

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่ง  
สภาคริสตจักรในประเทศไทย



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

SCHOOL ADMINISTRATORS' CARING LEADERSHIP DEVELOPMENT APPROACH BASED ON  
THE EDUCATIONAL VISION OF THE FOUNDATION OF THE CHURCH OF CHRIST IN  
THAILAND



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Education in Educational Management  
Department of Educational Policy, Management, and Leadership  
Faculty of Education  
Chulalongkorn University  
Academic Year 2018  
Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหาร

โรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภา

คริสตจักรในประเทศไทย

โดย

ว่าที่ ร.ต.หญิงดารญา ตันตินีรนาท

สาขาวิชา

บริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณะบดีคณะครุศาสตร์  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิริเดช สุขชีวะ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ  
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ์ ศิริบรรณพิทักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย  
(รองศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์)

ดารญา ดันตินิรนาท : แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษา  
ของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย. ( SCHOOL ADMINISTRATORS' CARING LEADERSHIP  
DEVELOPMENT APPROACH BASED ON THE EDUCATIONAL VISION OF THE FOUNDATION OF  
THE CHURCH OF CHRIST IN THAILAND) อ.ที่ปรึกษาหลัก : ผศ. ดร.ธีรภัทร ภูโกลาส

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์  
การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหาร  
โรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย การวิจัยนี้ใช้ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพ  
(Qualitative Research) โดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็น  
เลิศ (Best Practice) ตัวอย่าง คือ ผู้บริหารจากโรงเรียนขนาดใหญ่ กลาง เล็ก โรงเรียน 1 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ  
1) แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง 2) แบบบันทึกข้อค้นพบจากเอกสารและการสังเกต แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์  
เนื้อหา (Content Analysis)

ผลการวิจัยที่สำคัญสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for Staff)  
และบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) ในระดับสูงทุกด้าน และบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง  
(Caring for self) อยู่ในระดับต่ำสุด มีองค์ประกอบที่มีความจำเป็นต้องพัฒนาสูงสุด คือการดูแลสุขภาพตนเอง การ  
บริหารเวลาในชีวิตประจำวัน และการบริหารความเครียด

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ มี 5 แนวทาง คือ 1) การทำความรู้จักตนเอง โดยการรับการตรวจสุขภาพอย่าง  
สม่ำเสมอเพื่อนำข้อมูลที่ได้มาดูแลตนเองเพื่อป้องกันการเจ็บป่วย มีการปรับทัศนคติของตนเองจัดการปัญหาโดยการปรับ  
อารมณ์ (Emotion-focused of Coping) 2) การสร้างวินัยตนเอง โดยการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ สร้างสมดุล  
ระหว่างการทำงานและชีวิตประจำวัน วางแผนจัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพและไม่ส่งผล  
เสียต่อสุขภาพ 3) การศึกษา โดยการเรียนรู้เพื่อสะสมองค์ความรู้มาปรับใช้ในการทำงาน 4) การแสวงหาประสบการณ์  
โดยการเรียนรู้จากบุคคลต้นแบบ ผู้บริหารในระดับสูงกว่า เพื่อนร่วมงาน และจากงานที่รับผิดชอบ 5) การให้คำปรึกษา  
ด้วยการทำงานเป็นทีมที่มีการประชุมปรึกษาเพื่อการทำงาน และแก้ไขปัญหา

สาขาวิชา            บริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา        2561

ลายมือชื่อนิสิต .....

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก .....

# # 5883819527 : MAJOR EDUCATIONAL MANAGEMENT

KEYWORD: SCHOOL ADMINISTRATORS, CARING LEADERSHIP, CARING FOR SELF, CARING FOR STAFF, CARING FOR CLIENT

Daraya Tantineranart : SCHOOL ADMINISTRATORS' CARING LEADERSHIP DEVELOPMENT APPROACH BASED ON THE EDUCATIONAL VISION OF THE FOUNDATION OF THE CHURCH OF CHRIST IN THAILAND. Advisor: Asst. Prof. Dhirapat Kulophas, Ph.D.

This research aims to study 1) the roles of leadership of attentive school administrators following educational visions by the Church of Christ in Thailand 2) the process of leadership development of attentive school administrators following educational visions by the Church of Christ in Thailand. This research uses qualitative research method by having purposive sampling from schools catering “Best Practice” of each one from the administrators from varied sizes; large, medium, and small. Semi-structured interview and the records of documents and observation were used as the research instruments by means of content analysis.

The finding has revealed that the attentive school administrators who care for their staff and clients (students) as in their first priority and those who care for themselves in their last three priorities have the most factors needed to be improved; health, daily time management, and stress management.

The processes of leadership development are 1) to familiarize themselves by having regular medical checkup for preventing any illnesses and shifting their attitude towards self-dealing problems by having emotion-focused of coping 2) to stay healthy by having regular exercise to balance work and life and prioritizing tasks to not have an effect on health 3) to study to gain more knowledge applied to their work 4) to seek for more experiences from role models, higher-level administrators, colleges, and tasks 5) to give advice by meeting, counseling and finding solutions with team members

Field of Study: Educational Management

Student's Signature .....

Academic Year: 2018

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความกรุณาของบุคคล ต่างๆ ดังนี้

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้จุดประกายความสนใจในเรื่อง ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่จนนำมาสู่หัวข้อการวิจัย อีกทั้งกรุณาชี้แนะแนวทางในการทำวิทยานิพนธ์ให้ คำปรึกษาในการปรับปรุงอย่างละเอียดทุกขั้นตอนของงานวิจัยจนสำเร็จลุล่วง อันก่อให้เกิดประโยชน์ใน การนำไปใช้ในอนาคต ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและในความกรุณา จึงขอกราบขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ ประธานกรรมการการสอบ รองศาสตราจารย์ ดร.วี ระวัฒน์ อุทัยรัตน์ กรรมการภายนอก ผู้ให้คำแนะนำอันทรงคุณค่า และให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงแก้ไขให้ วิทยานิพนธ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชญาพิมพ์ อุสาโห ผู้แต่งแต่มีปัญญาเกลากรอบคิดของผู้วิจัย และสละ เวลาอันมีค่าในการตรวจเครื่องมือวิจัย ให้คำแนะนำช่วยเหลือและเป็นแบบอย่างในการเป็นครูที่ดี

ดร.สิริลักษณ์ เพ็ญกาญจน์ ผู้เป็นแรงบันดาลใจในการศึกษาเรียนรู้ ทั้งยังคงคอยชี้แนะ สนับสนุน และเป็นต้นแบบผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ให้กับผู้วิจัย

ขอขอบคุณโรงเรียนวัฒนาวิทยาลัยที่มอบทุนการศึกษาและโอกาสในการศึกษาเรียนรู้ ขอขอบคุณ ผู้บริหาร เพื่อนครูที่ช่วยเหลือสนับสนุน รวมถึงผู้บริหารโรงเรียนในเครือสภาคริสตจักร ที่ได้สละเวลา อันมีค่า ในการให้สัมภาษณ์ เอื้อข้อมูลที่เป็นประโยชน์ และอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูล จนได้ ข้อมูลที่สมบูรณ์ และเป็นประโยชน์ยิ่งในการวิจัย

ท้ายที่สุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณ คุณแม่ทัศนีย์ และคุณพ่อสุรพล ตันตินีรนาท ผู้ที่เป็นครูคู่ แรกที่หล่อหลอมอัตลักษณ์ผู้วิจัย และสนับสนุนในทุกด้าน จนสามารถก้าวสู่ความสำเร็จอีกขั้นของชีวิต

ดารญา ตันตินีรนาท

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	4
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	4
1.4.1 ขอบเขตของเนื้อหา.....	4
1.4.2 ขอบเขตของประชากรและตัวอย่าง.....	6
1.5 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	6
1.6 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	7
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	10
บทที่ 2 ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ตอนที่ 1 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เอาใจใส่.....	11
1.1 ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เอาใจใส่.....	11
1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	15
1.3 การพัฒนาภาวะผู้นำของโรงเรียนที่เอาใจใส่.....	19

ตอนที่ 2 สภาคริสตจักรในประเทศไทย.....	20
2.1 พันธกิจการศึกษา.....	21
2.2 วิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษา ( ตอบสนองนโยบายสภาคริสตจักรฯ 2017) .....	22
2.3 โรงเรียนในสังกัดพันธกิจการศึกษา และตัวอย่าง .....	22
ตอนที่ 3 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	29
3.1 ความหมายการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	29
3.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	30
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	35
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....	35
3.2 ขั้นตอนการวิจัย .....	35
3.2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของ ผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย .....	38
3.2.2 ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษา โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย .....	40
3.2.3 สร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจ การศึกษา โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย .....	49
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	51
4.1 บริบทของโรงเรียน และสถานะผู้ให้สัมภาษณ์ในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย .....	52
4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เป็นการวิเคราะห์บริบทของโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา 3 โรงเรียน มีรายละเอียดของแต่ละโรงเรียน .....	52
4.1.1.1. บริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก .....	52
4.1.1.2. บริบทของโรงเรียนขนาดกลาง.....	53
4.1.1.3. บริบทของโรงเรียนขนาดใหญ่.....	54



4.2 ผลการวิเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษา โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.....	56
4.2.1. บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for Self) ของผู้บริหารโรงเรียน.....	56
1. ด้านการดูแลสุขภาพตนเอง.....	56
2. การบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน.....	57
3. การคลายเครียด.....	59
4. การพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง.....	60
5. การใช้หลักศาสนาในการครองตน.....	62
6. การพัฒนาความสามารถในการทำงาน.....	63
4.2.2. บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for Staff) ของผู้บริหาร.....	65
1. การให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน.....	65
2. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน.....	67
3. การช่วยเหลือ และการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน.....	70
4. การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัว.....	72
5. การสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการ.....	74
6. การจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข.....	76
4.2.3. บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) ของผู้บริหารโรงเรียน.....	78
1. การตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน.....	78
2. การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา.....	81
3. การติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน.....	84
4.2.4 วิเคราะห์ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารตามวัตถุประสงค์ ข้อมูล สามเส้า.....	89
4.2.3.1. ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for Self).....	89
4.2.3.2. ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff).....	99
4.2.3.4. ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client).....	112

4.3. การสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษา โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.....	141
4.3.1 (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจ.....	141
4.3.2 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน.....	150
4.3.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีแนวทางการพัฒนา 3 ด้าน ดังนี้.....	150
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ.....	155
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	156
5.1.1 การศึกษาบทบาทด้านภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.....	156
5.1.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.....	166
5.2 อภิปรายผล.....	168
5.2.1 อภิปรายผลบทบาทและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.....	168
5.2.2 อภิปรายผล แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่โรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย.....	171
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	174
บรรณานุกรม.....	176
ภาคผนวก.....	182
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ.....	183
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	186
ประวัติผู้เขียน.....	226

## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	9
ตารางที่ 2 จำนวนผู้บริหาร และครู โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย .....	23
ตารางที่ 3 ขั้นตอนการวิจัย .....	36
ตารางที่ 4 ประเด็นคำถามเชิงลึกสำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหาร.....	46
ตารางที่ 5 ประเด็นคำถามเชิงลึกสำหรับสัมภาษณ์ครู.....	47
ตารางที่ 6 ประเด็นคำถามเชิงลึกสำหรับสัมภาษณ์นักเรียน .....	48
ตารางที่ 7 ตารางวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self) .....	89
ตารางที่ 8 ตารางวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self) .....	92
ตารางที่ 9 ตารางวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self) .....	96
ตารางที่ 10 ตารางวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff) ...	99
ตารางที่ 11 ตารางวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff) .	103
ตารางที่ 12 วิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff) .....	108
ตารางที่ 13 วิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) .....	112
ตารางที่ 14 ตารางวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) ....	115
ตารางที่ 15 วิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) .....	119
ตารางที่ 16 สรุปบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self).....	122
ตารางที่ 17 สรุปบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff) .....	126
ตารางที่ 18 สรุปบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) .....	131
ตารางที่ 19 ตารางวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำที่เอาใจใส่.....	135
ตารางที่ 20 สรุปบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง .....	137
ตารางที่ 21 สรุปบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน.....	139
ตารางที่ 22 สรุปแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน.....	140

ตารางที่ 23	สรุปแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (ต่อ) .....	141
ตารางที่ 24 (ร่าง)	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย .....	143
ตารางที่ 25	แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง .....	151
ตารางที่ 26	แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน .....	152
ตารางที่ 27	แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน .....	153
ตารางที่ 28	บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรใน ประเทศไทย .....	161



สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน..... 16



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ความเปลี่ยนแปลงของโลกในปัจจุบันมีลักษณะเป็นพลวัตมีการเปลี่ยนแปลงเคลื่อนไหวตลอดเวลาทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและการศึกษา สถานศึกษาซึ่งเป็นองค์กรที่มีภารกิจในการจัดการศึกษาให้กับเยาวชน เพื่อให้ถึงพร้อมมีความรู้ ความเข้าใจ เท้าทันการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่เป้าหมายให้ผู้เรียนเป็นคนดี มีความรู้ความสามารถ ใฝ่เรียนรู้ มีทักษะในการเรียนและมีทักษะชีวิต โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล เพื่อมุ่งสร้าง และพัฒนาให้คนไทย มีความสามารถและมีความสุข จึงจำเป็น ต้องปรับตัว ทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอนและการบริหารจัดการในองค์กร โดยเน้นการมีส่วนร่วมผู้บริหาร ครูและบุคลากร ซึ่งเป็นกลไกที่สำคัญในการสร้างความยั่งยืนให้เกิดขึ้นในโรงเรียน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร (อารียา บุญสม, 2556) ผู้นำที่มีความสามารถ ทักษะการบริหาร พฤติกรรมเหมาะสมจึงยังไม่เพียงพอ แต่ยังต้องมีทักษะการคิด หรือนำความคิดของคนอื่นมาประยุกต์ใช้พัฒนาตนเองที่ชัดเจน และแนวทางนั้นควรเป็นแนวทางที่เหมาะสม มีคุณค่าสะท้อนทิศทางและเป้าหมายองค์กรที่ชัดเจน (ไพฑูรย์ สีนลารัตน์, 2548) การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารต้องมีทักษะการบริหารของ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านความคิดรวบยอด และ ทักษะด้านมนุษย คือความสามารถในการสร้างความร่วมมือในองค์กร การเข้าใจความต้องการของผู้อื่น การกระตุ้นกลุ่มคนในองค์กรให้มีส่วนร่วม และทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ การสอดคล้องกับแนวคิดของ วิจารณ์ พานิช (2555) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารในยุคปัจจุบันต้องมีทักษะในการบริหารคนและงาน ซึ่งทักษะในการบริหารคนเกี่ยวข้องกับทักษะด้านมนุษย ซึ่งต้องใช้ทักษะที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นนั่นคือ ทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skills) สอดคล้องกับ ที่กล่าวว่า ทักษะด้านความรู้ (Hard Skills) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้คนทำงานได้ แต่ ทักษะด้านอารมณ์ (Soft Skills) จะเป็นปัจจัยทำให้คนทำงานได้ดีขึ้น หากผู้นำองค์กรใดให้ความสำคัญกับทักษะทั้งสองด้าน คือ ด้านทักษะการทำงาน (Hard Skill) และด้านภาวะความเป็นผู้นำ (Soft Skill) องค์กรนั้นจะพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงได้ทุกระดับ (Tang K.N., 2012) ผู้บริหารสถานศึกษา จึงถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดใน การขับเคลื่อนองค์กร ให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันและมีการพัฒนา อย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา

จากสภาพข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร คือผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กร เนื่องจากเป็นแรงขับเคลื่อนให้องค์กรไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะนำองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น จำเป็นจะต้องมีภาวะผู้นำ ที่สามารถเข้าถึง และได้รับความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้นำต้องสร้างความสัมพันธ์กับบุคลากร โดยการวางตัวเป็นมิตร สร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นกันเอง มีความเข้าใจเห็นใจและเอาใจใส่ ให้เกียรติ ย่อมทำให้บรรยากาศการทำงานที่เป็นสุข ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของบุคลากรในองค์กรทุกระดับ

การดูแล (Caring) คือ การให้ความสำคัญกับปฏิสัมพันธ์กับบุคคล มีความห่วงใย เอาใจใส่ ส่งเสริมการทำงานความสำเร็จและความเป็นอยู่ที่ดี เป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Lawrence & Maitlis, 2012) แนวทางในการให้ความใส่ใจต่อผู้อื่นและแรงจูงใจในการทำงาน ช่วยเหลือผู้อื่นในการเติบโตและพัฒนาตนเอง โดยอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมในเชิงบวก เช่น ความเห็นอกเห็นใจการเอาใจใส่ความเห็นอกเห็นใจความเป็นธรรม ความยุติธรรม และความเคารพ การดูแลไม่ได้จำกัดอยู่แค่การทำงาน แต่อยู่ในการดำรงชีวิต จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานมากที่สุด จากการศึกษาของมาริสสา ไกรฤกษ์ (2555) เรื่อง พฤติกรรมภาวะผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลชุมชน เขต 14 สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า สมรรถนะภาวะผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ (Caring) เป็นสมรรถนะหนึ่งใน 6 สมรรถนะที่ผู้จัดการทางการแพทย์ควรมีต้องดูแลเอาใจใส่ตัวเอง ผู้ปฏิบัติงาน และผู้รับบริการ ส่วนอีก 5 สมรรถนะ ประกอบด้วย การเป็นนายตน (personal mastery) การมีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล (interpersonal effectiveness) การจัดการด้านการเงิน (financial management) การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) และการคิดเป็นระบบ (systems thinking) ดังนั้นการดูแลเอาใจใส่จึงเป็นคุณสมบัติขั้นพื้นฐานในการดูแลให้บุคคลมีความเจริญเติบโต ปลอดภัย และมีสุขภาพที่ดี

ความเอาใจใส่ของผู้นำโรงเรียนมีความสำคัญ จากการใช้ทฤษฎีและการศึกษาจากหลากหลายสาขาวิชา โดยเฉพาะงานวิจัยเกี่ยวกับอาชีพที่ให้บริการแก่มนุษย์เช่น การดูแลสุขภาพและการให้บริการทางสังคม พัฒนาและนำเสนอรูปแบบของผู้นำโรงเรียนที่เอาใจใส่โดยมุ่งไปที่การเอาใจใส่ของผู้บริหาร แนวคิดนี้เน้นให้ทุกคนที่มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นผู้นำของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นที่ผลที่เกิดกับนักเรียน การให้ความสำคัญกับการดูแลเอาใจใส่ในโรงเรียน ไม่ได้หมายถึงการลดความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหรือการดูแลพนักงานและชุมชน เพราะทุกองค์ประกอบจะเสริมแรง ร่วมกันการสนับสนุนทางวิชาการเป็นหน้าที่หลักของการเป็นผู้นำของโรงเรียน และการเป็นผู้นำที่เอาใจใส่แลมีความสำคัญในโรงเรียนด้วยเช่นกัน

ผู้นำโรงเรียนที่เอาใจใส่มีผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและผลการศึกษาของนักเรียน ภาวะผู้นำและการจัดการของครูใหญ่เป็นตัวกำหนดสภาพของโรงเรียน และมีบทบาทสำคัญต่อ

ประสบการณ์และสภาพการทำงานของคุณ ส่งผลต่อการเรียนการสอน การบริหารงานความเป็นผู้นำของคุณ เป็นตัวกำหนดบรรยากาศในโรงเรียนและมีผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอน และสภาพแวดล้อมในการทำงานของคุณในโรงเรียน (C P Van Der Vyver, 2016)

การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารเป็นผู้ที่ต้องดูแลผู้ปฏิบัติงาน และนักเรียนให้รู้สึกว่าคุณค่า มีความเป็นมนุษย์ รู้สึกปลอดภัย รู้สึกสุขสบาย รู้สึกไว้วางใจ ผู้บริหารโรงเรียนที่มีภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (Caring Leadership) มีอิทธิพลต่อการทำงานที่ส่งผลต่อคุณภาพชีวิต คุณภาพงาน และสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของคุณและบุคลากร ซึ่งส่งผลต่อผลลัพธ์ทั้งด้านการทำงานของคุณและคุณภาพนักเรียน (Kroth&Keeler, 2009) ครูและนักเรียนจะสามารถทำงานได้ดีขึ้นเมื่อพวกเขาได้รับการดูแลเอาใจใส่ (Day, 2004)

สภาคริสตจักรในประเทศไทย มีพันธกิจหลัก 3 ประการ ประกอบด้วยพันธกิจด้านการเผยแผ่พระกิตติคุณ พันธกิจด้านการรักษาพยาบาล และพันธกิจด้านการศึกษา เพื่อให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จ จึงได้มีการจัดตั้งสำนักงานพันธกิจการศึกษา และมอบหมายให้รับผิดชอบด้านการศึกษา เพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้สถาบันการศึกษาในสังกัดจัดการศึกษาให้กับเยาวชนของประเทศโดยไม่จำกัดเชื้อชาติ ศาสนา และฐานะของบุคคล โดยสถานศึกษามุ่งพัฒนาเยาวชนให้เป็นคนที่สมบูรณ์ และดำเนินชีวิตตามแบบองค์พระเยซูคริสต์

การดำเนินงานของพันธกิจการศึกษา มีการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษา ตอนสนองนโยบายสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยสำนักงานพันธกิจการศึกษา มุ่งสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันการศึกษาในสังกัด ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ และบริหารจัดการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพและมาตรฐานสากล บนรากฐานของความเชื่อตามหลักคริสตศาสนา เพื่อปลูกฝัง อบรม และพัฒนาเยาวชนของประเทศให้เจริญขึ้นในด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และจิตวิญญาณ เป็นผู้ไม่เรียนรู้ตลอดชีวิต มีค่านิยมอันพึงประสงค์ ยึดมั่นในหลักการประชาธิปไตย ใฝ่หาสันติ มีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจำนวน 27 โรงเรียน ซึ่งอยู่ภายใต้การดูแลของหน่วยงานพันธกิจการศึกษา ตระหนักถึงหลักข้อเชื่อ วิสัยทัศน์และพันธกิจของสภาคริสตจักร ซึ่งมีพื้นฐานจากหลักของเชื่อของคริสตศาสนานิกายโปรเตสแตนต์ ที่มุ่งเน้นอภิบาลและพัฒนาเยาวชนให้เป็นคนสมบูรณ์ และดำเนินชีวิตตามแบบองค์พระเยซูคริสต์ ซึ่งผู้บริหารของทุกโรงเรียนถือเป็นหน้าที่หลักที่จะต้องดูแลบุคลากรและนักเรียนด้วยความเอาใจใส่ และพัฒนาทุกคนในองค์การให้ เป็นคนที่สมบูรณ์ หากมีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (Caring Leadership) ของผู้บริหารและนำมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการสถานศึกษาจะส่งผลให้สามารถบรรลุเป้าหมายสูงสุดของการศึกษา



จากการศึกษางานวิจัยในประเทศในปัจจุบัน ไม่พบว่าม้งานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารสถานศึกษามาก่อน พบเพียงงานวิจัยในต่างประเทศทั้งในยุโรปและอเมริกา ได้ทำการศึกษากันอย่างแพร่หลาย และพบว่าภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนเป็นปัจจัยที่สัมพันธ์ต่อผลลัพธ์ต่อการพัฒนาโรงเรียน ประสิทธิภาพของงาน คุณภาพชีวิตและสุขภาพของคนในองค์กร อีกทั้งยังส่งผลต่อสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในโรงเรียน (Liedtka 1996; Tronto 1993) และยังส่งผลต่อความสัมพันธ์ของผู้ปฏิบัติงาน และการดูแลนักเรียนของครูด้วย (Gerkin 1997; McClure 2014)

ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนสร้างความเข้าใจและพัฒนาเตรียมความพร้อมเสริมทักษะเพื่อร่วมมือกันทำงานอย่างสร้างสรรค์ สร้างประโยชน์ สูงสุดให้เกิดกับองค์การ ผู้วิจัยจึงศึกษาการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานพันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียนในสังกัดสำนักงานพันธกิจ การศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยต่อไป

## 1.2 คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นอย่างไร
2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นอย่างไร

## 1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาบทบาทด้านภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

### 1.4.1 ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษา ของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเนื้อหา 2 ด้านคือ 1) ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่

## 1. กรอบแนวคิดด้านภาวะผู้นำที่เอาใจใส่

กรอบแนวคิดภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ ซึ่งพัฒนาจากแนวคิดของ Sherman, R.O., Bishop M., Eggenberger, T., & Karden, (2007) (อ้างถึงใน มาริสา ไกรฤกษ์, 2555) ครอบคลุมการเอาใจใส่ 3 ด้าน คือ

### 1.1. ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for Self)

- 1.1.1. การดูแลสุขภาพตนเอง
- 1.1.2. การบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน
- 1.1.3. การคลายเครียด
- 1.1.4. การพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง
- 1.1.5. การใช้หลักศาสนาในการครองตน
- 1.1.6. การพัฒนาความสามารถในการทำงาน

### 1.2. ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for Staff)

- 1.2.1. การให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน
- 1.2.2. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน
- 1.2.3. การช่วยเหลือ และการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน
- 1.2.4. การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัว
- 1.2.5. การสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน
- 1.2.6. การจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

### 1.3. ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client)

- 1.3.1. การตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน
- 1.3.2. การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา
- 1.3.3. การติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน
- 1.3.4. การติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา

## 2. กรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาแนวคิดของ DuBrin (1995) Gibson, Ivancevich & Donnelly (1997) และ Stanford Educational Leadership Institute (2005) บนฐานคิดว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ มีหน้าที่รับผิดชอบและเผชิญปัญหาจากสถานการณ์จริง และเป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ในสถานการณ์จริง ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด สภาคริสตจักรในประเทศไทย ประกอบด้วย

1. การทำความรู้จักตนเอง หลักสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำคือ การทำความรู้จักตนเอง โดยอาศัยกระบวนการข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับตนเองอย่างเด่นชัด โดยต้องอาศัยข้อมูลทั้งจากตนเองและจากภายนอก
2. การสร้างวินัยตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำจำเป็นต้องมีวินัยในตนเอง เพื่อรักษาระดับความสนใจต่อเป้าหมายให้มั่นคง
3. การศึกษา โดยทั่วไปการศึกษาหมายถึงการถ่ายทอดความรู้โดยไม่คำนึงถึงการประยุกต์ใช้ในทันที แต่เป็นการสะสมองค์ความรู้เพื่อใช้ในโอกาสที่จำเป็น
4. การแสวงหาประสบการณ์ ประสบการณ์จากการทำงานเพื่อแปลงความรู้เป็นทักษะในการทำงาน แหล่งที่มาของประสบการณ์ มี 2 แหล่งหลัก คือ เพื่อนร่วมงาน และเนื้องาน
5. การให้คำปรึกษา โดยพี่เลี้ยง (Mentor) มีส่วนในการพัฒนา โดยอาศัยการสอน (Tutoring) การชี้แนะ (Coaching) การแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support) โดยที่ปรึกษาไม่แทรกแซงให้ผู้ฝึกใช้ภาวะผู้นำอย่างเป็นอิสระ

#### 1.4.2 ของเขตของประชากรและตัวอย่าง

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ปีการศึกษา 2560 ประกอบด้วย ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ จำนวน 36 คน จาก 27 โรงเรียน

##### ตัวอย่าง

ผู้บริหารจากโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) จำนวน 3 โรงเรียน ขนาดเล็ก กลาง และใหญ่

#### 1.5 คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

**ผู้บริหารโรงเรียน** หมายถึงผู้จัดการ และผู้อำนวยการ ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจำนวน 27 แห่ง

**ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหาร** หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ และบริหารการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพและมาตรฐานสากล บนรากฐานของความเชื่อตามหลักคริสตศาสนา มีความมุ่งมั่นและ รับผิดชอบที่จะช่วยให้ บุคคลอื่น มีความเจริญ เติบโต โดยการสร้างสัมพันธ์ภาพต่อกันและให้คุณค่ากับการดูแลเอาใจใส่เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ที่ดูแลเอาใจใส่ตนเอง การดูแลเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานและ การดูแลเอาใจใส่นักเรียน และสร้างวัฒนธรรมการดูแลเอาใจใส่ในหน่วยงาน ตามวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษาทั้ง 6 ด้าน คือ 1) ผู้เรียนเจริญขึ้นในด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และจิตวิญญาณ เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต 2) ผู้เรียนมีค่านิยมอันพึงประสงค์

3) ผู้เรียนยึดมั่นในหลักการประชาธิปไตย 4) ผู้เรียนใฝ่หาสันติ 5) ผู้เรียนมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ 6) ผู้เรียนดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

**ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงการเอาใจใส่ตนเอง 6 ด้าน คือ การดูแลสุขภาพตนเอง การบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน การคลายเครียด การพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง การใช้หลักศาสนาในการครองตน และการพัฒนาความสามารถในการทำงาน

**ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงการเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน 6 ด้าน คือ การให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน การช่วยเหลือและการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัว การสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน และการจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เช่น งานปีใหม่ งานวันเกิด เป็นต้น

**ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client)** หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงการเอาใจใส่นักเรียน 4 ด้าน คือ การตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา การติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน และการติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา

**สภาคริสตจักรในประเทศไทย** หมายถึง องค์การทางศาสนาคริสต์ นิกายโปรเตสแตนต์ในประเทศไทย ที่เป็นหน่วยงานต้นสังกัด และเป็นเจ้าของโรงเรียน

**วิสัยทัศน์การศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย** หมายถึง วิสัยทัศน์ที่กำหนดโดยสำนักงานพันธกิจการศึกษาที่ตอบสนองนโยบายของสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อปลูกฝัง อบรม และพัฒนาเยาวชนของประเทศให้มีคุณลักษณะ 6 ประการ คือ 1) เจริญขึ้นในด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และจิตวิญญาณ เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต 2) มีค่านิยมอันพึงประสงค์ 3) ยึดมั่นในหลักการประชาธิปไตย 4) ใฝ่หาสันติ 5) มีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ 6) ดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

## 1.6 กรอบแนวคิดการวิจัย

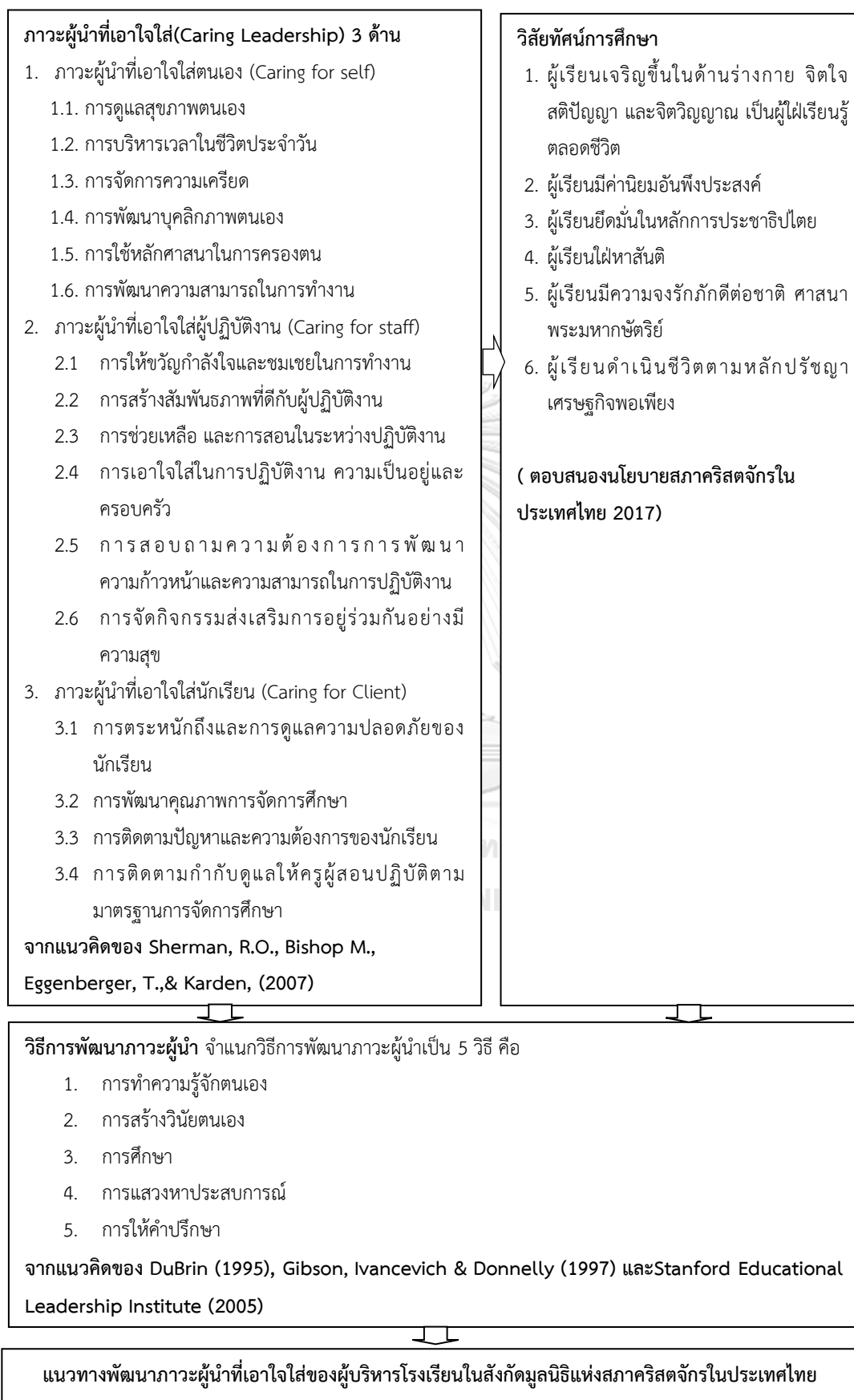
การวิจัยการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนในสังกัดสำนักงานพันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและรายงานการวิจัย เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดดังนี้

1. **กรอบแนวคิดภาวะผู้นำที่เอาใจใส่** ซึ่งพัฒนาจากแนวคิดของ Sherman, R.O., Bishop M., Eggenberger, T., & Karden, (2007) (อ้างถึงใน มาริสา ไกรฤกษ์, 2555) เกี่ยวกับสมรรถนะภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านการดูแลเอาใจใส่ตนเอง ด้านการดูแลเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน และด้านการดูแลเอาใจใส่นักเรียน

2. **วิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษา** ตอนสนองนโยบายสภาคริสตจักรในประเทศไทย 2017 โดยสำนักงานพันธกิจการศึกษา มุ่งสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันการศึกษาในสังกัดฯ ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ และบริหารการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพและมาตรฐานสากล บนรากฐานของความเชื่อตามหลักคริสตศาสนา เพื่อปลูกฝังอบรม และพัฒนาเยาวชนของประเทศให้เจริญขึ้นในด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และจิตวิญญาณ เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต มีค่านิยมอันพึงประสงค์ ยึดมั่นในหลักการประชาธิปไตย ใฝ่หาสันติ มีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

3. **แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำ** จากการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของ DuBrien (1995) Gibson, Ivancevich & Donnelly (1997) และ Stanford Educational Leadership Institute (2005) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธี คือ 1) การทำความรู้จักตนเอง 2) การสร้างวินัยในตนเอง 3) การศึกษา 4) ประสบการณ์ 5) การให้คำปรึกษา

ตารางที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



### 1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ข้อมูลเชิงประจักษ์เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
2. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน หรือนำไปกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารที่กำลังเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ ของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย



## บทที่ 2

### ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนใน สังกัดมูลนิธิ แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เอาใจใส่

1. ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เอาใจใส่
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ทั้งในและต่างประเทศ

ตอนที่ 2 สภาคริสตจักรในประเทศไทย

1. ความเป็นมา
2. นโยบายสภาคริสตจักร
3. วิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษา
4. โรงเรียนตัวอย่าง

ตอนที่ 3 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

1. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ
2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในและต่างประเทศ

ตอนที่ 1 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เอาใจใส่

1.1 ความหมาย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เอาใจใส่

ก่อนที่เราจะทำความเข้าใจเรื่องภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ ผู้วิจัยมีความประสงค์ที่จะทำความเข้าใจต่อคำว่าภาวะผู้นำเสียก่อนว่ามีความหมายและความสำคัญอย่างไร จากที่ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้ามานั้นได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายต่างกันไป อาทิ

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม โดยการคิดริเริ่ม ชี้และสั่งการ หรืออำนวยความสะดวกต่อกิจกรรมต่างๆ เพื่อบรรลุความต้องการมุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ และ ชำรงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและความสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกของกลุ่ม (Stogdill, 1974, McFarland, 1979, Mitchell and Larson, Jr. 1987 & Stoner and Freeman, 1992 )

อีกทั้ง Koontz and Wehrich, Robbins (1988) ได้มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ภาวะผู้นำ คือศิลปะในการชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ เป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น เพื่อให้เขามีความเต็มใจ



และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม (Koontz and Wehrich, 1988 & Robbins, 1989)

Gibson, Ivancevich และDonnelly (1997) มองภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆในกลุ่ม

ในด้านของนักวิชาการไทย เช่น ยุทธนา พรหมณี (2559) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลและอำนาจที่มีของตนกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่นเกิดความเต็มใจแล้วกระตือรือร้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือของกลุ่ม

ประเวศ วะสี (2540) กล่าวว่า ภาวะผู้นำอาจมีได้ทั้งในผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า และผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า ผู้นำตามธรรมชาติในกระบวนการชุมชนจะมีหลายคน ลักษณะของภาวะผู้นำคือ ฉลาด เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม เป็นคนติดต่อ สื่อสารกับผู้อื่นรู้เรื่อง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2540) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำ หมายถึงคุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงามอย่างถูกต้องชอบธรรม ดังนั้น องค์ประกอบของภาวะผู้นำจึง ได้แก่ ตัวผู้นำ ผู้ตาม จุดหมาย หลักการ และวิธีการ สิ่งที่จะทำ และสถานการณ์

สิปปนนท์ เกตุทัต (2540) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความมีวิสัยทัศน์ มีทัศนะกว้างไกล และสามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ และยินดีร่วมปฏิบัติตาม ซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้นำต้องมีศักยภาพพื้นฐาน 9 ประการ ได้แก่ เป็นคนเก่ง เป็นคนดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีความกล้าหาญทางจริยธรรม อดทน บริหารจัดการเป็น ตัดสินใจอย่างมีวิจาร์ณญาณ มีสำนักรับผิดชอบต่อสังคม และเคยประสบความสำเร็จมาพอสมควร ดังนั้นภาวะผู้นำ จึงหมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆในกลุ่ม มีคุณสมบัติ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงามอย่างถูกต้องชอบธรรม มีอิทธิพลและอำนาจสามารถกระตุ้นชี้แนะให้บุคคลอื่นให้เกิดความเต็มใจ และกระตือรือร้นปฏิบัติงานให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการปรับกระบวนการทำงานเพื่อให้บรรลุประสิทธิผล ขององค์กรแล้ว ผู้บริหารยังต้องให้ความสนใจต่อบุคลากรในองค์กรด้วย ภาวะผู้นำนั้นถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารในการที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารต้องเป็นผู้นำในการบริหารจัดการ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ถือเป็นหน้าที่ของผู้นำที่จะต้องให้ความมั่นใจ เพื่อการยอมรับ ของคนในองค์กร อันจะนำไปสู่ความไม่ไว้วางใจระหว่างกัน ผู้นำจะต้องมุ่งเน้นเรื่องของการสื่อสาร ให้มีความชัดเจน

และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การสื่อความที่ดีนั้นถือว่าเป็นรากฐานที่สำคัญยิ่งในการสร้างพันธะสัญญา (commitment) และทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกัน (cooperation) ในที่สุด (ประพนธ์ ผาสุขยืด, 2541)

จากความหมาย ของภาวะผู้นำข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะ กระบวนการที่บุคคลใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม โดยการคิดริเริ่ม ความมีวิสัยทัศน์ กว้างไกล เพื่อชี้แนะลูกน้อง หรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ ในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของกลุ่ม โดย คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม อย่างถูกต้องชอบธรรม

การนำองค์การให้ประสบความสำเร็จได้อย่างมีความสุขทั้งผู้นำและผู้ตามนั้น ผู้วิจัยมีความเห็นว่าเราจะต้องมีความเอาใจใส่มาเป็นส่วนประกอบในการนำองค์การ ตรงกับข้อค้นพบของ มัลลิกา ได้ให้ความหมายของการเอาใจใส่ หรือ Caring คือ กระบวนการที่บุคคลคนหนึ่งมีความมุ่งมั่น และรับผิดชอบที่จะช่วยให้บุคคลอื่นมีความสุขเจริญเติบโต โดยการสร้างสัมพันธ์ภาพต่อกันและให้คุณค่ากับบุคคลในฐานะปัจเจกบุคคล (มาริสสา ไกรฤกษ์, 2555) ในภาษาไทยส่วนใหญ่ มักแปลความหมายว่า ความเอื้ออาทร การดูแล วิจัยของมาริสสา ไกรฤกษ์ ใช้คำว่า การดูแลเอาใจใส่ ซึ่งการดูแลเอาใจใส่นี้ ไม่ใช่เพียงการปฏิบัติต่อผู้รับบริการเท่านั้น แต่ต้องปฏิบัติกับผู้ร่วมงานในองค์การด้วย

การดูแล (Caring) คือ การให้ความสำคัญกับปฏิสัมพันธ์กับบุคคล มีความห่วงใย เอาใจใส่ ส่งเสริมการทำงานความสำเร็จและความเป็นอยู่ที่ดี เป็นสิ่งที่สร้างแรงจูงใจในการทำงาน (Lawrence & Maitlis, 2012) แนวทางในการให้ความใส่ใจต่อผู้อื่นและแรงจูงใจในการทำงาน ช่วยเหลือผู้อื่นในการเติบโตและพัฒนาตนเอง โดยอยู่บนพื้นฐานของคุณธรรมในเชิงบวก เช่น ความเห็นอกเห็นใจการเอาใจใส่ความเห็นอกเห็นใจความเป็นธรรม ความยุติธรรม และความเคารพ การดูแลไม่ได้จำกัดอยู่แค่การทำงาน แต่อยู่ในการดำรงชีวิต จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานมากที่สุด ความห่วงใยและการสนับสนุนในโรงเรียนเป็นผลดีสำหรับนักเรียน การดูแลสามารถนำไปสู่ความรู้สึกผูกพัน ความเป็นเจ้าของและความไว้วางใจ (Scanlan & Lopez, 2012; Wallace & Chhuon, 2014) ความเอาใจใส่เป็นจิตวิทยาเชิงบวกส่งผลต่อความมุ่งมั่น ความนับถือและประสิทธิภาพในการทำงาน รวมทั้งเพิ่มแรงจูงใจและความยืดหยุ่นในการทำงาน (Lewis et al., 2012) Marks & Printy (2003 อ้างถึงใน ชีรภัทร กุโลภาส, 2556 : 69) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเป็นส่วนสำคัญในการส่งเสริมความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานของครูในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน นอกจากนี้การดูแลสามารถช่วยตอบสนองความต้องการและความกังวลของพวกเขาและช่วยให้พวกเขาบรรลุวัตถุประสงค์ (Silins & Mulford, 2010) การดูแลสามารถ

ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในโรงเรียนและส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนและความเป็นอยู่ที่ดี สิ่งสำคัญคือ ประสพการณ์ในการดูแลนอกจากนี้ยังสามารถส่งเสริมการดูแลเอาใจใส่เพิ่มเติม (Noddings, 2013) การดูแล (Caring) มีความสำคัญที่ส่งผลต่อองค์การ 4 ประการ คือ 1) ความห่วงใยเป็นสิ่งสำคัญ สำหรับมนุษย์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในองค์การที่ทำงานเกี่ยวกับมนุษย์ สถาบันทางการเมืองและสังคม ส่งผลต่อชีวิตของสมาชิกที่อ่อนแอที่สุดในสังคม (Abbott & Meerabeau, 1998) 2) จากหลักฐานเชิง ประจักษ์ พบว่าการจัดการเรียนการสอน และจัดสังคมการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นจากการดูแลเป็นสิ่งที่ดี สำหรับนักเรียนและความสำเร็จของพวกเขา (Murphy & Torres, 2014) นอกจากนี้การดูแลเอาใจใส่ ในโรงเรียนมีประสิทธิภาพมากสำหรับนักเรียนที่มีความเสี่ยง (Lewis et al., 2012) 3) การดูแลเป็น สิ่งสำคัญที่สนับสนุน ส่งผลด้านสังคมและด้านวิชาการสำหรับนักเรียนมีความแตกต่างกันไปใน โรงเรียนในปัจจุบัน (Consortium on Chicago School Research, 2012) 4) ผู้สังเกตการณ์บาง คนกำลังประสบกับวิกฤตในระยะยาวในการดูแล (Putnam, 2015) อันที่จริงตัวชี้วัดของวิกฤต ดังกล่าวเป็นที่ประจักษ์ชัดในด้านการศึกษาในปัจจุบัน นโยบายด้านการศึกษาล่าสุดมุ่งเน้นไปที่ ความสำเร็จด้านการศึกษา "แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด" นักการศึกษาพยายามผลักดันนักเรียนให้ประสบ ความสำเร็จ โดยกำหนดหลักสูตร แนวการจัดการเรียนรู้ การทดสอบ และการประเมินผลการศึกษา มากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์กับนักเรียนและครู (Rooney, 2015) จากความสำคัญของ ผู้นำ และการเอาใจใส่จะเห็นได้ถึงความสอดคล้องที่จะทำให้อำนาจประสบความสำเร็จในการบริหาร จัดการด้วยการเอาใจใส่

ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (Caring Leadership) ผู้นำขององค์การต้องเป็นผู้ให้ความสำคัญกับการ ดูแลเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานเท่าเทียมกับการบริหารงาน และต้องเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ที่เอาใจใส่ผู้อื่น และสร้างวัฒนธรรมการดูแลเอาใจใส่ในหน่วยงานด้วย ผู้นำต้องเป็นบุคคลผู้เอาใจใส่ (Caring person) ที่ต้องประยุกต์หลักการเชิงจริยธรรมและทฤษฎีการดูแล (Theory in caring) ในการทำความเข้าใจความต้องการของผู้ปฏิบัติงาน โดยผู้บริหารต้องอยู่ร่วมกับผู้ปฏิบัติงานโดยพร้อมให้ความช่วยเหลือ เมื่อมีปัญหา และเปิดโอกาสให้พูดคุยถึงความรู้สึกที่มีต่อกัน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าการดูแล จากผู้นำ Sherman, R.O., Bishop M., Eggenberger, T., & Karden, (2007) ได้เสนอแนวคิดด้าน ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (Caring for Leadership) ซึ่งมีองค์ประกอบ 3 ด้าน คือ

1. ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for Self)
  - 1.1 การดูแลสุขภาพตนเอง
  - 1.2 การบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน
  - 1.3 การคลายเครียด
  - 1.4 การพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง

- 1.5 การใช้หลักศาสนาในการครองตน
- 1.6 การพัฒนาความสามารถในการทำงาน
2. ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for Staff)
  - 2.1 การให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน
  - 2.2 การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน
  - 2.3 การช่วยเหลือ และการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน
  - 2.4 การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัว
  - 2.5 การสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน
  - 2.6 การจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เช่น งานปีใหม่ งานวันเกิด เป็นต้น
3. ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้รับบริการ (Caring for Client)
  - 3.1 การตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของผู้ป่วย
  - 3.2 การพัฒนาคุณภาพการบริการพยาบาล
  - 3.3 การติดตามปัญหาและความต้องการของผู้ป่วย
  - 3.4 การติดตามกำกับดูแลให้พยาบาลปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการพยาบาล

## 1.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

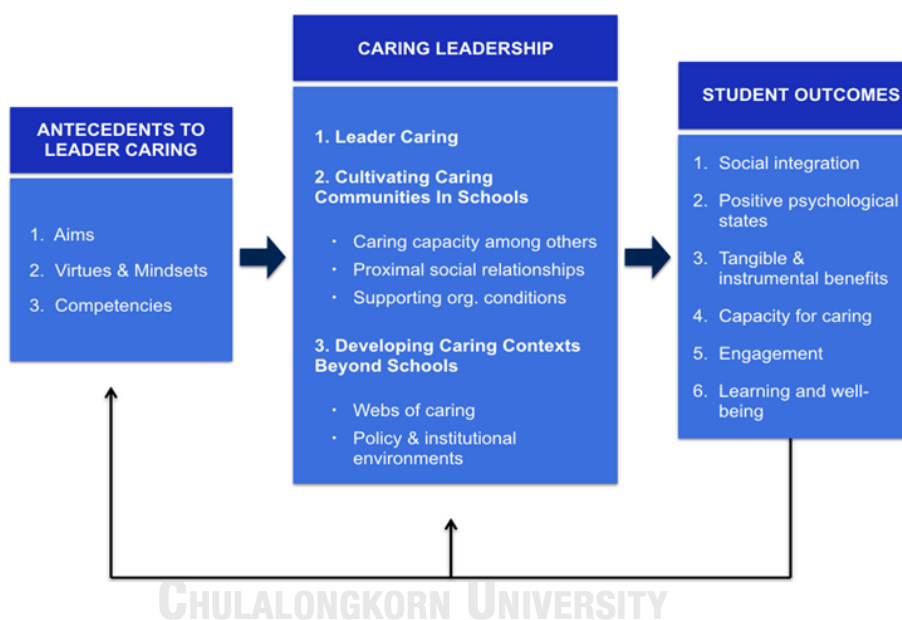
Mark ,Joseph & Karen (2016) ได้ทำงานวิจัยเกี่ยวข้องกับองค์การทางการศึกษา ความเป็นผู้นำและการปรับปรุง ในบทความเรื่อง "Caring School Leadership : Multi-Disciplinary, Cross-Occupational Model" ซึ่งจะเผยแพร่ในปลายปี 2016 ใน American Journal of Education โดยศึกษาเรื่องความเป็นผู้นำและการปฏิรูปโรงเรียน การทำงานร่วมกับนักการศึกษาและการมีส่วนร่วมในการพัฒนานโยบายด้านการศึกษา ได้ข้อสรุปว่า การดูแลเอาใจใส่เป็นหัวใจสำคัญของการเป็นผู้นำที่ดีและมีผลต่อประสิทธิภาพของการศึกษา ในช่วงที่นโยบายด้านการศึกษาให้ความสำคัญด้านวิชาการ มุ่งความสนใจไปที่ "วัตถุประสงค์" การจัดองค์กรและความเป็นผู้นำของโรงเรียน (Rooney, 2015) แต่ละเลยเรื่องการเอาใจใส่ กลับผลกระทบบ้างแรงแก่นักเรียนและครู

ความเอาใจใส่ของผู้นำโรงเรียนมีความสำคัญ จากการใช้ทฤษฎีและการศึกษาจากหลากหลายสาขาวิชา โดยเฉพาะงานวิจัยเกี่ยวกับอาชีพที่ให้บริการแก่มนุษย์เช่น การดูแลสุขภาพและการให้บริการทางสังคม พัฒนาและนำเสนอรูปแบบของผู้นำโรงเรียนที่เอาใจใส่โดยมุ่งไปที่การเอาใจใส่ของผู้บริหาร แนวคิดนี้เน้นให้ทุกคนที่มีส่วนร่วมในการทำงานเป็นผู้นำของโรงเรียน โดยมุ่งเน้นที่ผลที่เกิดกับนักเรียน

การให้ความสำคัญกับการดูแลเอาใจใส่ในโรงเรียน ไม่ได้หมายถึงการลดความสำคัญของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหรือการดูแลผู้ปฏิบัติงานและชุมชน เพราะทุกองค์ประกอบจะเสริมแรง ร่วมกันการสนับสนุนทางวิชาการเป็นหน้าที่หลักของการเป็นผู้นำของโรงเรียน และการเป็นผู้นำที่เอาใจใส่และมีความสำคัญในโรงเรียนด้วยเช่นกัน

ความเป็นผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง เอาใจใส่ส่งเสริมชุมชนของโรงเรียนและพัฒนาบริบทการดูแลเอาใจใส่นอกโรงเรียน องค์ประกอบเหล่านี้เป็นองค์ประกอบหลักสามประการของรูปแบบการเป็นผู้นำที่เอาใจใส่เป็นองค์ประกอบหลัก ๆ ของแบบจำลองจากการศึกษาและการศึกษานอกระบบ ดังภาพ

ภาพที่ 1 ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน



1. การดูแลตนเองของผู้นำ การดูแลรักษาความสามารถเป็นลักษณะเฉพาะของทุกๆด้านของการทำงานของตนเองรวมถึงด้านความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของโรงเรียนการพัฒนาภารกิจของโรงเรียนวิสัยทัศน์และคุณค่าหลักส่งเสริมความคาดหวังในการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียนการเป็นผู้นำในการเรียนการสอนการให้บริการและจัดสรรทรัพยากร ให้การสนับสนุนและส่งเสริมความรับผิดชอบการบริหารจัดการวินัยและการมีส่วนร่วมกับครอบครัวและชุมชน สิ่งที่ทำให้การดูแลความเป็นผู้นำเป็นเรื่องลักษณะและแรงจูงใจในการปฏิบัติตน

2. การพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอาใจใส่ในโรงเรียน การดูแลความเป็นผู้นำของโรงเรียนด้านการพัฒนาความเอาใจใส่ด้านความสัมพันธ์ในโรงเรียน การสร้างชุมชนที่เอาใจใส่โรงเรียน ผู้นำโรงเรียนเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาสภาพแวดล้อมในการสร้างชุมชนที่เอาใจใส่ในโรงเรียนมี 3 ประเด็นคือ 1) การพัฒนาศักยภาพในการดูแลผู้อื่น 2) การพัฒนาความสัมพันธ์ทางสังคมที่นักเรียนมีกับผู้ใหญ่และเพื่อนในโรงเรียน และ 3) การพัฒนาสภาพแวดล้อมขององค์กรที่เอื้อต่อการดูแล ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญสำหรับการพัฒนาและการดูแลรวมถึงโครงสร้างที่สร้างโอกาสอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการในโรงเรียน สำหรับนักเรียนครูอาจารย์และผู้บริหารในการโต้ตอบเพื่อเรียนรู้และทำความเข้าใจซึ่งกันและกันและมีส่วนร่วมในการดูแลและปฏิสัมพันธ์ การสร้างปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญในการปลูกฝังความห่วงใย

3. การกำหนดนโยบายและสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการสนับสนุนโรงเรียน สิ่งสำคัญในการทำงานของผู้นำโรงเรียนคือการบำรุงความสัมพันธ์กับครอบครัวและแหล่งสนับสนุนอื่น ๆ ภายในชุมชนสำหรับโรงเรียนและนักเรียน การทำงานของผู้นำโรงเรียนกับครอบครัวและองค์กรชุมชนอาจช่วยดูแลในหลายด้าน อาจทำให้เกิดความเข้าใจที่สำคัญเกี่ยวกับนักเรียนสภาพของพวกเขาและความต้องการและความกังวลของนักเรียนที่สามารถแจ้งความห่วงใยภายในโรงเรียนได้ ผู้นำโรงเรียนอาจสามารถเอาใจใส่ดูแลในโรงเรียนโดยใช้แหล่งเรียนรู้นอกโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างเครือข่ายการดูแลโดยรวมที่นักเรียนได้รับ

C P van der Vyver. (2016) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “Principals transforming school as caring leaders” พบว่า ผู้นำโรงเรียนที่ใส่ใจผู้นำของโรงเรียนมีผลต่อการปฏิบัติงานของครูผู้สอนและผลการศึกษาของนักเรียน ภาวะผู้นำและการจัดการของครูใหญ่เป็นตัวกำหนดสภาพของโรงเรียนและมีบทบาทสำคัญต่อประสบการณ์และสภาพการทำงานของครู ส่งผลต่อการเรียนการสอน การบริหารงานความเป็นผู้นำของครูใหญ่ เป็นตัวกำหนดบรรยากาศในโรงเรียนและมีผลกระทบต่อคุณภาพการเรียนการสอน และสภาพแวดล้อมในการทำงานของครูในโรงเรียน

การที่ครูเชื่อว่าครูใหญ่ใส่ใจในความรู้สึกรักของครูในโรงเรียนส่งผลดีต่อองค์กร การเรียนการสอนของครูและนักเรียนมีประสิทธิผลมากขึ้นเมื่อครูและนักเรียนได้รับการเอาใจใส่จากครูใหญ่ (Day,

2004) การเอาใจใส่ดูแลอาจจะพัฒนาผลการสอนเพิ่มขึ้น, ดังนั้นจึงมีคุณค่าเพิ่มพัฒนาการเรียน การศึกษาได้ในหลายๆเหตุผล. การเอาใจใส่ดูแลส่งผลให้ครูใหญ่มีผลการทำงานที่ดีขึ้นและทำให้ภาวะผู้นำก้าวไปข้างหน้า (Kroth & Keeler, 2012)

การวิจัยเกี่ยวกับความเอาใจใส่ของครูใหญ่ส่งผลอย่างมีนัยยะสำคัญ สองประการคือด้านการ รักษาพยาบาลและการศึกษาของนักเรียน ทั้งสองด้านนี้หากขาดการดูแลเอาใจใส่จากการบริหารและ การขาดความเอาใจใส่จากผู้บริหาร จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การลดลง ครูจะขาดความ ร่วมมือ ประสิทธิภาพของครูน้อยลง เกิดความสัมพันธ์เชิงลบในโรงเรียน และส่งผลกระทบต่อทางลบใน บรรยากาศการทำงาน นักเรียนขาดประสิทธิภาพในการเรียน ขาดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันภายในโรงเรียน

การทำวิจัยจุดมุ่งหมายที่จะสำรวจเกี่ยวข้องกับครูใหญ่ของโรงเรียนในแอฟริกาใต้บรรลุ เป้าหมายในการมุ่งให้ความสนใจต่อครูหรือไม่ โดยกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยกำหนดขึ้นเพื่ง ตรวจสอบการรับรู้ทางด้านจิตวิทยาของครูใหญ่ต่อครู และเปรียบเทียบถึงประสบการณ์การดูแล ทางด้านจิตวิทยาโดยครู และจุดมุ่งหมายที่สองเพื่อพัฒนากลยุทธ์ในการจัดการบริหารทางด้าน จิตวิทยาในครูใหญ่

แนวคิดและขอบเขตของทฤษฎีในการวิจัยในเรื่องผู้นำที่เอาใจใส่ ครูใหญ่จะมีความเป็นห่วง ต่อคุณภาพชีวิตที่ดีของครู มีความเห็นอกเห็นใจเอาใจใส่ครู รวมไปถึงความแข็งแรงของร่างกาย บุคคล สังคม อารมณ์ และความต้องการส่วนบุคคลของครู ผู้นำที่เอาใจใส่จะมีรูปแบบการทำงานและทฤษฎี การโดยให้ความสำคัญต่อบุคคลในองค์การ

การเปลี่ยนแปลงการเป็นผู้นำ รวมไปถึงการสนับสนุนส่วนบุคคล คุณค่าขององค์การ การ กระตุ้นทางปัญญา และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จริยธรรมของผู้นำ ซึ่งมีพื้นฐานจากอำนาจ จริยธรรม แบ่งปันคุณค่า ทศนคติและอุดมคติ ผู้นำที่เป็นผู้รับใช้ ผู้นำจะยอมรับบทบาทของการเป็นผู้ กระตุ้นและสนับสนุน ปัจจัยของผู้นำที่มีความเอาใจใส่ ข้อบัญญัติของผู้นำที่มีความเอาใจใส่ตั้งแต่ การ ดูแล การศึกษา การจัดการ และการเป็นผู้นำ

ภาวะผู้นำในการดูแลโรงเรียน

เรากำหนดความเป็นผู้นำในโรงเรียนที่เอาใจใส่เป็นความเป็นผู้นำที่ตัวเองเอาใจใส่ ส่งเสริม ชุมชนที่เอาใจใส่ในโรงเรียนและพัฒนาบริบทในการดูแลเอาใจใส่นอกโรงเรียน องค์ประกอบเหล่านี้ เป็นองค์ประกอบหลักสามประการของรูปแบบการเป็นผู้นำที่เอาใจใส่ดังที่แสดงในรูปที่ 1 ตอนนีเรา จะศึกษาองค์ประกอบหลัก ๆ ของแบบจำลองจากการศึกษาและการศึกษานอกระบบ

1. การดูแลตนเองของผู้นำ การดูแลรักษาความสามารถเป็นลักษณะเฉพาะของทุกๆด้านของ การทำงานของผู้นำรวมถึงด้านความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของโรงเรียนการพัฒนาภารกิจของโรงเรียน วิสัยทัศน์และคุณค่าหลักส่งเสริมความคาดหวังในการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียนการเป็นผู้นำใน

การเรียนการสอนการให้บริการและจัดสรรทรัพยากร ให้การสนับสนุนและส่งเสริมความรับผิดชอบ การบริหารจัดการวินัยและการมีส่วนร่วมกับครอบครัวและชุมชน สิ่งที่ทำให้การดูแลความเป็นผู้นำ เป็นเรื่องลักษณะและแรงจูงใจในการปฏิบัติตน

2. การสร้างชุมชนที่เอาใจใส่ในโรงเรียน เรารู้ว่าผู้นำโรงเรียนเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนา สภาพแวดล้อมในโรงเรียนที่ตีรวมถึงการดูแลเอาใจใส่ การเพาะปลูกชุมชนที่เอาใจใส่ในโรงเรียนมี 3 ประเด็นคือ 1) การพัฒนาศักยภาพในการดูแลผู้อื่น 2) การพัฒนาความสัมพันธ์ทางสังคมที่นักเรียนมี กับครูและเพื่อนในโรงเรียน 3) การพัฒนาสภาพแวดล้อมขององค์การที่เอื้อต่อการดูแล ลักษณะของ องค์การที่อาจเป็นเป้าหมายสำคัญสำหรับการพัฒนาและการปฏิบัติของการดูแลรวมถึงโครงสร้างที่ สร้างโอกาสทางการและไม่เป็นทางการในโรงเรียนสำหรับนักเรียนครูอาจารย์และผู้บริหารในการ โต้ตอบเพื่อเรียนรู้และทำความเข้าใจซึ่งกันและกันและกันและมีส่วนร่วมในการดูแลและ ปฏิสัมพันธ์ การ สร้างโอกาสในการปฏิสัมพันธ์ดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญในการปลูกฝังความห่วงใย

3. พัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอาใจใส่นอกเหนือจากโรงเรียน การดูแลความเป็นผู้นำของโรงเรียน ยังเกี่ยวข้องกับการพัฒนาความห่วงใยด้านความสัมพันธ์นอกโรงเรียนและการกำหนดอิทธิพลของ นโยบายและสภาพแวดล้อมในสถาบันที่มีผลต่อการดูแลในโรงเรียนและสร้างความเป็นอยู่ที่ดีสำหรับผู้ที่ อยู่นอกโรงเรียน สิ่งสำคัญในการทำงานของผู้นำโรงเรียนคือการบำรุงความสัมพันธ์กับครอบครัว และแหล่งสนับสนุนอื่น ๆ ภายในชุมชนสำหรับโรงเรียนและนักเรียน การทำงานของผู้นำโรงเรียนกับ ครอบครัวและองค์กรชุมชนอาจช่วยดูแลในหลายด้าน อาจทำให้เกิดความเข้าใจที่สำคัญเกี่ยวกับ นักเรียนสภาพของพวกเขาและความต้องการและความกังวลของนักเรียนที่สามารถแจ้งความห่วงใย ภายในโรงเรียนได้ ผู้นำโรงเรียนอาจสามารถเอาใจใส่ดูแลในโรงเรียนโดยใช้แหล่งเรียนรู้นอกโรงเรียน เพื่อเสริมสร้างเครือข่ายการดูแลโดยรวมที่นักเรียนได้รับ ผู้บริหารโรงเรียนควรบริหารความสัมพันธ์ ระหว่างบ้านและโรงเรียนเพื่อพัฒนา การเอาใจใส่แก่นักเรียนอย่างครอบคลุม

### 1.3 การพัฒนาภาวะผู้นำของโรงเรียนที่เอาใจใส่

ผู้นำโรงเรียนสามารถทำอะไรได้ด้วยตัวเองเพื่อพัฒนาความสามารถในการดูแลเอาใจใส่ที่เรา ได้อธิบายไว้ อย่างไรก็ตามความรับผิดชอบในการพัฒนาความห่วงใยในโรงเรียนและการดูแลความ เป็นผู้นำของโรงเรียนเพียงอย่างเดียวในผู้นำโรงเรียนก็เป็นความผิด ความรับผิดชอบนี้เป็นของหลาย คน ถ้าการเอาใจใส่เป็นเรื่องสำคัญในโรงเรียนก็จะต้องให้ความสำคัญกับอาชีพด้วย การดูแลต้องอยู่ใน ตำแหน่งกลางในบรรทัดฐานและความคาดหวังในการทำงานของวิชาชีพและต้องมีการระบุไว้ใน มาตรฐานนโยบายและขั้นตอนการเตรียมผู้นำของโรงเรียนการรับรองการพัฒนาและการประเมินผล อย่างต่อเนื่อง หากไม่ได้รับการสนับสนุนจากนักแสดงสถาบัน (เช่นสมาคมวิชาชีพและองค์กรที่ควบคุม



