

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

น.ส.ปาจรีรัตน์ อิงคะวะระ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2561

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)

เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository (CUIR)

are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.



2636734616

CU Thesais 5883835527 thesais / recv: 06082562 15:48:21 / seq: 12



5883835527_2636734616

APPROACH FOR DEVELOPMENT OF DISTRIBUTED LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA

Miss Pajarirat Ingkawara

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



2636734616

CU Thesisis 5883835527 thesis / recv: 06082562 15:48:21 / seq: 12

ปาจารีรัตน์ อิงคะวาระ : แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหาร
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. (

APPROACH FOR DEVELOPMENT OF DISTRIBUTED LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA) อ.ที่ปรึกษาหลัก : อ. ดร.เพ็ญวรา
ชูประวัตติ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประชากรคือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จำนวน 138 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างคือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จำนวน 78 โรงเรียน โดยผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียนหรือรักษาการแทนผู้อำนวยการโรงเรียน และครูผู้สอนจำนวน 234 คน เครื่องมือวิจัยที่ใช้คือ แบบสอบถามและแบบประเมินความเหมาะสมและเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยมีลักษณะเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า โดยสถิติที่ใช้คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็นจากสูตร Modified Priority Index ($PNI_{modified}$) และจัดลำดับความต้องการจำเป็น

ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบัน และสภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม ($PNI_{modified} = 0.213$) รองลงมาคือด้านกระบวนการตัดสินใจ ($PNI_{modified} = 0.207$) ด้านการประสานงานและความร่วมมือ ($PNI_{modified} = 0.206$) และด้านความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ต่อหน้าที่ ($PNI_{modified} = 0.178$) 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา กำหนดได้ 4 แนวทางหลัก และ 12 วิธีดำเนินการ ดังนี้ 1) ความสัมพันธ์เชิงพัฒนาเพื่อการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม 3 วิธีดำเนินการ 2) ความสัมพันธ์เชิงพัฒนาเพื่อกระบวนการตัดสินใจ 3 วิธีดำเนินการ 3) ความสัมพันธ์เชิงพัฒนาเพื่อการประสานงานและความร่วมมือ 3 วิธีดำเนินการ และ 4) การโค้ชผู้บริหารเพื่อความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ต่อหน้าที่ 3 วิธีดำเนินการ

สาขาวิชา บริหารการศึกษา

ลายมือชื่อนิสิต

ปีการศึกษา 2561

ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาหลัก



588383527 : MAJOR EDUCATIONAL MANAGEMENT

KEYWORD: DISTRIBUTED LEADERSHIP, APPROACH FOR DEVELOPMENT

Pajarirat Ingkawara :
 APPROACH FOR DEVELOPMENT OF DISTRIBUTED LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS UNDER THE PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA. Advisor: Penvara Xupravati, Ph.D.

This study is a descriptive research with the purposes to 1) study the current and desirable conditions of Distributed Leadership of school administrators under the primary education service area. 2) provide approach for Distributed Leadership of school administrators under the primary education service area. The informants of this research were 234 people: school director and teacher from 78 schools under the Suphanburi primary educational service area office 1. The research instrument utilized were rating-scale questionnaire and applicability and possibility evaluations of guidelines for Distributed Leadership of school administrators under the primary education service area in which the implemented statistic features were frequency distribution, percentage, mean, standard deviation. The collected data were analyzed to compute and arrange priority by Modified Priority Index Formular. (($PNI_{modified}$))

From the results of this research, it was found that 1) overall current and desirable conditions of Distributed Leadership of school administrators under the primary education service area were at a High Level and Highest Level respectively; the top priority were Share vision, mission, and goals ($PNI_{modified} = 0.213$); followed by Decision making ($PNI_{modified} = 0.207$); Collaboration and cooperation ($PNI_{modified} = 0.206$); and Responsibility and accountability ($PNI_{modified} = 0.178$) respectively. There were 4 main approaches and 12 guidelines including 3 guidelines of Developmental relationships for Share vision, mission, and goals; 3 guidelines of Developmental relationships for Decision Making; 3 guidelines of Developmental relationships for Collaboration and cooperation; 3 guidelines of Executive coaching for Responsibility and accountability.

Field of Study: Educational Management Student's Signature

Academic Year: 2018 Advisor's Signature



2636734616

CD :Thesis 5883835527 thesis / recv: 06082562 15:48:21 / seq: 12

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับความกรุณาอย่างสูงจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เพ็ญวรา ชูประวัติ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่สละเวลาอันมีค่าในการให้คำแนะนำ และความช่วยเหลือในการทำ วิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี อีกทั้งคอย ให้ความเชื่อมั่น และให้กำลังใจติดตามเอาใจใส่ อย่าง สม่าเสมอด้วยความเมตตา ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ ประธานกรรมการ และ รอง ศาสตราจารย์ ดร.วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ กรรมการในการสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญ ทุกท่านที่กรุณาให้คำปรึกษา คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ และให้กำลังใจในการทำวิจัยครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัยทุกท่านที่ได้ถ่ายทอดความรู้ คำแนะนำ และข้อคิดเห็นต่าง ๆ ทางการบริหารการศึกษาและ ทางการวิจัยตั้งแต่ต้นจนสำเร็จการศึกษา และคอยเป็นกำลังใจ ผลักดันในการทำวิทยานิพนธ์ให้สำเร็จ

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการ ครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สุพรรณบุรี เขต 1 ทุกท่านที่สละเวลาในการทำแบบสอบถามและส่งกลับคืนผู้วิจัย

ขอขอบคุณเพื่อนๆ นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาคนอก เวลาราชการ รุ่นที่ 25 ทุกคน สำหรับการให้ความช่วยเหลือ สนับสนุนและเป็นกำลังใจที่ตีเสมอมา

สุดท้ายนี้ขอขอบพระคุณคุณพ่อ คุณแม่ พี่สาว ครอบครัวอิงคะวะระ พี่ๆ เพื่อนๆ น้อง ๆ ที่ให้ กำลังใจและให้การสนับสนุนช่วยเหลือในการเรียน ให้คำปรึกษาและกำลังใจสำคัญเสมอมา

ปาจรีรัตน์ อิงคะวะระ

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 คำถามการวิจัย.....	5
1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
1.4 นิยามศัพท์	5
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	7
1.6 ขอบเขตการวิจัย	8
1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	10
ตอนที่ 1 สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1	10
1.1 สภาพทั่วไป และข้อมูลพื้นฐาน.....	10
1.2 นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1	11
ตอนที่ 2 แนวคิดภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ (Distributed Leadership)	12
2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ	12



2636734616

CD :Thesis 5883835527 thesis / rev: 06082562 15:48:21 / seq: 12

2.2 แนวคิดภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ.....	13
2.3 ความหมายของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ.....	15
2.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ.....	17
ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	22
3.1 ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	22
3.2 ช่วงระยะเวลาของการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	23
3.4 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ.....	23
3.5 การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70-20-10.....	26
ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	34
4.1 งานวิจัยในประเทศไทย.....	34
4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ.....	35
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	37
3.1 ระเบียบวิธีวิจัย.....	37
3.1.1 ประชากรและตัวอย่าง.....	37
3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	37
3.1.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ.....	39
3.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	40
3.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	40
3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	42
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	45
4.1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	45
4.2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจาย ความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.....	47



2636734616

CD :Thesis 5883835527 thesis / recv: 06082562 15: 48:21 / seq: 12

4.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากแบบสอบถาม.....	57
4.4 (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากแบบสอบถาม	72
4.5 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความ เป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	77
4.6 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้.....	83
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ	85
5.1 สรุปผลการวิจัย	85
5.1.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาพรวม.....	85
5.1.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รายด้าน	86
5.1.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	88
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	89
5.2.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียน.....	89
5.2.2 ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาของของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็น ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน.....	91
5.3 ข้อเสนอแนะ	93
5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยการไปใช้.....	93
5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป	93
บรรณานุกรม.....	94
ภาคผนวก.....	98

ภาคผนวก ก ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย (IOC)	99
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับสมบูรณ์	106
ภาคผนวก ค รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย	145
ประวัติผู้เขียน.....	148



2636734616

CU ThesIs 5883835527 thesis / recv: 06082562 15:48:21 / seq: 12

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	42
ตารางที่ 2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ครูผู้สอน.....	46
ตารางที่ 3 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาพรวม เรียงลำดับตามความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย	48
ตารางที่ 4 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มิติด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม	49
ตารางที่ 5 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มิติด้านการ ประสานงานและความร่วมมือ	51
ตารางที่ 6 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านกระบวนการ ตัดสินใจ.....	54
ตารางที่ 7 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านความรับผิดชอบ และความตระหนักต่อหน้าที่.....	56
ตารางที่ 8 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาพรวม ตามความคิดเห็นของผู้ตอบ แบบสอบถาม เรียงลำดับตามค่าความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย	58



สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	8
แผนภาพที่ 2 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของ Richard Elmore (2000)	18
แผนภาพที่ 3 การเรียนรู้แบบผสม	32



2636734616

CU ThesIs 5883835527 thesis / recv: 06082562 15:48:21 / seq: 12

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารโรงเรียน ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีหน้าที่ในการบริหารโรงเรียนตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547 ในการควบคุมดูแลการบริหารงานบุคคลในโรงเรียน ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรครูในโรงเรียนได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในโรงเรียน เป็นกลไกสำคัญในการบริหารโรงเรียนให้ครู บุคลากรในโรงเรียนสามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ (พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ.2547) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการบริหารโรงเรียนในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง ที่มีความเจริญก้าวหน้าตามเทคโนโลยี ยุคศตวรรษที่ 21 มีความซับซ้อนในการบริหารโรงเรียน ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะใช้ภาวะผู้นำของตนเอง ในการดึงภาวะผู้นำจากบุคลากรครูในโรงเรียน ที่มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ ออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับโรงเรียน โดยการสร้างสภาพแวดล้อมในโรงเรียน ให้เอื้อต่อการดึงภาวะผู้นำของแต่ละคนออกมา มากกว่าการกำหนดตำแหน่งโครงสร้างการทำงานในโรงเรียน (Leithwood and Jantzi,2000)

ภาวะผู้นำเป็นหัวใจสำคัญในความสำเร็จขององค์กร ผู้นำที่มีภาวะผู้นำในการบริหารงาน เป็นสิ่งที่คอยขับเคลื่อนและผลักดันองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหวัง เป้าหมายขององค์กร การเปลี่ยนแปลงของโลกปัจจุบัน ทางด้านบริบทของสังคม เศรษฐกิจ การเมืองที่มีความเจริญเติบโตทางด้านเทคโนโลยี ที่รวดเร็วเชื่อมเครือข่ายทั่วถึงกัน มนุษย์มีการใช้เทคโนโลยีที่มากขึ้นเทคโนโลยีกลายมาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน รวมทั้งการรับข้อมูลข่าวสาร การสื่อสารคมนาคม (Information and communication technology) ทักษะทางเทคโนโลยีจึงเป็นทักษะที่มีความสำคัญในสมัยนี้ รวมทั้งเครือข่ายความร่วมมือในการทำงานร่วมกับผู้อื่นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน(Collaboration) การเปลี่ยนแปลงด้านสังคมเศรษฐกิจที่มีการแข่งขันในการผลิตสินค้าและบริการต่าง ๆ ทักษะการผลิตสินค้ามีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจในยุคศตวรรษที่ 21 พร้อมกับการก้าวไปสู่การศึกษาไทย 4.0 เป็นทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ที่แท้จริง ส่งเสริมให้เยาวชนมีความรู้ความสามารถในการคิดและพัฒนาผลิตสินค้าแข่งขันกับนานาชาติได้(Products and service) (ไพฑูริย์ สีนลารัตน์,2557) การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ล้วนมีผลกระทบต่อองค์การด้านการศึกษา โรงเรียนเป็นองค์การในการจัดการศึกษาต้องมีการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เท่าทันกับความซับซ้อนของระบบการศึกษาในยุคสมัยใหม่นี้

ในปัจจุบันการจัดการศึกษาของประเทศไทยมีนโยบายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่าง ๆ มากมาย เพื่อพัฒนาประเทศไทยให้ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของโลก แต่ยังคงไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ดังผลสะท้อนจากผลคะแนนทดสอบมาตรฐาน O-net และผลการทดสอบนักเรียนนานาชาติ PISA (Program for International Student Assessment) โดยประเทศไทยมีผลคะแนนที่ต่ำเมื่อเทียบกับประเทศอื่นในภูมิภาคเอเชีย และจำนวนนักเรียนที่ไม่สามารถวิเคราะห์เนื้อหาจากเรื่องที้อ่านได้มีจำนวนเพิ่มขึ้นจาก ปี พ.ศ.2555 ร้อยละ 33 จำนวนนักเรียนที่ไม่เข้าใจ ไม่สามารถวิเคราะห์เนื้อหาจากเรื่องที้อ่านได้ เพิ่มขึ้นร้อยละ 50 ในปี พ.ศ.2558 (สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย,2558) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้ตระหนักถึงปัญหา ที่เกิดขึ้นกับโรงเรียนในประเทศไทย จำนวนโรงเรียนร้อยละ 50.5 ของจำนวนโรงเรียนทั้งหมดเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งจากข้อมูลผลการทดสอบต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้นทำให้เราเห็นได้ว่า คุณภาพการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กนั้นยังไม่ดีพอ คุณภาพการจัดการศึกษายังมีผลอยู่ในระดับที่ต่ำ นักเรียนในทุกช่วงชั้นมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนต่ำกว่านักเรียนในโรงเรียนขนาดอื่น เทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่กว่าไม่ได้ (กระทรวงศึกษาธิการ,2560)

จากรายงานของสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย (TDRI) สามารถสรุปได้ว่า โรงเรียนในประเทศไทยมีแนวโน้มปรับเปลี่ยนเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก(โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 120 คน) และจะมีจำนวนโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่องในทุกปี ในปีการศึกษา 2558 มีโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 15,577 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 50.55 ของโรงเรียนทั้งหมด ผลส่วนหนึ่งมาจากจำนวนอัตราการเกิดมีจำนวนลดต่ำลงอย่างต่อเนื่อง ประเทศไทยมีจำนวนนักเรียนน้อยลงแต่จำนวนโรงเรียนยังคงเท่าเดิมจึงเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้เกิดโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มมากขึ้น(สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย,2558) ทำให้การบริหารจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในยุคศตวรรษที่ 21 นั้น ยังคงต้องเผชิญกับปัญหาในหลายๆด้าน ดังนี้ ด้านการบริหารจัดการโรงเรียนที่ไม่มีประสิทธิภาพ ครูผู้สอน โรงเรียนขนาดเล็กขาดแคลนครูผู้สอนมีครูผู้สอนไม่ครบชั้น โดยจะส่งผลกระทบต่อการจัดการเรียนการสอนที่ไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีความพร้อมด้านทรัพยากร ปัญหาด้านงบประมาณ โรงเรียนขนาดเล็กมีจำนวนนักเรียนน้อยงบประมาณที่ได้ไม่เพียงพอกับการบริหารจัดการทรัพยากรในโรงเรียน สื่อการเรียนการสอน สื่อเทคโนโลยีมีอยู่อย่างจำกัด ผู้เรียนขาดโอกาสในการเรียนรู้สื่อต่าง ๆ ปัญหาด้านความร่วมมือผู้ปกครองนักเรียนในชุมชนส่วนใหญ่มีฐานะยากจน ไม่สามารถสนับสนุนทรัพยากรเพิ่มเติมให้กับโรงเรียนได้ (แผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กพ.ศ.2558-2561,2558)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีการกำหนดนโยบายในการแก้ไขปัญหาพัฒนาการจัดการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กมาโดยตลอด โดยให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด ในรูปแบบการสร้างเครือข่ายโรงเรียน แลกเปลี่ยนความรู้



2636734616

CT :Thesis 5883835527 thesis / revv : 06082562 15 : 48 : 21 / seq : 12

แบ่งปันทรัพยากร นโยบายพัฒนาการบริหารจัดการโดยการจัดทำแผนยุทธศาสตร์เพื่อพัฒนาคุณภาพโรงเรียนขนาดเล็ก เช่นการจัดตั้งโรงเรียนตีประจำตำบล เครือข่ายแก่งจันทร์โมเดล ศูนย์เรียนรวมโรงเรียน บ้านยางน้อย การจัดการเรียนแบบศูนย์โรงเรียน เป็นต้น (แผนยุทธศาสตร์พัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก พ.ศ.2558-2561,2558)

การแก้ไขปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก ผ่านนโยบายต่าง ๆ นั้น สิ่งที่สำคัญในการบริหารจัดการโรงเรียนตามนโยบายก็คือผู้บริหารโรงเรียน เพราะผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญ เป็นกลไกหลักในการบริหารโรงเรียน ที่จะทำให้การดำเนินงานของโรงเรียนมีประสิทธิภาพและพัฒนาคุณภาพของนักเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายได้ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2549) จันทรจิรา จุมพลหล้า และคณะ(2557) กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญของความสำเร็จในการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การมีทัศนคติเชิงบวกต่อการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก รองลงมาคือครูผู้สอน ที่มีความรู้ความสามารถ เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และการสนับสนุนจากชุมชน ผู้ปกครอง การทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบระหว่าง ผู้บริหาร ครู ผู้ปกครองและชุมชน

โรงเรียนขนาดเล็กกับการสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียน การสร้างเครือข่ายเป็นอีกหนึ่งแนวทางในการแก้ไขปัญหาโรงเรียนขนาดเล็กตามแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก พ.ศ.2558-2561 กล่าวว่า การสร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียนเพื่อให้เกิดเกิดการพัฒนาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยการช่วยเหลือแบ่งปันในเรื่องทรัพยากรอาคารสถานที่ สื่อ วัสดุ อุปกรณ์ และแลกเปลี่ยนความรู้กัน โดยมีเป้าหมายที่สำคัญคือการพัฒนาเด็กนักเรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก โดยผู้บริหารในแต่ละโรงเรียนต้องมีการร่วมมือกัน ในขณะที่โรงเรียนขนาดเล็กบางโรงเรียนไม่มีผู้บริหาร เป็นครูรักษาราชการแทนผู้บริหารนั้น การสร้างความร่วมมือโดยการกระจายความเป็นผู้นำ ให้ครู บุคลากรทุกคนในโรงเรียน ครูสามารถเป็นผู้นำ นำพาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จได้ทุกคน มีการกระจายความเป็นผู้นำ ระหว่างโรงเรียน การทำงานร่วมกันจะประสบความสำเร็จมากกว่าการทำงานเพียงคนเดียวหรือเพียงโรงเรียนเดียว (Spillane, Halverson and Diamond 2004)

การปรับเปลี่ยนด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนจากภาวะผู้นำที่เป็นผู้บริหารเพียงคนเดียวเป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจ มาสู่แนวความคิดภาวะผู้นำแบบใหม่ ที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำในยุคศตวรรษที่ 21 ยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง เป็นภาวะผู้นำร่วม สมาชิกในกลุ่มต้องมีภาวะผู้นำเพื่อที่จะได้สามารถผลัดกันเป็นผู้นำได้ (Bass&Bass,2008) เพราะผู้นำเพียงคนเดียวไม่สามารถที่จะนำโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จได้ ผู้บริหารโรงเรียนควรมีภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ (Distributed Leadership) จากผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียวมีการกระจายความเป็นผู้นำไปยังผู้รับผิดชอบในระดับรอง หัวหน้างาน ตลอดจนถึงครูทุกคนในโรงเรียน เพื่อให้ครูทุกคนในโรงเรียนได้



2636734616

CD :Thesis 5883835527 thesis / rev: 06082562 15:48:21 / seq: 12

มีโอกาสแสดงศักยภาพของตนเองในการเป็นผู้นำ ร่วมกันขับเคลื่อนโรงเรียน พัฒนาคุณภาพนักเรียน ให้ประสบความสำเร็จ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์,2550)

ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรครูในโรงเรียน โดยภาวะผู้นำมีความเชื่อมโยงกับบุคลากรทุกคนในโรงเรียน ไม่ใช่แค่เพียงผู้บริหารเพียงคนเดียวที่จะมีความเป็นผู้นำ ภาวะผู้นำมีความหลากหลาย และเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบทบาทการเป็นผู้นำ รวมกลุ่มความรู้ความเชี่ยวชาญของแต่ละคนจะดีกว่าการเป็นผู้นำเพียงคนเดียว (Spillane, Halverson and Diamond 2001) บทบาทภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในปัจจุบันควรเป็นภาวะผู้นำที่สามารถนำพาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จได้ สมาชิกในกลุ่มต้องมีภาวะผู้นำ เพื่อการผลักดันเป็นผู้นำ ไม่มีสมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มเพียงคนเดียวที่จะเป็นผู้นำเพียงคนเดียว เชี่ยวชาญเพียงคนเดียวเพราะจะไม่สามารถทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้ ภาวะผู้นำที่เหมาะสมในการบริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบัน คือ ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ(Distributed Leadership) โดยการให้ ครู บุคลากรในโรงเรียน ทุก ๆ ฝ่าย มีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน กระจายความเป็นผู้นำให้ทุกคนได้มีความรับผิดชอบร่วมกัน มีความเป็นผู้นำ โดยแต่ละคนจะมีความสามารถที่แตกต่างกัน มีความเป็นผู้นำที่แตกต่างกัน ได้มาร่วมมือกันในการทำงาน (David DeMatthews,2014) ในการแสดงความเป็นผู้นำของแต่ละคน เพื่อให้มีส่วนร่วม ในการบริหารโรงเรียน เปรียบเสมือนการสร้างทีมงาน ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นหัวหน้าทีมที่คอยช่วยให้คำแนะนำสร้างความเป็นผู้นำให้กับสมาชิกในทีม สมาชิกในทีมร่วมแรงร่วมใจกัน เพื่อให้ทีมประสบความสำเร็จในทุก ๆ ด้าน (Middlewood et al,2005)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ได้ดำเนินการตามนโยบายการศึกษา ให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างศักยภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารโรงเรียนตามการเปลี่ยนแปลงในสังคมโลกปัจจุบันที่รวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจการเมือง สังคมและเทคโนโลยี โดยการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลต่อการจัดการศึกษาดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผลกระทบทั้งหลายล้วนเป็นสิ่งที่ท้าทายให้ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องเตรียมความพร้อมของตนเองให้รับมือกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ได้เสริมสร้างทักษะความเป็นผู้นำ (Leadership skill) วิสัยทัศน์ ทักษะการบริหารของผู้บริหารโรงเรียน ตามกลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ปฏิบัติงานได้มาตรฐานและมีคุณธรรม (แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2559 - 2562,2559) โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1 มีจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 138 โรงเรียน มีโรงเรียนขนาดเล็ก(โรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า120 คน) 78 โรงเรียน คิดเป็นร้อยละ 56.5 ของจำนวนโรงเรียนทั้งหมด (ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา ปีการศึกษา2560) เป็นจำนวนเกินครึ่งของจำนวนโรงเรียนทั้งหมด

จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าวผู้วิจัยเห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ที่เมื่อผู้บริหารโรงเรียนแสดงออกมาแล้วนั้น จะส่งผลให้เกิดการถ่ายทอดความเป็นผู้นำจากผู้บริหารไปสู่บุคลากรครูในโรงเรียน ร่วมกันบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพที่ดี ผู้วิจัยจึงมีความสนใจ และต้องการศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารต่อไป

1.2 คำถามการวิจัย

- 1.) สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเป็นอย่างไร
- 2.) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาควรเป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
2. เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1.4 นิยามศัพท์

ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถสร้างความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นกับบุคลากรครูในโรงเรียน โดยการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม ให้โอกาสบุคลากรครูได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ร่วมการตัดสินใจ และมีความสามารถในการประสานงาน ความรับผิดชอบและความตระหนักในหน้าที่ บริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ

วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการกระจายภาวะผู้นำให้บุคลากรครูในโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน พัฒนาคุณภาพของผู้เรียนไปในทิศทางเดียวกัน

การประสานงานและความร่วมมือ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สนับสนุนการทำงานแบบความร่วมมือ ผู้บริหารและบุคลากรครูในโรงเรียนมีการทำงานแบบร่วมมือร่วมกันแก้ไขปัญหา แลกเปลี่ยนความรู้ ในบรรยากาศการทำงานด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน

กระบวนการตัดสินใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถดำเนินการตามกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมได้ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ได้แสดงความเชี่ยวชาญของตนเอง ร่วมตัดสินใจในเป้าหมายของโรงเรียน

ความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อการทำงานของ บุคลากรครูและผลลัพธ์ของโรงเรียน

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70 20 10 หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบที่ผู้นำได้พัฒนาความเป็นผู้นำทั้งบทบาทและกระบวนการให้ดีขึ้น ทั้งทักษะและความรู้ ผ่านประสบการณ์การเรียนรู้จากการศึกษา อบรม การทำงาน เพื่อการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานจริง ตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน โดย 70 เปอร์เซ็นต์ มาจากการปฏิบัติงานที่ท้าทาย (Challenging Assignments) 20 เปอร์เซ็นต์ มาจากความสัมพันธ์เชิงพัฒนา (Developmental Relationships) และ 10 เปอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนและการฝึกอบรม (Coursework and Training) โดยผู้วิจัยได้นำวิธีการบางส่วนใน 3 องค์ประกอบมาใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ดังนี้

การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ หมายถึง วิธีการพัฒนาจากการคิดสิ่งใหม่ที่แปลกใหม่แตกต่างจากการทำงานแบบเดิม โดยการกล้าคิด กล้าลงมือทำ คิดริเริ่มโครงการใหม่ในโรงเรียน

การเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ หมายถึง วิธีการพัฒนาจากการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวคิดแนวปฏิบัติจากผู้ที่เคยมีประสบการณ์จริงในสถานการณ์ต่าง ๆ หลีกเลี่ยงการลองผิดลองถูกด้วยตัวเอง

การเพิ่มขอบข่ายงาน หมายถึง วิธีการพัฒนาจากการเพิ่มความรับผิดชอบ โดยการขยายเนื้อหาการทำงานให้กว้างขึ้น เพิ่มปริมาณงานให้มากขึ้น สร้างความหลากหลายในการทำงาน

การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ หมายถึง วิธีการพัฒนาความเชี่ยวชาญของตนเองโดยการเข้าร่วมกับกลุ่มคนที่มีความรู้ความสนใจในเรื่องเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาความสัมพันธ์ สร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียน

การโค้ชผู้บริหาร หมายถึง วิธีการพัฒนาผู้บริหารในรูปแบบตัวต่อตัว เพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้บริหารในด้านกระบวนการคิด ทักษะและทัศนคติในการบริหารงานแบบทีม

แบบอย่างหัวหน้างาน หมายถึง วิธีการพัฒนาให้ผู้นำแสดงพฤติกรรมเป็นต้นแบบให้กับบุคลากรครูในโรงเรียน แสดงบทบาทการเป็นผู้บริหาร เป็นต้นแบบการทำงานที่ดี แสดงบทบาทครู มีบทบาทในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและการเป็นพี่เลี้ยง

การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง หมายถึง วิธีการพัฒนากระบวนการตัดสินใจ และการบริหารงานจากการใช้สถานการณ์จำลอง ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

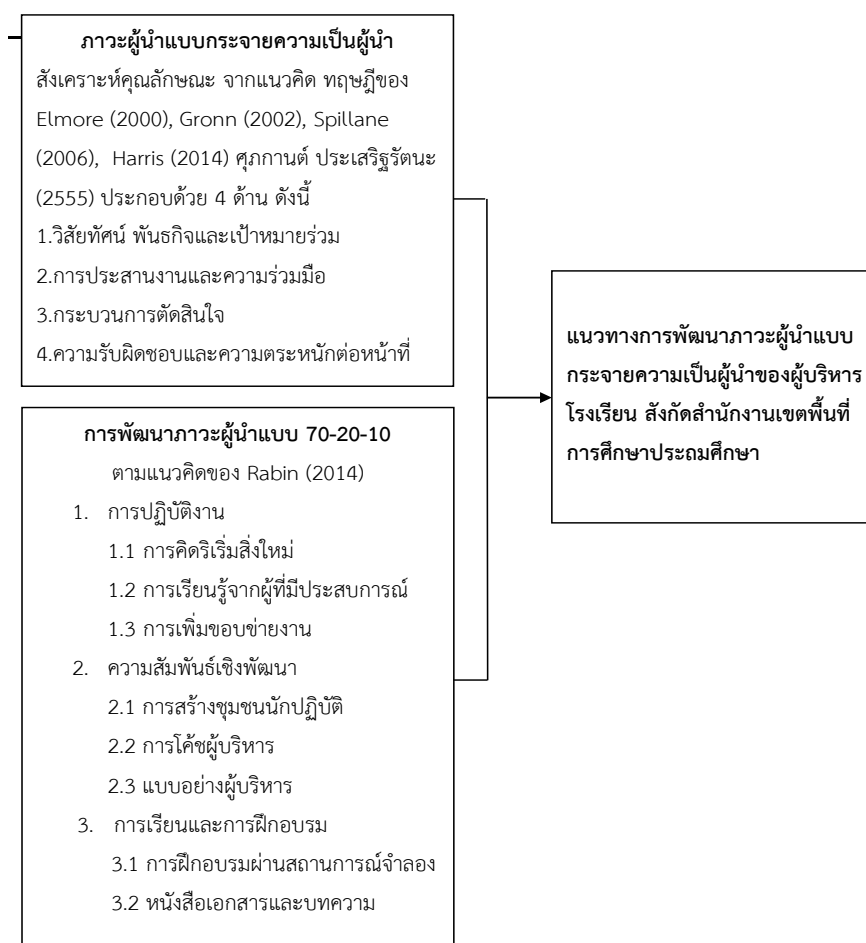
หนังสือเอกสารและบทความ หมายถึง วิธีการพัฒนาหาความรู้จากหนังสือ เอกสาร และบทความต่าง ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มความรู้ความเข้าใจให้เป็นประโยชน์ในการบริหารงาน

1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร แนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ (Distributed Leadership) ผู้วิจัยสังเคราะห์จากงานวิจัยได้ 4 องค์ประกอบ คือ 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม(Share vision, mission, and goals) 2) การประสานงานและความร่วมมือ (Collaboration and cooperation) 3) กระบวนการตัดสินใจ (Decision making) และ 4) ความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ต่อหน้าที่ (Responsibility and accountability) ซึ่งผู้วิจัยใช้แนวคิดของ (Elmore,2000; Gronn, 2002; Spillane, 2006; ศุภกานต์ ประเสริฐรัตน์, 2555; Harris,2014)

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70 20 10 ตามแนวคิดของ Rabin (2014) ได้แก่ 1) วิธีการเรียนและการฝึกอบรม ประกอบด้วย การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง และการศึกษาจากหนังสือเอกสารและบทความ 2) วิธีความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ประกอบด้วย การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ การโค้ชผู้บริหาร และแบบอย่างหัวหน้างาน 3) วิธีการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การเพิ่มขอบข่ายงาน การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ท้าทาย และการเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

1.6 ขอบเขตการวิจัย

1.6.1 ขอบเขตของเนื้อหา

การวิจัยในนี้มุ่งศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ซึ่งประกอบไปด้วย ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ และการพัฒนาภาวะผู้นำ

