึกษามี

ความคิดนอกกรอบ ได้อย่างสร้างสรรค์ คิดเชื่อมโยงข้อมูลต่าง ๆ อย่างเป็นระบบ วิเคราะห์และแปลความหมายของข้อมูลได้อย่างน่าเชื่อถือ แก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ วิเคราะห์ข้อมูล สภาพปัญหา ความต้องการ เพื่อจัดทำนโยบายและก่อให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาโรงเรียนในอนาคต (6) ทักษะด้านการบริหาร (Administrative Skills) คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร สามารถประยุกต์และบริหารตามสถานการณ์ บริหารงาน ทรัพยากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นระบบเกิดประโยชน์สูงสุด บริหารโครงการ กิจกรรม และทรัพยากรต่าง ๆ ได้สอดคล้องกับแผนที่วางไว้ บริหารงบประมาณได้ถูกต้อง โปร่งใส ตรวจสอบได้ และเกิดประโยชน์สูงสุด (7) ทักษะด้านการวางแผนงาน (Planning Skills) คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน สามารถวางแผนงานทั้งระยะสั้น ระยะยาว สามารถวางแผนร่วมกับทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง สามารถจัดทำแผนปฏิบัติการ แผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา สามารถวางแผนยุทธศาสตร์ กำหนดกิจกรรม หน้าที่ ความรับผิดชอบ ระยะเวลา งบประมาณได้อย่างชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติก่อให้เกิดผลดีทั้งในปัจจุบันและอนาคต (8) ทักษะด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Communication Skills) คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถฟัง พูด อ่าน เขียนและสรุปประเด็นต่าง ๆ ได้ชัดเจน ตรงประเด็น เข้าใจง่าย สื่อสารภาษาอังกฤษ ภาษาประเทศอาเซียนได้เป็นอย่างดี สามารถเจรจา ตอรอง โนมน้าวและเกลี้ยกล่อมเพื่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน สามารถนำเสนอการประชุม นำเสนอ ในที่สาธารณะได้อย่างมีอาชีพ สามารถเผยแพร่ประชาสัมพันธ์กิจกรรม ผลงาน ไปสู่ผู้ปกครอง ชุมชน องค์กรภายนอกได้ทันเวลาต่อเนื่องหลากหลาย และนาเทคโนโลยีมาช่วยในการสื่อสาร (9) ทักษะด้านการประเมิน (Evaluative Skills) คือ ผู้บริหารสถานศึกษามีความรู้ความเข้าใจในหลักการ แนวคิด ทฤษฎีในการประเมินกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน ประเมินการเรียนรู้ของผู้เรียน ประเมินความสำเร็จของโครงการต่าง ๆ ในโรงเรียน ประเมินการเลื่อนขั้นเงินเดือน ความดีความชอบอย่างโปร่งใส เป็นธรรมและตรวจสอบได้ และสามารถสะท้อนผลการประเมินได้อย่างรวดเร็ว เป็นกัลยาณมิตรเพื่อเสนอแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น (10) ทักษะด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร และการบริหารจัดการ (Information and Communication Technology Management Skills) คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เผยแพร่ข้อมูลและประชาสัมพันธ์กิจกรรม ผลงานของสถานศึกษาไปสู่องค์กรภายนอกได้อย่างต่อเนื่อง ใช้เครือข่ายเทคโนโลยีในการบริหารจัดการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ หมดห่วง ใช้งานได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว ทุกที่ ทุกเวลา สามารถสร้างเครือข่ายชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ จัดให้มีเทคโนโลยีที่ทำให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน (11) ทักษะด้านการสร้างทีมงาน (Team Building Skills) คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำองค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคม สร้างความไว้วางใจ ความสามัคคีและบรรยากาศที่ดีในการทำงาน สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีในการปฏิบัติงาน สร้างให้ทุกคนมีความสำคัญและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน ให้ทุกคนร่วมกันคิดแก้ปัญหาและรับผิดชอบร่วมกัน สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง พัฒนาบุคลากรให้เป็นผู้นำ สร้างขวัญกำลังใจยกย่องชมเชย



และอำนวยความสะดวกในการทำงาน ซึ่งตรงกับที่ สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ (2556, น. 11-28) อธิบายไว้ว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 หมายถึง ทักษะและความรู้ที่จำเป็นต่อการเป็นพลเมืองและการทำงานในศตวรรษที่ 21 ซึ่งแตกต่างจากศตวรรษที่ 20 อันได้แก่ ทักษะ 4 C คือ การคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative) การคิดอย่างมีวิจารณญาณ (Critical Thinking) การสื่อสาร (Communication) การทำงานเป็นทีม (Collaboration) ควรมีทักษะใหม่ที่เป็นในบริบทของศตวรรษใหม่เพิ่มขึ้นมา คือ ทักษะด้านสารสนเทศและการสื่อสาร ทักษะการเรียนรู้ข้ามวัฒนธรรม เพื่อนำพาผู้เรียนทันต่อการเรียนรู้ที่เปลี่ยนไป

จากการสังเคราะห์แนวคิดเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ของ Weigel (2012) และไกรสร เจียมทอง (2561) และแพรวดา สอนง้วน (2557) และสมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ (2556) ผู้เขียนได้สรุปทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ที่จำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้ในการบริหารเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาสู่ความสำเร็จ ประกอบด้วย 4 ทักษะ ดังนี้

1. ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (Critical and creative thinking skill) คือ ทักษะที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถคิดนอกกรอบ คิดวิเคราะห์ข้อมูลได้รวดเร็ว วิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา ตีความและแปลความหมายข้อมูลได้ถูกต้อง เชื่อมโยงข้อมูล ใช้ข้อมูลประกอบการตัดสินใจได้อย่างมีคุณภาพบนพื้นฐานของข้อมูลระบบสารสนเทศ มีความสนใจความคิดที่ครูหรือบุคลากรแสดงออกนำเอาข้อมูลและความคิดต่าง ๆ มาใช้ในการตัดสินใจ มีความสามารถในการคิดสิ่งแปลกใหม่ โดยการนำความรู้เดิมประสบการณ์เดิม มาประยุกต์ใช้ในการสร้างสรรค์ผลงานที่แปลกใหม่ มีความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ด้านการสื่อสาร เปิดรับแง่มุมใหม่ ๆ เพื่อความก้าวหน้าในอนาคต มีความคิดนอกกรอบ ได้อย่างสร้างสรรค์ แก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ วิเคราะห์ข้อมูล สภาพปัญหา ความต้องการเพื่อจัดทำนโยบายและก่อให้เกิดผลดีต่อการพัฒนาโรงเรียนในอนาคต

2. ทักษะการสื่อสาร (Communication skill) คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถฟัง พูด อ่าน เขียนและสรุปประเด็นต่าง ๆ ได้ชัดเจน ตรงประเด็น เข้าใจง่าย มีทักษะการสื่อสารภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร ในชีวิตประจำวัน สามารถเจรจา ตอรอง โน้มน้าวและเกลี้ยกล่อมเพื่อให้เกิดผลดีในการปฏิบัติงาน สามารถนำเสนอการประชุม นำเสนอในที่สาธารณะได้อย่างมีอาชีพเป็นผู้ฟังที่ดี เป็นผู้สื่อสารที่มีประสิทธิภาพ สามารถตีความวิเคราะห์ แยกแยะเนื้อหาสาระของสื่อ มีวิธีการถ่ายทอดเนื้อหาสาระที่ผสมผสานระหว่างศิลปะการพูดกับการแสดงข้อมูลแบบต่าง ๆ โดยใช้เทคนิควิธีการผ่านสื่อเทคโนโลยีและอุปกรณ์ โดยนำความรู้ด้านวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนางานได้อย่างเหมาะสม

3. ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (Technological and digital literacy skills) คือผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เทคโนโลยีอย่างสร้างสรรค์และมีประสิทธิภาพ ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร เผยแพร่ข้อมูลและประชาสัมพันธ์กิจกรรม ผลงาน ของสถานศึกษาไปสู่องค์กรภายนอกได้อย่างต่อเนื่องใช้เครือข่ายเทคโนโลยีใน

การบริหารจัดการจัดเก็บข้อมูลอย่างเป็นระบบ หมวดย่น ใ้เรียกใช้งานได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว ทุกที่ ทุกเวลา สามารถสร้างเครือข่ายชุมชนการเรียนรู้ออนไลน์ จัดให้มีเทคโนโลยีที่ทำให้ผู้ปกครองเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน เพื่อนำพาผู้เรียนทันต่อการเรียนรู้ที่เปลี่ยนไป

4. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human relations skill) คือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล รู้จักการยืดหยุ่น เข้าใจในความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมและวัฒนธรรม มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานทุกระดับ ให้เกียรติซึ่งกันและกัน เป็นแบบอย่างที่ดี รู้จักสร้างบรรยากาศ มีความเป็นกันเอง สร้างความศรัทธาแก่บุคคลรอบข้างให้เกิดการเชื่อใจในการทำงาน ยอมรับฟังความคิดเห็น เกิดการยอมรับซึ่งกันและกัน สร้างบรรยากาศในการทำงานแบบประชาธิปไตย ใช้กระบวนการกลุ่ม เสริมสร้างความร่วมมือซึ่งกันและกัน ประสานงานและการให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน สร้างกิจกรรมเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชนอย่างต่อเนื่อง สร้างความร่วมมือกับสังคมโดยรอบและ สร้างเครือข่ายภายนอกองค์กรได้ สรุปได้ว่า ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 4 ทักษะ คือ (1) ทักษะ การคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (2) ทักษะการสื่อสาร (3) ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (4) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์

บทสรุป

การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะต้องมีการปรับเปลี่ยนการจัดการศึกษา ปฏิรูปการจัดการเรียนรู้ ปรับกระบวนการทัศน์การบริหารสถานศึกษา และผู้ที่เป็นกลไกสำคัญคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะต้องมีทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ประกอบด้วย 4 ทักษะ คือ (1) ทักษะการคิดวิเคราะห์และการคิดสร้างสรรค์ (2) ทักษะการสื่อสาร (3) ทักษะทางเทคโนโลยีและการใช้ดิจิทัล (4) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ เพื่อนำพาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จ สามารถสนองต่อการแข่งขันและทันสมัย เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของโลก

เอกสารอ้างอิง

ไกรศร เจริญทอง. (2561). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

มัธยมศึกษา เขต 32. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารการศึกษา). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

จารุวัจน์ สองเมือง. (2559). การบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. สืบค้นจาก

<https://deepsouthwatch.org/th/node/8009>

ชัยยนต์ เพาพาน. (2559). การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นสู่ประชาคมอาเซียน. ใน การประชุมวิชาการ

ระดับชาติ ครุศาสตร์ ครั้งที่ 1 หัวข้อ “ทิศทางใหม่ในศตวรรษที่ 21, มหาวิทยาลัยกาฬสินธุ์.

