



รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ปวีณา วรกำพล

ดุชนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

พุทธศักราช 2569

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ดุขฎฐฎนฎญนี้เป็ญส่วนหนึ่ของการศึษาตามหลักรัฐศึษาศาสตรดุขฎฐฎบัณฎฑิต

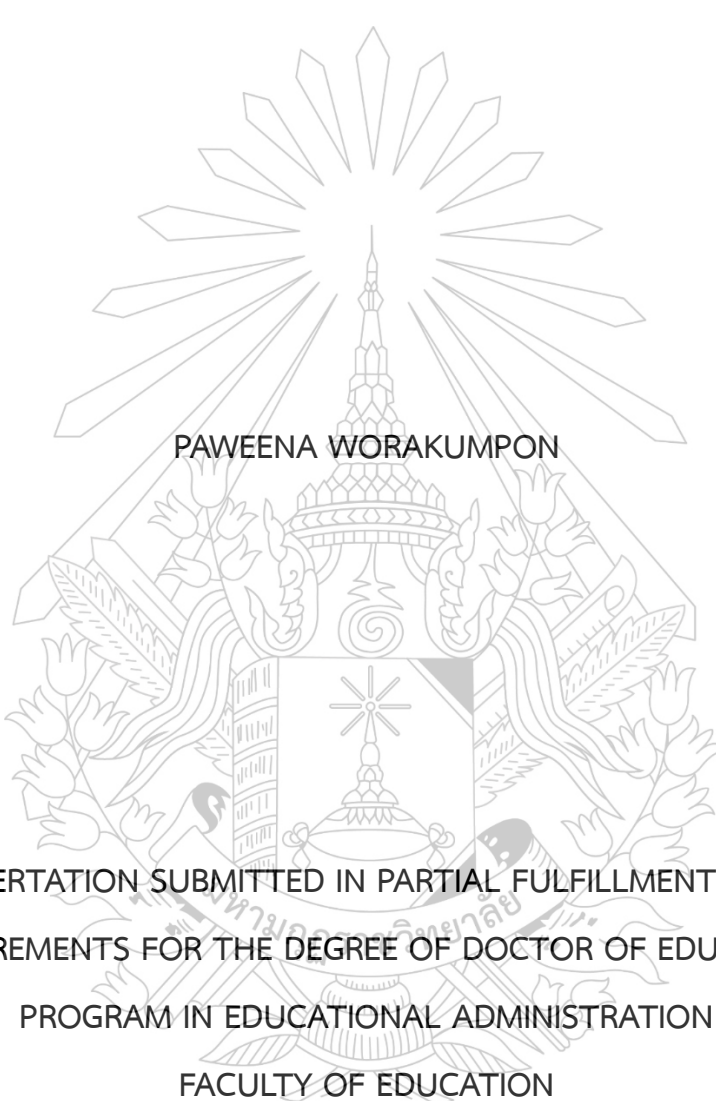
สาขาวิชาการบริหารการศึษา

คณะศึษาศาสตรั มหาวัทยาฬัยมหามกุฏราชวัทยาฬัย

พุทธศักราช 2569

ลัขสัฎฐีของมหาวัทยาฬัยมหามกุฏราชวัทยาฬัย

A MODEL FOR PROACTIVE LEADERSHIP DEVELOPMENT OF SCHOOL
ADMINISTRATORS IN SMALL SCHOOLS UNDER THE OFFICE OF THE BASIC
EDUCATION COMMISSION

The logo of Mahamakut Buddhist University is a large, intricate emblem centered on the page. It features a central shield with a sunburst at the top, flanked by two elephants. Below the shield is a lotus flower. The entire emblem is surrounded by a circular border containing Thai text.

PAWEENA WORAKUMPON

A DISSERTATION SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF EDUCATION
PROGRAM IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
FACULTY OF EDUCATION

MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

2026

COPYRIGHT OF MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY

หัวข้อดัชนีพนธ์	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ชื่อนักศึกษา	ปวีณา วรกำพล
ชื่อปริญญา	ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา	สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีพุทธศักราช	2569
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	พระครูปลัดจักรพล สิริธโร, ดร.

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย อนุมัติให้นำดัชนีพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการ
การศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต

คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

(พระครูศรีวิรัตนสุนทร , ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.)

คณะกรรมการสอบดัชนีพนธ์:

ประธานกรรมการ

(ศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราษฎ์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล)

อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

(พระครูปลัดจักรพล สิริธโร, ดร.)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์บุญช่วย ศิริเกษ)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประยุทธ์ ชูสอน)

บทคัดย่อ

หัวข้อคุณิพนธ์	รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำเชิงรุกของผูับริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
ชื่อนักศึกษา	ปวีณา วรกำพล
ชื่อปริญญา	ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชา	สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ปีพุทธศักราช	2569
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร.

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นกาเวผู้นำเชิงรุกของผูับริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก 2) พัฒนารูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำเชิงรุกของผูับริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก และ 3) ประเมินรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำเชิงรุกของผูับริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยผสมผสานวิธี แบ่งเป็นการวิจัยเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นกาเวผู้นำเชิงรุกของผูับริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำเชิงรุกของผูับริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก และระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำเชิงรุกของผูับริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก กลุ่มตัวอย่างจำนวน 384 คน และผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 9 คน เครื่องมือที่ใช้ แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง แบบประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

ผลการวิจัยพบว่า

1. สภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นกาเวผู้นำเชิงรุกของผูับริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าสภาพที่เป็นจริงสูงสุดคือด้าน การรู้จักตนเอง ส่วนสภาพที่พึงประสงค์สูงสุดคือ ด้านการรู้จักตนเอง การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ และการมีวิจารณญาณ สำหรับความต้องการจำเป็น ด้านที่มีความต้องการสูงสุด คือ ด้านการ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รองลงมาคือ การมีวิจารณญาณ การกำหนดเป้าหมาย การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ และการรู้จักตนเอง

2. รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำเชิงรุกที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 6 ส่วนสำคัญ คือ ชื่อรูปแบบ หลักการ วัตถุประสงค์ ลักษณะรูปแบบ แนวทางการนำไปใช้ และเงื่อนไขความสำเร็จ

3. ผลการประเมินคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ในภาพรวมมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับ ผลการประเมินคู่มือการใช้รูปแบบ พบว่า ในภาพรวมมีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำเชิงรุก, ผู้บริหารสถานศึกษา, โรงเรียนขนาดเล็ก, รูปแบบการพัฒนา, การวิจัย และพัฒนา



ABSTRACT

Dissertation Topic	A Model for Proactive Leadership Development of School Administrators in Small Schools under the Office of the Basic Education Commission
Student's Name	PAWEENA WORAKUMPON
Degree Sought	Doctor of Education
Program	Program in Educational Administration
Anno Domini	2026
Advisor	Assistant Professor Dr. Chakgrit Podapol
Co-Advisor	Phrakrupalad Jakkapol Siritharo, Dr.

This research aimed to: 1) study the actual state, desirable state, and priority needs of proactive leadership among administrators in small schools; 2) develop a proactive leadership development model for administrators in small schools; and 3) evaluate the proactive leadership development model for administrators in small schools under the Office of the Basic Education Commission. The study employed a mixed-methods research design, which was divided into three phases. Phase 1 involved studying the actual state, desirable state, and priority needs of proactive leadership among administrators in small schools. Phase 2 focused on developing the proactive leadership development model for administrators in small schools. And Phase 3 entailed evaluating the proactive leadership development model for administrators in small schools. The sample consisted of 384 participants, along with 9 key informants. The research instruments included a questionnaire, a semi-structured interview, and an evaluation form assessing appropriateness, feasibility, and utility. The statistics used for data analysis were mean, percentage, standard deviation, and descriptive analysis.

The research findings were as follows

1. Regarding the current state, desirable state, and priority needs of proactive leadership among school administrators in small schools under the Office of the Basic Education Commission, the findings indicated that the highest-rated current state was self-awareness. For the desirable state, the highest-rated areas were self-

awareness, independent commitment, and judiciousness. In terms of priority needs, the area with the highest need was creativity, followed by judiciousness, goal setting, independent commitment, and self-awareness, respectively.

2. The developed proactive leadership development model consists of six key components: model name, principles, objectives, model characteristics, implementation guidelines, and success conditions.

3. The evaluation results of the model's quality by experts revealed that, overall, its appropriateness, feasibility, and utility were at the highest level. As for the evaluation of the model's implementation manual, it was found that the overall quality was also at a very high level.

Keywords: Proactive Leadership, School Administrators, Small Schools, Development Model, Research and Development



กิตติกรรมประกาศ

ดุขฉุฉนัพนธัณบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยควมกรุณา ควมช่วยเหลือ และการสนับสนุนจากบุคคลหลายฝ่าย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ อาจารย์ที่ปรึกษาดุขฉุฉนัพนธัณบับนี้ 2 ท่าน ได้แก่ พระครูปลัดจักรพล สิริธโร, ดร. และ ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา ข้อเสนอแนะแนวคิด ตลอดจนชี้แนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ในการดำเนินการวิจัย และได้กรุณาติดตามให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดด้วยความเอาใจใส่เสมอมา จนทำให้งานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความเมตตาและขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ประจำหลักสูตร และคณะกรรมการสอบดุขฉุฉนัพนธัณบับนี้ทุกท่าน แห่งมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ และตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ด้วยความเมตตาและความเอาใจใส่ซึ่งมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการทำให้วิทยานิพนธัณบับนี้มีความถูกต้อง สมบูรณ์ และมีคุณค่าทางวิชาการยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ ทุกท่าน ที่ได้กรุณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย กลั่นกรองและยืนยันองค์ประกอบ ตรวจสอบและยืนยันรูปแบบ ประเมินรูปแบบและคู่มือ และให้ข้อเสนอแนะ อันเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงงานวิจัยให้มีความเหมาะสมและมีคุณภาพ ซึ่งมีส่วนสำคัญทำให้งานวิจัยครั้งนี้ดำเนินไปได้อย่างถูกต้องตามหลักวิชาการ ขอขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน จากทุกเขตพื้นที่การศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทุกท่าน ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม และให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัยครั้งนี้เป็นอย่างดี

ท้ายที่สุดนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณบิดา มารดา และครอบครัว ที่ให้การสนับสนุนส่งเสริม และเป็นกำลังใจสำคัญในการศึกษาและการดำเนินการวิจัยมาโดยตลอด จนทำให้ผู้วิจัยสามารถก้าวผ่านอุปสรรคต่าง ๆ และสำเร็จการศึกษาได้ตามความมุ่งหวัง

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากดุขฉุฉนัพนธัณบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมมอบเป็นเครื่องบูชา พระคุณบิดา มารดา ครู อาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ปวีณา วรกำพล

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อ.....	จ
ABSTRACT	ซ
กิตติกรรมประกาศ	ณ
สารบัญ.....	ญ
สารบัญตาราง	ฐ
สารบัญรูปภาพ.....	ฒ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 คำถามวิจัย.....	5
1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	5
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	6
1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	9
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ	13
1.7 ประโยชน์ที่ได้รับ	17
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	19
2.1 แนวคิดและทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ.....	20
2.1.1 ความหมายของผู้นำ.....	20
2.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ.....	21
2.1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ.....	23
2.1.4 วิวัฒนาการทฤษฎีของภาวะผู้นำ.....	25
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงรุก.....	29
2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงรุก.....	29
2.2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงรุก.....	33
2.2.3 คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงรุก	34
2.2.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุก.....	39
2.2.5 การสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงรุก.....	45

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น	65
2.3.1 ความหมายความต้องการจำเป็น	65
2.3.2 ประเภทของความต้องการจำเป็น	66
2.3.3 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น	67
2.3.4 การจัดลำดับความต้องการจำเป็น	67
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา.....	71
2.4.1 ความหมายและความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา	71
2.4.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา	74
2.4.3 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา.....	76
2.4.4 การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	78
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา	85
2.5.1 ความหมายของแนวทางการพัฒนา.....	85
2.5.2 แนวคิดการพัฒนาผู้ใหญ่วัย.....	89
2.5.3 เทคนิคหรือวิธีการพัฒนา.....	93
2.5.4 ขั้นตอนการพัฒนา.....	97
2.5.5 การประเมินแนวทางการพัฒนา	99
2.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ.....	104
2.6.1 ความหมายและประเภทของรูปแบบ	104
2.6.2 ลักษณะและองค์ประกอบของรูปแบบที่ดี	105
2.6.3 การพัฒนาและทดสอบรูปแบบ.....	107
2.6.4 การตรวจสอบและการประเมินรูปแบบ	110
2.6.5 มาตรฐานและเกณฑ์ในการประเมินรูปแบบ.....	111
2.7 บริบทโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	112
2.7.1 นโยบายและแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก.....	112
2.7.2 สภาพของการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กของประเทศไทยในปัจจุบัน.....	113
2.7.3 แนวทางการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก.....	114
2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	115
2.8.1 งานวิจัยในประเทศ.....	115
2.8.2 งานวิจัยต่างประเทศ.....	116
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	121

3.1 การดำเนินการวิจัยระยะที่ 1	123
3.2 การดำเนินการวิจัยระยะที่ 2	132
3.3 การดำเนินการวิจัยระยะที่ 3	138
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	143
4.1 ผลการศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะ ผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	144
4.2 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	169
4.3 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	206
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	214
5.1 สรุปผลการวิจัย	215
5.2 การอภิปรายผล	229
5.3 ข้อเสนอแนะ	234
5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้	234
5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป	235
บรรณานุกรม	236
ภาคผนวก	257
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ	258
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์และหนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง	263
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	310
ภาคผนวก ง ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม และการ คำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ	347
ภาคผนวก จ ตารางประมาณค่าขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครชีและมอร์แกน	354
ภาคผนวก ฉ คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกฯ	356
ภาคผนวก ช ประมวลภาพถ่ายการดำเนินการวิจัย	391
ประวัติผู้เขียนดุษฎีนิพนธ์	396

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุก	45
ตารางที่ 3.1 ตารางแสดงจำนวนผู้บริหารที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง	127
ตารางที่ 3.2 ตารางแสดงเขตพื้นที่การศึกษาที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง	128
ตารางที่ 3.3 แสดงจำนวนครูที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง	128
ตารางที่ 4.1 สรุปผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 ท่าน	148
ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง ระดับ การศึกษาสูงสุด และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 384 คน	152
ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รายด้าน	154
ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านที่ 1 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	155
ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านที่ 2 การกำหนดเป้าหมาย	158
ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านที่ 3 การรู้จักตนเอง	161
ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านที่ 4 การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ	163
ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น ภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านที่ 5 การมีวิจรรย์ญาณ	166

ตารางที่ 4.9 ผลการจัดการสหนากลุ่มเพื่อตรวจสอบ และยืนยันร่างรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดย ผู้ทรงคุณวุฒิ.....	177
ตารางที่ 4.10 แนวทางการนำรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ไปปฏิบัติ.....	192
ตารางที่ 4.11 สรุปผลการประเมินคุณภาพคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวม.....	203
ตารางที่ 4.12 ผลการประเมินคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านรูปเล่มของคู่มือ จำแนกเป็นรายชื่อ	203
ตารางที่ 4.13 ผลการประเมินคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านเนื้อหา (จำแนกรายส่วน).....	204
ตารางที่ 4.14 จำนวนของผู้เชี่ยวชาญจำแนกตามกลุ่มตำแหน่งและวุฒิการศึกษา.....	206
ตารางที่ 4.15 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวม.....	208
ตารางที่ 4.16 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกฯ ด้านความเหมาะสม จำแนกเป็นรายชื่อ	209
ตารางที่ 4.17 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกฯ ด้านความเป็นไปได้ จำแนกเป็นรายชื่อ	210
ตารางที่ 4.18 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกฯ ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility) จำแนกเป็นรายชื่อ.....	211

สารบัญรูปภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย	13
ภาพที่ 2.1 โมเดลองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุก	59
ภาพที่ 3.1 กรอบขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	123
ภาพที่ 4.1 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	189



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคปัจจุบันโลกกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในทุกมิติ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และวัฒนธรรม ความเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลโดยตรงต่อระบบการศึกษา ซึ่งจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับกระแสโลกาภิวัตน์และความท้าทายของศตวรรษที่ 21 ประเทศไทยเองได้กำหนดทิศทางการศึกษาใหม่ มุ่งสู่การเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ที่เปิดกว้างและไร้ขอบเขต โดยเน้นให้ผู้เรียนสามารถศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองผ่านแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย อาศัยเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น แพลตฟอร์มออนไลน์ หนังสือดิจิทัล (e-books) และชุมชนเสมือนจริง เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ที่เข้าถึงได้ง่าย และตอบโจทย์ความต้องการของผู้เรียนในยุคใหม่ (Elsaid, 2019) การเปลี่ยนแปลงนี้ยังทำให้บทบาทของครูเปลี่ยนจากผู้สอน มาเป็น ผู้อำนวยความสะดวกในการส่งเสริมการคิดวิเคราะห์และการเรียนรู้ด้วยตนเอง ขณะที่ผู้เรียนต้องรับผิดชอบต่อการพัฒนาความรู้ของตนเองมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้สามารถปรับตัวต่อความท้าทายของตลาดแรงงานและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว (Patcharaporn, 2015) การมุ่งเน้นสู่สังคมแห่งการเรียนรู้จึงถือเป็นกุญแจสำคัญที่ไม่เพียงช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษา แต่ยังสร้างประชากรที่พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงในอนาคตด้วยความมั่นใจและศักยภาพที่แข็งแกร่ง

อย่างไรก็ตาม กระแสโลกาภิวัตน์ ที่แผ่ขยายไปทั่วโลกได้สร้างแรงกดดันให้ระบบการศึกษาไทยต้องเร่งพัฒนาและปรับตัวให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความสามารถในการแข่งขันของประเทศในเวทีโลกนั้นพึ่งพาอย่างมากต่อคุณภาพของการศึกษาที่สามารถตอบสนองต่อความซับซ้อนและความท้าทายในยุคปัจจุบัน (สำนักงานเลขาธิการ, 2560; Gil, Miranda, & Rodríguez, 2023) ในบริบทของประเทศไทย หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาคือความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งถือเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางและพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้สอดคล้องกับมาตรฐานสากล การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถในระดับที่สามารถแข่งขันในเวทีโลกได้จึงกลายเป็นเป้าหมายสำคัญ โดยเน้นส่งเสริมให้มีทักษะในการบริหารจัดการที่ทันสมัย มีความสามารถในการปรับตัวต่อกระแสการเปลี่ยนแปลง และสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมการเรียนรู้และนวัตกรรมได้อย่างยั่งยืน การพัฒนานี้จะช่วยเพิ่มความเข้มแข็งให้กับระบบการศึกษาไทย ทั้งในด้านการจัดการทรัพยากรการสร้างผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ และการเตรียมผู้เรียนให้พร้อมต่อการแข่งขันในสังคมโลก ซึ่งล้วนเป็นปัจจัย

สำคัญที่ช่วยเพิ่มศักยภาพของประเทศในการก้าวทันต่อยุคแห่งความเปลี่ยนแปลงและโอกาสที่เกิดจากโลกาภิวัตน์

ในบริบทของประเทศไทย โรงเรียนขนาดเล็กมีบทบาทสำคัญในการกระจายโอกาสทางการศึกษาไปยังพื้นที่ชนบทหรือชุมชนที่ห่างไกล ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาและสร้างความเท่าเทียมสำหรับเด็กและเยาวชนที่มีข้อจำกัดในการเข้าถึงทรัพยากร โรงเรียนขนาดเล็กจึงเปรียบเสมือนศูนย์กลางของการเรียนรู้ในพื้นที่ชนบทที่ช่วยเสริมสร้างโอกาสให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาศักยภาพของตนได้ แม้ว่า จะมีข้อจำกัดทางด้านเศรษฐกิจหรือภูมิศาสตร์ อย่างไรก็ตาม โรงเรียนขนาดเล็กต้องเผชิญกับปัญหาหลายประการที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงาน ไม่ว่าจะเป็นการขาดแคลนทรัพยากรที่จำเป็นต่อการเรียนการสอน งบประมาณที่ไม่เพียงพอต่อการพัฒนาหรือบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐาน และบุคลากรที่มีจำกัด ทั้งในแง่ของจำนวนและคุณภาพของครูผู้สอน ข้อจำกัดเหล่านี้ส่งผลให้การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กเป็นภารกิจที่ท้าทายและต้องการการแก้ไขอย่างเร่งด่วน การพัฒนาทางเลือกหรือแนวทางเฉพาะเพื่อจัดการกับปัญหาเหล่านี้ในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กจึงเป็นสิ่งจำเป็น เช่น การส่งเสริมการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ การสนับสนุนงบประมาณเพิ่มเติม และการพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในบริบทที่ซับซ้อน นอกจากนี้ การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนยังสามารถช่วยลดช่องว่างระหว่างความต้องการของโรงเรียนและทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Chen, Liang, Feng, & Zhang, 2021) การพัฒนาศักยภาพของโรงเรียนขนาดเล็กในลักษณะนี้ ไม่เพียงแต่จะช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาในพื้นที่ชนบท แต่ยังเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาประเทศในระยะยาวที่ช่วยลดความเหลื่อมล้ำทางการศึกษาอย่างยั่งยืน

ภาวะผู้นำเชิงรุกมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในระบบการศึกษา โดยเฉพาะในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กที่ต้องเผชิญกับข้อจำกัดในหลายด้าน ทั้งในเรื่องทรัพยากร งบประมาณ และบุคลากร การบริหารโรงเรียนในยุคปัจจุบันจึงไม่อาจพึ่งพาเพียงแค่การแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้า แต่ต้องอาศัยความสามารถของผู้บริหารที่มี ภาวะผู้นำเชิงรุก (Proactive Leadership) ซึ่งเน้นความสามารถในการคาดการณ์ล่วงหน้า มองเห็นแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้น และสามารถวางแผนรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำเชิงรุกมีคุณสมบัติเด่นในด้านการมองเห็นโอกาสและการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยสามารถวางแผนอย่างรอบคอบ ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ และดำเนินการด้วยความรับผิดชอบสูงสุด นอกจากนี้ ผู้นำลักษณะนี้ยังสามารถดึงจุดแข็งของตนเองมาใช้ประโยชน์ และพร้อมที่จะตอบสนองต่อปัจจัยภายนอกอย่างมีสติและรอบรู้ โดยไม่ปล่อยให้สถานการณ์บีบบังคับหรือครอบงำการตัดสินใจของตน (Griffin, Neal, & Parker, 2007) ภาวะผู้นำ เชิงรุกจึงเปรียบเสมือนกลไกสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับการบริหารโรงเรียนขนาดเล็ก ทำให้โรงเรียนสามารถพัฒนาและสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับผู้เรียนใน

บริบทที่มีข้อจำกัด และยังช่วยสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ที่ยั่งยืนในชุมชนอีกด้วย ผู้นำที่มีแนวทางการบริหารในลักษณะนี้สามารถสร้างความเปลี่ยนแปลงเชิงบวกให้กับโรงเรียนและสังคมโดยรวม ช่วยเพิ่มศักยภาพของระบบการศึกษาในยุคที่เต็มไปด้วยความท้าทายและการแข่งขันในระดับโลก

ภาวะผู้นำเชิงรุก (Proactive Leadership) เป็นแนวทางการบริหารที่มีบทบาทสำคัญในการช่วยให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมขององค์กรเผชิญกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในหลายมิติ ผู้นำเชิงรุกไม่เพียงแต่ต้องมีความสามารถในการจัดการปัญหาที่เกิดขึ้น แต่ยังต้องสามารถคาดการณ์ล่วงหน้าและกำหนดทิศทางที่เหมาะสมให้แก่องค์กร การพัฒนาคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงรุกอาศัยองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ การรู้จักตนเอง (Self-Awareness) ซึ่งหมายถึงความสามารถในการเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน ค่านิยม และอารมณ์ของตนเอง อันเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำสามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและเหมาะสม, จินตนาการ (Imagination) ที่ช่วยให้ผู้นำสามารถมองเห็นภาพอนาคต คาดการณ์แนวโน้มที่อาจเกิดขึ้น และสร้างสรรค์แนวทางใหม่ๆ ในการรับมือกับความท้าทาย, วิจารณญาณ (Conscious) ซึ่งเกี่ยวข้องับความสามารถในการพิจารณาทางเลือกและผลกระทบของการตัดสินใจในบริบทที่ซับซ้อน และ ความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ (Independent Will) ซึ่งสะท้อนถึงความตั้งใจและความกล้าที่จะตัดสินใจด้วยความเป็นอิสระ โดยไม่ถูกชักนำจากปัจจัยภายนอกที่ไม่เหมาะสม (Covey, 2004)

เมื่อผู้นำมีคุณลักษณะทั้งสี่ประการนี้อย่างครบถ้วน จะช่วยเพิ่มศักยภาพในการบริหารองค์กรและเสริมสร้างผลกระทบเชิงบวกต่อบุคลากรในองค์กร ผู้นำที่มีการรู้จักตนเองและจินตนาการจะสามารถสร้างเป้าหมายที่ชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ทีมงาน ขณะที่วิจารณญาณและความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระจะช่วยให้พวกเขาสามารถตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพแม้ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก คุณลักษณะเหล่านี้จึงเป็นพื้นฐานสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำสามารถขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จในระยะยาว และยังส่งเสริมให้บุคลากรภายในองค์กรพัฒนาแนวคิดเชิงรุกตามแบบอย่างของผู้นำ ซึ่งนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาอย่างยั่งยืน (Griffin, Neal, & Parker, 2007)

ภาวะผู้นำเชิงรุก (Proactive Leadership) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งเผชิญกับความท้าทายเฉพาะตัวที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการอย่างรอบด้าน โดยเฉพาะปัญหาการขาดแคลนทรัพยากรการศึกษา บุคลากรที่มีคุณภาพ และงบประมาณที่จำกัด ปัญหาเหล่านี้ทำให้โรงเรียนขนาดเล็กไม่สามารถดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สมเกียรติ, 2562) ยิ่งไปกว่านั้น บรรยากาศการทำงานในโรงเรียนขนาดเล็กมักเต็มไปด้วยแรงกดดันจากภาระหน้าที่ที่หลากหลาย ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องรับผิดชอบในหลายบทบาทพร้อมกัน ส่งผลให้เกิดความเครียดและอุปสรรคในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (สุนิสสา, 2563) นอกจากนี้ การที่

สังคมยังขาดความเข้าใจในสำคัญของภาวะผู้นำเชิงรุกในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก ทำให้การสนับสนุนจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกระจุกตัวและไม่เพียงพอสำหรับการเปลี่ยนแปลง เชิงบวกอย่างยั่งยืน (พงศธร, 2564) ดังนั้น การส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงรุกในโรงเรียนขนาดเล็กจึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ควรได้รับความสำคัญทั้งจากผู้บริหาร บุคลากรในโรงเรียน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการบริหารจัดการและยกระดับคุณภาพการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็กให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างเต็มที่

การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกในโรงเรียนขนาดเล็กถือเป็นหัวใจสำคัญที่ไม่เพียงแต่ช่วยเสริมสร้างศักยภาพของผู้บริหารให้สามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบันได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ยังส่งผลโดยตรงต่อการยกระดับคุณภาพของระบบการศึกษาในภาพรวม (สุณิสสา, 2563) ภาวะผู้นำเชิงรุกมีบทบาทสำคัญในการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ที่มีคุณภาพ ซึ่งเอื้อต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ทั้งยังสามารถสร้างผลกระทบเชิงบวกในระยะยาวให้แก่ชุมชนและสังคม เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กมักเป็นศูนย์กลางของชุมชนในพื้นที่ชนบท การพัฒนาที่มีคุณภาพในระดับโรงเรียนจึงส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชากรในวงกว้าง (Kouzes & Posner, 2017)

อย่างไรก็ตาม การบรรลุเป้าหมายดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยกระบวนการพัฒนาที่ครอบคลุมและมีระบบ โดยเฉพาะการส่งเสริมการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงรุกในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อเติมเต็มช่องว่างขององค์ความรู้ที่ยังมีอยู่ และช่วยให้เกิดแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และความต้องการที่แท้จริงของโรงเรียนในแต่ละพื้นที่ การสนับสนุนอย่างต่อเนื่องจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ทั้งในด้านงบประมาณ การฝึกอบรม และการให้คำปรึกษาเชิงกลยุทธ์ ถือเป็นปัจจัยสำคัญในการผลักดันให้การพัฒนาผู้นำโรงเรียนขนาดเล็กเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ (พงศธร, 2564) ด้วยเหตุนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกจึงไม่ใช่เพียงเป้าหมายเฉพาะของผู้บริหารสถานศึกษา แต่เป็นพันธกิจร่วมกันของระบบการศึกษาที่มุ่งสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืนในทุกระดับ

แม้งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจะมีการศึกษาอย่างกว้างขวาง ทั้งด้านองค์ประกอบ สมรรถนะ และปัจจัยที่ส่งผลต่อการบริหารสถานศึกษา แต่ส่วนใหญ่ยังมุ่งเน้นการศึกษาภาวะผู้นำในลักษณะทั่วไป และเป็นการวิจัยเชิงสำรวจหรือศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ขณะที่งานวิจัยที่มุ่งพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงรุกสำหรับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กโดยเฉพาะยังมีอยู่อย่างจำกัด อีกทั้งยังไม่พบรูปแบบการพัฒนาที่บูรณาการองค์ประกอบภาวะผู้นำ แนวทางการพัฒนา (Approach) และกลไกการประเมินผลไว้อย่างเป็นระบบและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก จึงทำให้เกิดช่องว่างทั้งในเชิงแนวคิดและเชิงปฏิบัติในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างเชิงรุกและเหมาะสมกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

ดังนั้น จากความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กให้บรรลุวัตถุประสงค์ และหาแนวทางพัฒนาศักยภาพทางด้านภาวะผู้นำเชิงรุกให้กับผู้บริหารสถานศึกษาให้เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทาย มีพลังอำนาจที่ได้รับการยอมรับจากทุกฝ่าย สามารถกระตุ้นใจและสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเททำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในการจัดสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้เกิดความรู้ ทักษะ และความสามารถตามสมรรถนะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา และนำไปสู่การปฏิบัติจริง ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการะงานต่อไป

1.2 คำถามวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีคำถามการวิจัย เพื่อให้สามารถตอบโจทย์การวิจัย ที่ครอบคลุม ไว้ดังนี้

1.2.1 สภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นอย่างไร

1.2.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เหมาะสม มีลักษณะอย่างไร

1.2.3 ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นอย่างไร

1.3 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิจัยและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ย่อยดังนี้

1.3.1 เพื่อศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3.2 เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.3.3 เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยและพัฒนา เพื่อศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งพื้นที่ในการวิจัยครั้งนี้คือ โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตของ การวิจัย ไว้ 3 ระยะ มีดังนี้

1.4.1 การวิจัยระยะที่ 1 การศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 เป็นการศึกษาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีการดำเนินการวิจัยในระยะนี้ เพื่อค้นหา กลั่นกรอง และยืนยันองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุก ควบคู่ไปกับสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด เพื่อนำข้อมูลเชิงประจักษ์ที่ค้นพบทั้งหมดมาใช้เป็นฐานราก ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกในระยะต่อไป โดยผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยอย่างเป็นระบบออกเป็น 3 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อเป็นการกลั่นกรององค์ประกอบและยืนยันองค์ประกอบและศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 3 ศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอบเขตด้านประชากร/กลุ่มเป้าหมาย

ในการดำเนินการระยะที่ 1 ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบ่งตามขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1) กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง ได้แก่ ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 9 คน โดยมีเกณฑ์การเลือก ดังนี้ นักวิชาการ ข้าราชการบำนาญ วุฒิกการศึกษาปริญญาเอก หรือ ตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 2 คน ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน

2) กลุ่มเป้าหมายเพื่อการศึกษาความต้องการจำเป็น ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การศึกษาค้นคว้าประกอบภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องของ Bateman และ Crant (1993); Crant, J. M. (2000); Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J. และ Podsakoff, N.P. (2003); Covey (2004); Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006); Oplatka, I. (2009); Wu, C.-H., & Wang, Y. (2011); Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2012); Chuchuen, P., & Suwanmaneepong, S. (2015); Covey (2017); Segarra-Ciprés et al., (2019); Chen et al., (2021); Gil, A. J., Miranda, F. J., & Rodríguez, M. Á. (2023); Natataporn & Singsorn (2023); Mervat Mohamed Elsaied (2024)

1.4.2 การวิจัยระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การดำเนินการวิจัยระยะที่ 2 คือ การพัฒนารูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัยระยะที่ 1 หลังจากนั้นได้นำข้อมูลที่ได้เกี่ยวกับองค์ประกอบ วิธีการพัฒนามาร่างรูปแบบและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ประกอบด้วย 4 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 จัดทำร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบ ยืนยันร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขอบเขตกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมายที่ใช้ในการตรวจสอบและยืนยันร่างรูปแบบและร่างคู่มือ คือ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน เพื่อรับฟังข้อเสนอแนะสำหรับนำไปปรับปรุงร่างรูปแบบให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความถูกต้อง เพื่อจะเป็นข้อมูลในการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ให้มีความสมบูรณ์ต่อไป โดยกำหนดคุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

- 1) อาจารย์มหาวิทยาลัย ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์สอนไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน
- 2) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 คน
- 3) ผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 5 ปี เป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเป็นแบบอย่างที่ดี มีผลงานที่หลากหลายในด้านการบริหารสถานศึกษา และมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป รวมจำนวน 3 คน
- 4) ศึกษานิเทศก์ที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 10 ปี มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ และหรือมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน
- 5) ครูผู้สอนที่มีประสบการณ์ไม่น้อยกว่า 10 ปี มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ และหรือมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน

1.4.3 ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

การดำเนินการวิจัยในระยะนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 ด้าน คือ 1) ด้านความเหมาะสม 2) ด้านความเป็นไปได้ 3) ด้านความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้น รวมถึงการประเมินคู่มือรูปแบบเพื่อประเมินความเหมาะสมของคู่มือรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการนำไปใช้ปฏิบัติจริงในสถานศึกษา โดยผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ประเมินรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 2 ปรับปรุงรูปแบบสมบูรณ์

ขอบเขตกลุ่มเป้าหมาย

กลุ่มเป้าหมาย คือ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติเฉพาะ ของผู้ทรงคุณวุฒิให้ครอบคลุม 3 ด้านหลัก ได้แก่ 1) ด้านการบริหารการศึกษา 2) ด้านการพัฒนาก้าวหน้า และ 3) ด้านการวิจัยและประเมินผล ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์เชิงประจักษ์ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง นักวิชาการ หรืออาจารย์

ระดับอุดมศึกษาที่มีผลงานวิชาการเป็นที่ยอมรับ เพื่อให้ผลการประเมินมีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือสูงสุด จากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการหรืออาจารย์ที่สอนในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิระดับเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกและสอนในมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

- 1) ผู้บริหารระดับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ตำแหน่ง ศึกษาธิการจังหวัด/รองศึกษาธิการจังหวัด สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน
- 2) อาจารย์ที่สอนในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ในการสอนไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน
- 3) ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา/ศึกษานิเทศก์ระดับเขตพื้นที่การศึกษา สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา/วิจัยและประเมินผล/นวัตกรรม มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปีจำนวน 3 คน
- 4) ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา และมีประสบการณ์ ในการบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน

1.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ภาวะผู้นำเชิงรุก ประกอบด้วยองค์ประกอบหลักและตัวชี้วัดพฤติกรรม 5 ด้านที่ได้รับการสังเคราะห์จากฐานคิดเชิงทฤษฎีระดับสากลเพื่อนำมาปรับประยุกต์ให้สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของโรงเรียนขนาดเล็ก ได้แก่

- 1) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้บริหารแสดงออกถึงกระบวนการทางปัญญาและความสามารถในการสร้างสรรค์แนวทางการบริหารและพัฒนาการศึกษาแบบใหม่ที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน โดยอาศัยการคิดนอกกรอบเพื่อเอาชนะข้อจำกัดด้านทรัพยากร การผสมผสานแนวคิดทางการศึกษาที่มีอยู่เดิมในรูปแบบที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก และการมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในมิติที่แตกต่าง เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาที่เหมาะสม และการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนที่ไม่ด้อยไปกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

2) การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง ผู้บริหารแสดงออกถึงกระบวนการวางทิศทางการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีระบบที่ช่วยกระตุ้นแรงจูงใจและเพิ่มประสิทธิภาพทั้งในระดับบุคลากรและองค์กร โดยผู้บริหารจะกำหนดเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจง วัดผลได้ และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งช่วยสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงานและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป้าหมายที่มีโครงสร้างชัดเจนยังช่วยสร้างความสอดคล้องในการทำงานของทีมบุคลากรที่มีจำนวนจำกัด ลดความเครียด และกระตุ้นให้ทุกคนในโรงเรียนมุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน อีกทั้งการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายแต่บรรลุได้จะช่วยให้โรงเรียนขนาดเล็กพัฒนาอย่างต่อเนื่องแม้จะมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร

3) การรู้จักตนเอง หมายถึง ผู้บริหารแสดงออกถึงความสามารถในการตระหนักรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน ศักยภาพ ความถนัด และขีดความสามารถของตนในการบริหารงาน ซึ่งนำไปสู่การกล้ายอมรับผิดและการประเมินตนเองอย่างตรงไปตรงมา โดยผู้บริหารสามารถนำจุดแข็งมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร ขณะเดียวกันก็พัฒนาหรือปรับปรุงจุดอ่อนของตน ผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทโรงเรียนขนาดเล็ก มีทักษะการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวเชิงรุกต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนแม้จะมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร

4) การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ หมายถึง ผู้บริหารแสดงออกถึงความตั้งใจและความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองที่จะบริหารจัดการโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายแม้จะมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร โดยกล้าตัดสินใจและดำเนินการอย่างมีอิสระทางความคิด มีความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาพัฒนานวัตกรรมการบริหารที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของโรงเรียน ริเริ่มหาแนวทางแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์โดยไม่รอคำสั่งหรือนโยบายจากส่วนกลางเพียงอย่างเดียว เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนได้อย่างเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการศึกษา

5) การมีวิสัยทัศน์ หมายถึง ผู้บริหารแสดงออกถึงความสามารถในการคิดไตร่ตรองและพิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบ เป็นระบบ และเป็นเหตุเป็นผลในการบริหารจัดการโรงเรียนท่ามกลางข้อจำกัดด้านทรัพยากร มีทักษะในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในบริบทเฉพาะของโรงเรียนขนาดเล็ก และสามารถคิดค้นทางเลือกที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักคุณธรรม จริยธรรม ความมีวินัย ความซื่อสัตย์ และความยุติธรรม เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนและการตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน

ส่วนที่ 2 แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วยกลไกและรูปแบบกิจกรรมการขับเคลื่อนเพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างปฏิบัติการทางความคิดของผู้บริหาร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก คือ

1) การพัฒนารูปแบบ เป็นโครงสร้างนวัตกรรมการบริหารที่มีความยืดหยุ่น ความคล่องตัว และไม่สร้างภาระงานเอกสารที่ซ้ำซ้อนแก่ครูและผู้บริหาร (จินตนา ไบกาซูยี, 2542)

2) การพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา: การมุ่งเน้นการพัฒนาเชิงลึกในแนวตั้ง เพื่อขยายความซับซ้อนทางสติปัญญาและวุฒิภาวะทางอารมณ์ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างปฏิบัติการทางความคิด ของผู้บริหารในการเผชิญหน้ากับความคลุมเครือ (Torbert & Herdman-Barker, 2014; สิริวรรณ ฉายอรุณ, 2565)

3) แนวทางการพัฒนา เป็นการใช้กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติหน้างานจริง ควบคู่กับกลไกหนุนเสริมเชิงโครงสร้าง เช่น เครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ระบบพี่เลี้ยง เพื่อสร้างกรอบคิดแบบเติบโต (Growth Mindset) และความยืดหยุ่นพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง (Resilience) ในโรงเรียนขนาดเล็ก (Marsick & Watkins, 1990; วิจารย์ พานิช, 2566; นกตล ร่มโพธิ์, 2567)

ส่วนที่ 3 กระบวนการดำเนินงานวิจัยและพัฒนา แบ่งขั้นตอนออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุก: เป็นระยะต้นทางที่มุ่งค้นหาข้อมูลเชิงประจักษ์โดยเริ่มจากการ สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุก จากเอกสารและงานวิจัย จากนั้นทำการ สัมภาษณ์ทั้งโครงสร้าง ร่วมกับ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ และทำการเก็บข้อมูลภาคสนามเพื่อ สสำรวจสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็น โดยนำมาคำนวณลำดับความสำคัญของช่องว่างการพัฒนาด้วยดัชนีความต้องการจำเป็นจัดลำดับความสำคัญ

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก: เป็นกระบวนการแปลงผลลัพธ์ดัชนีความต้องการจำเป็นจากระยะที่ 1 มาออกแบบ บูรณาการ และจัดทำเป็นร่างรูปแบบเชิงระบบร่วมกับการยกย่องคู่มือการใช้รูปแบบ จากนั้นนำไปผ่านการตรวจสอบยืนยันความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ โดยผู้ทรงคุณวุฒิผ่านกระบวนการสนทนากลุ่ม หรือระเบียบวิธีวิจัยประเมินผลเชิงพัฒนาระบบ (Argyris, 1991; ประวิต เอรารวรรณ์, 2550)

ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก: กระบวนการพิสูจน์คุณภาพและมาตรฐานความน่าเชื่อถือทางวิชาการ โดยทำการส่งรูปแบบและคู่มือให้ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางดำเนินการ ประเมินรูปแบบ ในมิติด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ (Utility Evaluation) แล้วนำข้อเสนอแนะเชิงลึกที่ได้กลับมาทำการ ปรับปรุงรูปแบบ และคู่มือให้มีความสมบูรณ์เชิงประจักษ์พร้อมนำไปขยายผลปฏิบัติงานจริงหน้างาน (Cranton, 2006)

ส่วนที่ 4 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย

1) ชื่อรูปแบบ การกำหนดอัตลักษณ์ที่สะท้อนถึงวัตถุประสงค์และจุดเน้นของรูปแบบอย่างชัดเจน เพื่อเป็นกรอบอ้างอิง ในการสื่อสารและนำไปประยุกต์ใช้ในองค์กรได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน (Cranton, 2006)

2) หลักการของรูปแบบ เป็นฐานคิดเชิงปรัชญา เหตุผลความจำเป็น และความท้าทายงานเชิงลึกภายใต้ข้อจำกัดและบริบทอันเปราะบางของโรงเรียนขนาดเล็ก ที่เชื่อมโยงไปสู่ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารเชิงรุก (McCauley et al., 2010; Center for Creative Leadership, 2020)

3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ เป็นเป้าหมายและผลลัพธ์ที่คาดหวังในระดับพฤติกรรมที่ชัดเจน โดยมุ่งเน้นการพัฒนาในแนวทางเพื่อยกระดับความซับซ้อนทางสติปัญญา ภูมิภาวะทางอารมณ์ และขีดความสามารถทางความคิดในการแก้ไขปัญหาสถานศึกษา (Petrie, 2014; สิริวรรณ ฉายอรุณ, 2565)

4) ลักษณะของรูปแบบ เป็นโครงสร้างและเนื้อหาสาระของรูปแบบที่มีความยืดหยุ่น ความคล่องตัว ไม่เป็นทางการ และตอบสนองต่อความแตกต่างระหว่างบุคคล โดยไม่สร้างภาระงานเอกสารที่ซ้ำซ้อนแก่ครูและผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก (จินตนา ไบกาซูยี, 2542; Marsick & Watkins, 1990)

5) แนวทางการนำไปใช้ เป็นวิธีปฏิบัติและเครื่องมือในการนำรูปแบบไปขับเคลื่อนจริงผ่านกลไกการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ควบคู่กับการสะท้อนคิดทบทวนตนเอง (Reflective Thinking) และกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างระบบความคิดและสร้างกรอบคิดแบบเติบโต (Schön, 1983; วิจารย์ พานิช, 2566; นกตล ร่มโพธิ์, 2567)

6) เงื่อนไขความสำเร็จ เป็นปัจจัยหนุนเสริมและกลไกเชิงโครงสร้างจากหน่วยงานต้นสังกัด รวมถึงระบบพี่เลี้ยง และการสร้างสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทางจิตวิทยา ซึ่งเป็นตัวเร่งสำคัญที่ช่วยให้การบริหารจัดการและการยกระดับภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้อย่างยั่งยืน (Argyris, 1991; ประวิต เอรารวรรณ์, 2550; สุวิธิดา จรุงศิริวัฒน์, 2666)

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวข้องทั้ง 4 ส่วนเบื้องต้น ผู้วิจัยได้นำมาบูรณาการและเรียงร้อยความสัมพันธ์สู่การจัดทำเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย ปรากฏดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดการวิจัย

1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจถูกต้องและตรงกันในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงกำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้

1.6.1 ภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถและพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึง ความกระตือรือร้นในการคาดการณ์และแก้ไขปัญหา ก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น มีความมุ่งมั่นเป็นแบบอย่างในการทำงานท่ามกลางข้อจำกัดด้านทรัพยากร แสดงความรับผิดชอบสูงต่อ

ผลลัพธ์ทางการศึกษา ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมแบบบูรณาการระหว่างบุคลากรทุกฝ่าย พัฒนา นวัตกรรมการศึกษาที่เหมาะสมกับบริบท และสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรมองเห็นคุณค่า ของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีต่อชุมชน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้บริหารแสดงออกถึงกระบวนการ ทางปัญญาและความสามารถในการสร้างสรรค์แนวทางการบริหารและพัฒนาการศึกษาแบบใหม่ที่มี คุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน โดยอาศัยการคิดนอกกรอบเพื่อเอาชนะข้อจำกัดด้านทรัพยากร การผสมผสานแนวคิดทางการศึกษาที่มีอยู่เดิมในรูปแบบที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก และการมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในมิติที่แตกต่าง เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหา เฉพาะหน้า การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาที่เหมาะสม และ การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนที่ ไม่ด้อยไปกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

2) การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง ผู้บริหารแสดงออกถึงกระบวนการวางทิศ ทางการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีระบบที่ช่วยกระตุ้นแรงจูงใจและเพิ่มประสิทธิภาพทั้งในระดับบุคลากร และองค์กร โดยผู้บริหารจะกำหนดเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจง วัดผลได้ และสอดคล้องกับ บริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งช่วยสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงานและแนวทางการพัฒนา คุณภาพการศึกษา เป้าหมายที่มีโครงสร้างชัดเจนยังช่วยสร้างความสอดคล้องในการทำงานของทีม บุคลากรที่มีจำนวนจำกัด ลดความเครียด และกระตุ้นให้ทุกคนในโรงเรียนมุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน อีกทั้งการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายแต่บรรลุได้จะช่วยให้โรงเรียนขนาดเล็กพัฒนาอย่างต่อเนื่องแม้จะมี ข้อจำกัดด้านทรัพยากร

3) การรู้จักตนเอง หมายถึง ผู้บริหารแสดงออกถึงความสามารถในการตระหนักรู้ และเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน ศักยภาพ ความถนัด และขีดความสามารถของตนใน การบริหารงาน ซึ่งนำไปสู่การกล้ายอมรับผิดและการประเมินตนเองอย่างตรงไปตรงมา โดยผู้บริหาร สามารถนำจุดแข็งมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร ขณะเดียวกันก็พัฒนาหรือปรับปรุงจุดอ่อนของ ตน ผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทโรงเรียนขนาดเล็ก มีทักษะการสื่อสาร และถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวเชิงรุกต่อการเปลี่ยนแปลงของ สภาพแวดล้อมทางการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนแม้จะมีข้อจำกัดด้าน ทรัพยากร

4) การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ หมายถึง ผู้บริหารแสดงออกถึงความตั้งใจและ ความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองที่จะบริหารจัดการโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายแม้จะมีข้อจำกัดด้าน ทรัพยากร โดยกล้าตัดสินใจและดำเนินการอย่างมีอิสระทางความคิด มีความสามารถในการ ประยุกต์ใช้ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาพัฒนานวัตกรรมการบริหารที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะ ของโรงเรียน ริเริ่มหาแนวทางแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์โดยไม่รอคำสั่งหรือนโยบายจากส่วนกลาง

เพียงอย่างเดียว เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนได้อย่างเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการศึกษา

5) การมีวิจาร์ณญาณ หมายถึง ผู้บริหารแสดงออกถึงความสามารถในการคิด ไตร่ตรองและพิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบ เป็นระบบ และเป็นเหตุเป็นผลในการบริหารจัดการ โรงเรียนท่ามกลางข้อจำกัดด้านทรัพยากร มีทักษะในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในบริบท เฉพาะของโรงเรียนขนาดเล็ก และสามารถคิดค้นทางเลือกที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหาอย่าง สร้างสรรค์ โดยตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักคุณธรรม จริยธรรม ความมีวินัย ความซื่อสัตย์ และความ ยุติธรรม เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนและการตอบสนองต่อความ ต้องการของชุมชน

1.6.2 สภาพที่เป็นจริง หมายถึง ระดับการแสดงออกหรือพฤติกรรมการปฏิบัติงานจริงด้าน ภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ตามการรับรู้ของผู้ตอบแบบสอบถาม (หรือระบุตามกลุ่มตัวอย่างที่คุณใช้) ในช่วงเวลาที่ทำ การวิจัย

1.6.3 สภาพที่พึงประสงค์ หมายถึง ระดับความคาดหวังหรือคุณลักษณะที่ต้องการให้ เกิดขึ้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีความเหมาะสมและจำเป็นต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษา ตามมาตรฐานวิชาชีพและบริบทการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

1.6.4 ความต้องการจำเป็น หมายถึง ช่องว่าง หรือความแตกต่างที่เกิดขึ้นระหว่าง สภาพที่เป็นจริง ในการปฏิบัติงานด้านภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กับ สภาพที่พึงประสงค์ ที่ควรจะเป็นตามมาตรฐานหรือ ความคาดหวัง โดยช่องว่างดังกล่าวจะถูกนำมาคำนวณเพื่อจัดลำดับความสำคัญด้วยดัชนี $PNI_{modified}$ เพื่อกำหนดเป็นประเด็นสำคัญในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกในระยะต่อไป

1.6.5 แนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก หมายถึง โครงสร้างเชิง ระบบที่บูรณาการทฤษฎีการพัฒนาผู้ใหญ่และการเรียนรู้จากประสบการณ์จริงหน้างาน เพื่อเสริมสร้าง กรอบความคิด และวุฒิภาวะเชิงลึกในแนวทาง โดยเป็นแนวทางที่มีความยืดหยุ่นสูง สอดคล้องกับ บริบทเฉพาะ และตอบสนองต่อข้อจำกัดด้านทรัพยากรของโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างมีตรรกะ

1.6.6 การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง กระบวนการส่งเสริม และเสริมสร้างสมรรถนะเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ ผ่านแนวทางและกิจกรรมการ พัฒนาที่ออกแบบให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้ผู้บริหารสามารถคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ กำหนดเป้าหมาย รู้จักตนเอง มีความมุ่งมั่นเป็นอิสระ และใช้วิจาร์ณญาณในการบริหาร จัดการสถานศึกษาได้อย่างเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลง

1.6.7 แนวทางการพัฒนา หมายถึง วิธีดำเนินการหรือกระบวนการที่ใช้ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยประกอบด้วยหลักการ ขั้นตอน กิจกรรม เทคนิคการพัฒนา และกลไกการเรียนรู้ที่มุ่งพัฒนาความรู้ ทักษะ พฤติกรรม และคุณลักษณะของผู้บริหารให้สามารถปฏิบัติงานเชิงรุกได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6.8 การประเมินแนวทางการพัฒนา หมายถึง กระบวนการตรวจสอบและพิจารณาคุณภาพของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โดยพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศสำหรับปรับปรุงและพัฒนาแนวทางให้สามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.6.9 รูปแบบการพัฒนา หมายถึง กรอบแนวคิดเชิงระบบที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเพื่อใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยบูรณาการองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุก แนวทางการพัฒนา กระบวนการดำเนินงาน กิจกรรมการพัฒนา และการประเมินผลเข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบ เพื่อส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการบริหารจัดการเชิงรุก สอดคล้องกับบริบทและความท้าทายของโรงเรียนขนาดเล็กในปัจจุบัน

1.6.10 องค์ประกอบรูปแบบการพัฒนา หมายถึง ส่วนสำคัญที่ทำหน้าที่ร่วมกันภายในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีความสัมพันธ์ในลักษณะปัจจัยนำเข้า กระบวนการพัฒนา ผลลัพธ์ และการประเมินข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้การพัฒนาดำเนินไปอย่างต่อเนื่องและสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก

1.6.11 ชื่อรูปแบบ หมายถึง คำหรือข้อความที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นเพื่อสะท้อนแนวคิด จุดเน้น และลักษณะเฉพาะของรูปแบบการพัฒนา โดยชื่อรูปแบบควรสื่อถึงสาระสำคัญของการพัฒนา กลุ่มเป้าหมาย หรือผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นอย่างชัดเจน กระชับ และสอดคล้องกับกรอบแนวคิดของการวิจัย ทั้งนี้ ชื่อรูปแบบทำหน้าที่เป็นอัตลักษณ์ของรูปแบบ ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องสามารถเข้าใจทิศทางและเป้าหมายของการพัฒนาได้อย่างชัดเจน

1.6.12 หลักการ หมายถึง แนวคิด ทฤษฎี หรือฐานคิดสำคัญที่ใช้เป็นรากฐานในการออกแบบและพัฒนารูปแบบ โดยหลักการจะสะท้อนความเชื่อ แนวทาง หรือแนวปฏิบัติที่ทำให้รูปแบบมีความสมเหตุสมผลและสามารถนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ หลักการอาจพัฒนามาจากแนวคิดทางวิชาการ ทฤษฎีการบริหาร ทฤษฎีการเรียนรู้ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หรือบริบทของหน่วยงานและสถานศึกษา

1.6.13 วัตถุประสงค์ หมายถึง เป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการให้เกิดขึ้นจากการนำรูปแบบไปใช้ ซึ่งแสดงถึงทิศทางของการพัฒนาและผลที่คาดหวังทั้งในด้านความรู้ ทักษะ สมรรถนะ พฤติกรรม หรือประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของกลุ่มเป้าหมาย โดยวัตถุประสงค์ควรมีความชัดเจน สามารถวัดและประเมินผลได้

1.6.14 กระบวนการพัฒนา หมายถึง ขั้นตอน วิธีการ และกิจกรรมที่ผู้วิจัยกำหนดขึ้นอย่างเป็นระบบ โดยยึดผลการศึกษาความต้องการจำเป็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำมาเป็นฐานในการออกแบบและดำเนินการพัฒนา เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะหรือคุณลักษณะภาวะผู้นำที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานของกลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีวิจรรย์ญาณ การกำหนดเป้าหมาย การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ และการรู้จักตนเอง

1.6.15 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ หมายถึง วิธีการหรือข้อเสนอแนะในการประยุกต์ใช้รูปแบบในสถานการณ์จริง เพื่อให้ผู้ใช้สามารถดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม และสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงานหรือสถานศึกษา โดยแนวทางดังกล่าวอาจครอบคลุมการเตรียมความพร้อมบุคลากร ทรัพยากร ระยะเวลา และการกำกับติดตาม

1.6.16 เงื่อนไขความสำเร็จ หมายถึง ปัจจัยสนับสนุนหรือข้อกำหนดสำคัญที่ส่งผลให้การดำเนินงานตามรูปแบบประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งอาจประกอบด้วยภาวะผู้นำ การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ทรัพยากร วัฒนธรรมองค์กร ระบบการติดตามประเมินผล และการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัด

1.6.17 คู่มือรูปแบบการพัฒนา หมายถึง เอกสารหรือแนวทางการดำเนินงานที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประกอบการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกไปใช้ในทางปฏิบัติ โดยประกอบด้วยหลักการ วัตถุประสงค์ ขั้นตอน กิจกรรม เครื่องมือ และวิธีประเมินผล

1.6.18 การประเมินรูปแบบ หมายถึง กระบวนการเก็บรวบรวม วิเคราะห์ และพิจารณาข้อมูลเกี่ยวกับคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งด้านองค์ประกอบ กระบวนการพัฒนา กิจกรรม และผลลัพธ์ของรูปแบบ โดยอาศัยความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ใช้รูปแบบ เพื่อพิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความถูกต้องของรูปแบบ ก่อนนำไปใช้จริงและปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก

1.7 ประโยชน์ที่ได้รับ

การศึกษานี้จะเป็นประโยชน์โดยตรงต่อประชากรกลุ่มเป้าหมาย โดยได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1.7.1 เชิงวิชาการ

1.7.1.1 ได้ข้อมูลสารสนเทศด้านบริบทและศักยภาพรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.7.1.2 ได้องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.7.1.3 ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปรับใช้ให้เข้าบริบทของสถานศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัด และสามารถนำไปใช้พัฒนาหลักสูตรสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.7.2 การประยุกต์ใช้

1.7.2.1 โรงเรียนสามารถนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโดยเลือกตัวที่สำคัญไปพัฒนาให้เกิดเป็นรูปธรรมและเอื้อต่อการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.7.2.2 ครูและผู้บริหารโรงเรียนได้องค์ความรู้และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อให้โรงเรียนมีการพัฒนาโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพในการพัฒนาการจัดการศึกษา



บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุก สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก และประเมินการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษา สารจากทฤษฎี หลักการ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็นต่าง ๆ แบ่งเป็น 7 ประเด็นหลัก ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ

- 2.1.1 ความหมายของผู้นำ
- 2.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 2.1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
- 2.1.4 วิวัฒนาการทฤษฎีของภาวะผู้นำ

2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงรุก

- 2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงรุก
- 2.2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงรุก
- 2.2.3 คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงรุก
- 2.2.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุก
- 2.2.5 การสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงรุก

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น

- 2.3.1 ความหมายความต้องการจำเป็น
- 2.3.2 ประเภทของความต้องการจำเป็น
- 2.3.3 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น
- 2.3.4 การจัดลำดับความต้องการจำเป็น

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

- 2.4.1 ความหมายและความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.4.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.4.3 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา
- 2.4.4 การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา

2.5.1 ความหมายของแนวทางการพัฒนา

2.5.2 แนวคิดการพัฒนาผู้ใหญ่

2.5.3 เทคนิคหรือวิธีการพัฒนา

2.5.4 ขั้นตอนการพัฒนา

2.5.5 การประเมินแนวทางการพัฒนา

2.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

2.6.1 ความหมายและประเภทของรูปแบบ

2.6.2 ลักษณะและองค์ประกอบของรูปแบบที่ดี

2.6.3 การพัฒนาและทดสอบรูปแบบ

2.6.4 การตรวจสอบและการประเมินรูปแบบ

2.6.5 มาตรฐานและเกณฑ์ในการประเมินรูปแบบ

2.7 บริบทโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.7.1 นโยบายและแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

2.7.2 สภาพของการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กของประเทศไทยในปัจจุบัน

2.7.3 แนวทางการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.8.1 งานวิจัยในประเทศ

2.8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

2.1 แนวคิดและทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ

การนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำนี้เป็นการกล่าวถึง ความหมายของผู้นำ และภาวะผู้นำความสำคัญของภาวะผู้นำ และวิวัฒนาการทฤษฎีของภาวะผู้นำ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.1.1 ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความแตกต่างกัน แต่มีความหมายสอดคล้องและสัมพันธ์กัน เมื่อกล่าวถึงคำว่า "ผู้นำ" นักวิชาการหลายท่านได้นิยามความหมายไว้อย่างหลากหลายโดยส่วนใหญ่จะหมายถึงตัวบุคคลเป็นหลัก ผู้นำเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องให้มีบทบาทในการตัดสินใจในการดำเนินการหรือการดำเนินงานของกลุ่ม องค์กร หน่วยงาน มีอิทธิพลและอำนาจต่อสมาชิกภายในกลุ่ม องค์กร หน่วยงาน ที่เรียกว่า "ผู้ตาม" หรือ "ผู้ใต้บังคับบัญชา" เป็นผู้ที่จะใช้อำนาจอิทธิพล กระบวนการต่าง ๆ นำพากลุ่ม องค์กร หน่วยงาน ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วาง

ไว้เป็นผู้ที่มีอิทธิพล และอำนาจสูงสุดในกลุ่มเป็นผู้ที่มีความสามารถในการชักจูง โน้มน้าวด้วยการใช้อิทธิพลให้คนอื่น ๆ ทำงานต่างๆ ตามที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (Yulk, 2006) ผู้นำเปรียบเสมือนศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมทั้งหมดภายในกลุ่ม มีอิทธิพลสูงสุดต่อการตัดสินใจของกลุ่ม เป็นตัวแทนของกลุ่มในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นในนามของตัวแทนกลุ่ม และผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญ มีบทบาทในการส่งเสริม ผลักดัน นำพากลุ่มไปสู่เป้าหมาย วัตถุประสงค์ตามที่สมาชิกกลุ่มคาดหวังไว้ (กนิกันต์ กล้าหาญ, 2564) แต่ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

Northouse (2021) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลสามารถสร้างอิทธิพลต่อกลุ่มคนเพื่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้

Yukl (2020) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่สร้างอิทธิพลและการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

Bass & Riggio (2021) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มุ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและกระตุ้นให้บุคคลพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่สูงขึ้น

Avolio & Gardner (2022) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความซื่อสัตย์และสามารถสร้างความไว้วางใจให้กับผู้ตาม ซึ่งนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือ

Goleman (2023) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้ดี ซึ่งช่วยเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีในองค์กร

ศิริพร จันทราวัฒน์ (2021) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถนำนวัตกรรมมาประยุกต์ใช้ในกระบวนการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการศึกษาในยุคดิจิทัล

สุกัญญา อภิรักษ์ (2022) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสารและสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนแก่บุคลากร เพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า ผู้นำเป็นบุคคลหรือกลุ่มคนที่มีความรับผิดชอบในการตัดสินใจและทำให้เกิดการดำเนินงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรหรือกลุ่มคนที่เป้าหมายหนึ่ง ๆ โดยมีบทบาทและความรับผิดชอบที่สำคัญในการทำให้มีการเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาในด้านต่าง ๆ

2.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ ที่จะกำหนดหรือชักจูงให้กลุ่มสมาชิกในองค์การทำงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และการมีอิทธิพลต่อกลุ่มต่างๆ ในองค์กร ผู้นำนั้นจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของงานและองค์กร เมื่อกล่าวถึงคำว่า "ภาวะผู้นำ" นักวิชาการหลายท่านได้นิยามความหมายไว้อย่างหลากหลาย ภาวะผู้นำ เป็นพฤติกรรมกระบวนการที่เกิดจากการที่ผู้นำใช้อิทธิพลกับสมาชิก ในกลุ่ม ให้ปฏิบัติตามต้องการสู่ความสำเร็จของ

กลุ่ม (Yulk, 2006) เป็นความสามารถในการชี้แนะ ชักจูง ให้สมาชิกภายในกลุ่มเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะปฏิบัติตามกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (Knootz, Harold, Donell and Cyril, 1967) การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันภายในกลุ่มจนสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันด้วยการใช้ระดับอำนาจ แรงจูงใจและทักษะต่าง ๆ (Burns, 1978) ภาวะผู้นำเป็นการกระทำที่เกิดจากผู้นำแสดงพฤติกรรมให้เห็นถึงการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นความสามารถในการที่เกี่ยวข้องกับความคาดหวัง ค่านิยมและการพบปะเจรจาให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน (Likert, 1967) และภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะเกิดจากพฤติกรรมของผู้นำ การใช้อำนาจ การใช้อิทธิพล หรือการกระทำต่างๆ ที่เป็นการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม เพื่อให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปตามเป้าหมายของกลุ่มองค์กร (กนิกนันต์ กล้าหาญ, 2564) แต่ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

Northouse (2021) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยผู้นำจะต้องมีทักษะ ความรู้ และคุณลักษณะที่เหมาะสมในการสร้างแรงบันดาลใจ กำหนดทิศทาง และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม

ศิริพร จันทรวัดน์ (2021) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร ในการใช้กลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลกดิจิทัล

บุญรดา ทรงบุญศาสตร์ (2559) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ ใช้อิทธิพลและอำนาจหน้าที่ ตลอดจนความรู้ ความสามารถและเทคนิควิธีการต่าง ๆ ของผู้นำในการ สร้างศรัทธาและ โน้มน้าวให้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ให้บรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายที่กำหนดไว้ขององค์กรหรือของผู้นำได้อย่างไม่มีเงื่อนไข

มุฮัมหมัดอัสนี ยูโซะ (2566) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำหรือผู้บริหารที่แสดงออก ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อก่อกำเนิด ชี้นำ ผลักดัน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานหรือกระทำการต่าง ๆ ตามทิศทางที่ผู้บริหารต้องการใจ เพื่อให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กร

ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า "ภาวะผู้นำ" หมายถึง ลักษณะและคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลหรือกลุ่มคนสามารถดำรงตำแหน่งผู้นำได้ดี โดยมีความสามารถในการแนะนำและบังคับใช้ความนำทางในทางที่ดี เพื่อให้บทบาทของพวกเขาทำให้มีผลลัพธ์ที่เชื่อถือได้และสร้างผลกระทบที่ดีในองค์กรหรือกลุ่มนั้น ๆ

จากความหมายของคำว่า "ผู้นำ" และ "ภาวะผู้นำ" แสดงให้เห็นถึงความสอดคล้องเชื่อมโยงระหว่างผู้นำกับภาวะผู้นำ องค์กร หน่วยงาน หรือกลุ่มจะประสบความสำเร็จได้นั้นขึ้นอยู่กับผู้นำและภาวะผู้นำ เนื่องจากผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลและเป็นบุคคลสำคัญที่สุดของกลุ่ม ที่จะต้องมีความสามารถ

ในการนำผู้ตามหรือสมาชิกภายในกลุ่มนั้นให้ปฏิบัติตามความคาดหวังค่านิยมหรือตามความต้องการของผู้นำ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือความสำเร็จตามที่ต้องการ

2.1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

Human Soft (2024, online) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศที่เต็มไปด้วยความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นที่จะนำทีมหรือองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

Jobsdb (2024, online) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญจะทำให้เรารู้หน้าที่ของตัวเอง รู้ว่าอะไรที่เราควรจะทำ และอะไรที่ไม่ควรทำ ในแง่ของหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีต่อตัวเอง คนทำงานที่มีภาวะผู้นำจะรู้จักงานของตัวเองดี โดยไม่จำเป็นต้องให้ใครมาออกคำสั่ง หรือคอยเตรียมงานให้อยู่ตลอดเวลา เพราะเขาสามารถทำงานนี้ได้เอง และรู้ว่าต้องทำอะไร ตัวเองก็จะไม่รู้สึกว่าเป็นคนด้อยค่า หรือไร้ความสามารถ อีกทั้งยังไม่รู้สึกว่าเป็นตัวถ่วงที่จะทำให้การทำงานล่าช้า การทำงานเป็นทีมก็จะดำเนินไปอย่างเป็นขั้นเป็นตอนมากขึ้น เรียกได้ว่าเป็นการทำงานที่เป็นเจ้านายตัวเอง มีแต่ตัวเราเองเท่านั้นที่รู้ว่าเราต้องทำอะไร และคนรอบข้างที่เป็นเพื่อนร่วมงานของเราก็ได้รับอิทธิพลการทำงานแบบนี้ไปด้วย ภาวะผู้นำจึงสำคัญกับการทำงานเป็นทีมอย่างยิ่ง เพราะทำให้งานของเรามีประสิทธิภาพมากขึ้น

Workplace (2024, online) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญ เพราะผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้คน จูงใจผู้คนให้พัฒนาการทำงานไปสู่อีกระดับ และยึดถือค่านิยมและวัฒนธรรมของบริษัท ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ จะทำดังนี้ 1) สร้างขวัญกำลังใจ 2) เพิ่มการมีส่วนร่วม 3) สร้างความเชื่อมโยง 4) สร้างความมั่นใจ 5) วัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก และ 6) ก่อให้เกิดนวัตกรรม

วิโรจน์ สารรัตน์ (2557, น. 91) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างน้อยใน 3 ประเด็น ดังนี้ คือ

1. ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่าการจูงใจและภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ
2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ และมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย
3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำแม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่าภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิด หรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในภายหลัง ซึ่งแม้จะยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจนแต่ก็มีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่า ภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิดแต่ต้องพัฒนาขึ้น

อย่างทุ่มเทและต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้น ทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้ และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์ (2564, หน้า 20) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารผู้บริหารทางการศึกษาที่ประสบความสำเร็จในการบริหารองค์การยุคของการแข่งขันจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้อำนาจในการบริหารงานร่วมกับบุคคลอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และได้ผลงานที่ออกมาอย่างมีคุณภาพตรงกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากข้อมูลที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวมาข้างต้นทั้งหมด ผู้วิจัยสามารถสรุปและบอกความสำคัญของภาวะผู้นำได้ดังนี้

1. การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่น: ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมความกระตือรือร้นและความมุ่งมั่นในทีมหรือองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ประสิทธิภาพในการทำงานและส่งเสริมความสำเร็จของทีมหรือองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

2. การทำงานเป็นทีมอย่างเป็นขั้นเป็นตอน ผู้นำที่มีภาวะผู้นำนั้นสามารถสร้างแรงบันดาลใจและกำลังใจให้กับสมาชิกในทีม ซึ่งจะช่วยให้สร้างความร่วมมือและความเชื่อมั่นในการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังส่งผลให้เกิดการทำงานเป็นขั้นเป็นตอนอย่างมีประสิทธิภาพและเรียนรู้จากกันเป็นส่วนใหญ่

3. การพัฒนาทักษะและภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญในการพัฒนาทักษะและภาวะนำของบุคคลภายในองค์กร โดยการสร้างผู้นำที่มีความเก่งและมีภาวะนำจะช่วยสร้างองค์กรที่มีการบริหารจัดการอย่างเต็มประสิทธิภาพและสามารถประสบความสำเร็จในยุคการแข่งขันได้

4. การสร้างความเชื่อมโยงและความมั่นใจในทีม ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสามารถสร้างความเชื่อมโยงและความมั่นใจให้กับสมาชิกในทีม ทำให้ทีมมีสมรรถนะในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การสร้างความเชื่อถือและความรับผิดชอบ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสามารถสร้างความเชื่อถือและความรับผิดชอบให้กับสมาชิกในทีม ซึ่งจะส่งผลให้ทีมมีความมั่นใจและสามารถดำเนินงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

6. การสร้างนวัตกรรมและวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก ผู้นำที่มีภาวะผู้นำสามารถสร้างนวัตกรรมและวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก ซึ่งจะช่วยให้ส่งเสริมการพัฒนาและประสิทธิภาพขององค์กรในยุคการแข่งขัน

ดังนั้น ภาวะผู้นำมีความสำคัญสำหรับการบริหารองค์การในทุกมิติของการดำเนินงานและการพัฒนา โดยการสร้างแรงบันดาลใจ ความร่วมมือ ความเชื่อมั่น ความเชื่อถือ และนวัตกรรม ภาวะ

ผู้นำส่งผลให้องค์กรสามารถเติบโตและประสบความสำเร็จในยุคการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพอย่างมาก

2.1.4 วิวัฒนาการทฤษฎีของภาวะผู้นำ

ในอดีตมนุษยนิยมมีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นลักษณะของบุคคลที่ได้มาจากต้นตระกูล หรือเกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือเฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มามีแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย แต่ในปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย ในปลายทศวรรษที่ 1960 จึงเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ขึ้น โดยคำนึงถึงปัจจัยสถานการณ์ต่างๆ ทั้งในลักษณะเชิงบุคลิกภาพ (Personal trait และด้านพฤติกรรม (Behaviour) ในกลางทศวรรษที่ 1970 ทฤษฎีภาวะผู้นำ เริ่มเปลี่ยนแปลงไปสู่กระบวนการที่ซับซ้อนซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตามที่มีประสิทธิผล (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2562) ต่อมาในปีทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการได้แสดงความสนใจ อย่างมากต่อ ภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic leadership) เนื่องจากในทศวรรษนั้น เกิดการปฏิรูปและการฟื้นฟูองค์กรต่างๆ อย่างมากและผู้บริหารองค์กรต่างๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการ ดำเนินการเรื่องต่างๆ เพื่อให้้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่การแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง จากนั้นจึงมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns ในปี ค.ศ. 1978 และ Bass ในปี ค.ศ.1985 จนกระทั่งในศตวรรษที่ 21 ก็เกิดภาวะผู้นำที่แท้ (Authentic leadership) ขึ้น สามารถจำแนกการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา เป็น 4 ทฤษฎีหลักๆ ได้แก่ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) 2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioural Theories) 3)ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) และ 4) ทฤษฎีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories)

แนวคิดของภาวะผู้นำถูกพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผ่านการศึกษา ค้นคว้าและพัฒนา โดยอาศัยแนวคิดภาวะผู้นำเป็นแนวคิดหลัก มุ่งหาความชัดเจน ลักษณะเฉพาะ ที่แตกต่างกันสู่แนวคิดภาวะผู้นำแต่ละประเภท แต่ละช่วงเวลา สามารถแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้

กลุ่มที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait approach) มีแนวคิดพื้นฐานจากทฤษฎีมหาบุรุษ(Great man theory of leadership) เป็นภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นแต่โดยกำเนิดของแต่ละบุคคล เป็นสิ่งติดตัวมาจากการสืบสายสัมพันธ์ทาง การสืบทอดจากบรรพบุรุษจากรุ่นสู่รุ่น เป็นลักษณะพิเศษที่เกิดขึ้นจากต้นตระกูล โดยคุณลักษณะของผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูง จะต้องประกอบด้วยลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพ เช่น รูปร่าง ผิวพรรณ ความสูง เป็นต้น ซึ่งเป็น

ลักษณะที่เกิดจากการถ่ายทอดทางพันธุกรรมของแต่ละครอบครัว ลักษณะทางความสามารถ เช่น ภูมิปัญญา ความรู้ความสามารถพิเศษ ความเฉลียวฉลาด อำนาจหรือความมีอิทธิพลต่อผู้อื่น เป็นต้น ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์ การแสดงออกภาวะทางอารมณ์ที่เหมาะสม ความเชื่อมั่นในตัวเอง เป็นต้น

กลุ่มที่ 2 พฤติกรรมผู้นำ (Behavioural approach) ผู้นำแต่ละคนมีการแสดงออกในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป ตามแนวทางในการบริหารจัดการเพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำได้มีการสร้างทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำไว้อย่างหลากหลาย โดยได้แบ่งประเภทของผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจในการปฏิบัติงานไว้ 3 ลักษณะ ได้แก่ แบบเผด็จการแบบประชาธิปไตย และแบบปล่อยปละละเลย ต่อมาได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะของการทำงานที่มุ่งคนและมุ่งงาน ซึ่งเป็นความแตกต่างที่ชัดเจนในเรื่องของกระบวนการในการทำงาน ผู้นำมุ่ง ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นหลัก มุ่งความสนใจต่อความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตาม มีความเข้าอกเข้าใจ เห็นอก เห็นใจ รับรู้ถึงเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล ตระหนักถึงความสำคัญของคนมากกว่าผลลัพธ์ของงาน ส่วนผู้นำที่มุ่งงาน เป็นผู้นำที่มีเป้าหมายหลักที่ผลลัพธ์ที่จะได้จากการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร มุ่งผลผลิต ที่ได้จากการทำงานของแต่ละคน มุ่งเน้นการสร้างงาน ผลผลิต ผลงาน ที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎระเบียบ ข้อบังคับ กฎเกณฑ์ ที่จะต้องถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัดเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย เป็นเครื่องมือที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการทำงาน ส่วนผู้นำที่มี ประสิทธิภาพจะมีพฤติกรรมที่อยู่ระหว่างผู้นำทั้ง 2 แบบข้างต้น คือ ทั้งแบบมุ่งที่ผลสำเร็จของงานและมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างคนอย่างสมดุล พอดีกัน ไม่โอนเอียงไปฝั่งใดฝั่งหนึ่งมากเกินไป นอกจากนี้ยังมีการแบ่งพฤติกรรมของผู้นำ เป็น 2 ประเภท ตามโครงสร้าง บทบาท ตำแหน่ง หน้าที่ คือ ผู้นำมุ่งโครงสร้าง โดยให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง มุ่งความสัมพันธ์ของบุคคล และ มุ่งเน้นผลงานที่เกิดจากการปฏิบัติงานตามโครงสร้างตามอำนาจหน้าที่ ให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธภาพ ความสัมพันธ์การติดต่อสื่อสาร ที่ดีระหว่างบุคคลและการเป็นส่วนหนึ่งในการทำงาน การให้ความร่วมมือ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีพฤติกรรมทั้งสองประเภทสัมพันธ์กันไปในทิศทางเดียวกัน (Balden, Gostling, Marturano, & Dennison, 2003) จากแนวคิดต่างๆ ที่ได้พัฒนาอย่างต่อเนื่องนั้น กล่าวได้ว่า ผู้นำที่ดีนั้นต้องให้ความสำคัญทั้งต่อตัวบุคคลและต่องาน หลังจากนั้นจึงพัฒนาทฤษฎีตาข่ายการจัดการ (Managerial grid) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำด้วยตาราง 2 แกน ซึ่งแกนนอนจะแทนการเอาใจใส่ต่องาน ส่วนแกนตั้งแทนการเอาใจใส่ต่อคน จากทฤษฎีดังกล่าว แบ่งพฤติกรรมผู้นำได้ 5 แบบ ได้แก่ แบบไม่ให้ความสนใจอะไรเลย แบบสโมสร แบบมุ่งงาน แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม

กลุ่มที่ 3 ผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency approach) การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์ เกิดจากการศึกษาพัฒนาภาวะผู้นำที่ถูกวิจารณ์ว่า แบบของผู้นำแบบใดแบบหนึ่งอาจไม่ใช่เป็นแบบที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ก็ได้ เป็นการแสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำที่ต้องสอดคล้อง เหมาะสม สัมพันธ์ กับสถานการณ์ต่างๆ สถานการณ์ที่เกิดขึ้นจะกำหนดคุณลักษณะและพฤติกรรมของผู้นำ หรือเป็นเงื่อนไขบางอย่างที่เหมาะสมในการแสดงพฤติกรรมที่ผู้นำกำลังเผชิญอยู่ในภาวะผู้นำ แล้วสามารถบริหารจัดการให้บรรลุผลสำเร็จได้ เช่น ผู้นำตามสถานการณ์ (Northouse, 2007) แนวคิดนี้ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับผู้ตาม ตลอดจนบริบทแวดล้อมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ปัจจัยมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โครงสร้างของงาน ระเบียบปฏิบัติ แนวปฏิบัติ และอำนาจของผู้นำ ฉะนั้น สัมพันธ์ภาพอันดี ระหว่างผู้นำองค์กรกับบุคลากร เป็นตัวชี้วัดความมีประสิทธิภาพของผู้นำคนนั้นๆ ส่วนแนวคิดผู้นำตามสถานการณ์ (Northouse, 2007) เป็นแนวคิดที่แสดงถึงภาวะผู้นำโดยการแสดงออกทางพฤติกรรมของผู้นำจะมุ่งเน้นที่งานหรือโครงสร้าง ร่วมกับการมุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลให้เหมาะสมกับผู้ตามแต่ละคน การแสดงออกทางพฤติกรรม และความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามจะแปรเปลี่ยนไป ตามบริบทของสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ศักยภาพในการทำงานของผู้นำและผู้ตามเพียงอย่างเดียว อาจไม่เพียงพอต่อการดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนและไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงโลกอย่างรวดเร็วในยุคนี้ เกิดกระแสการเปลี่ยนแปลง และการแข่งขันที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวดเร็วจากความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี รวมถึงปัจจัยอื่นๆ ในปัจจุบันการให้ความสำคัญกับบทบาทของผู้นำเพียงคนเดียวอาจจะไม่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรมีความจำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรที่ดี ทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ดี และมีการกระจายอำนาจหน้าที่ ตลอดจนกำหนดเป้าหมายร่วมกันเข้ามา มีบทบาทสำคัญ จึงทำให้เกิดแนวคิดภาวะผู้นำที่พัฒนาไปสู่แนวคิดผู้นำสมัยใหม่ พร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ สถานการณ์ที่ต้องเผชิญในภาวะปัจจุบันและอนาคต (Northouse, 2007)

กลุ่มที่ 4 ศึกษาเกี่ยวกับผู้นำสมัยใหม่ (Modern approach) การพัฒนาแนวคิดคุณลักษณะภาวะผู้นำสมัยใหม่ถูกพัฒนามาจนปัจจุบัน ซึ่งได้ประยุกต์แนวคิดลักษณะของภาวะผู้นำให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร ทั้งที่สามารถควบคุมได้จากภายในองค์กร และไม่สามารถควบคุมได้จากภายนอกองค์กร เช่น ภาวะเศรษฐกิจ สภาพสังคม วัฒนธรรม โครงสร้างองค์การการติดต่อสื่อสาร เทคโนโลยี สารสนเทศ ระบบงานขององค์กร และสมาชิกในองค์กร เป็นต้น ดังนั้น ลักษณะภาวะผู้นำมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Northouse, 2007) แนวคิดภาวะผู้นำสมัยใหม่มีหลายแนวคิด ได้แก่ แนวคิดภาวะผู้นำมีบาร์มี (Charismatic leadership) แนวคิดภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transactional and transformational leadership) และแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้ (Authentic

leadership) เป็นต้น โดยแนวคิดภาวะผู้นำมีบาร์มี เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่มีความเป็นพิเศษ หรือ เป็นพรสวรรค์เฉพาะบุคคลที่นอกเหนือจากคนทั่วไป (Judge & Piccolo, 2004) แนวคิดนี้ยังไม่ครอบคลุมพฤติกรรมที่ช่วยเสริมภาวะผู้นำ ปัจจัยหรือลักษณะที่บ่งบอกถึงบาร์มีของผู้นำ สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย เช่น ผู้นำแบบมีบาร์มีส่วนใหญ่เกิดจากการใช้อำนาจที่มีตามปกติ ล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบมีบาร์มี จึงพัฒนาเป็นแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเวลาต่อมา โดยเปลี่ยนไปเป็นการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนการสร้าง บาร์มี การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นพฤติกรรมของผู้นำและผู้ตามที่มีจริยธรรมในระดับสูงสุด เป็นการอุทิศตัว เป็นตัวอย่างที่ดีที่สุด พยายามทุ่มเทเท่าที่จะทำได้ เนื่องจากการสร้างบาร์มีเป็น ลักษณะเกินจริง และมีความสัมพันธ์มากเกินไป คล้ายกับเป็นการปกครองแบบเผด็จการ มีลักษณะ เป็นผู้นำแบบเทียม ซึ่งการสร้างบาร์มีเปรียบเสมือนการรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่ การกระตุ้นทางปัญญา การเสริมสร้างส่งเสริมให้เกิดแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล ความเป็นปัจเจกบุคคล (Wakumbwa, Avolio, Gardner, Wernsing, & Peterson, 2008)

ต่อมาได้มีพัฒนาภาวะผู้นำแบบมีบาร์มีสู่แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็น ภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่การแสดงออกทางพฤติกรรมระหว่างผู้นำและผู้ตามมีอิทธิพลต่อกัน พฤติกรรมของผู้นำมีอิทธิพลต่อการแสดงออกทางพฤติกรรมของผู้ตาม ส่วนพฤติกรรมของตามก็ส่งผล ต่อการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุง แก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นกัน ทฤษฎีของBurns (Burns, 1978 อ้างถึงใน Judge & Piccolo, 2004) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความพยายามที่จะให้ผู้ตามเกิดความ ตระหนักรู้ในตนเองให้ได้ ยกกระดับแนวคิด การตระหนักรู้ และค่านิยมของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยไม่ยึด ตามลักษณะและอารมณ์ของผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กร ทุกตำแหน่ง ไม่จำเป็นต้องเกิดในผู้นำที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้า ผู้บริหาร เท่านั้น แต่ผู้ตามก็สามารถมี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้เช่นกัน ดังนั้น ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีคุณลักษณะ แตกต่างกันในด้านต่างๆ เช่น ด้านอำนาจ ด้านแรงจูงใจ และด้านทักษะ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อไปสู่ จุดมุ่งหมายร่วมกัน ประกอบด้วย 3 ลักษณะ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน(Transactional leadership) ลักษณะผู้นำจะอาศัยประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำใช้ของรางวัลเพื่อตอบสนองความ ต้องการกับความสำเร็จ ในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการไปในทิศทางเดียวกัน แนวคิดนี้อยู่บนพื้นฐานทฤษฎี ความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์

ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีปฏิสัมพันธ์กันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้ง สองฝ่าย ผู้ตามเปลี่ยนเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบ จริยธรรม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม กระตุ้นผู้ตามให้เกิดความ สำนึก ยกกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และส่งเสริม

ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงได้นั้น เมื่อสามารถยกระดับความประพฤติ ความปรารถนาเชิงจริยธรรมของผู้นำ และผู้ตามให้สูงขึ้น สามารถเปลี่ยนแปลงไปทั้งสองฝ่ายสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นของ Maslow

โดยสรุปจากการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้ง 4 กลุ่ม เกิดการพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องและหลากหลาย แสดงให้เห็นถึงความสำคัญขององค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ เมื่อมองแบบภาพรวมเราอาจเรียกภาวะผู้นำอีกอย่างหนึ่งว่า "ภาวะการนำ" คือ ภาวะที่เกิดขึ้นจากผู้นำหรือผู้ตามก็ได้ หรืออาจเกิดขึ้นจากสถานการณ์ก็ได้ ผู้นำ ผู้ตาม หรือ สถานการณ์ตามธรรมชาติ ล้วนสามารถทำให้เกิด "ภาวะการนำ" ซึ่งเป็นภาวะที่ช่วยขับเคลื่อนองค์กร หรือ กลุ่มคน ไปสู่เป้าหมายหรือ บรรลุผลเกินกว่าเป้าหมายได้

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงรุก

2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงรุก

ทั้งนี้ มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านนำความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าวมาข้างต้น มาเป็นแนวคิดพื้นฐานสำหรับการนิยามความหมายของภาวะผู้นำเชิงรุกไว้ดังนี้

Balaam (2006) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงรุก หมายถึง การบริหารงานบนพื้นฐานการยอมรับความเป็นปัจเจกบุคคล การมีทัศนคติเชิงบวก การตัดสินใจเป็นทีม ให้ ความสำคัญกับเวลา ร่วมกันแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด มีความซื่อสัตย์ กระจายอำนาจ มีความรับผิดชอบ และสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนากุศลกรเพื่อมุ่งเน้นผลลัพธ์ขององค์การ

Crow (2007) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงรุก หมายถึง การแสดงออกในการบริหารที่มุ่งเน้นเรื่องของเวลา มีความมุ่งมั่นและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ มีการตัดสินใจและดำเนินการอย่างรวดเร็ว มีความรับผิดชอบต่อส่วนบุคคล มีความอดทนสูง ยอมรับความเป็นปัจเจกบุคคล มีทักษะในการแก้ปัญหา ส่งเสริมและอำนวยความสะดวกเพื่อช่วยให้คนบรรลุประสิทธิภาพสูงสุด

Dean (2009) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงรุก หมายถึง คุณลักษณะ การบริหารงานที่มีความกล้าหาญในการตัดสินใจบนพื้นฐานของความถูกต้อง มีความรับผิดชอบ โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น มีวินัย เป็นผู้นำตนเอง มีวิสัยทัศน์ส่วนบุคคล มีความคิดสร้างสรรค์ ตระหนักถึงการใช้อารมณ์เพื่อมุ่งเน้นผลลัพธ์ขององค์การให้มีประสิทธิภาพมากที่สุด

Oplatka, I. (2009) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงรุก หมายถึง ความสามารถในการสนับสนุนความเสมอภาคและความยุติธรรมทางสังคม และการทำความเข้าใจในเรื่องของความเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาทางสังคม ภาวะแบบนี้เน้นการมีส่วนร่วมและการ

สนับสนุนในการแก้ไขปัญหาทางสังคมอย่างเชิงบวก โดยใช้การคิดวิจารณ์ญาณและการกระทำที่เน้นไปที่การเพิ่มความเข้าใจและการสนับสนุนในด้านนี้อย่างมาก ภาวะผู้นำเชิงรุกมีความสำคัญในการสร้างการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและการสร้างสังคมที่ยุติธรรมและเสมอภาคในทางการศึกษาและสังคมโดยรวม

Holmes (2012) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงรุก หมายถึง รูปแบบความเป็นผู้นำที่มุ่งเน้นต่อการเปลี่ยนแปลง ต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำงานเป็นทีม สอนทีมให้รู้จัก 16 พลังตนเอง กระจายอำนาจโดยใช้ทีมในการแก้ปัญหา ตัดสินใจ และมุ่งเน้นไปที่การบรรลุผล การดำเนินงานขององค์กรเป็นหลัก

Tornau, K., & Frese, M. (2013) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงรุก หมายถึง การนำทางหรือการบังคับบัญชาโดยการกระทำล่วงหน้า โดยผู้นำจะมีการแสดงพฤติกรรมที่เน้นการดำเนินการล่วงหน้าและการแก้ไขปัญหาก่อนที่จะเกิดขึ้น ผู้นำแบบนี้มักจะมีสมรรถนะในการวางแผนการดำเนินงานล่วงหน้า การคาดการณ์อุปสรรคและการวางแผนแก้ไขในช่วงเริ่มต้น และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับทีมในการจัดการกับสถานการณ์ที่ซับซ้อน งานวิจัยต่างๆ มักพูดถึงผลกระทบที่เชื่อมโยงกับการบังคับบัญชาแบบนี้ต่อผลลัพธ์ทางองค์กร เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การลดความเสี่ยง และการเพิ่มความคล่องตัวในการตอบสนองต่อเปลี่ยนแปลง

Chiahuei Wu and Ying Wang (2014) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงรุก หมายถึง การนำทีมที่เน้นการกระตุ้นและส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง การยอมรับความท้าทายและดำเนินการเพื่อเป้าหมายโดยไม่รอให้มีการกดดัน โดยเป็นผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์และการกระทำที่เน้นการเริ่มต้นจากตัวเอง เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่เชิงบวกในองค์กร มีความมุ่งมั่นที่จะนำทีมสู่วัตถุประสงค์ที่มีลักษณะเชิงรุกและพร้อมที่จะทำตามเป้าหมายนั้นๆ แม้ว่าจะเผชิญกับความยากลำบากหรือกับแรงกดดันจากสถานการณ์ภายนอก

Covey, S. (2017) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงรุก หมายถึง การนำในลักษณะที่ผู้นำหรือผู้มีอำนาจมีความคาดหวังและกระทำล่วงหน้าเพื่อรับมือกับสถานการณ์และปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต โดยมุ่งเน้นการวางแผนล่วงหน้า การคาดการณ์ความเสี่ยง และการดำเนินการเพื่อลดผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นกับองค์กรหรือทีมงาน เลยทีเดียว การนำในลักษณะนี้มักจะช่วยให้องค์กรหรือทีมงานที่นำมีความสามารถในการประสบความสำเร็จและออกมาเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่หลากหลายและเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

Crant, J.M. (2017) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงรุก หมายถึง การเป็นผู้นำโดยการกระทำอย่างเป็นกิจวัตรที่มุ่งเน้นไปที่การแก้ไขปัญหาและการดำเนินงานให้กับองค์กรโดยไม่ต้องรอให้มีปัญหาเกิดขึ้นก่อน ซึ่งผู้นำแบบนี้มักจะมีความคิดสร้างสรรค์และรับผิดชอบในการสร้าง

สภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรตามความเหมาะสม การทำงานแบบนี้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาที่มีประสิทธิภาพในองค์กร

Keskinkilic, Kara, & Zafer-Gunes (2017) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงรุก หมายถึง ภาวะผู้นำที่มุ่งหวังที่จะพัฒนาตนเองและเรียนรู้เพิ่มเติมโดยไม่ต้องรอให้มีสิ่งใดเกิดขึ้นหรือเป็นสถานะในอนาคต และมันยังเกี่ยวข้องกับการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และการดำเนินการอย่างมีวิจรรย์ญาณในการใช้ความรู้ในชีวิตประจำวันของผู้อ่านด้วย

Bauer, T.N., Perrot, S., Liden, R.C. and Erdogan, B. (2019) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงรุก หมายถึง ผู้นำที่มีความสามารถในการกระตุ้นและส่งเสริมพฤติกรรมที่เป็นผู้ริเริ่มกิจกรรมอย่างมีเจตนา โดยไม่จำเป็นต้องรอให้มีการสั่งการหรือเรียกร้อง พวกเขาจะมองหาโอกาสและทำหน้าที่เสริมสร้างสภาพแวดล้อมที่กระตุ้นการกระทำและความคิดสร้างสรรค์จากพนักงาน การศึกษานี้นำเสนอแนวทางสำคัญในการแสดงผลของผู้นำแบบนี้ต่อความพึงพอใจของพนักงานและยังแสดงถึงความสำคัญของความเป็นโปรแอกทีฟของพนักงานในการประกอบอาชีพด้วย

Gok, K., Neves, P. and Menezes, I. (2020) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงรุก หมายถึง การนำโดยการกระตุ้นและส่งเสริมความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาและพัฒนางาน โดยที่ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมพฤติกรรมที่เป็นมิตรกับองค์กร นักวิจัยชี้ว่า Proactive Leadership เน้นการกระตุ้นพฤติกรรมที่เป็นการดำเนินการล่วงหน้า และให้ส่วนร่วมในการแก้ไขสถานการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร ผู้นำที่ใช้สไตล์นี้มักจะสนับสนุนพนักงานให้มีความคิดสร้างสรรค์และให้ความสำคัญกับการแก้ไขปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างการพัฒนาและความเจริญรุ่งเรืองในองค์กร

Singsorn, N. (2023) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงรุก หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีลักษณะเด่นในการดำเนินการและมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาหรือตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยมักจะมีลักษณะเช่น การมองเห็นโอกาสและความเสี่ยงก่อนใคร การวางแผนล่วงหน้าอย่างรอบคอบ ความสามารถในการทำความเข้าใจและประเมินสถานการณ์ที่ซับซ้อน การตัดสินใจอย่างรวดเร็วและมีมติและความเข้าใจในผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น การเป็นแรงบันดาลใจและสร้างความคิดสร้างสรรค์ในทีม ภาวะผู้นำเชิงรุกมักจะมียุทธศาสตร์สำคัญในการนำทีมหรือองค์กรผ่านสถานการณ์ที่มีความท้าทายและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง และมักเกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบในการนำทีมสู่วิสัยทัศน์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการนำเชิงรุกสามารถช่วยให้องค์กรหรือทีมเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและท้าทายได้ดียิ่งขึ้น การมีภาวะนี้สามารถช่วยเพิ่มความสามารถในการปรับตัวและอำนวยความสะดวกให้กับองค์กรในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เช่น ในยุค VUCA ซึ่งหมายถึง Volatility (ความไม่

แน่นอน) Uncertainty (ความไม่แน่นอน) Complexity (ความซับซ้อน) และ Ambiguity (ความกำกวม) ในสภาพแวดล้อมธุรกิจและองค์กรในปัจจุบัน

นิภาพร แสนเมือง (2557) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงรุก หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำ ที่มีการวางแผนล่วงหน้าอย่างละเอียดรอบคอบ รู้จักและรับผิดชอบตนเอง สามารถ เลือกตอบสนองแรงกระตุ้นภายนอกในมุมมองและคุณค่าของตนเอง ไม่ยอมตกอยู่ภายใต้ อิทธิพลของ สิ่งแวดล้อมรอบข้างและสถานการณ์ภายนอก สามารถจัดการสิ่งต่างๆ อย่างรอบคอบ รวมทั้ง คาดการณ์ผลที่เกิดขึ้นล่วงหน้าได้ด้วยข้อมูลที่มีอยู่และตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

อัศรเดช (2559) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงรุก หมายถึง การมีความสามารถ และมีทักษะความเป็นผู้นำในการ บริหารงานในองค์กร หน่วยงาน หรือในสถานศึกษา เป็นผู้นำในการทำงานที่มีการวางแผน มีเป้าหมายล่วงหน้าอย่างมีระบบ และละเอียด รอบคอบ รู้จัก รับผิดชอบตนเอง และความรับผิดชอบต่อร่วมกันของทีม โดยมีทักษะที่จะเลือกตอบสนองแรงกระตุ้น จากภายนอก มีมุมมองที่กว้างไกล คิดนอกกรอบ ไม่อยู่ภายใต้ขีดจำกัดหรือขอบเขตใดๆ ตลอดจนมี การพัฒนาตัวเองตลอดเวลา มีทักษะของความเป็นผู้นำ ได้แก่ ทักษะชีวิตและ อาชีพ (Life and Career Skills) 2) ทักษะสารสนเทศสื่อและเทคโนโลยี (Information, Media and Technology Skills) 3) ทักษะการสื่อสาร (Communication Skills) 4) ทักษะการสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creative and Innovative Skills) 5) ทักษะการ เรียนรู้ (Learning Skills) 6) ทักษะการร่วมมือ (Collaboration Skills) ซึ่งทักษะเหล่านี้ คือทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21

เกียรติศักดิ์ โพธิ์นิษฐ์ (2563) ภาวะผู้นำเชิงรุก หมายถึง การรับรู้ถึง ความสามารถของผู้บริหารในการมีอิทธิพล ชี้นำโน้มน้าว และจูงใจผู้อื่นด้วยการมีความเข้าใจจุดแข็ง และจุดอ่อนในศักยภาพของตนเองและองค์กร ให้มีความสำคัญกับการวางแผนสำหรับการเตรียม ความพร้อมในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและโอกาสใหม่ๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคตด้วยความ มุ่งมั่นและทุ่มเทและการมีคุณธรรมจริยธรรม

ภัทรพร อธิษฐาน (2563) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงรุก หมายถึง การมีความสามารถ และมีทักษะความเป็นผู้นำในการ บริหารงานในองค์กร หน่วยงาน หรือใน สถานศึกษาเป็นผู้นำในการทำงานที่มี การวางแผน มีเป้าหมายล่วงหน้าอย่างมีระบบ และละเอียด รอบคอบ รู้จักรับผิดชอบตนเอง และความรับผิดชอบต่อร่วมกันของทีม

สุวัชชัย แก้วทรัพย์ศักดิ์ (2566) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงรุก หมายถึง เป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการทำงานที่ท้าทาย มีพลังอำนาจที่ได้รับการยอมรับจากทุก ฝ่าย สามารถกระตุ้นจูงใจและสื่อสารให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเททำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากความหมายของภาวะผู้นำเชิงรุกข้างต้น ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายของภาวะผู้นำเชิงรุก สำหรับการศึกษาครั้งนี้ได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงรุก (Proactive Leadership) หมายถึง ความสามารถและพฤติกรรมของผู้บริหารที่กระตือรือร้นและมีการแก้ไขปัญหอย่างลุล่วงทุกระดับ โดยไม่จำเป็นต้องรอให้มีปัญหาเกิดขึ้นก่อนที่จะมีความมุ่งมั่นในการนำที่เป็นตัวอย่าง มีความรับผิดชอบ สามารถทำงานร่วมกับทีม มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความก้าวหน้า สามารถแก้ไขปัญหา และมีความสามารถในการแทนและสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น

2.2.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงรุก

ภาวะผู้นำเชิงรุก (Proactive Leadership) ถือเป็นปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่ส่งผลต่อความก้าวหน้าและความยั่งยืนขององค์กร โดยเฉพาะในยุคที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงรุกจะไม่เพียงแต่ทำหน้าที่กำกับดูแลหรือตั้งรับกับปัญหาที่เกิดขึ้นหน้างานเท่านั้น แต่มุ่งเน้น "การกระทำล่วงหน้า" ผ่านการคาดการณ์อนาคต การเตรียมความพร้อม และการสร้างโอกาสใหม่ให้แก่องค์กรอย่างต่อเนื่อง ภาวะผู้นำลักษณะนี้จึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างความมั่นคง ชีตความสามารถในการแข่งขัน และเป็นรากฐานในการพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันพลวัตทางสังคมและเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงรุกไว้ ดังนี้

Zenghui Lu, Ao Chen และ Jiwen Song (2018) ยืนยันว่า พฤติกรรมเชิงรุกเป็นปัจจัยชี้ขาดต่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

Lawretta Adaobi Onyekwere (2019) ได้ขยายความว่า ภาวะผู้นำเชิงรุกเปรียบเสมือนกลไกที่ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้นำเชิงรุกมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถคาดการณ์ปัญหาและวิเคราะห์โอกาสล่วงหน้าได้ พร้อมทั้งออกแบบกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ ภาวะผู้นำลักษณะนี้จึงเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนการปรับตัวขององค์กรให้ทันต่อสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี รวมทั้งช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการนวัตกรรมและการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ในบริบทของการบริหารสถานศึกษา Lira Cristinne Ferreira Santos (2021) อธิบายว่า ภาวะผู้นำเชิงรุกมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเป็นผู้นำเชิงรุกจะมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยเข้าใจถึงความสัมพันธ์เชิงอำนาจและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับโรงเรียนและชุมชน การมีภาวะผู้นำเชิงรุกจะส่งเสริมการบริหารงานแบบประชาธิปไตย ที่เน้นการมีส่วนร่วมของครู บุคลากร และชุมชนในการ

กำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจร่วมกัน นอกจากนี้ ผู้บริหารยังเป็นพันธมิตรสำคัญในการกระตุ้นนวัตกรรม การแก้ปัญหา และการมองการณ์ไกลเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวิทยาการ

นอกจากนี้ Tverdola (2022) ได้เน้นย้ำถึงความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงรุกในมิติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยระบุว่าเป็นตัวแปรสำคัญที่เชื่อมโยงคุณภาพของทุนมนุษย์เข้ากับประสิทธิผลขององค์กร ภาวะผู้นำเชิงรุกช่วยเปลี่ยนกระบวนทัศน์จากการมองบุคลากรเป็นเพียง "ต้นทุน" ไปสู่การเป็น "ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์" ที่ต้องได้รับการลงทุนและพัฒนา ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกัน ความรับผิดชอบ และการสร้างสรรค์นวัตกรรม ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงรุกจึงเป็นเงื่อนไขสำคัญที่สร้างความยั่งยืนและเพิ่มผลตอบแทนจากการลงทุนด้านทุนมนุษย์

สอดคล้องกับ นิรุติ ทวีวัฒนพงษ์ และ สาโรจน์ เผ่าวงศ์กุล (2567) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงรุกคือความสามารถของผู้บริหารในการใช้อิทธิพลและโน้มน้าวผู้อื่น ซึ่งเกิดจากการรับรู้จุดแข็งและจุดอ่อนในศักยภาพของตนเองและองค์กร การมุ่งเน้นการวางแผนและเตรียมความพร้อมเพื่อปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อโอกาสใหม่ ๆ ในอนาคตได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับ

นัธชนัน วรวิมานุสสัย และคณะ (2568) ที่สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงรุกเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ช่วยให้สถานศึกษาบรรลุเป้าหมาย และเป็นแรงผลักดันสำคัญที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงสร้างสรรค์

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงรุกมีบทบาทสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กรท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่ผันผวน ผู้นำลักษณะนี้จะเป็นผู้ที่นำพาองค์กรให้ก้าวล้ำหน้าปัญหา โดยสามารถคาดการณ์โอกาส วางกลยุทธ์รับมือ และปรับตัวต่อพลวัตทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับการบริหารสถานศึกษา ภาวะผู้นำเชิงรุกถือเป็นกลไกหลักในการยกระดับคุณภาพการศึกษา เนื่องจากการเป็นผู้นำเชิงรุกจะช่วยส่งเสริมการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การสร้างการมีส่วนร่วมกับชุมชน และการขับเคลื่อนนวัตกรรมเพื่อเตรียมความพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้อย่างยั่งยืน

2.2.3 คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงรุก

ทั้งนี้ มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้อธิบายคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงรุกดังกล่าวมาข้างต้น มาเป็นแนวคิดพื้นฐานสำหรับการนิยามความหมายของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงรุกไว้ดังนี้

Crant, J. M. (2000) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำเชิงรุก ว่า เป็นผู้ในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า มีความสามารถในการจัดการกับปัญหาที่ท้าทายที่เกิดขึ้นโดยรวดเร็ว และมี

ความสามารถในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนและกระตุ้นการเป็นผู้นำเชิงรุกในทีมและองค์กร

Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000) สามารถสรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงรุกได้ดังนี้

- 1) มีความกระตือรือร้นและความพยายาม ผู้นำเชิงรุกมักมีความกระตือรือร้นในการดำเนินงานและพยายามในการแก้ไขปัญหาหรือสร้างโอกาสใหม่โดยไม่รอให้โอกาสเกิดขึ้นเอง
- 2) มีความก้าวหน้า พฤติกรรมของผู้นำเชิงรุกมักเน้นการมีแนวโน้มที่จะเริ่มต้นสิ่งใหม่และไม่รอให้สิ่งใหม่เกิดขึ้นโดยอัตโนมัติ แทนที่นักบริหารจะรอให้สิ่งเหล่านั้นเกิดขึ้นเอง
- 3) มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำเชิงรุกมักมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและมักมองเห็นโอกาสและท้าทายเป็นโอกาสสำหรับการพัฒนาตนเองและองค์กร
- 4) มีความคิดสร้างสรรค์ พฤติกรรมของผู้นำเชิงรุกมักเน้นการคิดและทำสิ่งใหม่ พวกเขาอาจมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนานวัตกรรมใหม่
- 5) มีการเข้ากันได้กับความเปลี่ยนแปลง: ผู้นำเชิงรุกมักมีความสามารถในการยอมรับและจัดการกับความเปลี่ยนแปลง พวกเขามองเห็นความเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาสสำหรับการพัฒนาและปรับปรุง

Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำเชิงรุก ว่า เป็นผู้นำที่เริ่มต้นทุกการทำลาย มีความกล้าหาญในการเริ่มต้นโครงการหรือการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ แม้ว่ามันจะเป็นเรื่องที่เสี่ยงและไม่แน่นอน

Oplatka, I. (2009) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำเชิงรุก ว่า คุณลักษณะของผู้นำที่เชิงรุกต้องมีความยุติธรรมทางสังคม ต้องเข้าใจและปฏิบัติตามหลักการเพื่อสังคมที่ยุติธรรมมากขึ้น โดยมีความคิดระดับสูงและกล้าหาญในการแก้ไขปัญหาทางสังคม เช่น การต่อต้านการเหยียดสีผิวและศาสนา

Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2010) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำเชิงรุก ว่า เป็นผู้นำที่เสนอต้นแบบเพื่อให้เห็นภาพ มี ความมุ่งมั่นที่จะกระทำทุกสิ่งอย่างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาและปรับปรุงตัวเองตลอดเวลา

Wu, C., & Wang, Y. (2011) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำเชิงรุก ว่า มีลักษณะสำคัญดังนี้

- 1) มีความมุ่งมั่นและทนทาน ผู้นำเชิงรุกต้องมีความมุ่งมั่นและไม่ยอมผิดหวังในการปฏิบัติตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ พวกเขาต้องพร้อมที่จะเผชิญกับอุปสรรคและความกดดันในการนำทีมสู่การบรรลุเป้าหมายที่เชิงรุก

2) มีความสามารถในการสร้างและความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำเชิงรุกต้องมีความสามารถในการสร้างและพัฒนาเป้าหมายที่เชิงรุกจากข้อมูลปัจจุบันและการพยากรณ์ในอนาคต โดยต้องเป็นผู้ที่เปิดรับความรู้ใหม่ ๆ และมีมุมมองที่กว้างขวางในการคิดเชิงกลยุทธ์และริเริ่ม

3) มีความสามารถในการวางแผนและการปฏิบัติ ผู้นำเชิงรุกต้องสามารถวางแผนและดำเนินการตามแผนอย่างมีระเบียบ พวกเขาต้องสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ วางแผนการทำงานที่เป็นไปได้และสร้างมุมมองที่มีเชิงนำเข้าสู่ความเสี่ยงและความไม่แน่นอน

4) มีทักษะในการปรับตัวและจัดการกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ผู้นำเชิงรุกต้องสามารถปรับตัวและจัดการกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง โดยต้องรับมือกับการต้านทาน ความกดดัน และความไม่แน่นอนในขณะที่พยายามให้ผลลัพธ์ที่ดี

5) มีทักษะการสื่อสารและประสานงาน: ผู้นำเชิงรุกต้องมีความสามารถในการสื่อสารและประสานงานกับผู้อื่นอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างความเข้าใจและรองรับจากผู้ที่มีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมาย

Bakker, A.B., Tims, M., & Derks, D. (2012) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำเชิงรุก ว่ามีลักษณะสำคัญดังนี้

1) เป็นผู้นำที่มีกำลังในตนเอง ผู้นำรูปแบบนี้มักมีความก้าวหน้าและมองหาโอกาสเอง จะไม่รอให้สิ่งดี ๆ เกิดขึ้น แต่จะทำงานอย่างราบรื่นและหาทางแก้ไขปัญหา

2) การนำเสนอสิ่งใหม่: นี่คือนักคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถกระทำให้คนในทีมรู้สึกมีแรงจูงใจและตั้งใจทำงาน มักมีวิสัยทัศน์และสามารถเชื่อมโยงวัฒนธรรมขององค์กรได้อย่างเก่งกะทันหัน

3) ความมีสมองเป็นกำลัง: มีความเชื่อในความสามารถของตนเองในการพัฒนาและเรียนรู้ เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการปรับตัวและสร้างแรงบันดาลใจในทีม

Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2012) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำเชิงรุก ว่ามีลักษณะที่แตกต่างไปจากภาวะผู้นำทั่วไปโดยมีลักษณะดังนี้ คือ ผู้นำเชิงรุกมีความสามารถในการสร้างสิ่งใหม่ ๆ และนำเสนอความคิดที่มีการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมในองค์กรหรือโครงการ

J. Michael Crant (2017) ได้สรุป คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงรุก ได้ดังนี้

1) ความคิดเป็นล่วงหน้า ผู้นำเชิงรุกมีความสามารถในการคิดและวางแผนล่วงหน้าเพื่อแก้ไขสถานการณ์หรือสร้างโอกาสใหม่ในองค์กร

2) การกระทำเชิงรุก ผู้นำเชิงรุกมีความสามารถในการกระทำอย่างรวดเร็ว และมีมุมมองรุนแรงเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีและการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในองค์กร

3) การเป็นนำทางและสร้างความสามารถ ผู้นำเชิงรุกสามารถทำให้ผู้ในองค์กรมีความเข้าใจและมั่นใจในการกระทำเชิงรุกโดยการสร้างและกระตุ้นความสามารถของผู้ในองค์กร

4) การควบคุมสถานการณ์ ผู้นำเชิงรุกมีความสามารถในการรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและปรับตัวตามสภาพแวดล้อมในองค์กร

5) การเรียนรู้และการพัฒนาตนเอง ผู้นำเชิงรุกมีการกระตุ้นให้ตนเองและผู้ในองค์กรมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงในองค์กร

Mervat Mohamed Elsaied (2017) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงรุก ซึ่งสรุปได้ดังนี้

1) การกระตุ้นและสนับสนุน ผู้นำเชิงรุกมีความสามารถในการกระตุ้นและสนับสนุนคนในองค์กรให้แสดงความคิดเห็นและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการพูดคุยและแสดงออก ซึ่งสอดคล้องกับ Detert & Burris, (2007)

2) ความรับผิดชอบในการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจ ภาวะผู้นำเชิงรุกมีความรับผิดชอบในการสร้างความปลอดภัยทางจิตใจสำหรับคนในองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจและการต้อนรับความคิดเห็นของคนในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Edmondson (1999); Walumbwa & Schaubroeck, (2009)

3) การส่งเสริมพฤติกรรมเชิงรุก ผู้นำเชิงรุกสามารถส่งเสริมพฤติกรรมเชิงรุกให้กับคนในองค์กรได้ โดยการสนับสนุนการทำงานเชิงรุกและการพยายามให้กลุ่มงานมีความสามารถในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งสอดคล้องกับ Parker & Collins, (2010)

4) ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นและความซื่อสัตย์: ผู้นำเชิงรุกมีความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นและความซื่อสัตย์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมเชิงรุกและการแสดงความคิดเห็นของคนในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Detert & Burris (2007) ; Walumbwa & Schaubroeck (2009)

Yixin Hu และคณะ (2018) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงรุก สรุปได้ดังนี้

1) ผู้นำแท้จริง ผู้นำเชิงรุกต้องแสดงพฤติกรรมที่แท้จริงและเป็นกลางต่อความเป็นตัวของตนเอง ซึ่งส่งผลให้สมาชิกขององค์กรได้รับความเชื่อมั่นและมีความสุขในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Leroy et al., (2015) ; Walumbwa et al. (2014)

2) ภาวะทางจิตใจ ภาวะทางจิตใจเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงรุกที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงใจในตนเอง ความคิดเชิงบวก ความหวัง และความมุ่งมั่น (Luthans et al.,

2007) ภาวะนี้มีบทบาทที่สำคัญในการเป็นตัวกลางในความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำแท้จริงและพฤติกรรมเชิงรุกของลูกน้อง ซึ่งสอดคล้องกับ Wang et al., (2014)

3) ความกระตือรือร้น: ภาวะผู้นำเชิงรุกจะแสดงความเห็นใจและการดูแลอารมณ์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีผลกระทบต่อความมั่นใจในงานและพฤติกรรมเชิงรุกของลูกน้อง ซึ่งสอดคล้องกับ Hu et al., (2018)

Chen, H., Liang, Q., Feng, C., & Zhang, Y. (2021) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงรุก สรุปได้ดังนี้

1) การเป็นผู้นำแบบเชิงรุก ผู้นำเชิงรุกมักมีความมั่นใจในการวางแผนและการตัดสินใจที่นำไปสู่นวัตกรรม พวกเขามีความสามารถในการมองไกลระยะ และมักแบ่งปันวิสัยทัศน์ของตนกับพนักงานในองค์กร

2) ทักษะการสื่อสารและการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำเชิงรุกมีทักษะการสื่อสารที่ดีทั้งในด้านการพูดและการเขียน พวกเขายังมีความสามารถในการฟังอย่างใกล้ชิดเพื่อเข้าใจและรับฟังความคิดเห็นและความคิดเห็น

3) ความคิดและการทำในลักษณะการเป็นผู้นำ ผู้นำเชิงรุกมักมีการคิดและการกระทำที่เป็นระเบียบและมั่นคง พวกเขามักเป็นผู้เกิดขึ้นและประชุมวัตถุประสงค์ที่ยากลำบาก

4) ความกระตือรือร้นและความยืดหยุ่น: ผู้นำเชิงรุกมักมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อสถานการณ์ใหม่ๆ พวกเขาอาจมีความสามารถในการรับมือกับความกดดันและการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

5) ความหวังเริ่มแรกและการมองโลกในแง่บวก: ผู้นำเชิงรุกมักมีความหวังและมองโลกในแง่บวก พวกเขามักส่งเสริมบรรลุลลัพธ์ในแง่บวกและสร้างบรรยากาศทำงานที่เชื่อมั่นและสร้างความพึงพอใจในพนักงาน

Natataporn, & Singorn (2023) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงรุก สรุปได้ดังนี้

1) ความรู้ตนเอง ผู้นำเชิงรุกมีความเข้าใจในตัวเองอย่างชัดเจน และมีความตระหนักถึงคุณลักษณะและความสามารถของตนเอง

2) อุปนิสัย พวกเขามีความสามารถในการมองหาวิธีการแก้ปัญหาและพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ โดยมองเห็นวิสัยทัศน์และการทำงานในอนาคต

3) การวินิจฉัย ผู้นำเชิงรุกมีความสามารถในการตัดสินใจโดยอิสระและมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการตัดสินใจของตน

4) การมีความสามารถในการตัดสินใจอิสระ พวกเขามีความเข้มแข็งในการดำเนินการตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร แม้จะเผชิญกับความท้าทายและอุปสรรค

จากคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงรุกดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงรุกได้ดังนี้

1) ความคิดและการทำเชิงรุก ผู้นำเชิงรุกมีความสามารถในการคิดและวางแผนล่วงหน้าเพื่อสร้างโอกาสใหม่หรือแก้ไขสถานการณ์ในองค์กร พวกเขายังมีความสามารถในการกระทำอย่างรวดเร็วและมีมุมมองรุนแรงเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีและการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพซึ่งสอดคล้องกับ Fuller et al., 2012; Crant (2017)

2) การนำทางและสร้างความสามารถ ผู้นำเชิงรุกสามารถทำให้ผู้ตามในองค์กรมีความเข้าใจและมั่นใจในการกระทำเชิงรุกโดยการสร้างและกระตุ้นความสามารถของผู้ในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Crant (2017)

3) การส่งเสริมพฤติกรรมเชิงรุก ผู้นำเชิงรุกสามารถส่งเสริมพฤติกรรมเชิงรุกให้กับคนในองค์กรได้ โดยการสนับสนุนการทำงานเชิงรุกและการพยายามให้กลุ่มงานมีความสามารถในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งสอดคล้องกับ Chen et al. (2021)

4) ความสามารถในการตัดสินใจและควบคุมสถานการณ์ ผู้นำเชิงรุกมีความสามารถในการตัดสินใจและรับมือกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และปรับตัวตามสภาพแวดล้อมในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Natataporn & Singsorn (2023)

5) การมีความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นและความซื่อสัตย์ ผู้นำเชิงรุกมีความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นและความซื่อสัตย์ในองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยส่งเสริมพฤติกรรมเชิงรุกและการแสดงความคิดเห็นของคนในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Natataporn & Singsorn (2023)

ดังนั้น คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงรุกจึงมีความสามารถในการคิดและกระทำเชิงรุก สนับสนุนการแก้ไขปัญหาและการพัฒนาในองค์กร พร้อมกับการสร้างบรรยากาศทำงานที่ส่งเสริมความมั่นใจและความเชื่อมั่นในพนักงานโดยรวมในองค์กร โดยมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการนี้ (Crant, 2017; Natataporn & Singsorn, 2023) และเป็นผู้นำที่มีลักษณะที่เน้นการกระทำเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาทั้งในระดับบุคคลและองค์กร เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการสร้างความสำเร็จและความเป็นเลิศในการดำเนินการในองค์กรหรือโครงการที่มีความยั่งยืนต่อไป

2.2.4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุก

ภาวะผู้นำเชิงรุกมีหลายองค์ประกอบที่สำคัญ โดยมีนักวิจัยและนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง ได้แก่

Bateman และ Crant (1993) ได้ระบุถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุกซึ่งมีลักษณะเด่นคือ 1.การมีความตั้งใจ 2. ความกล้าหาญในการตัดสินใจและกระทำ 3. มีความสามารถในการทำงานเป็นทีมและส่งเสริม ความเป็นผู้นำริเริ่มงานของทีม 4. มีสมรรถนะในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

Crant, J. M. (2000) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุก ประกอบด้วย 1. ความเป็นผู้ก่อตั้งและสามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กร 2. การสนับสนุนและกระตุ้นการคิดสร้างสรรค์ในทีมและองค์กร

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J. และ Podsakoff, N.P. (2003) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุกสามารถสรุปได้ดังนี้

1) แรงจูงใจและความรับผิดชอบสูง ผู้นำเชิงรุกมีความสามารถในการกระตุ้นแรงจูงใจและความรับผิดชอบในบุคลากรของตน ผ่านการสร้างสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการทำงานอย่างราบรื่นและความรับผิดชอบต่องานของทุกคน

2) การสร้างบรรยากาศสนับสนุนและรับฟัง ผู้นำเชิงรุกมีความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนและให้โอกาสให้ความคิดเห็นของบุคลากร

3) การพัฒนาและส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ผู้นำเชิงรุกให้ความสำคัญกับการพัฒนาและส่งเสริมความเชี่ยวชาญของบุคลากร โดยส่งเสริมการเรียนรู้และการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน

4) ความชัดเจนในการกำหนดเป้าหมายและแผนการดำเนินงาน ผู้นำเชิงรุกมีความสามารถในการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและแผนการดำเนินงานที่เข้าใจได้โดยทุกคนในองค์กร

5) การเป็นตัวอย่างที่ดี ผู้นำเชิงรุกมีความสามารถในการเป็นตัวอย่างที่ดีในทุกมิติของการทำงาน เช่น ความซื่อสัตย์ ความสุภาพ และการปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

ศาสตราจารย์อัลลัน วอล์คเกอร์ (2004) ลำดับความสำคัญ กลยุทธ์ และความท้าทาย ความเป็นผู้นำเชิงรุก ในโรงเรียนหลายเชื้อชาติ (ลำดับความสำคัญ กลยุทธ์ และความท้าทาย: ความเป็นผู้นำเชิงรุกในโรงเรียนที่มีหลายเชื้อชาติ) ได้ให้แนวทางความเป็นผู้นำเชิงรุกโดยประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความเสมอภาคอย่างแข็งแกร่ง 2) แสดงค่านิยมของตนออกมาอย่างชัดเจน 3) ปฏิบัติตามนโยบายอย่างเข้มข้น 4) มีความกระตือรือร้น

Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุก ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำที่สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่กระตุ้นการคิดสร้างสรรค์และการเป็นผู้นำของทีม

Oplatka, I. (2009) ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุกได้ดังนี้

1) ความเข้าใจทางสังคม ผู้นำควรเข้าใจและสนับสนุนความยุติธรรมทางสังคมและความเสมอภาคในการดำเนินงานของโรงเรียน

2) ความรับผิดชอบ การสนับสนุนปฏิรูปทางการศึกษาและการสร้างสังคมที่เป็นธรรม

3) การวิเคราะห์และวางแผน การวิเคราะห์สถานการณ์และวางแผนการทำงานเพื่อสนับสนุน การเปลี่ยนแปลง

4) ความก้าวหน้าและการเป็นผู้นำ: การกระตุ้นและสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

5) การสร้างอำนาจ การสร้างความเข้าใจและการสนับสนุนจากผู้อื่นในการเปลี่ยนแปลง

เจีย-ฮัวเอ๋ วู (2011) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุกสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) การสร้างเป้าหมายและขั้นตอนการมุ่งสู่เป้าหมาย 2) การริเริ่มด้วยตนเองและการมุ่งมั่นในอนาคต 3) เป็นผู้นำพฤติกรรมและการกระทำ 4) คุณลักษณะของความพากเพียร

Wu, C.-H., & Wang, Y. (2011) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุกสามารถสรุปได้ดังนี้

1) การเตรียมความพร้อมในสถานะที่ไม่แน่นอน การเป็นผู้นำเชิงรุกต้องมีความเชี่ยวชาญในการเตรียมความพร้อมในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนมีความสำคัญ เนื่องจากสถานะที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาในองค์กร

2) การเป็นผู้ทรงคุณธรรม การมีคุณธรรมและความซื่อสัตย์เป็นจุดเด่นสำคัญของผู้นำเชิงรุก เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความเข้าใจในการดำเนินงานในองค์กร

3) การเป็นผู้เชื่อมโยง ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถในการเชื่อมโยงและสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกในองค์กร เพื่อสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

4) การเป็นนักวิเคราะห์และนักวิจัย การมีความเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ข้อมูลและการวิจัยเป็นทักษะสำคัญที่ช่วยให้ผู้นำเชิงรุกสามารถตัดสินใจและดำเนินการต่อตามข้อมูลที่เป็นหลักฐาน

5) การสร้างและส่งเสริมนวัตกรรม ผู้นำเชิงรุกที่เชิดชูความสามารถในการสร้างและส่งเสริมนวัตกรรมมีความสำคัญในการนำองค์กรไปสู่ความเจริญทางวิชาการและองค์กร

6) การเป็นโค้ชและผู้แก้ไขปัญหา ผู้นำควรมีความสามารถในการเป็นโค้ชและผู้แก้ไขปัญหา โดยสนับสนุนและช่วยเหลือคณะทำงานในการแก้ไขและพัฒนาทักษะการทำงาน

Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2012) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุก ประกอบด้วย ผู้นำที่เป็นตัวอย่างในการแสดงพฤติกรรมที่ตรงกับความเชื่อและค่านิยมขององค์กรสร้างความเชื่อมั่นและสนับสนุนการพัฒนาของบุคลากรอื่น ๆ

Chuchuen, P., & Suwanmaneepong, S. (2015) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุก ประกอบด้วย การวางแผนและการดำเนินการล่วงหน้าก่อนเหตุการณ์เกิดขึ้น และการกระทำเพื่อป้องกันปัญหา นี่เป็นส่วนสำคัญของการเป็นผู้นำเชิงรุกเนื่องจากมันช่วยลดความเสี่ยงและเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จ

Covey (2017) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงรุกเป็นส่วนสำคัญที่มีลักษณะและคุณลักษณะที่ ชัดเจน โดยมีคุณลักษณะหลักที่สำคัญประกอบด้วยองค์ประกอบดังนี้

1) การเป็นผู้คิดแผนล่วงหน้า ผู้นำเชิงรุกมีความสามารถในการวางแผนล่วงหน้าและการดำเนินการตามแผนอย่างมั่นคง เขามีวิสัยทัศน์สูงสุดและแบ่งปันวิสัยทัศน์นั้นกับคนในองค์กร เพื่อให้ทุกคนเข้าใจและร่วมมือในการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ Segarra-Ciprés et al., (2019)

2) การสื่อสารและฟังกั้นการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำเชิงรุกมีทักษะในการสื่อสารทั้งในรูปพูดและรูปเขียน และฟังกั้นการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้เข้าใจและรับฟังได้อย่างถูกต้องจากผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับ Chen et al., (2021)

3) ความคิดสร้างสรรค์และการก้าวออกจากโซนความสบาย ผู้นำเชิงรุกสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และมีความสามารถในการก้าวออกจากโซนความสบายเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ โดยเปิดโอกาสให้กับพนักงานในการแบ่งปันความคิดเห็นและวิจารณ์ ซึ่งสอดคล้องกับ Wolsink et al. (2019)

4) การเป็นมิตรและการยอมรับความผิดพลาด: ผู้นำเชิงรุกมีสัมพันธภาพและยอมรับความผิดพลาดของตนเอง และพร้อมที่จะเรียนรู้จากความล้มเหลวหากแผนของตนไม่ประสบความสำเร็จซึ่งสอดคล้องกับ Elsaied (2019)

5) ความยืดหยุ่น: ผู้นำเชิงรุกมีความสามารถในการปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อสถานการณ์ใหม่ เนื่องจากเขาสามารถการณั้ปฏิบัติการณ์จากอนาคตอย่างทันที่ ซึ่งสอดคล้องกับ Buil et al. (2019)

และการเป็นผู้นำเชิงรุกในสถานศึกษามีผลต่อความสำเร็จขององค์กร โดยช่วยให้องค์กรมีความยืดหยุ่นและสามารถปรับตัวต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในการทำงานร่วมกันอย่างเชื่อมั่นและมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับ Hu et al. (2018)

Lawretta Adaobi ONYEKWERE (2019) ผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุก 5 ประการ ได้แก่ 1) การคาดการณ์ 2) แรงบันดาลใจ 3) การทำงานเป็นทีม 4) การรับมือกับสถานการณ์ฉุกเฉิน 5) การผ่อนปรน

Lira Cristinne Ferreira Santos (2021) ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุกไว้ 15 ประการ ประกอบด้วย 1. ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง 2. กำหนดเป้าหมาย 3. สร้างแรงบันดาลใจให้กับทีม 4. รู้สึกดีกับสิ่งที่กำลังทำ 5. คิดค้น แสวงหาวิธีการและแนวทางแก้ไขใหม่ๆ 6. ยอมรับเสมอว่าเราไม่ได้เกิดมาพร้อม 7. รักษาหลักการและค่านิยมที่ซึ้นามโนธรรม 8. เปิดเผยตัวตนที่แท้จริงไม่เสแสร้ง 9. ปกป้องศักดิ์ศรีของชีวิต 10. มีความทะเยอทะยาน ไม่โลภ 11. ทำความเข้าใจว่าการตัดสินใจในภาวะที่กลืนไม่เข้าคายไม่ออกนั้นเป็นเรื่องส่วนบุคคลเสมอ แต่ผลที่ตามมาส่งผลกระทบต่อผู้อื่น 12. รักษาการควบคุมตนเอง 13. ชื่นชมและให้กำลังใจคนในองค์กร 14. เป็นตัวของตัวเองปราศจากการเสแสร้ง ความหยิ่งยโส หรือความเย่อหยิ่ง และ 15. ศึกษาอย่างไม่หยุดหย่อน

TVERDOLA NM (2022) ผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุก 3 ประการ ได้แก่ 1) ความเป็นอิสระ 2) ความตระหนักรู้กิจกรรม และ 3) ความรับผิดชอบ

Gil, A. J., Miranda, F. J., & Rodriguez, M. Á. (2023) พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุกที่สำคัญได้แก่ 1) การพัฒนาและการเติบโต 2) มีความเห็นอกเห็นใจและความห่วงใยผู้อื่น 3) มีความพึงพอใจในการทำงาน 4) มีจริยธรรม

Natataporn & Singsorn (2023) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุกสามารถสรุปได้ดังนี้

1) ความรู้จักตนเอง ผู้นำเชิงรุกควรมีความเข้าใจในตัวเองและความสามารถของตนเอง เข้าใจวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายของการดำเนินงานที่ตนรับผิดชอบ เช่น การทราบความหมายและวัตถุประสงค์ของกิจกรรมที่ทำ และทราบผลลัพธ์ที่คาดหวัง

2) ความจินตนาการ การมีความสามารถในการมองเห็นสิ่งที่มีอยู่ในสภาพแวดล้อมในมุมมองที่กว้างขึ้น และมีความสามารถในการนำเสนอและสร้างแผนการดำเนินงานที่มีความคิดสร้างสรรค์

3) การวางแผนและการดำเนินการอิสระ การมีความตั้งใจและความรับผิดชอบในการดำเนินการตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กร มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างเป็นอิสระ และมีความมั่นใจในการกระทำตามความเชื่อของตนเอง

4) การรับผิดชอบต่อ ผู้นำเชิงรุกควรมีความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานของทีมและองค์กร และพร้อมจะรับผิดชอบต่อผลการตัดสินใจที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีตามเป้าหมาย

5) ความกล้าหาญในการตัดสินใจ การมีความกล้าหาญในการตัดสินใจและกระทำตามความเชื่อที่มี โดยพร้อมที่จะรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการตัดสินใจนั้น ๆ

6) การนำเสนอและการสร้างแผนการดำเนินงาน การมีความสามารถในการสร้างแผนการดำเนินงานที่เหมาะสมและสามารถกระทำตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น

7) การเป็นต้นแบบ การมีพฤติกรรมและทัศนคติที่เป็นแบบอย่างให้กับผู้อื่น โดยมีความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเองและองค์กรอย่างต่อเนื่อง

เมอร์วิต โมฮาเหม็ด เอลไซเอด (2024) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุกสามารถสรุปได้ดังนี้ 1) การเอาใจใส่ในการตัดสินใจ 2) มีเป้าหมายในการทำงาน 3) การรับฟังความคิดเห็น 4) การมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในที่ทำงาน

นิภาพร แสนเมือง (2558) ผู้วิจัยได้พัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงรุก โดยได้พัฒนาจากองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุก 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การมีวิจรรย์ญาณ 2. การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ 3. การสร้างจินตนาการ 4. การรู้จักตนเอง 5. การมีความรับผิดชอบ

สุมาลี ทราบรัมย์ (2558) ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุกมาใช้ในการศึกษา 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. ด้านการรู้จักตนเอง 2. ด้านการมีจินตนาการ 3. ด้านการมีวิจรรย์ญาณ 4. ด้านความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ

อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล (2559) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุกไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี 2. การสร้างแรงบันดาลใจ 3. การส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่ม 4. การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล

เกียรติศักดิ์ โพธิ์กนิษฐ์ (2563) ได้กำหนดกรอบแนวคิดภาวะผู้นำเชิงรุกตามองค์ประกอบ 4 ด้าน ประกอบด้วย 1. การรู้จักตนเอง 2. การมีจินตนาการ 3. การมีวิจรรย์ญาณ และ 4. การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ

มูฮัมหมัดอัสนี ยูโซะ (2566) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุกจากแนวคิดของ โควิทย์ แบ่งเป็น 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการรู้จักตนเอง 2. ด้านการมีจินตนาการ 3. ด้านการมีวิจรรย์ญาณ และ 4. ด้านความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ

ณัฐพร สิงห์สร (2566) ได้สรุปองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1. ความรู้จักตนเอง 2. จินตนาการ 3. มีสติ 4. เจตจำนงอิสระ

ณัฐกานต์ ศรีโกศา (2567) ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหาร พบว่ามี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1. การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ 2. การรู้จักตนเอง 3. การมีจินตนาการ 4. การมีวิจรรย์ญาณ 5. การวางแผนการทำงาน

องค์ประกอบ	Bateman และ Grant (1993) Crant, J. M. (2000) Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J. และ Podsakoff, N.P. (2003) Professor Allan Walker (2004) Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006) Oplatka, I. (2009) Chia-Huei Wu (2011) Wu, C.-H., & Wang, Y. (2011) Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2012) Chuchuen, P., & Suwanmaneepong, S. (2015) Covey (2017) Lawretta Adaobi ONYEKWERE (2019) Lira Cristinne Ferreira Santos (2021) TVERDOLA N.M. (2022) Gil, A. J., Miranda, F. J., & Rodríguez, M. A. (2023) Natatoporn Singsoorn (2023) Mervat Mohamed Elsaied (2024) นิภาพร แสนเมือง (2558) สุมลธิ พรบรัมย์ (2558) อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุพลกุล (2559) เกียรติศักดิ์ โพธิ์กิมขันธ์ (2563) ผู้จัดทำด้วยใจ ยูโตะ (2566) ณัฐพร สิงห์ตร (2566) ณัฐกานต์ ศรีโกศา (2567)
- มีความสามารถในการทำงาน เป็นทีมและส่งเสริมความเป็นผู้ ริเริ่มงานของทีม - การเป็นผู้เชื่อมโยง - การเป็นมิตรและการยอมรับ ความผิดพลาด	ความถี่ ร้อยละ
4. การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง - มีสมรรถนะในการปรับตัวต่อ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็ว	5 20.83

องค์ประกอบ	Bateman และ Grant (1993) Crant, J. M. (2000) Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J. และ Podsakoff, N.P. (2003) Professor Allan Walker (2004) Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006) Oplatka, I. (2009) Chia-Huei Wu (2011) Wu, C.-H., & Wang, Y. (2011) Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2012) Chuchuen, P., & Suwanmaneepong, S. (2015) Covey (2017) Lawretta Adaobi ONYEKWERE (2019) Lira Cristinne Ferreira Santos (2021) TVERDOLA N.M. (2022) Gil, A. J., Miranda, F. J., & Rodríguez, M. A. (2023) Nataporn Singsoorn (2023) Mervat Mohamed Elsaied (2024) นิภาพร แสมเมือง (2558) สุนาลี พรบรัมย์ (2558) อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล (2559) เกียรติศักดิ์ โพธิ์กิมขันธ์ (2563) ผู้จัดทำดัลลี ยูโซะ (2566) ณัฐพร สิงห์ตร (2566) ณัฐกานต์ ศรีโกตา (2567)
- ปฏิบัติตามนโยบายอย่างแข็ง ขัน - การเตรียมความพร้อมใน สภาวะที่ไม่แน่นอน - การรับมือกับสถานการณ์ ฉุกเฉิน - ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลง	3
5. การสร้างนวัตกรรม - มีความเป็นผู้ก่อตั้งและ สามารถสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาองค์กร	3 12.50

องค์ประกอบ		Bateman และ Crant (1993)	Crant, J. M. (2000)	Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J. และ Podsakoff, N.P. (2003)	Professor Allan Walker (2004)	Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006)	Oplatka, I. (2009)	Chia-Huei Wu (2011)	Wu, C.-H., & Wang, Y. (2011)	Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2012)	Chuchuen, P., & Suwanmaneepong, S. (2015)	Covey (2017)	Lawretta Adaobi ONYEKWERE (2019)	Lira Cristinne Ferreira Santos (2021)	TVERDOLA N.M. (2022)	Gil, A. J., Miranda, F. J., & Rodríguez, M. Á. (2023)	Nataporn Singsoorn (2023)	Mervat Mohamed Elsaied (2024)	นิภาพร แสนเมือง (2558)	สุนาลี พรประเสริฐ (2558)	อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล (2559)	เกียรติศักดิ์ โพธิ์กิมขันธ์ (2563)	ผู้จัดทำดัลลี ยูโซะ (2566)	ณัฐพร สิงห์ตร (2566)	ณัฐกานต์ ศรีโกตา (2567)	ความถี่	ร้อยละ
- การสร้างและส่งเสริม นวัตกรรม - คิดค้น แสวงหาวิธีการและ แนวทางแก้ไขใหม่ๆ																											
6. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์																									12	50.00	
- การสนับสนุนและกระตุ้นการ คิดสร้างสรรค์ในทีมและองค์กร		/																									
- สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และ การเป็นผู้นำของทีม		/																									

องค์ประกอบ		Bateman และ Grant (1993)	Crant, J. M. (2000)	Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J. และ Podsakoff, N.P. (2003)	Professor Allan Walker (2004)	Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006)	Oplatka, I. (2009)	Chia-Huei Wu (2011)	Wu, C.-H., & Wang, Y. (2011)	Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2012)	Chuchuen, P., & Suwanmaneepong, S. (2015)	Covey (2017)	Lawretta Adaobi ONYEKWERE (2019)	Lira Cristinne Ferreira Santos (2021)	TVERDOLA N.M. (2022)	Gil, A. J., Miranda, F. J., & Rodriguez, M. A. (2023)	Nataporn Singsoorn (2023)	Mervat Mohamed Elsaied (2024)	นิภาพร แสมเมือง (2558)	สุนาลี พราบรัมย์ (2558)	อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล (2559)	เกียรติศักดิ์ โพธิ์กิมขันธ์ (2563)	ผู้ช่วยหมัดอัสนี ยูโซะ (2566)	ณัฐพร สิงห์ตร (2566)	ณัฐกานต์ ศรีโกตา (2567)	ความถี่	ร้อยละ	
- การริเริ่มด้วยตนเองและการ มุ่งมั่นในอนาคต	- ความคิดสร้างสรรค์และการ ก้าวออกจากโซนความสบาย																											
	- ความจินตนาการ																											
	- การสร้างจินตนาการ																											
	- การมีจินตนาการ																											
	- การส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่ม																											
	7. การมีความรับผิดชอบ																											
- แรงจูงใจและความรับผิดชอบ																												
สูง																												

องค์ประกอบ		Bateman และ Crant (1993)	Crant, J. M. (2000)	Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J. และ Podsakoff, N.P. (2003)	Professor Allan Walker (2004)	Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006)	Oplatka, I. (2009)	Chia-Huei Wu (2011)	Wu, C.-H., & Wang, Y. (2011)	Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2012)	Chuchuen, P., & Suwanmaneepong, S. (2015)	Covey (2017)	Lawretta Adaobi ONYEKWERE (2019)	Lira Cristinne Ferreira Santos (2021)	TVERDOLA N.M. (2022)	Gil, A. J., Miranda, F. J., & Rodríguez, M. A. (2023)	Natataporn Singsoorn (2023)	Mervat Mohamed Elsaied (2024)	นิภาพร แสมเมือง (2558)	สุนาลี พราบรัมย์ (2558)	อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล (2559)	เกียรติศักดิ์ โพธิ์อินทร์ (2563)	ผู้จัดทำดัลรี ยูโตะ (2566)	ณัฐพร สิงห์ตร (2566)	ณัฐกานต์ ศรีโกตา (2567)	ความถี่	ร้อยละ
- ความรับผิดชอบ	/																										
- การรับผิดชอบ																											
8. การรับฟังความคิดเห็น																										5	20.83
- การสร้างบรรยากาศสนับสนุนและรับฟัง	/																										
- การสื่อสารและฟังกันการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ																											
- ยอมรับเสมอว่าเราไม่ได้เกิดมาพร้อม																											
- มีความเห็นอกเห็นใจและความห่วงใยผู้อื่น	/																										

องค์ประกอบ		Bateman และ Crant (1993)	Crant, J. M. (2000)	Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J. และ Podsakoff, N.P. (2003)	Professor Allan Walker (2004)	Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006)	Oplatka, I. (2009)	Chia-Huei Wu (2011)	Wu, C.-H., & Wang, Y. (2011)	Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2012)	Chuchuen, P., & Suwanmaneepong, S. (2015)	Covey (2017)	Lawretta Adaobi ONYEKWERE (2019)	Lira Cristinne Ferreira Santos (2021)	TVERDOLA N.M. (2022)	Gil, A. J., Miranda, F. J., & Rodriguez, M. A. (2023)	Nataporn Singsoorn (2023)	Mervat Mohamed Elsaied (2024)	นิภาพร แสมเมือง (2558)	สุนาลี พราบรัมย์ (2558)	อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุพลกุล (2559)	เกียรติศักดิ์ โพธิ์กิมขันธ์ (2563)	ผู้จัดทำดัลลี ยูโตะ (2566)	ณัฐพร สิงห์ตร (2566)	ณัฐกานต์ ศรีโกตา (2567)	ความถี่	ร้อยละ
9. การส่งเสริมและพัฒนาทักษะ																										5	20.83
- การพัฒนาและส่งเสริมความเชี่ยวชาญ	/																										
- ความเป็นผู้นำที่สร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการเรียนรู้และการพัฒนาของบุคลากร	/																										
- สร้างความเชื่อมั่นและสนับสนุนการพัฒนาของบุคลากร	/																										
- ศึกษาอย่างไม่หยุดหย่อน	/																										
- การพัฒนาและการเติบโต	/																										
10. การกำหนดเป้าหมาย	/																									10	41.67

องค์ประกอบ	Bateman และ Grant (1993) Crant, J. M. (2000) Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J. และ Podsakoff, N.P. (2003) Professor Allan Walker (2004) Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006) Oplatka, I. (2009) Chia-Huei Wu (2011) Wu, C.-H., & Wang, Y. (2011) Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2012) Chuchuen, P., & Suwanmaneepong, S. (2015) Covey (2017) Lawretta Adaobi ONYEKWERE (2019) Lira Cristinne Ferreira Santos (2021) TVERDOLA N.M. (2022) Gil, A. J., Miranda, F. J., & Rodríguez, M. Á. (2023) Natatoporn Singsoorn (2023) Mervat Mohamed Elsaied (2024) นิภาพร แสนเมือง (2558) สุมลธิ พรบรัมย์ (2558) อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุพลกุล (2559) เกียรติศักดิ์ โพธิ์กนิษฐ์ (2563) ผู้เข้มหมัดอัสรี ยูโซะ (2566) ณัฐพร สิงห์ตร (2566) ณัฐกานต์ ศรีโกตา (2567)
- ความชัดเจนในการกำหนด	/
เป้าหมายและแผนการดำเนินงาน	/
- การวิเคราะห์และวางแผน	/
- การสร้างเป้าหมายและขั้นตอน	/
การมุ่งสู่เป้าหมาย	/
- การเป็นนักวิเคราะห์และ	/
นักวิจัย	/
- การวางแผนและการ	/
ดำเนินการล่วงหน้าก่อนเหตุการณ์	/
เกิดขึ้น	/
- การเป็นผู้คิดแผนล่วงหน้า	/

ความถี่

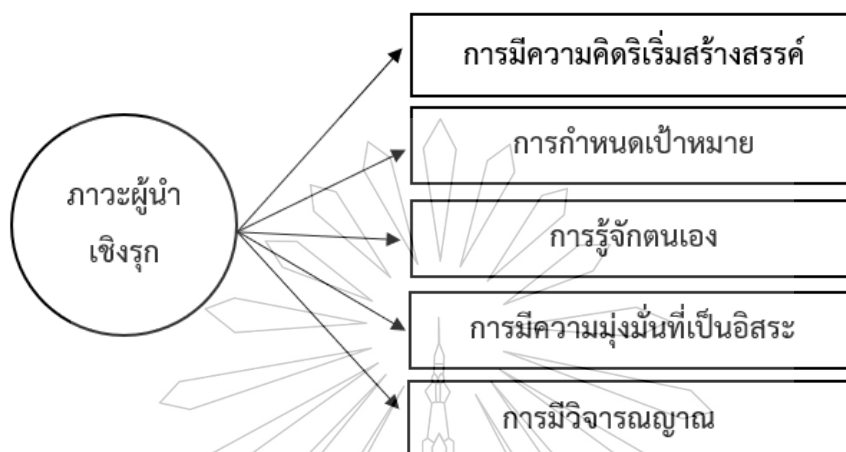
ร้อยละ

องค์ประกอบ		Bateman และ Crant (1993)	Crant, J. M. (2000)	Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J. และ Podsakoff, N.P. (2003)	Professor Allan Walker (2004)	Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006)	Oplatka, I. (2009)	Chia-Huei Wu (2011)	Wu, C.-H., & Wang, Y. (2011)	Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2012)	Chuchuen, P., & Suwanmaneepong, S. (2015)	Covey (2017)	Lawretta Adaobi ONYEKWERE (2019)	Lira Cristinne Ferreira Santos (2021)	TVERDOLA N.M. (2022)	Gil, A. J., Miranda, F. J., & Rodriguez, M. A. (2023)	Nataporn Singsoorn (2023)	Mervat Mohamed Elsaied (2024)	นิภาพร แสนเมือง (2558)	สุนาลี ทราบรัมย์ (2558)	อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล (2559)	เกียรติศักดิ์ โพธิ์กิมขันธ์ (2563)	ผู้จัดทำดัลริ ยูโตะ (2566)	ณัฐพร สิงห์ตร (2566)	ณัฐกานต์ ศรีโกตา (2567)	ความถี่	ร้อยละ	
- การนำเสนอและการสร้าง แผนการดำเนินงาน																												
- มีเป้าหมายในการทำงาน																									/			
11. การมีความยุติธรรม																									7	29.17		
- ความเสมอภาคอย่างแข็งแกร่ง				/																								
- ความเข้าใจทางสังคม					/																							
- การเป็นผู้ทรงคุณธรรม											/																	
- การกระทำเพื่อป้องกันปัญหา												/																
- รักษาหลักการและค่านิยมที่ ชี้นำมโนธรรม													/															

องค์ประกอบ		Bateman และ Grant (1993) Crant, J. M. (2000) Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J. และ Podsakoff, N.P. (2003) Professor Allan Walker (2004) Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006) Oplatka, I. (2009) Chia-Huei Wu (2011) Wu, C.-H., & Wang, Y. (2011) Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2012) Chuchuen, P., & Suwanmaneepong, S. (2015) Covey (2017) Lawretta Adaobi ONYEKWERE (2019) Lira Cristinne Ferreira Santos (2021) TVERDOLA N.M. (2022) Gil, A. J., Miranda, F. J., & Rodríguez, M. A. (2023) Nataporn Singsoorn (2023) Mervat Mohamed Elsaied (2024) นิภาพร แสมเมือง (2558) สุนาลี พราบรัมย์ (2558) อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล (2559) เกียรติศักดิ์ โพธิ์เกษม (2563) ผู้จัดทำดัลริ ยู โตะ (2566) ณัฐพร สิงห์ตร (2566) ณัฐกานต์ ศรีโกตา (2567)	
- ความรู้จักตนเอง			
- รักษาการควบคุมตนเอง			
13. การมีความกระตือรือร้นและมีพลังในการทำงาน	/	3	12.50
- มีความทะเยอทะยาน ไม่โลภ			
- มีความพึงพอใจในการทำงาน			
14. การเป็นผู้นำ		6	25.00
- ความก้าวหน้าและการเป็นผู้นำ	/		

	องค์ประกอบ Bateman และ Grant (1993) Crant, J. M. (2000) Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J. และ Podsakoff, N.P. (2003) Professor Allan Walker (2004) Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006) Oplatka, I. (2009) Chia-Huei Wu (2011) Wu, C.-H., & Wang, Y. (2011) Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2012) Chuchuen, P., & Suwanmaneepong, S. (2015) Covey (2017) Lawretta Adaobi ONYEKWERE (2019) Lira Cristinne Ferreira Santos (2021) TVERDOLA N.M. (2022) Gil, A. J., Miranda, F. J., & Rodríguez, M. A. (2023) Nataporn Singsoorn (2023) Mervat Mohamed Elsaied (2024) นิภาพร แสมเมือง (2558) สุมาลี พราบริมย์ (2558) อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุพลกุล (2559) เกียรติศักดิ์ โพธิ์กนิษฐ์ (2563) ผู้จัดทำดัลริ ยูโตะ (2566) ณัฐพร สิงห์ตร (2566) ณัฐกานต์ ศรีโกตา (2567) ความถี่ ร้อยละ				
- เป็นผู้นำพฤติกรรมและการกระทำ - การเป็นโค้ชและผู้แก้ไข ปัญหา - ผู้นำที่เป็นตัวอย่างในการแสดงพฤติกรรมที่ตรงกับความเชื่อและค่านิยมขององค์กร - การเป็นตัวอย่างที่ดี - การเป็นต้นแบบ	/ / /	/ / /			
15. การสร้างอำนาจ - ปกป้องศักดิ์ศรีของชีวิต	/ /	/ /		2	8.33

จากตาราง สรุปได้ว่า จากการสังเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงรุก ที่สอดคล้องกับแนวคิดของ นักวิชาการ มี 5 องค์ประกอบ (กำหนดเกณฑ์ความถี่ระดับ 8 ขึ้นไป หรือ ร้อยละ 33 ขึ้นไป) ประกอบด้วย 1) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2)การกำหนดเป้าหมาย 3) การรู้จักตนเอง 4) การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ และ 5) การมีวิจรรย์ญาณ ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 โมเดลองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุก

จากภาพ โมเดลองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุกที่ได้จากการสังเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) การกำหนดเป้าหมาย 3) การรู้จักตนเอง 4) การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ และ 5) การมีวิจรรย์ญาณ ในองค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบ สามารถให้นิยามดังนี้

1. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

Torrance (1971) ได้ให้ความหมายว่า การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้โดยไม่มีขอบเขตจำกัด และมีหลากหลายรูปแบบและผลลัพธ์

Crant, J. M. (2000) ได้ให้ความหมายว่า การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ลักษณะบุคลิกภาพที่แสดงถึงความสามารถในการดำเนินการและสร้างการเปลี่ยนแปลงในสิ่งแวดล้อม

Chiahuei Wu and Ying Wang (2011) ได้ให้ความหมายว่า การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ ที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ โดยเกิดจากการผสมผสานระหว่างความคิดริเริ่ม ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดการลงมือทำ และความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งเป็นความสามารถในการคิดอย่างเปิดกว้าง หลุดออกจากกรอบเดิมๆ และมองเห็นความเชื่อมโยงที่ไม่ธรรมดา

Ritter, S. M., Gu, X., Crijns, M., & Biekens, P. (2020). ได้ให้ความหมายว่า การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการสร้างแนวคิดใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์และมีคุณค่า ซึ่งเกี่ยวข้องกับกระบวนการทางปัญญาที่ทำให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่แตกต่างจากความคิดเดิม หรือเป็นการนำแนวคิดที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในรูปแบบใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหา สร้างสรรค์สิ่งใหม่ หรือพัฒนาสิ่งที่มีอยู่ให้ดีขึ้น

Eshet, Y., & Margaliot, A. (2022) ได้ให้ความหมายว่า การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึงความสามารถในการคิดนอกกรอบ สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่ไม่เหมือนใคร ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาและความซื่อสัตย์ทางวิชาการของนักเรียน

Runco (2022) ได้ให้ความหมายว่า การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความคิดและพฤติกรรมที่เป็นต้นฉบับและมีประสิทธิภาพ ซึ่งนำไปสู่ประโยชน์ต่างๆ รวมถึงสุขภาพที่ดีขึ้น คุณภาพชีวิตที่สูงขึ้น และความก้าวหน้าทางสังคม ประโยชน์เหล่านี้อาจมีไว้สำหรับปัจเจกบุคคล สำหรับผู้รอบตัวผู้สร้างสรรค์ หรือสำหรับสังคมโดยรวม

Casinillo (2022) ได้ให้ความหมายว่า การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการที่ช่วยให้เกิดแนวคิดใหม่ ๆ และพัฒนาความคิดเชิงตรรกะ ซึ่งเป็นองค์ประกอบสำคัญของทัศนคติการเรียนรู้ของนักศึกษา

Brown, Ince, & Ramlackhan (2024) ได้ให้ความหมายว่า การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการทางปัญญาที่เกี่ยวข้องกับ ความแปลกใหม่ (originality) และความ เป็นประโยชน์ (usefulness) ซึ่งเป็นสององค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้อุบัติการณ์และการแก้ปัญหา ในบริบทต่าง ๆ

Beghetto & Kaufman (2024) ได้ให้ความหมายว่า การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการทางความคิดที่รวมเอาความแปลกใหม่ (originality) และความเหมาะสมหรือเป็นประโยชน์ (appropriateness) ในบริบททางสังคมและวัฒนธรรมที่กำหนด

Maggie (2024) ได้ให้ความหมายว่า การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ ด้วยมุมมองใหม่ ๆ หรือวิธีการที่แปลกใหม่ โดยใช้จินตนาการในการสร้างสรรค์แนวคิดที่ไม่ซ้ำใคร การเชื่อมโยงแนวคิดที่ดูเหมือนไม่เกี่ยวข้องกัน และการสำรวจทางเลือกที่หลากหลาย ทั้งนี้ การคิดเชิงสร้างสรรค์ไม่ได้จำกัดอยู่เพียงในงานศิลปะหรือการออกแบบ แต่สามารถนำไปใช้ในทุกสาขาอาชีพและสถานการณ์ในชีวิตประจำวัน

จากนักวิชาการที่กล่าวถึงข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง กระบวนการทางปัญญาและความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ โดย

อาศัยการคิดนอกกรอบ การผสมผสานแนวคิดที่มีอยู่เดิมในรูปแบบใหม่ และการมองเห็นความเชื่อมโยงที่ไม่ธรรมดา เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหา การสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาในด้านต่างๆ

2. การกำหนดเป้าหมาย

Locke และ Latham (2020) อธิบายว่าการกำหนดเป้าหมายเป็นกระบวนการที่บุคคลหรือองค์กรกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อกระตุ้นแรงจูงใจและเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

Deci และ Ryan (2021) ให้ความหมายว่าการกำหนดเป้าหมายเป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจภายใน ซึ่งบุคคลจะมีความพยายามสูงขึ้นหากเป้าหมายที่ตั้งไว้อยู่บนพื้นฐานของความต้องการและความสนใจของตนเอง (Deci & Ryan, 2021)

Smith และ Brown (2022) ศึกษาในบริบทองค์กรและพบว่า การกำหนดเป้าหมายเป็นเครื่องมือสำคัญในการบริหารที่ช่วยกำหนดทิศทางและสร้างความสอดคล้องกันภายในทีมงาน (Smith & Brown, 2022)

Wang และคณะ (2023) พบว่าการกำหนดเป้าหมายเป็นกลยุทธ์สำคัญในการพัฒนาองค์กร โดยเฉพาะการกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายสามารถช่วยกระตุ้นพนักงานให้พัฒนาตนเองมากขึ้น (Wang et al., 2023)

Miller (2024) ระบุว่า การกำหนดเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงและสามารถวัดผลได้ช่วยเพิ่มโอกาสในการบรรลุผลสำเร็จมากกว่าการกำหนดเป้าหมายที่คลุมเครือ (Miller, 2024)

Nguyễn (2021) พบว่าการกำหนดเป้าหมายช่วยให้นักเรียนมีทิศทางในการเรียนรู้ที่ชัดเจน และเพิ่มความรับผิดชอบต่อตนเอง (Nguyễn, 2021)

สุภัทรา และคณะ (2564) ศึกษาในบริบทของประเทศไทยและพบว่า การกำหนดเป้าหมายมีผลโดยตรงต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักศึกษา และช่วยพัฒนาการบริหารเวลาให้ดีขึ้น (สุภัทรา และคณะ, 2564)

อานันท์ และคณะ (2565) ระบุว่า การกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายและมีความเกี่ยวข้องกับความสนใจส่วนตัวของผู้เรียนสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญ (อานันท์ และคณะ, 2565)

สาริตา (2566) พบว่า ครูที่ใช้เทคนิคการกำหนดเป้าหมายร่วมกับนักเรียนสามารถช่วยพัฒนาทักษะการเรียนรู้และสร้างแรงจูงใจในการศึกษาได้ดียิ่งขึ้น

Jackson et al., (2025) ศึกษาในมุมมองของนักบริหารองค์กรและพบว่า การกำหนดเป้าหมายที่มีโครงสร้างชัดเจนสามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดความเครียดจากงานได้

จากนักวิชาการที่กล่าวถึงข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง กระบวนการที่ช่วยกระตุ้นแรงจูงใจและเพิ่มประสิทธิภาพทั้งในระดับบุคคลและองค์กร โดยมีความเกี่ยวข้องกับแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก การกำหนดเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงและสามารถวัดผลได้มีแนวโน้มที่จะช่วยให้บุคคลบรรลุผลสำเร็จได้มากขึ้น นอกจากนี้ ในบริบททางการศึกษา การกำหนดเป้าหมายช่วยให้นักเรียนมีทิศทาง ในการเรียนรู้ที่ชัดเจนและส่งเสริมแรงจูงใจในการศึกษา ขณะที่ในบริบทองค์กร เป้าหมายที่มีโครงสร้างชัดเจนช่วยสร้างความสอดคล้องภายในทีมและลดความเครียดในการทำงาน ทั้งนี้ เป้าหมายที่ท้าทายแต่สามารถเข้าถึงได้ยังช่วยกระตุ้นให้บุคคลพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3. การรู้จักตนเอง

Carden (2022) ได้ให้ความหมายว่า การรู้จักตนเอง หมายถึง การทำให้บุคคลนั้นตระหนักถึงสถานะภายในของตนเอง (อารมณ์ ความรู้ การตอบสนองของทางสรีรวิทยา) ที่ขับเคลื่อนพฤติกรรมของตน (ความเชื่อ ค่านิยม และแรงจูงใจ) และตระหนักถึงว่าสิ่งนี้ส่งผลต่อผู้อื่นอย่างไรและมีอิทธิพลต่อผู้อื่นอย่างไร

London (2023) ได้ให้ความหมายว่า การรู้จักตนเอง หมายถึง ความสามารถในการมองเห็นตนเองอย่างชัดเจน นั่นคือ การกลายเป็นวัตถุแห่งความสนใจของตนเอง การตระหนักรู้ในตนเองมีองค์ประกอบภายในและภายนอก การตระหนักรู้ในตนเองภายในรวมถึงความรู้สึก ความเชื่อ ความรู้ ความสนใจ เป้าหมาย บุคลิกภาพ ค่านิยม และรูปแบบชีวิตที่มีความหมาย

สุมาลี ทราบรัมย์ (2558) ได้ให้ความหมายว่า การรู้จักตนเอง หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เป็นอย่างดี กล้ายอมรับผิด มองเห็นความแตกต่างระหว่างความสำเร็จกับความล้มเหลว วางแผนได้อย่างสอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ รู้จุดอ่อน จุดแข็ง และศักยภาพของตนเอง รวมทั้งสถานศึกษา มีการพัฒนาตนเองและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมให้มีศักยภาพอยู่เสมอ

สุภาพร นามครรชิต (2559) ได้ให้ความหมายว่า การรู้จักตนเอง หมายถึง ต้องรู้ว่าตนเองคือใครมีภาวะเป็นอะไร อยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีข้อถ้อยข้อหย่อน จุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเองและเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเอง ให้มีคุณสมบัติความสามารถ

ยิ่งๆ ขึ้นไป ไม่ใช่ว่าเป็นผู้นำแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ไม่ต้องพัฒนาตนเอง ยิ่งเป็นผู้นำก็ยิ่งต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลาให้นำได้ดียิ่งขึ้นไป

เกียรติกศักดิ์ โพธิ์กนิษฐ (2563) ได้ให้ความหมายว่า การรู้จักตนเอง หมายถึง การรับรู้ถึงความสามารถในการเข้าใจความรู้และทักษะของตนเอง รู้จุดแข็งและจุดอ่อนในศักยภาพการทำงานของตนเอง สามารถจุดตนเองในการพัฒนาหรือเติมเต็มจุดอ่อนของตน เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ในอนาคตรวมถึงความสามารถในการจัดการความรู้สึกและอารมณ์ทางลบของตนเอง เพื่อการสร้างและรักษาความสัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

มุขัมหมัดอัสนี ยูโซะ (2566) ได้ให้ความหมายว่า การรู้จักตนเอง หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเข้าใจตนเอง ได้ดี กล้ายอมรับผิด มองเห็นความแตกต่างระหว่างความสำเร็จกับความล้มเหลว วางแผนงานได้ สอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ รู้จุดอ่อน จุดแข็ง และศักยภาพของตนเอง โดยการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ จุดมุ่งหมาย มีขั้นตอนการทำงาน ตลอดจนทิศทางการปฏิบัติงานที่ชัดเจน โดยใช้ทักษะการสื่อสารและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ด้วยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการตัดสินใจที่จะปฏิบัติ สร้างความคิดโดยการใช้คำถามจุดประกายกระตุ้นบุคลากรให้มีความรู้สึกสนใจมุ่งมั่นในการปฏิบัติด้วยความเต็มใจ

ณัฐฤิกานต์ ศรีโกศา (2567) ได้ให้ความหมายว่า การรู้จักตนเอง หมายถึง ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีการรู้จักตนเองเป็นอย่างดีว่าเป็นคนอย่างไร มีจุดแข็ง หรือจุดอ่อนอะไร สามารถนำจุดแข็งมาใช้ในการพัฒนาตนเอง ส่วนที่เป็นจุดอ่อนก็จะมีการแก้ไข หรือปรับปรุง หรือระมัดระวังเป็นพิเศษ ผู้บริหารจะมีความสามารถรู้จักตนเองต้องเป็นคนที่ตรงไปตรงมาซื่อสัตย์ต่อตนเอง ไม่มีอคติคิดเข้าข้างตนเอง

จากนักวิชาการที่กล่าวถึงข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การรู้จักตนเอง หมายถึง รู้ว่าตนเองเป็นคนอย่างไร มีจุดแข็ง หรือจุดอ่อนอะไร เข้าใจตนเองได้ดี กล้ายอมรับผิด รู้ศักยภาพของตนเอง รู้ทักษะของตนเอง รู้ว่าตนเองมีความพร้อม มีความถนัด มีสติปัญญาความสามารถเพียงใด มีกำลังแค่ไหน มีความสามารถในการมองเห็นตนเองอย่างชัดเจน สามารถนำจุดแข็งมาใช้ในการพัฒนาตนเอง ส่วนที่เป็นจุดอ่อนก็จะมีการแก้ไข หรือปรับปรุง โดยมีการกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ จุดมุ่งหมาย ใช้ทักษะการสื่อสารและการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ด้วยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเอง ให้มีคุณสมบัติ ความสามารถยิ่งขึ้นไป

4. การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ

Covey (2004) ได้ให้ความหมายว่า การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะกระทำทุกอย่างบนรากฐานของการรู้ตนเองเป็นอิสระนอกเหนืออำนาจอิทธิพลภายนอก

สุมาลี ทราบรัมย์ (2558) ได้ให้ความหมายว่า การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ เชื่อมั่นในความสามารถภายในตนเอง บริหารงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง และมีความคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ สามารถเลือกที่กระทำสิ่งใดตามที่ตนเองตระหนัก (Self-awareness) โดยไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของสิ่งแวดล้อมรอบข้าง

เกียรติศักดิ์ โพธิ์นิษฐ์ (2563) ได้ให้ความหมายว่า การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ หมายถึง การรับรู้ถึงความทุ่มเทและความมุ่งมั่นในการทำงาน บริหารงานด้วยความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถของตนเอง กล้าคิด กล้าตัดสินใจและลงมือกระทำสิ่งต่างๆ ที่เป็นความคิดริเริ่มในการพัฒนา และแก้ไขปัญหาขององค์กรอย่างสร้างสรรค์โดยไม่ตกอยู่ภายใต้การชี้นำของบุคคลอื่น

มุขัมหมัดอัสรี ยูโซะ (2566) ได้ให้ความหมายว่า การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ หมายถึง ผู้บริหารสถานศึกษามีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความตั้งใจเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มีการคิดประยุกต์นำความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สถานศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของ ผู้ปกครองและชุมชน เปรียบได้กับผู้ที่มีความสามารถสูงในการทำงานโดยอิสระ มีความมุ่งมั่นในการบริหาร เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียนให้มีคุณภาพและสามารถกำหนดอนาคตได้ในทางปฏิบัติ และ แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจแน่วแน่ ที่จะทำงาน ให้สำเร็จตามที่กำหนดไว้ บริหารงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน รับผิดชอบต่อการกระทำของตนเอง

จากนักวิชาการที่กล่าวถึงข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ หมายถึง ความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความตั้งใจเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มีการคิดประยุกต์นำความรู้ ภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เป็นความคิดริเริ่มในการพัฒนา และแก้ไขปัญหาขององค์กรอย่างสร้างสรรค์ มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สถานศึกษาเพื่อตอบสนองความต้องการของ ผู้ปกครองและชุมชน

5. การมีวิจรรย์ญาณ

แมกวอลล์ (1999) ได้ให้ความหมายว่า การมีวิจรรย์ญาณ หมายถึง การตระหนักรู้ กระทำสิ่งต่างๆ อยู่บนพื้นฐานของความดีงาม ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องมีมโนธรรม แม้ว่าผู้นำที่ดีโดยทั่วไปจะไม่สามารถแสดงคุณสมบัติข้อนี้ให้เห็นได้ตลอดเวลา

Covey (2004) ได้ให้ความหมายว่า การมีวิจรรย์ญาณ หมายถึง การมีวิจรรย์ญาณหรือการมีมโนธรรม เป็นสิ่งเชื่อมโยงเรากับความรู้ที่ผ่านกาลเวลา และปัญหาที่มาจากใจ

เป็นความตระหนักรู้ลึกลงในใจ แยกแยะผิดชอบชั่วดี มีวินัย เป็นหลักการที่จะควบคุมพฤติกรรมหรือแนวทางที่จะปรับความคิดและการกระทำให้สอดคล้องกับมโนธรรม

สุมาลี ทราบรัมย์ (2558) ได้ให้ความหมายว่า การมีวิจารณญาณ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีความตระหนักรู้อยู่ในใจว่าสิ่งใดถูกหรือผิด มีวินัยควบคุมพฤติกรรมของตนเองได้ มีคุณธรรม จริยธรรม ใจกว้าง แก้ปัญหาด้วยวิธีประชาธิปไตย มีเหตุผล เทียงตรง ไม่ลำเอียง บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน และรู้จักวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ อีกทั้งมีความคิดและการกระทำที่สอดคล้องกัน

เกียรติศักดิ์ โพธิ์นิษฐ์ (2563) ได้ให้ความหมายว่า การมีวิจารณญาณ หมายถึง การรับรู้ถึงการแสดงพฤติกรรมการบริหารงานที่สะท้อนถึงคามมีวินัย ความซื่อสัตย์ ความมีเหตุผล ความไม่ลำเอียง บริหารงานโดยยึดหลักความโปร่งใส และสามารถตรวจสอบได้ เพื่อนำพาคำคิดไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่วางแผนไว้

มุฮัมหมัดอัสนี ยูโซะ (2566) ได้ให้ความหมายว่า การมีวิจารณญาณ หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนมีคุณธรรม จริยธรรมรู้ว่สิ่งใดถูกหรือผิด มีวินัยที่จะควบคุมพฤติกรรมของตนเองได้ ใจกว้าง เป็นผู้นำการคิด เชิงกลยุทธ์นั้นต้องอาศัยทักษะระดับสูง แก้ปัญหาด้วยวิธีการแบบประชาธิปไตย มีเหตุผล เทียงตรง บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน และรู้จักวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และพยายามหาทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาโดยยึดหลักการของคุณธรรมเป็นสำคัญ

ณัฐกานต์ ศรีโกศา (2567) ได้ให้ความหมายว่า การมีวิจารณญาณ หมายถึง ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความคิดไตร่ตรองพิจารณาข้อมูลอย่างถี่ถ้วน เป็นเหตุเป็นผล คิดวิเคราะห์สังเคราะห์และคิดอย่างมีวิจารณญาณก่อนตัดสินใจเพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด

จากนักวิชาการที่กล่าวถึงข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า การมีวิจารณญาณ หมายถึง ผู้ที่มีความคิดไตร่ตรองพิจารณาข้อมูลอย่างถี่ถ้วน เป็นเหตุเป็นผล รู้จักวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาใช้เหตุผลในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์และพยายามหาทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ไขปัญหาโดยยึดหลักการของคุณธรรมเป็นสำคัญ มีวินัย ความซื่อสัตย์ ความมีเหตุผล ไม่ลำเอียง กระทำสิ่งต่าง ๆ อยู่บนพื้นฐานของความดีงาม

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับความต้องการจำเป็น

2.3.1 ความหมายความต้องการจำเป็น

สุวิมล ว่องวานิช (2558) ได้ให้ความหมายและจัดหมวดหมู่ของคำว่า ความต้องการจำเป็น ออกเป็น 2 มุมมองหลัก ดังนี้

1) มุมมองทางจิตวิทยา อ้างอิงจากทฤษฎีความต้องการของ Abraham Maslow ซึ่งแบ่งระดับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการด้านความมั่นคงปลอดภัย ความต้องการด้านความรักและการเป็นเจ้าของ ความต้องการด้านการเห็นคุณค่าในตนเอง และความต้องการในการบรรลุศักยภาพแห่งตน

2) มุมมองทางการประเมิน นักประเมินทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ได้ให้นิยามความต้องการจำเป็นออกเป็น 2 กลุ่มหลัก คือ ความแตกต่าง และ ประโยชน์ที่ได้รับ

สรุปได้ว่า ความต้องการจำเป็น หมายถึง สภาพปัญหาในปัจจุบันที่ต้องการการแก้ไข ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลง (ในบริบทนี้คือการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาประถมศึกษาขนาดเล็ก) โดยสามารถวัดได้จากการเปรียบเทียบช่องว่างระหว่าง สภาพที่เป็นอยู่จริงและ สภาพที่พึงประสงค์

2.3.2 ประเภทของความต้องการจำเป็น

ความต้องการจำเป็นสามารถแบ่งได้หลายประเภท ขึ้นอยู่กับเกณฑ์และวิธีการที่ใช้ในการจัดหมวดหมู่ (สุวิมล ว่องวาณิช, 2558) โดยมีแนวคิดที่สำคัญ ดังนี้

1) แบ่งตามวิธีการประเมิน (Moroney อ้างถึงใน Witkin, 1984) แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) ความต้องการจำเป็นเชิงปทัสสถาน 2) ความต้องการจำเป็นตามการรับรู้ 3) ความต้องการจำเป็นที่แสดงออก และ 4) ความต้องการจำเป็นเชิงสัมพัทธ์

2) แบ่งตามแนวคิดเชิงเหตุและผล (Scriven, 1991) แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับผลงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงาน และความต้องการจำเป็นเกี่ยวกับสิ่งทดลอง

3) แบ่งตามผลลัพธ์ของการดำเนินงาน (Kaufman, Rojas, & Mayer, 1993) แบ่งเป็นความต้องการจำเป็นที่แท้จริง ซึ่งหมายถึงความต้องการจำเป็นด้านผลลัพธ์ และ ความต้องการจำเป็นเทียมซึ่งหมายถึงความต้องการจำเป็นด้านปัจจัยและกระบวนการ

4) แบ่งตามแหล่งข้อมูลและการวิจัย (Glass อ้างถึงใน สุวิมล ว่องวาณิช, 2558, หน้า 161) แบ่งการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลปฐมภูมิ (เช่น การวิจัยสำรวจ การวิจัยอนาคต) 2) กลุ่มที่ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลทุติยภูมิ และ 3) กลุ่มการวิจัยเพื่อประเมินคุณภาพและสังเคราะห์งานวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้การประเมินความต้องการจำเป็นผ่าน การใช้แบบสอบถาม (ข้อมูลปฐมภูมิ) แล้วนำผลมาจัดลำดับความสำคัญ เนื่องจากเป็นวิธีการที่สะดวกและสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับกลุ่มตัวอย่างได้ทุกขนาด

2.3.3 ขั้นตอนการประเมินความต้องการจำเป็น

การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นตั้งอยู่บนหลักการพื้นฐาน 2 ประการ คือ หลักความแตกต่างและหลักความสำคัญ โดยมีขั้นตอนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) การศึกษาสิ่งที่มุ่งหวัง หรือสภาพที่พึงประสงค์
- 2) การศึกษาสภาพที่เป็นอยู่จริงในปัจจุบัน
- 3) การวิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างสภาพที่ควรจะเป็นกับสภาพที่เป็นอยู่จริง และนำผลมาจัดลำดับความสำคัญเพื่อกำหนดเป็นความต้องการจำเป็น
- 4) การวิเคราะห์หาสาเหตุที่ทำให้เกิดความแตกต่าง และจัดลำดับความสำคัญของสาเหตุดังกล่าว การศึกษาและกำหนดแนวทางเพื่อแก้ไขปัญหที่เกิดจากสาเหตุนั้น

นอกจากนี้ สุวิมล ว่องวาณิช (2558, หน้า 105) ได้สังเคราะห์ขั้นตอนการวิจัยประเมินความต้องการจำเป็นออกเป็น 3 ระยะ ได้แก่

- 1) ระยะแรก (ก่อนการประเมิน) เป็นขั้นตอนการเตรียมการและการออกแบบการประเมิน ประกอบด้วย การกำหนดจุดมุ่งหมาย กลุ่มผู้ใช้ประโยชน์ กลุ่มเป้าหมาย การกำหนดนิยาม ขอบข่าย และการวางแผนทรัพยากร
- 2) ระยะที่สอง (ระหว่างการประเมิน) เป็นการกำหนดวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดลำดับความสำคัญ
- 3) ระยะที่สาม (หลังการประเมิน) เป็นการจัดทำรายงาน การนำผลไปใช้ประโยชน์ และการกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหาย่อยอย่างเป็นรูปธรรม

2.3.4 การจัดลำดับความต้องการจำเป็น

การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการระบุความต้องการจำเป็น การวิเคราะห์หาสาเหตุและแนวทางแก้ไขปัญหาก็จะทำให้การประเมินความต้องการจำเป็นมีความสมบูรณ์ สามารถนำผลไปใช้ในการวิเคราะห์หาสาเหตุและวิธีการแก้ไขต่อไป การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นเป็นการศึกษาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นแต่ละประเด็น จากนั้นนำความต้องการจำเป็นมาเรียงลำดับ ตั้งแต่ความสำคัญมากไปหาน้อย วัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นคือการระบุความต้องการจำเป็นที่มีความสำคัญมากที่สุดและมีความเร่งด่วนที่ต้องได้รับการพัฒนาก่อนภายใต้เงื่อนไขทรัพยากรที่มีจำกัด เทคนิคจัดลำดับสำหรับข้อมูลของการตอบสนองแบบคู่ วิธีที่ใช้หลักประเมินความแตกต่างพบว่าเป็นที่นิยมกันมาก เป็นวิธีที่มีรากฐานมาจากการประเมินความต้องการจำเป็นที่ใช้โมเดลความแตกต่าง (สรญา วัชรเส็งกาศ, 2564)

การจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น มีนักการศึกษาหลายท่าน พยายามคิดหาวิธีในการจัดลำดับเพื่อให้ได้ผลที่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด ดังนี้

Sleezer, & Darlene (2007) นำเสนอการเก็บข้อมูลความต้องการจำเป็น สามารถทำได้หลายวิธี ทั้งการสังเกต การสัมภาษณ์ การสำรวจและการทบทวนจากเอกสารโดยขั้นตอนของการสำรวจ มีขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

1. การจัดเตรียม (Prepare) วัตถุประสงค์ของการสำรวจ ขอบเขต ข้อคำถามและผู้เชี่ยวชาญที่จะช่วยในการออกแบบเครื่องมือ
2. การออกแบบ (Design) ขึ้นอยู่กับปัจจัยคือผู้ให้ข้อมูล วิธีการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล
3. การพัฒนาคำถาม (Develop questions) ใช้คำที่ง่าย หลีกเลี่ยงคำถาม แสดงความรู้สึก หลีกเลี่ยงการใช้คำถามที่ขัดแย้งกัน
4. การเขียนข้อเสนอแนะ (Write instructions) มีส่วนของการเขียน ข้อเสนอแนะเพื่อความสำเร็จของข้อมูล

สุวิมล ว่องวานิช (2558) ได้เสนอเทคนิควิธีการจัดลำดับความสำคัญของ การประเมินความต้องการจำเป็นไว้ ดังนี้

1. เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองเดียวข้อมูล ได้แก่ ข้อมูลที่ผู้ตอบเลือกตอบข้อมูลในแบบสอบถามเพียงส่วนเดียว โดยอาจสอบถามว่าข้อความนี้มีความจำเป็นอยู่ในระดับใดหรือท่านมีความต้องการจำเป็นด้านนี้มากน้อยเพียงใด เป็นการกำหนดความต้องการจำเป็นตามนิยามการแก้ปัญหา (solution definition) ในกลุ่มเทคนิควิธีการได้เสนอการจัดลำดับจำนวน 3 วิธี ดังนี้

1.1 วิธีการจัดเรียงลำดับตามค่ามัธยฐานสำหรับมาตรแบบกลุ่ม (category scales) วิธีนี้นักวิจัยกำหนดให้กลุ่มตัวอย่างระบุน้ำหนักความสำคัญของความต้องการจำเป็นตามการรับรู้เป็นรายประเด็นตามมาตรประมาณค่า ผู้ให้ข้อมูลจะให้น้ำหนักความสำคัญกับความต้องการจำเป็นประเด็นต่าง ๆ เท่ากันได้หากเห็นว่าความต้องการจำเป็นเหล่านั้นมีระดับความสำคัญเท่ากันจากนั้นทำการแจกแจงนับความถี่ ที่กระจายตามมาตรประมาณค่าของแต่ละข้อรายการ แล้วหาค่ามัธยฐานหรือฐานนิยม หรือค่าเฉลี่ยแต่ค่ามัธยฐานจะเป็นค่าสถิติที่เหมาะสมสำหรับข้อมูลที่อยู่ในมาตราจัดอันดับในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสามารถเรียงค่าจากมากไปหาน้อยหรือจากน้อยไปมากตามค่าสถิติที่ได้ในแต่ละข้อรายการ อย่างไรก็ตามผลที่ได้จากการใช้วิธีนี้ในการจัดลำดับความสำคัญมีความเป็นไปได้สูงที่ความต้องการจำเป็นทุกประเด็นมีค่าเท่ากันซึ่งทำให้ต้องมีการอภิปรายเสริมหรือหาข้อมูลอื่นเสริมว่าความต้องการจำเป็นประเด็นใดมีความสำคัญมากที่สุดนับเป็นจุดอ่อนของวิธีนี้

1.2 วิธีการสร้างมาตราประมาณช่วงขนาด (magnitude estimation scaling) การจัดความสำคัญความต้องการจำเป็นสามารถกระทำได้โดยใช้วิธีการสร้างมาตราประมาณช่วง ขนาด (Magnitude Estimation Scaling-MES) โดยเปรียบเทียบความสำคัญของความต้องการจำเป็นซึ่งมีหลายด้านว่าด้านใดมีความสำคัญมากกว่าวิธีการสร้างมาตราประมาณช่วงขนาดจะมีการกำหนดความสำคัญของแต่ละข้อรายการด้วยคะแนนในเชิงเปรียบเทียบกับคะแนนความสำคัญของข้อความแรก ความต้องการจำเป็นที่ใช้เป็นฐานการอ้างอิง ซึ่งกำหนดโดยการประเมินความต้องการจำเป็นถือว่าเป็นวิธีที่ลัดจุดอ่อนของวิธีแรก

1.3 วิธีการกำหนดน้ำหนักคะแนนรายคู่ (paired - weighing procedure) กระบวนการกำหนดน้ำหนักคะแนนรายคู่ (Paired - Weighing Procedure - PWP) เป็นวิธีการจัดลำดับความสำคัญด้วยการเปรียบเทียบความสำคัญของความต้องการจำเป็นทุกประเด็นเป็นรายคู่ให้ครบทุกคู่ที่เป็นไปได้ วิธีนี้จึงมีจุดเด่นกว่าสองวิธีแรกโดยปกติความต้องการจำเป็นที่ต้องการจัดลำดับความสำคัญไม่ควรเกิน 15 ข้อ หากเกิน 15 ข้อ จะทำให้กลุ่มตัวอย่างสับสน และไม่สามารถจำรายละเอียดของข้อรายการต่าง ๆ ได้ครบถ้วนสมบูรณ์

2. เทคนิคการจัดลำดับสำหรับข้อมูลแบบการตอบสนองคู่รูปแบบของการให้ตอบข้อมูลแบบตอบสนองคู่ (dual - response format) มักปรากฏในแบบสอบถามที่มีข้อความให้ตอบในรูปมาตราประมาณค่าโดยให้ระบุข้อมูลทั้งสองชุด คือ ระดับของสภาพที่เป็นอยู่จริง และสภาพที่ควรจะเป็นรูปแบบนี้สร้างขึ้นโดยมีพื้นฐานแนวคิดของการนิยามความต้องการจำเป็นตามโมเดลความแตกต่าง (discrepancy model) วิธีการจัดเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นสามารถกระทำได้ ดังต่อไปนี้วิธีการที่ใช้หลักประเมินความแตกต่างพบว่าเป็นที่นิยมใช้กันมากเป็นวิธีที่มีรากฐานมาจากการประเมินความต้องการจำเป็นที่ใช้โมเดลความแตกต่าง ซึ่งมีการรวบรวมข้อมูลแบบการตอบสนองคู่จากมาตรวัดที่แสดงระดับความสำคัญ (Importance - I) ของข้อความนั้น เปรียบเสมือนค่าที่บอกระดับของ "what should be" และมาตรวัดที่แสดงระดับที่ข้อรายการนั้นได้รับการตอบสนองหรือระดับสัมฤทธิ์ผล (Degree of success - D) ที่เป็นอยู่ในขณะนั้นเปรียบเสมือนค่าที่บอกระดับของ "what is" สูตรในการคำนวณระดับความต้องการจำเป็นแต่ละวิธีมีดังนี้

2.1 วิธี Mean Difference Method (MDF) กำหนดโดยหาผลต่างของค่าเฉลี่ยของ I และค่าเฉลี่ยของ D บางคนเรียกวิธีนี้ว่า Rank Order of Difference Scores ดังนั้น $MDF = I - D$

2.2 วิธี Priority Needs Index (PNI) เป็นวิธีการเรียงลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นซึ่งพัฒนาขึ้นมาโดยใช้ค่าสถิติในรูปดัชนีที่สามารถบอกค่าต่ำสุดและสูงสุดได้โดยสร้างดัชนี ชื่อว่า Priority Needs Index (PNI) ซึ่งดัดแปลงมาจากวิธีการเรียงตำแหน่งความต้องการจำเป็นจากความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของสภาพที่คาดหวังกับที่เป็นอยู่จริง

(mean difference) โดยการถ่วงน้ำหนักของผลต่างของค่าเฉลี่ยระหว่าง I และ D ด้วยน้ำหนักความสำคัญของ I ดังนี้ $PNI = (I - D) \times I$

2.3 วิธี Modified Priority Needs Index ($PNI_{Modified}$) เป็นสูตรที่ปรับปรุงจากสูตร PNI ดั้งเดิมของ นงลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวาณิช ซึ่งเป็นวิธีที่หาค่าผลต่างของสภาพปัจจุบันและสภาพที่คาดหวัง ($I - D$) แล้วหารด้วยค่า D เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไป และให้ความหมายในเชิงการเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่ปัจจุบันเป็นฐานในการคำนวณค่าอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพที่คาดหวังของกลุ่ม ดังนี้ $PNI_{Modified} = (I - D) / D$

2.4 การวิเคราะห์เมทริกซ์ (matrix analysis) เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่เน้นการเสนอผลการดำเนินงานของหน่วยงานในส่วนที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่ควรได้รับการพัฒนา โดยการแบ่งตารางออกเป็น 4 ช่อง แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพที่มุ่งหวัง(หรือเรียกว่าเกณฑ์ที่ควรจะเป็น) และสภาพที่เกิดขึ้นจริงจุดที่ใช้ในการแบ่งอาจเป็นค่าเฉลี่ยของคะแนนสูงสุดต่ำ ที่กำหนดหรือเกณฑ์ที่ผู้ประเมินเห็นว่าเหมาะสมที่จะเป็นจุดตัด (cut - off score)

การจัดลำดับความสำคัญ เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการประเมินความต้องการจำเป็นที่จะทำให้การวิจัยมีความสมบูรณ์ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้วิธีการคำนวณหาดัชนีความต้องการจำเป็นแบบปรับปรุง หรือ $PNI_{modified}$ ซึ่งพัฒนาโดย นงลักษณ์ วิรัชชัย และ สุวิมล ว่องวาณิช (สุวิมล ว่องวาณิช, 2558) โดยมีสูตรการคำนวณดังนี้

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

เมื่อ $PNI_{modified}$ = ดัชนีความต้องการจำเป็น

I = สภาพที่พึงประสงค์

D = สภาพที่เป็นจริง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดค่า $PNI_{modified}$ มากกว่า 0.35 ขึ้นไปถือว่ามีความต้องการจำเป็นเร่งด่วน

การหาค่าผลต่างของ ($I - D$) หารด้วยค่า (D) เพื่อควบคุมขนาดของความต้องการจำเป็นให้อยู่ในพิสัยที่ไม่มีช่วงกว้างมากเกินไป และให้ความหมายเชิงเปรียบเทียบ เมื่อใช้ระดับของสภาพที่เป็นอยู่เป็นฐาน ในการคำนวณอัตราการพัฒนาเข้าสู่สภาพ ที่คาดหวังของกลุ่ม (สุวิมล ว่องวาณิช, 2558) วิธีจัดลำดับความสำคัญแบบนี้ ($PNI_{modified}$) มีข้อดี คือ คำนวณง่าย ให้ข้อสรุปที่ดีและเมื่อถ่วงน้ำหนักจะทำให้ได้ความแตกต่างที่ชัดเจนขึ้น ข้อจำกัดของวิธีการนี้คือข้อตกลงเบื้องต้นเป็น Interval scale ที่ไม่ค่อยเหมาะสม และเป็นการพิจารณาแยกกันระหว่างสภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันกับสภาพที่คาดหวังผลต่างที่มีค่าเท่ากันในระดับต่ำกว่าระดับสูงยากในการจัดเรียงลำดับ ผลการ วิเคราะห์ข้อมูล

แสดงค่าที่ระบุระดับความต้องการจำเป็นด้วยค่า $PNI_{modified}$ เป็นรายข้อ โดยข้อที่มีค่า $PNI_{modified}$ มาก แสดงว่า มีความต้องการจำเป็นในระดับมากกว่าข้อที่มีค่า $PNI_{modified}$ น้อย ความต้องการจำเป็นที่มีค่า $PNI_{modified}$ มาก จึงควรให้ความสำคัญนำมา ปรับปรุง แก้ไข หรือพัฒนา

จากสูตรการหาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น $PNI_{modified}$ ดังกล่าว เห็นว่าค่า $PNI_{modified}$ เป็นได้ทั้งค่าบวก ค่าลบ หรือศูนย์ โดยที่ถ้าค่าเป็น "บวก" แสดงว่า สภาพที่มีอยู่จริงในปัจจุบัน มีน้อยกว่า สภาพที่คาดหวัง (เกิดปัญหา) เช่น ถ้า $PNI_{modified}$ หรือร้อยละ 25 แปลว่า อัตราการเปลี่ยนแปลงในเชิงพัฒนาจากสภาพที่มีอยู่จริงในปัจจุบันไปยังสภาพที่คาดหวังมีค่าเท่ากับ 0.25 หรือร้อยละ 25 ดังนั้น ถ้าค่า $PNI_{modified}$ ที่เป็นค่าบวกยิ่งมากเท่าใด ยิ่งแสดงให้เห็นว่า มีความต้องการจำเป็นจะต้องได้รับการพัฒนามากขึ้นเพื่อให้ไปสู่สภาพที่คาดหวังได้ และค่า $PNI_{modified}$ ต่าง ๆ ที่คำนวณได้ในแต่ละประเด็นที่ทำการศึกษาศาสามารถเปรียบเทียบกันได้

ดังนั้น สามารถนำมาจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นได้ เช่น ถ้า $PNI_{modified}$ ของความต้องการจำเป็นด้านการกำหนดกลยุทธ์ เท่ากับ 0.25 และ $PNI_{modified}$ ของความต้องการจำเป็นด้านการประเมินตามสภาพความเป็นจริง เท่ากับ 0.18 แสดงว่า มีความต้องการจำเป็นที่จะพัฒนาด้านการกำหนดกลยุทธ์มากที่สุด

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

การนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับผู้บริหารสถานศึกษานี้เป็นการกล่าวถึงความหมายและความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา และทักษะของผู้บริหารสถานศึกษา ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.4.1 ความหมายและความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

2.4.1.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา มีหน้าที่ความรับผิดชอบและภารกิจหลักที่สำคัญ คือ รับผิดชอบงานทุกอย่างของสถาบัน ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานวิชาการ การบริหารงานงบประมาณ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานบริหารทั่วไป การบริหารงานกิจการนักเรียน การประชาสัมพันธ์ และการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับชุมชน ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมที่มีขนาดใหญ่ย่อมมีบุคลากรมาก การบริหารงานเพียงคนเดียวอาจทำให้เกิดข้อบกพร่องได้ ผู้บริหารระดับสูงจึงมอบอำนาจบางอย่างให้ผู้อื่นปฏิบัติแทน หรืออาจแต่งตั้งหลาย ๆ คน มารับมอบอำนาจลดหลั่นกันไปตามสายงาน ดังนั้นจึงได้มีมุมมองความหมายของนักวิชาการและนักการศึกษา ได้ให้ความหมายของคำว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ไว้อย่างหลากหลาย ดังเช่น

พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งอยู่ในหมวด 7 (2542) ได้กำหนดไว้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการ

บริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชน และผู้บริหารสถานศึกษาและผู้บริหารการศึกษา ต้องมีใบอนุญาตประกอบวิชาชีพตามกฎหมายกำหนด

นาคะ สุวรรณพันธุ์ (2563, หน้า 28 - 41) ให้ความหมายของ ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับผิดชอบในการบริหารจัดการและนำทางสถานศึกษา เช่น โรงเรียน มหาวิทยาลัย หรือสถาบันการศึกษาอื่น ๆ เพื่อให้การเรียนรู้และการพัฒนาของนักเรียนหรือนักศึกษาเป็นไปอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ

เลิศชัย สุทธิศิริ (2563, หน้า 84-101) ให้ความหมายของ ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ทำหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย วางแผนการดำเนินงาน จัดการทรัพยากรทางการศึกษา สร้างความร่วมมือกับสังคมและชุมชน และส่งเสริมการพัฒนาทักษะและความรู้ของนักเรียนหรือนักศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2563, online) ให้ความหมาย ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรที่รับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่ง ทั้งของรัฐและเอกชนในการดำเนินงานตามแนวปฏิรูปการเรียนรู้ในสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพเกิดประสิทธิผลได้เพียงใดนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนและสร้างพลังแห่งการร่วมแรงร่วมใจ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 (2563, หน้า 5) ให้ความหมาย ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารการศึกษานอกสถานศึกษา ตั้งแต่ระดับเขตพื้นที่การศึกษาขึ้นไป

เสรี ภักดี (2564) ให้ความหมาย ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ทำหน้าที่บริหารที่เกิดจากการร่วมมือกันทำงานของบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพโดยใช้ ทรัพยากร ให้เกิดประโยชน์กับการศึกษามากที่สุดเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษา

สมจินต์ มุสิกรังศรี (2564, หน้า 20) ให้ความหมาย ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้ที่มี บทบาท สำคัญในการมุ่งส่งเสริม พัฒนา บริหารจัดการ และดำเนินการให้นักเรียนทุกคนได้เกิดการเรียนรู้อย่างมีคุณภาพ และมุ่งมั่นในการที่จะจัดการศึกษาที่สมบูรณ์แบบ โดยให้เกิดผลในทุกด้าน และทุกมิติกับนักเรียน เพื่อให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชนที่สามารถพึ่งพาตนเองได้ นำไปสู่ความเป็นสถานศึกษาที่สมบูรณ์ และบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษา โดยอาศัยความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะตัว

นิภาพร รอดไพบูลย์ (2565, หน้า 15-16) ให้ความหมายของ ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรที่มีบทบาท รับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน ทำหน้าที่กำกับ ควบคุม ดูแล บริหารและอำนวยความสะดวกแก่ผู้ร่วมงานใหม่การปฏิบัติตามนโยบาย

แผนงาน โครงการ เพื่อให้เป็นไปตาม 16 ภารกิจของสถานศึกษา บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย อย่างมีประสิทธิภาพและเต็มความสามารถ เกิดประสิทธิผลสูงสุดภายใต้หลักนิติธรรมและคุณธรรม จริยธรรม

ปิยาภรณ์ พูลชัย (2565, หน้า 18) ให้ความหมายของ ผู้บริหาร สถานศึกษา หมายถึง บุคคลซึ่งมีหน้าที่กำกับ ดูแล ควบคุม และจัดการให้สถานศึกษาดำเนินงานทั้ง ปวงอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชนให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ และภารกิจที่ กำหนดไว้

สายฝน สวัสดิ์เอื้อ (2566, หน้า 19) ให้ความหมายของ ผู้บริหาร สถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารในสถานศึกษา ตำแหน่งผู้อำนวยการ สถานศึกษา ภายในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐาน

จากข้อมูลจากนักวิจัยและนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้ให้ความหมายของ ผู้บริหาร สถานศึกษา ผู้วิจัย สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหาร สถานศึกษา และมีบทบาทสำคัญในการกำหนดนโยบาย วางแผน ควบคุม ดูแล และจัดการให้ สถานศึกษาดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการศึกษาอย่างเต็มที่ และมี ประสิทธิภาพในการพัฒนาผู้เรียนและสถานศึกษาเอง โดยมีการทำงานร่วมกันและใช้ทรัพยากรที่มี อย่างเหมาะสมในการบริหารจัดการที่เหมาะสมแก่สถานศึกษา

2.4.1.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษานั้น อยู่ที่ยุทธศาสตร์ที่ในการเป็นผู้นำทาง วิชาการและบริหารจัดการสถานศึกษาให้ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพและมุ่งเน้นไปที่การพัฒนา ทักษะและความรู้ของนักเรียน นักศึกษา และบุคลากร นอกจากนี้ยังมีบทบาทสำคัญในการกำหนด นโยบาย วางแผนการดำเนินงาน สร้างความร่วมมือกับสังคมและชุมชน และส่งเสริมการพัฒนาทักษะ และความรู้ของนักเรียนหรือนักศึกษาด้วย ทั้งนี้เพื่อให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพในการส่งเสริมการ เรียนรู้และพัฒนาบุคลิกภาพของผู้เรียน โดยมุ่งเน้นไปที่ความสำเร็จในด้านการศึกษาและการดำเนิน ชีวิตอย่างมีคุณภาพ เพื่อนำสังคมไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนต่อไปนอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ได้กล่าวถึง ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

พระมหาอุดร อุดตโร (2561, หน้า 42-53) ได้กล่าวถึงความสำคัญของ ผู้บริหารสถานศึกษา ว่า เป็นบุคลากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดการพัฒนาการจัด การศึกษา โดยจะต้องปฏิบัติหน้าที่ใน การเป็นผู้นำและเป็นผู้ประสานความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่จะ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเรื่องการเรียนรู้ รวมทั้งประสานสัมพันธ์ ระดมและจัดสรรทรัพยากรได้ อย่างมีประสิทธิภาพ และยังเป็นจุดเชื่อมของนโยบายกับการปฏิบัติที่ใกล้ชิดกับผู้เรียนมากที่สุด ดังนั้น

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเป็นผู้ที่มีสมรรถนะตามหลักเกณฑ์ มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาภายใต้รูปแบบการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งเป็นกลไกและเป็นตัวแปรสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ และมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่เกิดจากการบริหาร เป็นผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและเป็นผู้ผลักดันการปฏิรูปการศึกษา จนเกิดเป็นแนวทางปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ เพราะเป็นผู้ที่กำหนดนโยบายวางแผนงาน จัดโครงการกิจกรรมต่าง ๆ ภายในสถานศึกษา และพัฒนาระบบการศึกษาในการขับเคลื่อนนวัตกรรม เทคโนโลยี และความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดแก่ผู้เรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7 (2563) ได้ระบุว่าผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทที่สำคัญในการบริหารจัดการให้สถานศึกษาดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาเด็กและเยาวชน ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และภารกิจที่กำหนดไว้

ปิยาภรณ์ พูลชัย (2565) ระบุว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรที่มีบทบาทในการบริหารจัดการให้สถานศึกษารับรู้เป้าหมายของการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ

สายฝน สวัสดิ์เอื้อ (2566, หน้า 20) ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อความสำเร็จของสถานศึกษา ฉะนั้น จึงต้องเข้าใจบทบาท และความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายรวมทั้งต้องมีความรู้ความสามารถ คุณลักษณะ ทักษะที่จำเป็น เพื่อบรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาภายใต้รูปแบบการเปลี่ยนแปลง และเป็นตัวแปรสำคัญในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ

จากมุมมองของนักวิชาการข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการสร้างและพัฒนาสถานศึกษาที่มีคุณภาพและส่งเสริมการเรียนรู้อย่างเต็มที่ของนักเรียนและนักศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยทำหน้าที่เป็นผู้นำที่เชื่อถือได้ในการเรียนรู้ และการพัฒนาที่ยั่งยืนของบุคคลและสังคม โดยมุ่งเน้นการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามหลักความเป็นธรรมและคุณธรรมอันเป็นศูนย์กลางของการศึกษา

2.4.2 บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

ตาม พรบ.ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (มาตรา 27 ให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ 1) ควบคุมดูแลการบริหารงานบุคคล 2) พิจารณาความดีความชอบ 3) ส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาบุคลากร 4) จัดทำมาตรฐานภาระงานครู 5) ประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐาน และ 6) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ได้รับมอบหมาย นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

Derick Meado (2016, Online) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ไว้ 9 บทบาท คือ บทบาทในฐานะผู้นำ ผู้รักษาระเบียบวินัยของผู้เรียน ผู้ประเมินการพัฒนา การดำเนินงานและการประเมินโครงการ การทบทวนนโยบายและกระบวนการภายใน การกำหนดตารางการจ้างครูใหม่การปกครองและชุมชนสัมพันธ์ และการมอบหมายงาน

สุกัญญา รอดระกำ (2561, หน้า 579) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำในสถานศึกษา รู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง เป็นนักคิดนักพัฒนา มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงานที่พร้อมรับการเปลี่ยนแปลง บริหารงานแบบประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ปัญหากับบุคลากรในองค์กร พัฒนาโดยใช้นวัตกรรมใหม่ โดยคำนึงถึงการบรรลุผลในวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์ของสถานศึกษา

วิภาณันท์ ทองเจริญ (2566, online) ได้กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่จะกระตุ้น ส่งเสริมให้การบริหารงานในบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารประสบผลสำเร็จ ซึ่งบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อการปฏิรูปการศึกษา โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญพอสรุปได้ดังนี้

- 1) เป็นผู้นำในการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรมและคุณลักษณะที่พึงประสงค์
- 2) เป็นผู้นำในการบริหาร ยึดแนวทางการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน
- 3) เป็นผู้นำด้านการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการจัดการเรียนรู้
- 4) เป็นผู้นำในการพัฒนาวิชาการ
- 5) เป็นผู้ประสานความร่วมมือกับชุมชน
- 6) เป็นผู้นำในการบริหารงานแบบประชาธิปไตย โดยร่วมกันทำงานเป็นทีม และส่งเสริมให้ทุกคน มีส่วนร่วมอย่างแข็งขัน
- 7) เป็นผู้นำในการจัดการศึกษา เป็นเอกลักษณ์ขององค์กรในการสร้างสรรค์
- 8) เป็นผู้นำในการบริหารคุณภาพ โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ลงมือทำและรับผิดชอบร่วมกัน เพื่อมุ่งพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 9) เป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการเรียนรู้และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
- 10) เป็นผู้นำในการจัดหางบประมาณ เพื่อสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาร่วมกัน

สายฝน สวัสดิ์เอื้อ (2566, หน้า 20) ได้กล่าวว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง การเป็นผู้บังคับบัญชาของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษา

เป็นผู้นำทางวิชาการรักษาระเบียบวินัย ประเมินและทบทวนนโยบายสู่การปฏิบัติ บริหารหลักสูตร และการสอนสร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมการเรียนรู้ ส่งเสริมพัฒนาบุคลากร และสานสัมพันธ์กับ ชุมชน โดยคำนึงถึงการบรรลุผลในวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ของสถานศึกษาเป็นหลัก

จากมุมมองของนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษานั้น ผู้วิจัย สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญต่อการพัฒนาการศึกษาและการ เรียนรู้ในสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดนโยบายและยุทธศาสตร์ วางแผนการดำเนินงาน ควบคุมและดูแลการดำเนินงาน สร้างความร่วมมือกับสังคมและชุมชน ส่งเสริมการพัฒนาทักษะและ ความรู้ พัฒนาบุคลิกภาพและสมรรถนะ โดยการทำงานเหล่านี้ จะช่วยส่งเสริมให้สถานศึกษามี คุณภาพและผลการเรียนรู้ที่ดีขึ้น

2.4.3 คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษา และเป็นผู้นำ วิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนจรรยาบรรณวิชาชีพที่ ดี จึงจะนำไปสู่การบริหารสถานศึกษาที่ดี มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (ธีระ รุญเจริญ, 2553, หน้า 7) และยังมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

Maxine (2015) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผล ควรมี คุณลักษณะเป็นนักสร้างสรรค์ นักการสื่อสาร นักคิดวิเคราะห์ สร้างชุมชน การมีวิสัยทัศน์ การสร้าง ความร่วมมือและการติดต่อ สร้างพลังเชิงบวก ความเชื่อมั่น ความมุ่งมั่นและพากเพียรความเต็มใจที่ จะเรียนรู้ เป็นนักประกอบการคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม นักริเริ่มงานสร้างแรงบันดาลใจ เจียมเนื้อเจียม ตัว และเป็นตัวแบบที่ดี

วิโรจน์ สารรัตนะ พระครูสุจริวิวัฒน์ พระครูธรรมภาณมัย พระมหาศุภชัย สุกกิจใจ และวิฑูล ทาชา (2559, หน้า 276 - 277) กล่าวว่า ความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ต้องทำให้มีความมั่นใจได้ว่า ตนเองได้ทำหน้าที่เป็นผู้บริหาร เพื่อการเรียนรู้ของผู้เรียน โดย ผู้บริหารสถานศึกษา ต้องมีความเข้าใจในเนื้อหา เชิงวิชาการการประเมินผล และเทคนิคการสอน มี การทำงานเพื่อเสริมสร้างทักษะร่วมกับครู รวบรวมวิเคราะห์และใช้ข้อมูลเพื่อประกอบการตัดสินใจ ทำงานร่วมกับครู ผู้เรียน ผู้ปกครองสมาชิกในชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้มีความมั่นใจได้ว่า ความต้องการในการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกคนได้รับการตอบสนอง มีการสร้างวัฒนธรรมภาวะผู้นำร่วม เพื่อให้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำมาจากสมาชิกทุกคนร่วมกัน ผู้บริหารจะต้องให้การศึกษาและ สร้าง แรงบันดาลใจให้กับครู และเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งทางเทคโนโลยีและการสื่อสาร ผู้บริหารในปัจจุบันและอนาคตจะต้องพัฒนาทัศนคติใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้น ดังนี้ 1) ทันทสมัย มองอนาคต อย่างมีวิสัยทัศน์ 2) มีสัมพันธภาพ สร้างมิตรภาพที่เข้มแข็งและยั่งยืน 3) ปรับตัว ตอบสนองความไม่

แน่นอนได้รวดเร็ว 4) มุ่งมั่น เข้าใจความขัดแย้งจัดการด้วยสมอง 5) สร้างแรงบันดาลใจ ไม่บังคับแต่จูงใจ 6) ทะเยอทะยาน มุ่งสร้างความสำเร็จ 7) โปร่งใส สร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น 8) เป็นพี่เลี้ยง มากกว่าเป็นผู้สอน 9) ซื่อสัตย์จริงใจ ไม่โกหก หลอกลวง และ 10) มีพื้นที่รับฟังความคิดเห็นถึงคำมั่นสัญญาคำนึงถึงความสำเร็จหรือล้มเหลว

สรารุช นาแรมงาม (2562, หน้า 95 - 97) กล่าวว่า คุณลักษณะผู้บริหาร ประกอบด้วย การมีทัศนคติ การมีวิสัยทัศน์ มีคุณธรรมจริยธรรม ความสามารถในการโน้มน้าว ทักษะการสื่อสาร สร้างการมีส่วนร่วม ความมุ่งมั่น ความคิดสร้างสรรค์เป็นโค้ชและผู้สนับสนุน มีความฉลาดทางอารมณ์ รู้เท่าทันเทคโนโลยีดิจิทัล และเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทิพวรรณ ล้วนปสิทธิ์สกุล (2562, หน้า 305 - 306) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษาของนโยบายไทยแลนด์ 4.0 ในการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้ (1) จักการข้อมูลสารสนเทศรูปแบบระบบฐานข้อมูลกลาง เพื่อลดขั้นตอนความซ้ำซ้อนและรวดเร็วในการจัดเก็บและใช้ข้อมูล 2) มีมนุษยสัมพันธ์ สุภาพ อ่อนน้อมถ่อมตน มีสัมมาคารวะ และการรู้จักบุคคลในชุมชน 3) มีความเป็นผู้นำ กล้าหาญในเชิงคุณธรรมจริยธรรม ยืนหยัดบนความถูกต้อง 4) สร้างแรงบันดาลใจด้วยการจัดสภาพแวดล้อมขององค์การที่เอื้อและส่งเสริมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ 5) พัฒนาตนเองให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปในระดับที่สูงขึ้นด้วยวิธีการที่หลากหลาย 6) มีความสามารถในการใช้ความรู้ ทักษะสามารถสร้างและเข้าถึงการใช้คอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต โปรแกรม และสื่อดิจิทัล 7) มั่นใจและมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง มีความเป็นอิสระและพึ่งตนเอง 8) ส่งเสริมสนับสนุนครูให้เป็นนักวิชาการ สร้างความเข้มแข็งทางวิชาการ เขียนหนังสือ เอกสาร ตำราและบทความวิชาการ และ 9) ส่งเสริมพัฒนาศักยภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้พัฒนาตนเองได้ทุกที่ทุกเวลาด้วยการเรียนรู้ผ่านอุปกรณ์เคลื่อนที่ต่าง ๆ

สายฝน สวัสดิ์เอื้อ (2566, หน้า 20) คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษา คือ ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ เป็นผู้นำทางวิชาการ มีคุณธรรมจริยธรรม มีมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถในการสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีดิจิทัล มีความสามารถในการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การสร้างแรงบันดาลใจ และเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติที่ดี

จากข้อมูลที่นักวิชาการได้กล่าวมาข้างต้นนั้น คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาสำคัญที่สุดประกอบด้วย

1) มีความรู้และทักษะในการด้านการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความรู้และทักษะในการบริหารงานทางด้านการศึกษา เช่น การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวางแผน การเรียนการสอน และการบริหารการเงิน เพื่อให้สถานศึกษาดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2) มีคุณธรรมจริยธรรม คุณธรรมจริยธรรมเป็นพื้นฐานสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรมี เพื่อให้สามารถดำเนินงานอย่างสุจริตและเป็นธรรมต่อทุกกลุ่มผู้สัมพันธ์

3) มีความสามารถในการสร้างสรรค์และนำนวัตกรรม ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถในการสร้างสรรค์และนำนวัตกรรมเข้าสู่การบริหารสถานศึกษา เพื่อให้สามารถปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาสถานศึกษาต่อไป

4) มีทักษะการสื่อสารและสร้างความร่วมมือ ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีทักษะการสื่อสารที่ดีเพื่อสร้างความเข้าใจและความร่วมมือในการดำเนินงานร่วมกัน

5) มีวิสัยทัศน์และสามารถนำเสนอแผนการดำเนินงาน ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นที่ยอมรับและเป็นที่ยอมรับ

6) มีความเชื่อมั่นและมุ่งมั่นในการทำงาน: ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความเชื่อมั่นและมุ่งมั่นที่จะทำให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จและประสิทธิภาพในการให้บริการการศึกษา

7) มีความสามารถในการเป็นผู้นำและสร้างแรงบันดาลใจ: ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถในการเป็นผู้นำและสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคลากรและนักเรียน

8) มีความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัว: ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีความสามารถในการเรียนรู้และปรับตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสถานการณ์การศึกษาและในสังคม

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะเหล่านี้จะสามารถทำให้การบริหารสถานศึกษา มีประสิทธิภาพและมีผลลัพธ์ที่ดีต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและสังคมได้โดยมีความเอื้อต่อการพัฒนาอย่างยั่งยืนของสถานศึกษาอย่างแท้จริง และมีการสร้างชุมชนการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงและสร้างสรรค์ได้ในระยะยาว

2.4.4 การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการและพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน งานวิจัยในประเทศไทยได้เน้นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีลักษณะเชิงรุกและสามารถปรับตัวได้ตามบริบทที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และยังมีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึง การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

Harris (2017) เน้นบทบาทของภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจ ที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและการสร้างเครือข่ายความร่วมมือภายในสถานศึกษา เพื่อสร้างความเข้มแข็งจากฐานราก

Bush และ Glover (2019) เน้นย้ำถึงบทบาทของผู้นำในการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน โดยชี้ให้เห็นว่าการปรับปรุงสถานศึกษาจำเป็นต้องเปลี่ยนพฤติกรรมระดับวัฒนธรรมองค์กร

Leithwood, Harris และ Hopkins (2020) เสนอว่าผู้นำสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จต้องมีความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ในการตัดสินใจ และส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตของบุคลากร เพื่อจัดการกับความซับซ้อนและความเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ของโลกยุคใหม่ได้อย่างรวดเร็ว

Nguyen และ Nguyen (2021) ได้ศึกษาภาวะผู้นำในยุคดิจิทัล และพบว่าผู้นำสถานศึกษาจำเป็นต้องพัฒนาทักษะด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร อย่างเร่งด่วน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการองค์กร และส่งเสริมการสนับสนุนการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เท่าทันศตวรรษที่ 21

ดำรง มูลป้อม (2557) ได้ให้นิยามของวิธีการพัฒนาไว้ว่า เป็นกระบวนการหรือการดำเนินการด้วยกรรมวิธีใด ๆ ตามกิจกรรมที่กำหนด เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก (เขตตรวจราชการที่ 11 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน) เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการและเกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น ตลอดจนช่วยเพิ่มพูนสมรรถภาพ ความรู้ ทักษะ และเจตคติที่ดี โดยประกอบด้วย 4 วิธีการ ได้แก่

- 1) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้ม เป็นการพัฒนาด้วยการอบรมที่เน้นการลงมือปฏิบัติจริงมากกว่าภาคทฤษฎี โดยเริ่มจากการบรรยายหลักการทั่วไป จากนั้นจึงใช้กระบวนการระดมพลังสมอง จัดทำแผนผังความคิด วิเคราะห์กรณีศึกษา จัดทำแผนพัฒนาตนเอง ฝึกปฏิบัติ นำเสนอผลงาน และอภิปรายสรุปร่วมกัน

- 2) การศึกษาดูงานโรงเรียนดีเด่น เป็นการศึกษาดูงานในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีความโดดเด่นด้านวิชาการเป็นเวลา 1 วัน เพื่อศึกษาตัวแบบ (Model) ของภาวะผู้นำทางวิชาการในสถานการณ์จริงและนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเอง

- 3) การฝึกปฏิบัติกิจกรรมการพัฒนา เป็นการฝึกปฏิบัติเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการด้วยตนเองตามกิจกรรมที่ได้รับมอบหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด 2 สัปดาห์

- 4) การฝึกประสบการณ์ เป็นการฝึกปฏิบัติงานด้านภาวะผู้นำทางวิชาการเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความชำนาญ ประสบการณ์ และเจตคติที่ดี เป็นระยะเวลา 4 สัปดาห์ซึ่งแนวปฏิบัติดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิดของ ชีระ รุญเจริญ (2559) ซึ่งระบุว่า การเรียนรู้ในห้องเรียนไม่เพียงพอต่อการสร้างภาวะผู้นำ การให้ผู้บริหารได้ฝึกประสบการณ์ตรงในสถานศึกษา (On-the-job Training / Field Experience) ตามระยะเวลาที่กำหนด จะช่วยเพิ่มพูนความชำนาญ ทักษะ และเจตคติที่ดีในการบริหารงานวิชาการได้อย่างยั่งยืน

ภูมิพัฒน์ รักพรหม (2558) พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบหลัก ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ซึ่งเน้นการสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นทางปัญญา 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเน้นการให้รางวัลตามสถานการณ์ และ 3) ภาวะผู้นำแบบผสมผสานระหว่างสองรูปแบบดังกล่าว นอกจากนี้ ยังเสนอแนะว่าการพัฒนาภาวะผู้นำควรมุ่งเน้นไปที่การพัฒนาความรู้ส่วนบุคคล การคิดเชิงระบบ และการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร เพื่อนำพาองค์กรไปสู่การเป็นโรงเรียนแห่งการเรียนรู้

กนกอร สมปราษฎย์ (2558) ได้สรุปการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาว่า การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงที่สุดและเกิดผลเชิงัตถ์อย่างเป็นรูปธรรม คือ กระบวนการที่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารได้ลงมือแก้ไขปัญหาสภาพจริงที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาด้วยตนเองผ่านการนำกรอบทฤษฎีมาปรับใช้ในสถานการณ์จริง ซึ่งการขับเคลื่อนในลักษณะนี้ไม่เพียงแต่ช่วยแก้ปัญหาขององค์กรได้ตรงจุด แต่ยังส่งเสริมให้เกิดการสร้างองค์ความรู้ใหม่และยกระดับโรงเรียนให้กลายเป็นสถานศึกษาแห่งการเรียนรู้อย่างยั่งยืน

ชวนะ ทวีอุทิศ (2558) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และสรุปได้ว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำคือกระบวนการดำเนินการเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคคลเกิดการเรียนรู้และปรับเปลี่ยนพฤติกรรมวิธีการต่าง ๆ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพ ทักษะ และแนวคิดในทิศทางที่ดีขึ้น ประกอบด้วย 4 วิธีการ ได้แก่ 1) การศึกษาด้วยตนเอง เช่น การฝึกวิธีการทำงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์ การอ่าน การฝึกฝนตนเอง และการเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป 2) การศึกษาดูงาน เช่น การทัศนศึกษา การสาธิต การหมุนเวียนงาน การศึกษาจากกรณีศึกษา การฝึกจากสถานการณ์จำลอง และการฝึกวิธีการทำงาน 3) การฝึกอบรม เช่น การสอนงาน การบรรยาย การอภิปรายปัญหา การประชุม การนำเสนอโดยวิทยากร การปฐมนิเทศ และการอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม และ 4) การศึกษากับผู้รู้หรือผู้เชี่ยวชาญ เช่น การให้คำปรึกษา การฝึกจากสถานการณ์จำลอง การปฏิบัติตามตัวแบบ การระดมความคิด การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และการวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง

บุญรดา ทรงบุญศาสตร์ (2559) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ 9 วิธีการ ได้แก่ 1) การบรรยาย 2) การอภิปราย 3) การระดมความคิด 4) การประชุมทางวิชาการ 5) การแสดงบทบาทสมมติ 6) การสาธิต 7) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 8) การศึกษาดูงาน และ 9) การฝึกอบรม

ประสิทธิ์ อุ่นหนองกุ้ง (2559) ได้สรุปวิธีการในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่ง

ประกอบด้วย 4 วิธีการ ดังนี้ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การฝึกปฏิบัติจริง 3) การสอนงาน และ 4) การประชุมเชิงปฏิบัติการ

รัชฎากร อัครจันทร์ (2560) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเสนอวิธีการพัฒนาก้าวหน้า 3 วิธีการ ได้แก่ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การฝึกปฏิบัติจริง และ 3) การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

ฐปณีย์ นารี (2561) ได้ให้ความหมายของวิธีการพัฒนาก้าวหน้าครูว่าเป็นกระบวนการพัฒนาเพื่อส่งเสริมให้ครูมีภาวะผู้นำทั้งในด้านการจัดการเรียนการสอนและการประพฤติตน ซึ่งประกอบด้วย 3 วิธีการ ได้แก่ 1) การศึกษาดูงาน เป็นการนำผู้เข้ารับการพัฒนาไปเรียนรู้นอกสถานที่ เพื่อสัมผัสสภาพการทำงานจริง เปิดโอกาสให้เผชิญกับบุคคล สถานที่ และสิ่งแวดล้อมด้วยตนเอง ผ่านการดู การฟัง การสัมภาษณ์ การสนทนา แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วม 2) การประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นการประชุมเพื่อแก้ไขปัญหาหรือพิจารณาประเด็นเฉพาะเรื่อง โดยต้องมีการเตรียมการอย่างรอบคอบ ซึ่งรวมถึงการกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ การตั้งหัวข้อให้กระชับรัดกุมและชัดเจน การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกที่ปราศจากสิ่งรบกวน การควบคุมการประชุมให้ราบรื่นโดยผู้นำเพื่อไม่ให้มีการใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น การจดบันทึกการประชุมอย่างครบถ้วน และการสรุปผลการประชุมตามหัวข้อ และ 3) การฝึกฝนและศึกษาด้วยตนเอง เป็นการสร้างทักษะที่ต้องอาศัยการเรียนรู้และฝึกฝนจนเกิดความชำนาญ ซึ่งช่วยขยายแนวคิดและความเข้าใจให้ถูกต้องและกว้างขวางยิ่งขึ้น ทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก้าวหน้าเกิดทักษะในการค้นคว้าข้อเท็จจริงจากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ และสามารถประเมินความน่าเชื่อถือของข้อมูลได้ด้วยตนเอง

วิโรจน์ สารรัตน์ และคณะ (2561) ชี้ให้เห็นว่า การพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน จำเป็นต้องมีลักษณะเชิงรุกและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับบริบททางสังคมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยอาศัยการมีส่วนร่วมร่วมกัน ตลอดจนได้รับการสนับสนุนจากแนวคิดของ สุพรรณิภา เสี่ยงสาย และ สุกัญญา แซ่มซ้อย (2561) ที่กล่าวถึงรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางวิชาการของผู้บริหาร โดยเน้นย้ำว่าการศึกษาดูงานในสถานศึกษาที่เป็นต้นแบบหรือโรงเรียนที่มีแนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) ช่วยให้ผู้บริหารเห็นภาพการนำทฤษฎีไปปฏิบัติจริงในสถานการณ์จริงได้ชัดเจนที่สุด

วิทยา จันทรแดง และคณะ (2562) ได้นำเสนอการพัฒนาชุดฝึกอบรมทางไกลที่เน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาได้ศึกษาด้วยตนเอง ควบคู่ไปกับการฝึกอบรมและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่ชี้ให้เห็นว่า การเรียนรู้ด้วยตนเองและการอบรมที่ยืดหยุ่นสามารถช่วยปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้นำและเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการได้

สิริกร ไชยราช (2562) ได้สรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงในโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยมีวิทยากรมาให้ความรู้ เปิดโอกาสให้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ อภิปราย แสดงความคิดเห็น และสรุปองค์ความรู้ร่วมกัน เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการสอนของตนเอง 2) การศึกษาดูงาน เป็นการเรียนรู้จากโรงเรียนต้นแบบที่สอดคล้องกับความต้องการ ทำให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาความเป็นจริงผ่านการรับรู้ด้วยประสาทสัมผัส ทั้งการดู การฟัง การสอบถาม การสัมภาษณ์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ 3) การฝึกปฏิบัติการ เป็นกระบวนการที่ครูผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษานำความรู้ความเข้าใจจากการเข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการ ไปประยุกต์ใช้กับการจัดการเรียนการสอนของตนเอง และ 4) การติดตามและประเมินผล เป็นวิธีการวัดผลเพื่อประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำของครูในการจัดการเรียนรู้ ตลอดจนใช้ตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนา

สมใจ มีสัจย์ (2564) ได้ศึกษาริวิจัยและระบุว่า ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและเทคโนโลยีดิจิทัลที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ร่วมกับการใช้โปรแกรมหรือชุดเครื่องมือฝึกอบรมบนฐานการนำตนเอง เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยปรับเปลี่ยนเจตคติ พัฒนาความรอบรู้เชิงระบบ และกระตุ้นให้ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำเชิงรุกในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างเท่าทันสถานการณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ รังสรรค์ แสงสุคติ วิวัฒน์ และคณะ (2564) ที่ชี้ให้เห็นว่า ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) การให้คำปรึกษา (Coaching) โดยผู้เชี่ยวชาญ และกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อระดมความคิดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เป็นหัวใจสำคัญที่ช่วยเพิ่มพูนสมรรถภาพการบริหารงานวิชาการและการพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม

อานนท์ วงศ์ประเสริฐ (2565) และ อนิรุตต์ ยอดคำ (2565) ได้สรุปตรงกันว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีกระบวนการโค้ชแบบมีส่วนร่วมและการติดตามหนุนเสริมอย่างเป็นระบบจากผู้เชี่ยวชาญ จะช่วยแนะแนวทางการปรับตัว ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ พัฒนาเจตคติ และส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษากล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจเชิงรุกในการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารงานวิชาการให้เท่าทันกับบริบทการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างยั่งยืน ซึ่งแนวทางระบบพี่เลี้ยงนี้ยังได้รับการสนับสนุนจาก นันทมน สร้อยจิตร (2565) และ ชลธิชา บุณนาค (2565) ที่พบว่า การใช้ระบบพี่เลี้ยงและการฝึกปฏิบัติงานในสถานการณ์จริงช่วยสะท้อนกลับให้ผู้บริหารเห็นจุดแข็งและจุดอ่อนในการบริหารงานวิชาการของตนเอง ส่งผลให้เกิดการตัดสินใจที่เฉียบคมและพัฒนาทักษะการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าการนั่งเรียนรู้เฉพาะภาคทฤษฎีในห้องเรียนเพียงอย่างเดียว

นิสิตา บังใบ และคณะ (2565) ได้กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำยุคใหม่จะเน้นการปฏิบัติจริง และการปูพื้นฐานทฤษฎีด้วยการบรรยาย การแลกเปลี่ยนผ่านการอภิปราย เป็นโครงสร้างพื้นฐานที่จำเป็นในการพัฒนาความรู้เชิงทฤษฎีให้แก่ผู้บริหาร

นิตยา สุขารมย์ (2566) ได้ชี้ให้เห็นว่า คุณลักษณะเชิงรุกของผู้นำสถานศึกษายุคใหม่เริ่มต้นจากการพัฒนาความรอบรู้ส่วนบุคคลผ่านการศึกษาด้วยตนเอง การสืบค้นองค์ความรู้ทางเทคโนโลยี และการแสวงหาความรู้จากชุดโปรแกรมสำเร็จรูปอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้มีสมรรถนะที่เท่าทันต่อบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นบุคคลที่แสวงหาความรู้ด้วยตนเอง มีการตั้งเป้าหมายในการพัฒนาสมรรถภาพ และฝึกฝนทักษะการบริหารจัดการผ่านประสบการณ์ตรงในชีวิตการทำงานประจำวัน เพื่อให้ตนเองมีศักยภาพและความพร้อมในการรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ

จักรกฤษณ์ พงษ์ศิริ (2566) ได้เสนอแนะรูปแบบการยกระดับผู้บริหารสถานศึกษาว่า ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และการสอนงาน (Coaching) จากผู้บริหารสถานศึกษาด้านแบบหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีประสบการณ์สูง เป็นเครื่องมือและกลไกที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการช่วยลดความผิดพลาดและป้องกันความเสี่ยงในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยเฉพาะการชี้แนะแนวทางทำงาน การให้คำปรึกษาแบบเป็นกัลยาณมิตร และการถ่ายทอดองค์ความรู้จากประสบการณ์ตรง ซึ่งช่วยขับเคลื่อนให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้องและแม่นยำยิ่งขึ้น ช่วยเสริมสร้างขวัญกำลังใจ คลายความวิตกกังวลในการปฏิบัติงาน และทำให้เกิดการเรียนรู้แนวปฏิบัติที่ดี (Best Practices) จากตัวแบบในสถานการณ์จริง

ชลกร อนันต์ตานนท์ และ นฤมล จิตรใจ (2566) ได้ระบุว่า วงจรการประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ที่เน้นกระบวนการระดมพลังสมอง การคิดเชิงระบบ และการจัดทำแผนผังความคิดร่วมกัน เป็นแนวทางที่ตอบสนองต่อการสร้างแผนพัฒนาตนเองของผู้บริหารได้อย่างเป็นรูปธรรม ร่วมกับการปูพื้นฐานทฤษฎีและแนวทางการมีส่วนร่วม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกมลนัทร บัวเทศ และคณะ (2666) สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุนิสา ประกอบแก้ว และ สิทธิพล สุทธิพงษ์ (2566) และ จิราวรรณ ชันธิ์ (2566) ที่ได้สรุปกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำว่า การฝึกทักษะการตัดสินใจในสภาวะวิกฤตของสถานศึกษา สามารถพัฒนาได้ดีที่สุดด้วยเทคนิคการจำลองสถานการณ์ การแสดงบทบาทสมมติของผู้นำ และการสาธิตวิธีปฏิบัติที่ดี ตลอดจนสะท้อนผลผ่านการวิเคราะห์เชิงปฏิบัติการร่วมกัน นอกจากนี้ ญัฐชา มีนาคม และคณะ (2566) ยังได้สรุปเพิ่มเติมว่าการฝึกอบรมแบบเข้มข้นเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาที่ควบคู่ไปกับการศึกษาดูงานในโรงเรียนต้นแบบที่มีมาตรฐาน ซึ่งจะช่วยเปลี่ยนพฤติกรรมและสร้างทัศนคติเชิงรุกให้แก่ผู้บริหารได้เร็วที่สุด

ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์ (2566) เสนอว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีกระบวนการโค้ชแบบมีส่วนร่วมและการติดตามหนุนเสริมอย่างเป็นระบบจากผู้เชี่ยวชาญ จะช่วย

พัฒนาเจตคติ และส่งเสริมให้ผู้บริหารกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจเชิงรุกในการปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรและการบริหารงานวิชาการให้เท่าทันกับบริบทการเปลี่ยนแปลง

พงษ์ศักดิ์ ศรีวิชัย (2567) ได้ชี้ให้เห็นว่า ในยุคกระแสเปลี่ยนผ่านทางเทคโนโลยีอย่างพลิกผัน การใช้วิธีการสอนงานและการเป็นพี่เลี้ยงเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่ช่วยกระตุ้นและเสริมสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาในการแสดงภาวะผู้นำเชิงรุก ตลอดจนช่วยเพิ่มพูนทักษะการรับมือและประยุกต์ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อการบริหารจัดการและการสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การนิเทศติดตามและการให้คำปรึกษาเยียวยาแบบกัลยาณมิตรโดยผู้รู้ ช่วยสร้างความมั่นใจเชิงจิตวิทยา ส่งเสริมการยอมรับนวัตกรรมดิจิทัล และกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษากล้าแสดงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในการบริหารหลักสูตรและการสอน สอดคล้องและพ้องกับงานวิจัยของ พัทรินทร์ สมสถิติ (2567) และ นวรัตน์ ชุมคง และคณะ (2567) ที่สรุปว่า การประชุมเชิงปฏิบัติการร่วมกับการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพ (PLC) ไม่เพียงแต่ช่วยเติมเต็มทักษะและองค์ความรู้ใหม่ แต่ยังสร้างวัฒนธรรมการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร นำไปสู่การพัฒนาวิสัยทัศน์พันธกิจร่วมเพื่อขับเคลื่อนสถานศึกษาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

อลิสา แสนอุบล (2567) ได้ระบุว่า โปรแกรมฝึกอบรมบนฐานการนำตนเองและการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเปิดโอกาสให้ผู้บริหารเรียนรู้ตามอัธยาศัยตามกรอบเวลาที่ยืดหยุ่น ส่งผลให้เกิดความเข้าใจเชิงทฤษฎี ยกระดับทัศนคติวิชาชีพ พัฒนาความรู้เชิงระบบ และกระตุ้นให้ผู้บริหารแสดงภาวะผู้นำเชิงรุกในการบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างเท่าทันสถานการณ์

คลังปัญญามหาวิทยาลัยบูรพา (2569) ชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงระบบ โดยมีบทบาทสำคัญในการเป็นนักพัฒนาวัฒนธรรมการเรียนรู้ในสถานศึกษา มีวิธีการคิดเชิงระบบเพื่อมองภาพรวมองค์รวม และสร้างสรรค์ทีมให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ในยุคปัจจุบันอย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสรุป การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาที่เหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทอันท้าทายของโรงเรียนขนาดเล็กนั้น ไม่สามารถพึ่งพากลไกการทำงานเพียงด้านใดด้านหนึ่งได้อย่างเอกเทศ แต่ต้องอาศัยการขับเคลื่อนแบบบูรณาการคู่ขนานที่สอดประสานกันระหว่างแรงสนับสนุนเชิงโครงสร้างจากภายนอกและพลังขับเคลื่อนจากภายในตัวบุคคล โดยในมิติของหน่วยงานต้นสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้ออกแบบโครงสร้าง ส่งเสริม และเป็นพี่เลี้ยงคอยประคับประคอง ด้วยการกำหนดทิศทางเชิงนโยบายที่ชัดเจน จัดเตรียมกระบวนการหนุนเสริม เช่น การจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) การลดภาระงานเอกสารที่ซ้ำซ้อน และการนำระบบพี่เลี้ยง (Mentoring & Coaching) มาใช้ติดตามอย่าง

เป็นกัลยาณมิตร เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และลดความเสี่ยงในการบริหารงาน ขณะเดียวกัน ในมิติของผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องตอบสนองต่อนโยบายดังกล่าวด้วยการทำหน้าที่เป็นผู้ขับเคลื่อนนวัตกรรมผ่านการพัฒนาดตนเองและการปฏิบัติจริงในพื้นที่ สมใจ มีสัจย์, (2564) โดยอาศัยความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระและการรู้จักตนเองในการนำองค์ความรู้เชิงทฤษฎีมาบูรณาการสู่การแก้ปัญหาสภาพจริงหน้างาน ซึ่งจะช่วยให้เปลี่ยนการรับมือแบบตั้งรับเป็นการคิดเชิงรุกที่สามารถคาดการณ์และสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ๆ ได้ด้วยตนเอง ดังนั้น การผสมผสานอย่างสมดุลระหว่างกรอบนโยบายและการหนุนเสริมจากเบื้องบนร่วมกับเจตจำนงอิสระและการลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังจากภายในตัวผู้นำ (ชลากร อนันต์ตานนท์ และ นฤมล จิตรใจ (2566)) จึงเป็นหัวใจสำคัญที่จะช่วยแปรเปลี่ยนข้อจำกัดด้านงบประมาณและทรัพยากรของโรงเรียนขนาดเล็กให้กลายเป็นโอกาสในการพัฒนานวัตกรรมการบริหาร นำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่เข้มแข็ง และเสริมสร้างสมรรถนะของสถานศึกษาให้สามารถปรับตัวรับมือกับกระแสความท้าทายของการจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างเป็นรูปธรรมและยั่งยืน

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา

การพัฒนาถือเป็นหัวใจสำคัญในการปรับปรุงและยกระดับศักยภาพของมนุษย์และองค์กรให้ก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21 การทบทวนวรรณกรรมในส่วนนี้มุ่งครอบคลุมนิยามเชิงลึก รูปแบบกลไกการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับบริบทของผู้ใหญ่ ตลอดจนเทคนิค กระบวนการ และระบบการประเมินที่มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยมีรายละเอียดตามลำดับหัวข้อดังนี้

2.5.1 ความหมายของแนวทางการพัฒนา

ความหมายและลักษณะเชิงโครงสร้างของแนวทางการพัฒนาได้รับการจำกัดความและจัดกรอบแนวคิดในหลากหลายมิติผ่านมุมมองของนักวิชาการและงานวิจัยเชิงประจักษ์ สรุปว่าแนวทางการพัฒนาหมายถึงแบบอย่างหรือชุดของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันเพื่อใช้เป็นต้นแบบในการสร้างหรือทำซ้ำ สอดคล้องกับ Owens (2001) ที่อธิบายว่าเป็นกระบวนการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ เพื่อช่วยให้สามารถทำความเข้าใจโครงสร้างความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนได้ง่ายยิ่งขึ้นรวดเร็ว และยังมีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึง ความหมายของแนวทางการพัฒนา ดังนี้

Eisenstadt (1966) อธิบายความหมายของแนวทางการพัฒนาผ่านมุมมองทฤษฎีภาวะทันสมัย ว่า คือกลยุทธ์เชิงกระบวนการที่มุ่งแปรเปลี่ยนระบบ วิธีการทำงาน หรือโครงสร้างเชิงพฤติกรรมแบบดั้งเดิมที่ล้าสมัย ไปสู่ระบบหรือโครงสร้างใหม่ที่มีความซับซ้อน มีความยืดหยุ่น และมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่สูงกว่าเดิม

Good (1973) ได้ให้คำจำกัดความของแนวทางการพัฒนาในมิติเชิงโครงสร้างโดยสรุปว่า แนวทางหมายถึงแบบอย่าง หรือชุดของปัจจัยและองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน

อย่างเป็นระบบ เพื่อใช้เป็นต้นแบบในการสร้าง การทดลอง หรือการทำซ้ำในปรากฏการณ์ใด ปรากฏการณ์หนึ่ง ซึ่งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเห็นภาพจำลองของเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

Bardo และ Hartman (1982) ได้อธิบายความหมายและองค์ประกอบของแนวทางการพัฒนาโดยเชื่อมโยงกับทฤษฎีระบบ ว่าเป็นรูปแบบที่มีลักษณะของระบบเปิด (Open System) ที่สะท้อนดุลยภาพและการปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก โดยโครงสร้างของแนวทางประเภทนี้จะต้องจำแนกความสัมพันธ์ออกเป็น 4 ส่วนที่ตัดขาดจากกันไม่ได้ คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลิตผล และข้อมูลย้อนกลับ

Kast และ Rosenzweig (1985) ให้มุมมองเกี่ยวกับความหมายของแนวทางการพัฒนาในเชิงการจัดการองค์กรว่าเป็น กระบวนการบูรณาการหน้าที่ของระบบย่อยต่าง ๆ ภายในสถาบันให้ทำงานประสานสอดคล้องร่วมกันอย่างเหนียวแน่น โดยแนวทางที่ดีจะต้องสร้างกลไกที่เอื้อให้เกิดการปรับตัวและการแลกเปลี่ยนพลังงานหรือสารสนเทศร่วมกับบริบทภายนอกเพื่อความอยู่รอด และการเติบโตขององค์กร

Tyler (1988) มองความหมายของแนวทางการพัฒนาในทางปฏิบัติการบริหาร และการจัดการศึกษาว่า หมายถึงโครงร่างของงานหรือชุดแผนงานกิจกรรมที่ได้รับการจัดเตรียมและ ร้อยเรียงไว้อย่างเป็นระบบ โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อใช้เป็นกรอบควบคุมทิศทางการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมของผู้เรียนหรือผู้เข้ารับการพัฒนาให้บรรลุเป้าหมายตามที่หลักสูตรกำหนด

Nonaka และ Takeuchi (1995) อธิบายความหมายของแนวทางการพัฒนาจาก ฐานคิดเรื่องการจัดการความรู้ว่า คือกลไกการบริหารจัดการในองค์กรที่ชาญฉลาดที่ทำหน้าที่แปร สภาพความรู้ฝังลึกซึ่งเป็นประสบการณ์เฉพาะบุคคล ให้กลายเป็นความรู้ที่แจ่มแจ้งในรูปแบบของแนว ปฏิบัติมาตรฐานของสถาบัน

Owens (2001) อธิบายความหมายของแนวทางการพัฒนาผ่านมุมมองเชิง พฤติกรรมศาสตร์องค์กรว่า คือกระบวนการจำลองความจริงของปรากฏการณ์ทางสังคมหรือการ บริหารจัดการ เพื่อช่วยให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานสามารถทำความเข้าใจโครงสร้างความสัมพันธ์ที่ สลับซับซ้อนของตัวแปรต่าง ๆ ภายในองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรมและง่ายยิ่งขึ้น

Swanson และ Holton (2009) ชี้ให้เห็นว่าแนวทางการพัฒนาในเชิงสากล หมายถึง กระบวนการหรือกลไกเชิงระบบที่มุ่งเน้นการปลดปล่อยศักยภาพและความเชี่ยวชาญของ มนุษย์ ผ่านกิจกรรมการฝึกอบรม การพัฒนาอาชีพ และการพัฒนาองค์กรที่มีการวางแผนอย่างมี ตรรกะ โดยมีเป้าหมายสูงสุดคือการยกระดับผลการดำเนินงานของสถาบัน Escobar (2011) สะท้อน ความหมายของแนวทางการพัฒนาผ่านมุมมองทฤษฎีหลังการพัฒนา โดยให้ข้อคิดเห็นว่า แนว ทางการพัฒนาที่แท้จริงต้องไม่ใช่วิธีการที่บังคับมาจากส่วนกลาง แต่ต้องเป็นกรอบแนวทางที่ยอมรับ

ในความแตกต่างหลากหลาย และมุ่งสร้างทางเลือกของการพัฒนาที่อิงกับบริบททางสังคม วัฒนธรรม และค่านิยมของท้องถิ่นนั้น ๆ

Hoy และ Miskel (2013) นำทฤษฎีระบบเปิดมาประยุกต์ใช้กับการให้ความหมายของแนวทางการพัฒนาในสถานศึกษา โดยระบุว่าแนวทางการพัฒนาคือ โครงสร้างของกระบวนการแปลงสภาพ (Transformation Process) ที่จัดกระทำต่อปัจจัยนำเข้าทางศึกษา เช่น ครู นักเรียน และงบประมาณ เพื่อให้เกิดผลผลิตเชิงพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพ โดยมีระบบข้อมูลป้อนกลับจากชุมชนเป็นตัวควบคุมคุณภาพ

Rothwell และคณะ (2015) สรุปความหมายของแนวทางการพัฒนาที่เป็นเลิศในมิติการพัฒนาทุนมนุษย์ว่า คือโครงสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่ผสมผสานทั้งรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเข้าด้วยกัน โดยเน้นการจัดกิจกรรมที่กระตุ้นให้ผู้เข้ารับการพัฒนาก่อเกิดกระบวนการสะท้อนคิด (Reflection) เพื่อให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานจากภายในตนเอง

Noe (2020) ได้ให้นิยามความหมายของแนวทางการพัฒนาในมิติของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัย (Contemporary HRD) ว่า คือสถาปัตยกรรมการเรียนรู้ (Learning Architecture) ที่องค์กรตั้งใจออกแบบและสร้างขึ้นเพื่อปรับเปลี่ยนแผนภูมิความคิด กรอบทักษะ และสมรรถนะของบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์และการแข่งขันทางธุรกิจขององค์กร

ราชบัณฑิตยสถาน (2554) ได้ระบุความหมายของคำว่าแนวทางในบริบททางภาษาไทยและระเบียบวิธีปฏิบัติงานว่า หมายถึงทางปฏิบัติหรือระเบียบแผนที่ยาวไว้เป็นแนวทางเดินหรือกรอบแนวปฏิบัติที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลยึดถือร่วมกันเพื่อดำเนินการสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้บรรลุความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายอย่างเป็นระเบียบเรียบร้อย

ศักดิ์ดา สถาพรวงษา (2549) ได้สรุปความหมายและโครงสร้างของแนวทางการพัฒนาในบริบทของการบริหารการศึกษาไทยว่า คือนวัตกรรมเชิงระบบที่ประกอบด้วย 6 ส่วนสำคัญ ร้อยเรียงกัน ได้แก่ ส่วนนำเพื่อนำเสนอบริบท แนวคิด หลักการและวัตถุประสงค์ ตัวระบบหรือรูปแบบ แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ และเงื่อนไขความสำเร็จ เพื่อให้ผู้ผู้นำไปขับเคลื่อนในพื้นที่จริงได้อย่างเป็นรูปธรรม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2556) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 ว่า ไม่ควรเป็นเพียงการจัดหลักสูตรอบรมระยะสั้นทั่วไป แต่หมายถึงระบบแนวทางการเรียนรู้ที่เชื่อมโยงทฤษฎีสู่การปฏิบัติในพื้นที่จริง (Site-based Development) และเปิดโอกาสให้เกิดการสร้างเครือข่ายความร่วมมือเชิงวิชาชีพเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน

สุวิมล ว่องวาณิช (2558) ขยายความหมายของแนวทางการพัฒนาในมิติของการวิจัยประเมินผลและการพัฒนานวัตกรรมว่า หมายถึงกลไก มาตรการ หรือชุดกิจกรรมเชิงระบบที่ถูกออกแบบและพัฒนาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะเพื่อตอบสนองต่อผลการประเมินความต้องการ

จำเป็น (Need Assessment) ในการขับเคลื่อนและยกระดับคุณภาพจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพที่พึงประสงค์

พิมพ์พันธ์ เตชะคุปต์ และพอน พรณาราย (2560) ได้ให้ความหมายของแนวปฏิบัติหรือแนวทางการพัฒนาสมรรถนะบุคลากรว่า คือชุดเครื่องมือหรือแนวทางที่ประกอบด้วยหลักการเชิงปรัชญาที่มองเห็นเป้าหมายพฤติกรรมที่ชัดเจน มีกระบวนการจัดกิจกรรมที่ยืดหยุ่น และมีคู่มือการใช้งานที่บุคลากรในระดับปฏิบัติการสามารถทำความเข้าใจได้ง่ายและนำไปใช้ประยุกต์ใช้ได้ทันที

ยอดชาย สมพล (2562) ให้ความหมายของแนวทางการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาว่า คือรูปแบบหรือนวัตกรรมการเรียนรู้เชิงระบบที่มีความเฉพาะเจาะจงกับบริบท (Context-Specific) มีการกำหนดโครงสร้างและตัวบ่งชี้ความสำเร็จที่ชัดเจน เพื่อใช้เป็นเครื่องมือต้นแบบในการนำไปปฏิบัติจริงและขยายผลไปสู่การยกระดับคุณภาพองค์กรอย่างยั่งยืน

กระทรวงศึกษาธิการ (2563) นิยามความหมายของแนวทางการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาไว้ว่า หมายถึง กลยุทธ์เชิงกระบวนการและมาตรการเชิงนโยบายที่ขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบเพื่อปรับเปลี่ยน จัดการ และยกระดับทักษะ สมรรถนะ ตลอดจนทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานและผู้บริหารสถานศึกษาให้สูงขึ้น สอดคล้องกับมาตรฐานตำแหน่งและวิชาชีพ

จากการทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศสามารถประมวลและสรุปสาระสำคัญของ แนวทางการพัฒนา ในบริบทของการบริหารจัดการและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยได้ว่า ไม่ได้มีความหมายเพียงแค่อบรมความคิดลอย ๆ หรือหลักสูตรการฝึกอบรมระยะสั้นทั่วไป หากแต่หมายถึง โครงสร้างเชิงระบบ ที่ได้รับการร้อยเรียงขึ้นอย่างมีตรรกะและทฤษฎีรองรับ มีความเฉพาะเจาะจงสอดคล้องกับบริบทเฉพาะ และข้อจำกัดขององค์กร

โดยแนวทางการพัฒนาที่สมบูรณ์และพร้อมนำไปปฏิบัติจริงให้เกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด จำเป็นต้องขับเคลื่อนผ่าน 4 องค์ประกอบหลักตามทฤษฎีระบบ และมีโครงสร้างสนับสนุนดังนี้

1. ปัจจัยนำเข้า มีการวิเคราะห์ต้นทุนมนุษย์ ศักยภาพพื้นฐาน และความต้องการจำเป็น เพื่อกำหนดแนวคิด หลักการ และวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ชัดเจน

2. กระบวนการแปลงสภาพ (Transformation Process): มีการวางแผนงานและขั้นตอนกิจกรรมการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ ผสมผสานเทคนิคการพัฒนาที่หลากหลาย (เช่น การชี้แนะ เครื่องช่วยวิชาชีพ และการสะท้อนคิดจากประสบการณ์จริง) แทนการอบรมแบบดั้งเดิม

3. ผลผลิตและผลลัพธ์ (Product & Outcome): มุ่งเน้นการแปรสภาพความรู้ปรับเปลี่ยนแผนภูมิความคิด (Mindset) และยกระดับสมรรถนะปลายทางของผู้เข้ารับการพัฒนาเพื่อเพิ่มขีดความสามารถของสถาบัน

4. ข้อมูลย้อนกลับและเงื่อนไขความสำเร็จ (Feedback & Conditions): มีกลไกการรับฟังเสียงสะท้อนจากบริบทโดยรวม มีคู่มือปฏิบัติการที่เข้าใจง่ายสำหรับคนหน้างาน และกำหนดปัจจัยเกื้อหนุนเพื่อสร้างความยืดหยุ่นและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องยั่งยืน

ด้วยเหตุนี้ แนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาเชิงระบบเปิดดังกล่าว จึงถูกนำมาใช้เป็นฐานรากและสารตั้งต้นสำคัญในการออกแบบนวัตกรรม "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" ในงานวิจัยฉบับนี้ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความรัดกุม สมบูรณ์ และเหมาะสมกับการนำไปปฏิบัติจริงในพื้นที่ต่อไป

2.5.2 แนวคิดการพัฒนาผู้ใหญ่

Bandura (1977) ให้ความหมายและแนวคิดว่าการเรียนรู้ของผู้ใหญ่เกิดขึ้นผ่านทฤษฎีการเรียนรู้ทางสังคม ซึ่งระบุว่ามนุษย์พัฒนาพฤติกรรมและศักยภาพใหม่ ๆ จากการสังเกต การเลียนแบบ และการดูแบบอย่างจากบุคคลอื่นในองค์กร โดยกระบวนการนี้จำเป็นต้องอาศัยการรับรู้ความสามารถของตนเอง เป็นแรงขับเคลื่อนภายในที่ทำให้ผู้บริหารหรือคนทำงานเกิดความมั่นใจในการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม นำไปสู่การลงมือปฏิบัติจริงและการควบคุมตนเองให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในสภาพแวดล้อมการทำงาน

Schön (1983) ให้ความหมายและแนวคิดว่าการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในฐานะผู้ปฏิบัติงานวิชาชีพเกิดขึ้นอย่างลึกซึ้งผ่าน การสะท้อนคิดในขณะปฏิบัติงาน และการสะท้อนคิดหลังการปฏิบัติงาน ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารและคนทำงานสามารถเปลี่ยนประสบการณ์และปัญหาหน้าที่ที่ไม่มีโครงสร้างชัดเจน ให้กลายเป็นบทเรียนในการปรับปรุงและสร้างความเชี่ยวชาญในงานได้อย่างต่อเนื่อง

Marsick & Watkins (1990) ให้ความหมายและแนวคิดว่าการเรียนรู้ของผู้ใหญ่และคนทำงานส่วนใหญ่เกิดขึ้นนอกห้องเรียนอย่างไม่เป็นทางการ และเกิดขึ้นโดยบังเอิญผ่านการทำงานประจำวัน ซึ่งการส่งเสริมบุคลากรระดับผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่เอื้อให้เกิดการทบทวนความผิดพลาด การทดลองทำสิ่งใหม่ และการแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างเพื่อนร่วมงานเพื่อกระตุ้นการเติบโตจากภายใน

Argyris (1991) ให้ความหมายและแนวคิดว่าการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ในองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องก้าวข้ามการเรียนรู้แบบวงจรเดียว ที่มุ่งแก้ไขเฉพาะหน้า ไปสู่การเรียนรู้แบบวงจรคู่ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ผู้เรียนกลับมาตั้งคำถาม ย้อนคิด และตรวจสอบสมมติฐานความเชื่อ หรือนโยบายดั้งเดิมที่อยู่เบื้องหลังการทำงาน การพัฒนาผู้ใหญ่ในระดับบริหารจึงต้องเน้นการปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางความคิดและการยอมรับความผิดพลาดเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงในระดับพฤติกรรมอย่างยั่งยืน

Dirkx (2001) ให้ความหมายและแนวคิดว่า การพัฒนาผู้ใหญ่และการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงไม่ควรมุ่งเน้นเฉพาะมิติทางสติปัญญาและความคิดเท่านั้น แต่ต้องให้ความสำคัญกับมิติทางอารมณ์และความรู้สึก เนื่องจากอารมณ์ความรู้สึกของผู้เรียนเป็นหน้าต่างบานสำคัญที่ช่วยเชื่อมโยงประสบการณ์ชีวิตเข้ากับกระบวนการสร้างความหมายใหม่ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในระดับลึก

Cranton (2006) ให้ความหมายและแนวคิดว่า การพัฒนาผู้ใหญ่ในระบบการศึกษาและการทำงานคือกระบวนการส่งเสริมให้บุคคลเกิดการคิดเชิงวิพากษ์ ต่อความเชื่อและค่านิยมของตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการพัฒนาคนทำงานระดับผู้บริหารที่ต้องเผชิญกับความกดดันรอบด้าน การเปิดพื้นที่ให้ผู้เรียนได้ตรวจสอบกรอบความหมายของตนเอง จะช่วยให้พวกเขาสามารถสลัดหลุดจากความอคติเดิม และพร้อมเปิดรับมุมมองใหม่ ๆ ที่มีความยืดหยุ่นและเท่าทันสถานการณ์ปัจจุบันมากขึ้น

McCauley et al. (2010) ให้ความหมายและแนวคิดว่า การพัฒนาผู้นำและผู้ใหญ่ในองค์กรจะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัย ระบบการพัฒนาที่สมดุล ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลักคือ การมอบหมายงานที่ท้าทายเพื่อทดสอบความสามารถให้การสนับสนุนทางทรัพยากรและจิตใจ และการสร้างแรงกดดันที่พอดีเพื่อกระตุ้นให้เกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม

Petrie (2014) ให้ความหมายและแนวคิดว่า การพัฒนาบุคลากรในยุคปัจจุบันจำเป็นต้องเปลี่ยนผ่านจากการพัฒนาตามแนวราบ ที่เน้นเพียงการเติมความรู้และทักษะใหม่ ๆ ไปสู่การพัฒนาในแนวตั้ง ซึ่งมุ่งเน้นการขยายขีดความสามารถของหม้อกรองความคิดเพื่อให้ผู้เรียนสามารถคิดได้ลึกซึ้งขึ้น ซับซ้อนขึ้น และมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ที่สูงขึ้นในการจัดการกับปัญหาที่มีความคลุมเครือสูงและไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยวิธีการแบบเดิม ๆ

Torbert & Herdman-Barker (2014) ให้ความหมายและแนวคิดว่า การพัฒนาในแนวตั้ง ของผู้บริหารเกี่ยวข้องโดยตรงกับระดับ โครงสร้างการปฏิบัติการของตนเอง ซึ่งส่งผลต่อวิธีที่ผู้นำตีความสถานการณ์และตอบสนองต่อวิกฤต โดยการพัฒนาผู้ใหญ่ในระดับสูงจะช่วยให้ผู้นำเปลี่ยนผ่านจากผู้ที่มีมุมมองความสำเร็จส่วนตัว ไปสู่ผู้นำที่สามารถบูรณาการความขัดแย้งและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงระบบเชิงกลยุทธ์ได้

Center for Creative Leadership (2020) ให้ความหมายและแนวคิดว่า การพัฒนาผู้นำและผู้ใหญ่ในองค์กรยุคใหม่ต้องอาศัยสภาพแวดล้อมที่ประกอบด้วย 3 ปัจจัยหลักคือ ความท้าทายที่กระตุ้นให้คิด การได้สัมผัสกับมุมมองที่หลากหลาย และการมีกระบวนการสะท้อนคิดที่เป็นระบบ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะเป็นตัวเร่งสำคัญที่ช่วยยกระดับสติปัญญาและพฤติกรรมของคนทำงานให้เติบโตอย่างก้าวกระโดด

จินตนา ไบกาซูยี (2542) ให้ความหมายและแนวคิดว่า การศึกษาผู้ใหญ่และการฝึกอบรมคนทำงานต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างบุคคล เนื่องจากผู้ใหญ่แต่ละคนมีพื้นฐานประสบการณ์ชีวิต รูปแบบการเรียนรู้ และข้อจำกัดในการจัดสรรเวลาที่แตกต่างกัน การออกแบบหลักสูตรจึงต้องเน้นความยืดหยุ่นและการตอบสนองต่อความต้องการที่แท้จริงของผู้เรียนเป็นสำคัญ

โกวิท วรพิพัฒน์ (2544) ให้ความหมายและแนวคิดว่า การพัฒนาผู้ใหญ่และคนทำงานต้องมุ่งเน้นการสร้างลักษณะนิสัยแบบคิดเป็น ซึ่งหมายถึงความสามารถของบุคคลในการเผชิญหน้ากับปัญหาในชีวิตประจำวันและการทำงาน โดยการนำข้อมูล 3 ด้านมาพิจารณา ประกอบการตัดสินใจอย่างรอบด้านและสมดุล ได้แก่ ข้อมูลทางวิชาการ ข้อมูลเกี่ยวกับตนเอง และข้อมูลทางสังคมหรือสิ่งแวดล้อม เพื่อให้สามารถแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสมและเกิดความสันติสุขในการอยู่ร่วมกัน

ประวิต เอรารวรรณ (2550) ให้ความหมายและแนวคิดว่า การพัฒนาบุคลากรและคนทำงานในองค์กรให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมอย่างยั่งยืน ต้องอาศัยกระบวนการวิจัยปฏิบัติการ และการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ที่เปิดโอกาสให้คนทำงานได้ร่วมมือกัน ค้นหาปัญหา ทดลองแนวทางการแก้ไข สะท้อนผลลัพธ์ และถอดบทเรียนร่วมกันจากงานจริง

สมาลี สังข์ศรี (2553) ให้ความหมายและแนวคิดว่า การศึกษาและการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ควรยึดหลักการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่เปิดโอกาสให้คนทำงานสามารถเข้าถึงการพัฒนาตนเองได้ตามความต้องการและตามจังหวะชีวิตของแต่ละบุคคล โดยการจัดการเรียนรู้ต้องเชื่อมโยงกับประสบการณ์ตรงของผู้เรียน มีความยืดหยุ่นสูง และมุ่งเน้นให้ผู้เรียนสามารถนำความรู้และทักษะที่ได้รับไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตและการทำงานจริงได้ทันที

วรรณทิพา รอดแรงคำ (2554) ให้ความหมายและแนวคิดว่า การเรียนรู้ของคนทำงานในระดับบริหารจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาทักษะการคิดขั้นสูง โดยเฉพาะการคิดเชิงระบบและการคิดวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถมองเห็นความเชื่อมโยงของปัญหาในภาพรวม ไม่ติดดักกับการแก้ปัญหาเฉพาะจุด และสามารถตัดสินใจบริหารจัดการองค์การท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง

อาชญญา รัตนอุบล (2559) ให้ความหมายและแนวคิดว่า การจัดการศึกษาผู้ใหญ่และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรยุคเครือข่ายดิจิทัล ต้องเปลี่ยนบทบาทจากผู้สอนไปสู่การเป็นผู้เอื้ออำนวยการเรียนรู้ที่เน้นกระตุ้นให้ผู้ทำงานเกิดความใฝ่รู้และสามารถนำพาตนเองในการเรียนรู้ได้ ผ่านการลงมือปฏิบัติและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ที่ยั่งยืนภายในองค์กร

สิริวรรณ ฉายอรุณ (2565) ให้ความหมายและแนวคิดว่า การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารในมิติพฤติกรรมศาสตร์ ต้องมุ่งเน้นการเสริมสร้างวุฒิภาวะทางอารมณ์และจิตวิทยาเชิงบวก ควบคู่ไปกับการฝึกทักษะการสะท้อนคิด เพื่อให้ผู้บริหารเท่าทันอารมณ์ ความรู้สึก และพฤติกรรมของตนเอง ซึ่งการรู้เท่าทันนี้จะช่วยให้สามารถบริหารจัดการความขัดแย้งในองค์กรและสร้างแรงจูงใจในการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิจารณ์ พานิช (2566) ให้ความหมายและแนวคิดว่า การเรียนรู้ที่มีพลังที่สุดของผู้ใหญ่และคนทำงานไม่ใช่การนั่งฟังบรรยาย แต่เป็นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงแล้วนำมาสะท้อนคิดร่วมกัน โดยกระบวนการนี้จะช่วยแปรเปลี่ยนประสบการณ์หน้างานที่ยากลำบากให้กลายเป็นบทเรียนอันล้ำค่า ซึ่งช่วยปรับเปลี่ยนกรอบความคิด และยกระดับสมรรถนะภายในของบุคคลให้พร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

สุวิธิดา จรุงศิริวัฒน์ (2566) ให้ความหมายและแนวคิดว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และผู้ใหญ่ในยุคดิจิทัลต้องมุ่งเน้นการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ด้วยตนเองและการแสวงหาความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรต้องปรับเปลี่ยนรูปแบบการเรียนรู้ให้เข้าถึงง่ายผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ที่ยืดหยุ่น ควบคู่ไปกับการจัดกิจกรรมสะท้อนคิดเพื่อเปลี่ยนความรู้แบบเปิดเผยให้เป็นทักษะติดตัว

นภตล ร่มโพธิ์ (2567) ให้ความหมายและแนวคิดว่า การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารและคนทำงานในยุคปัจจุบันต้องมุ่งเน้นการสร้าง กรอบคิดแบบเติบโต และความสามารถในการล้มแล้วลุกไว ผ่านการเปิดพื้นที่ให้ทดลองทำสิ่งใหม่และยอมรับความล้มเหลวเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้ ซึ่งช่วยให้บุคลากรกล้าก้าวออกจากขอบเขตความคุ้นเคยเดิมไปสู่การพัฒนาศักยภาพระดับที่สูงขึ้น

จากการบูรณาการแนวคิดและทฤษฎีจากแหล่งอ้างอิงทั้งหมด สามารถสรุปการพัฒนาผู้ใหญ่และคนทำงานในระดับบริหารได้ว่า การเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพสูงสุดของมนุษย์ในวัยทำงานไม่ได้เกิดจากการท่องจำเนื้อหาตามแนวราบ แต่เกิดจากการขับเคลื่อนผ่านระบบคิดภายในของตัวผู้เรียนเอง การพัฒนาในระดับลึกหรือแนวตั้ง จะเกิดขึ้นเมื่อบุคลากรได้รับประสบการณ์ตรงที่ยากและท้าทายหน้างาน แล้วใช้กระบวนการสะท้อนคิดทบทวน ทั้งแบบในขณะและหลังการปฏิบัติงาน) เพื่อตรวจสอบสมมติฐาน ความเชื่อ และข้อผิดพลาดของตนเองอย่างเป็นกลาง นำไปสู่การปรับเปลี่ยนโครงสร้างทางความคิดและระบบปฏิบัติการในตนเอง

นอกจากนี้ การพัฒนาพฤติกรรมศาสตร์ของผู้ใหญ่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับมิติทางอารมณ์และจิตวิทยาเชิงบวก เพื่อสร้างกรอบคิดแบบเติบโต และความยืดหยุ่นพร้อมรับความเปลี่ยนแปลง โดยมีองค์กรทำหน้าที่ปรับบทบาทสู่ผู้อำนวยความสะดวกและสร้างระบบนิเวศทางความคิดที่ปลอดภัย เปิดพื้นที่ให้เกิดการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ การคิดเชิงระบบ และการเรียนรู้

เพื่อนำตนเอง ซึ่งจะช่วยแปรเปลี่ยนศักยภาพส่วนบุคคลให้กลายเป็นการยกระดับวุฒิภาวะและความสามารถในการนำองค์กรท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ซับซ้อนได้อย่างยั่งยืน

2.5.3 เทคนิคหรือวิธีการพัฒนา

De Bono (1999) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับเทคนิคการคิดอย่างเป็นระบบผ่านเครื่องมือหวมกความคิด 6 ใบ ว่าไม่ใช่เป็นเพียงเกมการจำลองบทบาทสมมติ แต่คือ เครื่องมือสากลในการฝึกอบรมเพื่อแยกแยะมิติการคิดของผู้เข้าร่วมประชุมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งช่วยเปิดมุมมองที่รอบด้าน ครอบคลุมทุกมิติ และลดความขัดแย้งในองค์กรได้อย่างเป็นรูปธรรม

Marquardt (2011) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากรผ่านกิจกรรมกลุ่มว่า การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ไม่ได้เป็นเพียงการระดมสมองเพื่อหาทางออกทั่วไป แต่หมายถึง กระบวนการที่ผลักดันให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดึงเอาประสบการณ์และร่วมมือกันแก้ไขปัญหาจริงภายใต้ข้อจำกัดของสถานการณ์ ซึ่งกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้ในระดับลึกผ่านการตั้งคำถามและการสะท้อนคิดร่วมกันในทีม

Seligman (2011) ได้สะท้อนแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างศักยภาพมนุษย์ว่า จิตวิทยาเชิงบวกเพื่อการพัฒนาองค์กร ไม่ใช่การละเลยปัญหาหรือจุดอ่อนที่มีอยู่ แต่หมายถึง การมุ่งเน้นกระบวนการค้นหาและเสริมสร้างจุดแข็ง เพื่อสร้างทัศนคติแบบเติบโต และความสามารถในการฟื้นตัวจากอุปสรรคให้แก่บุคลากร

Kapp (2012) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับเทคนิคกระตุ้นการมีส่วนร่วมว่า การเรียนรู้ในรูปแบบเกม ไม่ใช่เป็นเพียงการจัดกิจกรรมเพื่อความสนุกสนานในห้องอบรม แต่หมายถึง การนำกลไกและองค์ประกอบของเกมมาประยุกต์ใช้ในเนื้อหาเชิงวิชาการ เพื่อเปลี่ยนรูปแบบการเรียนรู้ที่ซับซ้อนให้มีความท้าทาย น่าติดตาม และกระตุ้นให้พนักงานเกิดความผูกพันกับการเรียนรู้ในระยะยาว

Rothwell et al. (2015) ได้ฉายภาพแนวทางการพัฒนาบุคลากรในยุคดิจิทัลว่า การผสมผสานระบบ Micro-credentials และการจำลองสถานการณ์เสมือนจริง ไม่ใช่เป็นเพียงการย้ายห้องเรียนไปสู่ออนไลน์ แต่หมายถึง นวัตกรรมแห่งการเรียนรู้ที่เอื้อให้พนักงานเลือกสะสมทักษะย่อยเฉพาะทางตามความต้องการ ควบคู่กับการฝึกฝนในสภาพแวดล้อมเสมือนจริงที่ปลอดภัยและยืดหยุ่น

DuFour et al. (2016) ได้อธิบายถึงแนวทางการสร้างวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ in องค์กรว่า การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ ไม่ใช่เป็นเพียงการนัดประชุมเพื่อพูดคุย แต่มันคือ การรวมตัวกันของบุคลากรอย่างเป็นระบบเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สะท้อนผลการปฏิบัติงาน และร่วมมือกันพัฒนาแนวทางการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานแบบแยกส่วนไปสู่ความร่วมมือที่ยั่งยืน

DuFour et al. (2016) ยังได้สะท้อนมุมมองเกี่ยวกับเทคนิคกลุ่มรู้ชัด ว่าเป็นเครื่องมือทางสังคมที่ช่วยในการบริหารจัดการประชุมเพื่อระดมแนวคิดเชิงสร้างสรรค์และการตัดสินใจร่วมกัน โดยเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและจัดลำดับความสำคัญของไอเดียอย่างเท่าเทียมกัน ซึ่งช่วยลดอิทธิพลของบุคคลที่มีบทบาทเด่นและป้องกันปัญหาการคิดตามกลุ่ม

Morgan (2017) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงานว่า การสร้างประสบการณ์พนักงานเชิงบวก ไม่ใช่การจัดสวัสดิการหรือสิ่งอำนวยความสะดวกในออฟฟิศเท่านั้น แต่หมายถึง การออกแบบทุกจุดสัมผัสของพนักงานอย่างเป็นระบบ ทั้งในด้านวัฒนธรรมองค์กร เทคโนโลยี และพื้นที่ทำงาน เพื่อเกื้อหนุนให้บุคลากรสามารถแสดงศักยภาพสูงสุดออกมาได้อย่างเป็นธรรมชาติ

Bersin (2018) ได้อธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการออกแบบหลักสูตรฝึกอบรมว่า การเรียนรู้แบบผสมผสาน ไม่ควรมองเป็นเพียงการจัดสรรสัดส่วนการอบรมในห้องเรียนคู่กับออนไลน์ แต่หมายถึง การบูรณาการเทคโนโลยีดิจิทัลเข้ากับประสบการณ์การเรียนรู้เชิงสังคมอย่างเป็นระบบ เพื่อเพิ่มความยืดหยุ่นในการเข้าถึงเนื้อหา ควบคู่ไปกับการรักษากระบวนการปฏิสัมพันธ์และการฝึกปฏิบัติจริง

Doerr (2018) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการขับเคลื่อนศักยภาพของบุคลากรว่า การบริหารจัดการผลงานผ่านระบบ OKRs ไม่ใช่เป็นเพียงเครื่องมือประเมินเพื่อการให้รางวัลหรือลงโทษ แต่คือ กระบวนการเชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงเป้าหมายของบุคคลให้สอดคล้องกับองค์กร ซึ่งกระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการพัฒนาทักษะใหม่ๆ เพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ท้าทาย

Brown (2019) ได้สะท้อนมุมมองเกี่ยวกับการแก้ปัญหาในระบบการบริหารคนว่า กระบวนการคิดเชิงออกแบบเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ไม่ควรจำกัดอยู่เพียงแค่การพัฒนานวัตกรรมผลิตภัณฑ์ แต่หมายถึง การนำกรอบการคิดที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลางมาทำความเข้าใจความต้องการและปัญหาที่แท้จริงของพนักงาน เพื่อออกแบบโปรแกรมการพัฒนาที่สร้างประสบการณ์เชิงบวกและตอบโต้องค์กร

Ulrich (2019) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนฐานข้อมูลว่า การใช้ข้อมูลวิเคราะห์เพื่อการพัฒนาบุคลากร ไม่ควรมองเป็นเพียงการเก็บสถิติพื้นฐาน แต่หมายถึง การนำข้อมูลเชิงปริมาณและพฤติกรรมมาวิเคราะห์ร่วมกันเพื่อค้นหาช่องว่างทางทักษะ (Skill Gaps) และคาดการณ์ความต้องการกำลังคนในอนาคต ซึ่งช่วยให้การลงทุนเพื่อพัฒนาคงตอบโต้ภัยกลยุทธ์ธุรกิจอย่างแม่นยำ

Armstrong & Taylor (2020) ได้ระบุถึงกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรบนฐานงานจริงว่า การหมุนเวียนงานและการมอบหมายงานที่ท้าทาย ไม่ใช่การเปลี่ยนหน้าที่เพื่อแก้ปัญหาการ

ขาดแคลนคน แต่หมายถึง การวางแผนย้ายตำแหน่งหน้าที่อย่างเป็นระบบ เพื่อสร้างทักษะที่หลากหลายรอบด้าน และเตรียมความพร้อมให้กับกลุ่มผู้มีความรู้สูงในการก้าวสู่ระดับบริหาร

Noe (2020) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบริหารว่า เทคนิคการพัฒนาอาชีพ และการให้คำปรึกษาเชิงวิชาชีพ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ไม่เพียงช่วยวางเส้นทางความก้าวหน้า แต่ยังมุ่งเน้นการยกระดับความเชี่ยวชาญเชิงลึกและการพัฒนาสมรรถนะผู้นำเฉพาะบุคคล เพื่อเตรียมความพร้อมในการตัดสินใจและนำพาองค์กรภายใต้สภาวะวิกฤต

Performance Management Research (2021) ได้นำเสนอทัศนะเกี่ยวกับระบบการประเมินผลว่า การประเมินและสะท้อนกลับแบบ 360 องศา ไม่ได้เป็นเพียงเครื่องมือเพื่อการตรวจสอบผลงาน แต่หมายถึง กระบวนการสะท้อนพฤติกรรมรอบทิศทางจากผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ ซึ่งช่วยให้บุคลากรเกิดความตระหนักรู้ในตนเอง และสามารถนำข้อมูลมาวางแผนพัฒนาตนเองได้อย่างตรงจุด

Meister (2022) ได้นำเสนอแนวคิดการการเรียนรู้ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วว่า การเรียนรู้ในขนาดที่เหมาะสม ไม่ควรมองเป็นเพียงการตัดทอนเนื้อหาให้สั้นลง แต่หมายถึง การออกแบบองค์ความรู้ขนาดสั้น ที่กระชับ เจาะจง และสามารถเข้าถึงได้ทันทีตามความต้องการซึ่งช่วยส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในวิถีชีวิตประจำวัน

Downes (2023) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการเปิดรับองค์ความรู้ในระดับสากลว่า การเรียนรู้แบบเปิดกว้างระดับโลก ไม่ใช่เป็นเพียงการจัดหาคอร์สเรียนออนไลน์ทั่วไป แต่หมายถึง การสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ที่ไร้ขีดจำกัด ซึ่งเปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าถึงองค์ความรู้และทักษะสมัยใหม่จากสถาบันชั้นนำระดับสากลได้อย่างเท่าเทียม เพื่อเท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงในศตวรรษที่ 21

กิตติทัช เขียวฉอ้น (2560) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับบริหารว่า เทคนิคการพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการให้คำปรึกษาเชิงวิชาชีพ (Executive Consulting) ถือเป็นเครื่องมือสำคัญที่ไม่เพียงช่วยวางเส้นทางความก้าวหน้า แต่ยังมุ่งเน้นการยกระดับความเชี่ยวชาญเชิงลึกและการพัฒนาสมรรถนะผู้นำเฉพาะบุคคล เพื่อเตรียมความพร้อมในการตัดสินใจและนำพาองค์กรภายใต้สภาวะวิกฤต

สุวิมล ว่องวาณิช (2561) ได้ระบุถึงแนวทางการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาในร่วมสมัยว่า เครื่องมือที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายคือ การชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง ซึ่งไม่ใช่วิธีการส่งผ่านความรู้แบบดั้งเดิม แต่หมายถึง กระบวนการพัฒนาทักษะเฉพาะบุคคล ณ หน่วยงานจริง ที่มุ่งเน้นการดึงศักยภาพของผู้เข้ารับการพัฒนามาออกมาสูงสุด ผ่านการสะท้อนคิดและการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์เพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

จากการการสังเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยเกี่ยวกับเทคนิคหรือวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งหมด สามารถประมวลภาพรวมออกมาเป็นแนวทางการพัฒนาที่ครอบคลุมและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ โดยเครื่องมือพัฒนาบุคลากรในยุคปัจจุบันไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการจัดอบรมระยะสั้น แต่ปรับเปลี่ยนสู่กระบวนการเรียนรู้เชิงลึกที่เน้นกระบวนการทางสังคมและการปฏิบัติจริง ณ หน่วยงาน

ในภาพรวมของการพัฒนาเฉพาะบุคคลและการสร้างเสริมสมรรถนะผู้นำนั้น องค์การนิยมใช้กระบวนการชี้แนะและการเป็นพี่เลี้ยง เพื่อตักตวงศักยภาพสูงสุดของพนักงานผ่านการสะท้อนคิดและการให้ข้อมูลป้อนกลับอย่างสร้างสรรค์ (สุวิมล ว่องวานิช, 2561) ควบคู่ไปกับการจัดโปรแกรมพัฒนาอาชีพและการให้คำปรึกษาเชิงวิชาชีพ เพื่อเตรียมความพร้อมและยกระดับมุมมองเชิงกลยุทธ์ให้แก่ผู้บริหารระดับสูงในการตัดสินใจภายใต้ภาวะวิกฤต (กิตติทัช เขียวฉอ้อน, 2560; Noe, 2020) ซึ่งแนวทางเหล่านี้จะสัมฤทธิ์ผลได้ดียิ่งขึ้นเมื่อมีการนำระบบการประเมินและสะท้อนกลับแบบ 360 องศาเข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อให้บุคลากรเกิดความตระหนักรู้ในพฤติกรรมรอบทิศทางของตนเอง (Performance Management Research, 2021) นอกจากนี้ การวางแผนหมุนเวียนงาน และการมอบหมายงานที่ท้าทาย (Job Rotation and Stretch Assignments) ยังเป็นกลยุทธ์สำคัญบนฐานงานจริงในการสร้างทักษะที่หลากหลายรอบด้าน และเตรียมความพร้อมให้แก่กลุ่มผู้มีความศักยภาพสูงเพื่อก้าวสู่ตำแหน่งบริหารในอนาคต (Armstrong & Taylor, 2020)

เมื่อพิจารณาในส่วนของการเรียนรู้ร่วมกันและการขับเคลื่อนวัฒนธรรมองค์กร พบว่าการขับเคลื่อนวัฒนธรรมและผลสัมฤทธิ์ในปัจจุบัน อาศัยการเรียนรู้จากการปฏิบัติ ที่ผลักดันให้คนทำงานร่วมกันแก้ไขปัญหาหน่วยงานจริงภายใต้ข้อจำกัดของสถานการณ์ (Marquardt, 2011) รวมถึงการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพ แปรเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงานแบบต่างคนต่างทำไปสู่การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันอย่างอบอุ่นและต่อเนื่อง (DuFour et al., 2016) โดยในกระบวนการทำงานร่วมกันนั้น เทคนิคกลุ่มรู้ซัด ได้ถูกนำมาใช้เพื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนได้แสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมและป้องกันปัญหาการคิดตามกลุ่ม (DuFour et al., 2016) เช่นเดียวกับการใช้เครื่องมือหมวดความคิด 6 ใบ (Six Thinking Hats) ที่ช่วยแยกแยะมิติการคิดของผู้เข้าร่วมประชุมให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันในแต่ละช่วงเวลา ส่งผลให้การอภิปรายรอบด้านและลดความขัดแย้งเชิงอารมณ์ (De Bono, 1999) กระบวนการทางสังคมเหล่านี้จะถูกกระตุ้นให้มีทิศทางที่ชัดเจนผ่านระบบการบริหารจัดการผลงานแบบ OKRs ที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงเป้าหมายส่วนบุคคลให้สอดคล้องกับองค์กร และสร้างแรงผลักดันให้พนักงานอยากพัฒนาทักษะใหม่ ๆ เพื่อผลลัพธ์ที่ท้าทาย (Doerr, 2018)

สำหรับในยุคดิจิทัล เทคโนโลยีและนวัตกรรมการเรียนรู้ได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากในการทลายข้อจำกัดด้านเวลาและสถานที่ โดยองค์กรมุ่งเน้นการจัดการเรียนรู้แบบผสมผสาน

(Blended Learning) ที่บูรณาการห้องเรียนออฟฟิศเข้ากับระบบออนไลน์อย่างเป็นระบบ (Bersin, 2018) ควบคู่ไปกับการใช้ระบบ Micro-credentials และการจำลองสถานการณ์เสมือนจริง (Simulation) เพื่อให้บุคลากรสามารถเลือกสะสมทักษะย่อยจำเพาะทางได้ตามความต้องการ พร้อมทักษะปฏิบัติในสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัย (Rothwell et al., 2015) รูปแบบการเรียนรู้ยังถูกปรับให้กระชับขึ้นผ่านเครื่องมือการเรียนรู้ในขนาดที่เหมาะสม ที่ย่อเนื้อหาเป็นขนาดสั้นเพื่อให้พนักงานเข้าถึงได้ทันทีในวิถีชีวิตประจำวัน (Meister, 2022) รวมไปถึงการเชื่อมโยงกับแพลตฟอร์มการศึกษาระดับโลกอย่าง MOOCs เพื่อสร้างระบบนิเวศแห่งการเรียนรู้ที่ไร้ขีดจำกัดและมีความเท่าเทียมกันในการเข้าถึงองค์ความรู้สมัยใหม่ (Downes, 2023)

ท้ายที่สุด เทคนิคการพัฒนาบุคลากรในศตวรรษนี้ได้รับการปรับแต่งด้วยมุมมองเชิงกลยุทธ์และการออกแบบที่เน้นมนุษย์เป็นศูนย์กลาง เริ่มจากการประยุกต์ใช้กระบวนการคิดเชิงออกแบบ เพื่อทำความเข้าใจปัญหาที่แท้จริงของพนักงาน ก่อนจะนำมาใช้ออกแบบโปรแกรมการพัฒนาที่ตรงใจ (Brown, 2019) และขยายผลไปสู่การออกแบบประสบการณ์พนักงานเชิงบวก ในทุกจุดสัมผัส เพื่อสร้างสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมที่เกื้อหนุนให้พนักงานอยากแสดงศักยภาพสูงสุดออกมา (Morgan, 2017) ในขณะเดียวกัน องค์กรยังได้นำหลักจิตวิทยาเชิงบวก มาใช้ในการค้นหาและเสริมสร้างจุดแข็งของพนักงานเพื่อสร้างทัศนคติแบบเติบโต (Seligman, 2011) เสริมความสนุกท้าทายด้วยกลไกเกม เพื่อกระตุ้นความผูกพันกับการเรียนรู้ในระยะยาว (Kapp, 2012) โดยกระบวนการทั้งหมดนี้จะถูกกำกับและขับเคลื่อนด้วยการใช้ข้อมูลวิเคราะห์ที่อัจฉริยะ เพื่อค้นหาช่องว่างทางทักษะ คาดการณ์ความต้องการกำลังคน และประเมินความคุ้มค่าของการลงทุนพัฒนาคนให้ตอบโจทย์กลยุทธ์ทางธุรกิจได้อย่างแม่นยำที่สุด (Ulrich, 2019)

2.5.4 ขั้นตอนการพัฒนา

Deming (1986) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการคุณภาพผ่าน วงจรเดมมิง หรือ วงจร PDCA ว่า ไม่ใช่เพียงขั้นตอนการทำงานรูทีนทั่วไป แต่หมายถึง โครงสร้างเชิงระบบที่มุ่งเน้นการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มต้นจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์พื้นฐานข้อมูลจริง การนำแผนไปทดลองปฏิบัติในขอบเขตจำกัด การตรวจสอบและประเมินผลลัพธ์เพื่อเปรียบเทียบกับเป้าหมาย และการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องเพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานใหม่ ก่อให้เกิดพลวัตรของการพัฒนาที่หมุนเวียนต่อเนื่องเป็นเกลียวสว่าน ยกระดับคุณภาพการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาว

Borg & Gall (1989) ได้วางรากฐานเชิงระเบียบวิธีวิจัยเกี่ยวกับการวิจัยและพัฒนา ในทางพฤติกรรมศาสตร์และการศึกษาว่า เป็นกระบวนการที่เป็นระบบและมีความรัดกุมสูง เพื่อสร้างรูปแบบหรือนวัตกรรมต้นแบบที่มีความตรงเชิงโครงสร้างและนำไปใช้แก้ปัญหาได้จริง โดยแบ่งกระบวนการออกเป็น 4 ระยะหลัก ได้แก่ ระยะแรกคือการศึกษาข้อมูลพื้นฐานและวิเคราะห์

ความต้องการจำเป็นอย่างรอบด้าน ระยะที่สองคือการออกแบบและสร้างร่างต้นแบบนวัตกรรมบนฐานทฤษฎี ระยะที่สามคือการตรวจสอบประสิทธิภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิและการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก และระยะสุดท้ายคือการปรับปรุงและขยายผลไปสู่การปฏิบัติในวงกว้าง เพื่อให้มั่นใจในความเสถียรและประสิทธิผลของนวัตกรรม

Branch (2009) ได้อธิบายถึงกรอบแนวคิดแบบจำลอง ADDIE ในฐานะเครื่องมือหลักสำหรับการออกแบบระบบการเรียนรู้และการพัฒนาบุคลากร ว่าเป็นกระบวนการเชิงโครงสร้างที่ประกอบด้วย 5 ขั้นตอนที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล เริ่มจากการวิเคราะห์ปัญหา ความต้องการ และบริบทของผู้เรียน การกำหนดวัตถุประสงค์และวางโครงสร้างนวัตกรรม การสร้างและผลิตนวัตกรรมรวมถึงสื่อประกอบ การนำนวัตกรรมไปทดลองปฏิบัติจริงในพื้นที่ และการประเมินผลรวม เพื่อสะท้อนประสิทธิภาพและนำผลลัพธ์มาปรับปรุงระบบให้มีความสมบูรณ์สูงสุด

Fullan (2016) ได้สะท้อนมุมมองเกี่ยวกับการบริหารจัดการความเปลี่ยนแปลงและการนำนวัตกรรมไปใช้ในสถานศึกษาว่า ความสำเร็จไม่ได้ขึ้นอยู่กับความล้ำสมัยของนวัตกรรม แต่หมายถึง กระบวนการนำไปปฏิบัติจริงอย่างเป็นขั้นตอนและมีระบบรองรับ การดำเนินงานตามขั้นตอนที่ชัดเจนจะช่วยให้ผู้บริหารและนักพัฒนาสามารถควบคุมคุณภาพของตัวแปรในระบบ ช่วยลดความต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลงจากบุคลากร ตรวจสอบร่องรอยเชิงประจักษ์ของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างเป็นรูปธรรม และลดความเสี่ยงจากความล้มเหลวของการขับเคลื่อนนวัตกรรมการศึกษาในสถานศึกษาจริง

Phillips & Phillips (2016) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลลัพธ์และการควบคุมคุณภาพในการพัฒนาบุคลากรว่า การวางระบบเชิงโครงสร้างอย่างเป็นขั้นตอนเป็นปัจจัยวิกฤตที่ทำให้องค์กรสามารถวัดผลตอบแทนจากการลงทุน และความคุ้มค่าของการพัฒนานวัตกรรมได้ กระบวนการที่ชัดเจนทำให้นักพัฒนาสามารถติดตามผล และตรวจสอบข้อผิดพลาดในแต่ละสถานีของการดำเนินงานได้อย่างแม่นยำ ส่งผลให้เกิดการเก็บข้อมูลหลักฐานเชิงประจักษ์ที่มีความน่าเชื่อถือสูง และช่วยให้การนำนวัตกรรมไปใช้งานจริงในทางปฏิบัติประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

สุวิมล ว่องวาณิช (2558) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินความต้องการจำเป็นและกระบวนการวิจัยและพัฒนาทางการศึกษาว่า เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดในการสร้างนวัตกรรมที่มีคุณภาพ โดยเน้นย้ำว่าการพัฒนากระบวนการต้องดำเนินไปอย่างมีระเบียบวิธีวิจัยที่เข้มงวด ตั้งแต่การศึกษาข้อมูลพื้นฐานในพื้นที่จริง การสร้างร่างต้นแบบนวัตกรรมที่สอดคล้องกับบริบท การนำไปทดลองปฏิบัติเพื่อหาประสิทธิภาพ ควบคู่ไปกับการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ก่อนจะปรับปรุงและนำไปขยายผลจริง เพื่อให้ได้นวัตกรรมต้นแบบที่มีความตรงเชิงโครงสร้างสูงและตอบสนองความต้องการจำเป็นของสถานศึกษาอย่างแท้จริง

จากการสังเคราะห์กระบวนการและขั้นตอนการพัฒนาที่มีคุณภาพจากคลังวรรณกรรมทั้ง 6 แหล่งอ้างอิง สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนากระบวนการหรือนวัตกรรมใด ๆ ในระบบการบริหารและการศึกษา จำเป็นต้องมีการวางระบบเชิงโครงสร้างอย่างเป็นขั้นตอน บนรากฐานของระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา เพื่อรับประกันความสำเร็จและลดความล้มเหลวในการนำไปใช้งานจริง โดยโครงสร้างการดำเนินงานสามารถสานรวมกันผ่าน 3 เสาหลัก คือ แบบจำลอง ADDIE (Branch, 2009) ที่เป็นตัวนำทางในการวิเคราะห์ ออกแบบ พัฒนา ทดลองใช้ และประเมินผล ซึ่งโครงสร้างนี้จะขับเคลื่อนอย่างมีพลวัตสอดคล้องกับวงจรคุณภาพเดมมิง หรือ PDCA (Deming, 1986) ในลักษณะของเกลียวสว่านที่พัฒนาและยกระดับคุณภาพอย่างต่อเนื่องไม่มีที่สิ้นสุด

กลไกดังกล่าวจะถูกแปลงไปสู่ทางปฏิบัติอย่างรัดกุมผ่าน 4 ระยะหลักตามแนวคิดของ Borg & Gall (1989) และ สุวิมล ว่องวาณิช (2558) เริ่มต้นจากการประเมินความต้องการจำเป็นเพื่อหาจุดวิกฤตของปัญหา การร่างและสร้างต้นแบบนวัตกรรมตามหลักทฤษฎี การทดลองใช้ เพื่อตรวจสอบหาประสิทธิภาพและปรับปรุงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ ก่อนจะนำไปขยายผลในวงกว้าง ซึ่งการดำเนินงานตามขั้นตอนที่ชัดเจนและเป็นระบบเช่นนี้ ไม่เพียงแต่เป็นเครื่องมือควบคุมคุณภาพและตัวแปรต่าง ๆ ในระบบเท่านั้น แต่ยังช่วยให้นักพัฒนาและผู้บริหารมีข้อมูลเชิงประจักษ์ในการติดตามการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้เกี่ยวข้อง ช่วยลดความเสี่ยงและความสูญเสียจากความล้มเหลวในการนำนวัตกรรมไปขับเคลื่อนในสถานศึกษาจริงได้อย่างมีนัยสำคัญ (Fullan, 2016; Phillips & Phillips, 2016)

2.5.5 การประเมินแนวทางการพัฒนา

Suchman (1967) ได้วางรากฐานเกี่ยวกับการวิจัยประเมินผลเชิงวิทยาศาสตร์ไว้ว่า การประเมินผลไม่ใช่เพียงการตรวจสอบความพึงพอใจหลังเสร็จสิ้นกิจกรรม แต่หมายถึงกระบวนการค้นคว้าวิจัยอย่างเป็นระบบเพื่อพิสูจน์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรในการดำเนินโครงการและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง โดยมุ่งเน้นการรวบรวมหลักฐานเชิงประจักษ์ที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ เพื่อนำมาใช้เป็นฐานคิดสำคัญในการตัดสินใจคุณค่าของแนวทางการพัฒนาและออกแบบนวัตกรรมใหม่ในอนาคต

Scriven (1991) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการจำแนกประเภทของการประเมินผลตามวัตถุประสงค์การใช้งานว่า นักพัฒนาต้องสร้างความสมดุลระหว่าง การประเมินระหว่างดำเนินการ ซึ่งทำหน้าที่เป็นกระจกสะท้อนข้อมูลป้อนกลับเพื่อปรับปรุงและยืดหยุ่นระบบให้ทันต่อท่วงทีในขณะที่ยังดำเนินการอยู่ ควบคู่ไปกับ การประเมินผลรวมสรุป เมื่อสิ้นสุดโครงการ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินประสิทธิผล คุณค่า และความสำเร็จขั้นสุดท้ายของรูปแบบหรือแนวทางการพัฒนาในภาพรวม

Joint Committee on Standards for Educational Evaluation (1994) ได้กำหนดเกณฑ์มาตรฐานสากล 4 ด้านสำหรับการประเมินแผนงานและการศึกษาว่า รูปแบบแนวทางการพัฒนาที่มีคุณภาพจะต้องผ่านการตรวจสอบความสอดคล้องและความเหมาะสมใน 4 มิติหลัก ได้แก่ ความเหมาะสมทางจริยธรรมและกฎหมาย ความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติภายใต้ข้อจำกัดความเป็นประโยชน์และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้จริง และความถูกต้องแม่นยำของข้อมูลและระเบียบวิธีวิจัย (Accuracy) เพื่อรับประกันความน่าเชื่อถือของระบบในระดับสากล

Kirkpatrick (1994) ได้เสนอรูปแบบการประเมินผลลัพธ์การฝึกอบรมว่า เป็นกรอบการวัดผลที่มีความแม่นยำสูงสำหรับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 4 ระดับชั้น ตั้งแต่ชั้นพื้นฐานคือปฏิกิริยาตอบรับและความพึงพอใจของผู้เรียน (Reaction) ขยับไปสู่ผลการเรียนรู้ ทักษะ หรือทักษะที่เพิ่มขึ้น ตลอดจนการนำทักษะเหล่านั้นไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการทำงานจริง และชั้นสูงสุดคือผลลัพธ์เชิงบวกที่เกิดขึ้นต่อเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในภาพรวม

Stufflebeam (2003) ได้อธิบายถึงรูปแบบการประเมินแบบชิปปี้ ในฐานะเครื่องมือเชิงระบบที่ได้รับการอ้างอิงในงานวิจัยทางการศึกษาอย่างแพร่หลายว่า เป็นกรอบแนวคิดที่มุ่งตรวจสอบเพื่อการตัดสินใจครอบคลุม 4 มิติสำคัญ ได้แก่ การประเมินบริบทหรือสภาวะแวดล้อมเพื่อหาความต้องการจำเป็น การประเมินปัจจัยป้อนเข้า เพื่อดูความพร้อมของทรัพยากร การประเมินกระบวนการ เพื่อปรับปรุงระบบการดำเนินงาน และการประเมินผลผลิต เพื่อวัดความสำเร็จ รวมถึงการขยายผลไปสู่มิติผลลัพธ์ระยะยาว และผลกระทบเชิงระบบ

Patton (2011) ได้นำเสนอทัศนะเกี่ยวกับการประเมินเพื่อการพัฒนา ในยุคสมัยใหม่ที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การประเมินผลไม่ควรมีลักษณะที่แข็งตัวหรือมุ่งจับผิด แต่ต้องทำหน้าที่เป็นเครื่องมือสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร การใช้เทคนิคการประเมินที่เปิดรับนวัตกรรมและปรับตัวตามสถานการณ์จริง จะช่วยกระตุ้นให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเกิดการยอมรับ ร่วมสะท้อนคิด และยกระดับความตรงเชิงเนื้อหา ของแนวทางการพัฒนาให้มีคุณค่าทางวิชาการและประยุกต์ใช้ได้จริง

Phillips & Phillips (2016) ได้พัฒนาต่อยอดระบบการประเมินผลการเรียนรู้ โดยเพิ่มระดับที่ 5 เข้าไปในระบบ เพื่อประเมินผลตอบแทนจากการลงทุน โดยให้ทัศนะว่า การประเมินโครงการพัฒนาบุคลากรที่สมบูรณ์จะต้องสามารถแปลงผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรมให้ออกมาเป็นมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์และตัวเลขที่จับต้องได้ วิธีการนี้ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงมองเห็นความคุ้มค่าเชิงพาณิชย์และผลกระทบทางการเงินที่เกิดขึ้นจากการลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นรูปธรรม

Kirkpatrick & Kirkpatrick (2016) ได้ปรับปรุงโมเดลการประเมินผลสี่ระดับดั้งเดิม โดยให้มุมมองเพิ่มเติมว่า การประเมินในระดับพฤติกรรม และระดับผลลัพธ์ จำเป็นต้องมีกลไกการติดตามประเมินผลที่ต่อเนื่องและเป็นระบบ ไม่ใช่เพียงการทำแบบสอบถามครั้งเดียวเสร็จสิ้น แต่ต้องสร้างระบบการสนับสนุนและปัจจัยเอื้อในหน่วยงาน เพื่อให้มั่นใจว่าบุคลากรที่ได้รับการพัฒนาจะเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างยั่งยืนและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรจริง

Guskey (2020) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลการพัฒนาวิชาชีพครู และผู้บริหารสถานศึกษาว่า ความสำเร็จของการพัฒนาไม่ได้วัดกันที่ตัวผู้เข้าอบรมเท่านั้น แต่ต้องประเมินอย่างเป็นระบบ 5 ระดับ เริ่มจากปฏิกิริยาของผู้ร่วมพัฒนา การเรียนรู้ของบุคลากร การสนับสนุนขององค์กร การนำความรู้ไปใช้ และผลลัพธ์สุดท้ายที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน การประเมินผลในลักษณะนี้ช่วยเชื่อมโยงกระบวนการพัฒนาบุคลากรทางการศึกษาเข้ากับผลสัมฤทธิ์ปลายทางของสถานศึกษาได้อย่างชัดเจน

Fetterman (2021) ได้อธิบายถึงแนวคิดการประเมินผลแบบเสริมพลังอำนาจว่า เป็นนวัตกรรมการประเมินที่ส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานในพื้นที่และผู้รับการพัฒนาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลงานของตนเอง เทคนิคนี้ไม่ได้มุ่งเน้นการประเมินจากภายนอกเพียงอย่างเดียว แต่ช่วยสร้างความสามารถด้านการประเมินภายในชุมชนโรงเรียน ส่งเสริมให้คนหน้างานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของระบบ และนำผลการประเมินมาปรับปรุงแนวทางการทำงานของตนเองอย่างสร้างสรรค์

Cousins (2022) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับกระบวนการประเมินผลแบบมีส่วนร่วมเชิงร่วมมือว่า เป็นกลไกสำคัญในการยกระดับความน่าเชื่อถือของการวิจัยและพัฒนา โดยเน้นการสร้างปฏิสัมพันธ์และการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างนักประเมินผลมืออาชีพและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร กระบวนการนี้ช่วยทำลายช่องว่างระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติ ทำให้ผลการประเมินที่ได้มีความสอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรมและความต้องการที่แท้จริงขององค์กร

Preskill & Jones (2023) ได้สะท้อนมุมมองเกี่ยวกับการออกแบบระบบการประเมินผลบนฐานการเรียนรู้ขององค์กรว่า การประเมินผลแนวทางการพัฒนาไม่ควรทำหน้าที่เป็นเพียงการรายงานความสำเร็จต่อผู้บริหาร แต่ต้องแปรสภาพเป็นเครื่องมือในการสร้างบทสนทนาและการสะท้อนคิดในระดับทีม (Team Reflection) ผ่านเทคนิคการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญและการสะท้อนกลับข้อมูล ซึ่งช่วยสร้างวัฒนธรรมที่เปิดกว้างและขับเคลื่อนองค์กรด้วยความรู้

Owen (2024) ได้จำแนกรูปแบบการประเมินผลตามระยะเวลาและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ว่า การเลือกเทคนิคการประเมินผลต้องสอดคล้องกับวงจรชีวิตของโครงการพัฒนาบุคลากร โดยแบ่งเป็นเก้าแนวทางหลัก เช่น การประเมินก่อนเริ่มดำเนินการเพื่อวิเคราะห์ความเป็นไปได้ การประเมินระหว่างกระบวนการเพื่อปรับปรุงโครงสร้าง และการประเมินผลกระทบในระยะยาว เพื่อให้ผู้บริหารมีข้อมูลเชิงลึกที่แม่นยำในการตัดสินใจในแต่ละช่วงเวลาของการดำเนินนโยบาย

ertens (2025) ได้เสนอกรอบแนวคิดการประเมินผลที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและความเท่าเทียมว่า ในระบบการศึกษาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ยุคปัจจุบัน การประเมินแนวทางการพัฒนาไม่ควรมุ่งวัดเพียงประสิทธิภาพเชิงตัวเลข แต่ต้องประเมินว่าระบบที่พัฒนาขึ้นใหม่สามารถสร้างความเท่าเทียม ลดความเหลื่อมล้ำ และส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกกลุ่มอย่างทั่วถึงหรือไม่ เพื่อยกระดับคุณค่าทางวิชาการและมนุษยธรรมให้สูงสุด

Wholey et al. (2026) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการประเมินผลงานเชิงรัดกุมที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในทางปฏิบัติว่า นักวิจัยยุคใหม่จำเป็นต้องใช้การผสมผสานระเบียบวิธีวิจัยทั้งเชิงปริมาณด้วยสถิติขั้นสูงและเชิงคุณภาพด้วยการเจาะลึกผู้เชี่ยวชาญ การรวบรวมหลักฐานเชิงประจักษ์รอบด้านเช่นนี้ ช่วยเพิ่มความตรงเชิงเนื้อหา ป้องกันความลำเอียงในการประเมิน และทำให้แนวทางการพัฒนาได้รับการยอมรับและนำไปขยายผลต่อในระดับนโยบาย

รัตนะ บัวสนธิ์ (2562) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัยประเมินผลทางการศึกษาว่า ความน่าเชื่อถือของรูปแบบแนวทางการพัฒนาที่สร้างขึ้นใหม่ จำเป็นต้องผ่านกระบวนการตรวจสอบคุณภาพโดยผู้ทรงคุณวุฒิอย่างเข้มงวด การใช้เทคนิคการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญร่วมกับการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง ถือเป็นขั้นตอนวิจัยเชิงประจักษ์ที่ช่วยยกระดับความตรงเชิงเนื้อหา ปรับปรุงข้อบกพร่องของร่างรูปแบบ และรับประกันว่านวัตกรรมนั้นจะมีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้งานจริง

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2565) ได้ระบุถึงแนวคิดและปรัชญาการประเมินโครงการทางการศึกษาว่า การประเมินผลไม่ได้ทำหน้าที่เพียงแค่ระบุว่าโครงการ "ผ่าน" หรือ "ไม่ผ่าน" แต่คือกระบวนการแสวงหาคำตอบและข้อเท็จจริงเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน ระบบการประเมินที่ดีต้องถูกออกแบบให้สอดคล้องกับบริบทของสังคมไทย มีการใช้เครื่องมือวัดผลที่ครอบคลุมทั้งมิติส่วนบุคคลและโครงสร้างขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำผลลัพธ์เชิงประจักษ์ไปใช้ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

การประเมินแนวทางการพัฒนาและนวัตกรรมตามกรอบวรรณกรรมทั้ง 17 แหล่งอ้างอิง สะท้อนให้เห็นว่าการประเมินผลในปัจจุบันเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ที่มีความซับซ้อนและมีความเป็นพลวัตสูง โดยไม่ได้ทำหน้าที่เพียงแค่ตรวจสอบความพึงพอใจเมื่อสิ้นสุดโครงการ แต่เป็นการค้นคว้าวิจัยเชิงวิทยาศาสตร์เพื่อพิสูจน์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม (Suchman, 1967) ซึ่งระบบการประเมินโครงการที่ทรงอิทธิพลและได้รับการอ้างอิงสูงสุดคือ รูปแบบการประเมินแบบชิปปี้ (CIPP Model) ที่มุ่งตรวจสอบตั้งแต่บริบท ปัจจัยป้อนเข้า กระบวนการ และผลผลิต ครอบคลุมไปจนถึงผลลัพธ์ระยะยาวและผลกระทบเชิงโครงสร้าง (Stufflebeam, 2003) โดยเครื่องมือประเมินเหล่านี้จะต้องเลือกใช้ให้สอดคล้องกับวงจรชีวิตของ

โครงการพัฒนาบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นการประเมินก่อนเริ่มเพื่อดูความเป็นไปได้ หรือการประเมินระหว่างกระบวนการเพื่อปรับปรุงโครงสร้าง (Owen, 2024)

หากพิจารณาในการประเมินผลลัพธ์จากการฝึกอบรมและการพัฒนาคน โดยเฉพาะ แบบจำลองสี่ระดับของ Kirkpatrick (1994, 2016) ถือเป็นมาตรฐานสากลที่วัดผลได้อย่างแม่นยำ ตั้งแต่ระดับปฏิกิริยา การเรียนรู้ การนำไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในงานจริง ตลอดจนผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นต่อเป้าหมายขององค์กร ซึ่งความสำเร็จนี้จะส่งผลลัพธ์เชิงบวกต่อไปยังผู้รับบริการปลายทางในระบบอย่างเป็นระบบ (Guskey, 2020) ยิ่งไปกว่านั้น องค์กรยุคใหม่ยังให้ความสำคัญกับการประเมินผลในระดับที่ 5 เพื่อแปลงผลลัพธ์ที่เป็นนามธรรมออกเป็นมูลค่าทางเศรษฐศาสตร์และคำนวณผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) เพื่อยืนยันความคุ้มค่าทางการเงินในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Phillips & Phillips, 2016)

ในด้านกระบวนการและระเบียบวิธีประเมินผล นักวิจัยจำเป็นต้องสร้างความสมดุลระหว่างการประเมินระหว่างดำเนินการ (Formative Evaluation) เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับในการปรับปรุงระบบให้ยืดหยุ่นทันสถานการณ์ ควบคู่กับการประเมินผลรวมสรุป (Summative Evaluation) เพื่อตัดสินประสิทธิภาพขั้นสุดท้าย (Scriven, 1991) พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนบทบาทการประเมินมาเป็นการสนับสนุนการเรียนรู้ร่วมกันเพื่อพัฒนาวัฒนธรรม (Patton, 2011) การประเมินในปัจจุบันยังเน้นมิติทางสังคมและการมีส่วนร่วม โดยการดึงพนักงานและคนหน้างานเข้ามาร่วมประเมินตนเองเพื่อสร้างความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของระบบ (Fetterman, 2021) ตลอดจนการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างนักประเมินและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อทำลายช่องว่างระหว่างทฤษฎีและการปฏิบัติ (Cousins, 2022) สู่การสร้างบทสนทนาและวัฒนธรรมการสะท้อนคิดในระดับทีม (Preskill & Jones, 2023)

ท้ายที่สุด การรับรองความน่าเชื่อถือและความตรงเชิงเนื้อหาของร่างรูปแบบแนวทางการพัฒนาที่สร้างขึ้นใหม่ จำเป็นต้องผ่านการตรวจสอบด้วยระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed-Methods) ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพเพื่อป้องกันความลำเอียง (Wholey et al., 2026) โดยนิยมตรวจสอบความสอดคล้องและความเหมาะสมตามเกณฑ์มาตรฐานสากล 4 ด้าน อันประกอบด้วย ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความถูกต้องแม่นยำ (Joint Committee on Standards for Educational Evaluation, 1994) ผ่านกลไกการกลั่นกรองโดยผู้ทรงคุณวุฒิด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อปรับปรุงข้อบกพร่อง (รัตนะ บัวสนธ์, 2562) ซึ่งกระบวนการทั้งหมดนี้จะช่วยให้องค์กรได้แนวทางการพัฒนาที่แสวงหาข้อเท็จจริงอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับบริบททางวัฒนธรรม และมุ่งเน้นการสร้างความสำเร็จที่เชื่อมโยงความเหลื่อมล้ำในองค์กรได้อย่างแท้จริง (สมหวัง พิธิยานุวัฒน์, 2565; Mertens, 2025)

2.6 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

2.6.1 ความหมายและประเภทของรูปแบบ

รูปแบบ เป็นการย่อส่วนของปรากฏการณ์จริงให้เล็กลง ด้วยการใช้สัญลักษณ์ รูปภาพ ข้อความ หรือ สมการทางคณิตศาสตร์ เพื่ออธิบาย ทำความเข้าใจข้อเท็จจริง ปรากฏการณ์ หรือพฤติกรรม โดยการจัดวางอย่างมีแบบแผน ช่วยให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น (Smith และคณะ, 1980) รวมถึงการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อช่วยให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆได้ง่ายขึ้น (Stoner และ Wankel, 1986) เช่น รูปแบบการทำงานของหัวใจมนุษย์ รูปแบบการเกิดปรากฏการณ์ทางธรรมชาติ เป็นต้น รูปแบบเป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ที่ใช้ในการสร้าง หรือทำซ้ำ เพื่อเป็นตัวอย่างในการเลียนแบบ เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กัน รวมตัวกันเป็นสัญลักษณ์ สูตรทางคณิตศาสตร์ หรือการบรรยายด้วยภาษา นอกจากนี้ รูปแบบเป็นการจำลองหรือย่อส่วนแนวความคิด วิธีการ กระบวนการ ขั้นตอนต่างๆ ที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ (ศักดิ์ชัย ภูเจริญ, 2553)

ในปัจจุบันการสร้างรูปแบบมีความหลากหลายและเป็นที่ยอมรับ เนื่องจากเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้สามารถอธิบายแนวคิด วิธีการ กระบวนการ ปรากฏการณ์ พฤติกรรม หรืออื่นๆ ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการศึกษา ค้นคว้า และพัฒนาให้เกิดความชัดเจนและเข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสรุป ได้ว่า รูปแบบเป็นเครื่องมือในการวิจัยอย่างหนึ่งที่ช่วยในการอธิบายแนวคิด ปรากฏการณ์ พฤติกรรมผลการศึกษา ผ่านการจัดวางข้อความ สัญลักษณ์ แผนภาพ สมการทางคณิตศาสตร์ อย่างมีระเบียบแบบแผน มีความเชื่อมโยงกันภายในระบบ รวมถึงสามารถ แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรือปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กันได้อย่างชัดเจน ช่วยลดความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนให้เข้าใจได้ง่ายยิ่งขึ้น

รูปแบบที่นำมาใช้ในการวิจัยมีหลายประเภท ในทางการศึกษาและทางสังคมศาสตร์ ได้ แบ่งรูปแบบเป็น 4 ประเภท (Keevee, 1988) ได้แก่ 1) รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ 2) รูปแบบเชิงข้อความ 3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ และ 4) รูปแบบเชิงสาเหตุ

1) รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ เป็นรูปแบบเชิงกายภาพ ส่วนใหญ่ใช้ในด้านวิทยาศาสตร์ มีองค์ประกอบชัดเจน ใช้หลักการเปรียบเทียบโครงสร้างให้สอดคล้องกับลักษณะที่คล้ายกับทางกายภาพ สามารถนำไปทดสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ และสามารถนำไปใช้ในการหาข้อสรุปต่างๆของปรากฏการณ์ได้อย่างกว้างขวาง

2) รูปแบบเชิงข้อความ เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยาย หรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด

องค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ รวมถึงการใช้ข้อความอธิบายให้เกิดความกระจ่างมากขึ้น แต่ขาดความชัดเจนในการทดสอบรูปแบบ

3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากรูปแบบเชิงข้อความ ใช้แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปร โดยใช้สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ ส่วนใหญ่ใช้ในการวัดและการประเมินผล ทางการศึกษา สามารถนำไปสู่การทดสอบสมมติฐานได้

4) รูปแบบเชิงสาเหตุ เป็นรูปแบบที่นำเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทางในการศึกษาเกี่ยวกับพันธุศาสตร์ สามารถศึกษารูปแบบเชิงข้อความที่มีตัวแปรสลับซับซ้อนได้ รูปแบบนี้จะต้องสร้างขึ้นจากทฤษฎีที่เกี่ยวข้องหรืองานวิจัยที่มีมาแล้ว รูปแบบถูกเขียนในลักษณะของสมการเส้นตรง ที่แสดงความสัมพันธ์เชิงเหตุผลระหว่างตัวแปร มีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นเพื่อทดสอบรูปแบบ แบ่งเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ รูปแบบระบบเส้นเกี่ยว (Recursive model) ใช้แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรด้วยเส้นโยงที่มีทิศทางของสาเหตุไปในทิศทางเดียว ไม่มีความสัมพันธ์ย้อนกลับ ส่วนรูปแบบเชิงสาเหตุเส้นคู่ (Non-recursive model) ใช้แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร ที่มีความสัมพันธ์แบบย้อนกลับได้

จากการศึกษาประเภทของรูปแบบ ในการเลือกใช้รูปแบบเพื่ออธิบายแนวคิด ตัวแปรองค์ประกอบ ความสัมพันธ์ ที่เกี่ยวข้องกับผลการศึกษาวิจัยแต่ละเรื่องนั้น ขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของเรื่องที่จะนำไปใช้ ดังนั้น ผู้วิจัยได้เลือกใช้ รูปแบบเชิงข้อความในการพัฒนารูปแบบของงานวิจัยนี้โดยใช้ภาษา รูปภาพ หรือสัญลักษณ์ เพื่ออธิบายให้เห็นองค์ประกอบ แนวคิด กระบวนการและความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือองค์ประกอบต่างๆ

2.6.2 ลักษณะและองค์ประกอบของรูปแบบที่ดี

Bardo & Hartman (1982) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบไว้ว่าการที่จะระบุว่ารูปแบบใดรูปแบบหนึ่ง จะประกอบด้วยรายละเอียดมากน้อยเพียงใดจึงจะเหมาะสมแบบนั้นควรมีองค์ประกอบอะไรบ้าง ไม่ได้มีข้อกำหนดที่แน่นอน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์นั้นๆ ตัวอย่าง เช่น รูปแบบที่มีลักษณะบางประการของระบบเปิด เป็นรูปแบบที่แสดงตัวบ่งชี้ของระบบ ซึ่งประกอบด้วย 4 ส่วน คือ 1) ปัจจัยนำเข้า 2) กระบวนการ 3) ผลผลิต และ 4) ข้อมูลย้อนกลับจากสภาพแวดล้อม ซึ่งการพิจารณารูปแบบในลักษณะนี้ถือว่า ผลผลิตของระบบเกิดจากการที่มีปัจจัยนำเข้าส่งเข้าไปผ่านกระบวนการซึ่งจะจัดกระทำให้เกิดผลผลิตขึ้นและให้ความสนใจกับข้อมูลย้อนกลับจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งเป็นลักษณะของระบบเปิด

ศักดิ์ดา สถาพรวงษา (2549) สรุปองค์ประกอบที่สำคัญมี 4 ส่วน คือ 1) ส่วนนำ เพื่อนำเสนอบริบท 2) แนวคิด 3) หลักการและวัตถุประสงค์ 4) ตัวระบบหรือรูปแบบ 5) แนวทางการนำระบบหรือรูปแบบไปใช้ และ 6) เงื่อนไขความสำเร็จของการนำระบบหรือรูปแบบไปใช้

กัมปนาท วัชรนาคม (2553) สรุปแนวคิดของบราวน์และโมเบิร์ก (Brown & Moberg, 1980) ว่าควรประกอบด้วยสภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี (Technology) โครงสร้างการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจ (Decision Making) และสุนันทา แก้วสุข (2533) ได้ศึกษาแนวคิดของบุช (Bush, 1986) สรุปว่า รูปแบบขององค์การทางการศึกษาควรประกอบด้วยเป้าหมาย โครงสร้างองค์การ สภาพแวดล้อมและภาวะผู้นำ

ทิพย์วรรณ เตมีกุล (2552) ได้สรุปว่าควรประกอบด้วยส่วนประกอบซึ่งกำหนดขึ้นจากการกระทำเพื่อแสดงผลลัพธ์ของระบบ ตัวแปร เป็นคุณสมบัติที่กำหนดขึ้นของระบบภายใต้เงื่อนไขต่างๆ กัน พารามิเตอร์เป็นคุณสมบัติของระบบและฟังก์ชันความสัมพันธ์เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างพารามิเตอร์และตัวแปรต่างๆ ในระบบ บอกถึงพฤติกรรมของระบบนั้น

दारुวรรณ ถวิลการ และคณะ (2559) ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพของโรงเรียนขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้สรุปองค์ประกอบของรูปแบบว่า ประกอบด้วย ชื่อรูปแบบ หลักการและแนวคิดพื้นฐานของรูปแบบ วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ลักษณะของรูปแบบ และวิธีการพัฒนาวัฒนธรรมคุณภาพตามรูปแบบ

อุทัย บุญประเสริฐ (2551) กล่าวว่า รูปแบบควรมีองค์ประกอบ ดังนี้

1. ความจำเป็นและความสำคัญในการสร้างรูปแบบ
2. หลักการ
3. จุดมุ่งหมายของรูปแบบ
4. กลไกในการดำเนินการ/การจัดการ
5. ขั้นตอนการดำเนินการ
6. วิธีการประเมินผลและเครื่องมือ
7. เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ
8. ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้

รูปแบบที่ดีสามารถช่วยในการอธิบายและพยากรณ์สิ่งต่างๆ ตัวอย่างเข้าใจง่าย การสร้างรูปแบบที่ดีนั้น เป็นเรื่องที่ต้องทำความเข้าใจ และนักวิจัยควรจะมีมาตรฐานในการนำเสนอ ลักษณะของรูปแบบ รูปแบบที่ดีนั้นควรมีลักษณะ 4 ประการ (Keevee, 1988) ได้แก่

- 1) เป็นรูปแบบที่ช่วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา
- 2) ต้องนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา สามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์
- 3) สามารถอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาได้อย่างชัดเจน

4) เป็นเครื่องมือในการสร้างความศรัทธาที่ยั่งยืนและการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ เพื่อบ่งชี้ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษาวิจัย

อย่างไรก็ตามบางครั้งรูปแบบที่ถูกพัฒนามานี้ ยังคงมีข้อจำกัด อาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง ก่อให้เกิดความเข้าใจผิดว่าเป็นเรื่องจริง ขาดส่วนที่สำคัญของรูปแบบเสนอข้อเท็จจริงผิดพลาด ดังนั้น รูปแบบที่ดีเปรียบเสมือนการมีแม่แบบ ต้นแบบ แนวทาง ที่ได้ผ่านการศึกษาค้นคว้าแล้ว สร้างความเชื่อมั่นและเชื่อถือได้ว่าเป็นเรื่องที่เกิดขึ้นจริง รูปแบบที่ดีจึงควรประกอบไปด้วยองค์ประกอบ หรือสาระสำคัญของรูปแบบอย่างครบถ้วน ชัดเจน มีความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง และความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่ได้ศึกษาได้ชัดเจน นำไปสู่การขยายความรู้และแสวงหาองค์ความรู้ใหม่ๆ ได้มากยิ่งขึ้น ตลอดจนสามารถตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

สรุป ในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด มีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับแนวคิด ทฤษฎี และหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบ รวมทั้งปรากฏการณ์ที่เราได้ศึกษาเป็นหลัก สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาผลงานวิจัยและปรับปรุง และเห็นควรว่าองค์ประกอบของรูปแบบสำหรับการวิจัยครั้งนี้ควรประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการและเหตุผลของรูปแบบ 3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 4) ลักษณะของรูปแบบ 5) แนวทางการนำไปใช้ 6) เงื่อนไขความสำเร็จ และการวัดผลประเมินผล

2.6.3 การพัฒนาและทดสอบรูปแบบ

เมื่อรูปแบบมีหลายลักษณะดังกล่าวมาแล้วนั้น ในการพัฒนาหรือสร้างรูปแบบก็ต้องขึ้นอยู่การตัดสินใจที่เหมาะสมของรูปแบบที่เลือกใช้อาจพิจารณาได้จากการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างปรัชญา หรือแนวคิดของรูปแบบการประเมินกับประเด็นปัญหาของสิ่งที่ต้องการประเมิน ในปัจจุบันนี้การพัฒนารูปแบบใดก็ตามได้ดำเนินไปอย่างไม่หยุดยั้ง เมื่อรูปแบบที่ใช้อยู่มีข้อบกพร่อง หรือไม่สามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ที่วางไว้ จึงจำเป็นต้องมีการพัฒนาเพื่อให้รูปแบบนั้นมีความสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โดยทำการพัฒนารูปแบบอย่างเป็นระบบ โดยมีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาไว้ดังนี้

ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2544) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการจัดระบบหรือการพัฒนา ระบบโดยมีขั้นตอนต่างๆ ดังนี้

1) การวิเคราะห์ระบบ เป็นวิธีการระบุส่วนประกอบขององค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลาย ที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบภายในระบบกับองค์ประกอบภายนอก การจัดเรียงองค์ประกอบ ทฤษฎีที่ต้องใช้ กลุ่มเป้าหมายของผู้ใช้ระบบภารกิจที่ต้องการดำเนินการ และผลผลิตหรือบริการที่จะเสนอแก่กลุ่มเป้าหมายในการวิเคราะห์ระบบ ผู้วิเคราะห์มีกิจกรรมที่ต้องวิเคราะห์ ดังนี้

- 1.1) วิเคราะห์ปณิธาน
- 1.2) วิเคราะห์จุดมุ่งหมาย และจุดประสงค์
- 1.3) วิเคราะห์เจ้าหน้าที่
- 1.4) วิเคราะห์ภารกิจ
- 1.5) วิเคราะห์เครื่องมือ สื่อ หรือ ช่องทาง
- 1.6) วิเคราะห์วิธีการ
- 1.7) วิเคราะห์การตรวจสอบ ควบคุม และการประเมิน

2) การสังเคราะห์ระบบ (System synthesis) เป็นการนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการสร้างระบบใหม่ โดยการนำองค์ประกอบ ความสัมพันธ์ ทิศทาง และลำดับขั้นตอนของระบบใหม่

3) การสร้างแบบจำลอง (System Modeling) เป็นขั้นการสื่อสารระบบที่สร้างใหม่ เพื่อง่ายต่อการนำไปใช้ โดยการเขียนแบบจำลองแบบใดแบบหนึ่ง ดังนี้

3.1) แบบรูปภาพหรือหุ่นจำลองของจริง เช่น ภาพวาด หุ่นจำลอง เครื่องบิน ฯลฯ

3.2) แบบจำลองเปรียบเทียบ เช่น นาฬิกา เป็นแบบจำลองของเวลาหรือสีแดงขาว น้ำเงิน ของธงชาติไทย เป็นแบบจำลองอุปมาอุปไมยของชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ เป็นต้น

3.3) แบบจำลองสัญลักษณ์ เช่น สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์

3.4) แบบจำลองแนวคิด ได้แก่ แบบจำลองที่แทนด้วยภาพแผนภูมิ หรือแผนภาพในรูปแบบต่างๆ แบบจำลองจะช่วยอธิบายขั้นตอนสำคัญของระบบ ช่วยในการสื่อสารให้ทราบขั้นตอน และการควบคุม และทำนายไว้ว่าจะเกิดอะไรขึ้น เมื่อได้ดำเนินไปตามระบบ

