



ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2559
ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2559

ลิขสิทธิ์ของบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

THE ART OF INFLUENCE PEOPLE IN THE DEMONSTRATION SCHOOL UNDER
THE OFFICE OF HIGHER EDUCATION COMMISSION



By
Miss Sirikamol Modmoltin

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree
Doctor of Philosophy Program in Educational Administration
Department of Educational Administration
Graduate School, Silpakorn University
Academic Year 2016
Copyright of Graduate School, Silpakorn University

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร อนุมัติให้วิทยานิพนธ์เรื่อง “ศิลปะการครองคน
ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดคณะกรรมการการอุดมศึกษา” เสนอโดย นางสาวสิริกมล หมดมลทิน
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปานใจ ธารทัสนวงศ์)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่ เดือน พ.ศ.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มีทนา วัฒนอมศักดิ์)

...../...../.....

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุคนธ์ มณีรัตน์)

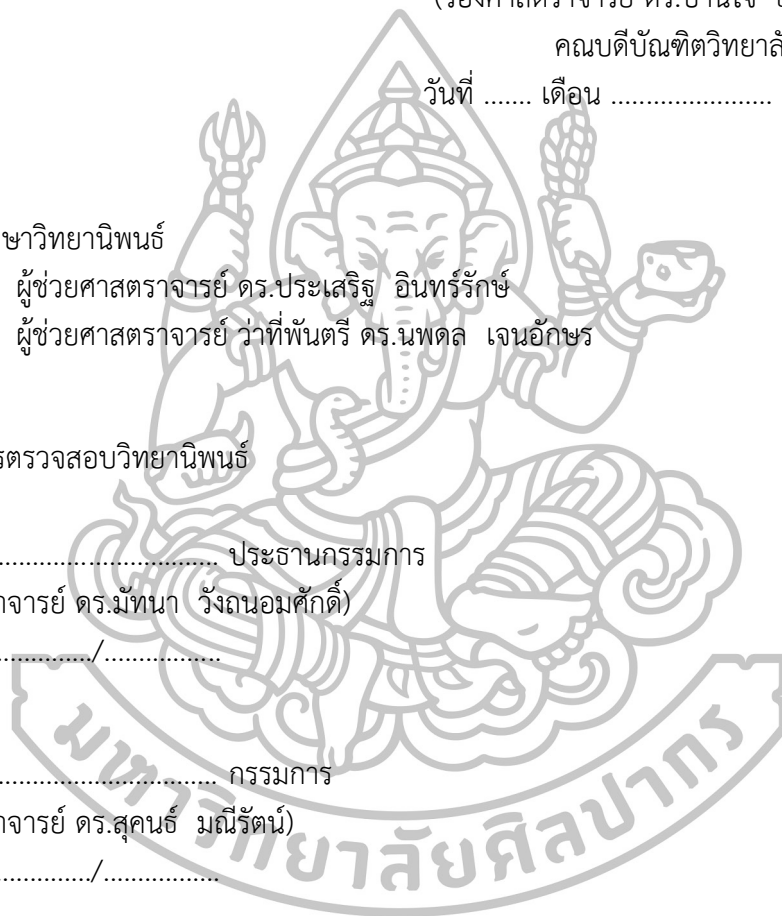
...../...../.....

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

...../...../.....

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร)

...../...../.....



56252924: สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คำสำคัญ: ศิลปะการครองคน / โรงเรียนสาธิต

สิริกมล หมดมลทิน: ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: ผศ.ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ และ ผศ.ว่าที่ พ.ต.ดร.นพดล เจนอักษร. 185 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต EDFR การดำเนินการวิจัย มี 4 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับตัวแปรเกี่ยวกับศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2) EDFR รอบ 1 วิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 3) EDFR รอบ 2 วิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จากการสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ 4) รายงานผลการวิจัยเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล คือ 1) แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง 2) แบบสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย 1) อดีตผู้บริหารโรงเรียนสาธิต 2) ผู้บริหารปัจจุบันของโรงเรียนสาธิต 3) ผู้มีความสัมพันธ์หรือมีอำนาจในการบริหารโรงเรียนสาธิต รวมทั้งสิ้น 19 คน สถิติวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วยค่ามัธยฐาน, ค่าฐานนิยม, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์และสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ

ผลการวิจัยพบว่า

ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 5 ด้าน 85 ประเด็น ได้แก่ 1) การเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร ประกอบด้วย 20 ประเด็น 2) การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร ประกอบด้วย 16 ประเด็น 3) การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร ประกอบด้วย 21 ประเด็น 4) การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ประกอบด้วย 16 ประเด็น 5) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อชุมชน ประกอบด้วย 12 ประเด็น

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ลายมือชื่อนักศึกษา.....

ปีการศึกษา 2559

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ 1. 2.

56252924: MAJOR: EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEY WORD: THE ART OF INFLUENCE PEOPLE / THE DEMONSTRATION SCHOOL

SIRIKAMOL MODMOLTIN: THE ART OF INFLUENCE PEOPLE IN THE DEMONSTRATION SCHOOL UNDER THE OFFICE OF HIGHER EDUCATION COMMISSION.

THESIS ADVISORS: ASST.PROF.PRASERT INTARAK, Ed.D., AND ASST.PROF.MAJ.NOPADOL CHENAKSARA, RTAR., Ph.D. 185 pp.

This research design was Ethnographic Delphi Future Research: EDFR. The research objective was to identify the art of influence people in the demonstration school under the Office of Higher Education Commission. The research procedure was comprised of four steps as follows: first to study variables of the art of influence people in the demonstration school under the Office of Higher Education Commission from document; second was the first round of EDFR, to analyze the art of influence people in the demonstration school under the Office of Higher Education Commission from the experts' interview, third was the second round of EDFR, to analyze the art of influence people in the demonstration school under the Office of Higher Education Commission from the experts' opinion, last research reporting. The instruments used for data collection were non structured interview form and an opinionnaire. The key informants were 19 people who were former school administrators, school administrators, the school-related people of powerful with school. The statistics used for data analysis were median, mode, interquartile range and content analysis,

The findings of this research were as follows:

The art of influence people in the demonstration school under the Office of Higher Education Commission consisted of 5 components with 85 items namely; 1) the good model of administrator: 20 items, 2) good organization climate: 16 items, 3) inspiration: 21 items, 4) morale supporting: 16 items, and 5) good community relationship: 12 items.

Department of Educational Administration

Graduate School, Silpakorn University

Student's signature

Academic Year 2016

Thesis Advisors' signature 1. 2.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยดี ด้วยความกรุณาของคณะกรรมการที่ปรึกษา ประกอบด้วย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร คอยช่วยเหลือ เป็นกำลังใจและให้คำแนะนำที่มีประโยชน์อย่างยิ่งต่อผู้วิจัย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มัทนา วัฒนอมศักดิ์ ประธานกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุคนธ์ มณีรัตน์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาให้ข้อมูลที่เกี่ยวข้องให้คำปรึกษา คำแนะนำ และข้อเสนอแนะ ที่มีคุณค่ายิ่ง ตลอดจนคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุกท่านที่เมตตา อบรมสั่งสอน มอบความรู้และประสบการณ์อันมีค่า ผู้วิจัยกราบขอบพระคุณด้วยความเคารพ เป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิและผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ได้กรุณาให้สัมภาษณ์ และ แสดงความคิดเห็นในงานวิจัย ขอขอบคุณผู้บริหารโรงเรียนสาธิตและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับโรงเรียน สาธิตทุกท่านที่ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับการวิจัย และ ขอขอบคุณผู้บริหาร คณะครู ตลอดจนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร (ปฐมวัยและประถมศึกษา) ทุกท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ช่วยเหลือในการดำเนินการวิจัย และ ขอขอบคุณบุคลากรของภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร ทุกท่านที่ให้คำแนะนำ ให้การดูแลช่วยเหลือทุกสิ่งให้ผ่านปัญหาและอุปสรรคไปได้ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณคุณแม่สุรพีร์ หม่อมลทิน คุณพ่อรุจ หม่อมลทิน ครอบครัว อันเป็นที่รัก และญาติพี่น้องทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน เดิมกำลังใจให้ผู้วิจัยในทุกเรื่อง ผู้วิจัยขอขอบพระคุณอย่างสูง

คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอน้อมอุทิศด้วยความกตัญญูแก่แต่ บิดา มารดา และครู อาจารย์ที่เป็นผู้อบรมสั่งสอนและประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้ผู้วิจัย ประสบความสำเร็จมาถึง ณ วันนี้ของชีวิต

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฉ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	3
ปัญหาการวิจัย.....	9
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	15
ข้อคำถามของการวิจัย.....	15
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	15
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการครองคน.....	16
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	17
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	21
2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	22
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการครองคน.....	22
หลักการครองคน.....	24
การบริหารเป็นศาสตร์.....	28
การบริหารเป็นศิลป์.....	30
หลักธรรมาภิบาล.....	47
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างขวัญกำลังใจ.....	50
ความหมายและความสำคัญของขวัญกำลังใจ.....	50
องค์ประกอบของขวัญกำลังใจ.....	50
การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา.....	56
การบริหารของโรงเรียนสาธิต.....	62
แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยอนาคตด้วยเทคนิค EDFR.....	65
การวิจัยอนาคตด้วยเทคนิค EDFR.....	65
ขั้นตอนการทำวิจัย EDFR.....	67
การประยุกต์ใช้เทคนิค EDFR ในสถานศึกษา.....	68
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	68
3 วิธีการดำเนินการวิจัย.....	80
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	80
ระเบียบวิธีการวิจัย.....	83

บทที่	หน้า
แผนแบบการวิจัย	84
รูปแบบการวิจัย	84
ผู้ให้ข้อมูล	85
ตัวแปรที่ศึกษา.....	86
เครื่องมือใช้ในการวิจัย.....	86
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	86
การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	87
การเก็บรวบรวมข้อมูล	88
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	90
สรุปและอภิปรายผล.....	91
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	92
การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทราบศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา EDFR รอบ 1	92
การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทราบศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา EDFR รอบ 2	96
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	117
สรุปผลการวิจัย.....	117
อภิปรายผลการวิจัย.....	121
ข้อเสนอแนะการวิจัย.....	131
รายการอ้างอิง.....	132
ภาคผนวก.....	136
ภาคผนวก ก หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ.....	137
ภาคผนวก ข เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	150
ภาคผนวก ค ถอดบทเรียนการอภิปรายผล	165
ประวัติผู้วิจัย.....	185

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ตารางเปรียบเทียบทฤษฎี X และ Y	39
2 ความหมายสำคัญของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 10 องค์ประกอบ	48
3 แสดงความคลาดเคลื่อน	86
4 ผลการวิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ด้านสร้างคุณลักษณะของผู้บริหาร	96
5 ผลการวิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ด้านสร้างความเข้าใจ และเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมของบุคลากร	100
6 ผลการวิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ด้านสร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคลากร	104
7 ผลการวิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ด้านสร้างขวัญและกำลังใจ ในการทำงาน	110
8 ผลการวิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ด้านสร้างความรับผิดชอบต่อสังคม และสิ่งแวดล้อม	114

บทที่ 1 บทนำ

“...ความเจริญของประเทศชาติเป็นความเจริญส่วนรวม ซึ่งเกิดจากผลงานหรือผลของการกระทำของคนทั้งชาติ ถือได้ว่า ทุกคนแบ่งหน้าที่กันทำประโยชน์ให้แก่ชาติ ตามความถนัดและความสามารถ และต่างคนต่างก็ได้เกื้อกูลกันและกัน ไม่มีผู้ใดจะอยู่ได้และทำงานให้แก่ประเทศชาติได้โดยลำพังตนเอง...”¹

พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ณ หอประชุมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วันศุกร์ที่ 10 กรกฎาคม 2513 แสดงให้เห็นถึงพระบรมราชวินิจฉัยว่า ความเจริญของชาติเกิดจากผลจากการกระทำของคน คน จึงเป็น หัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์การและการพัฒนาประเทศชาติ

สิ่งสำคัญของการพัฒนาคน คือ การให้ศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 มาตรา 4 ได้กล่าวว่า “การศึกษา” หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และมาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข²

ทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) สะท้อนถึงสถานะของประเทศและบริบทการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่ประเทศกำลังประสบอยู่ ทำให้การกำหนดวิสัยทัศน์แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ยังคงมีความต่อเนื่องจากวิสัยทัศน์แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 11 และยังคงกรอบหลักการของการวางแผนที่น้อมนำและประยุกต์ใช้หลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ยึดคนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนาอย่างมีส่วนร่วม การพัฒนาที่ยึดหลักสมดุล ยั่งยืน โดยวิสัยทัศน์ของการพัฒนาในแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการพัฒนาที่มุ่งสู่การเปลี่ยน

¹“พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” (ณ หอประชุมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วันศุกร์ที่ 10 กรกฎาคม 2513).

²กระทรวงศึกษาธิการ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**, เข้าถึงเมื่อ 2 พฤษภาคม 2559, เข้าถึงได้จาก <https://www.mwit.ac.th/~person/01-Statutes/NationalEducation.pdf>

ผ่านประเทศไทยจากประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศที่มีรายได้สูง มีความมั่นคง และยั่งยืน สังคมอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข และนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ระยะยาว “มั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน” ของประเทศ³

คน เป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาองค์กร ไม่ว่าจะคนนั้นจะอยู่ในตำแหน่งหน้าที่หรือมีบทบาทอย่างไรในองค์กร หากผู้บริหารสามารถบริหารจัดการคนให้เป็นคนคุณภาพสามารถปฏิบัติงานเพื่อองค์กรได้อย่างเต็มศักยภาพ ก็สามารถนำองค์กรให้บรรลุเป้าหมายการดำเนินการที่วางไว้ได้ คน เป็นองค์ประกอบแรกที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรตามหลักการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร แบบ 4 M ดังต่อไปนี้

1. คนหรือบุคคล (Man) เป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารงาน หน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ จำเป็นต้องมีคนที่ปฏิบัติงาน ผลงานที่ดีจะออกมาได้ต้องประกอบด้วยบุคคลที่มีคุณภาพและมีความรับผิดชอบต่อองค์กรหรือหน่วยงานนั้นๆ

2. เงิน (Money) หน่วยงานจำเป็นต้องมีงบประมาณเพื่อการบริหารงานหากขาดงบประมาณ การบริหารงานของหน่วยงานก็ยากที่จะบรรลุเป้าหมาย

3. ทรัพยากรหรือวัสดุ (Material) การบริหารจำเป็นต้องมีวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการบริหาร หากหน่วยงานขาดวัสดุอุปกรณ์หรือทรัพยากรในการบริหารแล้วก็จะย่อมจะเป็นอุปสรรคหรือก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน

4. การบริหารจัดการ (Management) เป็นภารกิจของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาโดยตรง คือเป็นกลไกและตัวประสานที่สำคัญที่สุดในการประมวล ผลักดันและกำกับปัจจัยต่างๆ ทั้ง 3 ประการให้สามารถดำเนินไปได้โดยมีประสิทธิภาพจนบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานตามที่ต้องการ

จากการศึกษาเรื่องกลยุทธ์สร้าง “คนคุณภาพ” ได้ให้แนวคิดที่ “คน” คือ อาวุธสำคัญคือทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดของการทำกิจกรรมต่างๆ ในทุกภาคส่วนในโลกยุคใหม่ที่เหนือกว่าสิ่งใดทั้งสิ้น การพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืนและมั่นคงนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ การพัฒนาคน เพราะหากปราศจากคนคุณภาพแล้วนั้น องค์กรดังกล่าวก็ยากที่จะรับมือกับปัญหาและอุปสรรคนานัปการก็สามารถถาโถมเข้ามาได้ทุกเมื่อ ศาสตราจารย์ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker) ผู้ได้รับการขนานนามว่า “บิดาแห่งการบริหารจัดการสมัยใหม่” ได้ให้แนวคิดที่ องค์กรสมัยใหม่นั้นไม่ใช่เครื่องจักร หากแต่เป็นองค์กรของมนุษย์ องค์กรที่อยากประสบความสำเร็จ ต้องมีหน้าที่หรือพันธกิจที่สำคัญ ที่จะต้องสร้าง “คนคุณภาพ” ให้ได้มากที่สุด ทันท่วงทีที่สุด เพื่อให้คนเหล่านั้นเป็นผู้นำพาองค์กรไปสู่ความยิ่งใหญ่ ซึ่งแต่ละองค์กรย่อมมีวัฒนธรรม รูปแบบ และลักษณะเฉพาะขององค์กร ที่ผู้บริหารต้องประยุกต์ในการบริหารให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและบริบทนั้นๆ ในบางองค์กร การบริหารคนให้เป็นคนเก่งและคนดีนั้นอาจจะเหมาะสมกับรูปแบบหนึ่ง แต่ในบางองค์กรไม่จำเป็นต้องเหมือนกัน อาจจะใช้อีกรูปแบบหนึ่ง หรือใช้ในหลายๆ วิธีมาผสมกันจนกลายเป็นแนวทางใหม่ แต่อย่างไรก็ตามก็ต้องตั้งใจทำให้แตก มุ่งเป้าหมายไปที่ “คน” และสร้างคนให้ได้ ซึ่งในยุคปัจจุบัน มีการยอมรับและให้ความสำคัญในทุกองค์กรไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือเอกชนและไม่ว่าอยู่ในระดับไหนก็

³สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, เอกสารประกอบการระดมความคิดเห็น ทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12, เข้าถึงเมื่อ 2 พฤษภาคม 2559, เข้าถึงได้จาก http://www.nesdb.go.th/article_attach/Book_Plan12.pdf

ตามว่าการสร้างคนคุณภาพนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญเร่งด่วนที่สุด ผู้บริหารที่สามารถพัฒนาศักยภาพในตัวบุคคล พัฒนาความสามารถ สร้างคุณค่าภายในของคนในองค์กร สนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพ ช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ทั้งเรื่องงาน เรื่องหนี้สิน สวัสดิการ การทะเลาะเบาะแว้ง ความไม่เข้าใจระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือหน้าที่การงาน รวมทั้งเป็นที่ปรึกษาชีวิตและช่วยวางแผนอนาคตที่ดีให้กับคนในองค์กร อีกทั้งผู้บริหารต้องทำทุกวิถีทางให้คนที่ทำงานในองค์กรมีความสุขในการทำงานอย่างเต็มที่ รักในงานที่ทำ เมื่อคนมีความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีกับงานที่ทำเขาจะก่อผลกำไรและสร้างงานที่ดีมีคุณภาพให้กับองค์กรต่อไป ผู้บริหารต้องมีความเป็นมืออาชีพในการสร้างคนที่มีคุณภาพเพื่อไปสร้างงานที่มีคุณภาพและเป็นองค์กรที่มีคุณภาพต่อไป⁴

จากแนวความคิดดังกล่าว จะเห็นได้ว่าเรื่องของคน เป็นเรื่องสำคัญที่สุดในองค์กร โดยเฉพาะ คน ที่เป็นผู้บริหาร นอกจากจะต้องดำเนินการตามหลักการบริหารองค์กรแล้ว การบริหารคน จำเป็นจะต้องอาศัยศิลปะการครองคนของผู้บริหารมาใช้ เพราะ คน มีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึก มีความต้องการ คนแต่ละคนมีเป้าหมายส่วนตัวแตกต่างกันไป เช่น ด้านครอบครัว อนาคตหรือความภาคภูมิใจ ความฝันส่วนตัวที่ใครเข้าแทรกแซงไม่ได้ ผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติ 4 ประการ คือ 1. ทำงานเหนือความคาดหวัง 2. เป็นผู้รู้รอบ 3. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 4. เป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี ผู้บริหารที่เก่งและเข้าใจจุดนี้ได้ผู้บริหารต้องเป็น Human Relations มากกว่าเป็นแค่ Human Resource เพราะ Human Relations ต้องใส่ใจมีความเป็นมนุษย์ไปด้วย ทำให้ คน มีความสุขในการทำงาน รักงานที่ทำ รักองค์กร เพราะเมื่อคนมีความสุข องค์กรนั้นย่อมมีความสุขและประสบความสำเร็จไม่ยากเช่นกัน ตามคำกล่าวของ Harvey Firestone นักธุรกิจชาวอเมริกันผู้ก่อตั้งบริษัทไฟร์สโตน ว่า

“You get the best out of others when you give the best of yourself” หรือแปลเป็นไทย “คุณจะได้รับสิ่งที่ดีที่สุดของคนอื่น เมื่อคุณได้ให้สิ่งที่ดีที่สุดของคุณไป” ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจทฤษฎีพื้นฐานในการบริหารคน จึงสามารถมาประยุกต์ พัฒนาเป็นแนวทางการใช้ศิลปะการบริหารคนในองค์กรต่อไป

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ได้วิเคราะห์สถานการณ์ประเทศ ในด้านสภาพปัญหาทางสังคมมีแนวโน้มดังต่อไปนี้

1. ด้านโครงสร้างประชากรเปลี่ยนแปลงที่เข้าสู่การเป็นสังคมสูงวัย แต่ยังคงมีปัญหาทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพของประชากรในทุกช่วงวัย เนื่องจากปัจจัยหลักๆ ได้แก่

1.1 ประชากรวัยเด็กของไทยมีจำนวนลดลงอย่างรวดเร็ว มีพัฒนาการไม่สมวัยและการตั้งครรภ์ในกลุ่มวัยรุ่นที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น อัตราการเจริญพันธุ์รวมลดลงจาก 6.3 คน ในช่วงปี 2507-2508 เป็น 1.62 คน ในช่วงปี 2548- 2558 และคาดว่าในปี 2583 จะลดลงเหลือเพียง 1.3 คน

1.2 กำลังแรงงานมีแนวโน้มลดลงและแรงงานกว่าร้อยละ 30 เป็นประชากรกลุ่มเจนเอเรชั่น Y (Gen Y) ขณะที่ผลิตภาพแรงงานยังเพิ่มขึ้นช้า ซึ่งจะเป็นข้อจำกัดต่อการพัฒนาในระยะ

⁴ทศ คณนาพร, กลยุทธ์สร้าง “คนคุณภาพ” ของสุดยอดซีอีโอและองค์กรระดับโลก (กรุงเทพฯ: แชนท์โฟร์ พรินติ้ง จำกัด, 2553), 11 – 25.

ต่อไป กำลังแรงงานของไทยมีจำนวน 38.9 ล้านคนในช่วงปี 2555-2557 และเริ่มลดลงร้อยละ 0.1 ในปี 2556 และร้อยละ 0.2 ในปี 2557 ขณะที่ผลิตภาพแรงงานเฉลี่ยเพิ่มขึ้นร้อยละ 2.2 ต่อปีในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา (ปี 2548 - 2557) แต่ยังคงต่ำกว่าประเทศเพื่อนบ้าน เช่น มาเลเซีย 1 เท่าตัว และ สิงคโปร์ 5 เท่าตัว และกำลังแรงงานกว่าร้อยละ 65.1 มีการศึกษาระดับมัธยมต้นและต่ำกว่า นอกจากนี้กำลังแรงงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวายซึ่งมีจำนวนร้อยละ 27 ของประชากรในปี 2553 มีลักษณะความเป็นปัจเจกสูง ไม่ให้ความสำคัญกับการมีครอบครัว ส่งผลต่อรูปแบบการประกอบอาชีพ และอัตราการเจริญพันธุ์รวมของประเทศในอนาคต

1.3 กลุ่มผู้สูงอายุวัยกลางและวัยปลายมีแนวโน้มเพิ่มสูงขึ้น สะท้อนถึงภาระค่าใช้จ่ายด้านสุขภาพที่เพิ่มมากขึ้น ขณะที่ผู้สูงอายุจำนวนมากยังมีรายได้ไม่เพียงพอในการยังชีพ ผู้สูงอายุมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจาก 10.3 ล้านคน (ร้อยละ 16.2) ในปี 2558 เป็น 20.5 ล้านคน (ร้อยละ 32.1) ในปี 2583 การเพิ่มขึ้นของผู้สูงอายุวัยกลางและวัยปลายจะส่งผลต่อภาระค่าใช้จ่ายในการดูแลที่เพิ่มสูงขึ้น แม้ผู้สูงอายุมีส่วนร่วมในกำลังแรงงานเพิ่มขึ้น แต่มีรายได้ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย เนื่องจากมีการออมน้อย และแหล่งรายได้หลักร้อยละ 78.5 ของรายได้ทั้งหมดมาจากการเกื้อหนุนของบุตร

2. สภาพครัวเรือนไทยโดยเฉลี่ยมีขนาดลดลงและรูปแบบของครอบครัวเปลี่ยนแปลงมีหลากหลายรูปแบบมากขึ้น อัตราการเจริญพันธุ์ที่ลดลงส่งผลให้ขนาดครัวเรือนโดยเฉลี่ยลดลงจาก 3.6 คน ในปี 2543 เหลือ 3 คน ในปี 2556 โดยครัวเรือนเดี่ยว ครัวเรือน 1 รุ่น และครัวเรือนแหว่งกลางมีการขยายตัวมากที่สุดในช่วงปี 2543-2556 ส่งผลให้ความสัมพันธ์ทางสังคมและครอบครัวเปลี่ยนแปลงไปทำให้ครอบครัวเสี่ยงต่อการล่มสลาย

3. คนไทยยังมีปัญหาเชิงคุณภาพทั้งด้านสุขภาพ การเรียนรู้ และคุณธรรมจริยธรรม โดยคนไทยมีอายุคาดเฉลี่ยสูงขึ้น อายุคาดเฉลี่ยเมื่อแรกเกิดของคนไทย ปี 2557 เพศชาย 71.3 ปี เพศหญิง 78.2 ปี แต่เสียชีวิตก่อนวัยอันควรจากโรคและการบาดเจ็บ เนื่องจากโรคไม่ติดต่อและอุบัติเหตุ อย่างไรก็ตาม คนไทยได้รับโอกาสทางการศึกษาสูงขึ้น จำนวนปีการศึกษาเฉลี่ยของประชากรวัยแรงงานอายุ 15-59 ปี เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยช่วงปี 2551-2556 มีการศึกษาเฉลี่ย 8.9 ปี ขณะที่คุณภาพการศึกษายู่ในระดับต่ำ สะท้อนได้จากคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นพื้นฐาน (O-NET) ในปี 2556 มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าร้อยละ 50 นอกจากนี้ คนไทยส่วนใหญ่มีปัญหาด้านคุณธรรมจริยธรรม โดยผลการวิจัยและการสำรวจต่างๆ พบว่าปัญหาสำคัญที่สุด คือ ความซื่อสัตย์สุจริต และการทุจริตคอร์รัปชัน โดยเห็นว่าต้องส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมในสังคมไทยเร่งด่วน

4. สถานการณ์ความยากจนมีแนวโน้มลดลง แต่ยังคงมีความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ สัดส่วนคนจนลดลงอย่างต่อเนื่องจากร้อยละ 42 ในปี 2543 เหลือร้อยละ 10.9 ในปี 2556 แต่ความยากจนยังกระจุกตัวหนาแน่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและภาคเหนือ ขณะที่ความเหลื่อมล้ำด้านรายได้มีแนวโน้มดีขึ้นเล็กน้อย ค่าสัมประสิทธิ์ความไม่เสมอภาค (Gini Coefficient) ด้านรายได้ลดลงจาก 0.484 ในปี 2554 เหลือ 0.465 ในปี 2556 อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างของรายได้ระหว่างกลุ่มคนรวยที่สุดกับกลุ่มคนจนที่สุด แตกต่างกันถึง 34.9 เท่า ในปี 2556 โดยกลุ่มคนรวยที่สุดร้อยละ 10 ถือครองรายได้สูงถึงร้อยละ 36.8 ของรายได้ทั้งหมด ขณะที่กลุ่มคนจนที่สุดร้อยละ 10 ถือครองรายได้เพียงร้อยละ 1.1 สาเหตุพื้นฐานที่สำคัญจาก โครงสร้างเศรษฐกิจที่ไม่สมดุล ส่งผลให้การกระจายประโยชน์ของการพัฒนาไปยังกลุ่มคนต่างๆ ในสังคมไม่ทั่วถึงประชากรที่เกิดช่วงปี 2525-2546

5. ความเหลื่อมล้ำระหว่างกลุ่มคนยังคงเป็นปัญหาสำคัญของสังคมไทย อันเนื่องมาจาก

5.1 ความเหลื่อมล้ำด้านสินทรัพย์ทั้งด้านการเงินและการถือครองที่ดินยังคงกระจุกตัวอยู่ในกลุ่มคนเพียงส่วนน้อย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการถือครองที่ดินโดยกลุ่มผู้ถือครองที่ดินร้อยละ 20 มีการถือครองที่ดินมากที่สุด มีสัดส่วนการถือครองที่ดินสูงกว่ากลุ่มผู้ถือครองที่ดินร้อยละ 20 ที่มีการถือครองที่ดินน้อยที่สุด 325.7 เท่า เนื่องจากปัญหากรรมสิทธิ์ที่ดิน และการขาดประสิทธิภาพในการบริหารจัดการที่ดินว่างเปล่าของภาครัฐ

5.2 เด็กยากจนยังเข้าไม่ถึงการศึกษาขั้นพื้นฐาน ขณะที่โอกาสในการเข้าถึงการศึกษาในระดับปริญญาตรียังมีความแตกต่างกันตามฐานะของกลุ่มประชากร ระหว่างเขตเมือง-ชนบทและระหว่างภูมิภาค มีปัจจัยหลักมาจากปัญหาเรื่องค่าครองชีพและการเดินทางไปศึกษา โดยกลุ่มประชากรร้อยละ 10 ที่มีฐานะความเป็นอยู่ดีที่สุดในโอกาสเข้าถึงการศึกษาระดับปริญญาตรีมากกว่ากลุ่มประชากรร้อยละ 10 ที่มีฐานะความเป็นอยู่ด้อยที่สุดประมาณ 19.1 เท่า นักศึกษาในเขตเมืองมีโอกาสสูงกว่านักศึกษาในเขตชนบทประมาณ 2.2 เท่า

5.3 คุณภาพการให้บริการสาธารณสุขยังคงมีความเหลื่อมล้ำกันระหว่างภูมิภาค โดยเฉพาะการกระจายทรัพยากรทางการแพทย์และสาธารณสุข อาทิ จากการสำรวจทรัพยากรสาธารณสุขในปี 2556 พบว่า อัตราส่วนแพทย์ต่อประชากรระหว่างกรุงเทพฯ และภาคตะวันออกเฉียงเหนือต่างกันถึง 3.6 เท่า

5.4 ความเหลื่อมล้ำการเข้าถึงการคุ้มครองทางสังคมของแรงงาน แรงงานอิสระเข้าถึงการคุ้มครองมากขึ้น จากการเข้าถึงการประกันตนตามมาตรา 40 ที่เพิ่มขึ้นจาก 1.29 ล้านคน ในปี 2555 เป็น 2.471 ล้านคน ในปี 2557 ทำให้แรงงานในระบบมีสัดส่วนเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 42.4 ในปี 2557 อย่างไรก็ตาม แรงงานในระบบได้รับค่าจ้างเฉลี่ยสูงกว่าแรงงานนอกระบบประมาณ 2.1 เท่า ในปี 2556

5.5 ความเหลื่อมล้ำด้านกระบวนการยุติธรรม เนื่องจากประชาชนไม่เข้าใจกฎหมาย เข้าไม่ถึงกระบวนการยุติธรรม และหน่วยงานในกระบวนการยุติธรรมขาดการบูรณาการในการทำงาน นอกจากนี้ ผู้มีรายได้น้อยมักไม่ได้รับความเป็นธรรม ไม่สามารถต่อสู้คดีจากการที่ไม่สามารถรับภาระค่าใช้จ่ายในกระบวนการยุติธรรมและต้องใช้เวลายาวนาน

6. คนไทยมีความมั่นคงทางสังคมมากขึ้น จากการที่คนไทยกว่าร้อยละ 99.9 ได้รับความคุ้มครองทางด้านสุขภาพ โดยอยู่ภายใต้ระบบประกันสุขภาพถ้วนหน้าร้อยละ 73.8 ระบบประกันสังคมร้อยละ 16.7 และระบบสวัสดิการรักษายาบาลข้าราชการ/รัฐวิสาหกิจร้อยละ 7.1 ขณะที่กลุ่มผู้ด้อยโอกาสมีหลักประกันทางรายได้มั่นคงขึ้นและมีความครอบคลุมมากขึ้น โดยในปี 2558 ผู้สูงอายุได้รับการสงเคราะห์เบี้ยยังชีพเพิ่มขึ้นเป็นแบบขั้นบันไดตามช่วงอายุ 8.3 ล้านคน จากผู้สูงอายุทั่วประเทศ 10.4 ล้านคน ส่วนผู้พิการได้รับเบี้ยยังชีพเพิ่มขึ้นเป็น 800 บาท ครอบคลุมผู้พิการร้อยละ 89.5 และรัฐให้เงินอุดหนุนแก่เด็กด้อยโอกาสที่อยู่ในครอบครัวยากจนให้ได้รับการเลี้ยงดูที่มีคุณภาพภายใต้โครงการอุดหนุนเพื่อการเลี้ยงดูเด็กแรกเกิดอย่างไรก็ตาม สวัสดิการด้านที่อยู่อาศัยยังไม่ครอบคลุมกลุ่มผู้มีรายได้น้อยและผู้ยากไร้ แม้ว่ารัฐจัดสวัสดิการด้านที่อยู่อาศัยภายใต้โครงการต่างๆ แต่ปัจจุบันกลุ่มผู้มีรายได้น้อยและรายได้น้อยปานกลางยังไม่มีกรรมสิทธิ์ในที่อยู่อาศัยถึง 4,544,926 ครัวเรือน อย่างไรก็ตาม รัฐเริ่มให้ความสำคัญกับการพัฒนาที่อยู่อาศัยแก่ผู้สูงอายุ โดยเฉพาะผู้ที่มีรายได้น้อยและผู้ยากไร้

7. วัฒนธรรมอันดีงามของไทยเริ่มเสื่อมถอยและสังคมไทยมีแนวโน้มเป็นสังคมพหุวัฒนธรรมมากขึ้น อาทิ การให้คุณค่ากับความสนุกสนาน และความสะดวกสบาย ละเลยเรื่องวินัย มีความเห็นแก่ตัว ไม่รู้จักเสียสละ ไม่เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และขาดความรับผิดชอบ นอกจากนี้ยังมีแนวโน้มการเป็นสังคมพหุวัฒนธรรม โดยเฉพาะการเข้ามาของแรงงานต่างชาติที่ก่อให้เกิดการนำเอาวัฒนธรรมต้นทางผสมผสานกับวัฒนธรรมท้องถิ่น

8. ความเข้มแข็งของชุมชนมีแนวโน้มที่ดีขึ้น ชุมชนสามารถแก้ปัญหาและสนองตอบความต้องการของชุมชนด้วยตนเองได้ดีขึ้น โดยมีกระบวนการจัดทำแผนชุมชนที่ครอบคลุมทุกพื้นที่ และบูรณาการเป็นแผนตำบลเพื่อเชื่อมโยงกับแผนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แผนพัฒนาอำเภอ และแผนพัฒนาจังหวัดเพื่อให้ได้รับการสนับสนุนทั้งในด้านองค์ความรู้ และงบประมาณในกิจกรรมที่เกินความสามารถของชุมชน มีการรวมกลุ่มทำกิจกรรมทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายเพิ่มขึ้นจาก 143,632 แห่งในปี 2555 เป็น 152,377 แห่ง ในปี 2556 ส่วนใหญ่เป็นกลุ่มธุรกิจชุมชนและอาชีพ ร้อยละ 32.51 ขององค์กรทั้งหมด และองค์กรการเงิน ร้อยละ 26.77

9. ความไม่ยอมรับในความคิดเห็นที่แตกต่างกันส่งผลให้เกิดความขัดแย้งในสังคมในช่วงระยะเวลากว่า 10 ปีที่ผ่านมา ความขัดแย้งในเชิงความคิดเห็นทางการเมืองของกลุ่มต่างๆ ที่มีความรุนแรงมากขึ้น นำไปสู่ความสูญเสียต่อชีวิต ทรัพย์สิน และส่งผลกระทบต่อสภาพจิตใจของประชาชนทั้งทางตรงและทางอ้อม

จากสภาพปัญหาทางด้านสังคมดังกล่าว จึงได้เกิดทิศทางการอภิวิสัยทัศน์แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 โดยได้กำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของประเทศ (Country Strategic Positioning) ซึ่งเป็นการกำหนดตำแหน่งทางยุทธศาสตร์ของประเทศที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ชาติที่ สศช. ได้จัดทำขึ้นโดยมีเป้าหมายเน้นการพัฒนาศักยภาพคนเพื่อสนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศและการสร้างสังคมสูงวัยอย่างมีคุณภาพ โดยประชาชนทุกช่วงวัยมีความมั่นคงทางด้านเศรษฐกิจและสังคม (Socio-Economic Security) และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น ประชาชนได้รับการศึกษาและการเรียนรู้ ได้รับการพัฒนาคุณภาพและสถาบันทางสังคมมีความเข้มแข็งเป็นฐานรากที่เอื้อต่อการพัฒนาคนโดยมีแนวทางพัฒนาดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาศักยภาพคนในทุกช่วงวัยให้สนับสนุนการเจริญเติบโตของประเทศโดยช่วงวัยเด็กตั้งแต่แรกเกิดให้มีพัฒนาการที่สมวัยในทุกด้าน วัยเรียน วัยรุ่นให้มีทักษะการเรียนรู้ ทักษะชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นภายใต้บริบทสังคมที่เป็นพหุวัฒนธรรม วัยแรงงานให้มีการพัฒนาระดับสมรรถนะฝีมือแรงงานเพื่อสร้างผลิตภาพเพิ่มให้กับประเทศ วัยผู้สูงอายุให้มีการทำงานที่เหมาะสมตามศักยภาพและประสบการณ์ มีรายได้ในการดำรงชีวิต มีการสร้างเสริมและฟื้นฟูสุขภาพเพื่อป้องกันหรือชะลอความทุพพลภาพและโรคเรื้อรัง

2. การยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพ เท่าเทียมและทั่วถึง โดย

2.1 ปฏิรูประบบบริหารจัดการทางการศึกษา โดยปรับระบบบริหารจัดการการศึกษาใหม่เพื่อสร้างความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ (Accountability)

2.2 ปฏิรูประบบการคลังด้านการศึกษา เพื่อเพิ่มคุณภาพและประสิทธิภาพการจัดการศึกษาโดยการจัดสรรงบประมาณตรงสู่ผู้เรียน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากภาคเอกชนในการจัดการศึกษา

2.3 พัฒนาคุณภาพครูทั้งระบบ ตั้งแต่กระบวนการผลิต สรรหา และการคัดเลือกให้ได้คนดีคนเก่ง รวมทั้งระบบการประเมินและรับรองคุณภาพที่เน้นผลลัพธ์จากตัวผู้เรียน และ

2.4 ปฏิรูประบบการเรียนรู้ โดยมุ่งจัดการเรียนรู้เพื่อสร้างสมรรถนะกำลังคนทั้งระบบ การศึกษาตั้งแต่ระดับปฐมศึกษาจนถึงการเรียนรู้ตลอดชีวิต พัฒนาสื่อเพื่อการเรียนรู้ ปรับหลักสูตรและผลิตกำลังคนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของตลาด การวิจัยและการใช้เทคโนโลยีและสื่อเพื่อการเรียนรู้ต่างๆ ที่จะก่อให้เกิดภาวะแก่ปัจเจกบุคคล ครอบครัว และระบบบริการสุขภาพ

3. การพัฒนาด้านสุขภาพ โดยส่งเสริมการพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมทางการแพทย์ เพื่อรองรับการเป็นสังคมผู้สูงอายุทั้งในด้านผลิตภัณฑ์สุขภาพและที่อยู่อาศัยสำหรับผู้สูงอายุระดับการบริหารจัดการระบบสุขภาพเพื่อลดความเหลื่อมล้ำและสร้างความยั่งยืนในระยะยาว โดยพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรด้านสาธารณสุข บูรณาการระบบหลักประกันสุขภาพภาครัฐให้เกิดความเป็นเอกภาพในการบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากร และส่งเสริมการอภิบาลระบบสุขภาพในรูปแบบเครือข่ายที่มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน พัฒนาศักยภาพของประเทศไทยสู่การเป็นศูนย์กลางสุขภาพนานาชาติทั้งในด้านศูนย์กลางบริการสุขภาพ (Medical Service Hub) ศูนย์กลางบริการเพื่อส่งเสริมสุขภาพ (Wellness Hub) ศูนย์กลางยาและผลิตภัณฑ์เพื่อสุขภาพ (Product Hub) และศูนย์กลางบริการวิชาการและงานวิจัย (Academic Hub) เพื่อนำรายได้กลับมาใช้ยกระดับคุณภาพบริการสาธารณสุขภายในประเทศรวมทั้งส่งเสริมการให้ความสำคัญกับมิติสุขภาพในทุกนโยบายสาธารณะ (Health in All Policies) เพื่อให้การขับเคลื่อนนโยบายของทุกภาคส่วนตระหนักถึงผลกระทบของนโยบายสาธารณะที่มีต่อสุขภาพของประชาชน

4. การสร้างสภาพแวดล้อมและนวัตกรรมที่เอื้อต่อการดำรงชีพในสังคมสูงวัย โดยการปรับปรุงสภาพแวดล้อมและความจำเป็นทางกายภาพให้เหมาะกับวัย และการพัฒนาระบบการดูแลผู้สูงอายุในรูปแบบที่หลากหลายทั้งในด้านการจัดบริการสุขภาพและสวัสดิการสังคมอย่างบูรณาการ โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งพัฒนาชุมชนที่มีศักยภาพและความพร้อมให้ เป็นต้นแบบของการดูแลผู้สูงอายุเพื่อขยายผลไปสู่ชุมชนอื่น ตลอดจนการพัฒนานวัตกรรมในการใช้ชีวิตประจำวันสำหรับผู้สูงอายุ⁵

จากทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) ได้วิเคราะห์สถานะประเทศดังกล่าว ทำให้ทราบว่าประชากรผู้สูงอายุจะมีแนวโน้มมากขึ้นและมีความต้องการจำเป็นในการศึกษาและทำความเข้าใจความต้องการตามลำดับขั้นของมนุษย์ ซึ่งวัยสูงอายุจะเป็นวัยที่ต้องการครบทุกขั้นสอดคล้องกับแนวคิดความต้องการของ มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) ซึ่งได้ทำการศึกษาความต้องการของมนุษย์และพบว่าสิ่งที่มนุษย์ต้องการแบ่งออกเป็น 5 ชั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) เป็นความต้องการลำดับต่ำสุดและเป็นพื้นฐานของชีวิต เป็นแรงผลักดันทางชีวภาพ เช่น ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย

⁵สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, เอกสารประกอบการระดมความคิดเห็น ทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12, เข้าถึงเมื่อ 2 พฤษภาคม 2559, เข้าถึงได้จาก http://www.nesdb.go.th/article_attach/Book_Plan12.pdf

หากพนักงานมีรายได้จากการปฏิบัติงานเพียงพอ ก็จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้โดยมีอาหารและที่พักอาศัยเขาจะมีกำลังที่จะทำงานต่อไป และการมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสม เช่น ความสะอาด ความสว่าง การระบายอากาศที่ดี การบริการสุขภาพ เป็นการสนองความต้องการในลำดับนี้ได้

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการที่จะเกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองอย่างไม่ขาดแคลนแล้ว หมายถึง ความต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยจากอันตรายทั้งทางกายและจิตใจ ความมั่นคงในงาน ในชีวิตและสุขภาพ การสนองความต้องการนี้ ต่อพนักงาน ทำให้หลายอย่าง เช่น การประกันชีวิตและสุขภาพ กฎระเบียบ ข้อบังคับที่ยุติธรรม การให้มีสภาพแรงงาน ความปลอดภัยใน การปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs) เมื่อมีความปลอดภัยในชีวิตและมั่นคงในการงานแล้ว คนเราจะต้องการความรัก มิตรภาพ ความใกล้ชิดผูกพัน ต้องการเพื่อน การมีโอกาสนำเข้าสมาคมสังสรรค์กับผู้อื่น ได้รับการยอมรับเป็นสมาชิกในกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งหรือหลายกลุ่ม

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs) เมื่อความต้องการทางสังคมได้รับการตอบสนองแล้ว คนเราจะต้องการสร้างสภาพภาพของตัวเองให้สูงเด่น มีความภูมิใจและสร้าง การนับถือตนเอง ขึ้นชมในความสำเร็จของงานที่ทำ ความรู้สึกมั่นใจในตัวเองและเกียรติยศ ความต้องการเหล่านี้ได้แก่ ยศ ตำแหน่ง ระดับเงินเดือนที่สูง งานที่ท้าทาย ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน โอกาสแห่งความก้าวหน้าในงานอาชีพ เป็นต้น

5. ความต้องการเติมเต็มความสมบูรณ์ให้ชีวิต (Self-actualization Needs) เป็นความต้องการระดับสูงสุด คือต้องการจะเติมเต็มศักยภาพของตนเอง ต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาสูงสุดของตัว ความเจริญก้าวหน้า การพัฒนาทักษะความสามารถให้ถึงขีดสุดยอด มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและการคิดสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ การก้าวสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นในอาชีพและการงาน เป็นต้น

มาสโลว์ แบ่งความต้องการเหล่านี้ออกเป็นสองกลุ่ม คือ ความต้องการที่เกิดจากความขาดแคลน (deficiency needs) เป็น ความต้องการ ระดับต่ำ ได้แก่ความต้องการทางกายและความต้องการความปลอดภัย อีกกลุ่มหนึ่งเป็น ความต้องการก้าวหน้า และพัฒนาตนเอง (growth needs) ได้แก่ความต้องการทางสังคม เกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการเติมเต็มความสมบูรณ์ให้ชีวิต จัดเป็น ความต้องการระดับสูง และอธิบายว่า ความต้องการระดับต่ำจะได้รับการสนองตอบจากปัจจัยภายนอกตัวบุคคล ส่วนความต้องการระดับสูง จะได้รับการสนองตอบ จากปัจจัยภายในตัวบุคคลเอง⁶

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา โดยวิเคราะห์จากทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) เป็นตัวตั้งต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า คน เป็น ปัจจัยและกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนและพัฒนาประเทศ ไม่ว่าคนจะอยู่ในเพศหรือวัยใด หากได้รับการพัฒนาศักยภาพ เข้าใจความต้องการพื้นฐานและสร้างแรงจูงใจผลักดันให้ คน ได้พัฒนาตนเองเติมตามศักยภาพตามช่วงวัยนั้นได้อย่างเหมาะสมก็สามารถทำให้ประเทศเจริญก้าวหน้าได้อย่างยั่งยืนตามเจตนารมณ์ตามกรอบวิสัยทัศน์แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12 ได้ตามเป้าหมาย ทั้งนี้ต้องอาศัยการบริหารจัดการคนจากทุกภาคส่วนในการขับเคลื่อนคนให้มีคุณภาพในการดำเนินงานด้านต่างๆ ไม่ว่าจะ

⁶H. Maslow, "A Theory of Human Motivation" A. Originally Published in *Psychological Review* 50 (1943): 370 - 396.