ทิตนา แฉมณี. (2555). บัณฑิตศึกษาในศตวรรษที่ 21: การปรับหลักสูตรและการสอน. ” ใน เอกสารประกอบการ

สัมมนาการสอน วิจัยและผลิตผลงานวิชาการในสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน: ประสพการณ์จากอดีตสู่

อนาคตที่ยั่งยืน. กรุงเทพฯ: ภาควิชาหลักสูตรและการสอน คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- บรรจง ลาวะลี. (2560). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไร้พรมแดน. วารสาร มหาวิทยาลัยมหามงกุฎราชวิทยาลัย วิทยาเขตร้อยเอ็ด, 6(2), 1.
- แพรวดา สอนองฝัน. (2557). ทักษะของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโท) มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มูลนิธิยุวพัฒน์. (2562). วางแผนบริจาค ทาบุญส่งท้ายปี และการลดหย่อนภาษี. สืบค้นจาก <https://www.yuvabadhanafoundation.org/th>
- วิจารณ์ พานิช. (2555). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วิโรจน์ สารรัตน์, พระครูสุธีจริยวัฒน์, พระครูธรรมมาภิสมัย, พระมหาศุภชัย สุภกิจโจ, พระณัฐวุฒิ สัมปโล, และวิฑูล ทาชา. (2561). การบริหารการศึกษาสำหรับศตวรรษที่ 21. สืบค้นจาก <http://www.mbuisc.ac.th/phd/MBU%20Article/administration%2021st.pdf>
- ศศิธรดา แพงไทย. (2559). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารวิทยาลัยบัณฑิตเอเชีย, 6(1), 1.
- สมเกียรติ ตั้งกิจวานิชย์ และคณะ. (2556). ปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการเรียนรู้แห่งศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ : สำนักงานสถิติแห่งชาติ.
- สมหมาย อ่าดอนกลอย. (2556). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 7(1), 6-7.
- อมรรัตน์ เตชะนอก, รัชณี จรุงศิริวัฒน์, และ พระฮอนด้า วาฬสพโท. (2563). การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารมหาจุฬานาครพรรณ์ 7(9), น. 1.
- Martin, J. (2010). *The Meaning of the 21st Century*. Bangkok. L. T. P.
- The Partnership for 21st Century Skill. (2009). *Framework for 21st Century Learning*. Retrieved from <http://21st Century skill. Org/index.php>.

ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

Innovative Leadership of Administrators in Basic Education Schools under
Prachuap Khiri Khan Primary Education Service Area 1

ปิยะวรรณ บริหารพานิช

Piyawan Boriharnpanit

โรงเรียนสามร้อยยอดวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์

Samroiodyodwittayakhom School, Prachuap Khiri Khan Secondary Educational Service Area District Office

E-mail: pkc_d@hotmail.com

Received December 6, 2022; Revised December 12, 2022; Accepted December 24, 2022

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ดังนี้ (1) เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ตามความคิดเห็นของครู (2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์และขนาดของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 326 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติค่าเอฟ โดยวิเคราะห์ความแปรปรวน

ผลการวิจัย (1) เพื่อวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูพบว่าระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของครูมากที่สุดเป็นลำดับที่ 1 ได้แก่ การคิดสร้างสรรค์ รองลงมาได้แก่ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม การบริหารความเสี่ยง การสร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม และการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลงตามลำดับ (2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดของสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูพบว่าไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำ; นวัตกรรม; ผู้บริหารสถานศึกษา



Abstract

The objectives of this research were: (1) to analyze the innovative leadership of administrators of basic education schools under Prachuap Khiri Khan Primary Educational Service Area Office 1 based on the opinions of teachers; (2) to compare the innovative leadership of administrators. Basic educational institutes under Prachuap Khiri Khan Primary Educational Service Area Office 1 classified by gender, educational background, experience, and school size according to teachers' opinions. This research is a quantitative research. The sample group used in this research consisted of 326 teachers in schools under Prachuap Khiri Khan Primary Educational Service Area Office 1, academic year 2022. The research instrument was a questionnaire to analyze the data by finding the percentage, mean, deviation. standard ben Test the hypothesis with the F-value statistics. by analyzing the variance

Results: (1) To analyze the level of innovative leadership of administrators of basic education schools under Prachuap Khiri Khan Primary Educational Service Area Office 1 according to the opinions of teachers, it was found that the level of innovative leadership of basic education administrators According to the opinions of teachers, the first place was creative thinking. followed by use of information and communication technology Teamwork and participation risk management Creating an innovative corporate atmosphere (2) to compare the innovative leadership of the administrators of basic education institutions under Prachuap Khiri Khan Primary Educational Service Area Office 1, classified by gender, educational background, experience, and size of the educational institution. According to the teacher's opinion, there was no difference. statistically significant at the .05 level.

Keywords: Leadership; innovation; school administrators

คำขอบคุณ : บทความนี้เป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาโรงเรียนสามร้อยยอดวิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาประจวบคีรีขันธ์

บทนำ

การบริหารในยุคโลกาภิวัตน์จำเป็นต้องอาศัยผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีลักษณะเฉพาะหลายอย่างจึงจะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้การที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องอาศัยการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งลักษณะผู้นำที่ดีมีหลายประการ ได้แก่ 1) การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน โดยให้ผู้ร่วมงานเข้าใจและปฏิบัติภารกิจจนประสบผลสำเร็จ สามารถทำงานร่วมกันได้ผลดี สำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบ 2) การมีเหตุผลและอุดมการณ์กว้างไกล 3) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ยุติธรรม 4)

การมีความอดทน อดกลั้น กล้าเผชิญต่อเหตุการณ์ 5) การมีไหวพริบ ใจกว้าง มีหลักธรรมประจำใจ 6) การตัดสินใจอย่างรอบคอบถูกต้องและทันเวลา 7) การรู้จักใช้ขีดความสามารถขององค์กรและบุคคล 8) การมีความสามารถในการใช้ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง และ 9) การมีบุคลิกภาพที่ดีผู้บริหารจำเป็นต้องมีศักยภาพ ในการใช้ภาวะผู้นำอย่างเหมาะสมในการสร้างความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันของทุกคนในองค์กรสามารถสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนทุกคน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรสามารถใช้ศิลปะและกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล และสามารถทำให้ผู้เกี่ยวข้องเกิดศรัทธา มีความเชื่อถือ มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงาน ตลอดจนสามารถสร้างสภาวะแวดล้อม สนับสนุนให้ร่วมมือกันสร้างประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ (ธีระ รุญเจริญ, 2557, น. 163-164)

ภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเป็นคุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำที่เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้อิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้อื่น โดยเฉพาะการใช้ศิลปะในการโน้มน้าวใจให้ผู้ตามมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานด้วยความพอใจ ส่วนนักบริหารการศึกษาคือผู้ที่บริหารงานในหน่วยงาน องค์กรของรัฐ เช่น ปลัดกระทรวง อธิบดี อธิการบดี คณบดี ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะต้องมีทักษะ (Skill) ประสบการณ์ (Experience) เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กรทางการศึกษา การใช้แบบภาวะผู้นำเป็นการแสดงให้เห็นถึงการกระทำของผู้นำ (Leader) มากกว่าเป็นลักษณะของบุคคล และการใช้ภาวะผู้นำในการจูงใจ กระตุ้นให้ผู้อื่นได้คิดและแสดงความสามารถออกมาเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร โดยมีส่วนสำคัญต่อองค์ประกอบด้านอำนาจในการบังคับบัญชา ด้านกระบวนการสื่อสาร และด้านการนำไปสู่เป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันมีงานที่คณะเกี่ยวกับภาวะผู้นำเกิดขึ้นมากมายทั้งจากประสบการณ์ส่วนบุคคลหรือหน่วยงาน จากผลการวิจัยและจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน เป็นงานที่คณะที่แสวงหาคำตอบดั้งเดิม และนำมาสู่กระบวนการทัศนศึกษาภาวะผู้นำแบบบูรณาการ องค์ประกอบสำคัญตามแบบภาวะผู้นำเป็นอย่างไร วิโรจน์ สารรัตน์ (2557) กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์ (Science) และศิลป์ (Art) เป็นเพราะภาวะผู้นำต้องการหลักการ และเทคนิควิธีการเฉพาะคือมีมิติต่าง ๆ ในกระบวนการจัดการ (management Process) เพื่อการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรตามหลักคิดพัฒนาการกระบวนการทัศนศึกษาภาวะผู้นำแบบบูรณาการ ที่นำแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมมาบูรณาการเข้ากับศาสตร์องค์ความรู้ใหม่ที่ก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Change)

จากความสำคัญดังกล่าวจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร จึงมีความสำคัญต่อผู้บริหารสถานศึกษาเป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยจึงเกิดความสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เพื่อสำหรับการนำไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ตามความคิดเห็นของครู