1.6.2 ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.) ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพรรณบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 138 โรงเรียน

2.) กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา พรรณบุรีเขต 1 ปีการศึกษา 2561 เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 78 โรงเรียน

3.) ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน หรือครูรักษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และครูโรงเรียนละ 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 234 คน

1.7 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1) ประโยชน์ในเชิงนโยบาย หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เช่น กระทรวงศึกษาธิการ จังหวัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ได้ตระหนักถึงความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอันจะส่งผลต่อการบริหารโรงเรียน การทำงานร่วมกับบุคลากรครูในโรงเรียน สามารถนำผลลำดับความต้องการจำเป็นของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไปกำหนดเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ส่งเสริมพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนได้อย่างเหมาะสม

2) ประโยชน์ในเชิงปฏิบัติ ผู้บริหารโรงเรียนสามารถนำไปเป็นแนวทางในแผนการพัฒนาตนเองในด้านภาวะผู้นำ อันจะส่งผลต่อพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่มีการส่งเสริมสนับสนุนการทำงานแบบร่วมมือ กับบุคลากรครูในโรงเรียน ซึ่งจะก่อให้เกิดการถ่ายทอดเป็นผู้นำจากผู้บริหารไปสู่บุคลากรครู และส่งผลต่อประสิทธิภาพที่ดีของโรงเรียน

3) ผลการวิจัยในครั้งนี้จะเป็นองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบการกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหาร องค์ความรู้ใหม่จะเป็นประโยชน์กับนักวิจัยและผู้สนใจศึกษาต่อในอนาคต

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในประเทศและต่างประเทศ เพื่อสรุปเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน โดยมีเนื้อหา ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

1.1 สภาพทั่วไป และข้อมูลพื้นฐาน

1.2 นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

ตอนที่ 2 แนวคิดภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ (Distributed Leadership)

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

2.2 แนวคิดภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ

2.3 ความหมายของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ

2.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบการกระจายความเป็นผู้นำ

ตอนที่ 3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

3.1 ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

3.2 ช่วงระยะเวลาในการพัฒนาภาวะผู้นำ

3.3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

3.4 องค์ประกอบสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ

ตอนที่ 4 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ

4.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

ตอนที่ 1 สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

1.1 สภาพทั่วไป และข้อมูลพื้นฐาน

สภาพการจัดการศึกษา ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1 เป็นหน่วยงานในสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่หลักในการส่งเสริมและสนับสนุน การศึกษาขั้นพื้นฐานให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542 ซึ่ง แก้ไขเพิ่มเติม โดยพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542 กับมาตรา 8 มาตรา 33 วรรคสอง และมาตรา 76 วรรคสองแห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ



พ.ศ. 2546 ซึ่งประกาศ ณ วันที่ 7 กรกฎาคม 2546 ที่ได้ก่อตั้งเป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และการแก้ไขกฎหมายปรับเปลี่ยนให้เป็น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เมื่อวันที่ 18 สิงหาคม 2553 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1 เป็นหน่วยงานที่มีภารกิจหลักในการส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีอำนาจหน้าที่เกี่ยวกับการศึกษาตามที่กำหนดไว้ตาม มาตรา 36 และมาตรา 37 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 และกฎหมายอื่น และมีอำนาจหน้าที่ดังนี้

1) อำนาจหน้าที่ในการบริหารและจัดการศึกษา และพัฒนาสาระของหลักสูตรการศึกษาให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) อำนาจหน้าที่ในการพัฒนางานด้านวิชาการและจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษารวมกับสถานศึกษา

3) รับผิดชอบในการพิจารณาแบ่งส่วนราชการภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาและสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

4) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายกำหนดเขตพื้นที่ความรับผิดชอบของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1 มีจำนวน 3 อำเภอ ประกอบด้วยอำเภอเมืองสุพรรณบุรี อำเภอบางปลาม้า และอำเภอศรีประจันต์ตามภารกิจจัดการศึกษามีสถานศึกษาที่ต้องรับผิดชอบจำนวน 138 แห่ง การจัดการศึกษาแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือระดับก่อนประถมศึกษา (อนุบาล 1 – อนุบาล 3) ระดับประถมศึกษา (ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 – ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6) และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น (ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 – ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3)

1.2 นโยบายสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1

วิสัยทัศน์

เป็นองค์กรต้นแบบในการใช้เทคโนโลยีจัดการศึกษา มีคุณธรรม มีคุณภาพ ได้มาตรฐานสู่สากล บนรากฐานความเป็นไทย ภายในปี 2562

พันธกิจ

1. ส่งเสริม สนับสนุนและดำเนินการให้ประชากรวัยเรียนได้เข้าเรียนและเรียนจนจบหลักสูตร

2. ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ได้มาตรฐานสู่สากลมีคุณธรรมบนรากฐานความเป็นไทย

3. ส่งเสริม สนับสนุน และพัฒนาเทคโนโลยีในการบริหารจัดการและการเรียนรู้ให้เป็นองค์กรต้นแบบ



2636734616

CD :Thesis 5883835527 thesis / rev: 06082562 15:48:21 / seq: 12

เป้าประสงค์

1. ประชากรวัยเรียนทุกคนได้เข้าเรียนและเรียนจนจบหลักสูตร
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน พัฒนาคุณภาพการศึกษาได้มาตรฐาน
3. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา ปฏิบัติงานมีคุณภาพได้มาตรฐาน มีคุณธรรม
4. นักเรียนมีคุณภาพได้มาตรฐานสู่สากล มีทักษะทางสังคม มีคุณธรรม บวรรากฐานความเป็นไทย
5. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน พัฒนาการใช้เทคโนโลยี เพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพ และคุณภาพ การบริหารจัดการและการเรียนรู้
6. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียน มีวิธีปฏิบัติที่เป็นต้นแบบด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี

กลยุทธ์

1. เพิ่มโอกาสทางการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้เข้าเรียนและเรียนจนจบ หลักสูตร
 2. พัฒนาคุณภาพ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาให้ได้มาตรฐาน
 3. ส่งเสริม สนับสนุน ให้โรงเรียนมีความเข้มแข็งในการดำเนินงานตามระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
 4. พัฒนาผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถปฏิบัติงานได้มาตรฐาน และมีคุณธรรม
 5. ส่งเสริม สนับสนุน การพัฒนานักเรียนให้มีคุณภาพได้มาตรฐานสู่สากล มีทักษะทาง สังคม มีคุณธรรม บวรรากฐานความเป็นไทย
 6. เพิ่มศักยภาพสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและโรงเรียนด้านเทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการและการเรียนรู้
 7. ส่งเสริม สนับสนุน การปฏิบัติงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และโรงเรียน สู่การเป็นต้นแบบด้านนวัตกรรมและเทคโนโลยี
- จุดเน้นการบริหารจัดการศึกษา ความรู้คู่ความดี เทคโนโลยีสู่สากล บวรรากฐานความเป็นไทย
 ค่านิยมขององค์กร ยึดมั่นในคุณธรรม เชื่อมั่นในคุณภาพ ถ้อยมั่นในความรับผิดชอบ มุ่งมั่นสู่
 ความเป็นเลิศ

ตอนที่ 2 แนวคิดภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ (Distributed Leadership)

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

Yukl (2006) ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำคือกระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือเป้าหมายขององค์กร หรือกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อให้

ว่าความเป็นผู้นำเป็นหน้าที่มากกว่าบทบาท ความเป็นผู้นำไม่จำเป็นที่จะต้องถูกจำกัดให้อยู่ในบทบาท อย่างเป็นทางการหรือตามตำแหน่ง แต่สามารถที่จะเป็นหน้าที่ของทุกๆคน ทุกระดับในโรงเรียน ผู้ซึ่ง มีอิทธิพลกับความสำเร็จของโรงเรียน โดยที่ความเป็นผู้นำนั้นสามารถกระจายได้หลากหลายวิธี

Kayrooz and Fleming (2008) กล่าวใน UNESCO-APEID International Conference ที่ จัดขึ้นในประเทศไทยในปี ค.ศ. 2008 ว่า Distributed Leadership เป็นปรากฏการณ์ที่ค่อนข้างใหม่ ในโรงเรียนของประเทศทางตะวันตก เป็นภาวะผู้นำที่ขยายเป็นวงกว้างอย่างรวดเร็วไปในหลาย ๆ ประเทศมากเกินขอบเขตเฉพาะของบุคคล และหน่วยงานถึงระดับที่ขยายครอบคลุมข้ามโรงเรียน Gronn (2003; 2008) ได้ให้คำอธิบาย Distributed Leadership ซึ่งสามารถจำแนกเป็นข้อ ๆ ได้ ดังนี้

1) Distributed Leadership มุ่งเน้นเรื่องคนที่จะทำให้เกิดการประสานความร่วมมือต่อ เป้าหมายที่มีร่วมกันและภาวะผู้นำค่อย ๆ เกิดขึ้นเองอย่างเป็นธรรมชาติ และส่งผ่านจากบุคคลหนึ่ง ไปอีกบุคคลหนึ่งหากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป

2) Distributed Leadership ยอมรับความหลากหลายในชุมชนทางการศึกษา เนื่องจากต้อง ใช้มุมมองจากหลายๆคนในโรงเรียนหรือในโรงเรียนเครือข่าย เพื่อช่วยในการตัดสินใจ และยังโรงเรียน มีมุมมองที่หลากหลายมากเท่าไรจะทำให้เข้าใจในสถานการณ์ได้มากขึ้น ส่งผลให้สามารถตอบสนอง ต่อสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม

3) Distributed Leadership ยอมรับภาวะผู้นำหลายรูปแบบ ทั้งที่ได้มาจากตำแหน่งงาน และที่เกิดขึ้นเองอย่างไม่เป็นทางการในการตอบสนองต่อเหตุการณ์เฉพาะ ซึ่งภาวะผู้นำอยู่บนพื้นฐาน ของความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการแบ่งอำนาจในภาระหน้าที่ตามความเหมาะสม และความ เชี่ยวชาญ มากกว่าตามตำแหน่งงาน

4) Distributed Leadership ยอมรับรูปแบบของประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วมที่ทำให้เกิด ความพยายามร่วมกันของคนในโรงเรียนเป็นวงกว้าง อีกทั้งกระตุ้นให้เกิดการมอบหมายการตัดสินใจ และมุ่งก่อให้เกิดความสมดุล ระหว่างศูนย์กลางการควบคุม และการมีอิสระในการคิดด้วยการแสดง ความคิดเห็นต่อ ผู้มีอำนาจที่เห็นด้วยหรือคัดค้านต่อประเด็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

5) Distributed Leadership กระตุ้นให้ครูเป็นที่เลี้ยงให้กับครูท่านอื่นที่มีประสบการณ์น้อย ส่งผลให้โรงเรียนเกิดการยกระดับความเชี่ยวชาญเนื่องจากครูในโรงเรียนมีอิสระ หมุนเวียนความ เชี่ยวชาญ ความคิด และความพยายามระหว่างกันในโรงเรียน เช่น การแบ่งภาระหน้าที่โดยมี ความ รับผิดชอบร่วมกันส่งผลให้เกิดความร่วมมือกันในการตัดสินใจมากขึ้น ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เกิด สัมพันธภาพแบบเปิดที่ไม่มีที่สิ้นสุดภายในโรงเรียน

เป็นที่ปฏิเสธไม่ได้ว่าผู้อำนวยการโรงเรียนต้องเป็นผู้นำด้านวิชาการ และในทฤษฎีของการบริหารจัดการโรงเรียน และเป็นความจริงที่ว่าผู้อำนวยการโรงเรียนเพียงคนเดียวไม่สามารถดูแลงานทุก ๆ ด้านได้ทั้งหมด ดังนั้น Kayrooz and Fleming (2008) จึงเชื่อว่าความท้าทายทางการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จะได้รับการกล่าวขานถึงอย่างดีที่สุดที่สุดหากโรงเรียนยอมรับวัฒนธรรมการประสานพลังอำนาจระหว่างบุคคล ยอมรับระบบการปฏิบัติงานร่วมกัน และทำให้การแบ่งภาระหน้าที่ระหว่างกันในบริบทต่าง ๆ เป็นเรื่องปกติในโครงสร้างของโรงเรียน ซึ่ง Gronn (2003) ได้อ้างถึงตัวแบบของ Distributed Leadership อยู่ 2 ตัวแบบ คือ แบบองค์รวม (Holistic) และแบบส่วนเพิ่ม (Additive) อธิบายได้ว่า ตัวแบบส่วนเพิ่มของ Distributed Leadership นั้นเกี่ยวกับทุกคน คือ ทุกคนเป็นผู้นำได้ แต่ไม่มีกรอบที่เป็นที่ยึดเหนี่ยวสำหรับกิจกรรมของภาวะผู้นำ ในส่วนของตัวแบบที่เป็นองค์รวม นั้น มีโครงสร้าง และเป้าหมายที่ซึ่งภาวะผู้นำเป็นแบบพึ่งพาอาศัยกัน Gronn (2008) ตั้งข้อสันนิษฐานว่าภาวะผู้นำในบางสถานการณ์เป็นแบบลูกผสม หรือ Hybrid มากกว่าเป็นแบบแบ่งภาระหน้าที่ หรือ Distributed ซึ่งคำว่า Hybrid นั้น หมายถึงการผสมผสานการทำงานทั้งแบบเดี่ยวแบบคู่ แบบสามเส้า และการจัดกลุ่มทีมผู้นำที่เกิดขึ้นแล้วในหลาย ๆ โรงเรียน นอกเหนือจากนี้อาจเป็นไปได้ว่ามีบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นมาก ๆ ทำงานคู่ขนานไปกับการทำงานร่วมกันแบบผสมผสานในโรงเรียน

สรุปได้ว่า Distributed Leadership มุ่งเน้นเรื่องภาวะผู้นำที่จะทำให้เกิดการประสานความร่วมมือต่อเป้าหมายที่มีร่วมกัน ภาวะผู้นำค่อย ๆ เกิดขึ้นเองอย่างเป็นธรรมชาติ และส่งผ่านจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง หากสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป อีกทั้งใช้มุมมองจากหลาย ๆ คนเพื่อช่วยในการตัดสินใจบนพื้นฐานของความร่วมมือ ความไว้วางใจ และการแบ่งอำนาจในภาระหน้าที่ตามความเหมาะสมตามความรับผิดชอบ และความเชี่ยวชาญ ภายใต้รูปแบบของประชาธิปไตยแบบมีส่วนร่วม และกระตุ้นให้เกิดการมอบหมายการตัดสินใจ ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างศูนย์กลางการควบคุม และการมีอิสระในการคิดด้วยการ แสดงความคิดเห็น ครูในโรงเรียนมีอิสระหมุนเวียนความเชี่ยวชาญ ความคิด และความพยายามระหว่างกันในโรงเรียน เพื่อประสิทธิผลของโรงเรียน

2.3 ความหมายของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ

นิยาม ของ ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ (Distributed Leadership) ยังไม่มีการระบุอย่างชัดเจน เมื่อศึกษางานเขียนของนักวิจัยทางการศึกษา ได้ให้ความหมายแตกต่างกันไป ดังนี้

Elmore (2000) เป็นบุคคลแรกที่ได้กล่าวถึงเรื่องภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ได้ให้นิยามว่า งานของผู้บริหารในการเสริมสร้างความรู้และทักษะของบุคลากรในองค์กร สร้างวัฒนธรรมในการทำงานร่วมกันโดยนำทักษะของแต่ละคนมาสร้างผลประโยชน์ให้กับองค์กร

ศุภกานต์ ประเสริฐรัตน์ (2555) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ (Distributed Leadership) ว่าหมายถึงการแสดงออกของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ถึงการกระจายความเป็นผู้นำไปสู่คนอื่น ๆ ในองค์กรโดยการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การทำงานเป็นทีมโดยมีวัฒนธรรมการทำงานที่มีเป้าหมายการทำงานเหมือนกัน และมีการปฏิบัติภาวะผู้นำโดย การกระจายความเป็นผู้นำสู่คนอื่น ๆ โดยตอบสนองความต้องการของบุคลากรเป็นอันดับแรก และเพื่อสนับสนุนให้ สามารถแก้ปัญหาด้วยตนเอง สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร คือ การปฏิบัติภาวะผู้นำ วิสัยทัศน์ร่วม และวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม

ปภาวี พิพัฒน์ลักษณะ (2557) การกระจายภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่เปิดโอกาสให้บุคลากรครูทุกคนสามารถแสดงออกถึงการใช้ภาวะผู้นำร่วมกันได้ โดยการให้โอกาสบุคลากรครูได้เข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน และการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาวิชาชีพครูด้วยการเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

James Spillane (2006) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ มีความหมายกว้างกว่าคำว่า ภาวะผู้นำร่วม (Shared Leadership) แต่เป็นวิวัฒนาการของแนวคิดที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งเปลี่ยนไปจากการให้ความสำคัญต่อผู้นำสูงสุดเพียงคนเดียวหรือกลุ่มเดียว ไปสู่ภาวะผู้นำที่กระจายไปยังบุคคลอื่นทั่วทั้งองค์กร ในลักษณะที่มีความสัมพันธ์ต่อกันแบบโครงข่ายใยแมงมุมของภาวะผู้นำ (Web of Leadership)

Philip Hallinger and Ronald H. Heck (2009) ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ คือ การแบ่งส่วน ความร่วมมือจากทุกฝ่าย การกระจายภาวะผู้นำที่เห็นได้ชัดในรูปแบบคณะกรรมการโรงเรียน เราควรมีการกระจายภาวะผู้นำในทุกส่วนของโรงเรียนเช่นการสร้างความร่วมมือระหว่างคณะกรรมการ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ทำงานร่วมกันกับผู้บริหารเพื่อพัฒนาโรงเรียน

Evan และ Melisa (2010) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ เป็นการแบ่งความรับผิดชอบ แบ่งงาน กระจายภาวะผู้นำให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ ในโรงเรียน ให้ครูได้แบ่งความรับผิดชอบจากผู้บริหารโรงเรียน ทุกคนได้ร่วมกันบริหารโรงเรียน โดยเริ่มจากการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แล้วสร้างทีมเพื่อบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

Helen Gunter, Dave Hall and Joanna Bragg (2013) กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ว่า เป็นกระบวนการสร้างความรู้จากการบริหารโรงเรียนในรูปแบบการกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหาร ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหาร สร้างวัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีม ผู้นำที่ดีสามารถกระจายภาวะผู้นำให้ทุกคนได้สร้างกระบวนการเรียนรู้ได้ จากการกระจายภาวะผู้นำ ทำให้ทุกคนได้เกิดการเรียนรู้เป็นกระบวนการสร้างความรู้แบบใหม่ พัฒนา บริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ

Alma Harris (2014) กล่าวว่า ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ เป็นการระดมผู้เชี่ยวชาญ จากความเป็นผู้นำของแต่ละคน ทุกระดับชั้นในโรงเรียน สร้างโอกาสที่มากขึ้นเพื่อการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประสานงาน ความรับรู้ ค่านิยมตลอดจนความเชื่อ ผ่านการสื่อสารที่ต่อเนื่องในองค์กร สร้างขีดความสามารถในการปรับปรุงพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

จากคำนิยามข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ (Distributed Leadership) หมายถึงพฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถสร้างความเป็นผู้นำให้เกิดขึ้นในองค์กร กระจายความเป็นผู้นำโดยการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม ให้โอกาสบุคลากรครูได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน ร่วมการตัดสินใจ ผู้บริหารมีความสามารถในการประสานงาน ผ่านความรับผิดชอบและความตระหนักในหน้าที่ บริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ

2.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ จาก Elmore (2000), Gronn (2002), Spillane (2006), Harris (2014) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

1.) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ (Distributed Leadership) ตามแนวคิดของ Richard Elmore (2000) ได้ใช้แนวทางเชิงบรรทัดฐานในการอธิบายความเป็นผู้นำแบบกระจายว่าเป็นกระบวนการง่าย ๆ ในการเชื่อมโยงความเชี่ยวชาญของสมาชิกแต่ละคนที่แสดงออกมาในสถานการณ์การทำงานต่าง ๆ ที่เจอ โดยได้อธิบายงานของภาวะผู้นำในสองประเด็นหลักคือ (1) ผู้นำต้อง อธิบายถึงรากฐานที่ผู้นำคนอื่น ๆ จากภูมิหลังต่าง ๆ จะปฏิบัติตามได้และ (2) ผู้นำจะต้องตัดสินใจได้ว่าสมาชิกจะมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบในความสำเร็จของโรงเรียนได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้ Elmore (2002) ได้ระบุถึงหลักการ 5 หลักการที่เป็นพื้นฐานของรูปแบบภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ดังนี้

(1) วัตถุประสงค์ของการเป็นผู้นำคือการพัฒนาการปฏิบัติการสอนและประสิทธิภาพโดยไม่คำนึงถึงบทบาท

(2) การพัฒนาการปฏิบัติการสอนต้องการการเรียนรู้ที่ต่อเนื่อง

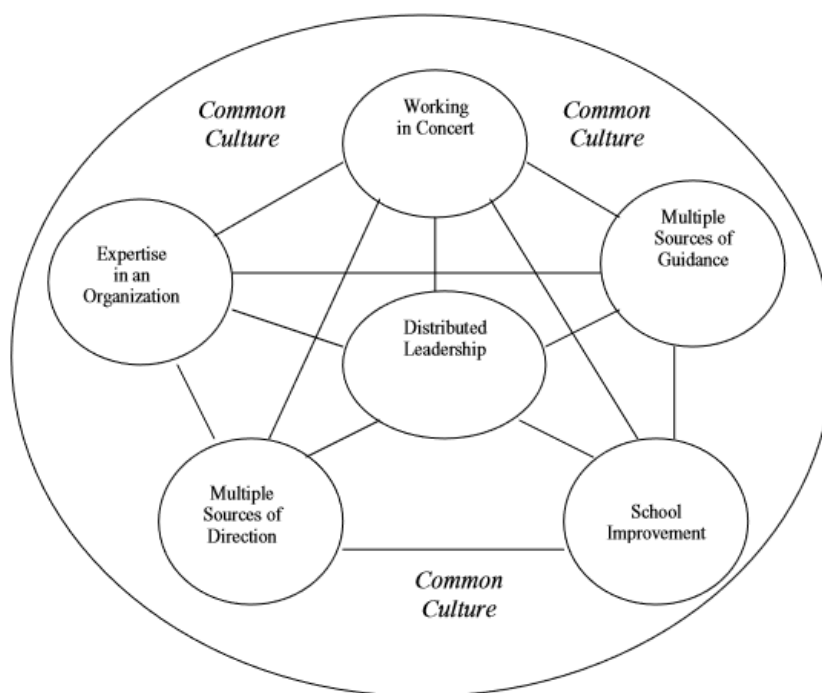
(3) การเรียนรู้ต้องการต้นแบบ

(4) บทบาทและกิจกรรมของภาวะผู้นำ ความเชี่ยวชาญ ต้องมาจากการเรียนรู้และการพัฒนา ไม่ใช่จากคำสั่งของต้นสังกัด

5) การใช้อำนาจหน้าที่ต้องใช้ความรับผิดชอบและความสามารถในการทำงานร่วมกัน

Elmore (2000) ได้อธิบายถึงนโยบายว่าเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการตั้งเป้าหมายของการปฏิบัติงาน มาตรฐานและการติดตามความก้าวหน้าไปสู่เป้าหมาย นิยามความเป็นมืออาชีพ หมายถึงความรับผิดชอบของผู้นำในการพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติการสอนใหม่ๆ ออกแบบการพัฒนาบุคลากรและโครงสร้างการทำงานในรูปแบบใหม่ ระบบหมายถึง ความรับผิดชอบของผู้นำในการปรับปรุงกลยุทธ์ในการพัฒนาการเรียนการสอน จัดสรรทรัพยากร โรงเรียนเป็นหน้าที่ของผู้นำในการสรรหาและประเมินครู สร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้น และการปฏิบัติ คือการประเมินการพัฒนาวิชาชีพจากผลงานนักเรียนและการปฏิบัติงานกับเพื่อนร่วมงาน Elmore จัดวางว่า หน้าที่ของภาวะผู้นำนั้นไม่สำคัญเท่ากับหน้าที่ที่กระจายไปยังบุคลากร ผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ

กรอบแนวคิดของการกระจายขึ้นอยู่กับการสันนิษฐานว่า ภาวะผู้นำจะต้องมีการกระจายเพื่อส่งเสริมการพัฒนาโรงเรียน การกระจายนี้สามารถทำได้โดย กระจายงานไปยังผู้ที่มีความเชี่ยวชาญในการแก้ไขปัญหา พัฒนาโรงเรียน นอกจากนี้ Elmore ยังแสดงให้เห็นว่าการพึ่งพาซึ่งกันและกัน ความรับผิดชอบร่วมกันและศูนย์กลางของการปฏิบัติการสอน กำหนดให้เป็นหน้าที่ของภาวะผู้นำในการปฏิรูปโรงเรียน



แผนภาพที่ 2 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของ Richard Elmore (2000)

2.) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำตามแนวคิดของ Gronn (2002) นิยามภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำผ่านจากทฤษฎีกิจกรรมสร้างขึ้นจากการวิจัยของ Mintzberg (1973) และEngestrom (1987), ทฤษฎีกิจกรรมคือ “วิธีการติดตามอิทธิพลของการกระจายและความเป็นผู้นำ” โดยบทบาทประสานกับการแบ่งงาน โดยใช้ทฤษฎีกิจกรรมในการอธิบายเพราะสามารถอธิบาย

ถึงพฤติกรรมของมนุษย์กับโลกได้ รวมแนวคิดเสริมเข้ามาในภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ โดยเสนอแนวคิด “การกระทำร่วมกัน” (Concertive action) ซึ่งหมายความว่าผู้คนทำงานผสมผสานกัน และรวบรวมความคิดริเริ่มและความเชี่ยวชาญเข้าไว้ด้วยกันเพื่อให้ผลลัพธ์ที่ได้ยิ่งใหญ่กว่าผลลัพธ์ของ คน ๆ เดียว เขาบรรยายถึงการกระทำร่วมกัน 3 รูปแบบที่สังเกตเห็นได้ในภาวะผู้นำแบบกระจายซึ่ง ได้แก่ ความร่วมมือที่เกิดขึ้นเอง, ความสัมพันธ์ในการทำงานตามสัญญาติญาณ, และข้อปฏิบัติเชิง สถาบัน ความร่วมมือที่เกิดขึ้นเอง (Spontaneous collaboration) เกิดขึ้นในปฏิสัมพันธ์ที่ไม่ได้ถูก มอบหมายหรือวางแผนไว้ก่อนล่วงหน้าระหว่างบุคคลสองคนหรือมากกว่าที่ใช้ความเชี่ยวชาญเพื่อ แก้ไขปัญหาหรือทำงานให้สำเร็จลุล่วง ความสัมพันธ์ในการทำงานตามสัญญาติญาณ (Intuitive working relations) เกิดขึ้นบ่อยครั้งเมื่อสมาชิกสองคนหรือมากกว่าอาศัยซึ่งกันและกันเพื่อแก้ไข ปัญหาหรือทำงานที่จำเป็นจนสำเร็จลุล่วงโดยไม่ต้องเอ่ยปากขอ ข้อปฏิบัติเชิงสถาบัน (Institutionalized practices) ของภาวะผู้นำแบบกระจายอาศัยโครงสร้างแบบทางการในโรงเรียนที่ ประกอบไปด้วยการมอบหมายบทบาท, การจัดการระดับคะแนน, หรือการจัดตารางเวลา กรอบ แนวคิดของ Gronn สร้างขึ้นจากงานของ Spillane เพียงแต่เพิ่มทฤษฎีการกระทำร่วมกันเข้าไป แม้ แบบจำลองทั้งสองทำทนายวรรณกรรมที่มุ่งเน้นผู้นำเพียงคนเดียว แต่หลักการก็ขับเคลื่อนภาวะผู้นำ แบบกระจายในกรอบของ Gronn เหมือนที่ผู้นำโดยตำแหน่งขับเคลื่อนกรอบของ Spillane อันที่จริง องค์การต้องจัดตั้งข้อกำหนดเบื้องต้น เช่น ต้องการพนักงานตามฤดูกาล, พนักงานที่มีความรู้โดย สมบูรณ์, และความยืดหยุ่นในตำแหน่งหลักเพื่อดำเนินการกระทำร่วมกันทั้งสามรูปแบบที่บรรยายไว้ โดย Gronn ให้ประสบผลสำเร็จ

3.) การศึกษาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ(Distributed leadership) ของ James Spillane (2006) ให้คำนิยามภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำว่า ปฏิสัมพันธ์โดยรวมระหว่าง ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของเขามุ่งเน้นไปที่กลุ่มของ องค์ประกอบ ผู้นำ ผู้ตามและสถานการณ์ มากกว่าการเน้นไปที่การทำงานของผู้นำเพียงคนเดียว ใน แ่งของการปฏิบัติความเป็นภาวะผู้นำ Spillane เสนอองค์ประกอบที่สำคัญ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

เรื่องภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ(Distributed leadership) เป็นการนำเสนอถึง ภาวะผู้นำที่ก้าวข้ามความสามารถรายบุคคล เป็นมุมมองของภาวะผู้นำแบบใหม่ในด้านการปฏิบัติ มากกว่าบทบาทการเป็นผู้นำ คุณสมบัติ ความสามารถ และ การรับรู้

4.) Alma Harris (2014) กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ไว้ว่าภาวะผู้นำเป็น เรื่องที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ร่วมกัน สร้างสิ่งที่เรียนรู้ตลอดจนองค์ความรู้ร่วมกัน ผู้นำที่มีภาวะผู้นำ แบบกระจายความเป็นผู้นำจะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการประสานงาน การรับรู้ ค่านิยมความเชื่อใน ข้อมูลและข้อมูลจากบุคลากรภายในองค์การผ่านการสื่อสารที่ต่อเนื่องผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบ กระจายความเป็นผู้นำยังให้ความสำคัญกับการสร้างแนวความคิดร่วมกันของบุคลากรในองค์การ ให้

ความสำคัญในการให้ผลสะท้อนกลับในข้อมูลสารสนเทศที่ทันสมัยต่าง ๆ รวมถึงทัศนคติและความเชื่อที่บุคลากรมีส่วนร่วม เพื่อนำผลการพัฒนางานให้ดีขึ้น สร้างสรรค์กิจกรรมที่ต่อยอดองค์ความรู้ หรือพื้นฐานความเข้าใจเดิม ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำนี้เป็นการรวมตัวของวัฒนธรรมองค์การไม่ได้มีการแบ่งแยกชัดเจนว่าใครเป็น “ผู้นำ” “ผู้ตาม” และไม่ได้มุ่งไปที่ความสามารถของคนเพียงคนเดียว

5) ศุภกานต์ ประเสริฐรัตน์ (2555) ได้ศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยมีองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจคือ

องค์ประกอบที่ 1 การปฏิบัติภาวะผู้นำ (Leadership practice) การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถึงการปฏิบัติภาวะผู้นำคือ การมีรูปแบบวิธีการ มีกระบวนการที่ทำทนายการให้อำนาจคนอื่นในการกระทำ และการส่งเสริมให้กำลังใจในการปฏิบัติภาวะผู้นำ มีรูปแบบการปฏิบัติภาวะผู้นำ 1) มีรูปแบบการปฏิบัติภาวะผู้นำที่หลากหลาย 2) สนับสนุนบุคลากรในองค์กรปฏิบัติภาวะผู้นำมีกระบวนการที่ทำทนาย 3) มีกระบวนการในการปฏิบัติภาวะผู้นำที่ทำทนายให้อำนาจคนอื่น 4) ให้คนอื่นมีอำนาจในการปฏิบัติภาวะผู้นำการส่งเสริมให้กำลังใจ 5) ส่งเสริมให้กำลังใจบุคลากรปฏิบัติภาวะผู้นำให้บรรลุเป้าหมาย