การประกอบวิชาชีพ) การพัฒนาความเป็นผู้นำในโรงเรียนที่ให้ความเอาใจใส่อาจเป็นเรื่องยาก โดยเฉพาะเวลาที่เกิดแรงกดดันทางวิชาการและความรับผิดชอบที่สูงเมื่อโอกาสในการสร้างความสัมพันธ์ที่มีความหมายในโรงเรียนเป็นสิ่งสำคัญ และนักเรียนจะมีโอกาสน้อยที่จะได้รับผลประโยชน์จากการดูแล

## ตอนที่ 2 สภาคริสตจักรในประเทศไทย

คริสตจักรโปรเตสแตนต์ เข้ามาในประเทศไทยครั้งแรก เมื่อปี ค.ศ. 1828 โดยมีมิชชันนารีสองท่าน คือ ศาสนาจารย์จาคอบ ทอมลิน และศาสนาจารย์นายแพทย์คาร์ล กุตสลาฟ ได้เข้ามาเผยแพร่คริสต์ศาสนา นิกายโปรเตสแตนต์ และ ในปี ค.ศ.1840 คณะมิชชันนารีคณะเพรสไบทีเรียนอเมริกัน ได้ตั้งรากฐานอย่างมั่นคงในประเทศไทย และในปี ค.ศ. 1847นายแพทย์ซามูเอล เฮาส์ ศาสนาจารย์ สตีเฟน และมิสซิสแมรี แมตตูน จัดตั้งคริสตจักรเพรสไบทีเรียนที่กรุงเทพฯ หลังจากนั้นมิชชันนารีคณะต่าง ๆ ได้เข้ามาเพื่อดำเนินพันธกิจต่าง ๆ ในประเทศไทยอย่างมั่นคง ทั้งพันธกิจด้านการประกาศพระกิตติคุณ พันธกิจด้านการศึกษา และพันธกิจด้านการรักษาพยาบาล โดยการนำของคณะอเมริกันเพรสไบทีเรียน จนกระทั่งปี ค.ศ.1930 ได้เสนอจัดตั้งสภาคริสตจักรแห่งชาติขึ้น ในปี ค.ศ.1934 ในครั้งแรกใช้ชื่อ “สภาคริสตจักรในประเทศไทย” อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของมิชชันนารีชาวต่างประเทศ ต่อมาได้เปลี่ยนชื่อเป็น “สภาคริสตจักรในประเทศไทย” ในปี ค.ศ. 1937 โดยการดูแลของผู้นำคริสตจักรชาวไทย โดยมี

พันธกิจ คือ องค์กรทางศาสนาคริสต์นิกายโปรเตสแตนต์ ที่รวมตัวกันเพื่อทำพันธกิจของพระเจ้าในประเทศไทย อันประกอบด้วย พันธกิจด้านการประกาศเผยแพร่พระกิตติคุณ พันธกิจด้านการศึกษา พันธกิจด้านการรักษาพยาบาล และพันธกิจอื่นๆตามหลักข้อเชื่อ ข้อปฏิบัติและธรรมเนียมเดียวกัน อยู่ภายใต้การปกครองเดียวกัน ด้วยวิธีเลี้ยงตนเอง ปกครองตนเอง และประกาศพระกิตติคุณด้วยตนเอง (สภาคริสตจักรในประเทศไทย, 2560 : ออนไลน์)

วัตถุประสงค์ซึ่งปรากฏในธรรมนูญแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ค.ศ. 1988 ดังต่อไปนี้

1. เพื่อรวบรวมคริสเตียนทั้งหลายในประเทศไทย ให้เป็นหนึ่งเดียวกัน
2. เพื่อให้มีความสัมพันธ์ช่วยเหลือ และเกื้อกูลซึ่งกันและกันในการรับใช้พระเจ้าและสังคมตามน้ำพระทัยของพระองค์ และสร้างเสริมพันธกิจให้เจริญเติบโตมั่นคงยิ่งขึ้น
3. เพื่อให้คริสตจักรมีสง่าราศี และเทิดทูนพระสิริของพระเจ้า
4. เพื่อรวบรวมทรัพย์สินทั้งปวงของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ให้อยู่ภายใต้การดูแลของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย หรือมูลนิธิที่สภาคริสตจักรในประเทศไทยมีมติให้จัดตั้งขึ้น

## นโยบายด้านการศึกษา ของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ส่งเสริมการศึกษาเพื่ออภิบาลเยาวชนให้เติบโตขึ้นเป็นทรัพยากรที่มีทั้งคุณภาพและคุณธรรม เป็นกำลังสำคัญของคริสตจักร หน่วยงานและสถาบันของสภาคริสตจักร และของประเทศโดยมีแนว ดำเนินการต่าง ๆ ดังนี้

1. ส่งเสริมให้มีการจัดระบบการศึกษาสอดคล้องกับแผนการศึกษาชาติและการเปลี่ยนแปลง สังคม
2. ส่งเสริมการประกาศเผยแผ่พระกิตติคุณ การติดตามผล และการอภิบาลผู้รับเชื่อใน สถาบันการศึกษา สังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย
3. ส่งเสริมพัฒนาบุคลากรและอนุศาสนิกในสถาบันการศึกษา สังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักร ในประเทศไทย

### 2.1 พันธกิจการศึกษา

ในยุคแรกพันธกิจการศึกษาของสภาคริสตจักร มุ่งเน้นที่การอ่านและการศึกษาพระคัมภีร์ ต่อมาในปี ค.ศ.1852 ดร.ซามูเอล บี.เฮาส์ได้รับมอบหมายให้เป็นผู้ดูแลโรงเรียนของมิชชันซึ่งอยู่ใกล้ กับวัดอรุณราชวราราม (วัดแจ้ง) โดยเปิดเป็นโรงเรียนชายล้วน และในปี ค.ศ. 1856 ได้ย้ายโรงเรียน มาที่สำเหร่ ต่อมาในปี ค.ศ.1888 ศาสนาจารย์จอห์น เอ็กกิน ได้ตั้งโรงเรียนขึ้นที่กุฎีจีนและเข้าร่วม โรงเรียนของมิชชันในปี ค.ศ.1890 ซึ่งปัจจุบันคือโรงเรียนกรุงเทพคริสเตียน ในด้านของการศึกษา สตรีของพันธกิจการศึกษาเริ่มขึ้นเมื่อปี ค.ศ.1874 โดยมีซิส เทเรียต แพ็ตตริก เฮาส์ ภรรยาพยาบาล เฮาส์ เป็นผู้เริ่มดำเนินการ ในนามกุลสตรีวังหลัง ต่อมาซิส เอ็ดน่า ซาราห์ โคล์ ได้รับช่วงต่อในการ บริหาร ย้ายโรงเรียนมาที่สุขุมวิท เป็นโรงเรียนวัฒนาวิทยาลัยในปัจจุบัน และคณะมิชชันยังจัดตั้ง โรงเรียนขึ้นอีกหลายแห่ง เช่นในปี ค.ศ.1887 มิส เจนเฮล แม็คฟาแลนด์ได้ตั้งโรงเรียนสตรีชื่อเยนเฮล เม็มโมเรียล และในปี ค.ศ. 1887 ได้ขยายการจัดตั้งโรงเรียนไปในส่วนภูมิภาค เช่น จัดตั้งโรงเรียนอรุณ ประดิษฐ์ จังหวัดเพชรบุรี ค.ศ.1865 โรงเรียนสุริยวงศ์ จังหวัดราชบุรี ค.ศ.1890-1891 โรงเรียนผดุง ราชกุล จังหวัดพิษณุโลก ค.ศ.1898

ในส่วนภาคเหนือตอนบน มิสซิส โซเฟีย รอยซ์ แมคกิลวารี ได้ขยายงานด้านพันธกิจการศึกษา โดยจัดตั้งโรงเรียนสตรีขึ้นในปี ค.ศ.1875 ซึ่งพัฒนามาเป็นโรงเรียนดาราวิทยาลัย ส่วน การศึกษาสำหรับนักเรียนชายนั้น ศาสนาจารย์เดวิด จี คอลลินส์ ได้จัดตั้งโรงเรียนขึ้นที่วังสิงห์คำ ใน เวลาต่อมาคือโรงเรียนปรีณสร้อยแยลส์วิทยาลัย และในจังหวัดต่างๆในภาคเหนือมีการจัดตั้งโรงเรียน ขึ้นอีกมากมาย เช่น โรงเรียนเคนเน็คแม็ค เคนซี จังหวัดลำปาง ค.ศ.1890 และในปี ค.ศ.1891 ได้ จัดตั้งโรงเรียนสำหรับสตรี โรงเรียนวิชานารี จังหวัดลำปาง ส่วนในจังหวัด เชียงราย แพร่ น่าน ได้มี

การจัดตั้งโรงเรียนขึ้นเช่นกัน ได้แก่ โรงเรียนเซียงรายวิทยาคม โรงเรียนเจริญราษฎร์ และโรงเรียนน่านคริสเตียนศึกษา

หลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ศาสนาจารย์ ดับบลิว เจ. วินแคลร์ ทอมป์สัน ได้รับแต่งตั้งเป็นผู้ดูแลโรงเรียนของคณะเพรสไบทีเรียน มิซซัน เพื่อเตรียมการมอบโอนการดูแลให้กับสภาคริสตจักรในประเทศไทย และในปี ค.ศ.1957 คณะเพรสไบทีเรียนได้สลายตัวอย่างเป็นทางการ และมอบโอนกิจการต่างๆ ทั้ง 3 พันธกิจ ให้แก่สภาคริสตจักรในประเทศไทยดำเนินการต่อไป

ในด้านพันธกิจการศึกษา ระดับอนุบาล –มัธยมศึกษา สภาคริสตจักรในประเทศไทย ได้ตั้งกองการศึกษา ดูแลรับผิดชอบการดำเนินการโรงเรียนต่างๆ และในปี ค.ศ. 1999 สภาคริสตจักรได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหาร ได้ยุบกองการศึกษาและจัดตั้งสำนักงานพันธกิจการศึกษาขึ้น โดยมีขอบข่ายงานครอบคลุมการจัดการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานและการศึกษาระดับอุดมศึกษาด้วย ปัจจุบันมีสถานบันการศึกษาในสังกัดพันธกิจการศึกษา โรงเรียนจำนวน 27 โรงเรียน และมหาวิทยาลัยจำนวน 2 แห่ง ตั้งอยู่ใน 14 จังหวัด ทั่วประเทศ

## 2.2 วิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษา (ตอบสนองนโยบายสภาคริสตจักรฯ 2017)

สภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยสำนักงานพันธกิจการศึกษาฯ มุ่งสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันการศึกษาในสังกัดฯ ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ และบริหารจัดการการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพและมาตรฐานสากล บนรากฐานของความเชื่อตามหลักคริสตศาสนา เพื่อปลูกฝัง อบรม และพัฒนาเยาวชนของประเทศให้เจริญขึ้นในด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และจิตวิญญาณ เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต มีค่านิยมอันพึงประสงค์ ยึดมั่นในหลักการประชาธิปไตย ใฝ่หาสันติ มีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ และดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

## 2.3 โรงเรียนในสังกัดพันธกิจการศึกษา และตัวอย่าง

ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย อันได้แก่ผู้จัดการ ผู้อำนวยการ มีจำนวน 36 คน จาก 27 โรงเรียน

ตารางที่ 2 จำนวนผู้บริหาร และครู โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ลำดับ	โรงเรียน	จำนวนผู้บริหาร
1	โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียนวิทยาลัย	2
2	โรงเรียนกุฎแจคริสเตียน	1
3	โรงเรียนเคนเน็ตแม็คเคนซี	1
4	โรงเรียนเจริญราษฎร์	1
5	โรงเรียนเชียงรายวิทยาคม	1
6	โรงเรียนเชียงใหม่คริสเตียน	1
7	โรงเรียนดาราวิทยาลัย	2
8	โรงเรียนตรังคริสเตียนศึกษา	1
9	โรงเรียนน่านคริสเตียนศึกษา	1
10	โรงเรียนบำรุงวิทยา	2
11	โรงเรียนปิ่นสร้อยแยลส์วิทยาลัย	1
12	โรงเรียนปิ่นสร้อยแยลส์วิทยาลัย 2	1
13	โรงเรียนผดุงราษฎร์	2
14	โรงเรียนรังษีวิทยา	1
15	โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย	2
16	โรงเรียนวิชชานารี	2
17	โรงเรียนศรีธรรมราชศึกษา	1
18	โรงเรียนศรีธรรมราช สุราษฎร์ธานี	2
19	โรงเรียนสหคริสเตียนศึกษา	1
20	โรงเรียนสหบำรุงวิทยา	1
21	โรงเรียนสัจจพิทยา	1
22	โรงเรียนสว่างวิทยา	1
23	โรงเรียนสุริยวงศ์	2
24	โรงเรียนสีบนทีธรรม	1
25	โรงเรียนอุดรคริสเตียนวิทยา	2
26	โรงเรียนอุดรคริสเตียนศึกษา	1
27	โรงเรียนอรุณประดิษฐ์	1
	รวม	36

## บริบทของโรงเรียนที่เลือกเป็นตัวอย่าง

### 1. โรงเรียนขนาดเล็ก

#### 1. ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

โรงเรียนมีการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาผู้เรียนรอบด้าน มีกระบวนการพัฒนาผู้เรียนด้วยวิธีการเรียนการสอนอย่างหลากหลายให้เป็นไปตามศักยภาพของผู้เรียน ตรงกับมาตรฐานและตัวชี้วัดของหลักสูตร มีการออกแบบการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับผู้เรียน เน้นการเรียนรู้เป็นรายบุคคล ใช้กระบวนการคิดกระบวนการใช้ปัญหาเป็นหลัก และเน้นเรื่องการอ่านออกของผู้เรียนเป็นเรื่องสำคัญ ประเมินแบบเป็นรายบุคคล

ส่งเสริมผู้เรียนให้มีความสามารถในด้านการสื่อสารภาษาอังกฤษผ่านกิจกรรมการเรียนการสอน และโครงการส่งเสริมภาษาอังกฤษ ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยี การเรียนคอมพิวเตอร์ เพื่อให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศได้อย่างเหมาะสมและปลอดภัย มีห้องคอมพิวเตอร์ที่ทันสมัย มีการติดตั้งระบบอินเทอร์เน็ตตลอดจนพัฒนาครูทุกท่านให้มีความสามารถในการนำเทคนิควิธีการสอนอย่างหลากหลายให้ตรงกับศักยภาพผู้เรียน ใช้สื่อเทคโนโลยี มีแหล่งเรียนรู้สืบค้นข้อมูลได้แก่ ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ และห้อง English room ผู้เรียนอ่านหนังสือออก และอ่านคล่องตลอดจนสามารถเขียนเพื่อการสื่อสารได้ทุกคน สามารถใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินิยมขั้นพื้นฐาน O-NET สูงกว่าระดับชาติ คิดเป็นร้อยละ 75.00

นอกจากนี้ สถานศึกษาได้มีการดำเนินการเพื่อพัฒนาทักษะชีวิตของผู้เรียน เพื่อให้อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข เน้นพัฒนาคุณภาพด้านการศึกษา ด้านคุณธรรมจริยธรรม ที่เหมาะสมกับวัยของเด็กตามนโยบายของสถานศึกษา “ศึกษาดี มีวินัย ใฝ่คุณธรรม” เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามหลักสูตร ทั้งด้านวินัย ความซื่อสัตย์ มีความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน รู้จักการขอบคุณและขอโทษ “give and forgive” และมีการน้อมน้อมปัญหาที่ถกเถียงกันมาช่วยกันวางแผนจัดการเรียนการสอน ตลอดจนสถานศึกษาได้จัดกิจกรรม “อาหารสะอาด” ให้ความรู้เรื่องอาหาร และกิจกรรม “เติบโตตามเกณฑ์” ผู้เรียนมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีสมรรถภาพกาย และน้ำหนักส่วนสูงตามเกณฑ์

โรงเรียนจัดการเรียนการสอนโดยกำหนดหลักสูตรการจัดการเรียนรู้ กิจกรรมบูรณาการผ่านการเล่นรวมถึงการจัดการเรียนรู้แบบ project Approach เพื่อให้นักเรียนเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ตรง ผู้เรียนสามารถอ่านออก เขียนคล่องตามมาตรฐานการอ่านในแต่ละระดับชั้น สามารถเขียนสื่อสารได้ดี มีการจัดการเรียนการสอน 3 ภาษาและสามารถใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเองอ่านเนื้อหาข้อมูลสารสนเทศเสริมประสบการณ์จากสื่อประเภทต่างๆได้ดี สามารถทำงาน

ร่วมกับผู้อื่นได้ดีตามหลักประชาธิปไตย กล้าแสดงออก มีความคิดสร้างสรรค์ และนำความรู้ ประสบการณ์แนวคิดต่างๆมาปรับใช้ มีความสามารถคิดวิเคราะห์ที่จำแนกแยกแยะได้ดี รู้เท่าทันสื่อ และความที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จากข้อมูลการประกันคุณภาพภายในจากต้นสังกัด ในระดับ ปฐมวัย พบว่า เด็กมีพัฒนาการด้านสติปัญญา ในระดับ ดีเยี่ยม ส่วนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในระดับ ดีมาก มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบคิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติ สมเหตุผล ในระดับ ดีมาก และผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ในระดับ ดีเยี่ยม

การส่งเสริมอัตลักษณ์ของโรงเรียน โดยนำหลักข้อเชื่อ และคริสตจริยธรรมมาใช้ในการ ทำงาน และจัดการเรียนการสอน มีการจัดโครงการโรงเรียนคุณธรรมคริสเตียน โครงการให้และให้ อภัย โครงการคุณธรรมนำชุมชน โดยมีเป้าหมายในการพัฒนานักเรียนตามหลักศาสนาเป็นที่ยอมรับ ของชุมชนรอบข้างด้านคุณธรรม จริยธรรม มีผลการดำเนินงานดีเยี่ยมสามารถพัฒนานักเรียนได้ตาม เป้าหมาย นักเรียนมีวินัย รับผิดชอบ มีความซื่อสัตย์สุจริต

## 2.) ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารโรงเรียน

โรงเรียนมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการมีส่วนร่วม ให้ทุกฝ่ายมีส่วน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และมีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติการ งานประจำปีที่สอดคล้องกับผลการจัดการศึกษา สภาพปัญหาและความต้องการ โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียน มีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา ครูสามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมี คุณภาพ การพัฒนาตนเองและการทำงานของผู้บริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหาร จัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร มีการทำโครงการผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ และโครงการ จัดดีเกิดผลดี โดยเน้นให้ผู้บริหารเข้าใจปรัชญาและหลักการจัดการศึกษา มีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ โดยเน้นการมีส่วนร่วม ใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการ โดยมีการใช้ งานวิจัยเป็นฐาน ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการศึกษา บรรลุตามเป้าหมายแผนพัฒนาคุณภาพ การศึกษา

โรงเรียนจัดครูผู้สอนให้มีจำนวนเหมาะสมกับจำนวนนักเรียน มีนักเรียนปฐมวัยจำนวน 104 คน และ นักเรียนขั้นพื้นฐาน : ประถมศึกษาจำนวน 131 คน ได้จัดหาครูและบุคลากรชาวไทยและ ต่างประเทศที่มีคุณภาพเพื่อร่วมขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา และจัดให้มีจำนวนที่เพียงพอมีครูผู้สอน ที่ได้รับการบรรจุจำนวน 13 คน ครูต่างชาติ 5 คน ครูพิเศษและครูผู้ช่วย 14 คน พี่เลี้ยง 3 คน และ บุคลากรทางการศึกษา 1 คน รวมทั้งสถานศึกษา มีครูและบุคลากร 36 คน นักเรียนจำนวน 235 คน โดยมีครูที่สอนวิชาตรงเอก 25 คน คิดเป็นร้อยละ 92.59 และครูที่สอนตรงตามความถนัด 27 คน คิด

เป็นร้อยละ 100 โดยครูผู้สอนได้รับการพัฒนาวิชาชีพตามแผนพัฒนาของโรงเรียน ตรงตามสายงานที่รับผิดชอบ

โรงเรียนจัดให้มีการพัฒนาครูและบุคลากรตามบทบาทหน้าที่และงานที่รับผิดชอบเพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล เช่น โครงการครูดีมีประสิทธิภาพ อบรมการใช้สื่อและเทคโนโลยี การวัดและประเมินผล

โรงเรียนจัดอาคาร ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ แหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสมเพียงพอ และมีบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วย อาคารเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องวิทยาศาสตร์ ห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องศิลปะ ห้องนาฏศิลป์/ดนตรี ห้องแนะแนว ห้องพยาบาล และห้องศาสนสัมพันธ์ สวนสมุนไพร สนามเด็กเล่น และสนามบาสเกตบอล มีจำนวนเพียงพอ และเอื้อต่อการเรียนรู้ โดยมีการพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน

## 2. โรงเรียนขนาดกลาง

### 1. ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนด้านสุขภาวะทางร่างกายและลักษณะจิตสังคม พัฒนา นักเรียนระดับปฐมวัยให้มีพัฒนาการด้านร่างกาย ด้วยกิจกรรมการสอนตามแผนจัดประสบการณ์เรียนรู้ ส่งเสริมให้ออกกำลังกายโดยจัดโครงการส่งเสริมสุขภาพนักเรียน จัดให้มีการชั่งน้ำหนัก วัดส่วนสูง อย่างต่อเนื่อง มีกิจกรรมออกกำลังกายยามเช้า กิจกรรมกีฬาภายในโรงเรียน ในด้านสุขอนามัย นักเรียนได้ฝึกปฏิบัติการแปลงฟัน การเข้าห้องน้ำ จัดกิจกรรมสุขนิสัย มีการตรวจเยี่ยมจากเจ้าหน้าที่สาธารณสุขอย่างสม่ำเสมอ จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน ติดตามเฝ้าระวังให้หลีกเลี่ยงต่อภาวะที่เสี่ยงต่อโรค อุบัติเหตุและสารเสพติด

ในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา มีโครงการและกิจกรรมที่ส่งเสริมสุขภาพ เช่น โครงการอาหารปลอดภัย กิจกรรมทดสอบสมรรถภาพ กิจกรรมกีฬา โครงการพัฒนาศักยภาพ นักกีฬาสู่ความเป็นเลิศ โครงการโรงเรียนสีขาว ปลอดภัยเสพติด กิจกรรม CMC ปลอดภัยเลือดออก ในด้านจิตสังคม มีการจัดกิจกรรมที่ส่งเสริมให้นักเรียนมีคุณธรรม จริยธรรมตามครรลองคริสตศาสนา และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ การประเมินผ่านในระดับ ดีเยี่ยม

โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ จากการประเมินผู้เรียนเป็นรายบุคคลด้านการคิดวิเคราะห์ และทักษะด้านการอภิปรายและทักษะแก้ปัญหา ผ่านการประเมินภายนอกในระดับ ดีเยี่ยม ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่หลากหลายทุกกลุ่มสาระ และเน้นทักษะการอ่าน เขียน สื่อสาร และคิดคำนวณ นักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร

## 2. ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารโรงเรียน

ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่อย่างมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำและความริเริ่ม สร้างสรรค์ทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการกระจายอำนาจ พัฒนางานทุกด้านอย่างเหมาะสม ส่งเสริมและแนะนำให้คำปรึกษาทางวิชาการด้วยความเอาใจใส่ กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารทุกฝ่ายเพื่อยกระดับการศึกษาให้สูงขึ้น จากข้อมูลการประกันคุณภาพภายในจากต้นสังกัด พบว่า ผู้บริหารผ่านการประเมินในระดับ ดีเยี่ยม ทุกมาตรฐาน

โรงเรียนกำหนดนโยบายเพื่อพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความสามารถเต็มศักยภาพ และตั้งเป้าหมายให้บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจปรัชญา คำขวัญ ปณิธานและจุดหมายในการจัดการศึกษา ของโรงเรียนและทำงานเต็มศักยภาพ มีแผนพัฒนาทักษะวิชาชีพ การสร้างขวัญกำลังใจ และการส่งเสริมศักยภาพแก่บุคลากร โดยมีการอบรมสัมมนาไม่น้อยกว่า 20 ชั่วโมง ต่อปี คิดเป็นร้อยละ 97.40 ในด้านสวัสดิการต่างๆ ของครูและบุคลากร เช่น อาหารกลางวัน ของขวัญคริสตมาส เงินเกษียณอายุงาน เบี้ยเลี้ยง ชุดปฏิบัติงาน ยกเว้นค่าเล่าเรียนแก่บุตร ตลอดจนครูและบุคลากรได้รับเงินเพิ่มประจำปี

**การจัดครูผู้สอนให้มีจำนวนเหมาะสมกับจำนวนนักเรียน** มีนักเรียนปฐมวัยจำนวน 142 คน และนักเรียนชั้นพื้นฐานจำนวน 1,544 คน แยกเป็น นักเรียน ประถมศึกษาจำนวน 165 คน และมัธยมศึกษาจำนวน 929 คน โดยมีครูผู้สอนที่ได้รับการบรรจุจำนวน 68 คน ครูต่างชาติ 3 คน ครูพิเศษและครูผู้ช่วย 1 คน และพี่เลี้ยง 1 คน รวมทั้งสถานศึกษา มีครูและบุคลากร 73 คน โดยครูผู้สอนได้รับการพัฒนาวิชาชีพตามแผนพัฒนาของโรงเรียน

## 3. อาคารสถานที่ แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

โรงเรียน มีการพัฒนาและจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมเอื้อต่อการเรียนรู้ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ อาคารสถานที่มั่นคง สะอาด ปลอดภัย มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอตามความเหมาะสม อยู่ในสภาพที่ใช้การได้ มีแหล่งเรียนรู้แก่ผู้เรียน มีการจัดโครงการกิจกรรมที่ส่งเสริมความปลอดภัยแก่ผู้เรียน มีการจัดอาคาร ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ แหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสมเพียงพอ และมีบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วย อาคารเรียน ห้องปฏิบัติการ ประกอบ ด้วย ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องวิทยาศาสตร์ ห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องศิลปะ ห้องนาฏศิลป์/ดนตรี ห้องทำงาน ห้องแนะแนว ห้องลูกเสือ ห้องพยาบาล



### 3. โรงเรียนขนาดใหญ่

#### 1. ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

โรงเรียนมีกระบวนการพัฒนาผู้เรียนด้วยวิธีที่หลากหลาย จัดการเรียนรู้ตามศักยภาพของนักเรียน ส่งเสริมผู้เรียนให้มีความสามารถในการอ่านเขียน และสื่อสารทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรอย่างหลากหลาย เน้นให้ครูทุกกลุ่มสาระ จัดการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติจริง และมีการสรุปการเรียนรู้ โดยใช้ผัง Graphic Organizer (GO) การส่งเสริมการคิดด้วย QulCs Model จัดการเรียนรู้ผ่านการทำงานเป็นกลุ่ม และนำเสนอผลงานโดยใช้ Sufficiency Economy Model (SE Model) จัดการเรียนรู้ผ่านโครงงาน Project-based Learning เช่นการทำโครงงานวิทยาศาสตร์ โครงการคณิตศาสตร์ จัดการเรียนรู้โดยใช้หลักการทำงานของสมอง Brain based Learning (BBL) ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างเหมาะสม และส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอังกพิงประสงค์ และมีอัตลักษณ์ของโรงเรียน รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้เรียนมีอุปนิสัยศึกษาของโรงเรียนปรีนส์รอยแยลส์วิทยาลัย (PRC Character Education) มีคุณลักษณะ PRC Spirit โดยผลการประเมินภายในสถานศึกษาอยู่ในระดับ ดีเยี่ยม

#### 2. ด้านกระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา

โรงเรียนดำเนินการบริหารและการจัดการศึกษาโดยผู้บริหารอย่างเป็นระบบ ด้วยการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management : SBM) โดยใช้หลักการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย ใช้การบริหารตามวงจรเดมมิง (Deming Cycle : PDCD) ยึดหลักธรรมาภิบาล และแนวคิดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มุ่งเน้นการพัฒนาให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษาและทักษะในศตวรรษที่ 21 มีการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญทางวิชาชีพ มีการแบ่งความรับผิดชอบตามโครงสร้างการบริหาร ทุกระดับ ทุกหน่วยงานภายในโรงเรียนมีบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน มีการกำหนดขอบข่ายงาน (job Description) และตัวชี้วัดในการทำงานทุกตำแหน่ง กระบวนการบริหารและการจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาดำเนินในกรอบ 4 ด้าน คือ ด้านการบริหารจัดการ ด้านหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ด้านบุคลากร และด้านผู้เรียน

การจัดครูผู้สอนให้มีจำนวนเหมาะสมกับจำนวนนักเรียน โรงเรียน มีนักเรียนชั้นพื้นฐานจำนวน 6,056 คน แยกเป็น นักเรียนประถมศึกษาจำนวน 2,873คน และมัธยมศึกษาจำนวน 3,083 คน โดยมีครูผู้สอนที่ได้รับการบรรจุจำนวน 68 คน ครูต่างชาติ 3 คน ครูพิเศษและครูผู้ช่วย 1 คน และพี่เลี้ยง 1 คน รวมทั้งสถานศึกษา มีครูและบุคลากร 482 คน โดยมีครูที่สอนวิชาตรงเอก 250 คน คิดเป็นร้อยละ 85.00 และครูที่สอนตรงตามความถนัด 46 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 โดยครูผู้สอนได้รับการพัฒนาวิชาชีพตามแผนพัฒนาของโรงเรียน

### 3. อาคารสถานที่ แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้

โรงเรียนมีการจัดอาคาร ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ แหล่งเรียนรู้ที่เหมาะสมเพียงพอ และมีบรรยากาศการเรียนรู้ ประกอบด้วย อาคารเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ ห้องวิทยาศาสตร์ ห้องปฏิบัติการทางภาษา ห้องซ้อม Orchestra ห้องเรียน Gifted ห้องศูนย์การเรียนรู้ STEM, Robotic, Self-Discovery ห้องเรียนการศึกษาพิเศษ ห้องฟาร์มห้องศิลปะ ห้องนาฏศิลป์/ดนตรี ห้องทำงาน ห้องแนะแนว ห้องลูกเสือ ห้องพยาบาล และห้องศาสนสัมพันธ์ นักเรียนสามารถใช้แหล่งการเรียนรู้ได้ตามที่สนใจ โดยมีครูและเจ้าหน้าที่อำนวยความสะดวกแก่นักเรียน รวมถึงมีกิจกรรมการเรียนรู้ที่รองรับความต้องการนักเรียนอย่างหลากหลาย

### ตอนที่ 3 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

#### 3.1 ความหมายการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้น ผู้บริหารควรจะเรียนรู้หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและเรียนรู้จากข้อมูลย้อนกลับ การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องก่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบ 2 ประการ คือหลักการหรือทฤษฎีและประสบการณ์หรือการปฏิบัติซึ่งจำเป็นต้องเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น แล้วจึงถ่ายโยงมาเป็นประสบการณ์ของตนเอง (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2551 : 29)

Macaulay (1998) กล่าวว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่จะเพิ่มความสามารถของบุคคลซึ่งทำหน้าที่ในการบริหารงาน ทั้งในส่วนที่เป็นบทบาทของภาวะผู้นำ และกระบวนการนำ จึงได้เสนอหลักการพื้นฐานในการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

1. การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นลักษณะการพัฒนาความสามารถของบุคคลแต่ละบุคคลโดยมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพรายบุคคล ถึงแม้จะมีลักษณะเป็นการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม หรือระดับองค์การ แต่เป้าหมายอันดับแรก คือ การพัฒนาความสามารถของบุคคล
2. การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นลักษณะการพัฒนาศักยภาพบุคคลให้มีประสิทธิภาพในบทบาทของผู้นำ และกระบวนการนำ ซึ่งจะมีทั้งบทบาทที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่อย่างไรก็ตามบุคคลต่างก็สามารถเรียนรู้และเจริญก้าวหน้า ไปสู่แนวทางที่บังเกิดประสิทธิผลได้
3. การพัฒนาภาวะผู้นำ มีความเชื่อว่า บุคคลสามารถพัฒนาความสามารถเป็นผู้นำ ได้โดยมีสมมติฐานว่าบุคคลสามารถเรียนรู้ เติบโตและเปลี่ยนแปลงได้ แม้ว่าความสามารถของการเป็นผู้นำ จะมีพื้นฐานบางส่วนที่นำมาจากพันธุกรรม แต่ก็เป็นที่ยอมรับว่าความสามารถบางส่วนมาจากการพัฒนา

ในวัยเด็ก บางส่วนมาจากประสบการณ์ในวัยผู้ใหญ่ และสิ่งสำคัญคือ ในวัยผู้ใหญ่สามารถพัฒนาความสามารถที่สำคัญ ซึ่งเอื้อต่อการเกิดประสิทธิผลของผู้นำได้

Dixon (2011) การพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership development) หมายถึง การสร้างกลุ่มคนในองค์กรให้มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

McCauley & Van aelsor (2004) การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การพัฒนาความสามารถขององค์กรในการกำหนดเป้าหมาย (Setting direction) แนวทางเพื่อไปสู่เป้าหมาย (Creating alignment) และการธำรงความผูกพัน (Maintaining commitment) ต่องานและองค์กร

### 3.2 วิธีกรพัฒนาภาวะผู้นำ

องค์กรที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันผู้บริหารต้องมีความสามารถในการนำและภาวะผู้นำที่ส่งผลและมีอิทธิพลต่อคนในองค์กร เพื่อให้การบริหารเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด Drucker (2005) โรงเรียนก็เช่นกันที่ผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญ เพราะมีบทบาทอย่างยิ่งในการนำองค์กร การพัฒนาผู้บริหาร ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียน ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลล้วนขึ้นกับ ความคิด และแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้บริหารทั้งสิ้น วารุณี จิรัญเวทย์ (2555) ผู้บริหารควรพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่องเพราะเป็นสิ่งสำคัญที่ส่งผลต่อการนำองค์กรและกระบวนการเรียนรู้พื้นฐานเชื่อว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ McCauley and other (1998)

DuBrin (1995) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธี คือ 1) การทำความรู้จักตนเอง 2) การสร้างวินัยในตนเอง 3) การศึกษา 4) ประสบการณ์ 5) การให้คำปรึกษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การทำความรู้จักตนเอง หลักสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำคือ การทำความรู้จักตนเอง โดยอาศัยข้อมูลทั้งจากตนเองและจากภายนอก เพื่อใช้เป็นข้อมูลให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิผลมากขึ้น

2. การสร้างวินัยตนเอง เพื่อรักษาระดับความสนใจต่อเป้าหมายให้มั่นคง พัฒนาพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง ไม่หวั่นไหวความสนใจไปในทิศทางอื่น เพื่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำตนเองจริง

3. การศึกษา โดยไม่คำนึงถึงการประยุกต์ใช้ในทันที สละสมองค์ความรู้เพื่อใช้ในโอกาสที่จำเป็น ให้ความสำคัญกับ วิธี (How) การนำการศึกษาไปประยุกต์ใช้ เก็บข้อมูลความรู้ต่างๆจากการทำงาน และจากการเรียนอย่างเป็นทางการ ซึ่งส่งผลให้ผู้นำมีข้อมูลสารสนเทศในการแก้ไขปัญหาใหม่ๆเสมอ

4. การแสวงหาประสบการณ์ ประสบการณ์จาก แหล่งที่มาของประสบการณ์ มี 2 แหล่งหลัก

คือ เพื่อนร่วมงาน และเนื้องาน การสะสมประสบการณ์จึงมีส่วนสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร

5. การให้คำปรึกษา เป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่ต้องฝึกฝนโดยผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่าที่พี่เลี้ยง (Mentor) ซึ่งมีส่วนในการพัฒนา โดยอาศัยการสอน (Tutoring) การชี้แนะ (Coaching) การแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support) ที่ปรึกษาเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ส่วนใหญ่มักได้แก่ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงาน หรือนักวิชาชีพด้านบริหารงานบุคคล การให้คำปรึกษามักเกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ให้กับผู้รับคำปรึกษา บางองค์การอาจมีการกำหนดไว้อย่างเป็นทางการ แต่ในระหว่างที่ผู้รับคำปรึกษา (Mentored) ฝึกใช้ภาวะผู้นำนั้น ผู้ให้คำปรึกษามักจะไม่เข้าไปแทรกแซง โดยปล่อยให้ผู้ฝึกใช้ภาวะผู้นำอย่างเป็นอิสระ

Argyris (1995) ได้กล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างการรับรู้ด้วยตนเอง (Leadership Development through Self-awareness) การรับรู้ หรือรู้จักตนเองเป็นกลไกสำคัญที่ยั่งยืนและเกิดประสิทธิผล โดยมีการเรียนรู้ 2 ลักษณะ โดยใช้หลักการเรียนรู้แบบคิดครึ่งวงจรถัดไป (Single-Loop Learning) และการเรียนรู้แบบครบวงจรถัดไป (Double Loop Learning) ดังนี้

1. การเรียนรู้แบบคิดครึ่งวงจรถัดไป (Single-Loop Learning) เป็นการเรียนรู้ที่มีการป้อนกลับต่ำ เป็นการจดจำปัญหา แต่ไม่ได้คิดหาวิธีการแก้ไข เพราะปัญหาไม่ได้เกิดขึ้นจากตนเอง แต่เกิดจากสภาพแวดล้อม

2. การเรียนรู้แบบครบวงจรถัดไป (Double Loop Learning) เป็นการเรียนรู้ชนิดลึกซึ้ง เกิดขึ้นเมื่อมีข้อมูลป้อนกลับ ตรงเป้าหมาย โดยผู้นำรับรู้ปัญหา 2 ทาง คือ

2.1 การรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากตนเอง โดยการเรียนรู้จากความคิด หรือการกระทำของตนเอง

2.2 การรับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก โดยปัญหาสามารถเกิดจากตนเองและจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งผู้นำจะแก้ปัญหานั้นที่เมื่อเกิดปัญหา และมีการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคต

3. การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสร้างวินัยในตนเอง (Leadership Development Through Self-discipline) เป็นการควบคุมตนเอง ให้สามารถปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือระเบียบ เพื่อบรรลุเป้าหมาย เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำโดยตนเองอีกวิธีหนึ่ง

ประโยชน์ของการนำหลักการเรียนรู้หรือการทำความเข้าใจตนเองของอาร์กิริส ไปใช้ คือ ช่วยให้ผู้บริหารเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการคิดทบทวนหาเหตุผล การพยายามทบทวนเพื่อทำ

ความเข้าใจในสิ่งที่เกิดขึ้น ส่งผลให้ผู้นำสามารถทำงาน หรือใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมขึ้นในโอกาสต่อไป

นงลักษณ์ สีนสืบผล (2542) ได้จำแนกการพัฒนาออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการพัฒนาผู้เข้าทำงานใหม่ เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ ระเบียบข้อบังคับ การจัดการทั่วไปขององค์การ สภาพแวดล้อม และสร้างความคุ้นเคยระหว่างเพื่อนร่วมงาน โดยขึ้นอยู่กับสภาพ ตำแหน่ง เนื้อหา ระยะเวลา และงบประมาณ

2. การฝึกอบรม (Training) เป็นการอบรมที่มีการปฏิบัติจริง 5 ขั้นตอน 1) อธิบายให้ทราบหลักการโดยทั่วไป 2) สาธิต 3) ให้ผู้อบรมทดลองปฏิบัติ 4) แก้ไขข้อบกพร่องและทบทวน 5) ติดตามผลการทดลองปฏิบัติงาน

3. การฝึกฝนตนเอง (Self-Training) เป็นวิธีการพัฒนาที่สำคัญในยุคปัจจุบัน เนื่องจากสื่อและแหล่งความรู้มีมากขึ้น โดยมีวิธีดังนี้ 1) ตั้งวัตถุประสงค์ และฝึกตนเองให้ทันเหตุการณ์ 2) แลกเปลี่ยนเรียนรู้ ความคิดกับผู้อื่นแบบไม่เป็นทางการ 3) ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการ 4) ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ 5) ร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส 6) นำการอธิบายและบรรยายในบางโอกาส 7) เป็นสมาชิกสมาคมวิชาการ 8) แสวงหาโอกาสในการดูงานในและต่างประเทศ

Gibson, Ivancevich & Donnelly (1997) วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ที่มีผลกระทบต่อการเรียนรู้และพัฒนา 13 ประการ โดยเรียงลำดับตามการส่งผลกระทบต่อมากไปหาน้อย ดังนี้

1. การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning)
2. การหมุนเวียนเปลี่ยนงานข้ามสายงาน (Cross Functional Rotation)
3. การรับฟังความคิดเห็นจากทุกทิศทาง (360- Degree Feedback)
4. การเปิดโอกาสเรียนรู้การทำงานของผู้บริหารระดับสูงโดยใกล้ชิด (Exposure to scenic Executive)
5. การสอนงาน (Exposure Coaching)
6. การหมุนเวียนเปลี่ยนที่ทำงานไปยังประเทศอื่น (Global Rotation)
7. การเปิดโอกาสให้เรียนรู้ยุทธศาสตร์ของบริษัท (Exposure to Strategic Agenda)
8. การฝึกงานอย่างเป็นทางการ (Formal Mentoring)
9. การฝึกงานอย่างไม่เป็นทางการ (Informal Mentoring)
10. การศึกษากรณีตัวอย่างในบริษัท (Internal Case Study)

11. การศึกษาต่อในระดับปริญญาโททางการบริหารธุรกิจ ( Executive MBA)
12. การเร่งระยะเวลาในการเลื่อนตำแหน่งให้เร็วขึ้น (Accelerate Promotion)
13. การเข้าร่วมประชุมวิชาการ (Conference)

Stanford Educational Leadership Institute (2005) ได้นำเสนอวิธีการพัฒนาผู้อยู่ในวัยผู้ใหญ่ เพื่อบริหารโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งเนื้อหาของการพัฒนาวิธีปฏิบัติที่หลากหลาย เหมาะกับบริบทของผู้อบรม และเอื้อให้ผู้บริหารโรงเรียนนำไปปรับใช้และแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นใน มีวิธีการพัฒนาดังนี้สถานการณ์จริง

1. ฝึกทดลองสถานที่จริง (Field-based Internship) จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารสามารถเรียนรู้ได้ดีที่สุดจากการแก้ปัญหาในสถานการณ์จริง และเรียนรู้ด้วยตนเอง ปัจจุบันมีการกำหนดโปรแกรมให้ผู้บริหารจำนวนมากกว่าร้อยละ 90 ฝึกงานในสถานที่จริง

2. เรียนรู้จากปัญหา (Problem based learning) นักการศึกษามีความเห็นในทิศทางเดียวกันว่า การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นรูปแบบของกิจกรรมที่มุ่งเน้นให้ผู้รับการฝึกพบปัญหาและแก้ปัญหา ในสถานการณ์จริง ทดลองกับบทบาทของผู้หน้าที่หลากหลาย และได้ฝึกฝนวินัยในตนเอง จะส่งผลให้ผู้รับการฝึกพัฒนาทัศนคติและทักษะใหม่ๆ

3. ศึกษาาร่วมกันเป็นกลุ่ม (Cohort groups) การเรียนรู้ของคนในวัยผู้ใหญ่ที่ประสบผล สำเร็จมากที่สุดคือ การเรียนรู้ที่เป็นส่วนหนึ่งในกิจกรรมกลุ่ม เพิ่มโอกาสในการทำงานที่มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระบวนการกลุ่มยังส่งผลทางบวก ด้านสังคม อารมณ์ แรงบันดาลใจและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมกันสร้างความรู้ และการแก้ปัญหาที่หลากหลายมุมมอง ทำให้การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนดีขึ้นด้วย

4. การใช้ระบบพี่เลี้ยงให้คำปรึกษา (Mentors) การอบรมผู้บริหารด้วยระบบพี่เลี้ยง โดยส่วนใหญ่ผู้ให้คำปรึกษาทำงานในโรงเรียนเดียวกัน การใช้ระบบพี่เลี้ยงนี้ต้องมีข้อตกลง

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของ DuBrin (1995), Gibson, Ivancevich & Donnelly (1997) และStanford Educational Leadership Institute (2005)

บนฐานคิด ว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีประสบการณ์ มีหน้าที่รับผิดชอบและเผชิญปัญหาจากสถานการณ์จริง และเป็นวิธีการพัฒนาผู้บริหารในระหว่างปฏิบัติหน้าที่ในสถานการณ์จริง ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย และสังเคราะห์เป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

1. การทำความรู้จักตนเอง
2. การสร้างวินัยตนเอง
3. การศึกษา
4. การแสวงหาประสบการณ์
5. การให้คำปรึกษา



### บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาบทบาทด้านภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

#### 3.2 ขั้นตอนการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทด้านภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยมีวิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้




## ตารางที่ 3 ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอน	วิธีดำเนินการ	ผลที่ได้
<p><b>ขั้นตอนที่ 1</b></p> <p>ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาแนวคิดของของ Sherman, R.O., Bishop M., Eggenberger, T., &amp; Karden (2007), Lawrence &amp; Maitlis (2012), Scanlan &amp; Lopez (2012), Wallace &amp; Chhuon (2014) เพื่อกำหนดบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่</li> <li>2. ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของ DuBrin (1995), McCauley &amp; Van aelsor (2004), Gibson, Ivancevich &amp; Donnelly (1997) เพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ</li> <li>3. สังเคราะห์และตรวจสอบความถูกต้องและเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของกรอบแนวคิดการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ</li> </ol>	<p>กรอบแนวคิดการวิจัย</p>
<p><b>ขั้นตอนที่ 2</b></p> <p>ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษา โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างเครื่องมือ : แบบสัมภาษณ์บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษา โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 3 ฉบับ</li> <li>2. หาคคุณภาพเครื่องมือ : ตรวจสอบประเมินคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน รวบรวมข้อเสนอแนะนำมาปรับปรุงข้อความตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา</li> <li>3. เลือกตัวอย่างจากโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) สัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ ขนาด เล็ก กลาง ใหญ่ อย่างละ 1 โรงเรียน</li> <li>4. เก็บข้อมูลโดยผู้วิจัยจัดเตรียมประเด็นคำถามต่างๆแบบมีโครงสร้างเพื่อเป็นแนวทางการวิเคราะห์ปัญหาให้แก่ผู้ให้สัมภาษณ์</li> </ol>	<p>บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ ของ ผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษา โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย</p>

## ตารางที่ 3 ขั้นตอนการวิจัย (ต่อ)

ขั้นตอน	วิธีดำเนินการ	ผลที่ได้
<p><b>ขั้นตอนที่ 3</b></p> <p>สร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษาโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ร่างแนวทางทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษาโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย</li> <li>2. นำร่างแนวทางทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษาโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์</li> <li>3. ปรับปรุงร่างแนวทางทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษาโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ครั้งที่ 1</li> </ol>	<p>ร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษาโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ฉบับที่ 1</p>
<p><b>ขั้นตอนที่ 4</b></p> <p>ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ(ร่าง)แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยแล้ว</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ ปรับปรุง (ร่าง) แนวทางทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจ การศึกษาโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำนวน 3 ท่าน</li> <li>2. ปรับปรุง แนวทางทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษาโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ครั้งที่ 2</li> </ol>	<p>แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษาโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ฉบับที่ 2</p>

ตารางที่ 3 ขั้นตอนการวิจัย (ต่อ)

ขั้นตอน	วิธีดำเนินการ	ผลที่ได้
<p><b>ขั้นตอนที่ 5</b></p> <p>ปรับปรุงและนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษา โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย</p>	<p>1. จัดทำเล่มวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษา</p> <p>2. แก้ไขปรับปรุงเล่มวิจัยตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษานิพนธ์ และจัดทำรายงานการวิจัยสมบูรณ์เสนอต่อคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์</p> 	<p>แนวทางทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษา โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย</p>

จาก ตารางที่ 3 ขั้นตอนการวิจัย เรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีรายละเอียดของขั้นตอนดังนี้

### 3.2.1 ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

1.) ศึกษาแนวคิดของของ Sherman, R.O., Bishop M., Eggenberger, T., & Karden (2007), Lawrence & Maitlis (2012), Scanlan & Lopez (2012), Wallace & Chhuon (2014) เพื่อกำหนดบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ มีองค์ประกอบ ดังนี้

#### 1.1. ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for Self) ประกอบด้วย

1. การดูแลสุขภาพตนเอง
2. การบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน
3. การคลายเครียด
4. การพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง
5. การใช้หลักศาสนาในการครองตน
6. การพัฒนาความสามารถในการทำงาน

### 1.2. ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff)

1. การให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน
2. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน
3. การช่วยเหลือ และการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน
4. การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัว
5. การสอบถามความต้องการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน
6. การจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

### 1.3. ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client)

1. การตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน
2. การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา
3. การติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน
4. การติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา

### 2.) วิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษา (ตอบสนองนโยบายสภาคริสตจักรฯ 2017) ในการปลูกฝัง อบรม และพัฒนาเยาวชนของประเทศ

- 2.1. ผู้เรียนเจริญขึ้นในด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และจิตวิญญาณ เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต
- 2.2. ผู้เรียนมีค่านิยมอันพึงประสงค์
- 2.3. ผู้เรียนยึดมั่นในหลักการประชาธิปไตย
- 2.4. ผู้เรียนใฝ่หาสันติ
- 2.5. ผู้เรียนมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
- 2.6. ผู้เรียนดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

### 3.) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของ DuBrin (1995), McCauley & Van aelsor (2004), Gibson, Ivancevich & Donnelly (1997) เพื่อกำหนดรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบดังนี้

- 3.1. ทำความรู้จักตนเอง โดยอาศัยกระบวนการข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับตนเอง โดยต้องอาศัยข้อมูลทั้งจากตนเองและจากภายนอก

- 3.2. สร้างวินัยตนเอง เพื่อรักษาระดับความสนใจต่อเป้าหมายให้มั่นคง
- 3.3. ศึกษาสะสมองค์ความรู้เพื่อใช้ในโอกาสที่จำเป็น
- 3.4. แสวงหาประสบการณ์จากการทำงานเพื่อแปลงความรู้เป็นทักษะในการทำงาน  
แหล่งที่มาของประสบการณ์ มี 2 แหล่งหลัก คือ เพื่อนร่วมงาน และเนื้องาน
- 3.5. การให้คำปรึกษา โดยอาศัยการสอน (Tutoring) การชี้แนะ (Coaching) การแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support)
- 4.) กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย โดยนำองค์ความรู้เรื่องภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ในข้อ 1) วิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ในข้อ 2) และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ในข้อ 3) มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
- 5.) สังเคราะห์และตรวจสอบความถูกต้องและเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาของกรอบแนวคิดการวิจัย โดยผู้เชี่ยวชาญ

### 3.2.2 ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษา โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

#### 1.) ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยเลือกตัวอย่างจากโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) สัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ โรงเรียนมีคุณภาพการเรียนการสอน ครูทำงานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลทางการศึกษาของนักเรียน และเนื่องจากขนาดของโรงเรียน (school size) ถือเป็นตัวแปรเชิงบริบทสำคัญที่ส่งผลกระทบต่ออิทธิพลของผู้บริหารโรงเรียน พฤติกรรมที่แตกต่างของผู้บริหารโรงเรียนเป็นผลมาจากองค์ประกอบเชิงบริบทที่แตกต่างกันของแต่ละโรงเรียน (ธีรภัทร กุโลภาส, 2556) และจากการเปรียบเทียบปัญหาการบริหารวิชาการของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1-2 จำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 (พงศศักดิ์ จิตสะอาด, จินตนา จันทร์เจริญ และบรรจบ บุญจันทร์, 2560 : 888) ผู้วิจัยจึงเลือกตัวอย่างจำนวน 3 โรงเรียน จากโรงเรียนขนาดใหญ่ กลาง เล็ก อย่างละ 1 โรง ผู้ให้ข้อมูล 9 คนประกอบด้วย 1) ผู้บริหารโรงเรียนจากโรงเรียนขนาดใหญ่ กลาง เล็กโรงเรียนละ 1 คน 2) ครูจากโรงเรียนขนาดใหญ่ กลาง เล็กโรงเรียนละ 1 คน 3) นักเรียนจากโรงเรียนขนาดใหญ่ กลาง เล็กโรงเรียนละ 1 คน

โดยใช้เกณฑ์การเลือกจากวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษา (ตอบสนองนโยบายสภาคริสตจักรฯ 2017) และ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา (สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ., 2554) ดังนี้

1. ผู้บริหารและบุคลากรของสถาบันการศึกษาในสังกัด ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ มีแผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม พัฒนาครูและบุคลากรให้มีความรู้ความเข้าใจ มีความรู้ความสามารถ และมีส่วนร่วมในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาที่ครอบคลุมทั้ง 4 ด้านของสถานศึกษา ได้แก่ งานบริหารวิชาการ งานบริหารงบประมาณ งานบริหารบุคลากร งานบริหารทั่วไป มีการดำเนินงาน นิเทศติดตาม ประเมินการดำเนินงาน และรายงานผลปฏิบัติงานประจำปีตามแผนงาน โครงการหรือกิจกรรม ตามระยะเวลาที่กำหนด มีการนำผลการประเมินไปพัฒนาและปรับปรุง ศักยภาพครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ

2. บริหารการจัดการศึกษาอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล คุณภาพและ มาตรฐานสากล ใช้ข้อมูลการประเมินหรือผลการวิจัยเป็นฐานคิดในด้านวิชาการและการจัดการ ใช้ หลักการบริหารที่มีส่วนร่วม มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ อาคารเรียนที่มั่นคง ปลอดภัย และเพียงพอ มีการกำกับติดตาม โดยมีการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา และการประเมินภายนอก ดูแล ขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมาย

3. ผู้เรียนเจริญขึ้นในด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และจิตวิญญาณ เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอด ชีวิต ได้รับการพัฒนาอย่างครบถ้วน ทั้งด้านร่างกาย สติปัญญา อารมณ์ จิตใจสังคม ความรู้ คุณธรรม เป็นผู้มีจริยธรรมในการดำเนินชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขใฝ่รู้ มีทักษะในการ แสวงหาความรู้ที่เพียงพอต่อการพัฒนางานอาชีพ และคุณภาพชีวิตส่วนตน สามารถเผชิญความ เปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทันและชาญฉลาด

4. ผู้เรียนมีค่านิยมอันพึงประสงค์ ผู้เรียนยึดมั่นในหลักการประชาธิปไตย มีคุณลักษณะอัน พึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานมีความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น กตัญญูท่วงทีต่อ บุพการีและผู้มีพระคุณ ยอมรับความความและวัฒนธรรมที่แตกต่าง เพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมี ความสุข มีความตระหนัก รู้คุณค่า ร่วมอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม และเป็นคนดีของสังคม ภาคภูมิใจ เห็นคุณค่าชื่นชม มีส่วนร่วมในการอนุรักษ์ สืบทอด เผยแพร่ภูมิปัญญาไทย ขนบธรรมเนียม ประเพณี ศิลปวัฒนธรรมไทย

5. ผู้เรียนมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ มีคุณลักษณะที่แสดงออกถึง การเป็นพลเมืองดีของชาติ มีความสามัคคีปองดอง ภูมิใจ เชิดชูความเป็นชาติไทย ปฏิบัติตนตามหลัก ศาสนาที่ตนนับถือและแสดงความยินดีต่อสถาบันพระมหากษัตริย์

6. ผู้เรียนดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง ดำรงชีวิตอย่างประมาทตน มีเหตุผล รอบคอบ ระมัดระวัง อยู่ร่วมกับผู้อื่นด้วยความรับผิดชอบ ไม่เบียดเบียนผู้อื่น เห็นคุณค่าของทรัพยากรต่างๆ มีการวางแผนป้องกันความเสี่ยงพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง

## 2.) การสร้างเครื่องมือในการวิจัย

ผู้วิจัยได้พัฒนามาจากเครื่องมือของการวิจัยในศาสตร์พยาบาล เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (caring leadership) ตามแนวคิดของ Sherman, R.O., Bishop M., Eggenberger, T., & Karden (2007) สัมภาษณ์เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview) เพื่อรวบรวมข้อมูลภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย 3 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for Self) ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for Staff) และภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) มีขั้นตอนดังนี้

2.1. วิเคราะห์วัตถุประสงค์ของงานวิจัยของงานวิจัย เพื่อกำหนดข้อคำถามที่เหมาะสมกับตัวอย่างที่ต้องการเก็บข้อมูล

2.2. วิเคราะห์ประชากร และวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลประชากร ตัวอย่าง เพื่อกำหนดภาษาในการทำข้อคำถามอย่างเหมาะสม

2.3. กำหนดตัวบ่งชี้ บทบาทของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำไปสร้างข้อคำถาม โดยใช้กรอบแนวคิดของ Sherman, Bishop, Eggenberger, & Karden (2007) เป็นหลัก ในการกำหนดพฤติกรรมที่บ่งชี้ถึงบทบาทผู้บริหารที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (Caring Leadership)

### 2.3.1 ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self)

1. การดูแลสุขภาพตนเอง หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงถึง การดูแลสุขภาพแข็งแรง เช่น การออกกำลังกาย การสร้างสุขวิथाส่วนบุคคลที่ดี ไม่ดื่มสุรา ไม่สูบบุหรี่ หลีกเลี่ยงจากสิ่งที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพมีการป้องกันเพื่อไม่ให้เจ็บป่วยเป็นโรค เช่น การไปปรับภูมิคุ้มกันโรคต่างๆ การไปตรวจสุขภาพ การป้องกันตนเองไม่ให้ติดโรค

2. การบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงถึงการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการใช้เวลาปฏิบัติงานให้ผลตรงตามเป้าหมาย มีการจัดระบบการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดเพื่อให้งานลุล่วงมีประสิทธิภาพ และมีวิธีการจัดสรรเวลาอย่างสมดุลเพื่อเป้าหมายที่ตนวางไว้

3. การคลายเครียด หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงถึงการทำให้ความเครียดลดลงหรือหมดไป สามารถปรับอารมณ์หรือความรู้สึกเพื่อไม่ให้ความเครียดนั้นทำลายขวัญ และกำลังใจหรือลดประสิทธิภาพในการทำหน้าที่ และการแก้ปัญหา เผชิญความเครียดและจัดการกับสถานการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดความเครียด

4. การพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง หมายถึง ผู้บริหารมีกิริยาท่าทาง น้ำเสียง ภาษาพูด การแต่งกาย และการวางตน และมีบุคลิกภาพทางอารมณ์ การแสดงออกซึ่งความรักความชอบก็ควร จะสำรวมให้อยู่ในระดับที่พอดีเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป การแต่งกายที่สะอาดเรียบร้อย ใช้ให้เหมาะสมกับรูปร่างของตน หรือนำสมัยจนเกินไป มีการใช้ภาษาและกิริยาท่าทางที่สุภาพเหมาะสม มีความรู้สึกรู้จักคิด เจตคติ และความสนใจ ผู้ทำงานโดยทั่วไป ด้วย มีการประพฤติปฏิบัติจนลักษณะ ประจำตัว

5. การใช้หลักศาสนาในการครองตน หมายถึง ผู้บริหารมีการใช้หลักคริสตจริยธรรม ในการทำงานของตนเอง ในการดูแลผู้อื่น และในการนำสถาบัน

6. การพัฒนาความสามารถในการทำงาน หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงถึง การสไตร์การทำงาน บริหารงาน มีวิธีการพัฒนาประสิทธิภาพการทำงาน การปรับปรุงแก้ไข เพิ่มเติม ความสามารถ และทักษะในการทำงานที่ชัดเจน

### 2.3.2 ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for Staff)

1. การให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงถึงการให้ความยกย่องชมเชย บำเหน็จความดีความชอบอย่างเหมาะสม และการตอบแทนการทำคุณประโยชน์ให้แก่หน่วยงานให้กับผู้ปฏิบัติงาน

2. การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงถึงการเอาใจใส่ในทุกข์สุขและความสะดวกสบายของผู้ปฏิบัติงาน พร้อมทั้งปรับปรุงสภาพของการทำงานให้ดีมีความจริงใจและให้ความยุติธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงานพร้อมทั้งปรับปรุงสภาพของการทำงานด้วยความเสมอภาค

3. การช่วยเหลือ และการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงถึงการช่วยเหลือ สอนงาน ดูแลการปฏิบัติหน้าที่ ครูและบุคลากรอย่างเหมาะสมกับความสามารถในการเรียนรู้ของครูและบุคลากร

4. การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัว หมายถึง ผู้บริหารมีพฤติกรรมที่แสดงถึงความเอาใจใส่ นิเทศติดตามทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ มีการสอบถามและสนับสนุนการทำงานอย่างทั่วถึง มีการเยี่ยมเยียน ครู และครอบครัว



5. การสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน หมายถึง ผู้บริหารมีวิธีการในการประเมินความสำเร็จของบุคลากร โดยวิธีที่หลากหลายเป็นธรรม และนำข้อมูลไปกำหนดวิธีการพัฒนาบุคลากร

6. การจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข หมายถึง ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมในกลุ่มสัมพันธ์ต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้เกิดความสามัคคีและรักใคร่กลมเกลียวกัน เช่น งานปีใหม่ งานวันเกิด เป็นต้น และมีการยกย่องชมเชยผู้ได้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติดี

### 2.3.3 ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client)

1. การตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน หมายถึง ผู้บริหารมีการกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยของสถานศึกษา และกำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงานอย่างเป็นระบบ เน้นการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง เครือข่ายทั้งภาครัฐ และเอกชน

2. การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา หมายถึง ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการจัดหลักสูตร สื่อการสอนและเทคโนโลยี ระบบการประเมินผลผู้เรียน ระบบประเมินและพัฒนาคุณภาพครู ระบบการประเมินคุณภาพสถานศึกษา และระบบการเงินเพื่อการศึกษา

3. การติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน หมายถึง ผู้บริหาร ให้ความสำคัญและกำหนดให้มีกรวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และใช้ข้อมูลในการวางแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนครูให้คำแนะนำ ค่าปรึกษา และแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้เรียนทั้งด้านการเรียนและคุณภาพชีวิตด้วยความเสมอภาค

4. การติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา หมายถึง ผู้บริหาร กำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการสมรรถนะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ เน้นการออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล และพัฒนาการทางสติปัญญา มีการใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมผนวกกับการนำบริบทและภูมิปัญญาของท้องถิ่นมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ และมีการวัดและประเมินผลที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้วยวิธีการที่หลากหลายครูมีการศึกษา วิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตนรับผิดชอบ และใช้ผลในการปรับการสอน เน้นให้ครูประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นสมาชิกที่ดีของสถานศึกษา ครูจัดการเรียนการสอนตามวิชาที่ได้รับมอบหมายเต็มเวลาเต็มความสามารถ

#### 2.4. การกำหนดประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยได้นำแนวทางการกำหนดประเด็นคำถามในการสัมภาษณ์ Creswell (อ้างถึงในธีรภัทร กุโลภาส, 2556) มาใช้ในการสร้างประเด็นคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์ ประกอบด้วย

1. หัวเรื่อง เพื่อระบุประเด็นการสัมภาษณ์
2. คำแนะนำในการสัมภาษณ์ เพื่อให้ขั้นตอนการสัมภาษณ์เป็นมาตรฐาน
3. คำถามเบื้องต้น เพื่อใช้นำในการเปิดประเด็นที่จะนำไปสู่คำถามวิจัยเจาะลึกต่อไป
4. คำถามเจาะลึก เพื่อมุ่งประเด็นไปที่คำถามการวิจัยที่ผู้วิจัยต้องการ
5. พื้นที่ในการสัมภาษณ์สำหรับจดบันทึกรายละเอียด
6. ข้อความแสดงความขอบคุณต่อผู้ให้สัมภาษณ์ ที่สละเวลาในการสัมภาษณ์

ผู้วิจัยกำหนดประเด็นหลักของคำถามการวิจัยจำนวน 16 คำถาม ประกอบด้วย 1) ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for Self) 2) ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff) 3) ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) ประเด็นในการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยใช้ประเด็นคำถามแบ่งเป็น 3 ฉบับ ดังนี้

1. ฉบับ A แบบสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วย ข้อมูลพื้นฐาน คำถามเบื้องต้น และคำถามเจาะลึก
2. ฉบับ B แบบสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับครู ประกอบด้วย ข้อมูลพื้นฐาน คำถามเบื้องต้นและคำถามเจาะลึก
3. ฉบับ C แบบสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับนักเรียน ประกอบด้วย ข้อมูลพื้นฐาน คำถามเบื้องต้น และคำถามเจาะลึก

ฉบับ A แบบสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับผู้บริหาร ประกอบด้วย ข้อมูลพื้นฐาน คำถามเบื้องต้น และคำถามเจาะลึก มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 4 ประเด็นคำถามเชิงลึกสำหรับสัมภาษณ์ผู้บริหาร