4) การทดสอบระบบ (System Testing) เมื่อได้มีการพัฒนาระบบด้วยการกำหนดขั้นตอน และแสดงออกมาในรูปแบบจำลองแล้ว เรียกได้ว่าเราได้ระบบใหม่ขึ้นเป็นต้นแบบ แต่ยังประกันไม่ได้ว่า ระบบที่พัฒนาขึ้นจะทำงานได้ตามวัตถุประสงค์ นักจัดระบบจึงจำเป็นต้องนำ "ต้นแบบระบบ" (System Prototype) ไปทดสอบระบบในสถานการณ์จำลอง (Systems Simulation) กล่าวคือ นำระบบไปใช้ในสถานการณ์ที่ใกล้เคียงความจริง แน่นนอน หากนำไปทดลองในสถานการณ์จริงมีปัญหามากในค่าใช้จ่าย เวลา และความเสี่ยง โดยเฉพาะระบบที่เกี่ยวข้องกับคน และทรัพย์สิน นักจัดระบบจึงทดสอบระบบในสถานการณ์จำลองแทน

การพัฒนาแบบโดยทั่วไปแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน (วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2553) ได้แก่ ขั้นตอนการสร้างรูปแบบ และขั้นตอนการหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การสร้างหรือพัฒนารูปแบบ เป็นการสร้างรูปแบบขึ้นมาตาม สมมติฐานแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมากำหนดองค์ประกอบ ตัวแปรต่างๆ ภายใน รูปแบบรวมทั้งลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปร ลำดับก่อนหลังของ องค์ประกอบในรูปแบบ ดังนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องอาศัยหลักการของเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ ประกอบด้วยขั้นตอนย่อยๆ ได้แก่ การศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาสภาพปัญหา การศึกษาข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้ทรงคุณวุฒิ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล และการ สรุปรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 2 การหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ เป็นขั้นตอนที่ดำเนินการ ภายหลังที่ได้ พัฒนารูปแบบในขั้นตอนแรกเป็นที่เรียบร้อยแล้ว เพื่อให้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความ น่าเชื่อถือ และเป็นที่ยอมรับ จำเป็นจะต้องมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบว่ามีความ เหมาะสมหรือไม่ มีประสิทธิภาพ สามารถนำไปใช้ได้จริงหรือไม่ การทดสอบรูปแบบ ทำได้ 4 ลักษณะ ได้แก่ 1) การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินตามมาตรฐานที่กำหนด ซึ่งเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรม การตรวจสอบรูปแบบประกอบด้วยมาตรฐาน 4 ด้าน ได้แก่ ความเป็นไปได้ ด้านความเป็นประโยชน์ ด้านความเหมาะสม และด้านความถูกต้องครอบคลุม 2) การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินโดย ผู้ทรงคุณวุฒิ 3) การทดสอบรูปแบบโดยการสำรวจความคิดเห็นของบุคลากรที่เกี่ยวข้อง และ 4) การทดสอบรูปแบบโดยการทดลองใช้รูปแบบ

บุญชม ศรีสะอาด (2553) ได้กล่าวถึง การวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบนั้น อาจกระทำได้ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1) สร้างหรือพัฒนารูปแบบ โดยจะมีการสร้างหรือพัฒนารูปแบบขึ้นมา ก่อนเป็นรูปแบบตามสมมติฐาน จากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎี แนวความคิดรูปแบบที่มีผู้พัฒนาไว้แล้ว ในเรื่องเดียวกันหรือเรื่องอื่นๆ และผลการศึกษาหรือผลการวิจัยที่เกี่ยวข้อง วิเคราะห์สภาพการณ์ ซึ่ง จะช่วยให้สามารถกำหนดองค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ ภายในรูปแบบ รวมทั้งลักษณะ ความสัมพันธ์ต่างๆ ระหว่างองค์ประกอบหรือตัวแปรนั้นหรือลำดับก่อนหลังของแต่ละองค์ประกอบใน รูปแบบ ในการสร้างหรือพัฒนารูปแบบนี้จะต้องใช้หลักเหตุผลเป็นรากฐานสำคัญ และการศึกษาค้นคว้าซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนารูปแบบเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งผู้วิจัยอาจจะคิดโครงสร้างของรูปแบบ ขึ้นก่อน แล้วปรับปรุงโดยอาศัยสารสนเทศจากการศึกษาตัวบ่งชี้ หรือตัวแปรแต่ละตัวแล้วจึงเลือกตัวบ่ง ชี้หรือตัวแปรที่สำคัญประกอบขึ้นเป็นโครงสร้างของรูปแบบก็ได้หัวใจสำคัญของขั้นนี้อยู่ที่การเลือก องค์ประกอบในรูปแบบ (ตัวแปร กิจกรรม) เพื่อให้ได้รูปแบบที่เหมาะสม ดังนั้น ผู้วิจัยควรกำหนด หลักการในการพัฒนารูปแบบอย่างชัดเจน เช่น เป็นรูปแบบที่ไม่ซับซ้อน สามารถนำไปปฏิบัติได้ง่าย ตัวแปรในรูปแบบมีน้อยตัว แต่สามารถอธิบายผลได้มากเป็นต้น ในการวิจัยบางเรื่องจำเป็นต้องให้ ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาความถูกต้องเหมาะสม

2) ทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบ หลังจากได้สร้างหรือพัฒนารูปแบบในขั้นต้นแล้วจำเป็นต้องทดสอบความเที่ยงตรงของรูปแบบดังกล่าว เพราะว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นถึงแม้ว่าจะพัฒนาโดยมีรากฐานจากทฤษฎี แนวคิด รูปแบบของคนอื่น และผลการวิจัยที่ผ่านมาแล้ว หรือแม้กระทั่งได้รับการกลั่นกรองจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้วก็ตาม แต่ก็ยังเป็นเพียงรูปแบบตามสมมติฐานซึ่งจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลในสถานการณ์จริง หรือทำการทดลองนำไปใช้ในสถานการณ์จริง เพื่อทดสอบดูว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ ซึ่งในขั้นนี้บางครั้งใช้คำว่าทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบ

การพัฒนาและทดสอบรูปแบบนั้น เป็นสิ่งที่อยู่ภายใต้กรอบวัตถุประสงค์และแนวคิดของการศึกษาวิจัยในแต่ละเรื่อง จำเป็นต้องพัฒนารูปแบบและทดสอบรูปแบบให้สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยในครั้งนั้น คำนึงถึงลักษณะที่ดีของรูปแบบ ความครบถ้วนของสาระสำคัญในองค์ประกอบและความสามารถในการตรวจสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2.6.4 การตรวจสอบและการประเมินรูปแบบ

การตรวจสอบและประเมินรูปแบบเป็นขั้นตอนสำคัญที่ช่วยยืนยันว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีความถูกต้อง สมบูรณ์ และน่าเชื่อถือ โดยทั่วไปการตรวจสอบรูปแบบสามารถดำเนินการได้หลากหลายวิธี ทั้งการใช้หลักฐานเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณ การตรวจสอบด้วยหลักฐานเชิงคุณภาพมักอาศัยการพิจารณาจากผู้ทรงคุณวุฒิ ส่วนการตรวจสอบด้วยหลักฐานเชิงปริมาณจะอาศัยเทคนิคทางสถิติ อุทุมพร จามรมาน (2541) เสนอว่า การตรวจสอบรูปแบบควรพิจารณาคุณลักษณะสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ 1) การตรวจสอบระดับความเกี่ยวข้อง ความสัมพันธ์ และความเป็นเหตุเป็นผลระหว่างตัวแปร 2) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของความสัมพันธ์ดังกล่าว ซึ่งสามารถอ้างอิงข้ามเวลา กลุ่มตัวอย่าง หรือสถานที่ (Across time, sample, sites) หรืออ้างอิงจากกลุ่มตัวอย่างไปยังประชากรได้ ทั้งนี้ ผลจากการตรวจสอบจะนำไปสู่การตัดสินใจ 2 ประการ คือ การสร้างรูปแบบขึ้นใหม่ หรือการปรับปรุงรูปแบบเดิมให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ในกรณีที่การวิจัยมีความละเอียดอ่อนและซับซ้อนเกินกว่าจะอธิบายด้วยวิธีการเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว Eisner (1976) ได้เสนอแนวคิด การประเมินโดยใช้ความเชี่ยวชาญ หรือการใช้ผู้ทรงคุณวุฒิเป็นผู้ตรวจสอบ โดยมีจุดเด่นดังนี้

1) การตรวจสอบแนวทางนี้ไม่จำเป็นต้องยึดติดกับผลสัมฤทธิ์ตามรูปแบบการประเมินแบบอิงเป้าหมายเสมอไป แต่เป็นการใช้วิจารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิในการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้ง เพื่อประเมินคุณภาพ ประสิทธิภาพ และความเหมาะสมของรูปแบบ

2) เป็นการประเมินที่เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง (Specialization) ซึ่งพัฒนาจากรูปแบบการวิจารณ์งานศิลปะ ที่ต้องอาศัยผู้เชี่ยวชาญระดับสูงในการวินิจฉัยคุณค่าที่เครื่องมือเชิงปริมาณไม่สามารถวัดได้

3) เป็นรูปแบบที่ใช้บุคคล เป็นเครื่องมือหลักในการประเมิน โดยตั้งอยู่บนความเชื่อมั่นว่าประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒิจะก่อให้เกิดดุลยพินิจที่เที่ยงธรรม

4) เป็นรูปแบบที่มีความยืดหยุ่นสูง เปิดโอกาสให้ผู้ทรงคุณวุฒิสามารถกำหนดประเด็นพิจารณา รวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล และนำเสนอผลการประเมินตามความถนัดของแต่ละบุคคลสอดคล้องกับ พูลสุข หิงคานนท์ (2540) ที่สรุปความเห็นของนักวิชาการว่า การทดสอบแบบจำลองทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ ควรหลีกเลี่ยงการพึ่งพาวิธีการทางวิทยาศาสตร์แบบเชิงปริมาณมากเกินไป แต่ควรอาศัยความรอบรู้และการรับรู้ของผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อช่วยให้การตรวจสอบแบบจำลองที่มีความซับซ้อนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับการวิจัยครั้งนี้ คำว่า "รูปแบบ (Model)" หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก โดยกระบวนการวิจัยครอบคลุมตั้งแต่ การวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างรูปแบบ ไปจนถึงการตรวจสอบและประเมินรูปแบบโดยอาศัยวิถียุทธศาสตร์ของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อให้ได้รูปแบบที่สมบูรณ์ที่สุด

2.6.5 มาตรฐานและเกณฑ์ในการประเมินรูปแบบ

ในปี ค.ศ. 1981 คณะกรรมการร่วมด้านมาตรฐานสำหรับการประเมินผลทาง แห่งสหรัฐอเมริกา ได้พัฒนามาตรฐานในการประเมินผลระบบ โครงการ และเครื่องมือต่างๆ ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง โดยกำหนดมาตรฐานสำคัญ 4 ด้าน (McMillan & Schumacher, 2001 อ้างถึงใน Owen, 1993) ดังนี้

1) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ เป็นมาตรฐานที่มุ่งเน้นให้ผลการประเมินตอบสนองต่อความต้องการของผู้นำไปใช้ประโยชน์ ประกอบด้วยการระบุกลุ่มผู้ใช้ผลการประเมินอย่างชัดเจน ความน่าเชื่อถือของผู้ประเมิน การกำหนดขอบเขตสารสนเทศที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และการตีความผลการประเมินอย่างสมเหตุสมผลและรอบคอบ

2) มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ เป็นมาตรฐานที่พิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง ประกอบด้วยการมีขั้นตอนที่สามารถปฏิบัติได้ การมีส่วนร่วมและเท่าทันต่อสภาวะทางการเมืองในองค์กรเพื่อป้องกันความลำเอียง และความคุ้มค่าของทรัพยากรเมื่อเทียบกับผลลัพธ์ที่ได้

3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม เป็นมาตรฐานที่เน้นความถูกต้องตามหลักจริยธรรม กฎหมาย และความเป็นธรรมต่อผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการประเมิน ประกอบด้วย การประเมินที่โปร่งใส การรายงานทั้งจุดแข็งและข้อจำกัดอย่างสมบูรณ์ และการจัดการกับข้อขัดแย้งของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเปิดเผยและยุติธรรม

4) มาตรฐานด้านความถูกต้อง เป็นมาตรฐานที่กำกับดูแลให้วิธีการประเมินและข้อมูลที่ได้มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ ประกอบด้วย การบรรยายบริบทและโครงการอย่างชัดเจน การวิเคราะห์และรายงานผลการประเมินอย่างเป็นปรนัย ปราศจากอคติ และครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการประเมิน

นอกจากนี้ Guskey (2000) ได้เสนอเกณฑ์เพิ่มเติมสำหรับการตรวจสอบรูปแบบไว้ 4 ประการ ได้แก่ 1) ด้านความเหมาะสม พิจารณาจากความครอบคลุมของเนื้อหา การจัดลำดับ และความคุ้มค่า 2) ด้านความเป็นไปได้ พิจารณาถึงทรัพยากรและความเสี่ยงในการนำไปปฏิบัติ 3) ด้านความสอดคล้อง พิจารณาความสอดคล้องกับนโยบายระดับชาติและบริบทของพื้นที่ และ 4) ด้านความเป็นประโยชน์ พิจารณาถึงผลลัพธ์เชิงบวกที่จะเกิดขึ้นกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในสถานศึกษา

สรุปได้ว่า การตรวจสอบและการประเมินรูปแบบในการวิจัย เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัยวิจยารณญาณของผู้ทรงคุณวุฒิควบคู่กับการใช้เกณฑ์มาตรฐานที่เป็นสากล ได้แก่ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสอดคล้อง และความเป็นประโยชน์ เพื่อยืนยันว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นนั้นมีประสิทธิภาพ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อแก้ปัญหาตามบริบทของการศึกษาได้อย่างเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด

2.7 บริบทโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทยเป็นประเด็นที่กระทรวงศึกษาธิการและสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ให้ความสำคัญเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนที่มีขนาดเล็กให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.7.1 นโยบายและแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก

นโยบายและแนวทางการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก แบ่งออกเป็น 5 รูปแบบ (ศุณิสาทดลา, 2566) ดังนี้

2.7.1.1 การยุบเลิกสถานศึกษาหรือการควบรวมกับโรงเรียนดีใกล้บ้าน การยุบรวมโรงเรียนขนาดเล็กกับโรงเรียนดีที่ตั้งอยู่ในพื้นที่ใกล้เคียง มีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงทรัพยากรทางการศึกษาที่มีคุณภาพ ลดปัญหาการขาดแคลนครู และการบริหารจัดการที่ซ้ำซ้อนในระดับพื้นที่

2.7.1.2 การจัดการเรียนการสอนแบบคละชั้นเรียน เป็นแนวทางการรวมชั้นเรียน ที่มีจำนวนนักเรียนน้อยเข้าไว้ด้วยกัน โดยจัดการเรียน การสอนในรูปแบบคละชั้น ซึ่งช่วยให้การบริหารทรัพยากรบุคลากรและวัสดุอุปกรณ์เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.7.1.3 การจัดการเรียนรู้โดยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ นโยบายนี้มุ่งเน้นการนำเทคโนโลยีดิจิทัลมาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เช่น การเรียนออนไลน์ การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ หรือแพลตฟอร์มการเรียนรู้ เพื่อช่วยแก้ไขปัญหาการขาดแคลนครูผู้สอน และเพิ่มคุณภาพการศึกษา สำหรับนักเรียนในพื้นที่ห่างไกล

2.7.1.4 การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กที่เป็นเอกเทศ โรงเรียนขนาดเล็กบางแห่งที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการตนเอง จะได้รับการสนับสนุนให้ดำเนินการอย่างเป็นเอกเทศ โดยยังคงต้องปฏิบัติตามมาตรฐานทางการศึกษาที่กำหนดไว้

2.7.1.5 การจัดการเรียนการสอนแบบโรงเรียนเครือข่ายความร่วมมือ โรงเรียนขนาดเล็กหลายแห่งในพื้นที่เดียวกันจะจัดตั้งเครือข่ายความร่วมมือระหว่างกัน เช่น การใช้ครูผู้สอนร่วมกัน การแบ่งปันทรัพยากรการเรียนรู้ และการร่วมกันวางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการในภาพรวม

ทั้งนี้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) ได้กำหนดมาตรการและแนวทางดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบายดังกล่าว โดยให้ความสำคัญกับหลักการกระจายอำนาจทางการบริหารและการตัดสินใจไปยังระดับพื้นที่ เพื่อให้การบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กมีความเหมาะสมกับบริบทของชุมชนและพื้นที่นั้น ๆ

2.7.2 สภาพของการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กของประเทศไทยในปัจจุบัน

โรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย เป็นโรงเรียนที่มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 120 คน ซึ่งส่วนใหญ่อยู่ในความรับผิดชอบของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) โรงเรียนเหล่านี้มักตั้งอยู่ในพื้นที่ชนบทและห่างไกลความเจริญ เช่น พื้นที่บนภูเขา เกาะ หรือในชุมชนขนาดเล็กที่ประชากรมีจำนวนไม่มาก สภาพดังกล่าวทำให้โรงเรียนขนาดเล็กประสบปัญหาหลายด้าน ทั้งในเรื่องงบประมาณ ทรัพยากรทางการศึกษา และบุคลากร ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อคุณภาพการศึกษาโดยรวม

2.7.2.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเพิ่มจำนวนโรงเรียนขนาดเล็ก

1) การลดลงของอัตราการเกิด

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้จำนวนโรงเรียนขนาดเล็กเพิ่มขึ้นคือ การลดลงของอัตราการเกิดในสังคมไทย อันเป็นผลจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและพฤติกรรมของคน

ในวัยเจริญพันธุ์ เช่น การแต่งงานช้าลง การมีลูกน้อยลง หรือการไม่ยอมมีลูก ซึ่งทำให้จำนวนเด็กในวัยเรียนลดลงตามไปด้วย

2) การย้ายถิ่นฐานของประชากรวัยแรงงาน

การย้ายถิ่นฐานของประชากรวัยทำงานจากชนบทไปยังเมืองเพื่อหางานทำ ส่งผลให้ครอบครัวส่วนใหญ่ย้ายถิ่นฐานตามไปด้วย เด็กในวัยเรียนจึงย้ายโรงเรียนไปยังเขตเมือง ทำให้โรงเรียนในชนบท ขาดแคลนนักเรียนและกลายเป็นโรงเรียนขนาดเล็กในที่สุด (คณะกรรมการการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา, 2559, หน้า 2)

3) การตั้งโรงเรียนตามชุมชน

ในอดีต การตั้งโรงเรียนมีเป้าหมายเพื่อให้เด็กในพื้นที่ชนบทสามารถเข้าถึงการศึกษาได้โดยไม่ต้องเดินทางไกล โรงเรียนจึงถูกจัดตั้งกระจายไปในชุมชนเล็ก ๆ แต่ปัจจุบันเมื่อจำนวนประชากรลดลง โรงเรียนเหล่านี้จึงกลายเป็นโรงเรียนขนาดเล็กที่มีนักเรียนไม่เพียงพอ

2.7.3 แนวทางการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก

การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทยเป็นความท้าทายสำคัญที่ต้องอาศัยแนวทางการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและครอบคลุม

การรวมโรงเรียนและการบริหารทรัพยากรร่วมกันถือเป็นกลยุทธ์แรกที่สำคัญ จากงานวิจัยของ Hargreaves และคณะ (2009) ชี้ให้เห็นว่า การสร้างเครือข่ายการบริหารระหว่างโรงเรียนสามารถช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพทางการศึกษาได้อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่ห่างไกลและมีประชากรน้อย การจัดสรรงบประมาณร่วมกันและพัฒนาระบบการเรียนการสอนแบบผสมผสานจะช่วยสร้างโอกาสทางการศึกษาที่เท่าเทียม

ด้านการพัฒนาครูและบุคลากร งานวิจัยของ Mulford (2003) จากประเทศออสเตรเลีย เน้นย้ำถึงความสำคัญของการพัฒนาศักยภาพครูอย่างต่อเนื่อง การสร้างชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพ จะช่วยให้ครูสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์และพัฒนาทักษะการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคล

เทคโนโลยีและนวัตกรรมการศึกษาเป็นอีกปัจจัยสำคัญ ตามการศึกษาของ Zhao และคณะ (2016) การนำระบบการเรียนรู้ทางไกล และแพลตฟอร์มออนไลน์ มาใช้สามารถช่วยลดข้อจำกัดด้านระยะทาง และทรัพยากร โดยเฉพาะในโรงเรียนพื้นที่ห่างไกลของประเทศไทย การส่งเสริมทักษะดิจิทัลให้กับนักเรียนจะช่วยเพิ่มโอกาสในการเข้าถึงแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย

การมีส่วนร่วมของชุมชนเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก งานวิจัยของ Bryk & Schneider (2002) ชี้ให้เห็นว่า การสร้างความร่วมมือระหว่างโรงเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน จะ

ช่วยสนับสนุน การจัดการศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทท้องถิ่น การระดมทรัพยากรจากชุมชนจะช่วยเติมเต็มช่องว่างทางการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาของสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562) พบว่า โรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทยกว่าร้อยละ 70 ยังขาดประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอน ดังนั้นการปฏิรูปอย่างเร่งด่วนจึงเป็นสิ่งจำเป็น โดยเฉพาะการกระจายอำนาจการบริหาร การจัดสรรงบประมาณอย่างเป็นธรรม และการพัฒนาระบบติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง การพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็กไม่ใช่เรื่องง่าย แต่หากอาศัยแนวทางที่เป็นระบบบูรณาการ และคำนึงถึงบริบทเฉพาะของแต่ละพื้นที่ เราสามารถสร้างโอกาสทางการศึกษาที่เท่าเทียมและมีคุณภาพได้

2.8 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.8.1 งานวิจัยในประเทศ

นิภาพร แสนเมือง และคณะ (2558) มีความมุ่งหมายเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้และทดสอบความสอดคล้องของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การดำเนินการวิจัย มี 3 ระยะ ประกอบด้วย ระยะที่ 1 การกำหนดกรอบแนวคิด ในการวิจัยโดยการสังเคราะห์เอกสาร งานวิจัย และการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน ระยะที่ 2 การพัฒนา ตัวบ่งชี้โดยการสอบถามผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 21 คน ด้วยเทคนิคเดลฟายปรับปรุง 3 รอบ และระยะที่ 3 การตรวจสอบเพื่อยืนยันตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัย พบว่า 1) ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 18 องค์ประกอบย่อย 84 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ จำนวน 19 ตัวบ่งชี้ การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ จำนวน 14 ตัวบ่งชี้ การสร้างจินตนาการ จำนวน 19 ตัวบ่งชี้ การรู้จักตนเอง จำนวน 22 ตัวบ่งชี้ และการมีความรับผิดชอบ จำนวน 10 ตัวบ่งชี้ 2) โมเดลโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูล เชิงประจักษ์ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

พิพากร เลขภัสธร (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก และการรับรู้บรรยากาศองค์การ ที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็น” เป็นการศึกษาเชิงสหสัมพันธ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก การรับรู้บรรยากาศองค์การ ความผูกพัน ต่อองค์การ และความตั้งใจคงอยู่ในงาน ของคนในองค์กร 2) เพื่อศึกษา ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก การรับรู้บรรยากาศองค์การ ที่มีต่อความตั้งใจ คงอยู่ในงาน โดยมีความผูกพันต่อ

องค์การเป็นตัวแปรสื่อ ของคนในองค์กร เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 5 ส่วน คือ 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 2) แบบสอบถามลักษณะ บุคลิกภาพเชิงรุก 3) แบบสอบถามการรับรู้บรรยากาศองค์กร 4) แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กร 5) แบบสอบถามความตั้งใจอยู่ในงาน

เกียรติศักดิ์ โพธิ์นิษฐ (2563) ได้ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงรุก และประสิทธิภาพการทำงานของคนในองค์กรโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การ วิเคราะห์ สหสัมพันธ์พหุคูณ และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ การวิเคราะห์ด้วยวิธีการถดถอยพหุคูณ จะใช้ตัวแปร อิสระ คือ ภาวะผู้นำ ำเชิงรุก ซึ่งจะทำให้การแยกวิเคราะห์เป็น 4 ด้านและตัวแปรตาม คือ ประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม จาก ผลการวิจัยที่ค้นพบคือ 1) ไม่สามารถสรุปได้ว่า ตัวแปรอิสระ ด้านการมีจินตนาการ มีผลกระทบเชิงบวกต่อตัวแปรตามด้าน คุณภาพและปริมาณ 2) ตัวแปรอิสระ ด้านการรู้จักตนเอง ด้านการมีวิจรณ์ญาณ และด้านความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ ไม่มี ผลกระทบต่อตัวแปรตามโดยรวม

ภัทรพร อรัญมาลา (2563) ได้ศึกษาการบริหารจัดการชั้นเรียนที่เหมาะสมกับ ศตวรรษ ที่ 21 จึงเป็นความท้าทายความสามารถของครูยุคใหม่ในการแสดงภาวะผู้นำ ด้วยการที่สามารถจะบริหารการจัดการชั้นเรียน ทั้งด้านการจัดกิจกรรมการเรียนรู้การบริหารจัดการ บรรยากาศในห้องเรียน การดูแลพฤติกรรมด้านวินัยให้เกิด การร่วมมือในการเรียนจน เกิดการเรียนรู้และมี คุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามหลักสูตร (วิณา นนทพันธุ์อาวathy, 2554) ทั้งนี้การบริหารจัดการชั้นเรียนทั่วโลกนี้คือความสามารถในการบริหารจัดการ ชั้นเรียนในเชิงบวกที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ จำเป็นสากลสำหรับการเรียนการสอนที่ มีประสิทธิภาพ (Wubbels, 2009) ซึ่งการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการ บริหารจัดการชั้นเรียน เชื่อมโยงกับแรงจูงใจในการเรียน ความสัมพันธ์ระหว่างครูผู้สอนกับนักเรียน และความ ภาคภูมิใจในตัวนักเรียนเอง (Furrer & Skinner, 2003) การบริหารจัดการชั้นเรียนอาจ กล่าวได้ว่า เป็นส่วนที่ยากที่สุดในการทำงานของครูผู้สอน การบริหารจัดการห้องเรียน ส่วนใหญ่ สะท้อนให้เห็นถึงความไม่สอดคล้องของการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมของเรา อย่างรวดเร็วและความ คำนึงกับการสอนแบบเดิมมานานหลายทศวรรษรวมถึงเทคนิค การจัดการที่ยังคงเป็นรากฐานของ ระบบการศึกษาในปัจจุบัน (Bluestein, 2014)

2.8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993) ได้ศึกษาส่วนประกอบของภาวะผู้นำ เชิงรุกที่มีผลต่อพฤติกรรมภายในองค์กร เน้นการวัดและความสัมพันธ์ขององค์กรกับผลการดำเนินงาน

ขององค์กร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าความเป็นมิตรต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับผลประสิทธิภาพและความพึงพอใจของคนในองค์กร โดยมีการใช้เครื่องมือการวัดที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

Normore, และ Brooks (2009) ได้เสนอเกี่ยวกับการเตรียมผู้นำที่เน้นไปที่ความเป็นผู้นำเชิงรุกสำหรับความยุติธรรมสังคม ผู้เขียนเสนอว่าการเตรียมผู้นำในโปรแกรมการเตรียมความเป็นผู้นำ (LPPs) ควรเน้นการสอนให้ผู้นำโรงเรียนเข้าใจและทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและกว้างขวางเกี่ยวกับความยุติธรรมสังคม เข้าใจหลักการประชาธิปไตย และความเท่าเทียม เรียกให้เพิ่มเนื้อหาเกี่ยวกับความยุติธรรมสังคมใน LPPs จากหลายมุมมอง ซึ่งรวมถึงมุมมองเชิงอภิปรัชญาและมุมมองเกี่ยวกับช่วงชีวิตในอาชีพ โดยเสนอคำถามเกี่ยวกับขอบเขตของความรู้ในสาขาการบริหารศึกษา การทำความเข้าใจและคำถามเกี่ยวกับความรับผิดชอบและสมรรถนะของผู้นำ ผู้เขียนเสนอว่าการเตรียมผู้นำเพื่อความยุติธรรมสังคมอาจไม่เหมาะสมในระดับต้น และว่าเนื้อหาเกี่ยวกับความยุติธรรมสังคมอาจมีความเหมาะสมมากกว่าสำหรับโปรแกรมการพัฒนาผู้นำในช่วงหลังในอาชีพ

Wu, C.-H., & Wang, Y. (2011) ได้วิเคราะห์และอธิบายความหมายของนโยบายในบทบาทของผู้นำเชิงรุก โดยเน้นที่ความสำคัญของการมีนโยบายในการนำที่มุ่งหวังสร้างการเปลี่ยนแปลงและการดำเนินการในอนาคต และวิเคราะห์ความสำคัญของความสามารถและความเชี่ยวชาญที่ต้องการสำหรับผู้นำแบบมีนโยบาย โดยการนำเสนอกรอบความรู้ที่มีเชื่อมโยงกันอย่างสมเหตุสมผล ผ่านการศึกษาของสมรรถนะทั่วไปและการใช้งานจริงในสถานการณ์งานต่าง ๆ ผ่านการสรุปแนวทางการวิจัยที่เป็นไปได้สำหรับการประเมินและพัฒนานโยบายในการนำแบบมีนโยบาย

Caniels, M.C.J. (2016) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่มีบุคลิกแอกทีฟ และความผูกพันในการทำงานโดยเน้นการวิเคราะห์ผลของการนำสติปัญญาในการปรับตัวตนและสไตล์การเป็นผู้นำในองค์กรต่อความสัมพันธ์นี้ ผลการวิจัยพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกเชิงรุกและความผูกพันในการทำงาน โดยสไตล์ การนำที่มีอิทธิพลด้านการเปลี่ยนแปลง มีผลกระทบบวกต่อความผูกพันในการทำงานมากขึ้น โดยการจัดการที่ดีขององค์กรสามารถกระตุ้นพฤติกรรมแอกทีฟของบุคลากรได้ และควรใส่ใจในการสอดคล้องระหว่างสไตล์การนำและสติปัญญาในการปรับตัวตนของบุคลากร อีกทั้งยังแสดงถึงความสำคัญของการพัฒนาสติปัญญาในการปรับตัวตนของบุคลากร และเสนอวิธีการในการสนับสนุนและกระตุ้นการเปลี่ยนแปลงทางด้านนี้ เช่น การให้คำแนะนำเชิงพัฒนาอาชีพและการพัฒนาบุคลากร การนำเสนอโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมทักษะและพัฒนาบุคลากร เป็นต้น

Mervat Mohamed Elsaied (2017) ได้สำรวจผลของความเป็นเลิศในการบริหารงาน ความเป็นบุคคลที่มีการกระทำอย่างในเชิงรุก และความรู้สึกของความปลอดภัยทางจิตใจของคนในองค์กรต่อพฤติกรรม การแสดงออก โดยใช้ตัวกลางเป็นความรู้สึกของความปลอดภัยทางจิตใจ และการกระทำอย่างในเชิงรุก โดยพิจารณาจากข้อมูลที่ได้รับจากองค์กรในประเทศอียิปต์

ผลการวิจัยพบว่า ความปลอดภัยทางจิตใจมีบทบาทในการกลายเป็นตัวกลางระหว่างการบริหารงานที่เชื่อมโยงกับพฤติกรรมการแสดงออกขององค์กรและการกระทำอย่าง ในเชิงรับรองมีผลต่อพฤติกรรม การแสดงออกขององค์กร การวิจัยนี้นำเสนอประโยชน์ทางปฏิบัติโดยเน้นไปที่การพัฒนาความรู้สึก ของความปลอดภัยทางจิตใจของคนในองค์กรและการส่งเสริมบุคลากรให้มีพฤติกรรม การแสดงออก โดยส่งเสริมบุคลากรที่มีลักษณะพฤติกรรมแบบเป็นกิจกรรม ในทางนี้ จะช่วยให้องค์กรเสริม ความสามารถในการแก้ไขปัญหา และเสนอวิธีการจัดการที่เหมาะสมเพื่อส่งเสริมพฤติกรรม การแสดงออกของพนักงาน เพื่อสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจขององค์กร

Sultan Bilge Keskinilic_Kara* (2017) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ ผู้นำโดยนัยกับพฤติกรรมเชิงรุกของผู้อำนวยการโรงเรียน มีการวิเคราะห์ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎี ภาวะผู้นำโดยนัย เช่น บุคลิกภาพที่ทำนายว่าเป็นผู้นำ พฤติกรรมเชิงรุก อายุ และประสบการณ์การทำงาน ผลการวิเคราะห์พบว่า บุคลิกภาพที่ทำนายว่าเป็นผู้นำ และอายุไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัย ทั้งหมดของภาวะผู้นำโดยนัยของผู้อำนวยการโรงเรียน แต่อายุมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมเชิงรุก เช่น ความตั้งใจ และพลังในการบริหาร นอกจากนี้ ประสบการณ์การทำงานยังมีผลต่อพฤติกรรมเชิงรุก เช่น ความตั้งใจ และพลังในการบริหาร ซึ่งเป็นผลลัพธ์ที่น่าสนใจสำหรับการจัดการทรัพยากรบุคคลใน องค์กร ทั้งนี้ การวิจัยของเอกสารเน้นไปที่ผู้อำนวยการโรงเรียนในสถานศึกษาบางส่วนของประเทศ และการวิจัยเพิ่มเติมในประชากรที่ใหญ่ขึ้นอาจช่วยเสริมสร้างความเข้าใจในหัวข้อนี้ได้อีกไปหลายด้าน

Zhao, X., Liu, S., Zhou, Y., & Xu, Q. (2020) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ ระหว่างการเป็นผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และบุคลิกภาพแบบเชิง รุก (proactive personality) ต่อประสิทธิผลของพนักงานในภาคบริการ ผลการศึกษพบว่า การเป็น ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และบุคลิกภาพแบบก่อการมีผลต่อประสิทธิผลของการให้บริการของ พนักงาน โดยมีความสัมพันธ์ที่มีนัยสำคัญกับบทบาทของความยึดมั่นในองค์กร (organizational embeddedness) ทั้งนี้ ผลการวิจัยยังพบว่า ผลกระทบร่วมของการเป็นผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และบุคลิกภาพแบบเชิงรุกมีผลต่อประสิทธิผลในงานและประสิทธิผลบริการที่มีความเชื่อมโยงกัน อย่างไรก็ดี ผลกระทบร่วมของการเป็นผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงและบุคลิกภาพ แบบเชิงรุกมีผลที่ เชิงลบต่อประสิทธิผลในงานและประสิทธิผลบริการ และขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพแบบเชิงรุกของคนใน องค์กรว่ามีผลเชิงบวกหรือเชิงลบต่อผลกระทบของการเป็นผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง และบุคลิกภาพแบบเชิงรุกมีผลต่อ ประสิทธิผลของการให้บริการของพนักงานในภาคบริการมีความสำคัญและซับซ้อน โดยมีการ สนับสนุนจากงานวิจัยที่แตกต่างกันในสาขาการจัดการและพฤติกรรมองค์กร

Baker, T. (2021) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการเป็นผู้นำเชิงรุกในองค์กรใน สถานการณ์ที่ซับซ้อนของเศรษฐกิจโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน ผู้นำที่มีลักษณะเชิงรุกมี

ความสำคัญในการพัฒนาแผนการดำเนินงาน การเรียงลำดับการทำงานทีม การคาดการณ์ความเสี่ยง และการลดผลกระทบต่อการเป็นผู้นำเชิงรุกช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ในสถานการณ์ที่ยากลำบาก โดยเน้นไปที่การเป็นผู้นำที่มีความ เป็นผู้นำเชิงรุก มีลักษณะเด่น เช่น การรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง การวางแผนล่วงหน้าการเริ่มต้นดำเนินการโดยตั้งเป้าหมายและเล็งเห็นในอนาคต ความตั้งใจที่แข็งแกร่งในการแก้ปัญหาและปฏิบัติตามเป้าหมาย การยอมรับความคลาดเคลื่อนและการยืดหยุ่นในการปรับตัวต่อสถานการณ์ใหม่ ทั้งนี้ การเป็นผู้นำเชิงรุกช่วยให้องค์กรประหยัดเวลาและเงิน เสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในทีมงาน และกระตุ้นการนำความคิดสร้างสรรค์ สร้างพลังใจให้ทำงานอย่างเชื่อมั่นและมีความสุข การเป็นผู้นำเชิงรุก มีผลบวกต่อสัมพันธการทำงานของคนในองค์กรและความสำเร็จขององค์กรโดยรวม ดังนั้น การเป็นผู้นำเชิงรุก มีความสำคัญอย่างมากในการบริหารจัดการและนำองค์กร

Tu, Y., Lu, X., Choi, J.N., & Guo, W. (2021) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นผู้นำเชิงรุกที่มีจริยธรรมและพฤติกรรมการทำงานโดยสรุปสิ่งที่ค้นพบได้ดังนี้ผู้นำเชิงรุกที่มีจริยธรรมมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานอย่างความสามารถในองค์กร (IWB) ของลูกน้อง โดยมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้ริเริ่มและองค์ประกอบกลาง ซึ่งพบว่าผลกระทบทางอ้อมของความนำทางที่มีจริยธรรมต่อ IWB มีอิทธิพลที่มากขึ้นสำหรับผู้รับรองที่มีความตั้งใจต่ำในการกระทำโดยเฉพาะ ในขณะที่มันอ่อนแอและไม่มีความสำคัญสำหรับพนักงานที่มีบุคลิกภาพแบบร้อนหน้าร้อนหลัง ผลลัพธ์ที่สำคัญอื่น ๆ ของการศึกษานี้ประกอบด้วยการสร้างความเข้าใจเพิ่มเติมเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของการนำทางที่มีจริยธรรมในวัฒนธรรมสังคมและระดับการพัฒนาของประเทศต่าง ๆ

Johanim Johari (2022) ได้ศึกษาทักษะและความสามารถทางวิชาการของผู้นำเชิงรุกในสถาบันการศึกษาสูงอย่างเป็นพิเศษ โดยการสำรวจวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหัวข้อนี้ มองเรื่องความสำคัญของความสามารถทางวิชาการและทักษะในการนำทีมและองค์กร มีการเสนอแบบจำลองที่ช่วยอธิบายและพยายามจะคาดการณ์ความสำเร็จในการทำงานของผู้นำ โดยใช้ข้อมูลทั้งจากวิจัยในด้านทฤษฎีและการทดสอบในภาคปฏิบัติ อีกทั้งยังรวมถึงการตรวจสอบและสำรวจความสำคัญของความสามารถทางวิชาการในสถาบันการศึกษาสูง

Kilic, E., & Gök, M. S. (2022) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นผู้นำแบบเชิงรุกและความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้พฤติกรรมการทำงานแบบเป็นเลขาคณิตเป็นตัวกำหนดการเป็นผู้ล่งล้ำสามารถแสดงผลในความพึงพอใจในการทำงานในรูปแบบที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการทำงานของคนในองค์กร เมื่อพิจารณาในมิติของวัฒนธรรม การวิจัยนี้ใช้การสุ่มสะสมผู้เข้าร่วมในประเทศบราซิลและสเปน เพื่อทดสอบโมเดลการวิจัย ผลการวิเคราะห์พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นผู้นำแบบเชิงรุกและความพึงพอใจในการทำงานเชิงบวกและมีความสำคัญทางสถิติ

การตรวจสอบอีกครั้งโดยใช้การกระทำแบบร่วมพบว่าผลกระทบของความเป็นผู้ล่งล้ำต่อความพึงพอใจในการทำงานมีความสำคัญทางสถิติและมีอิทธิพลที่ระดับน้อย

Natataporn Singson (2023) ได้ศึกษาการผสมผสานความเป็นผู้นำเชิงรุกในการบริหารโรงเรียนตามหลักการของ Sappurisa Dhamma VII สำหรับผู้บริหารโรงเรียนในยุคโลกแบบ VUCA โดยเน้นให้ความสำคัญกับการสร้างนวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงในการนำโรงเรียนโดยมีลักษณะของผู้นำเชิงบวกประกอบด้วยความรู้จักตนเอง การมีจินตนาการ การเป็นผู้ตัดสินใจอิสระ และการมีมุมมองอิสระ เข้าใจกับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกโรงเรียน และการปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญกับการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและการรู้จักชุมชนและสังคม ผ่านการผสมผสานกับหลักการของ Sappurisa Dhamma VII ซึ่งจะเสริมสร้างการบริหารโรงเรียนอย่างมีประสิทธิภาพในยุคที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา แบ่งการดำเนินการออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการ จำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อเป็นการกลั่นกรององค์ประกอบและยืนยันองค์ประกอบ และศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 3 ศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการ จำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 1 จัดทำร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบ ยืนยันร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

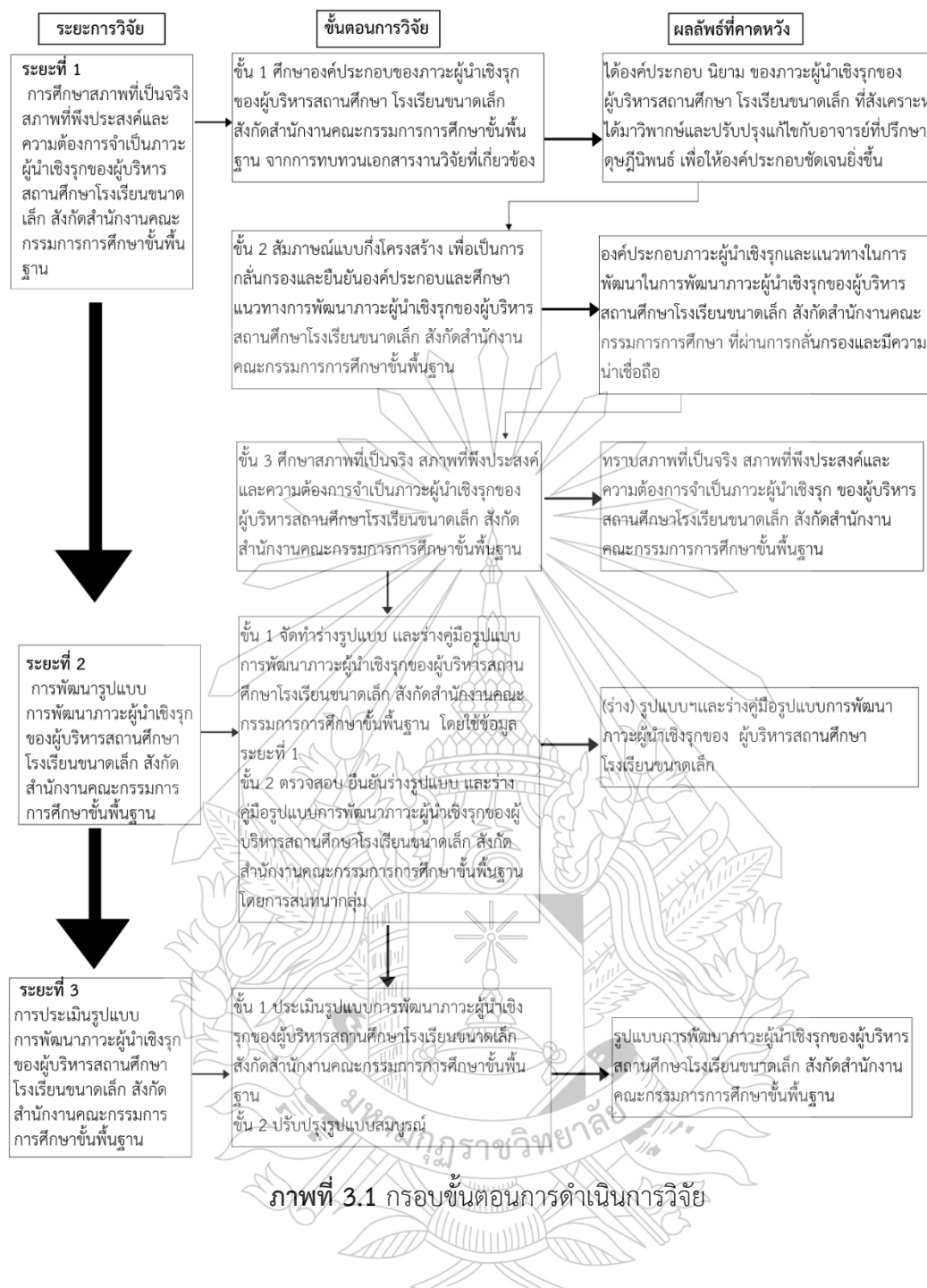
ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 1 ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 2 ปรับปรุงรูปแบบสมบูรณ์

จากกระบวนการดำเนินการวิจัยและพัฒนา ทั้ง 3 ระยะที่กล่าวมาข้างต้น ตั้งแต่
 ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของ
 ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะที่ 2
 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด
 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จนถึงระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะ
 ผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
 พื้นฐาน ผู้วิจัยได้นำขั้นตอนและกระบวนการดำเนินการวิจัยทั้งหมด มาประมวลและสรุปเป็น กรอบ
 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย เพื่อให้เห็นภาพรวมของความเชื่อมโยงในแต่ละระยะอย่างเป็นระบบและ
 ชัดเจน ดังแสดงในภาพที่ 3.1





ภาพที่ 3.1 กรอบขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

3.1 การดำเนินการวิจัยระยะที่ 1

ระยะที่ 1 ศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การดำเนินการวิจัยในระยะที่ 1 เป็นการศึกษาที่มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงรุก ของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีการดำเนินการวิจัยในระยะนี้ เพื่อค้นหา กลั่นกรอง และยืนยันองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุก ควบคู่ไปกับการศึกษาสภาพที่เป็นจริง โดยผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็นระบบออกเป็น 3 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ศึกษาเอกสาร ตำรา แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วนำมาสังเคราะห์เนื้อหา (Content Synthesis) เพื่อให้ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก
2. สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. สรุปลองค์ประกอบ ของภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่สังเคราะห์ได้มาวิพากษ์และปรับปรุงแก้ไขกับอาจารย์ที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้องค์ประกอบชัดเจนยิ่งขึ้น
4. กำหนดเป็นกรอบแนวคิด การวิจัยในเบื้องต้น ได้องค์ประกอบหลัก และองค์ประกอบย่อย นำไปสู่การสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อกลั่นกรองและยืนยันองค์ประกอบ

ชั้นที่ 2 สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อเป็นการกลั่นกรององค์ประกอบและยืนยันองค์ประกอบ และศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อเป็นการกลั่นกรองและยืนยันองค์ประกอบและศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำกรอบแนวคิดที่ได้จากชั้นที่ 1 สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 ท่าน ดังนี้

1. กลุ่มเป้าหมาย

ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความสามารถด้านภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 9 คน โดยมีเกณฑ์การเลือก ดังนี้ นักวิชาการ ข้าราชการ

บ้านาญ วุฒิการศึกษาปริญญาเอก หรือ ตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ จำนวน 2 คน ผู้บริหารการศึกษา จำนวน 2 คน ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 5 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นแบบ สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง รายละเอียดดังนี้

2.1 นำข้อมูลเนื้อหา นิยามศัพท์เฉพาะ และกรอบแนวคิดการ ขับเคลื่อนคูขนาน มาสร้างเป็นแบบสัมภาษณ์ ซึ่งมีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด โดยโครงสร้างของ แบบสัมภาษณ์แบ่งออกเป็น 3 ตอน เพื่อให้ครอบคลุมประเด็นสำคัญในการนำไปร่างรูปแบบตาม คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ชื่อ ตำแหน่ง สถานที่ทำงาน ประสบการณ์ และความเชี่ยวชาญของผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบของรูปแบบภาวะผู้นำเชิงรุก เป็นข้อคำถามปลายเปิดเพื่อการถกเถียง ตรวจสอบ และยืนยันความเหมาะสมขององค์ประกอบ หลักภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กทั้ง 5 ด้านที่ได้จากการสังเคราะห์ใน ขั้นที่ 1

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการร่าง รูปแบบ เป็นข้อคำถามปลายเปิดเพื่อเจาะลึกวัตถุดิบและข้อมูลเชิงลึกสำหรับการนำไปใช้ยกร่าง โครงสร้างรูปแบบในระยะถัดไป (ระยะที่ 2) โดยครอบคลุมสาระสำคัญ 4 ประเด็นหลัก ได้แก่

1) สภาพปัญหาและความจำเป็น เป็นคำถามเกี่ยวกับสภาพ ข้อจำกัด ปัญหาการบริหารงานในปัจจุบัน และความจำเป็นเร่งด่วนที่โรงเรียนขนาดเล็กต้องมีภาวะ ผู้นำเชิงรุก

2) แนวทางการพัฒนา เป็นคำถามเกี่ยวกับวิธีการ กลไก หรือ รูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสม โดยเน้นการสอดประสานระหว่างการพัฒนาเสริมของเขตพื้นที่การศึกษา และการพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติจริงในงาน

3) องค์ประกอบของรูปแบบ เป็นคำถามเกี่ยวกับโครงสร้าง รายละเอียด หรือส่วนประกอบสำคัญที่ควรจัดเตรียมไว้ในรูปแบบการพัฒนา เพื่อให้รูปแบบมีความ สมบูรณ์และนำไปปฏิบัติได้จริง

4) การประเมินรูปแบบ เป็นคำถามเกี่ยวกับเกณฑ์ มาตรฐาน และ แนวทางการวัดและประเมินผลความสำเร็จของการนำรูปแบบไปใช้ปฏิบัติ

2.2 นำเครื่องมือที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นไปวิพากษ์และปรับปรุงแก้ไขกับ อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความถูกต้องของการใช้สำนวน ภาษา และความครอบคลุมของประเด็นคำถาม ก่อนนำไปใช้เก็บข้อมูลจริง

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

- 1) ผู้วิจัยติดต่อและประสานกับผู้ทรงคุณวุฒิ 9 ท่าน เพื่อขอเข้าสัมภาษณ์
- 2) ผู้วิจัยนำหนังสือแต่งตั้งจากมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง เพื่อขอสัมภาษณ์ส่งให้ผู้ทรงคุณวุฒิ ก่อนการสัมภาษณ์
- 3) เดินทางไปสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษา ตรงตามเวลาที่นัดหมายไว้ พร้อมเครื่องมือที่ใช้ในการบันทึกเสียง
- 4) ดำเนินการสัมภาษณ์โดยเป้าหมายการสัมภาษณ์ไม่ได้อยู่ที่คำถามของแบบสอบถามเท่านั้น แต่เปิดโอกาสให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแสดงความคิดเห็นในประเด็นที่เกี่ยวข้องได้อย่างอิสระและบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์

4. วิจัยดำเนินการถอดเทปบันทึกเสียงคำให้สัมภาษณ์ของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 ท่านคำต่อคำอย่างละเอียด จากนั้นจึงนำมาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหา โดยใช้เทคนิคการจำแนกตามกรอบประเด็น สรุปและจัดหมวดหมู่เนื้อหาออกเป็น 4 ประเด็นหลักตามโครงสร้างข้อคำถามในตอนต้นที่ 3 ได้แก่ 1) สภาพปัญหาและความจำเป็น 2) แนวทางการพัฒนา 3) องค์ประกอบของรูปแบบ และ 4) การประเมินรูปแบบ เพื่อให้ได้ข้อสรุปเชิงคุณภาพที่เที่ยงตรง ก่อนนำผลลัพธ์ที่ได้ส่งต่อเป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามในขั้นที่ 3 และใช้เป็นข้อมูลฐานรากในการยกร่างรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงรุกในระยะที่ 2 ต่อไป

ขั้นที่ 3 ศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิจัยในขั้นนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการยืนยันองค์ประกอบของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 ท่าน มาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 16,093 โรงเรียน ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร จำนวน 102,936 คน ได้แก่ 1) ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2568 จำนวน 16,093 คน และ 2) ครูผู้สอน โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2568 จำนวน 86,843 คน รวม 102,936 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 384 คน กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (1970) ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 60 คน

โดยผู้วิจัยกำหนดเลือก จากผู้บริหารสถานศึกษาทั้งหมดที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2568 และ 2) ครูผู้สอน โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2568 จำนวน 324 คน โดยการสุ่มแบบ หลายขั้นตอน ดังนี้

1.2.1 การกำหนดสัดส่วนกลุ่มตัวอย่าง

กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง 384 คน โดยใช้ตาราง Krejcie and Morgan (1970) ซึ่งแบ่งขนาดกลุ่มตัวอย่างตาม สัดส่วน ของประชากรในแต่ละกลุ่มย่อยก่อน (การสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ)

1) กลุ่มผู้บริหาร $16,093/102,936 \times 384 = 60$ คน

2) กลุ่มครูผู้สอน $86,843/102,936 \times 384 = 324$ คน

รวมกันได้ 384 คน

1.2.2 การสุ่มเพื่อเลือกตัวแทนที่เหมาะสม ผู้วิจัย สุ่ม เพื่อเลือกตัวแทนที่เหมาะสม 384 คน นี้ออกมา ใช้วิธีการสุ่มดังนี้

1) ผู้บริหารสถานศึกษา (กลุ่มตัวอย่าง 60 คน) ผู้วิจัย กำหนดเลือกจากผู้บริหารสถานศึกษาทั้งหมด ผู้วิจัยเลือกผู้บริหาร 60 คน โดยเลือกแบบเจาะจงที่ปฏิบัติหน้าที่ในโรงเรียนขนาดเล็ก ตามคุณสมบัติที่ต้องการเพื่อเป็นตัวแทนในขั้นตอนนี้ ดังตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 ตารางแสดงจำนวนผู้บริหารที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ภาค	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	จำนวนสถานศึกษา (โรงเรียนขนาดเล็ก)	จำนวนของผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง
เหนือ	สพป.เพชรบูรณ์ เขต 2	68	15
ใต้	สพป.นครศรีธรรมราช เขต 1	61	15
ตะวันออกเฉียงเหนือ	สพป.เลย เขต 1	84	15
กลาง	สพป.สระบุรี เขต 1	78	15
รวม		291	60

2) ครูผู้สอน (กลุ่มตัวอย่าง 324 คน) ผู้วิจัยจะทำการสุ่มเลือกครูผู้สอน 324 คน ออกมาจากประชากรครูผู้สอนทั้งหมด 86,843 คน

ขั้นที่ 1 สุ่มแบบกลุ่ม

1) เลือกภาคในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2568 จำนวน 4 ภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคใต้ ภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคกลาง เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2) เลือกจังหวัดจากภาคที่เลือก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แก่ ภาคเหนือ จำนวน 1 จังหวัด ภาคใต้ จำนวน 1 จังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือจำนวน 1 จังหวัด และภาคกลางจำนวน 1 จังหวัด เพื่อให้กลุ่มตัวอย่างเป็นตัวแทนของแต่ละภาค จากทั้ง 4 ภาค สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) สุ่มเขตจากจังหวัดที่เลือกจากแต่ละภาค จาก 4 จังหวัด โดยการสุ่มเขตด้วยวิธีการจับสลาก ได้เขตพื้นที่ตัวอย่าง สำหรับใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ตารางแสดงเขตพื้นที่การศึกษาที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับที่	ภาค	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
1	เหนือ	สพป.เพชรบูรณ์ เขต 2
2	ใต้	สพป.นครศรีธรรมราช เขต 1
3	ตะวันออกเฉียงเหนือ	สพป.เลย เขต 1
4	กลาง	สพป.สระบุรี เขต 1
รวม		4

ขั้นที่ 2 สุ่มแบบกลุ่มอีกครั้ง
จากภายในจังหวัด/เขตพื้นที่ที่ถูกเลือกในขั้นที่ 1 ให้
สุ่มเลือก โรงเรียนขนาดเล็ก มาจำนวนหนึ่ง โดยกำหนดสัดส่วนของกลุ่มตัวอย่าง ในแต่ละเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาของจังหวัดตัวอย่าง จากปริมาณสถานศึกษาที่มีอยู่

ขั้นที่ 3 สุ่มแบบง่าย
จากภายในโรงเรียนขนาดเล็กที่ถูกเลือกในขั้นที่ 2 ให้
สุ่มเลือก ครูผู้สอน ตามรายชื่อให้ครบตามจำนวนที่คำนวณไว้ 324 คน ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 แสดงจำนวนครูที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ภาค	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	จำนวนสถานศึกษา (โรงเรียนขนาดเล็ก)	จำนวนของครูที่ใช้ เป็นกลุ่มตัวอย่าง
เหนือ	สพป.เพชรบูรณ์ เขต 2	68	81
ใต้	สพป.นครศรีธรรมราช เขต 1	61	81
ตะวันออกเฉียงเหนือ	สพป.เลย เขต 1	84	81

กลาง	สพป.สระบุรี เขต 1	78	81
รวม		291	324

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

2.1 เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการศึกษาความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบบสอบถามจะแบ่งออกเป็นตอน ดังนี้คือ

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามตัวชี้วัด 5 ด้าน

โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนและเกณฑ์การแปลความหมายข้อมูล ดังนี้

1) เกณฑ์การให้คะแนนแบบสอบถาม กำหนดเกณฑ์การให้คะแนนของสภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์ ออกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับคะแนน 5 หมายถึง มีสภาพที่เป็นจริง / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มากที่สุด

ระดับคะแนน 4 หมายถึง มีสภาพที่เป็นจริง / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มาก

ระดับคะแนน 3 หมายถึง มีสภาพที่เป็นจริง / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ ปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง มีสภาพที่เป็นจริง / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง มีสภาพที่เป็นจริง / สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

2) เกณฑ์การแปลความหมายข้อมูล

สำหรับการแปลความหมายของค่าเฉลี่ย ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์การประเมินโดยใช้สูตรการคำนวณอันตรภาคชั้น คือ $(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}) / \text{จำนวนระดับ} = (5 - 1) / 5 = 0.80$ ซึ่งได้เกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง สภาพที่เป็นจริง/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง สภาพที่เป็นจริง/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ มาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง สภาพที่เป็นจริง/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง สภาพที่เป็นจริง/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง สภาพที่เป็นจริง/สภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับ น้อยที่สุด

2.2 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถามผู้วิจัยได้สร้างและตรวจสอบคุณภาพของแบบสอบถาม ดังนี้

2.2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับการสร้างแบบสอบถาม

2.2.2 สร้างข้อคำถามเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้ง 5 องค์ประกอบ นำองค์ประกอบย่อยมาแปลงเป็นข้อคำถาม

2.2.3 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบแนะนำเพื่อแก้ไขปรับปรุง

2.2.4 นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 คน ที่มีความรู้ความสามารถด้านภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาเอก หรือตำแหน่งทางวิชาการไม่ต่ำกว่าผู้ช่วยศาสตราจารย์ 3 คน ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาเอก 2 คน รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาเอก 1 คน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาเอก 2 คน ศึกษาในเทศที่มีวุฒิการศึกษาปริญญาเอก 1 คน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (IOC)

2.2.5 นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาคุณภาพ ดังนี้

1) หาค่าอำนาจจำแนกรายข้อ โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) โดยเลือกข้อคำถามที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งค่าอำนาจจำแนกที่เหมาะสมมีค่าตั้งแต่ 0.2 ขึ้นไป ผู้วิจัยจึงได้คัดเลือกข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์ดังกล่าวไว้ทั้งหมด เพื่อนำไปดำเนินการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น ของแบบสอบถามทั้งฉบับในขั้นตอนต่อไป

2) หาค่าความเชื่อมั่น โดยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา ของ Cronbach (บุญชม ศรีสะอาด, 2556) ซึ่งค่าที่ยอมรับได้ของสถิติคือ 0.7

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.1 ผู้วิจัยทำหนังสือเพื่อขอความร่วมมือในการทำวิจัยจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ไปยังผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 5 แห่ง เพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง 384 คน

3.2 ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามและหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์และส่งคิวอาร์โค้ดผ่านระบบออนไลน์

3.3 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทั้งหมดที่ได้รับกลับคืนมา แล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูล

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป สถิติพื้นฐานที่ใช้ คือ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความต้องการจำเป็น $PNI_{modified}$

4.1 สถิติเบื้องต้น วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเบื้องต้นเพื่อให้รู้ลักษณะกลุ่มตัวอย่าง และสภาพของตัวแปรต่าง ๆ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป หาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความต้องการจำเป็น $PNI_{modified}$

4.2 การกำหนดค่าคะแนนและเกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ยในการตอบแบบสอบถาม ใช้แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 คะแนน หมายถึง สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก
- 3 คะแนน หมายถึง สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง
- 2 คะแนน หมายถึง สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย
- 1 คะแนน หมายถึง สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.3 การแปลผลคะแนน สำหรับการวิเคราะห์หาค่าเฉลี่ย เพื่อศึกษาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้กำหนดเกณฑ์ในการแปลความหมายค่าเฉลี่ย ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556)

- ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด
- ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมาก
- ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

การดำเนินการในขั้นนี้ ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คำนวณค่าความต้องการจำเป็น (โดยใช้เกณฑ์ $PNI_{modified}$ มากกว่า .35 ขึ้นไป ถือว่ามีความต้องการจำเป็นอย่างเร่งด่วน)

3.2 การดำเนินการวิจัยระยะที่ 2

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การดำเนินการวิจัยระยะที่ 2 คือ การพัฒนารูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัยระยะที่ 1 หลังจากนั้นได้นำข้อมูลที่ได้เกี่ยวกับองค์ประกอบ วิธีการพัฒนามาร่างรูปแบบและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก และการนำผลการกลั่นกรองยืนยันภาวะผู้นำเชิงรุกและแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก และได้จากการศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็น จากวิจัยระยะที่ 1 มาขับเคลื่อนสู่การยกร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบ โดยผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ขั้น ดังนี้

ขั้นที่ 1 จัดทำร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการดำเนินงานขั้นนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อยกร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้ความสอดคล้องระหว่างโครงสร้างทฤษฎีของตัวรูปแบบ และแนวทางปฏิบัติตามงานจริง โดยผู้วิจัยได้จำแนกรายละเอียดการดำเนินงานเชิงระเบียบวิธีวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอนย่อย ดังนี้

1. การจัดทำร่างรูปแบบ ผู้วิจัยเริ่มต้นด้วยการนำผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ในวิจัยระยะที่ 1 ซึ่งประกอบด้วย ศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์ ความต้องการจำเป็น และผลการกลั่นกรองยืนยันเชิงคุณลักษณะ มาเป็นข้อมูลในการวางกรอบแนวคิด ผู้วิจัยได้นำข้อมูลเหล่านั้นมาประมวลผลผ่านการบูรณาการองค์ความรู้ร่วมกับแนวคิดการเรียนรู้จากการปฏิบัติ และระบบพี่เลี้ยงและการโค้ช เพื่อจัดทำ ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก โดยกำหนดโครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบเชิงระบบให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกันอย่างเป็นกระบวนการ ประกอบด้วย 6 ส่วนสำคัญ คือ

ส่วนที่ 1 ชื่อรูปแบบ ให้กำหนดชื่อนวัตกรรมให้สะท้อนอัตลักษณ์เฉพาะและจำเพาะเจาะจงกับบริบทโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 2 หลักการของรูปแบบ วางฐานคิดบนพื้นฐานการบริหารจัดการภายใต้ข้อจำกัดด้านทรัพยากร (งบประมาณและบุคลากรครูไม่ครบชั้น) และความท้าทายในยุคปัจจุบัน

ส่วนที่ 3 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ มุ่งพัฒนาและยกระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาใน 5 ด้านหลัก ได้แก่ 1) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) การรู้จักตนเอง 3) การกำหนดเป้าหมาย 4) ความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ และ 5) การมีวิจรรณญาณ

ส่วนที่ 4 ลักษณะของรูปแบบ ออกแบบเนื้อหาสาระการพัฒนาตนเองออกเป็น 5 หน่วยการเรียนรู้หลักตามองค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงรุก เพื่อให้ผู้บริหารศึกษาและซึมซับฐานคิดก่อนการนำไปปฏิบัติจริง

ส่วนที่ 5 แนวทางการนำรูปแบบไปใช้ กำหนดกลไกการขับเคลื่อนในลักษณะกลไกคู่ขนาน ผ่านกระบวนการทำงาน 3 ระยะที่เชื่อมโยงกับวงจรคุณภาพ ได้แก่ ระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อมและวางแผน ระยะที่ 2 การดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบ และระยะที่ 3 การตรวจสอบประเมินผล และสะท้อนคิด

ส่วนที่ 6 เจาะใจความสำเร็จ ระบุปัจจัยหนุนเสริมภายนอกและภายในที่จะช่วยส่งเสริมให้นวัตกรรมเกิดความยั่งยืน เช่น ระบบเครือข่ายเพื่อนคู่คิด และการสนับสนุนเชิงนโยบายจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

2. การจัดทำร่างคู่มือการใช้รูปแบบควบคู่เชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ตัวรูปแบบข้างต้นสามารถแปรเปลี่ยนสู่การปฏิบัติหน้างานได้อย่างเป็นรูปธรรมและไม่เกิดภาระงานเอกสารซ้ำซ้อนแก่ผู้บริหารและครูผู้สอน ผู้วิจัยจึงได้ดำเนินการจัดทำ ร่างคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกควบคู่กันไปในคราวเดียว โดยเปลี่ยนโครงสร้างทฤษฎีให้เป็นคู่มือปฏิบัติการ ที่เน้นสัดส่วนการเรียนรู้ตาม กฎ 40/60 (ศึกษาแนวคิดผ่านคู่มือ 40% และลงมือปฏิบัติจริงหน้างานประจำวัน 60%) ผู้วิจัยได้กำหนดโครงสร้างและสาระสำคัญของเล่มคู่มือให้สอดคล้องตรงตามโครงสร้างนวัตกรรมจริง โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วนหลัก ดังนี้

ส่วนที่ 1 บทนำและหลักการพื้นฐาน เป็นการบรรจุรายละเอียดเกี่ยวกับหลักการและเหตุผล วัตถุประสงค์ โครงสร้างเวลา และบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ทั้งในระดับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา (สพท.) ในฐานะผู้หนุนเสริมเชิงระบบ และตัวผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะศูนย์กลางการพัฒนาตนเอง

ส่วนที่ 2 กระบวนการนำรูปแบบไปปฏิบัติ ชี้แจงแนวทางการขับเคลื่อนตามวงจร 3 ระยะ และรายละเอียดของ 5 หน่วยการเรียนรู้ โดยมุ่งเน้นกิจกรรมที่กลืนไปกับงานประจำ เช่น วงคุยกาแฟยามเช้า และการจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อแก้ปัญหาข้อจำกัดโรงเรียนขนาดเล็ก

ส่วนที่ 3 เจาะใจความสำเร็จและการวัดผลประเมินผล กำหนดแนวทางการประเมินสภาพจริง ที่เน้นการดูร่องรอยหลักฐานการปฏิบัติ และพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป แทนการเขียนรายงานโครงการเล่มหนา

ส่วนที่ 4 ภาคผนวก ออกแบบและบรรจุชุดเครื่องมือปฏิบัติการหน้าเดียวเพื่ออำนวยความสะดวกในการใช้งาน ประกอบด้วย แบบกำหนดเป้าหมายหน้าเดียว สำหรับชั้น Plan, ตารางบันทึกการสะท้อนคิด และ บอร์ดถอดบทเรียน สำหรับชั้น Do, และ แบบประเมินพฤติกรรมเชิงรุก 360 องศา สำหรับชั้น Check & Act

3. การตรวจสอบความเที่ยงตรงภายในขั้นต้นโดยอาจารย์ที่ปรึกษา เมื่อผู้วิจัยดำเนินการร่างเล่มรูปแบบและเล่มคู่มือการใช้รูปแบบเสร็จสิ้นเป็นเล่มร่างที่สมบูรณ์แล้ว ผู้วิจัยได้นำร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบทั้ง 2 เล่ม เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อเข้าสู่กระบวนการพิจารณา ตรวจสอบ และกลั่นกรองคุณภาพ โดยมุ่งเน้นการตรวจสอบความถูกต้องเชิงทฤษฎีบริหาร การศึกษา ความครอบคลุมเชื่อมโยงของเนื้อหาระหว่างตัวรูปแบบและคู่มือ ความชัดเจนเหมาะสมของการใช้สำนวนภาษาวิชาการ ตลอดจนความเป็นไปได้ในการนำไปใช้งานเชิงวิชาชีพ

หลังจากนั้น ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็น และแนวทางการปรับปรุงของอาจารย์ที่ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญ มาดำเนินการแก้ไขและปรับขัดเกลารายละเอียดของร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบให้มีความประณีตและรัดกุมยิ่งขึ้น ก่อนจะดำเนินการจัดพิมพ์เป็นเล่มร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบฉบับสมบูรณ์ เพื่อเตรียมความพร้อมในการนำไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกจำนวน 9 ท่าน ตรวจสอบ ยืนยัน และประเมินความเหมาะสมด้วยเทคนิคการสนทนากลุ่มในวิจัยขั้นที่ 2 ต่อไป

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบ และยืนยันร่างรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการดำเนินงานขั้นนี้ ผู้วิจัยมุ่งเน้นกระบวนการตรวจสอบคุณภาพ ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง และความเหมาะสม ของเล่มร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบควบคู่กันไป ในลักษณะองค์รวม เพื่อให้ได้รูปแบบและคู่มือที่มีความสมบูรณ์ เชิงวิชาการ และมีความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริงในสถานศึกษา โดยมีรายละเอียดการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อตรวจสอบและประเมินนวัตกรรมร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน โดยใช้เทคนิคการสนทนากลุ่ม ร่วมกับการทำแบบประเมินความเหมาะสม ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์คุณสมบัติของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยจำแนกตามความเชี่ยวชาญเพื่อมุ่งเน้นให้ครอบคลุมผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และผู้ขับเคลื่อนในทุกมิติ ดังนี้

1) อาจารย์มหาวิทยาลัย ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา และมีประสบการณ์การสอนไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน ทำหน้าที่ตรวจสอบความถูกต้อง ทฤษฎีฐานราก และความเที่ยงตรงเชิงวิชาการของรูปแบบ

2) ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 คน ทำหน้าที่พิจารณาความสอดคล้องเชิงนโยบาย บทบาทการหนุนเสริมเชิงโครงสร้าง ระบบพี่เลี้ยง และความเป็นไปได้ในการลดภาระงานเอกสารให้แก่สถานศึกษาขนาดเล็ก

3) ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประสบการณ์การบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี มีผลงานเชิงประจักษ์ด้านการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กดีเด่น และมีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 3 คน ทำหน้าที่พิจารณาความเหมาะสมและข้อจำกัดงานจริงในการนำลักษณะรูปแบบและกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง ไปประยุกต์ใช้ในบริบทโรงเรียนขนาดเล็ก

4) ศึกษานิเทศก์ มีประสบการณ์การนิเทศไม่น้อยกว่า 10 ปี มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ และ/หรือมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน ทำหน้าที่พิจารณาความสอดคล้องเหมาะสมของระบบพี่เลี้ยง และกระบวนการโค้ช เพื่อสนับสนุนผู้บริหารสถานศึกษา

5) ครูผู้สอน มีประสบการณ์การสอนในโรงเรียนขนาดเล็กไม่น้อยกว่า 10 ปี มีวิทยฐานะไม่ต่ำกว่าชำนาญการพิเศษ และ/หรือมีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาเอก จำนวน 1 คน ทำหน้าที่พิจารณาผลกระทบและแนวทางการจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ รวมถึงเครื่องมือการกำหนดเป้าหมายที่ไม่สร้างภาระงานเอกสารแก่ครูในโรงเรียน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นโดยมุ่งวิเคราะห์และสะท้อนคุณลักษณะเชิงระบบ ของรูปแบบและคู่มือ แบ่งออกเป็น 2 ชุด ดังนี้

1) แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม มีลักษณะเป็นกรอบนำสนทนาเชิงลึก ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ มีลักษณะเป็นแบบกรอกข้อความเชิงสำรวจเกี่ยวกับคุณวุฒิ ประสบการณ์ และตำแหน่งหน้าที่เพื่อยืนยันความน่าเชื่อถือทางวิชาชีพ

ตอนที่ 2 ประเด็นการสนทนากลุ่มเพื่อพิจารณารูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบ เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อรับฟังความคิดเห็น วิพากษ์ และตรวจสอบความสอดคล้องครอบคลุม โดยจำแนกตามโครงสร้างเชิงระบบ 5 ประเด็นหลัก ได้แก่

ประเด็นที่ 1 ความเหมาะสมของหลักการและเหตุผลของรูปแบบพิจารณาความสอดคล้องกับบริบทความท้าทายภายใต้ BANI World และข้อจำกัดด้านทรัพยากรของโรงเรียนขนาดเล็ก

ประเด็นที่ 2 ความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ของรูปแบบ พิจารณามุ่งเน้นการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงรุก 5 ด้าน และการยกระดับสู่องค์กรแห่งการเรียนรู้

ประเด็นที่ 3 ความเหมาะสมของลักษณะรูปแบบและหน่วยการเรียนรู้
พิจารณาความสมบูรณ์ลึกซึ้งของเนื้อหาการพัฒนาตนเองทั้ง 5 หน่วยการเรียนรู้

ประเด็นที่ 4 ความเหมาะสมของแนวทางการนำไปใช้และขั้นตอนปฏิบัติ
ในคู่มือ พิจารณากระบวนการเรียนรู้หน้างานตามกฎหมาย 40/60 (ศึกษาแนวคิด 40% ปฏิบัติจริง 60%)
และขั้นตอนการดำเนินงาน 3 ระยะ (ระยะที่ 1 เตรียมการและวางแผน ระยะที่ 2 ดำเนินการพัฒนา
หน้างาน และระยะที่ 3 ตรวจสอบ ประเมินผล และสะท้อนคิด)

ประเด็นที่ 5 ความเหมาะสมของเงื่อนไขความสำเร็จ ผลที่เกิดขึ้น และ
เครื่องมือการวัดผลประเมินผล: พิจารณาปัจจัยหนุนเสริมเชิงนโยบาย การสร้างเครือข่ายเพื่อนคู่คิด
ความเป็นไปได้ของเครื่องมือประเมินสภาพจริง เช่น แบบกำหนดเป้าหมายหน้าเดียว (One-Page
Goal) ตารางบันทึกการสะท้อนคิด บอร์ดถอดบทเรียน (AAR Board) และแบบประเมินพฤติกรรม
360 องศา

2) แบบประเมินความเหมาะสมของรูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบ เป็นเครื่องมือ
เชิงปริมาณเพื่อใช้ประมวลหาข้อสรุปในลักษณะสถิติอ้างอิง ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อคำถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของโครงสร้างเนื้อหา
และรูปแบบคู่มือ มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert โดยแบ่งการ
ประเมินออกเป็น 3 ด้านหลัก ได้แก่ ด้านความเหมาะสมและครอบคลุมของเนื้อหา ด้านความชัดเจน
และความเข้าใจง่ายของการใช้ภาษา และด้านความเป็นระบบเชิงโครงสร้างของคู่มือรูปแบบ

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมอื่นๆ มีลักษณะเป็นคำถาม เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ
เขียนบรรยายข้อเสนอแนะเชิงสร้างสรรค์ในการปรับปรุงรายละเอียดปลีกย่อย

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมืออย่างเป็นระบบตามหลัก
วิทยาการวิจัยและพัฒนา ตามขั้นตอนดังนี้

1) ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้าง
รูปแบบ โครงสร้างคู่มือรูปแบบ และเกณฑ์มาตรฐานการประเมินสากลในการตรวจสอบความ
เที่ยงตรงและความเหมาะสมของนวัตกรรมทางการศึกษา

2) ดำเนินการร่างแบบบันทึกการสนทนากลุ่ม และแบบประเมินความ
เหมาะสม โดยแปรแปลงโครงสร้างองค์ประกอบของรูปแบบ 6 ส่วน และโครงสร้างการจัดเล่มคู่มือทั้ง
4 ส่วน มาแตกเป็นข้อคำถามย่อย ที่มีความชัดเจน ครอบคลุม และจำเพาะเจาะจง

3) นำร่างเครื่องมือที่สร้างขึ้นเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาฯ เพื่อตรวจสอบ
ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความถูกต้องเหมาะสมทางไวยากรณ์และสำนวนภาษาวิชาการ รวมถึงความ
ครอบคลุมประเด็นประเมินทั้งหมด

4) ปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามและโครงสร้างเครื่องมือตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา และจัดพิมพ์เครื่องมือฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลในวันจัดประชุมสนทนากลุ่ม

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามจริยธรรมการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพควบคู่เชิงปริมาณ โดยมีขั้นตอนปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมดังต่อไปนี้

1) ผู้วิจัยประสานงานติดต่อผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 ท่านทางโทรศัพท์และสื่ออิเล็กทรอนิกส์ เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยในระยนี้ พร้อมทั้งนัดหมายวัน เวลา และสถานที่ในการจัดประชุมสนทนากลุ่มอย่างเป็นทางการ

2) ผู้วิจัยดำเนินการทำหนังสือราชการขอเชิญประชุมอย่างเป็นทางการ ออกโดยคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง พร้อมจัดส่งหนังสือ เล่มร่างรูปแบบ และเล่มร่างคู่มือรูปแบบฉบับพิมพ์สมบูรณ์ ให้แก่ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 ท่าน ล่วงหน้าก่อนวันประชุมอย่างน้อย 2 สัปดาห์ เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิมีเวลาศึกษาและพิจารณาเนื้อหารายละเอียดล่วงหน้า

3) ดำเนินการจัดประชุมสนทนากลุ่ม ตามกำหนดการ โดยผู้วิจัยทำหน้าที่เป็นผู้ดำเนินการสนทนา ชี้แจงกรอบประเด็นการประเมิน นำเสนอสาระสำคัญของร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบและแจกแบบบันทึกพร้อมแบบประเมิน จากนั้นเปิดโอกาสให้ผู้ทรงคุณวุฒิระดมความคิดเห็น วิพากษ์ ถกเถียง และให้ข้อเสนอแนะปรับแก้ในแต่ละประเด็นอย่างอิสระ โดยผู้วิจัยจดบันทึกประเด็นสำคัญและขออนุญาตบันทึกเสียงระบบดิจิทัลตลอดกระบวนการสนทนา (ใช้เวลารวมประมาณ 3 ชั่วโมง)

ผู้วิจัยตรวจสอบความครบถ้วนและรวบรวมแบบประเมินความเหมาะสม รวมถึงแบบบันทึกความคิดเห็นกลับคืนจากผู้ทรงคุณวุฒิหน่วยงานครบถ้วนทั้ง 9 ท่าน คิดเป็นร้อยละ 100 เพื่อนำข้อมูลเข้าสู่กระบวนการเตรียมและวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนถัดไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีประสานวิธีวิทยา แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1) ข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยทำการถอดเทปบันทึกเสียงคำให้สัมภาษณ์ บทสนทนา และข้อคิดเห็นเชิงลึกจากผู้ทรงคุณวุฒิแบบคำต่อคำอย่างละเอียด จากนั้นนำมาวิเคราะห์เนื้อหา โดยใช้เทคนิคการจัดหมวดหมู่ตามกรอบประเด็นเชิงโครงสร้าง เพื่อรวบรวมข้อมูลข้อเสนอแนะในการปรับปรุง ขัดเกลาเนื้อหา และแนวทางการประยุกต์ใช้ในคู่มือให้สอดคล้องกับสภาพปฏิบัติจริง

2) ข้อมูลเชิงปริมาณ นำผลคะแนนมาตราส่วนประมาณค่าที่ได้รับจากแบบประเมินความเหมาะสมมาคีย์ประมวลผลทางสถิติเพื่อหาค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รายข้อและรายด้าน แล้วนำค่าสถิติที่ได้มาแปรเปลี่ยนความหมายตามเกณฑ์มาตรฐานการแปลผลมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ของบุญชม ศรีสะอาด (2560) ดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 - 5.00 หมายถึง รูปแบบและคู่มือมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 - 4.50 หมายถึง รูปแบบและคู่มือมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51 - 3.50 หมายถึง รูปแบบและคู่มือมีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51 - 2.50 หมายถึง รูปแบบและคู่มือมีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.50 หมายถึง รูปแบบและคู่มือมีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

เมื่อสิ้นสุดกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนนี้ ผู้วิจัยจะนำผลสถิติเชิงปริมาณที่ผ่านเกณฑ์ (ต้องมีค่าเฉลี่ยความเหมาะสมตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป) มาผสมผสานร่วมกับข้อเสนอแนะปรับปรุงเชิงคุณภาพ เพื่อนำไปสังเคราะห์และปรับปรุงยกเว้นนวัตกรรมทั้งหมดจนได้รูปแบบและคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกฉบับสมบูรณ์ ที่มีความเที่ยงตรง มีประสิทธิภาพเชิงโครงสร้าง และมีความพร้อมสำหรับการรายงานผลการวิจัยในบทที่ 4 ต่อไป

3.3 การดำเนินการวิจัยระยะที่ 3

ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

การดำเนินการวิจัยในระยะนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 ด้าน คือ 1) ด้านความเหมาะสม 2) ด้านความเป็นไปได้ 3) ด้านความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้น รวมถึงการประเมินคู่มือรูปแบบเพื่อประเมินความเหมาะสมของคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการนำไปใช้ปฏิบัติจริงในสถานศึกษา โดยผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบออกเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในขั้นตอนนี้เป็นการนำร่างรูปแบบที่ผ่านการพัฒนาในระยะที่ 2 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 9 ท่าน ประเมินรูปแบบและให้ข้อเสนอแนะเชิงลึก โดยมีรายละเอียดกระบวนการดำเนินการดังนี้

กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการประเมินรูปแบบ คือ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน ซึ่งผู้วิจัยได้มาโดยวิธีการเลือกแบบเจาะจง โดยกำหนดเกณฑ์คุณสมบัติเฉพาะ ของผู้ทรงคุณวุฒิให้ครอบคลุม 3 ด้านหลัก ได้แก่ 1) ด้านการบริหารการศึกษา 2) ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ และ 3) ด้านการวิจัยและประเมินผล ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิต้องเป็นผู้ที่มีประสบการณ์เชิงประจักษ์ในตำแหน่งผู้บริหารระดับสูง นักวิชาการ หรืออาจารย์ระดับอุดมศึกษาที่มีผลงานวิชาการเป็นที่ยอมรับ เพื่อให้ผลการประเมินมีความเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือสูงสุด จากผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นผู้บริหารระดับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ผู้ทรงคุณวุฒิที่เป็นนักวิชาการหรืออาจารย์ที่สอนในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิระดับเขตพื้นที่การศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกและสอนในมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย

- 1) ผู้บริหารระดับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ตำแหน่ง ศึกษาธิการจังหวัด/รองศึกษาธิการจังหวัด สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน
- 2) อาจารย์ที่สอนในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา มีประสบการณ์ในการสอนไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน
- 3) ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา/ศึกษานิเทศก์ระดับเขตพื้นที่การศึกษา สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา/วิจัยและประเมินผล/นวัตกรรม มีประสบการณ์ในการบริหารการศึกษาไม่น้อยกว่า 5 ปีจำนวน 3 คน
- 4) ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา และมีประสบการณ์ ในการบริหารไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 2 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบประเมินรูปแบบ มีลักษณะเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ตามแนวคิดของ ลิเคิร์ท เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิประเมินคุณภาพใน 3 ด้าน ได้แก่ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยตอนท้ายของแบบประเมินได้จัดทำเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญบันทึกข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการปรับปรุงรูปแบบ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยมีขั้นตอนการสร้างแบบประเมินรูปแบบ ดังนี้

1) ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างเครื่องมือและการประเมินรูปแบบ

2) ดำเนินการสร้างแบบประเมินรูปแบบ โดยกำหนดข้อคำถามให้สอดคล้องกับองค์ประกอบ กระบวนการ และวัตถุประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

3) นำร่างแบบประเมินที่สร้างขึ้น เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความถูกต้องของการใช้ภาษา และความครอบคลุมของประเด็นการประเมิน นำร่างแบบประเมินมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ จัดพิมพ์เป็นแบบประเมินฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้เชี่ยวชาญต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นทางการตามขั้นตอน ดังนี้

1) ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อออกหนังสือราชการถึงผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 ท่าน เพื่อเรียนเชิญเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประเมินรูปแบบ

2) ผู้วิจัยจัดส่งหนังสือราชการ พร้อมด้วยเอกสารร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และแบบประเมินรูปแบบ ไปยังผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้พิจารณาตรวจสอบรายละเอียดอย่างถี่ถ้วน

3) ผู้วิจัยติดตามและรับแบบประเมินคืน พร้อมทั้งรวบรวมข้อเสนอแนะเพิ่มเติมที่ได้จากการจัดบันทึกและการสัมภาษณ์เพิ่มเติม (ในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญให้ข้อเสนอแนะทางโทรศัพท์หรือการพบปะ) เพื่อนำข้อมูลมาจัดระบบสำหรับการวิเคราะห์

ขั้นที่ 2 ปรับปรุงรูปแบบสมบูรณ์

ผู้วิจัยนำผลการประเมินรูปแบบและข้อเสนอแนะเชิงคุณภาพที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 ท่าน ในขั้นที่ 1 มาดำเนินการสังเคราะห์และวิเคราะห์เนื้อหา เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงแก้ไของค์ประกอบของรูปแบบให้มีความสมบูรณ์สูงสุด สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของโรงเรียนขนาดเล็ก และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้งานจริง โดยมี รายละเอียดการดำเนินการดังนี้

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เนื่องจากขั้นตอนนี้เป็นกระบวนการต่อเนื่องเพื่อนำข้อค้นพบจากขั้นที่ 1 มาปรับปรุงรูปแบบ เครื่องมือหลักที่ใช้จึงเป็นข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงรูปแบบ ที่มีข้อคิดเห็น

ข้อเสนอแนะ และข้อสังเกตเพิ่มเติมที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 9 ท่าน เพื่อให้ผู้วิจัยสามารถมองเห็นจุดที่ต้องปรับปรุงแก้ไขได้อย่างเป็นระบบและไม่ตกหล่น

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยมีใช้แบบประเมินรูปแบบในตอนต้นที่ 3 จากขั้นที่ 1 โดยนำข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบ เสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาฯ เพื่อพิจารณาตรวจสอบความครอบคลุม ความชัดเจน และความเหมาะสมของโครงสร้างการจัดเก็บข้อมูล แล้วปรับปรุงแบบบันทึกตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อนำไปใช้เป็นเครื่องมือหลักในการถอดบทเรียนจากผู้เชี่ยวชาญ ในการปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในขั้นตอนนี้ เป็นการรวบรวมข้อมูลที่ได้จากเครื่องมือในขั้นที่ 1 โดยมีขั้นตอนดังนี้

- 1) ผู้วิจัยรวบรวมแบบรูปแบบที่ได้รับกลับคืนจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 ท่าน มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของการตอบแบบสอบถาม
- 2) ดำเนินการคัดแยกข้อมูลเชิงคุณภาพ ซึ่งประกอบด้วย ข้อเสนอแนะตอนท้ายของแบบประเมินรูปแบบรวมถึงข้อมูลที่ได้จากการจดบันทึกและการสัมภาษณ์เพิ่มเติมระหว่างการนำร่างรูปแบบไปให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณา
- 3) นำข้อมูลที่คัดแยกได้ทั้งหมด มาถอดความและบันทึกข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงรูปแบบ ที่สร้างขึ้นโดยจัดเรียงตามหมวดหมู่อย่างเป็นระเบียบ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่บันทึกไว้ในจากข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ มาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงรูปแบบ ดังนี้

- 1) ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเทคนิค การวิเคราะห์เนื้อหา โดยการอ่านบทวนข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ศึกษา สังเคราะห์ และจัดลำดับความสำคัญของประเด็นที่ต้องปรับปรุงแก้ไข โดยยึดโยงกับข้อจำกัดและบริบทการบริหารงานของโรงเรียนขนาดเล็กเป็นสำคัญ
- 2) นำผลการสังเคราะห์ที่ได้ มาดำเนินการ ปรับปรุงและพัฒนาแบบฉบับสมบูรณ์ โดยปรับแก้ทั้งในส่วนของภาษา ลำดับขั้นตอนกระบวนการ และเงื่อนไขความสำเร็จ ให้มีความรัดกุม รัดกุม และถูกต้องตามหลักวิชาการมากยิ่งขึ้น
- 3) เมื่อได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับสมบูรณ์แล้ว ผู้วิจัยจึงนำแบบดังกล่าวไปใช้เป็นสารตั้งต้น ในการจัดทำ คู่มือรูปแบบ เพื่อนำไปสู่การประเมินความเหมาะสม

ของคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้เชี่ยวชาญ ในชั้นที่ 3 เป็นลำดับต่อไป



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ คือ 1. เพื่อศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยและพัฒนา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ขั้นที่ 2 สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อเป็นการกลั่นกรององค์ประกอบและยืนยันองค์ประกอบและศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 3 ศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 1 จัดทำร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 2 ตรวจสอบ ยืนยันร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 1 ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นที่ 2 ปรับปรุงรูปแบบสมบูรณ์

4.1 ผลการศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การนำเสนอผลการศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 3 ขั้น คือ ขั้นที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นที่ 2 สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อเป็นการถ่วงดุลองค์ประกอบและยืนยันองค์ประกอบและศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก และขั้นที่ 3 ศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 ผลการศึกษาค้นคว้าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดของนักวิชาการจำนวน 24 คน ประกอบด้วย Bateman และ Crant (1993); Crant, J. M. (2000); Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J. และ Podsakoff, N.P. (2003); ศาสตราจารย์อัลลัน วอล์คเกอร์ (2004); Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006); Oplatka, I. (2009); เจียฮัวเอ๋อ วู (2011); Wu, C.-H., & Wang, Y. (2011); Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2012); Chuchuen, P., & Suwanmaneepong, S. (2015); Covey (2017) ซึ่งสอดคล้องกับ Segarra-Ciprés et al., (2019); Lawretta Adaobi

ONYEKWERE (2019); Lira Cristinne Ferreira Santos (2021); TVERDOLA NM (2022); Gil, A. J., Miranda, F. J., & Rodríguez, M. Á. (2023); เมอร์วัต โมฮาเหม็ด เอลไซเอด (2024); นิภาพร แสนเมือง (2558); สุมาลี ทราบรัมย์ (2558); อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล (2559); เกียรติศักดิ์ โพธิ์นิษฐ์ (2563); มุฮัมหมัดอัสนี ยูโซะ (2566); ณัฐพร สิงห์สร (2566); ณัฐกานต์ ศรีโกศา (2567) ผลการศึกษาพบว่า ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุก มี 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความถี่ 12 คิดเป็นร้อยละ 50 2)การกำหนดเป้าหมาย ความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 41.67 3) การรู้จักตนเอง ความถี่ 10 คิดเป็นร้อยละ 41.67 4) การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ ความถี่ 8 คิดเป็นร้อยละ 33.33 และ 5) การมีวิจรรย์ญาณ ความถี่ 8 คิดเป็นร้อยละ 33.33

ขั้นที่ 2 ผลสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อเป็นการถ่วงรององค์ประกอบและยืนยันองค์ประกอบ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการนำองค์ประกอบที่ได้จากขั้นที่ 1 มาจัดทำเป็นแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ในประเด็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างร่วมกับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 ท่าน เพื่อเป็นการถ่วงรอง ยืนยันองค์ประกอบ และแสวงหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกที่สอดคล้องกับบริบทปฏิบัติจริง สรุปผลสัมภาษณ์แยกตามรายบุคคลได้ดังนี้

“ภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ด้าน ซึ่งมีความเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน อย่างไรก็ตาม ควรเพิ่มรายละเอียดเข้าไปในนิยามปฏิบัติการเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ คือ การสร้างภาคีเครือข่ายร่วมกับชุมชน ในองค์ประกอบด้านที่ 1 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และในส่วนของแนวทางการพัฒนาด้านนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาควรเข้ามามีบทบาทในการสั่งการและออกแบบโครงสร้างเชิงนโยบายเพื่อเปิดโอกาสให้สถานศึกษาขนาดเล็กสามารถสร้างความร่วมมือกับภาคส่วนภายนอกได้อย่างคล่องตัว”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1)

“ภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ด้าน ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งกับสถานการณ์ปัจจุบัน และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่ายังมีข้อความบางส่วนที่ควรเพิ่มรายละเอียดเข้าไปในนิยามเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ คือ ความเข้าใจอารมณ์พฤติกรรมของตนเอง ในองค์ประกอบด้านที่ 3 การรู้จักตนเอง สำหรับแนวทางการพัฒนาที่เห็นผลสัมฤทธิ์สูง ควรมุ่งเน้นกระบวนการพัฒนาดตนเองจากภายในผู้นำ ผ่านการสืบค้นและการเรียนรู้ตามอัธยาศัยบนฐานการนำตนเองเพื่อสร้างความรอบรู้เชิงระบบ”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2)

“เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ด้าน แต่ควรมีการนิยามศัพท์ให้ชัดเจนและครอบคลุมทั้งพฤติกรรม ความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะ และทักษะ ให้สอดคล้องกับภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าควรเพิ่มรายละเอียดเกี่ยวกับการตัดสินใจอย่างชาญฉลาดและการเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในด้านที่ 5 การมีวิจรณ์ญาณ ทั้งนี้แนวทางการพัฒนาทักษะดังกล่าวจำเป็นต้องเน้นกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงทั้งในสถานการณ์วิกฤตหรือกรณีศึกษาจริง มากกว่าการเข้าอบรมภาคทฤษฎีเพียงอย่างเดียว”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3)

“เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ด้าน คือ 1. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2. การกำหนดเป้าหมาย 3. การรู้จักตนเอง 4. การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ และ 5. การมีวิจรณ์ญาณ ซึ่งเหมาะสมอย่างยิ่งกับสถานการณ์ปัจจุบัน และเสนอแนะแนวทางการพัฒนาเพิ่มเติมว่า กระบวนการขับเคลื่อนควรใช้รูปแบบการอบรมเชิงปฏิบัติการแบบเข้มข้นที่เน้นสัดส่วนการฝึกปฏิบัติจริงในพื้นที่มากกว่าทฤษฎีในอัตราส่วน 40/60 เพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของผู้นำอย่างเป็นรูปธรรม”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4)

“ภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ด้าน ซึ่งเหมาะสมกับสถานการณ์ แต่ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่าควรเพิ่มรายละเอียดในนิยามข้อที่ 4 การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ คือ การตัดสินใจด้วยตนเอง โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ไม่คาดฝันหรือต้องการความคล่องตัวสูง โดยแนวทางการพัฒนาในด้านนี้ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องปรับบทบาทมาเป็นพี่เลี้ยงที่คอยประคับประคองและให้อิสระแก่ผู้บริหารในการแปรเปลี่ยนข้อจำกัดหน้างานให้เป็นโอกาส”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5)

“ภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ด้าน ซึ่งเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน และชี้ให้เห็นแนวทางการขับเคลื่อนว่า ควรจัดสรรให้มีกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ควบคู่ไประหว่างสถานศึกษาและเขตพื้นที่ เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการระดมความคิดและแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดีร่วมกัน”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6)

“ภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ด้าน คือ 1. การมีความคิด

ริเริ่มสร้างสรรค์ 2. การกำหนดเป้าหมาย 3. การรู้จักตนเอง 4. การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ และ 5. การมีวิจรรณญาณ ซึ่งเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง โดยระบุแนวทางการพัฒนาที่สำคัญว่า จะต้องใช้ระบบพี่เลี้ยง และการโค้ชงาน จากศึกษานิเทศก์หรือผู้เชี่ยวชาญเพื่อคอยนิเทศติดตามอย่างเป็นกัลยาณมิตร ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงและความผิดพลาดในการบริหารงานวิชาการได้”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7)

“เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ด้าน เหมาะสมที่จะสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับแนวทางการขับเคลื่อนในระดับปฏิบัติการให้ประสบความสำเร็จ หน่วยงานต้นสังกัดอย่างสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจำเป็นต้องเข้ามาช่วยลดภาระงานเอกสารที่ซ้ำซ้อน เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษามีเวลาโฟกัสกับการขับเคลื่อนวัตรกรรมการบริหารและการเรียนรู้ในโรงเรียนอย่างเต็มที่”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8)

“เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ด้าน ของภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ 1. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2. การกำหนดเป้าหมาย 3. การรู้จักตนเอง 4. การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ และ 5. การมีวิจรรณญาณ ซึ่งเหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง และเห็นด้วยอย่างยิ่งที่จะนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนขนาดเล็ก เนื่องจากโรงเรียนขนาดเล็กมีความขาดแคลนทรัพยากรหลายด้าน แนวทางการพัฒนาจึงต้องเน้นการผสมผสานพลังร่วมกันระหว่างการทำกับดูแลเชิงโครงสร้างจากเบื้องบนและการตระหนักรู้ยอมรับวัตรกรรมดีที่สืบทอดมาจากในตัวผู้บริหารเองเพื่อสร้างความยั่งยืน”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9)

จากผลการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 ท่าน สามารถสรุปภาพรวมได้ว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทั้งหมดให้การยอมรับและยืนยันองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ด้าน ว่ามีความเหมาะสมในการนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อีกทั้งยังร่วมกันให้การยืนยันแนวทางการพัฒนาในลักษณะกลไกคู่ขนาน ที่สอดคล้องประสานกันระหว่างบทบาทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในการออกแบบโครงสร้าง สั่งการ จัดระบบพี่เลี้ยง ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) และการลดภาระงานเอกสาร ควบคู่ไปกับบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองและการมุ่งเน้นการลงมือปฏิบัติจริงหน้างาน โดยผู้วิจัยได้นำผลการถกแถลงและข้อเสนอแนะดังกล่าวมาสรุปสาระสำคัญแสดงในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 สรุปผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-Structure Interview)
ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 ท่าน

องค์ประกอบ/แนวทาง	สรุปข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
การพัฒนากาเวผู้นำเชิงรุก	
1. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	ผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 1 ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่ายังมีข้อความบางส่วนที่ควรเพิ่มรายละเอียดเข้าไปในนิยามเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ คือ การสร้างภาคีเครือข่ายร่วมกับชุมชน ซึ่งสอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิท่านที่ 3 และผู้ทรงคุณวุฒิที่เหลือทั้ง 7 ท่าน เห็นด้วยว่าองค์ประกอบด้านนี้มีความเหมาะสมและสมบูรณ์แล้ว
2. การกำหนดเป้าหมาย	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่ายังมีข้อความบางส่วนที่ควรเพิ่มรายละเอียดเข้าไปในนิยามเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ คือ การกำหนดวิสัยทัศน์พันธกิจที่มีความชัดเจน และผู้ทรงคุณวุฒิที่เหลือทั้ง 8 ท่าน เห็นด้วยว่าองค์ประกอบด้านนี้มีความเหมาะสมและสมบูรณ์แล้ว
3. การรู้จักตนเอง	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่ายังมีข้อความบางส่วนที่ควรเพิ่มรายละเอียดเข้าไปในนิยามเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ คือ ความเข้าใจอารมณ์พฤติกรรมของตนเอง และผู้ทรงคุณวุฒิที่เหลือทั้ง 8 ท่าน เห็นด้วยว่าองค์ประกอบด้านนี้มีความเหมาะสมและสมบูรณ์แล้ว
4. การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่ายังมีข้อความบางส่วนที่ควรเพิ่มรายละเอียดเข้าไปในนิยามเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ คือ การตัดสินใจด้วยตนเอง โดยเฉพาะในสถานการณ์ไม่คาดฝัน หรือต้องการความคล่องตัว และผู้ทรงคุณวุฒิที่เหลือทั้ง 8 ท่าน เห็นด้วยว่าองค์ประกอบด้านนี้มีความเหมาะสมและสมบูรณ์แล้ว
5. การมีวิจรรย์ญาณ	ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่ายังมีข้อความบางส่วนที่ควรเพิ่มรายละเอียดเข้าไปในนิยามเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ คือ การตัดสินใจอย่างชาญฉลาด เลือกแนวทางที่ดีที่สุด

องค์ประกอบ/แนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก	สรุปข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
	และผู้ทรงคุณวุฒิที่เหลือทั้ง 8 ท่าน เห็นด้วยว่าองค์ประกอบด้านนี้มีความเหมาะสมและสมบูรณ์แล้ว
แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน	จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 ท่าน ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 ประเด็นหลัก ดังนี้ 1. สภาพปัญหาและความจำเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า ในสถานการณ์ปัจจุบัน โรงเรียนขนาดเล็กต้องเผชิญกับข้อจำกัดที่รุนแรง โดยเฉพาะความขาดแคลนด้านทรัพยากร งบประมาณ และบุคลากร ดังนั้นการบริหารงานแบบเดิมจึงไม่เพียงพอ มีความจำเป็นอย่างยิ่งเร่งด่วนที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ และนำ "ภาวะผู้นำเชิงรุก" มาใช้ในการบริหารจัดการ เพื่อพลิกวิกฤตและข้อจำกัดให้เป็นโอกาสในการยกระดับคุณภาพการศึกษา
	2. องค์ประกอบของรูปแบบ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 ท่านให้การยอมรับและยืนยันว่า องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำเชิงรุกทั้ง 5 ด้าน มีความเหมาะสม สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน และมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ซึ่งข้อมูลผลการยืนยันในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้นำไปสังเคราะห์และกำหนดเป็นเนื้อหาสาระสำคัญขององค์ประกอบรูปแบบ จากโครงสร้างรูปแบบการพัฒนาระดับสมรรถนะที่ประกอบด้วย 6 ส่วนหลัก คือ 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการ 3) วัตถุประสงค์ 4) ลักษณะ 5) แนวทางการนำไปใช้ 6) เงื่อนไขความสำเร็จ อย่างไรก็ตาม ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรายละเอียดนิยามปฏิบัติการเฉพาะด้าน เพื่อให้เนื้อหาของรูปแบบเกิดความสมบูรณ์และชัดเจนยิ่งขึ้น ดังนี้

องค์ประกอบ/แนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก	สรุปข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
	ด้านที่ 1 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 เสนอว่า "ควรเพิ่มรายละเอียดการสร้างภาคีเครือข่ายร่วมกับชุมชนเข้าไปในนิยาม" ด้านที่ 3 การรู้จักตนเอง ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2 เสนอว่า ควรเพิ่มความเข้าใจอารมณ์และพฤติกรรมของตนเองเข้าไปในนิยาม เพื่อให้เกิดการพัฒนาจากภายในผู้นำ ด้านที่ 4 การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5 เสนอว่า ควรระบุถึงการตัดสินใจด้วยตนเอง โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ไม่คาดฝันหรือต้องการความคล่องตัวสูง ด้านที่ 5 การมีวิจรรย์ญาณ: ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3 เสนอว่า ควรเพิ่มรายละเอียดเกี่ยวกับการตัดสินใจอย่างชาญฉลาดและการเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในสถานการณ์วิกฤต
	3. แนวทางการพัฒนา ผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาที่เน้น การขับเคลื่อนคู่ขนาน ซึ่งเป็นการสอดประสานระหว่างหน่วยงานต้นสังกัดและผู้บริหารสถานศึกษา โดยมีข้อเสนอแนะที่สำคัญ ดังนี้ บทบาทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8 เสนอว่า หน่วยงานต้นสังกัดจำเป็นต้องเข้ามาช่วยลดภาระงานเอกสารที่ซ้ำซ้อน เพื่อให้ผู้บริหารมีเวลาโฟกัสกับการขับเคลื่อนนวัตกรรม สอดคล้องกับผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7 ที่ระบุว่า จะต้องใช้ระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) และการโค้ชงาน จากศึกษานิเทศก์ เพื่อคอยนิเทศติดตามอย่างเป็นกัลยาณมิตร บทบาทผู้บริหารสถานศึกษา ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4 เสนอแนะว่า กระบวนการขับเคลื่อนควรใช้รูปแบบการอบรมเชิงปฏิบัติการที่เน้นสัดส่วนการฝึกปฏิบัติจริงในพื้นที่มากกว่าทฤษฎี ในอัตราส่วน 40/60 และผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6 เสริมว่า ควรจัดสรรให้มีกระบวนการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) เพื่อสร้างเครือข่ายความร่วมมือในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้วิธีปฏิบัติที่ดีร่วมกัน

องค์ประกอบ/แนวทาง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก	สรุปข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ
	4. การประเมินรูปแบบ ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะด้านการประเมินผลว่า การวัดความสำเร็จของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก ไม่ควรประเมินเพียงแค่ความรู้ความเข้าใจจากภาคทฤษฎี แต่ต้องประเมินจากการสังเกตพฤติกรรมการบริหารงานจริง และประเมินจากผลสัมฤทธิ์ของการนำนวัตกรรมไปแก้ปัญหาในสถานการณ์จริงของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งจะสะท้อนถึงการเกิดภาวะผู้นำเชิงรุกที่ยั่งยืน จากผลการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างทั้ง 4 ประเด็นข้างต้น ผู้วิจัยได้นำผลการถ่วงน้ำหนัก ยืนยันองค์ประกอบ และข้อเสนอแนะเชิงกลยุทธ์ มาสรุปเป็นสาระสำคัญเพื่อเตรียมนำไปใช้เป็นกรอบในการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก

จากตาราง 4.1 พบว่า ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 ท่าน สามารถสรุปสาระสำคัญเชิงบูรณาการได้ครอบคลุมทั้ง 4 ประเด็นหลัก โดยในประเด็น 1) สภาพปัญหาและความจำเป็น ผู้ทรงคุณวุฒิสะท้อนความเห็นสอดคล้องกันว่าสถานศึกษาขนาดเล็กมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร จึงมีความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องนำภาวะผู้นำเชิงรุกเข้ามาใช้บริหารจัดการ ในประเด็น 2) องค์ประกอบของรูปแบบ ได้ชี้ให้เห็นว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุกทั้ง 5 องค์ประกอบหลัก มีความเหมาะสม สมบูรณ์ และสอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก

สำหรับประเด็น 3) แนวทางการพัฒนา ผู้ทรงคุณวุฒิได้ร่วมกันให้ข้อเสนอแนะเชิงลึกเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาในลักษณะกลไกคู่ขนาน ที่ต้องขับเคลื่อนไปพร้อมกัน โดยในมิติการหนุนเสริมเชิงโครงสร้างจากภายนอก สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องปรับบทบาทเป็นพี่เลี้ยงคอยหนุนเสริมและประคับประคองผ่านระบบการโค้ชและการนิเทศติดตามเชิงบวก การสร้างเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ร่วมกัน ตลอดจนการลดภาระงานเอกสารที่ไม่จำเป็นเพื่อเพิ่มความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ควบคู่ไปกับมิติการขับเคลื่อนนวัตกรรมจากภายในของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ต้องมุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงหน้างาน ในสัดส่วนทฤษฎีต่อการปฏิบัติที่ 40:60 การพัฒนาตนเองบนฐานการนำตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างความรอบรู้เชิงระบบ ตลอดจนการฝึกทักษะการตัดสินใจเชิงรุกและการยอมรับนวัตกรรมดิจิทัลเข้ามาประยุกต์ใช้ในการบริหาร