2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตาม เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และขนาดของสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครู

ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นลักษณะส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน อันจะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมาย และประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล และมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้ Robert & Christopher (2010) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการของการมีอิทธิพลของผู้นำและผู้ตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรผ่านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในความหมายนี้ภาวะผู้นำมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน ได้แก่ ผู้นำ-ผู้ตาม อิทธิพล วัตถุประสงค์ขององค์กร การเปลี่ยนแปลง และคน ซึ่งหมายถึงคนที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการคนที่ทำงานด้วยหรือคนที่ผู้นำช่วยให้เขาประสบผลสำเร็จ Yukl (2010) ได้ศึกษาคำจำกัดความของภาวะผู้นำ ตลอดระยะเวลา 50 ปี เขาให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำส่วนใหญ่เน้นสะท้อนถึงสมมติฐานเกี่ยวกับกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งมีความตั้งใจที่จะใช้อิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ ในการนำโครงสร้างและการอำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมและการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มในแง่ของการใช้อิทธิพลอย่างเป็นด้านหลัก Bass & Avolio (2013) ได้ศึกษาและสรุปความหมายของภาวะผู้นำที่มีการนิยามไว้ตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 20 จนถึงปัจจุบันไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งใน ปี ค.ศ. 1990 มีการนิยามภาวะผู้นำว่า เป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำและผู้ตามเพื่อสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สะท้อนถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน รัตติกรณ์ จงวิศาล (2556) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถหรือกระบวนการที่ปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนาทำให้เกิดความเชื่อถือ ศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุด และช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะโดยกล่าวว่า “มีกลยุทธ์การสร้างนวัตกรรมไม่มากนักที่จะประสบความสำเร็จโดยปราศจากภาวะผู้นำ” ผู้นำหลายองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างเชื่อว่า นวัตกรรมเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรเจริญเติบโตและมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำจึงนับว่ามีอิทธิพลอย่างมากต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม การศึกษาของ Byrd (2012) พบว่า บทบาทของผู้นำและภาวะผู้นำมีผลต่อการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรมในหน่วยทหารของสหรัฐอเมริกา รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกในองค์กร Leader-Member Exchange (LMX) อย่างมีคุณภาพ ทำให้เกิดความรู้สึกจงรักภักดี ไว้วางใจ และสนับสนุนซึ่งกันและกัน นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีความสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงและการสร้างนวัตกรรมขององค์กร Cho et al. (2019) อธิบายว่า ผู้นำแห่งการ

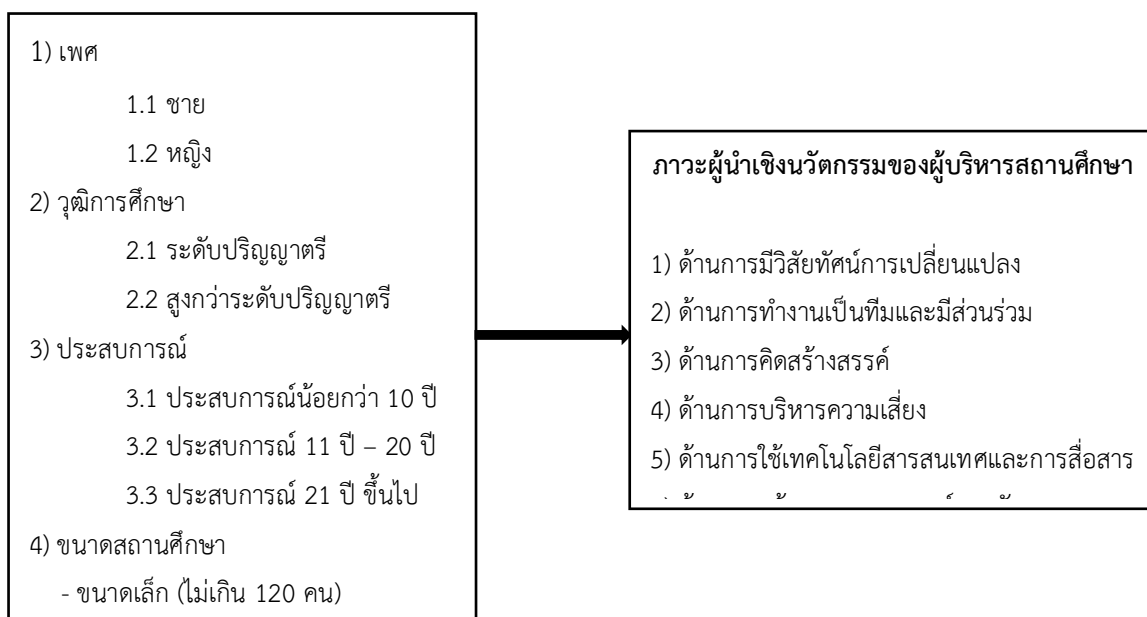
เปลี่ยนแปลง เป็นผู้มีอิทธิพลต่อความสามารถและการแสดงศักยภาพของผู้ตาม ที่จะแสดงออกถึงความสนใจ
ส่วนตัวเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้ โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ 1) การมี
วิสัยทัศน์ 2) การผลักดันเป้าหมาย ให้เป็นที่ยอมรับ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การให้สิ่งสนับสนุนรายบุคคล 5)
การคาดหวังสมรรถนะสูง และ 6) การเป็นแบบอย่างที่ดีงาม มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศ
องค์กรที่เอื้อต่อการสร้างนวัตกรรม

กรอบแนวคิด

กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา โดย
ผู้วิจัยใช้หลักการและแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรม โดยการสังเคราะห์และกำหนดองค์ประกอบมา
เป็นตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา เนื่องจากมีความสอดคล้องกับการดำเนินงานของโรงเรียน มีองค์ประกอบ 6 ด้าน
ได้แก่ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง 2) ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม 3) ด้านการคิดสร้างสรรค์
4) ด้านการบริหารความเสี่ยง 5) ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 6) ด้านการสร้างบรรยากาศ
องค์กรนวัตกรรม โดยศึกษาและเปรียบเทียบตามตัวแปรขนาดของสถานศึกษา

ตัวแปรต้น

ตัวแปรตาม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

5. ระเบียบวิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
ประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 1,631 คน จากจำนวนโรงเรียน 118 โรงเรียน 1) โรงเรียนขนาด



ใหญ่ จำนวน 498 คน 2) โรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 574 คน 3) โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 559 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 10 มิถุนายน 2565)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ได้แก่ ครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ปีการศึกษา 2565 ในการวิจัยครั้งนี้กำหนดขนาดโดยใช้คำนวณสูตรทาโรยามาเน่ (Taro Yamane, 1973) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 326 คน จากนั้นใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling)

เครื่องมือวิจัยและการสร้างเครื่องมือวิจัย

เครื่องมือวิจัย

ในการศึกษาค้างนี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ โดยเครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถามทั้งแบบ ปลายเปิดและปลายปิด ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) ประกอบด้วย เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ลักษณะ โดยมีข้อคำถามตามการ ปฏิบัติงานทั้ง 6 ด้าน 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง 2) ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม 3) ด้าน การคิดสร้างสรรค์ 4) ด้านการบริหารความเสี่ยง 5) ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 6) ด้านการ สร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม จำนวน 19 ข้อ

การสร้างเครื่องมือ

1. ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม

2. วิเคราะห์ข้อมูลในการสร้างเครื่องมือเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ลักษณะ โดยมีข้อ คำถามตามการปฏิบัติงานทั้ง 6 ด้าน 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง 2) ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม 3) ด้านการคิดสร้างสรรค์ 4) ด้านการบริหารความเสี่ยง 5) ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 6) ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม

3. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาสร้างเครื่องมือ ตามคำนิยามของภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 และวัตถุประสงค์เป็นหลัก จำนวน 1 ชุด ประกอบด้วย 2 ตอน จำนวนข้อคำถามทั้งหมด 19 ข้อ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ (Check List) ประกอบด้วย เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

4. นำเครื่องมือที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระ เพื่อตรวจสอบความชัดเจนของคำถาม ข้อเสนอแนะและปรับปรุงแก้ไขในข้อบกพร่อง

5. นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) พร้อมนำผลที่ได้มาปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์โดยให้เกณฑ์ในการตรวจพิจารณาข้อคำถามดังนี้

ให้คะแนน +1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน 0 ถ้าไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์

ให้คะแนน -1 ถ้าแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์

โดยมีผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา (Content Validity) โดยพิจารณาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามแต่ละข้อกับจุดประสงค์หรือเนื้อหา (IOC : Index of Item Objective Congruence) ที่มีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไป จึงจะถือว่าข้อคำถามนั้นนำไปใช้ได้ โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) (บุญชม ศรีสะอาด , 2545 , หน้า 64-65) ได้ดัชนีความสอดคล้องของข้อคำถามอยู่ระหว่าง 0.80-1.00 ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำ เหลือข้อคำถามจำนวน 19 ข้อ

6. นำเครื่องมือที่ได้ปรับปรุงจากคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าอิสระแล้วไปวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น นำแบบทดสอบไป (Try Out) กับครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (alpha coefficient method) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1990, p.160) พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.95 หมายความว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปศึกษากับกลุ่มตัวอย่างจริงได้

7. ปรับปรุงแบบสอบถามตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาเป็นครั้งสุดท้ายก่อนนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงกับประชากรกลุ่มตัวอย่าง

8. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขเรียบร้อยแล้ว มาจัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปใช้ในการวิจัยเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำนวน 326 คน

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1. นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (Validity) โดยให้ตรงตามเนื้อหา การใช้ถ้อยคำ สำนวน ความชัดเจนในข้อคำถามและครอบคลุมเรื่องที่ศึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน

2. การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น นำแบบทดสอบไป (Try Out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 30 คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตรการหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา (alpha coefficient



method) ตามวิธีการของครอนบาค (Cronbach, 1990, p.160) พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.95 หมายความว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือและสามารถนำไปศึกษาในกลุ่มตัวอย่างจริงได้

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือส่งให้ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 พร้อม QR Code เพื่อขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามผ่านทาง Google Form

3. ผู้วิจัยจะตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รับมาทั้งหมดอย่างละเอียด ก่อนจะนำไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามนำมาหาความถี่และค่าร้อยละ เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ทำงาน และขนาดสถานศึกษา

ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ลักษณะ โดยมีข้อคำถามตามการปฏิบัติงานทั้ง 6 ด้าน 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง 2) ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม 3) ด้านการคิดสร้างสรรค์ 4) ด้านการบริหารความเสี่ยง 5) ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 6) ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม โดยนำมาหาค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation หรือ S.D.) จำแนกเป็นรายข้อรายด้านและรวมทุกด้านโดยใช้เกณฑ์การแปลความหมายของเบส (Best, 1981, p.195) ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00	หมายถึง	ความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50	หมายถึง	ความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50	หมายถึง	ความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50	หมายถึง	ความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50	หมายถึง	ความคิดเห็นของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์การเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา โดยใช้การทดสอบด้วยค่า t-test (t-test for independent sample) ส่วนประสบการณ์ในการปฏิบัติงานและขนาดสถานศึกษา โดยค่าสถิติ F-test ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way ANOVA) หากพบว่ามีค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่ โดยวิธีการเชฟเฟ (Sheffe's Method)

4. นำข้อมูลที่ได้มาเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

สรุป

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผลการวิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาวិเคราะห์ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ตามความคิดเห็นของครู

1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ที่เป็นครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำนวน 326 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ประสบการณ์การปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ อยู่ที่ 11 – 20 ปี อยู่ในโรงเรียนขนาดกลาง

1.2 ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ระดับภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูมากที่สุด ได้แก่ การคิดสร้างสรรค์ รองลงมาได้แก่ การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการสื่อสาร การทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม การบริหารความเสี่ยง การสร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม การมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง ตามลำดับ เมื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ตามความคิดเห็นของครู ในแต่ละด้านเป็นรายข้อพบว่า

1) ด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง พบว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ตามความคิดเห็นของครู เมื่อจำแนกตามรายข้อย่อยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย ผลการวิเคราะห์ด้านการมีวิสัยทัศน์การเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษา มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ที่กว้างไกล แปลกใหม่และมีเป้าหมายที่ชัดเจนโดยสอดคล้องกับสภาพองค์กร และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งเน้นให้เกิดการพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่การสร้างนวัตกรรมในองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้น

2) ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม พบว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูเมื่อจำแนกตามรายข้อย่อย พบว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายข้อย่อย ผลการวิเคราะห์ด้านการทำงานเป็นทีมและมีส่วนร่วม พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ทุกคนได้ถ่ายทอดความรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้เห็นคุณค่าของ



นวัตกรรมที่ได้ร่วมกันสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อยู่ รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรร่วมกันทำงานเป็นทีมได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ตามกำหนด และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือผู้บริหารสถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคลากรและชุมชนโดยมีเป้าหมายร่วมกันมีการบูรณาการความร่วมมือจากหลาย ๆ ฝ่ายได้เป็นอย่างดี

3) ด้านการคิดสร้างสรรค์ พบว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ตามความคิดเห็นของครู เมื่อจำแนกตามรายชื่อย่อย พบว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการคิดสร้างสรรค์ และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายชื่อย่อย ผลการวิเคราะห์ด้านการคิดสร้างสรรค์ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการคิดริเริ่ม คิดสิ่งใหม่ ๆ ที่มีความหลากหลายรูปแบบ คิดนอกกรอบ สร้างทางเลือกใหม่ ๆ หรือมีการสร้างนวัตกรรมใหม่มาใช้ในการบริหารและส่งเสริมการศึกษาค้นคว้าของผู้เรียนโดยอาศัยเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดรองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำแนวคิดเดิมมาต่อยอดให้เกิดการสร้างสรรคสิ่งใหม่ที่มีคุณค่าส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดนวัตกรรม

4) ด้านการบริหารความเสี่ยง พบว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ตามความคิดเห็นของครู เมื่อจำแนกตามรายชื่อย่อยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการบริหารความเสี่ยง และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายชื่อย่อย ผลการวิเคราะห์ด้านการบริหารความเสี่ยง พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีการกำกับตรวจสอบติดตามการบริหารความเสี่ยงอย่างมีระบบให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้ โดยคำนึงถึงการบรรลุเป้าหมายขององค์กรเป็นสำคัญ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษามีการวางแผนวิเคราะห์ และระบุความเสี่ยงในด้านต่าง ๆ ร่วมกับบุคลากรในสถานศึกษา เช่น ด้านยุทธศาสตร์ ด้านการปฏิบัติงานด้านการเงิน เป็นต้น

5) ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พบว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูเมื่อจำแนกตามรายชื่อย่อยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายชื่อย่อย ผลการวิเคราะห์ด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้มีการพัฒนาและใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารที่ทันสมัยมาใช้ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษา รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาเห็นความสำคัญสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารสถานศึกษาการมีความรู้และทักษะพื้นฐานในการใช้งานคอมพิวเตอร์

6) ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรม พบว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ตามความคิดเห็นของครู เมื่อจำแนกตามรายชื่อย่อย พบว่าภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านการสร้างบรรยากาศองค์กรนวัตกรรมและเมื่อพิจารณาจำแนกเป็นรายชื่อย่อย ผลการวิเคราะห์ด้านการสร้าง

บรรยากาศองค์กรนวัตกรรม พบว่า ผู้บริหารกำหนดทิศทางโครงสร้างองค์กรและวัตถุประสงค์ที่มีความชัดเจน มุ่งเน้นและผลักดันให้เกิดการสร้างนวัตกรรมภายในองค์กรด้วยการเล็งเห็นคุณค่าของนวัตกรรมเป็นสำคัญ รองลงมาคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักเข้าสังคม เปิดโลกทัศน์ให้กว้างขึ้น มีการสื่อสารแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อต่อยอดแนวคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ นำไปสู่การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารส่งเสริมการสร้างมิตรภาพ ไม่ยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีน้ำใจ มีมารยาทในการทำงานร่วมกัน สนับสนุนให้บุคลากรแสวงหาความรู้และทักษะใหม่ ๆ จากแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ เพื่อนำไปสร้างและพัฒนา นวัตกรรมของตนเอง

1.2 ผลการศึกษาความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ และ ขนาดสถานศึกษา

1.2.1 ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามเพศ พบว่าไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.2.2 ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามวุฒิการศึกษา พบว่าไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.2.3 ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามประสบการณ์พบว่าไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.2.4 ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 จำแนกตามขนาดสถานศึกษาพบว่าไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

การศึกษาเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ผู้วิจัยขอเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิง นวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 และเป็นข้อมูลสารสนเทศในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาผลที่เกิดจากภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1 ว่าส่งผลด้านใดต่อครูในโรงเรียนบ้าง ทั้งนี้เพื่อ



การพัฒนาให้สอดคล้องกับบริบทและความคิดเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 1

เอกสารอ้างอิง

ธีระ รุญเจริญ. (2557). *ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (ฉบับปรับปรุง) เพื่อ
ปฏิรูปรอบ 2 และประเมินภายนอกรอบ 3*. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: บริษัทสำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง
จำกัด.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีการวิจัย และแนวทางการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). *ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและนวัตทัศน์ร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ : ทิพย์วิสุทธิ.

Bass, B.M., & Avolio, B. J. (2013). *Improving Organizational Effectiveness through
Transformational Leadership* Newbury Park. CA: Sage Publications.

Byrd, M. (2012). *The Anatomy of The Innovative Organization: A Case Study of Organizational
Innovation within A Military Structure*. Doctoral Dissertation. Faculty of the USC Rossier
School of Education. University of Southern California.

Cho, Y., Shin, M., Billing T.K., & Bhagat, R.S. (2019). *Transformational Leadership, Transactional
Leadership, and Affective Organizational Commitment: a closer look at their
relationships in two distinct national contexts*. Asian Business & Management. 18(3): No
2, 187-210.

Yukl, G.A. (2010). *Leadership in Organizations*. 7th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเขตตลิ่งชัน
Transformational leadership of school Administrators School
affiliation Bangkok Talingchan District

ปิยะมาศ คงทน

Piyamart Kongton

โรงเรียนวัดนาหวาง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

Wat Na Hu Kwang School, Prachuap Khiri Khan Primary Educational Service Area District Office 1

E-mail: Piyamart.kt@gmail.com

Received December 10, 2022; Revised December 18, 2022; Accepted December 25, 2022

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ (1) เพื่อวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตตลิ่งชัน ตามความคิดเห็นของครู (2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตตลิ่งชัน จำแนกตาม เพศ ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตตลิ่งชัน ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2565 จำนวน 233 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้มาจากวิธีการคำนวณสัดส่วนในการสุ่มตัวอย่างตามตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan) จำนวน 145 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตตลิ่งชัน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่า t (t-test) การทดสอบค่า F (F-test)

ผลการวิจัย (1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร ตามความคิดเห็นของครูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับดีมากด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจรองลงมาคือด้านการสร้างบารมี การกระตุ้นเข้าปฏิบัติงาน และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ (2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตตลิ่งชัน จำแนกตาม เพศ ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดสถานศึกษาพบว่าไม่แตกต่างกัน

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง; ผู้บริหารสถานศึกษา; โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร; เขตตลิ่งชัน

Abstract

The objectives of this research are as follows: (1) to analyze the transformational leadership of school administrators; Schools under Bangkok Metropolitan Administration, Taling



Chan District according to teachers' opinions. (2) To compare the transformational leadership of school administrators. Schools under the Bangkok Metropolitan Administration, Taling Chan District classified by sex, work experience and school size. This research is a quantitative research. The sample group includes Teachers in schools affiliated with Bangkok Metropolitan Administration, Taling Chan District, Semester 1, Academic Year 2022, consisted of 233 students. The samples used in this research were 145 using the Krejcie & Morgan proportional sampling method. The research instrument was a questionnaire on the transformational leadership of the school administrators. Schools under Bangkok Metropolitan Administration, Taling Chan District, 145 issue. The statistics used in the data analysis were percentage, mean, standard deviation, t-test, F-test.