ประเภทคำถาม	ข้อคำถาม
คำถามเบื้องต้น	
คำถามเจาะลึก	<p><b>ด้านที่ 1 ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for Self)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ท่านดูแลสุขภาพของตนเอง อย่างไรบ้าง</li> <li>2. ท่านมีการจัดสรรเวลาอย่างไรเพื่อให้งานลุล่วงมีประสิทธิภาพ อย่างไร</li> <li>3. ท่านมีการจัดการความเครียดอย่างไร</li> <li>4. ท่านได้รับการพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง อย่างไร</li> <li>5. ท่านนำหลักคำสอนตามครรลองคริสต์ศาสนามีใช้ในการครองตนอย่างไร</li> <li>6. ท่านได้พัฒนาทักษะ ความสามารถในการทำงานด้านใดบ้างและ อย่างไร</li> </ol> <p><b>ด้านที่ 2 ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ท่านมีวิธีการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างไร</li> <li>2. ท่านสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้ปฏิบัติงาน อย่างไร</li> <li>3. ท่านช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานในระหว่างปฏิบัติงานและการสอนงานสอนงานให้เหมาะสมกับความสามารถของเขาอย่างไร</li> <li>4. ท่านเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัวอย่างไร</li> <li>5. ท่านทราบความต้องการของผู้ปฏิบัติงานพัฒนาความก้าวหน้าและ ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างไร และนำข้อมูลที่ได้มาทำอย่างไร</li> <li>6. ท่านมีการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรือไม่ อย่างไร</li> </ol> <p><b>ด้านที่ 3 ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ท่านมีการดูแลด้านความปลอดภัยอย่างไร และมีวิธีจัดการเมื่อเกิดเหตุการณ์อย่างไรกำกับ ติดตาม และรายงาน อย่างไร</li> <li>2. ท่านมีการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา อย่างไร</li> <li>3. ท่านทราบ และมีการจัดการกับปัญหาและความต้องการของนักเรียนหรือไม่อย่างไร</li> <li>4. ท่านกำหนดนโยบายให้ครูและบุคลากรดูแล ช่วยเหลือนักเรียน หรือไม่ อย่างไร</li> </ol>

ฉบับ B แบบสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับครู ประกอบด้วย ข้อมูลพื้นฐาน คำถามเบื้องต้นและคำถามเจาะลึก มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 5 ประเด็นคำถามเชิงลึกสำหรับสัมภาษณ์ครู

ประเภทคำถาม	ข้อความคำถาม
คำถามเบื้องต้น	
คำถามเจาะลึก	<p><b>ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงาน อย่างไร</li> <li>2. ผู้บริหารสร้างสัมพันธภาพกับผู้ปฏิบัติงาน อย่างไร</li> <li>3. ผู้บริหารช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานในระหว่างปฏิบัติงานและการสอนงานสอนงานให้เหมาะสมกับความสามารถของท่านอย่างไร</li> <li>4. ผู้บริหารเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัวอย่างไร</li> <li>5. ผู้บริหารทราบความต้องการของผู้ปฏิบัติงานด้านการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร</li> <li>6. ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นหรือไม่ อย่างไร</li> </ol> <p><b>ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารกำหนดนโยบายด้านความปลอดภัยอย่างไร และมีวิธีจัดการเมื่อเกิดเหตุการณ์อย่างไรกำกับ ติดตาม และรายงาน อย่างไร</li> <li>2. ผู้บริหารมีการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา อย่างไร <ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านหลักสูตร สื่อการสอนและเทคโนโลยี</li> <li>- ด้านระบบการประเมินผลผู้เรียน</li> <li>- ด้านระบบประเมินและพัฒนาคุณภาพครู</li> <li>- ด้านระบบการประเมินคุณภาพสถานศึกษา</li> <li>- ด้านระบบการเงินเพื่อ การศึกษา</li> </ul> </li> <li>3. ผู้บริหารได้ติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียนหรือไม่อย่างไร</li> <li>4. ผู้บริหารกำหนดนโยบายให้ครูและบุคลากรดูแล ช่วยเหลือนักเรียน หรือไม่อย่างไร</li> </ol>

ฉบับ C แบบสัมภาษณ์เชิงลึกสำหรับนักเรียน ประกอบด้วย ข้อมูลพื้นฐาน คำถามเบื้องต้น และ คำถามเจาะลึก มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 6 ประเด็นคำถามเชิงลึกสำหรับสัมภาษณ์นักเรียน

ประเภทคำถาม	ข้อคำถาม
คำถามเบื้องต้น	
คำถามเจาะลึก	<p><b>ด้านภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ในนักเรียน (Caring for Client)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. โรงเรียนมีความปลอดภัยหรือไม่ และเมื่อเกิดเหตุการณ์ต่างๆ มีการจัดการอย่างไร</li> <li>2. นักเรียนได้รับการจัดการศึกษา อย่างไร             <ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านหลักสูตร สื่อการสอนและเทคโนโลยี</li> <li>- ด้านระบบการประเมินผลผู้เรียน</li> <li>- ด้านระบบประเมินและพัฒนาคุณภาพครู</li> <li>- ด้านระบบการประเมินคุณภาพสถานศึกษา</li> <li>- ด้านระบบการเงินเพื่อ การศึกษา</li> </ul> </li> <li>3. ผู้บริหารได้ติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียนหรือไม่อย่างไร</li> <li>4. ครูและบุคลากรช่วยเหลือดูแลนักเรียน หรือไม่ อย่างไร</li> </ol>

### 3.) การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยแบ่งตามประเภทข้อมูล ดังนี้

3.1. ข้อมูลจากแบบสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมตามขั้นตอน ดังนี้ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Information) และดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการสัมภาษณ์แบบกึ่งมีโครงสร้าง (Semi-structured Interview) ตามช่วงเวลาที่กำหนด โดยขั้นตอนเชิงคุณภาพกำหนดไว้ 2 ขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นตอนก่อนสัมภาษณ์ ผู้วิจัยกล่าวถึงจุดมุ่งหมายในการสัมภาษณ์ รวมทั้งหัวข้อการทำวิจัยโดยย่อ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลสำคัญเข้าใจตรงประเด็น

2. ขั้นสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจัดเตรียมประเด็นคำถามต่างๆแบบมีโครงสร้างเพื่อเป็นแนวทางการวิเคราะห์ปัญหาให้แก่ผู้ให้สัมภาษณ์ หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้รับจากการสัมภาษณ์มาเรียบเรียงและนำเสนอผลการวิเคราะห์แบบเชิงเนื้อหา (Content Analysis)

3.2. ข้อมูลจากการสังเกต ผู้บริหาร ครู นักเรียน และสภาพแวดล้อมของโรงเรียน

3.3. ข้อมูลจากเอกสาร เป็นการรวบรวมข้อมูลจากเอกสารสิ่งพิมพ์ เช่น หนังสือ ตำรา วารสาร รายงาน และเอกสารอิเล็กทรอนิกส์ที่สามารถสืบค้นทางอินเทอร์เน็ตในเรื่องที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

#### 4.) การวิเคราะห์ข้อมูล

4.1. เรียบเรียงข้อมูลการสัมภาษณ์และสังเกตจากการจดบันทึกและเครื่องบันทึกเสียง เป็นข้อความแยกตามประเด็นต่างๆ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการตีความ (interpretation)

#### 4.2. ตรวจสอบข้อมูลโดยใช้วิธีแบบสามเส้า (Triangulation)

1. ด้านแหล่งข้อมูล ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากตัวอย่างที่มีความแตกต่างกัน 3กลุ่ม ผู้บริหาร ครูนักเรียนโดยใช้คำถามชุดเดียวกัน

2. ด้านวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล จากการสัมภาษณ์ ข้อมูลจากเอกสาร และข้อมูลจากการสังเกต หลังจากนั้นผู้วิจัยจึงนำข้อมูลที่ได้มาจัดระบบข้อมูลและ ตรวจสอบข้อมูล

4.3 การตรวจสอบข้อมูลที่ได้จากผู้ให้ข้อมูล ผู้วิจัยยืนยันความเชื่อถือได้ (Reliability) ของข้อมูล ด้วยการให้ผู้ให้สัมภาษณ์ตรวจสอบและรับรองความถูกต้อง แก้ไข และให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม แล้วจึงสรุปข้อมูลแบบวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) อภิปรายผลข้อมูลตาม ทฤษฎี และปรากฏการณ์ เพื่อสร้างข้อสรุปรวบยอดและข้อเสนอแนะต่อไป

### 3.2.3 สร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจ การศึกษา โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

1.) พัฒนาร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน ตามวิสัยทัศน์ การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

1.1. ศึกษาเทคนิคและวิธีการพัฒนาผู้นำจาก และเลือกใช้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ ของผู้บริหารโรงเรียน ตามวิสัยทัศน์การศึกษา ของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

1.2. นำองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ ผลการศึกษาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของ ผู้บริหารโรงเรียน และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ มาใช้ในการร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่ เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน ตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

1.3. นำร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน ตามวิสัยทัศน์ การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อ ตรวจสอบและปรับปรุงครั้งที่ 1

2.) ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน ตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2.1 สร้างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน ตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2.2. ประเมินความเหมาะสมโดยผู้เชี่ยวชาญ

2.3. ปรับปรุง (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน ตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ปรับปรุงครั้งที่ 2

3.) นำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน ตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

4.) จัดทำรูปเล่มวิจัยเสนออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

5.) แก้ไขปรับปรุงเล่มวิจัยตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และจัดทำเล่มวิจัยสมบูรณ์เสนอต่อคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาบทบาทด้านภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มีวัตถุประสงค์ 2 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาบทบาทด้านภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

4.1 บริบทของโรงเรียน และสถานะผู้ให้สัมภาษณ์ในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

4.2 ผลการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษา โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

4.3 ผลการวิเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษา โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

4.4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย



#### 4.1 บริบทของโรงเรียน และสถานะผู้ให้สัมภาษณ์ในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

4.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น เป็นการวิเคราะห์บริบทของโรงเรียนที่เป็นกรณีศึกษา 3 โรงเรียน มีรายละเอียดของแต่ละโรงเรียน

##### 4.1.1.1. บริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก

จากการลงพื้นที่และศึกษาเอกสาร พบว่า โรงเรียนเปิดสอนระดับ เตรียมปฐมวัย ถึงระดับ ประถมศึกษาปีที่ 6 อยู่ในเขตพื้นที่การบริการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กรุงเทพมหานคร มีนักเรียนจำนวน 235 คน นักเรียนปฐมวัยจำนวน 104 คน และ นักเรียนระดับประถมศึกษาจำนวน 131 คน มีครูผู้สอนที่ได้รับการบรรจุจำนวน 13 คน ครูต่างชาติ 5 คน ครูพิเศษและครูผู้ช่วย 14 คน พี่เลี้ยง 3 คน และบุคลากรทางการศึกษา 1 คน รวมทั้งสถานศึกษา มีครูและบุคลากร 36 คน

ผู้เรียนอ่านหนังสือออก และอ่านคล่อง ตลอดจนสามารถเขียนเพื่อการสื่อสารได้ทุกคน สามารถใช้เทคโนโลยีในการแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนอยู่ในระดับดี มีคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินั้นพื้นฐาน O-NET สูงกว่าระดับชาติ คิดเป็นร้อยละ 75.00 จากการประกันคุณภาพภายในจากต้นสังกัด ในระดับปฐมวัย พบว่า เด็กมีพัฒนาการด้านสติปัญญา ในระดับ ดีเยี่ยม ส่วนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องในระดับ ดีมาก มีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบคิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติ สมเหตุผล ในระดับ ดีมาก และผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ผลการประเมินภายในสถานศึกษา ในระดับ ดีเยี่ยม

โรงเรียนมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ โดยเน้นการมีส่วนร่วม ให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย และมีการจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา แผนปฏิบัติงานประจำปีที่สุดคล้องกับผลการจัดการศึกษา สภาพปัญหาและความต้องการ โดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษา ครูสามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างมีคุณภาพ การพัฒนาตนเองและการทำงานของผู้บริหารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหาร มีการทำโครงการผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ และโครงการจัดดีเกิดผลดี โดยเน้นให้ผู้บริหารเข้าใจปรัชญาและหลักการจัดการศึกษา มีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ ปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ โดยเน้นการมีส่วนร่วม ใช้ข้อมูลในการบริหารจัดการ โดยมีการใช้

งานวิจัยเป็นฐาน ทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการศึกษา บรรลุตามเป้าหมายแผนพัฒนาคุณภาพ ผลการประเมินภายในสถานศึกษาในระดับ ดีเยี่ยม

เป็นที่ยอมรับของชุมชนรอบข้างด้านคุณธรรม จริยธรรม มีผลการดำเนินงานดีเยี่ยมสามารถ พัฒนานักเรียนได้ตามเป้าหมาย นักเรียนมีวินัย รับผิดชอบ เชื่อฟังพ่อแม่ แม่ และครู ร้อยละ 96.59 นักเรียนมีความซื่อสัตย์สุจริต ร้อยละ 96.59 และประพฤติตนตามวัฒนธรรมไทย และศาสนาที่นับถือ ร้อยละ 98.86

ผู้ให้ข้อมูลจากโรงเรียนขนาดเล็ก มีจำนวนทั้งสิ้น 3 คน ประกอบด้วย

- (1) ผู้จัดการ-ผู้อำนวยการโรงเรียน อายุ 37 ปี เพศหญิง ระดับการศึกษาปริญญาโท – บริหารการศึกษา ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร 6 ปี 5 เดือน
- (2) ครูผู้ให้ข้อมูล อายุ 43 ปี เพศหญิง หัวหน้ากลุ่มสาระภาษาอังกฤษ ระดับการศึกษาปริญญาตรี ประสบการณ์ในการสอน ณ โรงเรียนปัจจุบัน 18 ปี
- (3) นักเรียน อายุ 12 ปี เพศหญิง ศึกษาในระดับประถมศึกษาปีที่ 6

#### 4.1.1.2. บริบทของโรงเรียนขนาดกลาง

จากการลงพื้นที่และศึกษาเอกสาร พบว่า โรงเรียนเปิดสอนระดับปฐมวัย ถึงระดับ มัธยมศึกษาปีที่ 6 ในเขตพื้นที่การบริการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถม ศึกษา เชียงใหม่ เขต 1 มีนักเรียนปฐมวัยจำนวน 142 คน และนักเรียนชั้นพื้นฐาน จำนวน 1,544 คน แยกเป็น นักเรียน ประถมศึกษาจำนวน 165 คน และมัธยมศึกษาจำนวน 929 คน โดยมีครูผู้สอนที่ได้รับการบรรจุ จำนวน 68 คน ครูต่างชาติ 3 คน ครูพิเศษและครูผู้ช่วย 1 คน และพี่เลี้ยง 1 คน รวมทั้งสถานศึกษา มีครูและบุคลากร 73 คน

โรงเรียนมีการกำหนดนโยบายในแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ส่งเสริมการจัดการเรียนรู้ที่ เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ จากการประเมินผู้เรียนเป็นรายบุคคลด้านการคิดวิเคราะห์ และทักษะด้าน การอภิปรายและทักษะแก้ปัญหา ผ่านการประเมินภายนอกในระดับ ดีเยี่ยม ส่งเสริมการจัดการ เรียนรู้ที่หลากหลายทุกกลุ่มสาระ และเน้นทักษะการอ่าน เขียน สื่อสาร และคิดคำนวณ การประเมิน คุณภาพภายนอกผลการประเมินอยู่ในระดับ ดีนักเรียนสามารถใช้เทคโนโลยีและการสื่อสาร โดย กำหนดให้ครูจัดการเรียนการสอนในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยผลการประเมินภายในสถานศึกษา อยู่ในระดับ ดี

ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่อย่างมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำและความริเริ่มสร้างสรรค์ทำหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการกระจายอำนาจ พัฒนางานทุกด้านอย่างเหมาะสม ส่งเสริมและแนะนำให้คำปรึกษาทางวิชาการด้วยความเอาใจใส่ กำหนดแผนพัฒนาบุคลากรและผู้บริหารทุกฝ่ายเพื่อยกระดับการศึกษาให้สูงขึ้น จากข้อมูลการประกันคุณภาพภายในจากต้นสังกัด พบว่า ผู้บริหารผ่านการประเมินในระดับ ดีเยี่ยม ทุกมาตรฐาน โรงเรียนกำหนดนโยบายเพื่อพัฒนาครู และบุคลากรให้มีความสามารถเต็มศักยภาพ และตั้งเป้าหมายให้บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจปรัชญา คำขวัญ ปณิธานและจุดหมายในการจัดการศึกษาของโรงเรียนและทำงานเต็มศักยภาพ มีแผนพัฒนาทักษะวิชาชีพ การสร้างขวัญกำลังใจ และการส่งเสริมศักยภาพแก่บุคลากร โดยมีการอบรมสัมมนาไม่น้อยกว่า 20 ชั่วโมง ต่อปี คิดเป็นร้อยละ 97.40

โรงเรียน มีการพัฒนาและจัดสภาพแวดล้อมทางกายภาพและสังคมเอื้อต่อการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ อาคารสถานที่มั่นคง สะอาด ปลอดภัย มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอตามความเหมาะสม อยู่ในสภาพที่ใช้การได้ มีแหล่งเรียนรู้แก่ผู้เรียน ผ่านการประเมินภายในสถานศึกษาในระดับ ดีมาก

ผู้ให้ข้อมูลจากโรงเรียนขนาดกลาง มีจำนวนทั้งสิ้น 3 คน ประกอบด้วย

- (1) ผู้จัดการ-ผู้อำนวยการโรงเรียน อายุ 62 ปี เพศ หญิง ระดับการศึกษา กศม. ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร 30 ปี
- (2) ครูผู้ให้ข้อมูล อายุ 33 ปี เพศชาย ผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ ระดับการศึกษา ปริญญาโท ประสบการณ์ในการสอน ณ โรงเรียนปัจจุบัน 9 ปี
- (3) นักเรียน อายุ 17 ปี เพศชาย ศึกษาในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6

#### 4.1.1.3. บริบทของโรงเรียนขนาดใหญ่

จากการลงพื้นที่และศึกษาเอกสาร พบว่า โรงเรียนเปิดสอนระดับชั้นปฐมวัยปีที่ 3 – ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ในจังหวัดเชียงใหม่ มีนักเรียนชั้นพื้นฐานจำนวน 6,056 คน แยกเป็นนักเรียนประถมศึกษาจำนวน 2,873คน และมัธยมศึกษาจำนวน 3,083 คน โดยมีครูผู้สอนที่ได้รับการบรรจุจำนวน 68 คน ครูต่างชาติ 3 คน ครูพิเศษและครูผู้ช่วย 1 คน และพี่เลี้ยง 1 คน รวมทั้งสถานศึกษา มีครูและบุคลากร 482 คน โดยมีครูที่สอนวิชาตรงเอก 250 คน คิดเป็นร้อยละ 85.00 และครูที่สอนตรงตามความถนัด 46 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 โดยครูผู้สอนได้รับการพัฒนาวิชาชีพตามแผนพัฒนาของโรงเรียน

โรงเรียนมีกระบวนการพัฒนาผู้เรียนด้วยวิธีที่หลากหลาย จัดการเรียนรู้ตามศักยภาพของนักเรียน ส่งเสริมผู้เรียนให้มีความสามารถในการอ่านเขียน และสื่อสารทั้งภาษาไทย และภาษาอังกฤษ มีการจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรอย่างหลากหลาย เน้นให้ครูทุกกลุ่มสาระ จัดการเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติจริง และมีการสรุปการเรียนรู้ โดยใช้ผัง Graphic Organizer (GO) การส่งเสริมการคิดด้วย QulCs Model จัดการเรียนรู้ผ่านการทำงานเป็นกลุ่ม และนำเสนอผลงานโดยใช้ Sufficiency Economy Model (SE Model) จัดการเรียนรู้ผ่านโครงการ Project-based Learning เช่นการทำโครงการวิทยาศาสตร์ โครงการคณิตศาสตร์ จัดการเรียนรู้โดยใช้หลักการทํางานของสมอง Brain based Learning (BBL) ส่งเสริมให้ผู้เรียนมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารอย่างเหมาะสม และส่งเสริมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะอํางพึงประสงค์ และมีอัตลักษณ์ของโรงเรียน รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้เรียนมีอุปนิสัยศึกษาของโรงเรียน โดยผลการประเมินภายในสถานศึกษาอยู่ในระดับ ดีเยี่ยม

ด้านการบริหารจัดการ โรงเรียนดำเนินการโดยใช้หลักการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่าย มีการแบ่งความรับผิดชอบงานตามโครงสร้างการบริหารทุกระดับ ทุกหน่วยในโรงเรียนมีบทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน มีการกำหนดขอบข่ายงานและตัวชี้วัดในการทำงานทุกตำแหน่ง มีการกระจายอำนาจการบริหาร มีการประกันคุณภาพภายในของทุกฝ่าย ปีการศึกษาละ 2 ครั้ง มีการอนุมัติการดำเนินโครงการตามแผน/โครงการ ที่เป็นประโยชน์ต่อผู้เรียน ครู บุคลากร และสถานศึกษา ในปีการศึกษา 2560 จำนวน 381 โครงการ โดยผลการประเมินภายในสถานศึกษาอยู่ในระดับ ดีเยี่ยม

ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนส่งเสริมให้มีกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่เน้นนักเรียนเป็นสำคัญ เน้นความหลากหลาย มีโครงการอ่าน คิด วิเคราะห์ และเขียนตามแนวทาง PISA โครงการพัฒนาครูสู่สมรรถนะสากล มีการบูรณาการวิถีชีวิตล้านนา และภูมิปัญญาท้องถิ่น โดยผลการประเมินภายในสถานศึกษาอยู่ในระดับ ดีเยี่ยม

ผู้ให้ข้อมูลจากโรงเรียนขนาดใหญ่ มีจำนวนทั้งสิ้น 3 คน ประกอบด้วย

- (1) รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการและประกันคุณภาพการศึกษา อายุ 45 ปี เพศ ชาย ระดับการศึกษา ปริญญาเอก ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร 14 ปี
- (2) ครูผู้ให้ข้อมูล อายุ 37 ปี เพศชาย หัวหน้างานวิชาการ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ระดับการศึกษา ปริญญาโท ประสบการณ์ในการสอน ณ โรงเรียนปัจจุบัน 14 ปี
- (3) นักเรียน อายุ 18 ปี เพศชาย ศึกษาในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6

4.2 ผลการวิเคราะห์บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษา  
โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

#### 4.2.1. บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for Self) ของผู้บริหารโรงเรียน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง โดยแสดงออกถึงการบริหารจัดการชีวิตประจำวันและงานอย่างมีคุณภาพ โดยการให้หลักคริสตจริยธรรมมาเป็นหลักในการนำตนเอง รวมถึงการพัฒนาความสามารถของตนให้สำคัญถึงทักษะและองค์ความรู้ที่จำเป็นในงาน สามารถเผชิญปัญหา พยายามจัดการกับสถานการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดความเครียดโดยตรง ตามองค์ประกอบ ดังนี้

##### 1. ด้านการดูแลสุขภาพตนเอง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ผู้บริหารดูแลสุขภาพตนเอง มีการสร้างสุขวิทยาส่วนบุคคล มีการดูแลสุขภาพเช่น การออกกำลังกาย ไม่ดื่มสุรา ไม่สูบบุหรี่ มีการตรวจร่างกายประจำปีโดยเป็นสวัสดิการของโรงเรียน และรับวัคซีนในบางครั้ง มีการออกกำลังกายร่วมกับคนในครอบครัว ผู้บริหารกล่าวว่า

“...เมื่อก่อนไม่ค่อยออกกำลังกายเนื่องจากมีภาระงานและการเรียนแต่เดี๋ยวนี้ ต้องดูแลสุขภาพจึงใช้เวลานั้นออกกำลังกายไปด้วยกัน ในวันเสาร์ อาทิตย์ทำกิจกรรมว่ายน้ำกับลูก...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง พบว่า ผู้บริหารดูแลสุขภาพตนเอง โดยการเลือกทานอาหารที่เหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อร่างกาย แต่ไม่มีการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เป็นการทำกิจวัตรประจำวัน มีเพียงการเดินในบริเวณบ้านเท่านั้น ได้รับการวัดความดันโลหิตแต่ไม่มีการตรวจร่างกายประจำปีอย่างครบถ้วน แต่มีการฉีดวัคซีนป้องกันไข้หวัดใหญ่ มีโรคประจำตัว ผู้บริหารกล่าวว่า

“...ส่วนใหญ่จะเป็นการเลือกกินอาหารมากกว่า จะเป็นฝ่ายโภชนาการของบ้านเราก็จะดูแลเรื่องอาหารการกิน เพราะว่าเป็นคนชอบไปตลาด เราก็จะไปซื้อ ผักผลไม้ ก็จะเป็นอย่างนี้ตลอด ผลไม้ที่บ้านจะไม่ขาดเลย...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า ผู้บริหารดูแลสุขภาพตนเองอย่างดี โดยการออกกำลังกายเป็นประจำทุกวันและสม่ำเสมอ ทานอาหารที่มีประโยชน์ หลีกเลียงอาหารที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ ไม่ดื่มสุราและไม่สูบบุหรี่ มีการตรวจร่างกายเป็นประจำและติดตามสุขภาพของตนเองสม่ำเสมอ มีการติดตามผลการตรวจร่างกายและนำข้อมูลที่ได้รับมาดูแลร่างกายให้สมบูรณ์แข็งแรง และรับการป้องกันเพื่อไม่ให้เจ็บป่วย ผู้บริหารกล่าวว่า

“...2 ปีที่ผ่านมา งดกินเบเกอรี่ งดได้ 80-90% คือเราไม่ได้ถึงกับงดหมดทุกอย่าง เราก็ทานได้ แต่ถึงได้ไป 80-90% เพราะว่าเรารู้ว่าถ้าเรากินแบบนี้ตลอดเราไม่น่าจะมีสุขภาพที่ดีได้...”

“...ออกกำลังกายทุกเช้า เมื่อก่อนขี้อัพทุกวัน วันละ 6 ครั้ง ตอนเช้า เมื่อประมาณ 3 ปีที่ผ่านมา แต่ 2 ปีที่ผ่านมาทำ plank ทุกวันวันละประมาณ 4 นาทีเป็นอย่างน้อย ส่วนตอนเย็นๆ แล้วแต่เวลา เพราะว่าเรามีภาระเยอะ แต่ตอนเช้าเราออกกำลังกาย...”

“...ตรวจร่างกายเป็นประจำทุกปีอยู่แล้วครับ แล้วก็ดูระดับคอเลสเตอรอลและไขมัน ไขมันดี ไขมันเลว คอเลสเตอรอลของตัวเองนี้จะสูงมาตลอด ไขมันดี ก็จะสูงกว่ามาตรฐานเยอะ ไขมันเลว ก็สูงบ้าง แต่ไขมันดีเราสูงเยอะมาก ก็เลยพยายามลดคอเลสเตอรอลกับ ไขมันเลว ก็เลยพยายามออกกำลังกาย...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่

## 2. การบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ผู้บริหารบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน โดยการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการ มีการจัดทำแผนปฏิบัติงาน และมีการกำกับติดตามงานอย่างเป็นระบบตามแผน และแบ่งเวลาของงานกับครอบครัวอย่างสมดุล การจัดสรรเวลาในการทำกิจกรรมต่างๆ โดยจัดสรรเวลาอย่างสมดุลของเวลาการทำงานและเวลาของครอบครัวอย่างชัดเจน ให้ผลตรงตามเป้าหมายมากที่สุดและสามารถจัดระบบการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดเพื่อให้งานลุล่วงมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งสามารถเพื่อเป้าหมายที่ตนวางไว้ซึ่งส่งผลต่อความก้าวหน้าในชีวิต ผู้บริหารกล่าวว่า

“...การทำงานร่วมกันและให้เวลากับเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญ ทุกครั้งที่ประชุม ผอ.ลงไปทุกครั้ง เมื่อมีการปรับหลักสูตรหรือเปลี่ยนแปลง ผอ.เข้าร่วมทุกครั้ง ครูมีจำนวนน้อย ครูวิทยาศาสตร์มีแค่คนเดียวไม่มีเพื่อนคุยอาจจะคุยกับครุคณิตศาสตร์บ้าง แต่ความ

แตกต่างของวิชา ก็เลย พยายามใกล้ชีวิตครูให้มากขึ้น...เราจะทำงานวันจันทร์ถึงศุกร์ เสาร์ อาทิตย์จะใช้เวลาอยู่กับครอบครัว...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง พบว่า ผู้บริหารบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน โดยมีการจัดสรรเวลาเพื่อให้งานลุล่วงมีประสิทธิภาพ แบ่งเวลาอย่างสมดุลระหว่างการดูแลครอบครัว และภาระงานของโรงเรียน ให้บรรลุเป้าหมาย โดยการทำงานร่วมกับทีมงาน มีการจัดวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการใช้เวลาปฏิบัติงานให้ผลตรงตามเป้าหมายร่วมกับทีมงาน ทำงานตามลำดับสายงานเน้นให้ออกาสกับผู้ที่ต้องการทำงาน ไม่ใช่คำสั่งในการปฏิบัติงาน เน้นการเป็นแบบอย่างและดูแลทีมงานอย่างเท่าเทียม มีความทุ่มเทให้กับการทำงานจัดระบบการให้ความสำคัญการการบริหารงบประมาณและใช้เวลาให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดเพื่อให้งานสำเร็จ ลุล่วง ผู้บริหารกล่าวว่า

“...โรงเรียนนี้ก็เต็มทีกับมัน งานรัฐไม่ให้เสีย งานราษฎร์ก็ไม่ให้ขาด...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า ผู้บริหารมีการบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน โดยการจัดสรรเวลาอย่างสมดุล เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากที่สุด จะจัดเวลาให้กับสิ่งสำคัญก่อน เน้นใช้เวลาให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการใช้เวลาปฏิบัติงานให้ผลตรงตามเป้าหมายมากที่สุด และมีการบริหารเวลาเพื่อประสิทธิภาพการทำงาน และไม่ส่งผลเสียต่อสุขภาพด้วย ผู้บริหารกล่าวว่า

“...ช่วงประมาณ 4-5 ปีที่ผ่านมา ส่วนใหญ่ภาระงานจะเยอะ แล้วเรามากจะตื่นมาตอนดึกเพื่อที่จะทำงาน แล้วเราจะรู้สึกเลยว่า มันไม่โอเค สมองเราก็ไม่ดี ความจำเราก็ไม่ดี เวลาที่เราจะพูด ค้างๆ บางทีเราคิดคำไม่ออก เพราะเราจะตื่นมาเที่ยงคืนทำงานถึงตี4 ตี5 บางทีตื่นมา ตี2 ทำงานถึง 6 โมงเช้า ทำมา 2 ปีเต็ม แล้วเรารู้สึกว่าถ้าทำอย่างนี้ต่อไปเราต้องมีปัญหาแน่ๆ...”

“...ตอนหลังมาต้องบอกเลยว่านอนหลับตั้งแต่ 3 ทุ่ม 4 ทุ่มจนถึง เช้า เพราะเรารู้ว่า ถ้าเราใช้ชีวิตเหมือนเดิมเราจะไม่โอเค เราจะไม่กลับมาทำงานตอนดึกอีกแล้ว เรารู้ว่าผลที่เกิดขึ้นมันไม่คุ้มกับสิ่งที่เราทำ...”

“...ตอนเช้ามักจะเดินก่อน หลังจากนั้น สังเกตจากตัวเองว่าช่วงเช้าจะเป็นช่วงที่ทำงานดีที่สุด และงานจะออกเร็วที่สุด สมมติว่าจะออกบันทึกข้อความ ทำคำสั่ง หรือแก้ไขงานอะไรก็ตามแต่ ถ้าตอนเช้าจะใช้เวลาไม่เกิน 2 ชั่วโมง งานจะออกมาดีมากเลย ตอนบ่ายก็มีเวลาที่จะไปสังเกตชั้นเรียน ไปดูเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น ตอนเช้าหลังจากที่เดินพักทางครูแล้ว จะกลับมาทำงาน ตอนบ่ายก็จะมีเวลา ส่วนแฟ้มปกดีจะไปทำตอนเย็น พวกงานทั่วไปไม่ใช่สมองเยอะ พวกที่ต้องใช้ความคิดส่วนใหญ่ไปทำตอนเช้า...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่

### 3. การคลายเครียด

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ผู้บริหารมีการจัดการความเครียดที่เกิดจากการทำงาน ผู้บริหารมีจัดการแก้ปัญหาด้วยการปรึกษาทีมบริหารในโรงเรียน และจัดการปรับอารมณ์ด้วยการใช้เวลาพูดคุยปรึกษากับครอบครัวและ การพักผ่อนและนอนหลับ ผู้บริหารกล่าวว่า

“...ผู้ช่วยสองคนที่โรงเรียนมีอะไรก็จะคุยกันตลอด เราจะไม่แบความเครียดไว้คนเดียว เป็นคนไม่ค่อยเครียด หากงานมีปัญหาจะใช้การอธิษฐานด้วยความเชื่อ ให้พระเจ้านำ และประทานหนทาง ใช้การปรึกษาหารือหากแก้ไม่ได้ จะหาคนช่วยคนแนะนำ...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง พบว่า ผู้บริหารมีวิธีการจัดการคลายเครียดในการทำงาน เพื่อไม่ให้ความเครียดนั้นทำลายขวัญ และ กำลังใจหรือลดประสิทธิภาพในการทำงาน มีเผชิญความเครียดและจัดการกับสถานการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดความเครียดอย่างเหมาะสมและให้คนรอบข้างมีส่วนในการแก้ปัญหา เน้นที่การสื่อสารและแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ และใช้เวลาว่างในการทำกิจกรรมที่ชื่นชอบเพื่อลดความเครียด ผู้บริหารกล่าวว่า

“...ณ เวลานี้ แม่อยู่โรงพยาบาล ก็จะใช้แบบถ่างวางเตียง ก็จะไปเตียงทันที แล้วบ่ายโมงก็จะกลับมา แล้วซัก 4-5 โมงก็จะไปอีกด้วย สลับกับพี่สาว พี่สาวจะนอนเฝ้า เราก็เลยมีความสุข อยู่อยู่กับเต้า อยู่กับแม่ เพราะเราเหลือแม่แค่คนเดียว...”



“...ฟังเพลง ตอนทำงานนี้จะเปิดเพลง แล้วก็อ่านหนังสือการ์ตูน อ่านนิยาย ใช้เวลา  
ที่มันว่างๆ หรือว่าที่บ้าน...”

ผู้บริหารโรงเรียนกลาง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า ผู้บริหารมีอารมณ์ที่มั่นคง  
ทำงานเป็นทีม มีผู้ร่วมงานที่มีทัศนคติที่ดีต่อกัน ส่งผลให้ไม่ค่อยเกิดความเครียดในการทำงาน มีการ  
จัดการปัญหาโดยการปรับอารมณ์หรือความรู้สึกเพื่อไม่ให้ความเครียดนั้นทำลายขวัญ และกำลังใจ  
หรือลดประสิทธิภาพในการทำงาน เผชิญกับความเครียดและจัดการกับสถานการณ์ที่กระตุ้นให้เกิด  
ความเครียดได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารกล่าวว่า

“...ปกติจะไม่ค่อยเครียดในงานเท่าไร แล้วเพื่อนร่วมงานเราจะช่วยงานเราได้  
เยอะ เพราะฉะนั้น คือถ้าเรามีทีมดี ความเครียดในการทำงานก็จะเป็นประเด็น...”

“... ผมไม่มีความเครียดในการทำงานในโรงเรียนเพราะว่าทีมงานที่เราทำงานด้วยกัน  
เค้าทำงานดี และเค้าช่วยงานเราได้เยอะ แล้วเวลาที่เราของงานไปเค้าทำงานให้อย่างดี..”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่

#### 4. การพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ผู้บริหารพัฒนาบุคลิกภาพ  
ตนเอง บุคลิกภาพทางกาย โดยมีบุคคลต้นแบบด้านการแต่งตัว การพูดจาสื่อสาร การวางตนแล้ว  
นำมาปรับปรุงตนเอง จากการสังเกตพบว่าผู้บริหารมีการแต่งกายด้วยเครื่องแต่งกายที่สะอาด  
เรียบร้อย เหมาะสมกับรูปร่างของตน มีการใช้ภาษาและกิริยาท่าทางสุภาพเหมาะสม พัฒนา  
บุคลิกภาพทางสติปัญญา ความรู้สึกรู้คิด เจตคติ ด้วยอบรมด้านวิชาการ ผู้บริหารกล่าวว่า

“...ดูจากผู้บริหารอื่นๆมากกว่า แล้วเราก็ออยากเป็น ท่านแต่งตัวแบบนี้ พูดจาแบบนี้  
เห็นว่าแบบนี้ น่าจะเหมาะก็พยายามปรับตัวเอง...”

“...ในโรงเรียนไม่ค่อยมีการอบรมบุคลิกภาพโดยตรง อาจมีด้านวิชาการที่ส่งผลบ้าง  
เช่น 7 Habits ซึ่งส่งผลต่อบุคลิกการทำงาน...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

“...ผู้บริหารเป็นภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียน ด้วยการวางตัว ด้วยความรู้  
ความสามารถ ถึงท่านจะอายุน้อยแต่ผู้ปกครองให้ความไว้วางใจ...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดเล็ก

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง พบว่า ผู้บริหารมีบุคลิกภาพดี สุภาพ  
เรียบร้อย แต่งกายที่สะอาดเรียบร้อยเหมาะสม ใช้ภาษาและการสื่อสารแสดงถึงความโอบอ้อมอารี มี  
เจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ให้ความสนใจในรายละเอียด มีบุคลิกภาพทางอารมณ์ กิริยาท่าทาง  
น้ำเสียง ภาษาพูด และการวางตน แสดงออกซึ่งความรัก เมตตา มีความซื่อสัตย์ ทุ่มเทในการทำงาน มี  
ความเอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน มีการประพฤติปฏิบัติจนลักษณะประจำตัวเป็นที่ยอมรับของครู นักเรียน  
ผู้ปกครอง และบุคคลทั่วไป ผู้บริหารกล่าวว่า

“...ถึงแม้เราไม่ใช่ศิษย์เก่าที่นี่ แต่เราก็อายุมานาน อยู่ตั้งแต่ปี 2517 เราก็รักที่นี่ คือ  
การทำงานมันอยู่ที่ตัวเรา อยู่ที่การทุ่มเท การเสียสละเราเป็นผู้บริหารถ้าเราไม่ทำอะไร มันก็  
ไม่ใช่ตัวอย่างที่ดีสำหรับครู สำหรับนักเรียน...”

“...เหมือนอาหารทุกวันนี้ที่เด็กกิน เราจะถามก่อนว่า วันนี้คืออะไร ซึ่งถ้าหากว่าเท  
ลงถึงขยะ คือสูญเสียเงิน เสียหายเงิน เพราะฉะนั้นอันนี้เด็กไม่กิน เราก็ไปถามเด็กว่าชอบ  
อะไร ให้เด็กๆ มีส่วนร่วมในการเช็คเมนูให้เรา...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่ดี  
น่าเชื่อถือ มีการแต่งกายที่สะอาดเรียบร้อย ใช้น้ำเสียงที่เหมาะสมกับตนเอง และอนุรักษวัฒนธรรมท้องถิ่น  
บุคลิกภาพทางอารมณ์มั่นคงสุขุมมีเหตุผลแสดงออกด้วยการให้เกียรติผู้อื่น สรรวมให้อยู่ในระดับที่  
พอดีเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป มีการเรียนรู้การวางตนจากผู้บริหารรุ่นก่อนและนำมาเป็น  
แบบอย่าง ผู้บริหารกล่าวว่า

“...ผมว่าเราเรียนรู้จากผู้บริหารรุ่นก่อนๆ อันนี้คือสิ่งที่เรียนรู้จริงๆ เราเรียนรู้วิธีการ  
บริหารที่ประสบความสำเร็จของแต่ละรุ่นที่ผ่านมา เค้าใช้ความเป็นทีมสูงมาก ไม่มีผู้บริหาร  
ที่สั่งให้ทำนู่น ทำนี่ แต่จะทำความเข้าใจก่อน ทุกคนจะยอมรับในการทำงาน...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่

### 5. การใช้หลักศาสนาในการครองตน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ผู้บริหารใช้หลักคริสตศาสนาในการครองตน ผู้บริหารเชื่อและยึดหลักข้อพระคัมภีร์ในการทำงานโดยยึดบัญญัติเรื่องความรัก มาใช้เป็นหลักในการทำงาน เพราะได้กำหนดไว้ในพระคริสตธรรมคัมภีร์อย่างชัดเจนให้รักผู้อื่นเหมือนรักตนเอง ส่วนในการดูแลและจัดการเรียนการสอน ใช้หลักจากพระคัมภีร์ มากำหนดเป็นหลักปฏิบัติร่วมกันในการทำงาน ผู้บริหารกล่าวว่า

“...จะทำทุกอย่างในโรงเรียนนี้โดยยึดหลักข้อพระคัมภีร์เราต้องฝึกเด็กๆให้พร้อมสำหรับอนาคต...”

“...ที่นี่เป็นโรงเรียนคริสต์อยู่แล้ว ข้อพระคัมภีร์ประจำโรงเรียน “จงฝึกเด็กในทางที่เขาคควรจะไป และเมื่อเขาเติบโตใหญ่ เขาจะไม่พรางจากทางนั้น”...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง พบว่า ผู้บริหารเป็นคริสเตียนที่มีความเชื่อ และเป็นสมาชิกของคริสตจักรที่ 1 เชียงใหม่ ร่วมนมัสการเป็นประจำ นำหลักพระคัมภีร์มาใช้ในการทำงาน และในการดำรงชีวิต นำมาเป็นหลักในการครองตน ครองคน และครองงาน ผู้บริหารกล่าวว่า

“...ข้อพระคัมภีร์ที่นำมาเป็นหลักการทำงาน “แต่ส่วนข้าพเจ้าและครอบครัวของข้าพเจ้าเราจะปรนนิบัติพระเจ้า เหตุฉะนั้นจงยังปฏิบัติต่อพระองค์ด้วยความจริงใจและความซื่อสัตย์แม้ท่านทั้งหลายปรนนิบัติพระเจ้า แต่ท่านทั้งหลายยังไม่เต็มใจที่จะปรนนิบัติพระเจ้า ท่านทั้งหลายจงเลือกเสียในวันนี้ว่าท่านจะปรนนิบัติผู้ใด แต่ส่วนข้าพเจ้าและครอบครัวข้าพเจ้าเราจะปรนนิบัติพระเจ้า”...”

ผู้บริหารโรงเรียนกลาง

“...ทุกครั้งที่มีการเจ็บป่วยเข้าโรงพยาบาล ท่านก็จะนำทีมศาสนกิจ ไปด้วยตนเอง ไปอธิษฐาน ไปหนุนใจ...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดกลาง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า ผู้บริหารใช้หลักคริสตจริยธรรมมาใช้ในการครองตน ดูแลผู้ปฏิบัติงานและนักเรียน และมีความถ่อมใจรับฟังความคิดเห็นจากทุกคนและให้เกียรติ ผู้อื่นในการทำงานในโรงเรียน ผู้บริหารกล่าวว่า

“...ทำงานในสไตล์ของพระเยซูคริสต์ ก็คือ การเลือกทีมงานด้วยตัวของผู้บริหารเอง เมื่อผู้บริหารได้เลือกทีมงานด้วยตัวของตัวเองแล้ว เมื่อทีมดี งานก็เกิด สิ่งที่สอง ก็คือ สิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้ มากที่สุด คือ ไม่เคยใช้ ตาขวางตา ฟันแทงฟัน ก็คือ ถึงแม้ผู้ใดทำร้าย ท่านก็ยังหันแก้มให้ คือไม่ได้ทำสิ่งอื่นๆ ที่จะเป็นการทำร้าย...”

“... หลักการของผู้บริหารของโรงเรียนก็คือมีแต่คำพูดที่ดีเท่านั้น ออกจากตัวผู้บริหาร ไม่เคยมีคำพูดอื่นเลย ถึงแม้ว่า บุคลากรทำงานไม่ดีพอ ก็จะได้รับคำชื่นชมในสิ่งที่เค้าทำดี แล้วก็มีคำที่จะหนุนใจให้เค้าทำงานต่อไปให้ดีขึ้นในอนาคต...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่

“...ด้วยโรงเรียนเราเป็นเครือสภา เป็นโรงเรียนที่ใช้คริสตธรรมในการดูแลกันและกัน อยู่แล้ว ความรักที่มีให้กันคือสิ่งสำคัญ ผมว่ามันคือสิ่งสำคัญที่สุดที่ทำให้ครูอยู่กับเรา ถ้าเค้ามีความสุข เค้าก็อยู่ต่อ ถ้าเค้ามีทุกข์ แล้วมีคนร่วมทุกข์กับเค้า เค้าก็คิดว่าเค้าควรจะอยู่ต่อ ใต้สิ่งที่ผู้บริหารทำตรงนี้ มันมาจากพระคัมภีร์ มันก็เลยใช้ได้จริง...”

ครูโรงเรียนขนาดใหญ่

## 6. การพัฒนาความสามารถในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ผู้บริหารมีการพัฒนาความสามารถในการทำงานของตนเอง โดยเน้นการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความสามารถ และทักษะในการทำงานของตนเองและ ผู้ร่วมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยการประชุมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อพัฒนางาน และเข้าอบรมด้านวิชาการอย่างหลากหลายและสม่ำเสมอ มีการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท อีกทั้งมีการประชุมร่วมกันกับคณะกรรมการบริหารภายใน คณะกรรมการบริหารโรงเรียนและ ผู้ทรงคุณวุฒิการทำงานและแก้ปัญหา ผู้บริหารกล่าวว่า

“...การทำงานร่วมกันและให้เวลากับเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญ ทุกครั้งที่ประชุม ผอ.ลงไปทุกครั้งเมื่อมีการปรับหลักสูตรหรือเปลี่ยนแปลง ผอ.เข้าร่วมทุกครั้ง...”

“...เราจะทำงานวันจันทร์ถึงศุกร์ เสาร์อาทิตย์จะใช้เวลาอยู่กับครอบครัว...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง พบว่า ผู้บริหารพัฒนาความสามารถในการทำงาน โดยการเปิดรับข้อมูลจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการทำงาน แก้ปัญหาและพัฒนางาน ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา หลังจากได้ข้อมูลจะมีการนำมาปรึกษาหารือเพื่อดำเนินการต่อไป สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการมีส่วนร่วมปฏิบัติงาน อย่างซื่อสัตย์และความคุ้มค่า ผู้บริหารกล่าวว่า

“...โดยส่วนตัว จะไม่มีทฤษฎีอะไรมาใช้เลย ใช้หลักว่า มีงานเข้ามาหนึ่งอย่าง จะถามความเห็นผู้ร่วมงานว่าสนใจทำไหม ใครจะช่วยส่วนใดบ้าง ถ้าจะเอาก็ช่วยกันนะ แล้วเราก็ส่งผลไปว่า คนนี้เป็นอย่างนี้ๆ งานส่วนบุคคล คนนั้นไม่ควรไปอยู่จุดนี้ คนนี้ก็ควรไปอยู่จุดนั้น จะทำแบบนี้ จะเป็นลักษณะอย่างนี้...”

“...ในฐานะที่เป็นผู้จัดการ เราจะไปสำรวจตลาดอยู่เสมอ แต่ไม่ถือเงิน เจ้าหน้าที่การเงินจะถูกต้องตามระเบียบของสภาคริสตจักร เราไม่มีชื่อเสียงเสียหายด้านนี้ เราต้องไม่ให้มันมี...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า ผู้บริหารมีการพัฒนาความสามารถในการทำงาน โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ และพัฒนาจากผู้บริหารรุ่นก่อน เน้นการสร้างพลังด้านบวก มีการใช้อำนาจอย่างเหมาะสม ให้เกียรติผู้ปฏิบัติงานทำงานเป็นทีม ถ่อมใจในการเรียนรู้ เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้ร่วมงาน ผู้บริหารกล่าวว่า

“...บุคลิกของผู้บริหารแบบที่เราเป็น กับผู้บริหารในองค์กรอื่น ไม่เหมือนกัน เค้าเห็นแล้วเค้ารู้สึกได้ว่า มีความแตกต่าง คือเราไม่ได้บอกว่าเราถ่อมใจ แต่เราเรียนรู้ว่าจะถ่อมใจยังไง ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญ ที่ทำให้เพื่อนร่วมงานยอมรับในการทำงานของเรา...”

“... การใช้อำนาจในบทบาทที่มีก็เป็นส่วนหนึ่งที่เราสามารถทำได้ แต่เราไม่ทำเรามากจะขอความคิดเห็นจากฝ่าย มากกว่าที่จะสั่ง แม้แต่การทำงานประมาณก็ตาม เราขอความเห็นมาจากข้างล่าง แล้วมาเป็นภาพใหญ่ ไม่ใช่จากผู้บริหารกำหนด โรงเรียนเราทำแบบนี้มาเป็น 10 ปีแล้ว...”

“... ถ้าถามตัวเองเลยนะ ผมว่าเราเรียนรู้จากผู้บริหารรุ่นก่อนๆ อันนี้คือสิ่งที่เรียนรู้จริงๆ เราเรียนรู้วิธีการบริหารที่ประสบความสำเร็จของแต่ละรุ่นที่ผ่านมา เค้าใช้ความเป็นทีมสูงมาก ไม่มีผู้บริหารที่สั่งให้ทำนู่น ทำนี่ แต่จะทำความเข้าใจก่อน ทุกคนจะยอมรับในการทำงาน...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่

#### 4.2.2. บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for Staff) ของผู้บริหารโรงเรียน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครู พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับ ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน โดยแสดงออกถึงการให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน มีความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน และสร้างกิจกรรมในกลุ่มสัมพันธ์ต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้เกิดความสามัคคีและรักใคร่กลมเกลียวกัน ตามองค์ประกอบ ดังนี้

##### 1. การให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารให้ความยกย่องชมเชย และบำเหน็จความดีความชอบอย่างเหมาะสม จากการประเมินผลการทำงานที่ยุติธรรมพิจารณาตามระเบียบสภาครุศาสตร์จรรยาบรรณในประเทศไทย มีการตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อม มีการส่งเสริมให้คุณครูได้พัฒนาด้านวิชาชีพ และการศึกษาต่อโดยมอบทุนการศึกษา และเวลาในการศึกษา อีกทั้งมีการส่งไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ โรงเรียนจัดให้มีอาหารกลางวันแก่คุณครู มีการให้รางวัลในกรณีที่ทำงานสำเร็จ ครูและบุคลากรมีขวัญ และกำลังใจที่ดีในการทำงาน และมีการสมนาคุณคุณครูที่ทำงานนานปีเป็นทองคำ โดยมอบเมื่อครบรอบปีที่กำหนด และมีรางวัลครูอาวุโสเพื่อเป็นการตอบแทนการทำคุณประโยชน์ให้แก่หน่วยงาน ผู้ให้สัมภาษณ์ กล่าวว่า

“...ชมต่อหน้าชมดังๆ ดีเป็นการส่วนตัวพูดด้วยท่าทีที่ต้องการให้เค้าพัฒนา...”

“...โรงเรียนเราเป็นโรงเรียนขนาดเล็กเม็ดเงินเราอาจไม่มากในการตอบแทน เพราะฉะนั้นเราจะมี การตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อม ครูบางท่านอาจได้รับการขึ้นเงินเดือนไม่มากเราอาจหาช่องทางให้ได้รับรายได้พิเศษเพื่อเป็นรายได้เพิ่มเติม...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

“...ในการจัดกิจกรรมหลังเลิกเรียน โรงเรียนจัดสอนซ่อมเสริมนักเรียนเมื่อได้เงินมา จะแบ่งให้เท่ากันทุกคน ทั้งหมดทุกฝ่าย ฝ่ายสนับสนุนก็ได้ด้วยถือว่ายุติธรรม...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดเล็ก

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดกลาง พบว่า ผู้บริหารดูแลผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียน สร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน แก่ผู้ปฏิบัติงานโดยการดูแลอย่างใกล้ชิดเข้าถึงได้ บริหารจัดเวลา อย่างเหมาะสม ไม่ใช้เวลาในวันหยุดโดยไม่จำเป็น การประเมินความดีความชอบทำอย่างเป็นระบบ มีการให้ข้อมูลในการประเมินกับครูอย่างสม่ำเสมอ ยกย่องชมเชยเมื่อมีผลงาน มีสวัสดิการหลากหลาย ดูแลเอาใจใส่ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

“...ใช้เสาร์-อาทิตย์ ให้น้อยที่สุด ถ้ามีสัมมนาจริงๆ ก็ใช้ได้ แต่อย่าไปใช้มาก เพราะว่า ครูทุกคนมีครอบครัว ก็ไม่ควรจะใช้เวลาของเขา...”

“...การที่เราจะไปดูแลครูนี้ จะเป็นการเดินไปหามากกว่าที่จะให้เค้าเดินมาหาเรา ถ้าสังเกตให้ดี ว่าประตูนี้เปิดเสมอ สามารถเข้าถึง ผอ. ได้เลย ทั้งครูและผู้ปกครอง...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง

“...การประเมินความดีความชอบที่นี่ มีลักษณะการประเมินที่อิงเกณฑ์สภาแล้วก็จะ มีทีมงานบริหารภายใน นอกจากนี้แล้วเรายังมีทีมบริหาร ได้แก่หัวหน้าระดับต่างๆ ทุกส่วนก็ จะมีการประเมินของแต่ละฝ่ายเป็นภาพรวมมาก่อน แล้วหลังจากนั้น ก็ขึ้นกระดาน แต่ละ คนอยู่แห่งไหนยังไง หลังจากนั้นก็จะแสดงผลงานพิเศษ คนไหนมีผลงานพิเศษ หรือว่า อันนี้ ผมคิดว่าที่นี่ผู้บริหารเข้าอกเข้าใจบริบทของการใช้ชีวิตครับ...”

“...เราเข้าถึงตัวท่าน ผอ. ได้ง่ายมาก คือเรามีปัญหาอะไร บางครั้งเราก็ขออนุญาต ปรีกษาท่านได้เลย บางที่ท่านก็เดินไปเยี่ยมเยียนบ้าง หรือ เจอที่ไหนก็ทักทายกันได้ เนื่องจากโรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก - ขนาดกลาง พื้นที่ก็เล็กด้วย เราเจอกันทุกวัน...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดกลาง

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจและชมเชยใน การทำงาน พบว่า ผู้บริหารมีสัมพันธภาพกับผู้ปฏิบัติงาน ให้ความยกย่องชมเชย บำเหน็จความดี

ความชอบอย่างเหมาะสม ส่งผลให้มีขวัญกำลังใจในการทำงาน มีการตอบแทนการทำคุณประโยชน์ให้แก่หน่วยงานอย่างยุติธรรม มีกระบวนการขั้นตอนเน้นการประเมินเพื่อพัฒนา และพิจารณาตามระเบียบสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีการตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อม มีการส่งเสริมให้คุณครูได้พัฒนาด้านวิชาชีพ และการศึกษาต่อโดยมอบทุนการศึกษา และเวลาในการศึกษา อีกทั้งมีการส่งไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ มีการให้รางวัลในกรณีที่ทำงานสำเร็จ ครูและบุคลากรมีขวัญ และกำลังใจที่ดีในการทำงาน ผู้ให้สัมภาษณ์ กล่าวว่า

“...คำพูดและการแสดงออกทำให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกมีความสุขและพร้อมที่จะทำงาน อันนี้เป็นสิ่งที่เราเรียนรู้อยู่แล้วว่าผู้บริหารทำสิ่งนี้ คำชมเชย มีอยู่เสมอ ไม่เคยใช้คำตำหนิ...”

“...ประเมินตามลำดับขั้น ครูถูกประเมินโดยหัวหน้า จนมาถึง ผู้บริหาร หัวหน้างาน ก็ประเมินโดยผู้ช่วย ผู้ช่วยก็ประเมินโดยตรง ในลักษณะของครูบุคลากรทั่วไปการประเมิน จะมี 2 ส่วน คือ บุคลิกภาพส่วนตัว และการทำงานตาม job description ถ้าเป็นหัวหน้าที่มีตำแหน่งตามโครงสร้าง จะมีการประเมิน 3 ส่วน 1 ประเมินบุคลิกภาพทั่วไป 2 ประเมินการปฏิบัติงานตาม job description 3 ประเมินภาวะความเป็นผู้นำและวิสัยทัศน์ในการนำองค์กรในอนาคต...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่

“...เค้าก็มีนโยบายในการดูแลคุณครู มีการไปพบปะคุณครูเวลาที่ท่านเดินในโรงเรียน ก็จะทักทายกัน แล้วอย่างรอง ผอ.ฝ่ายวิชาการ ท่านก็จะจำชื่อ คุณครูได้ว่า คนนี้ชื่ออะไร เราก็จะทักทายกัน คือเค้าแสดงความสนิทสนม ไม่ได้เทียบว่า เค้าเป็นผู้บริหาร เราเป็นคุณครู เหมือนเป็นเพื่อนกัน...”

ครูผู้สอนโรงเรียน ค

## 2. การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ผู้บริหารสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับครูและบุคลากร ยิ้มแย้มแจ่มใส ให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจริงใจและให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการทำงานร่วมกัน มีการประชุมปรึกษาหารือการทำงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการผู้บริหารจะเข้าร่วมทุกครั้ง พร้อมทั้งปรับปรุงสภาพของการทำงานด้วยความเสมอภาคมีการทัศนศึกษาร่วมกันในทุกปีและมีการจัดกิจกรรมทานอาหารร่วมกัน หลังเสร็จสิ้นกิจกรรมต่างๆ ผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้ช่วย



ผู้จัดการมีการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด เน้นการทำงานแบบเพื่อนช่วยเพื่อน ยกย่องชมเชย ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาทำงานดีเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการให้รางวัลแก่ครูสร้างความสำเร็จให้เกิดโรงเรียนในด้านต่างๆ ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า

“...พยายามใกล้ชิดครูให้มาก อนุบาลมีกลุ่ม แต่ประถมครูแยกเป็นกลุ่มสาระ และกลุ่มสาระมีครูหนึ่งถึงสองคน ต่อนใกล้ชิดมากหน่อย ยุทธวิธีคือเน้นประชุมกลุ่มย่อยบางคนชอบ บางคนก็ชอบ บางคนก็ไม่ชอบพยายามบอกเค้าว่าเรามาช่วยกันทำงาน...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

“...ผู้บริหารมีความสนิทสนมในระดับหนึ่ง ทำการทำงานมีความเป็นprofessional จะมีความสนิทสนมในงาน ไม่ใช่เรื่องส่วนตัว...”

“...ผู้บริหารมีความแพร่ที่จะแบ่งงานให้มีความเหมาะสมเท่าเทียม...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดเล็ก

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดกลาง พบว่า ผู้บริหารมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยเอาใจใส่ในทุกข์สุขและความสะดวกสบายของครูและบุคลากร มีความจริงใจและให้ความยุติธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้เต็มที่ด้วยความเสมอภาค โดยผู้บริหารให้การสนับสนุนและติดตามอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งปรับปรุงสภาพของการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

“...ถ้าสังเกตให้ดี ว่าประตุนี้เปิดเสมอ สามารถเข้าถึง ผอ. ได้เลย ทั้งครูและ  
ผู้ปกครอง...”

“...เขาคือลูกของเรา ทำงานให้เรา ทำงานให้องค์กร เราต้องไปหาเขา อย่าให้เขามา  
เราต้องไปหาเขา...”

“...มีอิสระทางความคิด มีอิสระในการกระทำแต่ต้องอยู่บนนโยบายของโรงเรียน แล้ว  
คนที่มีปัญหาเราจะต้องไปอธิบาย ยิ่งคนรุ่น ศตวรรษที่ 21 ไปคุยกับเขา...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง

“...การเอาใจใส่ของผู้บริหารที่เอาใจใส่ครู ก็เป็นตั้งแต่เริ่มต้นที่เราเข้ามาทำงาน การมาสอบ การมาสัมภาษณ์ เราจะเห็นรายละเอียดที่เค้ามารวมเราทั้ง ครอบครัว เรื่องอะไรต่างๆ นานา แล้วนอกเหนือจากเรื่องงานที่ได้รับค่าปรึกษา ได้รับการสนับสนุนแล้ว ท่านก็ดูแลถึงครอบครัวด้วย คือมีญาติคนไหนป่วย ผอ. ไม่เคยพลาดแม้แต่คนเดียว จะเจ็บป่วยเล็กน้อย บางทีตัวไม่ไปถึง ก็ฝากของฝากคนไปเยี่ยม...”

“...ผมคิดว่าที่นี้ผู้บริหารเข้าอกเข้าใจบริบทของการใช้ชีวิตครับ อย่าง กรณีทำไมคนนี้มาสายตลอด เค้กก็จะตั้งข้อสังเกต อาจจะมีภาระที่บ้าน คือครูบางคนเขาก็ไม่ยอมบอกว่าที่บ้านมีคนเจ็บป่วย พอเรียกมาถามปุ๊บ ท่านผู้บริหารก็จะทราบ ท่าน ผอ. พูดกับผมเสมอว่าแต่ละคนแบกภาระต่างกัน มันจะให้ทุกคนเหมือนกันไปหมดไม่ได้ แต่ต้องสื่อสารให้เข้าใจกันมากที่สุด...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดกลาง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า ผู้บริหารสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับครูและบุคลากร ให้ความสำคัญกับผู้ที่บังคับบัญชา เข้าถึงผู้ปฏิบัติงานและให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการทำงานเป็นทีมและพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งปรับปรุงสภาพการทำงานด้วยความเสมอภาคมีการทัศนศึกษา ร่วมกันในทุกปี ยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาทำงานดีเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการให้รางวัลแก่ครูสร้างความสำเร็จให้เกิดโรงเรียนในด้านต่างๆ ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

“...การบริหารไม่ได้เน้นการใช้อำนาจ เอาผิดคนที่ทำผิด แม้ว่าเราจะได้เอาผิดคนทำผิด แต่เราประเมินตามข้อเท็จจริงเป็นfact ก็จะมีทั้งที่ขึ้นเงินเดือน...”

“...การสร้างขวัญและกำลังใจนี้ทำหลายอย่าง โดยลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน คำพูดและการแสดงออกทำให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกมีความสุขและพร้อมที่จะทำงาน...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่

“...ระบบการประเมินนี้เราจะใช้โปรแกรมในการประเมิน ซึ่งโปรแกรมนี้นี้จะต้องประเมินตัวเอง หัวหน้าแต่ละระดับชั้น หัวหน้าแต่ละกลุ่มสาระประเมินครู แล้วก็ หัวหน้างานประเมินครู แล้วก็หัวหน้าระดับการศึกษาเป็นคนประเมิน แล้วเราก็เอาทั้ง 3 ส่วนนี้ แล้ว

ผลการประเมินทั้งหมด คุณครูจะได้รับ คุณครูก็จะรู้ว่า เพื่อนร่วมงานคิดยังไง หัวหน้างานคิด  
 ยังไงกับเรา แล้วมีอีกส่วนหนึ่งคือนักเรียนจะได้ประเมินคุณครูด้วย คุณครูก็จะเห็นฟีดแบ็ค  
 ทั้งหมด ว่าเป็นยังไง ก็เอาไปปรับปรุง...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดใหญ่

### 3. การช่วยเหลือ และการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ผู้บริหารให้การช่วยเหลือ และการสอน  
 ในระหว่างปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ พบว่า ผู้บริหารมีการแนะนำเทคนิคการสอนแก่คุณครูหากพบว่  
 การสอนยังบกพร่อง เน้นการแบ่งปันความรู้ มีการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในกลุ่ม  
 ของคุณครูผู้บริหารจะทำงานร่วมกันตามลำดับสายงาน ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้า  
 ระดับ และเพื่อนช่วยเพื่อน ระหว่างปิดเทอมกำหนดให้ครูพบกันตอนเช้าทุกวันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้  
 เช่น วิจัย เทคนิคการสอน นำความรู้ที่อบรมมา ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า

“...สมัยหนึ่งเคยสั่งงานให้ครูไปทำกลับมาก็ไม่ใช่อย่างที่ต้องการ ไม่ถูกเลย หลังจาก  
 นั้นจึงใช้วิธีร่วมกันทำงานเราทำไปด้วยกันเราทำส่วนหนึ่ง เค้าทำส่วนหนึ่งคุยกันทำไปๆเกิด  
 ความสนิทสนม ครูก็ไม่รู้สึกที่เรามาจู่ๆ...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

“..ผู้บริหารและทีมที่อบรม thinking school นำความรู้ที่ได้รับมาแบ่งปันคุณครู..”

“...จะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทุกต้นเดือนประชุมครู คุณครูท่านไหนไปอบรมมาก็จะ  
 แบ่งเวลาให้นำความรู้มาแบ่งปัน...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดเล็ก

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดกลาง พบว่า ผู้บริหารช่วยเหลือการช่วยเหลือ และ  
 การสอนงานแก่ผู้ปฏิบัติงานโดยการสาธิตและการปฏิบัติให้เห็น ดูแลการปฏิบัติหน้าที่ของครูและ  
 บุคลากรอย่างใกล้ชิด มีการจัดระบบพี่เลี้ยงในการทำงานโดยให้ครูที่มีประสบการณ์และทักษะ  
 มากกว่าทำงานร่วมกับครูใหม่เพื่อการทำงานร่วมกันและเรียนรู้งานจากการปฏิบัติจริง (learning by  
 doing)

“...การสอนงาน นี้ เป็นการทำให้ดูมากกว่าที่จะสอน ให้เป็นต้นแบบให้เขาดู เหมือน  
 การสอนลูกที่บ้านแหละ ถ้าใช้แค่ปากสอน มันเปื้อน ก็ใช้วิธีแม่ทำให้ดูแล้วนะ...”