และในประเด็น 4) การประเมินรูปแบบ ผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะว่าควรประเมินตามสภาพจริง จากการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและผลสัมฤทธิ์ของการนำนวัตกรรมไปแก้ปัญหาหน้างาน ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึกทั้ง 4 ประเด็นข้างต้น ผู้วิจัยได้นำไปใช้เป็นข้อมูลฐานราก ในการยกร่างรูปแบบการพัฒนาที่ประกอบด้วยโครงสร้าง 6 ส่วนในระยะที่ 2 และนำไปใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในขั้นตอนถัดไป

ขั้นที่ 3 ผลการศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิจัยในขั้นนี้ ผู้วิจัยนำข้อมูลจากการยืนยันองค์ประกอบของ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 ท่าน มาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากจำนวนโรงเรียนทั้งหมด 16,093 โรงเรียน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลและการแปลความหมายของข้อมูล ผู้วิจัย ขอ
นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

1.1 ข้อมูลพื้นฐาน

การวิจัยครั้งนี้ ได้ขอความอนุเคราะห์จากผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 การวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง ระดับการศึกษาสูงสุด และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 384 คน

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ 1. ชาย	84	21.88
2. หญิง	300	78.12
รวม	384	100.00
อายุ 1. ต่ำกว่า 25 ปี	4	1.04

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
2. 25-35 ปี	70	18.23
3. 36-45 ปี	115	29.95
4. 46-55 ปี	166	43.23
5. มากกว่า 55 ปี	29	7.55
รวม	384	100.00
ระดับการศึกษาสูงสุด		
1. ปริญญาตรี	127	33.07
2. ปริญญาโท	252	65.63
3. ปริญญาเอก	5	1.30
รวม	384	100.00
ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง		
1. น้อยกว่า 5 ปี	62	16.15
2. 5 - 10 ปี	81	21.09
3. 11 - 15 ปี	81	21.09
4. 16 ปี หรือมากกว่า	160	41.67
รวม	384	100.00

จากตาราง 4.2 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นเพศหญิง จำนวน 300 คน คิดเป็นร้อยละ 78.12 และเป็นเพศชายจำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 21.88 ซึ่งสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กที่มักมีสัดส่วนบุคลากรทางการศึกษาเป็นเพศหญิงในปริมาณที่สูง ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุระหว่าง 46-55 ปี มากที่สุด จำนวน 166 คน คิดเป็นร้อยละ 43.23 มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี โดยจบการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด จำนวน 252 คน คิดเป็นร้อยละ 65.63 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง 16 ปี หรือมากกว่า เป็นจำนวนมากที่สุดคือ 160 คน คิดเป็นร้อยละ 41.67

1.2 การศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัย ได้วิเคราะห์สภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีลำดับตามตารางที่ 4.3 ดังนี้

ตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน รายด้าน

ภาวะผู้นำเชิงรุก	สภาพที่เป็นจริง		สภาพที่พึงประสงค์		PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.70	0.57	4.46	0.64	0.21	1
การกำหนดเป้าหมาย	3.86	0.46	4.47	0.67	0.16	3
การรู้จักตนเอง	3.92	0.40	4.48	0.62	0.14	5
การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ	3.91	0.46	4.48	0.60	0.15	4
การมีวิจรรย์ญาณ	3.82	0.65	4.48	0.63	0.17	2

จากตาราง 4.3 พบว่า ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่า $PNI_{modified}$ เรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ $PNI = 0.21$ 2) การมีวิจรรย์ญาณ $PNI = 0.17$ 3) การกำหนดเป้าหมาย $PNI = 0.16$ 4) การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ $PNI = 0.15$ และ 5) การรู้จักตนเอง $PNI = 0.14$

และผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น $PNI_{modified}$ เป็นรายด้านสามารถเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย พร้อมรายละเอียดทางสถิติ ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด ($PNI = 0.21$) โดยมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.57) และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.64)

ลำดับที่ 2 ด้านการมีวิจรรย์ญาณ มีความต้องการจำเป็นรองลงมา ($PNI_{modified} = 0.17$) โดยมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.65) และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.63)

ลำดับที่ 3 ด้านการกำหนดเป้าหมาย มีค่าความต้องการจำเป็นในลำดับที่สาม ($PNI_{modified} = 0.16$) โดยมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.46) และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.67)

ลำดับที่ 4 ด้านการมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ มีค่าความต้องการจำเป็น ($PNI_{\text{modified}} = 0.15$) โดยมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.46) และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.60)

ลำดับที่ 5 ด้านการรู้จักตนเอง เป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาน้อยที่สุดเมื่อเทียบกับด้านอื่นในองค์ประกอบหลัก ($PNI_{\text{modified}} = 0.14$) โดยมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.40) และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.62)

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้น ข้อมูลดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นประเด็นเร่งด่วนที่สุดที่ต้องได้รับการพัฒนา ข้อมูลเชิงประจักษ์นี้ ผู้วิจัยจะนำไปใช้เป็นสารสนเทศและฐานข้อมูลหลัก ในการกำหนดสัดส่วนเนื้อหา วัตถุประสงค์ และการออกแบบกระบวนการของ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระยะที่ 2 ต่อไป เพื่อให้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถตอบโจทย์และแก้ปัญหาสภาพการปฏิบัติงานจริงของสถานศึกษาได้อย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพสูงสุด

จากผลการวิเคราะห์ในตารางที่ 4.3 ซึ่งชี้ให้เห็นเชิงประจักษ์ว่า ด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นองค์ประกอบที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุดเป็นลำดับที่ 1 ($PNI_{\text{modified}} = 0.21$) ดังนั้น เพื่อให้ได้สารสนเทศเชิงลึกที่ระบุถึงพฤติกรรมย่อยที่ต้องได้รับการแก้ไขหรือพัฒนาอย่างเร่งด่วน อันจะเป็นประโยชน์ต่อการออกแบบเนื้อหาและกิจกรรมในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มาดำเนินการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นโดยจำแนกตามพฤติกรรมบ่งชี้เป็นรายชื่อ ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลรายละเอียด ดังตาราง 4.4

ตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านที่ 1 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุก	สภาพที่เป็นจริง		สภาพที่พึงประสงค์		PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านที่ 1 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	3.70	0.57	4.46	0.64	0.21	1
1.1 ผู้บริหารมีความสามารถสร้างสรรค์	3.29	0.52	4.47	0.60	0.36	1
แนวทางการบริหาร						

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุก	สภาพที่เป็นจริง		สภาพที่พึงประสงค์		PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
1.2 ผู้บริหารพัฒนาการศึกษาแบบใหม่ที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน	3.60	0.60	4.50	0.60	0.25	3
1.3 ผู้บริหารคิดนอกรอบเพื่อเอาชนะข้อจำกัดด้านทรัพยากร	3.91	0.57	4.39	0.70	0.12	6
1.4 ผู้บริหารผสมผสานแนวคิดทางการศึกษาที่มีอยู่เดิมในรูปแบบที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก	3.85	0.40	4.49	0.60	0.17	4
1.5 ผู้บริหารมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในมิติที่แตกต่าง	3.29	0.56	4.43	0.60	0.35	2
1.6 ผู้บริหารมีการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	3.87	0.40	4.46	0.66	0.15	5
1.7 ผู้บริหารสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาที่เหมาะสม	3.86	0.51	4.45	0.60	0.15	5
1.8 ผู้บริหารพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนที่ไม่ได้อยู่ไปกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่	3.93	0.41	4.50	0.70	0.15	5

จากตาราง 4.4 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านที่ 1 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พบว่า ในภาพรวมองค์ประกอบด้านนี้มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับที่ 1 ของการวิจัย ($PNI_{modified} = 0.21$) โดยมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.57) และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.64)

เมื่อพิจารณาเจาะลึกจำแนกตามพฤติกรรมบ่งชี้เป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย พร้อมรายละเอียดทางสถิติ ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้บริหารมีความสามารถสร้างสรรค์แนวทางการบริหาร เป็นพฤติกรรมที่ต้องเร่งพัฒนามากที่สุด ($PNI_{modified} = 0.36$) โดยมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$, S.D. = 0.52) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.60)

ลำดับที่ 2 ผู้บริหารมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในมิติที่แตกต่าง ($PNI_{modified} = 0.35$) มีสภาพที่เป็นจริงระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.29$, S.D. = 0.56) และสภาพที่พึงประสงค์ระดับมาก ($\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.60)

ลำดับที่ 3 ผู้บริหารพัฒนาการศึกษาแบบใหม่ที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน ($PNI_{modified} = 0.25$) มีสภาพที่เป็นจริงระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 0.60) และสภาพที่พึงประสงค์ระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.60)

ลำดับที่ 4 ผู้บริหารผสมผสานแนวคิดทางการศึกษาที่มีอยู่เดิมในรูปแบบที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก ($PNI_{modified} = 0.17$) มีสภาพที่เป็นจริงระดับมาก ($\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.40) และสภาพที่พึงประสงค์ระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.60)

ลำดับที่ 5 มีพฤติกรรมบ่งชี้ 3 ประการที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากัน ($PNI_{modified} = 0.15$) ได้แก่ การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า (สภาพจริง $\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.40 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.66) การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาที่เหมาะสม (สภาพจริง $\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.51 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.60) และการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนที่ไม่ด้อยไปกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ (สภาพจริง $\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.41 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.70)

ลำดับที่ 6 ผู้บริหารคิดนอกกรอบเพื่อเอาชนะข้อจำกัดด้านทรัพยากร เป็นพฤติกรรมที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาน้อยที่สุดในด้านนี้ ($PNI_{modified} = 0.12$) เนื่องจากผู้บริหารมีสภาพการปฏิบัติจริงค่อนข้างสูงอยู่แล้ว ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.57) เทียบกับสภาพที่พึงประสงค์ ($\bar{X} = 4.39$, S.D. = 0.70)

จากข้อมูลเชิงประจักษ์ข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าจุดอ่อน ที่สำคัญที่สุดของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ไม่ใช่เรื่องของการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า หรือการเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากร แต่คือ การขาดความสามารถในการสร้างสรรค์แนวทางการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ๆ และการขาดวิสัยทัศน์ในการเชื่อมโยงโรงเรียนเข้ากับชุมชนเชิงลึก

ดังนั้น ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกฯ ในระยะที่ 2 ผู้วิจัยจะนำประเด็นวิกฤตทั้งสองประเด็นนี้มากำหนดเป็นจุดเน้นสำคัญในการออกแบบกิจกรรม เพื่อขับเคลื่อนการเปลี่ยนผ่านจากการบริหารแบบตั้งรับ ไปสู่การสร้างโมเดลการบริหารที่สร้างสรรค์และบูรณาการเครือข่ายชุมชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นอกเหนือจากประเด็นเร่งด่วนในด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แล้ว เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ในภาพรวมจากตารางที่ 4.3 จะพบว่าองค์ประกอบ ด้านการกำหนดเป้าหมาย เป็นอีกหนึ่งสมรรถนะสำคัญที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ($PNI_{\text{modified}} = 0.16$) ซึ่งจัดอยู่ในลำดับที่ 3 ของภาพรวมทั้งหมด ดังนั้น เพื่อให้การออกแบบโครงสร้างเนื้อหาในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกมีความครอบคลุม และสามารถอุดช่องโหว่ในการบริหารงานของโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลในการกำหนดเป้าหมาย มาดำเนินการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเชิงลึกโดยจำแนกตามพฤติกรรมบ่งชี้เป็นรายข้อ ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลรายละเอียด ดังตาราง 4.5

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านที่ 2 การกำหนดเป้าหมาย

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุก	สภาพที่เป็นจริง		สภาพที่พึงประสงค์		PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านที่ 2 การกำหนดเป้าหมาย	3.86	0.46	4.47	0.67	0.16	3
2.1 ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายวางทิศทางการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีระบบ	3.9	0.49	4.45	0.63	0.14	4
2.2 ผู้บริหารช่วยกระตุ้นพร้อมสร้างแรงจูงใจและเพิ่มประสิทธิภาพทั้งในระดับบุคลากรและองค์กร	3.92	0.45	4.42	0.70	0.13	5
2.3 ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจง วัดผลได้ และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก	3.6	0.46	4.45	0.60	0.24	1
2.4 ผู้บริหารสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงานและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา	3.97	0.52	4.49	0.70	0.13	5
2.5 ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่มีโครงสร้างชัดเจน	3.92	0.40	4.50	0.70	0.15	3

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุก	สภาพที่เป็นจริง		สภาพที่พึงประสงค์		PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
2.6 ผู้บริหารสร้างความสอดคล้อง ในการทำงานของทีมบุคลากรที่มี จำนวนจำกัด	3.89	0.42	4.49	0.70	0.15	3
2.7 ผู้บริหารช่วยลดความเครียด และกระตุ้นให้ทุกคนในโรงเรียนมุ่ง สู่ความสำเร็จร่วมกัน	3.84	0.49	4.46	0.70	0.16	2
2.8 ผู้บริหารมีการตั้งเป้าหมายที่ ท้าทายที่บรรลุได้ช่วยให้โรงเรียน ขนาดเล็กพัฒนาอย่างต่อเนื่องแม้ จะมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร	3.87	0.43	4.47	0.70	0.16	2

จากตาราง 4.5 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านที่ 2 การกำหนดเป้าหมาย พบว่า ในภาพรวมองค์ประกอบด้านนี้มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับที่ 3 ($PNI_{modified} = 0.16$) โดยมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.86$, S.D. = 0.46) และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.67)

เมื่อพิจารณาเจาะลึกจำแนกตามพฤติกรรมบ่งชี้เป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย พร้อมรายละเอียดทางสถิติ ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ผู้บริหารกำหนดเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจง วัดผลได้ และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นพฤติกรรมที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนที่สุดในด้านนี้ ($PNI_{modified} = 0.24$) โดยมีสภาพที่เป็นจริงต่ำที่สุดในกลุ่ม คือระดับมาก ($\bar{X} = 3.60$, S.D. = 0.46) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.60)

ลำดับที่ 2 มีพฤติกรรมบ่งชี้ 2 ประการที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากัน ($PNI_{modified} = 0.16$) ได้แก่ การช่วยลดความเครียดและกระตุ้นให้ทุกคนในโรงเรียนมุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน (สภาพจริง $\bar{X} = 3.84$, S.D. = 0.49 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.70) และการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายที่บรรลุได้เพื่อช่วยให้โรงเรียนพัฒนาอย่างต่อเนื่องแม้มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร (สภาพจริง $\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.43 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.70)

ลำดับที่ 3 มีพฤติกรรมบ่งชี้ 2 ประการที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นเท่ากัน ($PNI_{\text{modified}} = 0.15$) ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายที่มีโครงสร้างชัดเจน (สภาพจริง $\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.40 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.70) และการสร้างความสอดคล้องในการทำงานของทีมบุคลากรที่มีจำนวนจำกัด (สภาพจริง $\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.42 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.70)

ลำดับที่ 4 ผู้บริหารมีการกำหนดเป้าหมายวางทิศทางการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีระบบ ($PNI_{\text{modified}} = 0.14$) มีสภาพที่เป็นจริงระดับมาก ($\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.49) และสภาพที่พึงประสงค์ระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.63)

ลำดับที่ 5 มีพฤติกรรมบ่งชี้ 2 ประการที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาน้อยที่สุด ($PNI_{\text{modified}} = 0.13$) ได้แก่ การช่วยกระตุ้นพร้อมสร้างแรงจูงใจและเพิ่มประสิทธิภาพ (สภาพจริง $\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.45 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.70) และการสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงานและแนวทางการพัฒนาคุณภาพ (สภาพจริง $\bar{X} = 3.97$, S.D. = 0.52 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.70) เนื่องจากผู้บริหารมีสภาพการปฏิบัติจริงอยู่ในเกณฑ์ที่สูงอยู่แล้ว

จากข้อมูลเชิงประจักษ์ข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าจุดแข็งของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กคือความสามารถในการสร้างขวัญกำลังใจและกระตุ้นการทำงาน แต่จุดอ่อนสำคัญที่เป็นอุปสรรคต่อการบริหาร คือ การขาดทักษะในการกำหนดเป้าหมายเชิงรูปธรรมที่เฉพาะเจาะจงและวัดผลได้ ซึ่งสอดคล้องกับข้อจำกัดของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีทรัพยากรจำกัด ดังนั้น ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกฯ ระยะที่ 2 ผู้วิจัยจะมุ่งเน้นการออกแบบกระบวนการเรียนรู้ที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายระดับองค์กรให้คมชัด สามารถบริหารจัดการความเครียดของบุคลากร และหลอมรวมทีมงานขนาดเล็กให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ในภาพรวมจากตารางที่ 4.3 พบว่า องค์กรประกอบด้านการรู้จักตนเอง แม้จะมีค่าดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{\text{modified}} = 0.14$) อยู่ในลำดับที่ 5 ขององค์กรประกอบทั้งหมด แต่ในทางวิชาการถือเป็นคุณลักษณะพื้นฐาน ที่สำคัญยิ่งในการขับเคลื่อนพฤติกรรมเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อให้เกิดความเข้าใจในศักยภาพและขีดจำกัดของตนเองในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนั้น เพื่อให้ได้ข้อมูลสารสนเทศที่สมบูรณ์ครบถ้วนทุกมิติ ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลในด้านการรู้จักตนเอง มาดำเนินการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นเชิงลึกโดยจำแนกตามพฤติกรรมบ่งชี้เป็นรายชื่อ ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลรายละเอียด ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านที่ 3 การรู้จักตนเอง

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุก	สภาพที่เป็นจริง		สภาพที่พึงประสงค์		PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านที่ 3 การรู้จักตนเอง	3.92	0.40	4.48	0.62	0.14	5
3.1 ผู้บริหารมีความสามารถในการตระหนักรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน ศักยภาพ ความถนัด	3.92	0.37	4.49	0.61	0.15	1
3.2 การมีขีดความสามารถของตนในการบริหารงาน ซึ่งนำไปสู่การกลายอมรับผิด	3.91	0.37	4.46	0.60	0.14	2
3.3 ผู้บริหารมีการประเมินตนเองอย่างตรงไปตรงมา	3.89	0.42	4.46	0.69	0.15	1
3.4 ผู้บริหารสามารถนำจุดแข็งมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร	3.90	0.40	4.48	0.60	0.15	1
3.5 ผู้บริหารพัฒนาหรือปรับปรุงจุดอ่อนของตน ผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์สอดคล้องกับบริบทโรงเรียนขนาดเล็ก	3.93	0.41	4.46	0.60	0.13	3
3.6 ผู้บริหารพัฒนาหรือปรับปรุงจุดอ่อนของตน ผ่านการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทโรงเรียนขนาดเล็ก	3.91	0.40	4.48	0.60	0.15	1
3.7 ผู้บริหารมีทักษะการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ	3.92	0.40	4.48	0.60	0.14	2
3.8 ผู้บริหารสามารถปรับตัวเชิงรุกต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการศึกษาเพื่อ	3.94	0.40	4.49	0.60	0.14	2

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุก	สภาพที่เป็นจริง		สภาพที่พึงประสงค์		PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษา						
ของโรงเรียนแม้จะมีข้อจำกัดด้าน						
ทรัพยากร						

จากตาราง 4.6 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านที่ 3 การรู้จักตนเอง พบว่า ในภาพรวมองค์ประกอบด้านนี้มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาอยู่ในลำดับสุดท้าย (ลำดับที่ 5) เมื่อเทียบกับทุกองค์ประกอบหลัก ($PNI_{modified} = 0.14$) โดยมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.40) และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.62) ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารมีสมรรถนะพื้นฐานในด้านนี้ค่อนข้างสูงอยู่แล้วในปัจจุบัน

เมื่อพิจารณาเจาะลึกจำแนกตามพฤติกรรมบ่งชี้เป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย พร้อมรายละเอียดทางสถิติ ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 มีพฤติกรรมบ่งชี้ 4 ประการที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดในด้านนี้ ($PNI_{modified} = 0.15$) ได้แก่ การประเมินตนเองอย่างตรงไปตรงมา (สภาพจริง $\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.42 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.69) การนำจุดแข็งมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร (สภาพจริง $\bar{X} = 3.90$, S.D. = 0.40 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.60) การพัฒนาหรือปรับปรุงจุดอ่อนของตนผ่านการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบท (สภาพจริง $\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.40 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.60) การมีความสามารถในการ ตระหนักรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน ศักยภาพ ความถนัด (สภาพจริง $\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.37 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.61)

ลำดับที่ 2 มีพฤติกรรมบ่งชี้ 3 ประการที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นรองลงมา ($PNI_{modified} = 0.14$) ได้แก่ การมีขีดความสามารถของตนในการบริหารงาน ซึ่งนำไปสู่การกล้ายอมรับผิด (สภาพจริง $\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.37 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.60) การมีทักษะการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ (สภาพจริง $\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.40 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.60) การปรับตัวเชิงรุกต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการศึกษาเพื่อยกระดับคุณภาพแม้จะมีข้อจำกัด (สภาพจริง $\bar{X} = 3.94$, S.D. = 0.40 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.60)

ลำดับที่ 3 ผู้บริหารพัฒนาหรือปรับปรุงจุดอ่อนของตนผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์สอดคล้องกับบริบทโรงเรียนขนาดเล็ก เป็นพฤติกรรมที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาน้อยที่สุดในด้านนี้ ($PNI_{\text{modified}} = 0.13$) โดยมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.93$, S.D. = 0.41) และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.60)

จากข้อมูลเชิงประจักษ์ข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กมีพื้นฐานการวิเคราะห์ตนเองและการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในเกณฑ์ที่ดีเยี่ยมอยู่แล้ว อย่างไรก็ตาม จุดที่ต้องได้รับการเติมเต็มคือ "การนำผลการประเมินตนเองมาแปลงเป็นกลยุทธ์เชิงรุก" ดังนั้น ในการออกแบบรูปแบบการพัฒนาในระยะที่ 2 ผู้วิจัยจะไม่เน้นกิจกรรมการค้นหาตัวตนเบื้องต้น แต่จะมุ่งเน้นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถดึงเอา จุดแข็งที่มีอยู่ มาออกแบบเป็นกลยุทธ์เพื่อกลบจุดอ่อน และบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแทน

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ในภาพรวมจากตารางที่ 4.3 พบว่า องค์ประกอบด้านการมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ เป็นอีกลักษณะหนึ่งที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ($PNI_{\text{modified}} = 0.15$) อยู่ในลำดับที่ 4 ขององค์ประกอบทั้งหมด ซึ่งในทางวิชาการถือเป็นแรงขับเคลื่อนภายใน ที่ส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถริเริ่มและตัดสินใจดำเนินการตามเป้าหมายของสถานศึกษาได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องรอคำสั่ง โดยเฉพาะภายใต้สภาวะวิกฤตหรือข้อจำกัดของโรงเรียนขนาดเล็ก ดังนั้น เพื่อให้เห็นภาพสะท้อนของพฤติกรรมบางชิ้นในด้านนี้อย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจำแนกเป็นรายชื่อ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านที่ 4 การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุก	สภาพที่เป็นจริง		สภาพที่พึงประสงค์		PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านที่ 4 การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ	3.91	0.46	4.48	0.60	0.15	4
4.1 ผู้บริหารมีความตั้งใจและความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง	3.99	0.53	4.54	0.60	0.14	3
4.2 ผู้บริหารมีการบริหารจัดการโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายแม้จะมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร	3.92	0.34	4.51	0.60	0.15	2
	3.85	0.33	4.45	0.60	0.16	1

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุก	สภาพที่เป็นจริง		สภาพที่พึงประสงค์		PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
4.3 ผู้บริหารกล้าตัดสินใจและ ดำเนินการอย่างมีอิสระทางความคิด	3.96	0.43	4.48	0.60	0.13	4
4.4 ผู้บริหารมีความสามารถในการ ประยุกต์ใช้ความรู้มาพัฒนา นวัตกรรมการบริหารที่สอดคล้องกับ บริบทเฉพาะของโรงเรียน						
4.5 ผู้บริหารนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมา พัฒนานวัตกรรมการบริหารที่ สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของ โรงเรียน	3.89	0.39	4.46	0.60	0.15	2
4.6 ผู้บริหารมีความริเริ่มหาแนว ทางแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์	3.88	0.46	4.50	0.60	0.16	1
4.7 ผู้บริหารมีการแก้ปัญหาโดยไม่ รอคำสั่งหรือนโยบายจากส่วนกลาง เพียงอย่างเดียว	3.85	0.58	4.41	0.60	0.15	2
4.8 ผู้บริหารมีการตอบสนองความ ต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และ ชุมชนได้อย่างเหมาะสมและทันต่อ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ทางการศึกษา	3.91	0.52	4.47	0.59	0.14	3

จากตาราง 4.7 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านที่ 4 การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ พบว่า ในภาพรวมองค์ประกอบด้านนี้มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับที่ 4 ของการวิจัย ($PNI_{modified} = 0.15$) โดยมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.46) และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.60)

เมื่อพิจารณาเจาะลึกจำแนกตามพฤติกรรมบ่งชี้เป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย พร้อมรายละเอียดทางสถิติ ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 มีพฤติกรรมบ่งชี้ 2 ประการที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุดในด้านนี้ ($PNI_{\text{modified}} = 0.16$) ได้แก่ ผู้บริหารกล้าตัดสินใจและดำเนินการอย่างมีอิสระทางความคิด (สภาพจริง $\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.33 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.60) ผู้บริหารมีความริเริ่มหาแนวทางแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์ (สภาพจริง $\bar{X} = 3.88$, S.D. = 0.46 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.60)

ลำดับที่ 2 มีพฤติกรรมบ่งชี้ 3 ประการที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นรองลงมา ($PNI_{\text{modified}} = 0.15$) ได้แก่ ผู้บริหารแก้ปัญหาโดยไม่รอคำสั่งหรือนโยบายจากส่วนกลางเพียงอย่างเดียว (สภาพจริง $\bar{X} = 3.85$, S.D. = 0.58 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.41$, S.D. = 0.60) ผู้บริหารนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาพัฒนานวัตกรรมการบริหารที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของโรงเรียน (สภาพจริง $\bar{X} = 3.89$, S.D. = 0.39 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.60) ผู้บริหารมีการบริหารจัดการโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายแม้จะมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร (สภาพจริง $\bar{X} = 3.92$, S.D. = 0.34 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.60)

ลำดับที่ 3 มีพฤติกรรมบ่งชี้ 2 ประการที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นในลำดับถัดมา ($PNI_{\text{modified}} = 0.14$) ได้แก่ ผู้บริหารตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนได้อย่างเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลง (สภาพจริง $\bar{X} = 3.91$, S.D. = 0.52 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.59) ผู้บริหารมีความตั้งใจและความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง (สภาพจริง $\bar{X} = 3.99$, S.D. = 0.53 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.54$, S.D. = 0.60)

ลำดับที่ 4 ผู้บริหารมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้มาพัฒนานวัตกรรมการบริหารที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของโรงเรียน เป็นพฤติกรรมที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาน้อยที่สุดในด้านนี้ ($PNI_{\text{modified}} = 0.13$) เนื่องจากผู้บริหารมีพื้นฐานการปฏิบัติในด้านนี้ค่อนข้างสูงอยู่แล้ว ($\bar{X} = 3.96$, S.D. = 0.43 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.60)

จากข้อมูลเชิงประจักษ์ข้างต้น สะท้อนให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กมีความเชื่อมั่นในศักยภาพตนเอง (มีค่าเฉลี่ยสภาพจริงสูงสุดในกลุ่ม) และพยายามขับเคลื่อนงานภายใต้ความขาดแคลนได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม อุปสรรคสำคัญที่ฉุดรั้งภาวะผู้นำเชิงรุกคือ การขาดความกล้าในการตัดสินใจอย่างเป็นอิสระและการรอคอยกรอบนโยบายจากส่วนกลาง ซึ่งส่งผลให้การแก้ปัญหาขาดความสร้างสรรค์ ดังนั้น ในการพัฒนารูปแบบการพัฒนาในระยะที่ 2 ผู้วิจัยจะมุ่งเน้นการออกแบบกระบวนการที่ช่วยปลดล็อก กรอบความคิดของผู้บริหาร ให้มีความกล้าและเป็นอิสระทางความคิด ตลอดจนการบูรณาการใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเพื่อลดการพึ่งพาทรัพยากรจากภายนอก ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างความเข้มแข็งและพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในภาพรวมจากตารางที่ 4.3 พบว่า องค์ประกอบด้านการมีวิจรรย์ญาณ เป็นด้านที่มีความสำคัญเร่งด่วนเป็นลำดับที่ 2 ($PNI_{modified} = 0.17$) ซึ่งในทางวิชาการถือเป็นทักษะการคิดขั้นสูง ที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถประเมินสถานการณ์ ตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผล และคาดการณ์ผลกระทบที่จะเกิดขึ้นภายใต้บริบทที่ซับซ้อนของโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างแม่นยำ ดังนั้น เพื่อให้ได้สารสนเทศเชิงลึกเกี่ยวกับพฤติกรรม การมีวิจรรย์ญาณ ผู้วิจัยจึงได้วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นจำแนกเป็นรายข้อ ปรากฏผลดังตาราง 4.8

ตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านที่ 5 การมีวิจรรย์ญาณ

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุก	สภาพที่เป็นจริง		สภาพที่พึงประสงค์		PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
ด้านที่ 5 การมีวิจรรย์ญาณ	3.82	0.65	4.48	0.63	0.17	2
5.1 ความสามารถในการคิดไตร่ตรอง และพิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบเป็นระบบ	3.69	0.6	4.47	0.60	0.21	1
5.2 ผู้บริหารมีการคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผลในการบริหารจัดการโรงเรียนท่ามกลางข้อจำกัดด้านทรัพยากร	3.74	0.6	4.48	0.60	0.20	2
5.3 ผู้บริหารมีทักษะในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในบริบทเฉพาะของโรงเรียนขนาดเล็ก	3.70	0.6	4.43	0.64	0.20	2
5.4 ผู้บริหารมีความสามารถคิดค้นทางเลือกที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหา	3.73	0.6	4.44	0.63	0.19	3
5.5 ผู้บริหารมีการแก้ไขปัญหาโดยเลือกวิธีการอย่างสร้างสรรค์	3.73	0.6	4.46	0.62	0.20	2
5.6 ผู้บริหารมีการคิดตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักคุณธรรม และ	3.76	0.66	4.51	0.62	0.20	2

องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุก	สภาพที่เป็นจริง		สภาพที่พึงประสงค์		PNI	ลำดับ
	$\bar{X}$	S.D.	$\bar{X}$	S.D.		
จริยธรรมเพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน	3.75	0.70	4.49	0.61	0.20	2
5.7 ผู้บริหารมีการคิดตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักความมีวินัย เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน						
5.8 ผู้บริหารมีการคิดตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักความซื่อสัตย์ เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน	3.79	0.70	4.53	0.61	0.20	2
5.9 ผู้บริหารมีการคิดตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักความยุติธรรม เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน	4.07	0.57	4.50	0.64	0.11	4
5.10 ผู้บริหารมีการตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน	4.21	0.70	4.45	0.70	0.06	5

จากตาราง 4.8 ผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านที่ 5 การมีวิจรรณญาณ พบว่า ในภาพรวมองค์ประกอบด้านนี้มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาเป็นลำดับที่ 2 ของงานวิจัย ($PNI_{modified} = 0.17$) โดยมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.82$, S.D. = 0.65) และสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.63)

เมื่อพิจารณาเจาะลึกจำแนกตามพฤติกรรมบ่งชี้เป็นรายข้อ สามารถเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย พร้อมรายละเอียดทางสถิติ ได้ดังนี้

ลำดับที่ 1 ความสามารถในการคิดไตร่ตรองและพิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบเป็นระบบ เป็นพฤติกรรมที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วนที่สุดในด้านนี้ ($PNI_{modified} = 0.21$) โดยมีสภาพที่เป็นจริงต่ำที่สุดในกลุ่ม คือระดับมาก ($\bar{X} = 3.69$, S.D. = 0.60) ในขณะที่สภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.47$, S.D. = 0.60)

ลำดับที่ 2 มีพฤติกรรมบ่งชี้ถึง 6 ประการที่มีดัชนีความต้องการจำเป็นรองลงมาและมีค่าเท่ากัน ($PNI_{\text{modified}} = 0.20$) ได้แก่ การมีทักษะในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในบริบทเฉพาะ (สภาพจริง $\bar{X} = 3.70$, S.D. = 0.60 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.43$, S.D. = 0.64) การแก้ไขปัญหาโดยเลือกวิธีการอย่างสร้างสรรค์ (สภาพจริง $\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.60 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.46$, S.D. = 0.62) การคิดอย่างเป็นเหตุเป็นผลในการบริหารจัดการท่ามกลางข้อจำกัด (สภาพจริง $\bar{X} = 3.74$, S.D. = 0.60 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.48$, S.D. = 0.60) การตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักความมีวินัย (สภาพจริง $\bar{X} = 3.75$, S.D. = 0.70 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.61) การตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักคุณธรรมและจริยธรรม (สภาพจริง $\bar{X} = 3.76$, S.D. = 0.66 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.51$, S.D. = 0.62) การตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักความซื่อสัตย์ (สภาพจริง $\bar{X} = 3.79$, S.D. = 0.70 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.53$, S.D. = 0.61)

ลำดับที่ 3 ผู้บริหารมีความสามารถคิดค้นทางเลือกที่หลากหลายในการแก้ไขปัญหา ($PNI_{\text{modified}} = 0.19$) มีสภาพที่เป็นจริงระดับมาก ($\bar{X} = 3.73$, S.D. = 0.60) และสภาพที่พึงประสงค์ระดับมาก ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.63)

ลำดับที่ 4 ผู้บริหารมีการคิดตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักความยุติธรรม ($PNI_{\text{modified}} = 0.11$) มีสภาพที่เป็นจริงค่อนข้างสูงระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.57) และสภาพที่พึงประสงค์ระดับมาก ($\bar{X} = 4.50$, S.D. = 0.64)

ลำดับที่ 5 ผู้บริหารมีการตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน เป็นพฤติกรรมที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาน้อยที่สุดในด้านนี้ ($PNI_{\text{modified}} = 0.06$) เนื่องจากผู้บริหารสามารถปฏิบัติได้ในระดับที่สูงมากอยู่แล้ว (สภาพจริง $\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.70 สภาพพึงประสงค์ $\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.70)

จากผลการวิเคราะห์สถิติเชิงประจักษ์ สะท้อนให้เห็นชัดเจนว่า จุดแข็งที่โดดเด่นของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กคือการตอบสนองต่อชุมชนและการยึดหลักความยุติธรรม (ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสภาพจริงสูงทะลุระดับ 4.00) อย่างไรก็ตาม ปัญหาที่ผู้ดำรงภาวผู้นำเชิงรุกในด้านการมีวิจรรณญาณ คือ การขาดทักษะการคิดเชิงระบบ และการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาอย่างรอบคอบ ดังนั้น ในการนำข้อมูลสารสนเทศนี้ไปออกแบบรูปแบบการพัฒนาในระยะที่ 2 ผู้วิจัยจะไม่เน้นการอบรมเรื่องมนุษยสัมพันธ์หรือการเข้าถึงชุมชน แต่จะมุ่งไปที่การสร้างกระบวนการเรียนรู้ ที่ฝึกฝนให้ผู้บริหารมีกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์ข้อมูล และสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาบนหลักเหตุผลและจริยธรรมได้อย่างเฉียบคมและเป็นระบบมากยิ่งขึ้น

สรุปภาพรวมความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงรุก พบว่าด้านที่ต้องพัฒนาเร่งด่วนที่สุดคือ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ($PNI = 0.21$) โดยเฉพาะการสร้างโมเดลบริหารแนว

ใหม่และการเชื่อมโยงกับชุมชน รองลงมาคือ การมีวิจารณ์ญาณ (PNI = 0.17) ที่เน้นการคิดเชิงระบบ และ การกำหนดเป้าหมาย (PNI = 0.16) ที่ต้องวัดผลได้ชัดเจน ขณะที่ด้าน การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ (PNI = 0.15) และ การรู้จักตนเอง (PNI = 0.14) มีความต้องการจำเป็นลำดับรองลงมา เนื่องจากผู้บริหารมีวุฒิภาวะและการปรับตัวเชิงรุกที่ดีอยู่แล้ว

จากผลการวิจัยระยะที่ 1 ซึ่งประกอบด้วยการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาความต้องการจำเป็น และการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งได้ข้อสรุปเชิงลึกที่ครอบคลุมกรอบประเด็นการวิจัย 4 ด้าน ได้แก่ 1) สภาพปัญหาและความจำเป็น 2) องค์ประกอบของรูปแบบ 3) แนวทางการพัฒนา ด้วยกลไกการขับเคลื่อนคู่ขนาน และ 4) การประเมินรูปแบบ ผู้วิจัยได้นำผลการวิเคราะห์ข้อมูลฐานราก ในระยะที่ 1 ทั้งหมดดังกล่าว ไปบูรณาการและสังเคราะห์เป็นโครงสร้าง 6 ส่วน ประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการ 3) วัตถุประสงค์ 4) ลักษณะ 5) แนวทางการนำไปใช้ และ 6) เงื่อนไขความสำเร็จ เพื่อนำเข้าสู่กระบวนการจัดทำร่างรูปแบบการพัฒนาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในระยะที่ 2 ต่อไป

4.2 ผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยได้นำผลการศึกษาจากระยะที่ 1 ซึ่งประกอบด้วยผลการศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก และผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนา มาสังเคราะห์ร่วมกันเพื่อใช้เป็นฐานในการร่างรูปแบบการพัฒนา โดยผลการศึกษาความต้องการจำเป็นสะท้อนองค์ประกอบของวาระผู้นำเชิงรุกที่ควรได้รับการพัฒนาอย่างเร่งด่วน ขณะที่ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิช่วยให้เห็นแนวทาง วิธีการ กระบวนการ และกิจกรรมที่เหมาะสมในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก จากนั้นผู้วิจัยจึงนำข้อมูลทั้งสองส่วนมาวิเคราะห์เชิงสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบ กระบวนการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา และแนวทางการประเมินผล ก่อนนำไปสู่การร่างรูปแบบการพัฒนาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในระยะที่ 2

ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การนำเสนอผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก แบ่งเป็น 2 ชั้น คือ ชั้นที่ 1 จัดทำร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการพัฒนาวะผู้นำเชิงรุก ชั้นที่ 2 ตรวจสอบ ยืนยันร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการพัฒนา

ภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดดังนี้

ขั้นที่ 1 ผลการจัดทำร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ผลจัดทำร่างรูปแบบ จากการวิจัยระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาเป็นร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการและเหตุผลของรูปแบบ 3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 4) ลักษณะของรูปแบบ 5) แนวทางการนำไปใช้ 6) เงื่อนไขความสำเร็จ

ชื่อรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

หลักการของรูปแบบ

ในยุคปัจจุบันที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ส่งผลให้ระบบการศึกษาต้องปรับตัวสู่การเป็น สังคมแห่งการเรียนรู้ กระแสโลกาภิวัตน์ได้กลายเป็นแรงกดดันสำคัญที่บีบให้ระบบการศึกษาไทยต้องเร่งพัฒนาคุณภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกระจายโอกาสทางการศึกษาในพื้นที่ชนบทและห่างไกล แต่กลับต้องเผชิญกับข้อจำกัดที่รุนแรง ทั้งการขาดแคลนทรัพยากร งบประมาณที่จำกัด และจำนวนบุคลากรที่ไม่เพียงพอ

ปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จภายใต้ข้อจำกัดเหล่านี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นกลไกหลักในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน อย่างไรก็ตาม การบริหารงานแบบดั้งเดิมที่เน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไม่เพียงพออีกต่อไป จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมี ภาวะผู้นำเชิงรุก ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารที่เน้นการคาดการณ์อนาคต (Anticipation) การวางแผนเชิงรุก และการตัดสินใจอย่างมีอิสระโดยไม่ปล่อยให้สถานการณ์ภายนอกบีบบังคับ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกนี้ จึงถูกสร้างขึ้นบนหลักการของการบูรณาการคุณลักษณะทางจิตวิทยาและทักษะการบริหารจัดการเข้าด้วยกัน โดยมีมุ่งเน้นองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการที่ผ่านการสังเคราะห์จากแนวคิดของนักวิชาการระดับสากลและบริบทของไทย ได้แก่ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์, การกำหนดเป้าหมาย, การรู้จักตนเอง, การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ และการมีวิจรณ์ญาณ เพื่อเปลี่ยนบทบาทผู้บริหารจากผู้รับคำสั่งสู่การเป็น "ผู้อำนวยการความสะอาดและนักสร้างสรรค์นวัตกรรม" ที่สามารถนำพาโรงเรียนขนาดเล็กก้าวข้ามขีดจำกัดและสร้างคุณภาพการศึกษาที่เท่าเทียมได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

- 1) เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงรุก ครอบคลุม 5 องค์ประกอบหลัก
- 2) เพื่อยกระดับความสามารถในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ท่ามกลางข้อจำกัดด้านทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพทัดเทียมโรงเรียนขนาดใหญ่

ลักษณะของรูปแบบ

รูปแบบนี้เป็น รูปแบบเชิงระบบและบูรณาการ ที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อยที่สัมพันธ์กันตามผลการยืนยันองค์ประกอบของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) การมีวิจรรย์ญาณ 3) การกำหนดเป้าหมาย 4) การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ และ 5) การรู้จักตนเองสามารถสรุปเป็นภาพประกอบของ (ร่าง)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแต่ละองค์ประกอบมีรูปแบบหลักสูตร ดังนี้

หน่วยที่ 1 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ประกอบด้วย

- 1) หลักการ ในบริบทโรงเรียนขนาดเล็กที่มีข้อจำกัด ผู้บริหารต้องเปลี่ยนบทบาทเป็น "นักสร้างสรรค์นวัตกรรม" เพื่อก้าวข้ามขีดจำกัดเดิม
- 2) จุดมุ่งหมาย เพื่อให้ผู้บริหารสามารถคิดค้นแนวทางหรือนวัตกรรมการบริหารจัดการใหม่ที่เหมาะสมกับพื้นที่
- 3) เนื้อหาโดยสังเขป การคิดนอกกรอบภายใต้ทรัพยากรจำกัด, การบริหารเชิงนวัตกรรมสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก
- 4) กิจกรรมแนะนำ Workshop การออกแบบนวัตกรรมการบริหาร

หน่วยที่ 2 การมีวิจรรย์ญาณ ประกอบด้วย

- 1) หลักการ การตัดสินใจอย่างมีอิสระและรอบคอบโดยไม่ปล่อยให้สถานการณ์ภายนอกบีบบังคับ
- 2) จุดมุ่งหมาย: พัฒนาทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลและตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลและความเหมาะสมของบริบท
- 3) เนื้อหาโดยสังเขป การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม การประเมินความเสี่ยงในการบริหาร
- 4) กิจกรรมแนะนำ การวิเคราะห์กรณีศึกษา และการประเมินสภาพที่พึงประสงค์

หน่วยที่ 3 การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) ประกอบด้วย

- 1) หลักการ การกำหนดทิศทางองค์กรที่ชัดเจนท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

2) จุดมุ่งหมาย เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้ทัดเทียมโรงเรียนขนาดใหญ่

3) เนื้อหาโดยสังเขป การวางแผนกลยุทธ์เชิงรุก, การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ยั่งยืน

4) กิจกรรมแนะนำ กิจกรรมการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์โรงเรียนขนาดเล็ก
หน่วยที่ 4 การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ

1) หลักการ การเป็นผู้นำที่เน้นการคาดการณ์อนาคต และมีความมุ่งมั่นก้าวข้ามขีดจำกัด

2) จุดมุ่งหมาย เพื่อสร้างพฤติกรรมการบริหารเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ

3) เนื้อหาโดยสังเขป จิตวิทยาความเป็นผู้นำ, การสร้างแรงขับเคลื่อนภายใน

4) กิจกรรมแนะนำ กิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจและแลกเปลี่ยนประสบการณ์
หน่วยที่ 5 การรู้จักตนเอง

1) หลักการ การวิเคราะห์ศักยภาพเบื้องต้นของผู้บริหารเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2) จุดมุ่งหมาย เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาของตนเองในการเป็นผู้นำเชิงรุก

3) เนื้อหาโดยสังเขป การสำรวจบุคลิกภาพผู้นำ การประเมินสมรรถนะส่วนบุคคล

4) กิจกรรมแนะนำ แบบประเมินตนเองและการทำสะท้อนคิด

แนวทางการนำไปใช้

1) ระยะเวลาเตรียม (Pre-Process) ผู้บริหารและครูโรงเรียนขนาดเล็กได้ประเมินสภาพที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์เพื่อหาแนวทางในการพัฒนา (PNI)

2) ระยะเวลาพัฒนา (Action) ใช้กิจกรรมพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Action Learning) โดยมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมบริหารที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) ระยะเวลาประเมิน (Evaluation) ตรวจสอบผลลัพธ์ผ่านเกณฑ์ 4 ด้าน คือ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความสอดคล้อง

เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ

เพื่อให้การนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็กไปสู่การปฏิบัติเกิดประสิทธิผลสูงสุดและมีความยั่งยืน จำเป็นต้องอาศัยเงื่อนไขความสำเร็จ 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านหน่วยงานต้นสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาต้องมีนโยบายที่ชัดเจนในการกระจายอำนาจและลดภาระงานเอกสารที่ซ้ำซ้อน เพื่อคืนเวลาให้ผู้บริหารสถานศึกษาพร้อมทั้งปรับบทบาทศึกษานิเทศก์ให้ทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) และผู้ชี้แนะ (Coaching) อย่างแท้จริง
2. ด้านผู้บริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีเจตจำนงอิสระ (Free Will) มีความเปิดกว้างต่อการเรียนรู้ และมีความมุ่งมั่นที่จะนำตนเองเข้าสู่กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยกล้าที่จะทดลอง สร้างสรรค์นวัตกรรม และยอมรับความเสี่ยงในการบริหารจัดการ
3. ด้านเครือข่ายและวัฒนธรรมองค์กร ต้องมีการสนับสนุนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ทั้งภายในสถานศึกษาและระหว่างเครือข่ายโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อแลกเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practices) และสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเรียนรู้ร่วมกัน

การวัดและประเมินผลตามรูปแบบการพัฒนานี้ มุ่งเน้นการประเมินตามสภาพจริง และการประเมินเพื่อการพัฒนา (Formative Assessment) เพื่อตรวจสอบการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมและผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการ โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 2 ส่วนหลัก ดังนี้

1. การประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงรุก
สิ่งที่ประเมิน คือ พฤติกรรมที่สะท้อนถึงองค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีวิสัยทัศน์ การกำหนดเป้าหมาย การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ และการรู้จักตนเอง

วิธีการและเครื่องมือ คือ ใช้แบบประเมินพฤติกรรมแบบ 360 องศา (ประเมินตนเอง ประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา และประเมินโดยต้นสังกัด) ร่วมกับการบันทึกการสะท้อนคิด (Reflection Log) จากการลงมือปฏิบัติจริง

2. การประเมินผลสัมฤทธิ์การบริหารสถานศึกษา
สิ่งที่ประเมิน คือ ความก้าวหน้าของการเป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้และผลสัมฤทธิ์ของการนำนวัตกรรมการบริหารไปแก้ปัญหาสภาพจริงในโรงเรียนขนาดเล็ก

วิธีการและเครื่องมือ คือ การประเมินร่องรอยการปฏิบัติงาน การสังเกตสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมการทำงานในโรงเรียน และการตรวจสอบผลการดำเนินงานเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่สถานศึกษากำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์เชิงรุก

2) ผลการจัดทำร่างคู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในการดำเนินงานวิจัยและพัฒนาควบคู่กันเชิงระบบ นอกจากการยกย่องตัวรูปแบบ ในส่วนที่ 1 แล้ว ผู้วิจัยได้นำผลลัพธ์เชิงประจักษ์และข้อค้นพบทางทฤษฎีจากการวิจัยระยะที่ 1 มาแปลงสู่มิติการปฏิบัติเชิงวิชาชีพ ด้วยการจัดทำร่างคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้คู่มือฉบับนี้ทำหน้าที่เป็นแนวทางเชิงยุทธศาสตร์และกลไกในการบริหารจัดการตนเองหน้างานประจำวัน โดยโครงสร้างและสาระสำคัญของเล่มร่างคู่มือที่ผู้วิจัยยกย่องขึ้นประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก สอดคล้องตรงตามวัตถุประสงค์และกรอบตัวแปรการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 บทนำและหลักการพื้นฐานของคู่มือ

ในส่วนนี้ ผู้วิจัยได้ระบุนรายละเอียดเพื่อสร้างกระบวนทัศน์และความตระหนักรู้ให้แก่ผู้ใช้นวัตกรรม ประกอบด้วย

หลักการและเหตุผล บรรยายถึงสภาวะความท้าทายภายใต้บริบทโลกยุคปัจจุบันที่พลิกผัน และปัญหาเชิงโครงสร้างของโรงเรียนขนาดเล็กในชนบท เช่น ข้อจำกัดเรื่องงบประมาณประจำและการขาดแคลนกำลังบุคลากรครูไม่ครบชั้น ซึ่งบีบบังคับให้ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมจากผู้รับคำสั่งเชิงนโยบายเดิม สู่การมีภาวะผู้นำเชิงรุกที่มีเจตจำนงอิสระในการแปรเปลี่ยนข้อจำกัดหน้างานให้เป็นโอกาสในการยกระดับคุณภาพสถานศึกษา

วัตถุประสงค์ของคู่มือ มุ่งเน้นเป็นเครื่องมือชี้ทางให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำรูปแบบไปขับเคลื่อนพัฒนาคุณลักษณะเชิงรุกในตนเองทั้ง 5 ด้าน และยกระดับโรงเรียนสู่การเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

สัดส่วนและโครงสร้างการเรียนรู้ กำหนดโครงสร้างการพัฒนาบนฐานแนวคิดการขับเคลื่อนคู่ขนาน โดยยึด กฎ 40/60 เป็นแกนหลัก คือ ผู้บริหารจัดสรรเวลาศึกษาหลักการ นิยาม และกรณีศึกษาความสำเร็จผ่านเนื้อหาในคู่มือร้อยละ 40 (Theoretical Insight) และใช้เวลาอีกร้อยละ 60 ไปกับการนำแนวคิดไปทดลองปฏิบัติจริงในงานประจำและสถานการณ์ท้าทายหน้างาน (Action Learning) โดยมุ่งประสานความร่วมมือระหว่างต้นสังกัดและสถานศึกษา

ส่วนที่ 2 กระบวนการนำรูปแบบไปปฏิบัติหน้างานจริง

ผู้วิจัยออกแบบแนวทางการขับเคลื่อนนวัตกรรมให้กลืนไปกับการทำงานปกติ โดยจัดแบ่งขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็นกระบวนการเชิงระบบ 3 ระยะหลัก เชื่อมโยงสัมพันธ์กับวงจรคุณภาพ และบรรจุโครงสร้างเนื้อหาแบ่งออกเป็น 5 หน่วยการเรียนรู้หลัก ดังนี้

1) ขั้นตอนการขับเคลื่อน 3 ระยะ มีดังนี้

ระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อมและวางแผน (Plan) ผู้บริหารทำการสำรวจประเมินตนเองเพื่อค้นหาความต้องการจำเป็น และจัดทำเครื่องมือปฏิบัติการที่กระชับร่วมกับทีมงาน

ระยะที่ 2 การดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบ (Do) มุ่งเน้นการลงมือทำจริงในพื้นที่ประจำวัน โดยการนำคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงรุกทั้ง 5 พลังบวกมาขับเคลื่อนผ่านกิจกรรมที่เอื้อต่อบริบทโรงเรียนขนาดเล็ก เช่น การจัดตั้งชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ เพื่อระดมไอเดีย และกิจกรรมวงคุยกาแฟยามเช้า

ระยะที่ 3 การตรวจสอบ ประเมินผล และสะท้อนคิด (Check & Act) ดำเนินการสรุป ถอดบทเรียน และสะท้อนผลลัพธ์พฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป

2) สารสำคัญของ 5 หน่วยการเรียนรู้คุณลักษณะเชิงรุก ประกอบด้วย

หน่วยที่ 1 พลิกข้อจำกัดให้เป็นโอกาส (ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์) เน้นแนวคิดการคิดนอกกรอบและการบริหารเชิงนวัตกรรมเพื่อก้าวข้ามข้อจำกัดงบประมาณ โดยดึงปราชญ์ชาวบ้านหรือเครือข่ายภาคีชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมจัดสรรทรัพยากร

หน่วยที่ 2 มีสติ คิดเป็นระบบ (การมีวิจารณญาณ) เน้นทักษะการหยุดคิดก่อนตอบสนอง วิเคราะห์รากเหง้าของปัญหา (Root Cause) ผ่านเทคนิค SWOT/PNI และตัดสินใจบนความถูกต้องและประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญในสถานการณ์วิกฤต

หน่วยที่ 3 เป้าหมาย สร้างพลังบวก (การกำหนดเป้าหมาย) เน้นการกำหนดเป้าหมายยุทธศาสตร์ระยะสั้นแบบ Quick Win ที่ชัดเจน คล่องตัว และร่วมขับเคลื่อนทิศทางเดียวกับครูผู้สอน

หน่วยที่ 4 กล้าคิด กล้าทำ (ความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ) เน้นจิตวิทยาความพร้อมส่วนบุคคล ความกล้าตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่ในขอบเขตอำนาจหน้าที่โดยไม่ต้องรอการสั่งการจากเบื้องบน และส่งต่ออำนาจ (Empowerment) ให้ครูออกแบบห้องเรียนได้อย่างอิสระ

หน่วยที่ 5 สำรองใจ เรียนรู้พฤติกรรม (การรู้จักตนเอง) มุ่งเน้นการทำประเมินสมรรถนะส่วนบุคคล และการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

ส่วนที่ 3 เจาะใจความสำเร็จและการวัดผลประเมินผล

ผู้วิจัยระบุหลักเกณฑ์เพื่อรับประกันความยั่งยืนของนวัตกรรม โดยกำหนดเกณฑ์ผ่านการประเมินและการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในระดับร้อยละ 80 ขึ้นไป และแบ่งรายละเอียดออกเป็น 2 ส่วน คือ

1) เจาะใจสู่ความสำเร็จ ระบุปัจจัยหนุนเสริมสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความต่อเนื่องและทำจริงจังก้าวผ่านงานประจำโดยไม่มองว่ากระบวนการพัฒนาคือภาระงานเอกสาร 2) ระบบ

พี่เลี้ยงและเครือข่ายเพื่อนคู่คิด จากศึกษานิเทศก์หรือกัลยาณมิตรทางการศึกษา และ 3) วัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับความเสี่ยงและนวัตกรรมดิจิทัล

2) ระบบการวัดและประเมินผล มุ่งเน้นรูปแบบการประเมินเพื่อการพัฒนา และการประเมินสภาพจริง เพื่อลดภาระงานด้านเอกสารของผู้บริหารและครู โดยวัดผลจากการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการบริหารงานจริงหน้างานและร่องรอยหลักฐานการปฏิบัติงาน แทนการเขียนรายงานเล่มหนา

ส่วนที่ 4 ภาคผนวก

เพื่ออำนวยความสะดวกและลดขั้นตอนเชิงธุรการให้แก่ผู้ใช้ครูเรียนในสถานศึกษาขนาดเล็ก ผู้วิจัยได้สร้างสรรค์และจัดวางแบบฟอร์มเครื่องมือสำเร็จรูปที่มีอัตลักษณ์เป็น เครื่องมือปฏิบัติการหน้าเดียว บรรจุไว้ในภาคผนวกท้ายเล่มคู่มือ ประกอบด้วย 4 เครื่องมือหลัก คือ

1) แบบกำหนดเป้าหมายหน้าเดียว สำหรับใช้ในระยะเวลาที่ 1 เพื่อระบุข้อจำกัด และเขียนวางแผนเป้าหมายสั้นๆ ร่วมกับครูโดยไม่ต้องจัดทำเล่มโครงการยาว

2) ตารางบันทึกการสะท้อนคิด สำหรับใช้ในระยะเวลาที่ 2 เพื่อให้ผู้บริหาร บันทึกสรุปสิ่งที่เกิดเหตุการณ์สำคัญและทักษะภาวะผู้นำที่ดึงมาใช้แก้ปัญหาสัปดาห์ละ 1-2 ครั้ง

3) บอร์ดถอดบทเรียน สำหรับใช้ในระยะเวลาที่ 2 เพื่อร่วมถอดบทเรียนร่วมกับคุณครูในการแก้ปัญหาข้อจำกัดภายในโรงเรียน

4) แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงรุก 360 องศา สำหรับใช้ในระยะเวลาที่ 3 เพื่อเป็นเครื่องมือเชิงปริมาณในการตรวจวัดคะแนนพฤติกรรมผ่านมุมมองรอบทิศทาง (ตนเอง ครูผู้สอน และผู้บังคับบัญชาต้นสังกัด)

ขั้นที่ 2 ผลการตรวจสอบ และยืนยันร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของ
ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยยกยกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วนำมาตรวจสอบ และพัฒนารูปแบบด้วยการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน ผู้วิจัยได้ดำเนินการในวันที่ 27 ธันวาคม 2568 เวลา 13.00-16.00 น. ณ ห้องประชุมกว้างรอบคอบ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จังหวัดเลย ผลการจัดการสนทนากลุ่มจากผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 9 คน ได้แสดงความคิดเห็นและให้ข้อเสนอแนะ ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังตารางที่ 4.9

ตารางที่ 4.9 ผลการจัดการสนทนากลุ่มเพื่อตรวจสอบ และยืนยันร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดย ผู้ทรงคุณวุฒิ

ประเด็นการสนทนา	ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
1. หลักการและเหตุผลของรูปแบบ	
ในยุคปัจจุบันที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ส่งผลให้ระบบการศึกษาต้องปรับตัวสู่การเป็น “สังคมแห่งการเรียนรู้” (Learning Society) กระแสโลกาภิวัตน์ได้กลายเป็นแรงกดดันสำคัญที่บีบให้ระบบการศึกษาไทยต้องเร่งพัฒนาคุณภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกระจายโอกาสทางการศึกษาในพื้นที่ชนบทและห่างไกล แต่กลับต้องเผชิญกับข้อจำกัดที่รุนแรง ทั้งการขาดแคลนทรัพยากรงบประมาณที่จำกัด และจำนวนบุคลากรที่ไม่เพียงพอ ปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จภายใต้ข้อจำกัดเหล่านี้คือ “ผู้บริหารสถานศึกษา” ซึ่งเป็นกลไกหลักในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามการบริหารงานแบบดั้งเดิมที่เน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไม่เพียงพออีกต่อไป จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมี ภาวะผู้นำเชิงรุก (Proactive Leadership) ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารที่ เน้นการคาดการณ์อนาคต (Anticipation) การวางแผนเชิงรุก และการตัดสินใจอย่างมีอิสระโดยไม่ปล่อยให้สถานการณ์ภายนอกบีบบังคับ	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1 ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ในหลักการและเหตุผลของรูปแบบ นั้น ควรระบุทฤษฎีที่สำคัญโดยเพิ่มหลักการรากฐานทางทฤษฎีให้มีความนุ่มลึกมากขึ้น พร้อมทั้งควรอ้างอิงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 ให้มีความเป็นเชิงประจักษ์มากขึ้นเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ของหลักการและเหตุผลของรูปแบบ และผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 8 คนที่เหลือ เห็นด้วยกับ หลักการและเหตุผลของรูปแบบว่า มีความเหมาะสมของหลักการและเหตุผลของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประเด็นการสนทนา

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกนี้ จึงถูกสร้างขึ้นบนหลักการของการบูรณาการคุณลักษณะทางจิตวิทยาและทักษะการบริหารจัดการเข้าด้วยกัน โดยมุ่งเน้นองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการที่ผ่านการสังเคราะห์จากแนวคิดของนักวิชาการระดับสากลและบริบทของไทย ได้แก่ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์, การกำหนดเป้าหมาย, การรู้จักตนเอง, การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ และการมีวิจาร์ณญาณ เพื่อเปลี่ยนบทบาทผู้บริหารจากผู้รับคำสั่งสู่การเป็น "ผู้อำนวยการความสะอาดและนักสร้างสรรค์นวัตกรรม" ที่สามารถนำพาโรงเรียนขนาดเล็กก้าวข้ามขีดจำกัดและสร้างคุณภาพการศึกษาที่เท่าเทียมได้อย่างยั่งยืน

2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

- 1) เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงรุกครอบคลุม 5 องค์ประกอบหลัก ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1-6 ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ในวัตถุประสงค์ของรูปแบบนั้น
- 2) เพื่อยกระดับความสามารถในการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กท่ามกลางข้อจำกัดด้านทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพทัดเทียมโรงเรียนขนาดใหญ่ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 คนที่เหลือ พิจารณาและเห็นด้วยว่า วัตถุประสงค์ของรูปแบบมีความเหมาะสมในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแต่ให้ปรับข้อ 1 ควรเขียนวัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรมแยกเป็นด้านๆ ให้ชัดเจน โดยให้ครอบคลุม 5 องค์ประกอบหลัก

ประเด็นการสนทนา

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง

3. ลักษณะของรูปแบบ

รูปแบบนี้เป็น "รูปแบบเชิงระบบและบูรณาการ" (Integrated Systemic Model) ที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อยที่สัมพันธ์กันตามผลกรายินยอมองค์ประกอบของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) การมีวิจยารณญาณ 3) การกำหนดเป้าหมาย 4) การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ และ 5) การรู้จักตนเองสามารถสรุปเป็นภาพประกอบของ (ร่าง)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแต่ละองค์ประกอบมีรูปแบบหลักสูตร ดังนี้	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 1 ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ในลักษณะของรูปแบบที่อยู่ในภาพ เพิ่มรายละเอียดการอธิบายเชิงความสัมพันธ์และลำดับการพัฒนา เพื่อให้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น
<u>องค์ประกอบที่ 1</u> การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative & Creativity) ประกอบด้วย 1) หลักการ ในบริบทโรงเรียนขนาดเล็กที่มีข้อจำกัด ผู้บริหารต้องเปลี่ยนบทบาทเป็น "นักสร้างสรรค์นวัตกรรม" เพื่อก้าวข้ามขีดจำกัดเดิม 2) จุดมุ่งหมาย เพื่อให้ผู้บริหารสามารถคิดค้นแนวทางหรือนวัตกรรมการบริหารจัดการใหม่ๆ ที่เหมาะกับพื้นที่ 3) เนื้อหาโดยสังเขป การคิดนอกกรอบภายใต้ทรัพยากรจำกัด, การบริหารเชิงนวัตกรรมสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก 4) กิจกรรมแนะนำ Workshop การออกแบบนวัตกรรมการบริหาร (Action Learning)	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 3 ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า ในลักษณะของรูปแบบที่อยู่ในภาพ (ร่าง)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรปรับ process ให้เรียงองค์ประกอบให้ถูกต้องเพื่อให้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น และผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 7 คนที่เหลือพิจารณาและเห็นด้วยกับผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 และ 3 แต่ให้ปรับจากคำว่า องค์ประกอบที่ 1-5 เป็นชื่อ หน่วยการเรียนรู้ที่ 1-5

ประเด็นการสนทนา

ขอเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง

องค์ประกอบที่ 2 การมีวิจารณญาณ

(Judgment & Critical Thinking) ประกอบด้วย

1) หลักการ การตัดสินใจอย่างมีอิสระและรอบคอบโดยไม่ปล่อยให้สถานการณ์ภายนอกบีบบังคับ

2) จุดมุ่งหมาย พัฒนาทักษะการวิเคราะห์ข้อมูลและตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลและความเหมาะสมของบริบท

3) เนื้อหาโดยสังเขป การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT/PNI), การประเมินความเสี่ยงในการบริหาร

4) กิจกรรมแนะนำ การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study) และการประเมินสภาพที่พึงประสงค์

องค์ประกอบที่ 3 การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) ประกอบด้วย

1) หลักการ การกำหนดทิศทางองค์กรที่ชัดเจนท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว (Learning Society)

2) จุดมุ่งหมาย เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้ทัดเทียมโรงเรียนขนาดใหญ่

3) เนื้อหาโดยสังเขป การวางแผนกลยุทธ์เชิงรุก, การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ยั่งยืน

4) กิจกรรมแนะนำ กิจกรรมการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์โรงเรียนขนาดเล็ก

องค์ประกอบที่ 4 การมีความมุ่งมั่นที่เป็น

อิสระ (Independent Commitment)

ประเด็นการสนทนา

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง

1) หลักการ การเป็นผู้นำที่เน้นการคาดการณ์อนาคต (Anticipation) และมีความมุ่งมั่นก้าวข้ามขีดจำกัด

2) จุดมุ่งหมาย เพื่อสร้างพฤติกรรมการบริหารเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ

3) เนื้อหาโดยสังเขป จิตวิทยาความเป็นผู้นำ, การสร้างแรงขับเคลื่อนภายใน (Internal Drive)

4) กิจกรรมแนะนำ กิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Experience Sharing)

องค์ประกอบที่ 5 การรู้จักตนเอง (Self-Awareness)

1) หลักการ การวิเคราะห์ศักยภาพเบื้องต้นของผู้บริหารเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2) จุดมุ่งหมาย เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาของตนเองในการเป็นผู้นำเชิงรุก

3) เนื้อหาโดยสังเขป การสำรวจบุคลิกภาพผู้นำ, การประเมินสมรรถนะส่วนบุคคล

4) กิจกรรมแนะนำ แบบประเมินตนเองและการทำสะท้อนคิด (Self-Reflection)

4. แนวทางการนำไปใช้

1) ระยะการเตรียม (Pre-Process) ผู้บริหาร และครูโรงเรียนขนาดเล็กได้ประเมินสภาพที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์เพื่อหาแนวทางในการพัฒนา (PNI) 2) ระยะการพัฒนา (Action) ใช้กิจกรรมพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Action	ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 7 ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า แนวทาง การนำไปใช้ของ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรปรับให้เป็นรูปธรรมและมีความชัดเจน

ประเด็นการสนทนา

ขอเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง

Learning) โดยมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมบริหาร ที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3) ระยะเวลาประเมิน (Evaluation) ตรวจสอบ ผลลัพธ์ผ่านเกณฑ์ 4 ด้าน คือ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความ สอดคล้อง

มากขึ้น เพื่อให้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาด เล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานมีความเหมาะสมและสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้ทรงคุณวุฒิ คนที่ 8 ให้ข้อเสนอแนะ เพิ่มเติมว่า แนวทางการนำไปใช้ของรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรให้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีควรรสร้างคู่มือของรูปแบบ โดยมีการระบุ ขั้นตอนการ กรอบเวลา และกิจกรรมในคู่มือ ให้ชัดเจนเพื่อให้รูปแบบการพัฒนาภาวะ ผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมและ สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

และผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คนที่เหลือ พิจารณาและเห็นด้วยกับแนวทางการนำไปใช้ ว่า มีความเหมาะสมและสมบูรณ์ของรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ปรับให้มีความเป็นรูปธรรมผู้บริหาร สามารถนำไปปฏิบัติได้ด้วยตนเองได้อย่างเป็น รูปธรรม

จากตาราง 4.9 ซึ่งเป็นผลจากการจัดการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ของผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 คน เพื่อตรวจสอบและยืนยันร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 ท่านให้การยอมรับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกนี้ว่ามีความเหมาะสมและเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพียงแต่ต้องการให้ผู้วิจัยขัดเกลา ความนุ่มลึกทางทฤษฎี ปรับมุมมองการเปรียบเทียบให้เหมาะสมกับบริบท และจัดทำคู่มือให้ชัดเจนเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในทางปฏิบัติอย่างสูงสุด สามารถสรุปสาระสำคัญและข้อเสนอแนะเชิงลึกแบ่งตามประเด็นต่าง ๆ โดยเพิ่มองค์ประกอบรูปแบบให้มีความสมบูรณ์ โดยเพิ่มเงื่อนไขความสำเร็จ และการวัดผลประเมินผล ดังนี้

1. หลักการและเหตุผลของรูปแบบ ในประเด็นนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นพ้องว่าเนื้อหาครอบคลุมความจำเป็นของโรงเรียนขนาดเล็กที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ได้ดีแล้ว แต่มีข้อเสนอแนะเชิงวิชาการที่สำคัญจากผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 เพื่อให้งานวิจัยชิ้นนี้มีน้ำหนักมากขึ้น สิ่งที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำ ท่านมองว่าเนื้อหาส่วนนี้ควรจะหนักแน่นกว่านี้ ด้วยการเพิ่มรากฐานทางทฤษฎีที่สำคัญลงไปให้ชัดเจน ไม่ใช่แค่บรรยายถึงปัญหาอย่างเดียว และควรเชื่อมโยงข้อมูลผลการวิจัยเชิงประจักษ์ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาไว้ในบทที่ 2 มาอ้างอิงประกอบ เพื่อยืนยันว่าหลักการนี้มีที่มาที่ไปที่น่าเชื่อถือได้ 2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ประเด็นนี้มีการปรับเปลี่ยนที่สำคัญมากในเชิงทัศนคติการบริหาร โดยผู้ทรงคุณวุฒิถึง 6 ท่าน (คนที่ 1-6) มีความเห็นตรงกันว่าเราไม่ควรตั้งเป้าหมายโดยการเปรียบเทียบ สิ่งที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำ ท่านแนะนำว่า "ไม่ควรเอาโรงเรียนขนาดเล็กไปเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่" เพราะบริบทและทรัพยากรมีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง แต่ควรเปลี่ยนจุดโฟกัสไปที่ "ศักยภาพของตัวเองและชุมชน" แทน 3. ลักษณะของรูปแบบ ในส่วนของตัวร่างรูปแบบหรือ Model นั้น ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความสำคัญกับการไหลของกระบวนการเพื่อให้สื่อสารกับผู้อ่านได้ง่ายขึ้น สิ่งที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำ (ด้านโครงสร้าง

2. แนวทางการนำไปใช้ เป็นประเด็นที่เน้นเรื่อง การนำไปปฏิบัติได้จริง โดยผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7 และ 8 ให้ข้อสังเกตเพื่อไม่ให้รูปแบบนี้เป็นเพียงแคทฤษฎีบนกระดาษ สิ่งที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำ ท่านเน้นว่าขั้นตอนทั้ง 3 ระยะ (เตรียมการ-พัฒนา-ประเมินผล) ต้องทำให้เห็นเป็นรูปธรรมมากกว่านี้ โดยเฉพาะการสร้างคู่มือที่ต้องระบุให้ชัดว่าใคร ทำอะไร เมื่อไหร่ (ขั้นตอน ระยะเวลา และกิจกรรม)

3. ผลการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามคำแนะนำ และข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้ดำเนินการแก้ไขตามคำแนะนำดังนี้

หลักการและเหตุผลของรูปแบบ ในประเด็นนี้ ได้ปรับเนื้อหาจากการบรรยายสภาพปัญหาทั่วไป เป็นการบรรยายเชิงวิชาการที่ผสมผสานทฤษฎีภาวะผู้นำเข้ากับบริบทจริงของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้อ้างอิงจากการศึกษาในบทที่ 2 มาเป็นฐานในการยืนยันความสมบูรณ์ของหลักการ โดยมี หลักการและเหตุผลของรูปแบบ ที่ปรับแล้ว ดังนี้

ในยุคปัจจุบันที่โลกเผชิญกับสภาวะความผันผวนและความซับซ้อนอย่างรุนแรง หรือยุค VUCA World ส่งผลให้ระบบการศึกษาไทยต้องเร่งปรับตัวสู่การเป็น “สังคมแห่งการเรียนรู้” (Learning Society) เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก (Natataporn Singsoorn, 2566) อย่างไรก็ตาม บริบทของโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กลับต้องเผชิญกับวิกฤตเชิงโครงสร้างที่สำคัญจากการลดลงของอัตราการเกิดและการย้ายถิ่นฐานของประชากร (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) สภาพการณ์ดังกล่าวส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กประสบข้อจำกัดที่รุนแรง ทั้งในด้านงบประมาณที่จำกัด การขาดแคลนทรัพยากรทางการศึกษา และจำนวนบุคลากรที่ไม่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอนครบชั้น ซึ่งจากการศึกษาพบว่าโรงเรียนขนาดเล็กกว่าร้อยละ 70 ยังประสบปัญหาด้านคุณภาพและประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) กระแสโลกาภิวัตน์จึงกลายเป็นแรงกดดันสำคัญที่บีบให้โรงเรียนเหล่านี้ต้องเร่งหารูปแบบการบริหารจัดการใหม่ เพื่อความอยู่รอดและสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษาอย่างยั่งยืน

ปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จภายใต้ข้อจำกัดเหล่านี้คือ “ผู้บริหารสถานศึกษา” ซึ่งเป็นกลไกหลักในการกำหนดทิศทางการองค์กร (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2556) อย่างไรก็ตาม การบริหารงานแบบดั้งเดิมที่เน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Reactive) ไม่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วอีกต่อไป จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมี ภาวะผู้นำเชิงรุก (Proactive Leadership) ซึ่งมีรากฐานมาจากทฤษฎีการกระทำล่วงหน้า (Proactive Action) และการคิดล่วงหน้า (Proactive Thinking) เพื่อคาดการณ์อนาคต (Anticipation) และวางแผนเชิงรุกโดยไม่ปล่อยให้สถานการณ์ภายนอกบีบบังคับ (Bateman & Crant, 1993; Parker et al., 2006) สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงรุกมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิภาพขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Kilic & Gök, 2022)

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกนี้จึงถูกสร้างขึ้นบนหลักการบูรณาการคุณลักษณะทางจิตวิทยาและทักษะการบริหารจัดการเข้าด้วยกัน โดยมุ่งเน้นองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการที่ผ่านการสังเคราะห์จากแนวคิดของนักวิชาการระดับสากลและบริบทไทย (Covey, 2004; Frese & Fay, 2001) ได้แก่

1) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อสร้างนวัตกรรมในการแก้ปัญหาภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด

- 2) การมีวิจักษณ์ญาณ เพื่อการไตร่ตรองอย่างรอบคอบตามหลักเหตุผล
- 3) การกำหนดเป้าหมาย เพื่อสร้างทิศทางที่ชัดเจนและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- 4) การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ เพื่อความกล้าในการตัดสินใจอย่างมีอิสระภายใต้ความถูกต้อง

5) การรู้จักตนเอง เพื่อตระหนักถึงศักยภาพและจุดแข็งในการนำองค์กร การขับเคลื่อนรูปแบบดังกล่าวจะเปลี่ยนบทบาทผู้บริหารจากผู้รับคำสั่งสู่การเป็นผู้อำนวยความสะดวกและนักสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สามารถนำพาโรงเรียนขนาดเล็กก้าวข้ามวิกฤตเชิงโครงสร้างและสร้างคุณภาพการศึกษาที่เท่าเทียมตามบริบทของโรงเรียนและชุมชนได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ประเด็นนี้มีการปรับเปลี่ยนจากวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาภายใต้ข้อจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีพฤติกรรมเป้าหมายที่ครอบคลุม 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- 1) ผู้บริหารสามารถคิดค้นนวัตกรรมและสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาและการบริหารจัดการภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้
- 2) ผู้บริหารสามารถคิดวิเคราะห์ ไตร่ตรองข้อมูลอย่างเป็นระบบ และตัดสินใจอย่างรอบคอบบนพื้นฐานของหลักเหตุผลและความเหมาะสมกับบริบท
- 3) ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาองค์กรได้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งสามารถสร้างแรงจูงใจในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 4) ผู้บริหารมีความกล้าในการคิด ตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและความถูกต้อง
- 5) ผู้บริหารตระหนักถึงศักยภาพ จุดแข็ง และจุดที่ควรพัฒนาของตนเอง เพื่อนำมาปรับใช้ในการยกระดับคุณภาพการนำองค์กรได้อย่างเหมาะสม

ลักษณะของรูปแบบ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ถูกออกแบบภายใต้แนวคิดเชิงระบบ ที่เน้นให้ผู้บริหารสามารถนำไปเรียนรู้และพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติจริง (Action Learning) โดยบูรณาการระบบพี่เลี้ยง (Mentoring & Coaching) ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการพัฒนา (Process) และผลผลิต/ผลลัพธ์ (Output & Outcome) พร้อมระบบข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Loop) โดยมีรายละเอียดดังนี้

- 1) ปัจจัยนำเข้า (Input)

เป็นพื้นฐานและต้นทุนสำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนา ประกอบด้วย บริบทความท้าทายของโรงเรียนขนาดเล็ก หลักการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม และเป้าหมายการยกระดับสมรรถนะผู้บริหาร โดยมีองค์ประกอบย่อยดังนี้

1.1) หลักการพื้นฐาน ขับเคลื่อนผ่านการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง หน่วยงาน การใช้ระบบพี่เลี้ยง และการบริหารงานตามวงจรคุณภาพ (PDCA)

1.2) บริบทความท้าทาย รองรับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กในยุคความผัน ที่ต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากร งบประมาณ และบุคลากร

1.3) เป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก 5 ด้าน ประกอบด้วย การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพลิกข้อจำกัดให้เป็นนวัตกรรม การมีวิสัยทัศน์เพื่อการตัดสินใจบนหลักความถูกต้อง การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและทำได้จริง การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระเพื่อความกล้าตัดสินใจในงาน และการรู้จักตนเองเพื่อตระหนักในจุดแข็งและพร้อมเรียนรู้ เป็นพื้นฐานและต้นทุนสำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนา โดยมีเนื้อหาการขับเคลื่อนผ่าน 5 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุก ดังนี้

1.3.1) ด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารสามารถคิดค้นนวัตกรรมและสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาและการบริหารจัดการภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้

1.3.2) ด้านการมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสามารถคิดวิเคราะห์ไตร่ตรองข้อมูลอย่างเป็นระบบ และตัดสินใจอย่างรอบคอบบนพื้นฐานของหลักเหตุผลและความเหมาะสมกับบริบท

1.3.3) ด้านการกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาองค์กรได้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งสามารถสร้างแรงจูงใจในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.3.4) ด้านการมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ ผู้บริหารมีความกล้าในการคิด ตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและความถูกต้อง

1.3.5) ด้านการรู้จักตนเอง ผู้บริหารตระหนักถึงศักยภาพ จุดแข็ง และจุดที่ควรพัฒนาของตนเอง เพื่อนำมาปรับใช้ในการยกระดับคุณภาพการนำองค์กรได้อย่างเหมาะสม

2) กระบวนการพัฒนา (Process)

ใช้กระบวนการพัฒนาที่เน้นการลงมือปฏิบัติจริงในสถานศึกษา ขับเคลื่อนผ่านวงจรคุณภาพ (PDCA) โดยกำหนดสัดส่วนการเรียนรู้ด้วยตนเองแบบ 40/60 คือ การศึกษาแนวคิดร้อยละ 40 และการปฏิบัติการจริงหน้างานร้อยละ 60 แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อมและวางแผน (Plan) ดำเนินการในช่วงสัปดาห์ที่ 1-2 ผู้บริหารทำการสำรวจตนเองอย่างซื่อสัตย์ผ่านแบบประเมินตนเองและวิเคราะห์บริบทเพื่อหาจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนา จากนั้นสร้างการรับรู้ร่วมกับคณะครูเพื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนาาร่วมกันผ่านแบบกำหนดเป้าหมายหน้าเดียว พร้อมทั้งจับคู่กับพี่เลี้ยง (ผู้บริหารรุ่นพี่ หรือศึกษานิเทศก์) เพื่อเป็นที่ปรึกษาตลอดโครงการ

ระยะที่ 2 การดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบ (Do) ดำเนินการในช่วงสัปดาห์ที่ 3-14 ผู้บริหารลงมือขับเคลื่อน 5 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุกในการแก้ปัญหาจริงของโรงเรียน โดยนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาใช้สร้างนวัตกรรม เช่น การดึงปราชญ์ชาวบ้านมาร่วมสอน มีการทลายกำแพงการทำงานด้วยการจัดวงคุยกาแฟยามเช้า และการทำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ร่วมกับครูอย่างสม่ำเสมอ มีการทบทวนตนเองผ่านสมุดบันทึกสะท้อนคิด รวมถึงการนัดหมายรับคำปรึกษาและชี้แนะ (Coaching) จากพี่เลี้ยงเป็นระยะเพื่อสะท้อนมุมมองและเติมพลังใจในการทำงาน

ระยะที่ 3 การตรวจสอบ ประเมินผล และสะท้อนคิด (Check & Act) ดำเนินการในช่วงสัปดาห์ที่ 15-16 เป็นการเปิดรับข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมิน 360 องศา (ประเมินตนเอง คณะครู และพี่เลี้ยง) มีการจัดเวทีผ่าน "กระดานถอดบทเรียน ร่วมกับทีมงานเพื่อหาแนวทางปรับปรุงพัฒนางานในรอบถัดไปโดยไม่เน้นการจับผิดตัวบุคคล และสรุปผลลัพธ์เชิงประจักษ์ออกมาในรูปแบบเรื่องเล่าความสำเร็จหน้าเดียว

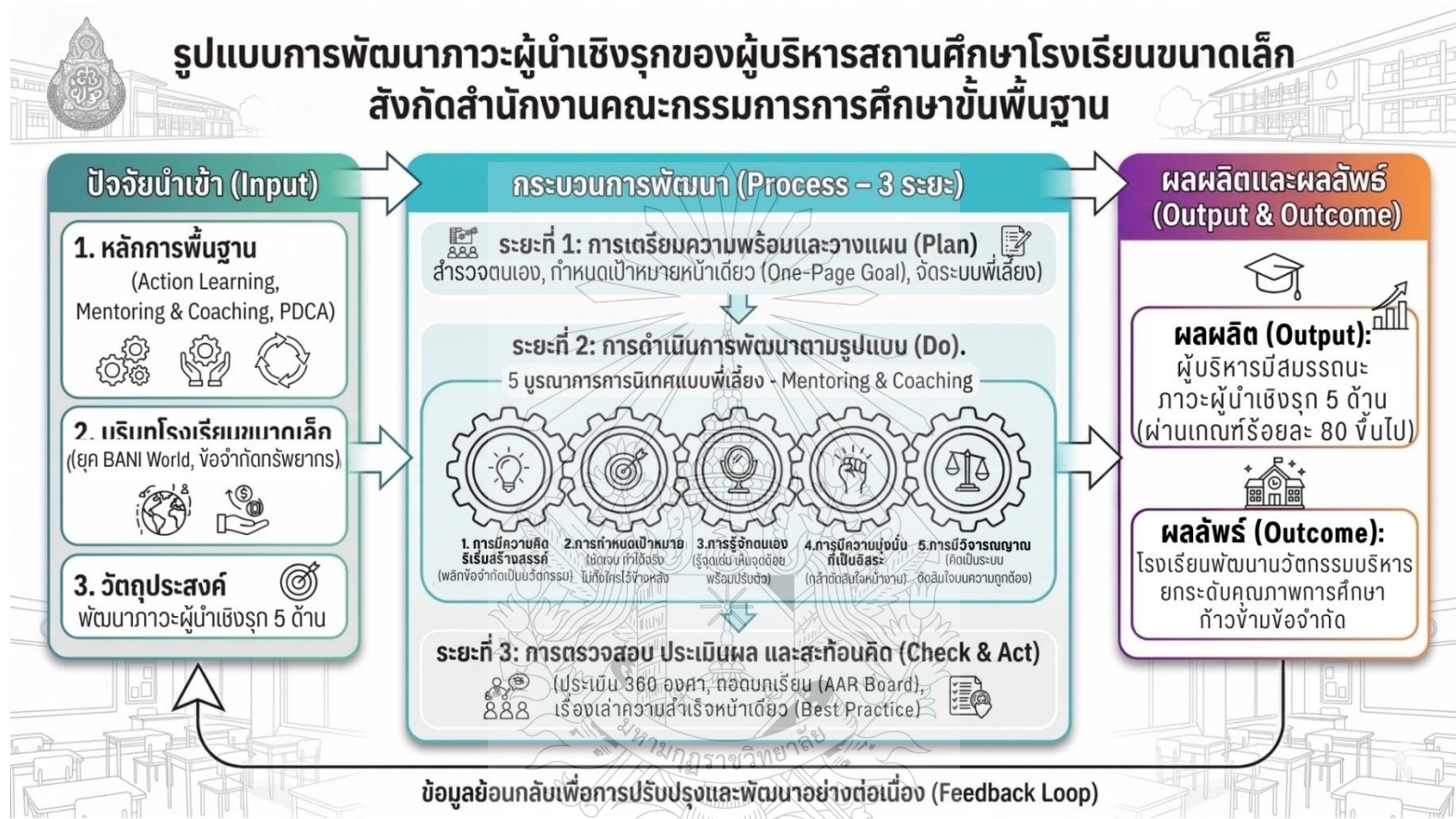
3) ผลผลิตและผลลัพธ์ (Output & Outcome) เป็นเป้าหมายปลายทางที่เกิดขึ้นจากการนำรูปแบบไปใช้ปฏิบัติจริงในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ผลผลิต (Output) ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก มีสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงรุกครบทั้ง 5 ด้าน โดยผ่านเกณฑ์การประเมินร้อยละ 80 ขึ้นไป และมีร่องรอยการทำงานเชิงประจักษ์ที่สะท้อนถึงกระบวนการคิดและลงมือทำอย่างเป็นระบบ ได้แก่ แบบบันทึกสะท้อนคิด กระดานถอดบทเรียน (AAR Board) และเรื่องเล่าความสำเร็จหน้าเดียว

ผลลัพธ์ (Outcome) โรงเรียนขนาดเล็กสามารถก้าวข้ามข้อจำกัด เกิดการพัฒนาวัฒนธรรมการบริหาร จัดการความท้าทายได้อย่างเป็นรูปธรรม ยกย่องคุณภาพการศึกษา และสร้างความเชื่อมั่นให้กับชุมชนได้อย่างยั่งยืน

4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Loop) กระบวนการนำข้อค้นพบที่ได้จากการถอดบทเรียน และผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ เพื่อปรับปรุงยกระดับการทำงาน และพัฒนาแผนงานอย่างต่อเนื่องในวงรอบการบริหารปีการศึกษาถัดไปโดยมีโมเดล ดังภาพที่ 4.1





ภาพที่ 4.1 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

แนวทางการนำไปใช้

เพื่อให้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกนี้ สามารถนำไปจัดทำเป็น รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ได้อย่างเป็นรูปธรรม เน้นกระบวนการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริงในการทำงานประจำวัน ผสมผสานกับการสร้างเครือข่าย โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1) ส่วนที่ 1 หลักการและระเบียบวิธีในการพัฒนาตนเองเชิงปฏิบัติการ

การนำรูปแบบไปใช้จะเน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อนการพัฒนาตนเอง โดยไม่ต้องพึ่งพาวิทยากรหรือหน่วยงานจัดอบรมภายนอก ผ่านโครงสร้างสัดส่วนการเรียนรู้และกระบวนการดังนี้

1.1) สัดส่วนการพัฒนาแบบเน้นการลงมือทำด้วยตนเอง

ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กจะต้องบริหารจัดการเวลาเพื่อพัฒนาตนเอง โดยแบ่งสัดส่วนการเรียนรู้ออกเป็น 2 มิติที่เชื่อมโยงกัน ดังนี้

1.1.1) 40% การศึกษาแนวคิดและวิเคราะห์บริบท

ผู้บริหารทำหน้าที่ศึกษาคู่มือทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงรุกทั้ง 5 องค์ประกอบด้วยตนเอง พร้อมทั้งค้นคว้าและวิเคราะห์กรณีศึกษา จากโรงเรียนขนาดเล็กต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและรวบรวมแนวคิด มาเป็นต้นทุนในการคิดแก้ปัญหา

1.1.2) 60% การปฏิบัติการจริงในงาน

เน้นการแปลงความรู้สู่การลงมือทำ โดยผู้บริหารจะต้องนำแนวคิดที่ได้มา "ทดลองทำจริง" ผ่านการออกแบบแผนปฏิบัติการ การตัดสินใจแก้ปัญหาข้อจำกัดเรื่องงบประมาณหรือบุคลากร และการสร้างนวัตกรรมการบริหารในโรงเรียนของตนเอง ซึ่งเป็นการสร้างทักษะผู้นำจากสถานการณ์จริง

1.2) รูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองสำหรับผู้บริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเปลี่ยนบทบาทจาก "ผู้รับการพัฒนา" มาเป็น "ผู้ออกแบบการเรียนรู้ของตนเอง" ผ่าน 3 กลไกเชิงปฏิบัติ ดังนี้

1.2.1) การศึกษาเทียบเคียงและถอดบทเรียนด้วยตนเอง

ให้ผู้บริหารประยุกต์ใช้แนวทางวิเคราะห์กรณีศึกษา โดยการลงพื้นที่ศึกษาดูงาน หรือติดต่อพูดคุยกับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กแห่งอื่นที่ประสบความสำเร็จ เพื่อตั้งคำถาม สังเกตการณ์ และถอดบทเรียนกระบวนการทำงานมาปรับใช้กับบริบทโรงเรียนของตนเอง (กระตุ้นองค์ประกอบด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการมีวิสัยทัศน์)

1.2.2) ระบบเพื่อนคู่คิดทางวิชาชีพ

แทนการใช้กระบวนการ ให้ผู้บริหารสร้างเครือข่ายวิชาชีพ โดยจับคู่กับเพื่อนผู้บริหารโรงเรียน หรือศึกษานิเทศก์ในเขตพื้นที่ๆ เพื่อทำหน้าที่เป็นโค้ชให้แกกันและกัน มีการนัดหมายพูดคุยแลกเปลี่ยนปัญหา ให้คำปรึกษา และสะท้อนมุมมองการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

1.2.3) การสะท้อนคิดทบทวนตนเอง ให้ผู้บริหารใช้เครื่องมือประเมินตนเองหรือสมุดบันทึกการทำงาน ที่มีอยู่ในคู่มือ เพื่อทบทวนการตัดสินใจ พฤติกรรม และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา การตั้งคำถามกับตัวเองว่า เราได้ใช้ภาวะผู้นำเชิงรุกในการก้าวข้ามข้อจำกัดนี้อย่างไร จะช่วยต่อยอดกระบวนการเรียนรู้ เสริมสร้างองค์ประกอบด้าน การรู้จักตนเองและความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ ได้อย่างลึกซึ้ง

2) ส่วนที่ 2 กระบวนการนำรูปแบบไปใช้ 3 ระยะ ได้กำหนดขั้นตอนการนำไปปฏิบัติด้วยตนเองออกเป็น 3 ระยะ ดังตารางที่ 4.10



ตารางที่ 4.10 แนวทางการนำรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาไปปฏิบัติ

ระยะการดำเนินงาน	วัตถุประสงค์หลัก	แนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา (บูรณาการ PDCA & Mentoring)	เครื่องมือ / แหล่งสนับสนุน
ระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อมและการวางแผน (Plan)	เพื่อวิเคราะห์บริบท สร้างความเข้าใจ และกำหนดเป้าหมายการพัฒนาาร่วมกัน	- สำรวจตัวเองอย่างซื่อสัตย์ โดยผู้บริหารประเมินจุดแข็ง-จุดอ่อนของตนเองใน 5 องค์ประกอบ - สร้างภาพจำร่วมกัน โดยจัดประชุมครู ชี้แจงเป้าหมายให้ชัดเจนว่าเราจะปรับตัวรับมือกับความท้าทายอย่างไร - วางแผนปฏิบัติการร่วมกัน โดยกำหนดกิจกรรม ระยะเวลา และตัวชี้วัดที่ยึดหยุ่นได้ - จับคู่พี่เลี้ยง โดยประสานผู้บริหารรุ่นพี่หรือศึกษานิเทศก์ เพื่อเป็นที่ปรึกษาตลอดโครงการ	- แบบประเมินตนเอง (Pre-test) - SWOT Analysis - แผนปฏิบัติการประจำปี
ระยะที่ 2 การดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบ (Do)	เพื่อลงมือปฏิบัติจริงตามเป้าหมาย ผ่านการทำงานเชิงรุกและการชี้แนะอย่างใกล้ชิด	- การเรียนรู้เชิงรุก โดยผู้บริหารนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาจริงของโรงเรียน - การขับเคลื่อนผ่าน 5 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุก ดังนี้ - การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยการคิดนอกกรอบ พลิกข้อจำกัดเป็นนวัตกรรม ผู้บริหารต้องกล้าคิด หาแนวทางบริหารใหม่ๆ เพื่อเอาชนะข้อจำกัดด้านงบประมาณและครู เช่น	- คู่มือการพัฒนา - บันทึกการให้คำปรึกษา - สมุดบันทึก PLC ของโรงเรียน

ระยะการดำเนินงาน	วัตถุประสงค์หลัก	แนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา (บูรณาการ PDCA & Mentoring)	เครื่องมือ / แหล่งสนับสนุน
		การดึงปราชญ์ชาวบ้านหรือชุมชนมาร่วมจัดการเรียนการสอน หรือนำสิ่งของรอบตัวมาสร้างสื่อการเรียนรู้ สนับสนุนให้ครูผสมผสานไอเดียใหม่ๆ สร้างนวัตกรรมง่ายๆ ที่แก้ปัญหาหน้างานได้จริง เพื่อให้คุณภาพการสอนไม่ด้อยไปกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้ 1) การจัดทำทำเนียบปราชญ์ชุมชน ผู้บริหารลงพื้นที่เดินพุดคุยกับผู้นำท้องถิ่น เพื่อสำรวจและจัดทำรายชื่อผู้ที่มีความรู้ในชุมชนอย่างเป็นทางการ จากนั้นทาบทามและเชิญมาเป็น ครูภูมิปัญญา หรือ ครูร่วมสอน ในช่วงเวลาเรียนเพิ่มเวลา หรือรายวิชาที่โรงเรียนขาดแคลนครูเฉพาะทาง เช่น งานอาชีพ การเกษตร หรือศิลปะท้องถิ่น 2) การจัดกิจกรรม โดยจัดทำสื่อทำมือจากวัสดุรอบตัว โดยผู้บริหารทำหน้าที่เป็นผู้นำในการชวนครูและนักเรียน นำวัสดุเหลือใช้ในโรงเรียนหรือวัสดุธรรมชาติในท้องถิ่น มาจัดกิจกรรมประดิษฐ์สื่อการเรียนการสอนร่วมกัน (เช่น สื่อคณิตศาสตร์จากฝาขวดน้ำ หรือฐานการเรียนรู้วิทยาศาสตร์จากพื้นที่เกษตรในโรงเรียน) เพื่อแก้ปัญหางบประมาณจัดซื้อสื่อที่ไม่เพียงพอ 3) การประกาศนโยบาย พื้นที่ปลอดภัยทางความคิด ในการประชุมครู ผู้บริหารต้องสื่อสารให้ชัดเจนว่าโรงเรียนเปิดรับทุกไอเดียการสอนใหม่ๆ และเน้นย้ำว่า หากครูนำวิธีใหม่ไปทดลองใช้แล้วเกิดข้อผิดพลาด ผู้บริหารพร้อม	

ระยะการดำเนินงาน	วัตถุประสงค์หลัก	แนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา (บูรณาการ PDCA & Mentoring)	เครื่องมือ / แหล่งสนับสนุน
		เป็นหลังพิงและช่วยหาทางออกร่วมกัน ไม่มีการตำหนิ เพื่อปลดล็อกความกลัว และกระตุ้นให้ครูกล้าสร้างนวัตกรรมการสอนแบบง่ายๆ ที่แก้ปัญหาเด็กได้จริง 4) การนำร่องจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการลดภาระ ผู้บริหารร่วมประชุม PLC กับครู เพื่อพาคิดและวางแผนการจัดการเรียนรู้แบบคละชั้น สำหรับ โรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้น หรือออกแบบการสอน 1 โครงการแต่สามารถให้ คณะแนวรบบยอดบูรณาการได้หลายกลุ่มสาระวิชา เพื่อแก้ปัญหาข้อจำกัดด้าน บุคลากรอย่างสร้างสรรค์ 2.2 การกำหนดเป้าหมาย โดยทำเป้าหมายชัดเจน ทำได้จริง ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง ร่วมกับครู กำหนดเป้าหมายของโรงเรียนที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง และวัดผลได้จริงใน บริบทของโรงเรียนตนเอง การมีเป้าหมายที่เข้าถึงได้จะไม่ทำให้ครูรู้สึกเครียด จนเกินไป แต่จะช่วยสร้างพลังบวกให้ทีมงานที่มีจำกัด ซึ่งรู้ว่าแต่ละวันต้องทำ อะไรเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้ 1) การสร้างเป้าหมายหน้าเดียว แทนการทำแผนกลยุทธ์เล่มหนา ให้ ผู้บริหารสรุปเป้าหมายหลักของเทอมนี้ลงในกระดาษแผ่นเดียว (เช่น เทอมนี้ เราจะเน้นเรื่องการอ่านออกเขียนได้ของ ป.1-3) ติดไว้ในห้องพักครู เพื่อให้ทุกคนเห็นภาพตรงกันทุกวันและไม่หลงทิศทาง	

ระยะการดำเนินงาน	วัตถุประสงค์หลัก	แนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา (บูรณาการ PDCA & Mentoring)	เครื่องมือ / แหล่งสนับสนุน
		2) วงคุยกาแฟยามเช้า โดยใช้เวลาสั้นๆ 10-15 นาทีในตอนเช้า หรือ สัปดาห์ละ 1-2 วัน เพื่อพูดคุยอัปเดตงานอย่างไม่เป็นทางการ ถามไถ่ว่าวันนี้ ใครติดขัดอะไร มีอะไรให้ช่วยไหม เพื่อปรับเป้าหมายรายวันให้สอดคล้องกับ กำลังคนที่มีจำกัด 3) การปรับเป้าหมายใหญ่ให้เป็นความสำเร็จเล็กๆ โดยแบ่งงานใหญ่ให้เป็นระยะสั้น เมื่อครูทำสำเร็จในแต่ละขั้น ผู้บริหารต้องชื่นชมและฉลอง ความสำเร็จนั้นทันที เพื่อหล่อเลี้ยงกำลังใจทีมงานไม่ให้หมดไฟ 2.3 การรู้จักตนเอง การรู้จักจุดเด่น เห็นจุดด้อย พร้อมปรับตัวและยอมรับผิด ผู้บริหารต้อง หมั่นสำรวจตนเองอย่างตรงไปตรงมา กล้ายอมรับข้อผิดพลาดเมื่อตัดสินใจ พลาด นำจุดแข็งของตนเองมาเป็นต้นทุนพัฒนาโรงเรียน และพร้อมเรียนรู้เพื่อ อุดรอยร้าวในจุดอ่อนของตน สื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทีมงานฟังอย่างจริงใจ เพื่อสร้าง ความเชื่อมั่นในการพาทีมปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้ 1) สมุดบันทึกสะท้อนคิด ซึ่งผู้บริหารใช้เวลา 5-10 นาทีก่อนเลิกงาน จด บันทึกสั้นๆ ว่า วันนี้เราบริหารจัดการเรื่องอะไรได้ดี และมีเรื่องไหนที่เรา อารมณ์ร้อนไป หรือน่าจะตัดสินใจได้ดีกว่านี้ เพื่อเตือนสติตนเอง	

ระยะการดำเนินงาน	วัตถุประสงค์หลัก	แนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา (บูรณาการ PDCA & Mentoring)	เครื่องมือ / แหล่งสนับสนุน
		2) เปิดช่องทางรับฟังความเห็นแบบสบายใจ โดยสร้างบรรยากาศให้ครูกล้าสะท้อนการทำงานของผู้บริหาร เช่น การมีกล่องรับความคิดเห็น หรือการพูดคุยแบบเปิดใจในวง PLC โดยผู้บริหารต้องรับฟังด้วยความสงบ ไม่โต้แย้งทันที และนำมาปรับปรุงตัว 3) เป็นต้นแบบของนักเรียน หากผู้บริหารไม่ถนัดเรื่องใด (เช่น การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ) ให้กล้ายอมรับและขอให้ครูรุ่นใหม่ช่วยสอน การที่ผู้บริหารลดอีโก้และพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ จะทำให้ครูกล้าที่จะเปิดรับการพัฒนาดตนเองเช่นกัน	
		2.4 การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ การกล้าทำ ทำจริง ไม่รอเพียงคำสั่งเบื้องบน เชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองและทีมงาน กล้าตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างอิสระและรวดเร็ว ริเริ่มนวัตกรรมโดยนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ ไม่ต้องรอคอยแต่นโยบายหรือคำสั่งจากส่วนกลางเพียงอย่างเดียว เพื่อตอบสนองความต้องการของเด็กและชุมชนได้อย่างทันที่ โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้ 1) กล้าตัดสินใจหน้างาน โดยมอบอำนาจให้ครูสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในห้องเรียนได้ทันทีโดยไม่ต้องรอทำบันทึกข้อความ และหากเกิดข้อผิดพลาด ผู้บริหารต้องกล้าออกรับแทนและร่วมรับผิดชอบ	

ระยะการดำเนินงาน	วัตถุประสงค์หลัก	แนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา (บูรณาการ PDCA & Mentoring)	เครื่องมือ / แหล่งสนับสนุน
		2) ปรับหลักสูตรให้เข้ากับบริบทพื้นที่ ไม่ต้องรอส่วนกลางสั่ง ผู้บริหารสามารถนำร่องจับมือกับปราชญ์ชาวบ้าน ออกแบบรายวิชาเพิ่มเติมหรือกิจกรรมลดเวลาเรียนที่ดึงเอาเอกลักษณ์ของชุมชนเข้ามาใช้ เพื่อให้ได้รู้สึกรู้ว่าสิ่งที่เรียนนั้นใกล้ตัวและนำไปใช้ได้จริง 3) ขับเคลื่อนด้วยแนวคิด ทำก่อน ปรับทีหลัง เมื่อมีไอเดียดีๆ ให้เริ่มทดลองทำเล็กๆ ก่อน (เช่น ทดลองกับ 1 ห้องเรียน) ไม่ต้องรอให้แผนสมบูรณ์ 100% แล้วค่อยนำผลมาปรับแก้ ซึ่งจะช่วยให้โรงเรียนขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่างรวดเร็ว 2.5 การมีวิจาร์ณญาณ การคิดอย่างเป็นระบบ ตัดสินใจบนความถูกต้องเมื่อเจอปัญหา ผู้บริหารต้องตั้งสติ วิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริงอย่างรอบคอบและมีเหตุผลหาทางเลือกในการแก้ปัญหาที่หลากหลาย และตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุดบนหลักของคุณธรรม ความโปร่งใส และความยุติธรรม โดยยึดเอาผลประโยชน์สูงสุดของนักเรียนและชุมชนเป็นที่ตั้ง โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้ 1) เทคนิค หยุดคิดก่อนตอบสนอง เมื่อเผชิญกับปัญหาที่ก่อกวน หรือผู้ปกครองเข้ามาร้องเรียน ผู้บริหารต้องฝึกชะลอการตอบสนอง ถอยออกมาตั้งสติก่อน เพื่อไม่ให้ตัดสินใจพลาดด้วยอารมณ์ชั่ววูบ	

ระยะการดำเนินงาน	วัตถุประสงค์หลัก	แนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา (บูรณาการ PDCA & Mentoring)	เครื่องมือ / แหล่งสนับสนุน
		2) วางแผนพูดคุยกัน ในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง หรือการจัดสรรงบประมาณที่จำกัด ผู้บริหารต้องนำข้อมูลจริงมาวางบนโต๊ะ (เช่น ข้อมูลผลการเรียน สถิติการมาเรียน) และตัดสินใจอย่างโปร่งใส อธิบายเหตุผลให้ทุกคนฟังได้เพื่อลดข้อครหาเรื่องความลำเอียง 3) วิเคราะห์หารากเหง้าของปัญหา เมื่อเกิดปัญหา อย่าแก้แค่ปลายเหตุ ให้ชวนครูตั้งคำถามว่า ทำไม ลึกลงไปเรื่อยๆ จนเจอสาเหตุที่แท้จริง เช่น เด็กไม่มาเรียน (ทำไม?) -> เพราะไม่มีเงินค่าเดินทาง (ทำไม?) -> เพราะพ่อแม่ตักงาน จะได้หาทางช่วยเหลือหรือประสานทุนการศึกษาได้ตรงจุด 3. การรับคำปรึกษาและชี้แนะ โดยการนัดพูดคุยกับพี่เลี้ยงหรือศึกษานิเทศก์สม่ำเสมอ เพื่อสะท้อนปัญหาและเติมกำลังใจ	
ระยะที่ 3	เพื่อถอดบทเรียน	1. ประเมินผล 360 องศา	- แบบประเมินหลัง
การตรวจสอบ	ประเมินความก้าวหน้า	ให้ครูและพี่เลี้ยงช่วยสะท้อนผลการทำงาน	การพัฒนา (Post-
ประเมินผล และ	และต่อยอดความสำเร็จ	2. ประชุมถอดบทเรียน (AAR)	test)
สะท้อนคิด		ประชุมปรึกษาหารือกันว่า ทำอะไรสำเร็จบ้าง อะไรที่ยังติดขัด (เน้นพัฒนา	- แบบประเมิน 360
(Check & Act)		งาน ไม่จับผิดคน)	องศา
		3. ยกระดับการทำงาน	- แบบบันทึก AAR

ระยะการดำเนินงาน	วัตถุประสงค์หลัก	แนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา (บูรณาการ PDCA & Mentoring)	เครื่องมือ / แหล่งสนับสนุน
		โดยนำข้อค้นพบไปปรับปรุงแผนงานในรอบถัดไป 4. โชว์ผลงาน (Best Practice) สรุปความสำเร็จเล็กๆ เขียนเป็นเรื่องเล่าหน้าเดียว แบ่งปันให้โรงเรียน เครือข่าย	