องค์การภาครัฐ เอกชน ทั้งระดับชาติ ระดับนานาชาติ โดยเฉพาะสถาบันที่เกี่ยวกับการจัดการศึกษาซึ่งมีดำเนินงานต่างๆ เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคนโดยตรงตั้งแต่กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ตลอดจนสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) และรวมถึงสถานศึกษาระดับโรงเรียน ต้องตระหนักในความสำคัญของปัญหาดังกล่าว และพัฒนาคนเป็นอันดับแรก

ปัญหาของการวิจัย

จากการวิเคราะห์กรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2574 โดยได้ติดตามประเมินผลแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปรับปรุง (พ.ศ. 2552 - 2559) รวมทั้งดำเนินการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาองค์ความรู้ในประเด็นสาระสำคัญที่มีผลกระทบต่อระบบการศึกษา ในช่วงปี 2555 – 2558 อาทิ การปฏิรูปการเรียนรู้การกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษาตามแนวทาง การบริหารจัดการที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานการปฏิรูประบบการผลิตและพัฒนาครูการปฏิรูประบบทรัพยากรและการเงินเพื่อการศึกษา รวมทั้ง การศึกษาวิจัยประเด็นเกี่ยวกับ “แนวทางการพัฒนาการศึกษาไทยกับการเตรียมความพร้อมสู่ศตวรรษที่ 21” ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวได้นำมาเป็นข้อมูลในการจัดทำข้อเสนอแนะนโยบายด้านการศึกษาของคณะกรรมการอำนวยการปฏิรูปการศึกษา ตลอดจนข้อเสนอการปฏิรูปการศึกษาของ สภานิติบัญญัติแห่งชาติ (สนช.) และสภาปฏิรูปแห่งชาติ (สปช.) ในช่วง ปี 2557 – 2558 และนำมาเป็นข้อมูลประกอบกรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2574 นั้น

นอกจากการศึกษาสภาพปัญหาและข้อเท็จจริงของระบบ การศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง ยังได้ศึกษาบริบทแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การปกครองที่ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษาด้วย รวมทั้งผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของประชากรที่ส่งผลกระทบต่อระบบการศึกษา โดยการ รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง อาทิ การติดตามผลแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 11 พ.ศ. 2555 – 2559 กรอบทิศทางของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12 (ร่าง) กรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2575 สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ. 2558 และกรอบแนวทางการดำเนินงานแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปีเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาจัดทำกรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับนี้ให้มีการบูรณาการเชื่อมโยงและสอดคล้อง ในทิศทางเดียวกัน ภายใต้บริบททางเศรษฐกิจและสังคมที่มีความเป็น พลวัตและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

กรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับนี้ซึ่งจะเริ่มดำเนินการ ในปี 2560 จะเป็นแผนยุทธศาสตร์ระยะยาวสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา ทั้งที่อยู่ในกระทรวงศึกษาธิการและนอกกระทรวงศึกษาธิการ ได้นำไปเป็นกรอบและแนวทางการพัฒนาการศึกษาและการเรียนรู้สำหรับพลเมืองทุกช่วงวัย ตั้งแต่เกิดจนตลอดชีวิต ให้บรรลุผลตามเป้าหมายของแผนฯ โดยจุดมุ่งหมายที่สำคัญของแผนคือ การมุ่งเน้นการประกันโอกาส และความเสมอภาคทางการศึกษา การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษา และการศึกษาเพื่อการมีงานทำและสร้างงานได้ภายใต้บริบท

เศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลกที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม และความคิดสร้างสรรค์ รวมทั้งมีความเป็นพลวัต ภายใต้สังคมแห่ง ปัญญา (Wisdom-Based Society) สังคมแห่งการเรียนรู้ (Lifelong Learning Society) และการสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ (Supportive Learning Environment) เพื่อให้พลเมืองสามารถแสวงหา ความรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต เพื่อให้ประเทศไทย สามารถก้าวข้ามกับดักประเทศที่มีรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศ ที่พัฒนาแล้วในอีก 15 ปีข้างหน้า

นอกจากปัญหาวิกฤตของการศึกษาไทยที่สะสมมานาน ไม่ว่าจะเป็น ปัญหาความแตกต่างของคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาระหว่าง สถานศึกษา ปัญหาการอ่านไม่ออก เขียนไม่ได้ ปัญหาความเหลื่อมล้ำในกรอบทิศทางการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2574 โอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ปัญหาสถานศึกษาขนาดเล็ก ในชนบท ปัญหาการรวมศูนย์อำนาจเข้าสู่ส่วนกลาง แม้กระทั่งการกระจาย อำนาจไปสู่สถานศึกษาแต่ก็บริหารและจัดการที่ขาดความรับผิดชอบต่อผู้เรียน มุ่งผลิตในเชิงปริมาณมากกว่าคุณภาพ และผลิตกำลังคนไม่สนองตอบ ความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ ผู้สำเร็จการศึกษา ขาดทักษะการคิดวิเคราะห์การใช้เหตุผล และทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษ ที่ 21 และสมรรถนะในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งผลกระทบต่อผลิตภาพของ กำลังแรงงานภายใต้ระบบเศรษฐกิจและสังคมที่ประเทศไทยกำลังเผชิญ ในขณะที่ ประเทศไทยยังต้องเผชิญกับความท้าทายที่เป็นพลวัตของโลก ศตวรรษที่ 21 ซึ่งเป็นแรงกดดันภายนอกจากกระแสโลกาภิวัตน์ อาทิ กระแสการเปลี่ยนแปลงจากศตวรรษแห่งอเมริกาสู่ศตวรรษแห่งเอเชียเร่งขับเคลื่อนในระดับภูมิภาคซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ ภายใต้ กรอบความร่วมมือทวิภาคี และพหุภาคี อาทิ การรวมกลุ่มของประชาคม อาเซียน การรวมกลุ่มของเอเชียตะวันออกเฉียง รวมทั้งกระแสการเปลี่ยนแปลง อำนาจจากภาครัฐและเอกชนสู่ภาคประชาชน ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญที่เกิดขึ้นบนโลก ภายใต้ทุนนิยมโลกที่ประเทศไทยไม่สามารถ หลีกเลี้ยงได้รวมทั้งแรงกดดันจากภายในประเทศที่เป็นปัญหาวิกฤต เช่นกัน อาทิ ความเหลื่อมล้ำของโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา ที่ส่งผลต่อความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้ ปัญหาวิกฤตด้าน ความมั่นคง ปัญหาการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรและครัวเรือน รวมทั้งปัญหาการก้าวข้ามกับดักประเทศรายได้ปานกลาง ตลอดจนการ เปลี่ยนแปลงไปตามพลวัตแบบก้าวกระโดดของเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมใหม่ ที่สามารถยกระดับการพัฒนาการศึกษาแบบก้าวกระโดดซึ่ง เสมือนหนึ่งเป็นสะพานเชื่อมและนำพาองค์ความรู้อันมากมายมหาศาลมา กรอบทิศทางการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2574 สมรรถนะการศึกษาไทยในเวทีสากล พ.ศ. 2558 ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนาการศึกษาได้อย่างรอบด้าน ที่ทุกภาคส่วนของ สังคมต้องร่วมมือกันค้นหาทางออก

ปัญหาของการศึกษาที่เกิดขึ้นดังกล่าว เป็นปัญหาเชิงโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ ดัดยัดกับระบบความคิด แบบเดิม ไม่คิดออกนอกกรอบ ทำให้โครงสร้างและระบบการศึกษาก้าว ไม่ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกที่เป็นพลวัต และไม่สามารถวิวัฒน์ ตนเองให้พัฒนาไปสู่ระบบการศึกษาและการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับ เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) ภายใต้แนวคิดการพัฒนาเศรษฐกิจแบบมีส่วนร่วม (Inclusive Growth) ที่พลเมืองส่วนใหญ่มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมและทั่วถึง และ บริบทของการจัดการศึกษาเพื่อความเท่าเทียมและทั่วถึง (Inclusive Education) เพื่อให้พลเมืองสามารถแสวงหาความรู้และ

เรียนรู้ได้ด้วย ตนเองอย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต รวมทั้งสามารถยกฐานะและชนชั้นทาง สังคม อันนำไปสู่การสร้างความสุขร่วมกันในสังคมของชนในชาติและ ลดความเหลื่อมล้ำในการกระจายรายได้ของชนชั้นต่างๆ ในสังคมให้มี ความทัดเทียมกันมากขึ้น เพื่อให้ประเทศไทยสามารถก้าวพ้นกับดัก ประเทศรายได้ปานกลางไปสู่ประเทศพัฒนาใน 15 ปีข้างหน้า (ร่าง) กรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติฉบับนี้จะเป็นเสมือน หนึ่งแผนที่นำทางให้ระบบการศึกษาไทยสามารถพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของทุนมนุษย์ที่มีอยู่ในตัวตนของแต่ละบุคคลให้เต็ม ตามศักยภาพสำหรับประชากรทุกช่วงวัย ตั้งแต่เกิดจนตลอดชีวิต ที่ประชาชนสามารถแสวงหาความรู้และเรียนรู้ได้ด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง ตลอดชีวิต โดยมีเป้าหมายของการพัฒนาการศึกษา 5 ประการ ได้แก่ การเข้าถึง (Access) ความเท่าเทียม (Equity) คุณภาพ (Quality) (ร่าง) กรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2575 ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการตอบโจทย์บริบทที่เปลี่ยนแปลง (Relevancy) ภายใต้บริบทเศรษฐกิจและสังคมของประเทศและของโลกที่ เป็นพลวัต ซึ่งกำหนดวิสัยทัศน์จุดมุ่งหมาย ความคาดหวัง เป้าหมาย สุดท้ายของแผน หลักการ/แนวคิด และยุทธศาสตร์/มาตรการเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ของแผนการศึกษาแห่งชาติ (Vision) ให้มีความสำคัญกับการสร้างระบบการศึกษาที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นกลไกหลักของการพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของทุนมนุษย์และรองรับการศึกษา การเรียนรู้และความท้าทาย ที่เป็นพลวัตของโลกศตวรรษที่ 21

2. จุดมุ่งหมายของการจัดการศึกษา (Goals) การศึกษาเป็นเครื่องมือ/กลไกในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความเป็นพลเมือง (เป็นคนดี มีวินัย เป็นพลเมืองที่ดีและมีคุณภาพของสังคม ประเทศ และของโลก) มีทักษะ ความรู้ความสามารถ และสมรรถนะในการปฏิบัติงานที่ตอบสนองความต้องการของตลาดแรงงานและการพัฒนาประเทศ (สามารถเรียนรู้ได้ตามความถนัด ความสนใจ) และดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข (มีงานทำ มีอาชีพ มีรายได้ รวมทั้งสามารถปรับตัวและดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจและสังคมพหุวัฒนธรรมที่เป็นพลวัตในโลกศตวรรษที่ 21 ด้วยปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง)

ความคาดหวังของแผนการศึกษาแห่งชาติ (Aspiration) กระจายอำนาจและความรับผิดชอบไปสู่สถานศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยสถานศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐาน มีศักยภาพและความพร้อมสามารถเปลี่ยนสถานะเป็นสถานศึกษานิติบุคคลในกำกับ เพื่อความเป็นอิสระคล่องตัว และรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน สถานศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐาน แต่ขาดศักยภาพและความพร้อม ได้รับการพัฒนาและเตรียมความพร้อมในการเปลี่ยนสถานะเป็นสถานศึกษานิติบุคคลในกำกับ เพื่อความเป็นอิสระคล่องตัว และรับผิดชอบต่อคุณภาพการศึกษาของผู้เรียน แนวทางการจัดการศึกษา (Means) การบริหารและการจัดการ

การกระจายอำนาจไปสู่สถานศึกษาเพื่อความเป็นอิสระคล่องตัวในการบริหารจัดการที่แสดงความรับผิดชอบต่อผู้เรียนภายใต้การกำกับและการบริหารของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีความรู้ความ สามารถและการแบ่งบทบาทอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่ชัดเจน โดยให้สถานศึกษาที่มีศักยภาพและความพร้อมสามารถเปลี่ยนสถานะเป็นสถานศึกษานิติบุคคลในกำกับ โดยสถานศึกษามีบทบาท ดังนี้

1. สถานศึกษาที่มีสถานะเป็นสถานศึกษานิติบุคคลในกำกับจะมีอิสระและความคล่องตัวในการบริหารจัดการ ดังนี้

1.1 การสรรหาและคัดเลือกกรรมการสถานศึกษา เป็นอำนาจ ของหน่วยงานที่เป็นเจ้าของสถานศึกษา (Owner) หากกรรมการ สถานศึกษาไม่สามารถบริหารและจัดการศึกษาให้บรรลุผลตามเป้าหมาย หน่วยงานที่เป็นเจ้าของสถานศึกษาต้องรับผิดชอบ

1.2 การสรรหาและคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษา เป็นอำนาจ ของคณะกรรมการสถานศึกษา หากผู้บริหารไม่สามารถบริหารจัดการให้ บรรลุผลตามเป้าหมาย กรรมการสถานศึกษา ต้องรับผิดชอบ

1.3 การสรรหาและคัดเลือกครูและบุคลากรทางการศึกษา เป็น อำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา หากครูและบุคลากรทางการศึกษา ไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาต้อง รับผิดชอบ

2. สถานศึกษามีหน้าที่รวบรวม บันทึกข้อมูล และรายงานผล การพัฒนาการศึกษาที่บูรณาการและเชื่อมโยงกับระบบการประกัน คุณภาพภายใน การประเมินคุณภาพภายนอก ผ่านระบบเทคโนโลยี สารสนเทศและการสื่อสาร เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจด้านการ บริหารจัดการของสถานศึกษา รวมทั้งการติดตามประเมินผล การกำหนด นโยบายและแผน การกำกับ การจัดการศึกษา และการส่งเสริมสนับสนุน ของหน่วยงานส่วนกลางและส่วนภูมิภาค รวมทั้งเปิดเผยข้อมูลให้ สาธารณชนได้รับทราบ ทั้งฝ่ายผู้จัดการศึกษาและผู้รับบริการการศึกษาซึ่งเป็นช่องทางหนึ่งของการส่งเสริมการทำงานของกลไกตลาดให้มีประสิทธิภาพ

3. การบริหารและจัดการศึกษาของสถานศึกษา ให้ผู้อำนวยการสถานศึกษา (ครูใหญ่) เป็นผู้จัดการจัดการด้านวิชาการส่วนผู้จัดการศึกษาเป็นผู้บริหารและจัดการด้านบริหารทั่วไปโดยมีบุคลากร สนับสนุนเป็นผู้ดำเนินงานด้านการบริหารจัดการและการบริหารงานทั่วไป

4. รัฐจะจัดให้มีสถาบันพัฒนากรรมการสถานศึกษา เพื่อทำหน้าที่ อบรมและพัฒนาผู้ที่ จะทำหน้าที่กรรมการสถานศึกษา และต้องผ่านการ ประเมิน เพื่อเป็นหลักประกันว่ากรรมการสถานศึกษาสามารถกำกับ บริหาร และจัดการศึกษาด้วยคุณภาพมาตรฐาน เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา

สถาบันผลิตครูต้องผลิตบัณฑิตสาขาวิชาชีพครูตามมาตรฐานหลักสูตรและสอดคล้องกับความต้องการของสถานศึกษา (สถานศึกษา ขั้นพื้นฐานและอาชีวศึกษา)

ระบบการคัดเลือกเข้าศึกษาในวิชาชีพครู ต้องเป็นไปตามหลัก เกณฑ์และคุณสมบัติที่กำหนด เพื่อให้ได้ผู้เรียนที่มีศักยภาพและความสามารถตรงตามความต้องการและมีจิตวิญญาณของความเป็นครู

การสรรหาคัดเลือกและบรรจุครูใหม่ ให้เปลี่ยนสถานะเป็น พนักงานของรัฐ ด้วยระบบสัญญาจ้าง และได้รับเงินเดือนค่าตอบแทน รวมทั้งสิทธิประโยชน์ไม่ต่ำกว่าการเป็นข้าราชการ

การดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ให้เปลี่ยนมาเป็นระบบ การสรรหาและคัดเลือก โดยกรรมการสถานศึกษา ซึ่งมีวาระการดำรง ตำแหน่งไม่เกิน 4 ปี และมีสิทธิได้รับการแต่งตั้งเป็น ผู้บริหารสถานศึกษา หากได้รับการคัดเลือก หากพ้นวาระการดำรงตำแหน่งหรือมิได้อยู่ใน ตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา ให้กลับมาเป็นครูผู้สอนเช่นเดิม

ระบบการพัฒนาผู้บริหาร ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา ต้องเป็นไปตามความต้องการของผู้บริหาร ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาและสามารถทดสอบ วัดและประเมินทักษะ ความรู้ ความสามารถ และสมรรถนะตามมาตรฐานวิชาชีพครู เพื่อยกระดับสมรรถนะของวิชาชีพครูให้มีคุณภาพและมาตรฐานในระดับที่สูงขึ้น

เงินเดือน ค่าตอบแทนของผู้บริหาร ครู คณาจารย์และ บุคลากรทางการศึกษา เป็นไปตามผลงานและความสามารถ และมีระบบ สัญญาจ้าง รวมทั้งสิทธิประโยชน์ต้องไม่น้อยกว่าที่ข้าราชการได้รับ ซึ่งมีได้ ขึ้นอยู่กับบัญชีเงินเดือนข้าราชการ เพื่อให้สามารถเลือกครูที่เก่งเข้ามาสอน หรือเลือกผู้บริหารที่มีความสามารถเข้ามาบริหาร

ยุทธศาสตร์/แนวทางการพัฒนาการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2575 ที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการคน คือ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล โดยมีข้อกำหนด ดังต่อไปนี้

1. กำหนดแผนความต้องการการผลิตครูใหม่ การพัฒนาครูประจำการ จำแนกตามสาขาวิชาที่ขาดแคลน และการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษา

2. พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้สามารถบริหารจัดการและจัดการศึกษาทั้งด้านบุคลากรงบประมาณและการเงิน การบริหารจัดการ ที่มุ่งคุณภาพมาตรฐาน และประสิทธิภาพของการจัดการศึกษา⁷

จากแนวทางของกรอบทิศทางการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2574 สรุปได้ว่าการพัฒนา คน ในทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาเป็นเรื่องจำเป็นเร่งด่วนที่สถานศึกษาจะต้องสร้างระบบการบริหารจัดการองค์การ โดยผู้บริหารต้องมีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารองค์การ โดยเฉพาะการบริหารคน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2548 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 หมวด 5 การบริหารและการจัดการศึกษา ส่วนที่ 1 การบริหารและการจัดการศึกษาของรัฐ ได้กล่าวไว้ว่า

มาตรา 34 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย แผนพัฒนามาตรฐานและหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติ การสนับสนุนทรัพยากร การติดตามตรวจสอบและประเมินผลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน

คณะกรรมการการอาชีวศึกษามีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย แผนพัฒนา มาตรฐานและหลักสูตรการอาชีวศึกษาทุกระดับ ที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและแผนการศึกษาแห่งชาติ การส่งเสริมประสานงานการจัดการอาชีวศึกษาของรัฐและเอกชน การสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการอาชีวศึกษา โดยคำนึงถึงคุณภาพและความเป็นเลิศทางวิชาชีพ

คณะกรรมการการอุดมศึกษา มีหน้าที่พิจารณาเสนอนโยบาย แผนพัฒนา และมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ และ

⁷สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ, (ร่าง) กรอบทิศทางการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2574, เข้าถึงเมื่อ 3 พฤษภาคม 2559, เข้าถึงได้จาก

แผนการศึกษาแห่งชาติ การสนับสนุนทรัพยากร การติดตาม ตรวจสอบ และประเมินผลการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการของสถานศึกษาระดับปริญญาตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งสถานศึกษาแต่ละแห่ง และกฎหมายที่เกี่ยวข้อง⁸

โรงเรียนสาธิต (The Demonstration School) คือ โรงเรียนที่สร้างขึ้นควบคู่กับสถาบันฝึกหัดครู อันได้แก่ วิทยาลัยครูและคณะศึกษาศาสตร์ ครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยมีจุดมุ่งหมายเหมือนการทดลองทางด้านต่างๆ ที่แสดงเป็นตัวอย่างในด้านฝึกหัดครูและการศึกษาทั่วไป เป็นสถานที่สำหรับนำเสนอกิจกรรมเกี่ยวกับการเรียนการสอน กู๊ด (Good) ทั้งนี้เพื่อจุดมุ่งหมายในการแสวงหาและสาธิตวิธีสอน ตลอดจนเทคนิคการสอนต่างๆ มากกว่ามุ่งเน้นด้านการฝึกสอนเพียงอย่างเดียว⁹ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีความสามารถบริหารจัดการโรงเรียน หากผู้บริหารมีศิลปะในการบริหารคน สามารถแสดงให้เห็นถึงศักยภาพการเป็นโรงเรียนผู้นำในการพัฒนาการศึกษาของชาติ ตามแนวทางกรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดไว้ สถานศึกษาต่างๆ ก็จะมีต้นแบบของระบบการบริหารและการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ด้วยคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล สามารถให้บริการการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของบริบทเชิงพื้นที่ (Accountability) ต่อคุณภาพและมาตรฐานของบริการการศึกษาที่ให้แก่ผู้เรียน ทั้งการศึกษาในระดับประเทศและระดับภูมิภาค ในฐานะที่เป็นศูนย์กลางของการบริการด้านการศึกษาในภูมิภาคอาเซียน (Hub for Education) สร้างรายได้ให้กับประเทศไทยและเป็นภาคเศรษฐกิจหนึ่งของระบบเศรษฐกิจของประเทศและของภูมิภาค

จากบทความของสำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ เรื่อง “การบริหารและงานศิลปะ (Management and The Art)” ได้กล่าวถึงแนวคิดของ ฟอลเล็ต (Follet) ได้ว่า ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น คือความหมายของการบริหาร ผู้บริหารจะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ โดยการเตรียมการให้บุคคลอื่นเป็นผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารเป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่กำหนด กระทั่งปัจจุบันนิยามอีกความหมายหนึ่งของการบริหารเป็นนิยามที่เกี่ยวข้องกับลักษณะสำคัญของหน้าที่ทางการบริหาร 4 ประการ ซึ่งหมายถึง การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุม เพื่อให้เป็นองค์การที่มีประสิทธิภาพสูง (High Performance Organization) เกิดความสำเร็จในเป้าหมายองค์การ ในปัจจุบันองค์การมีความทันสมัยและซับซ้อนขึ้น ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่ก้าวล้ำ มีบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถจำนวนมาก อีกทั้งยังเกิดองค์การที่มีภารกิจเฉพาะทางเพิ่มมากขึ้น ศาสตร์ทางการบริหารจึงเป็นศาสตร์ที่จำเป็นและมีความสำคัญยิ่ง ทุกองค์การต้องมีการบริหารจัดการที่ดีเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันรุนแรง ทั้งในระดับประเทศและนานาชาติ การรู้ศาสตร์ทางการบริหารองค์การอย่างลึกซึ้ง ยิ่งผู้บริหารมีการนำศิลปะการบริหารคนมาประยุกต์ในกาสรบริหารองค์การด้วยแล้วนั้น สามารถนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ทั้งในการบริหารและการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล

⁸กระทรวงศึกษาธิการ, **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**, เข้าถึงเมื่อ 2 พฤษภาคม 2559, เข้าถึงได้จาก <https://www.mwit.ac.th/~person/01-Statutes/National Education.pdf>

⁹Good V. C., **Dictionary of education** (New York: McGraw-Hill, 1945).

ได้อย่างง่ายดาย รวมทั้งยังสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรนั้นได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นหากผู้บริหารในโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีความรู้ในศาสตร์การบริหารอย่างแท้จริง อีกทั้งมีศิลปะในการบริหารคนในโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งเป็นโรงเรียนต้นแบบด้านการปฏิบัติ Demonstration School/Laboratory School มีแนวทางการบริหารคนในโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีความหลากหลายเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ทำให้คนทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ตลอดจนทำให้คนมีความสุขในการทำงานและรักองค์กรได้นั้น นับว่าเป็นการบริหารจัดการศึกษาที่ลงสู่การปฏิบัติที่แท้จริง การจัดการศึกษาขององค์กรก็จะมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ยั่งยืน¹⁰

จากปัญหาการวิจัยข้างต้น จะเห็นได้ว่า ปัญหาของการศึกษาที่เป็นปัญหาเชิงโครงสร้างและระบบการบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ ดัดยัดกับระบบความคิด แบบเดิม ไม่คิดออกนอกกรอบ ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญที่จะแก้ไข ปรับปรุง และพัฒนาคนในโรงเรียนสาธิต สังกัดคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อเป็นต้นแบบในการพัฒนาประเทศตามยุทธศาสตร์/แนวทางการพัฒนาการศึกษาตามแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 – 2575 โดยเฉพาะยุทธศาสตร์ที่ 5 การปรับระบบและกลไกการบริหารงานบุคคล ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อการบริหารจัดการคน ที่เป็นแนวโน้มที่สำคัญของปัญหาและการพัฒนาประเทศในอนาคตอันใกล้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

จากสภาพความเป็นมาและปัญหาต่างๆ ข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยไว้ดังนี้

เพื่อทราบศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ข้อคำถามของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย และเป็นแนวทางในการหาคำตอบ ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามของการวิจัย ไว้ดังนี้

ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีอะไรบ้าง

กรอบแนวคิดของการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง “ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจากประมวลองค์ความรู้จากการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลพื้นฐาน แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรม

¹⁰สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์, “การบริหารและงานศิลปะ (Management and The Art),” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 1, 2 (มกราคม – มิถุนายน 2554): 295.

ที่เกี่ยวข้องต่างๆ จากบทความ เอกสารทางวิชาการ ตำราวารสาร ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สื่ออิเล็กทรอนิกส์และอินเทอร์เน็ต โดยแบ่งกรอบแนวคิดการวิจัยเป็น 4 ส่วน คือ

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการครองคน

1.1 ทฤษฎีการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ มีแนวคิดที่มีความเชื่อว่างานใดๆ จะบรรลุผลสำเร็จได้จะต้องอาศัยคนเป็นหลัก นักบริหารกลุ่มนี้จึงหันมาสนใจศึกษาพัฒนาทฤษฎี วิธีการและเทคนิคต่างๆ ทางด้านสังคมศาสตร์ พฤติกรรมและกลุ่มคนในองค์การ สนใจศึกษาแนวทางประสานงานให้คนเข้ากับสิ่งแวดล้อมของงาน เพื่อหวังผลในด้านความร่วมมือ ความคิด ริเริ่มและการเพิ่มผลผลิต โดยมีพื้นฐานของความเชื่อที่ว่า "มนุษยสัมพันธ์" จะนำไปสู่ความพอใจและสะท้อนถึงผลของการปฏิบัติงาน มนุษย์มีการเรียนรู้วิธีการของความเป็นไปได้ในอนาคตและวิธีการที่จะใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าแผนก ซึ่งประสบการณ์ของหัวหน้าแผนกนั้นจะช่วยให้สามารถวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้¹¹

1.2 ทฤษฎีการบริหารเชิงพฤติกรรม มีแนวคิดว่าการบริหารจะประสบความสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติที่ดี สามารถเป็นต้นแบบในการทำงานสามารถรองใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเททำงานเพื่อส่วนรวมได้ โดยผู้บริหารที่ดีต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหารมีชีวิตชีวาและอดทน 2) ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจ 3) ผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าวใจคน 4) ผู้บริหารมีความรับผิดชอบ 5) ผู้บริหารฉลาดมีไหวพริบ¹²

1.3 ทฤษฎีการบริหารเชิงระบบ มีแนวคิดว่าความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชา องค์กร สภาพแวดล้อม สิ่งเหล่านี้มีความเชื่อมโยงและเป็นแรงจูงใจในการทำงาน มีความเชื่อเกี่ยวกับมนุษย์ว่า การที่มนุษย์มีร่างกายและจิตใจได้พยายามทำงานนั้น เป็นการตอบสนองความพอใจอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับการเล่นและพักผ่อน มนุษย์ชอบนำตนเอง ควบคุมตนเอง เพื่อดำเนินงานที่ตนรับผิดชอบ ให้บรรลุจุดประสงค์อยู่แล้ว ดังนั้นการบังคับควบคุม ช่มชู้ ลงโทษ จึงไม่ใช่วิธีการเพียงอย่างเดียวที่จะทำให้มนุษย์ดำเนินงานจนบรรลุจุดประสงค์ขององค์การ มนุษย์ผูกพันตนเองกับงานขององค์การก็เพื่อหวังรางวัลหรือสิ่งตอบแทน เมื่อองค์กรประสบความสำเร็จ เมื่อสถานการณ์เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไปจะเกิดการเรียนรู้ ทั้งด้านการยอมรับ ความรับผิดชอบ และแสวงหาความรับผิดชอบ ควบคุมกันไปด้วยมนุษย์ทั้งหลายย่อมมีคุณสมบัติที่ดีกระจายอยู่ทั่วไปทุกคน เช่น มีโนภพมีความฉลาดเฉลียวและว่องไว มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กร สถานการณ์ของการดำรงชีวิตในระบบอุตสาหกรรมยุคใหม่ มนุษย์ยังไม่มีโอกาสใช้สติปัญญาได้เต็มที่ ผู้บังคับบัญชาจะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะส่งเสริมให้รู้จักควบคุมตนเองหรือของกลุ่มมากขึ้น ต้องให้เกียรติซึ่งกันและกันจากความเชื่อที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดระบบการบริหารที่แตกต่างกันระหว่างระบบที่เน้นการควบคุมกับระบบที่ค่อนข้างให้อิสระภาพ เมื่อผู้บริหารสามารถครองใจคนได้

¹¹Henri Fayol, *General and Industrial Administration* (New York: Pitman, 1949).

¹²Chester I. Barnard, *The Function of the Executive* (Cambridge, MA.:

ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในงานและเป็นเจ้าของงานและพัฒนาความสามารถในการทำงานของตนเองอย่างต่อเนื่องและเต็มใจ (Douglas M. McGregor, 1960)

1.4 ทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ มีแนวคิดว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคคลขยายขีดความสามารถ มีการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยศาสตร์แห่งวินัย 5 ประการ คือ 1) การคิดเชิงระบบ 2) การรอบรู้ส่วนบุคคล 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้เป็นหมู่คณะ 5) รูปแบบทางใจ แนวคิดนี้เป็นการสร้างต้นทุนทางปัญญา สร้างวินัยส่วนบุคคลและประสานความร่วมมือการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันทำให้ทุกคนอยู่ร่วมกันและรู้ทิศทางในการทำงานความเป็นหนึ่งเดียวก็จะเกิดกับองค์กรอย่างยั่งยืน¹³

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องรูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่าองค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู 1) ผู้บังคับบัญชาและแนวทางการบริหาร 2) ความต้องการความสำเร็จของบุคลากร 3) คุณลักษณะของบุคลากร 4) ลักษณะของหน่วยงาน 5) ลักษณะและความรับผิดชอบ 6) วันหยุดผลตอบแทนและสวัสดิการ 7) ภาระงานหลากหลาย¹⁴

การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษา เอกชนระดับปฐมวัย พบว่า 1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ โดยเรียงจากมากไปน้อยดังนี้คือ ความผูกพันต่อองค์กร การพัฒนาทีมงาน การกระจายอำนาจ ความไว้วางใจกัน การให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ การตัดสินใจร่วมกัน การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ความเป็นอิสระในการบริหารองค์การ และเข้าใจธรรมชาติขององค์การ 2. ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร ประกอบด้วย 12 องค์ประกอบ คือ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง การมีส่วนร่วม การรับฟังซึ่งกันและกัน ความไม่เห็นด้วยในทางบวก ความเห็นพ้องกัน การสื่อสารที่เปิดเผย บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำร่วม ความสัมพันธ์กับภายนอก รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และการประเมินผลงานของตนเอง 3. ผลการวิเคราะห์พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมด้านความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเป็นอิสระในการบริหารองค์การ และด้านการร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า มีความเหมาะสมเป็นประโยชน์ และสามารถนำไปใช้ได้จริง สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย¹⁵

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างขวัญและกำลังใจ แนวคิดนี้เชื่อว่าการปฏิบัติงานใดๆ ก็ตาม นอกจากต้องอาศัยความรู้ ทักษะ เทคนิควิธี ตลอดจนเครื่องมืออุปกรณ์ต่างๆ แล้ว กำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน

¹³Peter Senge, *The Fifth Discipline* (New York: Doubleday, 1990).

¹⁴มีทนา วังถนอมศักดิ์, “รูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู” (ดุขุณีนิพนธ์ปรัชญาดุขุณีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), บทคัดย่อ.

¹⁵กัญวัญญ์ ธารีบุญ, “การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย” (ดุขุณีนิพนธ์ปรัชญาดุขุณีบัณฑิต สาขาสาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), บทคัดย่อ.

ก็เป็นสิ่งจำเป็นมากเช่นเดียวกัน แม้ในยุทธศาสตร์ของการรบก็ยังเชื่อกันว่าฝ่ายที่มีกำลังทหารน้อยกว่า สามารถจะเอาชนะฝ่ายที่มีกำลังทหารมากกว่าได้ หากว่าฝ่ายแรกมีกำลังใจที่เหนือกว่า ทำนองเดียวกันการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรก็ต้องอาศัยกำลังใจเช่นเดียวกัน ในสถานศึกษาที่ครูอาจารย์มีกำลังใจสูงก็จะมี การร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและเต็มใจ ในทางตรงกันข้ามหากครูอาจารย์ขาดกำลังใจหรือมีกำลังใจไม่พอ ความร่วมมือและความสนใจงานก็จะลดลง กำลังใจที่กล่าวถึงนี้ในทางบริหารมักเรียกว่า “ขวัญหรือขวัญกำลังใจ” (Morale) ในการปฏิบัติงาน

การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา ตามความหมายของกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (Thailand Qualification Framework for Higher Education; TQF: HEd) TQF: HEd หรือ TQF หมายถึง กรอบที่แสดงระบบคุณวุฒิการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศ ซึ่งประกอบด้วย 1) ระดับคุณวุฒิการแบ่งสายวิชา 2) ความเชื่อมโยงต่อเนื่องจากคุณวุฒิระดับหนึ่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้น 3) มาตรฐานผลการเรียนรู้ของแต่ละระดับคุณวุฒิซึ่งเพิ่มสูงขึ้นตามระดับคุณวุฒิ 4) ลักษณะของหลักสูตรในแต่ละระดับคุณวุฒิ 5) ปริมาณการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับเวลาที่ต้องใช้ 6) การเปิดโอกาสให้เทียบโอนผลการเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 7) ระบบและกลไกที่ให้ความมั่นใจในประสิทธิผลการดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับ อุดมศึกษาแห่งชาติของสถาบันอุดมศึกษาว่าสามารถผลิตบัณฑิตให้บรรลุคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้

การบริหารของโรงเรียนสาธิต โรงเรียนสาธิต (The Demonstration / Laboratory School) คือ โรงเรียนที่ตั้งขึ้นควบคู่กับสถาบันฝึกหัดครูอันได้แก่ วิทยาลัยครูและคณะศึกษาศาสตร์ ครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยมีจุดมุ่งหมายเหมือนการทดลองทางด้านต่างๆ ที่แสดงเป็นตัวอย่างในด้านฝึกหัดครูและการศึกษาทั่วไป เป็นสถานที่สำหรับนำเสนอกิจกรรมเกี่ยวกับการเรียนการสอน กู๊ด (Good)¹⁶ ทั้งนี้เพื่อจุดมุ่งหมายในการแสวงหาและสาธิตวิธีสอน ตลอดจนเทคนิคการสอนต่างๆ มากกว่ามุ่งเน้นด้านการฝึกสอนเพียงอย่างเดียว สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีความสามารถบริหารจัดการโรงเรียน หากผู้บริหารมีศิลปะในการบริหารคนสามารถแสดงให้เห็นถึงศักยภาพการเป็นโรงเรียนผู้นำในการพัฒนาการศึกษาของชาติ ตามแนวทางกรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดไว้ สถานศึกษาต่างๆ ก็จะมีต้นแบบของระบบการบริหารและการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ด้วยคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล

ประมวลข้อมูลจากการสัมภาษณ์และการสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญด้วยเทคนิค EDRF การวิจัยอนาคตด้วย EDRF (Ethnographic Delphi Futures Research) การวิจัย EDRF เป็นการวิจัยอนาคต (Futures Research) มีความเชื่อพื้นฐานที่ว่าอนาคตเป็นเรื่องที่สามารถทำการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ความเชื่อของมนุษย์มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในอนาคต มนุษย์จึงสามารถสร้างอนาคตได้ ทั้งนี้จุดมุ่งหมายของการวิจัยในอนาคตมิใช่การทำนายที่ถูกต้อง แต่เป็นการสำรวจเพื่อศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้ ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อที่จะหาทางทำแนวโน้มที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นและขจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไป หรือลดน้อยลง การวิจัยอนาคตจึงมีประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจในการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การสร้างอนาคตอันพึงประสงค์ เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDRF (Ethnographic Delphi Futures Research) นี้

¹⁶Good V. C., *Dictionary of education* (New York: McGraw-Hill, 1945).

ดร. จุมพล พูลภัทรชีวิน ประจำภาควิชาสารัตถศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นผู้พัฒนาขึ้นในปี พ.ศ. 2522 โดยเป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) และเดลฟาย (Delphi) เข้าด้วยกัน เป็นเทคนิคการวิจัยที่รวมเอาจุดเด่นหรือข้อดีของเทคนิค EFR และเทคนิค Delphi เข้าด้วยกันทั้งสองเทคนิคช่วยแก้จุดอ่อนของแต่ละเทคนิคได้เป็นอย่างดี การวิจัยแบบเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เป็นเทคนิควิธีการวิจัยอนาคตที่ตอบสนองจุดมุ่งหมายและความเชื่อ พื้นฐานของการวิจัยอนาคตมากที่สุดวิธีหนึ่งในปัจจุบัน ซึ่งเป็นเทคนิคการวิจัยที่รวมเอาจุดเด่นหรือข้อดีของเทคนิค EFR และเทคนิค Delphi เข้าด้วยกัน การรวมข้อดีของสองเทคนิคดังกล่าว เป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิค EFR และเทคนิค Delphi เข้าด้วยกัน โดยหลักการเทคนิค EDFR คล้ายๆกับเทคนิค Delphi เพียงแต่มีการปรับปรุงวิธีให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมมากขึ้น โดยในรอบแรกของการวิจัย จะใช้การสัมภาษณ์แบบเทคนิค EFR ที่ปรับปรุงแล้ว หลังจากสัมภาษณ์ในรอบแรกผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์แล้วสร้างเป็นเครื่องมือ ซึ่งมักจะเป็นแบบสอบถามแล้วส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบตามรูปแบบของเทคนิคเดลฟาย

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มัทนา วัจนอมศักดิ์ ศึกษาเรื่อง รูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่าองค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู 1) ผู้บังคับบัญชาและแนวทางการบริหาร 2) ความต้องการความสำเร็จของบุคลากร 3) คุณลักษณะของบุคลากร 4) ลักษณะของหน่วยงาน 5) ลักษณะและความรับผิดชอบ 6) วันหยุด ผลตอบแทนและสวัสดิการ 7) ภาระงานหลากหลาย¹⁷

สุคนธ์ มณีรัตน์ ศึกษาเรื่อง รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต พบว่าองค์ประกอบของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง 2) การวางแผนการเจรจาต่อรอง 3) การติดต่อสื่อสาร 4) บุคลิกภาพของผู้เจรจาต่อรอง 5) ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง และ 6) ประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรอง¹⁸

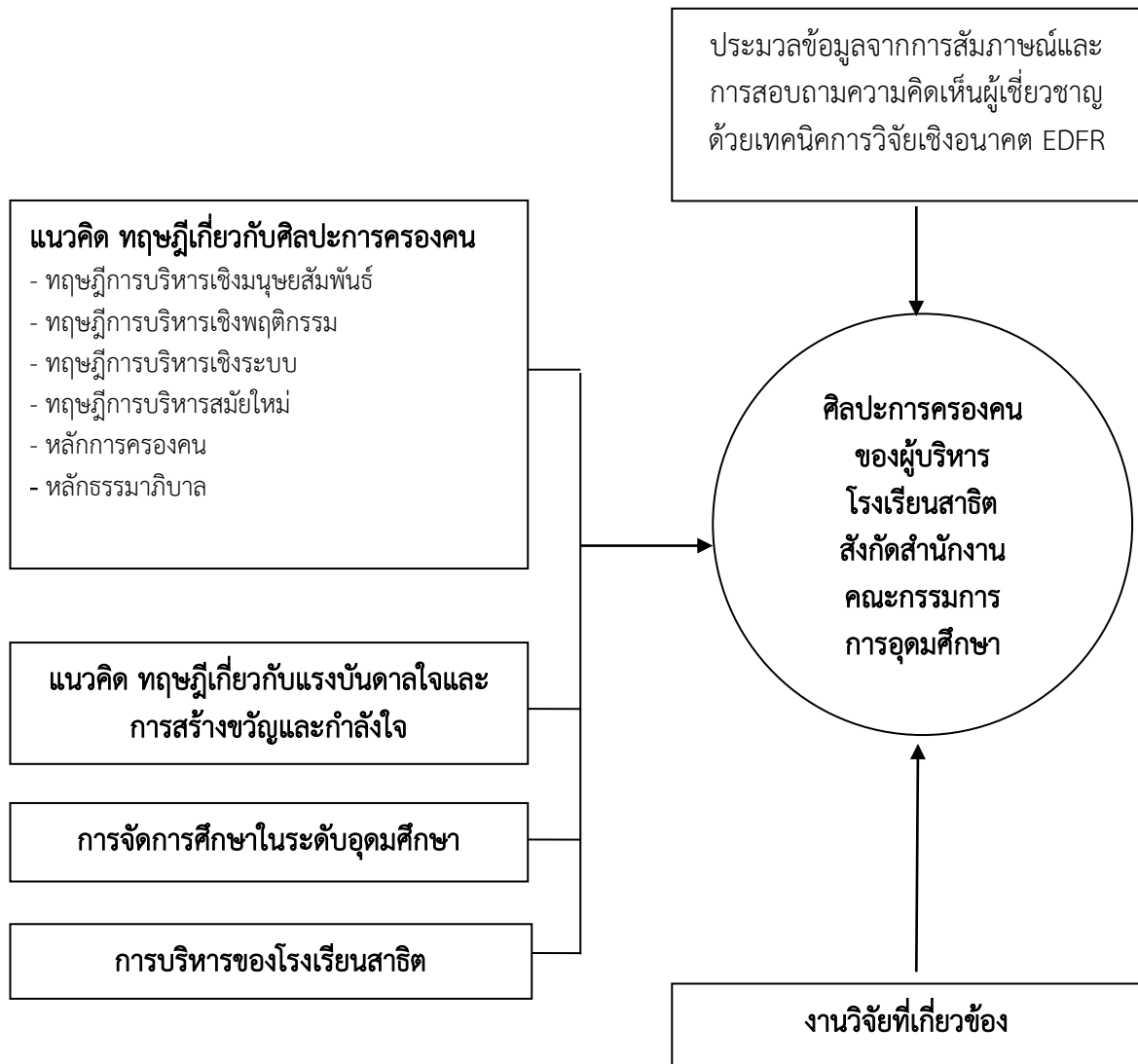
ดวงนภา ศรีนนทวงศ์ ศึกษาเรื่อง โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร ในทศวรรษหน้า พบว่า การพัฒนาบุคลากรสายการสอนให้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์บริหารวิชาการ ควรมีสวัสดิการและระบบตอบแทนที่จูงใจให้คนมีความรู้ความสามารถและเป็นคนดีเข้ามาทำงาน และควรจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้สวยงาม เป็นระเบียบเรียบร้อยมากขึ้น ผู้บริหารควรเอาใจใส่จริงจังต่อเนื่องในทุกๆ เรื่องของโรงเรียน ผู้บริหารฝ่ายต่างๆ ควรประสานงานกันมากขึ้น และบริหารเชิงรุก โดยมุ่งเน้นประโยชน์ของสถานศึกษาและนักเรียนเป็นสำคัญ¹⁹

¹⁷มัทนา วัจนอมศักดิ์, “รูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู” (ดุสิตนิพนธ์ปรัชญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), บทคัดย่อ.

¹⁸สุคนธ์ มณีรัตน์, “รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต” (ดุสิตนิพนธ์ ปรัชญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558), บทคัดย่อ.

¹⁹ดวงนภา ศรีนนทวงศ์, “โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร ในทศวรรษหน้า” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), บทคัดย่อ.

โดยมีรายละเอียดของกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้นำเสนอเป็นแผนภูมิ ดังปรากฏใน
แผนภูมิที่ 1



แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา : Douglas McGregor, **The Human Sides of Enterprise** (New York: Mcgraw-Hill, 1960), 83 – 87.

: Danial Katz and Robert L. Kahn, **The Social Psychology of Organization** (New York: Wiley, 1966), 38.

: Frederick Herzberg, Bernard Mausner and Barbara Snyderman, "Educational Administration: Theory, Research and Practice," in **The Motivation to Work**, Edited by Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel (New York: Random-House, 1978), 102.

: Theo Haimann and William G. Scott, **Management in the Modern Organization** (Boston: Houston Miffin, 1970), 14.

- : Thomas J. Sergiovanni, “Ten Principles of Quality Leadership, “**Educational Leadership** 5 (February 1982): 330 – 334.
- : Harold Koontz and Cyril O. Donnell, **Principles of Management**, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 1972), 576.
- : Good V. C., **Dictionary of education** (New York: McGraw-Hill, 1945).
- : H. Maslow, “A Theory of Human Motivation,” **A. Originally Published In Psychological Review** 50 (1943): 370-396.
- : Philip Ash, “The SRA Employee Inventory: A Statistical Analysis,” **Personal Psychology** 18 (Autumn 1984): 359 – 360.
- : กรมการฝึกหัดครู “หลักสูตรวิทยาลัยครู สาขาวิชาการศึกษา พ.ศ. 2530” (เอกสารโรเนียวเย็บเล่ม, 2530), 385 – 386.
- : จุมพล พลภูทร์ชีวิน, “ปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วย EDFR,” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น** 1, 2 (2548): 19-31.

นิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยได้กำหนดนิยาม ขอบเขต หรือความหมายเฉพาะของคำที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ดังนี้

ศิลปะการครองคน หมายถึง กลยุทธ์ แนวทาง เทคนิคหรือวิธีการทำให้คนมีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายที่องค์กรได้กำหนดไว้ สามารถทำให้คนมีความสุขในการทำงานและรักองค์กร

โรงเรียนสาธิต หมายถึง สถานศึกษาที่จัดตั้งขึ้นภายใต้การดูแลของคณะศึกษาศาสตร์หรือคณะครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัยต่างๆ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อให้เป็นสถานฝึกปฏิบัติการทางการศึกษาและเป็นสถานที่ฝึกการปฏิบัติงาน (Lab School) ของนิสิต นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์หรือคณะครุศาสตร์ก่อนที่นิสิตนักศึกษาจะสำเร็จการศึกษา

เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) หมายถึง เทคนิควิจัยอนาคตโดยผสมผสานระหว่างเทคนิค EFR (Ethnographic Future Research) กับเดลฟาย (Delphi) เข้าด้วยกัน ขั้นตอน EDFR คล้ายคลึงกับวิธีการของเดลฟาย (Delphi) แต่มีการปรับปรุงวิธีให้มีความยืดหยุ่นและมีความเหมาะสมมากขึ้น ซึ่งเทคนิค EDFR เป็นงานวิจัยเพื่อสร้างภาพอนาคตของศิลปะการบริหารคนหรือเพื่อนำไปใช้ในการหาคำตอบของการบริหารคนในโรงเรียนสาธิตสังกัดสำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษาจากฉันทามติของคณะผู้เชี่ยวชาญเป็นเทคนิคที่สามารถประยุกต์ใช้ฝนการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจ หาวิธีการแก้ปัญหา การใช้ข้อเท็จจริงในอดีตมาแก้ปัญหาขององค์กรในอนาคต

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา” ผู้วิจัยได้ค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาเกี่ยวกับ 1) แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับศิลปะการครองคน 2) แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างขวัญกำลังใจ 3) การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา 4) การบริหารของโรงเรียนสาธิต 5) แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยอนาคตด้วยเทคนิค EDFR 7) งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการครองคน

ทฤษฎีการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ มีแนวคิดที่มีความเชื่อว่างานใดๆ จะบรรลุผลสำเร็จได้จะต้องอาศัยคนเป็นหลัก นักบริหารกลุ่มนี้จึงหันมาสนใจศึกษาพัฒนาทฤษฎี วิธีการและเทคนิคต่างๆ ทางด้านสังคมศาสตร์ พฤติกรรมและกลุ่มคนในองค์การ สนใจศึกษาแนวทางประสานงานให้คนเข้ากับสิ่งแวดล้อมของงาน เพื่อหวังผลในด้านความร่วมมือ ความคิดริเริ่มและการเพิ่มผลผลิต โดยมีพื้นฐานของความเชื่อที่ว่า "มนุษยสัมพันธ์" จะนำไปสู่ความพอใจและสะท้อนถึงผลของการปฏิบัติงาน มนุษย์มีการเรียนรู้วิธีการของความเป็นไปได้ในอนาคตและวิธีการที่จะใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าแผนก ซึ่งประสบการณ์ของหัวหน้าแผนกนั้นจะช่วยให้สามารถวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การได้¹

ทฤษฎีการบริหารเชิงพฤติกรรม มีแนวคิดว่าการบริหารจะประสบความสำเร็จนั้นผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติที่ดี สามารถเป็นต้นแบบในการทำงานสามารถครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเททำงานเพื่อส่วนรวมได้ โดยผู้บริหารที่ดีต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหารมีชีวิตชีวาและอดทน 2) ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจ 3) ผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าวใจคน 4) ผู้บริหารมีความรับผิดชอบ 5) ผู้บริหารฉลาดมีไหวพริบ²

ทฤษฎีการบริหารเชิงระบบ มีแนวคิดว่าความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชา องค์กร สภาพแวดล้อม สิ่งเหล่านี้มีความเชื่อมโยงและเป็นแรงจูงใจในการทำงาน มีความเชื่อเกี่ยวกับมนุษย์ว่า การที่มนุษย์มีร่างกายและจิตใจได้พยายามทำงานนั้น เป็นการตอบสนองของความพอใจอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับการเล่นและพักผ่อน มนุษย์ชอบนำตนเอง ควบคุมตนเอง เพื่อดำเนินงานที่ตนรับผิดชอบ ให้บรรลุจุดประสงค์อยู่แล้ว ดังนั้นการบังคับควบคุม ช่มชู้ ลงโทษ จึงไม่ใช่วิธีการเพียงอย่างเดียวที่จะทำให้มนุษย์ดำเนินงานจนบรรลุจุดประสงค์ขององค์การ มนุษย์ผูกพันตนเองกับงาน องค์กรก็เพื่อหวังรางวัลหรือสิ่งตอบแทน เมื่อองค์กรประสบความสำเร็จ เมื่อสถานการณ์เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไปจะเกิดการเรียนรู้ ทั้งด้านการยอมรับ ความรับผิดชอบ และแสวงหาความรับผิดชอบ

¹Henri Fayol, **General and Industrial Administration** (New York: Pitman, 1949), 42.

²Chester I. Barnard, **The Function of the Executive** (Cambridge, MA.: Harvard University, 1938).

ควบคู่กันไปด้วยมนุษย์ทั้งหลายย่อมมีคุณสมบัติที่ดีกระจายอยู่ทั่วไปทุกคน เช่น มินโนภาพมีความฉลาดเฉลียวและว่องไว มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กร สถานการณ์ของการดำรงชีวิตในระบบอุตสาหกรรมยุคใหม่ มนุษย์ยังไม่มีโอกาสใช้สติปัญญาได้เต็มที่ ผู้บังคับบัญชาจะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะส่งเสริมให้รู้จักควบคุมตนเองหรือของกลุ่มมากขึ้น ต้องให้เกียรติซึ่งกันและกันจากความเชื่อที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดระบบการบริหารที่แตกต่างกันระหว่างระบบที่เน้นการควบคุมกับระบบที่ค่อนข้างให้อิสระภาพ เมื่อผู้บริหารสามารถรองใจคนได้ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกร่วมในงานและเป็นเจ้าของงานและพัฒนาความสามารถในการทำงานของตนอย่างต่อเนื่องและเต็มใจ³

ทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ มีแนวคิดว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคคลขยายขีดความสามารถ มีการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยศาสตร์แห่งวินัย 5 ประการ คือ 1) การคิดเชิงระบบ 2) การรอบรู้ส่วนบุคคล 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้เป็นหมู่คณะ 5) รูปแบบทางใจ แนวคิดนี้เป็นการสร้างต้นทุนทางปัญญา สร้างวินัยส่วนบุคคลและผลานความร่วมมือการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันทำให้ทุกคนอยู่ร่วมกันและรู้ทิศทางในการทำงานความเป็นหนึ่งเดียวก็จะเกิดกับองค์กรอย่างยั่งยืน⁴

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องรูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่าองค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู 1) ผู้บังคับบัญชาและแนวทางการบริหาร 2) ความต้องการความสำเร็จของบุคลากร 3) คุณลักษณะของบุคลากร 4) ลักษณะของหน่วยงาน 5) ลักษณะและความรับผิดชอบ 6) วันหยุด ผลตอบแทนและสวัสดิการ 7) ภาระงานหลากหลาย⁵

การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย พบว่า 1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ โดยเรียงจากมากไปน้อยดังนี้คือ ความผูกพันต่อองค์กร การพัฒนาทีมงาน การกระจายอำนาจ ความไว้วางใจกัน การให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ การตัดสินใจร่วมกัน การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ความเป็นอิสระในการบริหารองค์การ และเข้าใจธรรมชาติขององค์การ 2. ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร ประกอบด้วย 12 องค์ประกอบ คือ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ บรรยายภาพการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง การมีส่วนร่วม การรับฟังซึ่งกันและกัน ความไม่เห็นด้วยในทางบวก ความเห็นพ้องกัน การสื่อสารที่เปิดเผย บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำร่วม ความสัมพันธ์กับภายนอก รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และการประเมินผลงานของตนเอง 3. ผลการวิเคราะห์พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมด้านความผูกพันต่อ

³Douglas McGregor, *The Human Sides of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, 1960), 83 – 87.

⁴Peter Senge, *The Fifth Discipline* (New York: Doubleday, 1990), 371.

⁵มีทนา วัณนอมศักดิ์, “รูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู” (ดุสิตนิพนธ์ปรัชญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), บทคัดย่อ.

องค์การ ด้านความเป็นอิสระในการบริหารองค์การ และด้านการร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า มีความเหมาะสมเป็นประโยชน์ และสามารถนำไปใช้ได้จริง สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย6

หลักการครองคน

การครองคนตามหลักการเป็นข้าราชการที่ดี⁷ หมายถึง การมีความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับ ผู้อื่น สามารถจูงใจให้เกิด การยอมรับและให้ความร่วมมือ โดยพิจารณาจากองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. ความสามารถในการประสานสัมพันธ์และสร้างความเข้าใจอันดีกับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้มาติดต่องาน
 - 1.1 เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี
 - 1.2 ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
 - 1.3 กล้าและรับผิดชอบในสิ่งที่ได้กระทำ
 - 1.4 มีน้ำใจ ช่วยเหลือ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน
2. ความสามารถในการร่วมทำงานเป็นกลุ่ม สามารถจูงใจให้เกิดการยอมรับและให้ความช่วยเหลือ
 - 2.1 ให้ความเห็น ปรีกษา และเสนอแนะในงานที่ตนรับผิดชอบ
 - 2.2 การมีส่วนร่วมในงานที่รับผิดชอบ
 - 2.3 ยอมรับและฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน
 - 2.4 มีความสามารถในการคิดและเสนอเหตุผล 48 หลักการเป็นข้าราชการที่ดี
 - 2.5 สามารถปฏิบัติงานเต็มที่ตามความรู้ความสามารถ
 - 2.6 เปิดโอกาสให้ทุกคนร่วมแสดงความคิดเห็น
3. ให้บริการแก่ผู้มาติดต่องานด้วยความเสมอภาค แนะนำสิ่งที่เป็นประโยชน์
 - 3.1 มีความสำนึกและถือเป็นที่หน้าที่ที่จะต้องให้บริการ
 - 3.2 ช่วยเหลือ แนะนำ ในสิ่งที่ติดต่อจนให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์
 - 3.3 ให้การบริการด้วยความเต็มใจ และเสมอภาคกันทุกระดับ
 - 3.4 มีอัธยาศัยดีเป็นกันเองและสุภาพต่อทุกคน
4. การเป็นผู้มีความเป็นธรรมทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น
 - 4.1 ประพฤติและปฏิบัติตรงตามหลักเกณฑ์กฎระเบียบที่การกำหนด

⁶กัญวัญญู ธารีบุญ, “การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย” (ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), บทคัดย่อ.