“...ถ้าทำได้ทำเลย ทำไม่ได้ก็ไม่ต้องทำ ถ้าจะทำอะไรก็ทำเต็มที่ ถ้าเห็นว่าทำแล้วจะพลาด ต้องหยุดถอยหลัง อย่าทู่ซี้ทำ แล้วโอกาสที่จะแก้ตัวลำบาก ถอยมาก่อน มาคิดกันใหม่ ว่าควรทำอย่างไร แต่สำคัญอยู่ที่ผู้ปฏิบัติ ไม่ได้อยู่ที่ผู้บริหาร...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง

“...วิธีสอนงาน เบื้องต้นนี้ ใครมีความสามารถในด้านนี้ ท่าน ผอ. ก็จะคล้ายๆ ลองไปอยู่กับพี่คนนี้ สอนน้องคนนี้น้อยนยะ อย่างบางคนเริ่มทำโครงการใหม่ แล้วเค้ามารับผิดชอบงาน เค้าก็จะจัดครูรุ่นพี่ ลงไปช่วยดูให้ ท่านก็ดูด้วย หลังจากนั้นท่านก็จะเรียกมาถามว่าเป็นไงบ้าง มีปัญหาอะไรมั๊ย น้องเค้าโอเคมั๊ย...”

“...เป็นลักษณะของการไปพูดคุยมากกว่า มันเลยเป็นบริบทที่ผมชอบ เหมาะสมสำหรับยุคนี้ เพราะเด็กยุคใหม่ ครูที่เข้ามาใหม่กลุ่มนี้จะต้องเป็นการตักเตือนแนวใหม่ ไม่เหมือนเมื่อก่อน ตั้งแต่รุ่นอาวุโสกว่าผม ผมขึ้นไป เค้าจะตักเตือนแบบเจ้านายลูกน้อง แต่ว่าในยุคนี้ น่าจะมีแบบใหม่สไตล์ใหม่ ผมว่าท่านมีศิลปะในการดูแลปกครองคน...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดกลาง

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า ผู้บริหารให้การช่วยเหลือ และการสอนในระหว่างปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ พบว่า ผู้บริหารมีการพบคุณครูทุกวัน มีการสังเกตชั้นเรียน แนะนำการสอนยังบกพร่อง เน้นการแบ่งปันความรู้ มีการ ในกลุ่มของคุณครูผู้บริหารจะทำงานร่วมกัน ตามลำดับสายงาน ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับ และเพื่อนช่วยเพื่อน สนับสนุนให้ครูพัฒนาวิชาชีพ มีงบประมาณพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอ ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า

“...สิ่งที่ผมเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานคือเค้าต้องการความชัดเจนในระบบการบริหาร ถ้าเราไม่มีความชัดเจนในการบริหาร เค้าก็จะทำงานกันลำบาก ในฐานะที่เราเป็นผู้บริหาร เราต้องมีความชัดเจนในระบบของการทำงานว่า วิชาการมีขั้นตอนยังไง ประกันคุณภาพ มีขั้นตอนยังไง แล้วทุกคนพร้อมที่จะทำงานอยู่แล้ว เพียงแต่เราจะต้องมีวัตถุประสงค์ เป้าหมายที่ชัดเจน ไม่ว่าจะทำอะไรก็ตามแต่ เราต้องรู้ความหมายและเป้าหมาย...”

“...ตอนบ่ายก็มีเวลาที่จะไปสังเกตชั้นเรียน ไปดูเพื่อนร่วมงาน ดังนั้น ตอนเช้าหลังจากที่เดินทั่ทางครูแล้วจะกลับมาทำงาน...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่

“...เพื่อให้เค้ารู้ว่ามันยังมีอะไรที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนมากกว่านั้น เพราะบางทีการอบรมของโรงเรียนโดยรวมอาจจะไม่ตรงจุดของคุณครู แต่พอครูไปอยู่ในโครงการ ครูพันธุ์ใหม่คุณครูก็จะรู้ว่าอ้อมมันมีเรื่องนี้ที่มาจากไหน คุณครูก็เอาไปใช้ได้...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดใหญ่

#### 4. การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัว

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ผู้บริหารเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานและความเป็นอยู่และครอบครัว พบว่า ผู้บริหารมีการตรวจเยี่ยม และการนิเทศอย่างไม่เป็นทางการ ตลอดเวลา มีการตรวจสถานที่และเข้าดูการสอนพูดคุยสอนงานอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดสวัสดิการให้ครูเต็มที่ตามที่สภาคริสตจักรกำหนด ในส่วนของครอบครัว มีการเยี่ยมเยียนในกรณีเจ็บป่วย เช่น คลอดบุตร และอนุญาตให้ลาในกรณีจำเป็น ช่วยเงินงานศพ จัดทำประกันสุขภาพและอุบัติเหตุแก่ครูทุกคน ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า

“...มีการช่วยเหลือสอนงานโดยผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้จัดการและหัวหน้า ระดับ มีการช่วยเหลือแบบเพื่อนช่วยเพื่อน ครูประถมมีแคลิคนทุกสัปดาห์ที่มีการประชุมเราจะลงไปทุกครั้ง เมื่อมีการปรับหลักสูตรหรือเปลี่ยนแปลง ผอ.เข้าร่วมทุกครั้ง...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

“...เมื่อมีคนในครอบครัวป่วยจะมีการให้ของเยี่ยมไข้ และเฝ้าด้านการลา...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดเล็ก

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดกลาง พบว่า ผู้บริหารดูแลครูและบุคลากรอย่างใกล้ชิด เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัวของผู้ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง รู้จักครอบครัวของคุณครู มีการดูแลการปฏิบัติหน้าที่โดยมีการกำชับให้ทำงานเต็มเวลา และให้ความสำคัญกับประโยชน์ของโรงเรียนก่อนประโยชน์ส่วนตัว

“...ถ้าเค้าอยู่ 5 ทุ่ม เราก็ 5 ทุ่ม เค้าอยู่เที่ยงคืน เราก็เที่ยงคืน หลัง 6 โมง คนบ้านไกลไม่ให้เอามอเตอร์ไซด์กลับ ให้รถโรงเรียนไปส่ง พอเวลาประชุมครูที่ไร ก็จะไปส่ง...”

“...ผู้บริหาร ก็ต้องดูว่าลูกน้องอยู่เย็นเป็นสุขมั๊ย กินข้าวอร่อยมั๊ย ไม่ว่าจะอยู่ตำแหน่ง ไหนก็ต้องกินข้าว จะเป็นขอทาน เป็นนายก ก็ต้องกินข้าว เหมือนกัน เป็นผู้บริหารกินข้าว ลูกน้องก็กินข้าวเหมือนกัน ถ้าท้องอืด แคะก็ทำเต็มที่...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง

“...ในการทำงานเมื่อเจอปัญหาท่านผู้อำนวยการจะถามก่อนว่า ไหวมั๊ย ถ้าจะทำ แบบนี้ ถ้าเกิดทำแล้ว จะอึดอัด ท่านก็จะไม่เห็นด้วย เพราะว่าถ้าใจแคบไม่ไหว ผลที่ไม่ดีก็จะ เกิดขึ้นกับตัวนักเรียน กับโรงเรียน จะทำอะไรท่านก็ถามครูป่อยครั้งมาก...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดกลาง

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า ผู้บริหารเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานและ ความเป็นอยู่และครอบครัว พบว่า ผู้บริหารมีการตรวจเยี่ยม และการนิเทศอย่างเป็นทางการและไม่ เป็นทางการตลอดเวลา มีการตรวจสถานที่และเข้าดูการสอนพูดคุยสอนงานอย่างสม่ำเสมอ มีการจัด สวัสดิการให้ครูเต็มที่ตามที่สภาคริสตจักรกำหนด ในส่วนของครอบครัว มีการเอาใจใส่ช่วยเหลือ และมีทุนการศึกษาสำหรับบุตรครู จัดเงินช่วยเหลืองานศพครูและสมาชิกในครอบครัว จัดทำประกัน สุขภาพและอุบัติเหตุแก่ครูทุกคน ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า

“...บุตรของครูทุกคนจ่ายเงินค่าเทอมน้อยมาก เราช่วย 70-80% เรียนซ่อมเสริม เรียนซัมเมอร์ก็ไม่ต้องจ่าย แล้วยังมีสิทธิเรียนจนถึงจบ ม.6 เลย...”

“...เราจะมีเกณฑ์ของเรา คือ สวัสดิการในกรณีเสียชีวิต ครูทุกคนจะถูกหักเงินเดือน เราจะมีเกณฑ์ตามอัตราเงินเดือนเป็นร้อยละ โดยการเงินของโรงเรียนจะหักบัญชี เช่น ถ้า เป็นครูเสียชีวิต ถ้าเป็นภรรยา ก็จะหักน้อยหน่อย ถ้าเป็นบุตรกับบุพการี ก็จะลดลงไป เวลา ไปร่วมงานศพ ทุกคนจะไปด้วยความสบายใจ ซึ่งต้องบอกว่า บุคลากรที่ได้รับไปก็เป็นจำนวน เงินที่พอสมควรทีเดียว เพราะครู บุคลากร ก็มีถึง 500 คน...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่

“...คำรักษาพยาบาลมีครับ เรามีคำรักษาพยาบาลที่นอนโรงพยาบาล 1 แขนบาท ของคุณครู แล้วก็ถ้าคุณครูเจ็บป่วยแบบไม่ได้นอนโรงพยาบาลก็สามารถเบิกได้ครั้งละ 1,000 บาท จำนวน 30 ครั้งครับ เป็นการทำประกันคู่กับ AIA ไว้ ตรงนี้จะช่วยคุณครูได้ดีมาก...”

“...เราอยู่กันเหมือนครอบครัว เพราะฉะนั้นวันนี้คนที่ไม่สบาย เราก็จะถามแล้วเป็น ยังไง ถ้าเกิดพ่อแม่ครูไม่สบาย เราก็พากันไปเยี่ยมที่โรงพยาบาล ผู้บริหารก็ไปกัน คือเราอยู่ กันเหมือนครอบครัว...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดใหญ่

#### 5. การสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ผู้บริหารสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารมีการพบและพูดคุยกับครูและบุคลากรอย่างทั่วถึง เน้นการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการเข้าถึงข้อมูลและปัญหา ผู้บริหารเข้าร่วมประชุมด้วยทุกครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนา เช่น การปรับหลักสูตร การจัดทำแผนปฏิบัติการ ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า

“...ทุกปีเดือนครูเจอกันทุกวันตอนเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น วิจัย เทคนิคการสอน นำความรู้ที่อบรมมา PLC...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

“...ผู้บริหารเข้าถึงคุณครูอย่างใกล้ชิด ร่วมประชุมเมื่อเกิดปัญหา หาแนวทางร่วมกันในการแก้ปัญหา...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดเล็ก

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดกลาง พบว่า ผู้บริหารสอบถามความต้องการความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงานโดยการสนับสนุนให้พัฒนาสมรรถนะโดยการอบรม โดยให้อิสระในการออกแบบงานที่จะดำเนินการโดยผู้บริหารร่วมพิจารณาและชี้แนะ หลังจากนั้น เมื่อผ่านการพิจารณาผู้บริหารนำข้อมูลที่ได้มา เพื่อจัดการสนับสนุนด้านงบประมาณ และมีวิธีการในการประเมินความสำเร็จโดยการกำกับติดตามเป็นระยะ โดยให้ความสำคัญกับทุกงาน ทุกคน และจะแนะนำทันทีที่เกิดปัญหาในการทำงาน

“...ถ้ามีครูคนไหนที่เค้าแสวงหา อย่างเช่น สาธารณวิทยาศาสตร์ คณิตศาสตร์ ภาษาไทย เค้าจะไปอบรม ที่เมืองทอง ที่อะไร เราก็กู้เค้าไป ช่วงเดือน ตุลาคม คือมีอิสระทางความคิด มีอิสระในการกระทำแต่ต้องอยู่บนนโยบายของโรงเรียน...”

“...กิจกรรมต่างๆถ้าทำได้ทำเลย ให้โอกาสตัดสินใจ ถ้าจะทำอะไรก็ทำเต็มที่ ถ้าเห็นว่าทำแล้วจะพลาด ต้องหยุดถอยหลัง อย่าทำซ้ำทำ แล้วโอกาสที่จะแก้ตัวลำบาก ถอยมาก่อน มาคิดกันใหม่ว่าควรทำอย่างไร แต่สำคัญอยู่ที่ผู้ปฏิบัติ ไม่ได้อยู่ที่ผู้บริหาร...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง

“...วิธีสอนงาน เบื้องต้นนี้ ใครมีความสามารถในด้านนี้ ท่าน ผอ. ก็จะให้ลองไปอยู่กับพี่คนนี้ สอนน้องคนนี้หน่อยนะ อย่างบางคนเริ่มทำโครงการใหม่ แล้วเค้ามารับผิดชอบงาน เค้าก็จะจัดครูรุ่นพี่ ลงไปช่วยดูให้ ท่านก็ดูด้วย...”

“...ส่วนใหญ่แล้วนะครับ แล้วเรื่องโครงการอะไรก่อนที่จะเริ่มต้น หรือสิ้นสุด ท่านก็จะเชิญคนที่จะทำมาพูดภาพรวมก่อนเพราะท่านบอกว่าเวลาให้เขาทำมาเป็นขั้นตอนแล้ว บางทีมันผ่านๆ มา แล้วเจอข้อจำกัด มันก็จะตกไป ท่านก็จะให้ด้วยวาจาทีละคนๆ ก่อน แล้วค่อยตีเป็นโครงการมาเพื่อให้มันรอบเดียวผ่าน...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดกลาง

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า ผู้บริหารสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน พบว่า โรงเรียนมีนโยบายในการพัฒนาครูและบุคลากรโดยกำหนดเป็นแผนอย่างเป็นรูปธรรม พัฒนาครูด้วยวิธีการ lesson study และให้ความสำคัญในการดูแลบุคลากรใหม่ ผู้บริหารมีการพบและพูดคุยกับครูและบุคลากรอย่างทั่วถึง เน้นการมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า

“...โรงเรียนเราสนับสนุนครูให้ศึกษาต่อมากๆ และผมเชื่อว่าเป็นจุดเด่นขององค์กร เพียงแต่ว่า หนึ่ง คือ เรามีแผนการส่งบุคลากรศึกษาต่อในสาขาต่างๆ...”

“...เราใช้ระบบการเป็นพี่เลี้ยง เพื่อที่จะช่วยให้ครูใหม่สามารถทำงานได้อย่างเป็นระบบ ปีหนึ่งเรารับครูใหม่ 20-30 คน เราต้องมีกระบวนการที่ชัดเจน ไม่อย่างนั้นครูใหม่ที่เข้ามาเค้าก็จะถูกวัฒนธรรมอะไรไม่รู้หลอหลอมเค้า...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่



“...โรงเรียนให้โอกาสกับทุกๆ คน แล้วโรงเรียนก็มีโครงการที่พัฒนาครูทุกปี ไม่ได้บังคับว่าคุณครูต้องเข้า แต่เรามีโครงการนี้นะคุณครูสนใจมั๊ย คุณครูก็มาเข้า อย่างเช่นโครงการคุณครูพันธุ์ใหม่ก็จะพัฒนาครูที่มีอายุงานตั้งแต่ 3 ปีขึ้นไป...”

“...การศึกษาต่อ โรงเรียนส่งเสริมให้คุณครูศึกษาต่อแล้วก็มีทุนให้คุณครูไปศึกษาต่อทุกปี อย่างผมได้ทุนไปศึกษาต่อที่ประเทศนิวซีแลนด์ ก็ได้ไปดูการเรียนการสอนที่ประเทศนิวซีแลนด์ และเนื่องจากว่าผมไม่ได้ภาษาอังกฤษเลย ค่าที่ส่งเราไปเรียนภาษาอังกฤษก่อนเพื่อให้เราได้ภาษาแล้วค่อยไปดูการเรียนการสอน...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดใหญ่

#### 6. การจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข พบว่า มีการจัดกิจกรรมทางศาสนาโดยจัดให้มีการเรียนพระคัมภีร์เดือนละหนึ่งครั้ง เข้าโบสถ์ทุกสัปดาห์ กิจกรรมรีทรีต และกิจกรรมในเทศกาล คริสตสมภพ รวมถึงกิจกรรมอื่นๆอย่างต่อเนื่องหลากหลาย เช่น การทานอาหารร่วมกัน กิจกรรมทัศนศึกษาจัดขึ้นทุกปี การเสริมขวัญกำลังใจ การไปเที่ยวรีทรีต คริสตมาสครู มีทานอาหาร มีรางวัลใหญ่ให้จับฉลาก มีการสมนาคุณครูนานปีด้วยให้เงินและทองเมื่อทำงานครบตามวาระที่กำหนด ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า

“...มีคริสตมาสครู จัดเลี้ยงวันครู มอบของขวัญวันเกิด มีทัศนศึกษาประจำปี ทุกๆ เมษายน ทุกปี...” จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

“...ที่โรงเรียนมีการหักเงินครูอย่างสมเหตุ สมผล เช่นอาหารกลางวันหักเงินคนละ 250 บาท เงินไม่มากแต่คุณครูได้ทานอาหารที่มีคุณภาพ...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดเล็ก

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดกลาง พบว่า ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการ ทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น โดยการจัดกิจกรรม Retreat (ถอยหลังสู่ธรรม) กิจกรรมทัศนศึกษาทั้งในและต่างประเทศ และงานกิจกรรมประจำปีตามประเพณีและกิจกรรมทางศาสนาเช่น กิจกรรมในเทศกาลคริสตสมภพ และมีการจัดกิจกรรมทัศนศึกษาแก่ครูทำงานนานปีอีกด้วย

“...เรามีการรีทไรต์ (Retreat) ในเดือนพฤษภาคม คุณครูทุกท่านต้องเข้าร่วม เราได้สัญญากับพระเจ้าไว้ ถึงแม้ว่าไม่ใช่คริสเตียน แต่ท่านได้พูดว่าท่านจะพัฒนากับเรา ถ้าท่านไม่ทำก็เรื่องของท่าน แต่โรงเรียนให้ท่านทำ คือท่านไม่ใช่คริสเตียน แต่จุดนี้ มันจะฝังเข้าไปในใจของคุณ...”

“...รางวัลสำหรับครุณานปี อันนี้พลาดไม่ได้เลย ถ้าเกิดครูทำงานครบ 30 ปี ท่านก็จะจัดขวัญกำลังใจด้วยการพาไปทัศนศึกษาที่ต่างประเทศ มี 30 ปี 20 ปี แล้วก็ 10 ปี 10 ปีนี้ก็จะอาจจะใกล้ๆ 20 ปีขึ้นไปก็ไกลหน่อย 30 ปีขึ้นไป ก็อาจจะเป็นไปญี่ปุ่น ไปเกาหลี รวมถึงคนงานด้วยไม่ใช่แค่ครู เพราะเขาก็อยู่กับเรามาเนิ่นนาน ส่วนครูเกษียณอายุเราก็ให้มอบทองให้หนึ่งบาท...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง

“...มีงานคริสมาสต์ งานเลี้ยงสังสรรค์ งานปีใหม่ แล้วก็ก็มีเรื่องของรดน้ำดำหัวครูที่เกษียณไปแล้ว ท่าน ผอ. ก็ไม่ทิ้งนะครับ เชิญมา ใครมาไม่ได้ ผอ. ก็จะจัดทีมไปคารวะถึงที่บ้าน ครูเก่า ถ้ายังมีชีวิตอยู่ ท่าน ผอ. ก็จัดทุกปี แล้วหลังจากนั้นก็เป็นครูรดน้ำดำหัวผู้บริหาร ครูอาวุโส ช่วงสงกรานต์...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดกลาง

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข พบว่า มีการจัดกิจกรรมให้คุณครูได้ทำกิจกรรมร่วมกัน และได้พัฒนาทักษะต่างๆด้วยกิจกรรมมีการออกแบบกิจกรรมที่มีรูปแบบเฉพาะ เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรที่ตรงตามอัตลักษณ์ขององค์กร ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า

“...โรงเรียนซื้อหนังสือเยอะมากให้ครูไปอ่าน เช่น การเรียนรู้ ศตวรรษที่ 21 เทคนิคการตั้งคำถาม หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง พอแจกไปแล้ว เราก็จะมีโครงการที่เรียกว่า good book great teacher คือให้ครูอ่านแล้วนำไปใช้ในการเรียนการสอน หลังจากนั้นจะมีการรวมตัวครู มานำเสนอ พบกันปีละ 4 ครั้ง มีโครงการครูพันธุ์ใหม่ ปีหนึ่งรับไม่เกิน 30 คน ที่เราจะเชิญวิทยากรข้างนอกมาอบรมให้ความรู้ เช่น PRC spirit...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่

“...มีเยอะเลยครับ คือเรามีกิจกรรมทางคริสต์ศาสนาอะ มีนมัสการของคุณครูทุกวัน  
 ครูคือवनกัน มีกีฬาสัมพันธ์ทุกสิ้นปี แข่งกีฬากัน แต่ก่อนแข่งเราก็จะมาซักซ้อมกิจกรรม  
 พวกนี้ มีค่ายที่ไปทำร่วมกันทั้งครูและนักเรียน...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดใหญ่

#### 4.2.3. บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) ของผู้บริหารโรงเรียน

##### 1. การตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครู และนักเรียน พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่สอดคล้อง  
 กับคุณลักษณะที่กำหนดของภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน มีความตระหนักความปลอดภัยของนักเรียน  
 ติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน มีการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา และการติดตาม  
 กำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา ตามองค์ประกอบ ดังนี้

ผู้บริหารตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน พบว่า มีการจัดระบบ  
 การรักษาความปลอดภัยของนักเรียนในสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของครู เครือข่ายผู้ปกครอง  
 และชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านความปลอดภัยภายในโรงเรียน โดยมีเจ้าหน้าที่รักษาความ  
 ปลอดภัยประจำ 24 ชั่วโมง การเข้าบริเวณโรงเรียนต้องได้รับอนุญาต การรับนักเรียนผู้ปกครองต้อง  
 แสดงบัตรประจำตัว ในระดับปฐมวัยผู้ปกครองต้องรับ ส่งนักเรียนที่ห้องเรียน มีการกำหนดหน้าที่ให้  
 คุณครูปฏิบัติหน้าที่เวรประจำวันดูแลนักเรียน ตลอดวันรวมถึงเวลารับประทานอาหาร และมีการ  
 ร่วมมือกับชุมชนในการสังเกตและดูแลรอบๆโรงเรียน อีกทั้งมีผู้ปกครองเครือข่ายดูแลร่วมกัน  
 โรงเรียนมีการดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิดทำให้นักเรียนปลอดภัยเสพติด

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า การดูแลด้านสุขอนามัย  
 โรงเรียนจัดอาหารกลางวันที่มีคุณภาพและสะอาดให้แก่แก่นักเรียนทุกคน และมีจุดบริการน้ำดื่มสะอาด  
 บริการอย่างทั่วถึง และมีการตรวจร่างกายประจำปีทุกคน มีการจัดนักจิตวิทยาดูแลนักเรียนพิเศษ  
 อย่างใกล้ชิด มีระบบรายงานผลและประสานงานกับผู้ปกครองเพื่อติดตามพฤติกรรม ผู้ให้สัมภาษณ์  
 กล่าวว่า

“...ที่นี่เป็นโรงเรียนคริสต์อยู่แล้ว ข้อพระคัมภีร์ประจำโรงเรียน “จงฝึกเด็กในทางที่  
 เขาควรจะไป และเมื่อเขาเติบโตใหญ่ เขาจะไม่พราวจากทางนั้น...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

“...ผู้บริหารให้ความสำคัญในการดูแลนักเรียน ทุกเช้าท่านจะเดินตรวจบริเวณ  
พบปะผู้ปกครอง...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดเล็ก

“...มีคุณครูเวลาคอยดูแลตรวจบริเวณประตู เวลาเด็กจะออกนอกบริเวณต้องขอ  
อนุญาตและแจ้งลุงยามก่อน...”

นักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดกลาง พบว่า ผู้บริหารตระหนักถึงและการดูแล  
ความปลอดภัยของนักเรียน พบว่า มีการกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยของสถานศึกษา โดย  
จัดระบบการรักษาความปลอดภัย ที่เน้นมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง เครือข่ายทั้งภาครัฐ และเอกชน  
ในการดูแลความปลอดภัยของนักเรียนและโรงเรียน รวมถึงบริเวณรอบโรงเรียน มีการให้ความรู้แก่ครู  
นักเรียน และมีการติดตั้งกล้องวงจรปิดเพื่อดูแลความปลอดภัยอย่างทั่วถึง

“...เป็นภาระใหญ่มาก เราก็มีประกัน ถ้านักเรียนเจ็บป่วยก็นำส่งโรงพยาบาล แจ้ง  
ผู้ปกครอง รวมถึงประกันครู ประกันคนงานด้วย ทำทุกอย่างที่จะสร้างความปลอดภัยให้  
สอนวิธีเพื่อความปลอดภัย...”

“...การรับส่งนักเรียนจะอยู่ข้างนอกหมด ไม่ให้รถเข้ามา รับส่งกลับเมื่อครู ตอนเย็น  
มาก็เซ็นรับเอา ถือว่าชั้นนี้ละ อีกชั้นนี้ก็มียาม คอยดูว่า นักเรียนออก แต่ ผอ. นั่งอยู่ ถ้ามี  
เด็กแอบออกไป เค้าจะรีบวิ่งมาบอก ผอ. เลย เพราะกล้องวงจรปิดมันอยู่ตรงนี้...”

“...ร้านเกมหั่ว่ม เขาเปิด 24 ชั่วโมง แต่เราก็ทำสัญญากันว่า พ.ร.บ.จัดตั้งร้านเกม  
ถ้า 6 โมง ไม่นำนักเรียนในชุดนักเรียน ชุดพละออก เราจะฟ้องคุณ แต่ถ้าเด็ก ใส่เสื้อผ้าอื่น  
เป็นเรื่องของผู้ปกครอง...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง

“...ติดกล้องวงจรปิด ตอนแรกท่านจะทำท่านก็ถามคณะกรรมการว่า เหมือนเราไป  
จับผิดเค้ารีเปล่า แต่ใจคืออยากได้เรื่องความปลอดภัย มียามรักษาความปลอดภัย ประตุนี่  
กำขับตลอดบางทีลงไปจีเองเลยครับ บางทีนั่งดูกล้อง ยกหูหาทักการนักเรียน ไม่มีใครรับ  
ท่านก็จะลงไปเลย เรื่องรถ มีก็คัน ไซ้ได้หมด แต่ต้องไว้ที่โรงเรียน 1 คัน เพื่อนักเรียนมีปัญหา  
บาดเจ็บจะได้ส่งโรงพยาบาลได้ทันที่...”

“...มีการจัดครูเวรประจำจุด เข้า กลางวัน เย็น ครบ ทั่วทุกจุด ทุกประตู หลัง 5 โมง เย็นปิดตึก ทุกตึกยกเว้นตึกนี้ ทุกคนจะต้องผ่านห้องผู้อำนวยการ...”

“...เรื่องอาหารหอครับ ก็มีตรวจคุณภาพ คือจริงๆ เรามี connection กับ สาธารณสุขอยู่แล้ว ทุกปีเราก็จะมีโครงการอาหารปลอดภัย ผักปลอดภัยในสัปดาห์ วิทยาศาสตร์ ก็จะมีการเชิญสาธารณสุขมาลุ่มตรวจ ถ้าเจอก็จะเชิญมาพูดคุย แต่เบื้องต้นท่าน ก็จะมีนักโภชนาการของโรงเรียนอยู่แล้ว ท่านก็จะได้รับรายงานจากตรงนั้นอยู่แล้ว...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดกลาง

“...ก็รู้สึกปลอดภัยครับ เพราะว่าโรงเรียนก็จะมียาม ทางเข้าโรงเรียนจะมีข้างหน้า และข้างหลัง...”

“...สะอาดครับ อาหารที่นี่ก็เหมือนอาหารทั่วไป ถูกหลักอนามัย ไม่แพงมาก ถือว่า สะอาดครับ...”

นักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า ผู้บริหารตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน พบว่า มีการจัดระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนในสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู เครือข่ายผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า และชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านความปลอดภัยภายในโรงเรียน โดยมีเวรผู้บริหารดูแลทุกวัน เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัย ประจำ 24 ชั่วโมง นักเรียนเข้าโรงเรียนต้องสแกนบัตรเพื่อบันทึกการมาโรงเรียน มีการติดกล้องวงจรปิดทั่วบริเวณโรงเรียน มีการกำหนดหน้าที่ให้คุณครูปฏิบัติหน้าที่เวรประจำวันดูแลนักเรียน และมีการร่วมมือกับชุมชนในการสังเกตและดูแลรอบๆโรงเรียน อีกทั้งมีสมาคมศิษย์เก่า ผู้ปกครองเครือข่ายดูแลร่วมกัน

การดูแลด้านสุขอนามัย โรงเรียนมีการตรวจร่างกายประจำปีทุกคน มีการอบรมให้ความรู้แก่นักเรียนด้านการปฐมพยาบาลและการช่วยชีวิต และมีระบบรายงานผลและประสานงานกับผู้ปกครอง เพื่อติดตามพฤติกรรม ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า

“...อนุบาลต้องมีบัตรมารับเด็ก ถ้าผู้ปกครองไม่มีบัตร เราจะไม่ปล่อยเด็กไป ถ้า ประถมจะมี safety zone ของประถมอยู่ แม่นักเรียนโต ผู้ปกครองก็เข้าไม่ได้ โดยเฉพาะ ประถมต้น จะปิดเฉพาะตอนเย็น อนุบาล กับประถมต้นนี้เราจะให้ความสนใจเยอะ...”

“...เราเชิญนักเรียนเก่าที่เป็นวิศวกร มาตรวจความมั่นคงของฐานรากทุกอาคาร ว่าอาคารยังปลอดภัยสำหรับการใช้งานหรือไม่ ตรวจเป็นประจำเราให้ความสำคัญก่อน นอกเหนือจากการทาสี เพื่อความสวยงาม นอกนั้นก็เพื่อความปลอดภัย...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่

“...เรามีการดูแลนักเรียนผ่านระบบกล้องวงจรปิด เพื่อจะดูทุกมุมของโรงเรียน แล้วก็เวลาเข้า-ออก ของนักเรียน นักเรียนจะต้องขออนุญาตจากครูประจำชั้น หรือฝ่ายปกครอง หรือหัวหน้าแผนก ถึงจะสามารถออกนอกโรงเรียนได้...”

“...ม.ปลาย นักเรียนจะต้องแลกนนิ้วเพื่อจะดูว่านักเรียนมาหรือขาด พอแลกนิ้วเสร็จ ประมาณ 08.20 น. ระบบก็จะรายงานเลยว่ามึนนักเรียนขาด หรือมาสายกี่คน ถ้านักเรียนขาด เคื่ก็จะส่งกลับไปท่ครูประจำชั้นว่าทราบรียิ่งว่าขาดเพราะอะไร ครูประจำชั้นก็จะบันทึกไว้เป็นระบบ...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดใหญ่

“...มีคนดูแลตลอดครับ มีครูคอยดูแล มียามคอยดูแล แล้วก็ไม่มีใครนำสิ่งอันตรายเข้ามาในโรงเรียนครับ...”

นักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่

## 2. การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ผู้บริหารพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านหลักสูตร สื่อการสอนและเทคโนโลยี โดยมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรและแผนงานร่วมกับครูทุกครั้ง และสนับสนุนด้านการใช้สื่อการสอนที่หลากหลาย ทั้งด้านการให้ความรู้ครูและจัดหาสื่ออุปกรณ์ในการสอนเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ อย่างพอเพียง เช่น ห้องทดลองวิทยาศาสตร์ ห้องเรียนภาษาอังกฤษ (English room) โรงเรียนมีการติดตั้งระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตครอบคลุมทั้งโรงเรียนเพื่อให้ครูสามารถใช้สื่อการสอนที่ทันสมัย และนักเรียนเข้าถึงความรู้ และมีการนิเทศติดตามทั้งเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ โดยการตรวจบริเวณอย่างสม่ำเสมอผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า

“...เมื่อมีการปรับหลักสูตรหรือเปลี่ยนแปลง ผอ.เข้าร่วมทุกครั้ง ต่อกันใกล้ชิดมาก หน่อย ยุทธวิธีคือเน้นประชุมกลุ่มย่อย...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

“...ผู้ปกครองให้ความไว้วางใจถึงแม้ท่านจะอายุน้อย แต่ด้วยการวางตัว ด้วยความรู้ที่ท่านมีสร้างความมั่นใจแก่ผู้ปกครอง...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดเล็ก

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดกลาง พบว่า ผู้บริหารมีการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา โดยมีการดูแลด้านหลักสูตร สื่อและเทคโนโลยี โดยมีการจัดสายงานและผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน และมีการประเมินผลการเรียนและรายงานผลอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านการเรียน การพัฒนาครู และประเมินคุณภาพสถานศึกษา มีการจัดงบประมาณที่ยืดหยุ่นเน้นผลลัพธ์ที่นักเรียน โดยให้ทุกส่วนมีส่วนร่วมในการวางแผนการใช้งบประมาณ และมีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ

“...มีอบรมภาคเรียนละ 1 ครั้ง แล้วก็แล้วแต่กลุ่มสาระว่าเค้าอยากเชิญวิทยากรเชิญใครมา แล้วแต่เขา เพราะเรามีนโยบายแล้วว่า ครูต้องรู้ทุกเรื่อง ไม่ชำนาญทุกเรื่อง แต่ต้องรู้ทุกเรื่อง อันไหนมีใหม่ ก็ลำดับความสำคัญไป...”

“...เรื่องสื่อการสอน ถ้าเป็นสื่อใหญ่ซื้อเองทำเอง ส่วนกลุ่มสาระวิชาเค้าก็จะมีโครงการจัดทำสื่อของเค้าเอง เราก็ได้วางแนวไว้ว่า สื่อทำแล้วควรจะใช้ได้ทุกระดับ...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง

“...ผอ. ปีนี้จะเน้นหนักเรื่องการสร้างเครือข่ายวิชาการ เบื้องต้นหลักสูตรก็มีการปรับให้ตามสมัย แล้วเรื่องหลักสูตรอนุบาลที่ปรับ ท่านก็ดูแลอย่างใกล้ชิด มีการเชิญครูอนุบาล มาพูดคุยว่าจะมีการปรับอะไรยังไง...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดกลาง

“...TCAS ครับ ที่ผ่านมาก็มีทางมหาวิทยาลัยศรีปทุมก็มาแนะแนว โรงเรียนมีการแนะแนวเรื่องระบบการสอบใหม่นี้ด้วย รู้สึกว่า ปีของพวกผม ตั้งแต่เปิดมาก็มี 2-3 ครั้งแล้วครับ จัดบ่อยมาก เพื่อให้นักเรียนชัดเจน เข้าถึงได้...”

นักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า ผู้บริหารพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา พบว่า ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านหลักสูตร สื่อการสอนและเทคโนโลยี โดยสนับสนุนด้านการใช้สื่อการสอนที่หลากหลายทั้งด้านการให้ความรู้ครูและจัดหาสื่ออุปกรณ์ในการสอนเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้อย่างพอเพียง โรงเรียนมีการติดตั้งระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตครอบคลุมทั้งโรงเรียนเพื่อให้ครูสามารถใช้สื่อการสอนที่ทันสมัย และนักเรียนเข้าถึงความรู้ และมีการนิเทศติดตามทั้งเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ มีการนิเทศ กำกับ ติดตามอย่างสม่ำเสมอ ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า

“...ห้องเรียนทุกห้องตั้งแต่ ป.1 - ม.3 เป็น แอคทีฟบอร์ดหมดเลย แล้วก็ ต่ออินเทอร์เน็ตทุกห้องเลย เพราะฉะนั้นสื่อเทคโนโลยี ครูสามารถที่จะใส่แฮนด์ไคฟของครูมาเอง หรือ เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตได้เลย ส่วนม.ปลาย เราคิดเป็น สมาร์ทบอร์ด แต่เราเริ่มมีห้องเรียนดิจิทัลที่ ม.ปลาย ซึ่งจะมีแนวทางการเรียนรู้ที่แตกต่างจะได้ระดับอื่น...”

“...เราบูรณาการการเรียนการสอนดาราศาสตร์ ตั้งแต่ ป.5 - ม.6 เมื่อไรก็ตามที่ครูจะสอนดาราศาสตร์ ครูจะพานักเรียนมาดูของจริงในห้องฟ้าจำลอง...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่

“...เรามีทีม PLC ของโรงเรียน ของระดับการศึกษาว่า วันนี้เรามีประชุมว่า สัปดาห์นี้สอนแล้วมีปัญหาอะไรบ้าง ใครมีปัญหาอะไร เด็กคนนี้มีปัญหานั้น ให้ช่วยดูแลเป็นพิเศษ หรือ ถ้าคุณครูไปสอนแล้วนักเรียนไม่เข้าใจ ทำยังไงดี เราก็จะแชร์กัน ว่าห้องนี้สอนแบบนี้ไม่ได้ ต้องสอนอีกแบบหนึ่ง ก็จะแชร์กันแบบนี้ อันนี้คือระบบที่เราดูแลคุณครู เพราะว่าผู้นำที่ดำเนินการทั้งหมดคือผู้บริหาร...”

“...ก่อนเปิดภาคเรียน จะมีการอบรมเชิงวิชาการทุกปี แล้วระหว่างปี มีการอบรมเนื้อหา ทักษะใหม่ เราก็ส่งคุณครูไปอบรม...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดใหญ่

“...สมาร์ทบอร์ด ได้ใช้ครับ โครงการพิเศษ จะได้ใช้บ่อยมากเป็น Active Board...”

นักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่



### 3. การติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ผู้บริหารติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน พบว่า ผู้บริหารกำหนดนโยบายอย่างชัดเจน ให้มีการติดตามนักเรียนอย่างใกล้ชิด เป็นปัจจุบัน ด้วยสภาพของโรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดเล็กมีนักเรียนชั้นละหนึ่งห้องๆละประมาณ 30 คน ครูสอนและดูแลนักเรียนเป็นรายบุคคลจำนักเรียนได้ครูจำเด็กได้ค่อนข้างแม่น ผู้บริหารจำชื่อและชั้นเรียนของนักเรียนได้ทุกคน เมื่อมีปัญหาจะทำงานร่วมกันระหว่าง ผู้บริหาร ครู และผู้ปกครองทันที ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า

“...ด้วยสภาพของโรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดเล็กมีนักเรียนชั้นละหนึ่งห้องๆละประมาณ 30 คน ครูสอนและดูแลนักเรียนเป็นรายบุคคลจำนักเรียนได้ครูจำเด็กได้ค่อนข้างแม่นผู้บริหารจำชื่อและชั้นเรียนของนักเรียนได้ทุกคน..”

“...ผู้บริหารมีข้อมูลความรู้มาแบ่งปันกับคุณครู ทำความเข้าใจร่วมกัน และใช้การประชุมกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดเล็ก

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดกลาง พบว่า ผู้บริหารมีการติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียนอย่างใกล้ชิด ครู นักเรียนและผู้ปกครองสามารถเข้าถึง และมีการแลกเปลี่ยนกันได้ตลอดเวลา มีการรับข้อมูลของนักเรียนจากคุณครู และร่วมกับคุณครูแก้ปัญหาที่นักเรียนอย่างใกล้ชิด

“...ส่วนนักเรียนเราก็บอกเขาตลอดเวลา เอาโครงการมานำเสนอ ให้เอามาฟรีเซนต์ฟรีเซนต์เสร็จเราก็จะบอกเขาเลยว่าอันนี้ควรทำ อันนี้ควรเปลี่ยน อันนี้ควรเป็นแบบนี้มั้ย ไปคุยกันมาใหม่ แล้วมาฟรีเซนต์ใหม่ แล้วครูจะดูให้ ไปหาครูที่ปรึกษา มา ครูก็ได้ในนี้ ถ้าไม่มีผอ. เป็นที่ปรึกษาให้ก็ได้ แต่จะว่างไม่ว่างก็ต้องดูก่อน ก็บอกเขาให้คลายความกังวลใจ เพราะว่านักเรียนส่วนใหญ่ เราจะบอกเขาว่าถ้าจะทำอะไรก็ทำให้ดีที่สุดนะ จะได้ถึงแค่นั้น ครูไม่รู้ แต่ก็สนับสนุนเต็มที่...”

“...ยุคศตวรรษที่ 21 ครูไม่ได้มีส่วนในการสอนเท่าไร มีแต่ชี้แนะช่วยกันตบๆให้เข้าที่เข้าทาง คนที่น่าจะสนใจมากที่สุดคือเด็กที่ด้อย ส่วนเด็กเก่ง เราจะสอนคุณธรรมจริยธรรม...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง

“...ส่วนใหญ่แล้วเรื่องของโครงการก่อนที่จะเริ่มต้น หรือสิ้นสุด ท่านก็จะเชิญคนที่จะทำมาพูดภาพรวมก่อน เพราะท่านบอกว่าเวลาให้เขาทำมาเป็นขั้นตอนแล้วเจอข้อจำกัด มันก็จะตกไป ท่านก็จะให้ด้วยวาจาทีละคนๆก่อน แล้วค่อยตีเป็นโครงการมาเพื่อให้มันรอบเดียวผ่าน เขาทำงานปั๊บ เหมือนเราแหละครับ ทำแทบตาย แก่เยอะเกิน ท่านก็สงสาร...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดกลาง

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า ผู้บริหารติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน พบว่า ผู้บริหารกำหนดนโยบายอย่างชัดเจน ให้มีการติดตามนักเรียนอย่างใกล้ชิด เป็นปัจจุบัน โดยมีการสำรวจความต้องการจากทุกฝ่ายเพื่อสะท้อนความต้องการให้ครบทุกด้าน ครูสอนและดูแลนักเรียนเป็นรายบุคคล เมื่อมีปัญหาจะทำงานร่วมกันระหว่าง ผู้บริหาร ครู ศิษย์เก่า และผู้ปกครองทันที ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า

“...โรงเรียนในฝ่ายประกันคุณภาพก็ยังมีแบบประเมินความพึงพอใจของครู ของผู้ปกครอง ของนักเรียนอีกด้วย เราจะรู้เลยว่า ผู้ปกครอง ครู และนักเรียน เค้ามีความพึงพอใจในการจัดการเรียนการสอน ของโรงเรียนในแต่ละด้านอย่างไรบ้าง แล้วเราก็ยังให้คณะกรรมการของโรงเรียนประเมินด้วย...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่

“...ไม่ใช่กิจกรรมตามนโยบายของโรงเรียน แต่จะเป็นกิจกรรมจากข้างล่างขึ้นข้างบน มีบางกิจกรรมก็จะมีที่จากข้างบนลงมาข้างล่าง กิจกรรมทั้งหมดมาจากทุกฝ่าย เราก็สะดวกใจที่จะทำ...”

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดใหญ่

“...ผมเข้าปรึกษาคุยเรื่องปัญหาชีวิตส่วนตัว ปัญหาครอบครัว ปัญหาการเรียน แล้วก็แนวทางการศึกษาต่อในอนาคต บางทีเวลาเราจะไปแข่งพูดแข่งอะไรต่อหน้าสาธารณชน เราจำเป็นต้องมีบุคลิกภาพที่ดี ครูเค้าก็จะเป็นคนแนะ ชี้ทางให้เรา...”

นักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่

#### 4. การติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ผู้บริหารติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา พบว่า ครูมีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ใช้วิธีการช่วยเหลือเด็กก่อนด้วยวิธีเพื่อนช่วยเพื่อน ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสม ผู้บริหารมีส่วนร่วมใน

การจัดทำแผนและการปรับหลักสูตร กำหนดให้ครูทุกคนทำวิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตนรับผิดชอบ และใช้ผลในการปรับการสอนครูมีภาระการสอนไม่เกิน 20 คาบ และร่วมกับทุกกิจกรรมของโรงเรียนผู้บริหารให้ความสำคัญกับครูที่ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นสมาชิกที่ดีของสถานศึกษา ให้ทำทุกอย่างด้วยความรัก ไม่มีการใช้คำหยาบคายหรือน้ำเสียงที่คุกคาม ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า

“...บอกครูทุกคนที่นี้จะเด่นในเรื่องการดูแลเอาใจใส่เด็กไม่มีการตีหรือทำร้ายเด็ก ด้านกาย วาจา ใจ พุดกับครูบ่อยๆมาก ใช้คำพูดไม่เหมาะสมก็ได้...”

“...เราเป็นโรงเรียนคริสเตียนต้องสร้างนักเรียนตามแบบอย่างพระเยซูทรงตรัสสอนจึงกำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียน “Give and forgive” คือ ให้และให้อภัย...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก

“...ด้านอัตลักษณ์ของผู้เรียน เน้นในชั่วโมงศาสนกิจและกิจกรรมต่างๆที่โรงเรียนจัดขึ้นเน้น “Give and forgive...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดเล็ก

“...ผู้อำนวยการเดินดูการสอน บางทีในวิชาเรียนภาษาอังกฤษพวกหนูแปลไม่ออก ผู้อำนวยการก็จะช่วยสอน...”

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

นักเรียนโรงเรียนขนาดเล็ก

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดกลาง พบว่า ผู้บริหารกำกับติดตามดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา โดยมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบตามลำดับสายงาน มีการติดตามครูให้ดูแลนักเรียนด้วยความเอาใจใส่ เน้นการดำเนินการตามมาตรฐาน มีการเอื้อด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และเน้นความสนใจของนักเรียนตามความสนใจ เน้นการพัฒนาสมรรถนะ และคุณลักษณะโดยมีการใช้หลักคริสตจริยธรรมเป็นฐาน ครูทุกคนมีการทำวิจัยในชั้นเรียนตามรายวิชาที่รับผิดชอบ เน้นครูประพฤติตนเป็นแบบอย่างให้แก่ นักเรียน ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนรู้อับกับคุณครู โดยการแนะนำ กำกับติดตาม ร่วมแก้ปัญหา และให้การสนับสนุนในการทำกิจกรรม ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า

“...ตัวโครงการมันกำหนดในแผนแล้วก็จริง แต่การปฏิบัติงานจริงมันจะมีการทบทวนหนึ่งครั้ง ก่อนจะเริ่มงานจะมีการทบทวนอีกรอบ แล้วก็ติดตามเป็นระยะๆไม่มี

กำหนดว่าต้อง 3 ครั้งนะ ถ้าท่านประเมินว่า ไหวละเอียดดีแล้ว ท่านก็จะไม่ยุ่งละ เหลือแต่กำลังใจ ขาดตกบกพร่องอะไรบ้างท่านก็จะเสริมให้...”

“...บัญชีเรียกชื่อนี้ก็ตรวจเอง เพราะจะดูว่านักเรียนชั้นไหน ที่ขาด คนที่ขาดมากที่สุดคือใคร จะได้รู้ปัญหาตลอด แผนการเรียนการสอน ก็ดู เราก็ควบคุม เป็นทอดๆ มาถึงเรา หัวหน้ากลุ่ม หัวหน้าแผนก นิเทศกันมาเป็นขั้นตอนไป...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง

“... ถ้ามองด้วยวาจา แนะนำด้วยวาจาก่อน แล้วถึงจะให้ทำเป็นตัวโครงการขึ้นมา คือตัวโครงการมันกำหนดในแผนแล้วก็จริง แต่การปฏิบัติงานจริงมันจะมีการทำขึ้นมาอีกรอบก่อน ก่อนจะเริ่มงานจะมีการทบทวนอีกครั้ง แล้วก็ติดตามเป็นระยะๆ ไม่มีกำหนดว่าต้อง 3 ครั้งนะ ถ้าท่านประเมินว่า ไหวละเอียดดีแล้ว ท่านก็จะไม่ยุ่งละ เหลือแต่กำลังใจ ขาดตกบกพร่องอะไรบ้างท่านก็จะเสริมให้...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดกลาง

“...คุณครูเค้าจะดูเลยว่า ใครเป็นเด็กอ่อน ใครเป็นเด็กเก่ง ถ้าคนที่เป็เด็กเก่งส่วนมากครูเค้าก็จะบอก ครูประจำชั้นเค้าจะถามเลยว่าใครเรียนไม่เก่ง ใครเรียนเก่ง เค้าจะบอกให้เพื่อนที่เรียนเก่งๆ ว่าให้สอนเพื่อนที่เรียนไม่เก่งด้วย ก็คือให้ช่วยกันครับ ทุกคนก็จะร่วมมือกัน...”

นักเรียนโรงเรียนขนาดกลาง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

จากการสัมภาษณ์โรงเรียนขนาดใหญ่ พบว่า ผู้บริหารติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา พบว่า ครูมีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ใช้วิธีการช่วยเหลือเด็กอ่อนด้วยวิธีเพื่อนช่วยเพื่อน ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสม ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและการปรับหลักสูตร กำหนดให้ครูทุกคนทำวิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตนรับผิดชอบ และร่วมกับทุกกิจกรรมของโรงเรียน

ผู้บริหารให้ความสำคัญกับกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการสมรรถนะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ วิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และใช้ข้อมูลในการวางแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน ออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล และพัฒนาการทางสติปัญญา ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมผนวกกับการนำบริบทและภูมิปัญญาของท้องถิ่นมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ ครูมีการวัดและ

ประเมินผลที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ครูมีการวิจัยและ  
พัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตนรับผิดชอบ และใช้ผลในการปรับการสอน ครูจัดการเรียนการสอน  
ตามวิชาที่ได้รับมอบหมายเต็มเวลาเต็มความสามารถ ผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่า

“...นักเรียนก็มีการครีเอทีฟธุรกิจ นำเสนอโครงการ ขายสินค้า เราทำ Harris Open House ซึ่งจัดมาได้ 2 ปีแล้ว ร่วมกับหน่วยงานภายนอก ตอนนี้โรงเรียนเราก็ให้ความสำคัญเรื่อง STEM เราก็ทำเรื่องนี้มา 3 ปีแล้ว จัดการเรียนตั้งแต่อนุบาล - ม.6 ที่ให้นักเรียนได้แบ่งกลุ่มการเรียนรู้ STEM คือกิจกรรมเยอะ วันวิทยาศาสตร์ ภาษาไทย...”

“...โรงเรียนของเราพัฒนาหลักสูตรที่หลากหลาย อนุบาล ก็มีโปรแกรม Gifted / English program ในระดับประถมปลาย เราจะมีห้องเรียนพิเศษ วิทย์-คณิต ห้องเรียน gifted computer แล้วพอขึ้น ม.1 มีห้องเรียน สสวท. มีห้องเรียนภาษาอังกฤษ ทุกอย่างจะถูกระบุอยู่ในมาตรฐาน ในตัวบ่งชี้ของการประกันคุณภาพภายในทั้งสิ้น...”

“...ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เราเน้นที่การพูดคำเมือง คือจะเห็นว่านักเรียนของเราไม่ได้แต่งชุดเมืองในหลักสูตร แต่ว่าเราเน้นการใช้คำเมือง แล้วเราก็มีคณะกรรมการพัฒนาในเรื่องของการอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น...”

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่

“...อันนี้หัวหน้าแผนกจะเป็นคนดูแล คุณครูจะส่งแผนเดือนละ 1 ครั้งให้กับแผนกหัวหน้าวิชาการ หัวหน้าแผนก ก็จะมากำกับติดตาม นิเทศคุณครูให้ครบทุกคนใน 1 เทอม...”

“...เรามีโปรแกรมวิเคราะห์ผู้เรียน จากเกม จาก learning style จากพฤติกรรม เพราะฉะนั้น เราใช้เกรด เพื่อแบ่งนักเรียนเก่งออก เราใช้ learning style เพื่อ ดูว่านักเรียนห้องเรา เรียนรู้จากการฟัง จากการดู หรือจากการทำ เยอะแค่ไหน เพื่อที่ครูจะได้ไปออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนให้ตรงกับห้องที่เค้าได้รับ ส่วนพฤติกรรมเราประเมินผ่าน SDQ จาก 3 ฝ่าย คือ นักเรียนประเมินตนเอง ครูประเมินนักเรียน ผู้ปกครองประเมินนักเรียน...”

“...เรามีการนิเทศติดตามทุกเทอม ก็จะมีการประเมินภายใน ทุกเดือน ก.ย. คือภาคเรียนที่ 1 แล้วก็ เดือน ม.ค. แล้วเราก็ดูว่ามีการพัฒนาอย่างไร แล้วก็สรุปเป็น SL ของโรงเรียน ก็จะประเมินตามเกณฑ์การประเมินภายนอก...”

ครูผู้สอนโรงเรียนขนาดใหญ่

“...วิชาภาษาไทย ครูก็จะสอนเพื่อประเมินระดับของแต่ละคนก่อน อาจจะเป็นแบบทดสอบหรือด้วยการนำเสนอหน้าชั้นเรียน ด้วยผลงานครูก็จะเห็นศักยภาพเด็กครับ แล้วครูก็จะให้ฝึกแบบเด็ก หลังจากนั้นครูก็จะแนะนำวิธีการพัฒนาตนเองในจุดด้อยครับ...”

นักเรียนโรงเรียนขนาดใหญ่

#### 4.2.4 วิเคราะห์ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารตามวัตถุประสงค์ ข้อมูล สามเส้า

##### 4.2.3.1. ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for Self)

#### โรงเรียนขนาดเล็ก

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self) ในบางหัวข้อ โดยแสดงออกถึงการบริหารจัดการชีวิตประจำวันและงานอย่างมีคุณภาพ โดยการให้หลักคริสตจริยธรรมมาเป็นหลักในการนำตนเอง รวมถึงการพัฒนาความสามารถของตนเองให้ความสำคัญถึงทักษะและองค์ความรู้ที่จำเป็นในงานสามารถเผชิญปัญหา พยายามจัดการกับสถานการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดความเครียดโดยตรง ตามองค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 7 ตารางวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากเอกสาร
“...เมื่อก่อนไม่ค่อยออกกำลังกาย เนื่องจากมีภาระงานและการเรียน แต่เดี๋ยวนี้ ต้องดูแลลูกจึงใช้เวลานั้น ออกกำลังกายไปด้วยกัน ในวันเสาร์ อาทิตย์ทำกิจกรรมว่ายน้ำกับลูก...”	ผู้บริหารมีอาการป่วยเนื่องจากเป็นหวัด	มีการตรวจร่างกายประจำปีตามกำหนด

ตารางที่ 7 ตารางวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self) (ต่อ)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากเอกสาร
----------------------	--------------------	-----------------

<p>“...การทำงานร่วมกันและให้เวลากับเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญ ทุกครั้งที่ประชุมผอ.ลงไปทุกครั้ง เมื่อมีการปรับหลักสูตรหรือเปลี่ยนแปลงผอ.เข้าร่วมทุกครั้ง พยายามใกล้ชิดครูให้มากขึ้น...เราจะทำงานวันจันทร์ถึงศุกร์ เสาร์อาทิตย์จะใช้เวลาอยู่กับครอบครัว...”</p>	<p>ผู้บริหาร มีการจัดสรรเวลาในการทำกิจกรรมต่างๆ อย่างสมดุล ระหว่างการทำงานและเวลาของครอบครัว</p>	<p>มีแผนปฏิบัติงานและมีการกำกับติดตามงานอย่างเป็นระบบตามแผนปฏิบัติงาน</p>
<p>“...ผู้ช่วยสองคนที่โรงเรียนมีอะไรก็จะคุยกันตลอด เราจะไม่แบบความเครียดไว้คนเดียว เป็นคนไม่ค่อยเครียด หากงานมีปัญหาจะให้การอธิษฐานด้วยความเชื่อ ให้พระเจ้านำและประทานหนทาง ใช้การปรึกษาหารือหากแก้ไม่ได้ จะหาคนช่วยคนแนะนำ...”</p>	<p>ผู้บริหารมีจัดการแก้ปัญหา ด้วยการปรึกษาทีมบริหารในโรงเรียน มีการจัดการปรับอารมณ์ ด้วยการใช้เวลาพูดคุยปรึกษากับครอบครัวและการพักผ่อน</p>	<p>-</p>
<p>“...ดูจากผู้บริหารอื่นๆมากกว่า แล้วเราก็ออยากเป็น ท่านแต่งตัวแบบนี้ พุดจาแบบนี้เห็นว่าแบบนี้ น่าจะเหมาะก็พยายามปรับตัวเอง...”</p>	<p>ผู้บริหารมีบุคลิกภาพดี แต่งกายสวยงามถูกกาลเทศะวางตัวอย่างเหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานและผู้ปกครองได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงาน</p>	<p>-</p>
<p>ผู้บริหารให้ข้อมูลว่า โรงเรียนยึดหลักข้อพระคัมภีร์เราต้องฝึกเด็กๆ ให้พร้อมสำหรับอนาคต “จงฝึกเด็กในทางที่เขาควรจะไป และเมื่อเขาเติบโตใหญ่ เขาจะไม่พราวจากทางนั้น”</p>	<p>ใช้หลักจากพระคัมภีร์ กำหนดเป็นหลักปฏิบัติร่วมกันในการทำงาน</p>	<p>คู่มือการจัดกิจกรรมประจำปี</p>

ตารางที่ 7 ตารางวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self) (ต่อ)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากเอกสาร
----------------------	--------------------	-----------------

<p>“...การทำงานร่วมกันและให้เวลากับเพื่อนร่วมงานมีความสำคัญ ทุกครั้งที่ประชุมผอ.ลงไปทุกครั้งเมื่อมีการปรับหลักสูตรหรือเปลี่ยนแปลงผอ.เข้าร่วมทุกครั้ง...”</p>	<p>ผู้บริหารมีการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความสามารถ และทักษะในการทำงานของตนเองและผู้ร่วมงานด้วยการประชุมอย่างเป็นทางการด้วยอบรมด้านวิชาการอย่างหลากหลายและสม่ำเสมอและไม่เป็นทางการ</p>	-
--	--	---

จากการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ศึกษาเอกสาร และการสังเกต พบว่าภาวะผู้นำที่เอาในใส่ตนเอง (Caring for Self) ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนี้

1. ผู้บริหารดูแลสุขภาพตนเอง พบว่า อยู่ในระดับต่ำ ผู้บริหารมีการสร้างสุขลักษณะส่วนบุคคลที่ดี มีการดูแลสุขภาพเช่น การออกกำลังกาย ไม่ดื่มสุรา ไม่สูบบุหรี่ มีการตรวจร่างกายประจำปี โดยเป็นสวัสดิการของโรงเรียนเท่านั้น และรับวัคซีนในบางครั้ง มีการออกกำลังกายเป็นบางครั้งร่วมกับคนในครอบครัวตามเวลาและโอกาสที่เอื้ออำนวย

2. ผู้บริหารบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารมีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการ มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานและมีการกำกับติดตามงานอย่างเป็นระบบตามแผน และแบ่งเวลาของงานกับครอบครัวอย่างสมดุล การจัดสรรเวลาในการทำกิจกรรมต่างๆ โดยจัดสรรเวลาอย่างสมดุลของเวลาการทำงานและเวลาของครอบครัวอย่างชัดเจน ให้ผลตรงตามเป้าหมายมากที่สุดและสามารถจัดระบบการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดเพื่อให้งานลุล่วงมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งสามารถเพื่อเป้าหมายที่ตนวางไว้ซึ่งส่งผลต่อความก้าวหน้าในชีวิต แต่มีเวลาในการดูแลสุขภาพตนเองน้อย

3. ผู้บริหารมีการคลายเครียด พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารมีการจัดการความเครียดที่เกิดจากการทำงาน ผู้บริหารมีจัดการแก้ปัญหาด้วยการปรึกษาที่มบริหารในโรงเรียน และจัดการปรับอารมณ์ด้วยการใช้เวลาพูดคุยปรึกษากับครอบครัวและ การพักผ่อนและนอนหลับ

4. ผู้บริหารพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง พบว่า อยู่ในระดับสูง โดยมีบุคคลต้นแบบด้านการแต่งตัว การพูดจาสื่อสาร การวางตนแล้วนำมาปรับปรุงตนเอง จากการสังเกตพบว่าผู้บริหารมีการแต่งกายด้วยเครื่องแต่งกายที่สะอาดเรียบร้อย เหมาะสมกับรูปร่างของตน มีการใช้ภาษาและกิริยาท่าทางสุภาพเหมาะสม พัฒนาบุคลิกภาพทางสติปัญญา ความรู้สึกรู้สีกคิด เจตคติ ด้วยอบรมด้านวิชาการ

5. ผู้บริหารใช้หลักศาสนาในการครองตน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารใช้หลักคริสต์ศาสนาในการครองตน ครองคน ครองงาน ผู้บริหารเชื่อและยึดหลักข้อพระคัมภีร์ในการทำงานโดยยึดบัญญัติเรื่องความรัก มาใช้เป็นหลักในการทำงาน เพราะได้กำหนดไว้ในพระคริสตธรรมคัมภีร์อย่างชัดเจนให้รัก



ผู้อื่นเหมือนรักตนเอง ส่วนในการดูแลและจัดการเรียนการสอน ใช้หลักจากพระคัมภีร์ มากำหนดเป็นหลักปฏิบัติร่วมกันในการทำงาน

6. ผู้บริหารพัฒนาความสามารถในการทำงาน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารมีการพัฒนาความสามารถในการทำงานของตนเอง โดยเน้นการปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมความสามารถ และทักษะในการทำงานของตนเองและ ผู้ร่วมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วยการประชุมอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการเพื่อพัฒนางาน และเข้าอบรมด้านวิชาการอย่างหลากหลายและสม่ำเสมอ มีการศึกษาต่อในระดับปริญญาโท อีกทั้งมีการประชุมร่วมกันกับคณะกรรมการบริหารภายใน คณะกรรมการบริหารโรงเรียนและ ผู้ทรงคุณวุฒิการทำงานและแก้ปัญหา

### โรงเรียนขนาดกลาง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self) โดยแสดงออกถึงการบริหารจัดการชีวิตประจำวันและงานอย่างมีคุณภาพ โดยการให้หลักคริสตจริยธรรมมาเป็นหลักในการนำตนเอง รวมถึงการพัฒนาความสามารถของตนให้ความสำคัญถึงทักษะและองค์ความรู้ที่จำเป็นในงาน สามารถเผชิญปัญหา พยายามจัดการกับสถานการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดความเครียดโดยตรง ตามองค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 8 ตารางวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากเอกสาร
“...ส่วนใหญ่จะเป็นการเลือกกินอาหารมากกว่า จะเป็นผ่ายโภชนาการที่บ้าน เราก็จะดูแลเรื่องอาหารการกิน เพราะว่าเป็นคนชอบไปตลาด เราก็จะไปซื้อ ผักผลไม้ ก็จะเป็นอย่างนี้ตลอด ผลไม้ที่บ้านจะไม่ขาดเลย...”	ผู้บริหารมีสุขภาพจิตดียิ้มแย้มแจ่มใส แสดงถึงความเป็นมิตร ผู้บริหารมีอารมณ์หอบเหนื่อยเมื่อเดินนานๆ มีโรคประจำตัวความดันสูง และไม่ให้ความสำคัญกับการตรวจสุขภาพ	-

ตารางที่ 8 ตารางวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self) (ต่อ)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากเอกสาร
----------------------	--------------------	-----------------

<p>ผู้บริหารให้ความสำคัญในงานของโรงเรียน และภาระทางบ้านเท่ากัน โดยกล่าวว่า “...งานรัฐไม่ให้เสียงานราษฎร์ก็ไม่ให้ขาด...” และยังแบ่งเวลาดูแลคุณแม่ที่เจ็บป่วยโดยสลับกับพี่สาว ในการดูแล</p> <p>“...โรงเรียนนี้ก็เต็มทีกับมัน งานรัฐไม่ให้เสีย งานราษฎร์ก็ไม่ให้ขาด...”</p>	<p>จัดระบบการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดแบ่งเวลาในการทำงานที่ชัดเจนเพื่อให้งานลุล่วงมีประสิทธิภาพ</p>	<p>ปฏิทินปฏิบัติการประจำปี</p>
<p>ผู้บริหารความเครียดโดยการ ฟังเพลง อ่านหนังสือ และใช้เวลาว่างกับครอบครัวโดยไปห้างสรรพสินค้า ทำจิตใจให้สดชื่น และสนุกสนานอยู่เสมอ</p>	<p>ผู้บริหารยิ้มแย้มแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ แสดงออกถึงความมีเมตตา พุดจาสื่อสารอย่างเป็นมิตรต่อกัน</p>	<p>-</p>
<p>“...ถึงแม่เราไม่ใช่ศิษย์เก่าที่นี่ แต่เราก็อยู่มานาน อยู่ตั้งแต่ปี 2517 เราก็รักที่นี่ คือการทำงานมันอยู่ที่ตัวเรา อยู่ที่การทุ่มเท การเสียสละ เราเป็นผู้บริหารถ้าเราไม่ทำอะไร มันก็ไม่ใช่ว่าอย่างที่ดีสำหรับครูสำหรับนักเรียน...”</p>	<p>ผู้บริหารแต่งกายที่สะอาดเรียบร้อย ใช้ให้เหมาะสม ใช้ภาษาและกิริยาท่าทางสุภาพเรียบร้อยแสดงออกซึ่งความรักต่อผู้อื่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป</p>	<p>-</p>
<p>“...ข้อพระคัมภีร์ที่นำมาเป็นหลักการทำงาน “เหตุฉะนั้นจงยังปฏิบัติต่อพระองค์ด้วยความจริงใจและความซื่อสัตย์... ท่านทั้งหลายจงเลือกเสียในวันนี้ว่าท่านจะปรนนิบัติผู้ใด แต่ส่วนข้าพเจ้าและครอบครัวข้าพเจ้าเราจะปรนนิบัติพระเจ้า”...”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีข้อพระคัมภีร์อย่างทั่วไปในบริเวณโรงเรียน</li> <li>2. การจัดการเรียนการสอนคริสตจริยธรรม</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คู่มือการจัดกิจกรรมประจำปี</li> <li>2. รายงานประจำปีของโรงเรียน</li> </ol>