The results of the research (1) The level of transformational leadership of educational institute administrators Schools under Bangkok According to the teacher's opinion, the overall level was at a high level. When considered on a case-by-case basis, all aspects were at a very good level. The next aspect of motivation is creating prestige. intellectual stimulation and taking into account the individuality, respectively. (2) The results of the comparison of the leadership change of the administrators of the educational institutions Schools under Bangkok Metropolitan Administration, Taling Chan District, classified by sex, work experience and school size were not different.

Keywords: Transformational leadership; school administrators; Schools under the Bangkok Metropolitan Administration; Taling Chan District

บทนำ

การจัดการศึกษาในยุคปฏิรูปการศึกษาจะประสบความสำเร็จหรือไม่ตัวแปรที่สำคัญที่สุด ก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งจะต้องเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงและเป็นผู้ที่นำที่ดี มีทักษะความเป็น ผู้นำ มีปัญญา มีความรู้ความสามารถ กล่าวได้ว่าผู้บริหาร สถานศึกษาต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำใน การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีความสามารถในการแก้ไข ปัญหาที่ซับซ้อนมองเห็นภาพอนาคตและสามารถสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานทุกคนปฏิบัติงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลอย่างสูงสุด หากกล่าวถึงทักษะภาวะผู้นำจะมุ่งเน้นถึง คุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำองค์กรจึงจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการบริหารงานบริหารตนเอง และบริหาร บุคลากรอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่การบริหารงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (วิโรจน์ สารัตนะ, 2556 : 5)

ภาวะผู้นำเป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารในการดำเนินการบริหารจัดการศึกษา เนื่องจากเป็นขององค์ประกอบที่สำคัญที่เป็นตัวบ่งชี้ความสำเร็จของโรงเรียน ผู้นำจึงมีบทบาทในการรับรู้ ประสานงาน สนับสนุนอำนวยความสะดวก เพื่อให้สมาชิกในหน่วยงานได้ใช้ความสามารถของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (สุมาพร ทำทอง.2554 : 2) สำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร มุ่งเน้นให้มีการพัฒนานักเรียนในด้านความรู้ ทักษะ และคุณธรรมตามกรอบของนโยบาย มีความพร้อมในการจัดการศึกษาขั้น พื้นฐานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพ ประสานงานความร่วมมือกันจัดบริการและพัฒนาการศึกษา โดยสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนาการศึกษาอย่างยั่งยืน มีการสร้างเครือข่ายการศึกษาขั้นโดยมุ่งเน้น สถานศึกษามีความใกล้ชิด และมีความสะดวกในการติดต่อสื่อสาร ประสานงานความร่วมมือกัน จัดบริการ และพัฒนาการศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และคุณภาพในการจัดการศึกษา การดำเนินงานของสถานศึกษาภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร (สำนักงานศึกษากรุงเทพมหานคร :2564) เขตตลิ่งชัน มีโรงเรียนในสังกัดกรุงเทพมหานคร จำนวน 16 โรงเรียน ตั้งอยู่ใน 6 แขวง ได้แก่ แขวงบางพรหม แขวงบางระมาด แขวงคลองชักพระ แขวงบางเชือกหนัง แขวงตลิ่งชัน และแขวงฉิมพลี ซึ่งมีข้าราชการครูผู้สอนจำนวน 233 คน ดังนั้นจึงมีสภาพปัญหาที่แตกต่างกันตามบริบทของชุมชนสังคม ในแต่ละพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาการขาดแคลนครู ครูไม่ครบชั้นจึงเป็นปัญหาในการบริหารจัดการ ดังนั้นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความเป็นมาและความสำคัญดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตตลิ่งชัน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตตลิ่งชัน ให้ดียิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อวิเคราะห์ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตตลิ่งชัน
2. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตตลิ่งชัน จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา

การทบทวนวรรณกรรม

ผู้วิจัยได้ทำการทบทวนแนวคิดและผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาสังเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยมีรายละเอียด ดังนี้



เบิร์น (Burn, 1987) ว่าเป็นการเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะซึ่งไปสู่จุดหมายร่วมกัน (Bass and Avolio, 1994) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ

1) การสร้างบารมี (Idealized Influence หรือ Charisma Leadership : II หรือ CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด (Flavia, et al., 2012: 444). ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน (Mohsen and Mohammad, 2011: 3133) ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่ จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจนผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ (John et al., 2013: 486) ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์

3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตาม ให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหา ในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ (Birasnav, 2014: 1624) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหา ค าตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญา เป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและ มีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตามผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคนผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน (Xiao-Hua and Jane, 2012: 787) คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติดของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้ร้บกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งครบ (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่เขากำลังถูกตรวจสอบ

อัมพร อานุภาพแสนยากร (2558, หน้า 6) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการทำงานที่เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนแปลงสภาพหรือเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ต่อการพัฒนา



การศึกษาไทยไปสู่ระดับที่สูง และมีศักยภาพมากขึ้นซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 องค์ประกอบ คือ

1. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการปฏิบัติงานในทาง ที่จูงใจให้ผู้ร่วมงานอุทิศตนทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร ได้แก่ การสร้างจุดหมายของอุดมการณ์ การสร้างความเชื่อมั่น และการจัดการทำงาน

2. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง ระดับพฤติกรรมผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานเห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองเห็นปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยการใช้ประสบการณ์ การใช้หลักเหตุผล และการเน้นที่การอยู่รอด

3. ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สังเกตได้จากตัวการทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ การสร้างความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และทีมงานการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน และการแสดงความเชื่อมั่นว่าจะสามารถดำเนินงานได้ตามเป้าประสงค์

4. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สังเกตได้จากการเน้นจริยธรรม การสร้างวิสัยทัศน์ และการสร้างบารมี

รัฐสภา จันทรลี (2562, หน้า 6-7) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารในการทำงานและบริหารงานที่เป็นแบบอย่างด้านวิสัยทัศน์ ภูมิภาวะและแนวคิดเพื่อจูงใจ สร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้ผู้ตามรู้สึกไว้วางใจ เกิดความนับถือในตัวผู้นำ เป็นผลให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงแนวคิดพัฒนาทัศนคติ เกิดความต้องการและความพึงพอใจมากกว่าที่ตนมีอยู่พร้อมทั้งยกระดับภูมิภาวะของผู้ตามให้เกินความคาดหวังของตนเอง เพื่อเกิดประโยชน์และนำพาองค์กรให้พัฒนาสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย

1. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่กระตุ้นส่งเสริมความคิดของบุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทราบถึงแนวทางใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตั้งข้อสมมุติฐาน ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่ปัญหาเป็นสิ่งที่ท้าทายเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหา ร่วมกัน โดยใช้การสื่อสารที่เป็นสัญลักษณ์หรือภาษาที่เข้าใจง่ายทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ เกิดการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นด้วยความรอบคอบ เกิดมโนทัศน์เกิดความเข้าใจในปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ และนำแนวคิดใหม่ ๆ ที่ได้ไปพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกในการโน้มน้าวใจ สื่อสารให้บุคลากรทราบถึงความคาดหวังที่สูง ทำให้เกิดแรงบันดาลใจ กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา ซึ่งผู้นำต้องเป็นแบบอย่างและแสดงเป้าหมายที่มีร่วมกัน เพื่อช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าสามารถจัดการกับปัญหาที่เผชิญได้ ให้ความสนใจต่อการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมถึงการให้คำปรึกษาและคำแนะนำในเรื่องต่าง ๆ

3. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่กระทำแล้วแสดงตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ มีคุณธรรมจริยธรรมสูง มีอุดมการณ์ที่แน่วแน่ชัดเจน มีอิทธิพลในการ