⁷หลักการเป็นข้าราชการที่ดี, เข้าถึงเมื่อ 1 มีนาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.koonnapab.com/gallery/good.pdf>

- 4.2 ถือประโยชน์ของทางราชการหรือส่วนรวมเป็นที่ตั้ง
- 4.3 ตัดสิน วินิจฉัย หรือแก้ปัญหาโดยใช้เหตุผล
- 5. การเสริมสร้างความสามัคคีและร่วมกิจกรรมของหมู่คณะทั้งในและนอกหน่วยงาน
 - 5.1 การให้ความร่วมมือ หรือเข้าร่วมกิจกรรมที่จัดขึ้น
 - 5.2 เสนอแนะข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่องาน
 - 5.3 ให้ความสำคัญ ยกย่อง หรือให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน

ถวิล อรัญเวศ^๑ รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ชำนาญการพิเศษ สพป.นครราชสีมา เขต 4 ได้กล่าวไว้ในบทความว่า ผู้บริหาร คือ ผู้ทำงานของหน่วยงานหรือองค์กรให้สำเร็จโดยอาศัยเพื่อนร่วมงานช่วยทำ การที่จะก้าวเข้าสู่ความเป็นผู้บริหารได้นั้น มีทั้งการแต่งตั้ง การเลือกตั้งและการสรรหา การแต่งตั้ง หมายถึงการแต่งตั้งโดยอาศัยตัวบทกฎหมายที่กำหนดให้กระทำได้ เช่น การเป็นผู้บริหารในหน่วยงานทางราชการซึ่งถือว่าเป็นผู้บริหารโดยการแต่งตั้งตามที่กฎหมายกำหนดให้กระทำได้ ส่วนผู้บริหารที่ได้มาด้วยการเลือกตั้ง คือผู้นำประเทศที่ใช้ระบบการเลือกตั้งอาทิ ประธานาธิบดี นายกรัฐมนตรี (ส.ส.โหวตให้คะแนน) ผู้ว่าราชการจังหวัดที่ใช้ระบบการเลือกตั้งหรือผู้นำท้องถิ่น เช่น นายองค์การบริหารส่วนตำบล นายเทศมนตรี นายองค์การบริหารส่วนจังหวัด เป็นต้น ส่วนผู้บริหารที่ได้มาด้วยกระบวนการสรรหา จะเห็นได้ชัดเจนในหน่วยงานของเอกชน รัฐวิสาหกิจและ บอร์ดของรัฐวิสาหกิจหรือประธานในองค์คณะบุคคลในส่วนราชการที่กฎหมายกำหนดไว้ เป็นต้น ไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารที่ได้มาโดยการแต่งตั้งหรือได้มาโดยการเลือกตั้งหรือการสรรหาก็ตามปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งของผู้บริหารทุกระดับ คือ “การครองตน ครองคน และครองงาน” (รวมทั้งประสานสัมพันธ์ด้วย) การครองตน การครองตน คือ การรู้จักตนเอง เข้าใจตนเอง และสามารถควบคุมตนเองได้ เป็นผู้มีสติ รอบคอบ ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท การครองตนที่ดีนั้น อาจใช้หลักธรรมในการดำรงชีวิตหรือยึดเหนี่ยว ดังนี้

1. การรู้จักตนเองด้วยความมีสติ และสัมปชัญญะ มีความละเอียดและเกรงกลัวต่อบาปกรรม หรือสิ่งที่ไม่ดีทั้งหลายทั้งปวง ไม่กล้ากระทำความชั่วทั้งในที่ลับและที่เปิดเผยก็ตาม
2. มีความอดทนและความสงบเสถียร ให้เกียรติและมีความเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์กับบุคคลทุกระดับชั้น ไม่ดูหมิ่นเหยียดหยามคนอื่น หรือเห็นคนอื่นดีไม่เท่าตนเอง
3. บอกตนได้ ใช้ตนเป็น เห็นตนเอง และอย่าเกรงต่ออบายมุข
4. รู้จักยึดมั่นในความพอเพียง พอประมาณ มีเหตุมีผล ประหยัด และออม
5. รู้จักการถ่อมตน ไม่ยกตนข่มท่าน ไม่อวดเก่ง ไม่อวดดี ไม่อาศัยบารมีคนอื่นทำร้ายข่มเหงรังแกใคร
6. มีความสำนึกในคุณงามความดีของตนเองและผู้อื่น ตั้งอยู่ในสัจจริยธรรม 7 รู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณรู้กาลเทศะ และบุคคล รู้บุคคลและรู้ชุมชน นอกจากนี้แล้วยังต้องยึดมั่นในศีล 5 และเบญจธรรม 5 ด้วย การครองคน คือการรู้จักและเข้าใจคนอื่น มองคนอื่นในแง่ดี ในการทำงานร่วมกับคนอื่นการครองคนเป็นเรื่องที่ถือว่ายากที่สุด เพราะคนเรา มีหลายประเภท หรือดอกบัวสี่

^๑ถวิล อรัญเวศ, **ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สพป. สระบุรี เขต 1**, เข้าถึงเมื่อ 5 มีนาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.obec.go.th/news/15381>

เหล่า จึงควรทราบหลักการครองใจคน ซึ่งพระพุทธศาสนาได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนทเช่น หลัก สังคห วัตถุ 4 คือ

1. ทาน การให้ การเสียสละแบ่งปันด้วยจิตใจที่โอบอ้อมอารีการเป็นผู้มีความเอื้อเพื่อ เพื่อแม่ เป็นการครองใจคนที่วิธีหนึ่ง เพราะคนผู้ให้ย่อมเป็นที่รักของคนทั่วไป และผู้ให้ย่อมทำให้เกิด ความรัก ความศรัทธาของคนที่ถูกให้

2. ปิยวาจา การพูดจาที่สุภาพ รู้จักเลือกใช้วาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน ซึ่งคนอื่นได้ฟังแล้ว สบายใจ อยากรู้อยากถาม อยากรับค้ำประกันด้วย ต้องมีความรับผิดชอบต่อคำพูดของตนเอง ตามภาษิต ที่ว่า “คำพูดเป็นนาย ใจเป็นบ่าว” หมายความว่า ให้คิดก่อนพูดพูดแล้วต้องทำ ปฏิบัติตามอย่างที่พูด ถ้าเรานึกอยากจะพูดอะไรโดยไม่ไตร่ตรองให้รอบคอบก่อนแล้วไซ้ไร ท่านกล่าวว่าภยันตรายกำลังจะก้าว มาหาเราทุกขณะ ฉะนั้น นักบริหารจึงจำต้องรอบคอบก่อนพูดออกมา ดังคำกลอนที่ว่า “ก่อนจะเชื่อ สิ่งใดให้พิสูจน์ ก่อนจะพูดให้ยั้งคิดวินิจฉัยก่อนจะทำกิจการงานใดใด คิดให้รอบคอบก่อนจึงขอพบดี”

3. อุตถจริยา การบำเพ็ญประโยชน์ต่อกันและกัน รู้จักแบ่งปันและให้น้ำใจให้แก่มวลมิตร แม้จะเพียงน้อยนิดก็ยิ่งดีที่ไม่มีไม่ตรีจิตเอาเสียเลย ดังคำที่ว่าแม้จะเกิดมหาอุทกภัย แต่ก็พ่ายน้ำใจ คนชาวไทย” ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่เห็นได้ชัดว่าเราชาวไทยเมื่อภัยพิบัติมาใกล้ตัวหรือเมื่อภัยจากน้ำท่วมโหมกระหน่ำทำลายสมบัติพัสถานและสิ่งของให้เสียหาย จนทำให้มีความเป็นอยู่อย่างแสน ลำบาก แต่ว่าคนไทยเราก็ไม่ทิ้งกันมีความเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ไม่ซ้ำเติม มีการช่วยเหลือ เกื้อกูลและบำเพ็ญประโยชน์ต่อกันและกัน การเป็นนักบริหารก็เช่นกัน การฝึกหัดทำประโยชน์ให้แก่ เพื่อนร่วมงานแม้จะน้อยนิดก็สามารถผูกน้ำใจเพื่อนร่วมงานเอาไว้ได้ ฉะนั้น นักบริหารจึงไม่ควร มองข้ามกับการทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อเพื่อนร่วมกันหรือ ผู้เกี่ยวข้อง ดังคำกลอนที่ว่า “พรรณไม้ ดอกไม้โตได้วันละนิด ยังความงามพาดใจให้ผ่องใส ก่อนเหี่ยวแห้งหม่นหมองยังชื่นใจ ดุจดุจดุบร้อน ไปเลี้ยวรวงรัง อันมนุษย์เกิดมาอยู่คู่กับโลก มีสุขทุกข์โชคโรครภัยตายแล้วฝังก่อนจะดับลับโลกไป เพราะอนิจจัง ควรปลูกฝังความดีไว้ให้โลกชม”

4. สมานัตตา การวางตนเสมอต้นเสมอปลาย ไม่มีการเสแสร้งแต่อย่างใดทำตัวเสมอต้น เสมอปลาย ทำให้เพื่อนร่วมงานมีความเข้าใจและเชื่อใจได้ เพราะทำตนเสมอต้นเสมอปลาย เพื่อน รวบรวมงานไม่สงสัยในพฤติกรรม การครองงาน คือการรู้จักทำงานให้ประสบผลสำเร็จ คำว่างาน คือ กิจกรรมที่มนุษย์กระทำขึ้นเพื่อสนองความต้องการของตนเอง หรือกิจกรรมที่ร่วมกันกระทำขึ้นเพื่อ สังคม

จำแนกตามลักษณะของกลุ่มงานเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้

1. งานราชการ คือ งานที่เกิดขึ้นจากผลของกฎหมาย ที่ผู้มีอำนาจรัฐกำหนด ได้แก่ งาน ในกระทรวง กรม ต่างๆ

2. งานกึ่งราชการ คือ งานที่รัฐบาลร่วมมือกับเอกชน เช่น รัฐวิสาหกิจ ได้แก่ กิจการ ที่เป็น สาธารณูปโภค เช่น การไฟฟ้า การขนส่ง การไปรษณีย์โทรเลข เป็นต้น

3. งานภาคเอกชน คือ งานที่เอกชนหรือนิติบุคคลจัดทำขึ้น เช่น บริษัทห้างร้าน สมาคม มูลนิธิ และงานอาชีพอิสระภายในครอบครัว เช่น งานอุตสาหกรรมงานบริการ งานเกษตรกรรม เป็นต้น

4. งานธุรกิจส่วนตัว เช่น การประกอบอาชีพโดยสุจริตโดยตนเองเป็นผู้ลงทุนแต่เพียงผู้เดียวหรือโดยครอบครัว ในการทำงานนั้น แต่ละคนย่อมจะมีเป้าหมายต่างกัน อย่างไรก็ตาม เมื่อสรุปแล้วก็ตกอยู่ในประเด็นต่อไปนี้

1. ทำงานเพื่อให้ได้เงิน ถึงแม้เงินจะไม่ใช่เป้าหมายของทุกงานก็ตาม แต่หลักความจริงอันหนึ่ง ก็คือ มนุษย์เรามีความต้องการด้านร่างกาย มนุษย์จึงต้องพยายามทำงานเพื่อให้ได้เงินมาใช้จ่ายในการดำรงชีวิต ขวนขวายหาวัตถุหรือสิ่งอำนวยความสะดวกมาให้ตนเองได้ อยู่อย่างสุขสบาย การทำงานจึงต้องมุ่งหวังเงินเป็นสิ่งตอบแทน เป็นเบื้องต้นก่อน

2. ทำงาน เพื่อให้ได้อำนาจ นอกจากความต้องการด้านร่างกายแล้ว มนุษย์ยังต้องการให้คนอื่นเคารพยำเกรง ชอบการยกย่องชมเชย การทำงานส่วนมากจึงตั้งเป้าหมาย ที่จะเป็หัวหน้างานหรือผู้นำที่มีอำนาจ เป็นผู้บริหารกิจการของรัฐ

3. ทำงานเพื่อให้ได้ตำแหน่งทางสังคม การมีอำนาจและตำแหน่งจะมีความ เกี่ยวพันกัน เพราะเมื่อมีตำแหน่งก็จะมีอำนาจในการสั่งการหรือบริหารตามความมุ่งหวังของตน

4. ทำงานเพื่อความรู้จักว่าตัวเองมีความสามารถ เพราะถ้าหากทำงานได้บรรลุเป้าหมายหรือเกิดผลสำเร็จ ก็จะมีรู้สึกภาคภูมิใจ และได้ค่าตอบแทนที่คุ้มค่าทั้งยังจะได้รับความชื่นชมจากคนอื่นอีกด้วย

5. ทำงานโดยมีเป้าหมายเพื่อสังคมและส่วนรวม จะมีกลุ่มบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งที่มีเป้าหมายในการช่วยเหลือสังคม โดยไม่หวังผลตอบแทนต่อ ประโยชน์ส่วนตน เช่น มูลนิธิการกุศล สมาคมสงเคราะห์ หรือนักบวชที่อุทิศตนให้ศาสนา มุ่งหวังสอนบุคคลให้เป็นคนดี อยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข จากเป้าหมายของการทำงานจึงพอ สรุปได้ว่า บุคคลทำงานอาชีพมีเป้าหมายของการทำงาน เพื่อให้ตนเองและบุคคลอื่นที่อยู่ใน สังคม เกิดความสุขทุกๆ ด้านตามความต้องการของมนุษย์ การครองงาน คือ การรู้จักงานที่ตนเองกำลังทำ และทำงานอย่างมีความสุข รักและชอบในงานที่ตนเองกำลังทำอยู่ มีวิธีการครองงาน ดังนี้ คือ

1. รักและศรัทธาในงานที่ทำ งานอะไรก็ตาม ถ้าเรามีความรักและมีความศรัทธาในงานที่ทำแล้ว งานนั้นย่อมจะประสบผลสำเร็จ เพราะถ้าเราชอบงานอะไรแล้วใจก็จะ มุ่งมั่นในการทำงาน นั้นจนประสบผลสำเร็จ อย่างเป็นทางการต้องรักและศรัทธาในอาชีพครู เป็นต้น

2. มีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน ถ้ามีความขยันหมั่นเพียรในการทำงานแล้ว งานนั้นๆ ย่อมจะประสบผลสำเร็จโดยง่าย

3. เอาใจใส่ต่องานที่ทำ ใครก็ตาม ถ้าทำงานโดยมีเป้าหมายแล้วย่อมจะต้องเอาใจใส่ต่อ งานที่ทำเสมอ การทำงานที่เอาใจใส่่งานย่อมประสบผลสำเร็จ

4. หมั่นตรวจสอบข้อบกพร่องของงานและปรับปรุงให้ดีขึ้นถ้าทำงานโดยมี การปรับปรุง งานให้ดีขึ้นเสมอ จึงจะถือได้ว่า มีการปรับปรุงงาน เหมือนกับการประเมิณผล งานนั่นเอง สรุปผู้บริหารทุกระดับ จะต้องสามารถครองตน ครองคน และครองงานให้ได้การครองตนนั้น ควรยึดมั่นในเบญจศีล และเบญจธรรม นอกนั้นแล้วจะต้องมีสติสัมปชัญญะกำกับอยู่เสมอ การครองคน จะต้องเอาใจเขามาใส่ใจเราและควรนำสังคหวัตถุ 4 มาเป็นแนวปฏิบัติงาน การครองงาน ควรยึดหลักอิทธิบาท 4 โดยเฉพาะการมีความรักในงานที่ทำ มีความเพียรในการทำงาน เอาใจใส่ในงานที่ทำและหมั่นปรับปรุงงานที่ทำให้ดีขึ้นอยู่เสมอ นี้แหละจึงจะได้ชื่อว่าสามารถครองตน ครองคน และครองงาน

จากองค์ความรู้จากการศึกษา วิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูลพื้นฐาน แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ จากบทความ เอกสารทางวิชาการ ตำราวารสาร ข้อมูลสารสนเทศ งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ สื่ออิเล็กทรอนิกส์และอินเทอร์เน็ต ผู้วิจัยพบว่า องค์กรหรือหน่วยงานใดๆ ในสังคม ไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชน มูลนิธิ หรือสมาคม เมื่อก่อตั้งขึ้นมาแล้วจำเป็นต้องมีการจัดโครงสร้างต่างๆ ภายในให้เหมาะสมและเป็นระเบียบ รวมทั้งดำเนินการตามกระบวนการต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อความเจริญก้าวหน้าและการบรรลุเป้าหมายขององค์กรหรือหน่วยงานนั้น การดำเนินการต่างๆ ดังกล่าวนี้นี้มีคำเรียกอยู่ 2 คำ คือ การบริหาร (Administration) และ การจัดการ (Management) คำทั้งสองนี้แม้จะมีความหมายอย่างเดียวกัน แต่การใช้มีความแตกต่างกันอยู่โดยให้พิจารณาที่เป้าหมายปลายทางของหน่วยงานนั้นเป็นสิ่งสำคัญ กล่าวคือ หน่วยงานใดมีเป้าหมายอยู่ที่การให้บริการแก่สังคมโดยไม่หวังผลกำไรก็มักใช้คำว่า การบริหาร ส่วนหน่วยงานที่ดำเนินการโดยมีเป้าหมายอยู่ที่ผลกำไร ก็มักจะใช้คำว่า การจัดการ อย่างไรก็ตาม ร็อบบินส์ (Robbins) ซึ่งเป็นนักวิชาการบริหารท่านหนึ่งได้ให้ข้อสังเกตเกี่ยวกับการใช้คำทั้งสองนี้ แตกต่างไปจากบุคคลอื่นเล็กน้อยดังนี้คือ “การจัดการ มักใช้กับหน่วยงานที่ตั้งขึ้นมาเพื่อหวังผลกำไรเท่านั้น ส่วนการบริหาร นั้นใช้ได้ทั่วไปทั้งในหน่วยงานที่หวังผลกำไรและหน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไร” สำหรับองค์การทางการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาล้วนตั้งขึ้นมาตามความต้องการของสังคม เพื่อบริการด้านการศึกษาให้แก่สมาชิกในสังคม โดยมีได้มุ่งหวังผลกำไร แต่ต้องการให้คนในสังคมมีชีวิตและความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ดังนั้นจึงเรียกการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษาหรือหน่วยงานทางการศึกษาว่า การบริหารการศึกษา (Educational Administration) ในการบริหารการศึกษาในสถานศึกษาหรือโรงเรียน มี 3 ส่วนที่ต้องคำนึงถึง กล่าวคือ การบริหาร ผู้บริหารและองค์กร และที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนองค์กรก็คือคน ผู้ปฏิบัติการ ดังนั้นในการบริหารจำเป็นต้องมีศาสตร์และศิลป์ในการบริหารทั้งตน ทั้งคน ทั้งงานให้ดำเนินไปอย่างราบรื่นและบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่องค์กรตั้งไว้

การบริหารเป็นศาสตร์

เราได้ทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของการบริหารกันไปแล้ว คราวนี้ลองมาพิจารณาดูว่า การบริหารเป็นศาสตร์หรือไม่ เพราะยังคงเป็นประเด็นคำถามที่คนในวงการบริหารเองสงสัยและให้ความสนใจมาก แม้คนส่วนใหญ่จะยอมรับว่า การบริหารเป็นศาสตร์แขนงหนึ่งแล้วก็ตาม แต่ยังมีบางคนแย้งว่า การบริหารยังไม่เป็นศาสตร์อย่างแท้จริง เช่น ไฮแมนให้เหตุผลว่า ความรู้ต่างๆ ที่เป็นหลักการ กฎเกณฑ์และทฤษฎีทางการบริหารยังไม่พัฒนาถึงขั้นที่จะอธิบายหรือทำนายปรากฏการณ์ต่างๆ ทางการบริหารได้แน่นอนถูกต้อง เหมือนหลักการกฎเกณฑ์ และทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์⁹ (ยกเว้นเรื่องการวางแผนและการประเมินผล) กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ในการบริหารนั้นปรากฏการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นอาจไม่เป็นไปตามหลักการ หรือกฎเกณฑ์ หรือ ทฤษฎีของการบริหารก็ได้ เช่น มีหลักการทางการบริหารที่เกี่ยวกับการนิเทศอย่างหนึ่ง ซึ่ง คูนท์ ได้ให้ไว้ว่า “ผู้บริหารยังมี

⁹Theo Haimann and William G. Scott, *Management in the Modern Organization* (Boston: Houston Miffin, 1970), 14.

การติดต่อสัมพันธ์เป็นการส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชามากเท่าใด ประสิทธิภาพของการนิเทศก็ยิ่งสูงตามไปด้วย”¹⁰ (The more direct personal contact with subordinates, the more effective will their direction be.) หลักการดังกล่าวนี้แม้ว่าจะเป็นจริง แต่ก็มีได้หมายความว่า จะเป็นจริงเช่นนี้เสมอไปในทุกเวลาและทุกสถานการณ์ บาง ครั้งบางสถานการณ์ความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา อาจไม่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของการนิเทศเลยก็เป็นได้

อย่างไรก็ตามการนำหลักการ กฎเกณฑ์ หรือ ทฤษฎีทางการบริหารไปเปรียบเทียบกับหลักการ กฎเกณฑ์ หรือ ทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์ เพื่อพิจารณาว่าการบริหารเป็นศาสตร์หรือไม่ นั้น นักวิชาการบริหารส่วนใหญ่ไม่เห็นด้วย เพราะการบริหารเป็นกระบวนการทางสังคมเช่นเดียวกับ เศรษฐศาสตร์ สังคมวิทยา จิตวิทยา และอื่นๆ ซึ่งล้วนแต่เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ “คน” และพฤติกรรมของคนก็เป็นเรื่องที่ซับซ้อนจนไม่อาจจะอธิบาย หรือทำนายได้ถูกต้องแน่นอนเสมอไปเหมือนทางวิทยาศาสตร์ ดังนั้นจึงไม่อาจใช้เงื่อนไขทางวิทยาศาสตร์มาตัดสินความเป็นศาสตร์ของการบริหาร แต่ควรใช้เกณฑ์ทางสังคม ซึ่งน่าจะเหมาะสมกว่า คูินท์ ให้ความเห็นว่าเป็นทางสังคมศาสตร์นั้นถือว่าความรู้ต่างๆ ที่เป็นศาสตร์นั้นจะต้องมีลักษณะเข้าเกณฑ์ 3 ประการ คือ เป็นความรู้ที่ได้มาด้วยวิธีการที่เป็นระบบ มีการจัดความรู้เหล่านั้นไว้เป็นหมวดหมู่และมีคำศัพท์เฉพาะใช้ ดังนั้นหากพิจารณาความรู้ต่างๆ ทางการบริหารโดยยึดหลักเกณฑ์ 3 ประการทางสังคมศาสตร์ดังกล่าวแล้ว ก็สรุปได้ว่าปัจจุบันการบริหารเป็นศาสตร์แขนงหนึ่ง เพราะว่า

1. ความรู้ต่างๆ ทางการบริหารมิได้เกิดจากความคิด หรือจินตนาการที่เลื่อนลอยไร้เหตุผล แต่เป็นความรู้ที่ได้มาด้วยวิธีการสืบเสาะหาอย่างเป็นระบบเช่นเดียวกับศาสตร์อื่นๆ คือมีวิธีการที่เป็นกระบวนการนับตั้งแต่ การตั้งสมมติฐาน การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล ไปจนถึงการสรุปผล การสืบหาความรู้ทางการบริหารนอกจากมีวิธีการที่เป็นระบบแล้วยังอาศัยแนวคิด หลักการ และทฤษฎีต่างๆ ทางด้านมนุษยวิทยา สังคมวิทยา จิตวิทยา และพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งล้วนแต่เป็นศาสตร์อยู่แล้วมาเป็นฐานในการขยายความรู้ใหม่ๆ ทางการบริหารเพิ่มขึ้น

2. ความรู้ต่างๆ ทางการบริหารที่มีอยู่ในปัจจุบันได้ถูกจัดไว้เป็นกลุ่มเป็นพวกตามลักษณะเนื้อหา เราทราบดีว่าการบริหารปัจจุบันแบ่งออกเป็นหลายสาขา เช่น การบริหารธุรกิจ การบริหารรัฐกิจ และการบริหารการศึกษา เป็นต้น และความรู้ทางการบริหาร แต่ละสาขาก็ได้มีการแบ่งออกเป็นหมวดหมู่หรือกลุ่มวิชาอย่างชัดเจนด้วย

3. ความรู้ทางการบริหารมีคำศัพท์เฉพาะที่ใช้กันเป็นสากลในแวดวงการบริหาร เช่นเดียวกับศาสตร์ด้านอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็น แพทย์ศาสตร์ วิศวกรรมศาสตร์ หรือนิติศาสตร์ ฯลฯ คำศัพท์เฉพาะที่ใช้ในทางบริหารนี้ก็มิใช่เป็นจำนวนไม่น้อย เช่น มีคำว่า องค์กร (Organization) องค์กรอุปนัย (Informal organization) บุคลากร (Personnel) ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นต้น คำศัพท์เหล่านี้บุคคลภายนอกอาจจะไม่เข้าใจ แต่บุคคลภายในแวดวงบริหารด้วยกันย่อมเข้าใจและสื่อความหมายกันได้

¹⁰Harold Koontz and Cyril O. Donnell, **Principles of Management**, 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 1972), 576.

เมื่อพิจารณาการบริหารการศึกษาซึ่งเป็นสาขาหนึ่งของการบริหารก็พบว่า ความรู้ต่างๆ ทางการบริหารการศึกษา ได้มาด้วยวิธีการหรือกระบวนการที่เป็นระบบ เช่นเดียวกับความรู้ทางการบริหารอื่นๆ ปัจจุบันมีการศึกษา ค้นคว้า วิจัย เพื่อพัฒนาความรู้ใหม่ๆ ทางการบริหารการศึกษา โดยตรงมากขึ้นทุกที นอกจากนั้นความรู้ทางการบริหารการศึกษาเหล่านี้ก็ได้มีการจัดเป็นกลุ่มหรือหมวดหมู่กันเป็นระบบแล้วเช่นกันด้วย ดังจะเห็นได้ว่าความรู้ต่างๆ ทางการบริหารการศึกษาที่เปิดสอนตามหลักสูตรวิทยาลัยครูนั้น จะแบ่งกลุ่มเนื้อหาออกได้ เป็น 3 กลุ่มด้วยกันคือ กลุ่มพัฒนาศึกษาศาสตร์ ซึ่งประกอบด้วยรายวิชาการศึกษากับการพัฒนาประเทศ กฎหมายการศึกษา คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร และธุรกิจการศึกษา กลุ่มบริหารศาสตร์ ประกอบด้วยรายวิชา หลักการบริหารการศึกษา การวางแผนการศึกษา การบริหารงานบุคคล การบริหารกิจ การนักเรียน การนิเทศการศึกษา การบริหารอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม การบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุและการศึกษาเอกเทศ และกลุ่มพฤติกรรมศาสตร์ ประกอบด้วยรายวิชา ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์สำหรับผู้บริหาร ศิลปะการพูดสำหรับผู้บริหาร¹¹ เป็นต้น นอกจากนั้นการบริหารการศึกษาก็มีคำศัพท์เฉพาะที่ใช้กันเป็นสากลเช่นเดียวกับที่ใช้กันทางบริหารสาขาอื่นๆ กล่าวโดยสรุปปัจจุบันการบริหารการศึกษาเป็นศาสตร์ที่ได้พัฒนาก้าวหน้าไปมาก สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาหลายแห่ง ได้เปิดสอนวิชาการบริหารการศึกษา ทั้งในระดับปริญญาตรี โท และ เอก ทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อผลิตนักบริหารออกไปรับใช้สังคม

การบริหารเป็นศิลป์

การบริหารแม้จะเป็นความรู้หรือศาสตร์ที่สามารถถ่ายทอด หรือเรียนรู้กันได้ก็จริงอยู่ แต่ก็ได้ไม่ได้หมายความว่าผู้ที่รู้หลักการ และทฤษฎีต่างๆ ทางการบริหารอย่างดีแล้ว จะเป็น ผู้บริหารที่ดี และสามารถนำความรู้นั้นไปใช้ในการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้ทุกคนไป เหมือนกับที่นักศึกษาคนหนึ่งเรียนได้เกรด เอ วิชาหลักการบริหาร ส่วนอีกคนได้เกรด บี ก็มีได้หมายความว่า คนแรกจะเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพมากกว่าคนหลัง นอกจากนั้นยังมีตัวอย่างอื่นๆ ให้เห็นเป็นจำนวนไม่น้อยที่ผู้บริหารโรงเรียนบางคนมีความรู้หลักการและทฤษฎีทางการบริหารการศึกษาเป็นอย่างดี แต่ต้องประสบกับความล้มเหลวในการบริหารโรงเรียน ที่เป็นเช่นนี้เพราะว่าไม่สามารถประยุกต์ความรู้ทางการบริหารที่มีอยู่แล้วให้เข้ากับสถานการณ์ หรือ สภาพความเป็นจริงได้นั่นเอง ความสามารถในการประยุกต์หลักการ และทฤษฎีต่างๆ ทางการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงได้นั้น เรียกว่า ศิลปะในการบริหาร (Administrative arts)

ที่กล่าวในตอนต้นนั้นแสดงให้เห็นว่า การบริหารจำเป็นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ควบคู่กันไป กล่าวคือ ผู้บริหารต้องอาศัยความรู้เกี่ยวกับหลักการและทฤษฎีการบริหาร ขณะเดียวกันก็ต้องสามารถปรับหลักการและทฤษฎีเหล่านั้นให้ใช้ได้กับสภาพความเป็นจริงด้วย เช่นผู้บริหารโรงเรียนรู้หลักการดีกว่า การเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นการช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการตัดสินใจให้สูงขึ้น อีกทั้งยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับครูอาจารย์ด้วย แต่ในการเปิด

¹¹กรมการฝึกหัดครู, “หลักสูตรวิทยาลัยครู สาขาวิชาการศึกษา พ.ศ. 2530” (เอกสารโรเนียวเย็บเล่ม, 2530), 385 – 386.

โอกาสให้ครูอาจารย์เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจนั้น ผู้บริหารต้องรู้ว่าในสถานการณ์เช่นไรควรหรือไม่ควรเปิดโอกาสให้ครุคนใดได้มีส่วนร่วมตัดสินใจ และถ้าจะให้มีส่วนร่วมจะให้ใครบ้างมีส่วนร่วม และจะให้มีส่วนร่วมระดับใดและมากน้อยเพียงใด ผู้บริหารที่ใช้แต่ศาสตร์หรือศิลป์ อย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว ย่อมจะทำให้ประสิทธิภาพของการบริหารลดลงไป

อย่างไรก็ตาม ศิลปะในการบริหารเป็นเรื่องที่ไม่อาจบอกกล่าวหรือถ่ายทอดให้กันได้ แต่เป็นความสามารถเฉพาะคน เหมือนกับที่เราว่าการยิ้มเป็นวิธีการที่ดีทางหนึ่งในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการบริหาร แต่จะไม่มีใครบอกหรือถ่ายทอดให้เรารู้ได้ว่าทำอย่างไรจึงจะยิ้มได้ และจะยิ้มอย่างไรในสถานการณ์เช่นใด ศิลปะการครองคน แม้มีอาจถ่ายทอดให้กันได้ก็จริงอยู่ แต่ผู้บริหารก็สามารถที่จะสร้างให้เกิดขึ้นกับตนเองได้ โดยการหมั่นวิเคราะห์ตนเองและพัฒนาตนเองอย่างจริงจัง ในที่สุดก็จะพัฒนาศิลปะการบริหารให้เกิดขึ้นกับตนเองได้ เพราะการบริหารเป็นวิชาชีพ

จากบทความเรื่อง ศิลปะการครองคนของผู้บริหารขอรพี สาคริกผู้บริหารมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ระหว่างปี พ.ศ.2512-2523 ที่นิสิตในมหาวิทยาลัยเรียกกันว่า “คุณพ่อ” อย่างสนิทปาก แม้แต่ยามและภารโรงของมหาวิทยาลัยก็ยังไม่ลืมที่จะเรียกว่า “คุณพ่อ” สืบทอดต่อกันมาอีกกว่า 25 ปี จนกระทั่งนิสิตรุ่นหลังๆ หลายคนก็อยากรู้จัก นอกจากนั้นผู้ที่ถูกเรียกว่าคุณพ่อ เจ้าตัวก็ยังปรารถนาว่า “ชีวิตคนเราแต่ละคน ถ้าสร้างคุณความดีเอาไว้ให้สังคมยอมรับ ชนรุ่นถัดมาใครๆ ก็อยากเป็นลูกศิษย์ลูกหา แม้บางคนก็ยังอยากเข้ามาฝากเนื้อฝากตัวเป็นลูกเป็นหลานเสียด้วยซ้ำ” นอกจากนั้นยังมีพลังธรรมชาติอันสูงส่ง ซึ่งพลังดังกล่าวไม่อาจซื้อได้ด้วยเงินและไม่อาจนำมาใช้ได้ด้วยอำนาจ

ท่านได้กล่าวไว้ในฐานะ ผู้บริหารที่ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารคนตลอดระยะเวลาที่ท่านทำงานบริหารนั้นว่า การที่ฉันนำเรื่องนี้มากกล่าว นอกจากนั้นยังเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลงานของตัวเอง ก็หาใช่ว่ามีจุดประสงค์ที่จะอวดตัวไม่ หากทุกคนควรรู้ได้ว่าสิ่งที่กล่าวมาแล้วทั้งหมดมันเป็นสังขรณ์ของชีวิตและสังคม ไม่ว่าใครจะนำไปปฏิบัติย่อมได้ผลเป็นความจริง ท่านได้กล่าวไว้ว่า เมื่อพูดถึงศิลปะของผู้บริหารแล้ว ศิลปะของผู้บริหารงานบุคคลซึ่งเป็นชีวิตที่มีจิตวิญญาณ นับว่าเป็นพื้นฐานสำคัญที่สุด แต่ในยุคปัจจุบันมักมีอิทธิพลวัตถุเข้าไปครอบงำอยู่ในจิตวิญญาณของคนอย่างเป็นธรรมชาติ ดังนั้น เมื่อพูดถึงศิลปะของผู้บริหารในการบริหารคน คนส่วนใหญ่ก็ไม่สามารถคิดถึงถึงความจริงอันเป็นที่สุด คงมีอิทธิพลวัตถุเข้าไปแอบแฝงเป็นเงื่อนไขแม้เพียงเล็กน้อย ก็ยอมทำให้แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะติดตามมาในอนาคตมีสภาพเป็นทวีคูณ อย่างยากที่จะหยั่งรู้ความจริงได้ว่าศิลปะทุกสาขาต่างก็มีรากฐานเป็นหนึ่งเดียวกันหมด เมื่อพูดถึงศิลปะ ธรรมชาติของมนุษย์แต่ละคนที่เกิดมาสู่โลกตามกาลเวลา ย่อมมีวิธีการเปลี่ยนแปลงที่แตกกิ่งก้านสาขาออกไปเป็นศิลปะสาขาต่างๆ เช่น ศิลปะการดนตรี ศิลปะการแสดง แม้กระทั่งวรรณศิลป์ ฯลฯ อย่างยากที่จะถอยกลับมาสู่ความจริงภายในรากฐานตนเองให้เป็นหนึ่งเดียวกันได้โดยแท้ ทั้งนี้ก็เพราะเหตุว่าสิ่งที่เข้าไปแฝงเป็นเงื่อนไขอยู่ในรากฐานจิตใจคน ดังเช่นที่โบราณได้ชี้ถึงสังขรณ์ไว้ว่า “ขึ้นขึ้นหลังเสื่อนี้ง่าย แต่ลงจากหลังเสื่อนั้นสิยากยิ่ง” แม้ในแวดวงการศึกษาซึ่งมีการแตกกิ่งก้านสาขาออกไปเป็นศาสตร์สาขาต่างๆ ซึ่งภาพรวมของสิ่งเหล่านี้เรามักเรียกกันว่าหอคอยงาช้างซึ่งหมายถึงมองในมุมต้งบนพื้นฐานของกิเลสมนุษย์ ถ้ามองในมุมมองเราอาจกล่าวว่า “ศิลปะอะไรมันก็คือศิลปะที่อยู่ในวิญญาณความเป็นคนด้วยกันทั้งนั้น” ดังนั้นถ้ามองในมุมมอง หรืออีกนัยหนึ่งมองจากรากฐานจิตใจที่เป็นทางสายกลาง คน

ผู้มีจิตวิญญาณในด้านศิลปะก็คือคนเหมือนกัน ดังเช่นที่ผู้เขียนเคยเขียนวิเคราะห์ไว้ในบทความเรื่องหนึ่งภายใต้ชื่อเรื่องว่า “ถ้ามองเห็นความจริงได้ว่าคนเราต่างกัน ก็ย่อมเห็นความจริงได้ว่าคนเราทุกคนย่อมเหมือนกัน” ซึ่งสิ่งดังกล่าวน่าจะช่วยให้ยังรู้ความจริงต่อไปได้อีกว่า ด้านไหนคือรากฐานของอีกด้านหนึ่ง จึงควรใช้ประโยชน์ให้สอดคล้องกันกับเหตุและผล

แต่วิถีการเปลี่ยนแปลงของธรรมชาติ แม้แต่ธรรมชาติภายในรากฐานจิตใจมนุษย์ซึ่งมีกิเลสเข้าไปแฝงเป็นเงื่อนไขอยู่เพียงเล็กน้อย ถ้าถูกนำมาวิเคราะห์บนพื้นฐานความจริงก็มักไม่ได้รับการยอมรับ หากถูกหวาดระแวงว่าเป็นการนิทาว่าร้าย จึงมักถูกกีดกันออกไปจากการเจรจาเพื่อแลกเปลี่ยนความเข้าใจโดยอ้างเหตุผลต่างๆ นานา แทนที่จะเปิดใจเรียนรู้ได้อย่างอิสระ ดังเช่นที่โบราณเคยกล่าวไว้ว่า “กินปูนร้อนท้อง” ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เรียกว่า “ใกล้เกลือกินต่าง” ทำให้วิถีการเปลี่ยนแปลงลดระดับลงไปจากศูนย์กลางแห่งความจริงเรื่อยๆ แต่สังขรณ์ก็ได้ชี้ไว้ว่า “ไม่มีสิ่งใดในธรรมชาติที่จะสูญเสียไปทั้งหมด” แม้หลงเหลืออยู่เพียงหนึ่งเดียวก็ย่อมมีอิสรภาพที่จะเกิดขึ้นมาใหม่ได้ทั้งสองด้าน ไม่จากด้านใดก็ตามด้านหนึ่ง ดังที่ฝรั่งเรียกมูลค่าหนึ่งเดียวนี้ว่า “องศาแห่งความอิสระ (Degree of freedom)” โดยสมมติสูตรขึ้นมาว่า “n-1” เพื่อนำไปใช้สำหรับคำนวณในการพยากรณ์ ดังนั้นธรรมชาติการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นสังขรณ์บนพื้นฐานทางสายกลางจึงไม่สูญสิ้นไปทั้งหมด เพื่อหมุนวนกลับมาเป็นวัฏจักรใหม่ต่อไปอีก แต่มันก็เป็นสภาพที่เป็นทวิคูณ ดังนั้นเมื่อมนุษย์ผู้มีกิเลสมีการนำเอาเงื่อนไขดังกล่าวมาพิจารณาและแฝงเข้าไปไว้เป็นเงื่อนไขต่อไปอีกด้วย

อนึ่ง เมื่อกล่าวถึงความหมายของ “ผู้บริหาร” บนพื้นฐานทางสายกลาง “ย่อมหมายถึงชีวิตอันเป็นสังขรณ์ของผู้ที่หยั่งรู้ความจริงได้อย่างบริสุทธิ์แล้ว” ดังนั้นคำว่าผู้บริหารในที่นี้ควรจะหมายถึงชีวิตบุคคลใดก็ตามที่ปลอดภัยซึ่งกิเลส ดังนั้นทุกคนที่เกิดมาย่อมมีโอกาสมีคุณสมบัติเป็นผู้บริหารได้อย่างเป็นธรรมชาติ ซึ่งหมายถึง “การบริหารจิตใจตนเองได้อย่างสอดคล้องกันกับเหตุและผล” หรืออีกนัยหนึ่งอาจกล่าวได้ว่า “ธรรมชาติได้มอบคุณสมบัติของผู้บริหารมาให้แก่รากฐานจิตใจมนุษย์ทุกคน” แต่คนผู้มีกิเลสยอมเข้าใจว่า ผู้บริหารคือบุคคลผู้มีตำแหน่งอยู่ในการจัดการเช่นผู้จัดการ อธิบดี หรือรัฐมนตรี แม้แต่นายกรัฐมนตรี ซึ่งแท้จริงแล้วเป็นเพียงผลพวงของการคัดเลือกจากกิเลสมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นคนกลุ่มน้อยหรือกลุ่มใหญ่ ซึ่งอาจสอดคล้องหรือไม่สอดคล้องกับความจริงก็ได้ แต่กิเลสของมนุษย์มักนำเอามายอ้างเพื่อให้เป็นไปตามความคิดของตัวเอง ซึ่งมีความเห็นแก่ตัวรวมอยู่ด้วย ถ้าหวนกลับไปพิจารณาข้อความที่เกี่ยวกับศิลปะ รวมทั้งสังขรณ์ที่เกี่ยวกับการศึกษา หลังจากการนำเอาศิลปะมาจัดการให้เป็นไปตามกาลเวลาก็ดี หรือการนำเอาการศึกษาจัดการให้เป็นไปตามกาลเวลาก็ดี ย่อมมีกิเลสของมนุษย์เข้าไปแอบแฝงอยู่ด้วยบนพื้นฐานความหลากหลายไม่ว่ามีมากมีน้อย

สิ่งที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด คือ สังขรณ์ที่รองรับความจริงสำหรับการเปลี่ยนแปลงของสังคัม รวมทั้งชีวิตมนุษย์แต่ละคน เว้นไว้แต่ว่าบุคคลใดจะสนใจแสวงหาความรู้ให้เข้าถึงความจริงได้ลึกซึ้งแค่ไหน สิ่งที่กล่าวมาแล้วทั้งหมด ผู้เขียนขอรับสารภาพว่าเป็นความรู้ที่เกิดจากสติปัญญาของตัวเอง ซึ่งถูกบันทึกลงในตำราเล่มจริง ซึ่งอยู่ในใจมาตลอดชีวิต จากการเขียนตำราเล่มนี้โดยใช้วิธีการปฏิบัติแทนกระดาษและน้ำหมึก

ส่วนในด้านการปฏิบัติเท่าที่ฉันได้กระทำมาจนกระทั่งมีอายุ 86 ปีแล้ว มันก็ทำให้มั่นใจได้ถึงความเป็นจริงว่า

ประการแรก ผู้บริหารที่มีคุณภาพควรจะมีวิสัยทัศน์ในการทำงานที่มุ่งทิศทางลงสู่พื้นดิน ถิ่นเกิดของตน ทั้งนี้ย่อมช่วยให้สามารถยังรู้ข้อมูลที่เป็นความจริง เพื่อนำไปใช้เป็นพื้นฐานการพิจารณาตัดสินใจ อันจะนำไปสู่การสร้างสรรค์ อีกทั้งยังช่วยให้กลุ่มบุคคลในระดับพื้นฐานมีความรัก ความซื่อสัตย์ต่อการทำงานและตัวผู้บริหารอย่างเป็นธรรมชาติ

ประการที่สอง ผู้บริหารที่มีคุณภาพควรมีนิสัยที่ไม่เห็นความสำคัญของการเป็นประธาน ในการประกอบพิธีกรรมต่างๆ แม้อาจต้องมีการกล่าวเปิดงาน ย่อมไม่นิยมการอ่านข้อเขียนบน แผ่นกระดาษ อันจะนำมาซึ่งการสูญเสียบุคลิกภาพ ซึ่งมีผลทำลายความสง่างามของความเป็นผู้นำ และติดตามมาด้วยการทำงานด้วยความศรัทธา

ประการที่สาม ไม่ควรเป็นบุคคลที่มีปมด้อย ทำให้ต้องสร้างปมแข็งขึ้นมากลบบทเพื่อยกย่องตัวเอง จนเป็นที่ดูถูกของสาธารณชน

ประเด็นนี้มีตัวอย่างเกิดขึ้นในแวดวงการจัดการศึกษาของไทย ซึ่งทุกวันนี้มีสมาชิกสภาบริหารการอุดมศึกษา โดยที่น่าจะจะมีบางคนหรือบางกลุ่มกำหนดแบบฟอร์มการเป็นสมาชิกสภาบริหารที่มีรูปลักษณะคล้ายปริญญาเอก แต่ตามความจริงแล้วคนเหล่านี้บางคนอาจมีครุยปริญญาตรีหรือปริญญาโทก็ได้ แต่อาจคิดว่าถ้าสวมครุยตามความเป็นจริงแล้วจะไม่สมเกียรติของตนเอง ซึ่งตัวอย่างเรื่องนี้ได้เกิดขึ้นกับตัวผู้เขียนเองในทิศทางตรงกันข้าม ดังนั้นจึงต้องขอภัยที่นำเอาเรื่องนี้ขึ้นมาเพื่อพิสูจน์ความจริงเท่านั้น

ครั้งหนึ่ง ขณะที่ท่านดำรงตำแหน่งอธิการบดี หอประชุมใหญ่ของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ได้ถูกปรับปรุงซ่อมแซมครั้งใหญ่ ทำให้พิธีพระราชทานปริญญาต้องย้ายไปกระทำกัน ณ เวทีสวนอัมพร หลังจากนั้นมาหลายปีที่ผู้เขียนลาออกจากราชการมาแล้ว ได้เดินทางไปเปิดการอบรมเรื่องกล้วยไม้ที่มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ และรายการสภากาแฟของสถานีวิทยุเอฟ.เอ็ม. 88 ของมหาวิทยาลัยได้เชิญไปเข้ารายการเป็นเวลา 1 ชั่วโมง หลังจากนั้นจึงเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกโทรเข้ามาถามปัญหาต่างๆ มีชายคนหนึ่งโทรเข้าไปในรายการและพูดคุยกับผู้เขียนว่า “ท่านอาจารย์อาจจำผมไม่ได้ ขณะที่ท่านอาจารย์ดำรงตำแหน่งอธิการบดีมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ปีนั้นผมจบปริญญาโทและเข้าไปรับพระราชทานปริญญา ผมได้เข้าไปขอถ่ายรูปกับท่านอาจารย์โดยที่รู้สึกศรัทธาว่า ท่านอาจารย์สวมครุยปริญญาตรียืนอยู่ท่ามกลางครุยปริญญาเอกได้อย่างสง่างามมาก” สิ่งนี้เสมือนสอนให้รู้ว่า ถ้าชีวิตเราแต่ละคนอยู่กับสัจธรรมอย่างชัดเจน ก็ควรภูมิใจในตนเอง มากกว่าการได้เครื่องประดับต่างๆ ซึ่งเป็นเพียงสิ่งสมมติเท่านั้น ซึ่งการนำมากล่าวไว้ในโอกาสนี้โดยไม่ได้ที่วัตถุประสงค์ที่จะทับถมบุคคลใดหรือคนกลุ่มใด หากต้องการใช้เป็นเครื่องมือในการพิสูจน์ความจริงซึ่งทุกคนมีอยู่ในหัวใจตัวเองแล้ว เว้นไว้แต่ว่าเราอาจมองข้ามไปสร้างจุดยืนขึ้นอีกด้านหนึ่ง แล้วหันมาดูถูกตัวเองมากกว่า

ประการที่สี่ ควรเป็นคนมีธรรมชาติที่ไม่ประเมินศักยภาพของผู้ที่อยู่ต่ำกว่าตนให้เกิดสภาพที่ต่ำกว่าความเป็นจริง หรืออีกนัยหนึ่งผู้บริหารที่มีคุณภาพย่อมไม่มีนิสัยดูถูกผู้อื่น

ประการที่ห้า ผู้บริหารที่มีคุณภาพถ้ามีโอกาสเขียนบทความ ไม่ว่าจะในด้านศาสตร์สาขาไหน ควรเขียนจากตำราเล่มจริง หรืออีกนัยหนึ่งหมายถึงเขียนจากประสบการณ์ชีวิต ซึ่งค้นได้จากใจตนเอง อันนับได้ว่าเป็นหลักฐานการพิสูจน์ให้สาธารณชนได้เชื่อมั่นว่าสิ่งที่เขียนหรือแม้แต่การพูด ควรจะเกิดจากการที่ตนปฏิบัติได้แล้ว จึงนำมาเขียนมาพูด

ประการที่หก ผู้บริหารที่มีคุณภาพย่อมไม่มีนิสัยขัดใจคนอื่น ถ้าพิจารณาแล้วเห็นว่ากรกระทำของผู้นั้นไม่ได้ส่งผลเสียหายแก่ผู้อื่น แม้แต่สังคมประการใด หากรักที่จะขัดใจผู้อื่นโดยการนำปฏิบัติจากใจตนเอง ถ้าการนำปฏิบัตินั้นๆ จะส่งผลสอนคนให้รู้จักคิดและนำด้านที่สร้างสรรค์ไปใช้ประโยชน์ได้เองอย่างอิสระ ซึ่งเรื่องนี้ประสบการณ์ของฉันทันทีคือ ช่วงที่เป็นรัฐมนตรีในกระทรวงเกษตรและสหกรณ์ ซึ่งโดยปกติเวลาออกไปลงภาคสนามจะมีผู้บริหารระดับรองๆ ลงมา เช่นอธิบดี ปลัดกระทรวง แม้กระทั่งข้าราชการชั้นผู้น้อยติดตามกันไปเป็นแถว

ท่านยังเล่าว่า ท่านไปยื่นพิจารณาดูชาวานาด่านอยู่พักใหญ่ แล้วในที่สุดท่านก็เดินลงไปในโคลน และร่วมดำนากับชาวานาเหล่านั้น ครั้งหวนกลับมาดูด้านบนปรากฏว่า คนเหล่านั้นแยกเป็นสองส่วย ส่วนหนึ่งจะตามลงไปโคลนด้วย อีกส่วนหนึ่งแยกหนีออกไปห่างๆ มันสอนให้ฉันรู้ว่าธรรมชาติของคนในสิ่งต่างๆ แม้ในชุมชน มักจะแยกออกเป็นสองชั้น

ดังนั้นในฐานะผู้บริหารสูงสุดจึงควรจะหากลยุทธ์และศิลปะในการเชื่อมโยงคนสองขั้วเข้ามาหากัน คำตอบก็คือการปฏิบัติสิ่งที่ดีให้เป็นแบบอย่างของผู้คน ซึ่งคำตอบเหล่านี้น่าจะรวมสิ่งที่ดีงาม รวมทั้งสิ่งที่มีผลสร้างสรรค์ของทุกอย่างเข้าไว้ด้วยกันแล้ว

ประการสุดท้าย ผู้บริหารที่มีคุณภาพอย่างแท้จริง ถ้าจะถูกลถามว่าประทับใจกับอะไรมากที่สุด ควรจะตอบออกมาจากความจริงที่อยู่ในใจว่า “ประทับใจในพฤติกรรมของคนในสังคมทั้งสองด้าน” คนที่ชื่นชมยินดีกับผลงานของเราควรถือว่าเป็นครูผู้ฝึกสอนให้เรารู้จักขมใจตัวเอง ส่วนคนที่ติฉินนินทาหรือว่าร้ายแก่เราในสิ่งที่ไม่เป็นความจริง เราควรถือว่าเป็นครูผู้ฝึกสอนให้เรามีความเข้มแข็งภายในจิตใจ และเป็นผู้รู้จักถ่วงน้ำหนักโดยไม่คิดโต้แย้ง หากแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตน และยกย่องผู้อื่นเอาไว้เหนือตนเองโดยไม่ยกตนข่มท่าน ส่วนผู้ที่ติฉินนินทาเราในสิ่งที่เป็นความจริง ก็ควรเปิดใจกว้างที่จะรับสารภาพอย่างปราศจากการเคลือบแคลง หรือการใช้อารมณ์ตนเอง ซึ่งสิ่งนี้จะยิ่งทำลายสิ่งที่มีอยู่แล้วในทางสร้างสรรค์ให้สูญหายไปหนักมากยิ่งขึ้นกว่าเก่า รวมทั้งรู้จักให้อภัยแก่ทุกคนอย่างไม่เลือกที่รักมักที่ชัง

จากตัวอย่างแนวคิดการนำศาสตร์และศิลป์มาใช้ในการบริหารคน นอกจากประสบการณ์ของผู้บริหารแล้วยังต้องอาศัยแนวความคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารคน เพื่อทราบความต้องการ ความรู้สึกนึกคิดของคน เพื่อเป็นทิศทางในการบริหารคนเพื่อนำองค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการครองคน ดังต่อไปนี้

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs Theory) ของ Abraham Maslow เป็นทฤษฎีที่มีชื่อเสียงโดยเสนอว่า มนุษย์มีแรงจูงใจจากความต้องการที่สลับซับซ้อน และความต้องการเหล่านี้มีลักษณะเป็นลำดับขั้นดังแสดงในภาพประกอบ มาสโลว์ได้แสดงลักษณะทั่วไปของความต้องการในแต่ละลำดับขั้น ดังนี้

1. ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการในขั้นพื้นฐานที่สุด เช่น อาหาร น้ำ ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) เป็นความต้องการความปลอดภัย ในร่างกาย ชีวิต ทรัพย์สิน รวมถึง ความมั่นคงปลอดภัยในด้านจิตใจ เช่น ความต้องการความปลอดภัย

ในองค์กรหรือสถานที่ทำงาน ได้แก่ ความปลอดภัยในการทำงาน ความอบอุ่นความมั่นคงในการทำงาน

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social needs) เป็นความต้องการที่จะอยู่ในสังคม ต้องการมีเพื่อน เป็นสมาชิกของสังคม เช่น มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน การมีส่วนร่วมในการทำงานกลุ่มและความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับเพื่อนร่วมงาน

4. ความต้องการได้รับการยกย่อง (Esteem needs) เป็นความต้องการที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อน จากบุคคลในสังคม รวมทั้งความรู้สึกดีกับตัวเอง เป็นที่ยอมรับและตระหนักในคุณค่าจากบุคคลอื่นภายในองค์กร ความต้องการการนับถือและ ให้เกียรติจะสะท้อนออกมาในลักษณะการยอมรับและการเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบ สถานภาพที่สูงขึ้นและการยอมรับว่ามีคุณประโยชน์ต่อองค์กร

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามที่ปรารถนา (Self-actualization needs) เป็นความต้องการที่จะประสบความสำเร็จตามที่ปรารถนาหรือบรรลุตามศักยภาพที่ตนเองมี หรือได้ใช้ศักยภาพของตนเองได้อย่างเต็มที่ เป็นความต้องการในลำดับขั้นที่สูงสุด ซึ่งหมายถึงการพัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ การเพิ่มพูนความสามารถและการเป็นบุคคลที่มีความสำเร็จมากขึ้น ความสำเร็จตามความเป็นจริงแห่งตนของบุคคลนี้ สามารถทำให้เกิดขึ้นได้ในองค์กร โดยให้ออกาสบุคคลในการเจริญเติบโตเป็นคนที่มีความคิดสร้างสรรค์และได้ฝึกฝนเรียนรู้จากงานที่ท้าทาย ที่ได้รับมอบหมายและพัฒนางานเพื่อความก้าวหน้า ซึ่ง Maslow มองว่า มนุษย์จะมีความต้องการเริ่มจากลำดับแรกก่อน โดยเมื่อความต้องการในลำดับแรกได้รับการตอบสนองในระดับที่น่าพอใจ จึงยับยั้งความต้องการไปสู่ลำดับที่สูงขึ้นจนถึงลำดับสุดท้าย อย่างไรก็ตามมีผู้วิจารณ์ว่า ลำดับความต้องการของคนอาจแตกต่างกัน บางคนอาจเรียงตั้งแต่ลำดับที่ 1 ไปจนถึงลำดับสุดท้าย แต่บางคน พบว่ามนุษย์แต่ละคนอาจมีลำดับความต้องการไม่เหมือนกัน เช่นคำกล่าวที่ว่า ศิลปินไส้แห้ง คือ การที่ศิลปินได้ทำงานที่ตนเองชอบคือตอบสนองในลำดับที่ 5 แต่ในลำดับที่ 1 ยังไม่ได้รับการตอบสนองในระดับที่น่าพอใจ เพราะไส้แห้ง คือ การขาดแคลนในเรื่องของอาหาร ซึ่งเป็นความต้องการลำดับที่ 1¹²

ทฤษฎีความต้องการ กล่าวถึงความต้องการของบุคลากรในการทำงานไว้หลายประการ ดังนี้

1. ทำงานที่เขาสนใจ
2. อุปกรณ์ที่ดีสำหรับการทำงาน
3. ค่าจ้างเงินเดือนที่ยุติธรรม
4. โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน
5. สภาพการทำงานที่ดี รวมทั้งชั่วโมงการทำงานสถานที่ที่ทำงานที่เหมาะสม
6. ความสะดวกในการไป กลับ รวมทั้งสวัสดิการอื่น ๆ

¹²H. Maslow, "A Theory of Human Motivation," A. Originally Published in *Psychological Review* 50 (1943): 370-396.