ตารางที่ 8 ตารางวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self) (ต่อ)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากเอกสาร
----------------------	--------------------	-----------------

<p>“...โดยส่วนตัว จะไม่มีทฤษฎีอะไรมาใช้เลย ใช้หลักว่า มีงานเข้ามาหนึ่งอย่าง จะถามความเห็นผู้ร่วมงานว่าสนใจทำไหม ใครจะช่วยส่วนใดบ้าง ถ้าจะเอาก็ช่วยกันนะ แล้วเราก็ส่งผลไปว่า คนนี้เป็นอย่างไร งานส่วนบุคคล คนนั้นไม่ควรไปอยู่จุดนี้ คนนี้ก็ควรไปอยู่จุดนั้น จะทำแบบนี้ จะเป็นลักษณะอย่างนี้...”</p>	<p>1. มีการบริหารจัดการ และพัฒนา งานอย่างเข้าถึงผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>2. มีการจัดสรรงานอย่างเหมาะสม และติดตามงานอย่างเป็นระบบ</p>	<p>1. แผนปฏิบัติงานประจำปี</p>
--	--	--------------------------------

จากการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ศึกษาเอกสาร และการสังเกต พบว่าภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for Self) ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง ดังนี้

1. ผู้บริหารดูแลสุขภาพตนเอง พบว่า อยู่ในระดับต่ำ ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการเลือกทานอาหารที่เหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อร่างกาย แต่ไม่มีการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เป็นการทำกิจวัตรในประจำวัน มีเพียงการเดินในบริเวณบ้านเท่านั้น ได้รับการวัดความดันโลหิตแต่ไม่มีการตรวจร่างกายประจำปีอย่างครบถ้วน แต่มีการฉีดวัคซีนป้องกันไข้หวัดใหญ่ มีโรคประจำตัว

2. ผู้บริหารบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการจัดสรรเวลาเพื่อให้งานลุล่วงมีประสิทธิภาพ แบ่งเวลาอย่างสมดุลระหว่าง การดูแลครอบครัว และภาระงานของโรงเรียน ให้บรรลุเป้าหมาย โดยการทำงานร่วมกับทีมงาน มีการจัดวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการใช้เวลาปฏิบัติงานให้ผลตรงตามเป้าหมายร่วมกับทีมงาน ทำงานตามลำดับสายงาน เน้นให้ออกาสกับผู้ที่ต้องการทำงาน ไม่ใช่คำสั่งในการปฏิบัติงาน เน้นการเป็นแบบอย่างและดูแลทีมงานอย่างเท่าเทียม มีความทุ่มเทให้กับการทำงานจัดระบบการให้ความสำคัญการการบริหารงบประมาณและการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง

3. การคลายเครียด พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารมีวิธีการจัดการคลายเครียดในการทำงาน เพื่อไม่ให้ความเครียดนั้นทำลายขวัญและกำลังใจหรือลดประสิทธิภาพในการทำงาน มีเผชิญความเครียดและจัดการกับสถานการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดความเครียดอย่างเหมาะสมและให้คนรอบข้าง

มีส่วนในการแก้ปัญหา เน้นที่การสื่อสารและแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ และใช้เวลาว่างในการทำกิจกรรมที่ชื่นชอบเพื่อลดความเครียด

4. การพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารมีบุคลิกภาพดี สุภาพเรียบร้อย แต่งกายที่สะอาดเรียบร้อยเหมาะสม ใช้ภาษาและการสื่อสารแสดงถึงความโอบอ้อมอารี มีเจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ให้ความสนใจในรายละเอียด มีบุคลิกภาพทางอารมณ์ กิริยาท่าทาง น้ำเสียง ภาษาพูด และการวางตน แสดงออกซึ่งความรัก เมตตา มีความซื่อสัตย์ ทุ่มเทในการทำงาน มีความเอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน มีการประพฤติปฏิบัติจนลักษณะประจำตัวเป็นที่ยอมรับของครู นักเรียน ผู้ปกครอง และบุคคลทั่วไป

5. ผู้บริหารการใช้หลักศาสนาในการครองตน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารเป็นคริสเตียนที่มีความเชื่อ และเป็นสมาชิกของคริสตจักรที่ 1 เชียงใหม่ ร่วมนมัสการเป็นประจำ นำหลักพระคัมภีร์มาใช้ในการทำงาน และในการดำรงชีวิต นำมาเป็นหลักในการครองตน ครองคน และครองงาน

6. ผู้บริหารพัฒนาความสามารถในการทำงาน พบว่า อยู่ในระดับสูง โดยผู้บริหารเปิดรับข้อมูลจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการทำงาน แก้ปัญหาและพัฒนางาน ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ตลอดเวลา หลังจากได้ข้อมูลจะมีการนำมาปรึกษาหารือเพื่อดำเนินการต่อไป สร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการมีส่วนร่วมปฏิบัติงาน อย่างซื่อสัตย์และความคุ้มค่ากับโรงเรียน

### โรงเรียนขนาดใหญ่

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self) โดยแสดงออกถึงการบริหารจัดการชีวิตประจำวันและงานอย่างมีคุณภาพ โดยการให้หลักคริสตจริยธรรมมาเป็นหลักในการนำตนเอง รวมถึงการพัฒนาความสามารถของตนให้ความสำคัญถึงทักษะและองค์ความรู้ที่จำเป็นในงาน สามารถเผชิญปัญหา พยายามจัดการกับสถานการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดความเครียดโดยตรง ตามองค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 9 ตารางวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากเอกสาร
<p>“...2 ปีที่ผ่านมา งดกินเบเกอรี่ งดได้ 80-90% คือเราไม่ได้ถึงกับงดหมดทุกอย่าง...”</p> <p>“...ออกกำลังกายทุกเช้า เมื่อก่อนซิต้อฟทุกวัน วันละ 6 ครั้ง ตอนเช้า แต่ 2 ปีที่ผ่านมาทำ plank ทุกวัน วันละประมาณ 4 นาทีเป็นอย่างน้อย...”</p> <p>“...ตรวจร่างกายเป็นประจำทุกปี อยู่แล้วครับ...”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารมีร่างกายที่สมบูรณ์ แข็งแรง</li> <li>2. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพ เช่น การออกกำลังกาย</li> <li>3. ผู้บริหารไม่ดื่มสุรา ไม่สูบบุหรี่ หลีกเลี่ยงจากสิ่งที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ</li> <li>4. ผู้บริหารป้องกันตนเอง เพื่อไม่ให้เจ็บป่วยเป็นโรค โดยการตรวจร่างกาย</li> </ol>	-
<p>“...ตอนเช้ามักจะเดินก่อน หลังจากนั้น ทำคำสั่ง หรือแก้ไขงานอะไรก็ตามแต่ ถ้าตอนเช้าจะใช้เวลาไม่เกิน 2 ชั่วโมง งานจะออกมาดีมากเลย ตอนบ่ายก็มีเวลาที่จะไปสังเกตชั้นเรียน ไปดูเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นตอนเช้าหลังจากที่เดินหักทางครูแล้ว จะกลับมาทำงาน ตอนบ่ายก็จะมีเวลา ส่วนแฟ้มปกติจะไปทำตอนเย็น พวกงานทั่วไป ไม่ใช่สมองเยอะ พวกที่ต้องใช้ความคิดส่วนใหญ่ไปทำตอนเช้า...”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารมีการจัดวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการ ใช้เวลาปฏิบัติงานให้ผลตรงตามเป้าหมายมากที่สุด</li> <li>2. ผู้บริหาร จัดระบบการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดเพื่อให้งานลุล่วงมีประสิทธิภาพ</li> <li>3. ผู้บริหารจัดสรรเวลาอย่างสมดุล เพื่อเป้าหมายที่ตนวางไว้</li> </ol>	
<p>“... ผมไม่มีความเครียดในการทำงานในโรงเรียนเพราะว่าทีมงานที่เราทำงานด้วยกันเค้าทำงานดี และเค้าช่วยงานเราได้เยอะ แล้วเวลาที่เราของานไปเค้าทำงานให้อย่างดี..”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารมีการปรับอารมณ์หรือความรู้สึกเพื่อไม่ให้ความเครียดนั้นทำลายขวัญ และกำลังใจ</li> <li>2. ผู้บริหารมีการแก้ปัญหา เผชิญความเครียดและจัดการกับสถานการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดความเครียด</li> </ol>	

ตารางที่ 9 ตารางวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self) (ต่อ)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากเอกสาร
<p>“...ผมว่าเราเรียนรู้จากผู้บริหารรุ่นก่อนๆ อันนี้คือสิ่งที่เรียนรู้จริงๆ เราเรียนรู้วิธีการบริหารที่ประสบความสำเร็จของแต่ละรุ่นที่ผ่านมา เค้าใช้ความเป็นทีมสูงมาก ไม่มีผู้บริหารที่สั่งให้ทำนู่น ทำนี่ แต่จะทำความเข้าใจก่อน ทุกคนจะยอมรับในการทำงาน...”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม และอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น</li> <li>2. ผู้บริหารกล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีภาวะผู้นำ</li> </ol>	-
<p>“...ด้วยโรงเรียนเราเป็นเครือสภา เป็นโรงเรียนที่ใช้คริสตธรรมในการดูแลกันและกันอยู่แล้ว ความรักที่มีให้กันคือสิ่งสำคัญ ผมว่ามันคือสิ่งสำคัญที่สุดที่ทำให้ครูอยู่กับเรา ถ้าเค้ามีความสุข เค้าก็อยู่ต่อ ถ้าเค้ามีทุกข์ แล้วมีคนร่วมทุกข์กับเค้า เค้าก็คิดว่าเค้าควรจะอยู่ต่อ ไอ้สิ่งที่ผู้บริหารทำตรงนี้ มันมาจากพระคัมภีร์ มันก็เลยใช้ได้จริง...”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารใช้หลักคริสตจริยธรรม ในการครองตน ครองคน ครองงาน</li> <li>2. ผู้บริหารแสดงออกถึงความรัก ต่อครูและบุคลากร</li> </ol>	คู่มือการจัดกิจกรรมประจำปี
<p>“... การใช้อำนาจในบทบาทที่มีก็เป็นส่วนหนึ่งที่เราสามารถทำได้ แต่เราไม่ทำเรามักจะขอความคิดเห็นจากฝ่าย มากกว่าที่จะสั่ง แม้แต่การทำงานประมาณก็ตาม เราขอความเห็นมาจากข้างล่าง แล้วมาเป็นภาพใหญ่ ไม่ใช่จากผู้บริหารกำหนด โรงเรียนเราทำแบบนี้มาเป็น 10 ปีแล้ว...”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารมีวิธีการทำงาน บริหารงาน ที่มีประสิทธิผล และเน้นการมีส่วนร่วม</li> <li>2. ผู้บริหารมีวิธีการปรับปรุงแก้ไข เพิ่มเติมความสามารถ และทักษะในการทำงาน อย่างหลากหลาย เช่น ศึกษาต่อ อบรม พัฒนาทักษะต่างๆ</li> </ol>	รายงานประจำปี

จากการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ศึกษาเอกสาร และการสังเกต พบว่าภาวะผู้นำที่เอา  
ในใส่ตนเอง (Caring for Self) ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ดังนี้

1. การดูแลสุขภาพตนเอง พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารดูแลสุขภาพตนเองอย่างดี โดยการ  
ออกกำลังกายเป็นประจำทุกวันและสม่ำเสมอ ทานอาหารที่มีประโยชน์ หลีกเลี่ยงอาหารที่เป็น  
อันตรายต่อสุขภาพ ไม่ดื่มสุราและไม่สูบบุหรี่ มีการตรวจร่างกายเป็นประจำและติดตามสุขภาพของ  
ตนเองสม่ำเสมอ มีการติดตามผลการตรวจร่างกายและนำข้อมูลที่ได้รับมาดูแลสุขภาพให้สมบูรณ์  
แข็งแรง และรับการป้องกันเพื่อไม่ให้เจ็บป่วย
2. การบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารมีการบริหารเวลาใน  
ชีวิตประจำวัน โดยการจัดสรรเวลาอย่างสมดุล เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากที่สุด จะจัดเวลาให้กับ  
สิ่งสำคัญก่อน เน้นใช้เวลาให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการ  
ใช้เวลาปฏิบัติงานให้ผลตรงตามเป้าหมายมากที่สุด และมีการบริหารเวลาเพื่อประสิทธิภาพการทำงาน  
และไม่ส่งผลเสียต่อสุขภาพด้วย
3. การคลายเครียด พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารมีอารมณ์ที่มั่นคง ทำงานเป็นทีม มีผู้ร่วมงาน  
ที่มีทัศนคติที่ดีต่อกัน ส่งผลให้ไม่ค่อยเกิดความเครียดในการทำงาน มีการจัดการปัญหาโดยการปรับ  
อารมณ์หรือความรู้สึกเพื่อไม่ให้ความเครียดนั้นทำลายขวัญ และกำลังใจหรือลดประสิทธิภาพในการ  
ทำงาน เผชิญความเครียดและจัดการกับสถานการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดความเครียดได้อย่างเหมาะสม
4. การพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่ดูน่าเชื่อถือ มีการ  
แต่งกายที่สะอาดเรียบร้อย ใช้ให้เหมาะสมกับตนเอง และอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น บุคลิกภาพทาง  
อารมณ์มั่นคง สุขุมมีเหตุผลแสดงออกด้วยการให้เกียรติผู้อื่น สรรวมให้อยู่ในระดับที่พอดีเป็นที่ยอมรับ  
ของบุคคลทั่วไป มีการเรียนรู้การวางตนจากผู้บริหารรุ่นก่อนและนำมาเป็นแบบอย่าง
5. การใช้หลักศาสนาในการครองตน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารใช้หลักคริสตจริยธรรมมาใช้  
ในการครองตน ดูแลผู้ปฏิบัติงานและนักเรียน และมีความถ่อมใจรับฟังความคิดเห็นจากทุกคนและให้  
เกียรติ ผู้อื่นในการทำงานในโรงเรียน
6. การพัฒนาความสามารถในการทำงาน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารมีการพัฒนา  
ความสามารถในการทำงาน โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ และพัฒนาจากผู้บริหารรุ่นก่อน เน้นการ  
สร้างพลังด้านบวก มีการใช้อำนาจอย่างเหมาะสม ให้เกียรติผู้ปฏิบัติงานทำงานเป็นทีม ถ่อมใจในการ  
เรียนรู้ เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้ร่วมงาน

#### 4.2.3.2. ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff)

##### โรงเรียนขนาดเล็ก

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครู พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่สอดคล้องภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน โดยแสดงออกถึงการให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน มีความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน และสร้างกิจกรรมในกลุ่มสัมพันธ์ต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้เกิดความสามัคคีและรักใคร่กลมเกลียวกัน ตามองค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 10 ตารางวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากเอกสาร
<p>“โรงเรียนเราเป็นโรงเรียนขนาดเล็กมีตเงินเราอาจไม่มากในการตอบแทนเพราะฉะนั้นเราจะมีกรตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อมครูบางท่านอาจได้รับการขึ้นเงินเดือนไม่มากเราอาจหาช่องทางให้ได้รับรายได้พิเศษเพื่อเป็นรายได้เพิ่มเติม”</p> <p>“เป็นนโยบายของโรงเรียนพวกสวัสดิการต่าง ๆ พวกค่ายูนิฟอร์มแต่ละปี และก็ครูที่ไม่สาย ไม่ลาไม่ขาด ทุกเดือนก็จะมีเป็นเบี้ยขยันให้ แล้วก็มีส่งรายชื่อเข้ารับรางวัลต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นเครื่องราชย์ฯ หรือที่มีให้เสนอชื่อจากกระทรวง ก็จะเสนอชื่อคุณครูไป และก็การสนับสนุนให้อบรมสัมมนาต่างๆ”</p>	<p>ผู้บริหารมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงานและนักเรียน</p> <p>บรรยากาศการทำงานดี ครูและบุคลากรมีความสุขในการทำงานให้ความร่วมมือในการทำงาน</p>	<p>มีการยกย่องชมเชย และบำเหน็จความดีแก่ผู้ปฏิบัติงาน และประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม</p> <p>พิจารณาตามระเบียบสภาคริสตจักรในประเทศไทย</p> <p>ส่งเสริมให้คุณครูได้พัฒนาด้านวิชาชีพศึกษาดูงานในต่าง ประเทศและการศึกษาต่อโดยมอบทุนการศึกษา มีการสมนาคุณครูครูที่ทำงานนานปีเป็นทองคำ เมื่อครบรอบปีที่กำหนดและมอบรางวัลครูอาวุโสเพื่อเป็นการตอบแทนการทำคุณประโยชน์ให้แก่หน่วยงาน</p>



ตารางที่ 10 วิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff) (ต่อ)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากเอกสาร
<p>“พยายามใกล้ชิดครูให้มาก อนุบาล มีกลุ่ม แต่ประถมครูแยกเป็นกลุ่มสาระ และกลุ่มสาระมีครูหนึ่งถึงสองคน ต่อนใกล้ชิดมากกว่าหน่อย ยุทธวิธีคือเน้นประชุมกลุ่มย่อยบางคนชอบ บางคนก็ชอบ บางคนก็ไม่ชอบพยายามบอกเค้าว่าเรามาช่วยกันทำงาน”</p> <p>“ผู้บริหารมีความสนิทสนมในระดับหนึ่ง ทำการทำงานมีความเป็น professional จะมีความสนิทสนมในงาน ไม่ใช่เรื่องส่วนตัว”</p>	<p>ผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับครูและบุคลากร ยิ้มแย้มแจ่มใสให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน</p> <p>เน้นการทำงานอย่างมีส่วนร่วมมีการประชุมปรึกษาหารือการทำงาน ทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการผู้บริหารจะเข้าร่วมทุกครั้ง</p> <p>มีกิจกรรมทัศนศึกษาร่วมกันในทุกปีและมีการจัดกิจกรรมทานอาหารร่วมกัน หลังเสร็จสิ้นกิจกรรมต่างๆ</p>	<p>มีการสร้างกิจกรรมในกลุ่มสัมพันธ์ต่าง ๆ</p> <p>และบันทึกการให้รางวัลแก่ครูสร้างความสำเร็จให้เกิดโรงเรียนในด้านต่างๆ</p>
<p>“สมัยหนึ่งเคยสั่งงานให้ครูไปทำ กลับมาก็ไม่ใช่อย่างที่ต้องการ ไม่ถูกเลย หลังจากนั้นจึงใช้วิธีร่วมกันทำงานเราทำไปด้วยกันเราทำส่วนหนึ่ง เค้าทำส่วนหนึ่งคุยกันทำไปๆเกิดความสนิทสนม”</p> <p>“การติดตามงานที่เป็นระบบ แต่ก็ไม่ได้ทำให้คุณครูรู้สึกอึดอัดมาก แต่ว่าก็มีการติดตามอย่างสม่ำเสมอในเรื่องของงาน”</p>	<p>มีการประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ของการพัฒนางานให้ผู้ปฏิบัติงาน</p> <p>ผู้บริหารแนะนำเทคนิคการสอนแก่คุณครูหากพบว่าการสอนยังบกพร่อง</p> <p>เน้นการแบ่งปันความรู้ มีการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ(PLC)</p>	-
<p>“ผู้บริหารและทีมที่อบรม thanking school นำความรู้ที่ได้รับมาแบ่งปันคุณครู”</p> <p>“ระหว่างปิดเทอมกำหนดให้ครูพบกันตอนเช้าทุกวันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น วิจัย เทคนิคการสอน นำความรู้ที่อบรมมา”</p>	<p>สายงาน ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับ และกลุ่มงาน</p>	-

ตารางที่ 10 วิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff) (ต่อ)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากเอกสาร
<p>“มีการช่วยเหลือสอนงานโดยผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้จัดการและหัวหน้า ระดับ มีการช่วยเหลือแบบเพื่อนช่วยเพื่อน ครูประณมมีแค่สิบคนทุกสัปดาห์ที่มีการประชุมเราจะลงไปทุกครั้ง เมื่อมีการปรับหลักสูตรหรือเปลี่ยนแปลง ผอ.เข้าร่วมทุกครั้ง”</p> <p>“เมื่อมีคนในครอบครัวป่วยจะมีการให้ของเยี่ยมไข้ และเอื้อด้านการลา”</p>	<p>ผู้บริหารมีการตรวจเยี่ยม ตรวจสอบสถานที่และการนิเทศอย่างไม่เป็นทางการและเข้าดูการสอนพูดคุย สอนงานอย่างสม่ำเสมอ</p> <p>มีการจัดสวัสดิการให้ครูตามที่สภาคริสตจักรกำหนด มีการเยี่ยมเยียนในกรณีเจ็บป่วย เช่นคลอดบุตร จัดทำประกันสุขภาพและอุบัติเหตุ แก่ครูทุกคน</p>	-
<p>“ทุกปีเดือนครูเจอกันทุกวันตอนเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น วิจัย เทคนิคการสอน นำความรู้ที่อบรมมา PLC”</p> <p>“ผู้บริหารเข้าถึงคุณครูอย่างใกล้ชิด ร่วมประชุมเมื่อเกิดปัญหา หาแนวทางร่วมกัน ในการแก้ปัญหา”</p>	<p>ผู้บริหารมีการพบและพูดคุยกับครู และบุคลากรอย่างทั่วถึง จัดประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการเข้าถึงข้อมูลและปัญหา และร่วมประชุมด้วยทุกครั้ง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง</p>	-
<p>“มีคริสตมาสครู จัดเลี้ยงวันครู มอบของขวัญวันเกิด มีทัศนศึกษา ประจำปี ทุกๆเมษายน ทุกปี”</p> <p>“ที่โรงเรียนมีการหักเงินครูอย่างสมเหตุ สมผล เช่นอาหารกลางวันหักเงินคนละ 250 บาท เงินไม่มากแต่คุณครูได้ทานอาหารที่มีคุณภาพ”</p>	<p>มีการจัดกิจกรรมทางศาสนาโดยจัดให้มีการเรียนพระคัมภีร์เดือนละหนึ่งครั้ง เข้าโบสถ์ทุกสัปดาห์</p> <p>กิจกรรมริทริต กิจกรรมในเทศกาลคริสตสมภพ รวมถึงกิจกรรมอื่นๆอย่างต่อเนื่องหลากหลาย เช่น การทานอาหารร่วมกัน กิจกรรมทัศนศึกษาจัดขึ้นทุกปี มีการเสริมขวัญ กำลังใจ มีการจัดทัศนศึกษา</p>	รายงานประจำปีของโรงเรียน

จากการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ศึกษาเอกสาร และการสังเกต พบว่าภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for Staff) ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนี้

1. ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารยกย่องชมเชย และบำเหน็จความดีความชอบอย่างเหมาะสม จากการประเมินผลการทำงานที่ยุติธรรม พิจารณาตามระเบียบสภาครุศึกษารในประเทศไทย มีการตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อม มีการส่งเสริมให้คุณครูได้พัฒนาด้านวิชาชีพ และการศึกษาต่อโดยมอบทุนการศึกษา และเวลาในการศึกษา อีกทั้งมีการส่งไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ โรงเรียนจัดให้มีอาหารกลางวันแก่คุณครู มีการให้รางวัลในกรณีทำงานสำเร็จ ครูและบุคลากรมีขวัญ และกำลังใจที่ดีในการทำงาน และมีการสมนาคุณครูครูที่ทำงานนานปีเป็นทองคำ โดยมอบเมื่อครบรอบปีที่กำหนด 10 15 20 25 30 35 ปี และมีรางวัลครูอาวุโสเพื่อเป็นการตอบแทนการทำคุณประโยชน์ให้แก่หน่วยงาน

2. ผู้บริหารสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับครูและบุคลากร ยิ้มแย้มแจ่มใส ให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจริงใจและให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการทำงานร่วมกันมีการประชุมปรึกษาหารือการทำงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการผู้บริหารจะเข้าร่วมทุกครั้ง พร้อมทั้งปรับปรุงสภาพของการทำงานด้วยความเสมอภาคมีการทัศนศึกษาร่วมกันในทุกปีและมีการจัดกิจกรรมทานอาหารร่วมกัน หลังเสร็จสิ้นกิจกรรมต่างๆ ผู้บริหาร และผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้จัดการมีการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด เน้นการทำงานแบบเพื่อนช่วยเพื่อน ยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาทำงานดีเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการให้รางวัลแก่ครูสร้างความสำเร็จให้เกิดโรงเรียนในด้านต่างๆ

3. ผู้บริหารการช่วยเหลือ และการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารมีการแนะนำเทคนิคการสอนแก่คุณครูหากพบว่าการสอนยังบกพร่อง เน้นการแบ่งปันความรู้ มีการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในกลุ่มของคุณครูผู้บริหารจะทำงานร่วมกันตามลำดับสายงาน ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับ และเพื่อนช่วยเพื่อน ระหว่างปิดเทอมกำหนดให้ครูพบกันตอนเช้าทุกวันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น วิจัย เทคนิคการสอน นำความรู้ที่อบรมมา

4. ผู้บริหารเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัว พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารมีการตรวจเยี่ยม และการนิเทศอย่างไม่เป็นทางการตลอดเวลา มีการตรวจสถานที่และเข้าดูการสอนพูดคุยสอนงานอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดสวัสดิการให้ครูเต็มที่ตามที่สภาครุศึกษากำหนด ในส่วนของครอบครัว มีการเยี่ยมเยียนในกรณีเจ็บป่วย เช่นคลอดบุตร และอนุญาตให้ลาในกรณีจำเป็น ช่วยเงินงานศพ จัดทำประกันสุขภาพและอุบัติเหตุแก่ครูทุกคน

5. ผู้บริหารสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารมีการพบและพูดคุยกับครูและบุคลากรอย่างทั่วถึง เน้นการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการเข้าถึงข้อมูลและปัญหา ผู้บริหารเข้าร่วมประชุมด้วยทุกครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนา เช่น การปรับหลักสูตร การจัดทำแผนปฏิบัติการ

6. ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข พบว่า อยู่ในระดับสูง มีการจัดกิจกรรมทางศาสนาโดยจัดให้มีการเรียนพระคัมภีร์เดือนละหนึ่งครั้ง เข้าโบสถ์ทุกสัปดาห์ กิจกรรมรื้อรื้อ และกิจกรรมในเทศกาล คริสตสมภพ รวมถึงกิจกรรมอื่นๆอย่างต่อเนื่องหลากหลาย เช่น การทานอาหารร่วมกัน กิจกรรมทัศนศึกษาจัดขึ้นทุกปี การเสริมขวัญกำลังใจ การไปเที่ยวรื้อรื้อ คริสตมาศครู มีทานอาหาร มีรางวัลใหญ่ให้จับฉลาก มีการสมนาคุณครูนานปีด้วยให้เงินและทองเมื่อทำงานครบตามวาระที่กำหนด

### โรงเรียนขนาดกลาง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครู พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่สอดคล้องภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน โดยแสดงออกถึงการให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน มีความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน และสร้างกิจกรรมในกลุ่มสัมพันธ์ต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้เกิดความสามัคคีและรักใคร่กลมเกลียวกัน ตามองค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 11 ตารางวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากเอกสาร
<p>“...ใช้เสาร์-อาทิตย์ ให้น้อยที่สุด ถ้ามีสัมมนาจริงๆ ก็ใช้ได้ แต่อย่าไปใช้มาก เพราะว่าครูทุกคนมีครอบครัว ก็ไม่ควรจะใช้เวลาของเขา...”</p> <p>“...เมื่อเกิดปัญหาในการดูแลนักเรียน หากมีเหตุกระทบกระทั่งผู้บริหารจะเป็นผู้จัดการปัญหาออกหน้ารับผิดชอบไม่ให้ครูเผชิญปัญหาโดยลำพัง...”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. คุณครูมีทัศนคติที่ดีกับผู้บริหารและโรงเรียน</li> <li>2. คุณครูพึงพอใจในระบบการประเมินผลการทำงาน และการสร้างขวัญกำลังใจ</li> <li>3. ครูสามารถเข้าพบผู้อำนวยการได้ง่าย และมีการสื่อสารที่เป็นกันเอง</li> <li>4. ผู้อำนวยการเดินไปเยี่ยมเยียนและมีการ ทักทายอย่างเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารและครู</li> </ol>	-

ตารางที่ 11 ตารางวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff) (ต่อ)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากเอกสาร
<p>“...ถ้าสังเกตให้ดีประตูนี้เปิดเสมอ สามารถเข้าถึง ผอ. ได้เลย ทั้งครู และผู้ปกครอง...”</p> <p>“...แล้วคนที่มีปัญหาเราจะต้องไปอธิบาย ยิ่งคนรุ่น ศตวรรษที่ 21 ไปคุยกับเขา...”</p> <p>ผู้บริหารโรงเรียน ข</p> <p>“...ผมคิดว่าที่นี่ผู้บริหารเข้าอกเข้าใจบริบทของการใช้ชีวิตครับ ท่าน ผอ. พูดกับผมเสมอว่า แต่ละคนแบกภาระต่างกัน มันจะให้ทุกคนเหมือนกันไปหมดไม่ได้ แต่ต้องสื่อสารให้เข้าใจกันมากที่สุด...”</p> <p>“...แต่ละคนนี่ ผอ. รู้จักถึงครอบครัวหมดเลยนะครับ อย่างครอบครัวผมเนี่ยก็รู้จักพ่อแม่ผมด้วย ถ้าเกิดว่ามีกรณีคุณครูทำผิดอะไร การตักเตือนก็เป็นเหมือนแบบแม่สอนลูกมากกว่า แล้วที่นี้คือผมเชื่อว่าให้โอกาสในการแก้ไขปรับปรุงตัวสำหรับทุกคนที่ต้องการครับ...”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารเอาใจใส่ในทุกข์สุขและความสะดวกสบายของผู้ปฏิบัติงาน พร้อมทั้งปรับปรุงสภาพของการทำงานให้ดี</li> <li>2. มีความจริงใจและให้ความสำคัญ ยุติธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน</li> </ol>	-

ตารางที่ 11 ตารางวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff) (ต่อ)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากเอกสาร
<p>“...การสอนงาน นี้ เป็นการทำให้คุณมากกว่าที่จะสอน ให้เป็นต้นแบบให้คุณ เหมือนการสอนลูกที่บ้านแหละ ถ้าใช้แค่ปากสอน มันเปลือง ก็ใช้วิธีแม่ทำให้คุณแล้วนะ...”</p> <p>“...ถ้าทำได้ทำเลย ทำไม่ได้ก็ไม่ต้องทำ ถ้าจะทำอะไรก็ทำเต็มที่ ถ้าเห็นว่าทำแล้วจะพลาด ต้องหยุดถอยหลัง อย่าทู่ซี้ทำ แล้วโอกาสที่จะแก้ตัวลำบาก ถอยมาก่อน มาคิดกันใหม่ว่าควรทำอะไร แต่สำคัญอยู่ที่ผู้ปฏิบัติ ไม่ได้อยู่ที่ผู้บริหาร...”</p> <p>“...การมอบหมายงาน คนนั้นไม่ควรไปอยู่จุดนี้ คนนี้ก็ควรไปอยู่จุดนั้น จะทำแบบนี้ ไม่ว่าจะงานใดก็ตาม เพราะเราถือว่าคนที่ใกล้ชิดกับคนที่ทำงาน คือหัวหน้าเขา ไม่ใช่เรา เพราะถ้าเราคำสั่งเรา โอเคทุกคนทำ แต่จะทำแบบขอไปที แต่พอนอกเหนือจากนั้นแล้ว ฉันไม่ทำ เพราะไม่ได้ใจ...”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้ดำเนินงานให้เหมาะสมกับความสามารถในการเรียนรู้ของครู/บุคลากร</li> <li>2. ผู้บริหารช่วยเหลือ และสอนงานครูอย่างเหมาะสม</li> </ol>	-
<p>“...ผู้ที่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป อยากเรียนอะไร ไปหามาเลยเราให้เรียน มีเรียนเบเกอรี่ เนสเล่ มาสอนวิธีซิงกาแพให้ครู เพื่อเป็นอาชีพในภายภาคหน้า...”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารรู้จักคนในครอบครัวของครูและบุคลากร</li> <li>2. ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือครูและบุคลากรอย่างทั่วถึง</li> </ol>	-

ตารางที่ 11 ตารางวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff) (ต่อ)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากเอกสาร
<p>“...ถ้ามีครูคนไหนที่เค้าแสวงหา อย่างเช่น สาระวิทย์ คณิต ภาษาไทย เค้าจะไปอบรม ที่เมือง ทองฯ ที่อะไร เรายกเค้าไป...”</p> <p>“...วิธีสอนงาน เบื้องต้นนี้ ใครมี ความสามารถในด้านนี้ ท่าน ผอ. ก็ จะให้ลองไปอยู่กับที่คนนี้ สอนน้อง คนนี้น้อยนะ อย่างบางคนเริ่มทำ โครงการใหม่ แล้วเค้ามารับผิดชอบ งาน เค้าก็จะจัดครูรุ่นพี่ ลงไปช่วยดู ให้ ท่านก็ดูด้วย...”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประเมินความสำเร็จของ บุคลากรในความดูแล อย่าง หลากหลายและนำข้อมูลไปพัฒนา</li> <li>2. มีการพัฒนาครูตามความ เหมาะสมและยุติธรรม</li> </ol>	-
<p>“...ของขวัญคริสมาสต์ ให้ครู มี เสื้อกีฬาแล้วก็ช่วงรื้อรื้อ ครูทุก คนไปส่วนใหญ่ก็จะไปทะเลทุกปี เพราะ คนเหนือปีนี้ก็ไประยอง...”</p> <p>“...เรามีการรีทไรต์ (retreat) ใน เดือนพฤษภาคม คุณครูทุกท่าน ต้องเข้าร่วม เราได้สัญญากับพระเจ้าไว้ ถึงแม้ว่าไม่ใช่ คริสเตียน แต่ ท่านได้พูดว่าท่านจะพัฒนากับเรา ถ้าท่านไม่ทำก็เรื่องของท่าน แต่ โรงเรียนให้ท่านทำ คือท่านไม่ใช่ คริสเตียน แต่จุดนี้ มันจะฝังเข้าไป ในใจของครู...”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ครูและบุคลากรพึงพอใจใน กิจกรรมที่โรงเรียนจัด</li> <li>2. ผู้บริหารเห็นความสำคัญต่อการ จัดกิจกรรมที่เสริมสร้าง ความสัมพันธ์</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. รายงานการปฏิบัติงานประจำปี</li> <li>2. แผนปฏิบัติงานประจำปีของฝ่าย บุคลากร</li> </ol>

จากการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ศึกษาเอกสาร และการสังเกต พบว่าภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for Staff) ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง ดังนี้

1. การให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารดูแลผู้ปฏิบัติงานของโรงเรียนสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน แก่ผู้ปฏิบัติงานโดยการดูแลอย่างใกล้ชิดเข้าถึงได้ บริหารจัดเวลาอย่างเหมาะสม ไม่ใช้เวลาในวันหยุดโดยไม่จำเป็น การประเมินความดีความชอบทำอย่างเป็นระบบมีการให้ข้อมูลในการประเมินกับครูอย่างสม่ำเสมอ ยกย่องชมเชยเมื่อมีผลงาน มีสวัสดิการหลากหลาย ดูแลเอาใจใส่ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

2. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยเอาใจใส่ในทุกข์สุขและความสะดวกสบายของครูและบุคลากร มีความจริงใจและให้ความยุติธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้เต็มที่ด้วยความเสมอภาค โดยผู้บริหารให้การสนับสนุนและติดตามอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งปรับปรุงสภาพของการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

3. การช่วยเหลือ และการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารช่วยเหลือ การช่วยเหลือ และการสอนงานแก่ผู้ปฏิบัติงานโดยการสาธิตและการปฏิบัติให้เห็น ดูแลการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากรอย่างใกล้ชิด มีการจัดระบบที่เลี้ยงในการทำงานโดยให้ครูที่มีประสบการณ์ และทักษะมากกว่าทำงานร่วมกับครูใหม่เพื่อการทำงานร่วมกันและเรียนรู้งานจากการปฏิบัติจริง (learning by doing)

4. การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัว พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารดูแลครูและบุคลากรอย่างใกล้ชิด เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัวของผู้ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง รู้จักครอบครัวของคุณครู มีการดูแลการปฏิบัติหน้าที่โดยมีการกำชับให้ทำงานเต็มเวลา และให้ความสำคัญกับประโยชน์ของโรงเรียนก่อนประโยชน์ส่วนตัว

5. การสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารสอบถามความต้องการความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงานโดยการสนับสนุนให้พัฒนาสมรรถนะโดยการอบรม โดยให้อิสระในการออกแบบงานที่จะดำเนินการโดยผู้บริหารร่วมพิจารณาและชี้แนะ หลังจากนั้น เมื่อผ่านการพิจารณาผู้บริหารนำข้อมูลที่ได้มา เพื่อจัดการสนับสนุนด้านงบประมาณ และมีวิธีการในการประเมินความสำเร็จโดยการกำกับติดตามเป็นระยะ โดยให้ความสำคัญกับทุกคน ทุกคน และจะแนะนำทันทีที่เกิดปัญหาในการทำงาน

6. การจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น โดยการจัดกิจกรรม Retreat (ถอยหลังสู่ธรรม) กิจกรรมทัศนศึกษาทั้งใน



และต่างประเทศ และงานกิจกรรมประจำปีตามประเพณีและกิจกรรมทางศาสนาเช่น กิจกรรมใน เทศกาลคริสตสมภพ และมีการจัดกิจกรรมทัศนศึกษาแก่ครูทำงานนานปีอีกด้วย

### โรงเรียนขนาดใหญ่

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารและครู พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่สอดคล้องภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน โดยแสดงออกถึงการให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน มีความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน และสร้างกิจกรรมในกลุ่มสัมพันธ์ต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้เกิดความสามัคคี และรักใคร่กลมเกลียวกัน ตามองค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 12 วิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากเอกสาร
<p>“...คำพูดและการแสดงออกทำให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกมีความสุขและพร้อมที่จะทำงาน อันนี้เป็นสิ่งที่เราเรียนรู้แล้วว่าผู้บริหารทำสิ่งนี้ คำชมเชย มีอยู่เสมอ ไม่เคยใช้คำตำหนิ...”</p> <p>“...ประเมินตามลำดับชั้น ครูถูกประเมินโดยหัวหน้า จนมาถึงผู้บริหาร ครูบุคลากรทั่วไปการประเมินจะมี 2 ส่วน คือ บุคลิกภาพส่วนตัว และการทำงานตาม job description...”</p>	<p>1. ผู้บริหารให้ความยกย่องชมเชยและบ่งชี้ความดีความชอบอย่างเหมาะสม</p> <p>2. ผู้บริหารมีการพูดถึงการตอบแทนการทำคุณประโยชน์ให้แก่หน่วยงาน</p>	-

ตารางที่ 12 วิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff) (ต่อ)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากเอกสาร
<p>“...การบริหารไม่ได้เน้นการใช้อำนาจ เอาผิดคนที่ทำผิด แม้ว่าเราจะได้ไม่ได้เอาผิดคนที่ทำผิด แต่เราประเมินตามข้อเท็จจริงเป็นfact ก็จะมีทั้งที่ขึ้นเงินเดือน...”</p> <p>“...การสร้างขวัญและกำลังใจนี้ทำหลายอย่าง โดยลักษณะของผู้บริหารโรงเรียน คำพูดและการแสดงออกทำให้เพื่อนร่วมงานรู้สึกมีความสุขและพร้อมที่จะทำงาน...”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารเอาใจใส่ในทุกข์สุขและความสะดวกสบายของผู้ปฏิบัติงาน พร้อมทั้งปรับปรุงสภาพของการทำงานให้ดี</li> <li>2. ผู้บริหารมีความจริงใจและให้ความยุติธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน พร้อมทั้งปรับปรุงสภาพของการทำงานด้วยความเสมอภาค</li> </ol>	
<p>“...เพื่อนร่วมงานต้องการความชัดเจนในระบบการบริหาร ถ้าเราไม่มีความชัดเจนในการบริหาร เค้าก็จะทำงานกันลำบาก ในฐานะที่เราเป็นผู้บริหาร เราต้องมีความชัดเจนว่า วิชาการมีขั้นตอนอย่างไร ประกันคุณภาพ มีขั้นตอนอย่างไร แล้วทุกคนพร้อมที่จะทำงานอยู่แล้ว เพียงแต่เราจะต้องมีวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ชัดเจน...”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารมี/แนวทางการช่วยเหลือและสอนงานแก่ครูและบุคลากร อย่างทั่วถึง ชัดเจน และมีแนวทางในการพัฒนางานใหม่ๆ มาใช้เสมอ</li> <li>2. การพัฒนาครูมีความเหมาะสมกับความสามารถในการเรียนรู้ของครูและบุคลากร และตรงความต้องการขอโรงเรียน</li> </ol>	-
<p>“...คำรักษาพยาบาลมีครบ เรามีคำรักษา พยาบาลที่นอนโรงพยาบาล 1 แสนบาท เจ็บป่วยแบบไม่ได้นอนโรงพยาบาลก็สามารถเบิกได้ครั้งละ 1,000 บาท จำนวน 30 ครั้ง เป็นการทำประกันคู่กับ AIA ไว้ ตรงนี้จะช่วยคุณครูได้ดีมาก...”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารรู้จักคนในครอบครัวของครูและบุคลากร</li> <li>2. ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือครูและบุคลากรอย่างทั่วถึง</li> <li>3. มีการดูแลสวัสดิการให้ครูและบุคลากรอย่างเหมาะสม</li> <li>4. ครูที่มีความสามารถจะได้รับการพัฒนารวมถึงมีเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน</li> </ol>	-

ตารางที่ 12 วิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff) (ต่อ)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากเอกสาร
<p>“...เราใช้ระบบการเป็นพี่เลี้ยง เพื่อที่จะช่วยให้ครูใหม่สามารถทำงานได้อย่างเป็นระบบ ปีหนึ่งเรารับครูใหม่ 20-30 คน เราต้องมีกระบวนการที่ชัดเจน ไม่อย่างนั้นครูใหม่ที่เข้ามาไม่กี่คนก็จะถูกวัฒนธรรมอะไรไม่รู้หล่อหลอมเค้า...”</p> <p>“...โรงเรียนมีทุนให้คุณครูไปศึกษาต่อทุกปี ผมได้ทุนไปศึกษาต่อและดูการเรียนการสอนที่ประเทศนิวซีแลนด์ เนื่องจากว่าผมไม่ได้ภาษาอังกฤษเลย เค้าก็ส่งเราไปเรียนภาษาอังกฤษก่อน เพื่อให้เราได้ภาษาแล้วค่อยไปดูการเรียนการสอน...”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหาร มีการนิเทศครูและบุคลากรทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และนำข้อมูลมาพัฒนาอย่างถูกต้องเหมาะสม</li> <li>2. ผู้บริหารประเมินความสำเร็จของบุคลากรในความดูแล ด้วยวิธีที่หลากหลาย</li> <li>3. มีการจัดทำโครงการครูพันธุ์ใหม่ ซึ่งให้ครูและบุคลากรที่สนใจเข้าร่วม เป็นการพัฒนาที่เหมาะสมตรงความต้องการของครู</li> </ol>	-
<p>“...โรงเรียนซื้อหนังสือเยอะมากให้ครูไปอ่าน เราก็มักมีโครงการที่เรียกว่า good book great teacher คือให้ครูอ่านแล้วนำไปใช้ในการเรียนการสอน หลังจากนั้นก็จะมีการรวมตัวครู มานำเสนอ พบกันปีละ 4 ครั้ง มีโครงการครูพันธุ์ใหม่ ปีหนึ่งรับไม่เกิน 30 คน ที่เราจะเชิญวิทยากรข้างนอกมาอบรมให้ความรู้ เช่น PLC spirit...”</p> <p>“...มีเยอะเลยครับ คือเรามีกิจกรรมทางคริสต์ศาสนาอะ มีนมัสการของคุณครูทุกวันศุกร์ คือวันกัน มีกีฬาสัมพันธ์ทุกสิ้นปี...”</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสุขผู้ปฏิบัติงานอย่างหลากหลาย</li> <li>2. มีการสร้างขวัญและกำลังใจโดยการให้รางวัลและการยกย่องชมเชย ส่งผลให้ครูและบุคลากรมีความภาคภูมิใจในงานที่รับผิดชอบ</li> </ol>	สวัสดิการบุคลากร

จากการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ศึกษาเอกสาร และการสังเกต พบว่าภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for Staff) ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ดังนี้

1. การให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารมีสัมพันธภาพกับผู้ปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญยกย่องชมเชยบำเหน็จความดีความชอบอย่างเหมาะสม ส่งผลให้มีขวัญกำลังใจในการทำงาน มีการตอบแทนการทำความดีคุณประโยชน์ให้แก่หน่วยงานอย่างยุติธรรม มีกระบวนการขั้นตอนเน้นการประเมินเพื่อพัฒนา และพิจารณาตามระเบียบสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีการตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อม มีการส่งเสริมให้คุณครูได้พัฒนาด้านวิชาชีพ และการศึกษาต่อโดยมอบทุนการศึกษา และเวลาในการศึกษา อีกทั้งมีการส่งไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ มีการให้รางวัลในกรณีที่ทำงานสำเร็จ ครูและบุคลากรมีขวัญ และกำลังใจที่ดีในการทำงาน

2. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับครูและบุคลากร ให้ความสำคัญเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าถึงผู้ปฏิบัติงานและให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการทำงานเป็นทีมและพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งปรับปรุงสภาพของการทำงานด้วยความเสมอภาคมีการทัศนศึกษา ร่วมกันในทุกปี ยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาทำงานดีเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการให้รางวัลแก่ครูสร้างความสำเร็จให้เกิดโรงเรียนในด้านต่างๆ

3. การช่วยเหลือ และการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารให้การช่วยเหลือ และการสอนในระหว่างปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ พบว่า ผู้บริหารมีการพบคุณครูทุกวัน มีการสังเกตชั้นเรียน แนะนำการสอนยังบกพร่อง เน้นการแบ่งปันความรู้ มีการ ในกลุ่มของคุณครู ผู้บริหารจะทำงานร่วมกันตามลำดับสายงาน ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับ และเพื่อนช่วยเพื่อน สนับสนุนให้ครูพัฒนาวิชาชีพ มีงบประมาณพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอ

4. การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับสูง ความเป็นอยู่และครอบครัว ผู้บริหารเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานและความเป็นอยู่และครอบครัว พบว่า ผู้บริหารมีการตรวจเยี่ยม และการนิเทศอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการตลอดเวลา มีการตรวจสถานที่และเข้าดูการสอนพูดคุยสอนงานอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดสวัสดิการให้ครูเต็มที่ตามที่สภาคริสตจักรกำหนด ในส่วนของครอบครัว มีการเอาใจใส่ช่วยเหลือ และมีทุนการศึกษาสำหรับบุตรครู จัดเงินช่วยเหลืองานศพครูและสมาชิกในครอบครัว จัดทำประกันสุขภาพและอุบัติเหตุแก่ครูทุกคน

5. การสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน พบว่า โรงเรียนมีนโยบายในการพัฒนาครูและบุคลากรโดยกำหนดเป็นแผนอย่างเป็นทางการ

รูปธรรม พัฒนาครูด้วยวิธีการ *lesson study* และให้ความสำคัญในการดูแลบุคลากรใหม่ ผู้บริหารมีการพบและพูดคุยกับครูและบุคลากรอย่างทั่วถึง เน้นการมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

6. การจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข พบว่า มีการจัดกิจกรรมให้คุณครูได้ทำกิจกรรมร่วมกัน และได้พัฒนาทักษะต่างๆด้วยกิจกรรมมีการออกแบบกิจกรรมที่มีรูปแบบเฉพาะ เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรที่ตรงตามอัตลักษณ์ขององค์กร

#### 4.2.3.4. ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client)

##### โรงเรียนขนาดเล็ก

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครู และนักเรียน พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่สอดคล้องภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน โดยมีความตระหนักรู้ความปลอดภัยของนักเรียน ติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน มีการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา และการติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา ตามองค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 13 วิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากเอกสาร
<p>“...ที่นี้เป็นโรงเรียนคริสต์อยู่แล้วขอพระคัมภีร์ประจำโรงเรียน</p> <p>“จงฝึกเด็กในทางที่เขาควรจะเดินไปและเมื่อเขาเติบโตใหญ่ เขาจะไม่พราวจากทางนั้น...”</p> <p>“...ผู้บริหารให้ความสำคัญในการดูแลนักเรียน ทุกเช้าท่านจะเดินตรวจบริเวณ พบปะผู้ปกครอง...”</p> <p>“...มีคุณครูเวลาดูแลตรวจบริเวณประตู เวลาเด็กจะออกนอกบริเวณต้องขออนุญาตและแจ้งลูกลงยามก่อน...”</p>	<p>มีการจัดระบบการรักษาความปลอดภัย โดยการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง และชุมชน</p> <p>มีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยประจำ 24 ชั่วโมง ระบบการรับนักเรียนโดยใช้บัตรประจำตัวและการรับ-ส่งนักเรียนที่ห้องเรียน</p> <p>ในระดับปฐมวัย มีคุณครูปฏิบัติหน้าที่เวรประจำวันดูแลนักเรียนตลอดวัน อาหารกลางวันและน้ำดื่มที่มีคุณภาพนักเรียนทุกคน มีการตรวจร่างกายประจำปี</p> <p>มีนักจิตวิทยาดูแลนักเรียนพิเศษอย่างใกล้ชิด</p>	<p>1. จัดระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนในสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง เครือข่ายทั้งภาครัฐและเอกชน อย่างมีประสิทธิภาพ</p> <p>2. กำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัย ของสถานศึกษา</p> <p>3. มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงาน</p>

ตารางที่ 13 ตารางวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) (ต่อ)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากเอกสาร
<p>“...เมื่อมีการปรับหลักสูตรหรือเปลี่ยนแปลง ผอ.เข้าร่วมทุกครั้ง ต่อนักใกล้ชิดมากหน่อย ยุทธวิธีคือเน้นประชุมกลุ่มย่อย...”</p> <p>“...ผู้ปกครองให้ความไว้วางใจถึงแม้ท่านจะอายุน้อย แต่ด้วยการวางตัวด้วยความรู้ที่ท่านมีสร้างความมั่นใจแก่ผู้ปกครอง...”</p>	<p>มีหลักสูตร สื่อการสอนและเทคโนโลยี</p> <p>มีระบบการประเมินผลผู้เรียน ระบบประเมินและพัฒนาคุณภาพครู</p> <p>และระบบการประเมินคุณภาพสถานศึกษา</p>	<p>ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรและแผนงานร่วมกับครูทุกครั้ง ให้การสนับสนุนด้านการใช้สื่อและจัดหาสื่ออุปกรณ์ในการสอนเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้</p> <p>อย่างพอเพียง เช่น ห้องทดลอง วิทยาศาสตร์ ห้องเรียนภาษาอังกฤษ (English room) มีการติดตั้งระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตครอบคลุมทั้งโรงเรียนเพื่อให้ครูสามารถใช้สื่อการสอนที่ทันสมัย และนักเรียนเข้าถึงความรู้มีการนิเทศติดตามทั้งเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ โดยการตรวจบริเวณอย่างสม่ำเสมอ</p>
<p>“...ด้วยสภาพของโรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดเล็กมีนักเรียนชั้นละหนึ่งห้องๆละประมาณ 30 คน ครูสอนและดูแลนักเรียนเป็นรายบุคคล จำนักเรียนได้ครูจำเด็กได้ค่อนข้างแม่นผู้บริหารจำชื่อและชั้นเรียนของนักเรียนได้ทุกคน...”</p> <p>“...ผู้บริหารมีข้อมูลความรู้มาแบ่งปันกับคุณครู ทำความเข้าใจร่วมกัน และใช้การประชุมกำหนดทิศทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา...”</p>	<p>ผู้บริหารกำหนดนโยบายอย่างชัดเจน ให้มีการติดตามนักเรียนอย่างใกล้ชิด เป็นปัจจุบัน ครูสอนและดูแลนักเรียนเป็นรายบุคคลจำนักเรียนได้ครูจำเด็กได้ค่อนข้างแม่นผู้บริหารจำชื่อและชั้นเรียนของนักเรียนได้ทุกคน เมื่อมีปัญหาจะทำงานร่วมกันระหว่าง ผู้บริหารครูและผู้ปกครองทันที</p>	-

ตารางที่ 13 ตารางวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) (ต่อ)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากเอกสาร
<p>“...เราเป็นโรงเรียนคริสเตียนต้องสร้างนักเรียนตามแบบอย่างที่พระเยซูทรงตรัสสอนจึงกำหนดอัตลักษณ์ของโรงเรียน “Give and forgive” คือ ให้และให้อภัย...”</p> <p>“...ผู้อำนวยการเดินดูการสอนบางที่ในวิชาเรียนภาษาอังกฤษพวกหนูแปลไม่ออก ผู้อำนวยการก็จะช่วยสอน...”</p>	<p>มีวิธีการช่วยเหลือเด็กอ่อนด้วยวิธีเพื่อนช่วยเพื่อน ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีในการสอน ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและการปรับหลักสูตร</p>	<p>1. ครูมีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล</p> <p>2. ครูทุกคนทำวิจัยและพัฒนา การจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตนรับผิดชอบ และใช้ผลในการปรับการสอน</p> <p>3. ครูมีการสอนไม่เกิน 20 คาบ และร่วมกับทุกกิจกรรมของโรงเรียน</p>

จากการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ศึกษาเอกสาร และการสังเกต พบว่าภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนี้

1. ผู้บริหารตระหนักถึงการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน พบว่า อยู่ในระดับสูง มีการจัดระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนในสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของครู เครือข่ายผู้ปกครอง และชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านความปลอดภัยภายในโรงเรียน โดยมีเจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยประจำ 24 ชั่วโมง การเข้าบริเวณโรงเรียนต้องได้รับอนุญาต การรับนักเรียนผู้ปกครองต้องแสดงบัตรประจำตัว ในระดับปฐมวัยผู้ปกครองต้องรับ ส่งนักเรียนที่ห้องเรียน มีการกำหนดหน้าที่ให้คุณครูปฏิบัติหน้าที่เวรประจำวันดูแลนักเรียน ตลอดวันรวมถึงเวลารับประทานอาหาร และมีการร่วมมือกับชุมชนในการสังเกตและดูแลรอบๆโรงเรียน อีกทั้งมีครูผู้ปกครองเครือข่ายดูแลร่วมกัน โรงเรียนมีการดูแลนักเรียนอย่างใกล้ชิดทำให้นักเรียนปลอดภัยเสพติด

2. ผู้บริหารพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารให้ความสำคัญด้านหลักสูตร สื่อการสอนและเทคโนโลยี โดยมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรและแผนงานร่วมกับครูทุกครั้ง และสนับสนุนด้านการใช้สื่อการสอนที่หลากหลายทั้งด้านการให้ความรู้ครูและจัดหาสื่ออุปกรณ์ในการสอนเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้อย่างพอเพียง เช่น ห้องทดลองวิทยาศาสตร์ ห้องเรียนภาษาอังกฤษ (English room) โรงเรียนมีการติดตั้งระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตครอบคลุมทั้งโรงเรียนเพื่อให้ครูสามารถใช้สื่อการสอนที่ทันสมัย และนักเรียนเข้าถึงความรู้ และมีการนิเทศติดตามทั้งเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ โดยการตรวจบริเวณอย่างสม่ำเสมอ

3. ผู้บริหารติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารกำหนดนโยบายอย่างชัดเจน ให้มีการติดตามนักเรียนอย่างใกล้ชิด เป็นปัจจุบัน ด้วยสภาพของโรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดเล็กมีนักเรียนชั้นละหนึ่งห้องๆละประมาณ 30 คน ครูสอนและดูแลนักเรียนเป็นรายบุคคลจำนักเรียนได้ครูจำเด็กได้ค่อนข้างแม่นผู้บริหารจำชื่อและชั้นเรียนของนักเรียนได้ทุกคน เมื่อมีปัญหาจะทำงานร่วมกันระหว่าง ผู้บริหาร ครูและผู้ปกครองทันที

4. ผู้บริหารติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา พบว่า อยู่ในระดับสูง ครูมีการวิเคราะห์ให้ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ใช้วิธีการช่วยเหลือเด็กอ่อนด้วยวิธีเพื่อนช่วยเพื่อน ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสม ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและการปรับหลักสูตร กำหนดให้ครูทุกคนทำวิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตนรับผิดชอบ และใช้ผลในการปรับการสอนครู

### โรงเรียนขนาดกลาง

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครู และนักเรียน พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่สอดคล้องภาวะนำที่เอาใจใส่ในนักเรียน โดยมีความตระหนักความปลอดภัยของนักเรียน ติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน มีการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา และการติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา ตามองค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 14 ตารางวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ในนักเรียน (Caring for Client)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากเอกสาร
<p>“...แต่ครูควรจะไปสนใจ เด็กด้อย เด็กพิเศษ ที่บ้านแม่ก็บ่นและ มานี้ ครูก็ยังบ่นอีก เป็นลักษณะที่เราไม่อยากจะเห็น เราที่ต้องไปพุ่มพัก เด็กที่ซึมเศร้าก่อน ซ้ำไม่ได้เลย ซ้ำแม่แต่วินาที...”</p> <p>“...เราก็มีประกัน ถ้านักเรียนเจ็บป่วยก็นำส่งโรงพยาบาล แจ้งผู้ปกครอง...”</p> <p>“...มีห้องพยาบาล แยกชายหญิง แล้วก็มีครูพยาบาล ไปอบรมความรู้ มา มีคนขับรถพาไปโรงพยาบาลได้ทันที...”</p>	<p>1. ผู้บริหารและครูเห็นความสำคัญของการรักษาความปลอดภัยมีโทรศัพท์ส่งข้อมูลจากกล้องวงจรปิดที่ห้องผู้บริหาร</p> <p>2. มีระบบรักษาความปลอดภัยที่เหมาะสม</p> <p>3. การกำหนดเส้นทางและเวลาในการเข้าออก</p> <p>4. มีการอบรมเรื่องจรรยาบรรณให้นักเรียน โดยตำรวจจรรยาบรรณ</p>	<p>1. มีการกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยของสถานศึกษา</p> <p>2. มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานอย่างไร</p> <p>3. ครู ผู้ปกครอง เครือข่ายทั้งภาครัฐ และเอกชน มีส่วนร่วมในการดูแลความปลอดภัย</p>



ตารางที่ 14 วิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) (ต่อ)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากเอกสาร
<p>“...ผอ. ปีนี้จะเน้นหนักเรื่องการสร้างเครือข่ายวิชาการ เบื้องต้นหลักสูตรก็มีการปรับให้ตามสมัยแล้วเรื่องหลักสูตรอนุบาลที่ปรับท่านก็ดูแลอย่างใกล้ชิด มีการเชิญครูอนุบาล มาพูดคุยว่าจะมีการปรับอะไรยังไง...”</p> <p>“...TCAS ครบ ที่ผ่านมาก็มีทางมหาวิทยาลัยศรีปทุมก็มาแนะแนวโรงเรียนก็มีการแนะแนวเรื่องระบบการสอบใหม่นี้ด้วย จัดบ่อยมาก เพื่อให้นักเรียนชัดเจน เข้าถึงได้...”</p>	<p>1. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและกำหนดผู้รับผิดชอบที่มีความสามารถ</p>	<p>1. หลักสูตร สื่อการสอนและเทคโนโลยี</p> <p>2. ระบบการประเมินผลผู้เรียน</p> <p>3. ระบบประเมินและพัฒนาคุณภาพครู</p> <p>4. ระบบการประเมินคุณภาพสถานศึกษา</p> <p>ด้านระบบการเงินเพื่อ การศึกษา</p>
<p>“...นักเรียนเราก็บอกเขาตลอดเวลา เอาโครงการมานำเสนอ ค่ายรักษ์สภาโรงเรียนเราก็ให้เขานำเสนอเสร็จเราก็จะบอกเขาเลยว่าอันนี้ควรทำหรือไม่ อันนี้ควรเปลี่ยน อันนี้ควรเป็นแบบนี้ไปคุยกันมาใหม่ แล้วมานำเสนอใหม่...”</p> <p>“...อะไรที่ลงเด็กได้เราก็สนับสนุนไป เช่นกีฬา สนามไม่มี ก็ซ่อมตั้งแต่ 5-6 โมง อยู่จนถึง 2-3 ทุ่ม มีน้ำของนักกีฬา ให้ ถ้าจะเอาก็มาเบิกไป...”</p>	<p>1. ผู้บริหารติดตามนักเรียนและทราบถึงปัญหาของนักเรียน</p> <p>2. ผู้บริหารมีการซักถามความต้องการของนักเรียน</p> <p>3. ผู้บริหารอำนวยความสะดวกแก่นักเรียนในการทำกิจกรรมตามความต้องการของนักเรียน</p>	-

ตารางที่ 14 วิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) (ต่อ)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากเอกสาร
<p>“... ถ้ามด้วยวาจา แนะนำด้วยวาจาก่อน แล้วถึงจะให้ทำเป็นตัวโครงการขึ้นมา คือตัวโครงการมันกำหนดในแผนแล้วก็จริง แต่การปฏิบัติงานจริงมันจะมีการทำขึ้นมาอีกรอบก่อน ติดตามเป็นระยะๆ ไม่มีกำหนดว่าต้อง 3 ครั้งนะ ถ้าท่านประเมินว่า ไหวละลอยตัวละ ท่านก็จะไม่ยุ่งละ เหลือแต่กำลังใจ ขาดตกบกพร่องอะไรบ้างท่านก็จะเสริมให้...”</p> <p>“...คุณครูเค้าจะดูเลยว่า ใครเป็นเด็กอ่อน ใครเป็นเด็กเก่ง ถ้าคนที่เป็นเด็กเก่ง ส่วนมากครูเค้าก็จะบอก ครูประจำชั้นเค้าจะถามเลยว่าใครเรียนไม่เก่ง ใครเรียนเก่ง เค้าจะบอกให้เพื่อนที่เรียนเก่งๆ ว่าให้สอนเพื่อนที่เรียนไม่เก่งด้วย ก็คือให้ช่วยกันครับ ทุกคนก็จะร่วมมือกัน...”</p>	<p>1. ผู้บริหารและทีมบริหารกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการสมรรถนะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์</p> <p>2. มีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และใช้ข้อมูลในการวางแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน</p> <p>3. ผู้บริหารให้นโยบายให้ครูออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล และพัฒนาการทางสติปัญญา</p> <p>4. ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมผนวกกับการนำบริบทและภูมิปัญญาของท้องถิ่นมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้</p>	<p>1. กำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการสมรรถนะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์</p> <p>2. วิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และใช้ข้อมูลในการวางแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน</p> <p>3. ออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล และพัฒนาการทางสติปัญญา</p> <p>4. ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมผนวกกับการนำบริบทและภูมิปัญญาของท้องถิ่นมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้</p> <p>5. ครูมีการวัดและประเมินผลที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย</p>

จากการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ศึกษาเอกสาร และการสังเกต พบว่าภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง ดังนี้

1. ผู้บริหารตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน พบว่า อยู่ในระดับสูง การกำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยของสถานศึกษา โดยจัดระบบการรักษาความปลอดภัย ที่เน้นมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง เครือข่ายทั้งภาครัฐ และเอกชนในการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน

และโรงเรียน รวมถึงบริเวณรอบโรงเรียน มีการให้ความรู้แก่ครู นักเรียน และมีการติดตั้งกล้องวงจรปิดเพื่อดูแลความปลอดภัยอย่างทั่วถึง

2. ผู้บริหารมีการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา พบว่า อยู่ในระดับสูง โดยมีการดูแลด้านหลักสูตร สื่อและเทคโนโลยี โดยมีการจัดสายงานและผู้รับผิดชอบที่มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน และมีการประเมินผลการเรียนและรายงานผลอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านการเรียน การพัฒนาครู และประเมินคุณภาพสถานศึกษา มีการจัดงบประมาณที่ยืดหยุ่นเน้นผลลัพธ์ที่นักเรียน โดยให้ทุกส่วนมีส่วนร่วมในการวางแผนการใช้งบประมาณ และมีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ

3. การติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารมีการติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียนอย่างใกล้ชิด ครู นักเรียนและผู้ปกครองสามารถเข้าถึง และมีการแลกเปลี่ยนกันได้ตลอดเวลา มีการรับข้อมูลของนักเรียนจากคุณครู และร่วมกับคุณครู แก้ปัญหานักเรียนอย่างใกล้ชิด

4. การติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารกำกับติดตามดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา โดยมีการมอบหมายผู้รับผิดชอบตามลำดับสายงาน มีการติดตามครูให้ดูแลนักเรียนด้วยความเอาใจใส่ เน้นการดำเนินการตามมาตรฐาน มีการเอื้อด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และเน้นความสนใจของนักเรียนตามความสนใจ เน้นการพัฒนาสมรรถนะ และคุณลักษณะโดยมีการใช้หลักคริสตจริยธรรมเป็นฐาน ครูทุกคนมีการทำวิจัยในชั้นเรียนตามรายวิชาที่รับผิดชอบ เน้นครูประพฤติตนเป็นแบบอย่างให้นักเรียน ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการพัฒนาการเรียนรู้กับคุณครู โดยการแนะนำ กำกับติดตาม ร่วมแก้ปัญหา และให้การสนับสนุนในการทำกิจกรรม