องค์ประกอบที่ 2 วิสัยทัศน์ร่วม (Shared vision) การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถึงการให้ความสำคัญกับการมองภาพอนาคตร่วมกันขององค์กร การกำหนดเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน และการมุ่งมั่นให้เกิดขึ้น ให้ความสำคัญกับการมองภาพอนาคตร่วมกัน 1) ให้ความสำคัญกับการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรกำหนดเป้าหมายร่วมกัน 2) การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานร่วมกัน 3) การสร้างองค์ความรู้ในวิสัยทัศน์มุ่งมั่นให้เกิดขึ้น 4) มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สัมฤทธิ์ผล 5) การให้อิสระในการปฏิบัติงานของบุคลากร

องค์ประกอบที่ 3 วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม (Teamwork culture) การแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานถึงการมีความรับผิดชอบการร่วมมือปฏิบัติงานการยอมรับฟังความคิดเห็นของทีมงาน มีการประสานงานกัน เพื่อมุ่งดึงศักยภาพที่มีมาจากบุคคลแต่ละคนภายในกลุ่มออกมาช่วยกันดำเนินกิจกรรมให้งานบรรลุเป้าหมาย มีความรับผิดชอบ 1) การรับผิดชอบในการปฏิบัติงานการร่วมมือปฏิบัติงาน 2) การร่วมมือในการปฏิบัติงาน 3) การร่วมปรับเปลี่ยนรูปแบบการปฏิบัติงาน การยอมรับฟังความคิดเห็น 4) ยอมรับในความคิดเห็นของทีมงานการประสานงาน 5) มีการประสานงานร่วมมือกันในองค์กร

จาก แนวคิด ทฤษฎี ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของนักวิชาการข้างต้น สามารถสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ

องค์ประกอบภาวะผู้นำ แบบกระจายความเป็นผู้นำ	แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัย				
	Elmore (2000)	Gronn (2002)	Spillane (2006)	ศุภกานต์ ประเสริฐรัตน์ (2555)	Harris (2014)
1.การปฏิบัติภาวะผู้นำ (leadership practice)	✓		✓	✓	
2.ปฏิสัมพันธ์ต่อเพื่อนร่วมงาน (interactions)			✓		✓
3.สถานการณ์ของความเป็นผู้นำ			✓		
4.ภาวะผู้นำครู (teacher leadership)		✓			
5.วิสัยทัศน์ร่วม		✓		✓	✓
6.การแนะนำหลักสูตรและการประเมินผล		✓			
7.โปรแกรมการสอน		✓			
8.การจัดการ		✓			
9.วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ร่วมกัน	✓	✓		✓	
10.วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม	✓		✓		✓
11.การตัดสินใจร่วมกัน	✓		✓		✓
12.การประเมินและพัฒนาวิชาชีพ	✓				
13.การตระหนักต่อตนเองและผู้อื่น					✓
14.ความรับผิดชอบร่วมกัน				✓	✓

จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ (Distributed Leadership) ตามแนวคิดของ Elmore (2000), Gronn (2003), Spillane (2006), ศุภกานต์ ประเสริฐรัตน์ (2555), Harris (2014) ผู้วิจัยสังเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำได้ สรุปได้เป็น 4 ด้าน ได้แก่

1.วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม (Shared vision mission and goals) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการทำให้ครูในโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน คือการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

2. การประสานงานและความร่วมมือ (Collaboration and cooperation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สนับสนุนการทำงานแบบความร่วมมือ ผู้บริหารและบุคลากรครูในโรงเรียนมี การทำงานแบบร่วมมือร่วมกันแก้ไขปัญหา แลกเปลี่ยนความรู้ ในบรรยากาศการทำงานด้วยความ เคารพซึ่งกันและกัน

3. กระบวนการตัดสินใจ (Decision making) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถ ดำเนินการตามกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมได้ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ได้แสดง ความเชี่ยวชาญของตนเอง ร่วมตัดสินใจในเป้าหมายของโรงเรียน

4. ความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ต่อหน้าที่ (Responsibility and accountability) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อบุคลากรครูและผลลัพธ์ ของโรงเรียน

ดังนั้นกรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน จึงประกอบด้วย

- 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม
- 2) การประสานงานและความร่วมมือ
- 3) กระบวนการตัดสินใจ
- 4) ความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ต่อหน้าที่

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

3.1 ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำ

McCauley and Velsor (2004) ให้นิยามความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นการ เพิ่มพูนความสามารถในการรับบทบาทการเป็นผู้นำและกระบวนการเป็นผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ มีการกำหนดทิศทาง การสร้างความสอดคล้อง การรักษาความมุ่งมั่นของทีมที่ทำงานร่วมกัน

Lawson (2008) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ เป็นการลงทุนเชิงกลยุทธ์ในกระบวนการ ที่มีโครงสร้างเพื่อการนำเสนอโอกาส การฝึกอบรมและประสบการณ์ที่ผู้นำได้พัฒนาความเป็นผู้นำ อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นวิธีการแบบบูรณาการในด้านการพัฒนาความรู้และ ทักษะเพื่อการเป็นผู้นำที่มีความสามารถช่วยผลักดันองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

The Society of Human Resource Management (2010) ให้ความหมายของการพัฒนา ภาวะผู้นำว่าเป็นการจัดฝึกอบรมทั้งแบบทางการและไม่เป็นทางการ เป็นโปรแกรมการพัฒนา ความเป็นมืออาชีพ ที่มีการออกแบบมาเพื่อพัฒนาผู้บริหารและช่วยพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ รวมถึง การนำในสถานการณ์ที่หลากหลาย

Dubrin (2010) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำมีพื้นฐานความเชื่อว่าผู้นำสามารถเป็นได้ตั้งแต่ เกิดและการสร้างขึ้นมา ความสามารถของผู้นำสามารถพัฒนาขึ้นมาได้ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ โดยรวมไม่ว่าเป็นกิจกรรมใด ๆ สามารถช่วยให้คนเตรียมความพร้อมรับบทบาทการเป็นผู้นำได้ทั้งนั้น

และจากการพัฒนาภาวะผู้นำบ่อยครั้งได้รับการมองว่า สามารถทำผ่านการศึกษา การฝึกอบรมและ ประสบการณ์การทำงาน สอนงานได้

จากความหมายของนักวิชาการดังกล่าว ข้างต้น กล่าวโดยสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบที่ผู้นำได้พัฒนาความเป็นผู้นำทั้งบทบาทและ กระบวนการให้ดีขึ้น ทั้งทักษะและความรู้ ผ่านประสบการณ์การเรียนรู้ต่าง ๆ จากการศึกษา อบรม การทำงาน เพื่อการประยุกต์ใช้สิ่งที่ได้เรียนรู้จากประสบการณ์การทำงานจริง ตามสถานการณ์ ที่แตกต่างกัน

3.2 ช่วงระยะเวลาของการพัฒนาภาวะผู้นำ

พัชรา วาณิชวสิน (2561) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำต้องใส่ใจและควบคุมดูแลตลอด ระยะเวลาของการพัฒนา สามารถแบ่งเป็นช่วงระยะเวลาของการพัฒนา ดังนี้

1) ก่อนการพัฒนาภาวะผู้นำ (Pre-Program) หมายถึง ก่อนการเริ่มพัฒนาภาวะ ผู้นำ ควรมีการประเมินระดับภาวะผู้นำเพื่อตรวจสอบระดับภาวะผู้นำก่อนการพัฒนา รวมถึงการ ตรวจสอบความต้องการขององค์กรว่า ต้องการสมรรถนะผู้นำแบบใดเพื่อพัฒนาให้สอดคล้องกับ ความต้องการขององค์กร

2) ระหว่างการพัฒนาภาวะผู้นำ (Program) หมายถึง ช่วงระหว่างการพัฒนาภาวะ ผู้นำ สิ่งที่เกิดขึ้นในขั้นตอนนี้คือ การเลือกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมและการประยุกต์วิธีการ พัฒนาต่าง ๆ อย่างหลากหลายเพื่อพัฒนาให้ผู้นำมีความสามารถที่สูงขึ้น รวมทั้งการตรวจสอบปัญหา อุปสรรคและพัฒนาการของผู้นำ

3) หลังการพัฒนาภาวะผู้นำ (Post Program) หมายถึง หลังการพัฒนาภาวะผู้นำ การประเมินระดับภาวะผู้นำหลังการพัฒนาว่ามีเริ่มประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำแบบใหม่แล้ว รวมทั้งการ หมั่นตรวจสอบอยู่เสมอว่า ผู้นำยังสามารถรักษาและคงไว้ซึ่งภาวะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพอยู่ หรือไม่ ต้องปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำใหม่อีกหรือไม่เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพราะการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่มีวันหยุดแต่ควรมีการปรับเปลี่ยนตามกระแสการเปลี่ยนแปลง เพื่อความมีประสิทธิภาพในการเป็นผู้นำ

3.4 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

Dessler (2002) ได้กล่าวถึงขั้นตอนของการอบรมพัฒนา 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
- 2) ออกแบบหลักสูตรการพัฒนา
- 3) การประเมินผลก่อนการอบรมพัฒนา



2636734616

CD :Thesis 5883835527 thesis / rev: 06082562 15:48:21 / seq: 12

- 4) ดำเนินการอบรมพัฒนา
- 5) ประเมินผลหลังการอบรมพัฒนา

Cacioppe (1998) ได้เสนอถึงการพัฒนากภาวะผู้นำ โดยอ้างอิงจากแนวคิดของ Vicere 1997 โดยมีขั้นตอนดังต่อไปนี้

- 1) กำหนดกลยุทธ์ความต้องการที่จำเป็น
- 2) ตั้งวัตถุประสงค์ที่ต้องการพัฒนา
- 3) ระบุวิธีการในการพัฒนาที่เหมาะสม
- 4) คัดเลือกโปรแกรมในการเรียนรู้พัฒนา เวลาที่ใช้ในการเรียนรู้ รวมถึงเวลาที่ใช้ในการอบรม

การอบรม

- 5) ประเมินผลโปรแกรมการเรียนรู้พัฒนา
- 6) ผสมผสานเข้ากับการบริหารทรัพยากรบุคคล
- 7) วัดผลประเมินผลโปรแกรมการเรียนรู้พัฒนา พิจารณาตรงตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่และระบบการบริหารทรัพยากรบุคคล

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2559) ได้กล่าวถึงการออกแบบการฝึกอบรมที่มีประสิทธิผล (Designing Effective Training) ขึ้นอยู่กับวิธีการออกแบบการฝึกอบรม ที่จะพัฒนากภาวะผู้นำให้ประสบความสำเร็จ ไว้ดังนี้

- 1) วัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ชัดเจน
- 2) เนื้อหาการฝึกอบรมมีความหมายหรือมีความสำคัญ มีความชัดเจน
- 3) มีการเรียงลำดับเนื้อหาอย่างเหมาะสม
- 4) มีการผสมผสานวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม
- 5) เปิดโอกาสให้มีการฝึกปฏิบัติเชิงปฏิบัติการ
- 6) การให้ข้อมูลย้อนกลับในเวลาที่เหมาะสมและตรงประเด็น
- 7) การเพิ่มความมั่นใจในตนเองของผู้เข้ารับการฝึกอบรม
- 8) มีกิจกรรมติดตามผลที่เหมาะสม

หลัก 5 ประการที่จะทำให้ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำประสบความสำเร็จ (Chris Bierly, Betsy Doyle and Abigail Smith, 2016)

- 1) วางรูปแบบโมเดลที่ระบุบทบาทของการเป็นผู้นำ การทำงานร่วมกัน ระบบที่จะช่วยสนับสนุนการทำงาน
- 2) สร้างขีดความสามารถของการมีภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ปลูกศักยภาพความเป็นผู้นำ เช่น การเพิ่มครูที่คอยช่วยงานผู้บริหาร หรือ ครูที่มีภาวะผู้นำ

3) ให้ความสำคัญกับการเป็นผู้นำ ในการพัฒนาการสอนและการเรียนรู้ เป็นที่ปรึกษาในทุก ๆ วันช่วยพัฒนาทักษะของครูผู้สอน

4) สร้างทีมที่แบ่งปันวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมสำหรับทีมงานในการ แลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน ร่วมกันคิดแก้ไขปัญหา ทำงานเพื่อจุดมุ่งหมายร่วมกัน

5) ให้อำนาจกับผู้นำคนอื่น ให้ความเวลาในการทำงานที่มากขึ้น ให้อำนาจในการสั่งการ ความสำเร็จที่คาดหวังจะนำไปสู่ความสำเร็จ

โดยมีขั้นตอนหลักๆ 3 ขั้นตอน และขั้นตอนย่อย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 :การออกแบบ : Design

- 1.1 สร้างทีมงานที่จะพัฒนานำร่อง
- 1.2 กำหนดวัตถุประสงค์และกำหนดความสำเร็จที่จะเกิดขึ้นในอีก 2-3 ปีข้างหน้า
- 1.3 ออกแบบต้นแบบรวมถึงบทบาทของภาวะผู้นำที่สำคัญที่จะช่วยสนับสนุนทีมงานครู และ สิ่งที่จะช่วยสนับสนุนโครงสร้างการทำงาน
- 1.4 กำหนดระยะเวลาในการดำเนินการตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ที่กำหนด
- 1.5 สร้างความสัมพันธ์กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียนตามรูปแบบโมเดลที่นำเสนอ และ ป้อนข้อมูล

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการพัฒนา (Pilot and refine)

- 2.1 เลือกผู้นำในโรงเรียนผู้ซึ่งสนใจที่จะพัฒนาตามการนำร่อง
- 2.2 สร้างระบบในการเก็บรวบรวมข้อมูลและผลย้อนกลับ
- 2.3 รวบรวมตัวอย่างที่ดี
- 2.4 เข้าสู่การนำร่องระยะที่ 2

ขั้นตอนที่ 3 : แผลขยายการนำร่อง

- 3.1 กำหนดว่าส่วนไหนของรูปแบบโมเดลที่จะเป็นมาตรฐานและนำมาใช้ในระบบต่าง ๆ ของ โรงเรียน
- 3.2 ตัดสินใจเลือกสิ่งที่ยั่งยืน
- 3.3 สร้างแผนกลยุทธ์เพื่อการใช้รูปแบบโมเดลทั่วทั้งโรงเรียนรวมทั้งการวางแผนการ ติดต่อสื่อสารและการบริหารการเปลี่ยนแปลง
- 3.4 จัดหาเตรียมความพร้อมและสิ่งจำเป็นที่ต้องใช้ อุปกรณ์เครื่องมือ สิ่งแวดล้อม
- 3.5 กำหนดค่าที่แน่นอนของรูปแบบโมเดลที่ใช้และกระบวนการต่าง ๆ ที่จะสนับสนุน เกิด การปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องตามการเปลี่ยนแปลง

3.5 การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70-20-10

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบ 70 20 10 เป็นเพื่อการพัฒนาผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพและช่วยให้ผู้นำเรียนรู้จากบริบททำงานจริงมากกว่าบริบทในห้องเรียน โดยลักษณะการเรียนรู้สำคัญของรูปแบบนี้ คือ การผสมผสานกิจกรรมต่าง ๆ ในสัดส่วน 70-20-10 อย่างเหมาะสมและชัดเจนเพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้ในแต่ละช่องทาง โดยหลักการจัดการเรียนรู้พัฒนาแบบ 70-20-10 ประกอบไปด้วยการจัดการเรียนรู้ 3 ส่วน สำคัญโดย มีรายละเอียดในแต่ละส่วนดังต่อไปนี้

1. 70 เปอร์เซนต์ มาจากการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านประสบการณ์การทำงานจริง การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก“การเรียนรู้จากการทำงาน” โดยอาจเป็นการทำงานประจำ(Routine) หรืองานโครงการ (Project) ภายในหน่วยงานหรือร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ งานมอบหมายท้าทาย หรืองานที่ต้องลงมือปฏิบัติจริง ซึ่งการเรียนรู้ส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์การทำงานที่ต้องรับบทบาทที่เปลี่ยนไปพร้อมงานที่เปลี่ยนแปลงของความรู้และทักษะได้รับการเรียนรู้จากงาน ในขณะที่ Jennings และ Wargnier (2014); Rabin (2013) ได้เสนอให้ใช้แนวทางการพัฒนา 70 เปอร์เซนต์นี้เป็นการเรียนรู้และพัฒนาด้วยตนเอง เช่น การบริหารโครงการ การบริหารการเปลี่ยนแปลง การประยุกต์การเรียนรู้ใหม่ๆ กับสถานการณ์จริง เป็นต้น

ในภาพรวมแล้ว การเรียนรู้แบบนี้เน้นไปที่การพัฒนาภาวะผู้นำจากการทำงานให้ได้ประสบการณ์ตรง ประสบการณ์จริง และประสบการณ์แบบเรียลไทม์ที่ต้องการสร้างสมรรถนะผู้นำให้เกิดขึ้นจริง ซึ่ง Dubrin (2007) ได้ระบุไว้ว่า ประสบการณ์ในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่เห็นได้ชัดถึงความมีประสิทธิภาพของผู้นำ เพราะปราศจากประสบการณ์แล้ว ความรู้ที่มีก็ไม่สามารถเปลี่ยนกลับไปเป็นทักษะได้ในทันที โดยประสบการณ์ที่สามารถช่วยพัฒนาภาวะผู้นำได้ก็คือ ประสบการณ์ท้าทาย (Challenging Experiences) ประสบการณ์เกี่ยวกับงาน (Source of Experiences) ประสบการณ์กว้างขึ้นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Broad Experiences)และประสบการณ์ที่เป็นจุดพลิกผันชีวิตที่สำคัญ (Pivotal Experiences)

สรุปได้ว่า สัดส่วน 70 เปอร์เซนต์นี้คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้จากการทำงานลงมือปฏิบัติงานที่รับผิดชอบจริงในสถานการณ์ที่ทำงานจริงเพื่อให้ผู้นำได้ใช้ความสามารถเต็มที่และดึงศักยภาพในการทำงานออกมาใช้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นผ่านการทำงานในสถานการณ์ต่าง ๆ ที่หลากหลาย ยิ่งมีประสบการณ์มากและหลากหลายแค่ไหนก็ยิ่งช่วยเพิ่มโอกาสในการใช้ภาวะผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นเท่านั้น โดยตัวอย่างการพัฒนาเรียนรู้แบบนี้ คือ การมอบหมายงาน การหมุนเวียนงาน การเรียนรู้จากฝึกปฏิบัติจริง เป็นต้น เพราะการพัฒนาไม่ได้เป็นแค่การเรียนรู้ในห้องเรียนและมุ่งเน้นเนื้อหาในตำราเพียงเท่านั้นแต่เป็นการสร้างเสริมประสบการณ์นอกห้องเรียนที่ไม่มีเขียนไว้ในตำราใด ๆ

2. 20 เพอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านผู้อื่นการเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก “การเรียนรู้จากผู้อื่น” ด้วยการสร้างและสานสายสัมพันธ์ไม่เป็นทางการอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการมีโอกาสได้ทำงานร่วมกับแบบอย่างที่ดีและแบบอย่างที่ไม่ดี ซึ่งการเรียนรู้ผ่าน การเข้าสังคม การเป็นพี่เลี้ยง การสอนงาน การเรียนรู้จากผู้อื่น การเรียนรู้จากผู้ที่อยู่รอบข้างหรือจากเครือข่ายซึ่ง Galely, Horton and Wrona (2015) ระบุไว้ว่า 20 เพอร์เซ็นต์ได้รับการเรียนรู้จากการสอนงานของพี่เลี้ยงหรือผู้นำ ในขณะที่ Jennings และ Wargnier (2014); Rabin (2013) ได้เสนอให้ใช้ แนวทางการพัฒนา 20 เพอร์เซ็นต์นี้เป็นการเรียนรู้และพัฒนาด้วยบุคคลอื่น เช่น การสอนงาน โดยหัวหน้างาน การได้รับคำแนะนำจากบุคคลอื่น การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น อาจกล่าวได้ว่า ในภาพรวมของการจัดการเรียนรู้แบบนี้จะเน้นพัฒนาจากเพื่อนร่วมงาน คนทำงาน และเรียนรู้จากสังคมที่ผู้นำอยู่นั่นเอง

สรุปว่า สัดส่วน 20 เพอร์เซ็นต์นี้คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้จากผู้อื่นผ่านการมีปฏิสัมพันธ์และเครือข่ายอันดีที่นำไปสู่การแลกเปลี่ยนมุมมองใหม่ๆที่สามารถนำกลับมาพัฒนาภาวะผู้นำได้ โดยเฉพาะผู้นำระดับสูงที่มีความรับผิดชอบในการพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้รุ่นน้อง ๆ ผ่านประสบการณ์กว้างไกลของตัวเอง ซึ่งผู้นำจะได้รับมุมมองที่แตกต่างผ่านประสบการณ์ผู้อื่นรวมทั้งคนที่อยู่รอบข้างเพื่อช่วยให้โลกทัศน์ของผู้นำกว้างไกล เตรียมความพร้อมในการรับมือกับอนาคตได้อย่างมั่นใจ วิธีการเรียนรู้ในการเรียนรู้แบบนี้คือ การโค้ชซึ่ง การเป็นพี่เลี้ยง เป็นต้น

3. 10 เพอร์เซ็นต์ มาจากการเรียนรู้และการพัฒนาผ่านหลักสูตรอย่างเป็นทางการ การเรียนรู้ในส่วนนี้มาจาก “การเรียนรู้จากห้องเรียน” ไม่ว่าจะในห้องเรียนหรือห้องฝึกอบรมอย่างเป็นทางการ เช่น การศึกษา การฝึกอบรม หรือการสัมมนา ซึ่ง Galely, Horton and Wrona (2015) ระบุไว้ว่า 10 เพอร์เซ็นต์ได้รับการเรียนรู้จากการเรียนในห้องเรียนหรือการจัดฝึกอบรม ในขณะที่ Jennings และ Wargnier (2014); Rabin (2013) ได้เสนอให้ใช้แนวทางการพัฒนา 10 เพอร์เซ็นต์ที่เป็นการเรียนรู้โดยกระบวนการที่กำหนด เช่น การเข้าฝึกอบรม การเรียนรู้ผ่านระบบออนไลน์ (E-Learning) หรือการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เป็นต้น โดยในภาพรวมเน้นการเรียนรู้อย่างเป็นทางการนั่นเอง

สรุปได้ว่า สัดส่วน 10 เพอร์เซ็นต์นี้คือ การมุ่งเน้นการเรียนรู้จากหลักสูตรหรือโปรแกรมการพัฒนาอย่างเป็นทางการเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในทฤษฎี หลักการและแนวคิดต่าง ๆ เพื่อช่วยพัฒนาภาวะผู้นำอย่างมีระบบ และเรียนรู้เกี่ยวกับงานให้ครบวงจรมากที่สุดให้เห็นภาพรวมของการดำเนินงานภายในองค์กรทั้งหมด โดยตัวอย่างการเรียนรู้แบบนี้คือ การเรียนหลักสูตรในสถานศึกษา การฝึกอบรม การเรียนรู้จากสื่อต่าง ๆ และการเรียนรู้แบบออนไลน์ เป็นต้น

แต่ละสัดส่วนล้วนช่วยเติมเต็มกันและกันเพื่อให้ผู้นำได้เรียนรู้ พัฒนาและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างเต็มตัว เช่น ถ้ามีการเรียนรู้ในสัดส่วน 70 เพอร์เซ็นต์ที่

เรียนรู้จากการทำงานไปแล้ว แต่ปรากฏว่า ยังทำงานได้ไม่ดีอาจเกิดจากการไม่มีสัดส่วนการเรียนรู้ 20 เปอร์เซ็นต์มาให้ข้อมูลป้อนกลับถึงสิ่งที่ทำได้ดีและสิ่งที่ต้องแก้ไขเพื่อพัฒนาการทำงาน ผู้นำก็อาจทำงานผิดพลาดซ้ำแบบเดิม ๆ เพราะไม่รู้ว่าจะต้องแก้ไขการทำงานอย่างไร หรือการทำงานให้ดีก็ควรต้องมีการเรียนรู้พื้นฐานทฤษฎีในสัดส่วน 10 เปอร์เซ็นต์เพื่อช่วยให้ผู้นำมีองค์ความรู้พื้นฐานจำเป็นในบทบาทผู้นำ แต่การเรียนรู้แค่ภาคทฤษฎีอย่างเดียวโดยปราศจากการปฏิบัติก็ยากจะทำให้ผู้นำเก่งขึ้นได้ ซึ่งการเรียนรู้ในสัดส่วน 70 และ 20 เปอร์เซ็นต์จะเข้ามา

ความสำคัญและคุณค่าของอัตราส่วน 70-20-10 ได้ทลายกรอบการเรียนรู้แบบเดิมที่ไม่จำกัดการเรียนรู้ไว้แคในห้องเรียนและตามโครงสร้างเนื้อหาหลักของหลักสูตรเท่านั้น หากแต่ได้ขยายผลไปสู่การใช้ประโยชน์จากสถานที่ปฏิบัติงาน (On the job training – OJT) และการเรียนรู้ผ่านสังคมรอบข้างเพื่อปรับปรุงและขยายผลการฝึกอบรมและการเรียนรู้แบบเดิมให้ไปสู่สถานที่ทำงาน (จำลอง ชุนพลแก้ว, 2558)

ดังนั้น หัวใจสำคัญของการจัดการเรียนรู้แบบ 70-20-10 คือการเน้นการใช้ประสบการณ์ (Experience) ด้วยการจัดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องทั้งในห้องเรียน ห้องเรียนเสมือนและนอกห้องเรียน ให้ผู้นำได้เรียนรู้จากประสบการณ์นอกเหนือจากเนื้อหาในหลักสูตรที่กำหนดไว้และการปฏิสัมพันธ์ร่วมกับผู้อื่น โดยเริ่มตั้งแต่การเตรียมความพร้อมเชิงทฤษฎีอย่างเป็นทางการเพื่อให้นำไปประยุกต์ใช้ในเชิงปฏิบัติผ่านการทำงานจริงและการทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างไม่เป็นทางการเพื่อพัฒนาความมีประสิทธิภาพในการนำของผู้นำโดยไม่ส่งผลต่องานที่ทำ ซึ่งถือเป็นการพัฒนาในบริบทการทำงานจริงที่ใช้ความเป็นผู้นำจริงนั่นเอง

รูปแบบการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning)

การเรียนรู้แบบผสมผสานเป็นโมเดลที่นำเอาเทคโนโลยีเข้ามาช่วยจัดการเรียนรู้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งยุคสมัยนี้เทคโนโลยีเติบโตและก้าวหน้าเป็นอย่างมากจนสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเรียนรู้ที่ช่วยลดข้อจำกัดเรื่องเวลาและสถานที่ได้เป็นอย่างดี โดยจุดสำคัญของการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานคือ การเปิดโอกาสให้ผู้นำได้เรียนรู้ทั้งอย่างเป็นทางการในห้องเรียนและไม่เป็นทางการผ่านเทคโนโลยีเพื่อเพิ่มศักยภาพในการเรียนรู้

ปรัชญนันท์ นิลสุข และปณิตา วรรณพิรุณ (2556) ได้กล่าวไว้ว่าการเรียนรู้แบบผสมผสานนี้ (Blended Learning) เป็นการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสานระหว่างการเรียนแบบออนไลน์กับการเรียนแบบปกติดังที่ Wilton (2011) ได้กล่าวไว้ว่า การใช้การเรียนรู้แบบออนไลน์ร่วมกับวิธีการสอนแบบปกติที่มีการนำเสนอเนื้อหาอย่างมีปฏิสัมพันธ์จะเรียกว่า เป็นการเรียนรู้แบบผสมผสาน

Ron Rabin (2014) นำเสนอแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำโดยเชื่อว่าภาวะผู้นำคือการเรียนรู้จากประสบการณ์ ปัจจุบันความสามารถและความพร้อมของผู้บริหารที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์เป็นพื้นฐานของความเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จจากงานวิจัยประสบการณ์ของ CCL กว่า 30 ปีที่



สำรวจว่าผู้บริหารเรียนรู้, เติบโต, และเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรตลอดช่วงอาชีพ จากกฎการพัฒนาแบบ 70-20-10 แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่ประสบความสำเร็จเรียนรู้มาจากประสบการณ์ 3 กลุ่มด้วยกัน ได้แก่: งานมอบหมายที่ท้าทาย (70%), การพัฒนาความสัมพันธ์ (20%), การเรียนการสอนและการฝึกอบรม (10%) องค์การส่วนใหญ่ตระหนักว่าการฝึกอบรมแบบทางการเพียงอย่างเดียวให้ผลกระทบที่จำกัด แต่องค์การส่วนใหญ่ก็ยังคงลงทุนเงินจำนวนมากกับการเรียนการสอนในห้องเรียนและการเรียนทางอิเล็กทรอนิกส์อยู่ เนื่องจากไม่รู้วิธีการสร้างระบบและการประเมินกลยุทธ์การเรียนรู้ที่ประกอบไปด้วยประสบการณ์และความสัมพันธ์ในสถานที่ทำงาน

องค์การหลายแห่งใช้วิธีการเรียนรู้แบบผสมผสาน (Blended Learning) ซึ่งโดยทั่วไปนิยามได้เป็นการผสมผสานของการฝึกอบรมในห้องเรียนแบบดั้งเดิมกับการเรียนรู้เสมือนจริงบางอย่าง เช่น การเรียนรู้ทางอิเล็กทรอนิกส์, การสัมมนาออนไลน์, หรือห้องเรียนเสมือนจริง ล่าสุดปริมาณการฝึกอบรมในห้องเรียนหรือการฝึกอบรมที่มีผู้สอนเป็นคนนำในบริษัทสหรัฐลดลงเหลือน้อยกว่า 50% ขณะที่การเรียนผ่านออนไลน์หรือห้องเรียนเสมือนจริงเพิ่มสูงขึ้น (O'Leonard, 2013) การเรียนแบบผสมผสานเป็นการรวมข้อดีของประสบการณ์ในห้องเรียนเข้ากับการเรียนรู้เสมือนจริงตามความต้องการของผู้เรียนซึ่งช่วยยกระดับการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานให้สูงขึ้น อย่างไรก็ตามแผนการเรียนรู้แบบผสมผสาน ไม่ว่าจะในห้องเรียนดั้งเดิมหรือเสมือนจริง อยู่ในกลุ่มประสบการณ์ “การเรียนการสอนและการฝึกอบรม ” ลำดับกิจกรรมที่ออกแบบโดยผู้ฝึกสอนเพื่อให้ผู้เรียนบรรลุเป้าหมายการเรียนรู้เฉพาะซึ่งเป็นเพียง 10% ของการเรียนรู้จากประสบการณ์ทั้งหมด แม้เป็นองค์ประกอบที่ยืดหยุ่นและตามความต้องการของผู้เรียนอีกทั้งยังใช้ต้นทุนไม่สูงสำหรับแผนการฝึกอบรม แต่วิธีการเรียนรู้แบบผสมผสานก็ไม่ได้ให้ผู้เรียนเรียนรู้จากประสบการณ์ที่เหลือน้อยกว่าอีก 90%