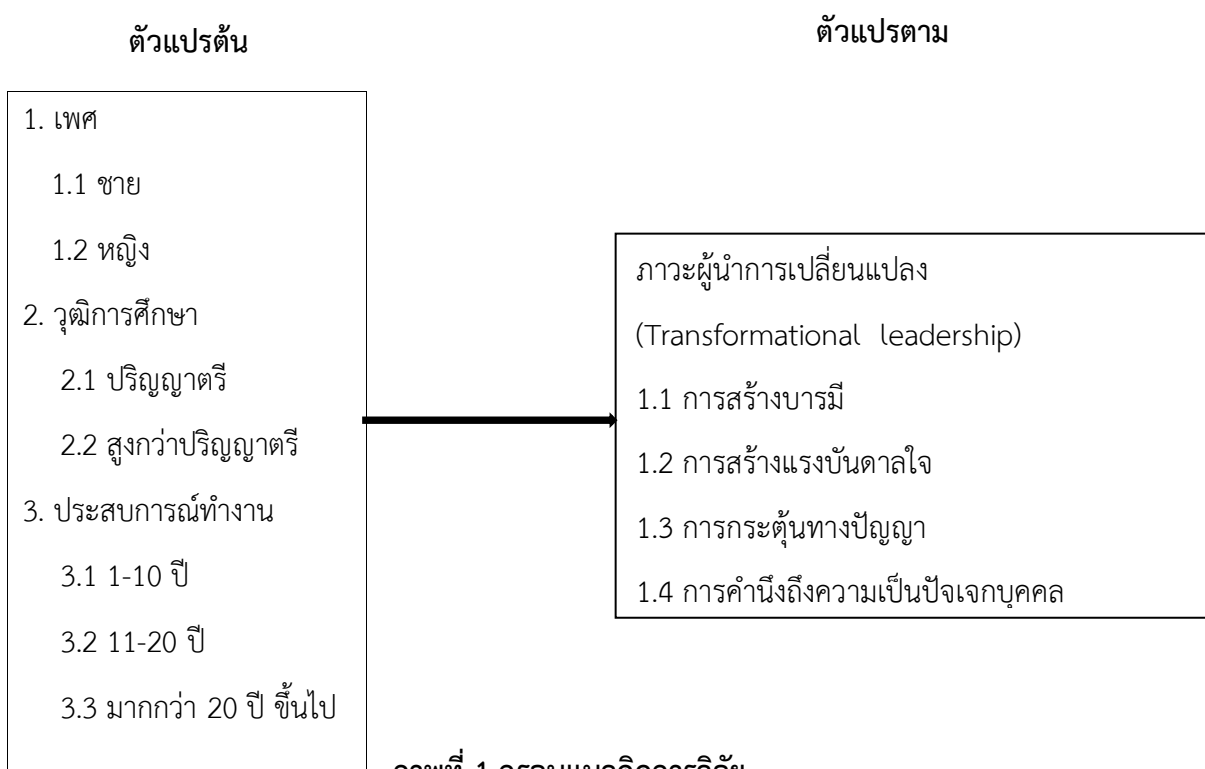
ดึงดูดใจจนได้รับการยกย่องนับถือทำให้บุคลากรเกิดความศรัทธาไว้วางใจเชื่อมั่นในผู้บริหาร มองผู้บริหารเป็นต้นแบบและสามารถนำพาบุคลากรไปสู่เป้าหมายหรือจุดหมายที่วางไว้

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่วินิจฉัยดูแลเอาใจใส่รายละเอียดวิเคราะห์แยกแยะความต้องการของบุคลากรเป็นรายบุคคล รวมถึงเป็นผู้ให้คำแนะนำปรับปรุงพัฒนาจุดเด่นจุดด้อยโดยใช้การสื่อสารสองทาง เอาใจเขามาใส่ใจเรา ทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่ามีความสำคัญ ผู้บริหารจะพยายามเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ตามความสามารถความต้องการและความถนัดเป็นรายบุคคล

5. การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถปรับหรือกำหนดภาพในอนาคตของสถานศึกษาให้ชัดเจนและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา กำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่สะท้อนถึงทักษะความคิดของผู้บริหารสถานศึกษา ผลักดันให้องค์กรมุ่งสู่เป้าหมายโดยมีการรวบรวมข้อมูลระดมความคิดจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อกำหนดขึ้นมา รวมถึงผู้บริหารสถานศึกษาต้องสื่อสารให้บุคลากรมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ได้อย่างถูกต้องชัดเจนจนเกิดการยอมรับและให้ความร่วมมือด้วยความสมัครใจ โดยใช้ทักษะการพูด การฟัง การเขียน การแสดงภาษาท่าทาง การกระทำตนเป็นแบบอย่างและการให้รางวัลด้วยคำพูดหรือการกระทำในการนำพาให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ที่วางไว้

กรอบแนวคิด

แนวคิดพื้นฐานการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตตลิ่งชัน สามารถสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



ระเบียบวิธีการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร เขตตลิ่งชัน ปีการศึกษา 2565 จำนวน 233 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการครูที่ปฏิบัติการสอนสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัด กรุงเทพมหานคร เขตตลิ่งชัน ปีการศึกษา 2565 จำนวน 145 คน คน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตาม ตารางของเครจซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1970)

เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตตลิ่งชัน ประกอบด้วย 2 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา เป็นแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตตลิ่งชัน โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้านมีลักษณะแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของ Linkert (1967, p.90-95)

ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตตลิ่งชัน เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัย
2. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามพร้อมสำเนาหนังสือขอความร่วมมือในการทำวิจัย ส่งยังสถานศึกษาโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร เขตตลิ่งชัน
3. กำหนดวันในการเก็บรวบรวมแบบสอบถาม และผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง โดยประสานกับผู้ประสานงานของแต่ละโรงเรียนจนครบตามจำนวน 145 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 แล้วจึงนำมา ตรวจสอบความถูกต้อง ความสมบูรณ์ข้อมูลของแบบสอบถามทั้งหมด เพื่อทำการวิเคราะห์ผลต่อไป

ผลการศึกษา

1. ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตตลิ่งชัน ตามความคิดเห็นของครูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = 0.60) เมื่อพิจารณาเป็นราย ด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดตามลำดับ คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = .50) ด้านการสร้างบารมี ($\bar{X} = 4.28$, S.D. = .56) ด้านกระตุ้นชาวปัญญา ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .62) และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = .74) ตามลำดับ

2. ผลการวิจัยพบว่า

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตตลิ่งชัน จำแนกตามเพศ โดยค่าเฉลี่ยเพศชายเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการสร้างบารมี ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = .53) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = .47) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = .75) ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = .72) ค่าเฉลี่ยเพศหญิงเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.35$, S.D. = .51) ด้านการสร้างบารมี ($\bar{X} = 4.29$, S.D. = .57) ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา ($\bar{X} = 4.26$, S.D. = .62) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.14$, S.D. = .74)

2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตตลิ่งชัน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านการสร้างบารมีที่พบความ แตกต่างกัน ทั้งครูที่มีประสบการณ์ 1- 10 ปี ครูที่มีประสบการณ์ 11-20 ปี และครูที่มีประสบการณ์มากกว่า 20 ปีขึ้นไป มีความเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตตลิ่งชัน

2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตตลิ่งชัน จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน โดยสถานศึกษาขนาดเล็กเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = .51) ด้านการสร้างบารมี ($\bar{X} = 4.27$, S.D. = .58) ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = .72) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = .72) สถานศึกษาขนาดกลางเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\bar{X} = 4.36$, S.D. = .47) ด้านการสร้างบารมี ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = .48) ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = .71) และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ($\bar{X} = 4.20$, S.D. = .74)

การอภิปรายผล

1. ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตตลิ่งชัน โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตตลิ่งชันมีพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยได้นำความรู้ที่ตนเองมีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเนตรนภา เจตน์จำนงค์, ลิขิต กุศลรัตน์รักษ์, และนลินี สุตเสวด (2564, น.692) วิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

2. ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตตลิ่งชัน จำแนกตามเพศ ไม่แตกต่างกันอาจ สอดคล้องกับงานวิจัยของจิราภรณ์ เทพกรรม (2558) ที่ศึกษารูปแบบการใช้อำนาจบารมีของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพต่อการดำเนินการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การใช้อำนาจบารมีของผู้นำการเปลี่ยนแปลง แสดงให้เห็นว่าผู้นำต้องสร้างหรือพัฒนาตนเองให้มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมีมีความสำคัญต่อการบริหาร



3. ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตตลิ่งชัน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน ไม่แตกต่างกัน ซึ่งจากข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะมีช่วงประสบการณ์การทำงาน 11-20 ปี 1-10 ปี และ มากกว่า 20 ปีขึ้นไป ตามลำดับ

3. ผลการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตตลิ่งชัน จำแนกตามขนาดสถานศึกษา ไม่แตกต่างกัน เพราะผู้บริหารสถานศึกษามีประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษาย่อมมีความเชี่ยวชาญในด้านการตัดสินใจ มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอและเข้าใจการบริหารคนในสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยจริยา บุญมา (2554) เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดเทศบาลจังหวัดฉะเชิงเทรา พบว่าด้านการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ เป็นความสำเร็จของผู้นำหรือผู้บริหารควรนำมาใช้ในการบริหารคนเพื่อให้ทีมงานหรือผู้ตามสามารถทำงานต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายได้ตามต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

ผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรมีบทบาทในการสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับตัวบุคคล มีกระบวนการในการสร้างขวัญและกำลังใจ เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีการสร้างและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นเป้าหมายในการทำงาน กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานเป็นทีมเพื่อสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน และอุทิศตนเพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานครเขตอื่น ๆ
2. ควรมีการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของครูในสังกัดกรุงเทพมหานคร เขตตลิ่งชัน

เอกสารอ้างอิง

- ณัฐยานันท์ มานุษ. (2553). การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอเมืองจันทบุรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1.วิทยานิพนธ์ กศ.ม. : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ปรีชา แซ่ชื่อ. (2553). ภาวะผู้นำของผู้บริหารกับประสิทธิผลขององค์กร : กรณีศึกษาองค์กรบริหารส่วนตำบลในจังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ ร.ม.ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รุ่งนภา จันทรีลี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 2 วิทยานิพนธ์ คม.(การบริหารการศึกษา) : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี 2562
- ภารดี อนันต์นาวี. (2553). หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2).ชลบุรี มนตรี

- อัมพร อานุภาพแสนยากร. (2558). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น
พื้นฐานจังหวัดชัยภูมิ ดุษฎีนิพนธ์ ปร.ด. (การบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา หน้า 23
- ธนากร คุ่มนายอ. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 22. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร : มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร.
- เนตรนภา เจตน์จำนงค์. (2562). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของ
สถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม. บัณฑิตวิทยาลัยศึกษาศาสตร์ :
มหาวิทยาลัยสยาม
- Bass, B. M., & B. J. Avolio. (1994). *Improving Organization Effectiveness Through Transformation
Leadership*. California: Sage.
- Likert, R. (1967). *The Human Organization: Its Management and Value*. New York: McGraw-Hill.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). *Determining sample size for research activities. Educational
and Measurement*.
- Leadership Behaviors of School Principals and Teachers' Academic Effectiveness," *Bulletin of
Education and Research* 40,1(April 2018): 99.
- Michael Fullan. (2006). *Turnaround leadership "The Jossey-Bass education series"*. University
of Michigan: Jossey-bass.