### โรงเรียนขนาดใหญ่

จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร ครู และนักเรียน พบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่สอดคล้องภาวะนำที่เอาใจใส่นักเรียน โดยมีความตระหนักความปลอดภัยของนักเรียน ติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน มีการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา และการติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา ตามองค์ประกอบ ดังนี้

ตารางที่ 15 วิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากเอกสาร
“...เรามีการดูแลนักเรียนผ่านระบบกล้องวงจรปิด เพื่อจะดูทุกมุมของโรงเรียน แล้วก็เวลาเข้า-ออก ของนักเรียน นักเรียนจะต้องขออนุญาตจากครูประจำชั้น หรือฝ่ายปกครองหรือหัวหน้าแผนก ถึงจะสามารถออกนอกโรงเรียนได้...”	1. โรงเรียนมีความปลอดภัยมีเจ้าหน้าที่และผู้ปกครองอาสาอยู่ประจำทุกจุด 2. โรงอาหารมีความสะอาดปลอดภัย 3. บริการของโรงเรียนมีคุณภาพ และให้บริการด้วยความเต็มใจ	1. คู่มือนักเรียน 2. การประเมินภายนอก
“...ห้องเรียนทุกห้องตั้งแต่ ป.1 - ม.3 เป็น แอ็คทีฟบอร์ดหมดเลย แล้วก็ ต่ออินเตอร์เน็ตทุกห้องเลย เพราะฉะนั้นสื่อเทคโนโลยี ครูสามารถนำข้อมูลของครูมาเอง หรือ เชื่อมต่ออินเตอร์เน็ตได้เลย ส่วนม.ปลาย เราติดเป็น สมาร์ทบอร์ด แต่เราเริ่มมีห้องเรียนดิจิทัลที่ ม.ปลาย ซึ่งจะมีแนวทางการเรียนรู้ที่แตกต่างจะได้ระดับอื่น...” “...เรามีทีม PLC ของโรงเรียน มีประชุมว่า สัปดาห์นี้สอนแล้วมีปัญหา เราก็จะแชร์กัน ว่าห้องนี้สอนแบบนี้ไม่ได้ ต้องสอนอีกแบบหนึ่ง ก็จะแชร์กันแบบนี้...”	1. สื่อการสอนและอุปกรณ์ในห้องเรียนเอื้อต่อการเรียนรู้ 2. โรงเรียนมีห้องทำจำลองและห้องปฏิบัติการอื่นๆที่เอื้อต่อการเรียนรู้	
“...ฝ่ายประกันคุณภาพมีการประเมินความพึงพอใจของครูผู้ปกครอง และนักเรียน เราจะรู้เลยว่า ผู้ปกครอง ครู และนักเรียนเค้ามีความพึงพอใจในการจัดการเรียนการสอน ของโรงเรียนในแต่ละด้านอย่างไรบ้าง แล้วเราก็ยังให้คณะกรรมการของโรงเรียน ประเมินด้วย...”	1. ออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล และพัฒนาการทางสติปัญญา 2. ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมผนวกกับการนำบริบทและภูมิปัญญาของท้องถิ่นมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้	1. มีการกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการสมรรถนะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์วิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และใช้ข้อมูลในการวางแผนการจัดการเรียนรู้ เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน

ตารางที่ 15 ตารางวิเคราะห์ข้อมูลที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) (ต่อ)

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์	ข้อมูลจากการสังเกต	ข้อมูลจากเอกสาร
<p>“...หัวหน้าแผนกจะเป็นคนดูแลคุณครูจะส่งแผนเดือนละ 1 ครั้งให้กับแผนก หัวหน้าวิชาการ หัวหน้าแผนก ก็จะมากำกับติดตามนิเทศคุณครูให้ครบทุกคนใน 1 เทอม...”</p> <p>“...เรามีโปรแกรมวิเคราะห์ผู้เรียนจากเกม จาก learning style จากพฤติกรรม เพราะฉะนั้น เราใช้เกรดเพื่อแบ่งนักเรียนเก่งออก เราใช้ learning style เพื่อ ดูว่านักเรียนห้องเรา เรียนรู้จากการฟัง จากการดู หรือจากการทำ เยอะแค่ไหน เพื่อที่ครูจะได้ไปออกแบบกิจกรรมการเรียนการสอนให้ตรงกับห้องที่เค้าได้รับ ส่วนพฤติกรรมเราประเมินผ่าน SDQ จาก 3 ฝ่าย คือ นักเรียนประเมินตนเอง ครูประเมินนักเรียน ผู้ปกครองประเมินนักเรียน...”</p>	<p>ผู้บริหารและหัวหน้าการมีการนิเทศการสอนอย่างไม่เป็นทางการอย่างสม่ำเสมอ</p>	<p>มีการนิเทศติดตามทุกเทอม ก็จะมีการประเมินภายใน ทุกเดือน ก.ย. คือภาคเรียนที่ 1 แล้วก็ เดือน ม.ค. แล้วเราก็ดูว่ามีการพัฒนาอย่างไร แล้วก็สรุปเป็น SL ของโรงเรียน ก็จะประเมินตามเกณฑ์การประเมินภายนอก</p>

จากการรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ศึกษาเอกสาร และการสังเกต พบว่าภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) ของผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ ดังนี้

1. การตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน พบว่า มีการจัดระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนในสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู เครือข่ายผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า และชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านความปลอดภัยภายในโรงเรียน โดยมีเวรผู้บริหารดูแลทุกวัน เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยประจำ 24 ชั่วโมง นักเรียนเข้าโรงเรียนต้องสแกนบัตรเพื่อบันทึกการมาโรงเรียน มีการติดกล้องวงจรปิดทั่วบริเวณโรงเรียน มีการกำหนดหน้าที่ให้คุณครูปฏิบัติหน้าที่เวร

ประจำวันดูแลนักเรียน และมีการร่วมมือกับชุมชนในการสังเกตและดูแลรอบๆโรงเรียน อีกทั้งมีสมาคมศิษย์เก่า ผู้ปกครองเครือข่ายดูแลร่วมกัน

2. การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยให้ความสำคัญด้านหลักสูตร สื่อการสอนและเทคโนโลยี โดยสนับสนุนด้านการใช้สื่อการสอนที่หลากหลายทั้งด้านการให้ความรู้ครูและจัดหาสื่ออุปกรณ์ในการสอนเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้อย่างพอเพียง โรงเรียนมีการติดตั้งระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตครอบคลุมทั้งโรงเรียนเพื่อให้ครูสามารถใช้สื่อการสอนที่ทันสมัย และนักเรียนเข้าถึงความรู้ และมีการนิเทศติดตามทั้งเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ มีการนิเทศ กำกับ ติดตามอย่างสม่ำเสมอ

3. การติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน พบว่า ผู้บริหารกำหนดนโยบายอย่างชัดเจน ให้มีการติดตามนักเรียนอย่างใกล้ชิด เป็นปัจจุบัน โดยมีการสำรวจความต้องการจากทุกฝ่ายเพื่อสะท้อนความต้องการให้ครบทุกด้าน ครูสอนและดูแลนักเรียนเป็นรายบุคคล เมื่อมีปัญหาจะทำงานร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ครู ศิษย์เก่า และผู้ปกครองทันที

4. การติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา พบว่า ครูมีภาวะวิเคราะหผู้เรียนเป็นรายบุคคล ใช้วิธีการช่วยเหลือเด็กก่อนด้วยวิธีเพื่อนช่วยเพื่อน ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสม ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและการปรับหลักสูตร กำหนดให้ครูทุกคนทำวิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตนรับผิดชอบ และร่วมกับทุกกิจกรรมของโรงเรียนผู้บริหารให้ความสำคัญกับกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการสมรรถนะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ วิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และใช้ข้อมูลในการวางแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน ออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล และพัฒนาการทางสติปัญญา ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมผนวกกับการนำบริบทและภูมิปัญญาของท้องถิ่นมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ ครูมีการวัดและประเมินผลที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ครูมีการวิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตนรับผิดชอบ และใช้ผลในการปรับการสอน ครูจัดการเรียนการสอนตามวิชาที่ได้รับมอบหมาย เต็มเวลาเต็มความสามารถ

ตารางที่ 16 สรุปบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self)

ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่
1. การดูแลสุขภาพตนเอง	ผู้บริหารมีการสร้างสุขภาพลักษณะส่วนบุคคลที่ดี มีการดูแลสุขภาพเช่น การออกกำลังกาย ไม่ดื่มสุรา ไม่สูบบุหรี่ มีการตรวจร่างกายประจำปีโดยเป็นสวัสดิการของโรงเรียนเท่านั้น และรับวัคซีนในบางครั้ง มีการออกกำลังกายเป็นบางครั้ง	ผู้บริหารดูแลสุขภาพตนเอง ให้มีความสำคัญกับการเลือกทานอาหารที่เหมาะสม และเป็นประโยชน์ต่อร่างกาย แต่ไม่มีการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เป็นการทำกิจวัตรในประจำวัน มีเพียงการเดินในบริเวณบ้านเท่านั้น ได้รับการวัดความดันโลหิตแต่ไม่มีการตรวจร่างกายประจำปีอย่างครบถ้วน แต่มีการฉีดวัคซีนป้องกันไข้หวัดใหญ่ มีโรคประจำตัว	ผู้บริหารดูแลสุขภาพตนเองอย่างดี โดยการออกกำลังกายเป็นประจำทุกวันและสม่ำเสมอ ทานอาหารที่มีประโยชน์ หลีกเลี่ยงอาหารที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ ไม่ดื่มสุราและไม่สูบบุหรี่ มีการตรวจร่างกายเป็นประจำ และติดตามสุขภาพของตนเองสม่ำเสมอ มีการติดตามผลการตรวจร่างกายและนำข้อมูลที่ได้รับมาดูแลร่างกายให้สมบูรณ์แข็งแรง และรับการป้องกันเพื่อไม่ให้เจ็บป่วย
2. การบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน	ผู้บริหารบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการ มีการจัดทำแผนปฏิบัติงานและมีการกำกับติดตามงานอย่างเป็นระบบตามแผน และแบ่งเวลาของงานกับครอบครัวอย่างสมดุล แต่มีเวลาในการดูแลสุขภาพตนเองน้อย	ผู้บริหารบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน โดยมีการจัดสรรเวลาเพื่อ ให้งานลุล่วงมีประสิทธิภาพ แบ่งเวลาอย่างสมดุลระหว่างการดูแลครอบครัว และการงานของโรงเรียน ให้บรรลุเป้าหมาย โดยการทำงานร่วมกับทีมงาน มีการจัดวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานใช้เวลาปฏิบัติงานให้ผลตรงตามเป้าหมายร่วมกับทีมงานทำงานตามลำดับสายงาน เน้นให้โอกาสกับผู้ที่	ผู้บริหารมีการบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน โดยการจัดสรรเวลาอย่างสมดุลเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากที่สุด จะจัดเวลาให้กับสิ่งสำคัญก่อน เน้นใช้เวลาให้เกิดประโยชน์ คำนึงค่าสูงสุดวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการใช้เวลาปฏิบัติงานให้ผลตรงตามเป้าหมายมากที่สุด และมีการบริหารเวลาเพื่อประสิทธิภาพการทำงาน และไม่ส่งผลเสียต่อสุขภาพด้วย

ตารางที่ 16 สรุปบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self) (ต่อ)

ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่
การบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน (ต่อ)		ต้องการทำงาน ไม่ใช่คำสั่งในการปฏิบัติงาน เน้นการเป็นแบบอย่าง และดูแลทีมงานอย่างเท่าเทียม มีความทุ่มเทให้กับการทำงานจัดระบบการให้ความสำคัญการการบริหารงบประมาณและการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุด เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง	
3. การจัดการความเครียด	ผู้บริหารมีการคลายเครียด มีการจัดการความเครียดที่เกิดจากการทำงาน ผู้บริหารมีจัดการแก้ปัญหา (Problem-focused Of Coping) ด้วยการศึกษาทีมบริหารในโรงเรียน และจัดการปรับอารมณ์ (Emotion-focused Of Coping) ด้วยการใช้เวลาพูดคุยปรึกษากับครอบครัวและ การพักผ่อนและนอนหลับ	ผู้บริหารมีวิธีการจัดการคลายเครียดในการทำงาน เพื่อไม่ให้ความเครียดนั้นทำลายขวัญและกำลังใจหรือลดประสิทธิภาพในการทำงาน มีเผชิญความเครียดและจัดการกับสถานการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดความเครียดอย่างเหมาะสมและให้คนรอบข้างมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา เน้นที่การสื่อสารและแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ และใช้เวลาว่างในการทำกิจกรรมที่ชื่นชอบเพื่อลดความเครียด	ผู้บริหารมีอารมณ์ที่มั่นคงทำงานเป็นทีม มีผู้ร่วมงานที่มีทัศนคติที่ดีต่อกัน ส่งผลให้ไม่ค่อยเกิดความเครียดในการทำงาน มีการจัดการปัญหาโดยการปรับอารมณ์หรือความรู้สึกเพื่อไม่ให้ความเครียดนั้นทำลายขวัญ และกำลังใจหรือลดประสิทธิภาพในการทำงาน เผชิญความเครียดและจัดการกับสถานการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดความเครียดได้อย่างเหมาะสม



ตารางที่ 16 สรุปบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self) (ต่อ)

ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่
4. การพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง	ผู้บริหารพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง โดยมีบุคคลต้นแบบด้านการแต่งตัว การพูดจาสื่อสาร การวางตนแล้วนำมาปรับปรุงตนเอง จากการสังเกตพบว่าผู้บริหารมีการแต่งกายด้วยเครื่องแต่งกายที่สะอาดเรียบร้อย เหมาะสมกับรูปร่างของตน มีการใช้ภาษาและกิริยาท่าทางสุภาพเหมาะสม พัฒนาบุคลิกภาพทางสติปัญญา ความรู้สึกรักคิดเจตคติ	ผู้บริหารมีบุคลิกภาพดี สุภาพเรียบร้อย แต่งกายที่สะอาดเรียบร้อย เหมาะสม ใช้ภาษาและการสื่อสารแสดงถึงความโอ้อ้อมอารี มีเจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ให้ความสนใจในรายละเอียด มีบุคลิกภาพทางอารมณ์ กิริยาท่าทาง น้ำเสียง ภาษาพูด และการวางตน แสดงออกซึ่งความรัก เมตตา มีความซื่อสัตย์ ทุ่มเทในการทำงาน มีความเอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน มีการประพฤติปฏิบัติจนลักษณะประจำตัวเป็นที่ยอมรับของครู นักเรียน ผู้ปกครอง และบุคคลทั่วไป	ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่ดี น่าเชื่อถือ มีการแต่งกายที่สะอาดเรียบร้อย ใช้ให้เหมาะสมกับตนเอง และอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น บุคลิกภาพทางอารมณ์ มั่นคงสุขุมมีเหตุผล แสดงออกด้วยการให้เกียรติผู้อื่น สำรวมให้อยู่ในระดับที่พอดีเป็นที่ยอมรับของบุคคลทั่วไป มีการเรียนรู้การวางตนจากผู้บริหารรุ่นก่อนและนำมาเป็นแบบอย่าง
5. การใช้หลักศาสนาในการครองตน	ผู้บริหารใช้หลักศาสนาในการครองตน ครองคน ครองงาน ผู้บริหารเชื่อและยึดหลักข้อพระคัมภีร์ในการทำงานโดยยึดบัญญัติเรื่องความรัก มาใช้เป็นหลักในการทำงาน เพราะได้กำหนดไว้ในพระคริสตธรรมคัมภีร์อย่างชัดเจนให้รักผู้อื่นเหมือนรักตนเอง	ผู้บริหารเป็นคริสเตียนที่มีความเชื่อ และเป็นสมาชิกของคริสตจักรที่ 1 เชียงใหม่ ร่วมนมัสการเป็นประจำ นำหลักพระคัมภีร์มาใช้ในการทำงาน และในการดำรงชีวิต นำมาเป็นหลักในการครองตน ครองคน และครองงาน	ผู้บริหารใช้หลักคริสตจริยธรรมมาใช้ในการครองตน ดูแลผู้ปฏิบัติงานและนักเรียน และมีความถ่อมใจรับฟังความคิดเห็นจากทุกคน และให้เกียรติผู้อื่นในการทำงานในโรงเรียน

ตารางที่ 16 สรุปบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self) (ต่อ)

ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่
6. การพัฒนา ความสามารถในการ ทำงาน	ผู้บริหารพัฒนา ความสามารถในการ ทำงาน มีการพัฒนา ความสามารถในการ ทำงานของตนเอง โดย เน้นการปรับปรุงแก้ไข เพิ่มเติมความสามารถ และทักษะในการทำงาน ของตนเองและ ผู้ร่วมงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์กรด้วยการ ประชุมอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการเพื่อ พัฒนางาน และเข้าอบรม ด้านวิชาการอย่าง หลากหลายและ สม่ำเสมอ มีการศึกษาต่อ ในระดับปริญญาโท อีก ทั้งมีการประชุมร่วมกัน กับคณะกรรมการบริหาร ภายใน คณะกรรมการ บริหารโรงเรียนและ ผู้ทรงคุณวุฒิการทำงาน และแก้ปัญหา	ผู้บริหารเปิดรับข้อมูลจาก แหล่งต่างๆ มาใช้ในการ ทำงาน แก้ปัญหาและ พัฒนางาน ทุกคน สามารถเข้าถึงได้ ตลอดเวลา หลังจากได้ ข้อมูลจะมีการนำมา ปรึกษาหารือเพื่อ ดำเนินการต่อไป สร้าง วัฒนธรรมการทำงานที่ เน้นการมีส่วนร่วม ปฏิบัติงาน อย่างซื่อสัตย์ และความคุ้มค่ากับ โรงเรียน	ระดับสูง ผู้บริหารมีการ พัฒนาความสามารถใน การทำงาน โดยเรียนรู้ จากประสบการณ์ และ พัฒนาจากผู้บริหารรุ่น ก่อน เน้นการสร้างพลัง ด้านบวก มีการใช้อำนาจ อย่างเหมาะสม ให้เกียรติ ผู้ปฏิบัติงานทำงานเป็น ทีม ถ่อมใจในการเรียนรู้ เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ จากผู้ร่วมงาน

ตารางที่ 17 สรุปบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff)

ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่
1. การให้ขวัญกำลังใจ และชมเชยในการทำงาน	ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจ และชมเชยในการทำงาน ยกย่อง ชมเชย และ บำเหน็จความดี ความชอบอย่างเหมาะสม จากการประเมินผลการ ทำงานที่ยุติธรรม พิจารณาตามระเบียบ สภาคริสตจักรในประเทศไทย มีการตอบแทนทั้ง ทางตรงและทางอ้อม มีการส่งเสริมให้คุณครูได้ พัฒนาด้านวิชาชีพ และ การศึกษาต่อโดยมอบทุน การ ศึกษา และเวลาใน การศึกษา อีกทั้งมีการ ส่งไปศึกษาดูงานใน ต่างประเทศ โรงเรียนจัด ให้มีอาหารกลางวันแก่ คุณครู มีการให้รางวัลใน กรณีที่ทำงานสำเร็จ ครู และบุคลากรมีขวัญ และ กำลังใจที่ดีในการทำงาน	ผู้บริหารดูแลผู้ปฏิบัติงาน ของโรงเรียนสร้างขวัญ กำลังใจในการทำงาน แก่ ผู้ปฏิบัติงานโดยการดูแล อย่างใกล้ชิดเข้าถึงได้ บริหารจัดเวลาอย่าง เหมาะสม ไม่ใช้เวลาใน วันหยุดโดยไม่จำเป็น การ ประเมินความดีความชอบ ทำอย่างเป็นระบบมีการ ให้ข้อมูลในการประเมิน กับครูอย่างสม่ำเสมอ ยก ย่องชมเชยเมื่อมีผลงาน มีสวัสดิการหลากหลาย ดูแล และเอาใจใส่ทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัว	ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจ และชมเชยในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารมี สัมพันธภาพกับ ผู้ปฏิบัติงาน ยกย่อง ชมเชย บำเหน็จความดี ความชอบอย่างเหมาะสม ส่งผลให้มีขวัญกำลังใจใน การทำงาน มีการตอบ แทนการทำคุณประโยชน์ ให้แก่หน่วยงานอย่าง ยุติธรรม มีกระบวนการ ขั้นตอนเน้นการประเมิน เพื่อพัฒนา และพิจารณา ตามระเบียบสภา คริสตจักรในประเทศไทย มีการตอบแทนทั้งทางตรง และทางอ้อม มีการ ส่งเสริมให้คุณครูได้พัฒนา ด้านวิชาชีพ และ การศึกษาต่อโดยมอบ ทุนการศึกษา และเวลาใน การศึกษา อีกทั้งมีการ ส่งไปศึกษาดูงานใน ต่างประเทศ มีการให้ รางวัลในกรณีที่ทำงาน สำเร็จ ครูและบุคลากรมี ขวัญ และกำลังใจที่ดีใน การทำงาน

ตารางที่ 17 สรุปบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff) (ต่อ)

ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่
2. การสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน	ผู้บริหารสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน มีความใกล้ชิดกับครูและบุคลากร ยิ้มแย้มแจ่มใส ให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจริงใจและให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการทำงานร่วมกันมีการประชุมปรึกษาหารือการทำงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการผู้บริหารจะเข้าร่วมทุกครั้ง พร้อมทั้งปรับปรุงสภาพของการทำงานด้วยความเสมอภาคมีการทัศนศึกษา ร่วมกันในทุกปีและมีการจัดกิจกรรมทานอาหารร่วมกัน หลังเสร็จสิ้นกิจกรรมต่างๆ ผู้บริหารและผู้ช่วยผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้จัดการมีการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด	ผู้บริหารมีสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยเอาใจใส่ในทุกข์สุขและความสะดวกสบายของครูและบุคลากร มีความจริงใจและให้ความยุติธรรมแก่ผู้ปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจผู้ปฏิบัติงาน ให้สามารถใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้เต็มที่ด้วยความเสมอภาค โดยผู้บริหารให้การสนับสนุนและติดตามอย่างใกล้ชิด พร้อมทั้งปรับปรุงสภาพของการทำงาน สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	ผู้บริหารสามารถสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน พบว่าผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับครูและบุคลากร ให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าถึงผู้ปฏิบัติงานและให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการทำงานเป็นทีมและพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งปรับปรุงสภาพของการทำงานด้วยความเสมอภาคมีการทัศนศึกษา ร่วมกันในทุกปี ยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อเขาทำงานดีเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีการให้รางวัลแก่ครูสร้างความสำเร็จให้เกิดโรงเรียนในด้านต่างๆ

ตารางที่ 17 สรุปบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff) (ต่อ)

ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่
3. การช่วยเหลือ และการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน	ผู้บริหารให้การช่วยเหลือและการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน มีการแนะนำเทคนิคการสอนแก่คุณครู หากพบว่าการสอนยังบกพร่อง เน้นการแบ่งปันความรู้ มีการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในกลุ่มของคุณครู ผู้บริหารจะทำงานร่วมกันตามลำดับสายงาน ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับ และเพื่อนช่วยเพื่อน	ผู้บริหารช่วยเหลือและการสอนงานแก่ผู้ปฏิบัติงาน โดยการสาธิตและการปฏิบัติให้เห็น ดูผลการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากรอย่างใกล้ชิด มีการจัดระบบพี่เลี้ยงในการทำงานโดยให้ครูที่มีประสบการณ์และทักษะมากกว่าทำงานร่วมกับครูใหม่เพื่อการทำงานร่วมกันและเรียนรู้จากจากการปฏิบัติจริง (learning by doing)	ผู้บริหารให้การช่วยเหลือและการสอนในระหว่างปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ พบว่า ผู้บริหารมีการพบคุณครูทุกวัน มีการสังเกตชั้นเรียน แนะนำการสอนยังบกพร่อง เน้นการแบ่งปันความรู้ มีการในกลุ่มของคุณครูผู้บริหารจะทำงานร่วมกันตามลำดับสายงาน ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับ และเพื่อนช่วยเพื่อน สนับสนุนให้ครูพัฒนาวิชาชีพ มีงบประมาณพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอ
4. การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัว	ผู้บริหารเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัว มีการตรวจเยี่ยม และการนิเทศอย่างไม่เป็นทางการ ตลอดเวลา มีการตรวจสถานที่และเข้าดูการสอน พูดคุยสอนงานอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดสวัสดิการให้ครูเต็มที่ตามที่สภาคริสตจักรกำหนด ในส่วนของครอบครัว มีการเยี่ยมเยียนในกรณีเจ็บป่วย	ผู้บริหารดูแลครูและบุคลากรอย่างใกล้ชิด เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัวของผู้ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง รู้จักครอบครัวของคุณครู มีการดูแลการปฏิบัติหน้าที่โดยมีการกำชับให้ทำงานเต็มเวลา และให้ความสำคัญกับประโยชน์ของโรงเรียนก่อน ประโยชน์ส่วนตัว	ผู้บริหารเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานและความเป็นอยู่และครอบครัว พบว่า ผู้บริหารมีการตรวจเยี่ยมและการนิเทศอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ตลอดเวลา มีการตรวจสถานที่และเข้าดูการสอน พูดคุยสอนงานอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดสวัสดิการให้ครูเต็มที่ตามที่สภาคริสตจักรกำหนด ในส่วนของครอบครัว มีการเอาใจใส่

ตารางที่ 17 สรุปบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff) (ต่อ)

ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่
การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่ และครอบครัว (ต่อ)			ช่วยเหลือ และมีทุนการศึกษาสำหรับบุตรครู จัดเงินช่วยเหลืองานศพครูและสมาชิกในครอบครัว จัดทำประกันสุขภาพและอุบัติเหตุแก่ครูทุกคน
5. การสอบถามความต้องการการพัฒนา ความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน	ผู้บริหารสอบถามความต้องการการพัฒนา ความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน มีการพบและพูดคุยกับครูและบุคลากรอย่างทั่วถึง เน้นการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการเข้าถึงข้อมูลและปัญหา ผู้บริหารเข้าร่วมประชุมด้วยทุกครั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนา เช่นการปรับหลักสูตร การจัดทำแผนปฏิบัติการ	ผู้บริหารสอบถามความต้องการความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงานโดยการสนับสนุนให้พัฒนาสมรรถนะโดยการอบรม โดยให้อิสระในการออกแบบงานที่จะดำเนินการโดยผู้บริหารร่วมพิจารณาและชี้แนะ หลังจากนั้น เมื่อผ่านการพิจารณาผู้บริหารนำข้อมูลที่ได้มา เพื่อจัดการสนับสนุนด้านงบประมาณ และมีวิธีการในการประเมินความสำเร็จโดยการกำกับติดตามเป็นระยะ โดยให้ความสำคัญกับทุกงาน ทุกคน และจะแนะนำทันทีที่เกิดปัญหาในการทำงาน	ผู้บริหารสอบถามความต้องการการพัฒนา ความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน พบว่าโรงเรียนมีนโยบายในการพัฒนาครูและบุคลากร โดยกำหนดเป็นแผนอย่างเป็นรูปธรรม พัฒนาการด้วยวิธีการ <i>lesson study</i> และให้ความสำคัญในการดูแลบุคลากรใหม่ ผู้บริหารมีการพบและพูดคุยกับครูและบุคลากรอย่างทั่วถึง เน้นการมีส่วนร่วมและแลกเปลี่ยนเรียนรู้

ตารางที่ 17 สรุปบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff) (ต่อ)

ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่
6. การจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เช่น งานปีใหม่ งานวันเกิดเป็นต้น	<p>ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข มีการจัดกิจกรรมทางศาสนาโดยจัดให้มีการเรียนพระคัมภีร์เดือนละหนึ่งครั้ง เข้าโบสถ์ทุกสัปดาห์</p> <p>กิจกรรมรีทรีต และกิจกรรมในเทศกาลคริสตสมภพ รวมถึงกิจกรรมอื่นๆอย่างต่อเนื่องหลากหลาย เช่น การทานอาหารร่วมกัน กิจกรรมทัศนศึกษาจัดขึ้นทุกปี การเสริมขวัญกำลังใจ การไปเที่ยวรีทรีต คริสตมาสครู</p>	<p>ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ต่างๆ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น โดยการจัดกิจกรรม Retreat (ถอยหลังสู่ธรรม) กิจกรรมทัศนศึกษาทั้งในและต่างประเทศ และงานกิจกรรมประจำปีตามประเพณีและกิจกรรมทางศาสนาเช่น กิจกรรมในเทศกาลคริสตสมภพ และมีการจัดกิจกรรมทัศนศึกษาแก่ครูทำงานนานปีอีกด้วย</p>	<p>ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข พบว่า มีการจัดกิจกรรมให้คุณครูได้ทำกิจกรรมร่วมกัน และได้พัฒนาทักษะต่างๆ ด้วยกิจกรรมมีการออกแบบกิจกรรมที่มีรูปแบบเฉพาะ เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรที่ตรงตามอัตลักษณ์ขององค์กร</p>

ตารางที่ 18 สรุปบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client)

ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่
1. การตระหนักถึงและ การดูแลความ ปลอดภัยของ นักเรียน	ผู้บริหารตระหนักถึงและ การดูแลความปลอดภัย ของนักเรียน มีการจัด ระบบการรักษาความ ปลอดภัยของนักเรียนใน สถานศึกษา โดยการมี ส่วนร่วมของครู เครือข่าย ผู้ปกครอง และชุมชน อย่างมีประสิทธิภาพ ด้าน ความปลอดภัยภายใน โรงเรียน โดยมีเจ้าหน้าที่ รักษาความปลอดภัย ประจำ 24 ชั่วโมง การ เข้าบริเวณโรงเรียนต้อง ได้รับอนุญาต การรับ นักเรียนผู้ปกครองต้อง แสดงบัตรประจำตัว ใน ระดับปฐมวัยผู้ปกครอง ต้องรับ ส่งนักเรียนที่ ห้องเรียน มีการกำหนด หน้าที่ให้คุณครูปฏิบัติ หน้าที่เวรประจำวันดูแล นักเรียน ตลอดวันรวมถึง เวลารับประทานอาหาร และมีการร่วมมือกับ ชุมชนในการสังเกตและ ดูแลรอบๆโรงเรียน	ผู้บริหารตระหนักถึงและ การดูแลความปลอดภัย ของนักเรียนมีการกำหนด มาตรการรักษาความ ปลอดภัยของสถานศึกษา โดยจัดระบบการรักษา ความปลอดภัย ที่เน้นมี ส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง เครือข่ายทั้ง ภาครัฐ และเอกชนในการ ดูแลความปลอดภัยของ นักเรียนและโรงเรียน รวมถึงบริเวณรอบ โรงเรียน มีการให้ความรู้ แก่ครู นักเรียน และมีการ ติดตั้งกล้องวงจรปิดเพื่อ ดูแลความปลอดภัยอย่าง ทั่วถึง	ผู้บริหารตระหนักถึงและ การดูแลความปลอดภัย ของนักเรียน พบว่า มีการ จัดระบบการรักษาความ ปลอดภัยของนักเรียนใน สถานศึกษา โดยการมี ส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู เครือข่ายผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า และ ชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านความ ปลอดภัยภายในโรงเรียน โดยมีเวรผู้บริหารดูแลทุก วัน เจ้าหน้าที่รักษาความ ปลอดภัยประจำ 24 ชั่วโมง นักเรียนเข้า โรงเรียนต้องสแกนบัตร เพื่อบันทึกการมาโรงเรียน มีการติดตั้งกล้องวงจรปิดทั่ว บริเวณโรงเรียน มีการ กำหนดหน้าที่ให้คุณครู ปฏิบัติหน้าที่เวร ประจำวันดูแลนักเรียน และมีการร่วมมือกับ ชุมชนในการสังเกตและ ดูแลรอบๆโรงเรียน อีกทั้ง มีสมาคมศิษย์เก่า ผู้ปกครองเครือข่ายดูแล ร่วมกัน



ตารางที่ 18 สรุปบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) (ต่อ)

ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่
2. การพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษา	<p>ผู้บริหารพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษาผู้บริหาร ให้ความสำคัญด้าน หลักสูตร สื่อการสอน และเทคโนโลยี โดยมีส่วน ร่วมในการจัดทำหลักสูตร และแผนงานร่วมกับครู ทุกครั้ง และสนับสนุน ด้านการใช้สื่อการสอนที่ หลากหลายทั้งด้านการให้ ความรู้ครูและจัดหาสื่อ อุปกรณ์ในการสอนเพื่อ อำนวยความสะดวกใน การเรียนรู้อย่างพอเพียง เช่น ห้องทดลอง วิทยาศาสตร์ ห้องเรียน ภาษาอังกฤษ (English room) โรงเรียนมีการ ติดตั้งระบบสัญญาณ อินเทอร์เน็ตครอบคลุมทั้ง โรงเรียนเพื่อให้ครู สามารถใช้สื่อการสอนที่ ทันสมัย และนักเรียน เข้าถึงความรู้</p>	<p>ผู้บริหารมีการพัฒนา คุณภาพการจัดการศึกษา มีการดูแลด้าน หลักสูตร สื่อและ เทคโนโลยี โดยมีการจัด สายงานและผู้รับผิดชอบ ที่มีความเชี่ยวชาญในการ ดำเนินงาน และมีการ ประเมินผลการเรียนและ รายงานผลอย่างเป็น ระบบ ทั้งด้านการเรียน การพัฒนาครู และ ประเมินคุณภาพ สถานศึกษา มีการจัด งบประมาณที่ยืดหยุ่นเน้น ผลลัพธ์ที่นักเรียน โดยให้ ทุกส่วนมีส่วนร่วมในการ วางแผนการใช้ งบประมาณ และมีการ ติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ</p>	<p>ผู้บริหารพัฒนาคุณภาพ การจัดการศึกษาโดยให้ ความสำคัญด้านหลักสูตร สื่อการสอนและ เทคโนโลยี โดยสนับสนุน ด้านการใช้สื่อการสอนที่ หลากหลายทั้งด้านการให้ ความรู้ครูและจัดหาสื่อ อุปกรณ์ในการสอนเพื่อ อำนวยความสะดวกใน การเรียนรู้อย่างพอเพียง โรงเรียนมีการติดตั้งระบบ สัญญาณอินเทอร์เน็ต ครอบคลุมทั้งโรงเรียน เพื่อให้ครูสามารถใช้สื่อ การสอนที่ทันสมัย และ นักเรียนเข้าถึงความรู้ และมีการนิเทศติดตามทั้ง เป็นทางการและแบบไม่ เป็นทางการ มีการนิเทศ กำกับ ติดตามอย่าง สม่ำเสมอ</p>
3. การติดตามปัญหา และความต้องการ ของนักเรียน	<p>ผู้บริหารติดตามปัญหา และความต้องการของ นักเรียน ผู้บริหารกำหนด นโยบายอย่างชัดเจน ให้ มีการติดตามนักเรียน อย่างใกล้ชิด เป็นปัจจุบัน ด้วยสภาพของโรงเรียน เป็นโรงเรียนขนาดเล็กมี</p>	<p>ผู้บริหารมีการ ติดตามปัญหาและความ ต้องการของนักเรียน อย่างใกล้ชิด ครู นักเรียน และผู้ปกครองสามารถ เข้าถึง และมีการ แลกเปลี่ยนกันได้ ตลอดเวลา มีการรับ ข้อมูลของนักเรียนจาก</p>	<p>ผู้บริหารติดตาม ปัญหาและความต้องการ ของนักเรียน พบว่า ผู้บริหารกำหนดนโยบาย อย่างชัดเจน ให้มีการ ติดตามนักเรียนอย่าง ใกล้ชิด เป็นปัจจุบัน โดยมี การสำรวจความต้องการ จากทุกฝ่ายเพื่อสะท้อน</p>

ตารางที่ 18 สรุปบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) (ต่อ)

ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่
การติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน (ต่อ)	นักเรียนชั้นละหนึ่งห้องๆ ละประมาณ 30 คน ครูสอนและดูแลนักเรียน เป็นรายบุคคลจำนักเรียน ได้ครูจำเด็กได้ค่อนข้าง แม่นผู้บริหารจำชื่อและ ชั้นเรียนของนักเรียนได้ ทุกคน เมื่อมีปัญหาจะทำงานร่วมกันระหว่าง ผู้บริหาร ครูและ ผู้ปกครองทันที	คุณครู และร่วมกับคุณครู แก้ปัญหานักเรียนอย่าง ใกล้ชิด	ความต้องการให้ครบทุก ด้าน ครูสอนและดูแล นักเรียนเป็นรายบุคคล เมื่อมีปัญหาจะทำงาน ร่วมกันระหว่าง ผู้บริหาร ครู ศิษย์เก่า และ ผู้ปกครองทันที
4. การติดตามกำกับ ดูแลให้ครูผู้สอน ปฏิบัติตามมาตรฐาน การจัดการศึกษา	ผู้บริหารติดตามกำกับ ดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติ ตามมาตรฐานการจัด การศึกษา ครูมีการ วิเคราะห์ผู้เรียนเป็น รายบุคคล ใช้วิธีการ ช่วยเหลือเด็กอ่อนด้วยวิธี เพื่อนช่วยเพื่อน ครูใช้สื่อ และเทคโนโลยีที่ เหมาะสม ผู้บริหารมีส่วน ร่วมในการจัดทำแผนและ การปรับหลักสูตร กำหนดให้ครูทุกคนทำ วิจัยและพัฒนาการ จัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตน รับผิดชอบ และใช้ผลใน การปรับการสอนครู	ผู้บริหารกำกับติดตาม ดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติ ตามมาตรฐานการจัด การศึกษา โดยมีการ มอบหมายผู้รับผิดชอบ ตามลำดับสายงาน มีการ ติดตามครูให้ดูแลนักเรียน ด้วยความเอาใจใส่ เน้น การดำเนินการตาม มาตรฐาน มีการเอื้อด้าน การใช้เทคโนโลยี สารสนเทศ และเน้น ความสนใจของนักเรียน ตามความสนใจ เน้นการ พัฒนาสมรรถนะ และ คุณลักษณะโดยมีการใช้ หลักคริสตจริยธรรมเป็น ฐาน ครูทุกคนมีการทำ วิจัยในชั้นเรียนตาม รายวิชาที่รับผิดชอบ	ผู้บริหารติดตามกำกับ ดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติ ตามมาตรฐานการจัด การศึกษา พบว่า ครูมีการ วิเคราะห์ผู้เรียนเป็น รายบุคคล ใช้วิธีการ ช่วยเหลือเด็กอ่อนด้วยวิธี เพื่อนช่วยเพื่อน ครูใช้สื่อ และเทคโนโลยีที่ เหมาะสม ผู้บริหารมีส่วน ร่วมในการจัดทำแผนและ การปรับหลักสูตร กำหนดให้ครูทุกคนทำ วิจัยและพัฒนาการ จัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตน รับผิดชอบ และร่วมกับ ทุกกิจกรรมของโรงเรียน ผู้บริหารให้ความสำคัญ กับกำหนดเป้าหมาย คุณภาพผู้เรียนทั้งด้าน

ตารางที่ 18 สรุปบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) (ต่อ)

ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	โรงเรียนขนาดเล็ก	โรงเรียนขนาดกลาง	โรงเรียนขนาดใหญ่
การติดตามกำกับดูแลให้ ครูผู้สอนปฏิบัติตาม มาตรฐานการจัด การศึกษา (ต่อ)		เน้นครูประพฤติตนเป็น แบบอย่างให้แก่ นักเรียน ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการ พัฒนาการเรียนรู้กับ คุณครู โดยการแนะนำ กำกับติดตาม ร่วม แก้ปัญหา และให้การ สนับสนุนในการทำ กิจกรรม	ความรู้ ทักษะ กระบวนการสมรรถนะ และคุณลักษณะที่พึง ประสงค์ วิเคราะห์ผู้เรียน เป็นรายบุคคล และใช้ ข้อมูลในการวางแผนการ จัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนา ศักยภาพของผู้เรียน ออกแบบและจัดการ เรียนรู้ที่ตอบสนองความ แตกต่างระหว่างบุคคล และพัฒนาการทาง สติปัญญา ครูใช้สื่อและ เทคโนโลยีที่เหมาะสม ผนวกกับการนำบริบท และภูมิปัญญาของท้องถิ่น มาบูรณาการในการ จัดการเรียนรู้ ครูมีการวัด และประเมินผลที่มุ่งเน้น การพัฒนาการเรียนรู้ของ ผู้เรียน ด้วยวิธีการที่ หลากหลาย ครูมีการวิจัย และพัฒนาการจัดการ เรียนรู้ในวิชาที่ตน รับผิดชอบ และใช้ผลใน การปรับการสอน ครู จัดการเรียนการสอนตาม วิชาที่ได้รับมอบหมายเต็ม เวลาเต็มความสามารถ

การจำแนกระดับบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่(caring leadership) ของผู้บริหารโรงเรียน ตาม  
วิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน  
ดังนี้

- ระดับสูง หมายถึง ผู้บริหารแสดงถึงบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ปฏิบัติเป็นประจำ  
สม่ำเสมอ
- ระดับปานกลาง หมายถึง ผู้บริหารแสดงถึงบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ปฏิบัติบ้างเป็น  
บางครั้ง
- ระดับต่ำ หมายถึง ผู้บริหารมีแสดงถึงบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ปฏิบัตินานๆครั้ง

ตารางที่ 19 ตารางวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำที่เอาใจใส่

ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	ระดับภาวะผู้นำที่เอาใจใส่								
	โรงเรียนขนาดเล็ก			โรงเรียนขนาดกลาง			โรงเรียนขนาดใหญ่		
	ต่ำ	กลาง	สูง	ต่ำ	กลาง	สูง	ต่ำ	กลาง	สูง
<b>ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self)</b>									
1. การดูแลสุขภาพตนเอง	✓			✓					✓
2. การบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน		✓			✓				✓
3. การจัดการความเครียด			✓		✓				✓
4. การพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง			✓			✓			✓
5. การใช้หลักศาสนาในการครองตน			✓			✓			✓
6. การพัฒนาความสามารถในการทำงาน			✓			✓			✓
<b>ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน(Caring for staff)</b>									
7. การให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน			✓			✓			✓
8. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน			✓			✓			✓
9. การช่วยเหลือ และการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน			✓			✓			✓

ตารางที่ 19 วิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (ต่อ)

ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	ระดับภาวะผู้นำที่เอาใจใส่								
	โรงเรียนขนาดเล็ก			โรงเรียนขนาดกลาง			โรงเรียนขนาดใหญ่		
	ต่ำ	กลาง	สูง	ต่ำ	กลาง	สูง	ต่ำ	กลาง	สูง
10. การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัว			✓			✓			✓
11. การสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน			✓			✓			✓
12. การจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข			✓			✓			✓
<b>ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client)</b>									
13. การตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน			✓			✓			✓
14. การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา			✓			✓			✓
15. การติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน			✓			✓			✓
16. การติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา			✓			✓			✓

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่นำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษา โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

ด้านที่ 1 ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self) มีภาวะผู้นำทั้งหมด 6 ด้าน ดังนี้

1. การดูแลสุขภาพตนเอง
2. การบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน
3. การคลายเครียด
4. การพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง
5. การใช้หลักศาสนาในการครองตน

## 6. การพัฒนาความสามารถในการทำงาน

ด้านที่ 2 ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff) มีทั้งหมด 6 ด้าน ดังนี้

1. การให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน
2. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน
3. การช่วยเหลือ และการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน
4. การสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน
5. การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัว
6. การจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

ด้านที่ 3 ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) มีทั้งหมด 4 ด้าน ดังนี้

1. การตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน
2. การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา
3. การติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน
4. การติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา

สรุปบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จากการเก็บข้อมูล

ตารางที่ 20 สรุปบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง

ลำดับ	ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน
1	ผู้บริหารมีบทบาทด้านการดูแลสุขภาพตนเอง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ออกกำลังกายเป็นประจำ</li> <li>2. ทานอาหารที่มีประโยชน์ หลีกเลี่ยงอาหารที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ ไม่ดื่มสุราและไม่สูบบุหรี่</li> <li>3. ตรวจร่างกายตามที่โรงเรียนจัดสวัสดิการ</li> <li>4. ไม่ได้ติดตามผลการตรวจร่างกายและนำข้อมูลที่ได้รับมาดูแลร่างกายให้สมบูรณ์แข็งแรง และรับการป้องกันเพื่อไม่ให้เจ็บป่วย</li> </ol>

ตารางที่ 20 สรุปบทบาทภาวะผู้นำที่เอาในใส่ตนเอง (ต่อ)

ลำดับ	ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน
2	ผู้บริหารมีบทบาทด้านการบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน	<ol style="list-style-type: none"> <li>ให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพน้อยส่งผลเสียต่อสุขภาพ</li> <li>การสร้างสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตประจำวัน โดยลำดับความสำคัญก่อนหลัง เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากที่สุด แต่ให้เวลากับการดูแลสุขภาพน้อย</li> <li>วางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการใช้เวลาปฏิบัติงานให้ผลตรงตามเป้าหมายมากที่สุด</li> </ol>
3	ผู้บริหารมีบทบาทด้านการคลายเครียด	<ol style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจตนเอง และการปรับทัศนคติของตนเองจัดการปัญหาโดยการปรับอารมณ์ (Emotion-focused Of Coping)</li> <li>พัฒนาพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง จัดเวลาอย่างสมดุลระหว่างการทำงานและเรื่องส่วนตัว</li> <li>จัดการแก้ปัญหา (Problem-focused Of Coping) ด้วยการปรึกษาทิมบริหารในโรงเรียน</li> </ol>
4	ผู้บริหารมีบทบาทด้านการพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง	<ol style="list-style-type: none"> <li>แต่งกายที่สะอาดเรียบร้อย เหมาะสมกับตนเอง และอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น</li> <li>ฝึกบุคลิกภาพทางอารมณ์ให้มีความมั่นคง สุขุมมีเหตุผลแสดงออกด้วยการให้เกียรติผู้อื่น</li> <li>เรียนรู้การวางตนจากผู้บริหารรุ่นก่อนและนำมาเป็นแบบอย่าง</li> </ol>
5	ผู้บริหารมีบทบาทด้านการใช้หลักศาสนาในการครองตน	<ol style="list-style-type: none"> <li>ใช้หลักคริสตจริยธรรมมาใช้ในการครองตน ดูแลผู้ปฏิบัติงานและนักเรียน</li> <li>ร่วมนมัสการและเป็นสมาชิกของคริสตจักร</li> <li>อธิษฐานของการทรงนำตามหลักข้อเชื่อทางคริสตศาสนา</li> </ol>
6	ผู้บริหารมีบทบาทด้านการพัฒนาความสามารถในการทำงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>เรียนรู้จากประสบการณ์ และพัฒนาจากผู้บริหารรุ่นก่อน</li> <li>เน้นการสร้างพลังด้านบวก มีการใช้อำนาจอย่างเหมาะสม</li> <li>ทำงานเป็นทีม</li> <li>ให้เกียรติผู้ปฏิบัติงานถ่อมใจในการเรียนรู้ เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้ร่วมงาน</li> </ol>

ตารางที่ 21 สรุปบทบาทภาวะผู้ที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน

ลำดับ	ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน
1	ผู้บริหารมีบทบาทด้านการให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>ยกย่องชมเชย บำเหน็จความดีความชอบอย่างเหมาะสม</li> <li>ตอบแทนการทำคุณประโยชน์ให้แก่หน่วยงานอย่างยุติธรรม</li> <li>กำหนดกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนา และพิจารณาตามระเบียบสภาคริสตจักรในประเทศไทย</li> <li>เน้นการทำงานเป็นทีมและพัฒนาบุคลากรและการให้กำลังใจ (Emotional Support)</li> </ol>
2	ผู้บริหารมีบทบาทด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>เป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน</li> <li>ทำงานตามลำดับสายงานเน้นให้โอกาสกับผู้ที่ต้องการทำงาน ไม่ใช่คำสั่งในการปฏิบัติงาน เน้นการเป็นแบบอย่างและดูแลทีมงานอย่างเท่าเทียม</li> </ol>
3	ผู้บริหารมีบทบาทด้านการช่วยเหลือ และการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>ตรวจเยี่ยม พบคุณครูทุกวัน มีการนิเทศอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการตลอดเวลา มีการตรวจสอบที่และเข้าดูการสอนพูดคุยสอนงานอย่างสม่ำเสมอ แนะนำการสอนยังบกพร่อง และแบ่งปันความรู้</li> <li>มีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ มีการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)</li> <li>จัดระบบพี่เลี้ยงในการทำงานโดยให้ครูที่มีประสบการณ์และทักษะมากทำงานร่วมกับครูใหม่เพื่อการทำงานร่วมกันและเรียนรู้งาน</li> </ol>
4	การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่ และครอบครัว	<ol style="list-style-type: none"> <li>ตรวจเยี่ยม และการนิเทศอย่างไม่เป็นทางการตลอดเวลา</li> <li>ตรวจสอบที่และเข้าดูการสอนพูดคุยสอนงานอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>จัดสวัสดิการให้ครูเต็มที่ตามที่สภาคริสตจักรกำหนด</li> <li>จัดทำประกันสุขภาพและอุบัติเหตุแก่ครูทุกคน</li> <li>มีการเยี่ยมเยียนในกรณีเจ็บป่วย เช่น คลอดบุตร และอนุญาตให้ลาในกรณีจำเป็น</li> </ol>
5	ผู้บริหารมีบทบาทด้านการสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีนโยบายในการพัฒนาครูและบุคลากรโดยกำหนดเป็นแผนอย่างเป็นรูปธรรม</li> <li>ตรวจเยี่ยม และการนิเทศอย่างไม่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ</li> <li>เน้นการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการเข้าถึงข้อมูลและปัญหา</li> <li>สอบถามความต้องการความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงานโดยการสนับสนุนให้พัฒนาสมรรถนะโดยการอบรม</li> </ol>



ตารางที่ 21 สรุปบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (ต่อ)

ลำดับ	ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน
6	ผู้บริหารมีบทบาทด้านการจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข	<ol style="list-style-type: none"> <li>จัดกิจกรรมให้คุณครูได้ทำกิจกรรมร่วมกัน ให้ความสำคัญในการดูแลบุคลากรใหม่</li> <li>ออกแบบกิจกรรมที่มีรูปแบบเฉพาะ เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรที่ตรงตามอัตลักษณ์ขององค์กร</li> </ol>

ตารางที่ 22 สรุปแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน

ลำดับ	ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน
1	ผู้บริหารมีบทบาทด้านการตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีการจัดระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนในสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู เครือข่ายผู้ปกครอง และชุมชน</li> <li>ร่วมมือกับชุมชนในการสังเกตและดูแลรอบๆโรงเรียน อีกทั้งมีสมาชิกศิษย์เก่า ผู้ปกครองเครือข่ายดูแลร่วมกัน</li> <li>ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน</li> </ol>
2	ผู้บริหารมีบทบาทด้านการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>พัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยให้ความสำคัญด้านหลักสูตร สื่อการสอนและเทคโนโลยี โดยสนับสนุนด้านการใช้สื่อการสอนที่หลากหลายทั้งด้านการให้ความรู้ครูและจัดหาสื่ออุปกรณ์ในการสอนเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้อย่างพอเพียง</li> <li>ให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี เพื่อให้ครูสามารถใช้สื่อการสอนที่ทันสมัย และนักเรียนเข้าถึงความรู้</li> <li>นิเทศติดตามทั้งเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ มีการนิเทศกำกับ ติดตามอย่างสม่ำเสมอ</li> </ol>
3	ผู้บริหารมีบทบาทด้านการติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน	<ol style="list-style-type: none"> <li>กำหนดนโยบายอย่างชัดเจน ให้มีการติดตามนักเรียนอย่างใกล้ชิดเป็นปัจจุบัน</li> <li>สำรวจความต้องการจากทุกฝ่ายเพื่อสะท้อนความต้องการให้ครบทุกด้าน ครูสอนและดูแลนักเรียนเป็นรายบุคคล เมื่อมีปัญหาจะทำงานร่วมกันระหว่าง ผู้บริหาร ครู ศิษย์เก่า และผู้ปกครอง</li> </ol>

ตารางที่ 22 สรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (ต่อ)

ลำดับ	ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน
4	ผู้บริหารมีบทบาทด้านการติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา	1. กำกับ ติดตาม ดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา ให้มีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ให้ความสำคัญกับกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียน 2. มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและการปรับหลักสูตร กำหนดให้ครูทุกคนทำวิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตนรับผิดชอบ

#### 4.3. การสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษา โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย


4.3.1 (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษา โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยการรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากผู้บริหารโรงเรียน ทั้ง 3 แห่งที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) สัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นำมาสังเคราะห์เป็นในทางการพัฒนาในรอบ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่พัฒนาขึ้นมาจากแนวคิด DuBrin (1995) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธี คือ 1) การทำความรู้จักตนเอง 2) การสร้างวินัยในตนเอง 3) การศึกษา 4) ประสบการณ์ 5) การให้คำปรึกษา โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การทำความรู้จักตนเอง หมายถึง ผู้บริหารต้องพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการทำความรู้จักตนเอง โดยต้องอาศัยข้อมูลทั้งจากตนเองและจากภายนอก เพื่อใช้เป็นข้อมูลให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิผลมากขึ้น
2. การสร้างวินัยตนเอง หมายถึง ผู้บริหารต้องพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมีวินัยในตนเอง เพื่อรักษาระดับความสนใจต่อเป้าหมายให้มั่นคง พัฒนาพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำตนเองจริง
3. การศึกษา หมายถึง ผู้บริหารต้องพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการเรียนรู้เก็บข้อมูลความรู้ต่างๆจากการทำงาน และจากการเรียนอย่างเป็นทางการแต่เป็นการสะสมองค์ความรู้เพื่อใช้ในโอกาสที่จำเป็น มีข้อมูลสารสนเทศในการแก้ไขปัญหาใหม่ๆเสมอ
4. การแสวงหาประสบการณ์ หมายถึง ผู้บริหารต้องพัฒนาภาวะผู้นำโดยแสวงหาความรู้ ข้อมูลที่แปลงความรู้เพื่อนร่วมงาน และเนื้อหา สอดคล้องเป็นประสบการณ์เพื่อเป็นทักษะในการทำงาน การสะสมประสบการณ์จึงมีส่วนสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร

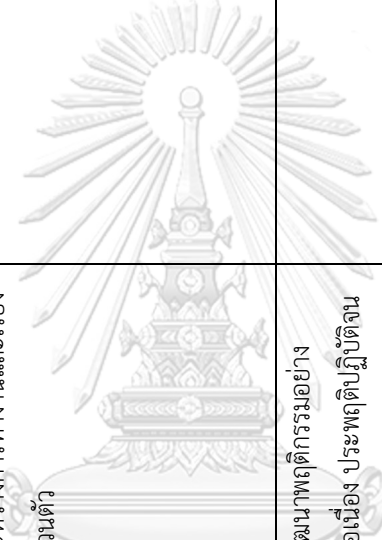
5. การให้คำปรึกษา หมายถึง ผู้บริหารต้องพัฒนาภาวะผู้นำ โดยผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ เป็นพี่เลี้ยง (Mentor) อาจารย์การสอน (Tutoring) การชี้แนะ (Coaching) การแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support)



(ร่างฉบับที่ 1) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ที่มุ่งการศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จากการศึกษาข้อมูล  
ตารางที่ 23 (ร่างฉบับที่ 1) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ที่มุ่งการศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

แนวทางการพัฒนา บทบาทภาวะผู้นำ	การทำความรู้จักตนเอง	การสร้างวินัยตนเอง	การศึกษา	การแสวงหาประสบการณ์	การให้คำปรึกษา
1. ผู้บริหารมีบทบาทด้านการ ดูแลสุขภาพตนเอง	ทำความเข้าใจตนเอง จาก ข้อมูลภายนอก เพื่อใช้เป็น ข้อมูลให้สามารถปรับปรุง ตนเองโดยรับการตรวจ สุขภาพอย่างสม่ำเสมอ เพื่อ ใช้เป็นข้อมูลในการดูแล ตนเอง	พัฒนาพฤติกรรมอย่าง ต่อเนื่อง โดยการออกกำลังกาย กาย สร้างสุขภาพ หลีกเลี่ยง จากสิ่งที่เป็นอันตรายต่อ สุขภาพ และป้องกันเพื่อ ไม่ให้เกิดป่วยเป็นโรค เช่น การปรับภูมิคุ้มกันโรคต่างๆ การไปตรวจสุขภาพ การ ป้องกันตนเองไม่ให้ติดเชื้อโรค			
2. ผู้บริหารมีบทบาทด้าน การบริหารเวลาในชีวิต ประจำวัน	อาศัยกระบวนการข้อมูล ย้อนกลับ (Feedback) จากตนเองและจากภายนอก เพื่อใช้เป็นข้อมูลที่สามารถ ปรับปรุงตนเองให้มี ประสิทธิภาพมากขึ้น	วางแผนและกำหนด เป้าหมายในการดำเนินการ มีการจัดทำแผนปฏิบัติงาน และมีการกำกับติดตามงาน อย่างเป็นระบบตามแผน			

ตารางที่ 20 (ร่างฉบับที่ 1) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ทางการศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา บทบาทภาวะผู้นำ	การทำความรู้จักตนเอง	การสร้างวินัยตนเอง	การศึกษา	การแสวงหาประสบการณ์	การให้คำปรึกษา
3. ผู้บริหารมีบทบาทด้านภาค คล้ายเครียด	เข้าใจตนเอง และการปรับ ทัศนคติของตนเองจัดการ ปัญหาโดยการปรับอารมณ์ (Emotion-focused Of Coping) หรือความรู้สึกละ ไม่ให้ความเครียดนั้นทำลาย ขวัญ และกำลังใจหรือลด ประสิทธิภาพในการทำงาน	พัฒนาพฤติกรรมอย่าง ต่อเนื่อง จัดเวลาอย่างสมดุล ระหว่างการทำงานและเรื่อง ส่วนตัว			ฝึกฝนโดยผู้ที่มีความรู้และ ประสบการณ์ โดยมีจัดการ แก้ปัญหา (Problem- focused Of Coping) ด้วย การบริหารที่บริหารใน โรงเรียน
4. ผู้บริหารมีบทบาทด้านภาค พัฒนาบุคลิกภาพตนเอง	ทำความเข้าใจจัดตนเอง โดย อาศัยข้อมูลจากการประเมิน ตนเองและจากภายนอก เพื่อ ใช้เป็นข้อมูลเ็นปรับปรุง ตนเอง	พัฒนาพฤติกรรมอย่าง ต่อเนื่อง ประพฤติปฏิบัติจน ลักษณะประจำตัว		นำประสบการณ์จากผู้บริหาร ในระดับสูงกว่า มาพัฒนา ตนเอง	ฝึกฝนโดย การสอน (Tutoring) และการฝึก (Coaching)ตนเอง
5. ผู้บริหารมีบทบาทด้าน การใช้หลักศาสนาในการ ครองตน	ใช้หลักคริสตจริยธรรมมาใช้ ในการครองตน ดูแล ผู้ปฏิบัติงานและนักเรียน	ประพฤติปฏิบัติจนลักษณะ ประจำตัว			

ตารางที่ 20 (ร่างฉบับที่ 1) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษามูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา บทบาทภาวะผู้นำ	การทำความรู้จักตนเอง	การสร้างวินัยตนเอง	การศึกษา	การแสวงหาประสบการณ์	การให้คำปรึกษา
6. ผู้บริหารมีบทบาทด้าน การพัฒนาความสามารถใน การทำงาน	ทำความรู้จักตนเอง อาศัย กระบวนการข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากตนเอง และ จากภายนอก	จัดสรรเวลาอย่างสมดุลใน ทำงานและเวลาส่วนตัวอย่าง ชัดเจน เกิดประโยชน์ มี ประสิทธิภาพเพื่อเป้าหมายที่ ตนวางไว้ซึ่งส่งผลต่อ ความก้าวหน้าในชีวิต	สะสมองค์ความรู้เพื่อใช้ใน โอกาสที่จำเป็น เป็นการเพิ่ม ความเป็นผู้มาให้เป็นที่ ยอมรับ	แสวงหาประสบการณ์ จาก เพื่อนร่วมงาน และ งานที่ รับผิดชอบ	มีการประชุมร่วมกันกับคณะ กรรมการบริหารภายใน คณะกรรมการบริหาร โรงเรียนและ ผู้ทรงคุณวุฒิ การทำงานและแก้ปัญหา
7. ผู้บริหารมีบทบาทด้านการ ให้ขวัญกำลังใจและชมเชยใน การทำงาน	ประพฤติปฏิบัติจนลักษณะ ประจำตัว	ผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับครู และบุคลากร ให้ความเป็น กันเองกับผู้บังคับบัญชา เข้าถึงผู้ปฏิบัติงานและมี ความยุติธรรม	ประเมินผลการทำงานที่ ยุติธรรมพิจารณาตาม ระเบียบสภาคริสตจักรใน ประเทศไทย		เน้นการทำงานเป็นทีมและ พัฒนาบุคลากรและการให้ กำลังใจ (Emotional Support)
8. ผู้บริหารมีบทบาทด้านการ สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับ ผู้ปฏิบัติงาน	ประพฤติปฏิบัติจนลักษณะ ประจำตัว			ทำงานตามลำดับสายงาน เน้นให้ออกัสกับผู้ที่ต้องการ ทำงาน ไม่ใช้คำสั่งในการ ปฏิบัติงาน เน้นการเป็น แบบอย่างและดูแลทีมงาน อย่างเท่าเทียม	การทำงานร่วมกันมีการ ประชุมปรึกษาหารือการ ทำงานทั้งแบบเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ

ตารางที่ 20 (ร่างฉบับที่ 1) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา บทบาทภาวะผู้นำ	การทำควมรู้จักตนเอง	การสร้างวินัยตนเอง	การศึกษา	การแสวงหาประสบการณ์	การให้คำปรึกษา
9. ผู้บริหารมีบทบาทด้านการช่วยเหลือ และการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน	การทำความรู้จักตนเอง	การสร้างวินัยตนเอง	การศึกษา	การแสวงหาประสบการณ์	การให้คำปรึกษา
10. ผู้บริหารมีบทบาทด้านการเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัว	การทำควมรู้จักตนเอง	การสร้างวินัยตนเอง	การศึกษา	การแสวงหาประสบการณ์	การให้คำปรึกษา

ตารางที่ 20 (ร่างฉบับที่ 1) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา บทบาทภาวะผู้นำ	การทำควมรู้จักตนเอง	การสร้างวินัยตนเอง	การศึกษา	การแสวงหาประสบการณ์	การให้คำปรึกษา
11. ผู้บริหารมีบทบาทด้าน การสอบถามความต้องการ การพัฒนาความก้าวหน้าและ ความสามารถในการ ปฏิบัติงาน	 <p>จฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย CHULALONGKORN UNIVERSITY</p>		โรงเรียนมีนโยบายในการ พัฒนาครูและบุคลากรโดย กำหนดเป็นแผนอย่างเป็น รูปธรรม	ผู้บริหารมีการพบและพูดคุย กับครูและบุคลากรอย่าง ทั่วถึง เน้นการประชุมกลุ่ม ย่อยเพื่อการเข้าถึงข้อมูลและ ปัญหา	สอบถามความต้องการ ความก้าวหน้าและ ความสามารถในการ ปฏิบัติงานโดยการสนทน ให้พัฒนาสมรรถนะโดยการ อบรม โดยให้อิสระในการ ออกแบบงานที่จะดำเนินการ โดยผู้บริหารร่วมพิจารณา และชี้แนะ
12. ผู้บริหารมีบทบาทด้าน การจัดกิจกรรมส่งเสริมการ อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข	อาศัยกระบวนการข้อมูล ย้อนกลับ (Feedback) จากภายนอก เพื่อใช้เป็น ข้อมูลให้สามารถปรับปรุง ตนเองให้มีประสิทธิผลมาก ขึ้น			นำประสบการณ์จาก การ ทำงานในหน้าที่รับผิดชอบจะ ช่วยพัฒนาภาวะผู้นำ บทบาท การแก้ปัญหา	



ตารางที่ 20 (ร่างฉบับที่ 1) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ทางการศึกษาของมูลนิธิเพื่อส่งเสริมการศึกษาในประเทศไทย (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา บทบาทภาวะผู้นำ	การทำความรู้จักตัวตนเอง	การสร้างวินัยตนเอง	การศึกษา	การแสวงหาประสบการณ์	การให้คำปรึกษา
13. ผู้บริหารมีบทบาทด้าน การตระหนักถึงและการดูแล ความปลอดภัยของนักเรียน	การทำความเข้าใจตัวตนเอง	1. รักษาระดับความ สนใจต่อเป้าหมายให้มั่นคง 2. พัฒนาพฤติกรรมอย่าง ต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการ พัฒนาภาวะผู้นำตนเองจริง	การศึกษา	การแสวงหาประสบการณ์	การให้คำปรึกษา จัดระบบการรักษาคความ ปลอดภัยของนักเรียนใน สถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วม ของครู เครือข่าย ผู้ประกอบการ และชุมชนอย่างมี ประสิทธิภาพ
14. ผู้บริหารมีบทบาทด้าน การพัฒนาคุณภาพการจัดการ การศึกษา	การทำความรู้จักตัวตนเอง	การสร้างวินัยตนเอง	การศึกษา	การแสวงหาประสบการณ์	การให้คำปรึกษา