3) ส่วนที่ 3 เงื่อนไขความสำเร็จและการวัดผลประเมินผล

เพื่อให้คู่มือฉบับนี้เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสามารถนำไปใช้ขับเคลื่อนการพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระ ยืดหยุ่น แต่ยังคงไว้ซึ่งมาตรฐานและสามารถวัดผลความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงกำหนดเงื่อนไขการประเมินที่สอดคล้องกับกระบวนการปฏิบัติทั้ง 3 ระยะ ดังนี้

3.1) เกณฑ์ด้านความมุ่งมั่นและการลงมือทำอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากเป็น การพัฒนาตนเองผ่านการปฏิบัติงานจริงในพื้นที่ จึงไม่ใช้วิธีการนับเวลาเข้ารับการอบรม แต่จะ ประเมินจาก "ร่องรอยการปฏิบัติจริงอย่างสม่ำเสมอ" โดยผู้บริหารต้องดำเนินการขับเคลื่อนการ พัฒนาโรงเรียนตามกระบวนการครบทั้ง 3 ระยะ โดยมีร่องรอยการบันทึกกิจกรรมที่เป็นหัวใจสำคัญ ของภาวะผู้นำเชิงรุก ได้แก่ บันทึกการทำ PLC ร่วมกับครู และบันทึกการรับคำปรึกษาชี้แนะจากพี่ เลี้ยง ตามรอบระยะเวลาที่ตนเองได้ออกแบบไว้ในแผนปฏิบัติการ

3.2) เกณฑ์ด้านการพัฒนาสมรรถนะและผลลัพธ์เชิงประจักษ์ โดยการ ประเมินจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง ทั้งในมิติของการพัฒนาตนเองและมิติของผลลัพธ์ที่เกิดกับ โรงเรียน โดยต้องผ่านเกณฑ์ดังต่อไปนี้

3.2.1) การประเมินความรู้และพฤติกรรม โดยผู้บริหารต้องมีผล คะแนนประเมินตนเองหลังการพัฒนา (Post-test) สูงกว่าก่อนการพัฒนา (Pre-test) และต้องได้รับ ผลประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงรุก แบบ 360 องศา (จากครู และผู้บริหาร/ศึกษานิเทศก์พี่เลี้ยง ใน ระยะที่ 3) รวมกันไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

3.2.2) ความสำเร็จของชิ้นงาน ผู้บริหารสามารถสร้างชิ้นงานที่ สะท้อนถึงการนำรูปแบบไปใช้แก้ปัญหาโรงเรียนได้จริง (ไม่ใช่การทำเอกสารเพื่อส่งประกวด แต่เป็น ร่องรอยการทำงาน) ประกอบด้วย

1) แผนปฏิบัติการฉบับย่อ ที่นำข้อจำกัดของโรงเรียนมา วิเคราะห์และกำหนดเป้าหมายที่ทำได้จริง (ผลผลิตจากระยะที่ 1)

2) กระดานถอดบทเรียน (AAR Board) ที่แสดงให้เห็นถึง กระบวนการคิด ทบทวนปัญหา และหาแนวทางปรับปรุงงานอย่างเป็นระบบร่วมกับครู (ผลผลิตจาก ระยะที่ 3)

3) เรื่องเล่าความสำเร็จหน้าเดียว ที่สรุปผลลัพธ์ของการใช้ นวัตกรรมหรือการแก้ปัญหาในโรงเรียน เพื่อนำไปแบ่งปันเป็นแรงบันดาลใจให้เพื่อนผู้บริหารใน เครือข่ายได้

ซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา

ตนเองและยกระดับคุณภาพสถานศึกษา โดยการนำองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) การกำหนดเป้าหมาย 3) การรู้จักตนเอง 4) การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ และ 5) การมีวิจรรย์ญาณ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานให้สอดคล้องกับบริบท อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การนำรูปแบบไปปฏิบัติเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน และยั่งยืน ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำรูปแบบนี้ไปใช้ควบคู่กับ คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกไปปฏิบัติ ซึ่งได้รับการออกแบบมาเพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนการทำงานโดยเฉพาะ แบ่งออกเป็น 4 ส่วนที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. การทำความเข้าใจหลักการและประเมินบริบท

ก่อนเริ่มนำรูปแบบไปใช้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจหลักการพื้นฐานของภาวะผู้นำเชิงรุกในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร ดังนี้

1.1 การศึกษาคู่มือ ทำความเข้าใจนิยามและพฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบทั้ง 5 ด้านอย่างถ่องแท้

1.2 การวิเคราะห์บริบท ผู้บริหารต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ตนเอง (การรู้จักตนเอง) ร่วมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน และข้อจำกัดของโรงเรียน เพื่อให้ตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องใช้ ภาวะผู้นำเชิงรุก ในการขับเคลื่อนงานมากกว่าการบริหารแบบตั้งรับ

2. การขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาสู่การปฏิบัติจริง

กระบวนการนำไปใช้ต้องมีขั้นตอนที่ชัดเจนและจับต้องได้ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านไปบูรณาการในงานประจำวัน โดยมีขั้นตอนปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ดังนี้

2.1 ขั้นการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย นำทักษะ การกำหนดเป้าหมาย มาใช้สร้างแผนพัฒนาโรงเรียนที่ท้าทายแต่เป็นไปได้จริง ภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัด โดยเปิดโอกาสให้ครูและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ตั้งแต่ต้น

2.2 ขั้นการลงมือปฏิบัติอย่างสร้างสรรค์ปฏิบัติงานด้วย การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ กล้าคิดนอกกรอบ และใช้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนเพื่อระดมทรัพยากรมาอุดหนุนของโรงเรียนขนาดเล็ก

2.3 ขั้นการตัดสินใจและแก้ปัญหา เมื่อเผชิญภาวะวิกฤตหรือต้องตัดสินใจเรื่องสำคัญ ให้ใช้ การมีวิจรรย์ญาณ อย่างรอบคอบ บนพื้นฐานของข้อมูลและความเป็นธรรม

2.4 ขั้นประเมินและสะท้อนคิด ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนา

3. การสร้างปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความยั่งยืน

เพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกประสบความสำเร็จและไม่สะดุดลงกลางคัน ผู้บริหารต้องตระหนักถึงเงื่อนไขความสำเร็จ และนำไปสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงาน ได้แก่

3.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เปิดรับความคิดเห็น กล้าทดลองทำสิ่งใหม่ และไม่ลงโทษเมื่อเกิดความผิดพลาดจากการริเริ่มนวัตกรรมใหม่ๆ

3.2 การเปิดรับกระบวนการนิเทศติดตาม โดยผู้บริหารควรเปิดรับการชี้แนะ หรือการนิเทศติดตามแบบกัลยาณมิตรจากต้นสังกัด เพื่อสะท้อนมุมมองการบริหารงานได้อย่างตรงไปตรงมา

3.3 การสร้างความภาคภูมิใจในบริบทของตน: ไม่นำข้อจำกัดของโรงเรียนขนาดเล็กไปเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่ แต่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามบริบทและศักยภาพสูงสุดของพื้นที่

4. การใช้เครื่องมือเพื่อการพัฒนา

เพื่อการนำไปใช้จะสมบูรณ์ได้ต้องมีการวัดผลที่ชัดเจน ผู้บริหารควรใช้เครื่องมือที่จัดเตรียมไว้ในคู่มืออย่างสม่ำเสมอ ได้แก่

4.1 แบบประเมินตนเอง ผู้บริหารใช้แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงรุกทั้ง 5 ด้าน เพื่อสำรวจพฤติกรรมของตนเองก่อนและหลังการนำรูปแบบไปปฏิบัติ

4.2 บันทึกการสะท้อนคิด ใช้แบบฟอร์มการบันทึกเพื่อทบทวนการตัดสินใจ การแก้ปัญหา และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละสัปดาห์หรือรายเดือน เพื่อให้เกิดการตกผลึกทางความคิดและนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกที่ฝังลึกในตัวบุคคลอย่างแท้จริง

4. ผลการประเมินคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เพื่อให้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นในระยะที่ 2 สามารถนำไปสู่การปฏิบัติในสถานศึกษาได้อย่างเห็นผลเป็นรูปธรรม ผู้วิจัยจึงได้จัดทำคู่มือรูปแบบ เพื่อเป็นแผนที่นำทาง และเครื่องมืออำนวยความสะดวกสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา โดยในระยะที่ 3 นี้ ผู้วิจัยได้นำคู่มือดังกล่าวเสนอต่อผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 9 ท่าน จากการสนทนากลุ่มเพื่อประเมินความสมบูรณ์ใน 2 ด้าน คือ ด้านรูปเล่มของคู่มือ และด้านเนื้อหา (ประกอบด้วย ความเหมาะสมและครอบคลุมของเนื้อหา ความชัดเจนเข้าใจง่ายของภาษา และความเป็นระบบและโครงสร้าง) ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงลึก ดังนี้

ตารางที่ 4.11 สรุปผลการประเมินคุณภาพคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาพรวม

รายการประเมินคุณภาพคู่มือ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการประเมิน	ลำดับ
1. ด้านรูปเล่มของคู่มือ	4.73	0.38	มากที่สุด	2
2. ด้านเนื้อหา	4.81	0.36	มากที่สุด	1
รวมเฉลี่ยภาพรวม	4.77	0.37	มากที่สุด	

จากตาราง 4.16 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีมติเห็นพ้องเป็นเอกฉันท์ว่า คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณภาพในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.77$, S.D. = 0.37) โดยเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านเนื้อหามีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.81$) รองลงมาคือด้านรูปเล่มและโครงสร้าง ($\bar{X} = 4.73$) ซึ่งข้อมูลเชิงสถิตินี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จในการออกแบบนวัตกรรมที่สามารถหลอมรวมหลักการทางวิชาการเข้ากับบริบทการบริหารงานจริงได้อย่างลงตัว

ตารางที่ 4.12 ผลการประเมินคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านรูปเล่มของคู่มือ จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	รายการประเมินด้านรูปเล่มของคู่มือ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.1	ความสวยงามของปก	4.78	0.44	มากที่สุด
1.2	ความเหมาะสมของขนาดเล่ม	4.67	0.50	มากที่สุด
1.3	ความเหมาะสมของขนาดตัวอักษร	5.00	0.00	มากที่สุด
1.4	ความถูกต้องของการพิมพ์	4.44	0.53	มาก
1.5	ความเป็นระบบและโครงสร้างภาพรวม	4.78	0.44	มากที่สุด
	เฉลี่ยรวมด้านรูปเล่มของคู่มือ	4.73	0.38	มากที่สุด

จากตาราง 4.17 พบว่ารายการที่ได้รับคะแนนเต็มเฉลี่ยคือ ความเหมาะสมของขนาดตัวอักษร ($\bar{X} = 5.00$) และค่าเฉลี่ยในระดับสูงมากในด้านความเป็นระบบของโครงสร้างภาพรวม ซึ่งผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ว่า การออกแบบคู่มือฉบับนี้มีได้มุ่งเน้นเพียงความสวยงาม แต่ให้ความสำคัญกับโครงสร้างเชิงวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กที่มีภาระงานรับผิดชอบหลากหลาย สามารถอ่านและทำความเข้าใจได้อย่างรวดเร็วและเข้าถึงส่วนปฏิบัติการได้ทันทีที่ต้องการ

ตารางที่ 4.13 ผลการประเมินคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านเนื้อหา
(จำแนกรายส่วน)

ส่วนของเนื้อหาใน คู่มือ	รายการประเมิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
2.1 คำชี้แจงการใช้ คู่มือ	1) ความเหมาะสมและครอบคลุมของ เนื้อหา	4.78	0.44	มากที่สุด
	2) ความชัดเจนและความเข้าใจง่าย	4.89	0.33	มากที่สุด
	3) ความเป็นระบบและโครงสร้าง	4.67	0.50	มากที่สุด
2.2 ส่วนที่ 1 บทนำ	1) ความเหมาะสมและครอบคลุมของ เนื้อหา	5.00	0.00	มากที่สุด
	2) ความชัดเจนและความเข้าใจง่าย	4.56	0.53	มากที่สุด
	3) ความเป็นระบบและโครงสร้าง	4.78	0.44	มากที่สุด
2.3 ส่วนที่ 2 กระบวนการนำ รูปแบบไปปฏิบัติ	1) ความเหมาะสมและครอบคลุมของ เนื้อหา	4.89	0.33	มากที่สุด
	2) ความชัดเจนและความเข้าใจง่าย	5.00	0.00	มากที่สุด
	3) ความเป็นระบบและโครงสร้าง	4.78	0.44	มากที่สุด
2.4 ส่วนที่ 3 เงื่อนไข ความสำเร็จและการ วัดผล	1) ความเหมาะสมและครอบคลุมของ เนื้อหา	4.78	0.44	มากที่สุด
	2) ความชัดเจนและความเข้าใจง่าย	4.67	0.50	มากที่สุด
	3) ความเป็นระบบและโครงสร้าง	4.89	0.33	มากที่สุด
เฉลี่ยรวมด้านเนื้อหา		4.81	0.36	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.18 พบข้อมูลที่มีนัยสำคัญยิ่งในการยืนยันคุณภาพและความเป็น
รูปธรรม ของงานวิจัยโดยมีรายการประเมินที่ได้รับคะแนนเต็มอย่างเป็นเอกฉันท์ ($\bar{X} = 5.00$) ในส่วน
สำคัญคือ ความเหมาะสมและครอบคลุมของเนื้อหาในบทนำ และความชัดเจนและความเข้าใจง่าย
ของกระบวนการนำรูปแบบไปปฏิบัติ

ข้อมูลเชิงประจักษ์นี้สะท้อนให้เห็นว่า คู่มือฉบับนี้ประสบความสำเร็จในการตอบ
โจทย์นัยสำคัญเชิงปฏิบัติสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างชัดเจนใน 3 ประเด็นหลัก คือ

1. การลดช่องว่างระหว่างทฤษฎีสู่การปฏิบัติ ซึ่งเนื้อหาในส่วน กระบวนการปฏิบัติถูกออกแบบให้มีความเป็นคู่มือวิธีการมากกว่าเอกสารทางวิชาการทั่วไป ทำให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นขั้นตอนการพัฒนาก้าวหน้าเชิงรุกในสถานการณ์จริงได้อย่างเป็นขั้นเป็นตอน

2. ความเฉพาะเจาะจงต่อบริบท ซึ่งเนื้อหาครอบคลุมการแก้ปัญหาภายใต้ข้อจำกัดด้านงบประมาณและบุคลากร ซึ่งเป็นปัญหาหลักของโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยเน้นการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

3. การสื่อสารด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ซึ่งการได้รับคะแนนเต็มในด้านความเข้าใจง่าย ยืนยันว่าผู้วิจัยสามารถย่อหลักการทางวิชาการที่ซับซ้อนให้กลายเป็นภาษาที่สื่อสารอย่างตรงไปตรงมา ไม่สร้างภาระทางภาษารวมถึงภาระงานเอกสารเพิ่มเติม ส่งผลให้ผู้บริหารเกิดความเชื่อมั่นและกล้านำคู่มือไปปฏิบัติจริงในพื้นที่

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงสถิติและหลักฐานเชิงประจักษ์ที่นำเสนอในบทที่ 4 ทั้งหมด เป็นข้อพิสูจน์ที่ยืนยันอย่างหนักแน่นว่า รูปแบบและคู่มือที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น อันประกอบด้วย รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และคู่มือรูปแบบ มิได้เป็นเพียงผลผลิตที่มีความเที่ยงตรงและถูกต้องตามทฤษฎีการบริหารการศึกษาสมัยใหม่เท่านั้น แต่ยังเปี่ยมไปด้วยนัยสำคัญเชิงปฏิบัติในระดับที่เข้มแข็งยิ่ง

การที่กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิระดับชาติให้การยอมรับอย่างเป็นเอกฉันท์ โดยเฉพาะมิติ ด้าน ความเป็นประโยชน์ และความชัดเจนเข้าใจง่ายของภาษา ถือเป็นเครื่องสะท้อนที่สำคัญว่านวัตกรรมชิ้นนี้สามารถก้าวข้ามข้อจำกัดของงานวิจัยเชิงทฤษฎี สู่การเป็นเครื่องมือเชิงยุทธศาสตร์ที่ตอบโจทย์บริบทของโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างแท้จริง รูปแบบและคู่มือนี้ได้ถูกออกแบบมาเพื่อปลดล็อกปัญหาการบริหารจัดการภายใต้สภาวะความเปราะบางและข้อจำกัดด้านทรัพยากร โดยไม่สร้างภาระงานเอกสารที่ซ้ำซ้อน เอื้อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงพฤติกรรมที่เป็นรูปธรรมได้อย่างคล่องตัว

ความสำเร็จจากผลการประเมินคุณภาพในระดับมากที่สุดทุกมิติดังกล่าว จึงเปรียบเสมือนจุดเชื่อมต่อที่สำคัญ ข้อมูลสถิติเชิงประจักษ์เหล่านี้จะถูกนำไปใช้เป็นฐานรากในการสังเคราะห์เพื่อจัดทำสรุปผลการวิจัย อย่างเป็นระบบ ตลอดจนนำไปสู่การอภิปรายผลเชิงวิชาการที่ลึกซึ้ง โดยยึดโยงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยทั้ง 3 ระยะอย่างรัดกุม และที่สำคัญที่สุด ข้อมูลเหล่านี้จะถูกนำไปต่อยอดเพื่อจัดทำข้อเสนอแนะ ทั้งในระดับนโยบายและระดับปฏิบัติการ เพื่อส่งมอบเป็นกลไกขับเคลื่อนทางยุทธศาสตร์ที่มีคุณค่าต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการ

นำไปขยายผลเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กทั่วประเทศให้เกิดความเข้มแข็งและยั่งยืนสืบไป ซึ่งรายละเอียดเชิงลึกทั้งหมดจะนำเสนอในบทที่ 5 ต่อไป

4.3 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

**ระยะที่ 3 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา
โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**

ในการวิจัยระยะที่ 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และมีการประเมินความเหมาะสมของคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยได้สร้างและพัฒนาขึ้น โดยนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน ซึ่งใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ทำการประเมิน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลประกอบด้วย 1) แบบประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ประเมิน 3 ด้าน ได้แก่ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์) และ 2) แบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการวิเคราะห์เนื้อหา ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ตรงตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในระเบียบวิธีวิจัย ปรากฏผลดังตารางที่ 4.14

ตารางที่ 4.14 จำนวนของผู้เชี่ยวชาญจำแนกตามกลุ่มตำแหน่งและวุฒิการศึกษา

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ	จำนวน (คน)	วุฒิการศึกษา	ประสบการณ์ (ปี)
1. ผู้บริหารระดับนโยบายของ กระทรวงศึกษาธิการ ตำแหน่ง ศึกษาธิการ/รองศึกษาธิการจังหวัด	1	ปริญญาเอก	5 ปีขึ้นไป
2. อาจารย์ที่สอนในสถาบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษา	3	ปริญญาเอก	5 ปีขึ้นไป

3. ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและ ประเมินผลการจัดการศึกษา/ศึกษานิเทศก์ ระดับเขตพื้นที่การศึกษา	3	ปริญญาเอก	5 ปีขึ้นไป
4. ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสบการณ์ บริหารการศึกษา	2	ปริญญาเอก	5 ปีขึ้นไป
รวม	9		

จากตาราง 4.14 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญ ที่เข้าร่วมการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีจำนวนทั้งสิ้น 9 ท่าน เมื่อจำแนกตามกลุ่มตำแหน่งและประสบการณ์ พบว่า กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่การศึกษา จำนวน 3 ท่าน รองลงมา มีจำนวนเท่ากัน 3 กลุ่ม กลุ่มละ 2 ท่าน ประกอบด้วย 1) ผู้บริหารระดับนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ 2) อาจารย์ที่สอนในสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษา 3) ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา/ศึกษานิเทศก์ ระดับเขตพื้นที่การศึกษา และ 4) ผู้บริหารที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอกและมีประสบการณ์ในการบริหาร

จากข้อมูลสถานภาพเบื้องต้นดังกล่าว สะท้อนให้เห็นอย่างชัดเจนว่า กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิที่ผู้วิจัยได้ดำเนินการคัดเลือกมาแบบเจาะจง นั้น มีความหลากหลายและครอบคลุมทุกมิติของการบริหารจัดการศึกษาอย่างครบถ้วน ตั้งแต่ระดับการกำหนดนโยบาย (ผู้บริหารระดับกระทรวงฯ) ระดับวิชาการและทฤษฎี (อาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา) ระดับการนำนโยบายสู่การปฏิบัติและการนิเทศติดตาม (ผู้บริหารระดับเขตพื้นที่ฯ) ไปจนถึงระดับปฏิบัติการที่มีความเชี่ยวชาญเชิงลึก (ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีวุฒิปริญญาเอก) การได้รับความเห็นชอบและข้อเสนอแนะจากตัวแทนผู้เชี่ยวชาญในทุกระดับโครงสร้างการบริหารนี้ จึงเป็นเครื่องยืนยันเชิงประจักษ์ถึงความน่าเชื่อถือ ความเที่ยงตรง (Validity) และคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ว่าเป็นความเหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพและรอบด้านอย่างแท้จริง

ในการวิจัยระยะที่ 3 มีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ตลอดจนประเมินความเหมาะสมของคู่มือรูปแบบ เพื่อยืนยันความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ในการนำไปใช้ปฏิบัติจริง โดยผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ผลการประเมินรูปแบบ

ในส่วนนี้ เป็นการนำเสนอผลการตรวจสอบคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นในระยะที่ 3 โดยในระยะที่ 3 นี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน เพื่อยืนยันความถูกต้องเชิงวิชาการ มาตรฐานขององค์ประกอบ และความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในบริบทจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 9 ท่าน ซึ่งเป็นผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์สูงในมิติที่เกี่ยวข้องกับการบริหารการศึกษา ทั้งในระดับนโยบาย ระดับวิชาการ และระดับปฏิบัติการ โดยเครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลเป็นแบบประเมินที่ครอบคลุมมาตรฐานสำคัญ 3 ด้าน ประกอบด้วย ด้านความเหมาะสม เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องเชิงทฤษฎีและบริบท ด้านความเป็นไปได้ (Feasibility) เพื่อพิจารณาความยากง่ายและโอกาสในการนำไปปฏิบัติงานจริงภายใต้ข้อจำกัดของโรงเรียนขนาดเล็ก และ ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility) เพื่อประเมินคุณค่าและผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้นต่อการพัฒนาศักยภาพผู้บริหารและคุณภาพการจัดการศึกษา

ข้อมูลที่ได้จากการประเมินได้รับการวิเคราะห์ผ่านสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เพื่อวัดระดับความสอดคล้องของความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำมาแปลความหมายตามเกณฑ์มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ทั้งนี้ เพื่อให้การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลมีความชัดเจนและเป็นระบบ ผู้วิจัยจึงขอเสนอผลการประเมินโดยเริ่มจากภาพรวมของรูปแบบในทั้ง 3 ด้าน และจำแนกรายละเอียดเป็นรายข้อในแต่ละด้านตามลำดับ ดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาพรวม

รายการประเมินด้านรูปแบบ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับการประเมิน	ลำดับ
1. ด้านความเหมาะสม	4.63	0.48	มากที่สุด	2
2. ด้านความเป็นไปได้	4.49	0.50	มาก	3
3. ด้านความเป็นประโยชน์	4.86	0.35	มากที่สุด	1
รวมเฉลี่ยภาพรวม	4.66	0.47	มากที่สุด	

จากตาราง 4.15 พบว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 ท่าน ในภาพรวมมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด (0.47) ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมินที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ (มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป) แสดงให้เห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพและมาตรฐานสูง

เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 4.16 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกฯ ด้านความเหมาะสม จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	รายการประเมินด้านความเหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.1	ความสอดคล้องกับสภาพปัญหา	4.67	0.50	มากที่สุด
1.2	แนวคิดทฤษฎีพื้นฐานของรูปแบบมีความเหมาะสม	4.44	0.53	มาก
2.1	วัตถุประสงค์ของรูปแบบมีความชัดเจน	4.78	0.44	มากที่สุด
2.2	วัตถุประสงค์ของรูปแบบมีความเป็นรูปธรรม	4.44	0.53	มาก
3.1	เนื้อหาครอบคลุมองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุกฯ ทั้ง 5 ด้าน	4.67	0.50	มากที่สุด
3.2	เนื้อหามีความทันสมัยและเอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.56	0.53	มากที่สุด
4.1	กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกมีความเป็นระบบ	4.44	0.53	มาก
4.2	การเน้นการปฏิบัติ (Action Learning) ในสัดส่วนที่เหมาะสม	4.78	0.44	มากที่สุด
5.1	ขั้นตอนการดำเนินงาน 3 ระยะมีความต่อเนื่องกัน	4.56	0.53	มากที่สุด
5.2	ภาษาที่ใช้ในคู่มือมีความชัดเจนและเข้าใจง่าย	4.89	0.33	มากที่สุด
5.3	กิจกรรมในรูปแบบไม่สร้างภาระงานเอกสารซ้ำซ้อน	4.78	0.44	มากที่สุด
6.1	เครื่องมือการประเมินสอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ	4.44	0.53	มาก
6.2	เกณฑ์การตัดสินผลมีความชัดเจนและเป็นไปตามหลักวิชาการ	4.78	0.44	มากที่สุด
เฉลี่ยรวมด้านความเหมาะสม		4.63	0.48	มากที่สุด

จากตาราง 4.16 พบว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความ

เหมาะสม ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ภาษาที่ใช้ในคู่มือมีความชัดเจนและเข้าใจง่าย สะท้อนถึงการออกแบบเครื่องมือที่คำนึงถึงผู้ใช้เป็นสำคัญ รองลงมาคือค่าเฉลี่ยเท่ากันใน 4 รายการ ได้แก่ วัตถุประสงค์มีความชัดเจน, การเน้นการปฏิบัติ (Action Learning), กิจกรรมไม่สร้างภาระงานเอกสาร และเกณฑ์การตัดสินผลมีความชัดเจน ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.44) ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบมีความเป็นรูปธรรมและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการปฏิบัติมากกว่าทฤษฎีเพียงอย่างเดียว

ในขณะที่รายการที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ แนวคิดทฤษฎี, วัตถุประสงค์ที่เป็นรูปธรรม, กระบวนการที่เป็นระบบ และเครื่องมือประเมินสอดคล้องกับพฤติกรรม ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.53) แม้จะได้คะแนนน้อยที่สุดในกลุ่มแต่ยังอยู่ในระดับ "มาก" และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งยืนยันได้ว่ารูปแบบนี้มีความเหมาะสมเชิงโครงสร้างและทฤษฎีอย่างรัดกุม

ตารางที่ 4.17 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกฯ ด้านความเป็นไปได้ จำแนกเป็นรายข้อ

ข้อที่	รายการประเมินด้านความเหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.1	ความสอดคล้องกับสภาพปัญหา	4.33	0.50	มาก
1.2	แนวคิดทฤษฎีพื้นฐานของรูปแบบมีความเหมาะสม	4.44	0.53	มาก
2.1	วัตถุประสงค์ของรูปแบบมีความชัดเจน	4.56	0.53	มากที่สุด
2.2	วัตถุประสงค์ของรูปแบบมีความเป็นรูปธรรม	4.44	0.53	มาก
3.1	เนื้อหาครอบคลุมองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุก	4.44	0.53	มาก
	ทั้ง 5 ด้าน			
3.2	เนื้อหามีความทันสมัยและเอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.56	0.53	มากที่สุด
4.1	กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกมีความเป็นระบบ	4.33	0.50	มาก
4.2	การเน้นการปฏิบัติ (Action Learning) ในสัดส่วนที่เหมาะสม	4.44	0.53	มาก
5.1	ขั้นตอนการดำเนินงาน 3 ระยะมีความต่อเนื่องกัน	4.56	0.53	มากที่สุด
5.2	ภาษาที่ใช้ในคู่มือมีความชัดเจนและเข้าใจง่าย	4.78	0.44	มากที่สุด
5.3	กิจกรรมในรูปแบบไม่สร้างภาระงานเอกสารซ้ำซ้อน	4.67	0.50	มากที่สุด

ข้อที่	รายการประเมินด้านความเหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
6.1	เครื่องมือการประเมินสอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ	4.33	0.50	มาก
6.2	เกณฑ์การตัดสินผลมีความชัดเจนและเป็นไปตามหลักวิชาการ	4.44	0.53	มาก
เฉลี่ยรวมด้านความเหมาะสม		4.49	0.50	มาก

จากตาราง 4.17 พบว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความเป็นไปได้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.49$, S.D. = 0.50) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ภาษาที่ใช้ในคู่มือมีความชัดเจนและเข้าใจง่าย ($\bar{X} = 4.78$, S.D. = 0.44) รองลงมาคือ กิจกรรมในรูปแบบไม่สร้างภาระงานเอกสารซ้ำซ้อน ($\bar{X} = 4.67$, S.D. = 0.50) ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อให้เกิดความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้จริงในบริบทโรงเรียนขนาดเล็กที่มีข้อจำกัดด้านบุคลากรและเวลาสำหรับรายการที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ความสอดคล้องกับสภาพปัญหา กระบวนการพัฒนาเป็นระบบ และเครื่องมือประเมินสอดคล้องกับพฤติกรรม ($\bar{X} = 4.33$, S.D. = 0.50) ซึ่งยังคงอยู่ในระดับมากผลการวิจัยในส่วนนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเชื่อมั่นว่ารูปแบบนี้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในสถานการณ์ปัจจุบัน โดยเฉพาะจุดเด่นเรื่องการลดภาระงานเอกสารและการสื่อสารที่เข้าใจง่าย ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำในอดีต

ตารางที่ 4.18 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกฯ ด้านความเป็นประโยชน์ (Utility) จำแนกเป็นรายชื่อ

ข้อที่	รายการประเมินด้านความเหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1.1	ความสอดคล้องกับสภาพปัญหา	4.78	0.44	มาก
1.2	แนวคิดทฤษฎีพื้นฐานของรูปแบบมีความเหมาะสม	4.78	0.44	มาก
2.1	วัตถุประสงค์ของรูปแบบมีความชัดเจน	4.89	0.33	มากที่สุด
2.2	วัตถุประสงค์ของรูปแบบมีความเป็นรูปธรรม	4.78	0.44	มาก
3.1	เนื้อหาครอบคลุมองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุก	4.89	0.33	มาก
ทั้ง 5 ด้าน				
3.2	เนื้อหามีความทันสมัยและเอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง	4.89	0.33	มากที่สุด

ข้อที่	รายการประเมินด้านความเหมาะสม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
4.1	กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกมีความเป็นระบบ	4.78	0.44	มาก
4.2	การเน้นการปฏิบัติ (Action Learning) ในสัดส่วนที่เหมาะสม	4.89	0.33	มาก
5.1	ขั้นตอนการดำเนินงาน 3 ระยะมีความต่อเนื่องกัน	4.89	0.33	มากที่สุด
5.2	ภาษาที่ใช้ในคู่มือมีความชัดเจนและเข้าใจง่าย	5.00	0.00	มากที่สุด
5.3	กิจกรรมในรูปแบบไม่สร้างภาระงานเอกสารซ้ำซ้อน	4.89	0.33	มากที่สุด
6.1	เครื่องมือการประเมินสอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำ	4.89	0.33	มาก
6.2	เกณฑ์การตัดสินผลมีความชัดเจนและเป็นไปตามหลักวิชาการ	4.89	0.33	มาก
เฉลี่ยรวมด้านความเหมาะสม		4.86	0.35	มาก

จากตาราง 4.15 พบว่า ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความเป็นประโยชน์ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.86$, S.D. = 0.35) และเป็นด้านที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุดจากทุกด้านการประเมิน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีความคิดเห็นสอดคล้องกันอย่างสมบูรณ์คือ ภาษาที่ใช้ในคู่มือมีความชัดเจนและเข้าใจง่าย ($\bar{X} = 5.00$, S.D. = 0.00) ส่วนรายการอื่นๆ เกือบทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ 4.89 (S.D. = 0.33) ได้แก่ วัตถุประสงค์ชัดเจน เนื้อหาครอบคลุมความทันสมัยของเนื้อหา การเน้นการปฏิบัติจริง ขั้นตอนต่อเนื่อง กิจกรรมไม่เพิ่มภาระงาน และเครื่องมือรวมถึงเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ข้อมูลเชิงประจักษ์นี้ยืนยันได้อย่างหนักแน่นว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกที่พัฒนาขึ้นนี้มีคุณค่าและคุณประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเป็นระบบและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน

ขั้นที่ 2 ผลการปรับปรุงรูปแบบสมบูรณ์

จากการวิเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินรูปแบบในขั้นที่ 1 ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะเชิงคุณภาพและข้อคิดเห็นเพิ่มเติมที่ได้รับจากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 9 ท่าน มาดำเนินการ

วิเคราะห์เนื้อหา เพื่อปรับปรุงแก้ไของค์ประกอบของรูปแบบให้มีความสมบูรณ์สูงสุดก่อนนำไปจัดทำคู่มือ โดยมีผลการปรับปรุงในประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. การปรับปรุงความชัดเจนของกระบวนการ

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงรายละเอียดในขั้นตอนการนำไปใช้ โดยระบุให้ชัดเจนยิ่งขึ้นถึงกระบวนการวงจรคุณภาพ ที่บูรณาการร่วมกับการชี้แนะ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถลงมือปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

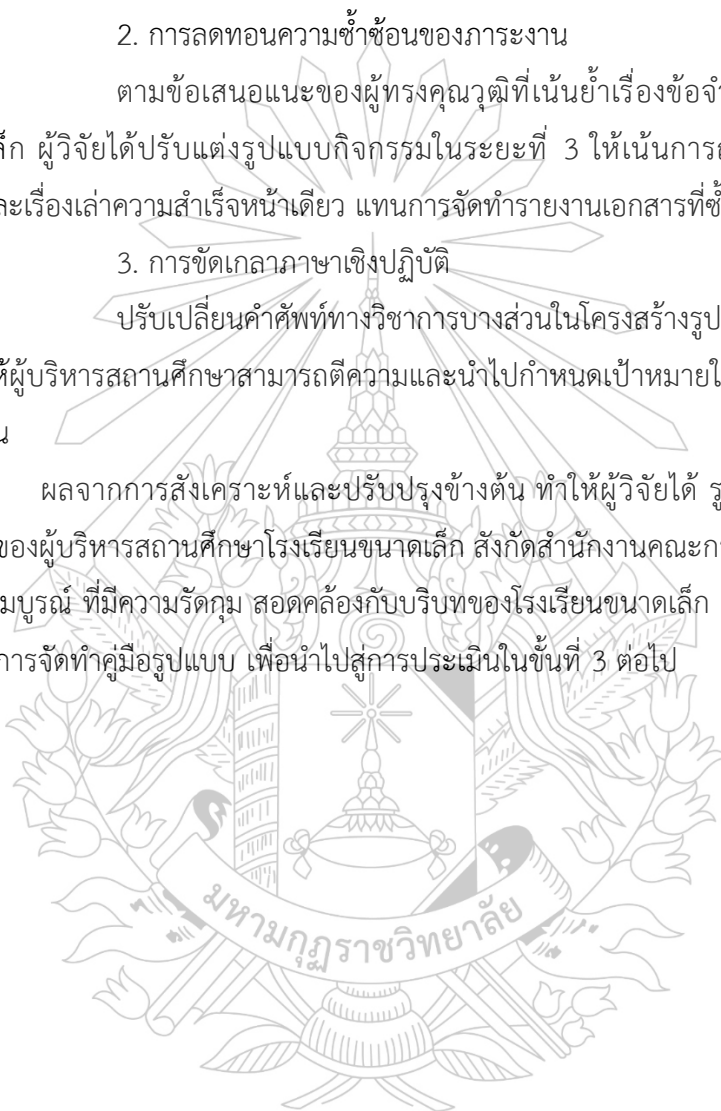
2. การลดทอนความซ้ำซ้อนของภาระงาน

ตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิที่เน้นย้ำเรื่องข้อจำกัดด้านเวลาของโรงเรียนขนาดเล็ก ผู้วิจัยได้ปรับแต่งรูปแบบกิจกรรมในระยะที่ 3 ให้เน้นการถอดบทเรียนผ่านกระดาน AAR และเรื่องเล่าความสำเร็จหน้าเดียว แทนการจัดทำรายงานเอกสารที่ซ้ำซ้อน

3. การขจัดภาษาเชิงปฏิบัติ

ปรับเปลี่ยนคำศัพท์ทางวิชาการบางส่วนในโครงสร้างรูปแบบ ให้เป็นภาษาเชิงปฏิบัติ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตีความและนำไปกำหนดเป้าหมายในพื้นที่ได้ง่ายและตรงประเด็นยิ่งขึ้น

ผลจากการสังเคราะห์และปรับปรุงข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยได้ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับสมบูรณ์ ที่มีความรัดกุม สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก และพร้อมนำไปใช้เป็นสารตั้งต้นในการจัดทำคู่มือรูปแบบ เพื่อนำไปสู่การประเมินในขั้นที่ 3 ต่อไป



บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย 3 ประการ คือ 1. เพื่อศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 2. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้แบ่งขั้นตอนการดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้ ระยะที่ 1 การศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุกจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ขั้นที่ 2 การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างเพื่อเป็นการกลั่นกรองและยืนยันองค์ประกอบและศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และขั้นที่ 3 การศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะที่ 2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 จัดทำร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นที่ 2 การตรวจสอบยืนยันร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นที่ 1 ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นที่ 2 ปรับปรุงรูปแบบสมบูรณ์ เป็นการประเมินรูปแบบและประเมินความเหมาะสมของคู่มือรูปแบบในด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความ

เป็นประโยชน์ โดยผู้เชี่ยวชาญ จากการดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะได้ตามลำดับ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.2 การอภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 ผลการศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การนำเสนอผลการศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 3 ชั้น คือ ชั้นที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ชั้นที่ 2 สัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อเป็นการกลั่นกรององค์ประกอบและยืนยันองค์ประกอบ และชั้นที่ 3 ศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียด ดังนี้

ชั้นที่ 1 ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยผู้วิจัยได้นำแนวคิดของนักวิชาการจำนวน 24 คน ประกอบด้วย Bateman และ Crant (1993); Crant, J. M. (2000); Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J. และ Podsakoff, N.P. (2003); ศาสตราจารย์อัลลัน วอล์คเกอร์ (2004); Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006); Oplatka, I. (2009); เจียฮัวเอ๋ วู (2011); Wu, C.-H., & Wang, Y. (2011); Fuller, J. B., Marler, L. E., & Hester, K. (2012); Chuchuen, P., & Suwanmaneepong, S. (2015); Covey (2017) ซึ่งสอดคล้องกับ Segarra-Ciprés et al., (2019); Lawretta Adaobi ONYEKWERE (2019); Lira Cristinne Ferreira Santos (2021); TVERDOLA NM (2022); Gil, A. J., Miranda, F. J., & Rodríguez, M. Á. (2023); เมอร์วัต โมฮาเหม็ด เอลไซเอด (2024); นิภาพร

แสนเมือง (2558); สุมาลี ทราบรัมย์ (2558); อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล (2559); เกียรติศักดิ์ โพธิ์นิษฐ์ (2563); มุฮัมหมัดอัสรียูโซะ (2566); ญัณฐพร สิงห์ศร (2566); ญัณฐิกานต์ ศรีโกศา (2567); ผลการศึกษาพบว่า ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุก มี 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2)การกำหนดเป้าหมาย 3) การรู้จักตนเอง 4) การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ และ 5) การมีวิจรรย์ญาณ

ขั้นที่ 2 ผลสัมฤทธิ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อเป็นการถ่วงถ่วงองค์ประกอบและยืนยันองค์ประกอบ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก

จากการนำองค์ประกอบที่ได้จากขั้นที่ 1 มาทำเป็นแบบสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิในประเด็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน เพื่อเป็นการถ่วงถ่วงและยืนยันองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กพบว่า ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 ท่าน สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุก มี 5 องค์ประกอบหลัก มีความเหมาะสม สอดคล้อง และเห็นด้วยว่าองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านมีความเหมาะสม สมบูรณ์ และสอดคล้องกับบริบทการบริหารสถานศึกษาขนาดเล็กยังสามารถนำไปเชื่อมโยงกับหลักการบริหารต่างๆ ได้เป็นอย่างดีและถูกนำไปใช้เป็นกรอบในการสร้างแบบสอบถามเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นในขั้นตอนถัดไป

และได้ให้ข้อเสนอแนะเชิงลึกเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก เพื่อแก้ไขข้อจำกัดด้านทรัพยากรของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมุ่งเน้นการขับเคลื่อนด้วย กลไกคู่ขนาน ที่ผสมผสานการหนุนเสริมจากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาผ่านการลดภาระงานเอกสารและจัดระบบพี่เลี้ยงเข้ากับการพัฒนาตนเองของผู้บริหารที่เน้นกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงในงาน ในสัดส่วน 40:60 ควบคู่กับการสร้างเครือข่ายชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) (Marquardt, 2011; DuFour et al., 2016) ตลอดจนเสนอแนะ การประเมินรูปแบบ ที่ควรมุ่งเน้นการประเมินตามสภาพจริง เพื่อตรวจสอบผลสัมฤทธิ์และพฤติกรรมที่เปลี่ยนไปหน้างานด้วยการประเมินแบบ 360 องศา โดยไม่สร้างภาระงานเอกสารเพิ่มเติม (Performance Management Research, 2021) ซึ่งข้อค้นพบเชิงบูรณาการทั้งหมดนี้ ผู้วิจัยได้นำไปใช้เป็นข้อมูลฐานราก ในการยกร่างรูปแบบการพัฒนาและคู่มือการใช้รูปแบบในระยะที่ 2 อย่างเป็นระบบ

ขั้นที่ 3 ผลการศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยนำเสนอผลการศึกษา

สภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการวิจัยในขั้นนี้ ผู้วิจัยนำ ข้อมูลจากการยืนยันองค์ประกอบของ ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 9 ท่าน มาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหาร สถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากจำนวน โรงเรียนทั้งหมด 16,093 โรงเรียน ดังนี้

ความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่า $PNI_{modified}$ เรียงจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ 1) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีวิจาร์ณญาณ 3) การกำหนดเป้าหมาย 4) การมีความ มุ่งมั่นที่เป็นอิสระ และ 5) การรู้จักตนเอง และผลการวิเคราะห์สภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า เมื่อพิจารณาค่าดัชนีความต้องการจำเป็น $PNI_{modified}$ เป็น รายด้าน สามารถเรียงลำดับความต้องการจำเป็นจากมากไปหาน้อย พร้อมรายละเอียดทางสถิติ ได้ ดังนี้ ด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นด้านที่มีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาสูงสุด โดยมี สภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ด้านการมีวิจาร์ณญาณ มี ความต้องการจำเป็นรองลงมา โดยมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ใน ระดับมาก ด้านการกำหนดเป้าหมาย มีค่าความต้องการจำเป็นในลำดับที่สาม โดยมีสภาพที่เป็นจริง อยู่ในระดับมาก และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ด้านการมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ มีค่า ความต้องการจำเป็น โดยมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก และด้านการรู้จักตนเอง โดยมีสภาพที่เป็นจริงอยู่ในระดับมาก และมีสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับ มาก

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้น ข้อมูลดัชนีความต้องการจำเป็น ($PNI_{modified}$) ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า ด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นประเด็นเร่งด่วนที่สุดที่ต้องได้รับการ พัฒนา ข้อมูลเชิงประจักษ์นี้ ผู้วิจัยจะนำไปใช้เป็นสารสนเทศและฐานข้อมูลหลัก ในการกำหนด สัดส่วนเนื้อหา วัตถุประสงค์ และการออกแบบกระบวนการของ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ใน ระยะที่ 2 ต่อไป เพื่อให้รูปแบบที่พัฒนาขึ้นสามารถตอบโจทย์และแก้ปัญหาสภาพการบริหารงานจริง ของสถานศึกษาได้อย่างตรงจุดและมีประสิทธิภาพสูงสุด

สรุปภาพรวมความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำเชิงรุก พบว่าด้านที่ต้องพัฒนา เร่งด่วนที่สุดคือ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยเฉพาะการสร้างโมเดลบริหารแนวใหม่และการ เชื่อมโยงกับชุมชน รองลงมาคือ การมีวิจาร์ณญาณ ที่เน้นการคิดเชิงระบบ และ การกำหนดเป้าหมาย

ที่ต้องวัดผลได้ชัดเจน ขณะที่ด้าน การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ และการรู้จักตนเอง มีความต้องการ จำเป็นลำดับรองลงมา เนื่องจากผู้บริหารมีวุฒิภาวะและการปรับตัวเชิงรุกที่ติดอยู่แล้ว

5.1.2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การนำเสนอผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก แบ่งเป็น 2 ชั้น คือ ชั้นที่ 1 จัดทำร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก ชั้นที่ 2 ตรวจสอบ ยืนยันร่างรูปแบบและร่างคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก มีรายละเอียดดังนี้

1. หลักการและเหตุผลของรูปแบบ ในประเด็นนี้ ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นพ้องว่าเนื้อหาครอบคลุมความจำเป็นของโรงเรียนขนาดเล็กที่ต้องเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์ได้ดีแล้ว แต่มีข้อเสนอแนะเชิงวิชาการที่สำคัญจากผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1 เพื่อให้งานวิจัยชิ้นนี้มีน้ำหนักมากขึ้น สิ่งที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำ ท่านมองว่าเนื้อหาส่วนนี้ควรจะหนักแน่นกว่านี้ ด้วยการเพิ่มรากฐานทางทฤษฎีที่สำคัญลงไปให้ชัดเจน ไม่ใช่แค่บรรยายถึงปัญหาอย่างเดียว และควรเชื่อมโยงข้อมูลผลการวิจัยเชิงประจักษ์ที่ผู้วิจัยได้ศึกษาไว้ในบทที่ 2 มาอ้างอิงประกอบ เพื่อยืนยันว่าหลักการนี้มีที่มาที่ไปที่น่าเชื่อถือได้ 2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ ประเด็นนี้มีการปรับเปลี่ยนที่สำคัญมากในเชิงทัศนคติการบริหาร โดยผู้ทรงคุณวุฒิถึง 6 ท่าน (คนที่ 1-6) มีความเห็นตรงกันว่าเราไม่ควรตั้งเป้าหมายโดยการเปรียบเทียบ สิ่งที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำ ท่านแนะว่า "ไม่ควรเอาโรงเรียนขนาดเล็กไปเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่" เพราะบริบทและทรัพยากรมีความแตกต่างกันโดยสิ้นเชิง แต่ควรเปลี่ยนจุดโฟกัสไปที่ ศักยภาพของตัวเองและชุมชน" แทน 3. ลักษณะของรูปแบบ ในส่วนของตัวร่างรูปแบบหรือ Model นั้น ผู้ทรงคุณวุฒิให้ความสำคัญกับการไหลของกระบวนการเพื่อให้สื่อสารกับผู้อ่านได้ง่ายขึ้น สิ่งที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำ (ด้านโครงสร้าง

2. แนวทางการนำไปใช้ เป็นประเด็นที่เน้นเรื่อง การนำไปปฏิบัติได้จริง โดยผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7 และ 8 ให้ข้อสังเกตเพื่อไม่ให้รูปแบบนี้เป็นเพียงแค่ทฤษฎีบนกระดาษ สิ่งที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำ ท่านเน้นว่าขั้นตอนทั้ง 3 ระยะ (เตรียมการ-พัฒนา-ประเมินผล) ต้องทำให้เห็นเป็นรูปธรรมมากกว่านี้ โดยเฉพาะการสร้างคู่มือที่ต้องระบุให้ชัดว่าใคร ทำอะไร เมื่อไหร่ (ขั้นตอน ระยะเวลา และกิจกรรม)

3. ผลการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามคำแนะนำและข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้วิจัยได้ดำเนินการแก้ไขตามคำแนะนำดังนี้

หลักการและเหตุผลของรูปแบบ

ในประเด็นนี้ ได้ปรับเนื้อหาจากการบรรยายสภาพปัญหาทั่วไป เป็นการบรรยายเชิงวิชาการที่ผสมผสานภาวะผู้นำเข้ากับบริบทจริงของโรงเรียนขนาดเล็ก โดยใช้อ้างอิงจากการศึกษาในบทที่ 2 มาเป็นฐานในการยืนยันความสมบูรณ์ของหลักการ โดยมี หลักการและเหตุผลของรูปแบบ ที่ปรับแล้ว ดังนี้

ในยุคปัจจุบันที่โลกเผชิญกับสภาวะความผันผวนและความซับซ้อนอย่างรุนแรง หรือยุค VUCA World ส่งผลให้ระบบการศึกษาไทยต้องเร่งปรับตัวสู่การเป็น สังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก (Natataporn Singsoorn, 2566) อย่างไรก็ตาม บริบทของโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สพฐ.) กลับต้องเผชิญกับวิกฤต เชิงโครงสร้างที่สำคัญจากการลดลงของอัตราการเกิดและการย้ายถิ่นฐานของประชากร (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560) สภาพการณ์ดังกล่าวส่งผลให้โรงเรียนขนาดเล็กประสบข้อจำกัดที่รุนแรง ทั้งในด้านงบประมาณที่จำกัด การขาดแคลนทรัพยากรทางการศึกษา และจำนวนบุคลากรที่ไม่เพียงพอต่อการจัดการเรียนการสอนครบชั้น ซึ่งจากการศึกษาพบว่าโรงเรียนขนาดเล็กกว่าร้อยละ 70 ยังประสบปัญหาด้านคุณภาพและประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) กระแสโลกาภิวัตน์จึงกลายเป็นแรงกดดันสำคัญที่บีบให้โรงเรียนเหล่านี้ต้องเร่งหารูปแบบการบริหารจัดการใหม่เพื่อความอยู่รอดและสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษาอย่างยั่งยืน

ปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จภายใต้ข้อจำกัดเหล่านี้คือ ผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นกลไกหลักในการกำหนดทิศทางการองค์กร (วิโรจน์ สารรัตน์, 2556) อย่างไรก็ตาม การบริหารงานแบบดั้งเดิมที่เน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ไม่เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วอีกต่อไป จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมี ภาวะผู้นำเชิงรุก (Proactive Leadership) ซึ่งมีรากฐานมาจากทฤษฎีการกระทำล่วงหน้า และการคิดล่วงหน้า เพื่อคาดการณ์อนาคต (Anticipation) และวางแผนเชิงรุกโดยไม่ปล่อยให้สถานการณ์ภายนอกบีบบังคับ (Bateman & Crant, 1993; Parker et al., 2006) สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่าภาวะผู้นำเชิงรุกมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานและประสิทธิภาพขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Kilic & Gök, 2022)

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกนี้จึงถูกสร้างขึ้นบนหลักการบูรณาการคุณลักษณะทางจิตวิทยาและทักษะการบริหารจัดการเข้าด้วยกัน โดยมีมุ่งเน้นองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการที่ผ่านการสังเคราะห์จากแนวคิดของนักวิชาการระดับสากลและบริบทไทย (Covey, 2004; Frese & Fay, 2001) ได้แก่

- 1) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อสร้างนวัตกรรมในการแก้ปัญหาภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด

- เหตุผล
- การปฏิบัติงาน
- มีอิสระภายใต้ความถูกต้อง
- องค์กร
- 2) การมีวิจาร์ณญาณ เพื่อการไต่ตรองอย่างรอบคอบตามหลัก
 - 3) การกำหนดเป้าหมาย เพื่อสร้างทิศทางที่ชัดเจนและแรงจูงใจใน
 - 4) การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ เพื่อความกล้าในการตัดสินใจอย่าง
 - 5) การรู้จักตนเอง เพื่อตระหนักถึงศักยภาพและจุดแข็งในการนำ

การขับเคลื่อนรูปแบบดังกล่าวจะเปลี่ยนบทบาทผู้บริหารจากผู้รับคำสั่งสู่การเป็น ผู้อำนวยการและนักสร้างสรรค์นวัตกรรมที่สามารถนำพาโรงเรียนขนาดเล็กก้าวข้ามวิกฤตเชิงโครงสร้างและสร้างคุณภาพการศึกษาที่เท่าเทียมตามบริบทของโรงเรียนและชุมชนได้อย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

ประเด็นนี้มีการปรับเปลี่ยนจากวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้สามารถบริหารจัดการสถานศึกษาภายใต้ข้อจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีพฤติกรรมเป้าหมายที่ครอบคลุม 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

- 1) ผู้บริหารสามารถคิดค้นนวัตกรรมและสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาและการบริหารจัดการภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้
- 2) ผู้บริหารสามารถคิดวิเคราะห์ ไต่ตรองข้อมูลอย่างเป็นระบบ และตัดสินใจอย่างรอบคอบบนพื้นฐานของหลักเหตุผลและความเหมาะสมกับบริบท
- 3) ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาองค์กรได้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งสามารถสร้างแรงจูงใจในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของบุคลากร
- 4) ผู้บริหารมีความกล้าในการคิด ตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและความถูกต้อง
- 5) ผู้บริหารตระหนักถึงศักยภาพ จุดแข็ง และจุดที่ควรพัฒนาของตนเอง เพื่อนำมาปรับใช้ในการยกระดับคุณภาพการนำองค์กรได้อย่างเหมาะสม

ลักษณะของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ถูกออกแบบภายใต้แนวคิดเชิงระบบ ที่เน้นให้ผู้บริหารสามารถนำไปเรียนรู้และพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติจริงนํ้างาน (Action Learning) โดย

บูรณาการระบบพี่เลี้ยง (Mentoring & Coaching) ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการพัฒนา (Process) และผลผลิต/ผลลัพธ์ (Output & Outcome) พร้อมระบบข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Loop) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยนำเข้า (Input)

เป็นพื้นฐานและต้นทุนสำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนา ประกอบด้วย บริบทความท้าทายของโรงเรียนขนาดเล็ก หลักการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม และเป้าหมายการยกระดับสมรรถนะผู้บริหาร โดยมีองค์ประกอบย่อยดังนี้

1.1) หลักการพื้นฐาน ขับเคลื่อนผ่านการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงหน้างาน การใช้ระบบพี่เลี้ยง และการบริหารงานตามวงจรคุณภาพ (PDCA)

1.2) บริบทความท้าทาย รองรับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กในยุคความผัน ที่ต้องเผชิญกับข้อจำกัดด้านทรัพยากร งบประมาณ และบุคลากร

1.3) เป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก 5 ด้าน ประกอบด้วย การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เพื่อพลิกข้อจำกัดให้เป็นนวัตกรรม การมีวิจาร์ณญาณเพื่อการตัดสินใจบนหลักความถูกต้อง การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและทำได้จริง การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระเพื่อความกล้าตัดสินใจหน้างาน และการรู้จักตนเองเพื่อตระหนักในจุดแข็งและพร้อมเรียนรู้ เป็นพื้นฐานและต้นทุนสำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนา โดยมีเนื้อหาการขับเคลื่อนผ่าน 5 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุก ดังนี้

1.3.1) ด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารสามารถคิดค้นนวัตกรรมและสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาและการบริหารจัดการภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้

1.3.2) ด้านการมีวิจาร์ณญาณ ผู้บริหารสามารถคิดวิเคราะห์ ไตร่ตรองข้อมูลอย่างเป็นระบบ และตัดสินใจอย่างรอบคอบบนพื้นฐานของหลักเหตุผลและความเหมาะสมกับบริบท

1.3.3) ด้านการกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาองค์กรได้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งสามารถสร้างแรงจูงใจในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของบุคลากร

1.3.4) ด้านการมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ ผู้บริหารมีความกล้าในการคิด ตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและความถูกต้อง

1.3.5) ด้านการรู้จักตนเอง ผู้บริหารตระหนักรู้ถึง ศักยภาพ จุดแข็ง และจุดที่ควรพัฒนาของตนเอง เพื่อนำมาปรับใช้ในการยกระดับคุณภาพการนำองค์กรได้อย่างเหมาะสม

2) กระบวนการพัฒนา (Process)

ใช้กระบวนการพัฒนาที่เน้นการลงมือปฏิบัติจริงในสถานศึกษา ขับเคลื่อนผ่านวงจรคุณภาพ (PDCA) โดยกำหนดสัดส่วนการเรียนรู้ด้วยตนเองแบบ 40/60 คือ การศึกษาแนวคิดร้อยละ 40 และการปฏิบัติจริงในงานร้อยละ 60 แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อมและวางแผน (Plan)

ดำเนินการในช่วงสัปดาห์ที่ 1-2 ผู้บริหารทำการสำรวจตนเองอย่างซื่อสัตย์ผ่านแบบประเมินตนเอง และวิเคราะห์บริบท เพื่อหาจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนา จากนั้นสร้างการรับรู้ร่วมกับคณะครูเพื่อกำหนดเป้าหมายการพัฒนาาร่วมกันผ่านแบบกำหนดเป้าหมายหน้าเดียว พร้อมทั้งจับคู่กับพี่เลี้ยง (ผู้บริหารรุ่นพี่ หรือ ศึกษานิเทศก์) เพื่อเป็นที่ปรึกษาตลอดโครงการ

ระยะที่ 2 การดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบ (Do) ดำเนินการในช่วงสัปดาห์ที่ 3-14 ผู้บริหารลงมือขับเคลื่อน 5 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุกในการแก้ปัญหามาจริงของโรงเรียน โดยนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาใช้สร้างนวัตกรรม เช่น การดึงปราชญ์ชาวบ้านมาร่วมสอน มีการทลายกำแพงการทำงานด้วยการจัดวงคุยกาแฟยามเช้า และการทำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) ร่วมกับครูอย่างสม่ำเสมอ มีการทบทวนตนเองผ่านสมุดบันทึกสะท้อนคิด รวมถึงการนัดหมายรับคำปรึกษาและชี้แนะ (Coaching) จากพี่เลี้ยงเป็นระยะเพื่อสะท้อนมุมมองและเติมพลังใจในการทำงาน

ระยะที่ 3 การตรวจสอบ ประเมินผล และสะท้อนคิด (Check & Act) ดำเนินการในช่วงสัปดาห์ที่ 15-16 เป็นการเปิดรับข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมิน 360 องศา (ประเมินตนเอง คณะครู และพี่เลี้ยง) มีการจัดเวทีผ่าน "กระดานถอดบทเรียน ร่วมกับทีมงานเพื่อหาแนวทางปรับปรุงพัฒนางานในรอบถัดไปโดยไม่เน้นการจับผิดตัวบุคคล และสรุปผลลัพธ์เชิงประจักษ์ออกมาในรูปแบบเรื่องเล่าความสำเร็จหน้าเดียว

3) ผลผลิตและผลลัพธ์ (Output & Outcome) เป็นเป้าหมายปลายทางที่เกิดขึ้นจากการนำรูปแบบไปใช้ปฏิบัติจริงในสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง

ผลผลิต (Output) ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก มีสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงรุกครบทั้ง 5 ด้าน โดยผ่านเกณฑ์การประเมินร้อยละ 80 ขึ้นไป และมีร่องรอยการทำงานเชิงประจักษ์ที่สะท้อนถึงกระบวนการคิดและลงมือทำอย่างเป็นระบบ ได้แก่ แบบบันทึกสะท้อนคิด กระดานถอดบทเรียน (AAR Board) และเรื่องเล่าความสำเร็จหน้าเดียว

ผลลัพธ์ (Outcome) โรงเรียนขนาดเล็กสามารถก้าวข้ามข้อจำกัด เกิดการพัฒนานวัตกรรมการบริหาร จัดการความท้าทายได้อย่างเป็นรูปธรรม ยกระดับคุณภาพการศึกษา และสร้างความเชื่อมั่นให้กับชุมชนได้อย่างยั่งยืน

4) ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Loop) กระบวนการนำข้อค้นพบที่ได้จากการถอดบทเรียน และผลการประเมินไปใช้เป็นข้อมูลย้อนกลับ เพื่อปรับปรุงยกระดับการทำงาน และพัฒนาแผนงานอย่างต่อเนื่องในวงจรการบริหารปีการศึกษาถัดไป

แนวทางการนำไปใช้ เพื่อให้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกนี้สามารถนำไปจัดทำเป็น รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ได้อย่างเป็นรูปธรรม เน้นกระบวนการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริงในการทำงานประจำวัน (Action Learning) ผสมผสานกับการสร้างเครือข่าย (Networking) โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1) ส่วนที่ 1 หลักการและระเบียบวิธีในการพัฒนาตนเองเชิงปฏิบัติการ

การนำรูปแบบไปใช้จะเน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อนการพัฒนาตนเอง โดยไม่ต้องพึ่งพาวิทยากรหรือหน่วยงานจัดอบรมภายนอก ผ่านโครงสร้างสัดส่วนการเรียนรู้และกระบวนการดังนี้

1.1) สัดส่วนการพัฒนาแบบเน้นการลงมือทำด้วยตนเอง

ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กจะต้องบริหารจัดการเวลาเพื่อพัฒนาตนเอง โดยแบ่งสัดส่วนการเรียนรู้ออกเป็น 2 มิติที่เชื่อมโยงกัน ดังนี้

1.1.1) 40% การศึกษาแนวคิดและวิเคราะห์บริบท

ผู้บริหารทำหน้าที่ศึกษาคู่มีทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงรุก ทั้ง 5 องค์ประกอบด้วยตนเอง พร้อมทั้งค้นคว้าและวิเคราะห์กรณีศึกษา จากโรงเรียนขนาดเล็กต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและรวบรวมแนวคิด มาเป็นต้นทุนในการคิดแก้ปัญหา

1.1.2) 60% การปฏิบัติการจริงในงาน

เน้นการแปลงความรู้สู่การลงมือทำ โดยผู้บริหารจะต้องนำแนวคิดที่ได้มา "ทดลองทำจริง" ผ่านการออกแบบแผนปฏิบัติการ การตัดสินใจแก้ปัญหา ข้อจำกัดเรื่องงบประมาณหรือบุคลากร และการสร้างนวัตกรรมการบริหารในโรงเรียนของตนเอง ซึ่งเป็นการสร้างทักษะผู้นำจากสถานการณ์จริง

1.2) รูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองสำหรับผู้บริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเปลี่ยนบทบาทจาก "ผู้รับการพัฒนา" มาเป็น "ผู้ออกแบบการเรียนรู้ของตนเอง" ผ่าน 3 กลไกเชิงปฏิบัติ ดังนี้

1.2.1) การศึกษาเทียบเคียงและถอดบทเรียนด้วย

ตนเอง

ให้ผู้บริหารประยุกต์ใช้แนวทางวิเคราะห์กรณีศึกษา โดยการลงพื้นที่ศึกษาดูงาน หรือติดต่อพูดคุยกับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กแห่งอื่นที่ประสบความสำเร็จ เพื่อตั้งคำถาม สังเกตการณ์ และถอดบทเรียนกระบวนการทำงานมาปรับใช้กับบริบทโรงเรียนของตนเอง (กระตุ้นองค์ประกอบด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการมีวิสัยทัศน์)

1.2.2) ระบบเพื่อนคู่คิดทางวิชาชีพ

แทนการใช้กระบวนการ ให้ผู้บริหารสร้างเครือข่าย วิชาชีพ โดยจับคู่กับเพื่อนผู้บริหารโรงเรียน หรือศึกษานิเทศก์ในเขตพื้นที่ฯ เพื่อทำหน้าที่เป็นโค้ช ให้แก่กันและกัน มีการนัดหมายพูดคุยแลกเปลี่ยนปัญหา ให้คำปรึกษา และสะท้อนมุมมองการทำงาน อย่างสม่ำเสมอ

1.2.3) การสะท้อนคิดทบทวนตนเอง ให้ผู้บริหารใช้

เครื่องมือประเมินตนเองหรือสมุดบันทึกการทำงาน ที่มีอยู่ในคู่มือ เพื่อทบทวนการตัดสินใจ พฤติกรรม และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา การตั้งคำถามกับตัวเองว่า เราได้ใช้ภาวะผู้นำเชิงรุก ในการก้าวข้ามข้อจำกัดนี้อย่างไร จะช่วยต่อยอดกระบวนการเรียนรู้ เสริมสร้างองค์ประกอบด้าน การรู้จักตนเองและ ความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ ได้อย่างลึกซึ้ง

2) ส่วนที่ 2 กระบวนการนำรูปแบบไปใช้ 3 ระยะ ได้กำหนด

ขั้นตอนการนำไปปฏิบัติด้วยตนเองออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อมและการวางแผน (Plan) ระยะที่ 2 การดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบ (Do) และระยะที่ 3 การตรวจสอบ ประเมินผล และสะท้อนคิด (Check & Act)

3) ส่วนที่ 3 เงื่อนไขความสำเร็จและการวัดผลประเมินผล

เพื่อให้คู่มือฉบับนี้เป็นเครื่องมือที่ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สามารถนำไปใช้ขับเคลื่อนการพัฒนาตนเองได้อย่างอิสระ ยืดหยุ่น แต่ยังคงไว้ซึ่งมาตรฐานและ สามารถวัดผลความสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม จึงกำหนดเงื่อนไขการประเมินที่สอดคล้องกับ กระบวนการปฏิบัติทั้ง 3 ระยะ ดังนี้

3.1) เกณฑ์ด้านความมุ่งมั่นและการลงมือทำอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากการพัฒนาตนเองผ่านการปฏิบัติงานจริงในพื้นที่ จึงไม่ใช้วิธีการนับเวลาเข้ารับการอบรม แต่จะประเมินจาก "ร่องรอยการปฏิบัติจริงอย่างสม่ำเสมอ" โดยผู้บริหารต้องดำเนินการขับเคลื่อนการพัฒนาโรงเรียนตามกระบวนการครบทั้ง 3 ระยะ โดยมีร่องรอยการบันทึกกิจกรรมที่เป็นหัวใจสำคัญ

ของภาวะผู้นำเชิงรุก ได้แก่ บันทึกการทำ PLC ร่วมกับครู และบันทึกการรับคำปรึกษาชี้แนะจากพี่เลี้ยง ตามรอบระยะเวลาที่ตนเองได้ออกแบบไว้ในแผนปฏิบัติการ

3.2) เกณฑ์ด้านการพัฒนาสมรรถนะและผลลัพธ์เชิงประจักษ์ โดยการประเมินจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง ทั้งในมิติของการพัฒนาตนเองและมิติของผลลัพธ์ที่เกิดกับโรงเรียน โดยต้องผ่านเกณฑ์ดังต่อไปนี้

3.2.1) การประเมินความรู้และพฤติกรรม โดยผู้บริหารต้องมีผลคะแนนประเมินตนเองหลังการพัฒนา (Post-test) สูงกว่าก่อนการพัฒนา (Pre-test) และต้องได้รับผลประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงรุกแบบ 360 องศา (จากครู และผู้บริหาร/ศึกษานิเทศก์พี่เลี้ยง ในระยะที่ 3) รวมกันไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80

3.2.2) ความสำเร็จของชิ้นงาน ผู้บริหารสามารถสร้างชิ้นงานที่สะท้อนถึงการนำรูปแบบไปใช้แก้ปัญหาโรงเรียนได้จริง (ไม่ใช่การทำเอกสารเพื่อส่งประกวด แต่เป็นร่องรอยการทำงาน) ประกอบด้วย 1) แผนปฏิบัติการฉบับย่อ ที่นำข้อจำกัดของโรงเรียนมาวิเคราะห์และกำหนดเป้าหมายที่ทำได้จริง (ผลผลิตจากระยะที่ 1) 2) กระดานถอดบทเรียน (AAR Board) ที่แสดงให้เห็นถึงกระบวนการคิด ทบทวนปัญหา และหาแนวทางปรับปรุงงานอย่างเป็นระบบร่วมกับครู (ผลผลิตจากระยะที่ 3) 3) เรื่องเล่าความสำเร็จหน้าเดียว ที่สรุปผลลัพธ์ของการใช้นวัตกรรมหรือการแก้ปัญหาในโรงเรียน เพื่อนำไปแบ่งปันเป็นแรงบันดาลใจให้เพื่อนผู้บริหารในเครือข่ายได้

ซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเองและยกระดับคุณภาพสถานศึกษา โดยการนำองค์ประกอบหลักทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ 1) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) การกำหนดเป้าหมาย 3) การรู้จักตนเอง 4) การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ และ 5) การมีวิจรณ์ญาณ ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานให้สอดคล้องกับบริบท อย่างไรก็ตาม เพื่อให้การนำรูปแบบไปปฏิบัติเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างเป็นรูปธรรม ชัดเจน และยั่งยืน ผู้บริหารสถานศึกษาควรนำรูปแบบนี้ไปใช้ควบคู่กับ คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกไปปฏิบัติ ซึ่งได้รับการออกแบบมาเพื่อเป็นเครื่องมือสนับสนุนการทำงานโดยเฉพาะ แบ่งออกเป็น 4 ส่วนที่เชื่อมโยงกันอย่างเป็นระบบ ดังนี้

1. การทำความเข้าใจหลักการและประเมินบริบท

ก่อนเริ่มนำรูปแบบไปใช้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำความเข้าใจหลักการพื้นฐานของภาวะผู้นำเชิงรุกในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีข้อจำกัดด้านทรัพยากร ดังนี้

1.1 การศึกษาคู่มือ ทำความเข้าใจนิยามและพฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบทั้ง 5 ด้านอย่างถ่องแท้

1.2 การวิเคราะห์บริบท ผู้บริหารต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์ตนเอง (การรู้จักตนเอง) ร่วมกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน และข้อจำกัดของโรงเรียน เพื่อให้ตระหนักถึงความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องใช้ ภาวะผู้นำเชิงรุก ในการขับเคลื่อนงานมากกว่าการบริหารแบบตั้งรับ

2. การขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาสู่การปฏิบัติจริง

กระบวนการนำไปใช้ต้องมีขั้นตอนที่ชัดเจนและจับต้องได้ เพื่อให้ผู้บริหารสามารถนำองค์ประกอบทั้ง 5 ด้านไปบูรณาการในงานประจำวัน โดยมีขั้นตอนปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมดังนี้

2.1 ขั้นการวางแผนและกำหนดเป้าหมาย นำทักษะ การกำหนดเป้าหมาย มาใช้สร้างแผนพัฒนาโรงเรียนที่ท้าทายแต่เป็นไปได้จริง ภายใต้ทรัพยากรที่มีจำกัด โดยเปิดโอกาสให้ครูและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมรับรู้ตั้งแต่นั้น

2.2 ขั้นการลงมือปฏิบัติอย่างสร้างสรรค์ปฏิบัติงานด้วย การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ กล้าคิดนอกกรอบ และใช้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้า รวมถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนเพื่อระดมทรัพยากรมาอุดช่องโหว่ของโรงเรียนขนาดเล็ก

2.3 ขั้นการตัดสินใจและแก้ปัญหา เมื่อเผชิญภาวะวิกฤตหรือต้องตัดสินใจเรื่องสำคัญ ให้ใช้ การมีวิจารณญาณ อย่างรอบคอบ บนพื้นฐานของข้อมูลและความเป็นธรรม

2.4 ขั้นประเมินและสะท้อนคิด ผู้บริหารประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนา

3. การสร้างปัจจัยสนับสนุนให้เกิดความยั่งยืน

เพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกประสบความสำเร็จและไม่สะดุดลงกลางคัน ผู้บริหารต้องตระหนักถึงเงื่อนไขความสำเร็จ และนำไปสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานได้แก่

3.1 การสร้างวัฒนธรรมองค์กร โดยส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่เปิดรับความคิดเห็น กล้าทดลองทำสิ่งใหม่ และไม่ลงโทษเมื่อเกิดความผิดพลาดจากการริเริ่มนวัตกรรมใหม่ๆ

3.2 การเปิดรับกระบวนการนิเทศติดตาม โดยผู้บริหารควรเปิดรับการชี้แนะ หรือการนิเทศติดตามแบบกัลยาณมิตรจากต้นสังกัด เพื่อสะท้อนมุมมองการบริหารงานได้อย่างตรงไปตรงมา

3.3 การสร้างความภาคภูมิใจในบริบทของตน: ไม่นำข้อจำกัดของโรงเรียนขนาดเล็กไปเปรียบเทียบกับโรงเรียนขนาดใหญ่ แต่มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนตามบริบทและศักยภาพสูงสุดของพื้นที่

4. การใช้เครื่องมือเพื่อการพัฒนา

เพื่อนำไปใช้จะสมบูรณ์ได้ต้องมีการวัดผลที่ชัดเจน ผู้บริหารควรใช้เครื่องมือที่จัดเตรียมไว้ในคู่มืออย่างสม่ำเสมอ ได้แก่

4.1 แบบประเมินตนเอง ผู้บริหารใช้แบบประเมินภาวะผู้นำเชิงรุกทั้ง 5 ด้าน เพื่อสำรวจพฤติกรรมของตนเองก่อนและหลังการนำรูปแบบไปปฏิบัติ

4.2 บันทึกการสะท้อนคิด ใช้แบบฟอร์มการบันทึกเพื่อทบทวนการตัดสินใจ การแก้ปัญหา และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละสัปดาห์หรือรายเดือน เพื่อให้เกิดการตกผลึกทางความคิดและนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกที่ฝังลึกในตัวบุคคลอย่างแท้จริง

ผลการประเมินคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้ทรงคุณวุฒิมีมติเห็นพ้องเป็นเอกฉันท์ว่า คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณภาพในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดโดยเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านเนื้อหาามีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านรูปแบบและโครงสร้าง ซึ่งข้อมูลเชิงสถิตินี้สะท้อนให้เห็นถึงความสำเร็จในการออกแบบนวัตกรรมที่สามารถหลอมรวมหลักการทางวิชาการเข้ากับบริบทการบริหารงานจริงได้อย่างลงตัว

รายการที่ได้รับคะแนนเต็มเฉลี่ยคือ ความเหมาะสมของขนาดตัวอักษร และค่าเฉลี่ยในระดับสูงมากในด้านความเป็นระบบของโครงสร้างภาพรวม ซึ่งผู้วิจัยสามารถอธิบายได้ว่า การออกแบบคู่มือฉบับนี้มีได้มุ่งเน้นเพียงความสวยงาม แต่ให้ความสำคัญกับโครงสร้างเชิงวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กที่มีภาระงานรับผิดชอบหลากหลาย สามารถอ่านและทำความเข้าใจได้อย่างรวดเร็วและเข้าถึงส่วนปฏิบัติการได้ทันทีที่ต้องการ

ข้อมูลที่มีนัยสำคัญยิ่งในการยืนยันคุณภาพและความเป็นรูปธรรม ของงานวิจัยโดยมีรายการประเมินที่ได้รับคะแนนเต็มอย่างเป็นเอกฉันท์ ในส่วนสำคัญคือ ความเหมาะสมและครอบคลุมของเนื้อหาในบทนำ และความชัดเจนและความเข้าใจง่ายของกระบวนการนำรูปแบบไปปฏิบัติ

5.1.3 ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 ท่าน ในภาพรวมมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งผ่านเกณฑ์การประเมินที่ผู้วิจัยกำหนดไว้ (มีค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.51 ขึ้นไป) แสดงให้เห็นว่ารูปแบบที่พัฒนาขึ้นมีคุณภาพและมาตรฐานสูง

เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความเหมาะสม อยู่ในระดับมากที่สุด และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความเหมาะสม ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ภาษาที่ใช้ในคู่มือมีความชัดเจนและเข้าใจง่าย สะท้อนถึงการออกแบบเครื่องมือที่คำนึงถึงผู้ใช้เป็นสำคัญ รองลงมามีค่าเฉลี่ยเท่ากัน 4 รายการ ได้แก่ วัตถุประสงค์มีความชัดเจน, การเน้นการปฏิบัติ กิจกรรมไม่สร้างภาระงานเอกสาร และเกณฑ์การตัดสินผลมีความชัดเจน ซึ่งแสดงให้เห็นว่ารูปแบบมีความเป็นรูปธรรมและมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ทางการปฏิบัติมากกว่าทฤษฎีเพียงอย่างเดียว

ในขณะที่รายการที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ แนวคิดทฤษฎี วัตถุประสงค์ที่เป็นรูปธรรม กระบวนการที่เป็นระบบ และเครื่องมือประเมินสอดคล้องกับพฤติกรรม แม้จะได้คะแนนน้อยที่สุดในกลุ่มแต่ยังอยู่ในระดับมาก และสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งยืนยันได้ว่ารูปแบบนี้มีความเหมาะสมเชิงโครงสร้างและทฤษฎีอย่างรัดกุม

ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความเป็นไปได้ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ภาษาที่ใช้ในคู่มือมีความชัดเจนและเข้าใจง่าย รองลงมาคือ กิจกรรมในรูปแบบไม่สร้างภาระงานเอกสารซ้ำซ้อน ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่เอื้อให้เกิดความเป็นไปได้ในการนำรูปแบบไปใช้จริงในบริบทโรงเรียนขนาดเล็กที่มีข้อจำกัดด้านบุคลากรและเวลา สำหรับรายการที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ความสอดคล้องกับสภาพปัญหา กระบวนการพัฒนาเป็นระบบ และเครื่องมือประเมินสอดคล้องกับพฤติกรรม ซึ่งยังคงอยู่ในระดับมาก ผลการวิจัยในส่วนนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญมีความเชื่อมั่นว่ารูปแบบนี้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงในสถานการณ์ปัจจุบัน โดยเฉพาะจุดเด่นเรื่องการลดภาระงานเอกสารและการสื่อสารที่เข้าใจง่าย ซึ่งเป็นอุปสรรคสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำในอดีต

ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้านความเป็นประโยชน์ ในภาพรวมอยู่ใน

ระดับมากที่สุด และเป็นด้านที่ได้รับคะแนนเฉลี่ยสูงสุดจากทุกด้านการประเมิน โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและมีความคิดเห็นสอดคล้องกันอย่างสมบูรณ์คือ ภาษาที่ใช้ในคู่มือมีความชัดเจนและเข้าใจง่าย ส่วนรายการอื่นๆ เกือบทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยเท่ากันที่ ได้แก่ วัตถุประสงค์ชัดเจน เนื้อหาครอบคลุม ความทันสมัยของเนื้อหา การเน้นการปฏิบัติจริง ขั้นตอนต่อเนื่อง กิจกรรมไม่เพิ่มภาระงาน และเครื่องมือรวมถึงเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจน ข้อมูลเชิงประจักษ์ยืนยันได้อย่างหนักแน่นว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกที่พัฒนาขึ้นนี้มีคุณค่าและคุณประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็ก ช่วยให้ผู้บริหารสามารถพัฒนาตนเองได้อย่างเป็นระบบและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงบวกในสถานศึกษาได้อย่างยั่งยืน

5.2 การอภิปรายผล

จากการวิจัยและพัฒนาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายผลเพื่อสะท้อนให้เห็นถึงคุณค่าและนัยสำคัญเชิงวิชาการ ตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

5.2.1 ผลการศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สะท้อนให้เห็นว่า ภายใต้บริบทของโรงเรียนขนาดเล็กที่มีความจำเพาะและซับซ้อน โดยเฉพาะจากการศึกษาสภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นภาวะผู้นำเชิงรุก พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีทัศนะต่อสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงรุกอยู่ในระดับมากที่สุดในทุกองค์ประกอบ ในขณะที่สภาพที่เป็นจริงในปัจจุบันยังปรากฏการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นถึงช่องว่างการพัฒนาที่สำคัญ โดยเมื่อพิจารณาตามดัชนีความต้องการจำเป็น (PNI_{modified}) พบว่าองค์ประกอบที่มีลำดับความสำคัญในการพัฒนาสูงที่สุดเป็นลำดับแรกคือ ด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รองลงมาคือ ด้านการรู้จักตนเอง และด้านการกำหนดเป้าหมาย ตามลำดับ ข้อค้นพบนี้สะท้อนให้เห็นว่า แม้ผู้บริหารจะมีการปฏิบัติงานในเชิงรุกอยู่บ้างแล้ว แต่ยังมีความต้องการอย่างเร่งด่วนในการพัฒนาสมรรถนะด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การคิดนอกกรอบอย่างสร้างสรรค์ เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงภายในสถานศึกษา เหตุผลที่ผลการวิจัยชี้ชัดว่า ด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความต้องการจำเป็นสูงสุด อธิบายได้จากข้อเท็จจริงในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็กที่ต้องเผชิญกับวิกฤตการณ์ทางการบริหารจัดการอย่างต่อเนื่อง ทั้งในดำนางบประมาณที่ได้รับการจัดสรรตามรายหัวประชากรซึ่งมีจำนวนน้อยไม่เพียงพอต่อการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน รวมถึงปัญหา

เรื่องด้านอัตราากำลังครูที่ไม่ครบชั้นเรียน สถานการณ์เหล่านี้ทำให้การบริหารจัดการแบบตั้งรับ หรือการทำงานตามคำสั่งแบบเดิมไม่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นหน้างานได้อย่างทันท่วงที ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กจึงเกิดความตระหนักและมีความต้องการพัฒนาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อนำมาใช้เป็นเครื่องมือหลักในการแสวงหาทรัพยากรทดแทน การสร้างเครือข่ายความร่วมมือ และการออกแบบวิธีการจัดการเรียนรู้รูปแบบใหม่ที่เหมาะสมกับกำลังคนที่มีจำกัด ซึ่งถือเป็นการแก้ปัญหาเชิงโครงสร้างด้วยการใช้นวัตกรรมทางการบริหารอย่างแท้จริง ซึ่งการที่ผู้บริหารมุ่งเน้นความต้องการพัฒนาในด้านนี้ สอดคล้องกับหัวใจสำคัญของภาวะผู้นำเชิงรุกที่ระบุว่าภาวะผู้นำเชิงรุกไม่ใช่เพียงการแก้ปัญหาเมื่อเกิดขึ้นแล้ว แต่คือกระบวนการทางปัญญาที่เน้นการพยากรณ์อนาคตและการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงเชิงบวก การแสดงออกถึงความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จึงเชื่อมโยงอย่างลึกซึ้งกับ กระบวนการสะท้อนคิด โดยผู้บริหารต้องให้การใคร่ครวญเพื่อประเมินสภาพปัญหาปัจจุบันอย่างถ่องแท้ แล้วจึงริเริ่มสร้างสรรค์แนวทางใหม่เพื่อลดช่องว่างระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับเป้าหมายที่ต้องการ สิ่งนี้สะท้อนถึงการมีสมรรถนะเชิงรุกที่เริ่มจากการตระหนักรู้ในศักยภาพและขีดจำกัดของตนเอง แล้วจึงกลั่นกรองออกมาเป็นวิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศ ในการนำพาโรงเรียนขนาดเล็กให้อยู่รอดภายใต้สภาวะวิกฤต ผลการศึกษานี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Dean (2009) และ Chiahuei Wu and Ying Wang (2014) ที่อธิบายความหมายของภาวะผู้นำเชิงรุกว่าเป็นพฤติกรรมที่เน้นการเป็นผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์และการกระทำที่เน้นการเริ่มต้นจากตัวเอง เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่เชิงบวกในองค์กร และ มุ่งเน้นอนาคตเพื่อเปลี่ยนสถานการณ์แวดล้อมให้ดีขึ้นโดยไม่ต้องรอการสั่งการ ซึ่งน้ำหนักของค่า PNI ที่สูงในด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ยังตอกย้ำทฤษฎีนี้ได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังสอดคล้องอย่างยิ่งกับงานวิจัยของ Crant, J.M. (2017) ที่ระบุว่าภาวะผู้นำเชิงรุกมักจะมีความคิดสร้างสรรค์และรับผิดชอบในการสร้างสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรตามความเหมาะสม การทำงานแบบนี้ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาที่มีประสิทธิภาพในองค์กร และได้รับการสนับสนุนจากผลการศึกษาของ Keskinilic, Kara, & Zafer-Gunes (2017) ที่พบว่าภาวะผู้นำเชิงรุกเป็นการมุ่งหวังที่จะพัฒนาดตนเองและเรียนรู้เพิ่มเติมโดยไม่ต้องรอให้มีสิ่งใดเกิดขึ้นหรือเป็นสภาวะในอนาคต และเกี่ยวข้องกับการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ในการใช้ความรู้ในชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสม ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับความสำเร็จของโรงเรียนขนาดเล็ก

5.2.2 การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก

จากการวิจัยระยะที่ 1 ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้มาพัฒนาเป็นร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 1) ชื่อรูปแบบ 2) หลักการและเหตุผลของรูปแบบ 3) วัตถุประสงค์ของ

รูปแบบ 4) ลักษณะของรูปแบบ (หน่วยการเรียนรู้) 5) แนวทางการนำไปใช้ และ 6) เงื่อนไขความสำเร็จและการวัดประเมินผล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า การที่รูปแบบถูกออกแบบให้มียุทธศาสตร์ประกอบที่ครอบคลุมอย่างเป็นระบบตั้งแต่กระบวนการกำหนดปัจจัยนำเข้า การปฏิบัติจริง ไปจนถึงการวัดผลเชิงประจักษ์ จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษามีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาตนเอง สามารถตรวจสอบความก้าวหน้าและสะท้อนผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับแนวคิดของ อุทัย บุญประเสริฐ (2551) ที่ได้ระบุไว้ว่า องค์ประกอบสำคัญของรูปแบบที่ดีและสามารถนำไปพยากรณ์หรือสร้างความเข้าใจได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น นอกเหนือจากการมีหลักการและขั้นตอนการดำเนินการแล้ว จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องประกอบด้วย วิธีการประเมินผลและเครื่องมือ ตลอดจน เงื่อนไขความสำเร็จของรูปแบบ เข้าไว้ด้วยกันอย่างเป็นระบบ นอกจากนี้ การกำหนดองค์ประกอบด้านการประเมินผลยังสอดคล้องกับหลักการของทฤษฎีระบบ ตามแนวคิด ที่ให้ความสำคัญกับข้อมูลย้อนกลับ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนากระบวนการอย่างต่อเนื่อง

นอกจากนี้ ในกระบวนการพัฒนานวัตกรรม ผู้วิจัยได้ดำเนินการจัดทำ คู่มือรูปแบบ ควบคู่กันไป เพื่อทำหน้าที่เป็นสะพานเชื่อมระหว่างโครงสร้างเชิงทฤษฎีสู่การปฏิบัติจริงหน้างาน โดยคู่มือประกอบด้วย 4 ส่วนสำคัญ ได้แก่ 1) บทนำและหลักการพื้นฐาน 2) กระบวนการนำรูปแบบไปปฏิบัติ 3) เงื่อนไขความสำเร็จและการวัดผลประเมินผล และ 4) ภาคผนวกเครื่องมือปฏิบัติการหน้าเดียว ทั้งนี้ การที่คู่มือถูกออกแบบโดยมุ่งเน้นกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริงภายใต้สัดส่วนการพัฒนาตาม กฎ 40/60 (ศึกษาทฤษฎี 40% และปฏิบัติหน้างาน 60%) บูรณาการเข้ากับงานประจำวันผ่านชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC) โดยใช้เครื่องมือที่กระชับ เช่น ตารางบันทึกการสะท้อนคิด และบอร์ดถอดบทเรียน ประเด็นนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Marquardt (2011) ที่ยืนยันว่า กระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง เป็นกลยุทธ์ทรงพลังที่ช่วยพัฒนาศักยภาพผู้นำไปพร้อมกับการแก้ปัญหาข้อจำกัดในองค์กรแบบเรียลไทม์ อีกทั้งความสำเร็จของการใช้เครื่องมือหน้าเดียวเพื่อขับเคลื่อนวงจร PLC ในคู่มือ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ DuFour et al. (2016) ที่ระบุว่า การเรียนรู้ร่วมกันของเครือข่ายวิชาชีพช่วยสร้างการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างยั่งยืนมากกว่าการอบรมภาคทฤษฎี ตลอดจนการกำหนดเครื่องมือประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงรุกแบบ 360 องศา ในส่วนท้ายของคู่มือ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Performance Management Research (2021) ที่ชี้ให้เห็นว่า การประเมินผลรอบทิศทางเป็นนวัตกรรมการประเมินที่ส่งผลดีต่อการยกระดับประสิทธิภาพการทำงานและการตระหนักรู้ในตนเอง ของผู้นำยุคใหม่อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้น การที่รูปแบบและคู่มือมีกลไกที่ไม่สร้างภาระงานเอกสารซ้ำซ้อนและสามารถปฏิบัติได้จริง จึงเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้การพัฒนาบุคลากรเกิดความคล่องตัว และนำไปสู่การยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

5.2.3 การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ พบว่ารูปแบบมีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุดในทุกมิติ ทั้งด้านความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ โดยผู้ทรงคุณวุฒิให้การยอมรับว่า องค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน (โดยเฉพาะด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์) รวมถึงกระบวนการที่เน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ สามารถตอบสนองต่อการพัฒนาผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลการประเมินดังกล่าวจึงเป็นที่ยืนยันเชิงประจักษ์ว่า โครงสร้างการพัฒนาที่มุ่งเน้นการปฏิบัติงานจริงหน้างานและไม่สร้างภาระเอกสารเพิ่มนั้น สามารถตอบโจทย์บริบทความเปราะบางของโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างแท้จริงซึ่งจากการรับฟังข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ผู้วิจัยได้นำมาปรับปรุงจนเกิดเป็น รูปแบบฉบับสมบูรณ์ โดยมุ่งลดความซ้ำซ้อนของกระบวนการเพื่อสร้างกลไกที่มีความคล่องตัวสูงขึ้น การปรับปรุงนี้ได้สลายกรอบระบบราชการที่ยึดติดกับเอกสาร และเปลี่ยนมาใช้เครื่องมือที่กระชับ เช่น กระดานถอบบทเรียน และเรื่องเล่าความสำเร็จหน้าเดียว ซึ่งเป็นกลไกที่ยืดหยุ่นและเอื้อให้ผู้บริหารมีอิสระในการสะท้อนคิด ตลอดจนสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วมากยิ่งขึ้น

ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า สาเหตุที่รูปแบบได้รับการประเมินในภาพรวมระดับมากที่สุด และมีคะแนนสูงสุดในด้านความเป็นประโยชน์ เป็นเพราะการออกแบบนวัตกรรมนี้ได้เข้าไปทลายข้อจำกัดเดิม ๆ ของการพัฒนาบุคลากร โดยเฉพาะการได้รับคะแนนประเมินในระดับสูงมากในประเด็นกิจกรรมในรูปแบบไม่สร้างภาระงานเอกสารซ้ำซ้อน การลดขั้นตอนธุรการแล้วแทนที่ด้วยการสะท้อนคิดผ่านกระดานถอบบทเรียนนั้น สอดคล้องและส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างเป็นรูปธรรม โดยเฉพาะองค์ประกอบด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ ซึ่งมุ่งเน้นความรวดเร็วในการเรียนรู้ กล่าวตัดสินใจแก้ไขปัญหาหน้างาน และปรับปรุงงานอย่างเท่าทันต่อสถานการณ์ การสลายกรอบเอกสารที่ซับซ้อนจึงเป็นกลไกสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารสามารถขับเคลื่อนการบริหารเชิงรุกได้อย่างคล่องตัว และช่วยคืนเวลาอันมีค่าให้กับครูในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีกำลังคนจำกัด เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนได้อย่างแท้จริง ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Crant (2017) ที่ระบุว่า ภาวะผู้นำเชิงรุกมีความเชื่อมโยงอย่างมีนัยสำคัญกับการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร โดยการขจัดอุปสรรคเชิงโครงสร้าง (เช่น ภาระงานเอกสาร) จะเปิดโอกาสให้บุคลากรกล้าที่จะคิดนอกกรอบและริเริ่มนวัตกรรมใหม่ ๆ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Covey (2017) ที่กล่าวว่า ผู้นำเชิงรุกจะสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และมีความสามารถในการก้าวออกจากพื้นที่แห่งความคุ้นเคย เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีขึ้น โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แบ่งปันและวิพากษ์ความ

คิดเห็น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Wolsink et al. (2019) รวมทั้งงานวิจัยของ Zhao, X. et al. (2020) ที่ยืนยันว่า การสร้างบรรยากาศที่ส่งเสริมบุคลิกภาพเชิงรุก (Proactive Personality) จะส่งผลโดยตรงต่อการเพิ่มประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของบุคลากร ดังนั้น การนำรูปแบบการพัฒนาที่เน้นความคล่องตัวและลดความซ้ำซ้อนมาใช้ จึงเป็นปัจจัยเกื้อหนุนสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแสดงพฤติกรรมเชิงรุกได้อย่างเต็มศักยภาพ และส่งผลดีต่อการยกระดับคุณภาพการศึกษาในภาพรวมได้อย่างยั่งยืน

และผลการประเมินคุณภาพคู่มือการใช้รูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญยืนยันว่า มีคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด โดยเฉพาะด้านความชัดเจนของเนื้อหาและภาษาที่ได้รับคะแนนเต็มอย่างเป็นเอกฉันท์ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญชื่นชมว่าคู่มือสามารถแปลงกระบวนการทางทฤษฎีที่ซับซ้อน ให้กลายเป็นแนวปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและนำไปใช้ได้สะดวก ผลลัพธ์ของการวิจัยนี้จึงทำให้ได้ คู่มือที่เป็นเสมือนพี่เลี้ยงประจำสถานศึกษา ซึ่งเอื้อให้ผู้บริหารสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ทันที ช่วยเสริมสร้างความมั่นใจในการขับเคลื่อนนวัตกรรม และก้าวข้ามข้อจำกัดด้านทรัพยากรได้อย่างยั่งยืน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าการออกแบบคู่มือที่ลดทอนความยากของภาษาทางวิชาการลง ถือเป็นหัวใจสำคัญในการส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างแท้จริง เนื่องจากผู้บริหารกลุ่มนี้ต้องแบกรับภาระงานที่หลากหลายภายใต้ข้อจำกัดด้านบุคลากรและเวลาทำงานที่รัดตัว การมีคู่มือที่สื่อสารอย่างตรงไปตรงมาและพร้อมใช้งานจริง จึงเป็นกลไกเชิงจิตวิทยาที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุกด้าน การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ และการรู้จักตนเอง ทำให้ผู้บริหารกล้าที่จะนำรูปแบบไปปฏิบัติ ตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างเป็นอิสระ และสามารถออกแบบการเรียนรู้ด้วยตนเอง ผ่านการปฏิบัติงานจริงหน้างานได้อย่างคล่องตัว สิ่งนี้สอดคล้องโดยตรงกับผลการวิจัยในระยะที่ 1 ที่พบว่า การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นความต้องการจำเป็นเร่งด่วนสูงสุด เพราะเมื่อผู้บริหารมีความมั่นใจจากกระบวนการที่ชัดเจนและมีคู่มือคอยชี้แนะทิศทาง ก็จะกล้าคิดนอกกรอบในการนำเครือข่ายชุมชนหรือทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด มาประยุกต์สร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมการบริหาร เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุดนี้สอดคล้องกับผลการวิจัยในระยะที่ 1 ที่พบว่า การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์เป็นความต้องการจำเป็นเร่งด่วนสูงสุด เพราะเมื่อผู้บริหารมีความมั่นใจจากกระบวนการที่ชัดเจนและมีคู่มือคอยชี้แนะทิศทาง ก็จะกล้าคิดนอกกรอบในการนำเครือข่ายชุมชนหรือทรัพยากรที่มีอยู่จำกัด มาประยุกต์สร้างสรรค์เป็นนวัตกรรมการบริหาร เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด นอกจากนี้ ความสำเร็จในการออกแบบคู่มือให้ทำหน้าที่เสมือนพี่เลี้ยง สิ่งนี้สอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาที่ วิโรจน์ สารรัตนะ และคณะ (2559) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารในยุคใหม่จะต้องปรับบทบาทจากการเป็นเพียงผู้สอน มาสู่การเป็นพี่เลี้ยง ที่คอยชี้แนะแนวทาง รวมถึงมีความสอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้นำเชิงรุกตามแนวคิด

ของ Wu, C.-H., & Wang, Y. (2011) ที่เน้นย้ำถึงความสำคัญของการเป็น โค้ชและผู้แก้ไขปัญหา ซึ่งมีหน้าที่สนับสนุนการทำงานของทีมงาน พร้อมทั้งมีความมุ่งมั่นที่จะเผชิญกับอุปสรรคและความกดดัน เพื่อนำพาทีมไปสู่การบรรลุเป้าหมายเชิงรุก ตลอดจนสอดคล้องกับแนวคิดของ Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000) ที่ระบุว่า ผู้นำเชิงรุกมักมีความกระตือรือร้นในการดำเนินงาน และมีความพยายามในการแก้ไขปัญหหรือสร้างโอกาสใหม่ ๆ ขึ้นมาด้วยตนเอง โดยไม่จำเป็นต้องรอให้อีกโอกาสนั้นเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติ

5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะที่สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อการนำรูปแบบไปประยุกต์ใช้ และเพื่อเป็นแนวทางสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป ดังนี้

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำรูปแบบไปใช้

- 1) การใช้คู่มือเป็นเครื่องมือหลักในการพัฒนาตนเอง จากผลการประเมิน พบว่า คู่มือรูปแบบได้รับการประเมินจากผู้เชี่ยวชาญในด้านความชัดเจนและความเข้าใจง่ายของกระบวนการนำไปปฏิบัติในระดับคะแนนเต็มอย่างเป็นเอกฉันท์ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรนำคู่มือนี้ไปใช้เป็น ฝึกเลี้ยงประจำสถานศึกษา โดยเริ่มจากการศึกษาทำความเข้าใจหลักการทั้ง 5 องค์ประกอบ และใช้เครื่องมือประเมินตนเองที่มีในคู่มือ เพื่อสำรวจจุดแข็งและจุดอ่อนก่อนลงมือปฏิบัติจริง
- 2) การจัดลำดับความต้องการจำเป็นชี้ชัดว่า การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นองค์ประกอบที่มีความต้องการจำเป็นเร่งด่วนสูงสุด ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรให้ความสำคัญกับการนำร่องพัฒนาทักษะด้านนี้เป็นลำดับแรก โดยมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมการบริหารและการดึงปราชญ์ชาวบ้านหรือเครือข่ายชุมชนเข้ามาร่วมจัดการเรียนรู้ เพื่อแก้ปัญหาความขาดแคลนทรัพยากรและครูไม่ครบชั้น
- 3) การพัฒนางานผ่านการลงมือปฏิบัติจริง และลดภาระเอกสาร จากผลการประเมินรูปแบบด้านความเป็นประโยชน์ ที่ผู้เชี่ยวชาญให้การยอมรับอย่างสูงในประเด็นการไม่สร้างภาระงานเอกสารซ้ำซ้อนสถานศึกษาควรขับเคลื่อนการพัฒนาโดยเน้นสัดส่วนการปฏิบัติงานหน้างานร้อยละ 60 และหลีกเลี่ยงการทำรายงานรูปเล่มที่ยุงยาก โดยเปลี่ยนมาใช้เครื่องมือประเมินผลที่กระชับตามที่ระบุในรูปแบบ ได้แก่ กระดานถอดบทเรียน และเรื่องเล่าความสำเร็จหน้าเดียว เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน

4) การบูรณาการระบบพีเลียงและการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ ควรให้ความสำคัญระหว่างพีเลียง กับผู้บริหารรุ่นพีหรือศึกษานิเทศก์ และจัด PLC กับคณะครูอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสะท้อนมุมมอง เดิมพลังใจ และร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงและทำได้จริง

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

1) การวิจัยในครั้งต่อไปจึงควรนำรูปแบบและคู่มือนี้ ไปทดลองใช้จริงกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กในภาคการศึกษาอื่น ๆ ตลอด 1 ปีการศึกษา เพื่อประเมินผลสัมฤทธิ์เชิงพฤติกรรม และความยั่งยืนของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริงในพื้นที่

2) ความสำเร็จของรูปแบบต้องอาศัยการสะท้อนผลแบบ 360 องศา และการทำ PLC ร่วมกับคณะครู การวิจัยครั้งต่อไปจึงควรขยายผลโดยการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเชิงรุกสำหรับครูผู้สอน ในโรงเรียนขนาดเล็ก เพื่อสร้างวัฒนธรรมการทำงานเชิงรุกที่สอดคล้องกันทั้งระบบองค์กร

3) การวิจัยครั้งต่อไปควรนำเนื้อหา กระบวนการ และเครื่องมือในคู่มือไปพัฒนาเป็นแอปพลิเคชันหรือแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กทั่วประเทศสามารถใช้งาน จัดเก็บข้อมูล และแลกเปลี่ยนเรื่องเล่าความสำเร็จ ระหว่างเครือข่ายได้อย่างไร้รอยต่อ



บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชญ์. (2558). ภาวะผู้นำการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียน: การศึกษาทฤษฎีฐานราก (รายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์). คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กนิกันต์ กล้าหาญ. (2564). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้สำหรับนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- กมลนัฏ บัวเทศ, สุรพล บุญเพ็ง, และ สมชาย วงศ์เกษม. (2566). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 18(1), 112-127.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2563). แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพทางการศึกษา (พ.ศ. 2563–2565). โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- กิตติทัช เขียวฉออ่อน. (2560). การให้คำปรึกษาเชิงวิชาชีพและการพัฒนาอาชีพสำหรับผู้บริหารระดับสูงในองค์กรยุคใหม่. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เกียรติศักดิ์ โพธิ์นิษฐ์. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำเชิงรุกกับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานสายการผลิต บริษัท เลียร์ คอร์ปอเรชั่น ประเทศไทย (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- โกวิท วรพิพัฒน์. (2544). คิดเป็น. สำนักพิมพ์วัฒนาพานิช.
- คณะกรรมการการขับเคลื่อนการปฏิรูปประเทศด้านการศึกษา. (2559). รายงานการปฏิรูปการศึกษาในโรงเรียนขนาดเล็ก.
- จักรกฤษณ์ พงษ์ศิริ. (2566). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้วิธีการโค้ชและระบบพี่เลี้ยง. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 17(3), 45-59.
- จินตนา ไบกาชุย. (2542). การศึกษาผู้ใหญ่และจิตวิทยาการเรียนรู้. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- จิราวรรณ ชันรัมย์. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงดิจิทัลของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคฐานวิถีชีวิตใหม่. วารสารนวัตกรรมและการจัดการศึกษา, 5(2), 45-58.

- ชนินทร์ แซ่ตั้ง. (2566). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านปล่องเหลียม (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร. <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/6044/1/660620157.pdf>
- ชลธิชา บุณนาค. (2565). การพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง. วารสารวิจัยและพัฒนาหลักสูตร, 12(2), 115-130.
- ชลากร อนันต์ตานนท์, และ นฤมล จิตรใจ. (2566). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้วัฏจักรการประชุมเชิงปฏิบัติการ. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยบูรพา, 17(2), 85-99.
- ณัฐพัชร์ พรหมเสน, และ กนกพร ชัยประเสริฐ. (2565). ภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาเชียงราย เขต 4. Educational Transformative Leadership Journal, 1(2), 45-58.
- ณัฐชยา มีนาคม, พงษ์ศักดิ์ ทองพันชั่ง, และ สุมาลี ศรีพุทธรินทร์. (2566). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษา โดยใช้การฝึกอบรมร่วมกับการศึกษาดูงานเชิงประยุกต์. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 25(3), 143-156.
- ณัฐกานต์ ศรีโกคา. (2567). ภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสกลนคร (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ทิพวรรณ ล้วนปสิทธิ์สกุล. (2562). คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับเป้าหมายการศึกษาของนโยบายไทยแลนด์ 4.0 (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทิพวรรณ ฝาใต้, วาโร เฟื่องสวัสดิ์, และ ไซยา ภาวะบุตร. (2567). ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ในศตวรรษที่ ๒๑ ของผู้บริหารสถานศึกษาในจังหวัดเลย. วารสารวิชาการจินตาสี, 2(4), 11-25.
- อัมร บัวศรี. (2542). ทฤษฎีหลักสูตร: การออกแบบและการพัฒนา. พัฒนาศึกษา.
- ธีระ รุณเจริญ. (2553). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษาเพื่อปฏิรูปรอบ 2 และประเมินภายนอกรอบ 3. สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.
- ธีระ รุณเจริญ. (2559). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 8). ข้าวฟ่าง.

- นพดล ร่มโพธิ์. (2567). Resilience: ทักษะการยืดหยุ่นและเติบโตในโลกการทำงานยุคใหม่. สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล.
- นวรรตน์ ชุมคง, ชนสิทธิ์ สิทธิสูงเนิน, และ สาริณี วรรณทอง. (2567). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาผ่านกระบวนการระดมความคิดเห็นและการสร้างเครือข่ายทางวิชาชีพ. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 22(1), 201-215.
- นัทธมน สร้อยจิตร. (2565). ผลของการใช้กระบวนการพี่เลี้ยงในการพัฒนาสมรรถนะการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามือใหม่ (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่.
- นัธน์ชนัน วรัมย์นุสสัย, และคณะ. (2568). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารวิชาการครุศาสตร์.
- นันทวรรณ ธรรมวิไลวัฒน์. (2557). พฤติกรรมผู้นำ บุคลิกภาพเชิงรุก กับความพึงพอใจในงานของนักบริหารระดับกลาง (สารนิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นาคะ สุวรรณพันธุ์. (2563). ผู้บริหารสถานศึกษาในสังคมไทยสมัยใหม่. วารสารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีปทุม, 14(1), 28-41.
- นิตยา สุขารมย์. (2566). แนวทางการส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองเพื่อสร้างภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 25(2), 87-101.
- นิภาพร รอดไพบูลย์. (2565). ทักษะการบริหารในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว (งานนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นิภาพร แสนเมือง, และคณะ. (2558). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นิรุต ทวีวัฒนพงษ์, และ สาโรจน์ เป่าวงศากุล. (2567). ภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 17(2).