แบบคำขอเสนอบทความเพื่อขอตีพิมพ์ใน
วารสารนวัตกรรมการบริหารการศึกษา
Educational Administration Innovation Journal

เรียน บรรณาธิการวารสารนวัตกรรมการบริหารการศึกษา

ข้าพเจ้า (นาย/นาง/นางสาว) (ภาษาไทย).....
(ภาษาอังกฤษ).....

☐ อาจารย์/เจ้าหน้าที่ ☐ นิสิตระดับปริญญาโท/เอก ☐ อื่น ๆ ระบุ.....
ตำแหน่งทางวิชาการ..... หน่วยงาน (สังกัด).....
ที่อยู่ติดต่อได้สะดวก.....

โทรศัพท์.....โทรสาร.....e-mail:.....

มีความประสงค์ขอส่ง

☐ บทความวิจัย ☐ บทความวิชาการ ☐ อื่น ๆ ระบุ.....

ชื่อเรื่อง (ภาษาไทย)

ชื่อเรื่อง (ภาษาอังกฤษ)

ข้าพเจ้าขอรับรองบทความที่เสนอตีพิมพ์ ดังนี้

1. บทความที่เสนอตีพิมพ์ไม่เคยตีพิมพ์เผยแพร่ในวารสารใด ๆ มาก่อน
2. บทความที่เสนอตีพิมพ์ไม่ได้อยู่ระหว่างการนำเสนอเพื่อพิจารณาตีพิมพ์ในวารสารใด ๆ
3. เนื้อหาของบทความ ทั้งข้อความ รูปภาพ ทั้งหมดที่ปรากฏขอรับรองว่าเป็นผลงานของข้าพเจ้า ในกรณีที่มีการอ้างอิงผลงานจากผู้อื่น ข้าพเจ้าได้ดำเนินการตามจรรยาบรรณทางการวิจัยทุกประการ กรณีมีการละเมิดลิขสิทธิ์ของผู้อื่น ข้าพเจ้าขอรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว
4. ข้าพเจ้ายอมรับเงื่อนไขการพิจารณาบทความ และยินยอมปรับแก้บทความตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิหรือตามที่กองบรรณาธิการเห็นสมควร
5. ข้าพเจ้าขอมอบลิขสิทธิ์บทความที่ได้รับการตีพิมพ์เผยแพร่ให้แก่วารสารนวัตกรรมการบริหารการศึกษา(Educational Administration Innovation Journal: EAIJ Journal)

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ลงนาม.....

(.....)

วันที่เดือน.....พ.ศ.....

ชื่อเรื่องภาษาไทย (TH Sarabun New 18 pt ตัวหนา กึ่งกลาง)

ชื่อเรื่องภาษาอังกฤษ

ผู้แต่ง1 และ ผู้แต่งร่วม2 (TH Sarabun New 16 pt ตัวหนา กึ่งกลาง)

Author1 and Author2

สังกัด (คณะ....มหาวิทยาลัย...)

Affiliation (Faculty....University..., Country....)

E-mail 1:, E-mail 2:

Tel....

บทคัดย่อ (TH Sarabun New 16 pt ตัวหนา ชิดซ้าย)

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อ..... 2) เพื่อ..... และ 3) เพื่อ.....
รูปแบบการวิจัยเป็น.....(การวิจัยเชิงปริมาณ/การวิจัยเชิงคุณภาพ/การวิจัยแบบผสมวิธี)ใช้แนวคิด (หรือ
ทฤษฎี).....เป็นกรอบการวิจัย พื้นที่วิจัย คือ..... กลุ่มตัวอย่าง(กลุ่มเป้าหมาย/ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ)คือ
..... จำนวน คน ใช้วิธีคัดเลือกแบบ.....เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี ชนิด คือ.....วิเคราะห์
ข้อมูลโดยใช้(สถิติพื้นฐาน/สถิติอ้างอิง ในกรณีการวิจัยเชิงปริมาณ ...ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้
วิเคราะห์เนื้อหาแล้วเขียนบรรยายเชิงพรรณนา)

ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิจัยพบว่า 2) ผลการวิจัยพบว่า..... และ 3) ผลการวิจัย
พบว่า..... องค์ความรู้/ข้อค้นพบจากงานวิจัยนี้ (จะเป็นประโยชน์หรือนำไปใช้อย่างไรได้บ้าง ประมาณ
1-3 บรรทัด)

คำสำคัญ: (3-5 คำ).....;;

Abstract

This Article aimed to study (1) (2) (3) the sample was.....They was selected by the instrument for collecting data was Analysis data by Descriptive statistics and Content Analysis.

The research results were found as follows; (1) (2) (3) Body of Knowledge/findings from this research.....

Keywords:;;

บทนำ

ควรเขียนอธิบายที่มาปัญหา (statement of problem) ประเด็นวิจัย ปรากฏการณ์ ความน่าสนใจ ความสำคัญ โดยนำข้อมูล งานวิจัยที่ตีพิมพ์เพื่อที่จะบ่งชี้สถานการณ์ปัจจุบันขององค์ความรู้ (knowledge) หรือ การทำงานของนักปฏิบัติ (practice) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมาพอสังเขปเพื่อชี้ให้เห็นว่าที่ผ่านมา มีการค้นพบอะไรบ้างและค้นพบโดยใครบ้างเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการนำเสนอให้เห็นว่ายังมีช่องว่าง (gap) ของงานวิจัยและชี้ให้เห็นถึงความน่าสนใจ ความจำเป็นที่ต้องศึกษา

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษา.....
2. เพื่อศึกษา
3. เพื่อศึกษา

สมมติฐานการวิจัย (ถ้ามี)

1.
2.
3.

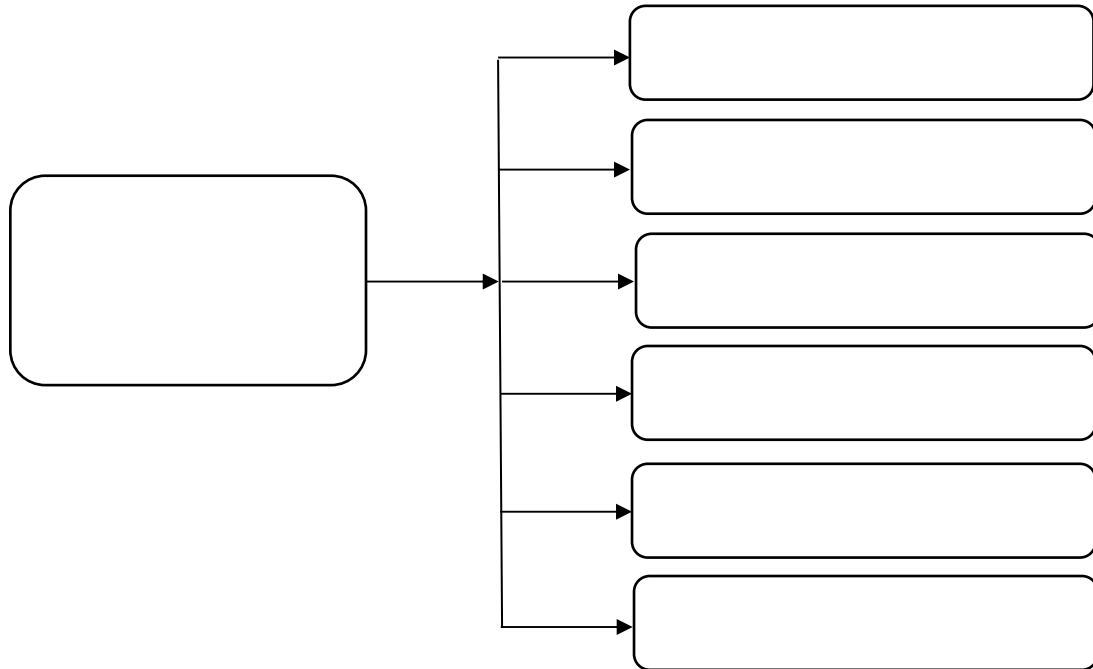
การทบทวนวรรณกรรม

เขียนควรอธิบายถึงผลการสืบค้นเอกสาร บทความ การวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อแสดงให้เห็นถึงการเชื่อมโยงกับประเด็นที่ต้องการศึกษา การทบทวนวรรณกรรมต้องมีการอ้างอิงอย่างครบถ้วน ถูกต้องตามหลักวิชาการ รวมทั้งควรมีการวิเคราะห์และจัดระบบความสัมพันธ์ของวรรณกรรมเหล่านั้นด้วย สรุปผลการทบทวนวรรณกรรม เพื่อแสดงให้เห็นว่าผู้เขียนนำเอาทฤษฎี /แนวคิดที่ทบทวนมาใช้ในการวิจัยอย่างไร ในประเด็นไหน



กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยตามแนวคิด/ทฤษฎีของ ประกอบด้วย โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัย.....(เชิงปริมาณ/เชิงคุณภาพ/ผสมวิธี) พื้นที่วิจัย คือ ประชากร คือ จำนวน คน (อ้างอิง) กลุ่มตัวอย่าง คือ จำนวน คน ใช้วิธีการคัดเลือกแบบ.....(อธิบายการคัดเลือกอย่างละเอียด) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มี ชนิด ได้แก่ 1) แบบสอบถาม (อธิบายลักษณะ องค์ประกอบ และสร้างตามแนวคิดของใคร ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย) ใช้ศึกษา..... 2) แบบสัมภาษณ์ (อธิบายลักษณะ องค์ประกอบ และสร้างตามแนวคิดของใคร ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือวิจัย) ใช้ศึกษา 3) แนวทางการสนทนากลุ่ม (ประเด็นการสนทนา องค์ประกอบ และสร้างตามแนวคิดของใคร) รวบรวมข้อมูล พ.ศ. นำข้อมูลมาวิเคราะห์ด้วยสถิติ.....

จริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ (ถ้ามี)

การวิจัยในครั้งนี้ได้รับการรับรองจริยธรรมการวิจัยจาก.....(ชื่อคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัย)..... หมายเลขการรับรอง.....

ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ที่ 1. ผลการวิจัยพบว่า.....

.....

.....

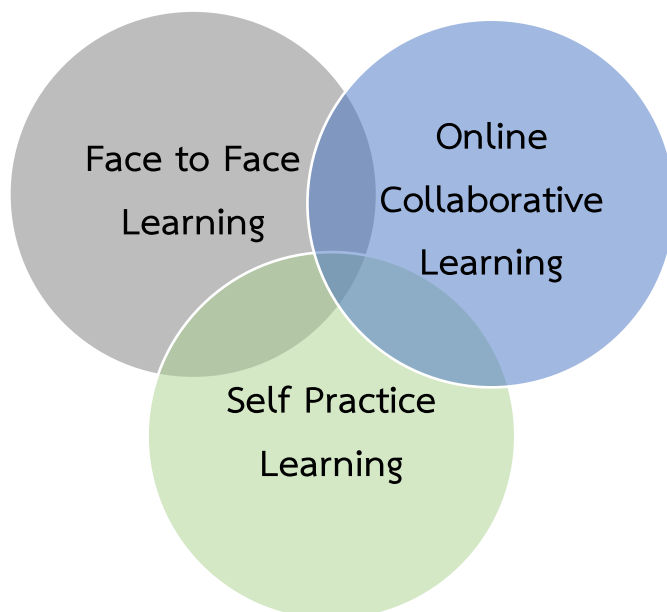
ตารางที่ 1

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 1 พบว่า.....

วัตถุประสงค์ที่ 2. ผลการวิจัยพบว่า.....

.....

.....



ภาพที่ 1 (Graham, 2012)

วัตถุประสงค์ที่ 3. ผลการวิจัยพบว่า.....

.....

.....



อภิปรายผลการวิจัย

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 1 พบว่า.....

.....

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 2 พบว่า

.....

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 3 พบว่า

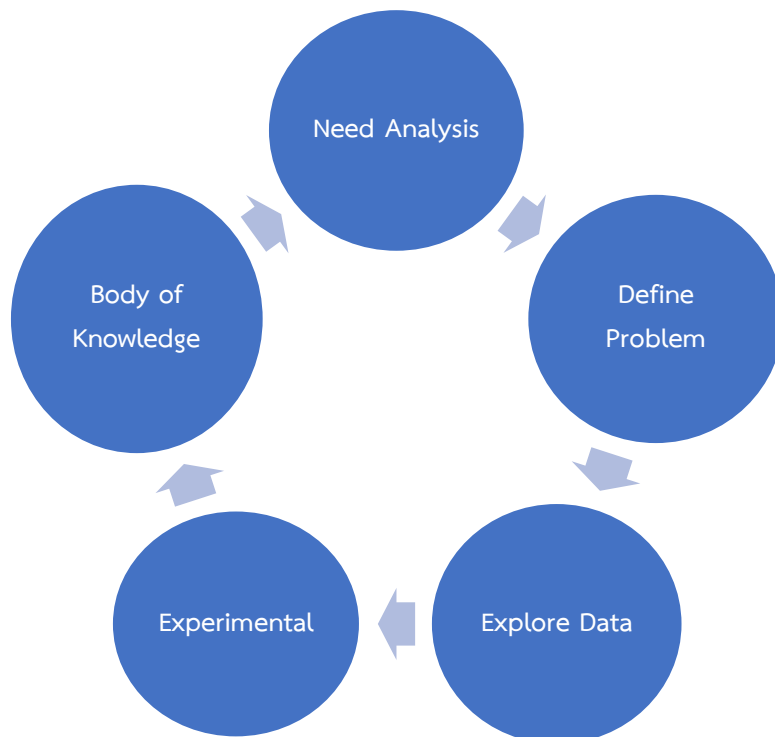
.....

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

ระบุงค์ความรู้อันเป็นผลมาจากการวิจัย การสังเคราะห์ออกมาในลักษณะ แผนภาพ แผนภูมิ หรือผังโนทัศน์ พร้อมคำอธิบายรูปแบบ/โครงสร้างอย่างกระชับ เข้าใจง่าย.....

.....

การออกแบบและการพัฒนาชุดการสอนมีข้อค้นพบสำคัญของกระบวนการจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคนิคการเรียนรู้แบบผสมผสาน (เฉลิมพล มีชัย และคณะ, 2565) มี 5 ขั้นตอน ซึ่งเรียกว่า “NDEEB Learning Approach” มีดังนี้



ภาพที่ 1 แสดงขั้นตอนกระบวนการการเรียนรู้ NDEEB Learning Approach (เฉลิมพล มีชัย และคณะ, 2565)

จากภาพที่ 1 แนวคิดการพัฒนาชุดการสอนรายวิชาหัวข้อพิเศษด้านนวัตกรรมการจัดการศึกษาโดยใช้เทคนิคการเรียนรู้แบบผสมผสานดังที่ (Graham, 2012) ได้กล่าวไว้คือการผสมผสานการสอนผ่านสื่อการสอน การผสมผสานวิธีการเรียนการสอน และการผสมผสานระหว่างการสอนแบบเผชิญหน้า (face to face learning) กับ การสอนออนไลน์ (online collaborative learning) และการฝึกทักษะเชิงปฏิบัติการด้วยตนเอง (self-practice learning) ตามเงื่อนไขการออกแบบชุดการสอนตามขั้นตอนการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นของหัวข้อที่ต้องการจะศึกษา (need analysis) แล้วจึงจะสามารถระบุปัญหาที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อให้ชัดเจน (define problem) ไปสู่ขั้นตอนการค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง (explore data) เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลจากแหล่งต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการนำไปใช้ทดลองวิจัยตามหลักวิชาการ (experimental) โดยกระบวนการทดลอง บันทึกข้อมูล สรุปผลข้อมูล นำไปสู่การรวบรวมสร้างองค์ความรู้ใหม่ (body of knowledge) เพื่อเผยแพร่ต่อไป

สรุป

สรุปในภาพรวมของบทความ

ตัวอย่าง การเรียนรู้แบบผสมผสานส่งผลต่อการพัฒนาผู้เรียน (เฉลิมพล มีชัย และคณะ, 2565)

1.การปรับปรุงพัฒนาด้านวิชาการ (improved academic) เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ และเจตคติ ในลักษณะการถ่ายทอดเนื้อหาแบบส่งผ่านระบบเครือข่ายสังคมออนไลน์ (social network) ผู้สอนมีความสามารถในการนำเทคโนโลยีเข้ามาประยุกต์ใช้ได้พร้อมกับการพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศได้ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว นั้น ทำให้รูปแบบการเรียนรู้แบบผสมผสานส่งผลต่อยุทธศาสตร์ของการเรียนการสอนทั้งในรูปแบบทั้งการเรียนแบบร่วมมือ การเรียนแบบเพื่อนช่วยเพื่อน และการเรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ช่วยเพิ่มสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่ทำ ทายและเชื่อมความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมในการศึกษาโดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา

2.การพัฒนาประสิทธิภาพด้านการเข้าถึงสื่อการเรียนรู้และมีความยืดหยุ่น (improve efficiency and flexibility) การเรียนในรูปแบบผสมผสานจะช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพทางการเรียนรู้ของผู้เรียนให้มีโอกาสในการสร้างองค์ความรู้และเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้อย่างกว้างขวางและยืดหยุ่น ทุกที่ ทุกเวลา ตามสภาพการณ์หรือ ความพร้อมของผู้เรียนได้ในทุกระดับ

3.การพัฒนาประสิทธิภาพด้านการลงทุน (improving investment efficiency) การเพิ่มประสิทธิภาพของการลงทุนในด้านการจัดการศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากกระบวนการเรียนรู้แบบเดิม เกิดความคุ้มค่าและคุ้มค่าในการใช้งบประมาณเพื่อการศึกษาของหน่วยงานหรือสถาบันการศึกษา

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์



2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

เอกสารอ้างอิง

- เฉลิมพล มีชัย และคณะ (2565). การพัฒนาชุดการสอนรายวิชาหัวข้อพิเศษด้านนวัตกรรมการจัดการศึกษาโดยใช้เทคนิคการเรียนรู้แบบผสมผสาน. *วารสารวิชาการ การจัดการภาครัฐและเอกชน*. 4 (2), 13-26.
- เฉลิมพล มีชัย. (2564). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์กับประสิทธิผลของมหาวิทยาลัย. *วารสารการบริหารและนวัตกรรมการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*. 4 (3), 81-98.
- เฉลิมพล มีชัย. (2565). ภาวะผู้นำทางการศึกษาที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรในวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์. *การประชุมวิชาการระดับชาติ การประชุมวิชาการระดับชาติ IAMBEST ครั้งที่ 7*. 656. ชุมพร; สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง วิทยาเขตชุมพรเขตรอุดมศักดิ์.
- เฉลิมพล มีชัย. (2564). *ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์*. อุบลราชธานี : ยงสวัสดิ์ อินเตอร์กรุป.
- Chaloemphon Meechai and Somyot Jedjaroenruk. (2016). The Development of a Training Model for Occupational Competency of Production Supervisor. *International Journal of Social Science and Humanity*. 6(7), 505-509.
- Chaloemphon Meechai. (2017). Developing creative writing skills following synectics instructional model for students in teaching career. *International Day Conference 2017*. 1. Kanazawa; Kanazawa Seiryo University, Japan.
- Graham. C.R. (2012). Introduction to Blended Learning. [Online]. Available from: http://www.media.wiley.com/product_data/excerpt/86/C.pdf. [2020, October 10]
- Yamane, T. (1973). *Statistic: An introductory analysis*. (3rd ed.). New York: Harper and Row.

หมายเหตุ ต้นฉบับบทความควรมีความยาว 10-15 หน้า