ตารางที่ 20 (ร่างฉบับที่ 1) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา บทบาทภาวะผู้นำ	การทำความรู้จักตนเอง	การสร้างวินัยตนเอง	การศึกษา	การแสวงหาประสบการณ์	การให้คำปรึกษา
15. ผู้บริหารมีบทบาทด้าน การติดตามปัญหาและความ ต้องการของนักเรียน	การทำความรู้จักตนเอง	การสร้างวินัยตนเอง มีการจัดระบบการศึกษา ความปลอดภัยของนักเรียน ในสถานศึกษา โดยมีส่วนร่วม ร่วมของผู้บริหาร ครู เครือข่ายผู้ปกครอง สมาคม ศิษย์เก่า และชุมชนอย่างมี ประสิทธิภาพ	การศึกษา	การแสวงหาประสบการณ์	การให้คำปรึกษา
16. ผู้บริหารมีบทบาทด้าน การติดตามกำกับดูแลให้ ครูผู้สอนปฏิบัติตาม มาตรฐานการจัดการศึกษา	การทำความรู้จักตนเอง	การสร้างวินัยตนเอง กำกับติดตามดูแลให้ครูผู้สอน ปฏิบัติตามมาตรฐานการจัด การศึกษา โดยมี มอบหมายผู้รับผิดชอบ ตามลำดับสายงาน	การศึกษา	การแสวงหาประสบการณ์	การให้คำปรึกษา

4.3.2 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ จากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 คน

ข้อที่	รายการที่ประเมิน	ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้	
		ค่าเฉลี่ย	แปลผล	ค่าเฉลี่ย	แปลผล
1	การทำความรู้จักตนเอง	5.0	มากที่สุด	4.4	มาก
2	การสร้างวินัยตนเอง	5.0	มากที่สุด	4.4	มาก
3	การศึกษา	5.0	มากที่สุด	4.4	มาก
4	การแสวงหาประสบการณ์	4.8	มาก	4.2	มาก
5	การให้คำปรึกษา	4.8	มาก	4.2	มาก

4.3.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีแนวทางการพัฒนา 3 ด้าน ดังนี้

1. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง
2. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน
3. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน

ตารางที่ 24 แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาในใส่ตนเอง

ลำดับ	ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	แนวทางพัฒนา	แนวทางการพัฒนา
1	การดูแลสุขภาพตนเอง	1. การทำความรู้จักตนเอง 2. การสร้างวินัยตนเอง	ผู้บริหารตรวจร่างกายเป็นประจำและติดตามสุขภาพของตนเองสม่ำเสมอ และนำข้อมูลที่ได้รับมาดูแลร่างกายให้สมบูรณ์แข็งแรง และรับการป้องกันเพื่อไม่ให้เจ็บป่วย โดยการผู้บริหารควรออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ หลีกเลี่ยงอาหารที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ
2	การบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน	1. การสร้างวินัยตนเอง	ผู้บริหารสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตประจำวัน โดยวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการ ลำดับความสำคัญก่อนหลัง เพื่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน โดยไม่ส่งผลเสียต่อสุขภาพ
3	การคลายเครียด	1. การทำความรู้จักตนเอง 2. การสร้างวินัยตนเอง 3. การให้คำปรึกษา	ผู้บริหารทำความเข้าใจตนเอง พัฒนาพฤติกรรม และการปรับทัศนคติของตนเองจัดการปัญหาโดยการปรับอารมณ์ (Emotion-focused Of Coping) แก้ปัญหา (Problem-focused Of Coping) ด้วยการปรึกษาทีมบริหารในโรงเรียน
4	การพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง	1. การสร้างวินัยตนเอง 2. การแสวงหาประสบการณ์	ผู้บริหารฝึกบุคลิกภาพทางอารมณ์ ให้มีความมั่นคง สุขุม มีเหตุผลแสดงออกด้วยการให้เกียรติผู้อื่น เรียนรู้การวางตนจากผู้บริหารรุ่นก่อนและนำมาเป็นแบบอย่าง แต่งกายให้เหมาะสมกับตนเองสะอาดเรียบร้อย และอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น
5	การใช้หลักศาสนาในการครองตน	การแสวงหาประสบการณ์	ผู้บริหารใช้หลักคริสตจริยธรรมมาใช้ในการครองตน ดูแลผู้ปฏิบัติงานและนักเรียน ร่วมนมัสการและเป็นสมาชิกของคริสตจักร และอิทธิฐานของการทรงนำอย่างสม่ำเสมอ
6	การพัฒนาความสามารถในการทำงาน	1. การศึกษา 2. การแสวงหาประสบการณ์ 3. การให้คำปรึกษา	ผู้บริหารทำงานเป็นทีม เน้นการสร้างพลังด้านบวก ใช้อำนาจอย่างเหมาะสม ให้เกียรติผู้ปฏิบัติงานถ่อมใจในการเรียนรู้ เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้ร่วมงาน และเรียนรู้จากประสบการณ์ และพัฒนาจากผู้บริหารรุ่นก่อน

ตารางที่ 25 แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน

ลำดับ	ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	แนวทางพัฒนา	แนวทางการพัฒนา
1	การให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน	1..การศึกษา 2. การแสวงหาประสบการณ์ 3. การให้คำปรึกษา	ผู้บริหารมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาและพิจารณาตามระเบียบสภาคริสตจักรในประเทศไทย ให้ความยกย่องชมเชย บำเหน็จความดีความชอบด้วยความยุติธรรมเหมาะสม เน้นการพัฒนาบุคลากรและการให้กำลังใจ (Emotional Support)
2	การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน	1.การสร้างวินัยตนเอง 2. การแสวงหาประสบการณ์	ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน ทำงานตามลำดับสายงาน เน้นให้โอกาสกับผู้ที่ต้องการทำงาน ไม่ใช่คำสั่งในการปฏิบัติงาน เน้นการเป็นแบบอย่างและดูแลทีมงานอย่างเท่าเทียม
3	การช่วยเหลือและการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน	1.การสร้างวินัยตนเอง 2. การให้คำปรึกษา	ผู้บริหารตรวจเยี่ยม นิเทศอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นการเป็นประจำทุกวัน มีการตรวจสอบสถานที่และเข้าดูการสอนพูดคุยนงานอย่างสม่ำเสมอ แนะนำการสอนยังบกพร่อง เน้นการแบ่งปันความรู้ โดยสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) จัดระบบพี่เลี้ยงในการทำงานโดยให้ครูที่มีประสบการณ์และทักษะมากทำงานร่วมกับครูใหม่เพื่อเรียนรู้การทำงานและวัฒนธรรมองค์การ
4	การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัว	1.การสร้างวินัยตนเอง	ผู้บริหารดูแลครูและบุคลากรอย่างใกล้ชิด เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัวของผู้ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง
5	การสอบถามความต้องการ การพัฒนาและความสามารถในการปฏิบัติงาน	1.การสร้างวินัยตนเอง 2. การแสวงหาประสบการณ์	ผู้บริหารนิเทศครูอย่างสม่ำเสมอ มีการสอบถามความต้องการความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน โดยการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการเข้าถึงข้อมูลและปัญหา และกำหนดเป็นแผนในการพัฒนาครูและบุคลากร

ตารางที่ 26 แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (ต่อ)

ลำดับ	ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	แนวทางพัฒนา	แนวทางการพัฒนา
6	การจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข	1.การศึกษา 2. การแสวงหาประสบการณ์	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมให้คุณครูได้ทำกิจกรรมร่วมกัน โดยออกแบบกิจกรรมที่มีรูปแบบเฉพาะ เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรที่ตรงตามอัตลักษณ์ขององค์กรให้มีความสำคัญในการดูแลบุคลากรใหม่

ตารางที่ 27 แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน

ลำดับ	ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	แนวทางพัฒนา	แนวทางการพัฒนา
1	การตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน	1. การแสวงหาประสบการณ์ 2. การให้คำปรึกษา	ผู้บริหารมีการจัดระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนในสถานศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน เน้นการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู เครือข่ายผู้ปกครอง และชุมชน
2	การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา	1. การแสวงหาประสบการณ์ 2. การให้คำปรึกษา	ผู้บริหารพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยให้ความสำคัญด้านหลักสูตร ด้านการใช้สื่อการสอนที่หลากหลาย และด้านเทคโนโลยี เพื่อให้ครูสามารถใช้สื่อการสอน และนักเรียนเข้าถึงความรู้ที่ทันสมัย สนับสนุนการให้ความรู้ครูและจัดหาสื่ออุปกรณ์ในการสอนเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ อย่างพอเพียง มีกรณีศึกษา กำกับ ติดตามอย่างสม่ำเสมอ
3	การติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน	1.การศึกษา 2. การให้คำปรึกษา	ผู้บริหารสำรวจความต้องการจากผู้มีส่วนได้เสีย ทุกฝ่ายเพื่อสะท้อนความต้องการให้ครบทุกด้าน และนำข้อมูลมากำหนดนโยบายในการดูแลนักเรียนอย่างชัดเจน ให้มีการติดตามนักเรียนอย่างใกล้ชิด เป็นปัจจุบัน และดูแลนักเรียนเป็นรายบุคคล เมื่อมีปัญหาจะทำงานร่วมกันระหว่าง ผู้บริหาร ครู ศิษย์เก่า และผู้ปกครองทันที

ตารางที่ 28 แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (ต่อ)

ลำดับ	ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	แนวทางพัฒนา	แนวทางการพัฒนา
4	การติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา	1. การแสวงหาประสบการณ์ 2. การให้คำปรึกษา	ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและการปรับหลักสูตรกำกับติดตามดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา ให้มีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ให้ความสำคัญกับกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียน และกำหนดให้ครูทุกคนทำวิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตนรับผิดชอบ



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบทบาทด้านภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

การดำเนินการวิจัย ใช้ระเบียบวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยการเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ตัวอย่างจากโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informant) ผู้วิจัยเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยใช้เกณฑ์การเลือกจากวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษา (ตอบสนองนโยบายสภาคริสตจักรฯ 2017) และ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามแนวทางการประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา (สำนักทดสอบทางการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 3 โรง จากโรงเรียนขนาดใหญ่ กลาง เล็ก อย่างละ 1 โรง ผู้ให้ข้อมูล 9 คน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารโรงเรียนจากโรงเรียนขนาดใหญ่ กลาง เล็ก อย่างละ 1 คน 2) ครูจากโรงเรียนขนาดใหญ่ กลาง เล็ก อย่างละ 1 คน 3) นักเรียนจากโรงเรียนขนาดใหญ่ กลาง เล็ก อย่างละ 1 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล (In-depth Interview) เพื่อรวบรวมข้อมูลภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย 3 ด้าน ได้แก่ ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for Self) ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for Staff) และภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) จากนั้นนำข้อมูลมาวิเคราะห์ประเด็นที่พบจากการสัมภาษณ์



**ขั้นตอนที่ 1** ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

**ขั้นตอนที่ 2** ศึกษาบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษา โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

**ขั้นตอนที่ 3** สร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษา โรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

**ขั้นตอนที่ 4** ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยแล้ว และนำเสนอสามารถสรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย แบ่งออกเป็น 2 ตอน ตามวัตถุประสงค์ ได้แก่ 1) เพื่อศึกษาบทบาทด้านภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

5.1.1 การศึกษาบทบาทด้านภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ผลการศึกษาด้านภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for Staff) และบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ในนักเรียน (Caring for Client) ในระดับสูงสุด และบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for Self) อยู่ในระดับต่ำที่สุด

### 1) ผลการศึกษาด้านภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for Self)

ผลการวิจัย พบว่า บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการเอาใจใส่ตนเองอยู่ในระดับต่ำที่สุด โดยผู้บริหารมีการแสดงออกถึงบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเองในระดับสูง 4 ด้าน 1) การพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง 2) การใช้หลักศาสนาในการครองตน 3) การพัฒนาความสามารถในการทำงาน อยู่ในระดับสูง ลำดับที่ 4 ได้แก่ การคลายเครียด ลำดับที่ 5 ได้แก่ การบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน อยู่ในระดับ ปานกลาง และลำดับสุดท้าย ได้แก่ การดูแลสุขภาพตนเอง อยู่ในระดับต่ำ จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

1.1 บทบาทด้านการดูแลสุขภาพตนเอง พบว่า อยู่ในระดับต่ำ ผู้บริหารไม่มีการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ มีโรคประจำตัว การตรวจร่างกายประจำปีตามสวัสดิการของโรงเรียนเท่านั้นเมื่อมีอาการป่วยบางครั้งไม่ได้พบแพทย์ จึงไม่มีข้อมูลที่ครบถ้วนในการดูแลร่างกายให้สมบูรณ์แข็งแรงให้ความสำคัญกับการเลือกทานอาหารที่เหมาะสมเป็นประโยชน์ต่อร่างกาย ไม่ดื่มสุราและไม่สูบบุหรี่

1.2 บทบาทด้านการบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารมีการบริหารเวลาในชีวิตประจำวันโดยการจัดสรรเวลาอย่างสมดุล เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากที่สุด จะจัดเวลาให้กับสิ่งสำคัญก่อน เน้นใช้เวลาให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการใช้เวลาปฏิบัติงานให้ผลตรงตามเป้าหมายมากที่สุด และแบ่งเวลาของงานกับครอบครัวอย่างสมดุลระหว่าง การดูแลครอบครัว และภาระงานของโรงเรียน แต่จัดเวลาในการดูแลสุขภาพตนเองน้อย

1.3 บทบาทด้านการคลายเครียด พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารมีการจัดการความเครียดที่เกิดจากการทำงาน ผู้บริหารมีจัดการแก้ปัญหาด้วยการปรึกษาทีมบริหารในโรงเรียน เน้นที่การสื่อสารและแก้ปัญหาที่ต้นเหตุ และใช้เวลาว่างในการทำกิจกรรมที่ชื่นชอบเพื่อลดความเครียด และจัดการปรับอารมณ์ด้วยการใช้เวลาพูดคุยปรึกษากับครอบครัวและ การพักผ่อนและนอนหลับ

1.4 บทบาทด้านการพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารมีบุคลิกภาพดี สุภาพเรียบร้อย แต่งกายเหมาะสม ใช้ภาษาและการสื่อสารแสดงถึงความโอบอ้อมอารี มีเจตคติที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ให้ความสนใจในรายละเอียด มีบุคลิกภาพทางอารมณ์ กิริยาท่าทาง น้ำเสียง ภาษาพูด และการวางตน แสดงออกซึ่งความรัก เมตตา มีความซื่อสัตย์ ทุ่มเทในการทำงาน มีความเอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน โดยมีบุคคลต้น เรียนรู้การวางตนจากผู้บริหารรุ่นก่อนและนำมาเป็นแบบอย่างด้านการแต่งตัว การพูดจาสื่อสาร เป็นที่ยอมรับของครู นักเรียน ผู้ปกครอง และบุคคลทั่วไป

1.5 บทบาทด้านการใช้หลักศาสนาในการครองตน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารใช้หลักคริสต์ศาสนาในการครองตน ครองคน ครองงาน และเป็นสมาชิกของคริสตจักร ผู้บริหารนำหลักพระคัมภีร์มาใช้ในการทำงาน และในการดำรงชีวิต นำมาเป็นหลักในการครองตน ครองคน และครองงาน ส่วนในการดูแลและจัดการเรียนการสอน ใช้หลักจากพระคัมภีร์ มากำหนดเป็นหลักปฏิบัติร่วมกันในการทำงาน

1.6 บทบาทด้านการพัฒนาความสามารถในการทำงาน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารมีการพัฒนาความสามารถในการทำงาน โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ และพัฒนาจากผู้บริหารรุ่นก่อน เน้นการสร้างพลังด้านบวก มีการใช้อำนาจอย่างเหมาะสม ให้เกียรติผู้ปฏิบัติงานทำงานเป็นทีม ถ่อม

ใจในการเรียนรู้ มีการประชุมร่วมกันกับคณะกรรมการบริหารภายใน คณะกรรมการบริหารโรงเรียน และ ผู้ทรงคุณวุฒิการทำงานและแก้ปัญหา เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้ร่วมงานสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นการมีส่วนร่วมปฏิบัติงาน อย่างซื่อสัตย์และความคุ้มค่ากับโรงเรียน

## 2) ผลการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for Staff)

ผลการวิจัย พบว่า บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน อยู่ในระดับสูง ทั้ง 6 ด้าน ได้แก่ 1) การให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน 2) การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน 3) การช่วยเหลือ และการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน 4) การสอบถามความต้องการ การพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน 5) การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความ เป็นอยู่และครอบครัว 6) การจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข จากการวิเคราะห์ ข้อมูลเชิงคุณภาพ

2.1 บทบาทด้านการให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน พบว่า ผู้บริหารมีสัมพันธ์ภาพกับผู้ปฏิบัติงาน ให้ความยกย่องชมเชย บำเหน็จความดีความชอบอย่างเหมาะสม ส่งผลให้มีขวัญกำลังใจในการทำงาน มีการตอบแทน การทำคุณประโยชน์ให้แก่หน่วยงานอย่างยุติธรรม มีกระบวนการขั้นตอนเน้นการประเมินเพื่อพัฒนา และพิจารณาตามระเบียบสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีการตอบแทนทั้งทางตรงและทางอ้อม มีการส่งเสริมให้คุณครูได้พัฒนาด้านวิชาชีพ และการศึกษาต่อโดยมอบทุนการศึกษา และเวลาในการศึกษา อีกทั้งมีการส่งไปศึกษาดูงานในต่างประเทศ มีการให้รางวัลในกรณีที่ทำงานสำเร็จ ครูและบุคลากรมีขวัญ และกำลังใจที่ดีในการทำงาน มีการสมนาคุณครูครูที่ทำงานนานปี โดยมอบเมื่อครบรอบปีที่กำหนด ดูแลเอาใจใส่ทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

2.2 บทบาทด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน พบว่า ผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับครูและบุคลากร ให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าถึงผู้ปฏิบัติงานและให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการทำงานเป็นทีมมีการประชุมปรึกษาหารือการทำงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ผู้บริหารจะเข้าร่วมทุกครั้ง และพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งปรับปรุงสภาพของการทำงานด้วยความเสมอภาคมีการทัศนศึกษาร่วมกันในทุกปี ยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาทำงานดีเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น มีการให้รางวัลแก่ครูสร้างความสำเร็จให้เกิดโรงเรียนในด้านต่างๆ

2.3 บทบาทด้านการช่วยเหลือ และการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารมีการพบคุณครูทุกวัน มีการสังเกตชั้นเรียน แนะนำการสอนยังบกพร่อง ผู้บริหารมีการ

แนะนำเทคนิคการสอนแก่คุณครูหากพบว่าการสอนยังบกพร่อง เน้นการแบ่งปันความรู้ มีการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในกลุ่มของคุณครูผู้บริหารจะทำงานร่วมกันตามลำดับสายงาน ผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ หัวหน้าระดับ และเพื่อนช่วยเพื่อน ระหว่างปิดเทอมกำหนดให้ครูพบกันตอนเช้าทุกวันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เช่น วิจัย เทคนิคการสอน มีการจัดระบบพี่เลี้ยงในการทำงาน โดยให้ครูที่มีประสบการณ์และทักษะมากกว่าทำงานร่วมกับครูใหม่เพื่อการทำงานร่วมกันและเรียนรู้งานจากการปฏิบัติจริง (learning by doing) สนับสนุนให้ครูพัฒนาวิชาชีพ มีงบประมาณพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เพียงพอ

2.4 บทบาทด้านการเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัว พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัวของผู้ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง รู้จักครอบครัวของคุณครู มีการดูแลการปฏิบัติหน้าที่โดยมีการกำชับให้ทำงานเต็มเวลา และให้ความสำคัญกับประโยชน์ของโรงเรียนก่อนประโยชน์ส่วนตัว มีการตรวจสถานที่และเข้าดูการสอนพูดคุยสอนงานอย่างสม่ำเสมอ มีการจัดสวัสดิการให้ครูเต็มที่ตามที่สภาคริสตจักรกำหนด ในส่วนของครอบครัว มีทุนการศึกษาสำหรับบุตรครู จัดเงินช่วยเหลืองานศพครูและสมาชิกในครอบครัว จัดทำประกันสุขภาพและอุบัติเหตุแก่ครูทุกคนมีการเยี่ยมเยียนในกรณีเจ็บป่วย เช่นคลอดบุตร และอนุญาตให้ลาในกรณีจำเป็น ช่วยเงินงานศพ จัดทำประกันสุขภาพและอุบัติเหตุแก่ครูทุกคน

2.5 บทบาทด้านการสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน พบว่า อยู่ในระดับสูง โรงเรียนมีนโยบายในการพัฒนาครูและบุคลากรโดยกำหนดเป็นแผนอย่างเป็นรูปธรรม พัฒนาครูโดยใช้แนวปฏิบัติของ *Lesson Study* ผู้บริหารสอบถามความต้องการความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงานโดยการสนับสนุนให้พัฒนาสมรรถนะ โดยให้อิสระในการออกแบบงานที่จะดำเนินการโดยผู้บริหารร่วมพิจารณาและชี้แนะ จัดการสนับสนุนด้านงบประมาณ และมีวิธีการในการประเมินความสำเร็จโดยการกำกับติดตามเป็นระยะ โดยให้ความสำคัญกับทุกคน ทุกคน และจะแนะนำทันทีที่เกิดปัญหาในการทำงาน

2.6 บทบาทด้านการจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น โดยการจัดกิจกรรมทางศาสนาโดยจัดให้มีการเรียนพระคัมภีร์เดือนละหนึ่งครั้ง เข้าโบสถ์ทุกสัปดาห์ กิจกรรม Retreat (ถอยหลังสู่ธรรม) กิจกรรมทัศนศึกษาทั้งในและต่างประเทศ และงานกิจกรรมประจำปีตามประเพณีและกิจกรรมทางศาสนาเช่นกิจกรรมในเทศกาลคริสตสมภพ และมีการสมนาคุณครูนานปีด้วยให้เงินและทองเมื่อทำงานครบตามวาระที่กำหนด รวมถึงจัดกิจกรรมทัศนศึกษาแก่ครูทำงานนานปี

### 3) ผลการศึกษาบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client)

ผลการวิจัย พบว่า บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการเอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) ของผู้บริหารโรงเรียน อยู่ในระดับสูง ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ 1) การตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน 2) การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา 3) การติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน 4) การติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

3.1 บทบาทด้านการตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน พบว่า มีการจัดระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนในสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู เครือข่ายผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า และชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ ด้านความปลอดภัยภายในโรงเรียน โดยกำหนดหน้าที่ให้คุณครูปฏิบัติหน้าที่เวรประจำวันดูแลนักเรียนตลอดวัน เจ้าหน้าที่รักษาความปลอดภัยประจำ 24 ชั่วโมง นำเทคโนโลยีมาใช้ในการดูแล นักเรียนเข้าโรงเรียนต้องสแกนบัตรเพื่อบันทึกการมาโรงเรียน มีการติดกล้องวงจรปิดทั่วบริเวณโรงเรียน มีการกำหนดหน้าที่ให้คุณครูปฏิบัติหน้าที่เวรประจำวันดูแลนักเรียน และเน้นมีส่วนร่วมของครู ผู้ปกครอง เครือข่ายทั้งภาครัฐ และเอกชนในการดูแลความปลอดภัยของนักเรียนและโรงเรียน รวมถึงบริเวณรอบโรงเรียน มีการให้ความรู้แก่ครู นักเรียน และมีการติดตั้งกล้องวงจรปิดเพื่อดูแลความปลอดภัยอย่างทั่วถึง

3.2 บทบาทด้านการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยให้ความสำคัญด้านหลักสูตร สื่อการสอนและเทคโนโลยี โดยสนับสนุนด้านการใช้สื่อการสอนที่หลากหลายทั้งด้านการให้ความรู้ครูและจัดหาสื่ออุปกรณ์ในการสอนเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้อย่างพอเพียง โรงเรียนมีการติดตั้งระบบสัญญาณอินเทอร์เน็ตครอบคลุมทั้งโรงเรียนเพื่อให้ครูสามารถใช้สื่อการสอนที่ทันสมัย และนักเรียนเข้าถึงความรู้ และมีการนิเทศติดตามทั้งเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ มีการนิเทศ กำกับ ติดตามอย่างสม่ำเสมอ และมีการประเมินผลการเรียนและรายงานผลอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านการเรียน การพัฒนาครู และประเมินคุณภาพสถานศึกษา มีการจัดงบประมาณที่ยืดหยุ่นเน้นผลลัพธ์ที่นักเรียน โดยให้ทุกส่วนมีส่วนร่วมในการวางแผนการใช้งบประมาณ และมีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ

3.3 บทบาทด้านการติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน พบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน พบว่า ผู้บริหารกำหนดนโยบายอย่างชัดเจน ให้มีการติดตามนักเรียนอย่างใกล้ชิด เป็นปัจจุบัน โดยมีการสำรวจความต้องการจากทุกฝ่ายเพื่อสะท้อนความต้องการให้ครบทุกด้าน ครู นักเรียนและผู้ปกครองสามารถเข้าถึง และมีการแลกเปลี่ยนกันได้

ตลอดเวลา มีการรับข้อมูลของนักเรียนจากคุณครู และร่วมกับคุณครูแก้ปัญหานักเรียนอย่างใกล้ชิดครูสอนและดูแลนักเรียนเป็นรายบุคคล เมื่อมีปัญหาจะทำงานร่วมกันระหว่าง ผู้บริหาร ครู ศิษย์เก่า และผู้ปกครองทันที

3.4 บทบาทด้านการติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษาพบว่า อยู่ในระดับสูง ผู้บริหารติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษาพบว่า ครูมีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ใช้วิธีการช่วยเหลือเด็กก่อนด้วยวิธีเพื่อนช่วยเพื่อน ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสม มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและการปรับหลักสูตร กำหนดให้ครูทุกคนทำวิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตนรับผิดชอบ และร่วมกับทุกกิจกรรมของโรงเรียน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการสมรรถนะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ วิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และใช้ข้อมูลในการวางแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน จัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล และพัฒนาการทางสติปัญญา ใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมผนวกกับการนำบริบทและภูมิปัญญาของท้องถิ่นมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ ครูมีการวัดและประเมินผลที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย ครูมีการวิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตนรับผิดชอบ และใช้ผลในการปรับการสอน ครูจัดการเรียนการสอนตามวิชาที่ได้รับมอบหมายเต็มเวลาเต็มความสามารถ

ตารางที่ 29 บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับ บทบาท	การพัฒนา
ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self)			
1. ผู้บริหารมีบทบาทด้านการดูแลสุขภาพตนเอง	1. ผู้บริหารออกกำลังกายไม่สม่ำเสมอ 2. ไม่ได้รับการตรวจร่างกาย และติดตามสุขภาพของตนเองเพื่อนำข้อมูลที่ได้รับมาดูแลร่างกายให้สมบูรณ์แข็งแรง และรับการป้องกันเพื่อไม่ให้เจ็บป่วย 3. ผู้บริหารทานอาหารที่มีประโยชน์ หลีกเลี่ยงอาหารที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ ไม่ดื่มสุราและไม่สูบบุหรี่	ระดับต่ำ	ควรพัฒนา

ตารางที่ 30 บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (ต่อ)

ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับบทบาท	การพัฒนา
ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self)			
2. ผู้บริหารมีบทบาทด้านการบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตประจำวัน โดยลำดับความสำคัญก่อนหลัง เพื่อให้ทำงานมีประสิทธิภาพมากที่สุด</li> <li>2. ผู้บริหารควรวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการใช้เวลาปฏิบัติงานให้ผลตรงตามเป้าหมายมากที่สุด</li> <li>3. ผู้บริหารควรบริหารเวลาเพื่อประสิทธิภาพการทำงานและไม่ส่งผลเสียต่อสุขภาพด้วย</li> </ol>	ระดับปานกลาง	ควรพัฒนา
3. ผู้บริหารมีบทบาทด้านการคลายเครียด	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารเข้าใจตนเอง และการปรับทัศนคติของตนเองจัดการปัญหาโดยการปรับอารมณ์ (Emotion-focused Of Coping)</li> <li>2. ผู้บริหารพัฒนาพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง จัดเวลาอย่างสมดุลระหว่างการทำงานและเรื่องส่วนตัว</li> <li>3. ผู้บริหารจัดการแก้ปัญหา (Problem-focused Of Coping) ด้วยการปรึกษาทีมบริหารในโรงเรียน</li> </ol>	ระดับปานกลาง	ควรพัฒนา
4. ผู้บริหารมีบทบาทด้านการพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารแต่งกายที่สะอาดเรียบร้อย เหมาะสมกับตนเอง และอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น</li> <li>2. ผู้บริหารฝึกบุคลิกภาพทางอารมณ์ให้มีความมั่นคง สุขุมมีเหตุผลแสดงออกด้วยการให้เกียรติผู้อื่น</li> <li>3. ผู้บริหารเรียนรู้การวางตนจากผู้บริหารรุ่นก่อนและนำมาเป็นแบบอย่าง</li> </ol>	ระดับสูง	-
5. ผู้บริหารมีบทบาทด้านการใช้หลักศาสนาในการครองตน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารใช้หลักคริสตจริยธรรมมาใช้ในการครองตนดูแลผู้ปฏิบัติงานและนักเรียน</li> <li>2. ผู้บริหารร่วมนมัสการและเป็นสมาชิกของคริสตจักร</li> <li>3. ผู้บริหารอธิษฐานของการทรงนำตามหลักข้อเชื่อทางคริสตศาสนา</li> </ol>	ระดับสูง	-

ตารางที่ 31 บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (ต่อ)

ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับ บทบาท	การพัฒนา
ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self)			
6. ผู้บริหารมีบทบาทด้านการพัฒนาความสามารถในการทำงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารเรียนรู้จากประสบการณ์ และพัฒนาจากผู้บริหารรุ่นก่อน</li> <li>2. ผู้บริหารเน้นการสร้างพลังด้านบวก มีการใช้อำนาจอย่างเหมาะสม</li> <li>3. ผู้บริหารทำงานเป็นทีม</li> <li>4. ผู้บริหารให้เกียรติผู้ปฏิบัติงานลุ่มใจในการเรียนรู้ เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้ร่วมงาน</li> </ol>	ระดับสูง	-

ตารางที่ 32 บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (ต่อ)

ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับ บทบาท	การพัฒนา
ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff)			
7. การให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารให้ความยกย่องชมเชย บำเหน็จความดีความชอบอย่างเหมาะสม</li> <li>2. ผู้บริหารตอบแทนการทำคุณประโยชน์ให้แก่หน่วยงานอย่างยุติธรรม</li> <li>3. ผู้บริหารมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนา และพิจารณาตามระเบียบสภาคริสตจักรในประเทศไทย</li> <li>4. ผู้บริหารเน้นการทำงานเป็นทีมและพัฒนาบุคลากร และการให้กำลังใจ (Emotional Support)</li> </ol>	ระดับสูง	-
8. การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติด้านการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน</li> <li>2. ผู้บริหารทำงานตามลำดับสายงานเน้นให้โอกาสกับผู้ที่ต้องการทำงาน ไม่ใช่คำสั่งในการปฏิบัติงาน เน้นการเป็นแบบอย่างและดูแลทีมงานอย่างเท่าเทียม</li> </ol>	ระดับสูง	-



ตารางที่ 33 บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (ต่อ)

ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับบทบาท	การพัฒนา
9. การช่วยเหลือ และการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารมีการตรวจเยี่ยม พบคุณครูทุกวัน มีการนิเทศอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ ตลอดเวลา มีการตรวจสถานที่และเข้าดูการสอน พุดคุยสอนงานอย่างสม่ำเสมอ แนะนำการสอนยังบกพร่อง และแบ่งปันความรู้</li> <li>2. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ มีการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในกลุ่มของคุณครูผู้บริหารทำงานร่วมกันตามลำดับสายงาน</li> <li>3. ผู้บริหารจัดระบบพี่เลี้ยงในการทำงานโดยให้ครูที่มีประสบการณ์และทักษะมากทำงานร่วมกับครูใหม่ เพื่อการทำงานร่วมกันและเรียนรู้งาน</li> </ol>	ระดับสูง	-
10. การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัว	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จัดสวัสดิการให้ครูเต็มที่ตามที่สภาคริสตจักรกำหนด ทำประกันสุขภาพและอุบัติเหตุแก่ครูทุกคน</li> <li>2. ผู้บริหารมีการตรวจเยี่ยม และการนิเทศอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการตลอดเวลา มีการตรวจสถานที่และเข้าดูการสอน พุดคุยสอนงานอย่างสม่ำเสมอ</li> <li>3. มีสวัสดิการสำหรับครอบครัว เช่น ทุนการศึกษา สำหรับบุตรครู จัดเงินช่วยเหลืองานศพครูและสมาชิกในครอบครัว มีการเยี่ยมเยียนในกรณีเจ็บป่วย เช่นคลอดบุตร</li> </ol>	ระดับสูง	-
11. การสอบถามความต้องการการพัฒนาและความสามารถในการปฏิบัติงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารมีการตรวจเยี่ยม และการนิเทศอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการตลอดเวลา</li> <li>2. ผู้บริหารเน้นการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการเข้าถึงข้อมูลและปัญหา</li> <li>3. ผู้บริหารสอบถามความต้องการความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงานโดยการสนับสนุนให้พัฒนาสมรรถนะโดยการอบรม โดยให้อิสระในการออกแบบงานที่จะดำเนินการโดยผู้บริหารร่วมพิจารณาและชี้แนะ</li> </ol>	ระดับสูง	-

ตารางที่ 34 บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (ต่อ)

ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับ บทบาท	การพัฒนา
ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client)			
12. การจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมให้คุณครูได้ทำกิจกรรมร่วมกัน ให้ความสำคัญในการดูแลบุคลากรใหม่</li> <li>2. ผู้บริหารออกแบบกิจกรรมที่มีรูปแบบเฉพาะ เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรที่ตรงตามอัตลักษณ์ขององค์กร</li> </ol>	ระดับสูง	-
13. การตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารมีการจัดระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนในสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู เครือข่ายผู้ปกครอง และชุมชน</li> <li>2. ผู้บริหารร่วมมือกับชุมชนในการสังเกตและดูแลรอบๆ โรงเรียน อีกทั้งมีสมาคมศิษย์เก่า ผู้ปกครองเครือข่ายดูแลร่วมกัน</li> <li>3. ผู้บริหารใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน</li> </ol>	ระดับสูง	-
14. การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยให้ความสำคัญด้านหลักสูตร สื่อการสอนและเทคโนโลยี โดยสนับสนุนด้านการใช้สื่อการสอนที่หลากหลายทั้งด้านการให้ความรู้ครูและจัดหาสื่ออุปกรณ์ในการสอนเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของพอเพียง</li> <li>2. ผู้บริหารให้ความสำคัญกับเทคโนโลยี เพื่อให้ครูสามารถใช้สื่อการสอนที่ทันสมัย และนักเรียนเข้าถึงความรู้</li> <li>3. ผู้บริหารมีการนิเทศติดตามทั้งเป็นทางการและแบบไม่เป็นทางการ มีการนิเทศ กำกับ ติดตามอย่างสม่ำเสมอ</li> </ol>	ระดับสูง	-

ตารางที่ 35 บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (ต่อ)

ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน	ระดับบทบาท	การพัฒนา
ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client)			
15. การติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน	1. ผู้บริหารกำหนดนโยบายอย่างชัดเจน ให้มีการติดตมนักเรียนอย่างใกล้ชิด เป็นปัจจุบัน 2. ผู้บริหารมีการสำรวจความต้องการจากทุกฝ่ายเพื่อสะท้อนความต้องการให้ครบทุกด้าน ครูสอนและดูแลนักเรียนเป็นรายบุคคล เมื่อมีปัญหาจะทำงานร่วมกันระหว่าง ผู้บริหาร ครู ศิษย์เก่า และผู้ปกครอง	ระดับสูง	-
16. การติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา	1. ผู้บริหารกำกับ ติดตาม ดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา ให้มีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ให้ความสำคัญกับกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียน 2. ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและการปรับหลักสูตร กำหนดให้ครูทุกคนทำวิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตนรับผิดชอบ	ระดับสูง	-

5.1.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษาโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยการรวบรวมข้อมูลที่ได้รับจากผู้บริหารโรงเรียน ทั้ง 3 แห่งที่มีแนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) สัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ นำมาสังเคราะห์เป็นในทางการพัฒนาในรอบ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธี ดังนี้

1. การทำความรู้จักตนเอง หมายถึง ผู้บริหารต้องพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการทำความรู้จักตนเอง โดยต้องอาศัยข้อมูลทั้งจากตนเองและจากภายนอก เพื่อใช้เป็นข้อมูลให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิผลมากขึ้น
2. การสร้างวินัยตนเอง หมายถึง ผู้บริหารต้องพัฒนาภาวะผู้นำ โดยมีวินัยในตนเอง เพื่อรักษาระดับความสนใจต่อเป้าหมายให้มั่นคง พัฒนาพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำตนเองจริง

3. การศึกษา หมายถึง ผู้บริหารต้องพัฒนาภาวะผู้นำ โดยการเรียนรู้เก็บข้อมูลความรู้ต่างๆจากการทำงาน และจากการเรียนอย่างเป็นทางการแต่เป็นการสะสมองค์ความรู้เพื่อใช้ในโอกาสที่จำเป็น มีข้อมูลสารสนเทศในการแก้ไขปัญหาใหม่ๆเสมอ

4. การแสวงหาประสบการณ์ หมายถึงผู้บริหารต้องพัฒนาภาวะผู้นำโดยแสวงหาความรู้ ข้อมูลที่แปลงความรู้เพื่อนร่วมงาน และเนื้องาน สะสมเป็นประสบการณ์เพื่อเป็นทักษะในการทำงาน การสะสมประสบการณ์จึงมีส่วนสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร

5. การให้คำปรึกษา หมายถึง ผู้บริหารต้องพัฒนาภาวะผู้นำ โดยอาศัยการสอน (Tutoring) การชี้แนะ (Coaching) การแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional Support)

โดยมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน ตามลำดับความสำคัญ 3 แนวทาง ดังนี้

แนวทางที่ 1 แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self) มีภาวะผู้นำทั้งหมด 6 ด้าน ดังนี้

1. พัฒนาการดูแลสุขภาพตนเอง
2. พัฒนาการบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน
3. พัฒนาการคลายเครียด
4. พัฒนาการพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง
5. พัฒนาการใช้หลักศาสนาในการครองตน
6. พัฒนาการพัฒนาความสามารถในการทำงาน

แนวทางที่ 2 แนวทางภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff) มีทั้งหมด 6 ด้าน ดังนี้

1. พัฒนาการให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน
2. พัฒนาการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน
3. พัฒนาการช่วยเหลือ และการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน
4. พัฒนาการสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน
5. พัฒนาการเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัว
6. พัฒนาการจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

แนวทางที่ 3 แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) มีทั้งหมด 4 ด้าน ดังนี้

1. พัฒนาการตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน

2. พัฒนาการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา
3. พัฒนาการติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน
4. พัฒนาการติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา

จากผลการวิจัยพบว่า แนวทางการภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำเป็นต้องพัฒนาด้านภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง จากการเก็บข้อมูลพบว่า อยู่ในระดับต่ำที่สุด โดย การคลายเครียด และ การบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน อยู่ในระดับ ปานกลาง และ การดูแลสุขภาพตนเอง อยู่ในระดับต่ำ

## 5.2 อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ผู้วิจัยแบ่งการอภิปรายผลเป็น 2 ตอน คือ 1) การอภิปรายถึงบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย 2) อภิปรายถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

### 5.2.1 อภิปรายผลบทบาทและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

จากผลการวิจัยพบว่า บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for Staff) และบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) ในระดับสูง บทบาทภาวะผู้นำเอาใจใส่ตนเอง (Caring for Self) อยู่ในระดับต่ำที่สุด

1. บทบาทภาวะผู้นำเอาใจใส่ตนเอง (Caring for Self)
  - 1) การพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง
  - 2) การใช้หลักศาสนาในการครองตน
  - 3) การพัฒนาความสามารถในการทำงาน อยู่ในระดับสูง ลำดับที่ 4 ได้แก่ การคลายเครียด ลำดับที่ 5 ได้แก่ การบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน อยู่ในระดับ ปานกลาง และลำดับสุดท้าย ได้แก่ การดูแลสุขภาพตนเอง อยู่ในระดับต่ำ ผู้บริหารมีบทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง อยู่ในระดับต่ำที่สุด ซึ่งภาวะผู้นำด้านนี้ถือเป็นพื้นฐานของการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ด้านอื่นๆ ตรงกับแนวคิดที่ว่า เพราะสุขภาพเป็นพื้นฐานสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตบุคคล สุขภาพหมายถึง สุขภาวะที่มีความสมบูรณ์ทั้งทางกาย ทางจิต และทางสังคม ไม่ใช่เพียงการปราศจากโรค (ประเวศ : 2541) พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก และโรงเรียนขนาดกลาง มีพฤติกรรมที่พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง คือ การดูแลสุขภาพตนเอง และการบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน โดยพบว่า

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ไม่ได้ออกกำลังกายเป็นประจำ และตรวจร่างกายตามสวัสดิการของโรงเรียนเท่านั้น เนื่องจากโรงเรียนตั้งอยู่ใจกลางเมือง กรุงเทพมหานคร และผู้บริหารมีภาระครอบครัวที่ต้องดูแล ซึ่งพบในงานวิจัยว่า คนวัยทำงานในสถานประกอบการในเขตสาทร ซึ่งเป็นชุมชนเมือง มักมีวิถีชีวิตที่เร่งรีบจากการจราจรติดขัด ต้องใช้เวลามากในการเดินทาง อาจไม่เอื้อต่อการทำกิจกรรมส่งเสริมสุขภาพ เช่น ออกกำลังกายอย่างเพียงพอ ส่งผลต่อสุขภาพ ตรงกับงานวิจัยที่พบว่า ประชากรในกรุงเทพมหานครทั้งหญิงและชายที่อายุ 15 ปีขึ้นไป มีกิจกรรมทางร่างกายไม่เพียงพอ การใช้ร่างกายอย่างหนักน้อยกว่า 150 นาทีต่อสัปดาห์ มากกว่าภาคอื่นๆ (เขาวรัตน์และพรพันธ์ : 2549)

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลาง ซึ่งอยู่ในวัยเกษียณ มีพฤติกรรมขาดการออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ ไม่ได้รับการตรวจร่างกายอย่างเหมาะสม และพฤติกรรมไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการป้องกันและรักษาโรคเรื้อรังประจำตัว ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ส่งผลให้เกิดปัญหาสุขภาพของผู้บริหาร คือโรคความดันโลหิตสูง

ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีพฤติกรรมการดูแลสุขภาพในระดับสูง ให้ความสำคัญกับการตรวจร่างกายอย่างสม่ำเสมอ สอดคล้องกับ สุดคัลญา ปานเจริญ (2552) ที่พบว่า การรับรู้ภาวะสุขภาพ เป็นตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ในการทำนายพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพ เนื่องจากการรับรู้เป็นพื้นฐานในการคิดไตร่ตรองและตัดสินใจในการแสดงพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพของบุคคล โดยผู้บริหารมีพฤติกรรมสุขภาพที่ส่งผลต่อการดูแลร่างกาย ดังนี้ 1) ออกกำลังกายเป็นประจำทุกวันและสม่ำเสมอ 2) ทานอาหารที่มีประโยชน์ หลีกเลี่ยงอาหารที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ ไม่ดื่มสุราและไม่สูบบุหรี่ 3) ตรวจร่างกายเป็นประจำและติดตามสุขภาพของตนเองสม่ำเสมอ 4) ติดตามผลการตรวจร่างกายและนำข้อมูลที่ได้รับมาดูแลร่างกายให้สมบูรณ์แข็งแรง และรับการป้องกันเพื่อไม่ให้เจ็บป่วย

จะเห็นได้ว่า ด้านการดูแลสุขภาพตนเองนี้ถือว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดใหญ่ มีสุขภาพที่สมบูรณ์แข็งแรง เนื่องจากการดูแลสุขภาพด้านการบริโภคอาหาร การออกกำลังกาย และการบริหารเวลาในชีวิตประจำวันอย่างเหมาะสม และส่งผลต่อคุณภาพของงานที่รับผิดชอบ

## 2. บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for Staff) อยู่ในระดับสูง ทั้ง 6 ด้าน

ผู้บริหารและครมึ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้ง 3 โรงว่า ผู้บริหารที่มีบทบาทการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน ให้ความสำคัญกับตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าถึงผู้ปฏิบัติงานและให้ความสำคัญยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เน้นการทำงานเป็นทีมและพัฒนาบุคลากร พร้อมทั้งปรับปรุงสภาพของการทำงานในการดูแลผู้ปฏิบัติงานนี้ สอดคล้องกับระเบียบ

จะเห็นได้ว่า บทบาทของผู้บริหารด้านการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน มีความสำคัญ

และส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจที่ดี ทุ่มเทในการทำงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ส่งผลต่อบุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์กรและการคงอยู่ของบุคลากร สอดคล้องกับ มนุญ ยางงาม และคณะ (2557) ที่พบว่า บทบาทมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการเข้าใจผู้อื่น สามารถเข้ากับสังคมได้ทุกระดับ และบทบาทมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการทำงานกับผู้อื่น คือสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมีความรู้สึกเป็นกันเองในการร่วมปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือในการบริหาร ที่ช่วยสร้างความสัมพันธ์อันดี เกิดความเข้าใจ ความไว้วางใจ ช่วยให้การปฏิบัติงานราบรื่น ประสานงานจนบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับ ธีรภัทร กุลภาส (2556) ที่พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนส่งเสริมพัฒนาการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการของครู โดยสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อต่อการเน้นวิชาการของครู มีการจัดลำดับความสำคัญของงานให้กับครู เพื่อให้ครูได้ใช้เวลาในการเรียนรู้ให้มากที่สุด มีการส่งเสริมให้ครูพัฒนาศักยภาพและความสามารถตนเองทั้งทางตรง เช่น การส่งครูที่ควรพัฒนาศักยภาพเข้ารับการอบรมอย่างทั่วถึง และมีการกระตุ้นให้ครูพัฒนาตนเองทางอ้อมโดยอาศัยจิตวิทยาเชิงบวก รวมทั้งการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดี ลดการขัดแย้ง จะนำไปสู่ความพยายามในการยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับโรงเรียนขนาดเล็ก ที่มีเป้าหมายให้ปลูกฝังคุณธรรมจริยธรรมตามหลักคริสตจริยธรรม ส่งเสริมครู บุคลากรให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีความรู้ มีประสบการณ์ สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้ และ การกำหนดนโยบายของโรงเรียนขนาดกลาง ในการพัฒนาครูและบุคลากรให้มีความ สามารถเต็มศักยภาพ และตั้งเป้าหมายให้บุคลากรทุกคนมีความเข้าใจปรัชญา คำขวัญ ปณิธานและจุดหมายในการจัดการศึกษาของโรงเรียนและทำงานเต็มศักยภาพ มีแผนพัฒนาทักษะวิชาชีพ การสร้างขวัญกำลังใจ และการส่งเสริมศักยภาพแก่บุคลากร และสอดคล้องกับหลักปฏิบัติของสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีหลักปฏิบัติให้โรงเรียนที่ใช้คริสตธรรมในการดูแลกันและกันอยู่แล้ว โดยใช้ความรักเป็นหลักสำคัญ

3. บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) อยู่ในระดับสูง ทั้ง 4 ด้าน ผู้ให้ข้อมูลมีความคิดเห็นสอดคล้องกันทั้งผู้บริหาร ครู และนักเรียน คือ ด้านผู้บริหารมีบทบาทในการพัฒนาการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา และผู้บริหารมีบทบาทในการตระหนักและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน

จะเห็นได้ว่า บทบาทของผู้บริหารส่งผลต่อความไว้วางใจของผู้ปกครอง และการยอมรับของนักเรียน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ภูเขา รักษาภักดี (2556) ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียนด้านบรรยากาศโดยรอบโรงเรียนสะอาด ร่มรื่น สวยงามและปลอดภัย สภาพอาคารเรียนมั่นคงแข็งแรง และมีการจัดสถานที่เป็นสัดส่วน ถูกสุขลักษณะ ผู้บริหารมีบทบาทการติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา

โดยกำกับติดตามดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา และสิรินทร์ ลัดดาภิรมย์ บุญเชิดชู (2559) พบว่า ถ้าบรรยากาศทางสังคมดีจะมีผลให้ความคิดสร้างสรรค์สูงขึ้น และการที่ครูผู้สอนจัดบรรยากาศที่สนับสนุน และเปิดโอกาสให้นักเรียนรู้สึกปลอดภัยในการคิดและลงมือกระทำ จะเป็นการสร้างบรรยากาศที่ดีในการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ให้สูงขึ้น

การติดตามครูให้ดูแลนักเรียนด้วยความเอาใจใส่ มีการประเมินผลรายบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ภูเขา รักษาภักดี (2556) พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองในการส่งบุตรหลานเข้าเรียนในโรงเรียน ด้านวิชาการ คือโรงเรียนมีการวัดผลการเรียนสม่ำเสมอ และรายงานผลให้ผู้ปกครองทราบเป็นระยะ การจัดการเรียนการสอนมุ่งให้นักเรียนพัฒนาทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา โรงเรียนมีการรายงานผลที่ถูกต้องน่าเชื่อถือ

## 5.2.2 อภิปรายผล แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่โรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

จากผลการวิจัยพบว่า แนวทางการภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย จำเป็นต้องพัฒนาด้านภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง จากการเก็บข้อมูลพบว่า อยู่ในระดับต่ำที่สุด โดย การคลายเครียด และ การบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน อยู่ในระดับ ปานกลาง และ การดูแลสุขภาพตนเอง อยู่ในระดับต่ำ

แนวทางในการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ด้านภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self) ที่มีความจำเป็นเร่งด่วนต้องได้รับการพัฒนา 3 ด้าน ดังนี้

### 1. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self)

#### 1.1. ดูแลสุขภาพตนเอง โดยวิธีการรู้จักตนเอง ควรตรวจร่างกายเป็นประจำและ

ติดตามสุขภาพของตนเองสม่ำเสมอ และนำข้อมูลที่ได้รับมาดูแลร่างกายให้สมบูรณ์แข็งแรง และรับการป้องกันเพื่อไม่ให้เจ็บป่วย สร้างวินัยในตนเอง ออกกำลังกายเป็นประจำทุกวันและสม่ำเสมอ เลือktanอาหารที่มีประโยชน์ หลีกเลี่ยงอาหารที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพ ไม่ดื่มสุราและไม่สูบบุหรี่

1.2. บริหารเวลาในชีวิตประจำวัน โดยการมีวินัยในตนเอง สร้างความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตประจำวัน มีการวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการใช้เวลาปฏิบัติงาน จัดลำดับความสำคัญก่อนหลัง เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพมากที่สุด และไม่ส่งผลเสียต่อสุขภาพ



### 1.3. การคลายเครียด โดยทำความรู้จักตนเอง และการปรับทัศนคติของตนเองจัดการ

ปัญหาโดยการปรับอารมณ์ (Emotion-focused Of Coping) ด้วยวิธีการมีวินัยในตนเอง ผู้บริหารควรพัฒนาพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง จัดเวลาอย่างสมดุลระหว่างการทำงานและเรื่องส่วนตัว และด้านการให้คำปรึกษา ด้วยการแก้ปัญหา (Problem-focused Of Coping) ด้วยการปรึกษาทีมบริหารในโรงเรียน

แนวทางในการในการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่อยู่ในระดับสูง สามารถนำไปเป็นแนวปฏิบัติได้

#### 1. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self)

##### 1.1. พัฒนาบุคลิกภาพตนเอง โดยการมีวินัยในตนเอง แต่งกายที่สะอาดเรียบร้อย

เหมาะสมกับตนเอง และอนุรักษ์วัฒนธรรมท้องถิ่น ฝึกบุคลิกภาพทางอารมณ์ให้มีความมั่นคง สุขุมมีเหตุผลแสดงออกด้วยการให้เกียรติผู้อื่น และด้วยวิธีการแสวงหาประสบการณ์ โดยผู้บริหารควรเรียนรู้การวางตนจากผู้บริหารรุ่นก่อนและนำมาเป็นแบบอย่าง

1.2. ใช้หลักศาสนาในการครองตน โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ ร่วมนมัสการและเป็นสมาชิกของคริสตจักรเรียนรู้ และใช้หลักคริสตจริยธรรมมาใช้ในการครองตน ดูแลผู้ปฏิบัติงานและนักเรียน มีการอธิษฐานของการทรงนำอย่างสม่ำเสมอ

1.3. พัฒนาความสามารถในการทำงาน โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ และพัฒนาจากผู้บริหารรุ่นก่อน เน้นการสร้างพลังด้านบวก มีการใช้อำนาจอย่างเหมาะสม ทำงานเป็นทีม ให้เกียรติผู้ปฏิบัติงานถ่อมใจในการเรียนรู้ เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้จากผู้ร่วมงาน

### จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

#### 2. แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for Staff)

2.1. การให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน โดยเรียนรู้จากประสบการณ์ ผู้บริหารให้ความยกย่องชมเชยบำเหน็จความดีความชอบอย่างเหมาะสม ตอบแทนการทำคุณประโยชน์ให้แก่หน่วยงานอย่างยุติธรรม โดยมีกระบวนการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนา และพิจารณาตามระเบียบสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2.2. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน โดยการให้คำปรึกษา ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติด้านการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน ทำงานตามลำดับสายงาน ให้โอกาสกับผู้ที่ต้องการทำงาน ไม่ใช่คำสั่งในการปฏิบัติงาน เน้นการเป็นแบบอย่างและดูแลทีมงานอย่างเท่าเทียม

2.3. การพัฒนาการช่วยเหลือ และการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน โดยเรียนรู้จาก

ประสบการณ์ ผู้บริหารตรวจเยี่ยม พบคุณครูทุกวัน มีการนิเทศอย่างเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ อย่างสม่ำเสมอ มีการตรวจสถานที่และเข้าดูการสอนอย่างสม่ำเสมอ มีส่วนร่วมในการแบ่งปันความรู้ สร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ(PLC) มีการจัดระบบพี่เลี้ยงในการทำงานโดยให้ครูที่มีประสบการณ์ และทักษะมากทำงานร่วมกับครูใหม่เพื่อการทำงานร่วมกันและเรียนรู้งาน

2.4. การพัฒนาการเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัว ผู้บริหารดูแล ครูและบุคลากรอย่างใกล้ชิด เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงาน สอบถามความเป็นอยู่และ ครอบครัวของผู้ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง

2.5. การพัฒนาการสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารกำหนดให้มีนโยบายในการพัฒนาครูและบุคลากรโดยกำหนดเป็นแผนอย่างเป็นรูปธรรม มีการแสวงหาข้อมูล ด้วยการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการเข้าถึงข้อมูลและปัญหา และ สอบถามความต้องการความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงานโดยการสนับสนุนให้พัฒนา สมรรถนะโดยการอบรม โดยให้อิสระในการออกแบบงานที่จะดำเนินการโดยผู้บริหารร่วมพิจารณา และชี้แนะ

2.6. การจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ผู้บริหารมีนโยบายในการจัด กิจกรรมให้คุณครูได้ทำกิจกรรมร่วมกัน ให้ความสำคัญในการดูแลบุคลากรใหม่ มีการออกแบบ กิจกรรมที่มีรูปแบบเฉพาะ เพื่อให้เกิดการพัฒนาบุคลากรที่ตรงตามอัตลักษณ์ขององค์กร

### 3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client)

3.1. การตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน ผู้บริหารจัดระบบการรักษา ความปลอดภัยของนักเรียนในสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหาร ครู เครือข่ายผู้ปกครอง และชุมชน เน้นการร่วมมือกับชุมชนในการสังเกตและดูแลรอบๆโรงเรียน อีกทั้งมีสมาคมศิษย์เก่า ผู้ปกครองเครือข่ายดูแลร่วมกัน และใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน

3.2. การพัฒนาการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา ผู้บริหารติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอน ปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา ให้มีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ให้ความสำคัญกับ กำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียน และวิธีการให้คำปรึกษา และมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและการ ปรับหลักสูตร กำหนดให้ครูทุกคนทำวิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตนรับผิดชอบ

3.3. การพัฒนาการติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน ผู้บริหารกำหนดนโยบาย อย่างชัดเจน ให้มีการติดตามนักเรียนอย่างใกล้ชิด เป็นปัจจุบัน ด้วยวิธีการให้คำปรึกษา คือ ผู้บริหาร ควรมีการสำรวจความต้องการจากทุกฝ่ายเพื่อสะท้อนความต้องการให้ครบทุกด้าน ครูสอนและดูแล

นักเรียนเป็นรายบุคคล เมื่อมีปัญหาจะทำงานร่วมกันระหว่าง ผู้บริหาร ครู ศิษย์เก่า และผู้ปกครอง  
ทันที

### 3.4. การพัฒนาการติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา

ด้วยวิธีการแสวงหาประสบการณ์ คือ ผู้บริหารติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา ให้มีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล ให้ความสำคัญกับกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียน ด้วยวิธีการให้คำปรึกษา คือ ผู้บริหารมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนและการปรับหลักสูตร กำหนดให้ครูทุกคนทำวิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตนรับผิดชอบ

## 5.3 ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1. ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง ด้านการดูแลสุขภาพต่ำเมื่อเทียบกับมิติด้านอื่นๆ การดูแลตนเองด้านสุขภาพจึงควรได้รับการพัฒนามากที่สุด ด้วยวิธีการสร้างวินัยในตนเอง ให้ความสำคัญกับการตรวจร่างกายอย่างสม่ำเสมอ เพื่อการรับรู้ภาวะสุขภาพ เนื่องจากการรับรู้เป็นพื้นฐานในการคิดไตร่ตรองและตัดสินใจในการแสดงพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพของบุคคล

2. ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง ด้านการบริหารเวลา ในระดับปานกลาง จึงควรพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการจัดลำดับความสำคัญในการทำงาน เน้นใช้เวลาให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดวางแผน โดยทำงานที่มีความสำคัญ และต้องใช้เวลาคิดและตัดสินใจในเวลาเข้าทำงานที่มีคุณภาพ และในช่วงบ่าย จะใช้เวลาในการสังเกตชั้นเรียน นิเทศและเยี่ยมเยียนเพื่อนร่วมงาน และเวลาช่วงเย็นจะทำงาน แพ้เมื่อกติ งานทั่วไป กำหนดเป้าหมายในการดำเนินการใช้เวลาปฏิบัติงานให้ผลตรงตามเป้าหมายมากที่สุด มาณงานมาทำในเวลาพัก และไม่ทำงานในเวลากลางคืน เพราะงานไม่มีคุณภาพ และส่งผลเสียต่อสุขภาพควรพักผ่อนให้เพียงพอ ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพ เกิดประสิทธิผลและไม่ส่งผลเสียต่อสุขภาพ

3. ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน ส่งผลต่อการคงอยู่ในโรงเรียนของครู และสัมพันธ์ภาพที่ดีของผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงาน สภาคริสตจักรในประเทศไทยควรนำข้อค้นพบเรื่องภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน ไปเป็นแนวทางในปฏิบัติสำหรับผู้บริหารด้านภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (Caring Leadership) ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด

4. นำแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย โดยนำไปกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาผู้บริหารที่กำลังเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ ของโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. สภาคริสตจักรในประเทศไทยควรศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนในเครือสภาคริสตจักรทั้ง 27 โรงเรียน เพื่อให้ได้ข้อมูลภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของโรงเรียนในเครือสภาคริสตจักรที่ชัดเจน เพื่อให้สภาคริสตจักรได้นำผลไปพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

2. จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่า ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ส่งผลต่อครูด้านผลลัพธ์ทั้งด้านประสิทธิภาพการทำงาน ของครูและบุคลากร และมีผลต่อผลสำเร็จของนักเรียน และคุณภาพนักเรียน จึงควรศึกษาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดอื่นที่มีบริบทแตกต่างกัน (เช่น โรงเรียนสังกัด สพฐ. สพป. และ เอกชน) เพื่อเสนอมุมมองที่แตกต่าง



## บรรณานุกรม

- ดำรงค์ ศรีอร่าม. (2553). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ดุสิตบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ธีรภัทร กุโลภาส. (2556). *อิทธิพลของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน โดยมีการมองโลกเชิงบวกทางวิชาการและความยึดมั่นผูกพันของครูเป็นตัวแปรส่งผ่านและขนาดของโรงเรียนเป็นตัวแปรปรับ : การวิจัยแบบผสมผสานวิธี*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการวิจัยการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *การจัดการสมัยใหม่ = Modern management*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *development.pdf* (ออนไลน์)  
แหล่งที่มา จาก <http://www.watpon.com/boonchom/> (24 มีนาคม 2560 )
- บุญส่ง หาญพานิช. (2546). *การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปองสิน วิเศษศิริ. (2549). *แนวคิดการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วารสารการศึกษาไทย. 3,22 (กรกฎาคม)
- ปทุมพร ปิยถนอม. (2554). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประพนธ์ ผาสุขยัต. (2541). *ทางเลือกทางรอด*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เออาร์ อินฟอร์เมชั่น แอนด์ พับลิเคชั่น
- ประเวศ วะสี. (2540). *ภาวะผู้นำ: พยาธิสภาพในสังคมไทย และวิธีแก้ไข*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พิมพ์ไทย.
- ประเวศ วะสี. (2541). *บนเส้นทางใหม่การส่งเสริมสุขภาพ : อภิวินิจฉัยชีวิตและสังคม*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์หมอชาวบ้าน, 2541.
- ปิลัญญ์ ปฏิพิมพาคม. (2550). *รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุสิตบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พงศ์ศักดิ์ จิตสะอาด, จินตนา จันท์เจริญ และบรรจบ บุญจันทร์. (2560). *การศึกษาปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1-2*. *Veridian E-Journal, Silpakorn University*, 10(1), 878-888.

- พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุตฺโต). (2540). *ภาวะผู้นำ: ความสำคัญต่ออนาคตไทย*. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พิมพ์ไทย.
- ไพฑูริย์ สีนลารัตน์. (2548). *หลักการและพื้นฐานการอุดมศึกษา*. กรุงเทพฯ: คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มนูญ ยางงาม, พีระศักดิ์ วรรณิตร, เกื้อ กระแสโสม. (2557). *บทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุรินทร์. (การประชุมสัมมนาเสนาองานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 8), บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.*
- มาริสา ไกรฤกษ์. (ออนไลน์). (2555). *พฤติกรรมภาวะผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลชุมชน เขต 14 สังกัดกระทรวงสาธารณสุข. วารสารการพยาบาลและการดูแลสุขภาพ สาขาตะวันออกเฉียงเหนือ. เข้าถึงได้จาก <http://www.tci-thaijo.org/index.php/jnat-ned/article/view/9274>*
- ยุทธนา พรหมณี. (2559). *เอกสารประกอบการสอน หน่วยที่1 แนวคิดพื้นฐานด้านภาวะผู้นำวิชาภาวะผู้นำ. [www.pncc.ac.th/pncc/wrod/re/173](http://www.pncc.ac.th/pncc/wrod/re/173), หน้า 3*
- เยาวดี ใจซื่อ. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตามนโยบายของสำนักงานพันธกิจการศึกษา มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยกับการปฏิบัติงานเพื่อการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยศิลปากร.*
- เยาวรัตน์ ปรปักษ์ขาม และพรพันธุ์ บุญยรัตพันธุ์. *การเคลื่อนไหวร่างกายของคนไทย. สถานการณ์สุขภาพประเทศไทย, กรกฎาคม : 6. มหาวิทยาลัย*
- โรงเรียนเชียงใหม่คริสเตียน, รายงานการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา ประจำปีการศึกษา 2559.
- วารุณี จิรัญเวทย์. (2557). *แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต), มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.*
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *การสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ; มูลนิธิสดศรี สฤษดิ์วงศ์.
- วิทยากร เชียงกุล. (2553). *ศาสตร์และศิลปะในการเป็นผู้นำในโลกยุคใหม่*. กรุงเทพฯ: สายธาร.
- สมบุรณ์ ศิริสรราชิรัญ. (2547). *การพัฒนารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- สภาคริสตจักรในประเทศไทย (ออนไลน์). (2560). แหล่งที่มา [www.oct.or.th](http://www.oct.or.th) (3 มิถุนายน 2560)
- ลิปพนนท์ เกตุทัต. (2540). *วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง: ภาวะผู้นำ ความสำคัญต่ออนาคตไทย.*

กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์พิมพ์ไทย.

สิรินทร์ ลัดดาภิรมย์ บุญเชิดชู. (2559). *การพัฒนาความสามารถด้านการคิดสร้างสรรค์ของนักศึกษา สาขาวิชาการศึกษาปฐมวัยโดยใช้กระบวนการจัดการเรียนรู้แบบกำกับตนเอง* : มหาวิทยาลัย ศิลปากร, นครปฐม

สุดกัญญา ปานเจริญ. (2552) *ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมส่งเสริมสุขภาพของสตรีวัยหมด ประจำเดือนที่มาใช้บริการในคลินิกสตรีวัยหมดประจำเดือนโรงพยาบาลสวรรค์ประชารักษ์ จังหวัดนครสวรรค์*. วารสารสภาการพยาบาล, 2552 ซ 24(2) 78-87.