7. ทำงานร่วมกับผู้บังคับบัญชาที่เข้าใจในการควบคุมปกครอง และโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เป็นคนที่เขายกย่องนับถือในทฤษฎีนี้ เปรียบเทียบได้กับคำสอนที่ว่า ศึกษาคนเพื่อมอบงานให้ เหมาะสมกับความสมารถ “คนเรานั้นมาจากที่ต่างกัน มีจุดดีจุดด้อยต่างๆ กัน ไม่รู้จักเขาดีพอ อาจจะใช้เขาไม่ถูกต้อง” คนเรามาจากที่ต่างกันจึงมีความรู้ความสามารถที่ต่างกัน ถ้าเราไม่รู้จักเขาดีพอ และใช้เขาไม่ถูกต้อง ถือเป็นการไม่เปิดโอกาสให้เขาใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ต้องศึกษา คนด้วยการพูดคุยกัน เมื่อรู้จักเขาดีแล้วก็ควรเปิดโอกาสให้เขาได้ทำงาน และวิเคราะห์ว่างานที่เขาทำ นั้นสำเร็จหรือล้มเหลวอย่างไร และดูว่าเขาเหมาะสมกับงานนั้นหรือไม่ หรือควรมีการปรับปรุงแก้ไขใน การทำงานนั้นอย่างไร เมื่อเรารู้ว่าเขามีความถนัด มีความเหมาะสมกับงานทางด้านไหนแล้วเราก็ควร ให้เขาได้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถของเขา เพื่อให้เขาได้ทำงานนั้นอย่างเต็มความสามารถ ให้งานนั้นมีประสิทธิภาพและส่งผลดีต่อองค์กรได้มากที่สุด

ทฤษฎีความต้องการ (ERG) แห่งมหาวิทยาลัยเยล ได้รับปรับปรุงลำดับความต้องการตาม แนวคิดของมาสโลว์เสียใหม่ โดย ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ระดับ คือ

1. ความต้องการที่จะดำรงชีวิต หรือความต้องการที่จะคงอยู่ (existence: E) เป็นความ ต้องการที่จะมีชีวิตอยู่ในสังคมด้วยดี เป็นความต้องการปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิต ความต้องการทาง วัตถุ เงินเดือน ประโยชน์ตอบแทน สภาพการทำงาน ปัจจัยอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็น ความต้องการทางร่างกายและความปลอดภัยในชีวิต เปรียบได้กับความต้องการระดับต่อของมาสโลว์
2. ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (relatedness: R) คือ ความต้องการจะผูกพันกับผู้อื่น ในการทำงาน ต้องการเป็นพวกได้รับความยอมรับ ร่วมรับรู้และแบ่งปันความรู้สึกระหว่างกัน ต้องการ มีความสัมพันธ์กับผู้อื่น ต้องการเป็นเพื่อน ตรงกับความต้องการทางสังคมตามแนวคิดของมาสโลว์
3. ความต้องการด้านความเจริญเติบโต (growth: G) เป็นความต้องการที่จะเจริญ ก้าวหน้าในการทำงาน เป็นการที่คนสามารถทุ่มเทความรู้ ความสามารถของตน ในการทำงานอย่าง เต็มที่ และสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเพิ่มขึ้นด้วย เปรียบได้กับความต้องการชื่อเสียงและการ เติบโตความสมบูรณ์ให้ชีวิตตามแนวคิดของมาสโลว์

ในทฤษฎีนี้ระดับที่ 2 ความต้องการด้านความสัมพันธ์ (relatedness: R) เปรียบเทียบได้ กับ คำสอนในหนังสือที่ว่า มนุษย์สัมพันธ์ คือพื้นฐานของความสำเร็จ “องค์กรจะเจริญ หลักสำคัญก็ คือ ทุกคนต้องรู้จักชมอรรถและให้อภัยซึ่งกันและกัน” ซึ่งจะเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลใน บริษัทนั้นมีความสำคัญมาก พนักงานทุกคนจึงควรมีความอดทนอดกลั้น อารมณ์เย็น รู้จักควบคุม อารมณ์ ใช้วาจาที่สุภาพ และการพูดคุยกันอย่างมีเหตุผล รู้จักการให้อภัยซึ่งกันและกัน เพื่อให้เป็นที่ ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน

ความแตกต่างสองประการระหว่างทฤษฎี ERG และทฤษฎีลำดับความต้องการ คือ

ประการแรก มาสโลว์ยืนยันว่า บุคคลจะหยุดอยู่ที่ความต้องการระดับหนึ่งจนกว่าจะ ได้รับการตอบสนองแล้ว แต่ทฤษฎี ERG อธิบายว่า ถ้าความต้องการระดับนั้นยังคงไม่ได้รับการ ตอบสนองต่อไป บุคคลจะเกิดความคับข้องใจ แล้วจะถดถอยลงมาให้ความสนใจ ในความ ความ ต้องการระดับต่ำกว่าอีกครั้งหนึ่ง

ประการที่สอง ทฤษฎี ERG อธิบายว่า ความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับอาจเกิดขึ้นได้ในเวลาเดียวกัน หรือบุคคลสามารถถูกจูงใจด้วย ความต้องการมากกว่าหนึ่งระดับในเวลาเดียวกัน เช่น ความต้องการเงินเดือนที่สูง (E) พร้อมกับความต้องการทางสังคม (R) และความต้องการโอกาสและอิสระในการคิดตัดสินใจ (G)

ทฤษฎีความต้องการ (McClelland) เป็นทฤษฎีซึ่งเสนอว่าความต้องการของบุคคลากรคลุมทุกความต้องการเฉพาะ ดังนี้

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement เขียนย่อว่า nAch) ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูง (nAch Person) จะมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเลือก ทำงานที่มีลักษณะท้าทายให้บังเกิดผลดีเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะเฉพาะตัวดังนี้ 1.1 ชอบสถานการณ์ที่ทำให้ตนมีโอกาสได้รับผิดชอบต่อผลงานที่ออกมาโดยตรง จึงไม่ชอบงานที่สถานการณ์เอื้อให้เกิดความสำเร็จได้โดยบังเอิญ เพราะถือว่าทำให้ตนพลาดโอกาสที่จะเรียนรู้ต่อการสร้างความสำเร็จด้วยตนเอง 1.2 ชอบตั้งเป้าหมายการทำงานในระดับที่ยากปานกลาง มีความเสี่ยงแต่อยู่ในวิสัย คาดว่าจะสำเร็จได้ ทั้งนี้ เพราะเห็นวาทความสำเร็จที่มาจากเป้าหมายง่าย ๆ ไม่มีประโยชน์อะไร ขณะเดียวกัน ถ้ากำหนดเป้าหมายยากเกินไปก็อาจพบความสำเร็จได้น้อยมาก ความเสี่ยงต่อ ความสำเร็จจึงเป็นเครื่องจูงใจสำหรับผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูง (nAch Person) 1.3 ต้องการได้ข้อมูลป้อนกลับจากการทำงานของตน ทั้งนี้เพราะต้องการใช้ข้อมูล ป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงกลยุทธ์ที่จะให้บรรลุเป้าหมายเพื่อใช้ในทางในการไปสู่ความสำเร็จ ในครั้งต่อไปรวมทั้งเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จอีกด้วย ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะมุ่งแข่งขันกับตนเองและผู้อื่นเพื่อให้ได้ผลงานดีขึ้น สนใจต่อการริเริ่มเป้าหมายที่แปลกใหม่และเป็นเป้าหมายระยะยาว โดยการกระทำดังกล่าวมิได้มุ่งหมายที่จะเอาใจใครหรือทำให้ใครเสียหายแต่ที่แท้ก็เพื่อมุ่งตอบสนองแรงจูงใจภายในของตน ด้วยเหตุนี้จึงกล่าวได้ว่า ผู้ที่มีความต้องการความสำเร็จสูงตามทฤษฎีนี้เป็นตัวอย่างของผู้ที่มีความต้องการที่ได้ทำในสิ่งที่ตนปรารถนา (Self-Actualization) และผู้ที่มีความต้องการการงอกงาม (Growth Needs) ในทฤษฎีของมาสโลว์และแอลเดอเฟอร์ตามลำดับ

2. ความต้องการความรักใคร่ผูกพัน (Need for Affiliation เขียนย่อว่า nAff) ผู้ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันสูง (nAff Person) เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้า ในการสร้างและรักษามิตรภาพ ยึดมั่นต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล กล่าวคือเป็นคนที่รักใคร่ผูกพันต่อผู้อื่นและต้องการได้ผลตอบแทนทำนองเดียวกันจากผู้อื่น เป็นผู้มีความสามารถพิเศษในการสร้างเครือข่ายกับผู้อื่นได้อย่างรวดเร็ว เก่งในการติดต่อสื่อสารด้วยรูปแบบวิธีการต่างๆ เป็นคนที่ชอบหลีกเลี่ยงความขัดแย้งและแข่งขันกับผู้อื่นบางครั้งชอบผูกพันตนเองกับความต้องการของผู้อื่น ผู้มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันตามทฤษฎีนี้จึงตรงกับผู้มี ความต้องการเป็นสมาชิกของสังคม (Belonging Needs) และผู้มีความต้องการด้านความสัมพันธ์ (Relatedness Needs) ของทฤษฎี มาสโลว์และทฤษฎีอิวาร์ จิตตามลำดับ

3. ความต้องการมีอำนาจ (Need for Power เขียนย่อว่า nPow) ผู้ที่ต้องการอำนาจสูง (nPow Person) มีความปรารถนาแรงกล้าที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการสร้าง ผลกระทบหรือสร้างความประทับใจต่อคนอื่น ผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูงจะพยายามสร้างสถานการณ์ หรือสภาวะ

แวดล้อมทางสังคมขึ้น เพื่อให้ตนสามารถใช้อิทธิพลควบคุมกำกับผู้อื่น บางครั้งผู้ที่ต้องการมีอำนาจสูงยอมที่จะอยู่ในตำแหน่งที่เสี่ยงอันตรายสูง ผูกพันกับการมีเกียรติศักดิ์ศรีของตน อย่างไรก็ตามความต้องการอำนาจสูงเป็นเรื่องที่มีความซับซ้อน ด้วยเหตุที่อำนาจสามารถใช้เพื่อวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกัน กล่าวคือ บางคนต้องการมีอำนาจเพื่อใช้เป็นเครื่องมือแสวงหา ประโยชน์ส่วนตัวในขณะที่ บางคนต้องการมีอำนาจเพื่อจะใช้ในการให้บริการแก่คนอื่น และ ทำประโยชน์แก่องค์กรได้มากขึ้น อย่างไรก็ตาม ความต้องการมีอำนาจสูงตามทฤษฎีนี้ค่อนข้างใกล้เคียงกับความต้องการได้ทำตั้งใจปรารถนา (Self-Actualization) ตามทฤษฎีมาสโลว์มากที่สุด จากทฤษฎีนี้ แมคเคลิลแลนด์คาดว่า คนจะเกิดแรงจูงใจเมื่อได้ค้นพบและทำงานที่ตรงกับความต้องการของตน กล่าว คือ คนที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูง (nAch Person) จะเหมาะกับการทำงานด้านการตลาดหรือพนักงานขายหรือเป็นผู้ประกอบธุรกิจอิสระของตนเอง เนื่องจากงานเหล่านี้ต้องการได้ข้อมูลป้อนกลับ ต้องอาศัยความรับผิดชอบส่วนตัวสูง รวมทั้งเปิดโอกาส ให้กำหนดเป้าหมายของงานได้เอง ส่วนผู้ที่มีความต้องการความรักใคร่ผูกพันสูง (nAff Person) มักมีแรงจูงใจต่องานประเภทงานบริการสังคมงานลูกค้าสัมพันธ์ เนื่องจากงานเหล่านี้จำเป็นต้อง สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น และประการสุดท้าย สำหรับผู้ที่มีความต้องการอำนาจ (nPow Person) มีแรงจูงใจสูงที่ต้องการมีอิทธิพลและผลกระทบต่อผู้อื่น จึงเหมาะสำหรับงานหนังสือพิมพ์ หรืองานด้านบริหารอย่างไรก็ตามจากผลงานวิจัยของแมคเคลิลแลนด์พบว่า ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลที่สุด ควรมีความต้องการการด้านความรักใคร่ผูกพันอยู่ในระดับต่ำ มีความต้องการด้านอำนาจสูง โดยมีความสามารถในการใช้อำนาจเพื่อเป้าหมายขององค์กรเป็นต้น แมคเคลิลแลนด์ ระบุว่าไม่ควรหวังไม่ด่วนสรุปว่า ความต้องการของบุคคลมี ความสอดคล้องกับพฤติกรรม ทั้งนี้เพราะความต้องการเป็นเพียงปัจจัยหนึ่งในหลายปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมโดยปัจจัยอื่นที่มีส่วนสำคัญรวมอยู่ด้วยเช่น ค่านิยม อุปนิสัยและทักษะของบุคคล ตลอดจน ปัจจัยแวดล้อมอื่นที่ล้วนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมทั้งสิ้น ด้วยเหตุนี้ผู้ที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูง ไม่จำเป็นต้องมีแรงจูงใจสูงกว่าผู้ที่มีความต้องการด้านอื่นสูงเสมอไป ตัวอย่างเช่น ผู้ที่มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันสูง อาจมีผลงานเหนือกว่าผู้ที่มีความต้องการด้านความสำเร็จสูงเมื่อทำงานแบบทีม ซึ่งยึดเกณฑ์เรื่องมิตรภาพช่วยให้เกิดความร่วมมือที่ดี เป็นต้น

ทฤษฎี X ทฤษฎี Y ของ Douglas MC Gregor

Douglas McGregor ได้เสนอทฤษฎีนี้ใน ค.ศ. 1957 โดยได้เสนอทฤษฎี X ทฤษฎี Y ดังนี้

ทฤษฎี X มีสมมติฐานในว่า

1. ธรรมชาติของมนุษย์โดยทั่วไปไม่ชอบทำงาน พยายามเลี่ยงงาน หลบหลีกบิดพลิ้ว เมื่อมีโอกาส
2. มนุษย์มีนิสัยเกียจคร้าน จึงต้องใช้วิธีการข่มขู่ ควบคุม สั่งการ หรือบังคับให้ทำงานตามจุดประสงค์ขององค์กรให้สำเร็จ
3. โดยทั่วไปนิสัยมนุษย์ชอบทำงานตามคำสั่ง ต้องการที่จะหลีกเลี่ยง ความรับผิดชอบ แต่ต้องการความมั่นคง อบอุ่นและปลอดภัยมากกว่าสิ่งอื่นผลการมองธรรมชาติของมนุษย์ เช่นนี้ การบริหารจัดการจึงเน้นการใช้เงิน วัตถุ เป็นเครื่องล่อใจ เน้นการควบคุม การสั่งการ

ทฤษฎี Y มีสมมติฐานว่า

1. การที่ร่างกายและจิตใจได้พยายามทำงานนั้น เป็นการตอบสนองความพอใจอย่างหนึ่ง เช่นเดียวกับการเล่นและพักผ่อน
2. มนุษย์ชอบนำตนเอง ควบคุมตนเอง เพื่อดำเนินงานที่ตนรับผิดชอบ ให้บรรลุจุดประสงค์อยู่แล้ว ดังนั้นการบังคับควบคุม ช่มชู้ ลงโทษ จึงไม่ใช่วิธีการเพียงอย่างเดียวที่จะทำให้มนุษย์ดำเนินงานจนบรรลุจุดประสงค์ขององค์การ
3. มนุษย์ผูกพันตนเองกับงานองค์การก็เพื่อหวังรางวัลหรือสิ่งตอบแทน เมื่อองค์การประสบความสำเร็จ
4. เมื่อสถานการณ์เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไปจะเกิดการเรียนรู้ ทั้งด้านการยอมรับความรับผิดชอบ และแสวงหาความรับผิดชอบ ควบคู่กันไปด้วย
5. มนุษย์ทั้งหลายย่อมมีคุณสมบัติที่กระจายอยู่ทั่วไปทุกคน เช่น มีโนภาพมีความฉลาดเฉลียวและว่องไว มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์การ
6. สถานการณ์ของการดำรงชีวิตในระบบอุตสาหกรรมยุคใหม่ มนุษย์ยังไม่มีโอกาสใช้สติปัญญาได้เต็มที่ ผู้บังคับบัญชาจะไม่ควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะส่งเสริมให้รู้จักควบคุมตนเองหรือของกลุ่มมากขึ้น ต้องให้เกียรติซึ่งกันและกันจากความเชื่อที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดระบบการบริหารที่แตกต่างกันระหว่างระบบที่เน้นการควบคุมกับระบบที่ค่อนข้างให้อิสระภาพ

Andrew F Sikula แสดงตารางเปรียบเทียบทฤษฎี X และ Y ไว้ดังนี้

ตารางที่ 1 ตารางเปรียบเทียบทฤษฎี X และ Y

ทฤษฎี X	ทฤษฎี Y
1. มนุษย์มักเกียจคร้าน	1. มนุษย์จะขยันขันแข็ง
2. มนุษย์ชอบหลีกเลี่ยงงาน	2. การทำงานของมนุษย์ก็เหมือนกับการเล่น การพักผ่อนตามธรรมชาติ
3. มนุษย์ชอบทำงานตามคำสั่งและต้องการให้มีผู้ควบคุม	3. มนุษย์รู้จักกระตุ้นตนเองให้อยากทำงาน
4. ต้องใช้วินัยของหมู่คณะบังคับ	4. มนุษย์มีวินัยในตนเอง
5. มนุษย์มักหลีกเลี่ยงไม่ยอมรับผิดชอบ	5. มนุษย์มักแสวงหาความรับผิดชอบ
6. มนุษย์ไม่เฉลียวฉลาดขาดความรับผิดชอบ	6. มนุษย์มีสมรรถภาพในการทำงานและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ทฤษฎี Z ของ William G. Ouchi อูชิ (Ouchi) ชาวญี่ปุ่นได้เสนอ ทฤษฎี Z (Z Theory)

(William G. Ouchi) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัย UCLA (U of California Los Angeles) ทฤษฎีนี้ได้นำเสนอเอาหลักการทำงานของ A, J แนวความคิดก็คือ องค์การต้องมีลักษณะที่ควบคุมมนุษย์

แต่มนุษย์ก็รักความเป็นอิสระ และมีความต้องการหน้าที่ของผู้บริหารจึงต้องปรับเป้าหมายขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคคลในองค์กร สรุปเพื่อเป็นการ

เชื่อมโยงผานสองทฤษฎี เมืองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ประการคือ

1. การทำให้ปรัชญาที่กำหนดไว้บรรลุ
2. การพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การให้ความไว้วางใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
4. การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two-factor Theory) ของเฟรดเดอริก เฮิร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) Herzberg จุดเด่นของแนวคิดนี้ มองว่า ความพอใจ (Satisfaction) และความไม่พอใจ (Dissatisfaction) เป็นสองมาประเด็นที่แยกขาดจากกัน ซึ่งต่างไปจากที่ผ่านมามองว่าเป็นประเด็นเดียวกันแต่อยู่คนละขั้ว โดยสรุปได้ว่า ความสุขจากการทำงานนั้น เกิดจากความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในงานที่ทำ มีสาเหตุมาจากปัจจัยสองกลุ่ม คือ

1. **ปัจจัยรักษา (Hygiene Factors)** เป็นปัจจัยที่ตอบสนองความต้องการภายนอกหรือความต้องการขั้นต่ำตามทฤษฎีของ Maslow อันได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง ความมั่นคงในงาน สภาพการทำงาน คุณภาพการควบคุมบัญชา เพื่อป้องกันการเกิดความไม่พอใจ (Dissatisfaction) เพราะเมื่อคนเกิดความไม่พอใจแล้วก็จะไม่อยู่ในองค์กร

2. **ปัจจัยจูงใจ (Motivation)** เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจภายใน หรือเป็นความต้องการขั้นสูงตามทฤษฎีของ Maslow ได้แก่ ความสำเร็จ เนื้องาน ความก้าวหน้า การได้รับการยอมรับ สถานภาพ การได้รับผิชอบ การเติบโตในหน้าที่

ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) ของ B.F. Skinner ทฤษฎีเสริมแรง ทฤษฎีนี้อยู่บนพื้นฐานกฎของผลกระทบ (Law of Effect) ที่หมายถึง พฤติกรรมใดที่เมื่อทำแล้ว นำมาสู่ผลลัพธ์ที่ชอบ ก็มีแนวโน้มที่จะทำซ้ำอีก พฤติกรรมใดที่เมื่อทำแล้ว นำมาสู่ผลลัพธ์ที่ไม่ชอบ ก็มีแนวโน้มที่จะไม่ทำซ้ำอีก สาธะสำคัญของทฤษฎีนี้คือ สามารถควบคุมหรือเปลี่ยนพฤติกรรมของบุคคล ได้จากการบริหารผลลัพธ์ที่เกิดตามพฤติกรรมนั้น โดยการเสริมแรง ซึ่งสามารถทำได้ 4 วิธีคือ

1. การเสริมแรงทางบวก (Positive Reinforcement) คือ การเสริมพฤติกรรมให้เกิดขึ้นอีก โดยการให้รางวัลเมื่อเกิดพฤติกรรมนั้น เช่น ให้โบนัสแก่พนักงานที่มาทำงานตรงเวลา เพราะต้องการให้พนักงานมาทำงานตอนเช้า ซึ่งทำได้ 4 แบบคือ แบบช่วงเวลาตายตัว (Fixed-interval Schedule) คือ การเสริมแรงตามช่วงเวลาที่กำหนด เช่น การให้ค่าตอบแทนพนักงานทุกสิ้นเดือน แบบช่วงเวลาไม่ตายตัว (Variable-interval Schedule) เป็นการเปลี่ยนช่วงระยะเวลาการเสริมแรงเพื่อไม่ให้พนักงานคาดหมายเวลาที่จะได้รับการเสริมแรงและปรับพฤติกรรมเฉพาะในเวลานั้น แบบอัตราตายตัว (Fix-Raito Schedule) คือ เสริมแรงตามจำนวนพฤติกรรมที่เกิดขึ้น เช่น การจ่ายค่านายหน้า 5% ของทุกยอดขาย แบบอัตราไม่ตายตัว (Variable-ratio Schedule) คือ การเสริมแรงตามจำนวนพฤติกรรมที่เกิดขึ้นโดยไม่กำหนดไว้ตายตัว เช่น การสุ่มตรวจสอบคุณภาพสินค้า ซึ่งจะทำให้พนักงานตั้งใจในการทำงานมากขึ้น พยายามรักษาผลงานของตนเองไว้ให้สม่ำเสมอ

จากการศึกษาพบว่า วิธีนี้จะส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่ดีต่อเนื่องในระยะยาว ส่วนการเสริมแรงแบบ (2) – (4) เป็นการทำให้เกิดพฤติกรรมด้วยความจำใจหรือกลัว

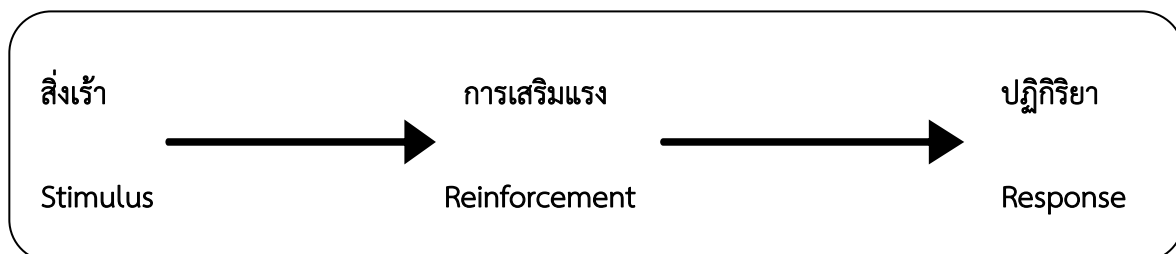
2. การเสริมแรงทางลบ (Negative Reinforcement) คือ การเสริมพฤติกรรมโดยการให้ผลลัพธ์ที่พนักงานไม่ชอบ โดยหากพฤติกรรมนั้นก็จะได้รับผลลัพธ์ที่ไม่ชอบนั้น ดังนั้น พนักงานก็จะหลีกเลี่ยงไม่ทำพฤติกรรมนั้นเพื่อจะได้ไม่ต้องรับผลที่ไม่ชอบ เช่น หากมาทำงานสาย หัวหน้าก็จะบ่นหรือประชดประชัน (ไม่ได้ลงโทษ) พนักงานจึงต้องพยายามมาทำงานให้ตรงเวลา จะได้ไม่ถูกบ่นหรือประชดประชัน

3. การลงโทษ (Punishment) คือ การลดพฤติกรรมโดยการลงโทษ หรือผลลัพธ์ที่เป็นโทษ/ไม่ชอบ เช่น หากพนักงานมาสายเกิน ลากิจเกิน 10 ครั้ง/ปี ก็จะถูกหักโบนัส หรือหากทำผิดกฎระเบียบก็จะถูกตักเตือน พักงาน หรือให้ออกจากงาน

4. การหยุด (Extinction) คือ การลดพฤติกรรมโดยการหยุดหรือเลิกให้ผลลัพธ์ในสิ่งที่พนักงานชอบ เช่น หัวหน้าต้องการลดพฤติกรรมของพนักงานที่ชอบนินทาผู้อื่น หัวหน้าจึงหยุดแสดงการรับฟังเมื่อพนักงานคนนั้นมาเล่าเรื่องคนอื่นให้ฟัง

หลักการของทฤษฎีนี้เชื่อว่าคนจะแสดง (Operate) พฤติกรรมต่างๆ ออกมาในสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมที่มีการตอบสนองในลักษณะที่เขาต้องการ ทฤษฎีนี้ใช้อธิบายถึงพฤติกรรมที่เกิดจากความตั้งใจที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อหวังผลบางอย่าง (Voluntary Behavior) เพราะทฤษฎีนี้จะเน้นที่ผลการเสริมแรง (Reinforcement) หรือรางวัล (Rewards) ที่ให้กับรางวัลที่พึงปรารถนาเป็นสำคัญ นักจิตวิทยาที่เริ่มศึกษาเรื่องนี้ คือ วัตสัน (Watson) ได้เสนอว่าพฤติกรรมของคนโดยส่วนใหญ่ นั้นจะได้รับอิทธิพลมาจากรางวัลที่บุคคลนั้นได้รับเนื่องมาจากแสดงพฤติกรรมนั้น ส่วนธอนโดค (Thondike) นั้น ได้เสนอกฎของผลลัพธ์ (Law of Effect) ไว้ว่าพฤติกรรมที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นบวกหรือน่าพอใจนั้น จะทำให้คนมีแนวโน้มที่จะแสดงพฤติกรรมเช่นนั้นออกมาอีก ในขณะที่พฤติกรรมที่นำไปสู่ผลลัพธ์ที่เป็นลบหรือถูกทำโทษแล้วพฤติกรรมนั้นจะถูกเลิกไป

B.F. Skinner ได้นำกรอบแนวคิดนี้ไปเป็นพื้นฐานในการปรับพฤติกรรม (Behavior Modification) ของบุคคล โดยพิจารณาจากการแสดงพฤติกรรมจากผลที่เกิดขึ้น (Consequences) จากผลลัพธ์ในครั้งก่อนว่าเราได้ผลลัพธ์เช่นไร ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อปฏิกิริยาของบุคคลอธิบายได้ดังรูป



กรอบแนวคิดของ B.F Skinner

ตัวเสริมแรงซึ่งอาจเป็นรางวัล (Positive Reinforcement) หรืออาจจะให้โทษ (Negative Reinforcement) โดยปกติทฤษฎีนี้จะเน้นเรื่องการเสริมแรงในเชิงบวก เพราะเป็นตัวที่สร้างพฤติกรรมได้มากที่สุด

ทฤษฎีการจัดการของ Henri Fayol บิดาแห่งทฤษฎีการบริหาร (Father of administrative theory) เสนอว่า ส่วนประกอบของการบริหารจัดการ (Elements of management) นั้น ต้องมีหลักการบริหารจัดการที่แบ่งได้ตามหน้าที่ คือ

1. วางแผน (planning) เป็นการกำหนดและพิจารณาวิธีการที่ควรปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ Fayol ถือว่า การวางแผนเป็นส่วนที่สำคัญของการบริหารจัดการ ซึ่งแผนในการปฏิบัติงาน (Plan of action) มีอยู่หลายแผน เช่น (1) ทรัพยากรของธุรกิจ ได้แก่ สิ่งก่อสร้าง เครื่องมืออุปกรณ์ วัตถุดิบ ทรัพยากรมนุษย์ วิธีการ (2) ลักษณะโดยทั่วไปของงานระหว่างทำในปัจจุบัน (work in process) (3) แนวโน้มของกิจกรรมที่อาจจะเกิดขึ้นโดยไม่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า Fayol เสนอแนวคิดที่แผนเป็นกลยุทธ์พื้นฐานในการประเมินความสามารถในการทำงานและจุดแข็งในปัจจุบันขององค์กร รวมถึงการประเมินสภาพแวดล้อมเพื่อคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นแผนการสำหรับผู้บริหารยุคใหม่ เรียกว่า การวางแผนเชิงสถานการณ์ (Contingency planning) ดังนี้ แผนที่ดีที่สุด ไม่จำเป็นต้องคาดการณ์สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต แต่เป็นสิ่งที่ป้องกันอันตรายที่จะเกิดขึ้นกับการดำเนินการจากการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีผลกระทบต่อองค์กรและให้วัตถุประสงค์ขององค์กรเปลี่ยนไป ในการพัฒนาแผนการปฏิบัติงานนั้น Fayol ได้วางแนวคิดเกี่ยวกับความร่วมมือในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ “การเรียนรู้วิธีการของความเป็นไปได้ในอนาคต และวิธีการที่จะใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้าแผนก ซึ่งประสบการณ์ของหัวหน้าแผนกนั้น จะให้สามารถวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้” ในการทำงานร่วมกันจำเป็นต้องมีการวางแผน และในการวางแผนจำเป็นต้องอาศัยผู้ที่เกี่ยวกับข้อทุกระดับ แผนที่ดีต้องมีลักษณะ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Unity)
2. มีความต่อเนื่อง (Continuity)
3. มีความยืดหยุ่นได้ (Flexibility)
4. มีความถูกต้อง (Precision)

ซึ่งลักษณะของแผนจำเป็นต้องแบ่งวิธีการปฏิบัติงานออกเป็นขั้นตอน และแผนอาจเป็นแผนประจำวัน ประจำสัปดาห์ หรือประจำปี เป็นต้น

2. จัดองค์กร (organizing) เป็นการกำหนดกิจกรรมและความสัมพันธ์ภายในองค์กร เพื่อการประเมินผลและการฝึกอบรมพนักงาน Fayol ได้แบ่งการจัดองค์กร ออกเป็น 2 ส่วนด้วยกัน คือ การจัดองค์กร (Organizing) และ การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing) หรือการบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.1 การจัดองค์กร (Organizing) เป็นกระบวนการจัดกลุ่มที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก โดยการจัดกลุ่มงานเป็นหน่วยการจัดการ และออกแบบในแต่ละกลุ่มที่ขึ้นตรงต่อผู้จัดการ ซึ่งมีอำนาจหน้าที่จำเป็นในการควบคุมการทำงานกิจกรรมต่างๆ หรือเป็นการจัดหาทุกอย่างเพื่อใช้ในการดำเนินงาน เช่น วัตถุดิบ เครื่องมือ เงินทุน บุคคล ซึ่งภาระหน้าที่ในการบริหารจัดการเพื่อให้บุคคลและทรัพยากรขององค์กรมีความสอดคล้องกันในวัตถุประสงค์ วิธีการและความต้องการที่ต่อเนื่อง ซึ่งโครงสร้างขององค์กรจะมีการเตรียมการจัดหาเพื่อให้องค์กรมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of direction) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารต้องกำหนดโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมชัดเจน รวมถึงการกำหนดภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในกิจกรรมและการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันและความร่วมมือกันในการทำงาน รวมถึงการควบคุม และองค์กรอาจจำเป็นต้องปรับ

โครงสร้างเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และองค์การ จำเป็นต้องจัดทรัพยากรบุคคลให้เหมาะสมกับงานในองค์การด้วย

2.2 จัดคนเข้าทำงาน (staffing) เป็นกระบวนการที่เป็นทางการเพื่อให้มั่นใจว่า องค์การมีพนักงานที่มีความสามารถทุกระดับในงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยมีงาน คือ 1) การสรรหา 2) การคัดเลือก 3) การปฐมนิเทศ 4) การฝึกอบรม และ 5) การประเมินผลพนักงาน

1. การคัดเลือก (Selection) เป็นการจัดหาบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ และมีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน เพื่อเข้ามาทำงานในองค์การ ซึ่งตามแนวคิดของ Fayol นั้น การคัดเลือกเป็นโอกาสของพนักงาน คือ ระยะเวลาในการคัดเลือกพนักงานนั้นจะเพิ่มขึ้นตามตำแหน่งที่ทำการคัดเลือก

2. การประเมิน (Evaluation) เป็นการประเมินทั้งตำแหน่งผู้บริหารและพนักงานในองค์การ โดยจะประเมินทั้งด้านสุขภาพ (ความแข็งแรง) ด้านสติปัญญาและความเข้มแข็งทางอารมณ์ จริยธรรม และความรู้เกี่ยวกับหน้าที่ในตำแหน่งนั้น

2.3 การสั่งการ (Commanding) เป็นศิลปะในการคัดเลือกบุคคลที่มีคุณภาพและมีความรู้ตรงตามหลักของการบริหารจัดการ ซึ่งผู้บริหารที่สามารถสั่งการได้นั้น ต้องมีลักษณะดังนี้

2.3.1 มีความรู้เกี่ยวกับพนักงาน

2.3.2 สามารถคัดบุคคลที่ไม่มีความรู้ความสามารถออกจากองค์การได้

2.3.3 สามารถกำหนดข้อผูกมัดระหว่างองค์การและพนักงานได้

2.3.4 เป็นตัวอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน

2.3.5 ตรวจสอบการปฏิบัติงานขององค์การเป็นช่วงๆ เพื่อให้สามารถสรุปภาพรวมขององค์การได้

2.3.6 มีการประชุม และจัดการของผู้จัดการเพื่อช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

2.3.7 กำหนดแผนงานเพื่อให้ครอบคลุมรายละเอียดขององค์การ

2.3.8 มุ่งให้เกิดความสามัคคี ความรู้ความสามารถ อำนาจในการตัดสินใจ และกระตุ้นให้เกิดความซื่อสัตย์ของบุคคลในองค์การสำหรับ การออกคำสั่ง (Order) สำหรับ Fayol นั้น การออกคำสั่ง (Order) หมายถึง วิธีการจัดการซึ่งอยู่ในตำแหน่งนั้นการจัดการเพื่อให้องค์การได้รับประโยชน์สูงสุด และเป็นการจัดหาความพึงพอใจในโอกาสงานให้แก่พนักงาน Fayol ได้ใช้ผังองค์การ (Organization chart) เพื่อแสดงให้เห็นถึงตำแหน่งและหน้าที่ของพนักงานแต่ละคน และเป็นการชี้วัดว่า ตำแหน่งของพนักงานแต่ละคนอาจจะมีการเลื่อนขั้นได้ในอนาคต

2.4 การประสานงาน (Coordinating) เป็นการประสานกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความสะดวกการทำงานและบรรลุผลสำเร็จ เป็นการปรับความสมดุลให้เกิดในงาน โดยจะต้องทำให้แผนมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์การ เช่น การกำหนดหน้าที่ ตารางและความรับผิดชอบ การประชุมผู้จัดการและรองผู้จัดการ ซึ่งจะทำได้ทั้งปัญหาและกำหนดแผนงานขององค์การได้ ในการประชุมนั้นจำเป็นต้องมีความรวดเร็วและมีการจัดการของข้อมูลให้ง่ายต่อการใช้งาน

2.5 การควบคุม (Controlling) เป็นกระบวนการติดตามและแก้ไขการปฏิบัติงานขององค์การและบุคคล เป็นกิจกรรมภายในองค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือเป็นกระบวนการวัดผลการปฏิบัติงานและการแก้ไขเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ โดยเปรียบเทียบว่า อะไรกำลังเกิดขึ้นที่แท้จริง กับอะไรเป็นสิ่งที่ได้วางแผนไว้ และดำเนินการอย่างเหมาะสมในการปรับปรุงสิ่งที่มีความคลาดเคลื่อนไปจากแผน การควบคุมเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นต่อจากการวางแผนและการกำหนดหลักการซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาข้อผิดพลาดและหาสาเหตุ การควบคุมสามารถประยุกต์ใช้กับบุคคล วัตถุประสงค์ และกิจกรรมได้ การควบคุมที่มีประสิทธิภาพจะสามารถกระตุ้นการทำงานของบุคคล และอาจมีการลงโทษหากมีความจำเป็น การควบคุมจะสามารถควบคุมทั้งบุคคล การปฏิบัติตามแผน กิจกรรมทางการเงิน ความมั่นคง และข้อมูลสารสนเทศ

ทฤษฎีของ Henri Fayol ซึ่งถือเป็น บิดาของทฤษฎีการจัดการตามหลักบริหาร 14 ประการ (Fayol's Fourteen Principles of Management) ซึ่งมีดังต่อไปนี้ คือ

1. การจัดแบ่งงาน (division of work)
2. การมีอำนาจหน้าที่ (authority)
3. ความมีวินัย (discipline)
4. เอกภาพของสายบังคับบัญชา (unity of command)
5. มีเป้าหมายเดียวกัน (unity of direction)
6. ผลประโยชน์ของหมู่คณะจะต้องเหนือผลประโยชน์ส่วนตัว (Subordination of Individual Interests to the General Interests) คนที่เข้ามาทำงานในองค์การนั้นจะต้องยอมรับว่าผลประโยชน์ขององค์การจะต้องมาเหนือผลประโยชน์ส่วนตัว เปรียบได้กับคำสอนที่ว่า มองกระจกที่มีปรอทจะไม่เห็นอะไรอื่นนอกจากตัวเอง ซึ่งก็เหมือนกับการเห็นแก่ตัว เพราะเขาไม่มองสิ่งอื่นที่อยู่หลังกระจก แต่ถ้าคนที่มองผ่านกระจกโดยไม่มีปรอท ก็จะทำให้มองเห็นสิ่งต่างๆ ที่อยู่หลังกระจก และสิ่งอื่นๆ ที่อยู่รอบตัว ไม่เป็นคนเห็นแก่ตัว ในการทำงานก็เช่นเดียวกันถ้าหากเรามองแต่ตัวเองโดยไม่สนใจความรู้สึก หรือปัญหาของคนอื่น ก็จะกลายเป็นคนเอาแต่ใจ และจะเป็นปัญหาในการทำงานกับคนอื่น เราจึงควรมอง และใช้ความคิดเข้าใจผู้อื่น จะได้ไม่เป็นคนเห็นแก่ตัว
7. มีระบบค่าตอบแทนที่ยุติธรรม (remuneration)
8. ระบบการรวมศูนย์ (centralization)
9. สายบังคับบัญชา (scalar chain)
10. ความเป็นระบบระเบียบ (order)
11. ความเท่าเทียมกัน (equity)
12. ความมั่นคง และสามัญฐานะของบุคลากร (stability of tenure of personnel)
13. การริเริ่มสร้างสรรค์ (initiative) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะสามารถมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ที่จะทำงานออกมาได้ในระดับที่สูงเปรียบได้กับคำสอนที่ว่า ความคิดสร้างสรรค์คือพื้นฐานของผู้ประกอบการ บริษัทจะเจริญได้ผู้บริหารและพนักงานจะต้องเป็นคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อยู่ตลอดเวลา และนำความรู้ที่ได้ไปใช้ประโยชน์ ในการทำธุรกิจให้มีความทันสมัย ถ้าหากเรามัวแต่ติดอยู่กับความคิดเดิมๆ เราก็จะสู้กับคู่แข่งไม่ได้

14. ความสามัคคี (esprit de corps) การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความราบรื่น และความเป็นปึกแผ่น

แนวความคิดด้านมนุษยสัมพันธ์ของยุค Human Relation เป็นยุคที่มีความเชื่อว่างานใดๆ จะบรรลุผลสำเร็จได้จะต้องอาศัยคนเป็นหลัก นักบริหารกลุ่มนี้จึงหันมาสนใจศึกษาพัฒนาทฤษฎีวิธีการและเทคนิคต่างๆ ทางด้านสังคมศาสตร์ พฤติกรรมและกลุ่มคนในองค์กร สนใจศึกษาแนวทางประสานงานให้คนเข้ากับสิ่งแวดล้อมของงาน เพื่อหวังผลในด้านความร่วมมือ ความคิด ริเริ่มและการเพิ่มผลผลิต โดยมีพื้นฐานของความเชื่อที่ว่า "มนุษยสัมพันธ์" จะนำไปสู่ความพอใจและสะท้อนถึงผลของการปฏิบัติงาน บุคคลสำคัญในยุคนี้ ได้แก่

1. Elton Mayo ชาวออสเตรเลีย ในฐานะนักวิชาการอุตสาหกรรม มีผลงานมากในแง่ปัญหาบุคคลกับสังคมของอุตสาหกรรม และพฤติกรรมของบุคคลในสภาพแวดล้อมการทำงาน สรุปการทดลองที่ Hawthorne ได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลผลิตของคนงาน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่เกิดขึ้นมาจากการที่คนมาทำงานร่วมกันโดยก่อรูปไม่เป็นทางการ การให้รางวัลและลงโทษเป็นตัวกระตุ้นให้สมาชิกทำงานได้ดีที่สุด การมีส่วนร่วมของสมาชิกจะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงาน และความก้าวหน้าขององค์กร

2. Mary Follette ชาวอเมริกัน ได้เขียนตำราที่มีแนวคิดในเชิงมนุษยสัมพันธ์ เช่น เขียนเรื่องความขัดแย้ง การประสานความขัดแย้ง กฎที่อาศัยสถานการณ์ และความรับผิดชอบ

3. Likert เป็นผู้ที่สนใจด้านพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร ผลงานที่มีชื่อเสียงมาก คือ The Human Organization: Its management and Value และหนังสือ New Patterns of Management แนวคิดการจัดการยุคมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) แนวคิดมนุษยสัมพันธ์เป็นแนวคิดที่ขัดแย้งกับแนวคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ที่เน้นประสิทธิภาพของการทำงานและมองข้ามความสำคัญของคน เห็นว่ามนุษย์ไม่มีชีวิตจิตใจไม่มีความต้องการมากนัก มีพฤติกรรมที่ถ่ายทอดความเข้าใจ โดยอาศัยโครงสร้างขององค์กรมาเป็นตัวกำหนด และควบคุมให้มนุษย์ทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งยุคมนุษยสัมพันธ์นั้นเป็นแนวคิดที่อยู่ในช่วงระหว่างปี ค.ศ 1930 – 1950 เนื่องจากเล็งเห็นว่าการจัดการใดๆ จะบรรลุผลสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยคนเป็นหลัก ดังนั้นแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ จึงได้ให้ความสำคัญในเรื่องราวความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relations) จึงทำให้เรื่องราวของมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation) กลับมามีบทบาทสำคัญมากขึ้น นักวิชาการสำคัญที่ให้การสนับสนุนและศึกษาแนวคิดนี้ คือ George Elton Mayo ได้ทำการทดลองวิจัยที่เรียกว่า “Hawthorne Experiment “ เมื่อปีค.ศ 1924 –1927 ณ Western Electric Company ในเมืองชิคาโก มลรัฐอิลลินอยส์ ซึ่งจุดประสงค์ก็คือต้องการเข้าใจพฤติกรรมของ 13 คนในหน้าที่งานที่จัดไว้ให้ ปรากฏว่าคนทำงานมิใช่ทำงานเพื่อหวังผลตอบแทนด้วยตัวเงินเพียงอย่างเดียวแต่คนงานต้องการด้านสังคมภายในกลุ่มที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการที่เป็นเรื่องของจิตใจตลอดจนความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างคนงานด้วยกัน การศึกษาวิจัยดังกล่าวได้ศึกษาทดลองออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ 1. การศึกษาทดลองภายในห้อง (Room Studies) ได้ทำการทดลองเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงของแสงสว่างภายในห้องทำงาน เพื่อสังเกตประสิทธิภาพของการทำงานว่าเปลี่ยนแปลงไปอย่างไร 2. การศึกษาโดยการสัมภาษณ์ (Interviewing Studies) การทดลองนี้ก็เพื่อ

ค้นหาความเปลี่ยนแปลงในการทำงานเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมของการทำงานและการบังคับบัญชา

3.การศึกษาโดยการสังเกต (Observation Studies) เป็นการสังเกตการทำงานของคนและปัจจัยอื่นๆ จากการทดลองนี้ได้ประโยชน์หลายประการคือ 3.1 คนมิใช่วัตถุสิ่งของ คนมีชีวิตจิตใจ จะซื้อด้วยเงินอย่างเดียวมิได้ 3.2 การแบ่งงานกันทำตามลักษณะเฉพาะตัว มิใช่มีประสิทธิภาพสูงสุดเสมอ 3.3 เจ้าหน้าที่ระดับสูง การจูงใจด้วยจิตใจมีความสำคัญ และมีความหมายมากกว่าการจูงใจด้วยเงินตรา 3.4 ประสิทธิภาพการทำงานหาได้ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมเพียงอย่างเดียวไม่ ยิ่งขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ภายในองค์กรด้วย จากการศึกษาแนวคิดมนุษยสัมพันธ์ทำให้ได้มีการศึกษาพฤติกรรมศาสตร์ทางการจัดการมากขึ้นโดยนำเอาหลักการจัดการมาผสมผสานกับพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร ทำให้ได้ความรู้ที่หลากหลายมากขึ้น เช่น นักวิชาการ Abram Maslow ได้ศึกษาการแสวงหาความต้องการของมนุษย์ว่ามนุษย์เราแสวงหาอะไร โดยเขาได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการ (Hierarchy of Need) ส่วน Frederick Herzberg ได้ศึกษารูปแบบของการจูงใจ โดยได้เสนอทฤษฎี Two Factor Theory Of Motivation เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารของ Danail Katz and Robert L. Kahn

เมื่อผู้บริหารทราบศาสตร์และศิลป์ ตลอดจนทฤษฎีต่างๆ ในการบริหารคนแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหาร จำเป็นต้องฝึกตนเองให้มีทักษะในการบริหารคนโดย Danail Katz and Robert L. Kahn ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับทักษะของผู้บริหารไว้ 3 ทักษะ ดังนี้ 1. ทักษะด้านความคิดรวบยอดหรือมโนทัศน์ (conceptual) 2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human) และ 3. ทักษะด้านเทคนิควิธี (technical) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. ทักษะด้านความคิดรวบยอดหรือมโนทัศน์ (conceptual) คือ ความสามารถของผู้บริหารในการรับรู้เข้าใจหน่วยงานหรือองค์กรของตนเป็นอย่างดี เหมือนกับยืนอยู่บนที่สูงแล้วมองลงมาข้างล่าง มองเห็นเข้าใจทุกอย่างชัดเจน สิ่งที่ผู้บริหารต้องรับรู้และเข้าใจองค์กรได้แก่ เป้าหมายแท้จริงของหน่วยงาน ระบบต่างๆ ที่รวมกันเป็นหน่วยงานและความสัมพันธ์ของระบบต่างๆ รวมทั้งเข้าใจพฤติกรรมในองค์กรด้วย หากผู้บริหารสามารถเข้าใจสิ่งเหล่านี้ในหน่วยงานของตนชัดเจนแล้วก็จะสามารถวิเคราะห์และแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ จากภาพข้างบนนั้นแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียน เช่น ครูใหญ่ หรือ อาจารย์ใหญ่จำเป็นต้องมีทักษะด้านมโนทัศน์สูงกว่าทักษะอีกสองด้าน ส่วนหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และหัวหน้ากลุ่มวิชานั้นจำเป็นต้องอาศัยทักษะด้านนี้ปานกลางและน้อยตามลำดับ

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (human) คือความสามารถของผู้บริหารที่จะติดต่อ สร้างความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่นๆ ทั้งกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาเหนือตนขึ้นไป ผู้บริหารระดับเดียวกันตลอดจนประชาชนและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ ผู้บริหารที่สามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดีย่อมจะได้รับความร่วมมือช่วยเหลือสนับสนุนเป็นอย่างดี ซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงานบังเกิดผลสำเร็จสูงด้วย จากภาพทั้งสามข้างบนแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่หรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ หรือหัวหน้ากลุ่มวิชาล้วนจำเป็นต้องมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์นี้มากพอๆ กัน

3. ทักษะด้านเทคนิควิธี (technical) คือ ความสามารถของผู้บริหารที่จะปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งได้อย่างถูกต้อง คล่องแคล่ว แม่นยำและรวดเร็ว เช่น มีทักษะในการออกคำสั่งทั้งที่เป็นวาจาและลายลักษณ์อักษร แม่นยำในเรื่องกฎระเบียบต่าง ๆ และถ้าเป็นผู้บริหารโรงเรียนก็ควรจะมีควรมีความสามารถในการสอน การใช้สื่อตลอดจนอุปกรณ์บางอย่างด้วยก็จะดี ความจริงแล้วผู้บริหารไม่ค่อยได้ใช้ทักษะด้านเทคนิควิธีมากนัก แต่การที่ผู้บริหารมีทักษะด้านนี้อยู่บ้างจะเป็นการเสริมบารมีให้แก่ผู้บริหารเอง อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ต่อการตรวจสอบและนิเทศงานด้วย จากภาพทั้งสามข้างบนแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นครูใหญ่ อาจารย์ใหญ่ไม่จำเป็นต้องมีทักษะทางด้านนี้มากนัก แต่หัวหน้าฝ่ายวิชาการและหัวหน้ากลุ่มวิชาจำเป็นต้องมีทักษะทางด้านนี้มากขึ้น¹³

วิจิตร ศรีสอาน¹⁴ ได้เสนอหลักการของงานบริหารเป็น 2 แนวคิด คือ แนวคิด 3 มิติ โดยทั่วไปผู้บริหารมีภารกิจในการบริหาร ประกอบไปด้วย งาน คน บรรยากาศขององค์การ หน้าที่เกี่ยวกับคน คือ การสรรหาคนดีมาปฏิบัติ งาน คือ การมีหน้าที่และรับผิดชอบในงานทั้งหมดขององค์การ บรรยากาศ คือ การสร้างบรรยากาศและสัญลักษณ์ให้แก่องค์การ 2. แนวคิดทักษะการจัดการ เป็นทักษะทางการบริหารซึ่งประกอบด้วยทักษะที่สำคัญ 3 ประการ คือ 2.1 ทักษะด้านความคิด (Conceptual skill) เป็นทักษะที่จำเป็นที่สุดสำหรับผู้บริหาร เห็นภาพรวม ตระหนักและเข้าใจอย่างดีถึงภารกิจและหน้าที่ขององค์การ ตลอดจนแนวทางปฏิบัติ แก้ไขปรับปรุง “เก่งคิด” 2.2 ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Relation Skill) รู้จักคน เข้าใจคน ครองคนได้ “เก่งคน” 2.3 ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) มักเป็นผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น ที่ต้องใช้ทักษะด้านนี้มาก “เก่งงาน”

นอกจากผู้บริหารต้องมีทักษะในการบริหารแล้วนั้นต้องมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่คนโดยที่หลักการสร้างขวัญและกำลังใจ ดังนี้

หลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

หลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance) หมายถึง หลักในการปกครอง การบริหาร การจัดการ การควบคุมดูแล กิจการต่างๆ ให้เป็นไปในครรลองธรรม ประกอบด้วย องค์ประกอบ 10 หลัก ได้แก่ หลักประสิทธิผล หลักประสิทธิภาพ หลักการตอบสนอง หลักการรับผิดชอบต่อสังคม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค และหลักการมุ่งฉันทามติ

เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน สำนักงาน ก.พ.ร. ได้มีการกำหนดความหมายสำคัญของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 10 องค์ประกอบ ไว้ดังนี้

¹³ Danial Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organization* (New York: Wiley, 1966), 38.