การเรียนรู้แบบผสมผสานไม่ได้ไปลดผลกระทบของการฝึกฝนในห้องเรียนในความเป็นจริงกลับตรงกันข้าม ห้องเรียนเสนอโอกาสพิเศษสำหรับการสร้างทักษะ, การประเมิน, กิจกรรมสร้างประสบการณ์, การฝึกสอน, และการใคร่ครวญอย่างมีวิจารณญาณในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและหลุดพ้นจากสิ่งล่อตาล่อใจในสถานที่ทำงาน เป็นระยะเวลาหลายปีที่ผู้เข้าร่วมโปรแกรม CCL อธิบายการเรียนรู้ในห้องเรียนเหล่านี้ว่าเป็นประสบการณ์เปลี่ยนชีวิต องค์ประกอบออนไลน์อย่างวิดีโอการสอนระยะสั้น, การจำลองแบบผู้เล่นคนเดียว, และห้องเรียนเสมือนจริงช่วยลดภาระเนื้อหาการสอนและเตรียมความพร้อมให้กับผู้เข้าร่วมสำหรับประสบการณ์ตัวต่อตัวในห้องเรียนที่มุ่งเน้นปฏิสัมพันธ์, การสร้างทักษะ, และการตอบรับ เครื่องมือหลังการเรียนในห้องเรียนอย่าง Job Aids (ตัวช่วยด้านการทำงาน), “การปรับใช้ความรู้ที่เรียนมา”, การสอนตัวต่อตัว, และการเช็คอินผ่านโซเชียลมีเดียช่วยขยายขอบเขตการเรียนรู้นอกห้องเรียนได้ การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการจะเพิ่มประสบการณ์การเรียนรู้แบบไม่มีโครงสร้าง, ขับเคลื่อนด้วยตัวผู้เรียน, และเกิดขึ้นด้วยตัวผู้เรียนเองเข้ามาในส่วนผสม



2636734616

CD : IThesis 5883835527 thesis / revv : 06082562 15 : 48 : 21 / seq : 12

ผสมผสาน ซึ่งช่วยยกระดับการประเมิน, ความท้าทาย, และให้การสนับสนุน (“แบบจำลอง ACS Model” ของ CCL) ความท้าทายและโอกาสในสถานที่ทำงานเฉพาะของผู้นำแต่ละคน การถ่ายโอนการฝึกอบรมมีความสำคัญลดตั้งแต่การเรียนรู้ฝังตัวอยู่ในสถานแวดล้อมการทำงาน บริบทเป็นส่วนสำคัญของการเรียนรู้

การเรียนรู้แบบผสมผสานที่แท้จริงเป็นการผสมผสานการเรียนรู้แบบทางการเข้ากับโอกาสการเรียนรู้ในสถานที่ทำงานหรือแบบ “ไม่เป็นทางการ” ซึ่งตรงกับกฎ 70-20-10 บ่อยครั้งการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการจะเป็นไปอย่างไม่ตั้งใจและถูกกระตุ้นจากเหตุการณ์ภายนอก (การมอบหมายงาน, สภาวะตลาด, การควบรวมกิจการ) แต่อย่างไรก็ตาม คุณสามารถให้การสนับสนุนและยกระดับการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการได้อย่างมีนัยสำคัญ ผู้นำอาจใคร่ครวญอย่างมีวิจารณญาณให้มากขึ้นเพื่อมองเห็นความรู้ที่ไม่ปรากฏชัดแจ้งที่ซ่อนอยู่ (Tacit Knowledge) และอาจกระตุ้นหรือรื้อฟื้นมากขึ้นในการทำความเข้าใจวิธีการเรียนรู้ที่ดีที่สุดและระบุโอกาสเพิ่มเติมในการเรียนรู้แบบไม่เป็นทางการ คุณอาจใช้มุมมองจากภายนอกเพื่อหลีกเลี่ยงจุดบอดที่คนส่วนใหญ่พบเจอในข้อสันนิษฐานเกี่ยวกับตัวเองและแผนอาชีพและเพื่อตีความข้อผิดพลาดและบรรทัดฐานทางสังคมและวัฒนธรรมได้ดีขึ้น (Marsick & Watkins, 2001)

การเรียนรู้แบบผสม โดยแบ่งการพัฒนาออกเป็น 3 ส่วนคือ การพัฒนาแบบไม่เป็นทางการให้ร้อยละ 70 เป็นการพัฒนาเรียนรู้จากประสบการณ์และการลงมือปฏิบัติจริง ร้อยละ 20 เป็นการพัฒนาจากการกระตุ้นและการสนับสนุนจากผู้อื่น และการพัฒนาแบบเป็นทางการร้อยละ 10 ที่มาจากการฝึกอบรม เรียนรู้เนื้อหา

(1) แบบเป็นทางการ

1) 10 % การเรียนและการฝึกอบรม (Coursework and Training) การเรียนรู้ผ่านการอบรมสัมมนาเพื่อให้ได้ความรู้ แนวทางหรือวิทยาการใหม่ๆ ที่เหมาะสม แต่ส่วนนี้จะพยายามทำให้น้อยที่สุดเพราะเชื่อว่าการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพส่วนมากเกิดขึ้นนอกห้องเรียน

(2) แบบไม่เป็นทางการ

1) 70 % การปฏิบัติงาน (Challenging Assignments) หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนประกอบไปด้วยการหมุนเวียนงาน การมอบหมายงานใหม่ๆ การให้รักษาการแทนผู้บังคับบัญชา การหนีไปทำงานด้วยตลอดเวลาระยะหนึ่ง (Shadowing)

2) 20 % ความสัมพันธ์เชิงพัฒนา (Developmental Relationships) เป็นการเรียนรู้ด้วยการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Working with Others) เช่นการจับคู่ (Buddy) การมอบหมายให้ทำงานในโครงการต่าง ๆ ที่มีสมาชิกมาจากต่างหน่วยงาน (Cross-functional Project Assignment) รวมถึงการได้มีโอกาสสร้างเครือข่าย (Network) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ความท้าทายในการเรียนรู้ ความท้าทายคือการสนับสนุนผู้เรียนด้วยเนื้อหา, แพลตฟอร์มเทคโนโลยี, และโครงสร้างที่เหมาะสมในขอบเขตภาวะผู้นำเกี่ยวกับงานมอบหมายและความสัมพันธ์ภาวะผู้นำเกิดขึ้นมาไม่ได้หากผู้เรียนแยกตัวออกมาจากบุคคลอื่น นอกจากความสามารถของภาวะผู้นำอย่างการสื่อสารและอิทธิพลแล้ว CCL เสนอว่าผู้นำที่ดีต้องมีทักษะเหล่านี้ด้วย:

มุมมองกว้างขวาง: มองนอกเหนือขอบเขตองค์กรไปจนถึงความเชื่อมโยงอย่างไม่เป็นทางการและมองไม่เห็นในองค์กร

ฉลาดในการปกครอง: รู้จักใช้ประโยชน์จากความสัมพันธ์ทั้งใหม่และเก่าเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร, ทีมงาน, และบุคคล

ขยายขอบเขต: ปฏิบัติงานในพื้นที่ white spaces หรือช่องว่างในทีม, การทำงาน, องค์กร, หรือภูมิศาสตร์เพื่อให้กลุ่มที่หลากหลายมีวิสัยทัศน์ร่วมกันที่กว้างขวางขึ้น

บทเรียนจากประสบการณ์ CCL ดำเนินการวิจัยและวิเคราะห์ประเภทประสบการณ์ที่สร้างผู้นำที่ยิ่งใหญ่มาหลายสิบปี ตลอดจนอุปสรรคที่ขัดขวางผู้คนไม่ให้บรรลุศักยภาพของตนเองการฝังความรู้ลงไปในพื้นที่ทำงาน, การทำงานร่วมกับเจ้านายและโค้ชเกี่ยวกับโครงการและการตัดสินใจในเส้นทางอาชีพ, และการส่งเสริมความสัมพันธ์เชิงรุกช่วยรับประกันว่าบทเรียนเหล่านี้จะไม่สูญหายไปให้ผู้รู้รุ่นถัด ๆ ไป

การเรียนรู้จากการปฏิบัติ เป็นไปไม่ได้ที่จะแบ่งแยกการเรียนรู้ออกจากการทำงาน ซึ่งไม่ควรทำอยู่แล้ว ต่างจากการเพิ่มเวลาคิดไตร่ตรอง, การมีผู้ฝึกสอนส่วนตัวหรือผู้ฝึกสอนทีมเพื่อค้นหาสิ่งที่ขาดหายไป, และการทำงานร่วมกับทีมที่มุ่งเน้นการเรียนรู้จากเพื่อนตลอดจนมุ่งเน้นการสร้างผลลัพธ์ซึ่งช่วยส่งเสริมการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว โครงการเรียนรู้จากการปฏิบัติเป็นการทำงานจริง ๆ ไม่ใช่เพียงใช้กรณีศึกษาหรือการวิจัยเชิงวิชาการ ทีมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องเป็นผู้เลือกโครงการเหล่านี้เพื่อให้เกิดผลกระทบกับองค์กรมากที่สุด ขณะเดียวกันโครงการเหล่านี้ก็ให้โอกาสการคิดไตร่ตรอง, การฝึกสอน, การฝึกฝน, และการอภิปรายถึงทักษะภาวะผู้นำและสิ่งจำเป็นที่ช่วยให้บุคคลทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมการทำงาน

การเรียนรู้แบบผสมผสานสำหรับภาวะผู้นำไม่ใช่เพียงการใช้เทคโนโลยีหรือการผสมผสานห้องเรียนกับประสบการณ์ออนไลน์เท่านั้น และไม่ได้เกี่ยวกับโซเชี่ยลมีเดียหรือแนวโน้มล่าสุดที่จะเปลี่ยนแปลงการเรียนรู้ตลอดไป แต่การเรียนรู้แบบผสมผสานเป็นเรื่องของการสร้างวางโครงสร้างอย่างเป็นระบบและละเอียดถี่ถ้วนเพื่อสนับสนุนให้ผู้นำเกิดการเรียนรู้ที่ดีที่สุด





แผนภาพที่ 3 การเรียนรู้แบบผสม

สรุปการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Rabin (2014) พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วย การพัฒนาเรียนรู้แบบ 70-20-10 ได้แก่

1. การปฏิบัติงานที่ท้าทาย (Challenging Assignment) โดยมีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้

1.1 การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ท้าทาย (New initiatives) หมายถึง การพัฒนาความเป็นผู้นำจากประสบการณ์การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ การนำเทคโนโลยีใหม่มาปรับใช้ เริ่มนโยบายกระบวนการใหม่ มาริเริ่มในองค์กร ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเองในฐานะผู้ริเริ่มสิ่งใหม่และนำตัวเองเข้าสู่การเรียนรู้ในสิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยการแสดงออกถึงความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ เช่น กลุ่มธุรกิจใหม่ (Start up) ความหลากหลายของสินค้า (Diversification) การเข้าร่วมเครือข่าย (Joint ventures and collaborations) ริเริ่มนโยบายใหม่ (Policy initiatives)

1.2 การเพิ่มขอบข่ายงาน (Increases in job scope) หมายถึง กระบวนการพัฒนาความรับผิดชอบ โดยการขยายขอบข่ายงาน การเพิ่มปริมาณงานให้มากขึ้น สร้างความหลากหลายในการทำงาน

1.3 การเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ (Horizontal Moves) หมายถึง การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แนวคิด แนวปฏิบัติจากผู้ที่เคยมีประสบการณ์จริงในสถานการณ์ต่าง ๆ หลีกเลี่ยงการลองผิดลองถูกด้วยตัวเอง

2. ความสัมพันธ์เชิงพัฒนา (Developmental Relationships) หมายถึง การเรียนรู้ที่ได้รับการกระตุ้นและสนับสนุนจากผู้อื่น ได้แก่ การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice) การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching) และแบบอย่างหัวหน้างาน (Bosses and Superiors)

2.1 การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (Communities of Practice) หมายถึง กระบวนการพัฒนาความเชี่ยวชาญของตนเองโดยการเข้าร่วมกับกลุ่มคนที่มีความรู้ความสนใจในเรื่องเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาคือความสัมพันธ์สร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียน

2.2 การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching) หมายถึง กระบวนการพัฒนาผู้บริหารในรูปแบบตัวต่อตัว เพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้บริหารในด้านกระบวนการคิด ทักษะและทัศนคติในการบริหารงานแบบทีม

2.3 แบบอย่างหัวหน้างาน (Bosses and Superiors) วิธีการพัฒนาให้ผู้นำแสดงพฤติกรรมเป็นต้นแบบให้กับบุคลากรครูในโรงเรียน แสดงบทบาทการเป็นผู้บริหาร เป็นต้นแบบการทำงานที่ดี แสดงบทบาทครู มีบทบาทในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและการเป็นพี่เลี้ยง

3. การเรียนการสอนและการฝึกอบรม (Coursework and Training) หมายถึง การเรียนรู้ในห้องเรียนและผ่านการอบรมสัมมนาเพื่อให้ได้ความรู้ แนวทางหรือวิทยาการใหม่ๆ ที่เหมาะสม ได้แก่ การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (Stimulations) หนังสือเอกสารและบทความ (Books, articles and white papers)

3.1 การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (Stimulations) หมายถึง กระบวนการพัฒนาการตัดสินใจ และการบริหารงานจากการใช้สถานการณ์จำลอง ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

3.2 หนังสือเอกสารและบทความ (Books, articles and white papers) หมายถึง กระบวนการหาความรู้จากหนังสือ เอกสาร และบทความต่าง ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มความเข้าใจให้เป็นประโยชน์ในการบริหารงาน



2636734616

CD :Thesis 5883835527 thesis / rev: 06082562 15:48:21 / seq: 12

ตอนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

4.1 งานวิจัยในประเทศไทย

นิพัชชา โรจนรัตน์วาณิชย์ (2558) ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน โดยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน เป็นรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสร้างความผูกพันตามการเปลี่ยนแปลงของสังคม 4 ระดับ” โดยมีการพัฒนาในระดับปัจเจกบุคคล ระดับกลุ่ม ระดับสังคมในองค์กรและ ระดับองค์การ และแบ่งวิธีการพัฒนาออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ 1) แบบเป็นทางการ ประกอบด้วย การประเมินศักยภาพเบื้องต้น การบรรยายผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้จากกรณีศึกษาผ่านสื่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) แบบไม่เป็นทางการ ประกอบด้วย การฝึกปฏิบัติจริง การมีผู้ให้คำแนะนำและการประเมินผล (นิพัชชา โรจนรัตน์วาณิชย์ ,2558)

ปภาวี พิพัฒน์ลักษณ์ (2558) ได้ศึกษา เรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มีจุดแข็ง 5 ด้าน คือ การตระหนักถึงความสำคัญของการเรียนรู้ การให้ความสำคัญต่อประสบการณ์ในอดีต การสืบสานความสำเร็จ การส่งเสริมความหลากหลาย การคำนึงถึงความเป็นธรรมทางสังคม มีจุดอ่อน 5 ด้าน คือ การกระตือรือร้น การเฝ้าระวังสภาพแวดล้อม การพัฒนาทรัพยากร การอดทนเพื่อผลสำเร็จที่แท้จริง การกระจายภาวะผู้นำ มีปัจจัยภายนอกที่เป็นโอกาส 2 ด้าน คือ นโยบายรัฐ และนวัตกรรมเทคโนโลยี มีปัจจัยภายนอกที่เป็นภาวะคุกคาม 2 ด้าน คือ ด้านสภาพเศรษฐกิจ และด้านสภาพสังคม จากการวิจัยสรุป กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนเรียนร่วมตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืนเพื่อเสริมสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ มี 3 กลยุทธ์ 1) กลยุทธ์การเสริมสร้างผู้บริหารเพื่อการเรียนรู้ทางวิชาชีพของบุคลากรครูอย่างต่อเนื่อง 2) กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการส่งเสริมภาวะผู้นำของบุคลากรครู 3) กลยุทธ์การพัฒนาผู้บริหารเพื่อการประสานความร่วมมือกับเครือข่ายภายนอก

ศุภกานต์ ประเสริฐรัตน์ (2555) ได้ทำการศึกษาโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนขนาดใหญ่ มีระดับการแสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนขนาดกลางและขนาดเล็ก และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีระดับการแสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจมากกว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และจากการศึกษาด้านปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของ

ผู้บริหารโรงเรียนเรียงตามลำดับได้ดังนี้ ปัจจัยความไว้วางใจ ปัจจัยความร่วมมือและปัจจัยความคิดสร้างสรรค์

4.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

Camburn, Eric M., Brian Rowan, and James E. Taylor. (2003) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำในโรงเรียน : กรณีศึกษา การประยุกต์ใช้รูปแบบโรงเรียนแบบผสมในโรงเรียนระดับประถมศึกษา จากการศึกษาโรงเรียนประถมศึกษาของสหรัฐอเมริกา ร้อยกว่าโรงเรียนพบว่า ภาวะผู้นำตามความรับผิดชอบ มีการกระจายเป็นเรื่องปกติใน 3-7 ตำแหน่งตามความรับผิดชอบของงานในแต่ละโรงเรียน ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร รองผู้บริหาร เจ้าหน้าที่ประสานงานที่ปรึกษา และพนักงานผู้เชี่ยวชาญอื่น ๆ ในขณะที่ ตำแหน่งหน้าที่ตามทางการ เช่น ผู้บริหารโรงเรียน มีการจัดวางตำแหน่งในการปฏิบัติงานอย่างเป็นทางการตามภาระหน้าที่ และตำแหน่งอื่น ๆ เช่น ที่ปรึกษา จะมีภาระหน้าที่การปฏิบัติงานที่น้อยกว่า ผู้บริหารโรงเรียน

Philip Hallinger and Ronald H. Heck (2009) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำในโรงเรียน โดยในงานวิจัยนี้ได้พบว่า บทบาทของผู้บริหารในการกระจายภาวะผู้นำ จะเป็นสิ่งที่ช่วยขับเคลื่อนในการพัฒนาโรงเรียน การกระจายภาวะผู้นำควรมีในการบริหารโรงเรียนในทุก ๆ ส่วน เช่นในรูปแบบของคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการบริหารโรงเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน โดยทุกฝ่ายมีเป้าหมายเพื่อพัฒนานักเรียน

Evan และ Melisa(2010) ได้สรุปในเรื่องของการส่งเสริมภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ว่าเป็นการแบ่งความรับผิดชอบการแบ่งงาน กระจายภาวะผู้นำให้กับบุคลากรคนอื่น ๆ ในโรงเรียน ให้ครูได้แบ่งความรับผิดชอบจากผู้บริหารโรงเรียน ทุกคนได้ร่วมกันบริหารโรงเรียน โดยเริ่มจากการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน แล้วสร้างทีมเพื่อบริหารโรงเรียนตามวิสัยทัศน์ของโรงเรียน

Anne Kennedy, Angie Deuel, Tamara Holmlund Nelson, and David Slavit (2011) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำกับชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ(PLC)ว่ามีคุณลักษณะสำคัญ 3 ประการที่การกระจายภาวะผู้นำช่วยสนับสนุน ส่งเสริมการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ(PLC) ดังนี้ 1) ผู้นำมีความรู้ในหลาย ๆ ด้าน สามารถนำความรู้มาใช้เป็นทรัพยากรที่สำคัญ 2) กระบวนการตัดสินใจ จากคนรอบข้าง 3) การสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้และความร่วมแรงร่วมใจ

Helen Gunter, Dave Hall and Joanna Bragg (2013) ได้ทำการศึกษาวิจัย กระบวนการสร้างความรู้กับภาวะผู้นำแบบกระจายภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการสร้างความรู้จากการบริหารโรงเรียนในรูปแบบการกระจายภาวะผู้นำของผู้บริหาร ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารสร้าง

วัฒนธรรมในการทำงานเป็นทีม ผู้นำที่ดีสามารถกระจายภาวะผู้นำให้ทุกคนได้สร้างกระบวนการเรียนรู้ได้ จากการกระจายภาวะผู้นำ ทำให้ทุกคนได้เกิดการเรียนรู้เป็นกระบวนการสร้างความรู้แบบใหม่ พัฒนา บริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ

David DeMatthews (2014) ศึกษาเรื่อง ความร่วมมือในการทำงานของผู้บริหารและครู จากการสำรวจ ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ พบว่าชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนแต่ต้องได้รับความร่วมมือจากผู้บริหารและครูในโรงเรียนในการทำงานร่วมกัน โดยทำการศึกษาวิจัยในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 6 โรงเรียน ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพในแต่ละโรงเรียนมีความแตกต่างกันตามบริบทของโรงเรียน โดยการใช้ภาวะผู้นำตามแนวคิด ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ผู้บริหารต้องมีความเชื่อมั่นในภาวะผู้นำของครู ให้การสนับสนุนและสร้างโอกาสให้ครูในโรงเรียนได้แสดงถึงภาวะผู้นำของตนเอง จากการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่าง ๆ ความคิดสร้างสรรค์ ประสบการณ์การแก้ปัญหาในการพัฒนาโรงเรียน เกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ของครูในโรงเรียน ที่ซึ่งครูทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงาน ผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญในการใช้ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำในการเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพให้เกิดขึ้นในโรงเรียน



2636734616

CD :Thesis 5883835527 thesis / recv: 06082562 15:48:21 / seq: 12

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นการศึกษาเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัยคือ 1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยดังต่อไปนี้

3.1 ระเบียบวิธีวิจัย

3.1.1 ประชากรและตัวอย่าง

1) ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 138 โรงเรียน

2) ตัวอย่าง

ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง คือ (Purposive sampling) คือโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 78 โรงเรียน

3) ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือครูรักษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และครูโรงเรียนละ 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 234 คน

3.1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่

1) แบบสอบถาม เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ โดยเป็นการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นคำถามแบบให้เลือกตอบแบบมาตราส่วนแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

เกณฑ์การพิจารณาระดับคะแนนในช่อง “สภาพปัจจุบัน”

ระดับ 5 หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง	ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติของผู้บริหารโรงเรียนในระดับน้อยที่สุด

เกณฑ์การพิจารณาระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”

ระดับ 5 หมายถึง	พึงประสงค์ให้ผู้บริหารโรงเรียนเกิดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในระดับมากที่สุด
ระดับ 4 หมายถึง	พึงประสงค์ให้ผู้บริหารโรงเรียนเกิดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในระดับมาก
ระดับ 3 หมายถึง	พึงประสงค์ให้ผู้บริหารโรงเรียนเกิดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในระดับปานกลาง
ระดับ 2 หมายถึง	พึงประสงค์ให้ผู้บริหารโรงเรียนเกิดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในระดับน้อย
ระดับ 1 หมายถึง	พึงประสงค์ให้ผู้บริหารโรงเรียนเกิดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นคำถามแบบสำรวจรายการ (checklist) ข้อที่เหมาะสมที่สุด

2) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ เมื่อผู้วิจัยได้สรุปข้อมูล สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์

ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ผู้วิจัยนำข้อมูลมาจัดทำ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขึ้นมา พร้อมแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการปฏิบัติตามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำเสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นคำถามแบบให้เลือกตอบแบบมาตราส่วนแบบประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ดังนี้

- | | |
|---|-----------------------------------------------------------------------|
| 5 | หมายถึง (ร่าง) แนวทางมีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ในระดับมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง (ร่าง) แนวทางมีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ในระดับมาก |
| 3 | หมายถึง (ร่าง) แนวทางมีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ในระดับปานกลาง |
| 2 | หมายถึง (ร่าง) แนวทางมีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ในระดับน้อย |
| 1 | หมายถึง มี(ร่าง) แนวทางมีความเหมาะสม / ความเป็นไปได้ในระดับน้อยที่สุด |

3.1.3 ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

1) แบบสอบถาม เรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

1.1 ศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลจาก เอกสาร แนวคิดและทฤษฎี งานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง

1.2 สรุปรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย กำหนดนิยามของตัวแปร กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และกรอบแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำ

1.3 ร่างข้อคำถามจากข้อมูลที่ได้มาจากการศึกษาวิเคราะห์ จัดทำเป็นร่างแบบสอบถาม

1.4 นำเสนอแบบสอบถามต่ออาจารย์ที่ปรึกษา และปรับปรุงแก้ไข

1.5 นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Item Objective Congruence: IOC) โดยผู้ทรงคุณวุฒิมีคุณสมบัติดังนี้

- 1) เป็นนักวิชาการทางด้านภาวะผู้นำ
- 2) เป็นนักวิชาการทางการบริหารการศึกษา
- 2) เป็นนักวิชาการทางการศึกษา

1.6 ปรับปรุงเครื่องมือจากการพิจารณาค่า IOC ที่ได้จากผู้ทรงคุณวุฒิ



2636734616

CD :Thesis 5883835527 thesis / rev: 06082562 15:48:21 / seq: 12

1.7 นำเสนอแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้ว เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา จัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

2) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี

2.1 นำข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม มาวิเคราะห์ผล และจัดทำ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและแก้ไข

2.2 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน

3.1.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1) แบบสอบถาม ผู้วิจัยจัดส่งแบบสอบถามผ่านช่องเอกสารที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 จำนวน 78 โรงเรียน โดยจัดส่งแบบสอบถามโรงเรียนละ 3 ฉบับ ได้แก่ แบบสอบถามสำหรับผู้บริหารโรงเรียน 1 ฉบับ และแบบสอบถามสำหรับครูผู้สอน จำนวน 2 ฉบับ รวม 234 ฉบับ

2) การติดตามแบบสอบถามคืน ผู้วิจัยตรวจสอบการส่งแบบสอบถามคืนจากช่องเอกสารที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 โดยได้แบบสอบถามกลับคืนจำนวน 69 โรงเรียน โรงเรียนละ 3 ฉบับ รวม 207 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 88.46

3.1.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

1) แบบสอบถามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษาสูงสุด และระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงเรียน เป็นแบบสำรวจรายการ (checklist) ใช้การวิเคราะห์ความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี 5 ระดับ วิเคราะห์



2636734616

CD :Thesis 5883835527 thesis / revv: 06082562 15:48:21 / seq: 12

ข้อมูล โดยการหาความถี่ (Frequency) ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) มีเกณฑ์ความหมายของค่าเฉลี่ยทั้ง 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 มีสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 มีสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 มีสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 มีสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 0.00 – 1.49 มีสภาพปัจจุบัน / สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

วิเคราะห์ความต้องการจำเป็น โดยการนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น Modified Priority Index ($PNI_{Modified}$) (สุวิมล ว่องวานิช, 2558) และจัดลำดับความต้องการจำเป็น โดยมีสูตรดังนี้

$$PNI_{Modified} = \frac{I - D}{D}$$

เมื่อ I หมายถึง ค่าเฉลี่ยของสภาพที่พึงประสงค์

D หมายถึง ค่าเฉลี่ยสภาพปัจจุบัน

และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เป็นแบบรายการ (checklist) ใช้การวิเคราะห์ความถี่ (Frequency) และร้อยละ

2) แบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ โดยผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ตรวจสอบ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย(mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลมีเกณฑ์ความหมายของค่าเฉลี่ยใน 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 (ร่าง) แนวทางที่มีความเหมาะสม / มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 (ร่าง) แนวทางที่มีความเหมาะสม / มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 (ร่าง) แนวทางที่มีความเหมาะสม / มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 (ร่าง) แนวทางที่มีความเหมาะสม / มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อย



2636734616

ค่าเฉลี่ย 0.00 – 1.49 (ร่าง) แนวทางที่มีความเหมาะสม / มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เรื่องภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำและแนวทางรูปแบบ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ จากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 5 นำเสนอแนวทางทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีความเหมาะสมและเป็นไปได้

ตารางที่ 2 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีการดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เรื่องภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำและแนวทาง รูปแบบ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ จากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ทั้งในประเทศและต่างประเทศ	1.ศึกษาแนวคิดของ Elmore (2000), Gronn (2003), Spillane (2006), Harris (2014) 2.ศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Rabin (2014)	กรอบแนวคิดการวิจัย
ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	1.สร้างเครื่องมือในการวิจัยคือ แบบสอบถามภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ 1 ฉบับ 2.ตรวจสอบความตรงของ	สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหาร และแนวทางการพัฒนาที่เหมาะสม

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีการดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
	เครื่องมือ (IOC) 3.การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 4.ตัวอย่างในการวิจัย คือ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 78 คน และครูผู้สอนจำนวน 156 คน โดยการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง	
ขั้นตอนที่ 3 ดำเนินการ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจากแบบสอบถาม	1.ร่าง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2. เสนอ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ	(ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ฉบับที่ 1
	3.ปรับปรุง(ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ครั้งที่ 1	
ขั้นตอนที่ 4 ประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะ	1.สร้างแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะ	(ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

ขั้นตอนการวิจัย	วิธีการดำเนินการวิจัย	ผลลัพธ์
ผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ	ผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา 2.ส่งแบบประเมินให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ทำการประเมิน ความเหมาะสม 3.ปรับปรุงแก้ไข (ร่าง)แนว ทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ กระจายความเป็นผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ครั้งที่ 2	โรงเรียนสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ฉบับที่ 2
ขั้นตอนที่ 5 นำเสนอแนวทาง ทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบ กระจายความเป็นผู้นำของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่ มีความเหมาะสมและเป็นไปได้	1.สรุปแนวทางทางการพัฒนา ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็น ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ที่มีความเหมาะสม และเป็นไปได้	แนวทางการพัฒนาภาวะ ผู้นำแบบกระจายความเป็น ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็น 6 ตอน ดังนี้

4.1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

4.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากแบบสอบถาม

4.4 (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากแบบสอบถาม

4.5 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

4.6 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้

4.1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม แบ่งเป็น ผู้บริหาร 69 ฉบับ ครูผู้สอน 138 ฉบับ รวม 207 ฉบับ สามารถจำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่ง ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์ในการทำงานตำแหน่งปัจจุบัน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 3 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	รายการ	ผู้บริหาร						ครูผู้สอน		รวม				
		ผู้อำนวยการ		รักษาการแทนผู้อำนวยการโรงเรียน		จำนวน		ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ		
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ							
1	เพศ													
	1.1 ชาย	40		4		44		12		8.69		56		27.05
	1.2 หญิง	23		2		25		126		91.30		151		72.94
	รวม	63		6		69		138		100		207		100
2	อายุ													
	2.1 น้อยกว่า 30 ปี	-		-		-		60		43.47		60		28.98
	2.2 30 - 35 ปี	-		-		-		17		12.31		17		8.21
	2.3 36 - 40 ปี	2		-		2		12		8.69		14		6.763
	2.4 41 - 45 ปี	15		-		15		6		4.34		21		10.14
	2.5 46 - 50 ปี	27		1		28		12		8.69		40		19.32
	2.6 51 - 56 ปี	12		5		17		18		13.04		35		16.90
	2.7 มากกว่า 56 ปี	7		6		13		13		9.42		26		12.56
	รวม	63		6		69		138		100		207		100

จากตารางที่ 3 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง จำนวน 151คน คิดเป็นร้อยละ 72.94 และเพศชาย 56 จำนวน คิดเป็นร้อยละ 27.05

อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุน้อยกว่า 30 ปี จำนวน 60 คน คิดเป็นร้อยละ 43.47 อายุ 51 – 56 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 13.04 อายุ 30 – 35 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 12.31 อายุ มากกว่า 56 ปี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 9.42 อายุ 36 – 40 ปีจำนวน 12 คนคิดเป็นร้อยละ 8.69 อายุ 46-50 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 8.69 และอายุ 41-45 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 4.34

วุฒิการศึกษาสูงสุด ของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ส่วนใหญ่ มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 76.81 และระดับปริญญาโท จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 23.18

ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนแห่งนี้ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในโรงเรียน 0 – 3 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 45.65 รองลงมาคือ 4-7 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 21.73 และ 12 ปี ขึ้นไป จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 20.28 ประสบการณ์การปฏิบัติงาน 8-11 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 12.31

4.2 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาพรวมจากผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 207 คน จำแนกตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ 4 ด้าน ได้แก่ 1) วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม 2) การประสานงานและความร่วมมือ 3) กระบวนการตัดสินใจ และ 4) ความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ต่อหน้าที่ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

ตารางที่ 4 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาพรวม

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
		\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ		
1	วิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายร่วม	3.88	0.82	มาก	4.71	0.45	มากที่สุด	0.213	1
2	การประสานงานและความร่วมมือ	3.98	0.82	มาก	4.80	0.38	มากที่สุด	0.206	3
3	กระบวนการตัดสินใจ	3.95	0.76	มาก	4.77	0.42	มากที่สุด	0.207	2
4	ความรับผิดชอบและความตระหนักต่อหน้าที่	4.08	0.80	มาก	4.81	0.38	มากที่สุด	0.178	4
เฉลี่ยรวม		3.97	0.80	มาก	4.77	0.40	มากที่สุด	0.201	

จากตารางที่ 4 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาพรวมพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x}=3.97$, S.D.=0.80) โดยด้าน ความรับผิดชอบและความตระหนักต่อหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{x}=4.08$, S.D.=0.80) รองลงมาคือ ด้านการประสานงานและความร่วมมือ ($\bar{x}=3.98$, S.D.=0.82) ด้านกระบวนการตัดสินใจ ($\bar{x}=3.95$, S.D.=0.76) และด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x}=3.88$, S.D.=0.82)

สภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.77$, S.D.=0.40) โดยด้านความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ต่อหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{x}=4.81$, S.D.=0.38) รองลงมาคือด้าน การประสานงานและความร่วมมือ ($\bar{x}=4.80$, S.D.=0.38) ด้านกระบวนการตัดสินใจ ($\bar{x}=4.77$, S.D.=0.42) และด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ($\bar{x}=4.71$, S.D.=0.45)

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาพรวมคือ 0.201 ($PNI_{modified} = 0.201$) ด้านที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงที่สุด คือ ด้านวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายร่วม ($PNI_{modified} = 0.213$) รองลงมาคือ ด้านกระบวนการตัดสินใจ ($PNI_{modified} = 0.207$) และด้านการประสานงานและความร่วมมือ ($PNI_{modified} = 0.206$) และด้านความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ต่อหน้าที่ มีลำดับความต้องการจำเป็นต่ำที่สุด ($PNI_{modified} = 0.178$)

ตารางที่ 5 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม

ข้อ	1.วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายร่วม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			$PNI_{modified}$	ลำดับความต้องการจำเป็น
		\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ		
1.1	โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายอย่างชัดเจน	3.97	0.84	มาก	4.80	0.39	มากที่สุด	0.209	3
1.2	การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามา มีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน	4.02	0.85	มาก	4.81	0.39	มากที่สุด	0.196	6
1.3	การปลูกฝังค่านิยมและความเชื่อในการมีวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าหมายในการทำงาน ร่วม	3.81	0.91	มาก	4.57	0.60	มากที่สุด	0.199	4
1.4	การเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนา ผู้เรียนตามเป้าหมายร่วมกัน	3.84	0.91	มาก	4.73	0.49	มากที่สุด	0.231	2
1.5	ผู้บริหารและครูในโรงเรียน อธิบายวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายได้	3.70	0.84	มาก	4.71	0.45	มากที่สุด	0.272	1

ข้อ	1.วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายร่วม	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
		\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ		
1.6	การพัฒนาผู้เรียนตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม	3.87	0.69	มาก	4.62	0.48	มากที่สุด	0.193	7
1.7	ความมุ่งมั่นในการนำวิสัยทัศน์ ไปสู่การปฏิบัติให้ประสบ ผลสำเร็จ	4.00	0.72	มาก	4.79	0.40	มากที่สุด	0.197	5
เฉลี่ยรวม		3.88	0.82	มาก	4.71	0.45	มากที่สุด	0.213	

จากตารางที่ 5 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม พบว่าสภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.88$, S.D. = 0.82) โดยการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{x} = 4.02$, S.D. = 0.85) รองลงมาคือ ความมุ่งมั่นในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ ($\bar{x} = 4.00$, S.D. = 0.72) โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายอย่างชัดเจน ($\bar{x} = 3.97$, S.D. = 0.84) การพัฒนาผู้เรียนตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม ($\bar{x} = 3.87$, S.D. = 0.69) การเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาผู้เรียนตามเป้าหมายร่วมกัน ($\bar{x} = 3.84$, S.D. = 0.91) การปลูกฝังค่านิยมและความเชื่อในการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายในการทำงานร่วม ($\bar{x} = 3.81$, S.D. = 0.91) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนอธิบายวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายได้ ($\bar{x} = 3.70$, S.D. = 0.84)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รายข้อย่อย ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.71$, S.D. = 0.45) โดยการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ($\bar{x} = 4.81$, S.D. = 0.39) รองลงมาคือ ข้อโรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายอย่างชัดเจน ($\bar{x} = 4.80$, S.D. = 0.39) ความมุ่งมั่นในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ ($\bar{x} = 4.79$, S.D. = 0.40) การเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาผู้เรียนตามเป้าหมายร่วมกัน ($\bar{x} = 4.73$, S.D. = 0.49)



ผู้บริหารและครูในโรงเรียนอธบายวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายได้ (\bar{x} =4.71, S.D. =0.45) การพัฒนาผู้เรียนตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม (\bar{x} =4.62, S.D. =0.48) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำมากที่สุดคือ การปลูกฝังค่านิยมและความเชื่อในการมีวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายในการทำงานร่วม (\bar{x} =4.57, S.D. =0.60)

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย รายข้อย่อยพบว่า ข้อย่อยที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนอธบายวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายได้ (PNI_{modified} = 0.272) รองลงมาตามลำดับคือ การเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาผู้เรียนตามเป้าหมายร่วมกัน (PNI_{modified} = 0.231) โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายอย่างชัดเจน (PNI_{modified} = 0.209) การปลูกฝังค่านิยมและความเชื่อในการมีวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายในการทำงานร่วม(PNI_{modified}=0.199) ความมุ่งมั่นในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ (PNI_{modified} = 0.197) การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน (PNI_{modified} = 0.196) และข้อย่อยที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ การพัฒนาผู้เรียนตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม (PNI_{modified} = 0.193)

ตารางที่ 6 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มิติด้านการประสานงานและความร่วมมือ

ข้อ	การประสานงานและความร่วมมือ	สภาพปัจจุบัน		สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
		\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.		
2.1	ผู้บริหารและครูมีการร่วมมือกันเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับโรงเรียน	4.03	0.66	มาก	4.75	0.43	มากที่สุด	8
2.2	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์	3.96	0.77	มาก	4.85	0.35	มากที่สุด	2
2.3	ผู้บริหารอำนวยความสะดวกให้กับการทำงานแบบร่วมมือ	3.81	0.73	มาก	4.80	0.39	มากที่สุด	1
2.4	ผู้บริหารให้ความสำคัญและให้เวลากับการทำงานร่วมกันกับครูในโรงเรียน	4.03	0.94	มาก	4.84	0.36	มากที่สุด	5

ข้อ	การประสานงานและความร่วมมือ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับความ ต้องการ จำเป็น
		\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ		
2.5	ผู้บริหารพร้อมเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำกับครูในโรงเรียน เกิดความสบายใจ	4.12	0.93	มาก	4.8	0.31	มากที่สุด	0.184	6
2.6	ผู้บริหารและครูในโรงเรียนช่วยกันแก้ไข้ปัญหาที่เกิดขึ้น	4.08	0.75	มาก	4.82	0.38	มากที่สุด	0.181	7
2.7	ผู้บริหารแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกับครูในโรงเรียน	3.84	0.86	มาก	4.67	0.47	มากที่สุด	0.216	3
2.8	ผู้บริหารทำให้บุคลากรครูในโรงเรียนทำงานด้วยความเคารพและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	4.01	0.97	มาก	4.83	0.37	มากที่สุด	0.204	4
เฉลี่ยรวม		3.98	0.82	มาก	4.80	0.38	มากที่สุด	0.206	

จากตารางที่ 6 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาด้านการประสานงานและความร่วมมือ พบว่าสภาพปัจจุบัน ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการประสานงานและความร่วมมือ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{x} = 3.98$, S.D. = 0.82) โดยข้อย่อยที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารพร้อมเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำกับครูในโรงเรียนเกิดความสบายใจ ($\bar{x} = 4.12$, S.D. = 0.93) รองลงมาคือ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนช่วยกันแก้ไข้ปัญหาที่เกิดขึ้น ($\bar{x} = 4.08$, S.D. = 0.75) ผู้บริหารและครูมีการร่วมมือกันเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับโรงเรียน ($\bar{x} = 4.03$, S.D. = 0.66) ผู้บริหารให้ความสำคัญและให้เวลากับการทำงานร่วมกับครูในโรงเรียน ($\bar{x} = 4.03$, S.D. = 0.94) ผู้บริหารทำให้บุคลากรครูในโรงเรียนทำงานด้วยความเคารพและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ($\bar{x} = 4.01$, S.D. = 0.97) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{x} = 3.96$, S.D. = 0.77) ผู้บริหารแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกับบุคลากรครูในโรงเรียน ($\bar{x} = 3.84$, S.D. = 0.86) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกให้กับการทำงานแบบร่วมมือ ($\bar{x} = 3.81$, S.D. = 0.73)

สภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการประสานงานและความร่วมมือ ในภาพรวม

อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x}=4.80$, S.D. = 0.38) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารพร้อมเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำกับครูในโรงเรียนเกิดความสบายใจ ($\bar{x}=4.88$, S.D. = 0.31) รองลงมาคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์ ($\bar{x} = 4.85$, S.D. = 0.35) ผู้บริหารให้ความสำคัญและให้เวลากับการทำงานร่วมกันกับครูในโรงเรียน ($\bar{x} = 4.84$, S.D. = 0.36) ผู้บริหารทำให้บุคลากรครูในโรงเรียนทำงานด้วยความเคารพและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ($\bar{x} = 4.83$, S.D. = 0.37) ผู้บริหารและครูในโรงเรียนช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ($\bar{x} = 4.82$, S.D. = 0.38) ผู้บริหารอำนวยความสะดวกให้กับการทำงานแบบร่วมมือ ($\bar{x} = 4.80$, S.D. = 0.39) ผู้บริหารและครู มีการร่วมมือกันเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับโรงเรียน ($\bar{x} = 4.75$, S.D. = 0.43) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกันกับบุคลากรครูในโรงเรียน ($\bar{x} = 4.67$, S.D. = 0.47)

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของ ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการประสานงานและความร่วมมือ ในภาพรวมคือ (PNI_{modified} = 0.206) ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงที่สุดคือ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกให้กับการทำงานแบบร่วมมือ (PNI_{modified} = 0.259) รองลงมาคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์ (PNI_{modified} = 0.224) และผู้บริหารแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกันกับครูในโรงเรียน (PNI_{modified} = 0.216) ผู้บริหารทำให้บุคลากรครูในโรงเรียนทำงานด้วยความเคารพและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (PNI_{modified} = 0.204) ผู้บริหารให้ความสำคัญและให้เวลากับการทำงานร่วมกันกับครูในโรงเรียน (PNI_{modified} = 0.200) ผู้บริหารพร้อมเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำกับครูในโรงเรียน เกิดความสบายใจ (PNI_{modified} = 0.184) ผู้บริหารและครูในโรงเรียนช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น (PNI_{modified} = 0.181) ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารและครู มีการร่วมมือกันเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับโรงเรียน (PNI_{modified} = 0.178)

ตารางที่ 7 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านกระบวนการตัดสินใจ

ข้อ	3.กระบวนการตัดสินใจ	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับความต้องการจำเป็น
		\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ		
3.1	ผู้บริหารใช้หลักการมีส่วนร่วมที่เหมาะสมในกระบวนการตัดสินใจ	3.94	0.85	มาก	4.76	0.42	มากที่สุด	0.208	4
3.2	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้บุคลากรในการเสนอความคิดเห็นเพื่อเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	3.87	0.68	มาก	4.71	0.45	มากที่สุด	0.217	2
3.3	ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อให้ครูสามารถตัดสินใจร่วมกันในเรื่องสำคัญของโรงเรียน	3.87	0.91	มาก	4.76	0.50	มากที่สุด	0.229	1
3.4	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ตัดสินใจในงานที่ครูมีความเชี่ยวชาญ	4.03	0.866	มาก	4.79	0.40	มากที่สุด	0.188	5
3.5	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ตัดสินใจเลือกแนวทางในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน	4.00	0.80	มาก	4.70	0.50	มากที่สุด	0.175	6
3.6	ผู้บริหารเปิดกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของครูในโรงเรียน	4.04	0.50	มาก	4.90	0.28	มากที่สุด	0.212	3
เฉลี่ยรวม		3.95	0.76	มาก	4.77	0.42	มากที่สุด	0.207	

จากตารางที่ 7 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านที่ 3 กระบวนการตัดสินใจ พบว่าสภาพปัจจุบัน ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านที่ 3 กระบวนการตัดสินใจ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก (\bar{x} = 3.95, S.D. = 0.76) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดคือ ผู้บริหารเปิดกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของครูในโรงเรียน (\bar{x} = 4.04, S.D. = 0.50) รองลงมาคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ตัดสินใจในงานที่ครูมีความเชี่ยวชาญ (\bar{x} = 4.03, S.D. = 0.86) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ตัดสินใจเลือกแนวทางในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน (\bar{x} = 4.00, S.D. = 0.80) ผู้บริหารใช้

หลักการมีส่วนร่วมที่เหมาะสมในกระบวนการตัดสินใจ ($\bar{x} = 3.94$, S.D. = 0.85) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อให้ครูสามารถตัดสินใจร่วมกันในเรื่องสำคัญของโรงเรียน ($\bar{x} = 3.87$, S.D. = 0.91) และผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้บุคลากรในการเสนอความคิดเห็นเพื่อเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ($\bar{x} = 3.87$, S.D. = 0.68)

สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านที่ 3 กระบวนการตัดสินใจ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.77$, S.D. = 0.42) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารเปิดกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของครูในโรงเรียน ($\bar{x} = 4.90$, S.D. = 0.28) รองลงมาคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ตัดสินใจในงานที่ครูมีความเชี่ยวชาญ ($\bar{x} = 4.79$, S.D. = 0.40) ผู้บริหารใช้หลักการมีส่วนร่วมที่เหมาะสมในกระบวนการตัดสินใจ ($\bar{x} = 4.76$, S.D. = 0.42) ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อให้ครูสามารถตัดสินใจร่วมกันในเรื่องสำคัญของโรงเรียน ($\bar{x} = 4.76$, S.D. = 0.50) ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้บุคลากรในการเสนอความคิดเห็นเพื่อเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ($\bar{x} = 4.71$, S.D. = 0.45) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ตัดสินใจเลือกแนวทางในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน ($\bar{x} = 4.70$, S.D. = 0.50)

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของ ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านกระบวนการตัดสินใจ ในภาพรวม คือ 0.207 ($PNI_{\text{modified}} = 0.207$) ข้อที่มีความจำเป็นสูงที่สุดคือ ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อให้ครูสามารถตัดสินใจร่วมกันในเรื่องสำคัญของโรงเรียน ($PNI_{\text{modified}} = 0.229$) รองลงมาคือ ผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้บุคลากรในการเสนอความคิดเห็นเพื่อเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ($PNI_{\text{modified}} = 0.217$) ผู้บริหารเปิดกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของครูในโรงเรียน ($PNI_{\text{modified}} = 0.212$) ผู้บริหารใช้หลักการมีส่วนร่วมที่เหมาะสมในกระบวนการตัดสินใจ ($PNI_{\text{modified}} = 0.208$) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ตัดสินใจในงานที่ครูมีความเชี่ยวชาญ ($PNI_{\text{modified}} = 0.188$) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ตัดสินใจเลือกแนวทางในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน ($PNI_{\text{modified}} = 0.175$)

ตารางที่ 8 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านความรับผิดชอบต่อและความตระหนักต่อหน้าที่

ข้อ	4.ความรับผิดชอบต่อหน้าที่	สภาพปัจจุบัน			สภาพที่พึงประสงค์			PNI _{modified}	ลำดับความจำเป็น
		\bar{x}	S.D.	ระดับ	\bar{x}	S.D.	ระดับ		
4.1	ผู้บริหารติดตามและนิเทศงานที่มอบหมายให้ครูทำ	3.98	0.75	มาก	4.74	0.46	มากที่สุด	0.190	2
4.2	ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อผลการพัฒนาคุณภาพนักเรียน	4.14	0.71	มาก	4.85	0.35	มากที่สุด	0.171	4
4.3	ผู้บริหารมีความสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่เสมอ	4.13	0.87	มาก	4.84	0.36	มากที่สุด	0.172	3
4.4	ผู้บริหารรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานของตัวเอง	4.14	0.78	มาก	4.85	0.37	มากที่สุด	0.171	4
4.5	ผู้บริหารแสดงความรับผิดชอบต่อเมื่อทำผิดหรือผิดพลาดในหน้าที่	4.07	0.94	มาก	4.87	0.33	มากที่สุด	0.196	1
4.6	ผู้บริหารและครูมีความคาดหวังสูงสำหรับผลการพัฒนานักเรียน	4.05	0.75	มาก	4.75	0.46	มากที่สุด	0.172	3
	เฉลี่ยรวม	4.08	0.8	มาก	4.81	0.38	มากที่สุด	0.178	

จากตารางที่ 8 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านความรับผิดชอบต่อและความตระหนักต่อหน้าที่ พบว่าสภาพปัจจุบัน ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านความรับผิดชอบต่อและความตระหนักต่อหน้าที่ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (\bar{x} = 4.08) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อผลการพัฒนาคุณภาพนักเรียน (\bar{x} =4.14, S.D.= 0.71) และผู้บริหารรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานของตัวเอง (\bar{x} =4.14, S.D.= 0.78) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน รองลงมาคือ ผู้บริหารมีความสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่เสมอ (\bar{x} =4.13, S.D.= 0.87) ผู้บริหารแสดงความรับผิดชอบต่อเมื่อทำผิดหรือผิดพลาดในหน้าที่ (\bar{x} =4.07, S.D.= 0.94) ผู้บริหารและครูมีความคาดหวังสูงสำหรับผลการพัฒนานักเรียน (\bar{x} =4.05, S.D.= 0.75) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารติดตามและนิเทศงานที่มอบหมายให้ครูทำ (\bar{x} =3.98, S.D.= 0.75)

สภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ต่อหน้าที่ในภาพรวมอยู่ในระดับ มากที่สุด ($\bar{x} = 4.81$) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ ผู้บริหารแสดงความรับผิดชอบต่อเมื่อทำผิดหรือผิดพลาดในหน้าที่ ($\bar{x} = 4.87$, S.D. = 0.33) รองลงมาคือ ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อผลการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ($\bar{x} = 4.85$, S.D. = 0.35) และผู้บริหารรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานของตัวเอง ($\bar{x} = 4.85$, S.D. = 0.37) โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ผู้บริหารมีความสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่เสมอ ($\bar{x} = 4.84$, S.D. = 0.36) ผู้บริหารและครูมีความคาดหวังสูงสำหรับผลการพัฒนานักเรียน ($\bar{x} = 4.75$, S.D. = 0.46) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารติดตามและนิเทศงานที่มอบหมายให้ครูทำ ($\bar{x} = 4.74$, S.D. = 0.46)

ค่าดัชนีความต้องการจำเป็นของ ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ต่อหน้าที่ คือ 0.178 ($PNI_{modified} = 0.178$) ด้านที่มีความจำเป็นสูงที่สุดคือ ผู้บริหารแสดงความรับผิดชอบต่อเมื่อทำผิดหรือผิดพลาดในหน้าที่ ($PNI_{modified} = 0.196$) รองลงมาคือ ผู้บริหารติดตามและนิเทศงานที่มอบหมายให้ครูทำ ($PNI_{modified} = 0.190$) ผู้บริหารมีความสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่เสมอและผู้บริหารและครูมีความคาดหวังสูงสำหรับผลการพัฒนานักเรียน ($PNI_{modified} = 0.172$) ข้อที่มีความต้องการจำเป็นน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อผลการพัฒนาคุณภาพนักเรียน และผู้บริหารรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานของตัวเอง ($PNI_{modified} = 0.171$)

4.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากผู้ตอบแบบสอบถาม 207 ฉบับ ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม ด้านการประสานงานและร่วมมือ ด้านกระบวนการตัดสินใจ และด้านความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ต่อหน้าที่ แล้วเลือกตอบวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ที่คิดว่าเหมาะสมที่สุด โดยมีวิธีการพัฒนาได้แก่ 1) วิธีการเรียนและการฝึกอบรม ประกอบด้วย การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง และการศึกษาจากหนังสือ เอกสารและบทความ 2) วิธีความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ประกอบด้วย การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ การโค้ชผู้บริหาร และแบบอย่างหัวหน้างาน 3) วิธีการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การเพิ่มขอบข่ายงาน การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ท้าทาย และการเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ มีรายละเอียดดังตารางที่ 10

ตารางที่ 9 ค่าความถี่ และร้อยละของความถี่ที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความถี่ผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษา ในภาพรวม

ภาวะผู้นำแบบกระจาย ความถี่ผู้นำ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความถี่ผู้นำ															
	การเรียนรู้และการฝึกอบรม				ความสัมพันธเชิงพัฒนา				การปฏิบัติงาน							
	การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์จำลอง		การศึกษาจาก หนังสือ เอกสาร และบทความ		การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ		การได้ผู้บริหาร		แบบอย่าง หัวหน้างาน		การเพิ่ม ขอบข่ายงาน		การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ที่ท้าทาย		การเรียนรู้จากผู้ที่มี ประสบการณ์	
ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ	
1.วิสัยทัศน์พันธกิจและ เป้าหมายรวม (PNI=0.213)	47	3.243	83	5.728	197	13.595	193	13.319	337	23.257	292	20.151	223	15.389	58	4.251
2.กระบวนการตัดสินใจ (PNI=0.207)	24	1.932	28	2.254	230	18.518	166	13.365	257	20.692	216	17.391	249	20.048	72	5.797
3.การประสานงานและ ความร่วมมือ (PNI=0.206)	56	3.380	32	1.932	298	17.995	192	11.594	384	23.188	257	15.519	242	14.613	195	11.775
4.ความรับผิดชอบและ ความตระหนักต่อหน้าที่ (PNI=0.178)	93	7.487	20	1.610	150	12.077	316	25.442	269	20.933	186	14.975	84	6.763	124	9.983
รวม	220	16.042	163	11.524	875	62.185	867	63.72	1247	88.07	951	68.036	798	56.813	449	31.806

จากตารางที่ 9 ค่าความถี่ และร้อยละของความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาพรวม เรียงลำดับข้อที่มีค่าความถี่มากที่สุด สามลำดับ

1. ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม ในภาพรวมพบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีจำนวนมากที่สุด คือ วิธีการความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อแบบอย่างหัวหน้างาน ค่าความถี่ 337 คิดเป็นร้อยละ 23.257 รองลงมาคือ วิธีการปฏิบัติงาน ในข้อการเพิ่มขอบข่ายงาน ค่าความถี่ 292 คน คิดเป็นร้อยละ 20.151 และวิธีการปฏิบัติงาน ในข้อการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ทำหาย ค่าความถี่ 223 คน คิดเป็นร้อยละ 15.389

2. ด้านกระบวนการตัดสินใจ ในภาพรวมพบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีจำนวนมากที่สุด คือ วิธีการความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อแบบอย่างหัวหน้างาน ค่าความถี่ 257 คิดเป็นร้อยละ 20.692 รองลงมาคือ วิธีการปฏิบัติงาน ในข้อการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ทำหาย ค่าความถี่ 249 คิดเป็นร้อยละ 20.048 และวิธีความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ ค่าความถี่ 230 คิดเป็นร้อยละ 18.518

3. ด้านการประสานงานและความร่วมมือในภาพรวมพบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีจำนวนมากที่สุด คือ วิธีความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อแบบอย่างหัวหน้างาน ค่าความถี่ 384 คิดเป็นร้อยละ 23.188 รองลงมาคือ วิธีการความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ ค่าความถี่ 298 คิดเป็นร้อยละ 17.995 และวิธีการปฏิบัติงาน ในข้อ การเพิ่มขอบข่ายงาน ค่าความถี่ 257 คิดเป็นร้อยละ 15.519

4. ความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ต่อหน้าที่ ในภาพรวมพบว่า ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีจำนวนมากที่สุด คือ วิธีความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อการโค้ชผู้บริหาร ค่าความถี่ 316 คิดเป็นร้อยละ 25.442 รองลงมาคือวิธีความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อแบบอย่างหัวหน้างาน ค่าความถี่ 269 คิดเป็นร้อยละ 20.933



ตารางที่ 10 ค่าความถี่ และร้อยละของความถี่ที่มีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม

ภาวะผู้นำแบบกระจายความ เป็นผู้นำด้านวิสัยทัศน์ พันธ กิจและเป้าหมายร่วม	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ																			
	การเรียนรู้และการฝึกอบรม				ความสัมพันธ์เชิงพัฒนา				การปฏิบัติงาน											
	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์จำลอง	จำนวน	ร้อยละ	การศึกษาค้นคว้าจากหนังสือ เอกสารและบทความ	จำนวน	ร้อยละ	แบบอย่าง หัวหน้างาน	จำนวน	ร้อยละ	การเพิ่ม ของหน่วยงาน	จำนวน	ร้อยละ	การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ที่ท้าทาย	จำนวน	ร้อยละ	การเรียนรู้จากผู้ มีประสบการณ์
1.1 โรงเรียนมีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และ เป้าหมายอย่างชัดเจน	6	2.898	9	4.347	29	14.009	8	3.864	67	32.367	49	23.671	33	15.942	6	2.898				
1.2 การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่าย เข้ามามีส่วนร่วมกับการ กำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน	1	0.483	9	4.347	38	18.357	24	11.594	26	12.560	61	29.468	34	16.425	14	6.763				
1.3 การปลูกฝังค่านิยมและ ความเชื่อ การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายในการ ทำงานร่วม	13	6.280	3	1.449	45	21.739	22	10.628	56	27.053	37	17.874	29	14.009	2	0.966				
1.4 การทำให้ครูรู้สึกเป็นส่วน หนึ่งในการพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนตามเป้าหมายร่วมกัน	3	1.449	5	2.415	29	14.009	20	9.661	53	25.603	46	22.220	32	15.458	19	9.178				
1.5 ครูในโรงเรียนสามารถ	9	4.347	42	20.289	19	9.178	34	16.425	31	14.975	40	19.323	22	10.628	10	4.830				

จากตารางที่ 10 ค่าความถี่ และร้อยละของความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายรวม

1. ผู้บริหารและครูในโรงเรียนอธิบายวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายได้ พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีการความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อแบบอย่างหัวหน้างาน มีค่าความถี่ 67 คิดเป็นร้อยละ 32.367

2. การเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมกับการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีการปฏิบัติงาน ในข้อการเพิ่มขอบข่ายงาน ค่าความถี่ 61 คิดเป็นร้อยละ 29.468

3. การปลูกฝังค่านิยมและความเชื่อ การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายในการทำงานร่วม พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อแบบอย่างหัวหน้างาน ค่าความถี่ 56 คิดเป็นร้อยละ 27.053

4 การทำให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามเป้าหมายร่วมกัน พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อแบบอย่างหัวหน้างาน ค่าความถี่ 53 คิดเป็นร้อยละ 25.603

5. ครูในโรงเรียนสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายได้อย่างชัดเจน พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีการปฏิบัติงาน ในข้อการเพิ่มขอบข่ายงาน ค่าความถี่ 40 คิดเป็นร้อยละ 19.323

6. การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายรวม พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีการปฏิบัติงาน ในข้อ การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ทำหาย ค่าความถี่ 52 คิดเป็นร้อยละ 25.120

7. ความมุ่งมั่นในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้ ประสบผลสำเร็จคือเป้าหมายการพัฒนาการเรียนรู้อของผู้เรียน พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อแบบอย่างหัวหน้างาน ค่าความถี่ 68 คิดเป็นร้อยละ 32.850



ตารางที่ 11 ค่าความถี่ และร้อยละของความถี่ที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านกระบวนการตัดสินใจ

ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ด้านกระบวนการตัดสินใจ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ																	
	การเรียนรู้และการฝึกอบรม				ความเต็มใจเชิงพัฒนา				การปฏิบัติงาน									
	การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง		การศึกษาจากหนังสือเอกสารและบทความ		การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ		การโค้ชผู้บริหาร		แบบอย่างหัวหน้างาน		การเพิ่มขอบข่ายงาน		การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ท้าทาย		การเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์			
จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
2.1 จัดสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อให้ครูสามารถตัดสินใจร่วมกันในเรื่องสำคัญของโรงเรียน	5	2.415	4	1.932	14	6.763	27	13.043	67	32.367	39	18.840	34	16.425	17	8.121		
2.2 สร้างความมั่นใจให้บุคลากรในการเสนอความคิดเห็นเพื่อเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	7	3.381	8	3.864	38	18.357	48	23.188	23	11.110	33	15.942	40	19.323	10	4.830		
2.3 เปิดกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรครูในโรงเรียน	2	0.966	3	1.449	60	28.985	32	15.458	51	24.637	18	8.695	27	13.043	14	6.763		
2.4 ใช้หลักการมีส่วนร่วมที่เหมาะสมในกระบวนการตัดสินใจ	6	2.898	7	3.381	32	15.458	26	12.560	56	27.053	38	18.357	18	8.695	24	11.594		

ภาวะผู้นำแบบกระจาย ความเป็นผู้นำ ด้าน กระบวนการตัดสินใจ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ															
	การเรียนรู้และการฝึกอบรม				ความสัมพันธ์เชิงพัฒนา				การปฏิบัติงาน							
	การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์จำลอง		การศึกษาจากหนังสือ เอกสารและบทความ		การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ		การได้ขงผู้บริหาร		แบบอย่าง หัวหน้างาน		การเพิ่ม ขอบข่ายงาน		การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ที่ท้าทาย		การเรียนรู้จากผู้ที่มี ประสบการณ์	
จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	
2.5 เปิดโอกาสให้ครูได้ ตัดสินใจในงานที่ครูมีความ เชี่ยวชาญ	4	1.932	6	2.898	45	21.739	23	11.110	36	17.391	34	26.570	55	26.570	4	1.932
2.6 เปิดโอกาสให้ครูได้ ตัดสินใจเลือกแนวทางใน การจัดการเรียนรู้เพื่อ พัฒนาผู้เรียน	-	-	-	-	41	19.806	10	4.830	24	11.594	54	26.086	75	36.231	3	1.449
รวม	24	11.592	28	13.524	230	111.108	166	80.189	257	124.152	216	114.49	249	120.287	72	34.689