สุรวิช แก้วอาไพ. (2544). *ภาวะผู้นำทางการนิเทศของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สังกัดมูลนิธิแห่ง สภาคริสตจักรในประเทศไทย*. (ปริญญาานิพนธ์ (กศ.ม.) บริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.

สุนทร โคตรบรรเทา. (2551). *ภาวะผู้นำ ในองค์การการศึกษา*. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2551). การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำ เอกสาร ประกอบการสัมมนาวิชาการเรื่อง “วิกฤติภาวะผู้นำ ทางการศึกษา : แนวทางการวิจัยและ พัฒนา”. 21 เมษายน 2552. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ. (ออนไลน์). (2552). “ถอดรหัส 100 องค์การ หลากสุข” เข้าถึงได้จาก [www.hed.nida.ac.th/happy/about\\_01.php](http://www.hed.nida.ac.th/happy/about_01.php).

อาริยา บุญสม. (2556). *อิทธิพลเชิงสาเหตุของผลงานขององค์การต่อการเลือกผู้นำจากเพศ และการ รับรู้ความเหมาะสมของผู้นำ โดยมีลักษณะนิสัยของผู้นำและเพศของผู้นำในอดีตเป็นตัวแปร กำกับ*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

CHULALONGKORN UNIVERSITY

#### ภาษาอังกฤษ

Abbott, Pamela, and Liz Meerabeau. (1998). “Professionals, Professionalization and the Caring Professions.” In *The Sociology of the Caring Professions*, ed. Pamela Abbott and Liz Meerabeau. New York: Routledge.

AHSC. (1985). *The American Heritage Dictionary (2nd ed.)*. Boston: Houghton Mifflin.

Ash, and Maurice Persall, (1999). “The New Work of Formative Leadership.” Samford University Birmingham, Alabama. U.S.A.

Balfanz, Robert, Liza Herzog, and Douglas Maclver. (2007). “Preventing Student Disengagement and Keeping Students on the Graduation Path in Urban Middle-Grades Schools: Early Identification and Effective Interventions.” *Educational Psychologist* 42 (4): 223–35.

- Bass and Stogdill. (2004). *Trait and behavioral theories of leadership: an integration and meta-analytic test of their relative validity*. *personnel psychology*, 2011, 64, 7–52
- C P van der Vyver. (2016). *Principals transforming schools as caring leaders*. North-West University, Potchefstroom Campus. South Africa.
- Consortium on Chicago School Research. (2012). “*Measures and Item Statistics in 2012 Student Surveys*.” Consortium on Chicago School Research, University of Chicago, [https://ccsr.uchicago.edu/sites/default/files/uploads/survey/2012studentsurvey\\_measurestatistics.pdf](https://ccsr.uchicago.edu/sites/default/files/uploads/survey/2012studentsurvey_measurestatistics.pdf)
- Day C. (2004). *The passion of successful leadership*. *School Leadership & Management*, 24:425-437
- DuBrin, Andrew J. (1995). *Leadership: Research Findings, Practice, Skills* (Boston: Houghton Mifflin: 377.
- DuBrin. J., and Andrew. (2007). *Leadership Research Findings, Practice, and Skills*. 5<sup>th</sup> ed. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Gibson, James L., Ivancevich, John M. and Donnelly, James H., Jr. (1997). *Organizations, Behavior Structure Processes. International Edition. United States of America: Irwin/McGraw-Hill*.
- Koontz, H. and Weihrich. H. (1988). *Management*. New York: McGraw –Hill
- Kroth, M. & Keeler, C. (2009). *Caring as a Managerial Strategy*. *Human Resource Development Review*, 8(4): 506-531.
- Lawrence, Thomas B., and Sally Maitlis. (2012). “*Care and Possibility: Enacting an Ethic of Care through Narrative Practice*.” *Academy of Management Review* 37 (4): 641–63.
- Lewis, James L., Robert K. Ream, Kathleen M. Bocian, Richard A. Cardullo, Kimberly A. Hammond, and Lisa A. Fast. (2012). “*Con Cariño: Teacher Caring, Math SelfEfficacy, and Math Achievement among Hispanic English Learners*.” *Teachers College Record* 114 (1): 1–42
- McCauley, C. D., Moxley, R. S., and Velsor, E. V. (1998). *The center for creative leadership: Handbook of leadership development*. San Francisco, CA: Jossey-Bass Publishers.
- McFarland, D. E. (1979). *Management foundations and practices*. (5th ed.). New York:



McGraw-Hill.

- Mitchell, T. R., & Larson, J. R., Jr. (1987). *People in organizations: An introduction to organizational behaviour*. (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Murphy, Joseph, and Danielle Torres. (2014). *Creating Productive Cultures in Schools for Students, Teachers, and Parents*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Noddings, Nel. (2013). *Caring: A Relationship Approach to Ethics and Moral Education*. 2nd ed. Berkeley: University of California Press.
- Putman, Robert D. (2015). *Our Kids: The American Dream in Crisis*. New York: Simon & Schuster. Rallis, Sharon
- Robbins, Stephen. (1989). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Application*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Rooney, Erin. (2015). “‘I’m just going through the motions’: High-Stakes Accountability and Teachers’ Access to Intrinsic Rewards.” *American Journal of Education* 121 (4): 475– 500
- Scanlan, Martin, and Francesca López. (2012). “¡Vamos! How School Leaders Promote Equity and Excellence for Bilingual Students.” *Educational Administration Quarterly* 48 (4): 583–625.
- Shemen RO, Bishop M, Eggenberger T, Karden R. (2007). *Development of a leadership competency model*. *The Journal of Nursing Administration*.
- Silins, Halia, and Bill Mulford. (2010). “Re-conceptualising School Principalsip That Improves Student Outcomes.” *Journal of Educational Leadership, Policy and Practice* 25 (2): 74–93.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stoner, James A.F. & Freeman, Edward R. (1992). *Management (5 th ed.)*. New York: Simon and Schuster Company.
- Tang K. N. (2012). *Paper for seminar on Soft Skills Development for Higher Education Institute*. Faculty of Education, Khon Kaen University.
- Willetts, Georgina, and David Clarke. (2014). *Constructing Nurses’ Professional Identity through Social Identity Theory*. *International Journal of Nursing Practice* 20 (2): 164–69.

Yukl, Gary. (2006). *Leadership in Organizations*. 6 th ed. New Jersey: Pearson  
Prentice-Hall.





ภาคผนวก

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
**CHULALONGKORN UNIVERSITY**



รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบคุณภาพของแบบสัมภาษณ์  
บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย

- |  |                       |
|--|-----------------------|
| 1. ศาสตราจารย์ ดร.พฤษี ศิริบรรณพิทักษ์   | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อุสาโห | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย |
| 3. ดร.สิริลักษณ์ เฟื่องกาญจน์            | โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย |



**รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ**  
**ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่**  
**ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสภาคริสตจักรในประเทศไทย**

- |                             |                               |
|-----------------------------|-------------------------------|
| 1. ดร.พงษ์ลิขิต เพชรผล      | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย         |
| 2. ดร.เพ็ญวรา ชูประวัติ     | จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย         |
| 3. นางปรารถนา ลิ้มหุตะเศรณี | โรงเรียนสัจจพิทยา             |
| 4. นางสุภลักษณ์ ไชยสถาน     | โรงเรียนน่านคริสเตียนวิทยาลัย |
| 5. นางเกตุอัมพร มีying      | โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย         |







## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

### เรื่อง

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน ตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิ  
แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

### คำชี้แจง

การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา วัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (caring leadership) ของผู้บริหารโรงเรียน ตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและ ปัญหาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (caring leadership) ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

โปรดให้คำตอบตามความคิดเห็นของท่าน โดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลเหล่านี้ไว้เป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อท่านเป็นรายบุคคลโดยตรง

### คำนิยาม

**ผู้บริหารโรงเรียน** หมายถึง ผู้จัดการ และผู้อำนวยการ ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจำนวน 27 แห่ง

**ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่** หมายถึง ผู้บริหาร ที่ให้ความสำคัญ มีความมุ่งมั่นและ รับผิดชอบที่จะช่วยให้ บุคคลอื่น มีความเจริญเติบโต โดยการสร้างสัมพันธ์ภาพต่อกันและให้คุณค่ากับการดูแลเอาใจใส่เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ที่ดูแลเอาใจใส่ตนเอง การดูแลเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานและ การดูแลเอาใจใส่นักเรียน และสร้างวัฒนธรรมการดูแลเอาใจใส่ ในหน่วยงานด้วย

**ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self)** หมายถึง ผู้บริหารที่เอาใจใส่ตนเอง 6 ด้าน คือ การดูแลสุขภาพตนเอง การบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน การคลายเครียด การพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง การใช้หลักศาสนาในการครองตน และการพัฒนาความสามารถในการทำงาน



**ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff)** หมายถึง ผู้บริหารที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน 6 ด้าน คือ การให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน การช่วยเหลือและการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัว การสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงานและการจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เช่น งานปีใหม่ เป็นต้น

**ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client)** หมายถึง ผู้บริหารที่เอาใจใส่นักเรียน 4 ด้าน คือ การตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา การติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน และการติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา

**สภาคริสตจักรในประเทศไทย** หมายถึง องค์การทางศาสนาคริสต์ นิกายโปรเตสแตนต์ในประเทศไทย ที่เป็นหน่วยงานต้นสังกัด และเป็นเจ้าของโรงเรียน

**วิสัยทัศน์การศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย** หมายถึง วิสัยทัศน์ที่กำหนดโดยสำนักงานพันธกิจการศึกษาที่ตอบสนองนโยบายของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย

1. ผู้เรียนเจริญขึ้นในด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และจิตวิญญาณ เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต
2. ผู้เรียนมีค่านิยมอันพึงประสงค์
3. ผู้เรียนยึดมั่นในหลักการประชาธิปไตย
4. ผู้เรียนใฝ่หาสันติ
5. ผู้เรียนมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
6. ผู้เรียนดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

#### ข้อมูลนิสิต

ว่าที่ ร.ต.หญิงดารญา ตันตินีรนาท  
 นิสิตปริญญาโทบริหารการศึกษา  
 ภาควิชานโยบายการจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถานที่ทำงาน                      โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย 67 สุขุมวิท 19 แขวงคลองเตยเหนือ  
 เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110  
 หมายเลขโทรศัพท์ 022547991-6 โทรสาร 022547997  
 E mail: Darava.T@wattana.ac.th

ชุด A No. ....

**แบบสัมภาษณ์เชิงลึก :** ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน

**คำชี้แจง** การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Descriptive Research) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล (In-Depth Interview) แล้วจึงสรุปข้อมูลแบบวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) อภิปรายผล

แบบสัมภาษณ์นี้มีจำนวน 4 หน้า ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

- ตอนที่ 1            ข้อมูลพื้นฐาน
- ตอนที่ 2            ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (caring leadership) ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

แบบสอบถามผู้บริหารโรงเรียน (60 นาที)

**ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน**

ชื่อ.....สกุล .....

เพศ..... อายุ.....ปี ตำแหน่ง .....

วุฒิการศึกษาสูงสุด.....

ประสบการณ์ในตำแหน่งบริหาร ณ โรงเรียนปัจจุบัน..... ปี ..... เดือน

ขนาดโรงเรียน .....

เริ่มสัมภาษณ์เวลา ..... น. ถึงเวลา .....

วันที่ ..... ผู้สัมภาษณ์ .....

ตอนที่ 2 : สภาพปัจจุบัน และปัญหา ด้านภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน ตามวิสัยทัศน์  
การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

ขอให้ท่านโปรดพิจารณาและแสดงความคิดเห็นถึงภาวะผู้นำของท่าน

ประเด็นคำถาม มีทั้งหมด 6 ข้อ

ด้านที่ 1 ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for Self)

1. ท่านดูแลสุขภาพของตนเอง อย่างไรบ้าง

- ท่านออกกำลังกายหรือไม่ อย่างไร

.....

.....

- ท่านได้รับการตรวจสุขภาพหรือไม่

.....

.....

2. ท่านมีการจัดสรรเวลาอย่างไรเพื่อให้งานลุล่วงมีประสิทธิภาพ อย่างไร

.....

.....

3. ท่านมีการจัดการความเครียดอย่างไร

.....

.....

4. ท่านได้รับการพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง อย่างไร

.....

.....

5. ท่านนำหลักคำสอนตามครรลองคริสต์ศาสนามีใช้ในการครองตนอย่างไร

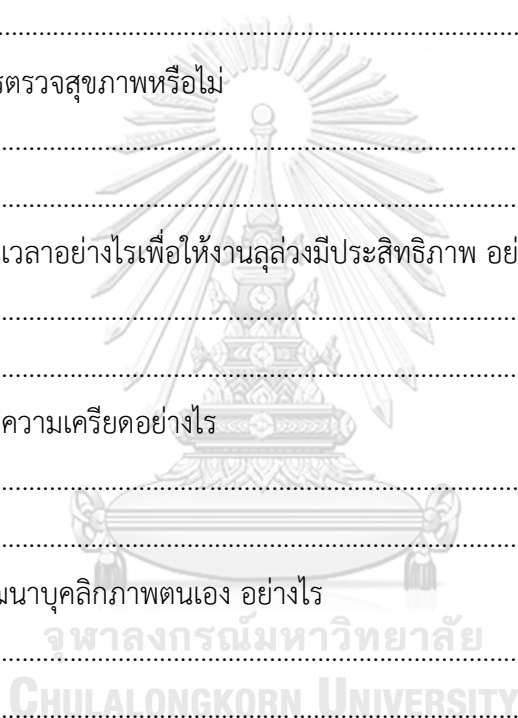
.....

.....

6. ท่านได้พัฒนาทักษะ ความสามารถในการทำงานด้านใดบ้างและ อย่างไร

.....

.....



## ด้านที่ 2 ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff) มีทั้งหมด 6 ข้อ

1. ท่านมีวิธีการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างไร  
.....  
.....
2. ท่านสร้างสัมพันธภาพกับผู้ปฏิบัติงาน อย่างไร  
.....  
.....
3. ท่านช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานในระหว่างปฏิบัติงานและการสอนงานสอนงานให้เหมาะสมกับ  
ความสามารถของเขาอย่างไร  
.....  
.....
4. ท่านเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัวอย่างไร  
.....  
.....
5. ท่านดูแลผู้ปฏิบัติงานพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างไร และนำ  
ข้อมูลที่ได้มาทำอย่างไร  
.....  
.....
6. ท่านจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้  
ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น หรือไม่ อย่างไร  
.....  
.....

## ด้านที่ 3 ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) มีทั้งหมด 4 ข้อ

1. ท่านมีการดูแลด้านความปลอดภัย และมีวิธีจัดการเมื่อเกิดเหตุการณ์อย่างไรกำกับ ติดตาม และ  
รายงาน อย่างไร  
.....  
.....

2. ท่านมีการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา อย่างไร

- ด้านหลักสูตร สื่อการสอนและเทคโนโลยี

.....  
 .....

- ด้านระบบการประเมินผลผู้เรียน

.....  
 .....

- ด้านระบบประเมินและพัฒนาคุณภาพครู

.....  
 .....

- ด้านระบบการประเมินคุณภาพสถานศึกษา

.....  
 .....

- ด้านระบบการเงินเพื่อ การศึกษา

.....  
 .....

3. ท่านมีการจัดการกับปัญหาและความต้องการของนักเรียนหรือไม่อย่างไร

.....  
 .....

4. ท่านกำหนดนโยบายให้ครูและบุคลากรดูแล ช่วยเหลือนักเรียน หรือไม่ อย่างไร

.....  
 .....

ดร.ธนา ตันตินีรนาท

นิสิตปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

### เรื่อง

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน ตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิ  
แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

### คำชี้แจง

การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา วัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (caring leadership) ของผู้บริหารโรงเรียน ตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและ ปัญหาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (caring leadership) ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

โปรดให้คำตอบตามความคิดเห็นของท่าน โดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลเหล่านี้ไว้เป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อท่านเป็นรายบุคคลโดยตรง

### คำนิยาม

**ผู้บริหารโรงเรียน** หมายถึง ผู้จัดการ และผู้อำนวยการ ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจำนวน 27 แห่ง

**ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่** หมายถึง ผู้บริหาร ที่ให้ความสำคัญ มีความมุ่งมั่นและ รับผิดชอบที่จะช่วยให้ บุคคลอื่น มีความเจริญเติบโต โดยการสร้างสัมพันธภาพต่อกันและให้คุณค่ากับการดูแลเอาใจใส่เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ที่ดูแลเอาใจใส่ตนเอง การดูแลเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานและ การดูแลเอาใจใส่นักเรียน และสร้างวัฒนธรรมการดูแลเอาใจใส่ ในหน่วยงานด้วย

**ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self)** หมายถึง ผู้บริหารที่เอาใจใส่ตนเอง 6 ด้าน คือ การดูแลสุขภาพตนเอง การบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน การคลายเครียด การพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง การใช้หลักศาสนาในการครองตน และการพัฒนาความสามารถในการทำงาน

**ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff)** หมายถึง ผู้บริหารที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน 6 ด้าน คือ การให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับ

ผู้ปฏิบัติงาน การช่วยเหลือและการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัว การสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงานและการจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เช่น งานปีใหม่ เป็นต้น

**ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client)** หมายถึง ผู้บริหารที่เอาใจใส่นักเรียน 4 ด้าน คือ การตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา การติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน และการติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา

**สภาคริสตจักรในประเทศไทย** หมายถึง องค์การทางศาสนาคริสต์ นิกายโปรเตสแตนต์ในประเทศไทย ที่เป็นหน่วยงานต้นสังกัด และเป็นเจ้าของโรงเรียน

**วิสัยทัศน์การศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย** หมายถึง วิสัยทัศน์ที่กำหนดโดยสำนักงานพันธกิจการศึกษาที่ตอบสนองนโยบายของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย

1. ผู้เรียนเจริญขึ้นในด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และจิตวิญญาณ เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต
2. ผู้เรียนมีค่านิยมอันพึงประสงค์
3. ผู้เรียนยึดมั่นในหลักการประชาธิปไตย
4. ผู้เรียนใฝ่หาสันติ
5. ผู้เรียนมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
6. ผู้เรียนดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

#### ข้อมูลนิสิต

ว่าที่ ร.ต.หญิงดารญา ตันตินีรนาท  
 นิสิตปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาบริหารการศึกษา  
 ภาควิชานโยบายการจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถานที่ทำงาน                      โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย 67 สุขุมวิท 19 แขวงคลองเตยเหนือ  
 เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110  
 หมายเลขโทรศัพท์ 022547991-6 โทรสาร 022547997  
 E mail: Daraya.T@wattana.ac.th

ชุด B No. ....

**แบบสัมภาษณ์เชิงลึก :** ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน

**คำชี้แจง** การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Descriptive Research) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล (In-Depth Interview) แล้วจึงสรุปข้อมูลแบบวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) อภิปรายผล

แบบสัมภาษณ์นี้มีจำนวน 3 หน้า ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (caring leadership) ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

แบบสอบถามผู้ปฏิบัติงาน (60 นาที)

<b>ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน</b>	
ชื่อ.....สกุล .....	
เพศ..... อายุ.....ปี ตำแหน่ง .....	
วุฒิการศึกษาสูงสุด.....	
ประสบการณ์ในการสอน ณ โรงเรียนปัจจุบัน..... ปี .....	เดือน .....
ขนาดโรงเรียน .....	
เริ่มสัมภาษณ์เวลา .....	น. ถึงเวลา .....
วันที่ .....	ผู้สัมภาษณ์ .....

**ตอนที่ 2 : สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย**

ขอให้ท่านโปรดพิจารณาและแสดงความคิดเห็นถึงภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนของท่าน



### ประเด็นคำถาม

#### ด้านที่ 2 ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff) มีทั้งหมด 6 ข้อ

1. ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจแก่ท่านอย่างไร  
.....  
.....
2. ผู้บริหารมีสัมพันธภาพกับท่านอย่างไร  
.....  
.....
3. ผู้บริหารช่วยเหลือในระหว่างปฏิบัติงานและสอนงานให้เหมาะสมกับความสามารถของท่านอย่างไร  
.....  
.....
4. ผู้บริหารเอาใจใส่การปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัวท่านอย่างไร  
.....  
.....
5. ผู้บริหารทราบความต้องการด้านการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงานของท่านหรือไม่ อย่างไร  
.....  
.....
6. ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ท่านทำงานอย่างมีประสิทธิภาพดีขึ้นหรือไม่ อย่างไร  
.....  
.....

#### ด้านที่ 3 ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) มีทั้งหมด 4 ข้อ

1. ผู้บริหารกำหนดนโยบายด้านความปลอดภัยอย่างไร และมีวิธีจัดการเมื่อเกิดเหตุการณ์อย่างไร  
กำกับ ติดตาม และรายงาน อย่างไร  
.....  
.....

2. ผู้บริหารมีการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา อย่างไร

- ด้านหลักสูตร สื่อการสอนและเทคโนโลยี

.....  
 .....

- ด้านระบบการประเมินผลผู้เรียน

.....  
 .....

- ด้านระบบประเมินและพัฒนาคุณภาพครู

.....  
 .....

- ด้านระบบการประเมินคุณภาพสถานศึกษา

.....  
 .....

- ด้านระบบการเงินเพื่อ การศึกษา

.....  
 .....

3. ผู้บริหารได้ติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียนหรือไม่อย่างไร

.....  
 .....

4. ผู้บริหารกำหนดนโยบายให้ครูและบุคลากรดูแล ช่วยเหลือนักเรียน หรือไม่ อย่างไร

.....  
 .....

ขอขอบคุณยิ่งที่กรุณาตอบแบบสัมภาษณ์

ดารญา ตันตินีรนาท

นิสิตปริญญาโทบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

### เรื่อง

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน ตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิ  
แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

### คำชี้แจง

การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา วัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (caring leadership) ของผู้บริหารโรงเรียน ตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและ ปัญหาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (caring leadership) ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

โปรดให้คำตอบตามความคิดเห็นของท่าน โดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลเหล่านี้ไว้เป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อท่านเป็นรายบุคคลโดยตรง

### คำนิยาม

**ผู้บริหารโรงเรียน** หมายถึง ผู้จัดการ และผู้อำนวยการ ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทยจำนวน 27 แห่ง

**ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่** หมายถึง ผู้บริหาร ที่ให้ความสำคัญ มีความมุ่งมั่นและ รับผิดชอบที่จะช่วยให้ บุคคลอื่น มีความเจริญเติบโต โดยการสร้างสัมพันธภาพต่อกันและให้คุณค่ากับการดูแลเอาใจใส่เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ที่ดูแลเอาใจใส่ตนเอง การดูแลเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานและ การดูแลเอาใจใส่นักเรียน และสร้างวัฒนธรรมการดูแลเอาใจใส่ ในหน่วยงานด้วย

**ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self)** หมายถึง ผู้บริหารที่เอาใจใส่ตนเอง 6 ด้าน คือ การดูแลสุขภาพตนเอง การบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน การคลายเครียด การพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง การใช้หลักศาสนาในการครองตน และการพัฒนาความสามารถในการทำงาน

**ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff)** หมายถึง ผู้บริหารที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน 6 ด้าน คือ การให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน การช่วยเหลือและการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัว การสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงานและการจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เช่น งานปีใหม่ งานวันเกิด เป็นต้น

**ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client)** หมายถึง ผู้บริหารที่เอาใจใส่นักเรียน 4 ด้าน คือ การตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา การติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน และการติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา

**สภาคริสตจักรในประเทศไทย** หมายถึง องค์การทางศาสนาคริสต์ นิกายโปรเตสแตนต์ในประเทศไทย ที่เป็นหน่วยงานต้นสังกัด และเป็นเจ้าของโรงเรียน

**วิสัยทัศน์การศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย** หมายถึง วิสัยทัศน์ที่กำหนดโดยสำนักงานพันธกิจการศึกษาที่ตอบสนองนโยบายของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย

7. ผู้เรียนเจริญขึ้นในด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และจิตวิญญาณ เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต
8. ผู้เรียนมีค่านิยมอันพึงประสงค์
9. ผู้เรียนยึดมั่นในหลักการประชาธิปไตย
10. ผู้เรียนใฝ่หาสันติ
11. ผู้เรียนมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
12. ผู้เรียนดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

#### ข้อมูลนิสิต

ว่าที่ ร.ต.หญิงดารญา ตันตินีรนาท  
 นิสิตปริญญาโทบริหารการศึกษา  
 ภาควิชานโยบายการจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถานที่ทำงาน                      โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย 67 สุขุมวิท 19 แขวงคลองเตยเหนือ  
 เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110  
 หมายเลขโทรศัพท์ 022547991-6 โทรสาร 022547997  
 E mail: Daraya.T@wattana.ac.th

ชุด C No. ....

**แบบสัมภาษณ์เชิงลึก :** ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน

**คำชี้แจง** การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ (Descriptive Research) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกรายบุคคล (In-Depth Interview) แล้วจึงสรุปข้อมูลแบบวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) อภิปรายผล

แบบสัมภาษณ์นี้มีจำนวน 2 หน้า ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (caring leadership) ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

**แบบสอบถามนักเรียน (30 นาที)**

**ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน**

ชื่อ.....สกุล .....

เพศ..... อายุ.....ปี ปัจจุบันศึกษาในระดับชั้น.....

ขนาดโรงเรียน .....

เริ่มสัมภาษณ์เวลา ..... น. ถึงเวลา ..... น.

วันที่ ..... ผู้สัมภาษณ์ .....

**ตอนที่ 2 : สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ด้านภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย**

ขอให้ท่านโปรดพิจารณาและแสดงความคิดเห็นถึงภาวะผู้นำของผู้บริหาร

**ด้านภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) มีทั้งหมด 4 ข้อ**

1. ผู้บริหารกำหนดนโยบายด้านความปลอดภัยอย่างไร และมีวิธีจัดการเมื่อเกิดเหตุการณ์อย่างไร

.....

.....

2. ผู้บริหารมีการจัดการศึกษา อย่างไร

- ด้านหลักสูตร สื่อการสอนและเทคโนโลยี

.....  
 .....

- ด้านระบบการประเมินผลผู้เรียน

.....  
 .....

- ด้านระบบประเมินและพัฒนาคุณภาพครู

.....  
 .....

- ด้านระบบการประเมินคุณภาพสถานศึกษา

.....  
 .....

- ด้านระบบการเงินเพื่อ การศึกษา

.....  
 .....

3. ผู้บริหารได้ติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียนหรือไม่อย่างไร

.....  
 .....

4. ผู้บริหารมีนโยบายให้ครูและบุคลากรช่วยเหลือดูแลนักเรียน หรือไม่ อย่างไร

.....  
 .....

ขอขอบคุณยิ่งที่กรุณาตอบแบบสัมภาษณ์

ดร.ธัญญา ตันตินีรนาท

นิสิตปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



## แบบบันทึกการสังเกตเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน ตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิ  
แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

### คำชี้แจง

การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา  
วัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (caring leadership) ของผู้บริหาร  
โรงเรียน ตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

แบบสัมภาษณ์ชุดนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และ แนว  
ทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (caring leadership) ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์  
การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

โปรดให้คำตอบตามความคิดเห็นของท่าน โดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลเหล่านี้ไว้เป็นความลับและ  
ไม่มีผลกระทบต่อท่านเป็นรายบุคคลโดยตรง

### คำนิยาม

**ผู้บริหารโรงเรียน** หมายถึง ผู้จัดการ และผู้อำนวยการ ในโรงเรียนสังกัดมูลนิธิแห่ง  
สภาคริสตจักรในประเทศไทยจำนวน 27 แห่ง

**ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่** หมายถึง ผู้บริหาร ที่ให้ความสำคัญ มีความมุ่งมั่นและ รับผิดชอบที่จะ  
ช่วยให้ บุคคลอื่น มีความเจริญเติบโต โดยการสร้างสัมพันธ์ภาพต่อกันและให้คุณค่ากับการดูแลเอาใจ  
ใส่เป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ที่ดูแลเอาใจใส่ตนเอง การดูแลเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานและ การดูแลเอาใจใส่  
นักเรียน และสร้างวัฒนธรรมการดูแลเอาใจใส่ ในหน่วยงานด้วย

**ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self)** หมายถึง ผู้บริหารที่เอาใจใส่ตนเอง 6 ด้าน  
คือ การดูแลสุขภาพตนเอง การบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน การคลายเครียด การพัฒนา  
บุคลิกภาพตนเอง การใช้หลักศาสนาในการครองตน และการพัฒนาความสามารถในการทำงาน

**ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff)** หมายถึง ผู้บริหารที่เอาใจใส่  
ผู้ปฏิบัติงาน 6 ด้าน คือ การให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับ  
ผู้ปฏิบัติงาน การช่วยเหลือและการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความ

เป็นอยู่และครอบครัว การสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน และการจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เช่น งานปีใหม่ งานวันเกิด เป็นต้น

**ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client)** หมายถึง ผู้บริหารที่เอาใจใส่นักเรียน 4 ด้าน คือ การตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา การติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน และการติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา

**สภาคริสตจักรในประเทศไทย** หมายถึง องค์การทางศาสนาคริสต์ นิกายโปรเตสแตนต์ในประเทศไทย ที่เป็นหน่วยงานต้นสังกัด และเป็นเจ้าของโรงเรียน

**วิสัยทัศน์การศึกษาของสภาคริสตจักรในประเทศไทย** หมายถึง วิสัยทัศน์ที่กำหนดโดยสำนักงานพันธกิจการศึกษาที่ตอบสนองนโยบายของสภาคริสตจักรในประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย

13. ผู้เรียนเจริญขึ้นในด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และจิตวิญญาณ เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต
14. ผู้เรียนมีค่านิยมอันพึงประสงค์
15. ผู้เรียนยึดมั่นในหลักการประชาธิปไตย
16. ผู้เรียนใฝ่หาสันติ
17. ผู้เรียนมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์
18. ผู้เรียนดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

### ข้อมูลนิสิต

ว่าที่ ร.ต.หญิงดารญา ตันตินีรนาท

นิสิตปริญญาโทบริหารการศึกษา สาขาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบายการจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

สถานที่ทำงาน

โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย 67 สุขุมวิท 19 แขวงคลองเตยเหนือ

เขตวัฒนา กรุงเทพมหานคร 10110

หมายเลขโทรศัพท์ 022547991-6 โทรสาร 022547997



วันที่บันทึก ..... เดือน ..... พ.ศ.2561

เริ่มเวลา ..... น. ถึงเวลา ..... น.

สถานที่ตั้ง .....

### ประเด็นสังเกต

#### 2. ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for Self)

	บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	พฤติกรรมที่สังเกตเห็น	
		มี	ไม่มี
1	ผู้บริหารมีการดูแลสุขภาพตนเอง		
2	ผู้บริหารมีการบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน		
3	ผู้บริหารมีการคลายเครียด		
4	ผู้บริหารมีการพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง		
5	ผู้บริหารมีการใช้หลักศาสนาในการครองตน		
6	ผู้บริหารมีการพัฒนาความสามารถในการทำงาน		

##### 1.1 การดูแลสุขภาพตนเอง

.....

.....

.....

.....

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

##### 1.2 การบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน

.....

.....

.....

##### 1.3 การคลายเครียด

.....

.....

.....

## 1.4 การพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง

.....

.....

.....

.....

## 1.5 การใช้หลักศาสนาในการครองตน

.....

.....

.....

.....

## 1.6 การพัฒนาความสามารถในการทำงาน

.....

.....

.....

.....

## 3. ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff)

	บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	พฤติกรรมที่สังเกตเห็น	
		มี	ไม่มี
1	ผู้บริหารมีการให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน		
2	ผู้บริหารมีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน		
3	ผู้บริหารมีการช่วยเหลือ และการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน		
4	ผู้บริหารมีการเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัว		
5	ผู้บริหารมีการสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและ ความสามารถในการปฏิบัติงาน		
6	ผู้บริหารมีการจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เช่น งานปีใหม่ งานวันเกิด เป็นต้น		

2.1 การให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน

.....

.....

.....

.....

2.2 การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

2.3 การช่วยเหลือ และการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

2.4 การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัว

.....

.....

.....

.....

2.5 การสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน

.....

.....

.....

.....

2.6 การจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เช่น งานปีใหม่ งานวันเกิด เป็นต้น

.....

.....

.....

.....

#### 4. ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client)

	บทบาทภาวะผู้นำที่เอาใจใส่	พฤติกรรมที่สังเกตเห็น	
		มี	ไม่มี
1	ผู้บริหารมีความตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน		
2	ผู้บริหารมีการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา		
3	ผู้บริหารมีการติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน		
4	ผู้บริหารมีการติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา		

##### 3.1 การตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน

.....

.....

.....

.....

##### 3.2 การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

.....

.....

.....

.....

##### 3.3 การติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน

.....

.....

.....

.....

##### 3.4 การติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา

.....

.....

.....

.....

## รายละเอียดประกอบการสังเกต

### 1. ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for Self)

- 1.1. **การดูแลสุขภาพตนเอง** คือการดูแลตนเอง ให้มีสุขภาพแข็งแรง สมบูรณ์อยู่เสมอ ได้แก่การดูแลส่งเสริมสุขภาพ เพื่อให้สุขภาพแข็งแรง สามารถดำเนินชีวิตได้อย่างปกติสุข เช่น การออกกำลังกาย การสร้างสุขวิทยาส่วนบุคคลที่ดี ไม่ดื่มสุรา ไม่สูบบุหรี่ หลีกเลี่ยงจากสิ่งที่เป็นอันตรายต่อสุขภาพการป้องกันโรค เพื่อไม่ให้เจ็บป่วยเป็นโรค เช่น การไปรับภูมิคุ้มกันโรคต่างๆ การไปตรวจสุขภาพ การป้องกันตนเองไม่ให้ติดโรค
- 1.2. **การบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน** คือ มีการจัดสรรเวลาในการทำกิจกรรมต่างๆ โดยจัดวางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการใช้เวลาปฏิบัติงานให้ผลตรงตามเป้าหมายมากที่สุดและสามารถจัดระบบการใช้เวลาให้เกิดประโยชน์คุ้มค่าสูงสุดเพื่อให้งานลุล่วงมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งสามารถจัดสรรเวลาอย่างสมดุลเพื่อเป้าหมายที่ตนวางไว้ซึ่งส่งผลต่อความก้าวหน้าในชีวิต (พิมพ์ โหล่คำ : 2550)
- 1.3. **การคลายเครียด** คือ มีการทำให้ความเครียดลดลงหรือขจัดให้หมดไป เพื่อป้องกันหรือลดความทุกข์ทรมานที่เกิดจากความเครียด โดยใช้สติปัญญา Folkman et al, (1986, quoted in Auerbach and Gramling 1998)
  - 1.3.1. การเผชิญความเครียดโดยมุ่งการปรับอารมณ์ (Emotion-focused Of Coping) เป็นกระบวนการคิด การปรับอารมณ์หรือความรู้สึกของบุคคลเพื่อไม่ให้ความเครียดนั้นทำลายขวัญ และกำลังใจหรือลดประสิทธิภาพในการทำหน้าที่ของบุคคล
  - 1.3.2. การเผชิญความเครียดโดยมุ่งเน้นการแก้ปัญหา (Problem-focused Of Coping) เป็นกลวิธีการเผชิญความเครียดโดยมุ่งที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ใช้ทักษะการเผชิญปัญหา พยายามจัดการกับสถานการณ์ที่กระตุ้นให้เกิดความเครียดโดยตรง
- 1.4. **การพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง** คือ
  - 1.4.1. การพัฒนาบุคลิกภาพทางกาย ควรใช้เครื่องแต่งกายที่สะอาดเรียบร้อย ใช้ให้เหมาะสมกับรูปร่างของตน ไม่นำสมัยจนเกินไป ควรตรวจสอบตนเองเกี่ยวกับภาษาและกิริยาท่าทางด้วย
  - 1.4.2. การพัฒนาบุคลิกภาพทางสติปัญญา ความรู้สึกลึกซึ้ง เจตคติ และความสนใจ ผู้ทำงานโดยทั่วไป
  - 1.4.3. การพัฒนาบุคลิกภาพทางอารมณ์ อย่าย่ำแย่ให้มีอารมณ์พลุ่งพล่าน เพราะจะทำให้บุคคลก้าวร้าวหยาบคายต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บริหาร ลูกค้า และบุคคลทั่วไป หรือแม้แต่การ

แสดงออกซึ่งความรักความชอบก็ควรจะสำรวมให้อยู่ในระดับที่พอดีเพื่อให้เป็นที่  
ยอมรับของบุคคลทั่วไปด้วย

- 1.4.4. การพัฒนาบุคลิกภาพทางสังคม บุคลิกภาพทางสังคม เช่น กิริยาท่าทาง น้ำเสียง ภาษา  
พูด การแต่งกาย และการวางตน ควบคุมตนเองให้ประพฤติปฏิบัติจนลักษณะ  
ประจำตัว
- 1.5. การใช้หลักศาสนาในการครองตน คือ ครองตนตามหลักคำสอนทางคริสต์ศาสนา
- 1.6. การพัฒนาความสามารถในการทำงาน คือ การปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติม ความสามารถ และ  
ทักษะในการทำงานของตนเองหรือผู้อื่นให้ดีขึ้นเจริญขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร  
ซึ่งจะทำให้ตนเองผู้อื่นและองค์กรเกิดความสุขในที่สุด โดยการพัฒนาประสิทธิภาพการ  
ทำงานมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรหรือการพัฒนาสังคม

## 2. ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff)

- 2.1. การให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน คือ ให้ความยกย่องชมเชย และบำเหน็จ  
ความดีความชอบอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการตอบแทนการทำคุณประโยชน์ให้แก่หน่วยงาน
- 2.2. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน
  - 2.2.1. เอาใจใส่ในทุกข์สุขและความสะดวกสบายของผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งปรับปรุง  
สภาพของการทำงานให้ดี
  - 2.2.2. มีความจริงใจและให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งปรับปรุงสภาพของ  
การทำงานด้วยความเสมอภาค
  - 2.2.3. ไม่ใช้อารมณ์ในการแก้ปัญหา จงพยายามควบคุมอารมณ์ไปในทางสร้างสรรค์และให้  
เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุดทำตนเป็นคนใจกว้าง ไม่เอาใจเอาเปรียบและโอ้อวด  
อ้อมอารีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอต้นเสมอปลาย
  - 2.2.4. อิ่มแ้มแจ่มใส ให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา
  - 2.2.5. พยายามสร้างกิจกรรมในกลุ่มสัมพันธ์ต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้เกิดความสามัคคีและรักใคร่  
กลมเกลียวกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาชายกยอมชมเชย  
ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาทำงานดีเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้มี  
ประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น

## 2.3 การช่วยเหลือ และการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน

- 2.3.1. ชี้แจงให้เข้าใจวัตถุประสงค์ของการสอน
- 2.3.2. ทำให้สนใจใคร่จะเรียนรู้งานที่จะสอน

2.3.3. มุ่งผลของการสอนงาน โดยคำนึงถึงผู้รับการสอนเป็นสำคัญ

2.3.4. ให้ผู้รับการสอนรู้ว่าจะงานอยู่ในขั้นตอนไหน และจัดการสอนให้มีสภาพเหมือนปฏิบัติงานจริง ทำให้ผู้รับการสอนมีส่วนร่วมในการเรียนรู้อย่างสมบูรณ์

2.3.5. ทำโปรแกรมการสอนงานให้เหมาะสมกับความสามารถในการเรียนรู้ของผู้รับการสอน

## 2.4 การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัว

2.5 การสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน

2.6 การจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข คือ สร้างกิจกรรมในกลุ่มสัมพันธ์ต่าง ๆ ขึ้นมาเพื่อให้เกิดความสามัคคีและรักใคร่กลมเกลียวกันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาทำงานดีเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้มีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น เช่น งานปีใหม่ งานวันเกิด เป็นต้น

## 3. ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client) ถ้ามีโปรดระบุ ถ้าไม่มี โปรดแสดงความคิดเห็น

### 3.1. การตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน

3.1.1. จัดระบบการรักษาความปลอดภัยของนักเรียนในสถานศึกษา โดยการมีส่วนร่วมของครูผู้ปกครอง เครือข่ายทั้งภาครัฐ และเอกชน อย่างมีประสิทธิภาพ

3.1.2. กำหนดมาตรการรักษาความปลอดภัยของสถานศึกษา

3.1.3. มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลและรายงาน

(ยุทธศาสตร์ ระดับสถานศึกษา : แนวทางปฏิบัติและรักษาความปลอดภัยของสถานศึกษา ฉบับปรับปรุง พ.ศ.2556 สำนักอำนวยการ สำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ )

### 3.2. การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา

3.2.1. ด้านหลักสูตร สื่อการสอนและเทคโนโลยี

3.2.2. ด้านระบบการประเมินผลผู้เรียน

3.2.3. ด้านระบบประเมินและพัฒนาคุณภาพครู

3.2.4. ด้านระบบการประเมินคุณภาพสถานศึกษา

3.2.5. ด้านระบบการเงินเพื่อ การศึกษา

(TDRI :2555)

### 3.3 การติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน

3.4 การติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา ตามมาตรฐานการประเมินด้านการจัดการศึกษา (มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษา)

มาตรฐานที่ 7 ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

- ตัวบ่งชี้ที่ 7.1. ครูมีการกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการ  
สมรรถนะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์
- ตัวบ่งชี้ที่ 7.2. ครูมีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และใช้ข้อมูลในการวางแผนการ  
จัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน
- ตัวบ่งชี้ที่ 7.3. ครูออกแบบและจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล  
และพัฒนาการทางสติปัญญา
- ตัวบ่งชี้ที่ 7.4. ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมผนวกกับการนำบริบทและภูมิปัญญา  
ของท้องถิ่นมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้
- ตัวบ่งชี้ที่ 7.5. ครูมีการวัดและประเมินผลที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้วย  
วิธีการที่หลากหลาย
- ตัวบ่งชี้ที่ 7.6. ครูให้คำแนะนำ คำปรึกษา และแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้เรียนทั้งด้านการเรียน  
และคุณภาพชีวิตด้วยความเสมอภาค
- ตัวบ่งชี้ที่ 7.7. ครูมีการศึกษา วิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตนรับผิดชอบ  
และใช้ผลในการปรับการสอน
- ตัวบ่งชี้ที่ 7.8. ครูประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นสมาชิกที่ดีของสถานศึกษา
- ตัวบ่งชี้ที่ 7.9. ครูจัดการเรียนการสอนตามวิชาที่ได้รับมอบหมายเต็มเวลาเต็มความสามารถ





## แบบประเมินเครื่องมือวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน ตามวิสัยทัศน์การศึกษาของ  
มูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

SCHOOL ADMINISTRATORS' CARING LEADERSHIP DEVELOPMENT APPROACH BASED ON  
THE EDUCATIONAL VISION OF THE FOUNDATION OF THE CHURCH OF CHRIST IN  
THAILAND

### คำชี้แจง

1. การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา  
นโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมี  
วัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (caring leadership) ของผู้บริหาร  
โรงเรียน ตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

2. แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนา  
ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (caring leadership) ของผู้บริหารโรงเรียน ตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิ  
แห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อ  
แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยนี้ว่ามีความเหมาะสมในการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวม  
ข้อมูลในการวิจัยว่าอยู่ในระดับใด โดยกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้องดังนี้

- +1 เห็นด้วย ว่าประเด็นหัวข้อของคำถามมีความเหมาะสมกับงานวิจัย
- 0 ไม่แน่ใจ ว่าประเด็นหัวข้อของคำถามมีความเหมาะสมกับงานวิจัย
- 1 ไม่เห็นด้วย ว่าประเด็นหัวข้อของคำถามมีความเหมาะสมกับงานวิจัย

3. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

**ตอนที่ 1** ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (caring leadership)  
ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

**ตอนที่ 2** ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (caring leadership) ของผู้บริหาร  
โรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

4. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความอนุเคราะห์เสียสละเวลาของท่านให้ความร่วมมือในการตรวจเครื่องมือเพื่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี และพร้อมทั้งกรุณาให้ความอนุเคราะห์ส่งกลับคืนผู้วิจัยทางจดหมายโดยใส่ซองที่แนบมาด้วย ภายในวันที่ 30 มีนาคม 2561

ว่าที่ ร.ต.หญิงดารญา ตันตินีรนาท

นิสิตปริญญาโทบริหารการศึกษิต สาขาบริหารการศึกษา

ภาควิชานโยบายการจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

E-mail: Daraya.T@wattana.ac.th หมายเลขโทรศัพท์ 086-612-6653



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

**ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันและปัญหาของภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (caring leadership) ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย**

**คำชี้แจง** แบบประเมินความสอดคล้องของแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน ตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย เพื่อสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยนี้ว่ามีความเหมาะสมในการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยว่าอยู่ในระดับใด โดยได้กำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาความสอดคล้องดังนี้

- +1 เห็นด้วย ว่าประเด็นหัวข้อของคำถามมีความเหมาะสมกับงานวิจัย
- 0 ไม่แน่ใจ ว่าประเด็นหัวข้อของคำถามมีความเหมาะสมกับงานวิจัย
- 1 ไม่เห็นด้วย ว่าประเด็นหัวข้อของคำถามมีความเหมาะสมกับงานวิจัย

**ตารางที่ 1 ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for Self)**

ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน	ความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
1. ท่านดูแลสุขภาพของตนเอง อย่างไรบ้าง - ท่านออกกำลังกายหรือไม่ อย่างไร - ท่านได้รับการตรวจสุขภาพหรือไม่	.....	.....	.....	
2. ท่านมีการจัดสรรเวลาอย่างไรเพื่อให้งานลุล่วงมีประสิทธิภาพ				
3. ท่านมีการจัดการความเครียดอย่างไร				
4. ท่านได้รับการพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง อย่างไร				
5. ท่านนำหลักคำสอนตามคัมภีร์คริสต์ศาสนามีใช้ในการครองตนอย่างไร				
6. ท่านได้พัฒนาทักษะ ความสามารถในการทำงานด้านใดบ้าง และ อย่างไร				

ตารางที่ 2 ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff)

ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน	ความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
1. ท่านมีวิธีการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างไร				
2. ท่านสร้างสัมพันธภาพกับผู้ปฏิบัติงาน อย่างไร				
3. ท่านช่วยเหลือผู้ปฏิบัติงานในระหว่างปฏิบัติงานและการสอนงานสอนงานให้เหมาะสมกับความสามารถของเขาอย่างไร				
4. ท่านเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงานในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัวอย่างไร				
5. ท่านทราบความต้องการของผู้ปฏิบัติงานพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างไร และนำข้อมูลที่ได้มาทำอย่างไร				
6. ท่านมีการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ต่าง ๆ เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น หรือไม่ อย่างไร				

ตารางที่ 3 ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่นักเรียน (Caring for Client)

ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน	ความสอดคล้อง			ข้อเสนอแนะ
	+1	0	-1	
1. โรงเรียนของท่านมีการดูแลด้านความปลอดภัยอย่างไร และมีวิธีการจัดการเมื่อเกิดเหตุการณ์อย่างไรกำกับ ติดตาม และรายงานอย่างไร				
2. ท่านมีการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา อย่างไร <ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านหลักสูตร สื่อการสอนและเทคโนโลยี</li> <li>- ด้านระบบการประเมินผลผู้เรียน</li> <li>- ด้านระบบประเมินและพัฒนาคุณภาพครู</li> <li>- ด้านระบบการประเมินคุณภาพสถานศึกษา</li> <li>- ด้านระบบการเงินเพื่อ การศึกษา</li> </ul>	.....	.....	.....	
3. ท่านทราบ และมีการจัดการกับปัญหาและความต้องการของนักเรียนหรือไม่อย่างไร				
4. ท่านกำหนดนโยบายให้ครูและบุคลากรดูแล ช่วยเหลือนักเรียนหรือไม่ อย่างไร				

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (caring leadership) ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้  
 ที่ท่านได้กรุณาเสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์  
 ตอบแบบสัมภาษณ์ในการวิจัยครั้งนี้อย่างยิ่ง



## แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้

เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียน ตามวิสัยทัศน์การศึกษา  
 ขอมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย  
 SCHOOL ADMINISTRATORS' CARING LEADERSHIP DEVELOPMENT APPROACH BASED ON  
 THE EDUCATIONAL VISION OF THE FOUNDATION OF THE CHURCH OF CHRIST IN  
 THAILAND

### คำชี้แจง

5. การวิจัยนี้เป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา  
 นโยบายการจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมี  
 วัตถุประสงค์เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (caring leadership) ของผู้บริหาร  
 โรงเรียน ตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
6. แบบสอบถามนี้ ผู้วิจัยทำขึ้นเพื่อเสนอผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความเหมาะสม สอดคล้องและ  
 ความเป็นไปได้ ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (caring leadership) ของผู้บริหาร  
 โรงเรียน ตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย
7. แบบสอบถามนี้แบบออกเป็น 2 ตอน ประกอบด้วย

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะ  
 ผู้นำที่เอาใจใส่ (caring leadership) ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภา  
 คริสตจักรในประเทศไทย

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ

ว่าที่ ร.ต.หญิงดารญา ตันตินิรนาท  
 นิสิตปริญญาโทมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา  
 ภาควิชานโยบายการจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา  
 คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
 E mail: [tantiyada1@gmail.com](mailto:tantiyada1@gmail.com) หมายเลขโทรศัพท์ 086-612-6653

**ตอนที่ 1** ความคิดเห็นเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (caring leadership) ของผู้บริหารโรงเรียน ตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

**คำชี้แจง** ขอความอนุเคราะห์ พิจารณาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่(caring leadership) ของผู้บริหารโรงเรียน ตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย ที่ส่งมาพร้อมกับแบบประเมินนี้ และประเมินในแต่ละข้อโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องของระดับคะแนนที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยกำหนดเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

- 5 หมายถึง มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมมากที่สุด และมีความเป็นไปได้มากที่สุด
- 4 หมายถึง มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมมาก และมีความเป็นไปได้มาก
- 3 หมายถึง มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมปานกลาง และมีความเป็นไปได้ปานกลาง
- 2 หมายถึง มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมน้อย และมีความเป็นไปได้น้อย
- 1 หมายถึง มีความเห็นว่ารายการนั้นมีความเหมาะสมน้อยที่สุด และมีความเป็นไปได้น้อยที่สุด





ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับ แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ (caring leadership) ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย

1. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

.....

.....

2. การทำความรู้จักตนเอง

.....

.....

3. การสร้างวินัยตนเอง

.....

.....

4. การศึกษา

.....

.....

5. การแสวงหาประสบการณ์

.....

.....

6. การให้คำปรึกษา

.....

.....

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้  
ที่ท่านได้กรุณาเสียสละเวลาให้ความอนุเคราะห์  
ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้

ตารางที่ 1 แนวทางการพัฒนาระดับผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งคริสตจักรในประเทศไทย

แนวทางการพัฒนา บทบาทภาวะผู้นำ	การทำควารู้จักตนเอง	การสำรวจใจตนเอง	การศึกษา	การแสวงหาประสบการณ์	การให้คำปรึกษา	
1. การดูแลสุขภาพตนเอง	ทำความเข้าใจจิตตนเอง จากข้อมูลภายนอก เพื่อใช้เป็นข้อมูลให้สามารถปรับปรุงตนเองโดยรับการตรวจสอบสุขภาพอย่างสม่ำเสมอ เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการดูแลสุขภาพตนเอง	พัฒนาพฤติกรรมอย่าง ต่อเนื่อง โดยการออกกำลังกาย สม่ำเสมอ สุขภาวะที่ดีส่งผลต่อสุขภาพ และนี่ก็เป็นคือ ไม้ที่แข็งแรงเป็นโรค เช่น การไปรับภูมิคุ้มกันโรคต่างๆ การไปตรวจสุขภาพ การป้องกันตนเองไม่ให้ติดโรค				
2. การจัดการเวลาในชีวิตประจำวัน	อาศัยกระบวนการข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากตนเองและจากภายนอก เพื่อให้ได้เรียนรู้สิ่งที่สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น	วางแผนและกำหนดเป้าหมายในการดำเนินการ มีการจัดตั้งแผนปฏิบัติงาน และมีมีการกำกับติดตามงานอย่างมีประสิทธิภาพตามแผน				

ตารางที่ 2 แนวทางการพัฒนาระดับผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งคริสตจักรในประเทศไทย (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา บทบาทภาวะผู้นำ	การทำควารู้จักตนเอง	การสำรวจใจตนเอง	การศึกษา	การแสวงหาประสบการณ์	การให้คำปรึกษา
3. การกลายเชิวิต	เข้าใจตนเอง และการปรับทัศนคติของตนเองจัดการปัญหาโดยการปรับอารมณ์ (Emotion-focused Of Coping) หรือความรู้สึก เพื่อไม่ให้ความเครียดนั้นรบกวนชีวิต และกำลังใจหรือลดประสิทธิภาพในการทำงาน	พัฒนาพฤติกรรมอย่าง ต่อเนื่อง จัดเวลาอย่างสมดุลระหว่างการทำงานและเรื่องส่วนตัว			ฝึกฝนโดยผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ โดยมีจัดการแก้ปัญหา (Problem-focused Of Coping) ที่คือการปรึกษากับบริหารในโรงเรียน
4. การพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง	ทำความเข้าใจจิตตนเอง โดยอาศัยข้อมูลจากการประเมินตนเองและจากภายนอก เพื่อใช้เป็นข้อมูลในปรับปรุงตนเอง	พัฒนาพฤติกรรมอย่าง ต่อเนื่อง ประพฤติปฏิบัติงานลักษณะประจำตัว		นำประสบการณ์จากผู้บริหารในระดับสูงกว่า มาพัฒนาตนเอง	ฝึกฝนโดย การสอน (Tutoring) และการฝึก (Coaching)ตนเอง
5. การวิจัยศึกษาหาความรู้	ใช้หลักคิดหรือวิธีธรรมมาใช้ในการครองตน ดูแลผู้ปฏิบัติงานและมีเพื่อน	ประพฤติปฏิบัติงานลักษณะประจำตัว			

ตารางที่ 1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้นำบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา บทบาทภาวะผู้นำ	การทำควารู้จักตนเอง	การสร้างวินัยตนเอง	การศึกษา	การแสวงหาประสบการณ์	การให้คำปรึกษา
6. การพัฒนาความสามารถในการทำงาน	ทำความเข้าใจตนเอง อาศัยกระบวนการข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากตนเอง และจากภายนอก	จัดสรรเวลาอย่างสมดุลในทำงานและเวลาส่วนตัวอย่างชัดเจน เกิดประโยชน์ มีประสิทธิภาพเพื่อเป้าหมายที่ตนวางไว้ซึ่งส่งผลต่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ	ระดมองค์ความรู้เพื่อใช้ในโอกาสที่จำเป็น เป็นการเพิ่มความรอบรู้ให้กับเป็นที่ยอมรับ	แสวงหาประสบการณ์ จากเพื่อนร่วมงาน และ งานที่รับผิดชอบ	มีการประชุมร่วมกับคณะกรรมการบริหารภายในโรงเรียนและ ผู้ทรงคุณวุฒิการทำงานและแก้ปัญหา
7. การให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน	ประพฤติปฏิบัติตนมีคุณและประจำตัว	ผู้บริหารมีความใกล้ชิดกับครูและบุคลากร ให้ความเป็นกันเองกับผู้ที่ได้ใกล้ชิดมีลูกเข้าชั้นผู้ปฏิบัติงานและมีความยุติธรรม	ขระมีนวัตกรรมทำงานที่สุจริตรวมทั้งความความละเอียดรอบคอบจัดตั้งในประเทศไทย		เน้นการทำงานเป็นทีมและพัฒนาบุคลากรและการให้กำลังใจ (Emotional Support)
8. การสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน	ประพฤติปฏิบัติตนมีคุณและประจำตัว			ทำงานตามลำดับสายงาน เน้นให้โอกาสกับผู้ที่ต้องการทำงาน ไม่ใช่คำสั่งในการปฏิบัติงาน เน้นการเป็นแบบอย่างและดูแลทีมงานอย่างเท่าเทียม	การทำงานร่วมกันมีการประชุมปรึกษาหารือการทำงานทั้งหมดเป็นทางการและไม่เป็นทางการ

ตารางที่ 2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้นำบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา บทบาทภาวะผู้นำ	การทำควารู้จักตนเอง	การสร้างวินัยตนเอง	การศึกษา	การแสวงหาประสบการณ์	การให้คำปรึกษา
9. การช่วยเหลือ และการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน		ผู้บริหารมีการตรวจเยี่ยม พบคุณครูทุกวัน มีการนิเทศอย่างที่เป็นทางการ และไม่เป็นการตอความเวลา มีการตรวจสถานที่และเข้าดูการสอนของคุณสอนงานอย่างสม่ำเสมอ เน้นการสนับสนุนพร้อม เน้นการแบ่งปันความรู้			1. แบ่งปันความรู้ มีการสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ในกลุ่มตจ.คุณครู ผู้บริหารทำงานร่วมกันตามลำดับสายงาน 2. จัดระบบที่สื่อถึงการทำงานโดยให้ครูที่มีประสบการณ์และทักษะมากทำงานร่วมกับครูใหม่เพื่อการ ทำงานร่วมกันและเรียนรู้กัน
10. การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัว		ดูแลครูและบุคลากรอย่างใกล้ชิด เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน ในการปฏิบัติงาน ความ เป็นอยู่และครอบครัวของผู้ปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง			

5

ตารางที่ 1 แนวทางการพัฒนาระดับผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิสงเคราะห์เด็กในประเทศไทย (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	การทำควารู้จักตนเอง	การสร้างวินัยตนเอง	การศึกษา	การแสวงหาประสบการณ์	การให้คำปรึกษา
บทบาทภาวะผู้นำ					
11. การลดความตึงเครียดในการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน			โรงเรียนเป็นโอบายในการพัฒนาครูและบุคลากรโดยกำหนดเป็นแผนอย่างเป็นรูปธรรม	ผู้บริหารมีการพบและพูดคุยกับครูและบุคลากรอย่างทั่วถึง เน้นการประชุมกลุ่มย่อยเพื่อการเข้าถึงข้อมูลและปัญหา	สอบถามความต้องการ ความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงานโดยการสนับสนุนให้พัฒนาสมรรถนะโดยการอบรม โดยให้โอกาสในการลดงานเบาหรือดำเนินการโดยผู้บริหารร่วมพิจารณาและชี้แนะ
12. การจัดการกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข	อาศัยกระบวนการข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) จากภายนอก เพื่อใช้เป็นข้อมูลให้สามารถปรับปรุงตนเองให้บรรลุผลได้ตรงมากขึ้น			นำประสบการณ์จากการทำงานในหน้าที่รับผิดชอบช่วยพัฒนาภาวะผู้นำบทบาท การแก้ปัญหา	

6

ตารางที่ 2 แนวทางการพัฒนาระดับผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิสงเคราะห์เด็กในประเทศไทย (ต่อ)

แนวทางการพัฒนา	การทำควารู้จักตนเอง	การสร้างวินัยตนเอง	การศึกษา	การแสวงหาประสบการณ์	การให้คำปรึกษา
บทบาทภาวะผู้นำ					
13. การตระหนักถึงและกระตุ้นความภาคภูมิใจของนักเรียน		1. รักษาระดับความสนใจต่อเนื่องเข้ามามีส่วน 2. พัฒนาการดีพร้อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำตนเองจริง			จัดระบบการศึกษาค้นคว้าวิจัยของนักเรียนในสถานศึกษา โดยมีส่วนร่วมของครู และเจ้าหน้าที่ปกครอง และชุมชนอย่างมีประสิทธิภาพ
14. การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา	ให้ความสำคัญกับหลักสูตร สื่อการสอนและแหล่งเรียนรู้ โดยมีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรและแผนงานร่วมกับครูผู้สอนและสนับสนุนด้านค่าใช้จ่ายในการสอนที่หลากหลายทั้งด้านค่าให้ความรู้และจัดหาสื่ออุปกรณ์ในการสอนเพื่ออำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ของนักเรียน	-		จัดสายงานและจัดงบประมาณที่มีความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน และมีภาวะประเมินผลการทำงานและรายงานผลอย่างเป็นระบบ ทั้งด้านค่าเรียน การพัฒนาครู และประเมินคุณภาพสถานศึกษา	

ตารางที่ ๑ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนเรียงตามวิสัยทัศน์การศึกษาของมูลนิธิสงเคราะห์เด็กใน ประเทศไทย (๑๐)

แนวทางการพัฒนา บทบาทภาวะผู้นำ	การทำความเข้าใจตนเอง	การสร้างวินัยตนเอง	การศึกษา	การแสวงหาประสบการณ์	การให้คำปรึกษา
15. การติดตามปัญหาและ ความดีการของนักเรียน		มีการจัดระบบการศึกษา ความปลอดภัยของนักเรียน ในสถานศึกษา โดยกรมมีสอน ร่วมของผู้บริหาร ครู เครือข่ายผู้ปกครอง สมาคม ศิษย์เก่า และชุมชนอย่างมี ประสิทธิภาพ			
16. การติดตามกำกับดูแลให้ ครูผู้สอนปฏิบัติตาม มาตรฐานการวัดการศึกษา		กำกับติดตามดูแลให้ครูผู้สอน ปฏิบัติตามมาตรฐานการจัด การศึกษา โดยมีการ มอบหมายครูผู้รับผิดชอบ ตามลำดับสายงาน		ส่งเสริมความรู้จากศึกษา อย่างเป็นทางการ เพื่อ นำไปใช้การทำงานโดย คำนึงถึงวิธี (How) การนำ การศึกษาไปประยุกต์ใช้ และ มีการเก็บข้อมูลความรู้ต่างๆ จากการทำงาน และจากการ เรียนอย่างเป็นทางการ	



<p><b>ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่(Caring Leadership) 3 ด้าน</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ตนเอง (Caring for self)       <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 การดูแลสุขภาพตนเอง</li> <li>1. การบริหารเวลาในชีวิตประจำวัน</li> <li>2. การจัดการความเครียด</li> <li>3. การพัฒนาบุคลิกภาพตนเอง</li> <li>4. การใช้หลักศาสนาในการครองตน</li> <li>5. การพัฒนาความสามารถในการทำงาน</li> </ol> </li> <li>2. ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้ปฏิบัติงาน (Caring for staff)       <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1 การให้ขวัญกำลังใจและชมเชยในการทำงาน</li> <li>2.2 การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน</li> <li>2.3 การช่วยเหลือ และการสอนในระหว่างปฏิบัติงาน</li> <li>2.4 การเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่และครอบครัว</li> <li>2.5 การสอบถามความต้องการการพัฒนาความก้าวหน้าและความสามารถในการปฏิบัติงาน</li> <li>2.6 การจัดกิจกรรมส่งเสริมการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข</li> </ol> </li> <li>3. ภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ผู้รับบริการ (Caring for student)       <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1 การตระหนักถึงและการดูแลความปลอดภัยของนักเรียน</li> <li>3.2 การพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษา</li> <li>3.3 การติดตามปัญหาและความต้องการของนักเรียน</li> <li>3.4 การติดตามกำกับดูแลให้ครูผู้สอนปฏิบัติตามมาตรฐานการจัดการศึกษา</li> </ol> </li> </ol> <p>จากแนวคิดของ Sherman, R.O., Bishop M., Eggenberger, T., &amp; Karden, (2007) (อ้างถึงใน มาริสสา ไกรฤกษ์, 2555)</p>	<p><b>วิสัยทัศน์พันธกิจการศึกษา</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. ผู้เรียนเจริญขึ้นในด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และจิตวิญญาณ เป็นผู้ใฝ่เรียนรู้ตลอดชีวิต</li> <li>1.2. ผู้เรียนมีค่านิยมอันพึงประสงค์</li> <li>1.3. ผู้เรียนยึดมั่นในหลักการประชาธิปไตย</li> <li>1.4. ผู้เรียนไม่หาสันติ</li> <li>1.5. ผู้เรียนมีความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์</li> <li>1.6. ผู้เรียนดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง</li> </ol> <p>(ตอบสนองนโยบายสภาคริสตจักรในประเทศไทย 2017)</p>
<p><b>วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ</b> จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธี คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การทำความรู้จักตนเอง</li> <li>2. การสร้างวินัยตนเอง</li> <li>3. การศึกษา</li> <li>4. การแสวงหาประสบการณ์</li> <li>5. การให้คำปรึกษา</li> <li>6. จากแนวคิดของ Dubrin (1995)</li> </ol>	
<p><b>แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำที่เอาใจใส่ของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดมูลนิธิแห่งสภาคริสตจักรในประเทศไทย</b></p> <p><b>กรอบแนวคิดการวิจัย</b></p>	

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	ว่าที่ ร.ต.หญิงดารณา ตันตินีรนาท
วัน เดือน ปี เกิด	1 พฤษภาคม 2513
สถานที่เกิด	จังหวัดเชียงใหม่
วุฒิการศึกษา	สำเร็จการศึกษา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อ พ.ศ.2547
ที่อยู่ปัจจุบัน	โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย 67 สุขุมวิท19 คลองเตยเหนือ วัฒนา กรุงเทพมหานคร



จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
CHULALONGKORN UNIVERSITY