¹⁴ วิจิตร ศรีสอาน และคณะ, **หลักและระบบบริหารการศึกษา** (กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2523).

ตารางที่ 2 ความหมายสำคัญของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 10 องค์ประกอบ

หลักธรรมาภิบาล	ความหมาย
หลักประสิทธิผล (Effectiveness)	<ul style="list-style-type: none"> • ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ โดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทาง ยุทธศาสตร์ และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐาน รวมถึง มีการติดตาม ประเมินผล และพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ
หลักประสิทธิภาพ (Efficiency)	<ul style="list-style-type: none"> • การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดี ที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยการใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสม ให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงาน และระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม
หลักการตอบสนอง (Responsiveness)	<ul style="list-style-type: none"> • การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึง ตอบสนองตามความคาดหวัง/ความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลาย และมีความแตกต่าง
หลักภาระรับผิดชอบ (Accountability)	<ul style="list-style-type: none"> • การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้น ควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ
หลักความโปร่งใส (Transparency)	<ul style="list-style-type: none"> • กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา ชี้แจงได้เมื่อมีข้อสงสัย และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร อันไม่ต้องห้าม ตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา

ตารางที่ 2 ความหมายสำคัญของหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ทั้ง 10 องค์ประกอบ (ต่อ)

หลักธรรมาภิบาล	ความหมาย
หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)	<ul style="list-style-type: none"> การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลาง ให้แก่หน่วยการปกครองอื่น (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชน ดำเนินการแทน โดยมีอิสระตามสมควร รวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลผลิตภาพ เพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ
หลักนิติธรรม (Rule of Law)	<ul style="list-style-type: none"> การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับ ในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
หลักความเสมอภาค (Equity)	<ul style="list-style-type: none"> การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มี การแบ่งแยกด้าน ชาย/หญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการ สภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนา การศึกษา การฝึกอบรม และอื่นๆ
หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented)	<ul style="list-style-type: none"> การหาข้อตกลงทั่วไป ภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็น จากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะ กลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ใน ประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่า เป็นความเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

ที่มา: สำนักงาน ก.พ.ร., คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance Rating, ม.ป.ป.).

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการสร้างขวัญกำลังใจ

การปฏิบัติงานใดๆ ก็ตามนอกจากต้องอาศัยความรู้ ทักษะ เทคนิควิธี ตลอดจนเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆ แล้ว กำลังใจของผู้ปฏิบัติงานก็เป็นสิ่งจำเป็นมากเช่นเดียวกัน แม้ในยุทธศาสตร์ของการรบก็ยังเชื่อกันว่าฝ่ายที่มีกำลังทหารน้อยกว่า สามารถจะเอาชนะฝ่ายที่มีกำลังทหารมากกว่าได้ หากว่าฝ่ายแรกมีกำลังใจที่เหนือกว่า ทำนองเดียวกันการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรก็ต้องอาศัยกำลังใจเช่นเดียวกัน ในสถานศึกษาที่ครูอาจารย์มีกำลังใจสูงก็จะมี การร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจและเต็มใจ ในทางตรงกันข้ามหากครูอาจารย์ขาดกำลังใจหรือมีกำลังใจไม่พอ ความร่วมมือและความสนใจงานก็จะลดลง กำลังใจที่กล่าวถึงนี้ในทางบริหารมักเรียกว่า “ขวัญหรือขวัญกำลังใจ” (Morale) ในการปฏิบัติงาน

ความหมายและความสำคัญของขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร เป็นคำศัพท์เฉพาะอีกคำหนึ่งที่ใช้กันทั่วไปในทางบริหาร ซึ่งหมายถึง “ทัศนคติหรือความรู้สึกของบุคลากรแต่ละคน แต่ละกลุ่มที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการปฏิบัติงาน” 1 (the attitudes or feelings of individuals or groups toward their work environments) คือ ถ้าบุคลากรมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการปฏิบัติงานแล้ว ก็แสดงว่าบุคลากรขาดขวัญกำลังใจ แต่ในทางตรงกันข้ามหากบุคลากรมีความรู้สึกที่ไม่ดีต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการปฏิบัติงานแล้ว ก็แสดงว่าบุคลากรขาดขวัญกำลังใจ ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน นับว่ามีความสำคัญมากเพราะเป็นพลังทางจิตใจที่ช่วยผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจและเต็มใจ เราอาจเปรียบเทียบความสำคัญของขวัญกำลังใจของบุคลากร ได้กับสุขภาพ อนามัยของบุคคล กล่าวคือ ในขณะที่สุขภาพอนามัยเป็นตัวบ่งชี้สภาพทางร่างกายของบุคคลนั้น ขวัญกำลังใจก็เป็นตัวบ่งชี้สภาพทางจิตใจของบุคลากรในขณะนั้นว่าอยู่ในสภาพอย่างไร พร้อมทั้งจะปฏิบัติงานหรือไม่

องค์ประกอบของขวัญกำลังใจ

ขวัญกำลังใจ คือความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อสภาพแวดล้อมต่างๆ ในการปฏิบัติงานซึ่งจะแสดงออกมาในลักษณะของความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมเหล่านั้น สภาพแวดล้อมต่างๆ ในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรนั้นมีอยู่มากมาย บางอย่างอาจมีผลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรมาก แต่บางอย่างก็มีผลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรน้อย จากการวิจัยของ แอช (Ash) พบว่าสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่มีผลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากรอย่างมาคนั้นมีอยู่ 6 ประการด้วยกันคือ การนิเทศอย่างเพียงพอ (Adequacy of supervision) ความพึงพอใจงาน (Job satisfaction) การเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี (Compatibility with fellow employees) ความพึงพอใจเป้าหมายและประสิทธิผลขององค์กร (Satisfactory of organization purpose and effectiveness) ความพึงพอใจสิ่งตอบแทนที่ได้รับ (Satisfaction with rewards) และสุขภาพของร่างกายและจิตใจ 1 (Physical

and mental health) ดังนั้นจึงถือได้ว่าสภาพแวดล้อมทั้ง 6 ประการนี้ เป็นองค์ประกอบสำคัญของขวัญกำลังใจของบุคลากรในองค์กร¹⁵

1. การนิเทศอย่างเพียงพอ หมายถึง ผู้บริหารหรือผู้นิเทศก์คอยให้คำปรึกษา แนะนำช่วยเหลือ สนับสนุนบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องทั้งก่อนการปฏิบัติงานและระหว่างปฏิบัติงานเพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยดี และบังเกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเช่น ถ้าเป็นโรงเรียนผู้บริหารโรงเรียนอาจเริ่มการนิเทศตั้งแต่การช่วยให้ครูอาจารย์ได้ทราบ และเข้าใจนโยบายเป้าหมายของโรงเรียนอย่างชัดเจน รวมไปถึงการช่วยครูอาจารย์ให้เข้าใจหลักสูตร และกระบวนการเรียนการสอนการวัดผลประเมินผลตั้งแต่ก่อนที่ครูจะทำการสอน และระหว่างการสอนผู้บริหารโรงเรียนก็ช่วยเหลือสนับสนุนต่างๆ เช่น จัดหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ให้เพียงพอ รวมทั้งช่วยแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่ครูอาจารย์ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยตนเอง

2. ความพึงพอใจงาน หมายถึง การที่บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ได้รับมอบหมาย เนื่องจากได้ทำงานที่ตนชอบหรือถนัด ทำให้มีโอกาสได้ใช้ความรู้ ทักษะ และความสามารถเต็มที่ เช่น ครูอาจารย์ที่เรียนมาทางการสอนภาษาอังกฤษ ย่อมจะพึงพอใจงานสอนภาษาอังกฤษมาก หรือครูอาจารย์ที่มีความสามารถทางด้านกีฬาเป็นพิเศษ ก็ย่อมจะพึงพอใจหากได้รับมอบหมายงานด้านนี้ นอกจากนี้บุคลากรย่อมพึงพอใจงานที่เห็นว่าช่วยให้ความมีโอกาสก้าวหน้ามีชื่อเสียง หรือได้รับการยกย่อง

3. การเข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี หมายถึง การที่บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานของตน ซึ่งจะแสดงออกมาให้เห็นได้ในสองลักษณะ คือ จากการที่บุคลากรสามารถทำงานและอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างดี นั้นแสดงถึงว่า บุคลากรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถเข้าได้กับทุกคน ส่วนในอีกลักษณะหนึ่งนั้นคือ เพื่อนฝูงให้การยกย่องนับถือและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานต่างๆ อย่างดีหากมีปัญหาใดๆ เพื่อนร่วมงานก็ยินดีที่จะช่วยเหลือให้คำแนะนำ

4. ความพึงพอใจเป้าประสงค์และประสิทธิผลขององค์กร หมายถึง บุคลากรพึงพอใจต่อเป้าหมายขององค์กร หรือของงานที่ตนรับผิดชอบอันเนื่องจากเป้าหมายขององค์กรหรือเป้าหมายของงานนั้นตรงหรือสอดคล้องกับเป้าหมายส่วนตัวของบุคลากรด้วยดังที่ได้กล่าวไว้ในเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการ กับเป้าหมายและพฤติกรรมของบุคลากรเช่น ครูอาจารย์กับโรงเรียนมีเป้าหมายสอดคล้องตรงกันว่า นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาและออกจากโรงเรียนต้องมีความรู้สามัญมากเพียงพอที่จะไปศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้นได้ ดังนั้นครูอาจารย์ก็จะพึงพอใจเป้าประสงค์ขององค์กรด้วย ส่วนความพึงพอใจในประสิทธิผลขององค์กรนั้นหมายถึงว่า ผลที่ได้จากการปฏิบัติงานของครูอาจารย์นั้นบรรลุเป้าประสงค์ในระดับที่น่าพอใจหรือไม่ กรณีที่นักเรียนที่สำเร็จการศึกษาจากโรงเรียนไปแล้วไปสอบคัดเลือกเพื่อศึกษาต่อได้น้อย ไม่ถึงเป้าที่คาดหวังเช่นนี้ครูอาจารย์ก็ย่อมไม่พึงพอใจต่อผลที่ออกมา ดังนั้นในเรื่องนี้ ถ้าองค์กรเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางในการดำเนินงานด้วย ก็น่าจะเป็นวิธีการหนึ่งในการสร้างความพึงพอใจงานแก่บุคลากร

¹⁵Philip Ash, "The SRA Employee Inventory: A Statistical Analysis," *Personal Psychology* 18 (Autumn 1984): 359 – 360.

5. ความพึงพอใจในสิ่งตอบแทนที่ได้รับ หมายถึง เมื่อบุคลากรเข้ามาอยู่และทำงานให้กับองค์กรนั้น บุคลากรย่อมหวังว่าจะได้รับสิ่งตอบแทนตามที่ตนต้องการ และถ้าได้รับสิ่งตอบแทนตรงกับที่ต้องการก็จะมี ความพึงพอใจ แต่ถ้าได้สิ่งที่ไม่ตรงกับความต้องการ ความไม่พึงพอใจก็จะเกิดขึ้น นอกจากนั้นขอให้เข้าใจว่าสิ่งที่บุคลากรต้องการจากการปฏิบัติงานให้กับองค์กรนั้นมิได้มีเฉพาะสิ่งตอบแทนที่เป็นวัตถุ เช่น เงินเดือนหรือสิ่งของต่าง ๆ เท่านั้น สิ่งตอบแทนทางจิตใจเช่น ชื่อเสียง การได้รับการยกย่องชมเชย และความสำเร็จในการทำงานก็เป็นสิ่งตอบแทนที่บุคลากรต้องการด้วย เช่นเดียวกัน นอกจากนั้นนักวิชาการบริหารหลายท่านมีความเห็นตรงกันว่า ความพึงพอใจสิ่งตอบแทนที่ได้รับจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีความ รู้สึกว่าสิ่งที่เขาได้รับนั้นมีความสมดุลกับสิ่งที่เขาได้ให้กับ องค์กร

6. สุขภาพของร่างกายและจิตใจ สุขภาพของบุคลากรก็มีผลต่อขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานไม่น้อย หากบุคลากรมีสุขภาพพลานามัยดีก็จะมีพลังกายพลังความคิดที่จะทำงานได้อย่างเต็มที่ ตรงกันข้ามหากบุคลากรมีสุขภาพไม่ดีสามวันสี่วันไข้ กำลังใจในการทำงานก็จะลดน้อยถอยลงไป ทำนองเดียวกันสุขภาพทางจิตใจของบุคลากรก็มีผลต่อกำลังใจในการทำงานเช่นเดียวกัน เช่น ในภาวะที่บุคลากรมีความเครียดทางจิตใจก็จะเกิดความเบื่อหน่ายท้อถอยไม่ยอมทำงาน ดังนั้นการส่งเสริมให้บุคลากรมีสุขภาพที่ดีทั้งร่างกายและจิตใจจึงเป็นอีกแนวทางหนึ่งในการสร้างขวัญและกำลังใจแก่บุคลากร

จากองค์ประกอบของขวัญกำลังใจของบุคลากรทั้งหกประเภทนี้ พอจะช่วยผู้บริหารโรงเรียนให้มองเห็นแนวทางในการสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูอาจารย์และบุคลากรอื่นๆ ในโรงเรียนได้ คือ ต้องมอบหมายงานหรือภาระหน้าที่ที่ตรงกับความรู้ ความสามารถเมื่อมอบหมายงานไปแล้ว จะต้องคอยช่วยเหลือแนะนำเพื่อให้ครูอาจารย์สามารถช่วยตัวเองได้ ต้องเปิดโอกาสให้ครูอาจารย์ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย และเป้าหมายของโรงเรียน ส่งเสริมให้ครูอาจารย์มีสุขภาพกาย สุขภาพ จิตที่ดี ตลอดจนหาทางส่งเสริมให้ครูอาจารย์ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและคนทั่วไป รวมทั้งให้เขาได้รับสิ่งตอบแทนต่างๆ อย่างเป็นธรรมด้วย

ความสัมพันธ์ระหว่างขวัญกำลังใจกับผลการปฏิบัติงาน

แม้ว่าขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร จะเป็นเรื่องสำคัญในทางบริหารในแง่ที่ทำให้บุคลากรมีกำลังใจที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ แต่ก็มิได้หมายความว่าเมื่อบุคลากรมีขวัญกำลังใจดี (สูง) แล้ว จะทำให้ผลผลิตหรือประสิทธิผลของงานสูงขึ้นอย่างเป็นสัดส่วนกับขวัญกำลังใจก็หาไม่ ในเรื่องนี้ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังเข้าใจคลาดเคลื่อนคือ เข้าใจกันว่าถ้าบุคลากรมีขวัญกำลังใจเพิ่มขึ้น 10 % แล้วผลงานของบุคลากรจะต้องเพิ่มขึ้น 10% ด้วย หรือถ้าขวัญกำลังใจของบุคลากรลดลง 5 % แล้ว จะทำให้ผลงานของบุคลากรลดลง 5% ตามไปด้วย ในความเป็นจริงแล้วหาได้เป็นเช่นนั้นไม่ จากผลการวิจัยของ คานัน (Kahn) พบว่า ขวัญกำลังใจกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์กันเพียงเล็กน้อยอีกทั้งยังเป็นความสัมพันธ์ที่ไม่คงที่เสมอไป¹⁶

¹⁶Thomas J. Sergiovanni, "Ten Principles of Quality Leadership," *Educational Leadership* 5 (February 1982): 330 – 334.

สรุปกลยุทธ์การจูงใจจากการสร้างขวัญและกำลังใจให้คน

จากทฤษฎีแรงจูงใจที่กล่าวข้างต้น สามารถใช้เป็นแนวทางในการสร้างกลยุทธ์การจูงใจในการบริหารรางวัลและผลตอบแทน การให้อำนาจและการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม และการสร้างสมดุลในชีวิต ดังนี้

1. การบริหารรางวัลและผลตอบแทน รางวัลสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ

1.1 รางวัลภายใน (Instinsic Reward) เป็นรางวัลในการทำงานที่เกิดจากภายในตัวบุคคล เช่น มีความสุขในการทำงาน ได้ทำงานที่ชอบ ภูมิใจในผลสำเร็จของงานการบริหารรางวัลภายใน โดยการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับคน (Right man in the right job) ให้พนักงานทำในสิ่งที่ชอบ เชี่ยวชาญ เพื่อให้มีความสุขในการทำงาน ทั้งนี้อาจมีการโยกย้ายเปลี่ยนหมุนงานบ้าง เพื่อลดความน่าเบื่อหน่าย และช่วยสร้างความน่าสนใจในงาน

1.2 รางวัลภายนอก (Extransic Reward) เป็นรางวัลในการทำงานที่เกิดจากบุคคลอื่น โดยทั่วไปคือผู้บังคับบัญชา เช่น เงินเดือน ตำแหน่ง ค่าชมเชยการบริหารรางวัลภายนอก ควรยึดหลัก 3 ประการ คือ

1. ความแตกต่าง ไม่จำเป็นต้องเป็นเงินเสมอไป ควรพิจารณาถึงความต้องการหรือสิ่งพนักงานคนนั้นต้องการ อาจเป็น เงิน หรือ สิ่งของ หรือค่าชมเชย หรือบางองค์การให้รางวัลโดยการให้สวัสดิการแล้วแต่จะเลือก (Cafeteria Benefit) ตามวงเงินที่กำหนด บางคนอาจเลือกเป็นสวัสดิการด้านสุขภาพ บางคนเลือกไปพักผ่อน

2. ความยุติธรรมและความเท่าเทียม โดยหัวหน้าต้องมีเหตุผลที่เหมาะสมในการให้รางวัลแต่ละคน

3. รางวัลต้องเชื่อมโยงกับผลการทำงาน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน หรือให้ค่าตอบแทนพิเศษ และอาจจะอยู่ในรูปของ การแบ่งกำไร การแบ่งส่วนเพิ่ม(เช่น หากพนักงานสามารถเพิ่มผลผลิตได้มากขึ้นโดยการใช้ทรัพยากรเท่าเดิมหรือน้อยลง ก็ให้นำส่วนที่ได้เพิ่มนั้นมาแบ่งให้กับพนักงาน) การให้เป็นหุ้น

2. การให้อำนาจและการมีส่วนร่วม การให้อำนาจ (Empowerment) คือ การให้พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาใน ขอบเขตที่มากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้พนักงานได้เต็มเต็มความต้องการ ในการได้เพิ่มความรับผิดชอบและได้แสดงศักยภาพของตนออกมาอย่างเต็มที่ การมีส่วนร่วม (Participation) คือ การให้พนักงานได้ร่วมกำหนดเป้าหมาย เสนอแนวทางในการทำงานหรือร่วมในกิจกรรมต่างๆ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของงานมากขึ้น

3. การทำงานเป็นทีม จากทฤษฎีของ Maslow ระบุว่า มนุษย์ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ดังนั้น การได้ทำงานเป็นทีมจะช่วยเติมเต็มความต้องการในส่วนนี้ บุคคลจะยึดมั่น ผูกพันกับทีม อันนำไปสู่ความจงรักภักดีต่อองค์การ อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้บุคคลได้พัฒนาและเกิดการยอมรับจากคนในทีม อันนำมาซึ่งความภาคภูมิใจในตนเองและจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานในที่สุด

4. การสร้างสมดุลในชีวิต พนักงานในปัจจุบัน เห็นถึงความสำคัญในการทำงานและชีวิตส่วนตัว จึงต้องมีความสมดุลของกันทั้งสองสิ่ง หากองค์การสามารถช่วยพนักงานในการให้ได้สมดุลในชีวิตก็จะได้ใจพนักงาน ทำให้พนักงานรักองค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ สิ่งที้องค์การสามารถจัดให้ได้เช่น การจัดโปรแกรมการทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexitime) ที่พนักงานมีอิสระในการเลือกเวลา

เข้า-ออกงานตามความต้องการโดยอยู่บนพื้นฐานของการทำให้ไม่เสียหาย หรืออาจใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยี เช่น ทำงานที่บ้าน แล้วติดต่อ ส่งงานผ่านทางเทคโนโลยี หรือ มีสถานที่รับดูแลเด็กเซอร์จิโอวานนี (Sergiovanni) ซึ่งเป็นนักบริหารและนักวิชาการบริหารที่มีชื่อเสียงมากท่านหนึ่งในปัจจุบัน ได้เสนอยุทธศาสตร์และยุทธวิธีในการเป็นผู้นำที่มีคุณภาพไว้ 10 ประการคือ มีความรู้และทักษะพื้นฐานที่จำเป็น (Prerequisites) มองการณ์ไกล (Perspective) มีหลักการ (Principles) มีหลักเกณฑ์ (Platform) มีหลักการปกครอง (Politics) มีเป้าประสงค์ (Purposing) มีแผน (Planning) มีความมั่นคง (Persisting) เข้าถึงคน (Peopling) และมีความภักดี (Patriotism) ซึ่งแต่ละประเด็นจะมีรายละเอียดดังนี้

1. มีความรู้และทักษะพื้นฐานที่จำเป็น หมายถึงผู้นำที่มีคุณภาพนั้นจะต้องเป็นผู้ที่รอบรู้ในเรื่องต่างๆ โดยเฉพาะความรู้ที่เกี่ยวกับการบริหารและการเป็นผู้นำ เช่น ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีและหลักการต่างๆ ทางบริหาร พฤติกรรมการเป็นผู้นำ เป็นต้น นอกจากนั้นผู้นำจะต้องมีทักษะพื้นฐานบางอย่างที่เกี่ยวกับการบริหาร เช่น ทักษะในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ทักษะในการจูงใจคน เป็นต้น

2. มองการณ์ไกล หมายถึงผู้นำจะต้องมีแนวคิดที่กว้างไกล และสามารถนำความคิดเหล่านั้นมาวิเคราะห์เชื่อมโยงให้สัมพันธ์กันได้อย่างมีเหตุผล อาจกล่าวได้อีกอย่างว่าผู้นำจะมองอะไรก็ต้องมองจากหลายๆ ด้าน เพื่อช่วยให้เข้าใจเรื่องนั้นดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้การตัดสินใจต่างๆ ผิดพลาดน้อยลง

3. มีหลักการ หมายถึงผู้นำจะต้องไม่ทำงานแบบลองผิดลองถูก แต่ต้องมีหลักการหรือวิธีการในการทำงาน การทำงานอย่างมีหลักการก็จะต้องมีวิธีการเป็นขั้นเป็นตอน ซึ่งขั้นตอนเหล่านั้นจะถูกกำหนดขึ้นมาโดยอาศัยข้อมูลต่างๆ ที่ถูกต้องและมากเพียงพอ

4. มีหลักเกณฑ์ หมายถึงผู้นำต้องมีเกณฑ์ในการทำงาน เพราะไม่เช่นนั้นแล้วจะไม่มีทางทราบได้ว่างานต่างๆ เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานหรือไม่ เกณฑ์มาตรฐานนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถตัดสินใจได้ว่าควรจะใช้เวลา งบประมาณ และทรัพยากรอื่น ๆ เพื่องานนั้นมากน้อยเพียงใด

5. มีหลักการปกครอง หมายถึงผู้นำต้องมีความสามารถในการปกครองคน คือ เป็นนักปกครองที่ดี รู้จักใช้อำนาจหน้าที่ และอำนาจบารมีที่มีอยู่ในการชักจูง ชักย่ำให้ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานจนสำเร็จ และบรรลุเป้าหมาย

6. มีเป้าประสงค์ หมายถึงผู้นำต้องมีเป้าประสงค์ของงานชัดเจน เพราะเมื่อมีเป้าประสงค์แน่นอนชัดเจนแล้ว ผู้นำหรือผู้บริหารก็จะรู้ว่าเป้าหมายปลายทางของงานที่แท้จริงคืออะไร การทำงานของผู้นำหรือผู้บริหารก็จะไม่ผิดพลาดหลงทาง

7. มีแผน หมายถึง ผู้นำต้องมีการวางแผนไว้ล่วงหน้าก่อนว่าจะทำอะไร ทำเมื่อไรและทำอย่างไร แล้วเขียนออกมาเป็นแผน แผนงาน โครงการที่ชัดเจน จากนั้นผู้นำหรือผู้บริหารก็ต้องทำงานเป็นขั้นตอนตามแผนที่วางไว้

8. มีความมั่นคง หมายถึง ผู้นำต้องมีความอดทน สามารถยืนหยัดเผชิญกับปัญหาอุปสรรคทั้งหลาย มุ่งมั่นที่จะแก้ปัญหามากกว่าถอยหนี นอกจากนั้น ผู้นำต้องมีความมั่นคงทั้งในด้านอารมณ์ และจิตใจด้วย

9. เข้าถึงคน หมายถึง ผู้นำต้องสามารถเข้าได้กับคนทุกประเภทเป็นอย่างดี การที่ผู้นำจะเข้าถึงคนโดยเฉพาะผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้นั้นจะต้องอ่านจิตใจ ความรู้สึกและความต้องการของผู้ตามได้ดีด้วย

10. มีความรักดี หมายถึงผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อองค์กรหรือหน่วยงานที่ตนดูแลรับผิดชอบ มีอุดมการณ์ในการทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว

นอกจากแนวทางในการพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ที่มีคุณภาพทั้ง 10 ประการ ดังที่กล่าวแล้ว พฤติกรรมการเป็นผู้นำที่ไม่พึงประสงค์ที่ผู้นำควรหลีกเลี่ยง ดังนี้

1. เลือกรักมักที่ซึ่ง ชอบใช้แต่คนที่ตนชอบตนรัก
2. สนินิยมชอบกับบางคนเป็นพิเศษ จนเป็นคน “สนิน” ของผู้บริหาร
3. วิพากษ์วิจารณ์ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเวลาโกรธไม่ยอมรับความเดียวดาย หรือเก็บความลับไว้ไม่ได้
4. หลงอำนาจ ใช้อำนาจเกินความจำเป็น เข้าลักษณะบ้าอำนาจ
5. เหยียบศีรษะผู้อื่น เพื่อให้ตนเองได้รับประโยชน์
6. ขาดหลักการในการทำงาน เป็นคนเสมือนไม้หลักปักเลน

สรุปแนวความคิดศิลปะการครองคน

การบริหาร (รวมถึงการบริหารการศึกษา) อาจมีความหมายได้หลายนัย ขึ้นอยู่กับว่า จะพิจารณาการบริหารจากแง่มุมใด ส่วนใหญ่จะพิจารณาจากฐานคิดที่ว่า การบริหารเป็น กิจกรรม หรือ มิฉะนั้นก็เป็นกระบวนการ แต่ไม่ว่าจะคิดจากฐานคิดใดความหมายของการบริหารจะครอบคลุมในสามเรื่องต่อไปนี้คือ เป้าหมาย บุคลากร และทรัพยากรต่าง ๆ การบริหารจัดเป็นศาสตร์แขนงหนึ่งในทางสังคมศาสตร์ที่นำเอาหลักการ และทฤษฎีต่าง ๆ ทางมานุษยวิทยา สังคมวิทยา จิตวิทยาและพฤติกรรมศาสตร์มาใช้ อย่างไรก็ตามการบริหารจะอาศัยแต่ศาสตร์เพียงอย่างเดียวไม่ได้ แต่ต้องอาศัยศิลป์ควบคู่ไปด้วย คือต้องสามารถประยุกต์ความรู้ต่าง ๆ ทางการบริหารให้เข้ากับสถานการณ์ที่เป็นจริง นอกจากนั้นการบริหารถือว่าเป็นวิชาชีพอย่างหนึ่ง เพราะเป็นงานที่ต้องใช้ทั้งความรู้ ความสามารถและทักษะเฉพาะด้านสูง สำหรับการบริหารศึกษานั้นจัดเป็นวิชาชีพชั้นสูงอีกด้วย

ผู้ที่มีบทบาทและรับผิดชอบการบริหาร คือ ผู้บริหาร เพราะเป็นผู้ที่มีอำนาจสูงสุดในการกำหนดเป้าหมาย ทิศทางขององค์กร และนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย แต่การบริหารของผู้บริหารจะมีประสิทธิภาพเพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารเอง พฤติกรรมการบริหารนี้จะถูกกำหนดโดยปัจจัยที่สำคัญสองประการ คือ การศึกษาอบรม และประสบการณ์ของผู้บริหาร ดังนั้นผู้ที่จะเป็นผู้บริหารจึงควรเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาฝึกอบรมทางด้านการบริหารเสียก่อน เพื่อช่วยให้เขาคิดอย่างผู้บริหารเป็น นอกจากนั้นผู้บริหารยังต้องมีทักษะหรือความสามารถในด้านมนทัศน์ มนุษยสัมพันธ์ และด้านเทคนิคบางอย่างด้วย เพื่อเสริมสมรรถภาพการบริหารให้สูงขึ้น

ผู้บริหารจะบริหารและรับผิดชอบในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่ง ซึ่งหน่วยงานดังกล่าวนี้เรียกว่า องค์กร องค์กรต่าง ๆ ในสังคมมีอยู่มากมาย และแบ่งออกได้เป็นหลายประเภท ขึ้นอยู่กับว่าจะใช้เกณฑ์อะไรเป็นหลัก ถ้ายึดบทบาทเป็นหลัก องค์กรจะแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท คือ

องค์การเพื่อการผลิต องค์การเพื่อการจัดการ องค์การเพื่อการช่วยเหลือ และองค์การเพื่อการพัฒนาปรับปรุง แต่ถ้ายึดผู้ได้รับประโยชน์จากองค์การเป็นหลัก ก็จะแบ่งองค์การของสังคมออกได้เป็น 4 ประเภท คือ องค์การเพื่อผลประโยชน์ของสมาชิก องค์การเพื่อธุรกิจ องค์การเพื่อสาธารณชน และองค์การเพื่อบริการสำหรับสถานศึกษาทั้งหลายทั้งปวงนั้นถ้าพิจารณาในแง่ของบทบาทหน้าที่ก็จัดเป็นองค์การเพื่อการช่วยเหลือสังคม แต่ถ้ามองในแง่ของผู้ได้รับผลประโยชน์จากองค์การแล้วสถานศึกษาก็จัดเป็นองค์การเพื่อบริการแก่สังคม

สำหรับการบริหาร ในฐานะที่เป็นวิชาการสาขาหนึ่ง มีลักษณะเป็นศาสตร์โดยสมบูรณ์ เช่นเดียวกับศาสตร์สาขาอื่นๆ กล่าวคือ เป็นสาขาวิชาที่มีการจัดระเบียบให้เป็นระบบของการศึกษามีองค์แห่ง ความรู้ หลักการ และทฤษฎี ที่เกิดจากการศึกษาค้นคว้าเชิงวิทยาศาสตร์ การบริหารจึงเป็นสิ่งที่นำมาศึกษาเล่าเรียนกันได้ โดยนำไปประยุกต์ใช้สู่การปฏิบัติให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อม ซึ่งขึ้นอยู่กับความสามารถ ประสบการณ์ และบุคลิกภาพส่วนตัว ของผู้บริหารแต่ละคน จึงสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึงการใช้ศาสตร์และศิลป์ของบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ร่วมมือกัน ดำเนินกิจกรรมหรืองานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน โดยอาศัยกระบวนการ และทรัพยากรทางการบริหารเป็นปัจจัยอย่างประหยัด และให้เกิดประโยชน์สูงสุดผู้บริหารจะบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้นต้องมีความรู้ ความเข้าใจในเรื่องของทฤษฎีและหลักการบริหาร เพื่อจะได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับการทำงาน สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม จึงพูดได้ว่าผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จคือผู้ที่สามารถประยุกต์เอาศาสตร์การบริหารไปใช้ได้อย่างมีศิลปะนั่นเอง

การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษา

กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ¹⁷

1. ความหมายของกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (Thailand Qualification Framework for Higher Education; TQF: HEd) TQF: HEd หรือ TQF หมายถึงกรอบที่แสดงระบบคุณวุฒิการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศ ซึ่งประกอบด้วย

1. ระดับคุณวุฒิการแบ่งสายวิชา
2. ความเชื่อมโยงต่อเนื่องจากคุณวุฒิระดับหนึ่งไปสู่ระดับที่สูงขึ้น
3. มาตรฐานผลการเรียนรู้ของแต่ละระดับคุณวุฒิซึ่งเพิ่มสูงขึ้นตามระดับคุณวุฒิ
4. ลักษณะของหลักสูตรในแต่ละระดับคุณวุฒิ
5. ปริมาณการเรียนรู้ที่สอดคล้องกับเวลาที่ต้องใช้

¹⁷สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, “กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 (Thai Qualifications Framework for Higher Education)” (เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติ เรื่อง “กรอบมาตรฐานคุณวุฒิ: การพัฒนารายละเอียดของหลักสูตรและรายวิชาให้มีคุณภาพ” วันที่ 30 กันยายน – 2 ตุลาคม 2552 ณ โรงแรมเรตีสัน กรุงเทพมหานคร).

6. การเปิดโอกาสให้เทียบโอนผลการเรียนรู้จากประสบการณ์ซึ่งเป็นการส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

7. ระบบและกลไกที่ให้ความมั่นใจในประสิทธิผลการดำเนินงานตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติของสถาบันอุดมศึกษาว่าสามารถผลิตบัณฑิตให้บรรลุคุณภาพตามมาตรฐานการเรียนรู้

วัตถุประสงค์และกรอบของ TQF

1. วัตถุประสงค์ของการจัดทำกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF: HEd) คือ เพื่อเป็นกรอบมาตรฐานให้สถาบันอุดมศึกษาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาหรือปรับปรุงหลักสูตร การจัดการเรียนการสอนและพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาให้สามารถผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ และเพื่อประโยชน์ต่อการรับรองมาตรฐานคุณวุฒิในระดับอุดมศึกษา

2. กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ (TQF) ประกอบด้วย

2.1 ระดับคุณวุฒิ ได้แก่ ระดับที่ 1 อนุปริญญา (3 ปี) ระดับที่ 2 ปริญญาตรี ระดับที่ 3 ประกาศนียบัตรบัณฑิต ระดับที่ 4 ปริญญาโท และ ระดับที่ 5 ปริญญาเอก

2.2 คุณภาพของบัณฑิต ทุกระดับคุณวุฒิและสาขาวิชาต้องเป็นไปตามมาตรฐานผลการเรียนรู้ที่คณะกรรมการการอุดมศึกษากำหนดและต้องครอบคลุมอย่างน้อย 5 ด้าน คือ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านความรู้ ด้านทักษะทางปัญญา ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ และด้านทักษะ การวิเคราะห์เชิงตัวเลขการสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

องค์ประกอบที่สำคัญของกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ

การเรียนรู้ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่นักศึกษาพัฒนาขึ้นในตนเองจากประสบการณ์ที่ได้รับระหว่างการศึกษ TQF กำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังให้บัณฑิตมีอย่างน้อย 5 ด้าน ดังนี้

1. ด้านคุณธรรมจริยธรรม (Ethics and Moral) หมายถึง การพัฒนานิสัยในการประพฤติอย่างมีคุณธรรมจริยธรรมด้วยความรับผิดชอบทั้งในส่วนตัวและส่วนรวม ความสามารถในการปรับวิถีชีวิตในความขัดแย้งทางค่านิยม การพัฒนานิสัยและการปฏิบัติตนตามศีลธรรมทั้งในเรื่องส่วนตัวและสังคม

2. ด้านความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจ การนึกคิดและการนำเสนอข้อมูล การวิเคราะห์และจำแนกข้อเท็จจริงในหลักการ ทฤษฎี ตลอดจนกระบวนการต่างๆ และสามารถเรียนรู้ด้วยตนเองได้

3. ด้านทักษะทางปัญญา (Cognitive Skills) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์สถานการณ์และใช้ความรู้ ความเข้าใจ ในแนวคิด หลักการ ทฤษฎี และกระบวนการต่างๆ ในการคิดวิเคราะห์และแก้ปัญหาเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์ใหม่ๆ ที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อน

4. ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ (Interpersonal skills and responsibility) หมายถึง ความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม การแสดงถึงภาวะผู้นำ ความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคม ความสามารถในการวางแผนและรับผิดชอบในการเรียนรู้ด้วยตนเอง

5. ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ (Numerical analysis skills, communication and information technology skills) หมายถึง ความสามารถในการวิเคราะห์เชิงตัวเลข ความสามารถในการใช้เทคนิคทางคณิตศาสตร์และสถิติ ความสามารถในการสื่อสารทั้งการพูด การเขียน และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

มาตรฐานผลการเรียนรู้ที่คาดหวังในระดับปริญญาตรี

1. ด้านคุณธรรมจริยธรรม สามารถจัดการปัญหาทางคุณธรรมจริยธรรมและวิชาชีพโดยใช้ดุลยพินิจจากค่านิยม ความรู้สึกของผู้อื่น ค่านิยมพื้นฐานและจรรยาบรรณวิชาชีพ แสดงออกซึ่งพฤติกรรมทางด้านคุณธรรมจริยธรรม อาทิ มีวินัย มีความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต เสียสละ เป็นแบบอย่างที่ดี เข้าใจผู้อื่นและเข้าใจโลก เป็นต้น

2. ด้านความรู้ มีองค์ความรู้ในสาขาวิชาอย่างกว้างขวางและเป็นระบบ ตระหนัก รู้หลักการและทฤษฎีในองค์ความรู้ที่เกี่ยวข้องสำหรับหลักสูตรวิชาชีพ มีความเข้าใจเกี่ยวกับความก้าวหน้าของความรู้เฉพาะด้านในสาขาวิชา และตระหนักถึงงานวิจัยในปัจจุบันที่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหาและการต่อยอด องค์ความรู้ ส่วนหลักสูตรวิชาชีพที่เน้นการปฏิบัติจะต้องตระหนักในธรรมเนียมปฏิบัติ กฎระเบียบ ข้อบังคับที่เปลี่ยนแปลงตามสถานการณ์

3. ด้านทักษะทางปัญญา สามารถค้นหาข้อเท็จจริง ทำความเข้าใจและสามารถประเมินข้อมูลแนวคิดและหลักฐานใหม่ๆ จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย และใช้ข้อมูลที่ได้ในการแก้ไขปัญหาและงานอื่นๆ ด้วยตนเอง สามารถศึกษาปัญหาที่ค่อนข้างซับซ้อน และเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขได้อย่างสร้างสรรค์โดยคำนึงถึงความรู้ทางภาคทฤษฎี ประสบการณ์ทางภาคปฏิบัติและผลกระทบจากการตัดสินใจ สามารถใช้ทักษะและความเข้าใจอันถ่องแท้ในเนื้อหาสาระทางวิชาการและวิชาชีพสำหรับหลักสูตรวิชาชีพ นักศึกษาสามารถใช้วิธีการปฏิบัติงานประจำและหาแนวทางใหม่ในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเหมาะสม

4. ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ มีส่วนช่วยและเอื้อต่อการแก้ปัญหาในกลุ่มได้อย่างสร้างสรรค์ ไม่ว่าจะเป็นผู้นำหรือสมาชิกของกลุ่ม สามารถแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำในสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนและต้องใช้นวัตกรรมใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มในการวิเคราะห์ปัญหาได้อย่างเหมาะสมบนพื้นฐานของตนเองและของกลุ่ม รับผิดชอบในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องรวมทั้งพัฒนาตนเองและอาชีพ

5. ด้านทักษะการวิเคราะห์เชิงตัวเลข การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถศึกษาและทำความเข้าใจในประเด็นปัญหา สามารถเลือกและประยุกต์ใช้เทคนิคทางสถิติหรือคณิตศาสตร์ที่เกี่ยวข้องอย่างเหมาะสมในการศึกษาค้นคว้า และเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหา ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประมวลผล แปลความหมาย และนำเสนอข้อมูลสารสนเทศอย่างสม่ำเสมอ สามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งในการพูด การเขียน สามารถเลือกใช้รูปแบบของ การนำเสนอที่เหมาะสมสำหรับกลุ่มบุคคลที่แตกต่างกัน

คุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ในระดับปริญญาตรี

1. มีความคิดริเริ่มในการแก้ไขปัญหา และข้อโต้แย้งทั้งในสถานการณ์ส่วนบุคคลและของกลุ่มโดยการแสดงออกซึ่งภาวะผู้นำในการแสวงหาทางเลือกใหม่ที่เหมาะสมไปปฏิบัติได้
2. สามารถประยุกต์ความเข้าใจอันถ่องแท้ในทฤษฎีและระเบียบวิธีการศึกษาค้นคว้าในสาขาวิชาของตนเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาและข้อโต้แย้งในสถานการณ์อื่นๆ
3. สามารถพิจารณาแสวงหาและเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาทางวิชาการหรือวิชาชีพ โดยยอมรับข้อจำกัดของธรรมชาติของความรู้ในสาขาวิชาของตน
4. มีส่วนร่วมในการติดตามพัฒนาการในศาสตร์ของตนให้ทันสมัย และเพิ่มพูนความรู้และความเข้าใจของตนอยู่เสมอ
5. มีจริยธรรมและความรับผิดชอบสูงทั้งในบริบททางวิชาการ ในวิชาชีพและชุมชนอย่างสม่ำเสมอ

ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ¹⁸ เรื่อง มาตรฐานการอุดมศึกษา ตามที่ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 34 กำหนดให้ คณะกรรมการการอุดมศึกษาจัดทำมาตรฐานการอุดมศึกษาที่สอดคล้องกับความต้องการตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติและสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติโดยคำนึงถึงความจำเป็นอิสระและความเป็นเลิศทางวิชาการของสถาบันอุดมศึกษา คณะกรรมการการอุดมศึกษาจึงได้ดำเนินการจัดทำมาตรฐานการอุดมศึกษาเพื่อใช้เป็นกลไก ระดับกระทรวง ระดับคณะกรรมการการอุดมศึกษา และระดับหน่วยงานเพื่อนำไปสู่การกำหนดนโยบาย ของสถาบันอุดมศึกษาในการพัฒนาการอุดมศึกษาต่อไป อาศัยอำนาจตามความในมาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการพ.ศ. 2546 รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการโดยคำแนะนำของ คณะกรรมการการอุดมศึกษา ในคราวประชุมครั้งที่ 7/2549 เมื่อวันที่ 6 กรกฎาคม 2549 จึงประกาศมาตรฐานการอุดมศึกษาไว้ ดังต่อไปนี้ มาตรฐานการอุดมศึกษา ประกอบด้วย มาตรฐาน 3 ด้าน 12 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1. มาตรฐานด้านคุณภาพบัณฑิต บัณฑิตระดับอุดมศึกษาเป็นผู้ มีความรู้ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสามารถในการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง สามารถประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขทั้งทางร่างกายและจิตใจ มีความสำนึกและความรับผิดชอบ ในฐานะพลเมืองและพลโลก ตัวบ่งชี้ 1.1 บัณฑิตมีความรู้ความเชี่ยวชาญในศาสตร์ของตน สามารถเรียนรู้ สร้างและประยุกต์ใช้ความรู้ เพื่อพัฒนาตนเอง สามารถปฏิบัติงานและสร้างงานเพื่อพัฒนาสังคมให้สามารถ แข่งขันได้ในระดับสากล 1.2 บัณฑิตมีจิตสำนึก ดำรงชีวิต และปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบ โดยยึดหลัก คุณธรรม จริยธรรม 1.3 บัณฑิตมีสุขภาพดีทั้งด้านร่างกายและจิตใจ มีการดูแล เอาใจใส่ รักษาสุขภาพของตนเองอย่างถูกต้อง เหมาะสม 2. มาตรฐานด้านการบริหารจัดการการอุดมศึกษา มีการบริหารจัดการการอุดมศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล และพันธกิจของการอุดมศึกษา อย่างมีดุลยภาพ ก. มาตรฐานด้านธรรมาภิบาลของการบริหารการอุดมศึกษา มีการบริหารจัดการการอุดมศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล โดยคำนึงถึงความหลากหลาย และความเป็น

¹⁸การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล, เข้าถึงเมื่อ 10 มีนาคม 2560, เข้าถึงได้จาก <http://www.mua.go.th/users/hecommission/doc/law/ministry%20law/11%20standard.pdf>

อิสระทางวิชาการ ตัวบ่งชี้ (1) มีการบริหารจัดการบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของประเภทสถาบันและสังคมเพื่อเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีอิสระทางวิชาการ (2) มีการบริหารจัดการทรัพยากรและเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คล่องตัว โปร่งใสและตรวจสอบได้ มีการจัดการศึกษาผ่านระบบ และวิธีการต่างๆ อย่างเหมาะสมและคุ้มค่าคุ้มทุน (3) มีระบบการประกันคุณภาพเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การอุดมศึกษาอย่างต่อเนื่อง ข. มาตรฐานด้านพันธกิจของการบริหารการอุดมศึกษา การดำเนินงานตามพันธกิจของการอุดมศึกษาทั้ง 4 ด้าน อย่างมีคุณภาพ โดยมี การประสานความร่วมมือรวมพลังจากทุกภาคส่วนของชุมชน และสังคมในการจัดการความรู้ ตัวบ่งชี้ (1) มีหลักสูตรและการเรียน การสอนที่ทันสมัย ยืดหยุ่น สอดคล้องกับความต้องการที่หลากหลายของประเภทสถาบันและสังคม โดยให้ความสำคัญกับการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนแบบผู้เรียนเป็นสำคัญ เน้นการเรียนรู้และการสร้างงานด้วยตนเองตามสภาพจริง ใช้การวิจัยเป็นฐาน มีการประเมินและใช้ผลการประเมินเพื่อพัฒนาผู้เรียนและการบริหารจัดการหลักสูตร ตลอดจนมีการบริหารกิจการนิสิตนักศึกษาที่เหมาะสม สอดคล้องกับหลักสูตรและการเรียนการสอน (1) มีการวิจัยเพื่อสร้างและประยุกต์ใช้องค์ความรู้ใหม่ที่เป็นประโยชน์ขยายพรมแดนความรู้ และทรัพย์สินทางปัญญาที่เชื่อมโยงกับสภาพเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมตามศักยภาพของประเภทสถาบัน มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษาทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาความสามารถในการแข่งขันได้ในระดับนานาชาติของสังคมและประเทศชาติ (3) มีการให้บริการวิชาการที่ทันสมัย เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของสังคม ตามระดับความเชี่ยวชาญของประเภทสถาบัน มีการประสานความร่วมมือระหว่างสถาบันอุดมศึกษากับภาคธุรกิจอุตสาหกรรมทั้งในและต่างประเทศ เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความยั่งยืนของสังคม และประเทศชาติ (4) มีการอนุรักษ์ ฟื้นฟู สืบสาน พัฒนา เผยแพร่ วัฒนธรรม ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจและความภาคภูมิใจในความเป็นไทย มีการปรับใช้ศิลปะ วัฒนธรรมต่างประเทศอย่างเหมาะสมเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ 3. มาตรฐานด้านการสร้างและพัฒนาสังคมฐานความรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ การแสวงหา การสร้างและการจัดการความรู้ ตามแนวทาง/หลักการอันนำไปสู่สังคม ฐานความรู้ และสังคมแห่งการเรียนรู้ ตัวบ่งชี้ 3.1 มีการแสวงหา การสร้างและการใช้ประโยชน์ความรู้ ทั้งส่วนที่เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นและเทศ เพื่อเสริมสร้างสังคมฐานความรู้ 3.2 มีการบริหารจัดการความรู้ อย่างเป็นระบบ โดยใช้หลักการวิจัยแบบบูรณาการ หลักการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ หลักการสร้างเครือข่าย และหลักการประสานความร่วมมือรวมพลังอันนำไปสู่สังคมแห่งการเรียนรู้ ประกาศ ณ วันที่ 7 สิงหาคม พ.ศ. 2549 จาตุรนต์ ฉายแสง รัฐมนตรีว่าการกระทรวงศึกษาธิการ

การอุดมศึกษาเป็นผู้ให้ทักษะ

แรงงานที่ได้รับการฝึกอบรมและการศึกษาที่ดี จะเป็นปัจจัยสำคัญในการส่งเสริมการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ เนื่องจากแรงงานที่มีทักษะมีความคล่องตัวในการทำงาน และมีผลิตภาพสูง โดยสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยี การผลิตที่มีอยู่ในปัจจุบันและสามารถมีส่วนร่วมในการ สร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ได้ ซึ่งเป็นสาเหตุที่ประเทศที่มีรายได้ต่ำและรายได้ปานกลางในภูมิภาคเอเชีย

ตะวันออกเริ่มให้ความสำคัญมากขึ้นกับการอุดมศึกษาในการเป็นแหล่งผลิตทักษะทางวิทยาศาสตร์ ทักษะด้านเทคนิค และทักษะการคิดเชิงวิเคราะห์ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนา ภาพรวม 5 ด้านผลิตภาพและเทคโนโลยี ทั้งนี้ เนื่องจากเทคโนโลยี ต้องอาศัยทักษะมากขึ้นและแรงกดดันจากการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น ผู้ประกอบการและผู้บริหารจึงต้องการแรงงานที่มีการศึกษาสูงกว่าระดับมัธยม และยังมี ความจำเป็นต้องจ้างแรงงานที่มีทักษะจำนวนมากขึ้น โดยบางส่วนต้องมีปริญญาระดับสูง โดยระดับ ค่าจ้างที่เพิ่มสูงขึ้นในภูมิภาค สำหรับผู้สำเร็จการศึกษาระดับอุดมศึกษา เมื่อเทียบกับ ผู้ที่สำเร็จ การศึกษาระดับพื้นฐานนั้น สะท้อนให้เห็นถึงความต้องการทักษะระดับสูงและการศึกษาในระดับ อุดมศึกษาในตลาดแรงงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับประเทศที่มีรายได้น้อยและรายได้ปานกลาง ในช่วง 10 ปี ที่ผ่านมาโดยในช่วง ปี 2533 – 2553 อัตราค่าจ้างของแรงงานที่มีการศึกษาระดับ อุดมศึกษาเพิ่มขึ้นเกือบ 3 เท่า ในประเทศกัมพูชา และเพิ่มขึ้นเกือบ 10 เท่า ในเวียดนาม และเพิ่มขึ้น ประมาณร้อยละ 50 ในมองโกเลีย

การอุดมศึกษาเป็นผู้ผลิตงานวิจัย

นอกจากทักษะในการนำเทคโนโลยีไปใช้และในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ประเทศรายได้ ต่ำและรายได้ปานกลางในภูมิภาคเอเชียตะวันออกต้องพึ่งมหาวิทยาลัยที่มีการทำการวิจัยเพื่อเป็น แหล่งพัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรมสำหรับภาคธุรกิจ มหาวิทยาลัยที่ทำการวิจัยมีส่วนส่งเสริมการ สร้างสรรค์นวัตกรรมด้วยการวิจัยขั้นพื้นฐานและเชิงประยุกต์ โดยการวิจัยขั้นพื้นฐานนั้นมีบทบาทใน การสร้างแนวความคิด ในขณะที่การวิจัยเชิงประยุกต์และการถ่ายทอดเทคโนโลยีมีส่วนในการเริ่มต้น กระบวนการของแปลงความรู้และแนวความคิดให้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง ทั้งนี้ ในประเทศ ทุกระดับรายได้ ผลประโยชน์ที่ได้จากการประหยัดเนื่องจากขอบเขต (Economies of Scope) ของ การวิจัยและการเรียนการสอน และผลประโยชน์ที่ได้จากการประหยัดเนื่องจากขนาด (Economies of Scales) ในด้านการวิจัย ส่งผลให้จุดมุ่งหมายในการพัฒนาทักษะและการวิจัยควบคู่กันไปในั้น เป็น ประเด็นที่สำคัญสำหรับมหาวิทยาลัยเพียงไม่กี่แห่งในทุกประเทศ แต่โดยทั่วไปแล้วการวิจัยจะมีความ เป็นไปได้มากในประเทศมีรายได้ปานกลาง มหาวิทยาลัยและหน่วยงานการอุดมศึกษาอื่นๆ สามารถ ช่วยภาคเอกชนในการปรับตัวและการพัฒนาการใช้เทคโนโลยีได้ โดยเมื่อคณาจารย์และนักวิจัย สามารถทำความเข้าใจเทคโนโลยีล่าสุดได้แล้ว ย่อมสามารถให้คำแนะนำกับภาคเอกชนเกี่ยวกับ เทคโนโลยีดังกล่าวได้ ซึ่งคณาจารย์และนักวิจัยสามารถทำงานกับภาคเอกชนในการใช้ประโยชน์จาก เทคโนโลยีต่างๆ เพื่อปรับใช้ในท้องถิ่น และให้คำแนะนำในการพัฒนาปรับปรุงสถาบันการศึกษา ใน ประเทศที่มีรายได้ต่ำและอยู่ในกลุ่มเทคโนโลยีชั้นกลางสามารถมีบทบาทข้างต้นนี้เพื่อส่งเสริมการ พัฒนาประเทศให้สามารถเข้าสู่กลุ่มเทคโนโลยีระดับกลางได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนการ ยกระดับเทคโนโลยีของมหาวิทยาลัยที่มีต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) และต่อภาค เกษตรกรรม แต่ทว่า การขาดความต้องการด้านนวัตกรรมของภาคเอกชนในกลุ่มเทคโนโลยีชั้นกลางนี้ เป็นข้อจำกัดต่อการมีบทบาทดังกล่าวของสถาบันศึกษา เงื่อนไขและข้อจำกัดต่างๆ สำหรับแต่ละ ประเทศที่มีระดับรายได้และเทคโนโลยีที่แตกต่างกันไป ส่งผลให้มีการจัดลำดับความสำคัญของประเด็น แรงดันที่แตกต่างกันไป โดยประเทศที่มีรายได้ต่ำและอยู่ในกลุ่มเทคโนโลยีชั้นกลางควรมุ่งเน้นการ พัฒนาการอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาทักษะและศักยภาพของทุนมนุษย์ และในการส่งเสริมนวัตกรรม

เป้าหมายลำดับต่อมา คือ การริเริ่มสร้างความสามารถในการวิจัยในบางสาขาสำหรับการอุดมศึกษา ประเทศมีรายได้ปานกลางควรมุ่งเน้นทั้งการพัฒนาทักษะแรงงานอย่างต่อเนื่องและการพัฒนาด้านการวิจัยโดยส่งเสริมสถาบันอุดมศึกษาในฐานะผู้ผลิตงานวิจัย โดยระดับเป้าหมายการพัฒนาด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เหมาะสมนั้น สามารถพิจารณาได้จากตำแหน่งของประเทศนั้นๆ ในกลุ่มระดับเทคโนโลยี อาทิเช่น การพัฒนาขีดความสามารถทางเทคโนโลยีและวิศวกรรมสำหรับแรงงาน และเสริมสร้างศักยภาพด้านการวิจัยสำหรับการพัฒนาเทคโนโลยีในมหาวิทยาลัย 2-3 แห่ง อาจเพียงพอในระดับการพัฒนานี้ สำหรับอินโดนีเซียและฟิลิปปินส์ แต่จะไม่เพียงพอสำหรับประเทศจีน

การบริหารของโรงเรียนสาธิต

โรงเรียนสาธิต (The Demonstration / Laboratory School) คือ โรงเรียนที่ตั้งขึ้นควบคู่กับสถาบันฝึกหัดครูอันได้แก่ วิทยาลัยครูและคณะศึกษาศาสตร์ ครุศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยมีจุดมุ่งหมายเหมือนการทดลองทางด้านต่างๆ ที่แสดงเป็นตัวอย่างในด้านฝึกหัดครูและการศึกษาทั่วไป เป็นสถานที่สำหรับนำเสนอกิจกรรมเกี่ยวกับการเรียนการสอน กู๊ด (Good)¹⁹ ทั้งนี้เพื่อจุดมุ่งหมายในการแสวงหาและสาธิตวิธีสอน ตลอดจนเทคนิคการสอนต่างๆ มากกว่ามุ่งเน้นด้านการฝึกสอนเพียงอย่างเดียว สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีความสามารถบริหารจัดการโรงเรียน หากผู้บริหารมีศิลปะในการบริหารคน สามารถแสดงให้เห็นถึงศักยภาพการเป็นโรงเรียนผู้นำในการพัฒนาการศึกษาของชาติ ตามแนวทางกรอบทิศทางการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดไว้ สถานศึกษาต่างๆ ก็จะมีต้นแบบของระบบการบริหารและการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ด้วยคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล ประเทศไทยมีกลุ่มโรงเรียนสาธิต 3 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

1. **กลุ่มโรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยรัฐของประเทศไทย มีจำนวน 28 แห่ง ดังนี้**
 1. โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ (บางเขน) ศูนย์วิจัยและพัฒนาการศึกษา
 2. โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์วิทยาเขตกำแพงแสน ศูนย์วิจัยและพัฒนาการศึกษา
 3. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ศึกษาศาสตร์/มอดินแดง/ฝ่ายการศึกษาพิเศษ)
 4. โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ฝ่ายประถม)
 5. โรงเรียนสาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ฝ่ายมัธยม)
 6. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 7. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยพะเยา
 8. โรงเรียนสาธิต "พิบูลบำเพ็ญ" มหาวิทยาลัยบูรพา
 9. โรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยนเรศวร

¹⁹Good V. C., *Dictionary of education* (New York: McGraw-Hill, 1945).

10. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม (ฝ่ายประถม)
 11. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม (ฝ่ายมัธยม)
 12. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง (ฝ่ายประถม)
 13. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง (ฝ่ายมัธยม)
 14. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ปทุมวัน
 15. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (ฝ่ายประถม)
 16. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (ฝ่ายมัธยม)
 17. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องครักษ์ (สถาบันวิจัย พัฒนาและ
สาธิตการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ)
 18. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร (ปฐมวัยและประถมศึกษา)
 19. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร
 20. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
 21. โรงเรียนอนุบาลสาธิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
 22. โรงเรียนสาธิตอิสลามศึกษามหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์
 23. โรงเรียนสาธิตนานาชาติ มหาวิทยาลัยมหิดล
 24. โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยนครพนม พนมพิทยพัฒน์
 25. โรงเรียนสาธิตละอออุทิศ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต
 26. โรงเรียนสาธิตละอออุทิศ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต สาขาสุพรรณบุรี
 27. โรงเรียนสาธิตละอออุทิศ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต สาขานครนายก
 28. โรงเรียนสาธิตละอออุทิศ มหาวิทยาลัยสวนดุสิต สาขาลำปาง
- 2. กลุ่มโรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีจำนวน 28 แห่ง ดังนี้**
1. โรงเรียนมัธยมสาธิตวัดพระศรีมหาธาตุ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร
 2. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
 3. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
 4. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
 5. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี
 6. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม
 7. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์
 8. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
 9. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์
 10. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์
 11. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา
 12. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย
 13. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่
 14. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
 15. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

16. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา
17. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี
18. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี
19. โรงเรียนสาธิตอนุบาลจันทระเกษม
20. โรงเรียนอนุบาลสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา
21. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช
22. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี
23. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
24. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย
25. โรงเรียนวิถีสรรแห่งมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
26. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด
27. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ
28. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี สมุทรปราการ

3. กลุ่มโรงเรียนสาธิตในสังกัดมหาวิทยาลัยเอกชน มีจำนวน 2 แห่ง ดังนี้

1. โรงเรียนสาธิตแห่งมหาวิทยาลัยรังสิต เป็นโรงเรียนสาธิตของมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งแรกในประเทศไทย
2. โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยกรุงเทพธนบุรี

โรงเรียนสาธิตมีพันธกิจ (Mission) คือ

1. จัดการเรียนรู้ระดับปฐมวัย และประถมศึกษา เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียนบนพื้นฐานของศาสตร์และศิลป์การจัดการศึกษาตามมาตรฐานชาติและมีความเป็นสากล
2. จัดการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครู สำหรับนักศึกษาคณะครุศาสตร์ / ศึกษาศาสตร์
3. วิจัย และพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาและการจัดการเรียนรู้
4. บริการวิชาการ และให้ความร่วมมือทางวิชาการแก่ชุมชน
5. ทำนุบำรุง เผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม และความเป็นไทย
6. พัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญด้านวิชาการ และวิชาชีพ
7. เป็นสวัสดิการการศึกษาของบุตรข้าราชการ พนักงาน และลูกจ้างประจำของมหาวิทยาลัย

โครงสร้างการบริหารโรงเรียนสาธิต

โรงเรียนสาธิตมีการบริหารงานแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ

1. งานวิชาการ ประกอบด้วย งานหลักสูตร การสอน การนิเทศและการฝึกประสบการณ์วิชาชีพครูงานวัดและประเมินผลการเรียนรู้งานวิจัยและงานประกันคุณภาพการศึกษางานทะเบียนนักเรียนและงานประเมินผลการเรียนรู้ (ด้านคุณลักษณะอันพึงประสงค์)งานส่งเสริมและพัฒนาการเรียนรู้งานจิตวิทยาและการแนะแนวงานห้องสมุด

2. งานกิจการนักเรียน ประกอบด้วย งานกิจกรรมเสริมหลักสูตร งานพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ งานพลานามัย งานโภชนาการ

3. **งานบริหาร** ประกอบด้วย งานบุคคล งานการเงิน งานสารบรรณ งานอาคารและสถานที่งานพัสดุ ครุภัณฑ์ งานสัมพันธ์ชุมชน

แนวคิดเกี่ยวกับการวิจัยอนาคตด้วยเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research)

การวิจัยอนาคตด้วยเทคนิค EDFR

การวิจัยอนาคตด้วย EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) การวิจัย EDFR เป็นการวิจัยอนาคต (Futures Research) มีความเชื่อพื้นฐานที่ว่าอนาคตเป็นเรื่องที่สามารถทำการศึกษาได้อย่างเป็นระบบ ความเชื่อของมนุษย์มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในอนาคต มนุษย์จึงสามารถสร้างอนาคตได้ ทั้งนี้จุดมุ่งหมายของการวิจัยในอนาคตมิใช่การทำนายที่ถูกต้อง แต่เป็นการสำรวจเพื่อศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้ ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ เพื่อที่จะหาทางทำแนวโน้มที่พึงประสงค์ให้เกิดขึ้นและขจัดแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์ให้หมดไป หรือลดน้อยลง การวิจัยอนาคตจึงมีประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การตัดสินใจในการปฏิบัติที่จะนำไปสู่การสร้างอนาคตอันพึงประสงค์ เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) นี้ ดร. จุมพล พูลภัทรชีวิน ประจำภาควิชาสารัตถศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เป็นผู้พัฒนาขึ้นในปี พ.ศ. 2522 โดยเป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) และเดลฟาย (Delphi) เข้าด้วยกัน เป็นเทคนิคการวิจัยที่รวมเอาจุดเด่นหรือข้อดีของเทคนิค EFR และเทคนิค Delphi เข้าด้วยกันทั้งสองเทคนิคช่วยแก้จุดอ่อนของแต่ละเทคนิคได้เป็นอย่างดี การวิจัยแบบเทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เป็นเทคนิควิธีการวิจัยอนาคตที่ตอบสนองจุดมุ่งหมายและความเชื่อ พื้นฐานของการวิจัยอนาคตมากที่สุดวิธีหนึ่งในปัจจุบัน ซึ่งเป็นเทคนิคการวิจัยที่รวมเอาจุดเด่นหรือข้อดีของเทคนิค EFR และเทคนิค Delphi เข้าด้วยกัน การรวมข้อดีของสองเทคนิคดังกล่าว เป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิค EFR และเทคนิค Delphi เข้าด้วยกัน โดยหลักการเทคนิค EDFR คล้ายๆกับเทคนิค Delphi เพียงแต่มีการปรับปรุงวิธีให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมมากขึ้น โดยในรอบแรกของการวิจัย จะใช้การสัมภาษณ์แบบเทคนิค EFR ที่ปรับปรุงแล้ว หลังจากสัมภาษณ์ในรอบแรกผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์แล้วสร้างเป็นเครื่องมือ ซึ่งมักจะเป็นแบบสอบถามแล้วส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญตอบตามรูปแบบของเทคนิคเดลฟาย²⁰

ลักษณะของงานวิจัย

เป็นวิจัยที่เป็นพหุมิติ หลายเรื่องหลายปัญหาเกี่ยวข้องกัน ปัญหาจะกระทบกันหมด นโยบายจำเป็นต้องมีลักษณะเป็น Multi – Dimentional ฉะนั้นเมื่อเอ่ยถึงการวัด ก็จะเกิดความหนักใจ เพราะหลายตัวแปรหลายปัญหาเป็นการวิจัยที่มุ่งการพิจารณาข้อสรุปที่ใช้หลักเหตุผลที่สอดคล้องกับข้อมูล คือ มีลักษณะเป็น Inductive and Empirical เพราะการกำหนดนโยบายต้องมีที่มา และมีข้อมูลประจักษ์สนับสนุนเน้นความต้องการของผู้บริโภคเป็นสำคัญทำแล้วต้องดูผู้ใช้ที่

²⁰จุมพล พูลภัทรชีวิน, “ปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วย EDFR,” วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น 1, 2 (2548): 19-31.

สำคัญจึงจะไม่มีปัญหาว่าไม่ตอบสนองผู้ใช้เน้นตัวแปรที่เปลี่ยนแปลงได้เพราะนโยบายทุกอย่างต้องมีการจัดกระทำ(Manipulate) หากจัดกระทำไม่ได้ไม่สามารถทำอย่างอื่นต่อไปได้

การวิจัยพวกนี้ต้องยอมรับคุณค่าและอำนาจในการตัดสินใจของผู้วิจัยเราจะบีบบังคับให้ตัดสินใจไม่ได้หน้าที่ผู้วิจัยคือให้เขาได้รับข้อมูลผู้บริหารเขาจะตัดสินใจอย่างไรก็ได้คุณค่าของผู้วิจัยอยู่ที่ความชัดเจนของจุดยืนที่เราสนใจและต้องยอมรับอคติที่ผู้วิจัยมีด้วย

ประเภทของการวิจัย

ประเภทของการวิจัยขึ้นกับเกณฑ์ที่ใช้แบ่ง

1. ใช้แหล่งของนโยบาย แบ่งได้ 3 ประเภท

1.1 เป็นนโยบายมาจากหัวหน้างาน นักวิจัยหาข้อมูลให้สอดคล้องกับนโยบายที่วางไว้ เรียกว่า Advocacy Research วิจัยเพื่อการเปลี่ยนแปลงส่วนใหญ่การตัดสินใจของนักบริหารมักจะ เป็นประเภทนี้ จริง ๆ แล้วประเภทนี้ไม่ได้ช่วยเรื่องนโยบาย เป็นประเภท ไม่ดีนัก แต่ก็ยังมีผู้นำมาใช้

1.2 เป็นวิจัยเรื่องใดๆ และไม่เกี่ยวกับนโยบาย แล้วนำมาคิดพิจารณากำหนดนโยบาย โดยนักวิจัย คือ วิจัยเรื่องแล้วมาสัมมนาว่าว่าจะวิจัยเรื่องนั้นๆ เรียกว่า จินตนาการ คือ อาศัยจินตนาการกับผลการศึกษา เพื่อกำหนดนโยบายวิจัยประเภทนี้ยังคงใช้ในระดับนานาชาติ

1.3 นโยบายเป็นผลจากการวิจัย แต่บางครั้งผู้บริหาร นักวิจัยประเภทที่ 1 ทนไม่ได้ ผู้ใช้ส่วนมากจะเป็นประเภทที่ 2 และมักกล่าวว่าทำออกมาได้มีระเบียบวิธี เช่น บอกว่าต้องการนโยบายจากผลการวิจัยไม่ตรงพวก Ethnographic, Delphi นี้คือเทคนิคการวิจัยที่สามารถสร้างนโยบายได้โดยไม่ต้องใช้จินตนาการ การมองงานวิจัยในประเภทนี้น่าสนใจมากกว่ามีแหล่งที่มาจากไหน

2. ใช้เรื่องที่ศึกษา แบ่งตามเรื่องที่ศึกษาได้เป็น 4 ประเภท คือ

2.1 ศึกษาตัวนโยบาย เช่น นโยบายการกระจายโอกาสทางการศึกษา ความเสมอภาค แผนพัฒนาอุดมศึกษาว่านโยบายมาจากแนวคิดใด สาธารณะ และ Implication ของนโยบายนั้น เป็นอย่างไร และสามารถศึกษาวิเคราะห์ได้ว่าเน้นอะไร ต่อเนื่องอะไร แต่ผู้ศึกษาต้องมีความรู้พื้นฐานเพียงพอ

2.2 การวิเคราะห์เชิงความเหมาะสม และผลที่คาดหวังของนโยบายประเภทนี้ต้องการมีการศึกษา วิเคราะห์ และมีการพิจารณาความเหมาะสม

2.3 ศึกษาการนำนโยบายไปปฏิบัติเพื่อดูว่านโยบายที่กำหนดไว้ มีการนำไปปฏิบัติอย่างไรบ้าง มีตัวแบบในการนำนโยบายไปปฏิบัติหลายแบบ เช่นการเมือง เอาการเมืองนำการนำโดยหลักวิชาการการบริหาร นำรูปแบบของการนำไปใช้ เพื่อทราบว่าผลเป็นอย่างไรนั้นทำได้หลายวิธี เช่น นำรูปแบบดังกล่าวมาเป็นตัวนำในการศึกษา อาจศึกษารูปแบบในการนำนโยบายทางการศึกษาของไทยไปปฏิบัติ เพื่อดูว่ารูปแบบทางการเมืองหรือทางวิชาการสอดคล้องกับความเป็นจริงหรือไม่

2.4 ศึกษานโยบายประเภทไม่มีใครศึกษา ว่าผลของนโยบายที่เกิดขึ้น มากนัก Methodology ที่ใช้เป็นแบบ Evaluative Research เรื่องนโยบายเป็นเรื่องน่าสนใจมาก แต่มักไม่ได้รับกำลังใจในการศึกษาต่างๆ ที่เมื่อศึกษาไปแล้วจะพบความคิดหลายๆ อย่าง แต่หากสามารถสรุปได้ว่า ในการวิจัยเชิงนโยบาย ต้องใช้วิธีการวิจัยหลายๆ แบบ เป็นพหุวิธี มักไม่มีวิธีวิจัยเดี่ยวๆ ยกเว้นการศึกษาบางประเภท จึงมีวิธีเดียวบ้าง แต่โดยส่วนใหญ่มักใช้หลายวิธี

ขั้นตอนการทำวิจัย EDFR

เทคนิคการวิจัย EDFR เป็นเทคนิควิจัยอนาคต โดยผสมผสานระหว่างเทคนิค EFR (Ethnographic Futures Research) กับเดลฟาย (Delphi) เข้าด้วยกัน ขั้นตอนของ EDFR คล้ายคลึงกับวิธีการของ เดลฟาย (Delphi) แต่มีการปรับปรุงวิธีให้มีความยืดหยุ่นและมีความเหมาะสมมากขึ้น ซึ่งอาจสรุปได้เป็นขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดและเตรียมตัวกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญมาก เพราะผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ให้ข้อมูลที่นำเชื่อถือ ผู้วิจัยต้องติดตามกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นการส่วนตัว อธิบายจุดมุ่งหมาย ขั้นตอนต่างๆ ของการวิจัย เวลาที่ใช้โดยประมาณ และประโยชน์ของการวิจัย ย้ำถึงความจำเป็นและความสำคัญของผู้เชี่ยวชาญ

2. สัมภาษณ์ (EDFR รอบที่ 1) ลักษณะการสัมภาษณ์และขั้นตอนคล้ายกับ EFR แต่ EDFR มีความยืดหยุ่นมากกว่า ผู้วิจัยสามารถที่จะเลือกรูปแบบการสัมภาษณ์รอบที่ 1 อาจยึดรูปแบบ EFR กล่าวคือ เริ่มสัมภาษณ์จาก ภาพอนาคตทางที่ดี (Optimistic Realistic Scenario) ภาพอนาคตทางที่ไม่ดี (Pessimistic Realistic Scenario) ภาพอนาคตที่มีความเป็นไปได้มากที่สุดทั้งนี้เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญคิดในหลายแง่มุม ซึ่งเป็นการมองในแง่บวกก่อน แล้วจึงพิจารณาในแง่ลบ และความเป็นไปได้มากที่สุด นอกจากนั้นการสัมภาษณ์แบบ EDFR มีความยืดหยุ่นมาก หากผู้วิจัยต้องการข้อมูลเพิ่มเติมก็สามารถสัมภาษณ์ในประเด็นต่างๆ ที่ต้องการได้ โดยการผนวกเข้ากับการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญลำดับต่อไป หรืออาจแบ่งการสัมภาษณ์เป็นช่วงๆ ก็สามารทำได้

3. วิเคราะห์/สังเคราะห์ข้อมูล ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์และสังเคราะห์เพื่อเขียนแนวโน้มในแบบสอบถาม

4. สร้างเครื่องมือ การสร้างเครื่องมือถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญและยากที่สุดของการวิจัยด้วยเทคนิคนี้ คือ นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทุกคนมารวมกัน ตัดทอนข้อความที่ซ้ำกันหรือตัดส่วนที่เกินไปจากกรอบของการวิจัยที่กำหนดไว้ออกไป โดยการหาถ้อยคำที่ครอบคลุมข้อความทั้งหมด ทั้งนี้ผู้วิจัยได้พยายามรักษาถ้อยคำของผู้ให้สัมภาษณ์ไว้ให้มากที่สุด การเขียนควรเป็นภาษาที่สั้น กระชับ โดยพยายามรักษาความหมายเดิมของผู้เชี่ยวชาญให้มากที่สุด เขียนแนวโน้มเพียงประเด็นเดียวใน 1 ข้อ ทั้งนี้เพื่อป้องกันมิให้ผู้เชี่ยวชาญเกิดความสับสนในประเด็นนั้นๆ

5. ทำ EDFR รอบที่ 2, 3 การนำแบบสอบถามไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญ และนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ด้วยสถิติพื้นฐาน เพื่อทำการจำแนกข้อมูล หาฉันทามติ (Consensus) ในการทำ EDFR รอบที่ 2 และ 3 ในรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับรู้ข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical Feedbacks) เป็นของกลุ่มโดยส่วนรวมโดยหาค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของกลุ่ม ผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเอง แล้วขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาตอบใหม่

จำนวนรอบของการทำวิจัย EDFR ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย งบประมาณ เวลา และกำลังคนของการวิจัย ทั้งนี้พิจารณาจากคำตอบที่ได้ว่ามีความเป็นเอกพันธ์แล้วหรือยัง มี Homogeneity ของคำตอบหรือมีฉันทามติ (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ครอบคลุมเรื่องที่ศึกษามากพอแล้วหรือยัง

6. เขียนภาพอนาคต การนำผลการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ผลตามเกณฑ์ที่กำหนด ซึ่งโดยทั่วไปถือตามเกณฑ์ที่มีแนวโน้มความเป็นไปได้ค่อนข้างสูง กล่าวคือ ค่ามัธย

ฐาน (Median) ที่ 3.5 ขึ้นไป และพิจารณาความสอดคล้องของคำตอบ โดยพิจารณาจาก Interquartile Range (Q3-Q1) ไม่เกิน 1.5 การเขียนภาพอนาคตไม่เขียนเป็นวิชาการมากไป คือ คนทั่วไปอ่านแล้วเข้าใจได้ง่าย

โดยสรุปงานวิจัยอนาคต EDFR เป็นเทคนิคการวิจัยที่มุ่งตอบสนองจุดมุ่งหมายและ ความเชื่อพื้นฐานของการวิจัยอนาคตมากที่สุดวิธีหนึ่งในปัจจุบัน เป็นการวิจัยที่รวมเอาเทคนิค EFR และ Delphi เข้าด้วยกัน ขั้นตอนต่างๆ ของ EDFR คล้ายกับ Delphi โดยขั้นตอนแรกเป็นการสัมภาษณ์ แบบ EFR และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ แล้วสร้างเป็นเครื่องมือ ซึ่งส่วนใหญ่มักจะเป็น แบบสอบถามแล้วส่งไปให้ผู้เชี่ยวชาญเพื่อหาฉันทามติ (Consensus) ซึ่งมักจะทำ 2-3 รอบ หลังจากนั้นนำคำตอบที่ได้มาวิเคราะห์ เพื่อหาแนวโน้มที่มีความเป็นไปได้มากและมีความสอดคล้องทาง ความคิดระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อสรุปและเขียนเป็นภาพอนาคต

การประยุกต์ใช้เทคนิค EDFR ในสถานศึกษา

เป็นเทคนิควิจัยเพื่อสร้างภาพอนาคตของสถานศึกษา ในการจัดการศึกษา จากฉันทามติ ของคณะผู้เชี่ยวชาญเป็นเทคนิคที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดนโยบาย การตัดสินใจหา วิธีการแก้ปัญหา การใช้ข้อเท็จจริงในอดีตมาแก้ปัญหาขององค์กรในอนาคต

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

มัทนา วังถนอมศักดิ์ ศึกษาเรื่อง รูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่า องค์กรประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู 1) ผู้บังคับบัญชาและแนวทางการบริหาร 2) ความ ต้องการความสำเร็จของบุคลากร 3) คุณลักษณะของบุคลากร 4) ลักษณะของหน่วยงาน 5) ลักษณะ และความรับผิดชอบ 6) วันหยุด ผลตอบแทนและสวัสดิการ 7) ภาระงานหลากหลาย²¹

สุคนธ์ มณีรัตน์ ศึกษาเรื่อง รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต พบว่า องค์กรประกอบของการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ประกอบด้วย 6 องค์กรประกอบ ดังนี้ 1) กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง 2) การวางแผนการเจรจาต่อรอง 3) การติดต่อสื่อสาร 4) บุคลิกภาพของ ผู้เจรจาต่อรอง 5) ความสัมพันธ์ในการเจรจาต่อรอง และ 6) ประสิทธิภาพของการเจรจาต่อรอง²²

ดวงนภา ศรีนันท์ทวงศ์ ศึกษาเรื่อง โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร ในทศวรรษหน้า พบว่า การพัฒนาบุคลากรสายการสอนให้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์บริหาร วิชาการ ควรมีสวัสดิการและระบบตอบแทนที่จูงใจให้คนมีความรู้ความสามารถและเป็นคนดีเข้ามา ทำงาน และควรจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้สวยงาม เป็นระเบียบเรียบร้อยมากขึ้น ผู้บริหาร

²¹มัทนา วังถนอมศักดิ์, “รูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู” (ดุชนิพนธ์ปรัชญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), บทคัดย่อ.

²²สุคนธ์ มณีรัตน์, “รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต” (ดุชนิพนธ์ ปรัชญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558), บทคัดย่อ.

ควรเอาใจใส่จริงจังต่อเนื่องในทุกๆ เรื่องของโรงเรียน ผู้บริหารฝ่ายต่างๆ ควรประสานงานกันมากขึ้น และบริหารเชิงรุก โดยมุ่งเน้นประโยชน์ของสถานศึกษาและนักเรียนเป็นสำคัญ²³

นิวัฒน์ พัฒนินบูลย์ ศึกษาเรื่อง การรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพัน ต่อองค์การ ของ พนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสำคัญต่อการจัดระเบียบองค์การ การตัดสินใจของผู้บริหาร การควบคุมกำหนดพฤติกรรมของพนักงาน ตลอดจนนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันและผูกพันต่อองค์การของพนักงาน²⁴

กัญญวัญญ์ ธารีบุญ ศึกษาเรื่อง การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย พบว่า 1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ โดยเรียงจากมากไปน้อยดังนี้คือ ความผูกพันต่อองค์การ การพัฒนาทีมงาน การกระจายอำนาจ ความไว้วางใจกัน การให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ การตัดสินใจร่วมกัน การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ความเป็นอิสระในการบริหารองค์การ และเข้าใจธรรมชาติขององค์การ 2. ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร ประกอบด้วย 12 องค์ประกอบ คือ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง การมีส่วนร่วม การรับฟังซึ่งกันและกัน ความไม่เห็นด้วยในทางบวก ความเห็นพ้องกัน การสื่อสารที่เปิดเผย บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำร่วม ความสัมพันธ์กับภายนอก รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และการประเมินผลงานของตนเอง 3. ผลการวิเคราะห์พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านความผูกพันต่อองค์การ ด้านความเป็นอิสระในการบริหารองค์การ และด้านการร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า มีความเหมาะสมเป็นประโยชน์ และสามารถนำไปใช้ได้จริง สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย²⁵

วิภา ศุภจรรย์รักษ์ และ นายจิตติน จิตติสุขพงษ์ ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวชี้วัดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับปฐมวัย พบว่า 1. องค์ประกอบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับปฐมวัย สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา พบว่า มี 6 องค์ประกอบ 53 ตัวชี้วัด ได้แก่ 1) ความเป็นธรรมมาธิปไตย 15 ตัวชี้วัด 2) ส่งเสริมวัฒนธรรมชุมชน 9 ตัวชี้วัด 3) มีความสามารถในการบริหารจัดการ 11 ตัวชี้วัด 4) มีค่านิยมในวิชาชีพ 9 ตัวชี้วัด 5) มีศาสตร์และศิลป์ 5 ตัวชี้วัด และ 6) มีบุคลิกดี 4 ตัวชี้วัด 2. การพัฒนาตัวชี้วัดคุณลักษณะที่พึง

²³ดวงนภา ศรีนันทวงศ์, “โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร ในทศวรรษหน้า” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548), บทคัดย่อ.

²⁴นิวัฒน์ พัฒนินบูลย์, “การรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพัน ต่อองค์การ ของ พนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขา นโยบายสาธารณะ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2551).

²⁵กัญญวัญญ์ ธารีบุญ, “การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย” (ดุสิตนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาสาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), บทคัดย่อ.

ประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับปฐมวัย พบว่าทั้ง 53 ตัวชี้วัด มีค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน 0.915 องค์ประกอบที่ 1 มีความเป็นธรรมาธิปไตย มีค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน 0.955 องค์ประกอบที่ 2 ส่งเสริมวัฒนธรรมชุมชน มีค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน 0.936 องค์ประกอบที่ 3 มีความสามารถในการบริหารจัดการ มีค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน 0.959 องค์ประกอบที่ 4 มีค่านิยมในวิชาชีพ มีค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน 0.880 องค์ประกอบที่ 5 มีศาสตร์และมีศิลป์ มีค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน 0.869 องค์ประกอบที่ 6 มีบุคลิกดี มีค่าความเชื่อมั่นชนิดความคงที่ภายใน 0.869²⁶

อาคม มากมีทรัพย์ ศึกษาเรื่อง จริยธรรมผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า 1.องค์ประกอบ จริยธรรมผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย องค์ประกอบ 11 ด้าน ได้แก่ 1.ด้านความเมตตา กรุณา 2. ด้านกัลยาณมิตร 3. ด้านธรรมาภิบาล 4. ด้านความยุติธรรม 5. ด้านความซื่อสัตย์ 6. ด้านการบังคับตนเอง 7. ด้านความมีเหตุผล 8. ด้านการเป็นผู้นำ 9. ด้านการ ปกครอง 10. ด้านความมีวินัย และ 11. ด้านความรับผิดชอบ 2. จริยธรรมผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญจำนวน 11 ด้านมีความ เป็นไปได้ ถูกต้อง เหมาะสม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย²⁷

สลิลทิพ ชูชาติ ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 พบว่า 1) ความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 257 คน มีกลุ่มอายุ 40 - 49 ปี จำนวน 121 คน และขนาดสถานศึกษาขนาดกลาง จำนวน 201 คน ครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ในภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้าน จำแนกเป็นรายด้าน ได้แก่ ด้านการครองตน ตามหลักธรรมาธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.03$) ด้านการครองคน ตามหลักพรหมวิหารธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) และด้านการครองงาน ตามหลักอิทธิบาทธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.02$) 2) เมื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลแล้วพบว่า ครูผู้สอนที่มีเพศ, อายุ และขนาดสถานศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นของครูผู้สอนต่อพฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2 ไม่แตกต่างกันทุกด้าน ที่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 3) ข้อเสนอแนะ รูปแบบที่ครูผู้สอนต้องการให้ผู้บริหารมีพฤติกรรมเชิง

²⁶วิภา ศุภจารีรักษ์ และ นายจิตชิน จิตติสุขพงษ์, “การพัฒนาตัวชี้วัดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับปฐมวัย” (มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2557), บทคัดย่อ.

²⁷อาคม มากมีทรัพย์, “จริยธรรมผู้บริหารสถานศึกษา” (ดุสิตนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), บทคัดย่อ.

จริยธรรม ด้านการครองตน ตามหลักฆราวาสธรรม คือ 1.ผู้บริหารประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน 2.ผู้บริหารประพฤติปฏิบัติตนเป็นคนมีความซื่อตรง ซื่อสัตย์ พุดจริง ทำจริง และ 3.ผู้บริหารมีคุณธรรมทั้งกาย วาจา ใจ มีจิตสำนึกเป็นผู้นำ ด้านการครองคน ตามหลักพรหมวิหารธรรม คือ 1.ผู้บริหารมีความเสมอภาค ยุติธรรม ไม่เอินเอียง 1.ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นหรือปัญหาของผูรวมงานอย่างจริงใจ 3.ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่ดูแล สนับสนุนผู้ร่วมงานใหม่ด้วยความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่ ยกย่องเอาใจใส่ตามกาลอย่างเหมาะสม ด้านการครองงาน ตามหลักกัทธิบาทธรรม คือ 1. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนางานด้วยความอดุสาหะไม่ย่อท้อ กล้าเผชิญปัญหา 2.ผู้บริหารบริหารโดยยึดหลักการและความถูกต้องในการบริหารงาน 3.ผู้บริหารมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้ร่วมงาน²⁸

ชยพล เพชรพิมล ศึกษาเรื่อง ทฤษฎีบาร์มี พบว่า 1) องค์ประกอบของทฤษฎีบาร์มี ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ คือ 1. การบำเพ็ญ สังสม (บาร์มี) 2. เพื่อความเที่ยงธรรมโปร่งใส 3. ความสามารถในการสื่อสาร 4.ความมีส่วนร่วม 5.ความเอื้ออาทร และ 6.ความอดทน 2) ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทฤษฎีบาร์มี เป็นความสัมพันธ์ขององค์ประกอบด้านปัจจัยแวดล้อม ซึ่งประกอบด้วย ความสามารถในการสื่อสาร การมีส่วนร่วม ความเอื้ออาทร และอดทน กับองค์ประกอบด้านทักษะการสร้างบาร์มีของผู้บริหาร ซึ่งประกอบด้วยการบำเพ็ญ สังสม(บาร์มี) และความเที่ยงธรรมโปร่งใส 3) ทฤษฎีบาร์มีเป็นพหุองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันมีความเหมาะสมเชิงทฤษฎี มีความเป็นไปได้ เป็นประโยชน์และถูกต้องครอบคลุม สอดคล้อง กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์²⁹

โมไณย อภิศักดิ์มนตรี ศึกษาเรื่อง กลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า 1. มีกลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 20 กลวิธาน ทางผู้วิจัยจึงได้นำเสนอกลวิธานจำนวน 20 กลวิธาน ดังนี้ 1) การเก็บกด (Repression) 2) การบิดเบือนความจริง (Rationalization) 3) การซัดทอดผู้อื่น (Projection) 4) การเคลื่อนย้าย (Displacement) 5) การทำปฏิกิริยาตรงข้าม (Reaction Formation) 6) การถดถอย (Regression) 7) การแยกตัวเองตามลำพัง (Isolation) 8) การฝันเฟื่อง (Fantasy) 9) การทดเทิด (Sublimation) 10) การเลียนแบบ (Identification) 11) การปลดเปลื้อง (Undoing) 12) การคาดการณ์ (Anticipation) 13) การเห็นประโยชน์ผู้อื่น (Altruism) 14) อารมณ์ขัน (Humor) 15) การกดระงับ (Suppression) 16) การใช้เชาวน์ปัญญา (Intellectualization) 17) การชดเชย (Compensation) 18) การปฏิเสธ (Denial) 19) การแสดงออกด้วยการกระทำ (Acting out) 20) ความก้าวร้าวโดยอ้อม (Passive aggressive) 2. ลักษณะการใช้กลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา ตามมาตรฐานตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา พบว่า กลวิธานในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา มาตรฐานตำแหน่ง

²⁸ สลิลทิพ ชูชาติ, “พฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2556), บทคัดย่อ.

²⁹ ชยพล เพชรพิมล, “ทฤษฎีบาร์มี” (ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), บทคัดย่อ.

ผู้อำนวยการสถานศึกษา ในภาพรวมพบว่า กลวิธีที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ กลวิธีที่ 13 การเห็นประโยชน์ผู้อื่น (Altruism) ยกเว้นมาตรฐานกำหนดตำแหน่งข้อที่ 3 ด้าน จัดทำและพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดกระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา การนิเทศ และการวัดผลประเมินผล กลวิธีที่ถูกเลือกมากที่สุด คือ กลวิธีที่ 12 การคาดการณ์ (Anticipation) และ 3. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการยืนยันความเหมาะสมของผลการวิจัย ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการยืนยันโดยผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ ได้พิจารณาให้ความเห็น ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความถูกต้อง การนำไปใช้ประโยชน์ และข้อเสนอแนะ โดยมีความเห็นที่สอดคล้องกัน คือเห็นด้วยกับผลงานวิจัยที่ผู้วิจัยนำเสนอ สามารถนำไปเป็นข้อมูลพื้นฐาน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมคุณภาพในการบริหารจัดการโรงเรียนมัธยม³⁰

สุริยะ รูปหมอก ศึกษาเรื่อง การบริหารตามยถากรรม พบว่า 1. กรรมที่ปรากฏในพระไตรปิฎกและเอกสารอื่นๆ ได้แก่ 1. กรรม 2 คือ 1) อกุศลกรรม กรรมชั่ว 2) กุศลกรรม กรรมดี 2. กรรม 3 คือ 1) กายกรรม 2) วาจกรรม 3) กรรมให้ผล ตามลำดับ 4. จริยธรรมของกรรมที่ใช้เป็นพฤติกรรมการบริหารมี 7 ข้อ คือ 1) ให้เป็นผู้เชื่อใจในเหตุผล 2) ลงมือทำงานด้วยตนเอง 3) เว้นชั่วทำดี 4) ทุกคนสามารถปรับปรุงได้ทุกคน 5) คุณธรรม ความสามารถ ความประพฤติ เป็นเครื่องวัดความดี ความชั่วของมนุษย์ 6) ใช้กรรมเก่าเป็นบทเรียน 7) เชื่อในกฎแห่งกรรม 2. การบริหารตามยถากรรม คือ พฤติกรรมบริหารที่ได้มาจากจริยธรรมของกรรมที่ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นสอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกคน³¹

เพ็ญภา พิลึก ศึกษาเรื่อง การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารสถานศึกษา พบว่า 1. ผู้บริหารสถานศึกษามีการนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา และใช้เป็นตัวขับเคลื่อนที่จะนำพาตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นบุคคลที่มีคุณธรรม ได้แก่ หลักสัปปุริสธรรม 7 ในด้านการครองตน หลักสังคหวัตถุ 4 ในด้านการครองคน และหลักอิทธิบาท 4 ในด้านการครองงาน 2. ความคิดเห็นต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม 7 ในด้านการครองตน หลักสังคหวัตถุ 4 ในด้านการครองคน และหลักอิทธิบาท 4 ในด้านการครองงาน โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.19$) ปัญหา อุปสรรคของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารสถานศึกษา ในภาพรวมเป็นไปด้วยความเรียบร้อย แต่ยังคงมีบางสถานศึกษาที่ประสบกับปัญหาต่างๆ คือ 1) ความรู้สึกท้อแท้และเบื่อหน่ายเมื่อเผชิญปัญหาต่างๆ ทำให้ขาดความละเอียดรอบคอบ ในการวิเคราะห์ปัญหาหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นได้ 2) บุคลากรในสถานศึกษาไม่ยอมปรับเปลี่ยนพฤติกรรมเนื่องจากความเคยชินที่ได้รับ และ 3) ผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนขาดจรรยาบรรณในวิชาชีพ ขาดคุณธรรมตามหลักพุทธธรรมจึงทำให้ไม่ตั้งใจในการทำงาน และบางคนยัง

³⁰ โมไฉย อภิศักดิ์มนตรี, “กลวิธีในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา” (ดุष्ฎินิพนธ์ปรัชญาดุष्ฎิบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557), บทคัดย่อ.

³¹ สุริยะ รูปหมอก, “การบริหารตามยถากรรม” (ดุष्ฎินิพนธ์ปรัชญาดุष्ฎิบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552), บทคัดย่อ.

ไม่เข้าใจในบทบาทหน้าที่และภาระงานของตน ส่วนข้อเสนอแนะมีดังนี้ 1) ผู้บริหารควรเข้าใจในหลักการบริหาร เป้าหมาย ภารกิจ และ วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน และต้องเข้าใจในหลักธรรมพุทธศาสนา อย่างถ่องแท้สามารถบูรณาการให้เป็นเรื่องเดียวกันได้ 2) ควรมีการส่งเสริมให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติ ตามหลักพุทธธรรม ปลุกจิตสำนึกให้ รักการทำงานและรักงานมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน 3) ผู้บริหารสถานศึกษาควรรู้จักกระจาย อำนาจ แบ่งงาน กระจายทรัพยากร ให้โอกาสคนทำงาน มีส่วนร่วมในการคิด และเลือกบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมกับงานนั้นๆ เพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์ ประสิทธิภาพและประสิทธิผล พร้อมทั้งหาแนวร่วมหรือผู้ร่วมงานตลอดจนปัจจัยที่เกื้อหนุนธรรมชาติ จังหวะและเวลาที่เหมาะสมและพอดี³²

ธัญญารัตน์ ทับทิม และ เฉลิมชัย หาญกล้า ศึกษาเรื่อง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรี พบว่า 1. ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสิงห์บุรีภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) ด้านการตระหนักรู้ อารมณ์ของตนเอง 2) ด้านการสร้างแรงจูงใจให้แก่ตนเอง 3) ด้านการเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น 4) ด้าน การมีทักษะทางสังคม และ 5) ด้านการควบคุมอารมณ์ของตนเอง ตามลำดับ 2. ความฉลาดทาง อารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สิงห์บุรี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการทำงาน สุขภาพร่างกาย และขนาดโรงเรียน พบว่า เมื่อจำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน สุขภาพ ร่างกาย และขนาดโรงเรียน ไม่แตกต่างกัน และ เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05³³

ประคอง รัตมีแก้ว ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ พบว่า 1. องค์ประกอบ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบคือ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร 2) การครองตนของผู้บริหาร 3) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และ 4) บุคลิกภาพของผู้บริหาร 2. แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะ ผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ ผู้บริหารควร จะมีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำโดย ศึกษาเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อ การศึกษาดู งาน การเข้ารับการศึกษาอบรม และการเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ³⁴

³²เพ็ญนภา พิสิฐ, “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารสถานศึกษา” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2556), บทคัดย่อ.

³³ธัญญารัตน์ ทับทิม และ เฉลิมชัย หาญกล้า, “รายงานสืบเนื่องจากการประชุมสัมมนา วิชาการนำเสนองานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ (proceedings)” (เครือข่ายบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ ครั้งที่ 15 โดยสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ นครสวรรค์ วันที่ 23 กรกฎาคม 2558), 541.

³⁴ประคอง รัตมีแก้ว, “การบริหารตามยถากรรม” (ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551), บทคัดย่อ.

อรพรรณ ตูจันดา ศึกษาเรื่อง ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก พบว่า 1. องค์ประกอบตัวบ่งชี้ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพ มีจำนวน 8 องค์ประกอบ 73 ตัวบ่งชี้ คือ 1) ด้านการตัดสินใจในการบริหารจัดการ มีตัวบ่งชี้ย่อย 28 ตัวบ่งชี้ 2) ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนศักยภาพของผู้เรียน มีตัวบ่งชี้ย่อย 11 ตัวบ่งชี้ 3) ด้านความภาคภูมิใจต่อองค์กร มีตัวบ่งชี้ย่อย 9 ตัวบ่งชี้ 4) ด้านความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชนมีตัวบ่งชี้ย่อย 10 ตัวบ่งชี้ 5) ด้านการวิจัยและการจัดการศึกษา มีตัวบ่งชี้ย่อย 4 ตัวบ่งชี้ 6) ด้านวุฒิภาวะ ความมั่นคงทางอารมณ์ มีตัวบ่งชี้ย่อย 4 ตัวบ่งชี้ 7) ด้านการหลีกเลี่ยงอบายมุข มีตัวบ่งชี้ย่อย 4 ตัวบ่งชี้และ 8) ด้านบุคลิกภาพ และการศึกษามีตัวบ่งชี้ย่อย 3 ตัวบ่งชี้ โดยองค์ประกอบตัวบ่งชี้ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กในเมืองและนอกเมืองในด้านการตัดสินใจในการบริหารจัดการและการหลีกเลี่ยงอบายมุขมีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และเมื่อพิจารณาในแต่ละภูมิภาคพบว่าด้านการส่งเสริมและสนับสนุนศักยภาพของผู้เรียน การวิจัยและการจัดการศึกษา และการหลีกเลี่ยงอบายมุข มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมี 1 คู่ที่แตกต่างกัน คือ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือกับภาคกลาง 2. การยืนยันองค์ประกอบตัวบ่งชี้ความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่มีประสิทธิภาพ มีจำนวน 8 องค์ประกอบ 67 ตัวบ่งชี้คือ คือ 1) ด้านการตัดสินใจในการบริหารจัดการ มีตัวบ่งชี้ย่อย 24 ตัว บ่งชี้ 2) ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนศักยภาพของผู้เรียน มีตัวบ่งชี้ย่อย 11 ตัวบ่งชี้ 3) ด้านความภาคภูมิใจ ต่อองค์กร มีตัวบ่งชี้ย่อย 9 ตัวบ่งชี้ 4) ด้านความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน มีตัวบ่งชี้ย่อย 8 ตัวบ่งชี้ 5) ด้านการวิจัยและ การจัดการศึกษา มีตัวบ่งชี้ย่อย 4 ตัวบ่งชี้ 6) ด้านวุฒิภาวะ ความมั่นคงทาง อารมณ์ มีตัวบ่งชี้ย่อย 4 ตัวบ่งชี้ 7) ด้านการหลีกเลี่ยงอบายมุข มีตัวบ่งชี้ย่อย 4 ตัวบ่งชี้และ 8) ด้าน บุคลิกภาพและการศึกษา มีตัวบ่งชี้ย่อย 3 ตัวบ่งชี้³⁵

ปิลัญ ปฎิพินพาคม ศึกษาเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนมี 6 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ความสามารถในการจูงใจ การเป็นตัวอย่างที่ดี การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน ด้วยความฉลาด และมีไหวพริบ และด้านหลักในการปกครองโรงเรียน องค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนเอกชนระดับการศึกษา ขั้นพื้นฐาน มี 8 องค์ประกอบ คือ ความสามารถในการพัฒนาเจตคติความสามารถในการปรับตัว บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของโรงเรียน ความพึงพอใจในงานบุคลากร ความสามัคคีของบุคลากร ด้านการพัฒนาบุคลากร และการแก้ปัญหาภายใน³⁶

³⁵อรพรรณ ตูจันดา, “ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพความเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก” (ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุชนิพนธ์บัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553), บทคัดย่อ.

³⁶ปิลัญ ปฎิพินพาคม, “รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน” (ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุชนิพนธ์บัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), บทคัดย่อ.

บรรเจิด อินทร์กล้า ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามทัศนะของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี พบว่า 1.คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามสภาพจริง ตามทัศนะของครูโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับ ค่าเฉลี่ยรายด้านจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการมีความรู้ความสามารถในการบริหาร ด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา ด้านการมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหารสถานศึกษา ด้านการเป็นผู้นำทางการศึกษาและด้านการมีจิตวิญญูณณ์กับบริหาร ส่วนคุณลักษณะของผู้บริหาร สถานศึกษามืออาชีพตามทัศนะของครูโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียง ตามลำดับค่าเฉลี่ยรายด้านจากมากไปหาน้อย คือ ด้านการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยี สารสนเทศมาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา ด้านการมีความรู้ความสามารถในการบริหาร ด้านการมีผลงานที่แสดงถึงความชำนาญในการบริหารสถานศึกษา ด้านการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการเป็นผู้นำทางการศึกษาและด้านการมีจิตวิญญูณณ์กับบริหาร 2. ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามสภาพจริงกับคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามทัศนะของครู โดยภาพรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ 3.ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามทัศนะของครู ช่วงชั้น ที่ 1-2 ช่วงชั้นที่ 1-3 และช่วงชั้นที่ 3-4 โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับ สมมติฐานที่กำหนดไว้³⁷

ปราณี มเหศักดานุภาพ ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม พบว่า 1. ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมโดยภาพรวมอยู่ในระดับสูงและเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำสูงทุกด้านโดยด้านพฤติกรรมผู้นำอยู่ในระดับสูงสุด รองลงมาเป็นด้านการมีส่วนร่วม และด้านบทบาทของผู้นำ 2. ผู้บริหารที่มีเพศต่างกัน มีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าผู้บริหารที่มีเพศต่างกันมีภาวะผู้นำด้านการมีส่วนร่วมแบบความร่วมมือและด้านพฤติกรรมผู้นำแบบผู้ร่วมงานแตกต่างกันและผู้บริหารที่มีวุฒิทางการศึกษาต่างกันมีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกันเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าทุกด้านไม่แตกต่างกันเช่นเดียวกัน 3. ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดต่างกันมีภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนขนาดต่างกัน มีภาวะผู้นำด้านบทบาทของผู้นำ แตกต่างกันโดยผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดเล็กมีภาวะผู้นำแตกต่างกับผู้บริหารที่อยู่ในโรงเรียนขนาดกลางและขนาดใหญ่³⁸

³⁷บรรเจิด อินทร์กล้า, “คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามทัศนะของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศุพรรณบุรี” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, 2549), บทคัดย่อ.

³⁸ปราณี มเหศักดานุภาพ, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียน ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2546), บทคัดย่อ.