จากตารางที่ 11 ค่าความถี่ และร้อยละของความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านกระบวนการตัดสินใจ

1. จัดสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อให้ครูสามารถตัดสินใจร่วมกันในเรื่องสำคัญของโรงเรียน พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อแบบอย่างหัวหน้างาน ค่าความถี่ 67 คิดเป็นร้อยละ 32.367

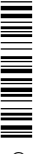
2. สร้างความมั่นใจให้บุคลากรในการเสนอความคิดเห็นเพื่อเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อการโค้ชผู้บริหาร ค่าความถี่ 48 คิดเป็นร้อยละ 23.188

3. เปิดกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรครูในโรงเรียน พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ ค่าความถี่ 60 คิดเป็นร้อยละ 28.985

4. ใช้หลักการมีส่วนร่วม ที่เหมาะสมในกระบวนการตัดสินใจ พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อแบบอย่างหัวหน้างาน ค่าความถี่ 56 คิดเป็นร้อยละ 27.053

5. เปิดโอกาสให้ครูได้ตัดสินใจในงานที่ครูมีความเชี่ยวชาญ พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีการปฏิบัติงาน ในข้อการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ท้าทาย ค่าความถี่ 55 คิดเป็นร้อยละ 26.570

6. เปิดโอกาสให้ครูได้ตัดสินใจเลือกแนวทางในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีการปฏิบัติงาน ในข้อการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ท้าทาย ค่าความถี่ 75 คิดเป็นร้อยละ 36.231



ตารางที่ 12 ค่าความถี่ และร้อยละของความถี่ที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการประสานงานและความร่วมมือ

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้ผู้นำ																						
การเรียนรู้และการฝึกอบรม				ความเต็มใจเชิงพัฒนา				การปฏิบัติงาน														
ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้ผู้นำ ด้านการประสานงานและความร่วมมือ	การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง	จำนวน	ร้อยละ	การศึกษจากหนังสือ เอกสาร และบทความ	จำนวน	ร้อยละ	การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ	จำนวน	ร้อยละ	แบบอย่างหัวหน้างาน	จำนวน	ร้อยละ	การขยายงาน	จำนวน	ร้อยละ	การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ท้าทาย	จำนวน	ร้อยละ	การเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์	จำนวน	ร้อยละ	
																						จำนวน
3.1 อำนวยความสะดวกให้กับการทำงานแบบร่วมมือ	-	-	-	-	59	28.502	15	7.246	37	17.874	45	21.739	18	8.695	33	15.942						
3.2 เปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์	16	7.729	4.347	9	56	27.053	15	7.246	10	4.830	46	22.222	42	20.289	13	6.280						
3.3 แบ่งปันความรู้ และประสบการณ์ร่วมกันกับบุคลากรครูในโรงเรียน	7	3.381		8	16	7.729	20	9.661	51	24.637	21	10.144	49	23.671	35	16.908						
3.4 ผู้บริหารทำให้อุปกรณ์ครุภัณฑ์โรงเรียนทำงานด้วยความเคารพและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	17	8.212	-	-	36	17.391	22	10.628	46	22.222	35	16.908	41	19.806	10	4.830						

จากตารางที่ 12 ค่าความถี่ และร้อยละของความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความ เป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการประสานงานและความ ร่วมมือ

1. อำนวยความสะดวกให้กับการทำงานแบบร่วมมือ พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ แบบกระจายความ เป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ ค่าความถี่ 59 คิดเป็นร้อยละ 28.502

2. เปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์ พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความ เป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ ค่าความถี่ 56 คิดเป็นร้อยละ 27.053

3. แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกันกับบุคลากรครูในโรงเรียน พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการ พัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความ เป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อแบบอย่างหัวหน้างาน ค่าความถี่ 51คิดเป็นร้อยละ 24.637

4. ผู้บริหารทำให้บุคลากรครูในโรงเรียนทำงานด้วยความเคารพและความไว้วางซึ่งกันและกัน พบว่า ความ คิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความ เป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา ที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีการปฏิบัติงาน ในข้อการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ท้าทาย ค่าความถี่ 41 คิดเป็นร้อยละ 19.806

5. ให้ความสำคัญและให้เวลากับการทำงานร่วมกันกับครูในโรงเรียน พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการ พัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความ เป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อแบบอย่างหัวหน้างาน ค่าความถี่ 76คิดเป็นร้อยละ 36.714

6. การพร้อมเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำกับครูในโรงเรียนเกิดความสบายใจ พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความ เป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อแบบอย่างหัวหน้างาน ค่าความถี่ 62 คิด เป็นร้อยละ 29.951

7. การร่วมมือกับบุคลากรครูในโรงเรียนช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการ พัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความ เป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ ค่าความถี่ 50 คิดเป็นร้อยละ 24.154

8. การร่วมมือกันเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับโรงเรียน พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ แบบกระจายความ เป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีการปฏิบัติงาน ในข้อการเพิ่มขอบข่ายงาน ค่าความถี่ 47 คิดเป็นร้อยละ 22.705



2636734616

CD :Thesis 5883835527 thesis / rev: 06082562 15:48:21 / seq: 12



ตารางที่ 13 ค่าความถี่ และร้อยละของความถี่ที่มีวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านความรับผิดชอบและความตระหนักต่อหน้าที่

ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ด้านความรับผิดชอบต่อและความตระหนักต่อหน้าที่	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ																
	การเรียนรู้และการฝึกอบรม				ความสัมพันธเชิงพัฒนา				การปฏิบัติงาน								
	การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง		การศึกษาจากหนังสือ เอกสาร และบทความ		การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ		การโค้ชผู้บริหาร		แบบอย่างหัวหน้างาน		การเพิ่มขอบข่ายงาน		การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ท้าทาย		การเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์		
จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
4.1 แสดงความรับผิดชอบต่อหน้าที่	22	10.628	-	-	14	6.763	75	36.231	48	23.188	15	7.246	9	4.347	24	11.594	
4.2 ติดตามและสังเกตงานที่มอบหมายให้ครูทำ	18	8.695	3		15	7.246	38	18.357	62	29.951	33	15.942	10	4.830	28	13.526	
4.3 มีความสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่เสมอ	18	8.695	-	-	23	11.110	63	30.434	42	20.289	45	21.739	7	3.381	9	4.347	
4.4 ทำานและครูมีความคาดหวังสูงสำหรับผลการพัฒนานักเรียน	8	3.864	-	-	60	28.985	43	20.772	16	7.729	34	16.425	26	12.560	20	9.661	
4.5 ความรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานของตัวเอง	22	10.628	-	-	14	6.763	75	36.231	48	23.188	15	7.246	9	4.347	24	11.594	
4.6 สนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อพัฒนา	5	2.415	17	8.212	24	11.594	22	10.628	53	25.603	44	21.256	23	11.110	19	9.178	

ภาวะผู้นำแบบกระจาย ความเป็นผู้นำ ด้านความ รับผิดชอบและความ ตระหนักต่อหน้าที่		แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ													
		การเรียนรู้และการฝึกอบรม				ความสัมพันธ์เชิงพัฒนา						การปฏิบัติงาน			
จำนวน	ร้อยละ	การศึกษาจาก หนังสือ เอกสาร และบทความ		การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ		การได้ขูบริหาร		แบบอย่าง หัวหน้างาน		การเพิ่ม ของขยายงาน		การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ที่ท้าทาย		การเรียนรู้จากผู้ที่มี ประสบการณ์	
		จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ	จำนวน	ร้อยละ
93	44.925	20	8.212	150	72.461	316	152.653	269	129.948	186	89.854	84	40.575	124	59.900
รวม															

คุณภาพนักเรียน

จากตารางที่ 13 ค่าความถี่ และร้อยละของความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านความรับผิดชอบและความตระหนักต่อหน้าที่

1. แสดงความรับผิดชอบต่อหน้าที่พบว่ามีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อการโค้ชผู้บริหาร ค่าความถี่ 75 คิดเป็นร้อยละ 36.231
2. ติดตามและนิเทศงานที่มอบหมายให้ครูทำ พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อแบบอย่างหัวหน้างาน ค่าความถี่ 62 คิดเป็นร้อยละ 29.951
3. มีความสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่เสมอ พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อการโค้ชผู้บริหาร ค่าความถี่ 63 คิดเป็นร้อยละ 30.434
4. ท่านและครูมีความคาดหวังสูงสำหรับผลการพัฒนานักเรียน พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ ค่าความถี่ 60 คิดเป็นร้อยละ 28.985
5. ความรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานของตัวเอง พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อการโค้ชผู้บริหาร ค่าความถี่ 75 คิดเป็นร้อยละ 36.231
6. สนับสนุนให้ครูมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อผลการพัฒนาคุณภาพนักเรียน พบว่า ความคิดเห็นที่มีต่อวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีค่าความถี่มากที่สุดคือ วิธีความสัมพันธ์เชิงพัฒนา ในข้อแบบอย่างหัวหน้างาน ค่าความถี่ 53 คิดเป็นร้อยละ 25.603

4.4 (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จากแบบสอบถาม

ผลจากสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และเรียงลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา และผลจากการวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจากแบบสอบถาม ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียด โดยผู้วิจัยได้เลือกผลลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารจากข้อที่มีลำดับ PNI สูงที่สุด 3 ลำดับ ดังนี้

ตารางที่ 14 (ร่าง) แนวทางการภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปน้อย

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ	แนวทางการพัฒนาตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม	(ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	
		แนวทางหลัก (ร่าง)	วิธีการดำเนินการ (ร่าง)
1. ด้านวิสัยทัศน์พันธกิจ และ เป้าหมาย ร่วม (PNI=0.213)		1.ความสัมพันธ์เชิงพัฒนาสู่การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายร่วม	
1.1 ผู้บริหารและครูในโรงเรียนอธิบายวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายได้ (PNI = 0.272)	1) การเพิ่มขอบข่ายงาน (ร้อยละ19.323) 2) การโค้ชผู้บริหาร (ร้อยละ 16.425) 3)แบบอย่างหัวหน้างาน (ร้อยละ14.975)		ผู้บริหารจัดการอบรม ประชุมวางแผนเพื่อให้บุคลากรครูในโรงเรียนมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน



2636734616

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ	แนวทางการพัฒนาตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม	(ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	
		แนวทางหลัก (ร่าง)	วิธีการดำเนินการ (ร่าง)
1.2 การทำให้บุคลากรครูเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาผู้เรียนตามเป้าหมายร่วมกัน (PNI = 0.231)	1) แบบอย่างหัวหน้างาน (ร้อยละ 25.603) 2) การเพิ่มขอบข่ายงาน (ร้อยละ 22.220) 2) การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ท้าทาย (ร้อยละ 15.458)		ผู้ บริ ห า ร เป็นแบบอย่างหัวหน้างานในการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามเป้าหมายของโรงเรียน
1.3 โรงเรียนมีการกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน (PNI = 0.209)	1) แบบอย่างหัวหน้างาน (ร้อยละ 32.367) 2) การเพิ่มขอบข่ายงาน (ร้อยละ 23.671) 3) การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ท้าทาย (ร้อยละ 15.942)		จัดประชุมผู้ปกครองเพื่อทำความเข้าใจในการแสดงวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพนักเรียนที่ชัดเจนและจัดประชุมปลายภาคเรียนเพื่อนำเสนอผลการปฏิบัติงาน
2. ด้านกระบวนการตัดสินใจ (PNI = 0.207)		2.ความสัมพันธ์เชิงพัฒนาสู่กระบวนการตัดสินใจ	
2.1 จัดสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อให้ครู	1) แบบอย่างหัวหน้างาน (ร้อยละ 32.367)		ผู้ บริ ห า ร เป็นแบบอย่างตัดสินใจใน

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ	แนวทางการพัฒนาตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม	(ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	
		แนวทางหลัก (ร่าง)	วิธีการดำเนินการ (ร่าง)
สามารถตัดสินใจร่วมกันในเรื่องสำคัญของโรงเรียน (PNI = 0.229)	2) การเพิ่มขอบข่ายงาน (ร้อยละ 18.840) 3) การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ท้าทาย (ร้อยละ 16.425)		การนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันตัดสินใจ โดยการใช้ กลุ่มไลน์ (Line) ไลน์ สแควร์ (LINE SQUARE)
2.2 สร้างความมั่นใจให้บุคลากรในการเสนอความคิดเห็นเพื่อเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน (PNI = 0.217)	1) การโค้ชผู้บริหาร (ร้อยละ 23.188) 2) การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ท้าทาย (ร้อยละ 19.323) 3) การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (ร้อยละ 18.357)		เข้าร่วม การโค้ชผู้บริหารตามหน่วยงานที่มีการจัดอบรม เพื่อเสริมสร้างเทคนิคการเสริมแรงจูงใจให้บุคลากรครูร่วมมือกันในการทำงาน
2.3 เปิดกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรครูในโรงเรียน (PNI = 0.212)	1) การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (ร้อยละ 28.985) 2) แบบอย่างหัวหน้างาน (ร้อยละ 24.637) 3) การโค้ชผู้บริหาร (ร้อยละ 15.458)		สร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจและความร่วมมือในโรงเรียน ใช้เทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรครูใน

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ	แนวทางการพัฒนาตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม	(ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	
		แนวทางหลัก (ร่าง)	วิธีการดำเนินการ (ร่าง)
			โรงเรียนผ่านเครือข่ายระบบอินเทอร์เน็ต (Social Network)
3. การประสานงานและความร่วมมือ (PNI = 0.206)		3.ความสัมพันธ์เชิงพัฒนาสู่การประสานงานและความร่วมมือ	
3.1 อำนวยความสะดวกให้กับการทำงานแบบร่วมมือ (PNI = 0.200)	1) การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (ร้อยละ 28.502) 2) การเพิ่มขอบข่ายงาน (ร้อยละ 21.739) 3) การเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ (ร้อยละ 15.942)		ใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร (social media) สร้างชุมชนการเรียนรู้ สนับสนุนการทำงานแบบร่วมมือ ระดมความคิด ข้อมูลจากผู้ที่มีประสบการณ์ จากผู้บริหารคนก่อน
3.2 เปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์ (PNI = 0.224)	1)การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (ร้อยละ27.053) 2) การเพิ่มขอบข่ายงาน(ร้อยละ22.222) 3) การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ท้าทาย(ร้อยละ 20.289)		ดำเนินกิจกรรมเพื่อนประเมินเพื่อน บุคลากรครูจับคู่กันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานและประเมินผลการทำงานของกันและ

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ	แนวทางการพัฒนาตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม	(ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	
		แนวทางหลัก (ร่าง)	วิธีการดำเนินการ (ร่าง)
			กัน
3.3 แบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกันกับบุคลากรครูในโรงเรียน (PNI = 0.126)	1) แบบอย่างหัวหน้างาน(ร้อยละ24.637) 2) การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ท้าทาย (ร้อยละ 23.671) 3) การเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ (ร้อยละ 16.908)		เสริมสร้างความรู้และทักษะของตนเองในการใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงาน เรียนรู้สอบถามจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่า
4. ความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ต่อหน้าที่ (PNI =0.178)		4.การโค้ชผู้บริหารเพื่อความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ต่อหน้าที่	
4.1 แสดงความรับผิดชอบเมื่อทำผิดพลาดในหน้าที่ (PNI = 0.196)	1) การโค้ชผู้บริหาร (ร้อยละ36.231) 2) แบบอย่างหัวหน้างาน (ร้อยละ 23.188) 3) การเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ (ร้อยละ 11.594)		ผู้บริหารเข้ารับการโค้ช ยอมรับความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน ศึกษาหาแนวทางการแก้ไข ปัญหาจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า

ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ	แนวทางการพัฒนาตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม	(ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	
		แนวทางหลัก (ร่าง)	วิธีการดำเนินการ (ร่าง)
4.2 ติดตามและนิเทศงานที่มอบหมายให้ครูทำ (PNI = 0.190)	1) แบบอย่างหัวหน้างาน (ร้อยละ 29.951) 2) การโค้ชผู้บริหาร (ร้อยละ 18.357) 3) การเพิ่มขอบข่ายงาน (ร้อยละ 15.942)		มอบหมายงานที่สามารถตรวจสอบการทำงานได้ วางแผนจัดสรรเวลาในการติดตามงานของบุคลากรครู และให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
4.3 มีความสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่เสมอ (PNI = 0.172)	1) การโค้ชผู้บริหาร (ร้อยละ 30.434) 2) การเพิ่มขอบข่ายงาน (ร้อยละ 21.739) 3) แบบอย่างหัวหน้างาน (ร้อยละ 20.289)		ดำเนินการประเมินผลการทำงานเป็นประจำ เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับ ปรับปรุงพัฒนาการทำงาน

4.5 ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ผลการวิเคราะห์ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาของผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน และจัดลำดับตามความต้องการจำเป็น มีรายละเอียดดังนี้

ตารางที่ 15 ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนา
ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษา

ข้อ	(ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	ผลการประเมินความเหมาะสม (เฉลี่ย)	ผลการประเมินความเป็นไปได้ (เฉลี่ย)	ข้อเสนอแนะ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา
1.	ความสัมพันธ์เชิงพัฒนาสู่การมี วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม	5	5		1. ความสัมพันธ์เชิงพัฒนา เพื่อการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม
	<u>วิธีดำเนินการ</u> 1.1) ผู้บริหารจัดการอบรม ประชุมวางแผน เพื่อให้บุคลากรครูในโรงเรียนมีความเข้าใจในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียน ให้บุคลากรครูได้มีความเข้าใจที่ตรงกัน	4.667	4.667	- สร้างความเข้าใจในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายของโรงเรียนให้ไปในทิศทางเดียวกัน	1.1) ผู้บริหาร จัดประชุมชี้แจงให้ บุคลากรครูได้มีความเข้าใจใน วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนการดำเนินงานของโรงเรียนไปในทิศทางเดียวกัน
	1.2) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างหัวหน้างานในการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามเป้าหมายของโรงเรียน	4.667	4.667	-ปรับภาษา	1.2) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างหัวหน้างานในการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามเป้าหมายของโรงเรียน สร้างค่านิยมในการให้ความสำคัญต่อการ



2636734616

CD :Thesis 5883835527 thesis / rev: 06082562 15:48:21 / seq: 12

ข้อ	(ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา	ผลการประเมินความเหมาะสม (เฉลี่ย)	ผลการประเมินความเป็นไปได้ (เฉลี่ย)	ข้อเสนอแนะ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา
					มีวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม ของโรงเรียน
	1.3) จัดประชุมผู้ปกครองเพื่อทำความเข้าใจในการแสดงวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ที่ชัดเจน และจัดประชุมปลายภาคเรียนเพื่อนำเสนอผลการปฏิบัติงาน	5	5		1.3) จัดประชุมผู้ปกครองเพื่อทำความเข้าใจในการแสดงวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของการพัฒนาคุณภาพนักเรียน ที่ชัดเจน และจัดประชุมปลายภาคเรียนเพื่อนำเสนอผลการปฏิบัติงาน
2	ความสัมพันธ์เชิงพัฒนาสู่การมีกระบวนการตัดสินใจ	5	5	(ปรับภาษา)	2.ความสัมพันธ์เชิงพัฒนา เพื่อกระบวนการตัดสินใจ
	2.1) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการตัดสินใจในนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันตัดสินใจ โดยการ	5	5		2.1) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการตัดสินใจในนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันตัดสินใจ โดยการ

ข้อ	(ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	ผลการประเมินความเหมาะสม (เฉลี่ย)	ผลการประเมินความเป็นไปได้ (เฉลี่ย)	ข้อเสนอแนะ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา
	ใช้ กลุ่มไลน์ (Line) ไลน์ สแควร์ (LINE SQUARE)				ใช้ กลุ่มไลน์ (Line) ไลน์ สแควร์ (LINE SQUARE)
	2.2) เข้าร่วม การโค้ชผู้บริหารตามหน่วยงานที่มีการจัดอบรม เพื่อเสริมสร้างเทคนิคการเสริมแรงจูงใจให้บุคลากรครูร่วมมือกันในการทำงาน	5	5	(ปรับภาษา)	2.2) ผู้บริหารเข้าร่วม การโค้ชผู้บริหารตามหน่วยงานที่มีการจัดอบรม เพื่อเสริมสร้างเทคนิคการเสริมแรงจูงใจให้บุคลากรครูร่วมมือกันในการทำงาน
	2.3) สร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจและความร่วมมือในโรงเรียน ใช้เทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรครูในโรงเรียนผ่านเครือข่ายระบบอินเทอร์เน็ต (Social Network)	5	4.667		2.3) สร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจและความร่วมมือในโรงเรียน ใช้เทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรครูในโรงเรียนผ่านเครือข่ายระบบอินเทอร์เน็ต (Social Network)
3	ความสัมพันธ์เชิงพัฒนาสู่การประสานงานและความร่วมมือ	5	4.667	(ปรับภาษา)	3. ความสัมพันธ์เชิงพัฒนาเพื่อการประสานงานและความร่วมมือ

ข้อ	(ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	ผลการประเมินความเหมาะสม (เฉลี่ย)	ผลการประเมินความเป็นไปได้ (เฉลี่ย)	ข้อเสนอแนะ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา
	3.1) ใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร (social media) สร้างชุมชนการเรียนรู้ สนับสนุนการทำงานแบบร่วมมือ ระดมความคิด ข้อมูลจากผู้ที่มีประสบการณ์ จากผู้บริหารคนก่อน	5	4.333	- ปรับภาษา	3.1) ใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร (social media) สร้างชุมชนการเรียนรู้ สนับสนุนการทำงานแบบร่วมมือ ระดมความคิด สร้างเครือข่ายรับข้อมูลจากผู้ที่มีประสบการณ์ จากผู้บริหารคนก่อน
	3.2) ดำเนินกิจกรรมเพื่อนประเมินเพื่อน บุคลากรครูจับคู่กันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานและประเมินผลการทำงานของกันและกัน	4.333	4.000		3.2) ดำเนินกิจกรรมเพื่อนประเมินเพื่อน บุคลากรครูจับคู่กันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานและประเมินผลการทำงานของกันและกัน
	3.3) เสริมสร้างความรู้และทักษะของตนเองในการใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงาน เรียนรู้สอบถามจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่า	4.000	4.000		3.3) เสริมสร้างความรู้และทักษะของตนเองในการใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงาน เรียนรู้สอบถามจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่า



2636734616

ข้อ	(ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา	ผลการประเมินความเหมาะสม (เฉลี่ย)	ผลการประเมินความเป็นไปได้ (เฉลี่ย)	ข้อเสนอแนะ	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา
4	การโค้ชผู้บริหารเพื่อ ความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ต่อหน้าที่	5	5		4.การโค้ชผู้บริหารเพื่อ ความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ต่อหน้าที่
	4.1) ผู้บริหารเข้ารับการโค้ช ยอมรับความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน ศึกษาหาแนวทางการแก้ไขปัญหาจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า	4.667	4.667		4.1) ผู้บริหารเข้ารับการโค้ช เพื่อพัฒนาการยอมรับความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน และศึกษาหาแนวทางการแก้ไขปัญหาจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า
	4.2) มอบหมายงานที่สามารถตรวจสอบการทำงานได้ วางแผนจัดสรรเวลาในการติดตามงานของบุคลากรครู และให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)	5	4.667		4.2) มอบหมายงานที่สามารถตรวจสอบการทำงานได้ วางแผนจัดสรรเวลาในการติดตามงานของบุคลากรครู และให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
	4.3) ดำเนินการประเมินผลการทำงานเป็นประจำเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับ ปรับปรุงพัฒนาการทำงาน	5	4.333	(ปรับภาษา)	4.3) ผู้บริหารดำเนินการประเมินผลการทำงานของตนเองและบุคลากรครูเป็นประจำเพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับ ปรับปรุง พัฒนาการทำงาน

4.6 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้

ผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ (ร่าง) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิพบว่า ทุกแนวทางมีระดับความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในระดับ มาก, มากที่สุด จึงสามารถสรุปแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ที่มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ 4 แนวทางหลัก 12 วิธีดำเนินการ ดังนี้

แนวทางที่ 1.ความสัมพันธ์เชิงพัฒนาเพื่อการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม มีวิธีการดำเนินงาน 3 วิธี ดังนี้

- 1.1) ผู้บริหาร จัดประชุมชี้แจงให้ บุคลากรครูได้มีความเข้าใจใน วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนการดำเนินงานของโรงเรียนไปในทิศทางเดียวกัน
- 1.2) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างหัวหน้างานในการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนตามเป้าหมายของโรงเรียน สร้างค่านิยมในการให้ความสำคัญต่อการ มีวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าหมายร่วม ของโรงเรียน
- 1.3) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของ โรงเรียน และผลักดันให้บุคลากรครูได้มีบทบาทสำคัญในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เช่น สนับสนุนให้เป็นหัวหน้าโครงการที่สำคัญของโรงเรียน

แนวทางที่ 2.ความสัมพันธ์เชิงพัฒนาเพื่อกระบวนการตัดสินใจ มีวิธีการดำเนินงาน 3 วิธี ดังนี้

- 2.1) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างหัวหน้างานในการจัดสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อให้ครูสามารถตัดสินใจร่วมกันในเรื่องสำคัญของโรงเรียน เช่นตัดสินใจในการนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันตัดสินใจ โดยการ ใช้ กลุ่มไลน์ (Line) ไลน์ สแควร์ (LINE SQUARE)
- 2.2) ผู้บริหารเข้าร่วม การโค้ชผู้บริหารตามหน่วยงานที่มีการจัดอบรม เพื่อเสริมสร้างเทคนิคการเสริมแรงจูงใจให้บุคลากรครูได้ร่วมมือในการทำงานร่วมกัน
- 2.3) ผู้บริหารสร้างชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจและความร่วมมือในโรงเรียน ใช้เทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรครูในโรงเรียนผ่าน เครือข่ายระบบอินเทอร์เน็ต (Social network)



2636734616

CD :Thesis 5883835527 thesis / rev: 06082562 15:48:21 / seq: 12

แนวทางที่ 3 ความสัมพันธ์เชิงพัฒนาเพื่อการประสานงานและความร่วมมือ

มีวิธีการดำเนินงาน 3 วิธี ดังนี้

3.1) ผู้บริหารสร้างชุมชนนักปฏิบัติโดยการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร (social media) สนับสนุนการทำงานแบบร่วมมือ ระดมความคิด ข้อมูลจากผู้ที่มีประสบการณ์เพื่อนร่วมงาน

3.2) ผู้บริหารสร้างชุมชนนักปฏิบัติเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์ ดำเนินกิจกรรม เพื่อนประเมินเพื่อน บุคลากรครูจับคู่กันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานและประเมินผลการทำงานของกันและกัน

3.3) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างหัวหน้างานเสริมสร้างความรู้และทักษะของตนเองในการใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงาน เรียนรู้สอบถามจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่า

แนวทางที่ 4 การโค้ชผู้บริหารเพื่อความรับผิดชอบและความตระหนักต่อหน้าที่

มีวิธีการดำเนินงาน 3 วิธี ดังนี้

4.1 ผู้บริหารเข้ารับการโค้ช เพื่อฝึกทักษะการยอมรับความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน ศึกษาหาแนวทางการแก้ไขปัญหาจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า

4.2 ผู้บริหารมอบหมายงานที่สามารถตรวจสอบการทำงานได้ วางแผนจัดสรรเวลาในการติดตามงานของบุคลากรครู และให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

4.3 ผู้บริหารดำเนินการประเมินผลการทำงานของตนเองและบุคลากรครูเป็นประจำ เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับ ปรับปรุง พัฒนาการทำงาน

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1.ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา 2.นำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 138 โรงเรียน กลุ่มตัวอย่างคือผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1 ปีการศึกษา 2561 จำนวน 78 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ผู้อำนวยการโรงเรียน หรือรักษาการแทนผู้อำนวยการโรงเรียน จำนวน 1 คน และครูโรงเรียนละ 2 คน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งหมด 234 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็น แบบสอบถาม เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (frequency) ค่าร้อยละ (percentile) ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การวิเคราะห์ดัชนีลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs Index) (PNI_{Modified}) การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (content analysis) โดยได้นำเสนอสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาพรวม

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อยู่ในระดับมาก โดยภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำในของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความรับผิดชอบและความตระหนักต่อหน้าที่ รองลงมา คือ การประสานงานและความร่วมมือ กระบวนการตัดสินใจ และวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม ตามลำดับ สภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาโดยภาพรวมอยู่

ในระดับมากที่สุด โดยภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำในของผู้บริหารโรงเรียน ที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความรับผิดชอบและความตระหนักต่อหน้าที่ รองลงมา คือ การประสานงานและความร่วมมือ กระบวนการตัดสินใจ และวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม ตามลำดับ

สภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านความรับผิดชอบและความตระหนักต่อหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือด้าน การประสานงานและความร่วมมือ ด้านกระบวนการตัดสินใจ และด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

5.1.2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา รายนาม

1) วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วมอยู่ในระดับมาก โดยการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และผู้บริหารและบุคลากรครูในโรงเรียนอธิบายวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วมได้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม อยู่ในระดับมากที่สุด โดยการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และการปลูกฝังค่านิยมและความเชื่อในการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายในการทำงานร่วม มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วมที่มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุดคือ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนอธิบายวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายได้ และการพัฒนาผู้เรียนตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วมมีลำดับความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด

2) การประสานงานและความร่วมมือ

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในด้านการประสานงานและความร่วมมืออยู่ในระดับมาก โดย ผู้บริหารพร้อมเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำกับบุคลากรครูในโรงเรียนเกิดความสบายใจมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ผู้บริหารอำนวยความสะดวกให้กับการทำงานแบบร่วมมือ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการประสานงานและความร่วมมือ อยู่ในระดับมาก



ที่สุด ผู้บริหารพร้อมเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำกับครูในโรงเรียนเกิดความสบายใจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ผู้บริหารแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกับกับครูในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่ และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านการประสานงานและความร่วมมือ ที่มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุด คือ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกให้กับการทำงานแบบร่วมมือ และการที่ผู้บริหารและครู มีการร่วมมือกันเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับโรงเรียน มีลำดับความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด

3) กระบวนการตัดสินใจ

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านกระบวนการตัดสินใจ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยผู้บริหารเปิดกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของครูในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และผู้บริหารสร้างความมั่นใจให้บุคลากรในการเสนอความคิดเห็นเพื่อเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเหมือนกับ ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อให้ครูสามารถตัดสินใจร่วมกันในเรื่องสำคัญของโรงเรียน สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านกระบวนการตัดสินใจ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยผู้บริหารเปิดกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของครูในโรงเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดและผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ตัดสินใจเลือกแนวทางในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านกระบวนการตัดสินใจที่มีลำดับความต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อให้ครูสามารถตัดสินใจร่วมกันในเรื่องสำคัญของโรงเรียน และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ตัดสินใจเลือกแนวทางในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน มีลำดับความต้องการจำเป็นน้อยที่สุด

4) ความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ต่อหน้าที่

ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในมิติของความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ต่อหน้าที่ อยู่ในระดับมากที่สุด ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อผลการพัฒนาคุณภาพนักเรียน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และผู้บริหารติดตามและนิเทศงานที่มอบหมายให้ครูทำมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในด้านความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ต่อหน้าที่ อยู่ในระดับมากที่สุด โดยผู้บริหารแสดงความรับผิดชอบต่อเมื่อทำผิดหรือผิดพลาดในหน้าที่ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และผู้บริหารติดตามและนิเทศงานที่มอบหมายให้ครูทำ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด ลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต

พื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ด้านความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ต่อหน้าที่ ที่มีลำดับความ ต้องการจำเป็นมากที่สุดคือ ผู้บริหารแสดงความรับผิดชอบเมื่อทำผิดหรือผิดพลาดในหน้าที่ข้อที่มี ลำดับความต้องการจำเป็นน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารและครูมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบต่อผลการ พัฒนาคุณภาพนักเรียน และผู้บริหารรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานของตัวเอง

5.1.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

ในการนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ประกอบด้วย 4 แนวทางหลัก รวมทั้งหมด 12 วิธีดำเนินการ

แนวทางที่ 1 ความสัมพันธ์เชิงพัฒนาเพื่อการพัฒนาที่มีวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม มีวิธีการดำเนินการดังนี้

1.1) ผู้บริหาร จัดประชุมชี้แจงให้ บุคลากรครูได้มีความเข้าใจใน วิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนการดำเนินงานของโรงเรียนไปในทิศทางเดียวกัน

1.2) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างหัวหน้างานในการให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนตามเป้าหมายของโรงเรียน สร้างค่านิยมในการให้ความสำคัญต่อการ มีวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าหมายร่วม ของโรงเรียน

1.3) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของ โรงเรียน และผลักดันให้บุคลากรครูได้มีบทบาทสำคัญในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติ เช่น สนับสนุนให้เป็นหัวหน้าโครงการที่สำคัญของโรงเรียน

แนวทางที่ 2 ความสัมพันธ์เชิงพัฒนาเพื่อกระบวนการตัดสินใจ มีวิธีการดำเนินการดังนี้

2.1) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างหัวหน้างานในการจัดสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่ เอื้อให้ครูสามารถตัดสินใจร่วมกันในเรื่องสำคัญของโรงเรียน เช่นตัดสินใจในการนำเทคโนโลยีเข้ามา ช่วยในการจัดสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ร่วมกันตัดสินใจ โดยการใช้ กลุ่มไลน์ (Line) ไลน์ สแควร์ (LINE SQUARE)

2.2) ผู้บริหารเข้าร่วม การโค้ชผู้บริหารตามหน่วยงานที่มีการจัดอบรม เพื่อ เสริมสร้างเทคนิคการเสริมแรงจูงใจให้บุคลากรครูได้ร่วมมือในการทำงานร่วมกัน

2.3) ผู้บริหารสร้างชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อสร้างวัฒนธรรมความไว้วางใจและความ ร่วมมือในโรงเรียน ใช้เทคโนโลยีในการเก็บรวบรวมข้อมูลความคิดเห็นของบุคลากรครูในโรงเรียนผ่าน เครือข่ายระบบอินเทอร์เน็ต (Social network)

แนวทางที่ 3 ความสัมพันธ์เชิงพัฒนาเพื่อการประสานงานและความร่วมมือ มีวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

3.1) ผู้บริหารสร้างชุมชนนักปฏิบัติโดยการใช้เทคโนโลยีการสื่อสาร (social media) สนับสนุนการทำงานแบบร่วมมือ ระดมความคิด ข้อมูลจากผู้ที่มีประสบการณ์เพื่อนร่วมงาน

3.2) ผู้บริหารสร้างชุมชนนักปฏิบัติเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์ ดำเนินกิจกรรม เพื่อนประเมินเพื่อน บุคลากรครูจับคู่กันเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานและประเมินผลการทำงานของกันและกัน

3.3) ผู้บริหารเป็นแบบอย่างหัวหน้างานเสริมสร้างความรู้และทักษะของตนเองในการใช้ข้อมูลเพื่อปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงาน เรียนรู้สอบถามจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากกว่า

แนวทางที่ 4 การโค้ชผู้บริหารเพื่อความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ต่อหน้าที่ มีวิธีการดำเนินงาน ดังนี้

4.1 ผู้บริหารเข้ารับการโค้ช เพื่อฝึกทักษะการยอมรับความผิดพลาดที่เกิดจากการทำงาน ศึกษาหาแนวทางการแก้ไขปัญหาจากผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานมากกว่า

4.2 ผู้บริหารมอบหมายงานที่สามารถตรวจสอบการทำงานได้ วางแผนจัดสรรเวลาในการติดตามงานของบุคลากรครู และให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)

4.3 ผู้บริหารดำเนินการประเมินผลการทำงานของตนเองและบุคลากรครูเป็นประจำ เพื่อให้ข้อมูลป้อนกลับ ปรับปรุง พัฒนาการทำงาน

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

5.2.1 สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

จากผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือผู้บริหารและครูในโรงเรียนอธินายวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมาย โดยมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีลำดับความต้องการจำเป็น ของวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม สูงที่สุดคือ ผู้บริหารและครูในโรงเรียนอธินายวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมาย หมายความว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย

ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ยังขาดการพัฒนาในการอธินายวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วมของ

ผู้บริหารและบุคลากรครูในโรงเรียน ดังนั้นแนวทางในการพัฒนาจึงเป็นวิธีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารในการเป็นแบบอย่างให้กับบุคลากรครูในโรงเรียนได้ปฏิบัติตาม ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน ซึ่งสอดคล้องกับ การอธิบายวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์การ เป็นสิ่งสำคัญขององค์การ ตามที่ Moorhead & Griffin (1998) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือภาพลักษณ์แห่งอนาคตที่กำหนดขึ้นขององค์การ เป็นการบรรยายถึงสิ่งที่องค์การมุ่งหวังจะเป็นในอนาคต ดังนั้นองค์การด้านการศึกษา โรงเรียน จึงต้องมีการพัฒนาด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายร่วม เป็นอันดับแรก โดยที่ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แสดงพฤติกรรม การมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม กับบุคลากรครูในโรงเรียน เป็นการแสดงออกถึงการมีภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ

2) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการประสานงานและความร่วมมือ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ผู้บริหารอำนวยความสะดวกให้กับการทำงานแบบร่วมมือ ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด

จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารควรมีการแสดงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการให้ความสำคัญกับการประสานงานและความร่วมมือในโรงเรียน อำนวยความสะดวกให้กับการทำงานแบบร่วมมือ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Bollingham (1999) ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมให้มีการใช้ภาวะผู้นำในวงกว้างให้โอกาสบุคลากรได้เป็นผู้นำและผู้ตาม Cibulka & Nakayama (2000) กล่าวว่า กลุ่มของบุคลากรทางการศึกษาที่รวมตัวกันเพื่อทำงานอย่างประสานความร่วมมือ ในฐานะผู้ที่เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา โดยมุ่งพัฒนาคุณภาพผู้เรียนจัดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC)

3) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านกระบวนการตัดสินใจ ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารจัดสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อให้ครูสามารถตัดสินใจร่วมกันในเรื่องสำคัญของโรงเรียน ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งมีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด

จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารควรแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติของตนเองที่เอื้อให้บุคลากรครูในโรงเรียนสามารถตัดสินใจร่วมกันได้โดยมีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม สอดคล้องกับ Dufour (2001) ที่กล่าวว่า สิ่งสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียนจะสามารถปฏิบัติได้ในการเสริมสร้างการทำงานร่วมกันคือ สร้างบริบทของโรงเรียนให้เหมาะสมต่อการพัฒนาทางวิชาชีพ ซึ่งก็คือกระบวนการทำงานที่มีการตัดสินใจร่วมกัน

4) สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนด้านความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ต่อหน้าที่ ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารและครูมีความคาดหวังสูงสำหรับผลการพัฒนานักเรียน ซึ่งอยู่ในระดับมาก โดยมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่ง



2636734616

CT :Thesis 5883835527 thesis / rev: 06082562 15:48:21 / seq: 12

ลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุดของ ความรับผิดชอบและความตระหนักต่อหน้าที่ คือ ผู้บริหาร แสดงความรับผิดชอบต่อเมื่อทำผิดหรือผิดพลาดในหน้าที่

จะเห็นได้ว่า พฤติกรรมการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อเมื่อผู้บริหารทำผิดพลาดเป็นเรื่องสำคัญที่ควรได้รับการพัฒนา สอดคล้องกับ Melanie (2000) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรแสดงให้เห็นถึงความเต็มใจที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในการทำงานกับบุคลากรในโรงเรียน ร่วมรับผิดชอบในการตัดสินใจไปพร้อมกับบุคลากรคนอื่น ๆ การแสดงพฤติกรรมความคาดหวังสำหรับผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ดังที่ McLaughlin & Talbert (2006) กล่าวว่า การที่ครูและผู้บริหารมีการทำงานร่วมกัน เพื่อที่จะสะท้อนผลการปฏิบัติงาน ต้องสามารถตรวจสอบหลักฐานการปฏิบัติงาน และผลการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้

สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในทุก ๆ ด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากนัก สอดคล้องกับ สอดคล้อง กับผลการวิจัยของ ศุภกานต์ ประเสริฐรัตน์ (2555) เรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรม แสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบกระจายในระดับมาก ทุกด้าน ทั้งนี้เนื่องจาก ผู้บริหารโรงเรียนในระดับประถมศึกษาต้องเป็นแบบอย่างที่ดี รวมถึงเป็นผู้นำในการบริหารโรงเรียน การจัดการเรียนการสอนและกิจกรรมโครงการต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรครูและนักเรียนดำเนินตามพฤติกรรมที่เหมาะสมและควรจะเป็นในการทำงานและการดำรงชีวิตในสังคมโดยมี ประสิทธิภาพ และมีการพัฒนาตลอดเวลา เพื่อ ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกในศตวรรษที่ 21

5.2.2 ความต้องการจำเป็นและแนวทางการพัฒนาของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

จากผลการวิจัย พบว่า

1) แนวทางความสัมพันธ์เชิงพัฒนาเพื่อการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม ผู้บริหารและครูในโรงเรียนอริยาวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายได้ มีลำดับความต้องการจำเป็นสูงสุด โดยมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ คือ พัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจเป้าหมายร่วม ด้วยวิธีความสัมพันธ์เชิงพัฒนาเพื่อการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม

จะเห็นได้ว่า แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ในด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม ควรพัฒนาผ่านความสัมพันธ์กับผู้อื่น แสดงพฤติกรรมความเป็นหัวหน้างานที่ดี มีความรู้ ความเข้าใจที่ โดยความต้องการในการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วมเป็นอันดับแรก นั้นสอดคล้องกับที่ ซาโต มานาบุ (2556) ได้กล่าวว่า “วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่สำคัญที่ต้องมาก่อนเป็นอันดับแรก ครูใหญ่ที่ไม่มีวิสัยทัศน์จะทำลายทั้งครูและนักเรียน” และการเป็นโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพมีความเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ ดังที่ Stoll et al. ได้สรุปเรื่องการมีค่านิยมและ

วิสัยทัศน์ร่วม ของผู้บริหารและบุคลากรในโรงเรียน ค่านิยมร่วม มุ่งการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยที่ผู้บริหารต้องลดความโดดเด่นของตัวเองเป็นการพัฒนาผ่านความสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อให้เกิดการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม

2) แนวทางความสัมพันธ์เชิงพัฒนาเพื่อกระบวนการตัดสินใจ จะเห็นได้ว่า การจัดสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อให้ครูสามารถตัดสินใจร่วมกันในเรื่องสำคัญของโรงเรียน ด้วยการเป็นแบบอย่างหัวหน้างานนั้น ผู้บริหารโรงเรียนควรปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างเพื่อการสนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วม พุดคุยแลกเปลี่ยนความคิดเห็นเรื่องต่าง ๆ ของโรงเรียนด้วยความสบายใจ ซึ่งสอดคล้องกับ Stoll et al.(2003) ที่กล่าวว่า แนวปฏิบัติที่สำคัญของผู้นำแห่งการเรียนรู้ ผู้ที่สนับสนุนให้เกิดการยกระดับทั้งตนเองและบุคลากรอื่น ผู้บริหารทำตนเป็นตัวอย่างในการกระตุ้นให้เกิดการตั้งคำถาม การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สนับสนุนทรัพยากรในการเรียนรู้

3) แนวทางความสัมพันธ์เชิงพัฒนาเพื่อการประสานงานและความร่วมมือที่สูงที่สุดคือ การอำนวยความสะดวกให้กับการทำงานแบบร่วมมือ โดยมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ในด้านกระบวนการตัดสินใจ ด้วยวิธีการสร้างชุมชนนักปฏิบัติ เพื่อเป็นการส่งเสริมการทำงานร่วมกันเกิดเป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ การเพิ่มขอบข่ายงานและการเรียนรู้จากผู้ที่มิประสบการณ เพื่อร่วมงาน จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสำคัญต่อความสามารถของโรงเรียนที่จะกลายเป็นชุมชนนักปฏิบัติที่เพิ่มระดับความสามารถการเรียนรู้ของนักเรียน สอดคล้องกับ Monday & Monday (2014) ที่กล่าวว่า การขยายขอบข่ายงานคือการเพิ่มปริมาณงานให้มากขึ้นด้วยระดับความรับผิดชอบเท่าเดิม การเพิ่มขอบข่ายงานเป็นการสร้างความหลากหลายในการทำงาน เพิ่มความเชี่ยวชาญ

4) แนวทางการโค้ชผู้บริหารเพื่อความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ต่อหน้าที่

ลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ด้านความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ต่อหน้าที่ ที่สูงที่สุดคือ ผู้บริหารแสดงความรับผิดชอบเมื่อทำผิดหรือผิดพลาดในหน้าที่ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหาร ด้วยวิธีการ การโค้ชผู้บริหารเพื่อการพัฒนาความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ต่อหน้าที่ เป็นการเพิ่มศักยภาพของผู้บริหารในด้านกระบวนการคิด ทักษะและทัศนคติ ในการแสดงความรับผิดชอบ

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยการไปใช้

1) สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ควรมีการกำหนดแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน โดยเน้นถึงภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ เพื่อให้เป็นหลักในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

2) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สามารถนำผลการวิจัยถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และลำดับความต้องการจำเป็นในแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัด เนื่องจากงานวิจัยพบว่าควรพัฒนาในด้านวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าหมายร่วม มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านกระบวนการตัดสินใจ ด้านการประสานงานและความร่วมมือ และด้านความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ต่อหน้าที่

3) ผู้บริหารโรงเรียน สามารถนำผลการวิจัยถึงสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และดัชนีลำดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนไปวางแผนในการพัฒนาตนเองได้

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1) ควรมีการศึกษาผลการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2) ควรมีการศึกษาแนวทางการนิเทศติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน เพื่อศึกษาปัญหาที่เกิดขึ้นจากการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ผลหลังจากผู้บริหารได้รับการพัฒนา ก่อนและหลัง เพื่อเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำต่อไป

3) ควรมีการศึกษาถึงแนวทางของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ไปสู่ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียของโรงเรียน นักเรียน ผู้ปกครอง ตัวแทนชุมชน เนื่องจากผลการวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับที่กระจายภาวะผู้นำไปยังบุคลากรครู

บรรณานุกรม

- กระทรวงศึกษาธิการ. (2548). พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547. กรุงเทพมหานคร: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560ก). การศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อเด็กนักเรียนไทย. Retrieved 7 มีนาคม 2560 http://www.moe.go.th/moe/th/news/detail.php?NewsID=47677&Key=news_research
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2560ข) แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการฉบับที่ 12 (พ.ศ.2560-2579) Retrieved 7 มีนาคม 2560 <http://www.onec.go.th/index.php/page/view/Outstand/2532>
- จันทร์จิรา จุมพลหล้า . (2557). กรณีศึกษา: รูปแบบความสำเร็จการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.
- ฐาปนัญญ์ อุดมศรี. 2558. รูปแบบการบริหารโรงเรียนเพื่อเสริมสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพด้านการวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียน. วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษาภาคศึกษานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษาคณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บุษยา วีรกุล. (2558). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ปภาวี พิพัฒนลักษณ์. (2557). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิดภาวะผู้นำที่ยั่งยืน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- พัชรา วาณิชวสิน (2561). การพัฒนาภาวะผู้นำ : จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2557). ทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ต้องก้าวให้พ้นกับดักของตะวันตก. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
- ชาโต มานาบุ. (2559). การปฏิรูปโรงเรียน แนวความคิด “ชุมชนแห่งการเรียนรู้” กับการนำทฤษฎีมาปฏิบัติจริง. นนทบุรี: โรงพิมพ์ภาพพิมพ์.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2559. ภาวะผู้นำ ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ :โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย. (2558). รายงานที่ตีอาร์ไอ แนวทางการแก้ปัญหาโรงเรียนขนาดเล็ก. กรุงเทพมหานคร: ม.ป.ท.

- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2550) มาจุดประกายความคิดเรื่อง “การกระจายภาวะผู้นำ(Distributed Leadership)”กันเถอะ. Retrieved 7 มีนาคม 2560 <http://suthep.ricr.ac.th>.
- สุวิมล ว่องวานิช. 2550. การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุพรรณบุรี เขต 1. (2559). แผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. (2559 – 2562). สุพรรณบุรี: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1.(2560). ข้อมูลสารสนเทศทางการศึกษา ปีการศึกษา 2560. สุพรรณบุรี: กลุ่มงานข้อมูลสารสนเทศ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2557. การแสวงหาและแนวทางการพัฒนา ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ กรณีผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ศุภกานต์ ประเสริฐรัตน์. (2555) โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ระดับปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- Bass, B.M. & Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. 4th ed. NY: Free Press.
- Berke, D., Kossler, M.E., & Wakefield, M. (2008). *Developing leadership talent*. San Francisco, CA: Pfeiffer.
- Cacioppe R (1998). *Leaders developing leaders: an effective way to enhance leadership development programs*. *Leadership & Organization Development Journal* 19(4): 194-198.
- Chris Bierly, Betsy Doyle and Abigail Smith(2016). *Transforming Schools: How Distributed Leadership Can Create More High-Performing Schools*. Brain report.
- Copland, Michael A.(2003). *Leadership of inquiry: Building and sustaining capacity for school improvement*. *Educational Evaluation and Policy Analysis* 25.4: 375–395.
- Dubrin, A. J. (2007). *Leadership*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- DeMatthews, D. (2014). "Principal and teacher collaboration: An exploration of distributed leadership in professional learning communities." *International*

- Journal of Educational Leadership and Management 2(2): 176-206.
- Dessler, G.(1991). *A framework for human resource management (2nd ed.)* New Jersey : Prentice Hall
- Elmore,R.(2002). *Building a new structure for school leadership*. Washington,DC The Albert Shanker Institute
- Evan-Adrie,Melisa,(2010). *Changing for good : Promoting Distributed Leadership*.
- Gibb. (1954). *Principles of Human Relations*.
- Gronn,P.(2002). *Distributed Leadership as a Unit of Analysis*. *Leadership Quarterly*.
- Hallinger, P., & Heck, R. H. (2010). *Collaborative leadership and school improvement: Understanding the impact on school capacity and student learning*. *School Leadership and Management*, 30(2), 95-110.
- Helen Gunter, Dave Hall and Joanna Bragg(2013). *Distributed Leadership A study in Knowledge Production : Article in Educational Management Administration & Leadership* Semtember 2013.
- Harris, A., & Muijs, D. (2004). *Teacher leadership: Principles and practice*. London:General Teaching Council for England.
- Hopkins, D. (2001) *School improvement for real*. London: Falmer Press.
- Humphreys, E. (2010). *Distributed leadership and its impact on teaching and learning* (Doctoral Dissertation). Retrieved from <http://mural.maynoothuniversity.ie/2041/>
- Kayrooz, C. & Fleming, M. J. (2008). *Distributed Leadership : Leadership in Context*. UNESCO-APEID International Conference: Quality Innovations for Teaching and Learning. 8 – 11 December 2008.
- Leithwood, K. & Jantzi, D. (2000). *The Relative Effects of Principal and Teacher sources of Leadership on Student Engagement with School*. *Educational Administration Quarterly*. Vol. 35. 679 – 706.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Linking leadership to student learning: The contribution of leader efficacy. *Educational Administration Quarterly*, 44(4), 496-528.
- Leithwood, K., Mascal, B., Strauss, T., Sacks, R., Memon, N. & Yashkina, A. (2007). *Distributing leadership to make schools smarter: Taking the ego out of the*

- system. *Leadership and Policy in Schools*, 6(1) 37-67.
- McLaughlin, M. W., & Talbert, J. E. (2006). *Building school-based teacher learning communities: Professional strategies to improve student achievement*. New York: Teacher College Press.
- Monday, R.W., and Mondy, J.B. 2014. *Human Resources Management*. England: Pearson Education Limited.
- Moorhead, H. and Griffin, F. (1998) *Organizational Behavior*. Houghton Mifflin Company, Boston. Lixivia.
- Olivares, O.J. (2008). *The formulation of a leadership development praxis: linking intentions to outcomes*. *Leadership & Organization Development Journal*, 29(6), pp.
- Southworth, G. (2004). *Primary school leadership in context: Leading small, medium and large-sized primary schools*. London: Routledge Falme.
- Southworth,G (2009) *Learning centered leadership: The only way to Go*. APC Monograph Number 12.
- Spillane, J. P. (2006). *Distributed leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Spillane, J. P., Halverson, R. & Diamond, J.B. (2004) Towards a theory of leadership practice: A distributed perspective. *Journal of Curriculum Studies*, 36(1), 3-34.
- Silins, H. & Mulford, B. (2002). *School as Learning Organizations: The Case for System, Teacher and Student Learning*. *Journal of Educational Administration*. 40(5). 425 – 446.
- Stoll, L., Wallace, M., Bolam, R., McMahon, A., & Thomas, S. (2006). *Professional learning communities: a review of the literature*. *Journal of Educational Change*, 7, 221-258.

ภาคผนวก



2636734616

CU ThesIs 5883835527 thesis / rcv: 06082562 15:48:21 / seq: 12

ภาคผนวก ก
ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย (IOC)

แบบตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ จัดทำขึ้นเพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์ คือ

1) เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2) เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสำรวจรายการ (Check list)

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหาร

โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มีลักษณะคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตอนที่ 3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

3. ผู้ทรงคุณวุฒิกรอกแบบประเมินดังนี้

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่องความคิดเห็น โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

+ 1	หมายถึง	ข้อความที่นำมาใช้มีความสอดคล้อง
0	หมายถึง	ไม่แน่ใจข้อความที่จะนำมาใช้
- 1	หมายถึง	ข้อความที่นำมาใช้ไม่มีความสอดคล้อง

ตอนที่ 1 สภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	คำถาม	ระดับความสอดคล้อง			สรุปผล	ข้อเสนอแนะ
		ผู้ทรง คนที่ 1	ผู้ทรง คนที่ 2	ผู้ทรง คนที่ 3		
คำถามสำหรับผู้บริหาร						
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	1	1	1	1	
2	อายุ <input type="checkbox"/> น้อยกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 30 - 35 ปี <input type="checkbox"/> 36 - 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 - 45 ปี <input type="checkbox"/> 46 - 50 ปี <input type="checkbox"/> 51 - 56 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 56 ปี	1	1	1	1	
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	1	1	1	1	
4	ตำแหน่ง <input type="checkbox"/> ผู้บริหารโรงเรียน <input type="checkbox"/> ครูรักษาราชการ แทนผู้บริหารโรงเรียน	1	1	1	1	
5	ประสบการณ์ในการ ทำงานในตำแหน่ง ปัจจุบัน <input type="checkbox"/> 0-3 ปี <input type="checkbox"/> 4-7 ปี <input type="checkbox"/> 8-11 ปี <input type="checkbox"/> 12 ปีขึ้นไป	1	1	1	1	

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำใน
สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน**

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ในช่องความคิดเห็น โดยกำหนดเกณฑ์ดังนี้

+ 1	หมายถึง	ข้อความที่นำมาใช้มีความสอดคล้อง
0	หมายถึง	ไม่แน่ใจข้อความที่จะนำมาใช้
- 1	หมายถึง	ข้อความที่นำมาใช้ไม่มีความสอดคล้อง

ข้อความ	ความสอดคล้อง			สรุปผล	ข้อเสนอแนะ
	1	2	3		
1.วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม (Shared Vision Mission and Goals) หมายถึง พฤติกรรม ของผู้บริหารในการทำให้ครูในโรงเรียนมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน คือการ พัฒนาคุณภาพของผู้เรียน					
1.ที่โรงเรียนของท่านมีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย ร่วมกันอย่างชัดเจน	1	1	1	1	
2.ท่านเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามี ส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน	0	1	1	0.67	
3.ท่านปลูกฝังค่านิยมและความเชื่อ ในการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าหมายในการทำงานร่วมกัน	1	1	1	1	
4.ท่านทำให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตาม เป้าหมายร่วมกัน	0	1	1	0.67	(1) ปรับการใช้ภาษา
5.ท่านและครูในโรงเรียนสามารถ อธิบายวิสัยทัศน์ พันธกิจและ เป้าหมายได้อย่างชัดเจน	1	1	0	0.67	(3) ปรับการใช้ภาษา
6.ที่โรงเรียนของท่านมีเป้าหมายใน การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	1	1	-1	1	

ข้อคำถาม	ความ สอดคล้อง			สรุปผล	ข้อเสนอแนะ
	1	2	3		
7.ท่านมีความมุ่งมั่นในการนำ วิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้ประสบ ผลสำเร็จคือเป้าหมายในการ พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน	1	1	-1	1	
2.การประสานงานและความร่วมมือ (Collaboration and Cooperation) หมายถึงพฤติกรรมของ ผู้บริหารที่สนับสนุนการทำงานแบบความร่วมมือ ผู้บริหารและบุคลากรครูในโรงเรียนมีการทำงานแบบ ร่วมมือร่วมกันแก้ไขปัญหา แลกเปลี่ยนความรู้ ในบรรยากาศการทำงานด้วยความเคารพซึ่งกันและกัน					
8.ท่านและครูมีการร่วมมือกันเพื่อ สร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับโรงเรียน	1	1	1	1	
9.ท่านเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความ คิดเห็นอยู่เสมอ	1	0	1	0.67	(2)แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อ พัฒนาโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์
10.ท่านอำนวยความสะดวกให้กับ การทำงานแบบร่วมมือในโรงเรียน	1	1	1	1	
11.ท่านมีเวลาในการทำงานร่วมมือ กับครูในโรงเรียนร่วมกัน	1	1	1	1	(2) ท่านให้ความสำคัญและให้ เวลากับ...
12.ท่านพร้อมเป็นที่ปรึกษาและให้ คำแนะนำให้ครูในโรงเรียนเกิดความ สบายใจ	1	1	-1	0	ตัดข้อคำถามออก
13.ท่านและครูในโรงเรียนช่วยกัน แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น	1	1	-1	0	ตัดข้อคำถามออก
14.ท่าน แบ่งปัน ความรู้ และ ประสบการณ์ร่วมกันกับครูใน โรงเรียน	1	1	-1	0.33	
15.บุคลากรในโรงเรียนมีเคารพและ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	1	0	1	0.67	(2) บุคลากรในโรงเรียนทำงาน ด้วยความเคารพและความไว้วาง ใจซึ่งกันและกัน (1) ปรับภาษา

ข้อคำถาม	ความ สอดคล้อง			สรุปผล	ข้อเสนอแนะ
	1	2	3		
3. มีกระบวนการตัดสินใจ (Decision making) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถดำเนินกระบวนการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วมได้ เปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น ได้แสดงความเชี่ยวชาญของตนเอง ร่วมตัดสินใจในเป้าหมายของโรงเรียน					
16.ท่านใช้หลักการมีส่วนร่วมที่เหมาะสมในกระบวนการตัดสินใจ	1	1	1	1	
17.ท่านสร้างความมั่นใจให้บุคลากรในการเสนอความคิดเห็นเพื่อเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน	1	1	1	1	
18.ท่านมีตารางเวลาประจำสัปดาห์ในการประชุมเพื่อร่วมกันตัดสินใจ	1	0	0	0.33	(2)ท่านจัดสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อให้ครูสามารถตัดสินใจร่วมกันในเรื่องสำคัญของโรงเรียน (3) ปรับภาษา
19.ท่านเปิดโอกาสให้ครูได้ตัดสินใจในงานที่ทำได้ด้วยตนเอง	1	0	1	0.67	(2)ท่านเปิดโอกาสให้ครูได้ตัดสินใจในงานที่ครูมีความเชี่ยวชาญ
20.ท่านเปิดโอกาสให้ครูได้ตัดสินใจเลือกแนวทางในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน	1	1	1	1	
21.ท่านเปิดกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของครูในโรงเรียน	1	1	1	1	
4. มีความรับผิดชอบและตระหนักรับผิดชอบ (Responsibility and Accountability) หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อครูและผลลัพธ์ของโรงเรียน มีความเป็นมืออาชีพในการทำงาน					
22.ท่านมีความรับผิดชอบต่องานที่มอบหมายให้ครูทำ	1	0	1	0.67	(2)ท่านติดตามและนิเทศงานที่มอบหมายให้ครูทำ

ข้อคำถาม	ความ สอดคล้อง			สรุปผล	ข้อเสนอแนะ
	1	2	3		
23.ท่านและครูมีส่วนร่วมในความ รับผิดชอบสำหรับผลการพัฒนา คุณภาพนักเรียน	1	1	1	1	
24.ท่านมีความสำนึกรับผิดชอบต่อ หน้าที่เสมอ	1	1	1	1	
25.ท่านรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานของ ตัวท่านเอง	1	1	1	1	
26.ท่านเสนอให้ครูรับผิดชอบต่อ การทำงานได้โดยไม่ต้องมีการร้องขอ	0	-1	0	0	(2)ไม่เข้าใจประเด็นนี้
27.ท่านมีความรับผิดชอบต่อ พฤติกรรมของครูในโรงเรียน	0	-1	0	0	(2)ไม่ตรงกับความหมาย “รับผิดชอบต่อครู”
28.ท่านแสดงความรับผิดชอบต่อ ผิดหรือผิดพลาดในหน้าที่	1	1	1	1	

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัยฉบับสมบูรณ์



สำหรับครูผู้สอน

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ
ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ
แบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความ
เป็นผู้นำและแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ของผู้บริหาร
โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2. ผู้ตอบแบบสอบถามคือผู้บริหารโรงเรียน 1 ท่าน ครูผู้สอนจำนวน 2 ท่าน

3. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในครั้งนี้ ใช้เพื่อการศึกษา วิจัย และมีการวิเคราะห์ข้อมูลใน
ภาพรวมเท่านั้น การให้ข้อมูลของแต่ละท่านจะ **ถูกเก็บเป็นความลับ** ซึ่งไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่าน
ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคล ดังนั้นการได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการ ครบถ้วนและตรงตามสภาพ
ความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านจึง มีความสำคัญอย่างยิ่งซึ่งจะส่งผลให้งานวิจัยมีคุณภาพ มีความ
น่าเชื่อถือ สามารถนำไปอ้างอิงและเกิดประโยชน์ในการหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจาย
ความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือจากท่านด้วยดี หากตอบแบบสอบถาม
ครบถ้วนทุกข้อแล้ว ขอความกรุณาส่งกลับคืนให้ผู้วิจัยในช่องเอกสาร สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาสุพรรณบุรีเขต 1 หากท่านมีข้อสงสัยประการใดโปรดติดต่อผู้วิจัยที่ เบอร์ 083 6970175
โรงเรียนวัดไผ่มั่ง จักเป็นพระคุณยิ่ง

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวปาจรีย์รัตน์ อิงคะวะระ

นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับสภาพปัจจุบันของท่าน

1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 เพศ

ชาย หญิง

1.2 อายุ

น้อยกว่า 30 ปี 30 - 35 ปี
 36 - 40 ปี 41 - 45 ปี
 46 - 50 ปี 51 - 56 ปี
 มากกว่า 56 ปี

1.3 วุฒิการศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ปริญญาโท ปริญญาเอก

1.4 ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในโรงเรียนแห่งนี้ เป็นเวลา

0-3 ปี 4-7 ปี 8-11 ปี 12
 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ และ
แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็น
ของท่าน

สภาพปัจจุบัน หมายถึง สิ่งที่เป็นพฤติกรรมหรือการปฏิบัติของท่านที่เป็นปัจจุบัน

สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ท่านเห็นว่าควรมีพฤติกรรมหรือการปฏิบัติ

เกณฑ์การพิจารณาระดับคะแนนในช่อง “สภาพปัจจุบัน”

- | | |
|-----------|----------------------------------------------------------|
| 5 หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในระดับมากที่สุด |
| 4 หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในระดับมาก |
| 3 หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในระดับปานกลาง |
| 2 หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในระดับน้อย |
| 1 หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด |

เกณฑ์การพิจารณาระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”

- | | |
|-----------|----------------------------------------------------------|
| 5 หมายถึง | พึงประสงค์ให้เกิดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในระดับมากที่สุด |
| 4 หมายถึง | พึงประสงค์ให้เกิดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในระดับมาก |
| 3 หมายถึง | พึงประสงค์ให้เกิดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในระดับปานกลาง |
| 2 หมายถึง | พึงประสงค์ให้เกิดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในระดับน้อย |
| 1 หมายถึง | พึงประสงค์ให้เกิดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด |

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ขอให้ท่านพิจารณาข้อความและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่
ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยพิจารณาว่าข้อความดังกล่าว วิธีการ/แนวทางใดที่เหมาะสมกับการ
พัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของท่าน **มากที่สุด**

ตัวอย่าง

ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
1.วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม (shared vision mission and goals)											
1.โรงเรียนของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
			√				√				
แนวทางการพัฒนาให้ท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน											
การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (stimulations)	การศึกษาจากหนังสือเอกสารและบทความ (Books, articles and white papers)	การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่างหัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่มขอบข่ายงาน (Increase in scope)	การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ทำ (New initiatives)	การเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ (Horizontal move)				
					√						

หมายถึง ท่านเห็นว่า ตัวท่านสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วมกันกับบุคลากรครูในโรงเรียนอยู่ในระดับที่มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันระดับ **มาก** และท่านพึงประสงค์ให้ตัวท่านมีการปฏิบัติในระดับ **มากที่สุด** และ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน ท่านเห็นว่า ควรจะพัฒนาตัวท่านเองโดยใช้แนวทาง/วิธีการ การเพิ่มขอบข่ายงาน (Increase in scope)

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ	
การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (Stimulations)	กระบวนการพัฒนาการตัดสินใจ และการบริหารงานจากการใช้สถานการณ์จำลอง ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
การศึกษาจากหนังสือ เอกสารและบทความ (Books, articles and white papers)	กระบวนการหาความรู้จากหนังสือ เอกสาร และบทความต่าง ๆ เพื่อเป็นการเพิ่มความเข้าใจให้เป็นประโยชน์ในการบริหารงาน
การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (communities of practice)	กระบวนการพัฒนาความเชี่ยวชาญของตนเองโดยการเข้าร่วมกับกลุ่มคนที่มีความรู้ความสนใจในเรื่องเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาความสัมพันธ์สร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียน
การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching)	กระบวนการการพัฒนาผู้บริหารในรูปแบบตัวต่อตัว เพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้บริหารในด้านกระบวนการคิด ทักษะและทัศนคติในการบริหารงานแบบทีม
แบบอย่างหัวหน้างาน (Bosses and superiors)	วิธีการพัฒนาให้ผู้นำแสดงพฤติกรรมเป็นต้นแบบให้กับบุคลากรครูในโรงเรียน แสดงบทบาทการเป็นผู้บริหาร เป็นต้นแบบการทำงานที่ดี แสดงบทบาทครู มีบทบาทในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและการเป็นพี่เลี้ยง
การเพิ่มขอบข่ายงาน (Increases in scope)	กระบวนการพัฒนาความรับผิดชอบ โดยการขยายขอบข่ายงานของตนเอง และการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ
การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ท้าทาย (New initiatives)	กระบวนการพัฒนาความรับผิดชอบ โดยการขยายขอบข่ายงาน การเพิ่มปริมาณงานให้มากขึ้น สร้างความหลากหลายในการทำงาน
การเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ (Horizontal move)	การพัฒนาตนเองในการเป็นผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานที่ดีในการทำงาน แสดงพฤติกรรมให้เห็นเป็นตัวอย่าง แสดงออกถึงการบริหารจัดการได้อย่างท้าทาย
1.วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม (shared vision mission and goals)	

ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
1.1 โรงเรียนของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน											
การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (stimulations)	การศึกษาจากหนังสือเอกสารและบทความ (Books, articles and white papers)	การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่างหัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่มขอบข่ายงาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ทำ (New initiatives)	การเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
1.2 ท่านเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาในการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน											
การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (stimulations)	การศึกษาจากหนังสือเอกสารและบทความ (Books, articles and white papers)	การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่างหัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่มขอบข่ายงาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ทำ (New initiatives)	การเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อคำถาม		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
1.3 ท่านปลูกฝังค่านิยมและความเชื่อในการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายในการทำงานร่วม		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาการปลูกฝังค่านิยมและความเชื่อในการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายในการทำงานร่วม											
การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (stimulations)	การศึกษาจากหนังสือเอกสารและบทความ (Books, articles and white papers)	การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่างหัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่มขอบข่ายงาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ทำ (New initiatives)	การเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อคำถาม		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
1.4 ท่านทำให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามเป้าหมายร่วมกัน		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาที่ทำให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามเป้าหมายร่วมกัน											
การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (stimulations)	การศึกษาจากหนังสือเอกสารและบทความ (Books, articles and white papers)	การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่างหัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่มขอบข่ายงาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ทำ (New initiatives)	การเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อคำถาม		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
1.5 ท่านและครูในโรงเรียนสามารถอธิบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายได้อย่างชัดเจน		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาที่ทำให้ท่านและครูในโรงเรียนสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมาย ได้อย่างชัดเจน											
การฝึกอบรม ผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่ายงาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ทำ หาย (New initiatives)	การเรียนรู้จาก ผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อคำถาม		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
1.6 โรงเรียนของท่านมีการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาที่ทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ทำ หาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
1.7 ท่านมีความมุ่งมั่นในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จคือเป้าหมายในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาความมุ่งมั่นในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จคือเป้าหมายในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ทำ หาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

2. การประสานงานและความร่วมมือ (Collaboration and cooperation)											
ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
2.1 ท่านและครูมีการร่วมมือกันเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับโรงเรียน		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาการร่วมมือกันเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับโรงเรียน											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ทำ หาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
2.2 ท่านเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาในการเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนาโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์											
การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (stimulations)	การศึกษาจากหนังสือเอกสารและบทความ (Books, articles and white papers)	การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่างหัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่มขอบข่ายงาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ทำหาย (New initiatives)	การเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
2.3 ท่านอำนวยความสะดวกให้กับการทำงานแบบร่วมมือ		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาการอำนวยความสะดวกให้กับการทำงานแบบร่วมมือ											
การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (stimulations)	การศึกษาจากหนังสือเอกสารและบทความ (Books, articles and white papers)	การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่างหัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่มขอบข่ายงาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ทำหาย (New initiatives)	การเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
2.4 ท่านให้ความสำคัญและให้เวลากับการทำงานร่วมกันกับครูในโรงเรียน		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาการให้ความสำคัญและให้เวลากับการทำงานร่วมกันกับครูในโรงเรียน											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ทำ หาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
2.5 ท่านพร้อมเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำให้ครูในโรงเรียนเกิดความสบายใจ		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาความพร้อมเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำให้ครูในโรงเรียนเกิดความสบายใจ											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ทำ หาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
2.6 ท่านและครูในโรงเรียนช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาตัวท่านและครูในโรงเรียนช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ทำ หาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
2.7 ท่านแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกับ กับครูในโรงเรียน		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกับครูในโรงเรียน											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ทำ หาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อคำถาม		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
2.8 ท่านทำให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานด้วยความ เคารพและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานด้วยความเคารพและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ทำ หาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

3. มีกระบวนการตัดสินใจ (Decision making)											
ข้อคำถาม		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
3.1 ท่านใช้หลักการมีส่วนร่วมที่เหมาะสมใน กระบวนการตัดสินใจ		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาการใช้หลักการมีส่วนร่วมที่เหมาะสมในกระบวนการตัดสินใจ											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ทำ หาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อความ				สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					
3.2 ท่านสร้างความมั่นใจให้บุคลากรในการเสนอความคิดเห็นเพื่อเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน				5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาการสร้างความมั่นใจให้บุคลากรในการเสนอความคิดเห็นเพื่อเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน														
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ท้าทาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)							

ข้อความ				สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					
3.3 ท่านจัดสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อให้ครูสามารถตัดสินใจร่วมกันในเรื่องสำคัญของโรงเรียน				5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาการจัดสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อให้ครูสามารถตัดสินใจร่วมกันในเรื่องสำคัญของโรงเรียน														
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ท้าทาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)							

ข้อความ				สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
3.4 ท่านเปิดโอกาสให้ครูได้ตัดสินใจในงานที่ครูมีความเชี่ยวชาญ				5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาการเปิดโอกาสให้ครูได้ตัดสินใจในงานที่ครูมีความเชี่ยวชาญ													
การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (stimulations)	การศึกษาจากหนังสือเอกสารและบทความ (Books, articles and white papers)	การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่างหัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่มขอบข่ายงาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ทำหาย (New initiatives)	การเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ (Horizontal move)						

ข้อความ				สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
3.5 ท่านเปิดโอกาสให้ครูได้ตัดสินใจเลือกแนวทางในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน				5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาการเปิดโอกาสให้ครูได้ตัดสินใจเลือกแนวทางในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน													
การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (stimulations)	การศึกษาจากหนังสือเอกสารและบทความ (Books, articles and white papers)	การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่างหัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่มขอบข่ายงาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ทำหาย (New initiatives)	การเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ (Horizontal move)						

ข้อคำถาม		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
3.6 ท่านเปิดกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของครู ในโรงเรียน		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาการเปิดกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของครูในโรงเรียน											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ท้าทาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

4. มีความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ต่อหน้าที่ (Responsibility and accountability)											
ข้อคำถาม		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
4.1 ท่านติดตามและนิเทศงานที่มอบหมายให้ครูทำ		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาการติดตามและนิเทศงานที่มอบหมายให้ครูทำ											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ท้าทาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
4.2 ท่านและครูมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ สำหรับผลการพัฒนาคุณภาพนักเรียน		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาตัวท่านและครูให้มีส่วนร่วมในความรับผิดชอบสำหรับผลการพัฒนาคุณภาพนักเรียน											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ทำ หาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
4.3 ท่านมีความสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่เสมอ		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาตัวท่านให้มีความสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่เสมอ											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ทำ หาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
4.4 ท่านรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานของตัวเอง		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาตัวท่านให้รู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานของตัวเอง											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ทำ หาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
4.5 ท่านแสดงความรับผิดชอบต่อเมื่อทำผิดหรือผิดพลาด ในหน้าที่		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาตัวท่านในการแสดงความรับผิดชอบต่อเมื่อทำผิดหรือผิดพลาดในหน้าที่											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ทำ หาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
4.6 ท่านและครูมีความคาดหวังสูงสำหรับผลการพัฒนานักเรียน		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาตัวท่านและครูให้มีความคาดหวังสูงสำหรับผลการพัฒนานักเรียน											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books, articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ท้าทาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

*****ขอขอบพระคุณในความร่วมมือนี้อสำหรับการตอบแบบสอบถาม*****



สำหรับผู้บริหารโรงเรียน

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

คำชี้แจง

1. การวิจัยครั้งนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
บริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของ
ภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน และนำเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ
แบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความ
เป็นผู้นำ

และแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ของ
ผู้บริหาร

โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามในครั้งนี้ ใช้เพื่อการศึกษา วิจัย และมีการวิเคราะห์ข้อมูลใน
ภาพรวมเท่านั้น การให้ข้อมูลของแต่ละท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ ซึ่งไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อท่าน
ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายบุคคล ดังนั้นการได้มาซึ่งข้อมูลที่ต้องการ ครบถ้วนและตรงตามสภาพ
ความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่านจึง มีความสำคัญอย่างยิ่งซึ่งจะส่งผลให้งานวิจัยมีคุณภาพ มีความ
น่าเชื่อถือ สามารถนำไปอ้างอิงและเกิดประโยชน์ในการหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจาย
ความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนต่อไป

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

นางสาวปจรรีรัตน์ อิงคะวะระ

นิสิตหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

โทรศัพท์ 083-697-0175

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับสภาพปัจจุบันของท่าน

1. ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

1.1 เพศ

ชาย หญิง

1.2 อายุ

น้อยกว่า 30 ปี 30 - 35 ปี
 36 - 40 ปี 41 - 45 ปี
 46 - 50 ปี 51 - 56 ปี
 มากกว่า 56 ปี

1.3 วุฒิการศึกษาสูงสุด

ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ปริญญาโท ปริญญาเอก

1.4 ตำแหน่ง

ผู้อำนวยการโรงเรียน ครูรักษาราชการแทนผู้อำนวยการโรงเรียน

1.5 ระยะเวลาที่ท่านปฏิบัติงานในโรงเรียนแห่งนี้ เป็นเวลา

0-3 ปี 4-7 ปี 8-11 ปี 12 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 สภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ และ
แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อคำถามและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับความคิดเห็น
ของท่าน

สภาพปัจจุบัน หมายถึง สิ่งที่เป็นพฤติกรรมหรือการปฏิบัติของท่านที่เป็นปัจจุบัน

สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง สิ่งที่ท่านเห็นว่าควรมีพฤติกรรมหรือการปฏิบัติ

เกณฑ์การพิจารณาระดับคะแนนในช่อง “สภาพปัจจุบัน”

- | | |
|-----------|----------------------------------------------------------|
| 5 หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในระดับมากที่สุด |
| 4 หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในระดับมาก |
| 3 หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในระดับปานกลาง |
| 2 หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในระดับน้อย |
| 1 หมายถึง | ข้อความนั้นตรงกับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด |

เกณฑ์การพิจารณาระดับคะแนนในช่อง “สภาพที่พึงประสงค์”

- | | |
|-----------|----------------------------------------------------------|
| 5 หมายถึง | พึงประสงค์ให้เกิดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในระดับมากที่สุด |
| 4 หมายถึง | พึงประสงค์ให้เกิดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในระดับมาก |
| 3 หมายถึง | พึงประสงค์ให้เกิดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในระดับปานกลาง |
| 2 หมายถึง | พึงประสงค์ให้เกิดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในระดับน้อย |
| 1 หมายถึง | พึงประสงค์ให้เกิดพฤติกรรมหรือการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด |

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ขอให้ท่านพิจารณาข้อคำถามและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่
ตรงกับความคิดเห็นของท่าน โดยพิจารณาว่าข้อคำถามดังกล่าว วิธีการ/แนวทางใดที่เหมาะสมกับการ
พัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของท่าน **มากที่สุด**

ตัวอย่าง

ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
1.วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม (shared vision mission and goals)											
1.โรงเรียนของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
			√				√				
แนวทางการพัฒนาให้ท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์จำลอง (stimulations)	การศึกษาจากหนังสือเอกสารและบทความ (Books, articles and white papers)	การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching)	การพัฒนาตนเองให้เป็นหัวหน้างานที่ดี (Bosses and superiors)	การเพิ่มขอบข่ายงาน (Increase in scope)	การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ทำ ทาย (New initiatives)	การเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ (Horizontal move)				
					√						

หมายถึง ท่านเห็นว่า ตัวท่านสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วมกันกับบุคลากรครูในโรงเรียนอยู่ในระดับที่มีการปฏิบัติในสภาพปัจจุบันระดับ **มาก** และท่านพึงประสงค์ให้ตัวท่านมีการปฏิบัติในระดับ **มากที่สุด** และ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำ ให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน ท่านเห็นว่า ควรจะพัฒนาตัวท่านเองโดยใช้แนวทาง/วิธีการ ขอบข่ายงานที่เพิ่มขึ้น (Increase in scope)

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ	
การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (Stimulations)	กระบวนการพัฒนาการตัดสินใจ และการบริหารงานจากการใช้สถานการณ์จำลอง ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
การศึกษาจากหนังสือ เอกสารและบทความ (Books, articles and white papers)	กระบวนการหาความรู้จากหนังสือ เอกสาร และบทความต่างๆ เพื่อเป็นการเพิ่มความเข้าใจให้เป็นประโยชน์ในการบริหารงาน
การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (communities of practice)	กระบวนการพัฒนาความเชี่ยวชาญของตนเองโดยการเข้าร่วมกับกลุ่มคนที่มีความรู้ความสนใจในเรื่องเดียวกัน มาร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ พัฒนาความสัมพันธ์สร้างเครือข่ายระหว่างโรงเรียน
การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching)	กระบวนการการพัฒนาผู้บริหารในรูปแบบตัวต่อตัว เพื่อเพิ่มศักยภาพของผู้บริหารในด้านกระบวนการคิด ทักษะและทัศนคติในการบริหารงานแบบทีม
แบบอย่างหัวหน้างาน (Bosses and superiors)	วิธีการพัฒนาให้ผู้ผู้นำแสดงพฤติกรรมเป็นต้นแบบให้กับบุคลากรครูในโรงเรียน แสดงบทบาทการเป็นผู้บริหาร เป็นต้นแบบการทำงานที่ดี แสดงบทบาทครู มีบทบาทในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและการเป็นพี่เลี้ยง
การเพิ่มขอบข่ายงาน (Increases in scope)	กระบวนการพัฒนาความรับผิดชอบ โดยการขยายขอบข่ายงานของตนเอง และการเปิดโอกาสให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ
การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ท้าทาย (New initiatives)	กระบวนการพัฒนาความรับผิดชอบ โดยการขยายขอบข่ายงาน การเพิ่มปริมาณงานให้มากขึ้น สร้างความหลากหลายในการทำงาน
การเรียนรู้จากผู้ที่ประสบความสำเร็จ (Horizontal move)	การพัฒนาตนเองในการเป็นผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานที่ดีในการทำงาน แสดงพฤติกรรมให้เห็นเป็นตัวอย่าง แสดงออกถึงการบริหารจัดการได้อย่างท้าทาย

1.วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม (shared vision mission and goals)											
ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
1. 1 โรงเรียนของท่านมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาให้มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน											
การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (stimulations)	การศึกษาจากหนังสือเอกสารและบทความ (Books, articles and white papers)	การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่างหัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่มขอบข่ายงาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ทำ (New initiatives)	การเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
1.2 ท่านเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาในการเปิดโอกาสให้ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน											
การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (stimulations)	การศึกษาจากหนังสือเอกสารและบทความ (Books, articles and white papers)	การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่างหัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่มขอบข่ายงาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ทำ (New initiatives)	การเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
---------	--	--------------	--	--	--	--	-------------------	--	--	--	--

1.3 ท่านปลูกฝังค่านิยมและความเชื่อในการมี								5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายในการทำงานร่วม																		
แนวทางการพัฒนาการปลูกฝังค่านิยมและความเชื่อในการมีวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายในการทำงานร่วม																		
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์จำลอง (stimulations)	การศึกษาจากหนังสือเอกสารและบทความ (Books, articles and white papers)	การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่างหัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่มขอบข่ายงาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ทำ หาย (New initiatives)	การเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ (Horizontal move)											

ข้อความถาม								สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					
1.4 ท่านทำให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนา								5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
คุณภาพผู้เรียนตามเป้าหมายร่วมกัน																		
แนวทางการพัฒนาที่ทำให้ครูรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามเป้าหมายร่วมกัน																		
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์จำลอง (stimulations)	การศึกษาจากหนังสือเอกสารและบทความ (Books, articles and white papers)	การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่างหัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่มขอบข่ายงาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ทำ หาย (New initiatives)	การเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ (Horizontal move)											

ข้อความถาม								สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์					
1.5 ท่านและครูในโรงเรียนสามารถอธิบายวิสัยทัศน์								5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
พันธกิจและเป้าหมายได้อย่างชัดเจน																		
แนวทางการพัฒนาที่ทำให้ท่านและครูในโรงเรียนสามารถอธิบายวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายได้อย่างชัดเจน																		
การฝึกอบรม	การศึกษาจาก	การสร้างชุมชน	การโค้ช	แบบอย่าง	การเพิ่ม	การคิดริเริ่ม	การเรียนรู้จาก											

ผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	นักปฏิบัติ (communities of practice)	ผู้บริหาร (Executive Coaching)	หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	ขอบข่ายงาน (Increases in scope)	สิ่งใหม่ที่ทำ หาย (New initiatives)	ผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)

ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
1.6 โรงเรียนของท่านมีการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน ตาม วิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาที่ทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายร่วม											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ทำ หาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อคำถาม	สภาพปัจจุบัน						สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
1.7 ท่านมีความมุ่งมั่นในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จคือเป้าหมายในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน											
แนวทางการพัฒนาความมุ่งมั่นในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จคือเป้าหมายในการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน											
การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (stimulations)	การศึกษาจากหนังสือเอกสารและบทความ (Books, articles and white papers)	การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่างหัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่มขอบข่ายงาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ทำ (New initiatives)	การเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ (Horizontal move)				

2. การประสานงานและความร่วมมือ (Collaboration and cooperation)											
ข้อคำถาม	สภาพปัจจุบัน						สภาพที่พึงประสงค์				
	5	4	3	2	1		5	4	3	2	1
2.1 ท่านและครูมีการร่วมมือกันเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับโรงเรียน											
แนวทางการพัฒนาการร่วมมือกันเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้กับโรงเรียน											
การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (stimulations)	การศึกษาจากหนังสือเอกสารและบทความ (Books, articles and white papers)	การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่างหัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่มขอบข่ายงาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ทำ (New initiatives)	การเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
2.2 ท่านเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อ การพัฒนาโรงเรียนอย่างสร้างสรรค์		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาในการเปิดโอกาสให้ครูได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อการพัฒนาโรงเรียนอย่าง สร้างสรรค์											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ท้าทาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
2.3 ท่านอำนวยความสะดวกให้กับการทำงานแบบ ร่วมมือ		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาการอำนวยความสะดวกให้กับการทำงานแบบร่วมมือ											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ท้าทาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อความ				สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
2.4 ท่านให้ความสำคัญและให้เวลาในการทำงาน ร่วมกับกับครูในโรงเรียน				5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาการให้ความสำคัญและให้เวลาในการทำงานร่วมกับกับครูในโรงเรียน													
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ทำ หาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)						

ข้อความ				สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
2.5 ท่านพร้อมเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำให้ครู ในโรงเรียนเกิดความสบายใจ				5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาความพร้อมเป็นที่ปรึกษาและให้คำแนะนำให้ครูในโรงเรียนเกิดความสบายใจ													
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ทำ หาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)						

ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
2.6 ท่านและครูในโรงเรียนช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาตัวท่านและครูในโรงเรียนช่วยกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ท้าทาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
2.7 ท่านแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกับครูในโรงเรียน		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ร่วมกับครูในโรงเรียน											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ท้าทาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อคำถาม		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
2.8 ท่านทำให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานด้วยความเคารพและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาให้บุคลากรในโรงเรียนทำงานด้วยความเคารพและความไว้วางใจซึ่งกันและกัน											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ท้าทาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

3. มีกระบวนการตัดสินใจ (Decision making)											
ข้อคำถาม		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
3.1 ท่านใช้หลักการมีส่วนร่วมที่เหมาะสมในกระบวนการตัดสินใจ		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาการใช้หลักการมีส่วนร่วมที่เหมาะสมในกระบวนการตัดสินใจ											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ท้าทาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อความ				สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
3.2 ท่านสร้างความมั่นใจให้บุคลากรในการเสนอความคิดเห็นเพื่อเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน				5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาการสร้างความมั่นใจให้บุคลากรในการเสนอความคิดเห็นเพื่อเป้าหมายในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน													
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ท้าทาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)						

ข้อความ				สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
3.3 ท่านจัดสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อให้ครูสามารถตัดสินใจร่วมกันในเรื่องสำคัญของโรงเรียน				5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาการจัดสภาพแวดล้อมและทรัพยากรที่เอื้อให้ครูสามารถตัดสินใจร่วมกันในเรื่องสำคัญของโรงเรียน													
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ท้าทาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)						

ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
3.4 ท่านเปิดโอกาสให้ครูได้ตัดสินใจในงานที่ครูมีความเชี่ยวชาญ		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาการเปิดโอกาสให้ครูได้ตัดสินใจในงานที่ครูมีความเชี่ยวชาญ											
การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (stimulations)	การศึกษาจากหนังสือเอกสารและบทความ (Books, articles and white papers)	การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่างหัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่มขอบข่ายงาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ทำ (New initiatives)	การเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
3.5 ท่านเปิดโอกาสให้ครูได้ตัดสินใจเลือกแนวทางในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาการเปิดโอกาสให้ครูได้ตัดสินใจเลือกแนวทางในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียน											
การฝึกอบรมผ่านสถานการณ์จำลอง (stimulations)	การศึกษาจากหนังสือเอกสารและบทความ (Books, articles and white papers)	การสร้างชุมชนนักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ชผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่างหัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่มขอบข่ายงาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่มสิ่งใหม่ที่ทำ (New initiatives)	การเรียนรู้จากผู้ที่มีประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อคำถาม		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
3.6 ท่านเปิดกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของครู ในโรงเรียน		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาการเปิดกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของครูในโรงเรียน											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ทำ หาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

4. มีความรับผิดชอบและความตระหนักรู้ต่อหน้าที่ (Responsibility and accountability)											
ข้อคำถาม		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
4.1 ท่านติดตามและนิเทศงานที่มอบหมายให้ครูทำ		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาการติดตามและนิเทศงานที่มอบหมายให้ครูทำ											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ทำ หาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อคำถาม		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
4.2 ท่านและครูมีส่วนร่วมในความรับผิดชอบ สำหรับผลการพัฒนาคุณภาพนักเรียน		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาตัวท่านและครูให้มีส่วนร่วมในความรับผิดชอบสำหรับผลการพัฒนาคุณภาพ นักเรียน											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ทำ หาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อคำถาม		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
4.3 ท่านมีความสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่เสมอ		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาตัวท่านให้มีความสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่เสมอ											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ทำ หาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
4.4 ท่านรู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานของตัวเอง		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาตัวท่านให้รู้สึกรับผิดชอบต่อผลงานของตัวเอง											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ทำ หาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
4.5 ท่านแสดงความรับผิดชอบต่อเมื่อทำผิดหรือ ผิดพลาด ในหน้าที่		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาตัวท่านในการแสดงความรับผิดชอบต่อเมื่อทำผิดหรือผิดพลาดในหน้าที่											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books,articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ทำ หาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

ข้อความ		สภาพปัจจุบัน					สภาพที่พึงประสงค์				
4.6 ท่านและครูมีความคาดหวังสูงสำหรับผลการพัฒนานักเรียน		5	4	3	2	1	5	4	3	2	1
แนวทางการพัฒนาตัวท่านและครูให้มีความคาดหวังสูงสำหรับผลการพัฒนานักเรียน											
การฝึกอบรมผ่าน สถานการณ์ จำลอง (stimulations)	การศึกษาจาก หนังสือเอกสาร และบทความ (Books, articles and white papers)	การสร้างชุมชน นักปฏิบัติ (communities of practice)	การโค้ช ผู้บริหาร (Executive Coaching)	แบบอย่าง หัวหน้างาน (Bosses and superiors)	การเพิ่ม ขอบข่าย งาน (Increases in scope)	การคิดริเริ่ม สิ่งใหม่ที่ท้าทาย (New initiatives)	การเรียนรู้ จากผู้ที่มี ประสบการณ์ (Horizontal move)				

*****ขอขอบพระคุณในความร่วมมือสำหรับการตอบแบบสอบถามค่ะ*****

ภาคผนวก ค

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการตรวจเครื่องมือวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์
อาจารย์ประจำภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
2. อาจารย์ ดร.ธีรภัทร กุโลภาส
อาจารย์ประจำภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
3. อาจารย์ ดร.สีบสกุล นรินทรางกูร ณ อยุธยา
อาจารย์ประจำภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา
สาขาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



2636734616

CU Thesisis 5883835527 thesisis / recv: 06082562 15:48:21 / seq: 12

รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของ(ร่าง) แนวทางการ
พัฒนาภาวะผู้นำแบบกระจายความเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน

1. ดร.ศนิศา บุชบงค์
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดไผ่ม่วง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1
2. นายเสนท พลายยงค
ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดโบสถ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 1
3. นางชนิษฐา บุญรวม
เจ้าหน้าที่สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี



2636734616

CD :Thesis 5883835527 thesis / recv: 06082562 15:48:21 / seq: 12

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวปาจรรัตน์ อิงคะวะระ
วัน เดือน ปี เกิด	7 สิงหาคม 2531
สถานที่เกิด	จังหวัดศรีสะเกษ
วุฒิการศึกษา	เมื่อปีการศึกษา 2551 สำเร็จการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจากโรงเรียน บรรหารแจ่มใสวิทยา 3 เมื่อปีการศึกษา 2556 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาบัณฑิต หลักสูตรครุศาสตรบัณฑิต ภาควิชาหลักสูตร การสอนและเทคโนโลยี สาขาวิชาประถมศึกษา เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง ในปีการศึกษา 2558 เข้าศึกษาต่อระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชานโยบาย การจัดการและ ความเป็น ผู้นำทางการศึกษา สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 39 หมู่ 4 ตำบลวังยาว อำเภอต๋านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี 72180
ที่อยู่ปัจจุบัน	