- นิสิตา บังใบ, พรเทพ นุ่มแน่น, และ พิสิษฐ์ พลธร. (2565). การศึกษาความต้องการจำเป็นในการพัฒนา
ภาวะผู้นำยุคใหม่ของผู้บริหารสถานศึกษาผ่านกระบวนการประชุมทางวิชาการและการ
จัดการความรู้. วารสารการบริหารและนวัตกรรมการศึกษา, 5(2), 34-47.
- บุญรดา ทรงบุญศาสตร์. (2559). การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 24. วารสารศึกษาศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 9(2), 12.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 8). สุวีริยาสาส์น.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). การวิจัยเบื้องต้น (พิมพ์ครั้งที่ 10). สุวีริยาสาส์น.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2540). เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับงานวิจัย (พิมพ์
ครั้งที่ 5). มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ประวิต เอราวรรณ์. (2550). การวิจัยปฏิบัติการเพื่อพัฒนาองค์กร. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย.
- ปิยาภรณ์ พลขย. (2565). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนที่
เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญตามความคิดเห็นของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาจันทบุรี (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพ
พรรณี.
- พงศธร สมบูรณ์. (2564). การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก. สำนักพิมพ์การศึกษา.
- พงษ์ศักดิ์ ศรีวิชัย. (2567). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุค
ดิจิทัลโดยใช้ระบบพี่เลี้ยงและการสอนงาน. วารสารบริหารการศึกษาบัวบัณฑิต, 24(1),
12-26.
- พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา หมวด 7. (2542). ราชกิจจา
นุเบกษา. <https://skm.go.th/portal/wp-content/uploads/2022/06/03.pdf>
- พัชรินทร์ สมสกลิต. (2567). ประสิทธิผลของหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับ
ผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล (รายงานการวิจัย). สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น
พื้นฐาน.
- พิพากร เลขภัสร์. (2561). การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก และการ
รับรู้บรรยากาศองค์การ ที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัว

แปรรื้อ ของพนักงานบริษัทผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้า (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พิมพ์ดีด เดชะคุปต์, และ พอน พรหมนาราย. (2560). การพัฒนาผู้บริหารและครูมืออาชีพในศตวรรษที่

21. สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พลสุข หิงคานนท์. (2540). การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลสังกัดกระทรวงสาธารณสุข (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภัทรพร อธิมาลา. (2563). ภาวะผู้นำแบบโปรแอกทีฟสำหรับศตวรรษที่ 21. วารสารวิชาการพระพุทธศาสนาเขตลุ่มแม่น้ำโขง.

ภูมิพัฒน์ รักพรหมมงคล. (2558). แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาสถานศึกษาเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, 4(1), 143-160.

มูฮัมหมัดอัสนี ยูโซะ. (2566). ภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารตามแผนกลยุทธ์สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดนราธิวาส (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

ยอดชาย สมพล. (2562). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร.

รังสรรค์ แสงสุขศิริวัฒน์, วัลลภา อารีรัตน์, และ ดาวรุ่ง เตชะสิทธิเวทิน. (2564). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ, 21(3), 85-98.

รัชฎากร อัครจันทร์. (2560). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน (วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

ราชบัณฑิตยสถาน. (2554). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่นส์.

รากรณ์ แยมถนอม. (2565). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษายุคดิจิทัล (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร. <http://ithesis-ir.su.ac.th/dspace/bitstream/123456789/4778/1/630630018.pdf>

- เรณู ภู่อ่อน. (2565). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารสำหรับครูปฏิบัติหน้าที่รองผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เลิศชัย สุทธิศิริ. (2563). บทบาทและภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนามูลค่าจริยธรรมของบุคลากรในองค์กรศึกษา. วารสารพัฒนาบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล, 12(2), 84-101.
- วณิชชา วิริยะกิจพัฒนา. (2556). ลักษณะบุคลิกภาพเชิงรุก คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันในการทำงาน: กรณีศึกษาบริษัทเคมีภัณฑ์แห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร (สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วรรณทิพา รอดแรงคำ. (2554). การพัฒนาทักษะการคิดเชิงระบบสำหรับผู้บริหาร. โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- วิจารณ์ พานิช. (2566). วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศตวรรษที่ 21. มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- วิทยา จันทรแดง, วาโร เฟื่องสวัสดิ์, และ สาริกา สุวรรณแทน. (2562). การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา โดยใช้ชุดฝึกอบรมทางไกล. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 11(21), 143-156.
- วิภา นันท์ ทองเจริญ. (2566). บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษา. <http://gotoknow.org/posts/484673>
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2556). กระบวนทัศน์ใหม่ทางการศึกษา กรณีที่สะท้อนต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21. ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและนันททัศน์ร่วมสมัยปัจจุบัน. ทิพย์วิสุทธิ.
- วิโรจน์ สารรัตน์, พระครูสุจริวิวัฒน์, พระครูธรรมมาภิสมัย, พระมหาศุภชัย สุกกิจใจ, และ วิฑูล ทาชา. (2559). นวัตกรรมกับกระบวนทัศน์การศึกษาศตวรรษที่ 21. วารสารสถาบันวิจัยญาณสังวร, 7(2), 268-283.
- วิโรจน์ สารรัตน์, พระครูสุจริวิวัฒน์, พระครูธรรมมาภิสมัย, พระมหาศุภชัย สุกกิจใจ, พระณัฐวุฒิ สัพโส, และ วิฑูล ทาชา. (2561). ภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา. มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย.

- ศักดิ์ดา สถาพรวงษา. (2549). การพัฒนารูปแบบการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมัธยมศึกษา
[วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร]. ระบบคลังปัญญาบัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ศิริชัย นามบุรี, นิเลาะ แวอุเซ็ง, และ ปรีชา มะฮะหมัด. (2562). รูปแบบการพัฒนาศักยภาพผู้บริหาร
สถานศึกษาเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการ. วารสารนวัตกรรมการศึกษาและการวิจัย, 3(2),
115-128.
- ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์. (2564). รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิทยานิพนธ์การศึกษาคุณบัณฑิต). มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ศิริพงษ์ กลั่นไพฑูรย์. (2566). รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางวิชาการในยุคดิจิทัลของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยวิธีระบบที่เลี้ยงและการสอนงาน (คุุณนิพนธ์ศึกษาศาสตร
คุุณบัณฑิต). มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ศิริวรรณ มั่นตระกูล, ประวิต เอราวรรณ, และ สัมมา รอดพัน. (2565). รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้า
ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อส่งเสริมองค์กรแห่งการเรียนรู้โดยใช้เทคนิคปฏิบัติการระดม
สมองเชิงสร้างสรรค์. วารสารวิชาการ มหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี, 11(2), 77-90.
- สมเกียรติ เจริญสุข. (2562). ปัญหาและแนวทางการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย.
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมจินต์ มุสิกรงค์ศรี. (2564). คุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ในโรงเรียน
มัธยมศึกษาสหวิทยาเขตสองทะเล จังหวัดสงขลา (สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต).
มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- สมใจ มีสัตย์. (2564). การศึกษาแนวทางการพัฒนาก้าวหน้าดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนผ่านการ
ปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง. วารสารนวัตกรรมการจัดการศึกษา, 3(1), 60-74.
- สรารุณ นาแรมงาม. (2562). ผู้นำกับการขับเคลื่อนนโยบายประเทศไทย 4.0. ใน มุมมองมุุมคิด 12
ทุนฝึกอบรมสำหรับผู้มีศักยภาพสูงด้านการบริหารจัดการภาครัฐและภาวะผู้นำ (หน้า 92-
103). สำนักงาน ก.พ.
- สายฝน สวัสดิ์เอื้อ. (2566). รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
ประถมศึกษานาเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (คุุณนิพนธ์ปรัชญาคุณบัณฑิต).
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- สาริศา ศรีวัฒน์. (2566). การใช้การกำหนดเป้าหมายในการสอนเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียน. วารสารครุศาสตร์, 34(3), 55-72.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7. (2563). สถิติข้อมูลทางการศึกษา ปีการศึกษา 2563 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ปราจีนบุรี.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2562). นโยบายและแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการรับนักเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2562. ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2563). ระบบสารสนเทศเพื่อการศึกษา. <https://www.obec.go.th>
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2566). รายงานการติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). แผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579. พริกหวานกราฟฟิค.
- สิริวรรณ ฉายอรุณ. (2565). การพัฒนาศักยภาพผู้บริหารด้วยการสะท้อนคิดและจิตวิทยาเชิงบวก. วารสารพฤติกรรมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, 14(2), 45-62.
- สุกัญญา รอดระกำ. (2561). บทบาทผู้บริหารสถานศึกษาในยุคไทยแลนด์ 4.0. ใน การประชุมวิชาการผลงานวิจัยระดับชาติ GRADUATE SCHOOL CONFERENCE 2018 (หน้า 579).
- สุนิสา แก้วประเสริฐ. (2563). ความเครียดในงานและแนวทางลดผลกระทบในโรงเรียนขนาดเล็ก. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุนิสา ประกอบแก้ว, และ สิทธิพล สุทธิพงษ์. (2566). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนผ่านเทคนิคการฝึกอบรมและการศึกษาดูงานสถานศึกษาต้นแบบ. วารสารวิชาการจินตาสีห์, 1(3), 59-74.
- สุพรรณิกา เสี่ยงสาย, และ สุกัญญา แซ่ม้อย. (2561). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1. วารสารวิธีวิทยาการวิจัย, 31(2), 145-163.
- สุภัทรา นาควิจิตร, อริสา เพ็งดี, และ สมบูรณ์ ทองมี. (2564). การกำหนดเป้าหมายและผลกระทบต่อแรงจูงใจของนักศึกษาไทย. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 28(2), 112-130.

- สุมาลี ทราบรัมย์. (2558). การพัฒนาโปรแกรมพัฒนาสมรรถนะการทำวิจัยเชิงประเมินของครู สังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์
ดุขฎิบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุมาลี สังข์ศรี. (2553). การศึกษาผู้ใหญ่และการเรียนรู้ตลอดชีวิต. สำนักพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุวรรณ พ., และคณะ. (2565). แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาในศตวรรษที่ 21. วารสารการบริหารการศึกษา, 10(2), 120-138.
- สุวรรณ สว่างสาละ, และคณะ. (2565). ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารกับคุณภาพสถานศึกษา.
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สุวัชชัย แก้วทรัพย์ศักดิ์. (2566). ภาวะผู้นำเชิงรุก. <https://www.challengeto.com/17094059-proactive-leadership>
- สุวิธิดา จรุงศิริวัฒน์. (2566). การจัดการเรียนรู้ดิจิทัลเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรแห่ง
อนาคต. วารสารพัฒนบริหารศาสตร์, 63(1), 112-130.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2558). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (พิมพ์ครั้งที่ 3). สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ว่องวานิช. (2561). การวิจัยประเมินความต้องการจำเป็น (พิมพ์ครั้งที่ 4). สำนักพิมพ์แห่ง
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสรี ภัคดี. (2564). กระบวนการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัด
อาชีวศึกษา จังหวัดยะลา (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- อนิรุตต์ ยอดคำ. (2565). การพัฒนารูปแบบการโค้ชแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.
วารสารวิชาการและวิจัยสังคมศาสตร์, 17(2), 103-118.
- อรุณรุ่ง เอื้ออารีสุขสกุล, และ ชีรวัฒน์ จันทิก. (2559). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง: เปลี่ยนความท้อ
ทายมุ่งสู่ความสำเร็จขององค์กรอย่างยั่งยืน. วารสารศิลปากร ฉบับภาษาไทย, 36(2), 17-
42.
- อลิสสา แสงอุบล. (2567). การพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมบนฐานการนำตนเองเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำ
ทางเทคโนโลยีของผู้บริหารสถานศึกษา (รายงานการวิจัย). สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน.

- อัครเดช นีละโยธิน, และคณะ. (2559). ภาวะผู้นำแบบกระจายอำนาจของผู้บริหารโรงเรียน
ประถมศึกษาตามทัศนะของครูจังหวัดขอนแก่น. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัย
มหาสารคาม, 11(1).
- อาชัญญา รัตนอุบล. (2559). การศึกษาผู้ใหญ่และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในยุคเปลี่ยนผ่าน. โรง
พิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อานนท์ วงศ์ประเสริฐ. (2565). การใช้สถานการณ์จำลองและบทบาทสมมติในการเสริมสร้างภาวะ
ผู้นำด้านการจัดการความขัดแย้งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารบริหาร
การศึกษาบวบัณฑิต, 22(4), 112-125.
- อานันท์ วิทยากร, นพดล คำแก้ว, และ ศิริพร แสงจันทร์. (2565). กลยุทธ์การกำหนดเป้าหมายในการ
เรียนรู้ของนักเรียนมัธยมศึกษา. วารสารวิจัยการศึกษาไทย, 15(1), 87-101.
- อุตร อุตุตโร, พระมหา. (2561). ภาวะผู้นำ: การบริหารวิชาการสู่การศึกษายุค 4.0. วารสารปัญญา
ปณิธาน, 42-53.
- อุทุมพร จามรมาน. (2541). การประเมินโครงการ: ทฤษฎีและการปฏิบัติ (พิมพ์ครั้งที่ 2). เอส พี เอ็น
การพิมพ์.
- Argyris, C. (1991). Teaching smart people how to learn. *Harvard Business Review*, 69(3),
99–109.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource
management practice* (15th ed.). Kogan Page.
- Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2022). Authentic leadership development: A review and
future directions. *The Leadership Quarterly*, 33(1), 101-120.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance:
The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10),
1359-1378.
- Balaam's, A. (2006). Toward proactive leadership in libraries. *Journal of Library
Administration and Management*, 20(1), 30–32.
- Bandura, A. (1977). *Social learning theory*. Prentice-Hall.
- Bardo, J. W., & Hartman, J. J. (1982). *Urban sociology: A systematic approach*. F. E.
Peacock Publishers.

- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Sage Publications.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2021). Transformational leadership (3rd ed.). Routledge.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). Proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 103-118.
- Bauer, T. N., Perrot, S., Liden, R. C., & Erdogan, B. (2019). Understanding the consequences of newcomer proactive behaviors: The moderating contextual role of servant leadership. *Journal of Vocational Behavior*, 112, 356-368.
- Beghetto, R. A., & Kaufman, J. C. (2024). Creativity and the schools. University of Connecticut.
- Bersin, J. (2018). The blended learning play book: A strategic guide for modern corporate training. Deloitte Development.
- Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). A review of leadership theory and competency frameworks. Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- Borg, W. R., & Gall, M. D. (1989). Educational research: An introduction (5th ed.). Longman.
- Branch, R. M. (2009). Instructional design: The ADDIE approach. Springer.
- Brown, K., & Johnson, M. (2021). Exploring assertive personality in the workplace: Implications for team dynamics. *International Journal of Organizational Behavior*, 35(2), 112-128.
- Brown, N., Ince, A., & Ramlackhan, K. (Eds.). (2024). Creativity in education: International perspectives. UCL Press.
- Brown, T. (2019). Change by design: How design thinking transforms organizations and inspires innovation (Revised ed.). Harper Business.
- Bryk, A. S., & Schneider, B. (2002). Trust in schools: A core resource for improvement. Russell Sage Foundation.
- Burn, J. M. (1978). Leadership. Harper & Row.

- Bush, T., & Glover, D. (2019a). School leadership and management in England: The current state of play. *Educational Management Administration & Leadership*, 47(1), 5-24. <https://doi.org/10.1177/1741143218807034>
- Bush, T., & Glover, D. (2019b). School leadership models: What do we know?. *School Leadership & Management*, 34(5), 553-571.
- Caniels, M. C. J. (2016). Mind the mindset! The interaction of proactive personality, transformational leadership and growth mindset for engagement at work. *Career Development International*, 21(7), 645-663.
- Casinillo, L. F. (2022). Modeling creativity and enjoyment in learning statistics online in the new normal. *Philippine Social Science Journal*, 5(4).
- Center for Creative Leadership. (2020). The vertical development of leaders: Transforming how we think. Center for Creative Leadership.
- Chen, H., Liang, Q., Feng, C., & Zhang, Y. (2021). Why and when do employees become more proactive under humble leaders? The roles of psychological need satisfaction and Chinese traditionality. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1076-1095.
- Covey, S. (2017). The 7 habits of highly effective people. Infographics.
- Covey, S. R. (2004). The 7 habits of highly effective people: Powerful lessons in personal change. Free Press.
- Cranton, P. (2006). Understanding and promoting transformative learning: A guide for educators of adults (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Crant, J. M. (2017a). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Crant, J. M. (2017b). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2). <https://doi.org/10.1002/job.4030140202>

- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21(1), 63-75.
- De Bono, E. (1999). *Six thinking hats* (Revised ed.). Penguin Books.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2021). Intrinsic motivation and goal setting: A self-determination theory approach. *Journal of Applied Psychology*, 106(2), 321-335.
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Detert, J. R., & Burris, E. (2007). Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?. *Academy of Management Journal*, 50(4), 869-884.
- Dirkx, J. M. (2001). The power of feelings: Emotion, imagination, and the promotion of transformative learning. *New Directions for Adult and Continuing Education*, 2001(89), 63-72.
- Doerr, J. (2018). Measure what matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation rock the world with OKRs. Portfolio.
- Downes, S. (2023). *Connectivism and connective knowledge: Essays on meaning and learning networks*. National Research Council Canada.
- Driscoll, M. (2015). Top 10 characteristics of awesome 21st century school leaders. <https://thinkstrategicforschools.com>
- DuFour, R., DuFour, R., Eaker, R., Many, T. W., & Mattos, M. (2016). *Learning by doing: A handbook for Professional Learning Communities at Work* (3rd ed.). Solution Tree Press.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Eisenstadt, S. N. (1966). *Modernization: Protest and change*. Prentice-Hall.
- Eisner, E. W. (1976). *Educational connoisseurship and criticism: Their form and functions in educational evaluation*. Stanford University.

- Elsaied, M. M. (2017). Supportive leadership, proactive personality and employee voice behavior: The mediating role of psychological safety. Faculty of Commerce for Women, Al-Azhar University.
- Elsaied, M. M. (2019). Supportive leadership, proactive personality and employee voice behavior. *American Journal of Business*, 34(1), 2-18.
- Elsaied, M. M. (2024a). Educational research and the quality of successful school leadership. *Global Education Monitoring Report 2024/5*. UNESCO.
- Elsaied, M. M. (2024b). The mediating role of psychological safety. *Asian Journal of Business*, 34(1).
- Escobar, A. (2011). *Encountering development: The making and unmaking of the Third World*. Princeton University Press.
- Eshet, Y., & Margaliot, A. (2022). Does creative thinking contribute to the academic integrity of education students?. *Frontiers in Psychology*, 13, 925195. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.925195>
- Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative (PI): An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior*, 23, 133-187.
- Fullan, M. (2016). *The new meaning of educational change* (5th ed.). Teachers College Press.
- Gil, A. J., Miranda, F. J., & Rodríguez, M. Á. (2023). The effect of servant leadership on job satisfaction: The moderating role of proactive behaviour. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Gok, K., Neves, P., & Menezes, I. (2020). Linking ethical leadership to followers' innovative work behavior: The role of proactive personality and psychological safety. *European Journal of Innovation Management*, 26(3), 745-772.
- Goleman, D. (2023). Emotional intelligence and leadership: A reassessment. *Harvard Business Review*, 101(2), 78-94.
- Good, C. V. (1973). *Dictionary of education* (3rd ed.). McGraw-Hill.

- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347.
- Guskey, T. R. (2000). *Evaluating professional development*. Corwin Press.
- Hargreaves, A., Halász, G., & Pont, B. (2009). The Finnish approach to system leadership. In *Leadership for learning: International perspectives* (pp. 1-16). Springer.
- Harris, A. (2017a). Distributed leadership in schools: Leading or misleading?. *School Leadership & Management*, 37(3), 211-224.
- Harris, A. (2017b). *Distributed leadership matters: Perspectives, practicalities, and potential*. Corwin Press.
- Herzberg, F. (1996). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3(1), 81–97.
- Hoy, W. K., & Miskel, C. G. (2013). *Educational administration: Theory, research, and practice* (9th ed.). McGraw-Hill.
- Human Soft. (2024). ภาวะผู้นำสำคัญอย่างไร. <https://www.humansoft.co.th/th/blog/leadership-skills>
- Israel, G. D. (1992). *Determining sample size*. University of Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agriculture Sciences, EDIS.
- Jackson, R., Thompson, L., & Carter, J. (2025). Goal setting in Leadership: Enhancing performance and reducing stress. *Organizational Management Journal*, 30(1), 45-60.
- Jobsdb. (2024). ภาวะผู้นำสำคัญอย่างไรกับการทำงานเป็นทีม. <https://th.jobsdb.com/th/career-advice/article>
- Johari, J. (2022). Institutional leadership competencies and job performance: The moderating role of proactive personality. *Journal of Leadership and Organizational Studies*.

- Judge, T. A., & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: A meta-analytic test of their relative validity. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 755.
- Kapp, K. M. (2012). *The gamification of learning and instruction: Game-based methods and strategies for training and education*. Pfeiffer.
- Kast, F. E., & Rosenzweig, J. E. (1985). *Organization and management: A systems and contingency approach* (4th ed.). McGraw-Hill.
- Keskinkilic, S. B., Kara, A., & Zafer-Gunes, D. (2017). Relationship between implicit leadership and proactive behaviors of school principals. *Journal of Education and Practice*, 8(3), 78-87.
- Kilic, E., & Gök, M. S. (2022). Employee proactivity and proactive initiatives towards creativity: Exploring the roles of job crafting and initiative climate. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1967). *Principles of management* (2nd ed.). McGraw-Hill Book Company.
- Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. Jossey-Bass.
- Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30(3), 607-610. <https://doi.org/10.1177/001316447003000308>
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2020). Seven strong claims about successful school leadership revisited. *School Leadership & Management*, 40(1), 5-22. <https://doi.org/10.1080/13632434.2019.1596077>
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2020). Goal setting theory: Recent developments and future directions. *Annual Review of Psychology*, 71, 121-145.
- Lu, Z., Chen, A., & Song, J. (2018). Proactive leadership and its impact on school organizational effectiveness. *Journal of Educational Administration*.

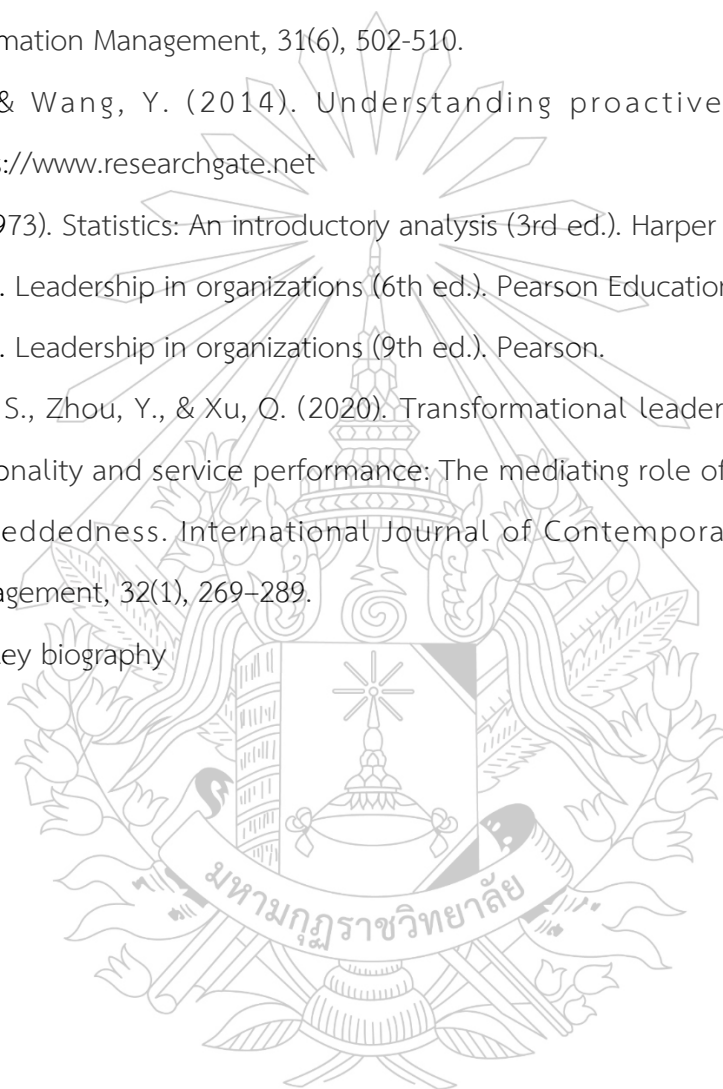
- Marquardt, M. J. (2011). *Optimizing the power of action learning: Real-time strategies for developing leaders, building teams, and transforming organizations* (2nd ed.). Davies-Black Publishing.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (1990). *Informal and incidental learning in the workplace*. Routledge.
- McCauley, C. D., Van Velsor, E., & Ruderman, M. N. (2010). *The Center for Creative Leadership handbook of leadership development* (3rd ed.). Jossey-Bass.
- McMillan, J. H., & Schumacher, S. (2001). *Research in education: A conceptual introduction* (5th ed.). Longman.
- Meado, D. (2016). The role of the principal in schools. <http://teaching.about.com>
- Meister, J. (2022). *The future of workplace learning: Microlearning, skills, and the on-demand economy*. Wiley.
- Miller, T. (2024). The role of specificity in goal achievement: A quantitative analysis. *Journal of Business Research*, 89, 78-95.
- Morgan, J. (2017). *The employee experience advantage: How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate*. Wiley.
- Nguyễn, H. T. (2021). Goal setting and academic success: Evidence from Vietnamese high school students. *Educational Psychology Review*, 25(3), 512-530.
- Nguyen, T. M. N., & Nguyen, N. L. (2021). Digital leadership of school principals to improve the quality of learning in the industrial revolution era 4.0. *International Journal of Educational Management*, 35(5), 1-16.
- Nguyen, T. T., & Nguyen, H. T. (2021). Leadership competencies for school principals in the digital era. *International Journal of Educational Management*, 35(4), 789-803. <https://doi.org/10.1108/IJEM-09-2020-0539>
- Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). McGraw-Hill Education.

- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Northouse, P. G. (2007). *Leadership theory and practice* (4th ed.). SAGE Publications.
- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (9th ed.). SAGE Publications.
- OBE Channel. (2022). รายงานข้อมูลการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กในประเทศไทย.
- Onyekwere, L. A. (2019). Proactive leadership styles of school principals in managing small schools. *International Journal of Leadership in Education*.
- Oplatka, I. (2009). The field of educational administration: An historical overview of scholarly attempts to recognize epistemological identities, meanings, and boundaries from 1960s onwards. *Journal of Educational Administration*, 47(1), 8-35.
- Owens, R. G. (2001). *Organizational behavior in education* (7th ed.). Allyn and Bacon.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modelling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91, 636-665.
- Patcharaporn, P. (2015). การศึกษาไทยในปัจจุบัน. <https://patcharapornphin.wordpress.com/author/patcharapornphin>
- Performance Management Research. (2021). The impact of 360-degree feedback on leadership performance and self-awareness. Center for Creative Leadership.
- Petrie, N. (2014). Future trends in leadership development (White Paper). Center for Creative Leadership.
- Phillips, J. J., & Phillips, P. P. (2016). *Handbook of training evaluation and measurement methods* (4th ed.). Routledge.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

- Ritter, S. M., Gu, X., Crijns, M., & Biekens, P. (2020). Fostering students' creative thinking skills by means of a one-year creativity training program. *PLOS ONE*, 15(3), e0229773. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0229773>
- Rothwell, W. J., Hohne, C. K., & King, S. B. (2015a). *Human performance improvement: Building research-based competence* (3rd ed.). Routledge.
- Rothwell, W. J., Hohne, C. K., & King, S. B. (2015b). *Human resource development: A strategic approach* (2nd ed.). HRD Press.
- Runco, M. A. (2022). Positive creativity and the intentions, discretion, problem finding, and divergent thinking that support it can be encouraged in the classroom. *Education Sciences*, 12(5), 340.
- Santos, L. C. F. (2021). Developing proactive leadership models in basic education: An R&D approach. *Educational Research and Reviews*.
- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Segarra-Ciprés, M., Escrig-Tena, A., & García-Juan, B. (2019). Employees' proactive behavior and innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 22(5), 866-888.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.
- Seligman, M. E. P. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.
- Singsorn, N. (2023a). Proactive leadership integration in school management for VUCA world.
- Singsorn, N. (2023b). The integration of proactive leadership according to the principles of the Sappurisa Dhamma VII for school administrators in the VUCA world era. *ASEAN Journal of Religious and Cultural Research*, 6(1), 14-18.

- Smith, J., & Jones, A. (2020). Assertive personality traits in leadership: A study of effective managers. *Journal of Leadership Studies*, 20(3), 45-60.
- Swanson, R. A., & Holton, E. F. (2009). *Foundations of human resource development* (2nd ed.). Berrett-Koehler Publishers.
- Torbert, B., & Herdman-Barker, E. (2014). *The action logics of leadership development*. Global Leadership Associates.
- Tornau, K., & Frese, M. (2013). Construct clean-up in proactivity research. *Applied Psychology*, 62(1), 44-96.
- Tu, Y., Lu, X., Choi, J. N., & Guo, W. (2019). Ethical leadership and team-level creativity: Mediation of psychological safety climate and moderation of supervisor support for creativity. *Journal of Business Ethics*, 159(2), 551-565.
- Tverdola, N. M. (2022). Administrative proactive leadership in small school settings under basic education commissions. *Journal of School Leadership & Management*.
- Tyler, R. W. (1988). *Basic principles of curriculum and instruction*. University of Chicago Press.
- Ulrich, D. (2019). *HR at a crossroads: Using people analytics to drive business strategy*. Harvard Business Review Press.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Walumbwa, F. O., & Schaubroeck, J. (2009). Leader personality traits and employee voice behavior: Mediating roles of ethical leadership and work group psychological safety. *Journal of Applied Psychology*, 94(5).
- Wang, Z., Zhang, J., Thomas, C. L., Yu, J., & Spitzmueller, C. (2017). Explaining benefits of employee proactive personality: The role of engagement, team proactivity composition and perceived organizational support. *Journal of Vocational Behavior*, 101, 90-103.

- Wooll, M. (2024). What is creative thinking and how can I improve? BetterUp.
<https://www.betterup.com/blog/creative-thinking>
- Workplace. (2024). ผู้นำคืออะไร และเหตุใดจึงมีความสำคัญ. <https://th-th.workplace.com/blog/why-is-leadership-important>
- Wu, C.-H., & Wang, Y. (2011). Understanding consumers' continuances of Facebook: An inquiry of relational benefits, trust, and enjoyment. *International Journal of Information Management*, 31(6), 502-510.
- Wu, C.-H., & Wang, Y. (2014). Understanding proactive leadership. <https://www.researchgate.net>
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper & Row.
- Yukl, G. (2006). *Leadership in organizations* (6th ed.). Pearson Education International.
- Yukl, G. (2020). *Leadership in organizations* (9th ed.). Pearson.
- Zhao, X., Liu, S., Zhou, Y., & Xu, Q. (2020). Transformational leadership, proactive personality and service performance: The mediating role of organizational embeddedness. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(1), 269-289.
- This is Mendeley biography





ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือ (หาค่า IOC)
- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (การกลั่นกรององค์ประกอบและยืนยันองค์ประกอบ ระยะที่ 1)
- รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group จำนวน 9 ท่าน ในระยะที่ 2)
- รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินรูปแบบและประเมินคู่มือ (จำนวน 9 ท่าน ในระยะที่ 3)

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือ (หาค่า IOC)

ผศ.ดร.สุชาติ บางวิเศษ	อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จังหวัดเลย
ผศ.ดร.จุฑามาส ศรีจำนงค์	คณบดีคณะครุศาสตร์ สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จังหวัดเลย
ผศ.ดร.จารุพันธ์ ขวัญแน่น	รองคณบดีฝ่ายวิชาการและการประกันคุณภาพการศึกษา คณะครุศาสตร์ สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร
ดร.สมพงษ์ พรหมใจ	ประธานคณะกรรมการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2
ดร.เจนภพ ชัยวรรณ	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2
ดร.ญาณิศา อยู่งาน	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3
ดร.อรุณี ราชพัฒน์	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาโคก สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1
ดร.วุฒิชัย ดานะ	ผู้อำนวยการโรงเรียนเจียรนวนนทอุทิศ 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2
ดร. กวินพัฒน์ เมธาสุวภัทร	ศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง
(การกลั่นกรององค์ประกอบและยืนยันองค์ประกอบ ระยะที่ 1)

ผศ.ดร.สุชาติ บางวิเศษ	อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา สังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย จังหวัดเลย
ว่าที่พันตรี ดร.วิชา ขวัญอ่อน	ข้าราชการบำนาญ (อดีตผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวังบาล) สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2
ดร.ภพเดชา บุญศรี	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1
ดร.ชนิษฐา ม่วงศรีจันทร์	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1
ดร.พลวัฒน์ กัลยาประสิทธิ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกกไทร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1
ดร.เกศสุตา มิตรภูษามรณ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวังบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2
ดร.วัชร มะรังศรี	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าแดง สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2
ดร.ทวิต ราษี	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวังกว้าง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2
นางสาวรมณี เหลี่ยมแสง	ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีจันทร์วิทยาคม รัชมิ่งคลาภิเษก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์

รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมสนทนากลุ่ม
(Focus Group จำนวน 9 ท่าน ในระยะที่ 2)

ผศ.ดร.ชัชณพงค์ ศรีจันทร์	อาจารย์ประจำหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา สังกัดมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
ดร.วรรณที ศรีโนนยาง	ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ
ดร.บุลยาวิ ธีรคุณธนเศรษฐ์	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2
ดร.สุรีณี วัฒนศรีทานัง	รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต 3
ดร.เกตุสุดา มิตรภูษารณ	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวังบาล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2
ดร.พรบุญญา อัญชูลี	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำคิ้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1
นางสาวจันทร์แรม พรหมทา	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกกจาน สังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3
ดร.วิไลภรณ์ คำมัน	ศึกษานิเทศก์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2
ดร. สงกรานต์ อนุสุเรนทร์	ครูโรงเรียนบ้านห้วยเหล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญประเมินรูปแบบและประเมินคู่มือ
(จำนวน 9 ท่าน ในระยะที่ 3)**

รศ.สมชาย กฤตพลวิวัฒน์	อาจารย์ภาควิชาฟิสิกส์ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จ.พิษณุโลก
ดร. ณัฐพล โยธา	อาจารย์กลุ่มวิชาการวัดประเมินผลและวิจัยทางการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
ดร.ธนเสฏฐ์ สุภาภาศ	อาจารย์คณะครุศาสตร์ (กลุ่มวิชาพื้นฐานการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
ดร.ไพรัตน์ กลิ่นทับ	รองศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก
ดร.กชนันท์ โนรินทร์	ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2
ดร.ธีรพงศ์ จุลสายพันธ์	ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์
ดร.ทัศนีย์ วิจิตรพัฒนา	ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเพชรบูรณ์
ดร.ก้องนเรนทร์ พลชา	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยทรายคำ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 2
ว่าที่ รต.หญิง ดร.อาภาพร จันทะนาม	ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยน้ำเมย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 3

ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์และหนังสือราชการที่เกี่ยวข้อง

- หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์แบบถึงโครงสร้าง
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่ม
- หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญประเมินรูปแบบ
- หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
- เกียรติบัตรผ่านการอบรม หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์และเอกสารที่เกี่ยวข้อง

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๔๘๓๓

๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๘



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร ผศ.ดร.สุชาติ บางพิเศษ อาจารย์ประจำหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

ด้วย นางสาวปวีณา รากำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาระดับพื้นที่" โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โพธิ์พาล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และพระครูปลัดจักรพล สิริโร, คร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาช่วย

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเรียนขอเพื่อโปรดพิจารณา



(พระสุเมธีธรรมาภรณ์, ดร.)
อธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน
นางสาวปวีณา รากำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๓๒๓๔๕๔๘

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๔๘๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร ๐-๕๒๘๓-๐๕๓๔

๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร ผศ.ดร.จุฑามาส ศรีจันทร์ คณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

ด้วย นางสาวปวีณา รวักทล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาระบบนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาจะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ ไพศาล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเรียนขอทราบถึงข้อพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาภิรมย์, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

มหาวิทยาลัย

ผู้ประสาน

นางสาวปวีณา รวักทล ผู้วิจัย โทร ๐๘๖-๐๒๓๕๕๕๖

ที่ ถว ๗๙๓๘/ว ๔๘๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอลาอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร ผศ.ดร.จรรุจน์ท์ ขวัญแน่น รองคณบดีฝ่ายวิชาการและการประกันคุณภาพการศึกษา คณะครุศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

ด้วย นางสาวปวีณา วรคำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ ไพฑูริย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ พระครูปลัดจักรพล สิริธโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสงฆ์วิจิตรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

นางสาวปวีณา วรคำพล ผู้วิจัย โทร ๐๘๖-๓๐๓๘๘๘๘

ที่ อว ๗๙๓๘/ว ๕๘๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๕๓๕

๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)
เจริญพร ดร.สมพงษ์ พรหมใจ ประธานคณะกรรมการครูและบุคลากรทางการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๒

ด้วย นางสาวปวีณา วรกำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษานานาชาติ" โดยมี ผศ. ดร.จักรกฤษณ์ โพธิ์พล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ
พระครูปลัดจันทโร สิริธโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มี
ความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็น
ผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ และขอแจ้งผลการพิจารณาพร้อมนี้

จึงแจ้งให้ทราบเพื่อโปรดพิจารณา



ผู้ประสาน

นางสาวปวีณา วรกำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๓๓๕๔๘

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๔๘๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๔๓๔

๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร ดร.เจนภพ ชัยวรรณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ประถมศึกษาเลย เขต ๒

ด้วย นางสาวปวีณา-วรกำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โทดาพล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับวิทยานิพนธ์ในครั้ง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสัทธวัชชัย, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

นางสาวปวีณา วรกำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๓๔๕๖๗

ที่ อว ๑๙๓๘/ว ๔๖๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๑๐๑
โทร. ๐-๒๒๓๓-๐๔๓๕

๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร ดร.ณัฏฐา อยู่งาม รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
ประถมศึกษาเลย เขต ๓

ด้วย นางสาวปิณารัตน์ นิสิตศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษานานาชาติ" โดยมี ศศ.ดร.จักรกฤษณ์ โสภณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ
พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปอย่างครบถ้วนเรียบร้อย ขจรฤทธานันท์ ภัทรพงศ์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มี
ความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับหัวข้อวิจัยในครั้งนี้ จึงได้ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็น
ผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดคำขอเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุเมธธรรม, พ.ธ.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

นางสาวปิณารัตน์ นิสิตศึกษา โทร. ๐๘๖-๓๒๓๔๕๖๗

ที่ อว ๗๘๑๘/ว ๔๘๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๕

๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร ดร.อรุณี ราชพัฒน์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านนาโคก

ด้วย นางสาวปวีณา วรภัทล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาระงานบ้านเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ ไพศาลผล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำได้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุวิจิตรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

นางสาวปวีณา วรภัทล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๐๗๘๘๖๖๖

ที่ อว ๙๙๑๘/ว ๔๘๑



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๙๓๙

๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอลาความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องวัดวิจัย (IOC)

เจริญพร ดร.วุฒิชัย ตามะ ผู้อำนวยการโรงเรียนเบ็ญจะมะนันทน์ ๓

ด้วย นางสาวปวีณา วรรณพาล นักศึกษาระดับปริญญาตรี หลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษามูลนิธิ" โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โพธิ์พาล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ พระครูปลัดจักรพล อธิวัตร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย ขอรุณตามวัตถุประสงค์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเรียนพรมเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเรียนพร

(พระครูอริยมณี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน:

นางสาวปวีณา วรรณพาล ผู้วิจัย โทร ๐๘๖-๐๐๘๘๘๘๘

ที่ อว ๗๔๑๘/ว ๔๘๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๕ สิงหาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย (IOC)

เจริญพร ดร.กวิณพัฒน์ เมธาสวภัทร ศึกษาธิการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต ๒

ด้วย นางสาวปวีณา วรคำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โทตาพล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์สอดคล้องกับการวิจัยในครั้งนี้ จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความถูกต้องของเนื้อหาการวิจัยครั้งนี้ มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

(พระสุเมธีวชิรมณี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

นางสาวปวีณา วรคำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๒๒๑๑๙๐๘๘

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง

ที่ อา ๗๔๑๘/ว ๕๖๑



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์และรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร ผศ.ดร.สุชาติ บางวิเศษ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย

ด้วย นางสาวปิณมา วรกำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โพธิ์พาส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินงานวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์ฉบับโน้มนำเล่มดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอเจริญพรขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ รวบรวมเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

มหาวิทยาลัย
(พระสทธีวชิรเมธี,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๓๔๖๑๖

นางสาวปิณมา วรกำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๓๔๕๔๘

ที่ อว ๗๔๑๘/ว ๕๖๑๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์และรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร ว่าที่พันตรีวิชา ขวัญอุ่น ข้าราชการบำนาญ (อดีต ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวังบาล)

ด้วย นางสาวปิณารักษ์ ก่ำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาระบบฐานข้อมูลของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ศศ.ดร.จักรกฤษณ์ โพธิ์พาล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์ในรูปแบบวิทยานิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอเจริญพรขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์



บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๓๔๖๑๖

นางสาวปิณารักษ์ ก่ำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๓๔๕๔๔

ที่ อว ๗๐๔๘/ว ๕๖๑



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตขอเข้าสัมภาษณ์และรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร นายภทเตชา บุญศรี รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต ๑

ด้วย นางสาวปิณดา วรคำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ” โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โทตาพล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ พระครูปลัดจักรพล สิริธโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอเจริญพรขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงขอเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์



บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๓๖

นางสาวปิณดา วรคำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๓๔๕๔๘

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๕๖๑



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๕

๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์และรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร นางชนิษฐา ม่วงศรีจันทร์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต ๑

ด้วย นางสาวปวีณา วรกำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โพธิ์พล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์ในรูปแบบเล่มวิทยานิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอเจริญพรขอบคุณมาก ณ โอกาสนี้ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรขอโปรดพิจารณาอนุเคราะห์



บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๑๕๖๑๖

นางสาวปวีณา วรกำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๓๔๕๖๗

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๕๖๑



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๔๓๔

๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์และรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร นายพลวัฒน์ กัลยาประสิทธิ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกกไทร

ด้วย นางสาวปวีณา วรกำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนากาเว่ผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โพธิ์พาส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในกรณีนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์ในรูปเล่มวิทยานิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอเจริญพรขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงขอเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์



บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๕๒ ๘๑๔๖๑๖

นางสาวปวีณา วรกำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๓๔๕๔๘

ที่ อว ๗๔๓๘/ว ๕๖๑



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์และรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร นางเกศสุตา นิตระภูษาภรณ์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวังนาล

ด้วย นางสาวปวีณา วรคำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โทคำพล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูล ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอเจริญพรขอบคณมา ณ โอกาสนี้ รวบรวมข้อมูลตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์



บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖

นางสาวปวีณา วรคำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๓๔๕๔๔

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๕๖๑๑



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์และรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร นายวัชร มะรังศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านป่าแดง

ด้วย นางสาวปิณดา วรกำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โพลพล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบวิทยานิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอเจริญพรขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์



บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖

นางสาวปิณดา วรกำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๓๔๕๔๘

ที่ อว ๗๔๑๘/ว ๕๖๑



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์และรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร นายทวิต ราชิ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวังกวาง

ด้วย นางสาวปวีณา วรคำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนากาเว่น้ำแข็งรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โพธิ์พาล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในกรณีนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่เหมาะสมในรูปแบบวิทยานิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่เหมาะสมในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอเจริญพรขอบคุณมาก ณ โอกาสนี้ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์



บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๓๘๖๑๖

นางสาวปวีณา วรคำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๓๔๕๔๘

ที่ อว ๗๔๑๘/ว ๕๖๑๑



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์และรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร นางสาวรมณี เหลี่ยมแสง ผู้อำนวยการโรงเรียนศรีจันทร์วิทยาคม รัชมังคลาภิเษก

ด้วย นางสาวปวีณา วรกาพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ ไพฑูริย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูล ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มวิทยานิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความ อนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอเจริญพรขอขอบคุณ ณ โอกาสนี้ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์



บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖

นางสาวปวีณา วรกาพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๓๔๕๔๘

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้ทรงคุณวุฒิเข้าร่วมสนทนากลุ่ม



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

ที่ อว ๗๔๑๘/๑๐๑๘๔

วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยเพื่อยืนยันร่างรูปแบบ (Focus Group Discussion)

เจริญพร ผศ.ดร.ชิษณพค์ ศรีจันทร์

ด้วย นางสาวปวีณา วรกำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก พระครูปลัดจักรพล สิริโร, คร.อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวิจิตรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ที่ ยว ๗๐๑๘๘/๖๓๐๓๘๕



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๔๓๔

๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยเพื่อยืนยันร่างรูปแบบ (Focus Group Discussion)

เจริญพร ดร.วรรณที ศรีโนนยาง ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบึงกาฬ

ด้วย นางสาวปวีณา วรกำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โททผล อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มวิทยานิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพามาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พรจสุทธรวิจิตรเมธี,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

มหาวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๕๒ ๘๓๖๑๖

นางสาวปวีณา วรกำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๓๒๓๓๐๔๘

ที่ ขว ๗๐๑๘๘/๖๓๐๓๘๕



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๕๓๔

๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยเพื่ออินยันร่างรูปแบบ (Focus Group Discussion)

เจริญพร ดร.บุลยาวิ ธิรคุณธนเศรษฐ์ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๒

ด้วย นางสาวปวีณา วรคำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โศทาผล อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบวิทยานิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธีวชิรเมธี,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๕๒ ๘๑๕๖๑๖

นางสาวปวีณา วรคำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๓๔๕๖๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๐๔๘๘/๖๑๐๓๘๕

๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยเพื่อยืนยันร่างรูปแบบ (Focus Group Discussion)

เจริญพร ดร.สุรณี วิมลศรีทามัง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำปาง เขต ๓

ด้วย นางสาวปวีณา วรคำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ ไพศาล อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูล ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มวิทยานิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสทธีวชิรเมธี,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

มหาวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖

นางสาวปวีณา วรคำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๓๔๕๖๗

ที่ ยว ๗๙๑๘๘/๖๓๐๓๘๕



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๔๓๔

๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยเพื่อยืนยันรูปแบบ (Focus Group Discussion)
เจริญพร ดร.เกศสุตา มิตระภูษารณ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวังบาล สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต ๒

ด้วย นางสาวปวีณา วรกำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ ไพศาล อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูล ที่เป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปเล่มวิทยานิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาจิรเมธี,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

มหาวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๕๖ ๘๑๔๖๑๖

นางสาวปวีณา วรกำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๓๓๔๕๘



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ ขว ๗๕(๒๘/๖๓๐๓๘๕)

๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยเพื่อยืนยันร่างรูปแบบ (Focus Group Discussion)

เจริญพร ดร.พรบุญญา อัญชลี ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านน้ำคิ้ว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๑

ด้วย นางสาวปวีณา วรคำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โทคาพล อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบวิทยานิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาขอทราบในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทิวฉิมเมธี,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

มหาวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๓๔๖๑๖

นางสาวปวีณา วรคำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๓๗๔๗๘



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๕๓๕

ที่ อว ๗๐๑๘๘/๖๑๐๓๘๕

๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าร่วมการวิจัยเพื่อยืนยันร่างรูปแบบ (Focus Group Discussion)

เจริญพร นางสาวจันทร์แรม พรหมทา ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านกกจาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๓

ด้วย นางสาวปวีณา วรกำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนากาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โททาผล อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูล ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธวิจิตรเมธี,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๕๒ ๘๑๔๖๑๖

นางสาวปวีณา วรกำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๓๔๕๖๗

ที่ อว ๗๔๑๘/๑๑๐๓๘๕



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าถึงภาชนเพื่อการวิจัยเพื่อยืนยันร่างรูปแบบ (Focus Group Discussion)
เจริญพร ดร.วิไลภรณ์ คำมัน ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต ๒

ด้วย นางสาวปวีณา วรคำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โศทพลา อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูล ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารแนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อโปรดพิจารณาขอพระหัตถ์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทวิธวิจิตรเวจ,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

มหาวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๓๖๑๒

นางสาวปวีณา วรคำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๓๔๕๖๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ ยว ๗๕๑๘๘/๑๑๐๓๘๕

๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ขอเข้าถึงสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยเพื่อยืนยันร่างรูปแบบ (Focus Group Discussion)

เจริญพร ดร.สงกรานต์ อนุสุเรนทร์ ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนบ้านห้วยเหล็ก

ด้วย นางสาวปวีณา วรกำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โหตาพล อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านให้ข้อมูลที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวิจัย ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์แบบในรูปแบบดุษฎีนิพนธ์ต่อไป ทั้งนี้ ผู้วิจัยจะประสาน วัน เวลา ที่ท่านสะดวกในการให้สัมภาษณ์อีกครั้ง มีรายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุเคราะห์ในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาธิเรณีย์,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

มหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒ ๘๔๖๑๑๖

นางสาวปวีณา วรกำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๓๔๕๖๗

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญประเมินรูปแบบ

ที่ อว ๗๕๐๘๘/ว๐๑๑๗๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๔๓-๐๔๓๔

๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัย
เจริญพร รศ.สมชาย กฤตพลวิวัฒน์ อาจารย์ภาควิชาฟิสิกส์ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร
สิ่งที่ส่งมาด้วย QR CODE ประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวปวีณา วรคำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โพธิ์คงพล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัย โดยการสแกน QR CODE ประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัย และนักศึกษาจะขอเดินทางไปขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัยด้วยตัวเอง ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์ของวิจัยต่อไป มีรายละเอียดตอนเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
(พระสุทิวาธิคุณ, ดร.)
รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

นางสาวปวีณา วรคำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๓๔๕๔๔

ที่ อว ๓๖๓๘๘/ว๐๓๓๓๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัย
เจริญพร ดร. เนฐพล โยธา อาจารย์กลุ่มวิชาการวัดประเมินผล มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
สิ่งที่ส่งมาด้วย QR CODE ประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวปวีณา วรคำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง " รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน " โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ ไพฑูริย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ
พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการที่วิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มี
ความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประเมินรูปแบบเพื่อ
การวิจัย โดยการสแกน QR CODE ประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัย และนักศึกษาระขอเดินทางไปขอความ
อนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในการประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัยด้วยตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่
สมบูรณ์ของวิจัยต่อไป มีรายละเอียดเพิ่มเติมเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรขอโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

มหาวิทยาลัย
(พระสทธีรชัยเมธี, ดร.)
รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

นางสาวปวีณา วรคำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๓๔๕๔๔



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๔๑๘๘/ว๐๑๓๗

๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัย
เจริญพร ดร.ธนเสฏฐ์ สุภาภาค อาจารย์คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
สิ่งที่ส่งมาด้วย QR CODE ประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวปวีณา วรคำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี ศศ.ดร.จักรกฤษณ์ โพธิ์คงพล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ
พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในกรณีนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มี
ความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ ซึ่งขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประเมินรูปแบบเพื่อ
การวิจัย โดยการส่ง QR CODE ประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัย และนักศึกษาจะขอเดินทางไปขอความ
อนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัยด้วยตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่
สมบูรณ์ของวิทยานิพนธ์ต่อไป มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

มหามกุฏราชวิทยาลัย

(พระสุเมธวิชิตมณี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

นางสาวปวีณา วรคำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๐๓๔๕๖๗

ที่ อว ๗๐๑๘๘/ว๐๑๓๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๖๐๐๐
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๕๓๕

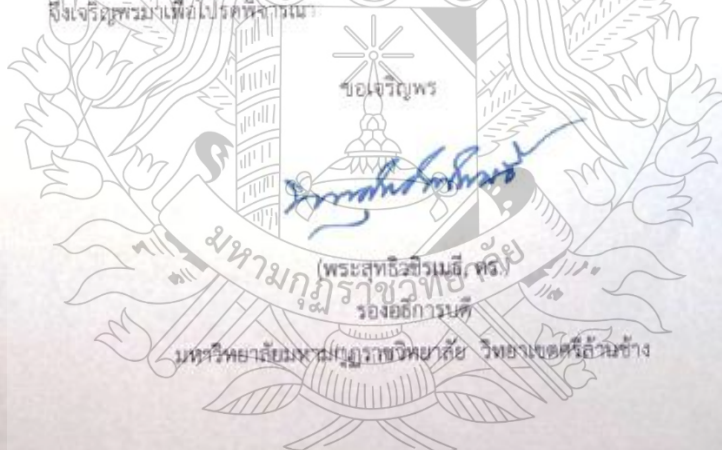
๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัย
เจริญพร ดร.ไพรัตน์ กลั่นทับ รองศึกษาธิการจังหวัดพิษณุโลก
สิ่งที่ส่งมาด้วย QR CODE ประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวปวีณา วรกำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุดของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โพธิ์พล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ พระครูปลัดจักรพล สิริธโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในกรณีนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัย โดยการสแกน QR CODE ประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัย และนักศึกษาจะขอเดินทางไปขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัยด้วยตัวเอง ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์ของวิทยานิพนธ์ต่อไป มีรายละเอียดเอกสารแนบส่งพร้อมนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณา



ผู้ประสาน
นางสาวปวีณา วรกำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๓๕๕๕๕

ที่ อว ๗๕๓๘/วอ๓๓๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๕๓๕

๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัย
เจริญพร ดร.เกษนัฏ โฉรินทร์ ผู้อำนวยการกลุ่มนิเทศฯ สพ.เพชรบูรณ์ เขต 2
สิ่งที่ส่งมาด้วย QR CODE ประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวปวีณา วรคำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ ไพศาล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัย โดยตรวจสอบ QR CODE ประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัย และนักศึกษาระขอเดินทางไปขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัยด้วยตัวเอง ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่สมบูรณ์ของวิจัยต่อไป มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงขอความอนุเคราะห์โปรดพิจารณา



ขอแสดงความนับถือ

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

(พระสุเมธีวชิรมณี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

นางสาวปวีณา วรคำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๓๒๓๗๕๐๔๘



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๘-๐๔๓๔

ที่ อว ๗๙๔๘๘/ว๐๑๓๗๗

๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัย
เจริญพร ดร.ทัศนีย์ วิจิตรพัฒนะ ศึกษานิเทศก์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขตบูรณ
สิ่งที่ส่งมาด้วย QR CODE ประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวปวีณา วรคำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอกหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา-โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โชคทิพย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ
พระครูปลัดจักรพล สิริธโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มี
ความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประเมินรูปแบบเพื่อ
การวิจัย โดยการสแกน QR CODE ประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัย และนักศึกษาจะขอเดินทางไปขอความ
อนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัยด้วยตัวเอง ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่
สมบูรณ์ของวิจัยต่อไป มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา



(พระสุทธสิริเมธี, ดร.)
รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน
นางสาวปวีณา วรคำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๓๓๔๔๘

ที่ อว ๓๐๓๘๘/๖๐๓๓๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๕๓๔

ณ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๕

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัย
เจริญพร ดร.ก้องนเรนทร์ พลซา ผู้อำนวยการสถานศึกษา โรงเรียนบ้านห้วยทรายคำ สพ.เลย เขต 2
สิ่งที่ส่งมาด้วย QR CODE ประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวปวีณา วรกำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โพธิ์พล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ
พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในกรณีนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มี
ความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประเมินรูปแบบเพื่อ
การวิจัย โดยการสแกน QR CODE ประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัย และนักศึกษาจะขอเดินทางไปขอความ
อนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัยด้วยตัวเรา ซึ่งมุ่งไปสู่การจัดทำข้อมูลที่
สมบูรณ์ของวิจัยต่อไป มีรายละเอียดท่านเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญทูลนาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

(พระสทธีวชิรเมธี,ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

นางสาวปวีณา วรกำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๓๒๓๔๕๕๕

ที่ อว ๗๔๑๘๘/วอ.๑๗๗๗



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๕๒๐๐๐
โทร. ๐-๕๒๘๓-๐๕๓๕

๓ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัย
เจริญพร ว่าที่ รต.หญิง ดร.อาภาพร จันทะนาม ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยน้ำเมย สพ.เลข 3
สิ่งที่ส่งมาด้วย QR CODE ประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัย

ด้วย นางสาวปวีณา วรกำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์
เรื่อง " รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน " โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โพธิ์พล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ
พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มี
ความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประเมินรูปแบบเพื่อ
การวิจัย โดยการสแกน QR CODE ประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัย และนักศึกษาจะขอเดินทางไปขอความ
อนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการประเมินรูปแบบเพื่อการวิจัยด้วยตัวเอง ซึ่งจะนำไปสู่การจัดทำข้อมูลที่
สมบูรณ์ของวิจัยต่อไป มีรายละเอียดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

ขอเจริญพร

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

(พระสุทธวิจิตรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

นางสาวปวีณา วรกำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๓๙๕๕๘

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

ที่ อว ๗๔๑๘/ว ๕๖๔



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๒ ตุลาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องการวิจัย (Try out)

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต ๑

ด้วย นางสาวปวิณา วรคำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง "รูปแบบการพัฒนากระดานผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน" โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โพธิ์พาส เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

เพื่อให้การดำเนินการทำวิทยานิพนธ์เป็นไปด้วยความเรียบร้อย บรรลุตามวัตถุประสงค์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้ นางสาวปวิณา วรคำพล นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับผู้อำนวยการสถานศึกษาและครูโรงเรียนขนาดเล็ก ในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต ๑ จำนวน ๓๐ คน ของท่าน เพื่อตรวจสอบเครื่องมือวิจัยที่นักศึกษาสร้างขึ้น รวบรวมและยึดตามเอกสารที่ส่งมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาและขอขอบคุณมาในครั้งนี้

ขอเจริญพร

(พระสุทธิวิจิตรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ผู้ประสาน

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร. ๐๔๒-๘๑๔๖๑๖

นางสาวปวิณา วรคำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๓๔๕๔๘

ที่ อว ๗๔๑๘/ว ๕๖๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขออนุญาตเคราะห้เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต ๑

ด้วย นางสาวปวีณา วรกำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ” โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โปดพาล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้ นางสาวปวีณา วรกำพล เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อให้นักศึกษานำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการขั้นตอนต่อไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาธิ์, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒ ๘๑๔๖๑๖

นางสาวปวีณา วรกำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๓๔๕๔๘

ที่ อว ๗๙๑๘/ว ๕๖๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต ๑

ด้วย นางสาวปวีณา วรคำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ ไพฑูริย์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้ นางสาวปวีณา วรคำพล เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนักศึกษานำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการขั้นตอนต่อไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระสุพริตวิชัยเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒ ๘๑๖๖๑๖

นางสาวปวีณา วรคำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๓๔๕๔๘

ที่ อว ๗๔๑๘/ว ๕๖๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต ๑

ด้วย นางสาวปวีณา วรคำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โทดาพล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้ นางสาวปวีณา วรคำพล เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำดุษฎีนิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนักศึกษานำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการขั้นต่อไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระสุทิวาธิ์, ดร.)

รองอธิการบดี
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒ ๘๔๖๖๖๖

นางสาวปวีณา วรคำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๓๔๕๔๘

ที่ อว ๗๔๑๘/ว ๕๖๓



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง อ.เมือง จ.เลย ๔๒๐๐๐
โทร. ๐-๔๒๘๓-๐๔๓๔

๒๗ ตุลาคม ๒๕๖๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจริญพร ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต ๒

ด้วย นางสาวปวีณา วรกำพล นักศึกษาระดับปริญญาเอก หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง กำลังทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี ผศ.ดร.จักรกฤษณ์ โทตาพล เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาหลัก และ พระครูปลัดจักรพล สิริโร, ดร. เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

ในการนี้ เพื่อให้การดำเนินการทำวิจัยเป็นไปด้วยความเรียบร้อย บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านอนุญาตให้ นางสาวปวีณา วรกำพล เก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ เพื่อนักศึกษาจะนำข้อมูลที่ได้ไปดำเนินการขั้นต่อไป หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ รายละเอียดตามเอกสารที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเจริญพรมหาเพื่อพิจารณาอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระสุทธีวิจิตรเมธี, ดร.)

รองอธิการบดี

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

บัณฑิตวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง โทร ๐๔๒ ๘๑๕๖๑๖

นางสาวปวีณา วรกำพล ผู้วิจัย โทร. ๐๘๖-๑๒๓๔๕๔๘

ใบรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

A
T
T
E
N
T
I
O
N

ALPS-IRB-W000629

INSTITUTIONAL REVIEW BOARD
ASSOCIATION OF LEGAL & POLITICAL STUDIES

คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สมาคมนิติศาสตร์และรัฐศาสตร์
ร่วมกับ บริษัท ที่ปรึกษากฎหมาย รุ่งทิง และการวิจัย ไวท์ ไทเกอร์ จำกัด

ขอมอบประกาศนียบัตรฉบับนี้ให้ไว้เพื่อแสดงว่า

นางสาวปวีณา วรกำพล

ได้ผ่านการอบรม โครงการอบรมจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
ครั้งที่ 1 ประจำปี 2567 วันจันทร์ที่ 12 กุมภาพันธ์ 2567
(ผ่านระบบ ออนไลน์)

รองศาสตราจารย์ ดร.นพพร ศรียากุล

นายกสภามหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ และ
ประธานกรรมการ คณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ สภาคณบดีคณาจารย์และรัฐศาสตร์

ออกให้ ณ วันที่ 12/02/2024
ใบนี้ใช้ได้เพียง 2 ปี นับจากวันที่ออกให้

A
T
T
E
N
T
I
O
N

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์

หนังสือรับรองการใช้จริยธรรมในมนุษย์



AF 04-03

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา
เลขที่ 91 ถนนเทศบาล 1 ตำบลสะเตง อำเภอเมือง จังหวัดยะลา 95000 โทรศัพท์ 0 7321 2863 ต่อ 131
E-mail: scphyl.irb@yala.ac.th Website: http://www.yala.ac.th/IRB-SCPHYL/

หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

ชื่อโครงการวิจัย	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน		
รหัสจริยธรรมการวิจัย	SCPHYLIRB-2568/700		
ผู้วิจัยหลัก	นางสาวปวีณา วรกำพล		
สังกัด	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 2		
วิธีการพิจารณา	Expedited		
วันที่ส่ง	24 กันยายน 2568	วันที่พิจารณา	26 กันยายน 2568
วันที่รับรอง	16 ตุลาคม 2568	วันหมดอายุ	16 ตุลาคม 2569

เอกสารที่รับรอง

1. โครงการวิจัยเพื่อขอรับการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. เอกสารชี้แจงข้อมูลอาสาสมัครวิจัย
4. เอกสารแสดงความยินยอมโดยได้รับคำอธิบาย
5. ประวัตินักวิจัย/คณะนักวิจัย

คณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา
ได้พิจารณาโครงการวิจัยแล้ว ตามแนวทางหลักจริยธรรมการวิจัยในคนที่เป็นมาตรฐานสากล ตามระเบียบแนวทาง
และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

หมายเหตุ:

1. กำหนดส่งรายงานความก้าวหน้า 16 กันยายน 2569 แบบฟอร์ม AF 03-19
2. กำหนดส่งรายงานสิ้นสุดโครงการ 16 พฤศจิกายน 2569 แบบฟอร์ม AF 03-20
3. หากมีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินการวิจัยหลังได้รับการ
รับรอง ให้นักวิจัยขออนุมัติปรับรายละเอียด แบบฟอร์ม AF 07-01
และ AF 07-02
4. หากดำเนินการวิจัยไม่แล้วเสร็จภายในระยะเวลารับรอง
ให้นักวิจัยขออนุมัติขยายระยะเวลา แบบฟอร์ม AF 03-18

(นายอวิรุทธิ์ สิงห์กุล)

เลขานุการคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรม
การวิจัยในมนุษย์

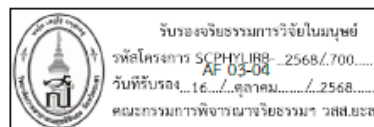


(ผศ.ดร.ภคณัฐ วีระจร)

ประธานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรม
การวิจัยในมนุษย์

(หนังสือรับรองมีปณตราชสัญลักษณ์วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา)

เอกสารชี้แจงข้อมูลสำหรับอาสาสมัครวิจัย



เอกสารชี้แจงข้อมูลสำหรับอาสาสมัครวิจัย

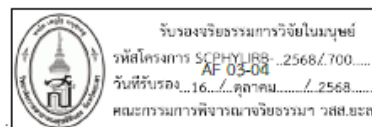
เนื่องด้วย ข้าพเจ้า นางสาวปวีณา วรภาพล นักศึกษาหลักสูตร ศึกษา ศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬารามราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรี ล้านช้าง จังหวัดเลย	กำลังดำเนินการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ให้มีความรอบรู้ ดังต่อไปนี้ (ความความเป็นจริงของการวิจัยเรื่องนี้)

1. เหตุผล ความจำเป็นในการเชิญอาสาสมัครเข้าร่วมโครงการวิจัย ท่านได้รับเชิญให้เข้าร่วมการวิจัยนี้ เพราะ เป็นกลุ่มเป้าหมายที่สามารถให้ข้อมูลในงานวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อสังคมต่อไป
2. หากท่านตัดสินใจเข้าร่วมการวิจัยแล้ว ท่านจะมีส่วนร่วมในการวิจัยโดย: (1) ร่วมสัมภาษณ์/ให้ข้อเสนอแนะ (2) ร่วมแสดงความคิดเห็น และ (3) ร่วมประชุมสะท้อนผลที่เป็นประโยชน์โดยตรงแก่ผู้วิจัย
3. กรณีที่เก็บรวบรวมข้อมูล โดยใช้แบบสอบถาม แบบสัมภาษณ์/สนทนากลุ่ม/สังเกตการณ์/การบันทึกภาพหรือวิดีโอ ระยะเวลาที่ใช้ในการตอบ 1 สัปดาห์ ระยะเวลาการทาลาย หลังจากการวิเคราะห์ข้อมูลภายใน 7 วัน การรักษาความลับไม่เปิดเผย และให้สิทธิในการปฏิเสธที่จะไม่ตอบข้อใดก็ได้
4. ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเข้าร่วมการวิจัยคือ: การทำวิจัยในครั้งนี้ไม่มีผลกระทบต่อผู้เข้าร่วมวิจัย
5. มาตรการในการป้องกันแก้ไข และดูแล อาสาสมัครวิจัยที่เข้าร่วมโครงการหากเกิดปัญหาให้ติดต่อผู้วิจัยได้ตลอด 24 ชั่วโมง ตามข้อมูลการติดต่อ
6. ค่าตอบแทนชดเชย ไม่มี



ข้าพเจ้าขอเสนอแนะแนวทางการระบุและจัดการความเสี่ยงเพิ่มเติม เพื่อให้โครงการมีความรัดกุม และเป็นไปตามหลักจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์อย่างสมบูรณ์ที่สุด ดังนี้

1. ความเสี่ยงด้านเวลาและแนวทางการแก้ไข

เอกสารที่ให้น่ายังไม่ได้รับระบุแนวทางการจัดการความเสี่ยงด้านเวลาที่อาจกระทบต่อผู้บริหารสถานศึกษาอย่างชัดเจน ผู้วิจัยจึงควรเพิ่มเติมประเด็นเหล่านี้ในโครงการวิจัย

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

ผู้บริหารสถานศึกษามีภารกิจจำนวนมาก การนัดหมายเพื่อสัมภาษณ์หรือเก็บข้อมูลอาจกระทบต่อเวลาปฏิบัติงานปกติ และอาจส่งผลให้ไม่ได้รับความร่วมมืออย่างเต็มที่ หรือได้รับข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์

แนวทางการแก้ไขปัญหา

- 1) การนัดหมายที่ยืดหยุ่น: ผู้วิจัยควรเสนอทางเลือกในการนัดหมายที่หลากหลาย เช่น นอกเวลาทำการ วันหยุด หรือช่วงเวลาที่ไม่กระทบต่อภาระงานประจำวัน
- 2) แจ้งระยะเวลาที่ชัดเจน: ก่อนทำการสัมภาษณ์ ควรแจ้งให้ผู้บริหารทราบถึงระยะเวลาที่คาดว่าจะใช้ในการสัมภาษณ์อย่างชัดเจน เพื่อให้ผู้บริหารสามารถวางแผนการท างานของตนเองได้
- 3) เสนอทางเลือกในการให้ข้อมูล: พิจารณาเสนอช่องทางการให้ข้อมูลที่หลากหลาย นอกเหนือจากการสัมภาษณ์แบบเผชิญหน้า เช่น การสัมภาษณ์ผ่านโทรศัพท์, Video Conference หรือการตอบแบบสอบถามปลายเปิดทางออนไลน์ เพื่ออำนวยความสะดวกสูงสุด
- 4) ส่งประเด็นคำถามล่วงหน้า: การส่งกรอบประเด็นคำถามให้ผู้บริหารได้พิจารณาล่วงหน้า จะช่วยให้ท่านสามารถเตรียมข้อมูลและความคิดเห็นไว้ได้ ทำให้การสัมภาษณ์เป็นไปอย่างรวดเร็วและได้ข้อมูลที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้น

2. ความเสี่ยงด้านจิตใจและแนวทางการแก้ไข

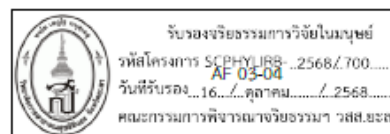
ในเอกสารชี้แจงข้อมูลสำหรับอาสาสมัคร (AF 03-04) ได้ระบุถึงสิทธิในการถอนตัวจากการวิจัย แต่ยังขาดแนวปฏิบัติที่ชัดเจนหากผู้เข้าร่วมวิจัยรู้สึกไม่สะดวกใจในการตอบบางคำถาม

ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

คำถามบางข้ออาจเกี่ยวข้องกับความปลอดภัยในการบริหาร ปัญหาอุปสรรค หรือความล้มเหลว ซึ่งอาจเป็นประเด็นที่ละเอียดอ่อนและทำให้ผู้บริหารรู้สึกอึดอัดใจหรือไม่สบายใจที่จะตอบ

แนวทางการแก้ไขปัญหา:

- 1) แจ้งสิทธิในการไม่ตอบ: ผู้วิจัยต้องแจ้งให้ผู้เข้าร่วมวิจัยทราบอย่างชัดเจนตั้งแต่เริ่มต้นการสัมภาษณ์ว่า "ท่านมีสิทธิที่จะไม่ตอบคำถามข้อใดก็ได้ที่ทำให้รู้สึกไม่สบายใจ โดยไม่จำเป็นต้องให้เหตุผล"
- 2) การใช้คำถามที่เป็นกลาง: ออกแบบคำถามให้เป็นกลาง หลีกเลี่ยงการใช้คำถามชี้นำ หรือคำถามที่อาจทำให้รู้สึกเหมือนถูกตัดสิน (Judgmental Question)
- 3) สร้างความสัมพันธ์ที่ดี (Rapport Building): เริ่มต้นการสัมภาษณ์ด้วยการสร้างบรรยากาศที่เป็นกันเองและปลอดภัย อาจเริ่มจากคำถามทั่วไปเพื่อสร้างความคุ้นเคยก่อนเข้าสู่ประเด็นที่ลึกซึ้ง
- 4) สังเกตภาษากายและอารมณ์: ผู้วิจัยควรมีทักษะในการสังเกตปฏิกิริยาของผู้ให้สัมภาษณ์



หากสังเกตเห็นว่าผู้ตอบมีท่าทีอึดอัด ควรเปลี่ยนไปใช้คำถามอื่น หรือสอบถามด้วยความใส่ใจว่าต้องการหยุดพักหรือไม่

5) การรักษาความลับอย่างเคร่งครัด: ย้ำเตือนเรื่องการรักษาความลับของข้อมูลอีกครั้ง โดยระบุว่าข้อมูลที่ได้อาจนำเสนอในภาพรวมของการวิจัยเท่านั้น จะไม่มีการระบุตัวตนของผู้ให้ข้อมูลในผลงานวิจัย ซึ่งเป็นสิ่งที่ระบุไว้ในเอกสาร

หากท่านไม่เข้าร่วมในการวิจัยนี้ก็จะมีผลต่อหน้าที่การงาน การเรียน หรือการเข้าถึงบริการใด ๆ ท่านมีอิสระเต็มที่ในการตัดสินใจว่าจะให้ความร่วมมือหรือไม่: ไม่มีผลต่อการเรียน หน้าที่การงาน หรือการเข้าถึงบริการใด ๆ หากเกิดผลข้างเคียงที่ไม่พึงประสงค์จากกรวิจัย เรายินดีตอบคำถามหรือข้อสงสัยของท่านทุกข้อ หากท่านมีข้อคิดเห็น ข้อข้องใจ หรือคำถามเกี่ยวกับการวิจัยนี้ ท่านสามารถติดต่อนักวิจัยตามที่อยู่ที่ให้ไว้

ในการเข้าร่วมเป็นอาสาสมัครวิจัยของโครงการวิจัยครั้งนี้ ท่านสามารถถอนตัวเมื่อใดก็ได้โดยไม่เสียสิทธิ์ใด ๆ ทั้งสิ้น ไม่ว่าท่านจะเข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้หรือไม่

หากท่านมีข้อสงสัยประการใดหรือต้องการทราบข้อมูลเพิ่มเติมเกี่ยวกับผลการวิจัย สามารถติดต่อสอบถามผู้วิจัยได้ตลอด 24 ชั่วโมง ที่ นางสาวปวีณา วรกำพล บ้านเลขที่ 49/1 ม.1 ต.ปุงศล้า อ.หล่มสัก จ.เพชรบูรณ์ 67110 หมายเลขโทรศัพท์ 086-1239498 และอีเมล n.puy2008@gmail.com สามารถติดต่อได้ ตลอด 24 ชั่วโมง

หากท่านมีปัญหาสงสัยเกี่ยวกับสิทธิของท่านในการกรวิจัยนี้

โปรดสอบถามได้ที่เลขานุการคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา

สำนักงานคณะกรรมการพิจารณาจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์

วิทยาลัยการสาธารณสุขสิรินธร จังหวัดยะลา

ห้อง 6522 ชั้น 5 อาคารอำนวยการ

เลขที่ 91 ถนนเทศบาล 1 ตำบลสะเตง อำเภอเมือง จังหวัดยะลา

โทรศัพท์ 073-212-863 ต่อ 131

โทรสาร 073-213-234

ลงชื่อ.....

(นางสาวปวีณา วรกำพล)

นักวิจัยหัวหน้าโครงการวิจัย



ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

- ระยะที่ 1 แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง และ แบบสอบถามสภาพที่เป็นจริง/พึงประสงค์ (เพื่อหาค่า PNI)
- ระยะที่ 2 ประเด็นการสนทนากลุ่ม (Focus Group) เพื่อยืนยันร่างรูปแบบ
- ระยะที่ 3 แบบประเมินรูปแบบ และ แบบประเมินคุณภาพคู่มือ



แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง

ประกอบการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัย

นางสาวปวีณา วรกำพล
สาขาการบริหารการศึกษา

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย
วิทยาเขตศรีล้านช้าง

อีเมลล์ : n.puy2008@gmail.com

โทรศัพท์ : 086-1239498

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปตาคล อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
2. พระครูปลัด จักรพล สิริธโร, ดร. อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ เป็นเครื่องมือการวิจัยที่ใช้ประกอบการสัมภาษณ์เพื่อพิจารณาและเสนอแนะองค์ประกอบ การกำหนดนิยามศัพท์ปฏิบัติการและองค์ประกอบของการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้ให้สัมภาษณ์สามารถให้ข้อเสนอแนะและเตรียมข้อมูลเพิ่มเติมที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการสัมภาษณ์อันจะเกิดประโยชน์ต่อการนำไปกำหนดกรอบตัวแปรในการวิจัยครั้งนี้ต่อไป ประกอบด้วย 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ให้สัมภาษณ์

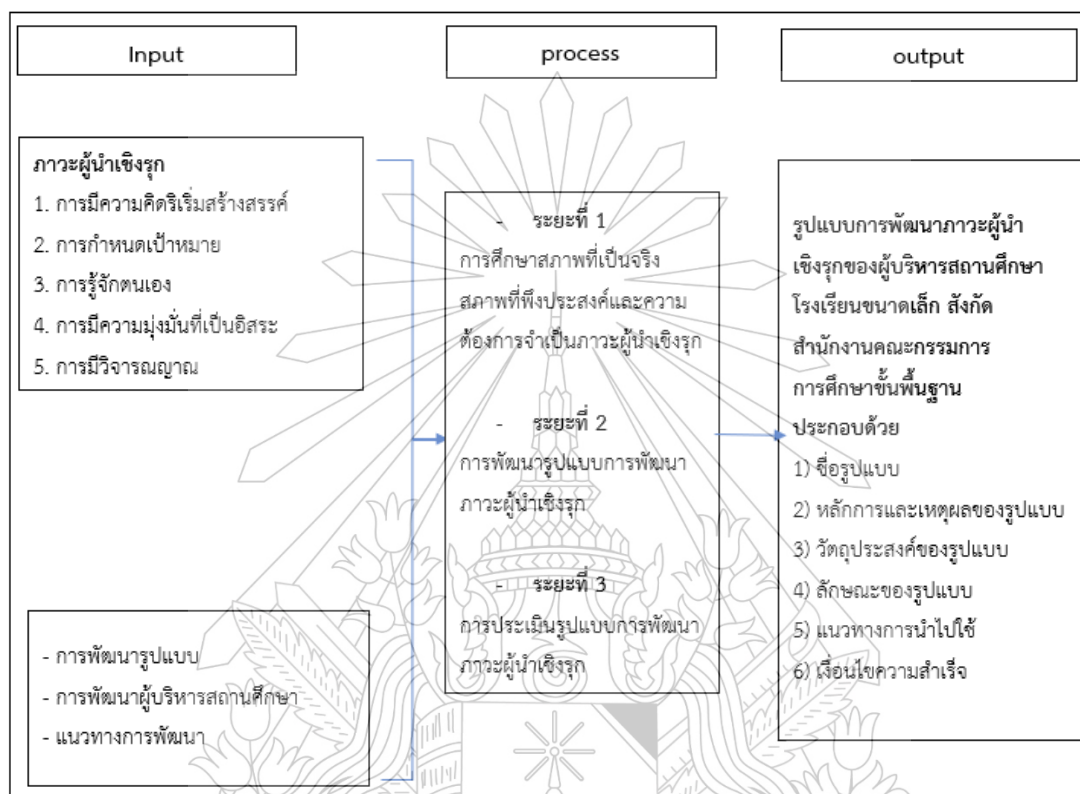
ชื่อ – นามสกุล ตำแหน่ง

สถานที่ทำงาน ผู้ทรงคุณวุฒิด้าน.....

ประสบการณ์ วันที่ให้สัมภาษณ์.....

กรอบแนวคิดการวิจัย

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์งานวิจัย แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แล้วเสนอกรอบแนวคิด รูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนี้



นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำเชิงรุก หมายถึง ความสามารถและพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงออกถึง ความกระตือรือร้นในการคาดการณ์และแก้ไขปัญหาก่อนที่จะเกิดขึ้น มีความมุ่งมั่นเป็น แบบอย่างในการทำงานท่ามกลางข้อจำกัดด้านทรัพยากร แสดงความรับผิดชอบสูงต่อผลลัพธ์ทาง การศึกษา ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมแบบบูรณาการระหว่างบุคลากรทุกฝ่าย พัฒนานวัตกรรม การศึกษาที่เหมาะสมกับบริบท และสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากรมองเห็นคุณค่าของโรงเรียน ขนาดเล็กที่มีต่อชุมชน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้บริหารแสดงออกถึงกระบวนการทาง ปัญญาและความสามารถในการสร้างสรรค์แนวทางการบริหารและพัฒนาการศึกษาแบบใหม่ที่มี คุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน โดยอาศัยการคิดนอกกรอบเพื่อเอาชนะข้อจำกัดด้านทรัพยากร

การผสมผสานแนวคิดทางการศึกษาที่มีอยู่เดิมในรูปแบบที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก และการมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในมิติที่แตกต่าง เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาที่เหมาะสม และ การพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนที่ไม่ต้องไปกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

2) การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง ผู้บริหารแสดงออกถึงกระบวนการวางทิศทางการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีระบบที่ช่วยกระตุ้นแรงจูงใจและเพิ่มประสิทธิภาพทั้งในระดับบุคลากรและองค์กร โดยผู้บริหารจะกำหนดเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจง วัดผลได้ และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งช่วยสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงานและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป้าหมายที่มีโครงสร้างชัดเจนยังช่วยสร้างความสอดคล้องในการทำงานของทีมบุคลากรที่มีจำนวนจำกัด ลดความเครียด และกระตุ้นให้ทุกคนในโรงเรียนมุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน อีกทั้งการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายแต่บรรลุได้จะช่วยให้โรงเรียนขนาดเล็กพัฒนาอย่างต่อเนื่องแม้จะมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร

3) การรู้จักตนเอง หมายถึง ผู้บริหารแสดงออกถึงความสามารถในการตระหนักรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน ศักยภาพ ความถนัด และขีดความสามารถของตนในการบริหารงาน ซึ่งนำไปสู่การกล้ายอมรับผิดและการประเมินตนเองอย่างตรงไปตรงมา โดยผู้บริหารสามารถนำจุดแข็งมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร ขณะเดียวกันก็พัฒนาหรือปรับปรุงจุดอ่อนของตน ผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทโรงเรียนขนาดเล็ก มีทักษะการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวเชิงรุกต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนแม้จะมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร

4) การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ หมายถึง ผู้บริหารแสดงออกถึงความตั้งใจและความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองที่จะบริหารจัดการโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายแม้จะมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร โดยกล้าตัดสินใจและดำเนินการอย่างมีอิสระทางความคิด มีความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาพัฒนานวัตกรรมการบริหารที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของโรงเรียน ริเริ่มหาแนวทางแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์โดยไม่รอคำสั่งหรือนโยบายจากส่วนกลางเพียงอย่างเดียว เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนได้อย่างเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการศึกษา

5) การมีวิจรรณญาณ หมายถึง ผู้บริหารแสดงออกถึงความสามารถในการคิดไตร่ตรอง และพิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบ เป็นระบบ และเป็นเหตุเป็นผลในการบริหารจัดการโรงเรียนท่ามกลางข้อจำกัดด้านทรัพยากร มีทักษะในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในบริบทเฉพาะของโรงเรียนขนาดเล็ก และสามารถคิดค้นทางเลือกที่หลากหลายในการแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์

โดยตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักคุณธรรม จริยธรรม ความมีวินัย ความซื่อสัตย์ และความยุติธรรม เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนและการตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน

ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับประเด็นการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

ประเด็นในการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี นักวิชาการ สรุปลองค์ประกอบทั้งหมด 5 องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

คำถาม ในมุมมองของท่าน องค์ประกอบด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เหมาะสมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก ประกอบด้วยอะไรบ้าง

.....

.....

.....

.....

องค์ประกอบที่ 2 ด้านการกำหนดเป้าหมาย

คำถาม ในมุมมองของท่าน องค์ประกอบด้านการกำหนดเป้าหมาย ของภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เหมาะสมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก ประกอบด้วยอะไรบ้าง

.....

.....

.....

องค์ประกอบที่ 3 ด้านการรู้จักตนเอง

คำถาม ในมุมมองของท่าน องค์ประกอบด้านการรู้จักตนเอง ของภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เหมาะสมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก ประกอบด้วยอะไรบ้าง

.....

.....

องค์ประกอบที่ 4 ด้านการมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ

คำถาม ในมุมมองของท่าน องค์ประกอบด้านการมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ (Independent will) ของภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เหมาะสมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก ประกอบด้วยอะไรบ้าง

องค์ประกอบที่ 5 ด้านการมีวิจาร์ณญาณ

คำถาม ในมุมมองของท่าน องค์ประกอบด้านการมีวิจาร์ณญาณ (Conscious) ของภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่เหมาะสมสำหรับพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก ประกอบด้วยอะไรบ้าง

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อใช้เป็นแนวทางในการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก

นอกเหนือจากการยืนยันองค์ประกอบในตอนี่ 2 แล้ว ขอความอนุเคราะห์ท่านผู้ทรงคุณวุฒิให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในประเด็นดังต่อไปนี้ เพื่อให้ผู้วิจัยนำไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการขึ้นรูปแบบ (Draft Model) ให้มีความสมบูรณ์และสอดคล้องกับบริบทการทำงานจริงมากยิ่งขึ้น

3.1 สภาพปัญหาและความจำเป็น

(ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับสภาพปัญหา ความท้าทายในการบริหารโรงเรียนขนาดเล็กในปัจจุบัน และความจำเป็นเร่งด่วนที่ต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก)

3.2 แนวทางการพัฒนา

(ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับวิธีการ กลไก หรือรูปแบบกิจกรรมที่เหมาะสมในการพัฒนาผู้บริหาร เช่น บทบาทการหนุนเสริมของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หรือแนวทางการพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติจริงหน้างานของผู้บริหาร)

.....

.....

3.3 องค์ประกอบของรูปแบบ

(ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับโครงสร้าง รายละเอียด หรือส่วนประกอบสำคัญที่ควรมีในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์และนำไปปฏิบัติได้จริง)

.....

.....

3.4 การประเมินรูปแบบ

(ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับเงื่อนไขความสำเร็จ ตัวชี้วัด หรือวิธีการวัดและประเมินผล เพื่อยืนยันว่ารูปแบบนี้สามารถสร้างพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงรุกให้เกิดขึ้นได้จริง)

.....

.....

3.4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหาร

สถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ที่ท่านเห็นว่าสำคัญและควรเพิ่มเติม)

.....

.....

ท่านได้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ครบทุกข้อแล้ว ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่ง ที่ท่านได้เสียสละเวลาให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ลงชื่อ.....ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์

(.....)

ตำแหน่ง.....

ลงชื่อ.....ผู้สัมภาษณ์

(นางสาวปวีณา วรกำพล)

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
วันที่สัมภาษณ์...../...../.....

ท่านได้ให้ข้อมูลในการสัมภาษณ์ครบทุกข้อแล้ว ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงยิ่ง ที่ท่านได้
เสียสละเวลาให้ข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

ลงชื่อ.....ผู้ให้ข้อมูลสัมภาษณ์

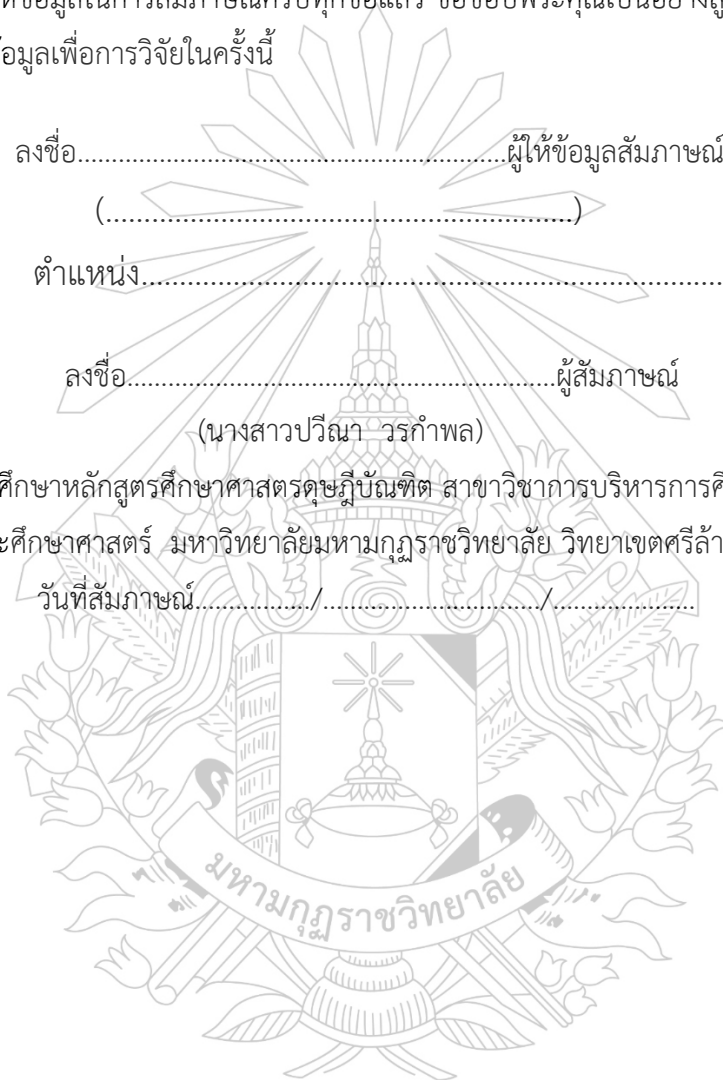
(.....)

ตำแหน่ง.....

ลงชื่อ.....ผู้สัมภาษณ์

(นางสาวปวีณา วรกำพล)

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง
วันที่สัมภาษณ์...../...../.....





แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง: แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาความต้องการจำเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามตัวชี้วัด 5 ด้าน

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การตอบแบบสอบถามทั้ง 3 ตอนนี้ โปรดตอบให้ครบทุกข้อ ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้จะถูกเก็บเป็นความลับและนำไปใช้ในการวิจัยโดยภาพรวมเท่านั้น จึงขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาต่อไป โดยสามารถตอบแบบสอบถามออนไลน์ผ่านคิวอาร์โค้ดที่แนบมาด้วยนี้

แบบสอบถาม



ขอขอบคุณในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

นางสาวปิณดา วรกำพล

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพและข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดกรอกข้อมูลให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

เพศ (ระบุ ชาย/หญิง).....
 อายุ.....
 ตำแหน่ง,
 ระดับการศึกษา.....
 ระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง (ผู้บริหาร/ครู).....
 ชื่อสถานศึกษา (ระบุชื่อโรงเรียนและจังหวัด).....
 ขนาดโรงเรียน

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการจำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามตัวชี้วัด 5 ด้าน

คำชี้แจง: โปรดพิจารณาอ่านข้อความแต่ละข้ออย่างละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด โดยมีระดับความคิดเห็น 2 ลักษณะ คือ สภาพที่เป็นจริง และสภาพที่พึงประสงค์

เกณฑ์การให้คะแนน

ระดับคะแนน	สภาพที่เป็นจริง	สภาพที่พึงประสงค์
5	ปฏิบัติในระดับมากที่สุด	มีความจำเป็นในระดับมากที่สุด
4	ปฏิบัติในระดับมาก	มีความจำเป็นในระดับมาก
3	ปฏิบัติในระดับปานกลาง	มีความจำเป็นในระดับปานกลาง
2	ปฏิบัติในระดับน้อย	มีความจำเป็นในระดับน้อย
1	ปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด	มีความจำเป็นในระดับน้อยที่สุด

[illegible]

[illegible]

[illegible]

[illegible]

ตอนที่ 3 ข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

(โปรดระบุข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา)

1.

2.

3.

4.

5.

ขอขอบพระคุณในความร่วมมือของท่านเป็นอย่างสูง ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเครื่องมือวิจัยฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่องานของท่าน หากมีประเด็นใดต้องการการปรับแก้หรือขยายความเพิ่มเติม ผู้วิจัยพร้อมที่จะให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ค่ะ





แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม (Fogus Group Discussion)

(ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน
ขนาดเล็ก

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Model of Proactive Leadership Development for Educational
Institution Administrators in a Small School Under the Office
of the Basic Education Commission

นางสาวปวีณา วรกำพล

รหัสนักศึกษา 6630840432014

หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ประเด็นการสนทนากลุ่ม

เพื่อพิจารณาองค์ประกอบของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก

ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การสนทนากลุ่มในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ พิจารณาตรวจสอบวิพากษ์และให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ องค์ประกอบของ (ร่าง) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 5 ประเด็น ดังนี้

ประเด็นที่ 1 การพิจารณาความเหมาะสมของหลักการและเหตุผลของรูปแบบ

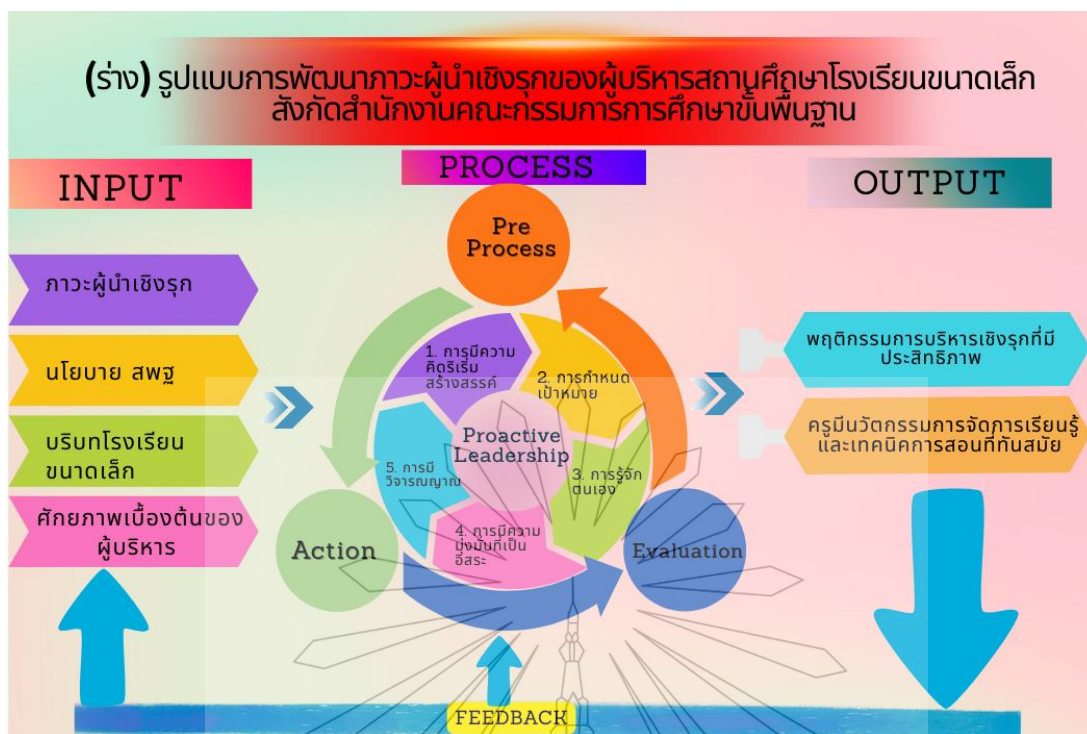
ประเด็นที่ 2 การพิจารณาความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ของรูปแบบ

ประเด็นที่ 3 การพิจารณาความเหมาะสมของลักษณะของรูปแบบ

ประเด็นที่ 4 การพิจารณาความเหมาะสมของแนวทางการนำไปใช้

ประเด็นที่ 5 การพิจารณาความเหมาะสมของผลที่เกิดขึ้น และข้อเสนอแนะอื่น ๆ

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



ผู้วิจัย นางสาวปวีณา วรคำพล

สถานที่.....

วันที่.....เดือน..... พ.ศ. เริ่มเวลา..... น. ถึง น.

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ทรงคุณวุฒิ

1. ชื่อ-นามสกุล.....
2. วุฒิการศึกษาสูงสุด.....
3. ตำแหน่งปัจจุบัน.....
4. สถานที่ทำงาน.....

ตอนที่ 2 ประเด็นการสนทนา

ประเด็นที่ 1 การพิจารณาความเหมาะสมของหลักการและเหตุผลของรูปแบบ ใน(ร่าง)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประเด็นการสนทนา	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ขอเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
หลักการและเหตุผลของรูปแบบ		
ในยุคปัจจุบันที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ส่งผลให้ระบบการศึกษาต้องปรับตัวสู่การเป็น “สังคมแห่งการเรียนรู้” (Learning Society) กระแสโลกาภิวัตน์ได้กลายเป็นแรงกดดันสำคัญที่บีบให้ระบบการศึกษาไทยต้องเร่งพัฒนาคุณภาพเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในเวทีโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกระจายโอกาสทางการศึกษาในพื้นที่ชนบทและห่างไกล แต่กลับต้องเผชิญกับข้อจำกัดที่รุนแรง ทั้งการขาดแคลนทรัพยากร งบประมาณที่จำกัด และจำนวนบุคลากรที่ไม่เพียงพอ ปัจจัยชี้ขาดความสำเร็จภายใต้ข้อจำกัดเหล่านี้คือ “ผู้บริหารสถานศึกษา” ซึ่งเป็นกลไกหลักในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน อย่างไรก็ตามการบริหารงานแบบดั้งเดิมที่เน้นการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไม่เพียงพออีกต่อไป จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องมี ภาวะผู้นำเชิงรุก (Proactive Leadership) ซึ่งเป็นแนวทางการบริหารที่ เน้นการคาดการณ์อนาคต (Anticipation) การวางแผนเชิงรุก และการ		

ประเด็นการสนทนา	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ขอเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
หลักการและเหตุผลของรูปแบบ		
ตัดสินใจอย่างมีอิสระโดยไม่ปล่อยให้สถานการณ์ภายนอกบีบบังคับ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกนี้ จึงถูกสร้างขึ้นบนหลักการของการบูรณาการคุณลักษณะทางจิตวิทยาและทักษะการบริหารจัดการเข้าด้วยกัน โดยมุ่งเน้นองค์ประกอบสำคัญ 5 ประการที่ผ่านการสังเคราะห์จากแนวคิดของนักวิชาการระดับสากลและบริบทของไทย ได้แก่ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์, การกำหนดเป้าหมาย, การรู้จักตนเอง, การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ และการมีวิจาร์ณญาณ เพื่อเปลี่ยนบทบาทผู้บริหารจากผู้รับคำสั่งสู่การเป็น "ผู้อำนวยการความสะอาดและนักสร้างสรรค์นวัตกรรม" ที่สามารถนำพาโรงเรียนขนาดเล็กก้าวข้ามขีดจำกัดและสร้างคุณภาพการศึกษาที่เท่าเทียมได้อย่างยั่งยืน		

ขอเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

ประเด็นที่ 2 การพิจารณาความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ของรูปแบบ ใน(ร่าง)รูปแบบการพัฒนา
ภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน

ประเด็นการสนทนา	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ขอเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
วัตถุประสงค์ของรูปแบบ		
1) เพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มี พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงรุกครอบคลุม 5 องค์ประกอบหลัก 2) เพื่อยกระดับความสามารถในการบริหาร จัดการโรงเรียนขนาดเล็กท่ามกลางข้อจำกัด ด้านทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพทัดเทียม โรงเรียนขนาดใหญ่		

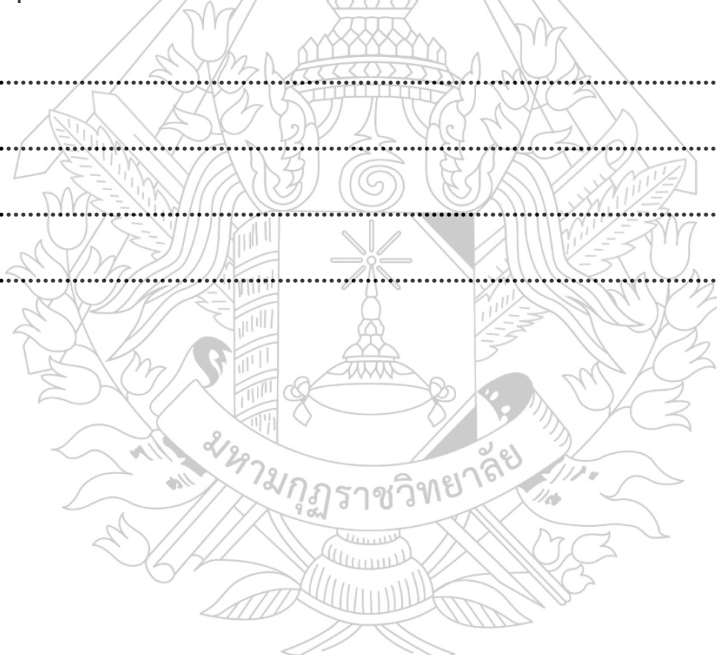
ขอเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....



ประเด็นที่ 3 การพิจารณาความเหมาะสมของลักษณะของรูปแบบ ใน(ร่าง)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประเด็นการสนทนา	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ขอเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
ลักษณะของรูปแบบ		
รูปแบบนี้เป็น "รูปแบบเชิงระบบและบูรณาการ" (Integrated Systemic Model) ที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อยที่สัมพันธ์กันตามผลการยืนยันองค์ประกอบของผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) การมีวิจาร์ณญาณ 3) การกำหนดเป้าหมาย 4) การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ และ 5) การรู้จักตนเองสามารถสรุปเป็นภาพประกอบของ (ร่าง)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแต่ละองค์ประกอบมีรูปแบบหลักสูตรดังนี้ <u>องค์ประกอบที่ 1: การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative & Creativity)</u> ประกอบด้วย 1) หลักการ: ในบริบทโรงเรียนขนาดเล็กที่มีข้อจำกัด ผู้บริหารต้องเปลี่ยนบทบาทเป็น "นักสร้างสรรค์นวัตกรรม" เพื่อก้าวข้ามขีดจำกัดเดิม 2) จุดมุ่งหมาย: เพื่อให้ผู้บริหารสามารถคิดค้นแนวทางหรือนวัตกรรมการบริหารจัดการใหม่ ๆ ที่เหมาะกับพื้นที่		

ประเด็นการสนทนา	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ขอเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
ลักษณะของรูปแบบ		
3) เนื้อหาโดยสังเขป: การคิดนอกกรอบ ภายใต้ทรัพยากรจำกัด, การบริหารเชิงนวัตกรรมสำหรับโรงเรียนขนาดเล็ก 4) กิจกรรมแนะนำ: Workshop การออกแบบนวัตกรรมการบริหาร (Action Learning) <u>องค์ประกอบที่ 2: การมีวิจารณญาณ (Judgment & Critical Thinking) ประกอบด้วย</u> 1) หลักการ: การตัดสินใจอย่างมีอิสระ และรอบคอบโดยไม่ปล่อยให้สถานการณ์ภายนอกบีบบังคับ 2) จุดมุ่งหมาย: พัฒนาทักษะการวิเคราะห์ ข้อมูลและตัดสินใจบนพื้นฐานของเหตุผลและความเหมาะสมของบริบท 3) เนื้อหาโดยสังเขป: การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม (SWOT/PNI), การประเมินความเสี่ยงในการบริหาร 4) กิจกรรมแนะนำ: การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study) และการประเมินสภาพที่พึงประสงค์ <u>องค์ประกอบที่ 3: การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) ประกอบด้วย</u> 1) หลักการ: การกำหนดทิศทางองค์กรที่ชัดเจนท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว (Learning Society)		

ประเด็นการสนทนา	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ขอเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
ลักษณะของรูปแบบ		
2) จุดมุ่งหมาย: เพื่อยกระดับคุณภาพการบริหารจัดการโรงเรียนขนาดเล็กให้ทัดเทียมโรงเรียนขนาดใหญ่ 3) เนื้อหาโดยสังเขป: การวางแผนกลยุทธ์เชิงรุก, การกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่ยั่งยืน 4) กิจกรรมแนะนำ: กิจกรรมการเขียนแผนที่ยุทธศาสตร์โรงเรียนขนาดเล็ก <u>องค์ประกอบที่ 4: การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ (Independent Commitment)</u> 1) หลักการ: การเป็นผู้นำที่เน้นการคาดการณ์อนาคต (Anticipation) และมีความมุ่งมั่นก้าวข้ามขีดจำกัด 2) จุดมุ่งหมาย: เพื่อสร้างพฤติกรรมการบริหารเชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ 3) เนื้อหาโดยสังเขป: จิตวิทยาความเป็นผู้นำ, การสร้างแรงขับเคลื่อนภายใน (Internal Drive) 4) กิจกรรมแนะนำ: กิจกรรมสร้างแรงบันดาลใจและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ (Experience Sharing) <u>องค์ประกอบที่ 5: การรู้จักตนเอง (Self-Awareness)</u> 1) หลักการ: การวิเคราะห์ศักยภาพเบื้องต้นของผู้บริหารเพื่อการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง		

ประเด็นการสนทนา	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ขอเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
ลักษณะของรูปแบบ		
2) จุดมุ่งหมาย: เพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจจุดแข็งและจุดที่ควรพัฒนาของตนเองในการเป็นผู้นำเชิงรุก 3) เนื้อหาโดยสังเขป: การสำรวจบุคลิกภาพผู้นำ, การประเมินสมรรถนะส่วนบุคคล 4) กิจกรรมแนะนำ: แบบประเมินตนเองและการทำสะท้อนคิด (Self-Reflection)		

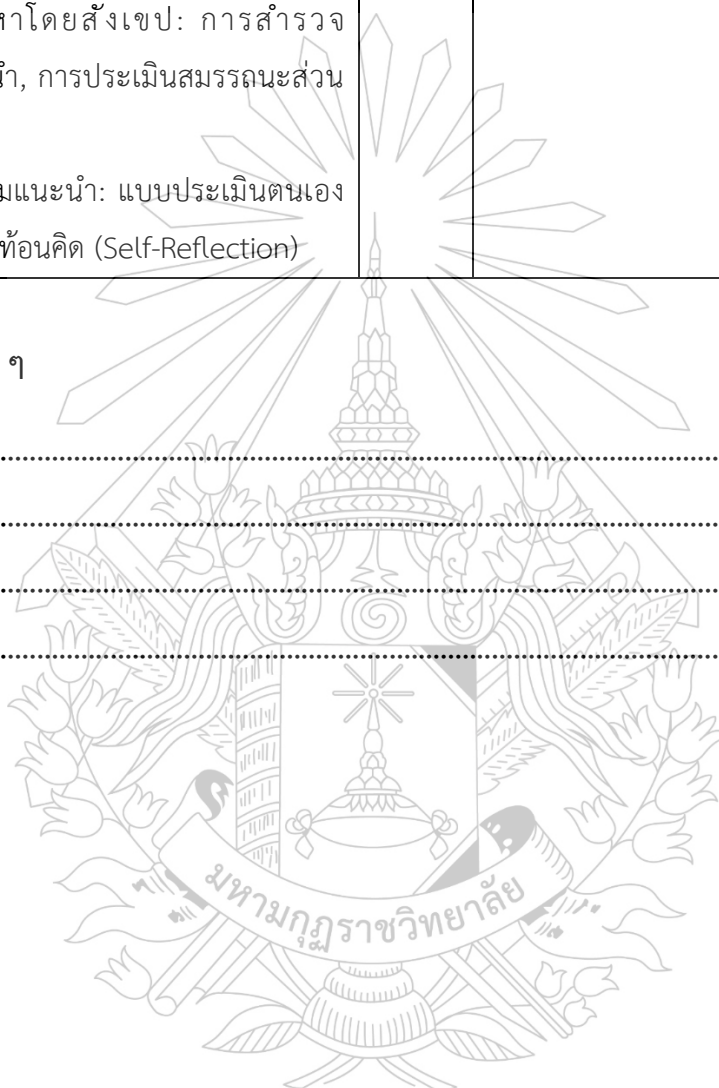
ขอเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....



ประเด็นที่ 4 การพิจารณาความเหมาะสมของแนวทางการนำไปใช้ ใน(ร่าง)รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ประเด็นการสนทนา	การพิจารณาของผู้ทรงคุณวุฒิ	
	คงเดิม	ขอเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง
แนวทางการนำไปใช้		
1) ระยะการเตรียม (Pre-Process) ผู้บริหารและครูโรงเรียนขนาดเล็กได้ประเมินสภาพที่เป็นจริงและที่พึงประสงค์เพื่อหาแนวทางในการพัฒนา (PNI) 2) ระยะการพัฒนา (Action) ใช้กิจกรรมพัฒนาที่เน้นการเรียนรู้ผ่านประสบการณ์ (Action Learning) โดยมุ่งเน้นการสร้างนวัตกรรมบริหารที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) ระยะการประเมิน (Evaluation) ตรวจสอบผลลัพธ์ผ่านเกณฑ์ 4 ด้าน คือ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ และความสอดคล้อง		

ขอเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....



แบบประเมินรูปแบบ

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก

สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง

1. แบบประเมินฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านผู้เชี่ยวชาญในการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น โดยโปรดพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบ และให้ระดับความเห็นใน 3 ประเด็น คือ ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

2. แบบประเมินนี้แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบประเมิน

ตอนที่ 2 การประเมินรูปแบบ 3 ด้าน คือ 1) ด้านความเหมาะสม 2) ด้านความเป็นไปได้ 3) ด้านความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงรูปแบบ ด้วยทุกท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญที่ทรงคุณวุฒิ ทรงความรู้ และประสบการณ์ ผู้วิจัยจึงตระหนักดีว่าท่านมีภารกิจที่ต้องรับผิดชอบจำนวนมาก แต่ความเห็นของท่านเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและเป็นประโยชน์อย่างยิ่ง ต่อการพัฒนางานวิจัยนี้ให้มีความสมบูรณ์ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป

ในการนี้ผู้วิจัยจึงขอความกรุณาท่านได้อนุญาตเวลาได้โปรดตอบแบบสอบถามและให้คำชี้แจงงานวิจัยเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างยิ่ง ที่ได้กรุณาให้ความร่วมมือในการประเมินรูปแบบการวิจัยฉบับนี้เป็นอย่างดี และเพื่อสะดวกรวดเร็ว ขอความกรุณาท่านผู้บริหารสถานศึกษาได้สแกน QR Code ด้านล่างนี้ โดยการเพิ่มเพื่อนในแอปพลิเคชันไลน์แบบคิวอาร์โค้ด เพื่อตอบแบบสอบถามทางออนไลน์แทนการส่งเอกสารทางไปรษณีย์

ข้อมูลที่ได้รับจากท่านจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนารูปแบบให้มีความสมบูรณ์
และมีคุณภาพ สูงสุดต่อไป



นางสาววิภา วรกำพล
นักศึกษาปริญญาเอก สาขาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้เชี่ยวชาญ

คำชี้แจง : โปรดกรอกข้อมูลให้ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่าน

ชื่อ - นามสกุล
ตำแหน่ง
สถานที่ทำงาน
ผู้ทรงคุณวุฒิด้าน
ประสบการณ์

ตอนที่ 2 การประเมินรูปแบบ 3 ด้าน คือ 1) ด้านความเหมาะสม 2) ด้านความเป็นไปได้ 3) ด้าน ความเป็นประโยชน์ ของรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

แบบประเมินตอนนี้ เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการประเมิน 3 ด้าน คือ 1) ด้าน
ความเหมาะสม 2) ด้านความเป็นไปได้ 3) ด้านความเป็นประโยชน์ โดยมี มาตรฐานประมาณค่า
(Rating Scale) 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ต (Likert Five Rating Scale) เพื่อตรวจสอบรูปแบบ
การพัฒนากาเวผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีเกณฑ์ในการให้คะแนนแบบสอบถาม ดังนี้

1 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับน้อย
ที่สุด

2 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับน้อย

3 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับปานกลาง

4 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมาก

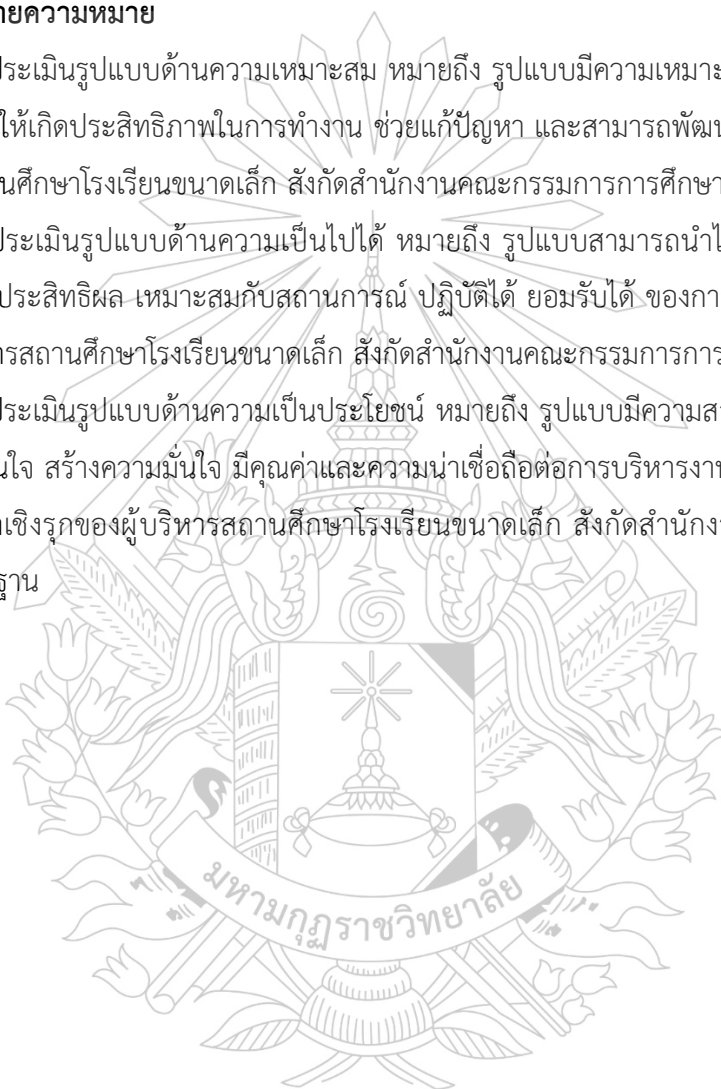
5 หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด

คำอธิบายความหมาย

1. การประเมินรูปแบบด้านความเหมาะสม หมายถึง รูปแบบมีความเหมาะสมกับบริบท ของสถานศึกษา ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ช่วยแก้ปัญหา และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. การประเมินรูปแบบด้านความเป็นไปได้ หมายถึง รูปแบบสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง ทำให้เกิดประสิทธิผล เหมาะสมกับสถานการณ์ ปฏิบัติได้ ยอมรับได้ ของการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การประเมินรูปแบบด้านความเป็นประโยชน์ หมายถึง รูปแบบมีความสอดคล้องต่อ ความต้องการ ความสนใจ สร้างความมั่นใจ มีคุณค่าและความน่าเชื่อถือต่อการบริหารงานและมีผล ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	ด้านความ เหมาะสม					ด้านความ เป็นไปได้					ด้านความ เป็นประโยชน์				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
4.2 เนื้อหาในแต่ละองค์ประกอบมีความ ทันสมัย สอดคล้องกับบริบทการทำงานจริง หน้างาน และสามารถกระตุ้นให้เกิดการ เรียนรู้ด้วยตนเองได้															
ส่วนที่ 5 ลักษณะของรูปแบบ															
5.1 กระบวนการพัฒนาทั้ง 5 องค์ประกอบ (ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีวิจรรย์ญาณ การกำหนดเป้าหมาย ความมุ่งมั่นที่เป็น อิสระ การรู้จักตนเอง) มีการจัดวางลำดับ ความสัมพันธ์ที่เอื้อต่อการพัฒนาตนเอง อย่างเป็นระบบ															
5.2 รูปแบบเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติ จริงหน้างาน โดยให้ความสำคัญกับการลง มือทำในสัดส่วนที่เหมาะสม (สัดส่วน 40/60) โดยไม่ต้องพึ่งพาการจัดอบรม ภายนอก															
ส่วนที่ 6 แนวทางการนำไปใช้															
6.1 ขั้นตอนการนำไปใช้ใน 3 ระยะ (Plan, Do, Check & Act) มีความชัดเจน เป็น รูปธรรม และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง															
6.2 ภาษาที่ใช้ในคู่มือมีความเป็นสากลแต่ เข้าใจง่าย ไม่ซับซ้อน เหมาะสมกับวิธีการ ทำงานและเวลาที่มีจำกัดของผู้บริหาร โรงเรียนขนาดเล็ก															

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน	ด้านความ เหมาะสม					ด้านความ เป็นไปได้					ด้านความ เป็นประโยชน์				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
6.3 กิจกรรมการพัฒนาที่เสนอแนะ เป็น เครื่องมือที่ใช้งานได้จริง และไม่สร้างภาระ งานเอกสารที่ซ้ำซ้อน															
ส่วนที่ 7 การวัดและประเมินผล															
7.1 วิธีการและเครื่องมือประเมินผล มีความ สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และสะท้อน พฤติกรรมเชิงรุกได้จริง															
7.2 มีเกณฑ์การประเมินที่ชัดเจนและ น่าเชื่อถือ เช่น การใช้การประเมิน พฤติกรรมรอบด้าน 360 องศา และมีการ กำหนดเกณฑ์ผ่านที่ร้อยละ 80 อย่าง เหมาะสม															

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม (โปรดระบุข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะอื่นๆ ที่จะประโยชน์ต่อ
การพัฒนาแบบฯ ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

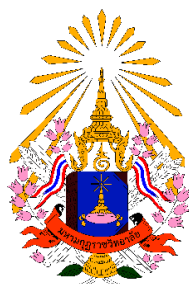
.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของท่านเป็นอย่างสูง หวังว่าแบบสอบถามฉบับนี้จะเป็น
เครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนางานวิจัยของท่านให้บรรลุผลสำเร็จนะคะ หากมีประเด็นใด
ต้องการการวิเคราะห์เพิ่มเติม สามารถสอบถามได้เสมอนะคะ



แบบประเมินความเหมาะสม

คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

Model of Proactive Leadership Development for Educational
Institution Administrators in a Small School Under the Office
of the Basic Education Commission

ผู้วิจัย

นางสาวปิณดา วรกำพล รหัสนักศึกษา 6630840432014

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

คณะกรรมการที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จักรกฤษณ์ โปตาพล

ประธานกรรมการที่ปรึกษา

พระครูปลัดจักรพล สิริธโร, ดร.

กรรมการที่ปรึกษาร่วม

คำชี้แจง

แบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การประเมินความเหมาะสม ที่ประกอบด้วย ความเหมาะสมและครอบคลุมของเนื้อหา ความชัดเจนและความเข้าใจง่าย และความเป็นระบบและโครงสร้าง ของคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแต่ละข้อเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ซึ่งกำหนดค่าระดับคะแนน ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับ คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบบสอบถามมีลักษณะแบบปลายเปิด (Open Form)

ผู้วิจัย นางสาวปวีณา วรกำพล

นักศึกษาหลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

ตอนที่ 1 การประเมินความเหมาะสมของคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาความเหมาะสมของคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องด้านขวามือที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านซึ่งมีความหมาย ดังต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก

ระดับ 3 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายถึง มีความเหมาะสมอยู่ในระดับน้อยที่สุด

รายการตรวจสอบ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
1. ด้านรูปแบบของคู่มือ					
1.1 ความสวยงามของปก					
1.2 ความเหมาะสมของขนาดเล่ม					
1.3 ความเหมาะสมของขนาดตัวอักษร					
1.4 ความถูกต้องของการพิมพ์					
2. ด้านเนื้อหา					
2.1 คำชี้แจงการใช้คู่มือ					
2.1.1 คำชี้แจง					
1) ความเหมาะสมและครอบคลุมของเนื้อหา					
2) ความชัดเจน เข้าใจง่ายของภาษา					
3) ความเป็นระบบและโครงสร้าง					
2.1.2 ข้อเสนอแนะ					
1) ความเหมาะสมและครอบคลุมของเนื้อหา					
2) ความชัดเจน เข้าใจง่ายของภาษา					
3) ความเป็นระบบและโครงสร้าง					
2.1.3 เงื่อนไขความสำเร็จและข้อควรคำนึงในการนำคู่มือไปใช้					
1) ความเหมาะสมและครอบคลุมของเนื้อหา					
2) ความชัดเจน เข้าใจง่ายของภาษา					

รายการตรวจสอบ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
3) ความเป็นระบบและโครงสร้าง					
2.1.4 บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในการใช้คู่มือนี้					
1) ความเหมาะสมและครอบคลุมของเนื้อหา					
2) ความชัดเจน เข้าใจง่ายของภาษา					
3) ความเป็นระบบและโครงสร้าง					
2.2 ส่วนที่ 1 บทนำ					
2.2.1 หลักการและเหตุผลของรูปแบบ					
1) ความเหมาะสมและครอบคลุมของเนื้อหา					
2) ความชัดเจน เข้าใจง่ายของภาษา					
3) ความเป็นระบบและโครงสร้าง					
2.2.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุก					
1) ความเหมาะสมและครอบคลุมของเนื้อหา					
2) ความชัดเจน เข้าใจง่ายของภาษา					
3) ความเป็นระบบและโครงสร้าง					
2.2.3 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ					
1) ความเหมาะสมและครอบคลุมของเนื้อหา					
2) ความชัดเจน เข้าใจง่ายของภาษา					
3) ความเป็นระบบและโครงสร้าง					
2.2.4 ลักษณะของรูปแบบ					
1) ความเหมาะสมและครอบคลุมของเนื้อหา					
2) ความชัดเจน เข้าใจง่ายของภาษา					
3) ความเป็นระบบและโครงสร้าง					
2.3 ส่วนที่ 2 กระบวนการนำรูปแบบไปปฏิบัติ					
2.3.1 หลักการและระเบียบวิธีในการพัฒนาตนเองเชิงปฏิบัติการ					
1) ความเหมาะสมและครอบคลุมของเนื้อหา					
2) ความชัดเจน เข้าใจง่ายของภาษา					
3) ความเป็นระบบและโครงสร้าง					

รายการตรวจสอบ	ระดับความเหมาะสม				
	5	4	3	2	1
2.3.2 กระบวนการนำรูปแบบไปใช้ 3 ระยะ					
1) ความเหมาะสมและครอบคลุมของเนื้อหา					
2) ความชัดเจน เข้าใจง่ายของภาษา					
3) ความเป็นระบบและโครงสร้าง					
2.4 ส่วนที่ 3 เงื่อนไขความสำเร็จและการวัดผลประเมินผล					
2.4.1 เงื่อนไขความสำเร็จ					
1) ความเหมาะสมและครอบคลุมของเนื้อหา					
2) ความชัดเจน เข้าใจง่ายของภาษา					
3) ความเป็นระบบและโครงสร้าง					
2.4.2 การวัดและประเมินผล					
1) ความเหมาะสมและครอบคลุมของเนื้อหา					
2) ความชัดเจน เข้าใจง่ายของภาษา					
3) ความเป็นระบบและโครงสร้าง					

ตอนที่ 2 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเกี่ยวกับ คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหาร
สถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

ตำแหน่ง.....

ภาคผนวก ง ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม และ
การคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

- ตารางแสดงผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) จากผู้เชี่ยวชาญ
- ตารางแสดงค่าความเชื่อมั่น (Reliability / Cronbach's Alpha) ของแบบสอบถาม
- ตารางแสดงค่าอำนาจจำแนก

สรุปผลการวิเคราะห์ค่า IOC แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความต้องการจำเป็นและแนวทางพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียน
ขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ											การแปลค่า
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	รวม	ค่า IOC	
ด้านที่ 1 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์												
1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
2	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
3	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
4	+1	+1	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	8	0.89	ใช้ได้
5	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
6	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
7	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
8	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
ด้านที่ 2 การกำหนดเป้าหมาย												
9	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
10	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
11	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
12	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
13	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
14	+1	+1	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	8	0.89	ใช้ได้
15	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
16	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
17	+1	-1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.78	ใช้ได้
18	+1	-1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	7	0.78	ใช้ได้

ข้อ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ											
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	รวม	ค่า IOC	การแปลค่า
ด้านที่ 3 การรู้จักตนเอง												
19	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
20	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
21	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
22	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
23	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
24	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
25	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
26	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
27	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
ด้านที่ 4 การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ												
28	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
29	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
30	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
31	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
32	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
33	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
34	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
35	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
36	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
ด้านที่ 5 การมีวิจารณ์												
37	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
38	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้

ข้อ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ											
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5	คนที่ 6	คนที่ 7	คนที่ 8	คนที่ 9	รวม	ค่า IOC	การแปลค่า
39	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้
40	+1	0	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	8	0.89	ใช้ได้
41	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	01	ใช้ได้
42	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	+1	9	1	ใช้ได้



ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม
เรื่อง การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเพชรบูรณ์ เขต 1

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.991	42



ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถาม

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
ข้อ1	178.5000	851.362	.847	.991
ข้อ2	178.5000	846.672	.800	.991
ข้อ3	178.6333	852.861	.730	.991
ข้อ4	178.6000	850.938	.882	.991
ข้อ5	178.6333	840.378	.832	.991
ข้อ6	178.5333	850.326	.688	.991
ข้อ7	178.7333	832.547	.901	.990
ข้อ8	178.5333	840.878	.842	.991
ข้อ9	178.6333	838.378	.910	.990
ข้อ10	178.6000	838.386	.903	.990
ข้อ11	178.7000	829.528	.946	.990
ข้อ12	178.6667	831.678	.900	.990
ข้อ13	178.6667	842.023	.888	.990
ข้อ14	178.7000	842.010	.856	.991
ข้อ15	178.7000	836.148	.828	.991
ข้อ16	178.6667	833.471	.900	.990
ข้อ17	178.7000	845.528	.872	.990
ข้อ18	178.5667	849.082	.801	.991
ข้อ19	178.6333	838.309	.872	.990
ข้อ20	178.6333	835.482	.969	.990

ข้อ21	178.5667	845.082	.893	.990
ข้อ22	178.6333	843.620	.891	.990
ข้อ23	178.5000	845.638	.870	.990
ข้อ24	178.5333	843.499	.872	.990
ข้อ25	178.5333	853.292	.802	.991
ข้อ26	178.5000	845.155	.881	.990
ข้อ27	178.5000	851.569	.842	.991
ข้อ28	178.5667	845.357	.887	.990
ข้อ29	178.6667	842.023	.888	.990
ข้อ30	178.6667	838.368	.843	.991
ข้อ31	178.8000	836.924	.813	.991
ข้อ32	178.7000	836.631	.851	.991
ข้อ33	178.5333	846.533	.853	.991
ข้อ34	178.4333	854.461	.829	.991
ข้อ35	178.5333	852.120	.833	.991
ข้อ36	178.5667	850.737	.814	.991
ข้อ37	178.5333	846.464	.911	.990
ข้อ38	178.3667	858.654	.660	.991
ข้อ39	178.4333	840.254	.889	.990
ข้อ40	178.3667	854.033	.778	.991
ข้อ41	178.3333	853.402	.800	.991
ข้อ42	178.4667	834.257	.831	.991

ภาคผนวก จ ตารางประมาณค่าขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซี่และมอร์แกน



ตารางแสดงขนาดของกลุ่มตัวอย่างของเครจซี่และมอร์แกน

ขนาดของ ประชากร	ขนาดของกลุ่ม ตัวอย่าง	ขนาดของ ประชากร	ขนาดของ กลุ่มตัวอย่าง	ขนาดของ ประชากร	ขนาดของ กลุ่มตัวอย่าง
10	10	220	140	1,200	291
15	14	230	144	1,300	297
20	19	240	148	1,400	302
25	24	250	152	1,500	306
30	28	260	155	1,600	310
35	32	270	159	1,700	313
40	36	280	162	1,800	317
45	40	290	165	1,900	320
50	44	300	169	2,000	322
55	48	320	175	2,200	327
60	52	340	181	2,400	331
65	56	360	186	2,600	335
70	59	380	191	2,800	338
75	63	400	196	3,000	341
80	66	420	201	3,500	346
85	70	440	205	4,000	351
90	73	460	210	4,500	354
95	76	480	214	5,000	357
100	80	500	217	6,000	361
110	86	550	226	7,000	364
120	92	600	234	8,000	367
130	97	650	242	9,000	368
140	103	700	248	10,000	370
150	108	750	254	15,000	375
160	113	800	260	20,000	377
170	118	850	265	30,000	379
180	123	900	269	40,000	380
190	127	950	274	50,000	381
200	132	1,000	278	75,000	382
210	136	1,100	285	1,000,000	384

ที่มา: Krejcie, R.V. and Morgan, D.W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, Vol.30, หน้า 607-610

ภาคผนวก จ คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกฯ

- คู่มือส่วนที่ 1 บทนำและหลักการพื้นฐาน
- คู่มือส่วนที่ 2 กระบวนการนำรูปแบบไปใช้
- คู่มือส่วนที่ 3 เจาะลึกความสำเร็จและการวัดประเมินผล
- ภาคผนวก

คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก
ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน



คำนำ

เอกสารคู่มือ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับนี้จัดทำขึ้นจากการสังเคราะห์ข้อมูลอย่างเป็นระบบ ผ่านการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การสำรวจสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ และความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษา และมีการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารสถานศึกษา และได้รับการยืนยันข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ

จากนั้น ผู้วิจัยได้นำข้อมูลทั้งหมดมาสังเคราะห์เพื่อยกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก และจัดทำเป็นคู่มือฉบับนี้ขึ้น โดยมุ่งเน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปปฏิบัติและเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งเนื้อหาภายในคู่มือประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก ได้แก่ ส่วนที่ 1 บทนำ และหลักการพื้นฐาน ส่วนที่ 2 แก่นแท้ของภาวะผู้นำเชิงรุก (5 องค์ประกอบ) ส่วนที่ 3 กระบวนการนำรูปแบบไปปฏิบัติ (3 ระยะ) และส่วนที่ 4 เงื่อนไขความสำเร็จและการวัดผลประเมินผล พร้อมด้วยภาคผนวกที่รวบรวมเครื่องมือและใบงานประกอบการปฏิบัติ

คู่มือเล่มนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยดี ด้วยความอนุเคราะห์จากผู้ทรงคุณวุฒิที่เข้าร่วมการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ซึ่งได้ร่วมกันระดมความคิดเห็น วิพากษ์ และให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์อย่างยิ่งในการปรับปรุงคู่มือให้มีความสมบูรณ์และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษาได้อย่างแท้จริง

ท้ายนี้ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ที่ปรึกษาฯ ศึกษานิพนธ์ทุกท่าน ที่กรุณาเสียสละเวลาให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทาง ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ด้วยความเมตตาและเอาใจใส่อย่างดียิ่งตลอดมา จนทำให้คู่มือฉบับนี้มีความสมบูรณ์และทรงคุณค่า ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่า คู่มือเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษา ตลอดจนหน่วยงานต้นสังกัด ในการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็กให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป

ขอขอบพระคุณทุกท่านไว้เป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

นางสาวปวีณา วรกำพล

นักศึกษาปริญญาเอก

หลักสูตรศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิตสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย วิทยาเขตศรีล้านช้าง

คำชี้แจงการใช้คู่มือ
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับนี้ พัฒนาขึ้นจากกระบวนการวิจัยอย่างเป็นระบบ ทั้งการศึกษาทฤษฎี การสำรวจสภาพปัจจุบัน ความต้องการจำเป็น และการสัมภาษณ์แนวปฏิบัติที่เป็นเลิศ จากโรงเรียนขนาดเล็ก โดยมีเป้าหมายสำคัญเพื่อเป็น "เข็มทิศ" ให้ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำไปใช้เรียนรู้และพัฒนาตนเอง ในการขับเคลื่อนโรงเรียนท่ามกลางข้อจำกัดได้อย่างเป็นรูปธรรม

เพื่อให้การนำคู่มือไปใช้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดและบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำความเข้าใจโครงสร้างและวิธีการนำไปปฏิบัติตามลำดับ ดังนี้

1. โครงสร้างของคู่มือ เนื้อหาในคู่มือเล่มนี้ถูกออกแบบให้มีความเชื่อมโยงและนำไปสู่การปฏิบัติจริง ประกอบด้วย 4 ส่วนหลัก และภาคผนวก ได้แก่

ส่วนที่ 1 บทนำและหลักการพื้นฐาน โดยศึกษาเพื่อปรับกระบวนทัศน์ ทำความเข้าใจเป้าหมาย และหลักการเรียนรู้

ส่วนที่ 2 กระบวนการนำรูปแบบไปปฏิบัติ (3 ระยะ) โดยใช้เป็นแผนที่นำทาง ในการลงมือปฏิบัติจริง แบบก้าวต่อก้าว ตั้งแต่ระยะเตรียมการ ระยะดำเนินการ และระยะสะท้อนคิด

ส่วนที่ 3 เงื่อนไขความสำเร็จและการวัดผลประเมินผล ใช้เพื่อเป็นเกณฑ์ตรวจสอบ ร่องรอยการทำงานและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจริง

ภาคผนวก (เครื่องมือและใบงาน) รวบรวมแบบประเมินและแบบบันทึกต่างๆ ที่ออกแบบมาให้เรียบง่าย เพื่อให้ผู้บริหารนำไปใช้งาน ถอดบทเรียน และประเมินผลได้ทันที

2. ข้อเสนอแนะ ดังนี้

2.1 เน้นการลงมือทำจริง โดยคู่มือฉบับนี้เน้นการพัฒนาผ่านการปฏิบัติหน้างาน ผู้บริหารจึงควรนำหลักการในคู่มือไปประยุกต์ใช้ในการแก้ปัญหาจริงของสถานศึกษา

2.2 การทำงานร่วมกับพี่เลี้ยง ในระหว่างการนำรูปแบบไปใช้ ผู้บริหารควรประสานงานพูดคุย และรับการชี้แนะจากพี่เลี้ยง (ศึกษานิเทศก์ หรือผู้บริหารรุ่นพี่) อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสะท้อนการทำงานและเติมเต็มมุมมองใหม่ๆ

2.3 มีความยืดหยุ่น มีกิจกรรมและขั้นตอนในคู่มือสามารถปรับประยุกต์ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทเฉพาะ ตลอดจนข้อจำกัดของแต่ละสถานศึกษาได้ โดยยังคงยึดมั่นในเป้าหมายของการมีภาวะผู้นำเชิงรุกเพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนขนาดเล็ก

3. เงื่อนไขความสำเร็จและข้อควรคำนึงในการนำคู่มือไปใช้

ความสำเร็จในการนำคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกฉบับนี้ไปปฏิบัติจริงให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความสมบูรณ์ของเอกสาร แต่ขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรคำนึงถึง ดังนี้

3.1 การเปิดใจและปรับกระบวนทัศน์ เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดคือ ตัวผู้บริหารเอง คู่มือนี้จะเกิดผลสูงสุดเมื่อผู้บริหารมีความสนใจ เปิดใจยอมรับสิ่งใหม่ๆ และมีความมุ่งมั่นที่จะเปลี่ยนบทบาทตนเองจาก ผู้ตั้งรับเป็น ผู้นำเชิงรุก รวมถึงสามารถสื่อสารสร้างแรงบันดาลใจให้คณะครูในโรงเรียนพร้อมที่จะจับมือและก้าวข้ามข้อจำกัดไปด้วยกัน

3.2 ความยืดหยุ่นตามบริบทหน่วยงาน ซึ่งโรงเรียนขนาดเล็กแต่ละแห่งมีภาพรวมปัญหาและต้นทุนที่แตกต่างกัน (เช่น จำนวนครูที่สอนไม่ตรงเอก งบประมาณที่จำกัด หรือลักษณะเฉพาะของชุมชน) คู่มือฉบับนี้จึงเปรียบเสมือน เช็มทิศ ไม่ใช่รางรถไฟที่ต้องเดินตามทุกกระเปียดนิ้ว ผู้บริหารสามารถนำกระบวนการและกิจกรรมไปปรับประยุกต์ใช้ให้ยืดหยุ่นและสอดคล้องกับสภาพจริงของโรงเรียนตนเองได้ โดยยึดผลประโยชน์ของนักเรียนเป็นเป้าหมายสูงสุด

3.3 การผนึกกำลังเครือข่ายและระบบพี่เลี้ยง เป็นการทำงานภายใต้ข้อจำกัดไม่ควรทำอย่างโดดเดี่ยว ผู้บริหารควรแสวงหาความร่วมมือโดยการดึงภาคีเครือข่ายภายนอก (เช่น ราษฎรชาวบ้าน ผู้นำชุมชน) เข้ามามีส่วนร่วมจัดการศึกษา รวมทั้งสร้างเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนขนาดเล็กด้วยกัน และที่สำคัญคือการเปิดรับคำปรึกษาชี้แนะจาก พี่เลี้ยง (ศึกษานิเทศก์ หรือผู้บริหารรุ่นพี่) เพื่อร่วมกันสะท้อนคิด แก้ปัญหา และเสริมสร้างพลังใจให้แกกันอย่างต่อเนื่อง

4. วิธีการนำคู่มือไปใช้ (ขั้นตอนการดำเนินงาน)

เพื่อให้การนำคู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกไปปฏิบัติเกิดผลเป็นรูปธรรม และผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเรียนรู้และขับเคลื่อนได้ด้วยตนเอง (Self-directed Learning) จึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

4.1 ระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อมและวางแผน (Plan)

ผู้บริหารเริ่มต้นจากการศึกษาทำความเข้าใจคู่มือให้ถ่องแท้ จากนั้นทำการสำรวจพฤติกรรมภาวะผู้นำของตนเอง อย่างซื่อสัตย์เพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดที่ต้องพัฒนา แล้วจึงจัดเวทีสื่อสารสร้างความตระหนักร่วมกับคณะครูและชุมชน เพื่อกำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน โดยสรุปเป็น "เป้าหมายหน้าเดียว ที่ชัดเจนและปฏิบัติได้จริง ภายใต้ข้อจำกัดของโรงเรียน พร้อมทั้งประสานหาพี่เลี้ยง (ศึกษานิเทศก์ หรือผู้บริหารรุ่นพี่) เพื่อเป็นที่ปรึกษาตลอดโครงการ

4.2 ระยะที่ 2 การดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบ (Do)

ผู้บริหารลงมือปฏิบัติการบริหารจัดการเชิงรุกในสถานการณ์จริง โดยใช้แนวทางการเรียนรู้จากการปฏิบัติ (Action Learning) ขับเคลื่อนผ่าน 5 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุก (ได้แก่ การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การกำหนดเป้าหมาย การรู้จักตนเอง การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ และการมีวิจาร์ณญาณ) เน้นการตัดสินใจแก้ปัญหาที่รวดเร็ว ทลายกำแพงการทำงานผ่านการทำ PLC ร่วมกับครู และหมั่นรับคำปรึกษาชี้แนะ (Mentoring & Coaching) จากพี่เลี้ยงอย่างสม่ำเสมอ เพื่อเติมพลังใจและปรับวิธีคิด (Mindset) ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง

4.3 ระยะที่ 3 การตรวจสอบ ประเมินผล และสะท้อนคิด (Check & Act)

เมื่อดำเนินการไประยะหนึ่ง ผู้บริหารต้องเปิดรับการสะท้อนข้อมูลกลับ ผ่านการประเมินพฤติกรรมแบบ 360 องศา และจัดวงพูดคุยเพื่อถอดบทเรียน (After Action Review: AAR) ร่วมกับทีมงาน โดยมุ่งเน้นการค้นหาสาเหตุของปัญหาและแนวทางปรับปรุงงานในครั้งต่อไป (ไม่เน้นการจับผิดตัวบุคคล) จากนั้นสรุปนวัตกรรมการแก้ปัญหาของโรงเรียนออกมาเป็น "เรื่องเล่าความสำเร็จหน้าเดียว" เพื่อใช้ยกระดับคุณภาพการศึกษาและแบ่งปันให้แก่เพื่อนผู้บริหารในเครือข่าย

5. บทบาทของผู้เกี่ยวข้องในการใช้คู่มือนี้

เพื่อให้การพัฒนาเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด ขอให้ทำความเข้าใจบทบาทหน้าที่ร่วมกันดังนี้

5.1 ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้ออกแบบการเรียนรู้และนักปฏิบัติ โดยใช้เวลา 40% ศึกษาแนวคิดจากคู่มือ และอีก 60% คือการลงมือปฏิบัติแก้ปัญหาจริงหน้างาน

5.2 พี่เลี้ยง (ศึกษานิเทศก์ หรือ ผู้บริหารรุ่นพี่) เป็นเพื่อนคู่คิดคอยรับฟัง ให้ข้อเสนอแนะ และเติมพลังใจในการทำงาน

5.3 คณะครูในโรงเรียน เป็น "ผู้ร่วมขับเคลื่อน" ผ่านวงคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้ (PLC) และช่วยสะท้อนข้อมูลเพื่อการพัฒนา

ส่วนที่ 1

บทนำ

หลักการและเหตุผลของรูปแบบ

ในยุคปัจจุบัน โลกก้าวเข้าสู่สภาวะที่มีความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) หรือที่รู้จักกันในนาม "ยุค VUCA World" ซึ่งส่งผลกระทบอย่างรุนแรงต่อทุกมิติของสังคม รวมถึงระบบการศึกษาที่ต้องเร่งปรับตัวสู่การเป็น “สังคมแห่งการเรียนรู้” (Learning Society) ที่ไร้ขอบเขต (Elsaid, 2019) การจัดการศึกษาในศตวรรษที่ 21 จึงมิใช่เพียงการถ่ายทอดความรู้ตามตำรา แต่เป็นการสร้างนวัตกรรมและการคิดวิเคราะห์เพื่อให้ผู้เรียนสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในอนาคตที่ยากจะคาดเดา ซึ่งบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงนี้ย่อมตกอยู่ที่ “ผู้บริหารสถานศึกษา” ในฐานะกลไกหลักของความสำเร็จขององค์กร (Patcharaporn, 2015)

อย่างไรก็ตาม เมื่อหันกลับมาพิจารณาบริบทของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในประเทศไทย โดยเฉพาะกลุ่ม “โรงเรียนขนาดเล็ก” ภายใต้งัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า กำลังเผชิญกับวิกฤตเชิงโครงสร้างที่รุนแรงจากการเปลี่ยนแปลงทางประชากรศาสตร์ อัตราการเกิดที่ลดลงอย่างต่อเนื่องส่งผลให้โรงเรียนกว่าร้อยละ 70 ประสบปัญหาขาดแคลนทรัพยากร ทั้งในด้านงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และที่สำคัญที่สุดคือ “จำนวนบุคลากรที่ไม่ครบชั้น” (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2562) สภาพการณ์ดังกล่าวทำให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กต้องทำงานภายใต้แรงกดดันสูง มักมุ่งเน้นไปที่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า (Reactive Management) เพื่อความอยู่รอดมากกว่าการพัฒนาคุณภาพเชิงรุก

วิกฤตที่กล่าวมานี้สะท้อนให้เห็นว่า รูปแบบการบริหารจัดการแบบดั้งเดิมที่เน้นการรับคำสั่งจากส่วนกลางเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถตอบโจทย์ความต้องการของชุมชนและผู้เรียนในปัจจุบันได้อีกต่อไป ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องมีคุณลักษณะที่โดดเด่นมากกว่าการเป็นเพียงผู้จัดการทั่วไป แต่ต้องมี “ภาวะผู้นำเชิงรุก” (Proactive Leadership) ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการนำพาองค์กรก้าวข้ามขีดจำกัด ภาวะผู้นำในลักษณะนี้ไม่ได้หมายถึงเพียงการทำงานเร็วขึ้น แต่หมายถึงพฤติกรรมการคาดการณ์ล่วงหน้า (Anticipating) การเตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลง และการสร้างนวัตกรรมในการบริหารจัดการภายใต้ทรัพยากรที่จำกัด (Natataporn Singsorn, 2023)

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบว่า องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำเชิงรุก ประกอบด้วย การรู้จักตนเอง (Self-Awareness) การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และความกล้าที่จะตัดสินใจอย่างเป็นอิสระบนพื้นฐานของความถูกต้อง (Independent Commitment) (Kilic, E., & Gök, M. S., 2022) ซึ่งคุณลักษณะเหล่านี้หากได้รับการพัฒนาอย่างเป็นระบบ จะช่วยให้ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กสามารถ “เปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส” โดยการสร้าง

เครือข่ายความร่วมมือกับชุมชนและภาคีเครือข่าย เพื่อระดมทรัพยากรมาทดแทนส่วนที่ขาดแคลนจากภาครัฐ และสร้างความเท่าเทียมทางการศึกษาให้เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรม

ในกระบวนการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) เพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกนี้ ผู้วิจัยได้เล็งเห็นถึงความจำเป็นในการสร้าง "คู่มือการพัฒนา" ที่เป็นลายแทงแห่งความสำเร็จ โดยคู่มือนี้จะต้องผ่านการกลั่นกรองจากผู้เชี่ยวชาญและการตรวจสอบความต้องการจำเป็นในพื้นที่จริง เพื่อให้ได้เนื้อหาที่สอดคล้องกับสภาพปัญหาของโรงเรียนขนาดเล็กอย่างแท้จริง (ศิริชัย กาญจนวาสี, 2564) การพัฒนาต้องมุ่งเน้นไปที่ 5 หน่วยการเรียนรู้หลัก ได้แก่ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีวิจาร์ณญาณ การกำหนดเป้าหมายเชิงรุก ความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ และการตระหนักรู้ในศักยภาพของตนเอง ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นพื้นฐานสำคัญของการขับเคลื่อนสถานศึกษาในยุคดิจิทัล

ท้ายที่สุดนี้ หากผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกอย่างเต็มศักยภาพ ไม่เพียงแต่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานในระดับองค์กรเท่านั้น แต่จะส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของผู้เรียนและความพึงพอใจของชุมชน (Singsorn, 2023) การพัฒนานี้จึงถือเป็นภารกิจเร่งด่วนที่ต้องดำเนินการอย่างจริงจัง เพื่อให้โรงเรียนขนาดเล็กสามารถดำรงอยู่อย่างมีศักดิ์ศรีและเป็นที่ยอมรับของชุมชนได้อย่างยั่งยืน ภายใต้ความผันผวนของโลกสมัยใหม่ที่ไม่มีความหยุดนิ่ง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงรุก

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยเพื่อศึกษาการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุก โดยมีตัวชี้วัด 5 ด้าน ได้แก่

1. การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ผู้บริหารแสดงออกถึงกระบวนการทางปัญญาและความสามารถในการสร้างสรรค์แนวทางการบริหารและพัฒนาการศึกษาแบบใหม่ที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อโรงเรียน โดยอาศัยการคิดนอกกรอบเพื่อเอาชนะข้อจำกัดด้านทรัพยากร การผสมผสานแนวคิดทางการศึกษาที่มีอยู่เดิมในรูปแบบที่สอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก และการมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างโรงเรียนกับชุมชนในมิติที่แตกต่าง เพื่อนำไปสู่การแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การสร้างนวัตกรรมทางการศึกษาที่เหมาะสม และการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนที่ไม่ด้อยไปกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่

2. การกำหนดเป้าหมาย หมายถึง ผู้บริหารแสดงออกถึงกระบวนการวางทิศทางการพัฒนาโรงเรียนอย่างมีระบบที่ช่วยกระตุ้นแรงจูงใจและเพิ่มประสิทธิภาพทั้งในระดับบุคลากรและองค์กร โดยผู้บริหารจะกำหนดเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจง วัดผลได้ และสอดคล้องกับบริบทของโรงเรียนขนาดเล็ก ซึ่งช่วยสร้างความชัดเจนในการปฏิบัติงานและแนวทางการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

เป้าหมายที่มีโครงสร้างชัดเจนยังช่วยสร้างความสอดคล้องในการทำงานของทีมบุคลากรที่มีจำนวนจำกัด ลดความเครียด และกระตุ้นให้ทุกคนในโรงเรียนมุ่งสู่ความสำเร็จร่วมกัน อีกทั้งการตั้งเป้าหมายที่ท้าทายแต่บรรลุได้จะช่วยทำให้โรงเรียนขนาดเล็กพัฒนาอย่างต่อเนื่องแม้จะมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร

3. การรู้จักตนเอง หมายถึง ผู้บริหารแสดงออกถึงความสามารถในการตระหนักรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับจุดแข็ง จุดอ่อน ศักยภาพ ความถนัด และขีดความสามารถของตนในการบริหารงาน ซึ่งนำไปสู่การกล้ายอมรับผิดและการประเมินตนเองอย่างตรงไปตรงมา โดยผู้บริหารสามารถนำจุดแข็งมาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร ขณะเดียวกันก็พัฒนาหรือปรับปรุงจุดอ่อนของตน ผ่านการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทโรงเรียนขนาดเล็ก มีทักษะการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถปรับตัวเชิงรุกต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการศึกษา เพื่อยกระดับคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนแม้จะมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร

4. การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ หมายถึง ผู้บริหารแสดงออกถึงความตั้งใจและความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองที่จะบริหารจัดการโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายแม้จะมีข้อจำกัดด้านทรัพยากร โดยกล้าตัดสินใจและดำเนินการอย่างมีอิสระทางความคิด มีความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาพัฒนานวัตกรรมการบริหารที่สอดคล้องกับบริบทเฉพาะของโรงเรียน ริเริ่มหาแนวทางแก้ไขปัญหาย่างสร้างสรรค์โดยไม่รอคำสั่งหรือนโยบายจากส่วนกลางเพียงอย่างเดียว เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนได้อย่างเหมาะสมและทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการศึกษา

5. การมีวิจรรณญาณ หมายถึง ผู้บริหารแสดงออกถึงความสามารถในการคิดไตร่ตรองและพิจารณาข้อมูลอย่างรอบคอบ เป็นระบบ และเป็นเหตุเป็นผลในการบริหารจัดการโรงเรียนท่ามกลางข้อจำกัดด้านทรัพยากร มีทักษะในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นในบริบทเฉพาะของโรงเรียนขนาดเล็ก และสามารถคิดค้นทางเลือกที่หลากหลายในการแก้ปัญหาย่างสร้างสรรค์ โดยตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักคุณธรรม จริยธรรม ความมีวินัย ความซื่อสัตย์ และความยุติธรรม เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนและการตอบสนองต่อความต้องการของชุมชน

วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

คู่มือการใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก มีวัตถุประสงค์เป้าหมายที่ครอบคลุม 5 องค์ประกอบหลัก ดังนี้

1) ด้านการมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารสามารถคิดค้นนวัตกรรมและสร้างสรรค์แนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาและการบริหารจัดการภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้

2) ด้านการมีวิจาร์ณญาณ ผู้บริหารสามารถคิดวิเคราะห์ ไตร่ตรองข้อมูลอย่างเป็นระบบ และตัดสินใจอย่างรอบคอบบนพื้นฐานของหลักเหตุผลและความเหมาะสมกับบริบท

3) ด้านการกำหนดเป้าหมาย ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางและเป้าหมายการพัฒนาองค์กรได้อย่างชัดเจน พร้อมทั้งสามารถสร้างแรงจูงใจในการขับเคลื่อนการปฏิบัติงานของบุคลากร

4) ด้านการมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ ผู้บริหารมีความกล้าในการคิด ตัดสินใจ และลงมือปฏิบัติงานอย่างเป็นอิสระ ภายใต้หลักธรรมาภิบาลและความถูกต้อง

5) ด้านการรู้จักตนเอง ผู้บริหารตระหนักรู้ถึงศักยภาพ จุดแข็ง และจุดที่ควรพัฒนาของตนเอง เพื่อนำมาปรับใช้ในการยกระดับคุณภาพการนำองค์กรได้อย่างเหมาะสม

ลักษณะของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ถูกออกแบบภายใต้แนวคิดเชิงระบบ (System Approach) ที่เน้นให้ผู้บริหารสามารถนำไปเรียนรู้และพัฒนาตนเองจากการปฏิบัติจริงหน้างาน (Action Learning) โดยบูรณาการระบบพี่เลี้ยง (Mentoring & Coaching) ประกอบด้วย 3 ส่วนหลัก คือ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการพัฒนา (Process) และผลผลิต/ผลลัพธ์ (Output & Outcome) พร้อมระบบข้อมูลย้อนกลับ (Feedback Loop) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยนำเข้า (Input)

เป็นพื้นฐานและต้นทุนสำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนการพัฒนา ประกอบด้วย บริบทความท้าทายของโรงเรียนขนาดเล็กในยุคปัจจุบัน หลักการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม และเป้าหมายการยกระดับสมรรถนะผู้บริหาร โดยมีเนื้อหาการขับเคลื่อนผ่าน 5 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุก ดังนี้

1.1) การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือ การคิดนอกกรอบ พลิกข้อจำกัดด้านงบประมาณ และบุคลากรให้เป็นนวัตกรรมการบริหารจัดการที่ทำได้จริง

1.2) การมีวิจาร์ณญาณ คือ การคิดอย่างเป็นระบบ และตัดสินใจแก้ปัญหาบนพื้นฐานของข้อมูล ความถูกต้อง โปร่งใส และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อนักเรียน

1.3) การกำหนดเป้าหมาย คือ การสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง ชัดเจน ทำได้จริง และไม่สร้างความเครียดให้แก่ทีมงานที่มีจำกัด

1.4) การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ คือ ความเชื่อมั่นและกล้าตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าอย่างอิสระและรวดเร็ว โดยไม่ต้องรอเพียงคำสั่งจากส่วนกลาง

1.5) การรู้จักตนเอง คือ การตระหนักในจุดแข็งเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ และรู้จักอ่อนแอเพื่อพร้อมเรียนรู้ ปรับตัว และยอมรับข้อผิดพลาดอย่างตรงไปตรงมา

2) กระบวนการพัฒนา (Process)

ใช้กระบวนการพัฒนาที่เน้นการลงมือปฏิบัติจริงในสถานศึกษา (On-the-Job Training) ขับเคลื่อนผ่านวงจรคุณภาพ (PDCA) แบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้:

ระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อมและวางแผน (Plan)

ผู้บริหารประเมินภาวะผู้นำของตนเอง เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน จากนั้นสร้างความตระหนักร่วมกับครู กำหนด "เป้าหมายหน้าเดียว" และจัดระบบประสานงานกับ "พี่เลี้ยง" (ศึกษานิเทศก์/ผู้บริหารรุ่นพี่) เพื่อเป็นที่ปรึกษา

ระยะที่ 2 การดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบ (Do)

ผู้บริหารลงมือขับเคลื่อน 5 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุกในการแก้ปัญหาจริงของโรงเรียน ทลายกำแพงการทำงานด้วยการ PLC ร่วมกับครูอย่างสม่ำเสมอ และที่สำคัญคือต้องมีการรับคำปรึกษาชี้แนะจาก พี่เลี้ยงเป็นระยะ เพื่อสะท้อนมุมมองและเติมพลังใจ

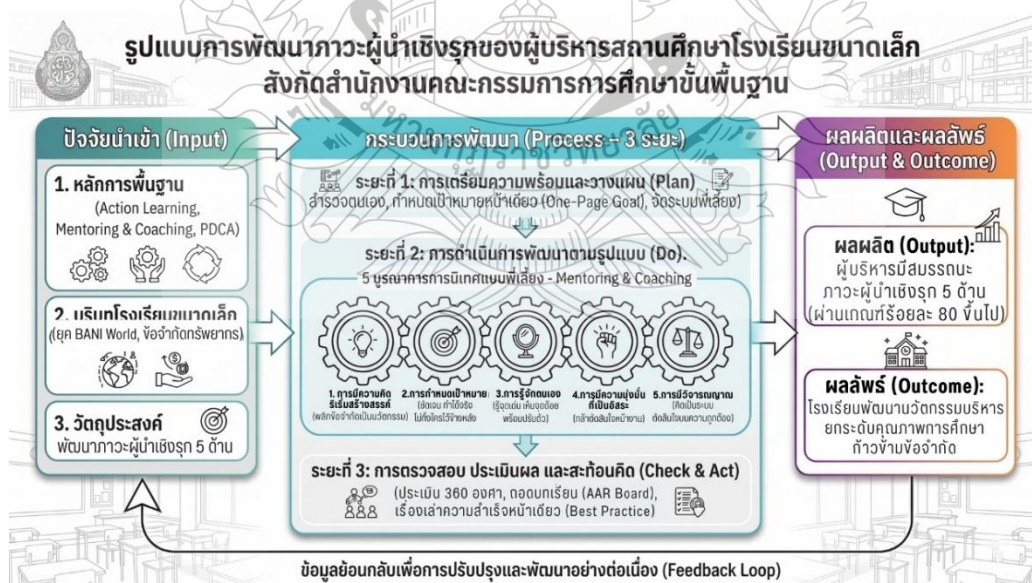
ระยะที่ 3 การตรวจสอบ ประเมินผล และสะท้อนคิด (Check & Act)

เปิดรับข้อมูลย้อนกลับผ่านการประเมิน 360 องศา และจัดเวที "กระดานถอดบทเรียน (AAR Board)" ร่วมกับทีมงาน เพื่อหาแนวทางปรับปรุงพัฒนางาน โดยไม่เน้นการจับผิดตัวบุคคล

3) ผลผลิตและผลลัพธ์ (Output & Outcome)

ผลผลิต (Output) คือ ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก มีสมรรถนะภาวะผู้นำเชิงรุกครบทั้ง 5 ด้าน ผ่านเกณฑ์การประเมินร้อยละ 80 ขึ้นไป และมีร่องรอยการทำงานเชิงประจักษ์ (เช่น เรื่องเล่าความสำเร็จหน้าเดียว)

ผลลัพธ์ (Outcome) โรงเรียนขนาดเล็กสามารถก้าวข้ามข้อจำกัด เกิดการพัฒนาวัตกรรมการบริหาร ยกย่องคุณภาพการศึกษาได้อย่างเป็นรูปธรรม และสร้างความเชื่อมั่นให้กับชุมชนได้อย่างยั่งยืน โดยมีโมเดล ดังภาพ



ภาพรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ส่วนที่ 2

กระบวนการนำรูปแบบไปปฏิบัติ

เพื่อให้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกนี้ สามารถนำไปจัดทำเป็น รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก ได้อย่างเป็นรูปธรรม เน้นกระบวนการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริงในการทำงานประจำวัน ผสมผสานกับการสร้างเครือข่าย โดยแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1) ส่วนที่ 1 หลักการและระเบียบวิธีในการพัฒนาตนเองเชิงปฏิบัติการ

การนำรูปแบบไปใช้จะเน้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นศูนย์กลางในการขับเคลื่อนการพัฒนาตนเอง โดยไม่ต้องพึ่งพาวิทยากรหรือหน่วยงานจัดอบรมภายนอก ผ่านโครงสร้างสัดส่วนการเรียนรู้และกระบวนการดังนี้

1.1) สัดส่วนการพัฒนาแบบเน้นการลงมือทำด้วยตนเอง

ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กจะต้องบริหารจัดการเวลาเพื่อพัฒนาตนเอง โดยแบ่งสัดส่วนการเรียนรู้ออกเป็น 2 มิติที่เชื่อมโยงกัน ดังนี้

1.1.1) 40% การศึกษาแนวคิดและวิเคราะห์บริบท

ผู้บริหารทำหน้าที่ศึกษาคู่มือทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงรุกทั้ง 5 องค์ประกอบด้วยตนเอง พร้อมทั้งค้นคว้าและวิเคราะห์กรณีศึกษา จากโรงเรียนขนาดเล็กต้นแบบที่ประสบความสำเร็จ เพื่อสร้างแรงบันดาลใจและรวบรวมแนวคิด มาเป็นต้นทุนในการคิดแก้ปัญหา

1.1.2) 60% การปฏิบัติการจริงในงาน

เน้นการแปลงความรู้สู่การลงมือทำ โดยผู้บริหารจะต้องนำแนวคิดที่ได้มา "ทดลองทำจริง" ผ่านการออกแบบแผนปฏิบัติการ การตัดสินใจแก้ปัญหาข้อจำกัดเรื่องงบประมาณหรือบุคลากร และการสร้างนวัตกรรมการบริหารในโรงเรียนของตนเอง ซึ่งเป็นการสร้างทักษะผู้นำจากสถานการณ์จริง

1.2) รูปแบบการเรียนรู้ด้วยตนเองสำหรับผู้บริหาร

ผู้บริหารสถานศึกษาจะเปลี่ยนบทบาทจาก "ผู้รับการพัฒนา" มาเป็น "ผู้ออกแบบการเรียนรู้ของตนเอง" ผ่าน 3 กลไกเชิงปฏิบัติ ดังนี้:

1.2.1) การศึกษาเทียบเคียงและถอดบทเรียนด้วยตนเอง

ให้ผู้บริหารประยุกต์ใช้แนวทางวิเคราะห์กรณีศึกษา โดยการลงพื้นที่ศึกษาดูงาน หรือติดต่อพูดคุยกับผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กแห่งอื่นที่ประสบความสำเร็จ เพื่อดึงคำถาม สังเกตการณ์ และถอดบทเรียน

กระบวนการทำงานมาปรับใช้กับบริบทโรงเรียนของตนเอง (กระตุนองค์ประกอบด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการมีวิจารณ์ญาณ)

1.2.2) ระบบเพื่อนคู่คิดทางวิชาชีพ

แทนการใช้กระบวนการ ให้ผู้บริหารสร้างเครือข่ายวิชาชีพ โดยจับคู่กับเพื่อนผู้บริหารโรงเรียน หรือศึกษานิเทศก์ในเขตพื้นที่ฯ เพื่อทำหน้าที่เป็นโค้ชให้เก้กันและกัน มีการนัดหมายพูดคุยแลกเปลี่ยนปัญหา ให้คำปรึกษา และสะท้อนมุมมองการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

1.2.3) การสะท้อนคิดทบทวนตนเอง ให้ผู้บริหารใช้เครื่องมือประเมินตนเองหรือสมุดบันทึกการทำงาน ที่มีอยู่ในคู่มือ เพื่อทบทวนการตัดสินใจ พฤติกรรม และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา การตั้งคำถามกับตัวเองว่า เราได้ใช้ภาวะผู้นำเชิงรุกในการก้าวข้ามข้อจำกัดนี้อย่างไร จะช่วยต่อยอดกระบวนการเรียนรู้ เสริมสร้างองค์ประกอบด้าน การรู้จักตนเองและ ความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ ได้อย่างลึกซึ้ง

2) ส่วนที่ 2 กระบวนการนำรูปแบบไปใช้ 3 ระยะ เพื่อให้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกเกิดผลสำเร็จจริงในโรงเรียนขนาดเล็กที่มีข้อจำกัด กระบวนการนี้จะเน้นการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยท่านสามารถดำเนินการตาม 3 ระยะหลัก ภายใน 1 ภาคเรียน โดยได้กำหนดขั้นตอนการนำไปปฏิบัติด้วยตนเองออกเป็น 3 ระยะ ดังตารางนี้

ระยะการดำเนินงาน	วัตถุประสงค์หลัก	แนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา (บูรณาการ PDCA & Mentoring)	เครื่องมือ / แหล่งสนับสนุน
ระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อมและการวางแผน (Plan) (สัปดาห์ 1-2)	เพื่อวิเคราะห์บริบท สร้างความเข้าใจ และกำหนด เป้าหมายการพัฒนา ร่วมกัน	1. สำรวจตัวเองอย่างซื่อสัตย์ โดยผู้บริหารประเมินจุดแข็ง- จุดอ่อนของตนเองใน 5 องค์ประกอบ 2. สร้างภาพจำร่วมกัน โดยจัดประชุมครู ชี้แจง เป้าหมายให้ชัดเจนว่าเราจะ ปรับตัวรับมือกับความท้าทาย อย่างไร 3. วางแผนปฏิบัติการร่วมกัน	- แบบประเมิน ตนเอง (Pre-test) - SWOT Analysis - แผนปฏิบัติการ ประจำปี

ระยะการดำเนินงาน	วัตถุประสงค์หลัก	แนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา (บูรณาการ PDCA & Mentoring)	เครื่องมือ / แหล่งสนับสนุน
		โดยกำหนดกิจกรรม ระยะเวลา และตัวชี้วัดที่ยืดหยุ่น ได้ 4. จับคู่พี่เลี้ยง โดยประสานผู้บริหารรุ่นพี่ หรือศึกษานิเทศก์ เพื่อเป็นที่ ปรึกษาตลอดโครงการ	
ระยะที่ 2 การดำเนินการ พัฒนาตาม รูปแบบ (Do) (สัปดาห์ 3-14)	เพื่อลงมือ ปฏิบัติจริงตาม เป้าหมาย ผ่านการ ทำงานเชิงรุกและ การชี้แนะอย่าง ใกล้ชิด	1. การเรียนรู้เชิงรุก โดย ผู้บริหารนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ ในการแก้ปัญหาจริงของโรงเรียน 2. การขับเคลื่อนผ่าน 5 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงรุก ดังนี้ 2.1 การมีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ โดยการคิดนอก กรอบ พลิกข้อจำกัดเป็น นวัตกรรม ผู้บริหารต้องกล้าคิด หาแนวทางบริหารใหม่ๆ เพื่อ เอาชนะข้อจำกัดด้าน งบประมาณและครู เช่น การดึง ปราชญ์ชาวบ้านหรือชุมชน มาร่วมจัดการเรียนการสอน หรือ นำสิ่งของรอบตัวมาสร้างสื่อการ เรียนรู้ สนับสนุนให้ครูผสมผสาน ไอเดียใหม่ๆ สร้างนวัตกรรม ง่ายๆ ที่แก้ปัญหาหน้างานได้จริง	คู่มือการพัฒนา - บันทึกการให้ คำปรึกษา - สมุดบันทึก PLC ของโรงเรียน

ระยะการดำเนินงาน	วัตถุประสงค์หลัก	แนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา (บูรณาการ PDCA & Mentoring)	เครื่องมือ / แหล่งสนับสนุน
		เพื่อให้คุณภาพการสอนไม่ด้อย ไปกว่าโรงเรียนขนาดใหญ่ โดยมี แนวปฏิบัติดังนี้ 1) การจัดทำ ทำเนียบปราชญ์ชุมชน ผู้บริหาร ลงพื้นที่เดินพูดคุยกับผู้นำท้องถิ่น เพื่อสำรวจและจัดทำรายชื่อผู้ที่มี ความรู้ในชุมชนอย่างเป็นทางการ จากนั้นทาบทามและเชิญมาเป็น ครูภูมิปัญญา หรือ ครูร่วมสอน ในชั่วโมงเรียนลดเวลาเรียนเพิ่ม เวลารู้ หรือรายวิชาที่โรงเรียน ขาดแคลนครูเฉพาะทาง เช่น งานอาชีพ การเกษตร หรือศิลปะ ท้องถิ่น 2) การจัดกิจกรรม โดยจัดทำสื่อทำมือจากวัสดุ รอบตัว โดยผู้บริหารทำหน้าที่ เป็นผู้นำในการชวนครูและ นักเรียน นำวัสดุเหลือใช้ใน โรงเรียนหรือวัสดุธรรมชาติใน ท้องถิ่น มาจัดกิจกรรมประดิษฐ์ สื่อการเรียนการสอนร่วมกัน (เช่น สื่อคณิตศาสตร์จากฝาขวด น้ำ หรือฐานการเรียนรู้ วิทยาศาสตร์จากพื้นที่เกษตรใน โรงเรียน) เพื่อแก้ปัญหา	

ระยะการดำเนินงาน	วัตถุประสงค์หลัก	แนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา (บูรณาการ PDCA & Mentoring)	เครื่องมือ / แหล่งสนับสนุน
		งบประมาณจัดซื้อสื่อที่ไม่เพียงพอ 3) การประกาศนโยบาย พื้นที่ปลอดภัยทางความคิด ในการประชุมครู ผู้บริหารต้องสื่อสารให้ชัดเจนว่า โรงเรียนเปิดรับทุกไอเดียการสอนใหม่ๆ และเน้นย้ำว่า หากครูนำวิธีใหม่ไปทดลองใช้แล้วเกิดข้อผิดพลาด ผู้บริหารพร้อมเป็นหลังพิงและช่วยหาทางออกร่วมกัน ไม่มีการตำหนิ เพื่อปลดล็อกความกลัว และกระตุ้นให้ครูกล้าสร้างนวัตกรรมการสอนแบบง่ายๆ ที่แก้ปัญหาเด็กได้จริง 4) การนำร่องจัดการเรียนรู้แบบบูรณาการลดภาระ ผู้บริหารร่วมประชุม PLC กับครู เพื่อพาคิดและวางแผนการจัดการเรียนรู้แบบละคร สำหรับโรงเรียนที่มีครูไม่ครบชั้น หรือออกแบบการสอน 1 โครงการแต่สามารถให้คะแนนรวบยอดบูรณาการได้หลายกลุ่มสาระวิชา เพื่อแก้ปัญหาข้อจำกัดด้านบุคลากรอย่างสร้างสรรค์	

ระยะการดำเนินงาน	วัตถุประสงค์หลัก	แนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา (บูรณาการ PDCA & Mentoring)	เครื่องมือ / แหล่งสนับสนุน
		2.2 การกำหนดเป้าหมาย โดยทำเป้าหมายชัดเจน ทำได้จริง ไม่ทิ้งใครไว้ข้างหลัง ร่วมกับครูกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจง และวัดผลได้จริง ในบริบทของโรงเรียนตนเอง การมีเป้าหมายที่เข้าถึงได้จะไม่ทำให้ครูรู้สึกเครียดจนเกินไป แต่จะช่วยให้สร้างพลังบวกให้ทีมงานที่มีจำกัด ซึ่งรู้ว่าแต่ละวันต้องทำอะไรเพื่อบรรลุความสำเร็จร่วมกัน โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้ 1) การสร้างเป้าหมายหน้าเดียว แทนการทำแผนกลยุทธ์เล่มหนา ให้ผู้บริหารสรุปเป้าหมายหลักของเทอมนี้ลงในกระดาษแผ่นเดียว (เช่น เทอมนี้เราจะเน้นเรื่องการอ่านออกเขียนได้ของ ป.1-3) ติดไว้ในห้องพักครู เพื่อให้ทุกคนเห็นภาพตรงกันทุกวันและไม่หลงทิศทาง 2) วงคุยกาแฟยามเช้า โดยใช้เวลาสั้นๆ 10-15 นาทีในตอนเช้า หรือสัปดาห์ละ 1-2 วัน เพื่อพูดคุยอัปเดตงานอย่างไม่เป็นทางการ ถามไถ่ว่า	

ระยะการดำเนินงาน	วัตถุประสงค์หลัก	แนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา (บูรณาการ PDCA & Mentoring)	เครื่องมือ / แหล่งสนับสนุน
		วันนี้ใครติดขัดอะไร มีอะไรให้ช่วยไหม เพื่อปรับเป้าหมายรายวันให้สอดคล้องกับกำลังคนที่มีจำกัด 3) การปรับเป้าหมายใหญ่ให้เป็นความสำเร็จเล็กๆ โดยแบ่งงานใหญ่ให้เป็นระยะสั้น เมื่อครูทำสำเร็จในแต่ละขั้น ผู้บริหารต้องชื่นชมและฉลองความสำเร็จนั้นทันที เพื่อหล่อเลี้ยงกำลังใจทีมงานไม่ให้หมดไฟ 2.3 การรู้จักตนเอง การรู้จักจุดเด่น เห็นจุดด้อย พร้อมปรับตัวและยอมรับผิด ผู้บริหารต้องหมั่นสำรวจตนเองอย่างตรงไปตรงมา กล้ายอมรับข้อผิดพลาดเมื่อตัดสินใจพลาด นำจุดแข็งของตนเองมาเป็นต้นทุนพัฒนาโรงเรียน และพร้อมเรียนรู้เพื่ออุดรอยรั่วในจุดอ่อนของตน สื่อสารวิสัยทัศน์ให้ทีมงานฟังอย่างจริงใจ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการพาทีมปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลง โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้	

ระยะการดำเนินงาน	วัตถุประสงค์หลัก	แนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา (บูรณาการ PDCA & Mentoring)	เครื่องมือ / แหล่งสนับสนุน
		1) สมุดบันทึกสะท้อนคิด ซึ่งผู้บริหารใช้เวลา 5-10 นาทีก่อนเลิกงาน จดบันทึกสั้นๆ ว่า วันนี้เราบริหารจัดการเรื่องอะไรได้ดี และมีเรื่องไหนที่เราอารมณ์ร้อนไป หรือน่าจะตัดสินใจได้ดีกว่านี้ เพื่อเตือนสติตนเอง 2) เปิดช่องทางรับฟังความเห็นแบบสบายใจ โดยสร้างบรรยากาศให้ครูกล้าสะท้อนการทำงานของผู้บริหาร เช่น การมีกล่องรับความคิดเห็น หรือการพูดคุยแบบเปิดใจในวง PLC โดยผู้บริหารต้องรับฟังด้วยความสงบ ไม่ได้แย้งทันที และนำมาปรับปรุงตัว 3) เป็นต้นแบบของนักเรียนรู้ หากผู้บริหารไม่ถนัดเรื่องใด (เช่น การใช้เทคโนโลยีใหม่ๆ) ให้กล้ายอมรับและขอให้ครูรุ่นใหม่ช่วยสอน การที่ผู้บริหารลดอีโก้ลงและพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่ จะทำให้ครูกล้าที่จะเปิดรับการพัฒนาดตนเองเช่นกัน 2.4 การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ	

ระยะการดำเนินงาน	วัตถุประสงค์หลัก	แนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา (บูรณาการ PDCA & Mentoring)	เครื่องมือ / แหล่งสนับสนุน
		การกล่าวนำ ทำจริง ไม่รอเพียงคำสั่งเบื้องบน เชื่อมั่นในศักยภาพของตนเอง และทีมงาน กล้าตัดสินใจ แก้ปัญหาอย่างอิสระและรวดเร็ว ริเริ่มนวัตกรรมโดยนำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ ไม่ต้องรอคอยแต่นโยบายหรือคำสั่งจากส่วนกลางเพียงอย่างเดียว เพื่อตอบสนองความต้องการของเด็ก และชุมชนได้อย่างทันท่วงที โดยมีแนวปฏิบัติดังนี้ 1) กล้าตัดสินใจ หน้างาน โดยมอบอำนาจให้ครูสามารถตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในห้องเรียนได้ทันทีโดยไม่ต้องรอทำบันทึกข้อความ และหากเกิดข้อผิดพลาด ผู้บริหารต้องกล้าออกมารับแทนและร่วมรับผิดชอบ 2) ปรับหลักสูตร ให้เข้ากับบริบทพื้นที่ ไม่ต้องรอส่วนกลางสั่ง ผู้บริหารสามารถนำร่องจับมือกับปราชญ์ชาวบ้าน ออกแบบรายวิชาเพิ่มเติมหรือกิจกรรมลดเวลาเรียนที่ดึงเอาเอกลักษณ์ของชุมชนเข้ามาใช้	

ระยะการดำเนินงาน	วัตถุประสงค์หลัก	แนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา (บูรณาการ PDCA & Mentoring)	เครื่องมือ / แหล่งสนับสนุน
		เพื่อให้ได้ความรู้สึกว่าสิ่งที่เรียนนั้น ใกล้ตัวและนำไปใช้ได้จริง 3) ขับเคลื่อนด้วย แนวคิด ทำก่อน ปรับทีหลัง เมื่อ มีไอเดียดีๆ ให้เริ่มทดลองทำ เล็กๆ ก่อน (เช่น ทดลองกับ 1 ห้องเรียน) ไม่ต้องรอให้แผน สมบูรณ์ 100% แล้วค่อยนำผล มาปรับแก้ ซึ่งจะช่วยให้โรงเรียน ขับเคลื่อนไปข้างหน้าได้อย่าง รวดเร็ว 2.5 การมี วิจาร์ณญาณ การคิดอย่างเป็น ระบบ ตัดสินใจบนความถูกต้อง เมื่อเจอปัญหา ผู้บริหารต้องตั้ง สติ วิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง อย่างรอบคอบและมีเหตุผล หาทางเลือกในการแก้ปัญหาที่ หลากหลาย และตัดสินใจเลือก วิธีที่ดีที่สุดในหลักของคุณธรรม ความโปร่งใส และความยุติธรรม โดยยึดเอาผลประโยชน์สูงสุดของ นักเรียนและชุมชนเป็นที่ตั้ง โดย มีแนวปฏิบัติดังนี้ 1) เทคนิค หยุด คิดก่อนตอบสนอง เมื่อเผชิญกับ ปัญหาที่กดดัน หรือผู้ปกครอง	

ระยะการดำเนินงาน	วัตถุประสงค์หลัก	แนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา (บูรณาการ PDCA & Mentoring)	เครื่องมือ / แหล่งสนับสนุน
		เข้ามาร้องเรียน ผู้บริหารต้องฝึก ชะลอการตอบสนอง ถอยออกมา ตั้งสติก่อน เพื่อไม่ให้ตัดสินใจ พลาดด้วยอารมณ์ชั่ววูบ 2) วางแผนพูดคุย กัน ในการแก้ปัญหาข้อขัดแย้ง หรือการจัดสรรงบประมาณที่ จำกัด ผู้บริหารต้องนำข้อมูลจริง มาวางบนโต๊ะ (เช่น ข้อมูลผลการ เรียน สถิติการมาเรียน) และ ตัดสินใจอย่างโปร่งใส อธิบาย เหตุผลให้ทุกคนฟังได้เพื่อลดข้อ ครหาเรื่องความลำเอียง 3) วิเคราะห์หา รากเหง้าของปัญหา เมื่อเกิด ปัญหา อย่าแก้แค่ปลายเหตุ ให้ ชวนครูตั้งคำถามว่า ทำไม ลึกลง ไปเรื่อยๆ จนเจอสาเหตุที่แท้จริง เช่น เด็กไม่มาเรียน (ทำไม?) -> เพราะไม่มีเงินค่าเดินทาง (ทำไม?) -> เพราะพ่อแม่ต้งงาน จะได้หาทางช่วยเหลือหรือ ประสานทุนการศึกษาได้ตรงจุด 3. การรับคำปรึกษาและ ชี้แนะ โดยการนัดพูดคุยกับ พี่เลี้ยงหรือศึกษานิเทศก์	

ระยะการดำเนินงาน	วัตถุประสงค์หลัก	แนวทางการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษา (บูรณาการ PDCA & Mentoring)	เครื่องมือ / แหล่งสนับสนุน
		สม่ำเสมอ เพื่อสะท้อนปัญหา และเติมกำลังใจ	
ระยะที่ 3 การตรวจสอบ ประเมินผล และ สะท้อนคิด (Check & Act) (สัปดาห์ 15-16)	เพื่อถอด บทเรียน ประเมิน ความก้าวหน้า และ ต่อยอดความสำเร็จ	1. ประเมินผล 360 องศา ให้ครูและพี่เลี้ยงช่วย สะท้อนผลการทำงาน 2. ประชุมถอดบทเรียน (AAR) ประชุมปรึกษาหารือ กันว่า ทำอะไรสำเร็จบ้าง อะไรที่ ยังติดขัด (เน้นพัฒนางาน ไม่ จับผิดคน) 3. ยกระดับการทำงาน โดยนำข้อค้นพบไป ปรับปรุงแผนงานในรอบถัดไป 4. โชว์ผลงาน (Best Practice) สรุปความสำเร็จเล็กๆ เขียนเป็นเรื่องเล่าหน้าเดียว แบ่งปันให้โรงเรียนเครือข่าย	- แบบประเมิน หลังการพัฒนา (Post-test) - แบบประเมิน 360 องศา - แบบบันทึก AAR

จากตาราง กระบวนการนำรูปแบบไปใช้ 3 ระยะ สรุปดังนี้

ระยะที่ 1 การเตรียมความพร้อมและวางแผน (Plan) เป็นสำรวจและวางแผนเป้าหมาย โดยสำรวจต้นทุนเดิม ใช้แบบประเมินตนเองเพื่อหาจุดที่เราทำได้ดีแล้ว และจุดที่ยังรับอยู่ เพื่อตั้งใจพัฒนาในเทอมนี้ โดยตั้งเป้าหมายหน้าเดียว พร้อมชวนครูมาคุยกันว่า เทอมนี้โรงเรียนเราจะแก้เรื่องอะไรให้เห็นผลชัดที่สุด 1 เรื่อง และจับคู่พี่เลี้ยง อาจเลือกศึกษานิเทศก์หรือผู้อำนวยการสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กกลุ่มพี่ที่คุยก่งและมีพลังบวก มาเป็นที่ปรึกษาส่วนตัว

ระยะที่ 2 การดำเนินการพัฒนาตามรูปแบบ (Do) โดยลุยหน้างานด้วย 5 พลังเชิงรุก เน้นกฎ 40/60: อ่านคู่มือ 40% และทำจริง 60% ดังนี้

หน่วยที่ 1 พลิกข้อจำกัดให้เป็นโอกาส (ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์) เมื่อเจอทางตันเรื่องงบประมาณหรือคน ให้ลองใช้เทคนิคระดมสมองนอกกรอบ ดึงปราชญ์ชุมชนหรือใช้วัสดุเหลือใช้ในท้องถิ่นมาสร้างสื่อการเรียนรู้ ถ้าจะทำสิ่งที่แตกต่างจากเดิม

หน่วยที่ 2 มีสติ คิดเป็นระบบ (การมีวิจยารณญาณ) ใช้เทคนิคหยุดคิดก่อนตอบสนอง เมื่อเจอความกดดัน ให้วิเคราะห์รากเหง้าปัญหาและตัดสินใจโดยเอาประโยชน์ของเด็กเป็นตัวตั้งเสมอ

หน่วยที่ 3 เป้าหมาย สร้างพลังบวก (การกำหนดเป้าหมาย) ใช้ วงศุภคาพยายามเข้าสั้นๆ เพื่อ ย้ำเป้าหมายหน้าเดียวกับครู ให้ทุกคนรู้สีกว่างานที่ทำมีคุณค่าและไม่ได้เดินลำพัง

หน่วยที่ 4 กล้าคิด กล้าทำ (ความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ) ในวิกฤตหน้างาน ท่านต้องกล้าตัดสินใจ แก้ปัญหาทันทีโดยไม่ต้องรอสั่งการ และส่งต่ออำนาจ (Empower) ให้ครูได้ออกแบบห้องเรียนของเขา อย่างอิสระ

หน่วยที่ 5 สำรองใจ เรียนรู้พฤติกรรม (การรู้จักตนเอง) บันทึกสะท้อนคิดสั้นๆ ทุกเย็นว่า วันนี้เราได้เรียนรู้อะไรใหม่ๆ บ้าง เพื่อเป็นต้นแบบของผู้นำที่ไม่หยุดเรียนรู้

ระยะที่ 3 การตรวจสอบ ประเมินผล และสะท้อนคิด (Check & Act) โดยถอดบทเรียนเพื่อ ไปต่อ

มีการประเมิน 360 องศา ให้ครูและพี่เลี้ยงช่วยสะท้อนพฤติกรรมของท่านอย่างตรงไปตรงมา เพื่อนำมาปรับปรุงตัว

ล้อมวงถอดบทเรียน (AAR) จัดวงคุย อะไรที่ทำสำเร็จ อะไรที่ต้องแก้ โดยห้ามจับผิดคน แต่ให้โฟกัสที่ การพัฒนางาน

สรุปเรื่องเล่าความสำเร็จ (Best Practice) เขียนสรุปนวัตกรรมการบริหารที่ท่านทำสำเร็จใน 1 หน้ากระดาษ เพื่อเป็นแรงบันดาลใจให้เพื่อนผู้อำนวยการสถานศึกษาท่านอื่น

ส่วนที่ 3

เงื่อนไขความสำเร็จและการวัดผลประเมินผล

เพื่อให้การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้งนี้ สร้างการเปลี่ยนแปลงได้จริง คู่มือฉบับนี้จึงออกแบบการประเมินโดยไม่เน้นภาระงานเอกสาร แต่จะวัดผลจาก ร่องรอยการลงมือทำ และการสะท้อนสิ่งที่ได้เรียนรู้จากงานจริง ดังนี้

1. เงื่อนไขความสำเร็จ

เป็นการก้าวขึ้นเป็นผู้นำเชิงรุก ที่สามารถนำพาโรงเรียนขนาดเล็กก้าวข้ามทุกข้อจำกัดได้อย่างยั่งยืนนั้น ไม่สามารถเกิดขึ้นได้เพียงชั่วข้ามคืน แต่ต้องอาศัยความมุ่งมั่นและปัจจัยสนับสนุนสำคัญ 3 ประการ ที่เปรียบเสมือนกุญแจสู่ความสำเร็จ ดังนี้ค่ะ:

1.1) ความต่อเนื่องและทำจริงจัง

ความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้เมื่อท่านนำวงจรการทำงานทั้ง 3 ระยะ ไปปรับใช้จนกลมกลืนเป็น ส่วนหนึ่งของชีวิตการทำงาน หัวใจสำคัญคือท่านต้อง ไม่มองว่ากระบวนการเหล่านี้คือภาระงานเอกสารที่งอกขึ้นมาใหม่ แต่ให้มองว่ามันคือ เครื่องมือชิ้นใหม่ ที่จะเข้ามาช่วยแก้ปัญหาเดิมๆ ในโรงเรียนให้ง่ายและเป็นระบบขึ้น ขอเพียงท่านลงมือปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอ ค่อยๆ ปรับ ค่อยๆ แก้ ไปทีละจุดโดยไม่ล้มเลิกกลางคัน ความเปลี่ยนแปลงเล็กๆ ที่ทำทุกวัน จะสะสมกลายเป็นความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ของโรงเรียนได้ค่ะ

1.2) ระบบพี่เลี้ยงและเครือข่ายเพื่อนคู่คิด

การเป็นผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมักต้องแบกรับความกดดันและความเหนื่อยล้าไว้เพียงลำพัง เงื่อนไขสำคัญที่จะช่วยให้ท่านเดินหน้าต่อได้คือการสร้างพื้นที่ปลอดภัย ให้กับตนเอง ท่านไม่จำเป็นต้องเก่งหรือแก้ปัญหาได้ทุกเรื่อง แต่ท่านต้องมี พี่เลี้ยง (อาจเป็นศึกษานิเทศก์หรือผู้บริหารสถานศึกษารุ่นพี่ที่ไว้ใจ) ที่พร้อมรับฟังอย่างเข้าใจ คอยเป็นกระจกสะท้อนมุมมอง และช่วยชี้แนะในวันที่เจอทางตัน นอกจากนี้ คณะครู ก็คือเพื่อนร่วมทางที่สำคัญที่สุด การเปิดใจล้อมวงคุยกัน (PLC) แบบกัลยาณมิตร จะช่วยให้ท่านได้รับข้อมูลสะท้อนกลับ (Feedback) ที่เป็นจริง ซึ่งจะช่วยลดช่องว่าง และทำให้ทีมงานพร้อมก้าวเดินไปในทิศทางเดียวกัน

1.3) วัฒนธรรมการเรียนรู้จากความผิดพลาด

คู่มือฉบับนี้เน้นให้ท่านใช้เวลาถึง 60% ไปกับการ ลงมือแก้ปัญหาหน้างานจริง ซึ่งแน่นอนว่าเมื่อท่านกล้าคิดและกล้าทดลองทำนวัตกรรมใหม่ๆ ย่อมมีโอกาสเกิดข้อผิดพลาดได้เสมอ เงื่อนไขความสำเร็จในข้อนี้คือ ต้องกล้าที่จะลอง และไม่กลัวที่จะพลาด เมื่อผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามเป้า ขอให้เปลี่ยนจากความกังวลเรื่องผลการประเมิน มาเป็นการตั้งวงสะท้อนคิดเพื่อคุยกันว่า เราได้เรียนรู้

อะไรจากเหตุการณ์นี้ และจะปรับปรุงให้ดีขึ้นในรอบหน้าได้อย่างไร การสร้างวัฒนธรรมที่มองความผิดพลาดเป็นบทเรียน จะช่วยปลดล็อกศักยภาพให้ทั้งตัวท่านและคณะครูกล้าที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ได้อย่างเต็มที่

2. โครงสร้าง

เพื่อให้การวัดและประเมินผลสอดคล้องกับมาตรฐาน และสะท้อนถึงการเติบโตของภาวะผู้นำเชิงรุกของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้อย่างแท้จริง กระบวนการประเมินจึงถูกแบ่งออกเป็น 3 ช่วงเวลาสำคัญ ดังนี้

2.1 การประเมินก่อนเริ่มการพัฒนา

จุดเริ่มต้นของการเรียนรู้ คือ การรู้จักตนเองอย่างถ่องแท้ ช่วงเวลานี้คือการสำรวจต้นทุนเดิม ของก่อนที่จะลงมือพัฒนาตามคู่มือ เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนว่าเรากำลังยืนอยู่จุดไหน

เครื่องมือที่ใช้ คือ 1) แบบทดสอบความรู้ เพื่อเช็กความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับหลักการภาวะผู้นำเชิงรุก

2) แบบประเมินตนเอง 5 ด้าน สำรวจพฤติกรรมเดิมในด้าน ความคิดริเริ่ม วิจารณ์ญาณ การกำหนดเป้าหมาย ความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ และการรู้จักตนเอง เป้าหมาย เพื่อให้ท่านทราบจุดเริ่มต้นของตนเอง ข้อมูลนี้ไม่ได้มีไว้เพื่อตัดสินผิดถูก แต่มีไว้เพื่อให้นำไปใช้เป็นสารสนเทศ ในการเลือกพี่เลี้ยงที่เหมาะสมกับสไตล์ของท่าน และใช้เป็นหลัก ในข้อมูลหลักในการเขียน เป้าหมายหน้าเดียวให้ตรงจุดที่สุด

2.2 การประเมินระหว่างการปฏิบัติ

หัวใจสำคัญอยู่ที่ร่องรอยการลงมือทำในทุกๆ วัน ช่วงเวลานี้จะเกิดขึ้นใน ระยะที่ 2 (Do) ซึ่งเป็นช่วงที่ท่านนำคู่มือไปทดลองใช้แก้ปัญหาจริงในโรงเรียน การประเมินจะเน้นที่การเก็บเกี่ยว ประสบการณ์ระหว่างทาง โดยดำเนินการดังนี้

1) บันทึกการเรียนรู้ เราไม่ขอรายงานเล่มหนาที่สร้างภาระค่ะ แต่ขอเพียงการ สะท้อน คิดสั้นๆ ลงในสมุดบันทึกว่าวันนี้ท่านได้ลองใช้พลังเชิงรุกด้านไหนแก้ปัญหาบ้าง และผลออกมาเป็น อย่างไร เพื่อให้ท่านเห็นการเติบโตของตนเองในทุกวัน

2) การมีส่วนร่วมในเครือข่ายเพื่อนคู่คิด เป็นการยืนยันว่าท่านไม่ได้เดินลำพัง โดยดูจากร่องรอยการนั่งล้อมวงคุยกับน้องๆ คุณครู (PLC) และการรับคำปรึกษาจากพี่เลี้ยง อย่างน้อย เดือนละ 1 ครั้ง เพื่อเติมพลังบวกและแนวคิดใหม่ๆ อยู่เสมอ

2.3 การประเมินผลสรุปหลังการพัฒนา

มองย้อนกลับมาดูความภูมิใจ เพื่อวางแผนเติบโตอย่างยั่งยืน ช่วงสุดท้ายใน ระยะที่ 3 (Check & Act) คือ การรวบรวมความสำเร็จหลังจากที่ท่านทุ่มเทมาตลอดภาคเรียน เพื่อดูว่าภาวะผู้นำเชิงรุกมีมากขึ้นเพียงใด โดยดำเนินการดังนี้

1) การสะท้อนผลรอบด้าน 360 องศา เพราะผู้นำที่ส่งงานจะชัดเจนที่สุดในสายตาคนรอบข้าง เราจึงให้ทั้ง ตัวท่านเอง คุณครู และพี่เลี้ยง ช่วยกันสะท้อนพฤติกรรมเชิงรุกที่เปลี่ยนไปของท่าน ข้อมูลนี้จะเป็นพลังสำคัญที่ช่วยให้ท่านเห็นจุดแข็งที่เพิ่มขึ้นอย่างน่าภาคภูมิใจ

2) การประเมินความรู้หลังการพัฒนา เพื่อดูความก้าวหน้าขององค์ความรู้ที่ท่านได้รับ ข้อมูลส่วนนี้จะช่วยยืนยันว่าได้ก้าวสู่การเป็นผู้บริหารมืออาชีพที่มีทั้งความรู้และการปฏิบัติที่ยอดเยี่ยม

การวัดและประเมินผลมีกระบวนการวัดและประเมินผลจึงถูกแบ่งออกเป็น 3 ช่วงเวลาสำคัญสรุปได้ดังตารางนี้

การประเมิน / ระยะการพัฒนา	กิจกรรมและ เครื่องมือที่ใช้	องค์ประกอบ เป้าหมายที่มุ่งเน้น	เกณฑ์ ความสำเร็จ	ร่องรอย/ผลผลิต เชิงประจักษ์
ช่วงที่ 1 การ ประเมินก่อนเริ่ม การพัฒนา (ระยะที่ 1 Plan)	1) แบบทดสอบ ความรู้ (Pre-test) 2) แบบประเมิน พฤติกรรมตนเองก่อน การพัฒนา	ครอบคลุมทั้ง 5 ด้าน เพื่อหาจุดแข็งและจุด ที่ต้องพัฒนาเร่งด่วน	ทราบระดับ ฐานข้อมูลเดิม เพื่อเปรียบเทียบ ความก้าวหน้า	1) เป้าหมายหน้า เดียว 2) รายชื่อพี่เลี้ยง
ช่วงที่ 2 การ ประเมินระหว่าง การปฏิบัติ (ระยะที่ 2 Do)	1) บันทึกสะท้อนคิด 2) บันทึก PLC 3) บันทึกการรับ คำปรึกษา	1) การมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ 2) การมีวิจารณ์อย่าง ดี 3) การกำหนด เป้าหมาย 4) ความมุ่งมั่นที่เป็น อิสระ 5) การรู้จักตนเอง	1) มีร่องรอยการ ปฏิบัติงาน ต่อเนื่องสม่ำเสมอ 2) มีสัดส่วนการ เรียนรู้ 40/60 (ศึกษาเอง/ทำ จริง)	1) บันทึกการ สะท้อนคิด 2) บันทึก PLC และภาพถ่าย กิจกรรม
ช่วงที่ 3 การ ประเมินผลสรุป หลังการพัฒนา (ระยะที่ 3 Check & Act)	1) แบบทดสอบ ความรู้ (Post-test) 2) ประเมิน 360 องศา (ตนเอง/ครู/พี่เลี้ยง) 3) บันทึกการถอด บทเรียนร่วมกับทีม	ครอบคลุมทั้ง 5 ด้าน	1) คะแนน Post- test สูงกว่า Pre- test 2) ผลประเมิน พฤติกรรมเฉลี่ย ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 80	1) กระดานถอด บทเรียน 2) เรื่องเล่า ความสำเร็จหน้า เดียว

จากตารางนี้ ไม่ได้มีไว้เพื่อเพิ่มภาระงานเอกสาร หรือสร้างความกดดันให้ผู้บริหารสถานศึกษา โรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน แต่ออกแบบมาให้กลมกลืนไปกับการทำงานปกติประจำวัน โดยแบ่งออกเป็น 3 ก้าว ดังนี้

1. ช่วงที่ 1 ในระยะเริ่มต้น (Plan) สิ่งที่ท่านต้องทำมีเพียงแค่การสำรวจตัวเอง ผ่านการทำแบบทดสอบความรู้และแบบประเมินพฤติกรรมก่อนการพัฒนา (Pre-test) ไม่ได้ทำเพื่อเอาคะแนนไปแข่งกับใคร แต่ทำเพื่อให้รู้ว่า ตอนนี้เรามีจุดแข็งเรื่องอะไร และมีจุดไหนที่เราต้องเร่งเติมพลัง

และข้อมูลช่วงนี้จะช่วยให้ตัดสินใจได้ว่า เทอมนี้ควรจะเลือกพี่เลี้ยงแบบไหนมาช่วยให้คำปรึกษา และนำไปสู่การพูดคุยกับคุณครูเพื่อเขียนเป้าหมายหน้าเดียวที่สั้น กระชับ และทำได้จริง โดยไม่ต้องเขียนโครงการเลมหนาๆ

2. ช่วงที่ 2 ระยะนี้ (Do) คือ ไฮไลท์สำคัญที่สุด ของคู่มือเล่มนี้ เพราะเราเน้นให้ท่านใช้เวลา 60% ไปกับการลงมือแก้ปัญหาจริงในโรงเรียน โดยเฉพาะการเอาความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มาพลิกแพลงแก้ปัญหาคนไม่พอหรืองบไม่จำกัด โดยต้องประเมินแบบไม่ต้องพิมพ์รายงานยาวๆ ขอแค่มีสมุดคู่ใจสักเล่ม ไว้จดบันทึกสะท้อนคิดสั้นๆ ก่อนกลับบ้านว่า วันนี้เราได้ลองใช้วิธีใหม่ๆ อะไรบ้าง และผลเป็นอย่างไร

และร่องรอยความสำเร็จคือภาพถ่ายหรือบันทึกสั้นๆ ตอนที่นั่งประชุมพูดคุยปรึกษาหารือกับคุณครู (PLC) เพื่อแก้ปัญหาเด็ก และการที่ยกหูโทรศัพท์หรือนัดทานกาแฟกับพี่เลี้ยง อย่างน้อยเดือนละครั้ง เพื่อระบายความเครียดและเติมไอเดียใหม่ๆ

3. ช่วงที่ 3 เมื่อปลายเทอมมาถึง (Check & Act) ถึงเวลาที่เราจะมาดูว่า พลังภาวะผู้นำเชิงรุก ในตัวเรามีมากขึ้นแค่ไหน โดยการใช้การประเมิน 360 องศา คือให้ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็ก คุณครู และพี่เลี้ยง ช่วยกันให้คะแนนพฤติกรรมที่เปลี่ยนไป เป้าหมายคือให้ผ่านเกณฑ์ ร้อยละ 80 ซึ่งทำได้ไม่ยาก หากลงมือทำอย่างสม่ำเสมอในช่วงที่ 2 พร้อมกับการทำ Post-test เพื่อดูว่าความรู้เราแน่นขึ้นแค่ไหน

บทสรุป คือ ผลผลิตสุดท้าย ไม่ใช่แฟ้มประเมินตั้งโต๊ะ แต่คือการชวนคุณครูมาเขียนสรุปหน้ากระดานถอดบทเรียน แล้วคุยกันว่าเทอมนี้เราทำอะไรสำเร็จบ้าง จากนั้นสรุปความภูมิใจทั้งหมดลงใน เรื่องเล่าความสำเร็จหน้าเดียว เพื่อเก็บไว้เป็นเกียรติประวัติและส่งต่อแรงบันดาลใจให้ผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดเล็กต่อไป



แบบกำหนดเป้าหมายหน้าเดียว

ใช้สำหรับ ระยะที่ 1 (Plan) เพื่อตกลงเป้าหมายร่วมกับทีมงาน โดยไม่ต้องเขียนโครงการเล่ม
 หนาชื่อเป้าหมาย (Quick Win):
 ระยะเวลาดำเนินการ: ตั้งแต่วันที่ ถึงวันที่
 พี่เลี้ยง (Mentor) ประจำโครงการนี้ คือ:

หัวข้อ	รายละเอียด (เขียนสั้นๆ ให้เข้าใจง่าย)
1. ปัญหา/ข้อจำกัดที่พบ (ตอนนี้โรงเรียนเราติดขัด เรื่องอะไรที่สุด)	
2. เป้าหมายที่อยากเห็น (เมื่อจบเทอมนี้ อยากให้เกิด การเปลี่ยนแปลงอะไร)	
3. วิธีการเชิงรุกที่จะทำ (จะแก้ปัญหายังไร นอกเหนือจากวิธีเดิมๆ)	
4. สิ่งที่ต้องการรับการ สนับสนุน (ต้องการให้ครู ชุมชน หรือ พี่เลี้ยงช่วยเรื่องอะไร)	

ตารางบันทึกการสะท้อนคิด

คำแนะนำการใช้ ใช้บันทึกในระยยะที่ 2 (Do) โดยไม่จำเป็นต้องเขียนทุกวัน ให้เลือกเขียนเฉพาะวันที่เกิดเหตุการณ์สำคัญ หรือวันที่ได้อาภาวะผู้นำเชิงรุก ออกมาใช้แก้ปัญหา (แนะนำสัปดาห์ละ 1-2 ครั้ง)

เดือน..... ปี.....

วัน/เดือน/ปี	สถานการณ์ท้าทาย / ปัญหาที่พบหน้างาน	ภาวะผู้นำเชิงรุกที่เลือกใช้แก้ปัญหา(ดีถูก ✓ ได้มากกว่า 1 ข้อ)	สิ่งที่ได้ตัดสินใจลงมือทำ
(ตัวอย่าง) วันที่ 15 เมษายน 2569	ครูประจำชั้น ป.3 ลาป่วยกะทันหัน ไม่มีคนสอนแทน	☐ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ☒ การมีวิจาร์ณญาณ ☐ การกำหนดเป้าหมาย ☒ การมีความมุ่งมั่น อิสระ ☐ การรู้จักตนเอง	ตัดสินใจควบรวมชั้น ป.2 และ ป.3 ชั่วคราว และให้รุ่นพี่ ป.3 ช่วยสอนน้องอ่านหนังสือ
		☐ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ☐ การมีวิจาร์ณญาณ ☐ การกำหนดเป้าหมาย ☐ การมีความมุ่งมั่น อิสระ ☐ การรู้จักตนเอง	
		☐ การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ☐ การมีวิจาร์ณญาณ ☐ การกำหนดเป้าหมาย ☐ การมีความมุ่งมั่น อิสระ ☐ การรู้จักตนเอง	

ตารางบันทึก PLC

คำแนะนำการใช้ ใช้เป็นหลักฐานการพูดคุยเพื่อพัฒนางานในระยะที่ 2 (Do) ออกแบบมาให้สรุปประเด็นได้ครบถ้วนในหน้าเดียว และเห็นแอคชันแพลน (Action Plan) ชัดเจนว่าคุยจบแล้วใครต้องไปทำอะไรต่อ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลการ PLC

วันที่: เวลา:

รูปแบบ: [] PLC กับคณะครู [] การรับคำปรึกษาจากพี่เลี้ยง

ผู้เข้าร่วม PLC :

ส่วนที่ 2 สรุปประเด็นและการเดินทางต่อ

ลำดับ	หัวข้อ / ปัญหาที่นำมา หารือ	ไต่เต๋ / ข้อเสนอแนะที่ ได้จาก PLC	สิ่งที่จะนำไปลงมือทำต่อ
1 (ตัวอย่าง)	ปัญหาเด็กอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ในชั้น ป.1-2	พี่เลี้ยงแนะนำให้ตั้ง ปราชญ์ชาวบ้าน มาช่วย เล่านิทานพื้นบ้านให้เด็ก ฟัง	ติดต่อผู้ใหญ่บ้านเพื่อหา จิตอาสาแม่ลำนันทนใน บ่ายวันศุกร์ (ผู้บริหาร สถานศึกษารับผิดชอบ ติดต่อ)
2			
3			
4			
5			

ตารางกระดานถอดบทเรียน

คำแนะนำการใช้ ใช้ในระยะที่ 3 (Check & Act) เมื่อสิ้นสุดภาคเรียน ท่านสามารถนำตารางนี้ไปวาดลงบนกระดานไวท์บอร์ด หรือปริ้นต์แจกคุณครูคนละแผ่น เพื่อให้ทุกคนช่วยกันเขียนสะท้อนความคิดเห็น (ห้ามจับผิดคน ให้โฟกัสที่ตัวเอง)

หัวข้อที่นำมาถอดบทเรียน สรุปผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายหน้าเดียว (Quick Win) ประจำเทอม

วันที่ทำการถอดบทเรียน

🎯 1. เป้าหมายตั้งต้นของเราคืออะไร?	🌟 2. สิ่งที่เราทำได้ดี / ความสำเร็จที่เกิดขึ้น
(ทบทวนว่าตอนแรกเราตกลงกันไว้ว่าจะทำอะไรให้สำเร็จ) 1. 2. 3.	(เขียนสิ่งที่ทีมงานทำได้ดี น่าชื่นชม หรือผลลัพธ์ที่น่าภูมิใจ) 1. 2. 3.
🚧 3. ปัญหา / อุปสรรค / สิ่งที่ไม่เป็นตามคาด	💡 4. บทเรียนที่ได้รับ & สิ่งที่ต้องปรับปรุงในครั้งหน้า
(เขียนข้อจำกัดที่พบหน้างาน หรือสิ่งที่ทำให้งานสะดุด) 1. 2. 3.	(เขียนข้อตกลงร่วมกันว่า เทอมหน้าเราจะแก้ไขปัญหานี้อย่างไร) 1. 2. 3.

แบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงรุกแบบ 360 องศา

คำแนะนำ แบบประเมินนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อสะท้อนพฤติกรรมการทำงานของ ผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาตนเองและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น (ไม่ได้มีไว้เพื่อจับผิดหรือลงโทษ) ขอความกรุณาท่านประเมินตามความเป็นจริงที่ท่านได้สัมผัสและมองเห็น

ส่วนที่ 1 ข้อมูลผู้ประเมิน

- โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน () ที่ตรงกับสถานะของท่าน
- () ประเมินตนเอง (ผู้บริหารประเมินตัวเอง)
 - () คณะครู / บุคลากรในสถานศึกษา
 - () พี่เลี้ยง (ผู้บริหารรุ่นพี่ / ศึกษานิเทศก์)

ส่วนที่ 2 การประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงรุก 5 ด้าน

เกณฑ์การให้คะแนน

5 = ทำเป็นประจำสม่ำเสมอ

4 = ทำบ่อยครั้ง

3 = ทำปานกลาง

2 = ทำน้อยครั้ง

1 = แทบไม่ได้ทำเลย หรือต้องปรับปรุง

องค์ประกอบ	พฤติกรรมเชิงรุกที่แสดงออก	ระดับการประเมิน				
		5	4	3	2	1
ด้านที่ 1 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	1.1 กล้าคิดกล้าทำสิ่งใหม่ๆ เพื่อแก้ปัญหาครูไม่ครบชั้น หรืองบประมาณจำกัด เช่น ดึงปราชญ์ชุมชนมาร่วมสอน หรือประยุกต์ใช้สื่อรอบตัว					
	1.2 สนับสนุนให้ครูในโรงเรียนทดลองจัดการเรียนการสอนรูปแบบใหม่ๆ โดยไม่ยึดติดกับกรอบเดิมๆ					
ด้านที่ 2 การมีวิจารณญาณ	2.1 มีสติ "หยุดคิดก่อนตอบสนอง" เมื่อเจอสถานการณ์กดดัน ไม่ใช้อารมณ์ตัดสินใจชั่ววูบ					
	2.2 เมื่อเกิดปัญหา จะรับฟังข้อมูลรอบด้าน และวิเคราะห์หาสาเหตุที่แท้จริง (Root Cause) ก่อนตัดสินใจเสมอ					

องค์ประกอบ	พฤติกรรมเชิงรุกที่แสดงออก	ระดับการประเมิน				
		5	4	3	2	1
ด้านที่ 3 การกำหนดเป้าหมาย	3.1 มีการกำหนดเป้าหมายหน้าเดียว ที่ชัดเจน จับต้องได้ และไม่สร้างภาระงานเอกสารที่เกินจำเป็นให้แก่ครู					
	3.2 หมั่นสื่อสารเป้าหมายและให้กำลังใจทีมงานอย่างเป็นกันเอง เช่น การพูดคุยยามเช้า หรือ PLC					
ด้านที่ 4 การมีความมุ่งมั่นที่เป็นอิสระ	4.1 กล้าตัดสินใจแก้ปัญหาเฉพาะหน้าด้วยตนเองอย่างรวดเร็ว (ในขอบเขตอำนาจหน้าที่) โดยไม่ปล่อยให้ปัญหายืดเยื้อ					
	4.2 มอบความไว้วางใจและให้อิสระแก่คุณครูในการออกแบบการทำงานหรือการจัดการชั้นเรียนของตนเอง					
ด้านที่ 5 การรู้จักตนเอง	5.1 เปิดใจรับฟังคำติงหรือข้อเสนอแนะจากผู้อื่น (ทั้งครูและพี่เลี้ยง) ด้วยความเต็มใจ ไม่แสดงอาการต่อต้าน					
	5.2 กล้ายอมรับข้อผิดพลาดในการทำงาน และนำข้อผิดพลาดนั้นมาเป็นบทเรียนเพื่อพัฒนางานในครั้งต่อไป					

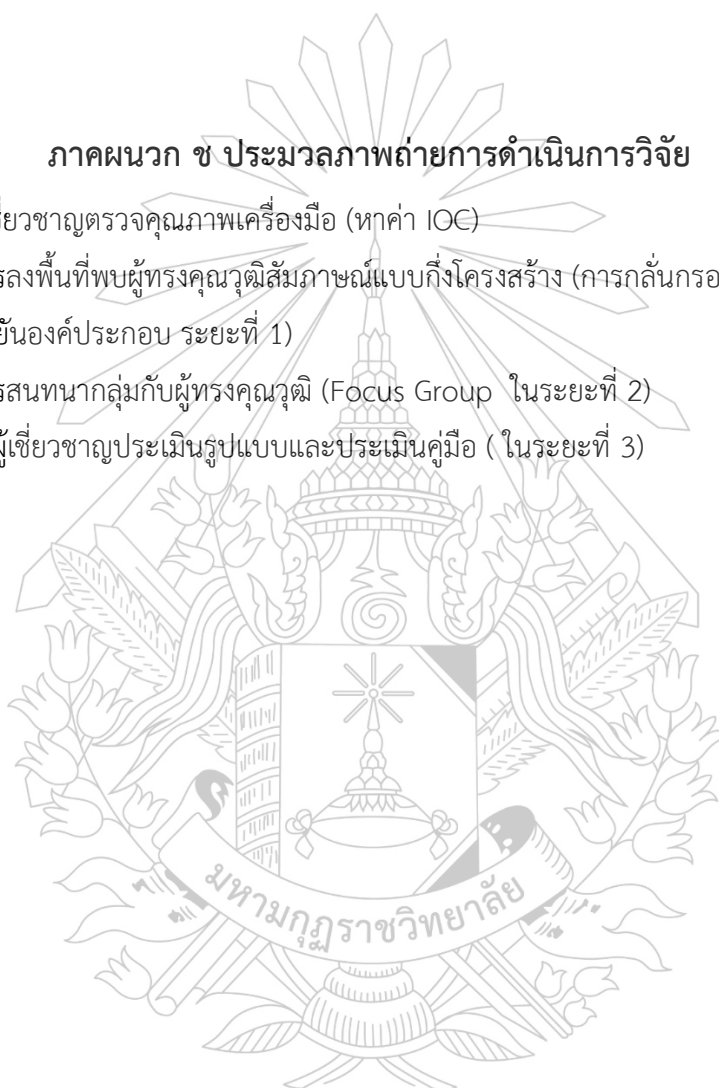
ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อการเติบโต

1. สิ่งที่ท่านผู้อำนวยการ ทำได้ดีมากอยู่แล้ว และควรทำต่อไป

2. สิ่งที่ยากให้ท่านผู้อำนวยการ ปรับปรุงหรือพัฒนาเพิ่มเติม

ภาคผนวก ข ประมวลภาพถ่ายการดำเนินการวิจัย

- ภาพผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือ (หาค่า IOC)
- ภาพการลงพื้นที่พบผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (การกลั่นกรององค์ประกอบและยืนยันองค์ประกอบ ระยะที่ 1)
- ภาพการสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิ (Focus Group ในระยะที่ 2)
- ภาพให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินรูปแบบและประเมินคู่มือ (ในระยะที่ 3)



ภาพผู้เชี่ยวชาญตรวจคุณภาพเครื่องมือ (หาค่า IOC)



ภาพการลงพื้นที่พบผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง



ภาพการสนทนากลุ่มกับผู้ทรงคุณวุฒิ



ภาพผู้เชี่ยวชาญประเมินรูปแบบและประเมินคู่มือ



ประวัติผู้เขียนคุณูปนิพนธ์

ชื่อ	นางสาวปวีณา วรกำพล
วัน เดือน ปี เกิด	19 กันยายน 2527
สถานที่เกิด	สระบุรี
ประวัติการศึกษา	ประถมศึกษา โรงเรียนวัดกุดนกเปล้า จ.สระบุรี มัธยมศึกษา โรงเรียนปากเพรียววิทยาคม จ.สระบุรี ปริญญาตรี วท.บ.เคมี มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี จ.ลพบุรี ประกาศนียบัตรบัณฑิต เคมีศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปริญญาโท วท.ม.เคมีศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี
ที่อยู่ปัจจุบัน	49/1 ม.1 ต.บึงคล้า อ.หล่มสัก จ.เพชรบูรณ์
ผลงานตีพิมพ์	การสร้างบทเรียนเรื่องโครงสร้างผลึกโดยใช้โปรแกรมแบบจำลอง พลวัตเพื่อพัฒนาการคิดเชิงวิเคราะห์ของนักเรียนระดับชั้น มัธยมศึกษา ระดับชาติ
รางวัลที่ได้รับ	รางวัลการขับเคลื่อนหลักสูตรด้านทฤษฎีการศึกษา ระดับดี ระดับประเทศ ปี 2568 รางวัลผู้มีวิถีปฏิบัติที่เป็นเลิศ (Best Practice) การยกระดับสมรรถนะ ความฉลาดรู้ของผู้เรียน ระดับดีเยี่ยม ประเภทศึกษานิเทศก์ ระดับ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2568 ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติรางวัล ครูชนคนคุณธรรม ประเภท บุคลากรทางการศึกษา ระดับคุณภาพดีเยี่ยม โครงการโรงเรียน คุณธรรม สพฐ. ระดับเขตตรวจราชการที่ 17 ปีการศึกษา 2568