สมาน พงษ์จ่านง ศึกษาเรื่อง การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ พบว่า 1. คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ มีความสำคัญอยู่ในระดับมากที่สุดมี 5 ด้าน โดยเรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้ คือ ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ ความสามารถ ด้านทักษะทางการบริหาร และด้านวิสัยทัศน์ ส่วนด้านประสบการณ์และ ผลสำเร็จในการปฏิบัติงานมีความสำคัญอยู่ในระดับมาก 2. เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ ให้ความสำคัญเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ย 3 อันดับ แรกมีดังนี้ 2.1 ด้านคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพ ได้แก่ 1) มีความยุติธรรม ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเป็นธรรม และเสมอภาค 2) เป็นแบบอย่างในการครองตน ครองคนและครองงาน และ มีความซื่อสัตย์สุจริตและเสียสละเพื่องานในหน้าที่ 3) มีความรับผิดชอบต่อผลงาน โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ 2.2 ด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ 1) มีอารมณ์มั่นคง หนักแน่น ไม่หวั่นไหวต่อปัญหาและอุปสรรค 2) เป็นแบบอย่างในเรื่องของความอดทนและสู้งาน 3) พูดจาสุภาพ ชัดเจน น้ำเสียงน่าฟัง 2.3 ด้านความรู้ความสามารถ ได้แก่ 1) มีความรู้ความเข้าใจในขอบข่ายการบริหาร งานโรงเรียน สามารถกำหนดลักษณะงาน และมอบหมายงานให้บุคลากรได้อย่างเหมาะสม 2) มีความรู้ความสามารถในหลักวิชาการบริหารและการจัดการ 3) มีความรู้ความเข้าใจใน พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และสามารถนำไปบริหารจัดการศึกษาได้อย่าง ถูกต้อง 2.4 ด้านทักษะทางการบริหาร ได้แก่ 1) สามารถวิเคราะห์ปัญหา และแก้ปัญหาทั้งปัญหาเฉพาะหน้า และปัญหาที่ยั่งยืนได้อย่าง ลุล่วงและเหมาะสม 2) สามารถประสานงาน สร้างความสัมพันธ์อันดี สร้างความร่วมมือระหว่างบุคลากร ผู้ปกครองและชุมชน 3) บริหารแบบ มีส่วนร่วม ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบในการปฏิบัติงานและบริหารจัดการ 2.5 ด้านวิสัยทัศน์ ได้แก่ 1) มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ 2) สนับสนุนส่งเสริม ผลักดันบุคลากรและแสวงหาวิธีการใหม่ ๆ เพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวิสัยทัศน์ 3) กำหนด เป้าหมาย และสร้างภาพลักษณ์ของหน่วยงานในอนาคตได้อย่างชัดเจนและมีความเป็นไปได้ 2.6 ด้านประสบการณ์และผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน ได้แก่ 1) บริหารโรงเรียน โดยมุ่งประโยชน์ขององค์การเป็นหลัก 2) สร้างบุคลากรให้เป็นผู้นำ และกระจายอำนาจ หรือ มอบหมายงานที่เหมาะสม ให้ และ จัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนและอาคารสถานที่ให้เกิดความ สบายงาม ร่มรื่น สะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อยตามหลัก 5 ส. 3) บริหารโรงเรียนมีผลงานดีเด่น เป็นที่ยอมรับของผู้ปกครอง ชุมชน และบุคคลทั่วไป 3. ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ ตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ จำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่ง และวุฒิทางการศึกษา พบว่า ไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวม และรายด้าน³⁹

พิสิษฐวัฒน์ กลิ่นไธสงค์ ถนอมวรรณ ประเสริฐเจริญสุข และอัจฉรา ประเสริฐสิน ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขต

³⁹สมาน พงษ์จ่านง, “การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ” (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2547), บทคัดย่อ.

พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา พบว่า 1) ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความเหมาะสมในระดับดี (ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ตั้งแต่ 0.352-0.888, Bartlett's Test of Sphericity = 14996.343, df = 276, p = 0.000, KMO = 0.967) ได้ 7 องค์ประกอบ 24 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์นวัตกรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ การมีกลยุทธ์นวัตกรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ การมีความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มี 4 ตัวบ่งชี้ การมีความกล้าเสี่ยงต่อนวัตกรรม มี 3 ตัวบ่งชี้ การเป็นนักสร้างเครือข่ายนวัตกรรม มี 4 ตัวบ่งชี้ การมีศรัทธาและบารมี มี 4 ตัวบ่งชี้ 2) โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (= 230.81, df = 215, P = 0.22'/df = 1.07, GFI = 0.96, AGFI = 0.95, CFI = 1.00, CN = 608.24, SRMR = 0.039, RMSEA = 0.012) 3) การประเมินคู่มือการใช้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา ในภาพรวมทั้ง 4 มาตรฐานมีระดับคุณภาพอยู่ในระดับมากที่สุด⁴⁰

เกรียงศักดิ์ วงศ์รัตน์ ประชิต คัมภีรปกรณ ชนินทร์ วะสินนท์ และสุรัตน์ ดวงชาทม ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า พบว่า 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจการพัฒนาคุณภาพการศึกษา การบริหารจัดการหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ การนิเทศ กำกับ ติดตามและประเมินผลการเรียน การสอน การสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการพัฒนาวิชาชีพครู 2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ 3) เอกสารประกอบการพัฒนา 4) กระบวนการของรูปแบบ และ 5) การติดตามผล และการประเมินผล 3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความก้าวหน้าในการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการคิดเป็นค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 14.52 และผู้บริหารสถานศึกษามีความคงสภาพของภาวะผู้นำทางวิชาการคิดเป็นค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 30.56 ในภาพรวมความสมบูรณ์ถูกต้องของรูปแบบอยู่ในระดับ มากที่สุด⁴¹

คมศิลป์ ประสงค์สุข วัฒนา สุวรรณไตรย์ วิจิตรา วงศ์อนุสิทธิ์ และสุรัตน์ ดวงชาทม ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัด

⁴⁰พิสิฐธวัฒน์ กลิ่นไธสงค์ ถนอมวรรณ ประเสริฐเจริญสุข และอัจตรา ประเสริฐสิน, การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา, "วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น 12, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2559): 177 - 186.

⁴¹เกรียงศักดิ์ วงศ์รัตน์ ประชิต คัมภีรปกรณ ชนินทร์ วะสินนท์ และสุรัตน์ ดวงชาทม, "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ," วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น 11, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2558): 65 - 73.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11 พบว่า 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มี 5 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การบริหารแบบมีส่วนร่วม 3) การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน 4) การเสริมสร้างแรงจูงใจ และ 5) การมุ่งเน้นผลสำเร็จ 2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก มี 6 องค์ประกอบ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา 5) สื่อและแหล่งเรียนรู้ และ 6) การติดตามและประเมินผล 3. ผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก พบว่า 1) ระยะก่อนปฏิบัติการคะแนนทดสอบหลังการประชุมเชิงปฏิบัติการสูงกว่าก่อนประชุมคิดเป็นค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 54.84 2) ระยะปฏิบัติการผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีพัฒนาการของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลคิดเป็นค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 40.95 และ 3) ระยะประเมินผลการพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีพัฒนาการของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงขึ้นคิดเป็นค่าร้อยละความก้าวหน้า 47.01 จากผลการทดลองพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กมีค่าร้อยละความก้าวหน้าและมีพัฒนาการของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล แสดงว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11 ที่พัฒนาขึ้น เป็นรูปแบบที่มีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้⁴²

วชิระ ดวงมาตย์พล ภิญโญ มนุศิศิลป์ และยุพร ริมชลการ ศึกษาเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด พบว่า 1. ผลการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ ปรากฏว่า ได้ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด จำนวน 5 องค์ประกอบหลัก 16 องค์ประกอบย่อย และ 101 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก ด้านจิตวิญญาณของความเป็นผู้นำ มี 3 องค์ประกอบย่อย และ 19 ตัวบ่งชี้ ด้านวิสัยทัศน์ มี 4 องค์ประกอบย่อย และ 27 ตัวบ่งชี้ ด้านจริยธรรม มี 3 องค์ประกอบย่อย และ 14 ตัวบ่งชี้ ด้านการให้บริการ มี 3 องค์ประกอบย่อย และ 13 ตัวบ่งชี้ และด้านสมรรถนะของผู้นำ มี 3 องค์ประกอบย่อย และ 28 ตัวบ่งชี้ 2. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวบ่งชี้ พิจารณาจากค่าสถิติ ดังนี้ $c2 = 66.90$, $df = 62$, $p = 0.31$, 0096 $RMSEA = 0.011$ $Critical N = 906.91$ $c2/df = 1.08$ $GFI = 0.99$ $AGFI = 0.97$ $CFI = 1.00$ $Standardized RMR = 0.0096$ แสดงว่า โมเดลสมการโครงสร้างขององค์ประกอบภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด สอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นไปตามสมมติฐาน⁴³

⁴² คมศิศิลป์ ประสงค์สุข วัฒนา สุวรรณไตรย์ วิจิตรา วงศ์อนุสิทธิ์ และสุรัตน์ ดวงชาตม, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11,” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น** 11, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2558): 75 - 82.

⁴³ วชิระ ดวงมาตย์, พลภิญโญ มนุศิศิลป์ และยุพร ริมชลการ, “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด,” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น** 11, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2558): 195 - 204.

สุภาพร ทรงสุจริตกุล, สุภัทรา ชัยกิจ, ปณัฐพันธ์ สันติรัตตกุล และกังวาน ยอดวิศิษฏ์ศักดิ์ ศึกษาแนวทางและปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่ง (Talent Retention) กรณีศึกษากลุ่มผู้บริหาร บริษัท ทูริวิซส์ จำกัด (มหาชน) ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาคนเก่งหรือดาวเด่น ในองค์กรได้แก่ ปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน ปัจจัยด้านการพัฒนาสายอาชีพ ปัจจัยด้าน ความผูกพันของพนักงาน และปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

สังคม กุลสุวรรณ และอารี หลวงนา ศึกษาเรื่อง พฤติกรรมผู้นำมืออาชีพตามความคิดเห็น ของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 พบว่า 1. ผลการศึกษา พฤติกรรมผู้นำมืออาชีพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูโดยรวมและ รายด้านอยู่ในระดับมาก 2. ผลการเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำมืออาชีพ จำแนกตาม ตำแหน่ง โดยรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน จำแนกตาม ประสบการณ์ในการทำงานและขนาดของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้าน แตกต่าง กัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3. ข้อเสนอแนะพฤติกรรมผู้นำมืออาชีพตามความคิดเห็น ของผู้บริหารและครูปรากฏดังนี้ 3.1 การเป็นผู้นำที่มีคุณธรรม จริยธรรม ผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต บริหารงาน ด้วยความโปร่งใส และควรประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและ บุคคลทั่วไป 3.2. การเป็นผู้นำการจัดระบบ ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์กว้างไกล นำเทคโนโลยีสมัยใหม่ มาใช้ในการจัดระบบ ควรมีความรู้ความสามารถในการจัดระบบ การวางแผน การวินิจฉัยสั่งงานมี การวางแผน กลยุทธ์และนำสารสนเทศมาใช้ในการจัดระบบ 3.3 การเป็นผู้นำด้านวิชาการผู้บริหาร ควรมีความรู้ในเรื่องนโยบายการศึกษาชาติจุดมุ่งหมาย ของหลักสูตร การจัดทำหลักสูตร การจัด กิจกรรมการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลการจบหลักสูตร มีวิสัยทัศน์กว้างไกล ใช้เทคโนโลยี มาจัดการศึกษา และส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้พัฒนาตนเองและจัดทำผลงาน ทางวิชาการเพื่อการ เลื่อนวิทยฐานะ 3.4 การเป็นผู้นำด้านบริหารจัดการ ผู้บริหารต้องกล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าปรับเปลี่ยน ระบบการบริหารจัดการให้เข้ากับยุคสมัย ใช้การบริหารงานแบบการมีส่วนร่วม มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน และมี การกระจายอำนาจในการบริหารงาน 3.5 การเป็นผู้นำด้านสังคมและชุมชน ผู้บริหารควรมี มนุษยสัมพันธ์ที่ดีมีความเป็นกันเอง ไม่ถือตัว สามารถเข้ากับชุมชนได้เป็นอย่างดีและประสานงานกับ ชุมชน เพื่อนำชุมชนมามีส่วนร่วมในการพัฒนา หน่วยงาน 3.6 ด้านการเป็นผู้นำการพัฒนาตนเองใน เชิงบริหาร ผู้บริหารควรมีการอบรม ศึกษา หาความรู้เพิ่มเติมจากแหล่งต่างๆ อยู่เสมอ ศึกษาดูงาน และนำมาปรับใช้ในการพัฒนางานมีวิสัยทัศน์ใน การบริหารมองการณ์ไกล มีการบูรณาการ ปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการบริหาร นำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการ บริหาร เป็นผู้นำในการพัฒนาตนเอง เพิ่มพูนความรู้ประสบการณ์อยู่ตลอดเวลา⁴⁴

⁴⁴สังคม กุลสุวรรณ และอารี หลวงนา, “พฤติกรรมผู้นำมืออาชีพตามความคิดเห็นของ ผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29,” วารสารบริหารการศึกษา **ฉบับนี้** มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี 16, 1 (มกราคม - เมษายน 2559): 201 - 202.

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา” มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานการวิจัยและระเบียบวิธีการวิจัย ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยดำเนินไปตามระเบียบวิธีวิจัย และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนดำเนินการวิจัยไว้ 5 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัยโดยการศึกษาเอกสาร

ผู้วิจัยจัดเตรียมโครงการวิจัยอย่างเป็นระบบตามระเบียบวิธีการดำเนินการวิจัย เริ่มต้นด้วยการศึกษาสภาพปัญหาของการวิจัยเรื่อง “ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา” ด้วยการศึกษาวិเคราะห์ สังเคราะห์จากข้อมูลพื้นฐาน แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ จากบทความ เอกสารทางวิชาการ ตำราวารสาร ข้อมูลสารสนเทศ สื่ออิเล็กทรอนิกส์และอินเทอร์เน็ต งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วยผู้บริหาร นักวิชาการ อาจารย์ และบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จัดทำโครงการวิจัย นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและสอบปกป้องโครงการวิจัย จากนั้นปรับแก้ไขโครงการวิจัยตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการสอบปกป้องโครงการวิจัย และขออนุมัติบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อดำเนินการทำวิจัยการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

มีขั้นตอนของการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ขั้นที่ 1 การศึกษาประเด็นเกี่ยวกับ “ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา” โดยมีวิธีการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษา วิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จากข้อมูลพื้นฐาน แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมต่างๆ จากบทความ เอกสารทางวิชาการ ตำราวารสาร ข้อมูลสารสนเทศ สื่ออิเล็กทรอนิกส์และอินเทอร์เน็ต งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ และจากการสัมภาษณ์ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการครองคนโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

2. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาเป็นประเด็นการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดการวิจัย

3. สร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (non structured interview)

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จากข้อมูลพื้นฐาน แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมต่างๆ จากบทความเอกสารทางวิชาการ ตำราวารสาร ข้อมูลสารสนเทศ สื่ออิเล็กทรอนิกส์และอินเทอร์เน็ต งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศและจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วยผู้บริหาร นักวิชาการ อาจารย์ และบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการครองคนในโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (non structured interview) และเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และแปลผลการวิจัย เพื่อทราบศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

EDFR รอบที่ 1 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (non structured interview) เก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content synthesis) และพัฒนาเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น มาตรฐานประมาณค่า (rating scale) เพื่อใช้เก็บข้อมูล EDFR รอบที่ 2

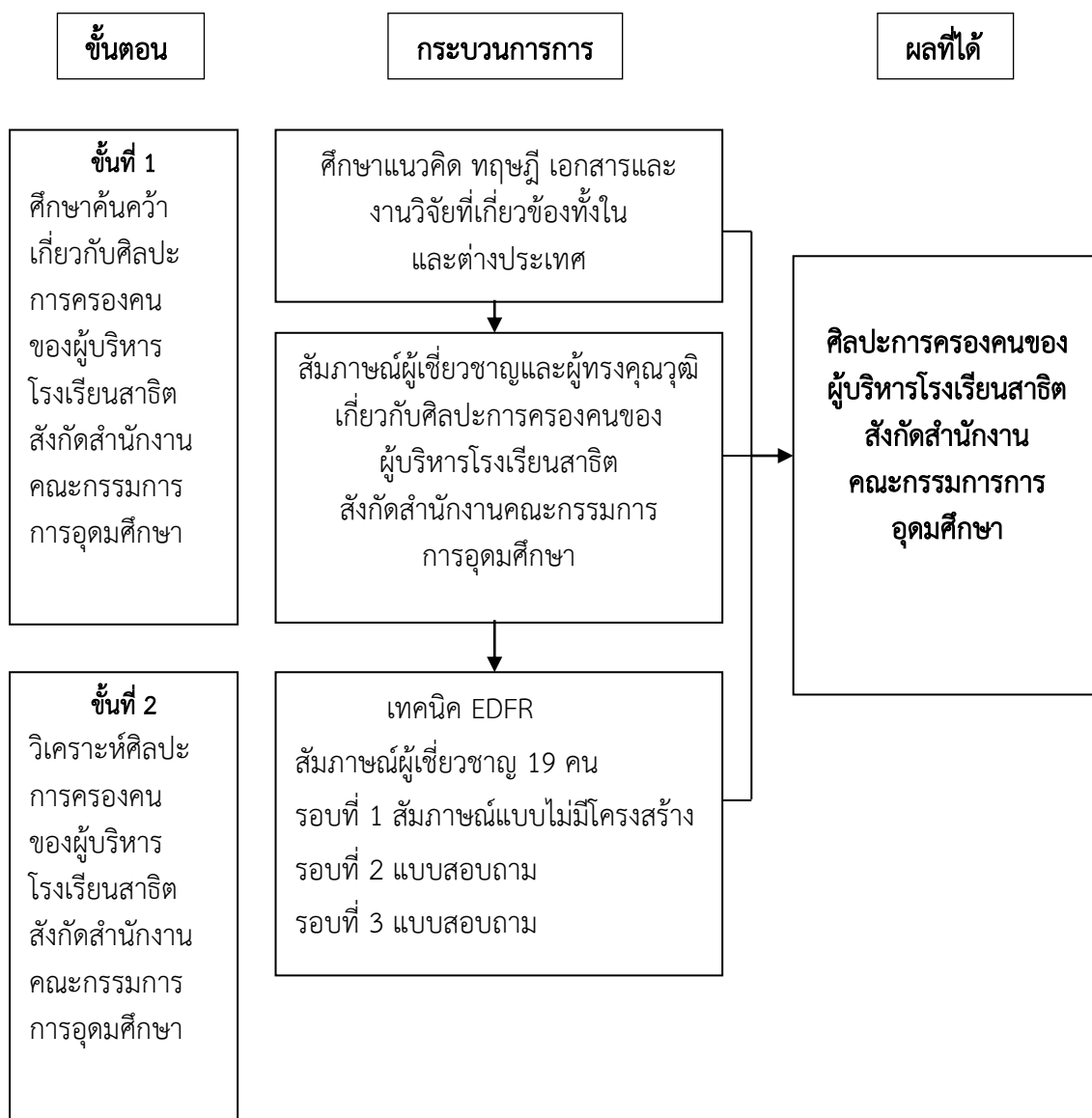
EDFR รอบที่ 2 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ไปเก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดียวกับรอบที่ 1 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ หาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของแต่ละข้อคำถาม จากนั้นนำข้อมูลที่ได้มาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น เพื่อเก็บข้อมูล EDFR รอบที่ 3

EDFR รอบที่ 3 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม ในรอบที่ 3 โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น ฉบับเดียวกับแบบสอบถามรอบที่ 2 แต่มีการเพิ่มค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของแต่ละข้อคำถามที่วิเคราะห์ได้จากรอบที่ 2 พร้อมทั้งแสดงเครื่องหมายคำตอบของผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 19 ท่าน ที่ตอบรอบที่ 2 ลงในแบบสอบถามความคิดเห็นรอบที่ 3 เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านทราบความคิดเห็นของตนเองและของกลุ่มที่ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นไว้ จากนั้นนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญ ทั้ง 19 ท่าน ยืนยันคำตอบเดิมหรืออาจเปลี่ยนความคิดเห็นใหม่ ถ้าต้องการยืนยันคำตอบเดิมแต่เป็นคำตอบที่ไม่ได้อยู่ในขอบเขตพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ต้องให้เหตุผลประกอบ จากนั้นนำข้อมูลที่ได้ในรอบที่ 3 มาวิเคราะห์ หาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของแต่ละข้อคำถามใหม่ เพื่อวิเคราะห์และแปลผลการวิจัย เพื่อทราบศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

ถ้าในกรณีที่ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกันตั้งแต่การตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 ผู้วิจัยจะใช้ผลที่ได้จากการสอบถามรอบที่ 2 เป็นข้อสรุปของการวิจัย

ขั้นที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัยนำผลการวิจัย ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะมาจัดทำรายงานการวิจัย นำเสนอคณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุง แก้ไขข้อบกพร่องตามข้อเสนอแนะ จัดทำรายงานการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัย เพื่อขออนุมัติเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาต่อไป รายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยข้างต้น สามารถสรุปตามแผนภูมิดังนี้



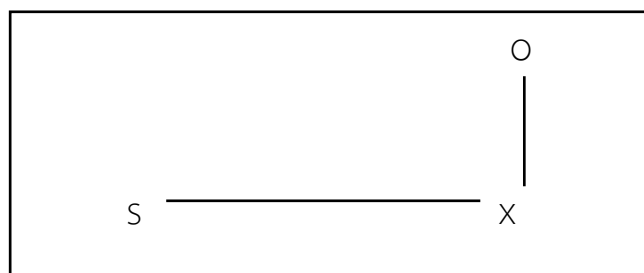
แผนภูมิที่ 2 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้วิจัยจึงใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) ที่มุ่งเน้นการเก็บข้อมูลที่หลากหลายและเชื่อมโยงหลายมิติเพื่อสะท้อนปรากฏการณ์จริงผ่านมุมมองของคนในบริบทนั้นๆ จากความคิดเห็นของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้น เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) ที่มีการศึกษากลุ่มตัวอย่างเดียว โดยศึกษาจากเอกสาร วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เป็นการศึกษาคุเหตุการณ์ย้อนอดีต (The One – Shot, Retrospective Case Study) และศึกษาสภาวะการณ์โดยไม่มีการทดลอง (The One – Shot, Non – Experimental Case Study) สามารถเขียนเป็นแผนผังได้ดังนี้



แผนแบบการวิจัยศึกษาสภาวะการณ์โดยไม่มีการทดลอง
(The One – Shot, Non – Experimental Case Study)

เมื่อ	S	หมายถึง	กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ได้จากการเลือกเพื่อการวิจัยโดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต EDFR (Ethnographic Delphi Future Research)
	X	หมายถึง	ตัวแปรที่ศึกษา
	O	หมายถึง	ข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ

รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา” เป็นการวิจัยเชิงอนาคต โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) และใช้วิธีการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (non structured interview) เพื่อให้ได้รายละเอียดของข้อมูลต่างๆ อย่างลึกซึ้งและตรงตามสภาพที่เป็นจริงมากที่สุดที่สามารถตอบคำถามวิจัยได้¹

¹จุมพล พลุภัทรชีวิน, “ปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วย EDFR.,” วารสารบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น 1, 2 (2548): 19-31.

ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้

1. อดีตผู้บริหารโรงเรียนสาธิต
2. ผู้บริหารปัจจุบันของโรงเรียนสาธิต
3. ผู้มีความสัมพันธ์หรือมีอำนาจในการบริหารโรงเรียนสาธิต

ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1. ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
2. มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป มีความรู้ความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ในด้านการบริหารโรงเรียนสาธิต
3. เป็นผู้มีบทบาท มีความสัมพันธ์หรือมีอำนาจในการบริหารโรงเรียนสาธิตมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการบริหารทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน
4. เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งด้านการบริหารมาไม่น้อยกว่า 1 ปี

วิธีเลือกผู้เชี่ยวชาญ

ผู้เชี่ยวชาญได้มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) โดยมีกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ช่วยพิจารณาตรวจสอบความเหมาะสมของผู้เชี่ยวชาญ 19 คน โดยมีขั้นตอนการเลือกแบบเจาะจง (Purposive sampling) ดังนี้

1. ขอคำปรึกษา ข้อเสนอแนะจากกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ พร้อมชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัยและคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญ
2. เสนอชื่อผู้เชี่ยวชาญต่อกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อช่วยพิจารณาความเหมาะสมของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้ผู้เชี่ยวชาญตามจำนวนที่ต้องการ
3. ติดต่อผู้เชี่ยวชาญตามที่กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์พิจารณาความเหมาะสมไว้แล้ว เพื่อขอความร่วมมือในการแสดงความคิดเห็น ให้ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งนี้ โดยหนังสือราชการ และการติดต่อด้วยตนเอง

การกำหนดขนาดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR ซึ่งต้องมีการใช้เทคนิคเดลฟาย ในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดย Thomas T. Macmillan ได้ทำการศึกษาและเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับจำนวนผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยตามเทคนิคเดลฟายว่า ควรมีจำนวนเท่าไรจึงจะเหมาะสม พบว่าหากผู้เชี่ยวชาญมีจำนวนตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมาก (Error) และจะเริ่มคงที่คือ 0.02 ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้ผลการศึกษาของ Macmillan เป็นแนวทางในการกำหนดจำนวนผู้เชี่ยวชาญโดยกำหนดผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยครั้งนี้ จำนวนทั้งหมด 19

คน ซึ่งนับว่ามีความเหมาะสมในการใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างตามการใช้เทคนิคเดลฟาย โดยมีรายละเอียด แสดงการลดลงของค่าความคลาดเคลื่อนได้ ตามตารางแสดงความคลาดเคลื่อน ดังนี้

ตารางที่ 3 แสดงความคลาดเคลื่อน

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนลดลง
1-5	1.20 -0.70	0.5
5-9	0.70 - 0.58	0.12
9-13	0.58 - 0.54	0.04
13-17	0.54 - 0.50	0.04
17-21	0.50 - 0.48	0.02
21-25	0.48 - 0.46	0.02
25-29	0.46 - 0.44	0.02

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้จากผลการวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis) จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) โดยผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดียวกัน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 เพื่อสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เครื่องมือที่ใช้ เป็นตัวผู้วิจัย วิเคราะห์เอกสาร (Documentary Analysis) และสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (non structured interview) แบบการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (key informant interview)

ขั้นที่ 2 เพื่อทราบศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR เครื่องมือที่ใช้เป็นตัวผู้วิจัย สัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 คน การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (non structured interview) สำหรับ EDFR รอบที่ 1 และใช้แบบสอบถามความคิดเห็น สำหรับ DEFR รอบที่ 2 และ รอบที่ 3

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR เพื่อทราบศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ไม่มีโครงสร้าง และแบบสอบถาม ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. สร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (non structured interview) จากข้อสรุปที่ได้จากการสรุปผลการศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในขั้นที่ 1 สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล รอบที่ 1

2. สร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในประเด็นต่างๆ ในรอบที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale)² เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2 โดยกำหนดระดับค่าคะแนนของช่วงน้ำหนักมีความหมายตามดังนี้

ระดับที่ 1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยน้อยที่สุดกับศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับที่ 2 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยน้อยกับศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับที่ 3 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยปานกลางกับศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับที่ 4 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมากกับศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับที่ 5 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยมากที่สุดกับศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

3. สร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 โดยนำคำตอบจากแบบสอบถามในรอบที่ 2 แต่ละข้อมาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) แล้วนำมาสร้างแบบสอบถามใหม่โดยใช้ข้อความเดียวกับแบบสอบถามในรอบที่ 2 และเพิ่มตำแหน่งค่า มัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์และตำแหน่งคำตอบของผู้เชี่ยวชาญท่านนั้นๆ พร้อมทั้งระบุเหตุผลส่วนท้ายของแต่ละข้อความ

ถ้าในกรณีที่ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกันตั้งแต่การตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 ผู้วิจัยจะใช้ผลที่ได้จากการสอบถามรอบที่ 2 เป็นข้อสรุปของการวิจัย ไม่ต้องสร้างแบบสอบถามรอบ 3

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 ผู้วิจัยดำเนินการโดยปรึกษาแนวทางการสัมภาษณ์ ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ กับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

²Rensis Likert, "A Technique for the Measurement of Attitudes," *Archives of Psychology* 140 (1932), อ้างถึงใน พรพรรณ อินทรประเสริฐ, "องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า" (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550), 174.

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามความคิดเห็น ซึ่งใช้ในการรวบรวมข้อมูล DEFR รอบที่ 2 และรอบที่ 3 นั้น ผู้วิจัยดำเนินการโดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นจากการสัมภาษณ์รอบที่ 1 ตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา และความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงให้มีความเหมาะสม แล้วจึงนำแบบสอบถามความคิดเห็นไปรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้
 ขั้นที่ 1 เพื่อสร้างความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เครื่องมือที่ใช้ เป็นตัวผู้วิจัย ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์จากข้อมูลพื้นฐาน แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ จากบทความ เอกสารทางวิชาการ ตำราวารสาร ข้อมูลสารสนเทศ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และอินเทอร์เน็ต งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2. การสัมภาษณ์ด้วยตนเอง

- 2.1 ขั้นเตรียมการ โดยการกำหนดวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ การศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มตัวอย่างที่จะสัมภาษณ์ จัดทำตารางการสัมภาษณ์ นัดหมายกลุ่มตัวอย่าง เตรียมแนวทางการสัมภาษณ์ เตรียมวัสดุอุปกรณ์ และทดลองใช้เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการสัมภาษณ์

- 2.2 ขั้นการสัมภาษณ์ เริ่มด้วยการแนะนำตัวผู้วิจัย แจ้งวัตถุประสงค์ในการสัมภาษณ์ ขณะสัมภาษณ์พยายามสังเกตและจดบันทึกให้ได้ข้อมูลตามที่กำหนดไว้

ขั้นที่ 2 เพื่อทราบศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต EDRF ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

1. เก็บข้อมูลรอบที่ 1 ติดต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (nonstructure interview) เพื่อทราบศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าเป็นไปได้และหรือควรจะเป็นในอนาคต

2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นประเด็นต่างๆ ในทุกประเด็นที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็น เพื่อนำประเด็นเหล่านั้นไปสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นใช้ในการเก็บข้อมูลในการทำ EDRF รอบที่ 2

3. เก็บข้อมูลรอบที่ 2 นำแบบสอบถามความคิดเห็นไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม พิจารณาประเมินค่าโอกาสความเป็นไปได้และหรือควรจะเป็นประเด็นต่างๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์

4. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล ตรวจสอบความสอดคล้องของคำตอบด้วยวิธีการเชิงสถิติเพื่อแสดงตำแหน่งค่าฐานนิยม (Mode) ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) เพื่อนำข้อมูลที่ได้จัดทำเป็นแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญสำหรับการทำ EDRF รอบที่ 3

5. เก็บข้อมูลรอบที่ 3 ไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม เพื่อจะได้ รับทราบข้อมูลย้อนกลับเชิงสถิติ ที่เป็นกลุ่มรวมและเป็นคำตอบของตนเอง เพื่อให้ความคิดเห็น เหมือนหรือความแตกต่างในแต่ละคำตอบในกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ และให้แต่ละท่านได้ทบทวนคำตอบของ ตนเองอีกครั้ง

6. ข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ ตรวจสอบความสอดคล้องของคำตอบด้วยวิธีการเชิง สถิติเพื่อแสดงตำแหน่งของค่าต่ำสุด สูงสุด ค่าฐานนิยม ค่ามัธยฐาน ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์

ทั้งนี้พิจารณาจากคำตอบที่ได้ว่ามีความเป็นฉันทามติ (Concensus) ของกลุ่ม ผู้เชี่ยวชาญที่ครอบคลุมเรื่องที่ศึกษามากพอแล้วหรือยัง

7. นำผลการตอบแบบสอบถามของผู้เชี่ยวชาญมาวิเคราะห์ผลตามเกณฑ์ที่ กำหนด โดยถือเกณฑ์ที่มีแนวโน้มความเป็นไปได้ค่อนข้างสูง กล่าวคือ มัธยฐานที่ 3.5 ขึ้นไป และ พิจารณาความสอดคล้องของคำตอบ โดยพิจารณาจาก ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquatile Range) ไม่เกิน 1.5

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลโดย

1. การสัมภาษณ์ด้วยตนเอง
2. การเก็บข้อมูลด้วยตนเองจากผู้เชี่ยวชาญ

การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยแบ่งเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 เพื่อสร้างความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับศิลปะการครองคนของผู้บริหาร โรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลจากเอกสารและ จากแบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (content analysis)

ขั้นที่ 2 เพื่อทราบศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ จากผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (non structured interview) รอบที่ 1 ใช้การวิเคราะห์และสังเคราะห์ เนื้อหา

2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า ในรอบที่ 2 ใช้การ คำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquatile Range) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป แปลผลตามเกณฑ์ค่าคะแนนกลาง (Mid Point) ดังนี้

2.1 ค่ามัธยฐาน (Median: Mdn) คือค่ากลางของข้อมูลที่อยู่ตรงกลางของ ข้อมูลทั้งหมดที่ได้นำมาเรียงลำดับไว้ ดังนี้

น้ำหนักที่สุด	ค่ามัธยฐาน 4.50 – 5.00 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความ
น้ำหนัก	ค่ามัธยฐาน 3.50 – 4.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความ
น้ำหนักปานกลาง	ค่ามัธยฐาน 2.50 – 3.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความ
น้ำหนักน้อย	ค่ามัธยฐาน 1.50 – 2.49 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความ
น้ำหนักน้อยที่สุด	ค่ามัธยฐานต่ำกว่า 1.50 หมายถึง กลุ่มผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับข้อความ

2.2 ค่าฐานนิยม (Mode: Mo) คือค่าความถี่ของระดับคะแนนจาก 1 - 5 ของแต่ละข้อ ระดับคะแนนใดที่มีค่าความถี่มากที่สุด ถือเป็นค่าฐานนิยมของข้อนั้น ในกรณีข้อใดมีความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากันและระดับคะแนนนั้นอยู่ติดกันจะถือเอาค่ากลางระหว่างคะแนนทั้งสองเป็นฐานนิยมของข้อนั้น ส่วนกรณีข้อใดมีความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากันและระดับคะแนนไม่อยู่ติดกันจะถือว่าระดับคะแนนทั้งสองนั้นเป็นฐานนิยมของข้อนั้น

นำค่าฐานนิยมที่คำนวณได้มาหาค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม โดยผลต่างต้องมีค่าไม่เกิน 1 จึงถือว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีต่อข้อนั้นสอดคล้องกัน

2.3 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ได้จากการคำนวณหาความแตกต่างของ ควอไทล์ที่ 1 และควอไทล์ที่ 3 ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่า หรือเท่ากับ 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกัน ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ในแต่ละข้อมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นแต่ละข้อไม่สอดคล้องกัน

เกณฑ์ในการสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำคำตอบในรอบสุดท้ายของการวิจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด และมาก (ค่ามัธยฐาน 3.50 ขึ้นไป) และมีความสอดคล้องกัน (ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับหรือน้อยกว่า 1.50) มาสรุปเป็นผลการวิจัย และนำเสนอการวิเคราะห์ผลการวิจัยในรูปของคำบรรยาย สรุปเป็น ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา” ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต EDFR สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่ามัธยฐาน (median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (interquartile range) และใช้การสังเคราะห์เนื้อหาเพื่อทราบศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

สรุปและอภิปรายผล

วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้เพื่อทราบศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) โดยใช้ผู้ให้ข้อมูลเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of analysis) การดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ 1 การศึกษาศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นการศึกษาวเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวข้อง และการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ เป็นการสร้างและพัฒนาเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูลจากหน่วยวิเคราะห์ และวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ โดยเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR

ขั้นที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) โดยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ EDFR รอบที่ 1 ด้วยการสังเคราะห์เนื้อหา (Content Syntesis) ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาแล้วนำผลการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้ไปสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นสำหรับ EDFR รอบที่ 2 และนำข้อมูลจาก EDFR รอบที่ 2 วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquatile Range) และสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น EDFR รอบที่ 3 โดยนำค่ามัธยฐาน (Median) ที่มีค่า 3.5 ขึ้นไป ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างมัธยฐานกับฐานนิยม มีค่าตั้งแต่ 0.00 – 1.00 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquatile Range) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 มาสรุปเป็นศิลปะการครองคนของผู้บริหารในโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่เลือกแบบเจาะจง ผลการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลปรากฏ ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทราบศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

EDFR รอบที่ 1

ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 ท่าน ตามแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (non structured interview) เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เพื่อทราบเป็นศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญสามารถสังเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เป็นกลุ่มความคิดเห็น เกี่ยวกับประเด็นสำคัญต่างๆ ได้ รวม 5 ประเด็น ดังนี้

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่าการวางตัวของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรในองค์กรทำอะไร ต้องทำตัวให้เป็นต้นแบบก่อน ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ สำรวม รู้กาลเทศะ ผู้บริหารพูดจาสุภาพไพเราะ ผู้บริหารแต่งกายสุภาพ สะอาด เหมาะสมกับกาลเทศะ ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นและตื่นตัวในการทำงาน ผู้บริหารลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง ทำงานไปด้วยกัน ผู้บริหารมีความจริงจังต่องานและผู้ร่วมงาน ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อบทบาทและหน้าที่ของตนในการทำงาน ผู้บริหารอุทิศตน ทุ่มเท มุ่งมั่นและเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ผู้บริหารบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล ผู้บริหารเรียนรู้ตลอดชีวิต เข้าร่วมอบรม ศึกษา ดูงาน พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง เป็นมิตร วางตนเป็นที่

ฟังพาได้ ผู้บริหารฝึกสติและสมาธิในการทำงานอยู่เสมอ ผู้บริหารเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น มองโลกในแง่ดี คิดบวก ผู้บริหารไว้วางใจ เชื่อใจในศักยภาพและให้เกียรติผู้ร่วมงาน ผู้บริหารมีอารมณ์ขัน ผู้บริหารสะสมและกระทำความดีอย่างต่อเนื่อง มีการพูดและการกระทำที่ตรงกัน จนเกิดความเกรงใจและเป็นที่ยอมรับนับถือของทีมงานกลายเป็น “บารมี” ผู้บริหารยึดหลักการอุดมศึกษาในการบริหารงานโรงเรียนสาธิตซึ่งมีพันธกิจ 4 ด้าน คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัยและพัฒนา การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งภารกิจสำคัญอีก 2 ด้าน คือ กิจการนักเรียนและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้บริหารต้องศึกษาและพัฒนาตนเองให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยมีความฉลาดทั้ง 8 ด้าน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ผู้บริหารต้องมองเห็นและสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ได้อย่างเต็มที่ สรุปประเด็นนี้ คือ การเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารควรทำสร้างความเข้าใจและเปิดโอกาสในการมีส่วนร่วมในการดำเนินงานต่างๆ ของบุคลากร โดยผู้บริหารสร้างอุดมการณ์ทางการศึกษา วิเคราะห์นโยบายองค์กร ตั้งเป้าหมาย วางแผนในการดำเนินงานและทำความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจ เอกลักษณ์ อัตลักษณ์และวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน ผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาษาและพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อโลกและสนับสนุนส่งเสริมพัฒนาความสามารถทางภาษาและสร้างความเข้าใจในพฤติกรรมและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของความเป็นพลโลก ผู้บริหารมีการสื่อสารองค์กรอย่างต่อเนื่องและจัดอบรม ฝึกฝนการวิเคราะห์สื่อ รู้เท่าทันสื่อแก่บุคลากร เพื่อเพิ่มวิจารณญาณในการตัดสินใจ ผู้บริหารสร้างระบบการสื่อสารทางสังคม (social media) เช่น line group facebook group เพื่อการสื่อสารเชิงบวก สร้างสรรค์และเพื่อการดำเนินงานอย่างคล่องตัวและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและจัดการประชุมเพื่อสรุปผลและวางแผนปฏิบัติการขององค์กรประจำปีอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรอยู่เสมอทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น จัดกล่องรับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นในองค์กร การชวนผู้ร่วมงานไปรับประทานอาหาร การออกกำลังกาย หรือทำกิจกรรมต่างๆ นอกเวลางานเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเพื่อการทำงานเป็นทีมและเกิดพลังสามัคคีระหว่างคนในองค์กรและชุมชน ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันสร้างภาพลักษณ์องค์กรในเชิงบวก ทุกคนเป็น Brand ambassador ขององค์กร บุคลากรมีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม (การตลาด การประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์องค์กร) ผู้บริหารสร้างความเป็นเจ้าของและความเป็นหุ้นส่วนให้แก่บุคลากร เช่น ให้หุ้นส่วนในการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียน ผู้บริหารมอบหมายงานที่หลากหลาย ทำทนาย ให้บุคลากรได้ฝึกฝน เรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา สามารถทำงานได้หลายด้านและทำงานแทนกันได้ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประเมินการทำงานของตนเอง ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประเมินการทำงานของเพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประเมินคุณภาพภายในองค์กร ผู้บริหารรับฟังและเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถนำเสนอและแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้ตลอดเวลา ผู้บริหารมีความยุติธรรม ให้ความรักและความเข้าใจบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารให้อำนาจและกระจายอำนาจในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ สรุปประเด็นนี้ คือ การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารควรสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรเพื่อให้เกิดแรงจูงใจภายในในการทำงาน โดยผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรโดยการอบรม ศึกษาดูงานตามสถานที่ต้นแบบต่างๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรโดยการอบรม ศึกษาดูงานเพิ่มเติมความรู้ที่สนใจเฉพาะบุคคล และสามารถนำประโยชน์ที่ได้จากความรู้นั้นมาเชื่อมโยงใช้ในการพัฒนางานต่างๆ ได้ ผู้บริหารจัดระบบพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาแนะนำประสบการณ์การครองตน ครองคนและครองงานให้บุคลากร ผู้บริหารเชิญบุคคลสำคัญหรือบุคคลที่ประสบความสำเร็จในชีวิตมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่บุคลากร ผู้บริหารมอบหมายงานที่สร้างความท้าทายให้บุคลากรอยู่เสมอ ผู้บริหารสร้างเสริมสุขภาพให้บุคลากรมีความแข็งแรงทั้งกายและใจ มีบุคลิกภาพที่ดี ทั้งภายในและภายนอก โดยจัดมีสถานที่และอุปกรณ์ออกกำลังกายในองค์กรอย่างเหมาะสม ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรให้น่าอยู่ สะอาด อากาศถ่ายเทสะดวก ได้รับแสงสว่างเพียงพอ มีความสงบร่มรื่น เพื่อบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารมอบหมายให้บุคลากรเขียนบันทึกทุกวันถึงเป้าหมายในการทำงาน ความภาคภูมิใจ และการพัฒนาตนเอง เป็นการฝึกความคิดสะท้อนตน self reflection สะท้อนงาน ผู้บริหารจัดเวลา office hour รับปรึกษาปัญหาและผ่อนคลายความกังวลใจให้บุคลากร deep listen ช่วยแนะนำการสร้างสมดุลและเพิ่มคุณภาพในชีวิตของบุคลากร เช่น นอนตื่นเช้า พักผ่อนให้เพียงพอ มีกิจกรรมเพิ่มออกซิเจนให้สมอง บริหารสมอง brain gyms ดื่มน้ำให้เพียงพอ รับประทานอาหารที่ถูกสุขลักษณะ ออกกำลังกาย การนวดบำบัด Massage Therapy หรือกดจุดหลายเส้นประสาท คลายกล้ามเนื้อ ดนตรีบำบัด Music Therapy ผู้บริหารจัดกิจกรรมสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกปฏิบัติธรรมตามศาสนาที่ตนนับถือเพื่อสร้างสติสัมมาอาชีวะและฝึกสมาธิในการทำงาน ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นและให้ความหวังในการเพิ่มพลังบวก พลังสร้างสรรค์ให้บุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักถึงคุณค่าแห่งตน ผู้บริหารมอบรอยยิ้ม เสียงหัวเราะและส่งความปรารถนาดีให้แก่บุคลากรอยู่เสมอ ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการปรับเปลี่ยนจากภายใน ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักศิลปะของการมีชีวิตอยู่ ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการคิดบวก ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างสมดุล ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการเริ่มต้นใหม่ได้ตลอดเวลา ผู้บริหารสร้างความศรัทธาในตัวเองให้บุคลากร ผู้บริหารสร้างความศรัทธาในการทำงานให้บุคลากร ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้เป็นองค์กรแห่งความสุขและความสร้างสรรค์ ผู้บริหารสร้างสถานการณ์ที่น่าสนใจและเรียกร้องความสนใจจากบุคลากร ให้มีความสุขและตื่นตัวในการทำงานอยู่เสมอ สรุปประเด็นนี้ คือ การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า ผู้บริหารควรสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่บุคลากร โดยผู้บริหารใช้จิตวิทยาในการตักเตือนและลงโทษ เมื่อครณาจารย์และบุคลากรทำผิดพลาด ไม่ว่าจะเรื่องงานหรือเรื่องวินัย เช่น เรียกมาตักเตือนส่วนตัว ไม่ต่อว่าหรือประจานให้อับอายต่อสาธารณชน ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายนอกเล็กๆ น้อยๆ อยู่ตลอดเวลา เช่น การให้ของขวัญลูกบุคลากร การให้รางวัลความขยัน การให้ทุนการศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ การซื้อชุดนักเรียนให้ลูกบุคลากร ซื้อของฝากเมื่อไปต่างจังหวัดหรือต่างประเทศ ผู้บริหารจัดระบบสวัสดิการให้บุคลากรและครอบครัวอย่างเหมาะสม ผู้บริหารเสริมแรงเมื่อทำความดีความชอบ ไม่ว่าจะเป็นการให้คำชื่นชม

ให้รางวัล ให้สวัสดิการเพิ่มเติม หรือให้ความก้าวหน้าในการทำงาน carrier parts ผู้บริหารเสริมแรง โดยให้ค่าตอบแทนพิเศษประจำปี (Bonus) ผู้บริหารจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนเงินออม สำหรับบุคลากรและกองทุนกู้ยืมต่างๆ ในองค์กร ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณ ทุนการศึกษาต่อ ทุนพัฒนาบุคลากร ทุนผลงานทางวิชาการ ทุนการทำวิจัย ทุนการผลิตตำรา ทุนนวัตกรรมการศึกษา ทุนการนำเสนองานทางวิชาการ และทุนรางวัลการสร้างชื่อเสียงให้องค์กร ผู้บริหารจัดสรร งบประมาณ ทำประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุให้บุคลากร มีสวัสดิการยามเจ็บป่วย ผู้บริหารจัดสรร งบประมาณเพื่อสวัสดิการเมื่อเกิดภัยพิบัติต่างๆ เช่น อุทกภัย วาตภัย อัคคีภัย ผู้บริหารสร้าง บรรยากาศให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน ผู้บริหารยึดหลักเกณฑ์เกณฑ์ในการสร้าง ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาที่ดีในทุก เรื่องทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของบุคลากรและรักษาความลับได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารจัดกิจกรรม เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน เช่น เทศกาลปีใหม่ เทศกาลวันสงกรานต์ ผู้บริหารจัด กิจกรรมทางศาสนาเพื่อเป็นที่พึ่งและที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจให้บุคลากร ผู้บริหารจัดตั้งฝ่ายจัดหารายได้ และพัฒนาสินทรัพย์องค์กรเพื่อเป็นแหล่งเงินทุนสำรองและการดำเนินกิจการต่างๆ ในองค์กร เช่น สหกรณ์โรงเรียน ผู้บริหารให้ออกาสบุคลากรในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขตนเองอยู่เสมอ สรุปประเด็นนี้ คือ การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า นอกจากผู้บริหารมีศิลปะในการครองตน ครองคน และ ครองงานแล้วนั้น ต้องมีจิตอาสาในการให้บริการสู่ชุมชนด้วย เพราะโรงเรียน ชุมชนต้องมีการพึ่งพา อาศัยกันเป็นองค์รวมอย่างแยกไม่ออก โดยโรงเรียนให้ความร่วมมือต่างๆ หรือทำข้อตกลงความ ร่วมมือ (MOU) กับองค์กรต่างๆ ทั้งทางภาครัฐและเอกชน โรงเรียนจัดการบริการทางวิชาการให้ สังคม เช่น การจัดอบรม สัมมนาทางวิชาการ การนิเทศครู ส่งบุคลากรเป็นวิทยากรและแลกเปลี่ยน ประสบการณ์กับโรงเรียนต่างๆ โรงเรียนจัดเวทีการแข่งขันทั้งทางวิชาการและกิจกรรมต่างๆ ให้ชุมชน ได้เข้ามามีส่วนร่วม โรงเรียนจัดโครงการสอนให้ความรู้ซ่อมเสริมตามโรงเรียนในชุมชนใกล้เคียงและ ชุมชนที่ห่างไกล โรงเรียนจัดโครงการสาธิตจิตอาสาพัฒนาสิ่งแวดล้อมในชุมชน เช่น การฟื้นฟู อนุรักษ์ และการปลูกป่า การเก็บขยะชุมชน โรงเรียนจัดโครงการสาธิตอนุรักษ์สืบสานวัฒนธรรม ท้องถิ่น วัฒนธรรมไทย และวัฒนธรรมอื่นๆ ในสังคมพหุวัฒนธรรมและเผยแพร่สู่ชุมชน โรงเรียนจัด โครงการกีฬาสาธิตสามัคคีระหว่างโรงเรียนสาธิตและโรงเรียนสาธิตกับชุมชน โรงเรียนจัด โครงการเทศกาลดนตรี มหกรรมนาฏศิลป์ระหว่างโรงเรียนสาธิตและโรงเรียนสาธิตกับชุมชน โรงเรียนจัด โครงการสาธิตสืบศิลป์ โครงการเกี่ยวกับศิลปะทุกแขนงและนำจัดแสดงผลงานสู่ชุมชน โรงเรียนจัด โครงการสาธิตปันน้ำใจสู่ผู้ยากไร้ในชุมชน โรงเรียนจัดโครงการ Open house เปิดบ้านสาธิตเพื่อการ ประชาสัมพันธ์ โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมาใช้ห้องสมุดได้ สรุปประเด็นนี้ คือ การสร้าง สัมพันธภาพที่ดีต่อชุมชน

จากผลการสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญจำนวน 19 ท่าน ตามแบบสัมภาษณ์แบบไม่มี โครงสร้าง (non structured interview) เพื่อตอบคำถามวัตถุประสงค์ของการวิจัย คือ เพื่อทราบ ศิลปะการครองคนของผู้บริหารในโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ในรอบที่ 1 ผู้วิจัยสามารถวิเคราะห์เป็นกลุ่มความคิดเห็นเกี่ยวกับ ประเด็นสำคัญต่างๆ และสรุปได้รวม 5 ด้าน 85 ประเด็น ได้แก่ 1) การเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร

20 ประเด็น 2) การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร 16 ประเด็น 3) การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร 21 ประเด็น 4) การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน 16 ประเด็น 5) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อชุมชน 12 ประเด็น

การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทราบศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

EDFR รอบที่ 2

ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดียวกันกับ EDFR รอบที่ 1 สำหรับตอบแบบสอบถามความคิดเห็น (opinionnaire) ซึ่งมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (rating scale) 5 ช่วงคะแนน ในการรวบรวมข้อมูลใน EDFR รอบที่ 2

การเก็บรวบรวมข้อมูลในรอบที่ 2 นี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม ความคิดเห็น (opinionnaire) โดยการหาค่า มัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) ของข้อมูลที่มีการแจกแจงความถี่ เป็นรายประเด็นย่อยเพื่อพิจารณาเลือกแนวโน้มที่มี ค่ามัธยฐาน (Median) 3.5 ขึ้นไป และมีความสอดคล้องกัน คือ มีค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่าฐานนิยมและฐานนิยม ไม่เกิน 1.0 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ได้จากการคำนวณหาค่า ความแตกต่างของควอไทล์ที่ 1 และควอไทล์ที่ 3 ถ้าค่าพิสัยอินเตอร์ควอไทล์ที่คำนวณได้จากประเด็นย่อยใดที่มีค่าไม่เกิน 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อความนั้นสอดคล้องกัน (ฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ) ซึ่งผลการวิเคราะห์สรุปได้ตามตารางแยกเป็นรายด้าน ดังนี้

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา คือ การเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร

การเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม Mdn-Mo	พิสัยระหว่างควอไทล์ (IQR)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
1. ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ สรรวม รู้กาลเทศะ	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. ผู้บริหารพูดจาสุภาพไพเราะ	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ผู้บริหารแต่งกายสุภาพ สะอาด เหมาะสมกับกาลเทศะ	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นและตื่นตัวในการทำงาน	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. ผู้บริหารลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง ทำงานไปด้วยกัน	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษา คือ การเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร (ต่อ)

การเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร	มัธย ฐาน (Mdn)	ฐาน นิยม (Mo)	มัธยฐาน- ฐานนิยม Mdn- Mo	พิสัย ระหว่าง ควอร์ไทล์ (IQR)	ระดับ ความ ต้องการ	ความ คิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ
6. ผู้บริหารมีความจริงจังต่องาน และผู้ร่วมงาน	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
7. ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อบทบาทและหน้าที่ของตนในการทำงาน	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
8. ผู้บริหารอุทิศตน ทุ่มเท มุ่งมั่นและเห็นประโยชน์ ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
9. ผู้บริหารบริหารงานโดยยึด หลักธรรมาภิบาล	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
10. ผู้บริหารเรียนรู้ตลอดชีวิต เข้าร่วมอบรม ศึกษา ดูงาน พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
11. ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง เป็นมิตร วางตนเป็นที่พึ่งพาได้	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
12. ผู้บริหารฝึกสติและสมาธิ ในการทำงานอยู่เสมอ	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
13. ผู้บริหารเห็นคุณค่าใน ตนเองและผู้อื่น มองโลกในแง่ ดี คิดบวก	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
14. ผู้บริหารไวใจ เชื่อใจใน ศักยภาพและให้เกียรติ ผู้ร่วมงาน	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
15. ผู้บริหารมีอารมณ์ขัน	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษา คือ การเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร (ต่อ)

การเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร	มัธย ฐาน (Mdn)	ฐาน นิยม (Mo)	มัธยฐาน- ฐานนิยม Mdn- Mo	พิสัย ระหว่าง ควอร์ไทล์ (IQR)	ระดับ ความ ต้องการ	ความ คิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ
16. ผู้บริหารสะสมและกระทำ ความดีอย่างต่อเนื่อง มีการพูด และการกระทำที่ตรงกันจนเกิด ความเกรงใจและเป็นที่ยอมรับ นับถือของทีมงานกลายเป็น “บารมี”	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
17. ผู้บริหารยึดหลักการ อุดมศึกษาในการบริหารงาน โรงเรียนสาธิตซึ่งมีพันธกิจ 4 ด้าน คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัยและพัฒนา การบริการ ทางวิชาการ และการทำนุบำรุง ศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งภารกิจ สำคัญอีก 2 ด้าน คือ กิจการ นักเรียนและการแสดงความ รับผิดชอบต่อสังคม	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
18. ผู้บริหารต้องศึกษาและ พัฒนาตนเองให้เป็นมนุษย์ที่ สมบูรณ์ โดยมีความฉลาดทั้ง 8 ด้าน	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
19. ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำ ทางวิชาการ	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
20. ผู้บริหารต้องมองเห็นและ สามารถดึงศักยภาพของ บุคลากรมาใช้ได้อย่างเต็มที่	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4 ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ศิลปะการครองคนของผู้บริหารในโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา คือ การเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร สอดคล้องเรียงกันตามลำดับ ดังนี้ ข้อที่ 1 ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ สාරวม รู้กาลเทศะ (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 2 ผู้บริหารพูดจาสุภาพไพเราะ (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 3 ผู้บริหารแต่งกายสุภาพ สะอาด เหมาะสมกับกาลเทศะ (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 4 ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นและตื่นตัวในการทำงาน (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 5 ผู้บริหารลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง ทำงานไปด้วยกัน (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 6 ผู้บริหารมีความจริงใจต่องานและผู้ร่วมงาน (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 7 ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อบทบาทและหน้าที่ของตนในการทำงาน (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 8 ผู้บริหารอุทิศตน ทุ่มเท มุ่งมั่นและเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 9 ผู้บริหารบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 10 ผู้บริหารเรียนรู้ตลอดชีวิต เข้าร่วมอบรม ศึกษา ค้นคว้า พัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 11 ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง เป็นมิตร วางตนเป็นที่พึ่งพาได้ (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 12 ผู้บริหารฝึกสติและสมาธิในการทำงานอยู่เสมอ (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 13 ผู้บริหารเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น มองโลกในแง่ดี คิดบวก (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 14 ผู้บริหารไว้วางใจ เชื่อใจในศักยภาพและให้เกียรติผู้ร่วมงาน (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 15 ผู้บริหารมีอารมณ์ขัน (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 16 ผู้บริหารสะสมและกระทำความดีอย่างต่อเนื่อง มีการพูดและการกระทำที่ตรงกัน จนเกิดความเกรงใจและเป็นที่ยอมรับนับถือของทีมงานกลายเป็น “บารมี” (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 17 ผู้บริหารยึดหลักการอุดมศึกษาในการบริหารงานโรงเรียนสาธิตซึ่งมีพันธกิจ 4 ด้าน คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัยและพัฒนา การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งภารกิจสำคัญอีก 2 ด้าน คือ กิจการนักเรียนและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 18 ผู้บริหารต้องศึกษาและพัฒนาตนเองให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยมีความฉลาดทั้ง 8 ด้าน (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 19 ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 20 ผู้บริหารต้องมองเห็นและสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ได้อย่างเต็มที่ (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0)

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษา คือ การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร

การสร้างบรรยากาศที่ดี ในองค์กร	มัธย ฐาน (Mdn)	ฐาน นิยม (Mo)	มัธยฐาน- ฐานนิยม Mdn- Mo	พิสัย ระหว่าง ควอร์ไทล์ (IQR)	ระดับ ความ ต้องการ	ความ คิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ
1.ผู้บริหารสร้างอุดมการณ์ทาง การศึกษา วิเคราะห์นโยบาย องค์กร ตั้งเป้าหมาย วางแผน ในการดำเนินงานและทำความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจ เอกลักษณ์ อัตลักษณ์ และวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.ผู้บริหารให้ความสำคัญกับ ภาษาและพหุวัฒนธรรมที่มี อิทธิพลต่อโลกและสนับสนุน ส่งเสริมพัฒนาความสามารถ ทางภาษาและสร้างความเข้าใจใน พหุวัฒนธรรมและเข้าใจใน บทบาทหน้าที่ของความเป็นพล โลก	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.ผู้บริหารมีการสื่อสารองค์กร อย่างต่อเนื่องและจัดอบรม ฝึกฝนการวิเคราะห์สื่อ รู้เท่า ทันสื่อแก่บุคลากร เพื่อเพิ่ม วิจรณ์ญาณในการตัดสินใจ	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.ผู้บริหารสร้างระบบการ สื่อสารทางสังคม (social media) เช่น line group facebook group เพื่อการ สื่อสารเชิงบวก สร้างสรรค์และ เพื่อการดำเนินงานอย่างคล่อง ตัวและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ มากยิ่งขึ้น	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษา คือ การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร (ต่อ)

การสร้างบรรยากาศที่ดี ในองค์กร	มัธย ฐาน (Mdn)	ฐาน นิยม (Mo)	มัธยฐาน- ฐานนิยม Mdn- Mo	พิสัย ระหว่าง ควอร์ไทล์ (IQR)	ระดับ ความ ต้องการ	ความ คิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ
5.ผู้บริหารจัดให้มีการประชุม บุคลากรอย่างสม่ำเสมอและ จัดการประชุมเพื่อสรุปผลและ วางแผนปฏิบัติการขององค์กร ประจำปีอย่างต่อเนื่อง	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
6.ผู้บริหารสร้างบรรยากาศ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ใน องค์กรอยู่เสมอทั้งเป็นทางการ และไม่เป็นทางการ เช่น จัดกล่องรับข้อเสนอแนะและ ความคิดเห็นในองค์กร การ ชวนผู้ร่วมงานไปรับประทานอาหาร อาหาร การออกกำลังกาย หรือ ทำกิจกรรมต่างๆ นอกเวลางาน เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่าง บุคลากรเพื่อการทำงานเป็นทีม และเกิดพลังสามัคคีระหว่างคน ในองค์กรและชุมชน	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
7. ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริม ให้บุคลากรร่วมกันสร้างภาพ ลักษณ์องค์กรในเชิงบวก ทุก คนเป็น Brand ambassador ขององค์กร บุคลากรมีส่วนร่วม ในการประชาสัมพันธ์การ ดำเนินงานขององค์กรทั้ง ทางตรงและทางอ้อม (การตลาด การประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์องค์กร)	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษา คือ การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร (ต่อ)

การสร้างบรรยากาศที่ดี ในองค์กร	มัธย ฐาน (Mdn)	ฐาน นิยม (Mo)	มัธยฐาน- ฐานนิยม Mdn- Mo	พิสัย ระหว่าง ควอร์ไทล์ (IQR)	ระดับ ความ ต้องการ	ความ คิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ
8.ผู้บริหารสร้างความเป็น เจ้าของและความเป็นหุ้นส่วน ให้แก่บุคลากร เช่น ให้อำนาจ ในการดำเนินงานต่างๆ ของ โรงเรียน	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
9.ผู้บริหารมอบหมายงานที่ หลากหลาย ทำทนาย ให้ บุคลากรได้ฝึกฝน เรียนรู้และ พัฒนาตนเองตลอดเวลา สามารถทำงานได้หลายด้าน และทำงานแทนกันได้	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
10.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ บุคลากรสามารถประเมินการ ทำงานของตนเอง	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
11.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ บุคลากรสามารถประเมินการ ทำงานของเพื่อนร่วมงาน	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
12.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ บุคลากรสามารถประเมินการ ทำงานของผู้บริหาร	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
13.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ บุคลากรสามารถประเมิน คุณภาพภายในองค์กร	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา คือ การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร (ต่อ)

การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม Mdn-Mo	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
14.ผู้บริหารรับฟังและเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถนำเสนอและแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้ตลอดเวลา	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
15.ผู้บริหารมีความยุติธรรมให้ความรักและความเข้าใจบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
16.ผู้บริหารให้อำนาจและกระจายอำนาจในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 5 ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ศิลปะการครองคนของผู้บริหารในโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา คือ การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร สอดคล้องเรียงกันตามลำดับ ดังนี้ ข้อที่ 1 ผู้บริหารสร้างอุดมการณ์ทางการศึกษา วิเคราะห์นโยบายองค์กร ตั้งเป้าหมายวางแผนในการดำเนินงานและทำความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจ เอกลักษณ์ อัตลักษณ์และวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 2 ผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาษาและพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อโลกและสนับสนุนส่งเสริมพัฒนาความสามารถทางภาษาและสร้างความเข้าใจในพฤติกรรมและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของความเป็นพลโลก (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 3 ผู้บริหารมีการสื่อสารองค์กรอย่างต่อเนื่องและจัดอบรม ฝึกฝนการวิเคราะห์ สื่อ รู้เท่าทันสื่อแก่บุคลากร เพื่อเพิ่มวิจาร์ณาญาณในการตัดสินใจ (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 4 ผู้บริหารสร้างระบบการสื่อสารทางสังคม (social media) เช่น line group facebook group เพื่อการสื่อสารเชิงบวก สร้างสรรค์และเพื่อการดำเนินงานอย่างคล่องตัวและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 5 ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและจัดการประชุมเพื่อสรุปผลและวางแผนปฏิบัติการขององค์กรประจำปีอย่างต่อเนื่อง (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 6 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรอยู่เสมอทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น จัดกล่องรับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นในองค์กร การชวนผู้ร่วมงานไปรับประทานอาหาร การออกกำลังกาย หรือทำกิจกรรมต่างๆ นอกเวลางานเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเพื่อการทำงานเป็นทีมและเกิดพลังสามัคคีระหว่างคนในองค์กรและชุมชน (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 7 ผู้บริหารสนับสนุน

ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันสร้างภาพลักษณ์องค์กรในเชิงบวก ทุกคนเป็น Brand ambassador ขององค์กร บุคลากรมีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม (การตลาด การประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์องค์กร) (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 8 ผู้บริหารสร้างความเป็นเจ้าของและความเป็นหุ้นส่วนให้แก่บุคลากร เช่น ให้หุ้นส่วนในการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียน (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 9 ผู้บริหารมอบหมายงานที่หลากหลาย ทำทนาย ให้บุคลากรได้ฝึกฝน เรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา สามารถทำงานได้หลายด้านและทำงานแทนกันได้ (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 10 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประเมินการทำงานของตนเอง (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 11 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประเมินการทำงานของเพื่อนร่วมงาน (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 12 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประเมินการทำงานของผู้บริหาร (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 13 ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประเมินคุณภาพภายในองค์กร (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 14 ผู้บริหารรับฟังและเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถนำเสนอและแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้ตลอดเวลา (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 15 ผู้บริหารมีความยุติธรรม ให้ความรักและความเข้าใจบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 16 ผู้บริหารให้อำนาจและกระจายอำนาจในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0)

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา คือ การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร

การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม Mdn-Mo	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
1.บริหารสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากร โดยการอบรม ศึกษาดูงานตามสถานที่ต้นแบบต่างๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากร โดยการอบรม ศึกษาดูงานเพิ่มเติมความรู้ที่สนใจเฉพาะบุคคลและสามารถนำประโยชน์ที่ได้จากความรู้นั้นมาเชื่อมโยงใช้ในการพัฒนางานต่างๆ ได้	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษา คือ การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร (ต่อ)

การสร้างแรงบันดาลใจให้ บุคลากร	มัธย ฐาน (Mdn)	ฐาน นิยม (Mo)	มัธยฐาน- ฐานนิยม Mdn- Mo	พิสัย ระหว่าง ควอร์ไทล์ (IQR)	ระดับ ความ ต้องการ	ความ คิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ
3.ผู้บริหารจัดระบบที่เลี้ยงหรือ ที่ปรึกษาแนะแนว ประสบการณ์การครองตน ครองคนและครองงานให้ บุคลากร	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.ผู้บริหารเชิญบุคคลสำคัญ หรือบุคคลที่ประสบ ความสำเร็จในชีวิตมา แลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่ บุคลากร	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5.ผู้บริหารมอบหมายงานที่ สร้างความท้าทายให้บุคลากร อยู่เสมอ	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
6.ผู้บริหารสร้างเสริมสุขภาพให้ บุคลากรมีความแข็งแรงทั้งกาย และใจมีบุคลิกภาพที่ดี ทั้ง ภายในและภายนอก โดยจัดมี สถานที่และอุปกรณ์ออกกำลังกาย ในองค์กรอย่างเหมาะสม	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
7.ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อม ในองค์กรให้น่าอยู่ สะอาด อากาศถ่ายเทสะดวก ได้รับแสง สว่างเพียงพอ มีความสงบร่ม รื่น เพื่อบรรยากาศแห่งการ เรียนรู้	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษา คือ การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร (ต่อ)

การสร้างแรงบันดาลใจให้ บุคลากร	มัธย ฐาน (Mdn)	ฐาน นิยม (Mo)	มัธยฐาน- ฐานนิยม Mdn- Mo	พิสัย ระหว่าง ควอร์ไทล์ (IQR)	ระดับ ความ ต้องการ	ความ คิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ
8.ผู้บริหารมอบหมายให้ บุคลากรเขียนบันทึกทุกวันถึง เป้าหมายในการทำงาน ความ ภาคภูมิใจ และการพัฒนา ตนเอง เป็นการฝึกความคิด สะท้อนตน self reflection สะท้อนงาน	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
9.ผู้บริหารจัดเวลา office hour รับปรึกษาปัญหาและ ผ่อนคลายความกังวลใจให้ บุคลากร deep listen ช่วย แนะนำการสร้างสมดุลและเพิ่ม คุณภาพในชีวิตของบุคลากร เช่น นอนตื่นเช้า พักผ่อนให้ เพียงพอ มีกิจกรรมเพิ่ม ออกซิเจนให้สมอง บริหาร สมอง brain gyms ดื่มน้ำให้ เพียงพอ รับประทานอาหารที่ ถูกสุขลักษณะ ออกกำลังกาย การนวดบำบัด Massage Therapy หรือกดจุดหลาย เส้นประสาท คลายกล้ามเนื้อ ดนตรีบำบัด Music Therapy	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษา คือ การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร (ต่อ)

การสร้างแรงบันดาลใจให้ บุคลากร	มัธย ฐาน (Mdn)	ฐาน นิยม (Mo)	มัธยฐาน- ฐานนิยม Mdn- Mo	พิสัย ระหว่าง ควอร์ไทล์ (IQR)	ระดับ ความ ต้องการ	ความ คิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ
10.ผู้บริหารจัดกิจกรรม สนับสนุนและส่งเสริมให้ บุคลากรได้ฝึกปฏิบัติธรรมตาม ศาสนาที่ตนนับถือเพื่อสร้างสติ สัมมาอาชีวะและฝึกสมาธิใน การทำงาน	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
11.ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อ กระตุ้นและให้ความหวังในการ เพิ่มพลังบวกพลังสร้างสรรค์ให้ บุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้ ตระหนักถึงคุณค่าแห่งตน	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
12.ผู้บริหารมอบรอยยิ้ม เสียง หัวเราะและส่งความปรารถนา ดีให้แก่บุคลากรอยู่เสมอ	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
13.ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคลากรโดยยึดหลักการ ปรับเปลี่ยนจากภายใน	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
14.ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคลากรโดยยึดหลักศิลปะ ของการมีชีวิตอยู่	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
15.ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจ ให้บุคลากรโดยยึดหลักการคิด บวก	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา คือ การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร (ต่อ)

การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม Mdn-Mo	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
16.ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างสมดุล	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
17.ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการเริ่มต้นใหม่ได้ตลอดเวลา	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
18.ผู้บริหารสร้างความสำเร็จในตัวเองให้บุคลากร	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
19.ผู้บริหารสร้างความสำเร็จในการทำงานให้บุคลากร	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
20.ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้เป็นองค์กรแห่งความสุขและความสร้างสรรค์	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
21.ผู้บริหารสร้างสถานการณ์ที่น่าสนใจและเรียกร้องความสนใจจากบุคลากร ให้มีความสนุกและตื่นตัวในการทำงานอยู่เสมอ	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 6 ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ศิลปะการครองคนของผู้บริหารในโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา คือ การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร สอดคล้องเรียงกันตามลำดับ ดังนี้ ข้อที่ 1 บริหารสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรโดยการอบรมศึกษาดูงานตามสถานที่ต้นแบบต่างๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 2 ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรโดยการอบรม ศึกษาดูงาน

เพิ่มเติมความรู้ที่สนใจเฉพาะบุคคลและสามารถนำประโยชน์ที่ได้จากความรู้นั้นมาเชื่อมโยงใช้ในการพัฒนางานต่างๆ ได้ (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 3 ผู้บริหารจัดการระบบพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาแนะแนวประสบการณ์การครองตน ครองคนและครองงานให้บุคลากร (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 4 ผู้บริหารเชิญบุคคลสำคัญหรือบุคคลที่ประสบความสำเร็จในชีวิตมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่บุคลากร (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 5 ผู้บริหารมอบหมายงานที่สร้างความท้าทายให้บุคลากรอยู่เสมอ (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 6 ผู้บริหารสร้างเสริมสุขภาพให้บุคลากรมีความแข็งแรงทั้งกายและใจมีบุคลิกภาพที่ดี ทั้งภายในและภายนอก โดยจัดมีสถานที่และอุปกรณ์ออกกำลังกายในองค์กรอย่างเหมาะสม (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 7 ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรให้น่าอยู่ สะอาด อากาศถ่ายเทสะดวก ได้รับแสงสว่างเพียงพอ มีความสงบร่มรื่น เพื่อบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 8 ผู้บริหารมอบหมายให้บุคลากรเขียนบันทึกทุกวันถึงเป้าหมายในการทำงาน ความภาคภูมิใจ และการพัฒนาตนเอง เป็นการฝึกความคิดสะท้อนตน self reflection สะท้อนงาน (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 9 ผู้บริหารจัดเวลา office hour ปรึกษาปัญหาและผ่อนคลายความกังวลใจให้บุคลากร deep listen ช่วยแนะนำการสร้างสมดุลและเพิ่มคุณภาพในชีวิตของบุคลากร เช่น นอนตื่นเช้า พักผ่อนให้เพียงพอ มีกิจกรรมเพิ่มออกซิเจนให้สมอง บริหารสมอง brain gyms ดื่มน้ำให้เพียงพอ รับประทานอาหารที่ถูกสุขลักษณะ ออกกำลังกาย การนวดบำบัด Massage Therapy หรือจุดจุดหลายเส้นประสาท คลายกล้ามเนื้อ ดนตรีบำบัด Music Therapy (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 10 ผู้บริหารจัดการกิจกรรมสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกปฏิบัติธรรมตามศาสนาที่ตนนับถือเพื่อสร้างสติสัมมาอาชีวะและฝึกสมาธิในการทำงาน (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 11 ผู้บริหารจัดการกิจกรรมเพื่อกระตุ้นและให้ความหวังในการเพิ่มพลังบวกพลังสร้างสรรค์ให้บุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักถึงคุณค่าแห่งตน (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 12 ผู้บริหารมอบรอยยิ้ม เสียงหัวเราะและส่งความปรารถนาดีให้แก่บุคลากรอยู่เสมอ (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 13 ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการปรับเปลี่ยนจากภายใน (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 14 ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักศิลปะของกรรมชีวิตอยู่ (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 15 ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการคิดบวก (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 16 ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างสมดุล (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 17 ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการเริ่มต้นใหม่ได้ตลอดเวลา (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 18 ผู้บริหารสร้างความศรัทธาในตัวเองให้บุคลากร (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 19 ผู้บริหารสร้างความศรัทธาในการทำงานให้บุคลากร (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 20 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้เป็นองค์กรแห่งความสุขและสร้างสรรค์ (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 21 ผู้บริหารสร้างสถานการณ์ที่น่าสนใจและเรียกร้องความสนใจจากบุคลากร ให้มีความสุขและตื่นตัวในการทำงานอยู่เสมอ (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0)

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษา คือ การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน

การสร้างขวัญและกำลังใจใน การทำงาน	มัธย ฐาน (Mdn)	ฐาน นิยม (Mo)	มัธยฐาน- ฐานนิยม Mdn- Mo	พิสัย ระหว่าง ควอร์ไทล์ (IQR)	ระดับ ความ ต้องการ	ความ คิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ
1.ผู้บริหารใช้จิตวิทยาในการ ตักเตือนและลงโทษ เมื่อ คณาจารย์และบุคลากรทำ ผิดพลาดไม่ว่าจะเรื่องงานหรือ เรื่องวินัย เช่น เรียกมาตักเตือน ส่วนตัว ไม่ต่อว่าหรือประจาน ให้อับอายต่อสาธารณะ	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจ ภายนอกเล็กๆ น้อยๆ อยู่ ตลอดเวลา เช่น การให้ ของขวัญลูกบุคลากร การให้ รางวัลความขยัน การให้ ทุนการศึกษาอย่างไม่เป็น ทางการ การซื้อชุดนักเรียนให้ ลูกบุคลากร ซื้อของฝากเมื่อไป ต่างจังหวัดหรือต่างประเทศ	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.ผู้บริหารจัดระบบสวัสดิการ ให้บุคลากรและครอบครัวอย่าง เหมาะสม	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.ผู้บริหารเสริมแรงเมื่อทำ ความดีความชอบ ไม่ว่าจะเป็น การให้คำชื่นชมให้รางวัล ให้สวัสดิการเพิ่มเติม หรือให้ ความก้าวหน้าในการทำงาน carrier parts	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษา คือ การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน (ต่อ)

การสร้างขวัญและกำลังใจใน การทำงาน	มัธย ฐาน (Mdn)	ฐาน นิยม (Mo)	มัธยฐาน- ฐานนิยม Mdn- Mo	พิสัย ระหว่าง ควอร์ไทล์ (IQR)	ระดับ ความ ต้องการ	ความ คิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ
5.ผู้บริหารเสริมแรงโดยให้ ค่าตอบแทนพิเศษประจำปี (Bonus)	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
6.ผู้บริหารจัดตั้งกองทุนสำรอง เลี้ยงชีพ กองทุนเงินออม สำหรับบุคลากรและกองทุน กู้ยืมต่างๆ ในองค์กร	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
7.ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณ ทุนการศึกษาต่อ ทุนพัฒนา บุคลากร ทุนผลงานทาง วิชาการ ทุนการทำวิจัย ทุน การผลิตตำรา ทุนนวัตกรรม การศึกษา ทุนการนำเสนอ ผลงานทางวิชาการ และทุน รางวัลการสร้างชื่อเสียงให้ องค์กร	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
8.ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณ ทำประกันชีวิต ประกัน อุบัติเหตุให้บุคลากร มีสวัสดิการยามเจ็บป่วย	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
9.ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณ เพื่อสวัสดิการเมื่อเกิดภัยพิบัติ ต่างๆ เช่น อุทกภัย วาตภัย อัคคีภัย	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
10.ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้ บุคลากรรู้สึกรู้สึกปลอดภัยใน การทำงาน	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา คือ การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน (ต่อ)

การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม Mdn-Mo	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
11.ผู้บริหารยึดหลักเกณฑ์เกณฑ์ในการสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
12.ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาที่ดีในทุกเรื่องทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของบุคลากรและรักษาความลับได้เป็นอย่างดี	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
13.ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน เช่น เทศกาลปีใหม่ เทศกาลวันสงกรานต์	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
14.ผู้บริหารจัดกิจกรรมทางศาสนาเพื่อเป็นที่พึ่งและที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจให้บุคลากร	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
15.ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขตนเองอยู่เสมอ	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 7 ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ศิลปะการครองคนของผู้บริหารในโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา คือ การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน สอดคล้องเรียงกันตามลำดับ ดังนี้ ข้อที่ 1 ผู้บริหารใช้จิตวิทยาในการตักเตือนและลงโทษ เมื่อคณาจารย์และบุคลากรทำผิดพลาดไม่ว่าจะเรื่องงานหรือเรื่องวินัย เช่น เรียกมาตักเตือนส่วนตัว ไม่ต่อว่าหรือประจานให้อับอายต่อสาธารณชน (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 2 ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายนอกเล็กๆ น้อยๆ อยู่ตลอดเวลา เช่น การให้ของขวัญลูกบุคลากร การให้รางวัลความขยัน การให้

ทุนการศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ การซื้อชุดนักเรียนให้ลูกบุคลากร ซื้อของฝากเมื่อไปต่างจังหวัดหรือต่างประเทศ (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 3 ผู้บริหารจัดการระบบสวัสดิการให้บุคลากรและครอบครัวอย่างเหมาะสม (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 4 ผู้บริหารเสริมแรงเมื่อทำความดีความชอบ ไม่ว่าจะเป็นการให้คำชื่นชมให้รางวัล ให้สวัสดิการเพิ่มเติม หรือให้ความก้าวหน้าในการทำงาน carrier parts (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 5 ผู้บริหารเสริมแรงโดยให้ค่าตอบแทนพิเศษประจำปี (Bonus) (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 6 ผู้บริหารจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนเงินออมสำหรับบุคลากรและกองทุนกั๊ยืมต่างๆ ในองค์กร (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 7 ผู้บริหารจัดการสรรงบประมาณ ทุนการศึกษาต่อ ทุนพัฒนาบุคลากร ทุนผลงานทางวิชาการ ทุนการทำวิจัย ทุนการผลิตตำรา ทุนนวัตกรรมการศึกษา ทุนการนำเสนอผลงานทางวิชาการ และทุนรางวัลการสร้างชื่อเสียงให้องค์กร (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 8 ผู้บริหารจัดการสรรงบประมาณ ทำประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุให้บุคลากร มีสวัสดิการยามเจ็บป่วย (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 9 ผู้บริหารจัดการสรรงบประมาณเพื่อสวัสดิการเมื่อเกิดภัยพิบัติต่างๆ เช่น อุทกภัย วาตภัย อัคคีภัย (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 10 ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้บุคลากรรู้สึกรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 11 ผู้บริหารยึดหลักเกณฑ์เกณฑ์ในการสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 12 ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาที่ดีในทุกเรื่องทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของบุคลากรและรักษาความลับได้เป็นอย่างดี (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 13 ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน เช่น เทศกาลปีใหม่ เทศกาลวันสงกรานต์ (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 14 ผู้บริหารจัดกิจกรรมทางศาสนาเพื่อเป็นที่พึ่งและที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจให้บุคลากร (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 15 ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขตนเองอยู่เสมอ (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0)

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษา คือ การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อชุมชน

การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี ต่อชุมชน	มัธย ฐาน (Mdn)	ฐาน นิยม (Mo)	มัธยฐาน- ฐานนิยม Mdn- Mo	พิสัย ระหว่าง ควอร์ไทล์ (IQR)	ระดับ ความ ต้องการ	ความ คิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ
1.โรงเรียนให้ความร่วมมือ ต่างๆ หรือทำข้อตกลงความ ร่วมมือ (MOU)กับองค์กรต่างๆ ทั้งทางภาครัฐและเอกชน	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2.โรงเรียนจัดการบริการทาง วิชาการให้สังคม เช่น การจัด อบรม สัมมนาทางวิชาการ การ นิเทศครู ส่งบุคลากรเป็น วิทยากรและแลกเปลี่ยน ประสบการณ์กับโรงเรียนต่างๆ	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3.โรงเรียนจัดเวทีการแข่งขันทั้ง ทางวิชาการและกิจกรรมต่างๆ ให้ชุมชนได้เข้ามีส่วนร่วม	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4.โรงเรียนจัดโครงการสอนให้ ความรู้ซ่อมเสริมตามโรงเรียน ในชุมชนใกล้เคียงและชุมชนที่ ห่างไกล	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5.โรงเรียนจัดโครงการสาธิตจิต อาสาพัฒนาสิ่งแวดล้อมใน ชุมชน เช่น การฟื้นฟู อนุรักษ์ และการปลูกป่า การเก็บขยะ ชุมชน	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ
การอุดมศึกษา คือ การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อชุมชน (ต่อ)

การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี ต่อชุมชน	มัธย ฐาน (Mdn)	ฐาน นิยม (Mo)	มัธยฐาน- ฐานนิยม Mdn- Mo	พิสัย ระหว่าง ควอร์ไทล์ (IQR)	ระดับ ความ ต้องการ	ความ คิดเห็น ของ ผู้เชี่ยวชาญ
6.โรงเรียนจัดโครงการสาธิต อนุรักษ์สืบสานวัฒนธรรม ท้องถิ่น วัฒนธรรมไทย และ วัฒนธรรมอื่นๆ ในสังคมพหุ วัฒนธรรมและเผยแพร่สู่ชุมชน	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
7.โรงเรียนจัดโครงการกีฬา สาธิตสามัคคีระหว่างโรงเรียน สาธิตและโรงเรียนสาธิตกับ ชุมชน	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
8.โรงเรียนจัดโครงการเทศกาล ดนตรี มหกรรมนาฏศิลป์ ระหว่างโรงเรียนสาธิตและ โรงเรียนสาธิตกับชุมชน	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
9.โรงเรียนจัดโครงการสาธิตสืบ ศิลป์ โครงการเกี่ยวกับศิลปะ ทุกแขนงและนำจัดแสดงผล งานสู่ชุมชน	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
10.โรงเรียนจัดโครงการสาธิต ปันน้ำใจสู่ผู้ยากไร้ในชุมชน	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
11.โรงเรียนจัดโครงการ Open house เปิดบ้านสาธิตเพื่อการ ประชาสัมพันธ์	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา คือ การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อชุมชน (ต่อ)

การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อชุมชน	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม Mdn-Mo	พิสัยระหว่างควอร์ไทล์ (IQR)	ระดับความต้องการ	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
12.โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมาใช้ห้องสมุดได้	5	5	0	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 8 ผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ศิลปะการครองคนของผู้บริหารในโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ด้านสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน สอดคล้องเรียงกันตามลำดับ ดังนี้ ข้อที่ 1 โรงเรียนให้ความร่วมมือต่างๆ หรือทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับองค์กรต่างๆ ทั้งทางภาครัฐและเอกชน (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 2 โรงเรียนจัดการบริการทางวิชาการให้สังคม เช่น การจัดอบรม สัมมนาทางวิชาการ การนิเทศครู ส่งบุคลากรเป็นวิทยากรและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับโรงเรียนต่างๆ (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 3 โรงเรียนจัดเวทีการแข่งขันทั้งทางวิชาการและกิจกรรมต่างๆ ให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วม (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 4 โรงเรียนจัดโครงการสอนให้ความรู้ซ่อมเสริมตามโรงเรียนในชุมชนใกล้เคียงและชุมชนที่ห่างไกล (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 5 โรงเรียนจัดโครงการสาธิตจิตอาสาพัฒนาสิ่งแวดล้อมในชุมชน เช่น การฟื้นฟู อนุรักษ์ และการปลูกป่า การเก็บขยะชุมชน (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 6 โรงเรียนจัดโครงการสาธิตอนุรักษ์สืบสานวัฒนธรรมท้องถิ่น วัฒนธรรมไทย และวัฒนธรรมอื่นๆ ในสังคมพหุวัฒนธรรมและเผยแพร่สู่ชุมชน (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 7 โรงเรียนจัดโครงการกีฬาสาธิตสามัคคีระหว่างโรงเรียนสาธิตและโรงเรียนสาธิตกับชุมชน (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 8 โรงเรียนจัดโครงการเทศกาลดนตรี มหกรรมนาฏศิลป์ระหว่างโรงเรียนสาธิตและโรงเรียนสาธิตกับชุมชน (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 9 โรงเรียนจัดโครงการสาธิตสืบศิลป์ โครงการเกี่ยวกับศิลปะทุกแขนงและนำจัดแสดงผลงานสู่ชุมชน (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 10 โรงเรียนจัดโครงการสาธิตปันน้ำใจสู่ผู้ยากไร้ในชุมชน (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 11 โรงเรียนจัดโครงการ Open house เปิดบ้านสาธิตเพื่อการประชาสัมพันธ์ (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0) ข้อที่ 12 โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมาใช้ห้องสมุดได้ (Mdn = 5, IQR = 0, |Mdn-Mo| = 0)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัย เรื่อง ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 ท่าน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (non structure interview) ใน EDFR รอบที่ 1 และแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) EDFR ใน รอบที่ 2 การเก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการ โดย 1) การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญผู้วิจัยเดินทางไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง และ 2) แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) ในรอบที่ 2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median), ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Inter Quartile Range) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป และการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ทั้ง 2 รอบ สรุปได้ว่า ศิลปะการครองคนของผู้บริหารในโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 5 ด้าน 85 ประเด็น ได้แก่ 1) การเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร 20 ประเด็น 2) การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร 16 ประเด็น 3) การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร 21 ประเด็น 4) การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน 16 ประเด็น 5) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อชุมชน 12 ประเด็น โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร ประกอบด้วย 20 ประเด็น ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ สรรวม รู้กาลเทศะ 2) ผู้บริหารพูดจาสุภาพไพเราะ 3) ผู้บริหารแต่งกายสุภาพสะอาด เหมาะสมกับกาลเทศะ 4) ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นและตื่นตัวในการทำงาน 5) ผู้บริหารลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง ทำงานไปด้วยกัน 6) ผู้บริหารมีความจริงจังต่องานและผู้ร่วมงาน 7) ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่องานและหน้าที่ของตนในการทำงาน 8) ผู้บริหารอุทิศตนทุ่มเทมุ่งมั่นและเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง 9) ผู้บริหารบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 10) ผู้บริหารเรียนรู้ตลอดชีวิต เข้าร่วมอบรม ศึกษา ดูงาน พัฒนาตนเองอยู่เสมอ 11) ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง เป็นมิตร วางตนเป็นที่พึ่งพาได้ 12) ผู้บริหารฝึกสติและสมาธิในการทำงานอยู่เสมอ 13) ผู้บริหารเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น มองโลกในแง่ดี คิดบวก 14) ผู้บริหารไว้วางใจ เชื่อใจใน

ศักยภาพและให้เกียรติผู้ร่วมงาน 15) ผู้บริหารมีอารมณ์ขัน 16) ผู้บริหารสะสมและกระทำความดีอย่างต่อเนื่อง มีการพูดและการกระทำที่ตรงกัน จนเกิดความเกรงใจและเป็นที่ยอมรับนับถือของทีมงานกลายเป็น “บารมี” 17) ผู้บริหารยึดหลักการอุดมศึกษาในการบริหารงานโรงเรียนสาธิตซึ่งมีพันธกิจ 4 ด้าน คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัยและพัฒนา การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งภารกิจสำคัญอีก 2 ด้าน คือ กิจการนักเรียนและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม 18) ผู้บริหารต้องศึกษาและพัฒนาตนเองให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยมีความฉลาดทั้ง 8 ด้าน 19) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ 20) ผู้บริหารต้องมองเห็นและสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ได้อย่างเต็มที่

2. การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร ประกอบด้วย 16 ประเด็น ได้แก่ 1) ผู้บริหารสร้างอุดมการณ์ทางการศึกษา วิเคราะห์นโยบายองค์กร ตั้งเป้าหมาย วางแผนในการดำเนินงานและทำความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจ เอกลักษณ์ อัตลักษณ์ และวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน 2) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาษาและพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อโลกและสนับสนุนส่งเสริมพัฒนาความสามารถทางภาษาและสร้างความเข้าใจในพฤติกรรมและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของความเป็นพลโลก 3) ผู้บริหารมีการสื่อสารองค์กรอย่างต่อเนื่องและจัดอบรม ฝึกฝนการวิเคราะห์สื่อ รู้เท่าทันสื่อแก่บุคลากร เพื่อเพิ่มวิจารณญาณในการตัดสินใจ 4) ผู้บริหารสร้างระบบการสื่อสารทางสังคม (social media) เช่น line group facebook group เพื่อการสื่อสารเชิงบวก สร้างสรรค์และเพื่อการดำเนินงานอย่างคล่องตัวและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 5) ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและจัดการประชุมเพื่อสรุปผลและวางแผนปฏิบัติการขององค์กรประจำปีอย่างต่อเนื่อง 6) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรอยู่เสมอทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น จัดกล่องรับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นในองค์กร การชวนผู้ร่วมงานไปรับประทานอาหาร การออกกำลังกาย หรือทำกิจกรรมต่างๆ นอกเวลางานเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเพื่อการทำงานเป็นทีมและเกิดพลังสามัคคีระหว่างคนในองค์กรและชุมชน 7) ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันสร้างภาพลักษณ์องค์กรในเชิงบวก ทุกคนเป็น Brand ambassador ขององค์กร บุคลากรมีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานขององค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อม (การตลาด การประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์องค์กร) 8) ผู้บริหารสร้างความเป็นเจ้าของและความเป็นหุ้นส่วนให้แก่บุคลากร เช่น ให้หุ้นส่วนในการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียน 9) ผู้บริหารมอบหมายงานที่หลากหลาย ทำทนาย ให้บุคลากรได้ฝึกฝน เรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา สามารถทำงานได้หลายด้านและทำงานแทนกันได้ 10) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประเมินการทำงานของตนเอง 11) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประเมินการทำงานของเพื่อนร่วมงาน 12) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประเมินการทำงานของผู้บริหาร 13) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประเมินคุณภาพภายในองค์กร 14) ผู้บริหารรับฟังและเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถนำเสนอและแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้ตลอดเวลา 15) ผู้บริหารมี

ความยุติธรรม ให้ความรักและความเข้าใจบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน 16) ผู้บริหารให้อำนาจและกระจายอำนาจในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ

3. การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร ประกอบด้วย 21 ประเด็น ได้แก่ 1) ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรโดยการอบรม ศึกษาดูงานตามสถานที่ต้นแบบต่างๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ 2) ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรโดยการอบรม ศึกษาดูงานเพิ่มเติมความรู้ที่สนใจเฉพาะบุคคลและสามารถนำประโยชน์ที่ได้จากความรู้นั้นมาเชื่อมโยงใช้ในการพัฒนางานต่างๆ ได้ 3) ผู้บริหารจัดระบบพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาแนะแนว ประสพการณ์การครองตน ครองคนและครองงานให้บุคลากร 4) ผู้บริหารเชิญบุคคลสำคัญหรือบุคคลที่ประสบความสำเร็จในชีวิตมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่บุคลากร 5) ผู้บริหารมอบหมายงานที่สร้างความท้าทายให้บุคลากรอยู่เสมอ 6) ผู้บริหารสร้างเสริมสุขภาพให้บุคลากรมีความแข็งแรงทั้งกายและใจ มีบุคลิกภาพที่ดี ทั้งภายในและภายนอก โดยจัดมีสถานที่และอุปกรณ์ออกกำลังกายในองค์กรอย่างเหมาะสม 7) ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรให้น่าอยู่ สะอาด อากาศถ่ายเทสะดวก ได้รับแสงสว่างเพียงพอ มีความสงบร่มรื่น เพื่อบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ 8) ผู้บริหารมอบหมายให้บุคลากรเขียนบันทึกทุกวันถึงเป้าหมายในการทำงาน ความภาคภูมิใจ และการพัฒนาตนเอง เป็นการฝึกความคิดสะท้อนตน self reflection สะท้อนงาน 9) ผู้บริหารจัดเวลา office hour รับปรึกษาปัญหาและผ่อนคลายความกังวลในใจให้บุคลากร deep listen ช่วยแนะนำการสร้างสมดุลและเพิ่มคุณภาพในชีวิตของบุคลากร เช่น นอนตื่นเช้า พักผ่อนให้เพียงพอ มีกิจกรรมเพิ่มออกซิเจนให้สมอง บริหารสมอง brain gyms ดื่มน้ำให้เพียงพอ รับประทานอาหารที่ถูกสุขลักษณะ ออกกำลังกาย การนวดบำบัด Massage Therapy หรือกดจุดหลายเส้นประสาท คลายกล้ามเนื้อดนตรีบำบัด Music Therapy 10) ผู้บริหารจัดกิจกรรมสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกปฏิบัติธรรมตามศาสนาที่ตนนับถือเพื่อสร้างสติสัมมาอาชีวะและฝึกสมาธิในการทำงาน 11) ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นและให้ความหวังในการเพิ่มพลังบวก พลังสร้างสรรค์ให้บุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักถึงคุณค่าแห่งตน 12) ผู้บริหารมอบรอยยิ้ม เสียงหัวเราะและส่งความปรารถนาดีให้แก่บุคลากรอยู่เสมอ 13) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการปรับเปลี่ยนจากภายใน 14) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักศิลปะของการมีชีวิตอยู่ 15) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการคิดบวก 16) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างสมดุล 17) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการเริ่มต้นใหม่ได้ตลอดเวลา 18) ผู้บริหารสร้างความศรัทธาในตัวเองให้บุคลากร 19) ผู้บริหารสร้างความศรัทธาในการทำงานให้บุคลากร 20) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้เป็นองค์กรแห่งความสุขและความสร้างสรรค์ 21) ผู้บริหารสร้างสถานการณ์ที่น่าสนใจและเรียกร้องความสนใจจากบุคลากรให้มีความสุขและตื่นตัวในการทำงานอยู่เสมอ

4. การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ประกอบด้วย 16 ประเด็น ได้แก่ 1) ผู้บริหารใช้จิตวิทยาในการตักเตือนและลงโทษ เมื่อคณาจารย์และบุคลากรทำผิดพลาดไม่ว่าจะเรื่องงานหรือเรื่องวินัย เช่น เรียกมาตักเตือนส่วนตัว ไม่ต่อว่าหรือประจานให้อับอายต่อสาธารณชน 2) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายนอกเล็กๆ น้อยๆ อยู่ตลอดเวลา เช่น การให้ของขวัญลูกบุคลากร การให้รางวัลความขยัน การให้ทุนการศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ การซื้อชุดนักเรียนให้ลูกบุคลากร ซื้อของฝากเมื่อไปต่างจังหวัดหรือต่างประเทศ 3) ผู้บริหารจัดระบบสวัสดิการให้บุคลากรและครอบครัวอย่างเหมาะสม 4) ผู้บริหารเสริมแรงเมื่อทำความดีความชอบ ไม่ว่าจะเป็นการให้คำชื่นชมให้รางวัล ให้สวัสดิการเพิ่มเติม หรือให้ความก้าวหน้าในการทำงาน carrier parts 5) ผู้บริหารเสริมแรงโดยให้ค่าตอบแทนพิเศษประจำปี (Bonus) 6) ผู้บริหารจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนเงินออมสำหรับบุคลากรและกองทุนกู้ยืมต่างๆ ในองค์กร 7) ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณ ทุนการศึกษาต่อ ทุนพัฒนาบุคลากร ทุนผลงานทางวิชาการ ทุนการทำวิจัย ทุนการผลิตตำรา ทุนนวัตกรรมการศึกษา ทุนการนำเสนอผลงานทางวิชาการ และทุนรางวัลการสร้างชื่อเสียงให้องค์กร 8) ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณทำประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุให้บุคลากร มีสวัสดิการยามเจ็บป่วย 9) ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณเพื่อสวัสดิการเมื่อเกิดภัยพิบัติต่างๆ เช่น อุทกภัย วาตภัย อัคคีภัย 10) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้บุคลากรรู้สึกรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน 11) ผู้บริหารยึดหลักเกณฑ์เกณฑ์ในการสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม 12) ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาที่ดีในทุกเรื่องทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของบุคลากรและรักษาความลับได้เป็นอย่างดี 13) ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน เช่น เทศกาลปีใหม่ เทศกาลวันสงกรานต์ 14) ผู้บริหารจัดกิจกรรมทางศาสนาเพื่อเป็นที่พึ่งและที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจให้บุคลากร 15) ผู้บริหารจัดตั้งฝ่ายจัดหารายได้และพัฒนาสินทรัพย์องค์กรเพื่อเป็นแหล่งเงินทุนสำรองและการดำเนินกิจการต่างๆ ในองค์กร เช่น สหกรณ์โรงเรียน 16) ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขตนเองอยู่เสมอ

5. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อชุมชน ประกอบด้วย 12 ประเด็น ได้แก่ 1) โรงเรียนให้ความร่วมมือต่างๆ หรือทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับองค์กรต่างๆ ทั้งทางภาครัฐและเอกชน 2) โรงเรียนจัดการบริการทางวิชาการให้สังคม เช่น การจัดอบรม สัมมนาทางวิชาการ การนิเทศครูส่งบุคลากรเป็นวิทยากรและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับโรงเรียนต่างๆ 3) โรงเรียนจัดเวทีการแข่งขันทั้งทางวิชาการและกิจกรรมต่างๆ ให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วม 4) โรงเรียนจัดโครงการสอนให้ความรู้ซ่อมเสริมตามโรงเรียนในชุมชนใกล้เคียงและชุมชนที่ห่างไกล 5) โรงเรียนจัดโครงการสาธิตจิตอาสาพัฒนาสิ่งแวดล้อมในชุมชน เช่น การฟื้นฟู อนุรักษ์ และการปลูกป่า การเก็บขยะชุมชน 6) โรงเรียนจัดโครงการสาธิตอนุรักษ์สืบสานวัฒนธรรมท้องถิ่น วัฒนธรรมไทย และวัฒนธรรมอื่นๆ ในสังคมพหุวัฒนธรรมและเผยแพร่สู่ชุมชน 7) โรงเรียนจัดโครงการกีฬาสาธิตสามัคคีระหว่างโรงเรียนสาธิตและโรงเรียนสาธิตกับชุมชน 8) โรงเรียนจัดโครงการเทศกาลดนตรี มหกรรมนาฏศิลป์ระหว่างโรงเรียนสาธิตและโรงเรียนสาธิตกับชุมชน 9) โรงเรียนจัดโครงการสาธิต สืบศิลป์ โครงการเกี่ยวกับศิลปะทุก

แขนงและนำจัดแสดงผลงานสู่ชุมชน 10) โรงเรียนจัดโครงการสาธิตป็นน้ำใจสู่ผู้ยากไร้ในชุมชน 11) โรงเรียนจัดโครงการ Open house เปิดบ้านสาธิตเพื่อการประชาสัมพันธ์ 12) โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมาใช้ห้องสมุดได้

อภิปรายผลการวิจัย

ประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยค้นพบจากผลการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้นำผลมาอภิปรายศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ดังนี้

1. การเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร ประกอบด้วย 20 ประเด็น ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ สำรวม รู้กาลเทศะ 2) ผู้บริหารพูดจาสุภาพไพเราะ สอดคล้องกับ สุคนธ์ มณีรัตน์ ศึกษาเรื่อง รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต พบว่า ผู้บริหารควรมีกลยุทธ์การเจรจาต่อรอง การสื่อสารและบุคลิกภาพทางวาจาเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดความเข้าใจตรงกัน พูดสุภาพ ทำเป็นเกิดการเปิดใจในการรับฟัง 3) ผู้บริหารแต่งกายสุภาพ สะอาด เหมาะสมกับกาลเทศะ 4) ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นและตื่นตัวในการทำงาน 5) ผู้บริหารลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง ทำงานไปด้วยกัน สอดคล้องกับแนวคิดของประคอง รัชมีแก้ว พบว่าผู้บริหารควรมีความสามารถในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นต้นแบบและเป็นแบบอย่างให้ผู้อื่น ผู้บริหารจะเป็นผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้ปฏิบัติที่ดีด้วย สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนสาธิต คือ ผู้สอน คือนักปฏิบัติ เมื่อมีโอกาสในการบริหาร ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตก็จะบริหารแบบนักปฏิบัติ บริหารแบบครู โรงเรียนสาธิตเป็นโรงเรียนต้นแบบ ผู้บริหารต้องบริหารการศึกษาทั้งระบบ ลงมือทำจริงไปพร้อมกับการบริหาร ผู้บริหารเองต้อง Take Job มิใช่แค่ Take Position อย่างเดียว นั่นก็หมายความว่า ผู้บริหารต้องลงมือทำด้วย ไม่ใช่แค่สั่งงาน ผู้บริหารต้องมีความเก่าและต้องมีความเก่ง ต้อง Balance ให้ได้ระหว่างประสบการณ์ที่ดีในการบริหารและเป็นคนเก่งกล้าพร้อมลุย ทั้งหมดนี้คือ ศิลปะในการครองคน 6) ผู้บริหารมีความจริงใจต่องานและผู้ร่วมงาน สอดคล้องกับแนวคิดของสลิลทิพ ชูชาติ พบว่าผู้บริหารควรประพฤติปฏิบัติตน ด้านการครองตนเป็นคนมีความซื่อตรง ซื่อสัตย์ พูดจริง ทำจริง และผู้บริหารมีคุณธรรมทั้งกาย วาจา ใจ มีจิตสำนึกเป็นผู้นำ ด้านการครองคน ตามหลักพรหมวิหารธรรม ผู้บริหารมีความเสมอภาค ยุติธรรม ไมเอนเอียง ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น หรือปัญหาของผู้ร่วมงานอย่างจริงใจ ผู้บริหาร ให้ความเอาใจใส่ดูแล สนับสนุนผู้ร่วมงานให้มีความเจริญ ก้าวหน้าในหน้าที่ ยกย่องเอาใจใส่ตามกาล อย่างเหมาะสม ด้านการครองงาน ตามหลักอิทธิบาทธรรม คือ ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในการพัฒนางานด้วยความอดุสาหะไม่ย่อท้อ กลาเผชิญปัญหา จากแนวคิดนี้สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ ได้กล่าวไว้อย่างใกล้เคียงกันว่า ความจริงใจ ซื่อสัตย์และยึดหลักการความถูกต้อง เป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องมีและต้องแสดงให้เห็นในองค์กรเห็น ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตเปรียบเสมือนผู้ร่วมงานของครู เจ้าหน้าที่ ตลอดจนนักการ การดำรงตำแหน่งทางการบริหารของโรงเรียนสาธิตมีวาระ วันหนึ่งเมื่อหมดวาระก็กลับมาเป็นครูธรรมดา เพราะฉะนั้นผู้บริหาร

เป็นแค่ผู้ประสานงานและเป็นผู้ร่วมงานกับทุกฝ่าย สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นถึงเป้าหมายของการทำงานของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตได้อย่างชัดเจน เมื่อเป้าหมายคือการทำงานร่วมกัน เมื่อบุคลากรมองเห็นเป้าหมายของผู้บริหารว่ามีความจริงใจในการทำงานและจริงใจกับผู้ร่วมงาน หมายถึง การครองใจผู้ร่วมงานให้ร่วมทำงานกับผู้บริหารเพื่อองค์กรได้อย่างชัดเจน 2.ผู้บริหาร บริหารโดยยึดหลักการและความถูกต้องในการบริหารงาน 3.ผู้บริหารมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้ร่วมงาน 7) ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อบทบาทและหน้าที่ของตนในการทำงาน 8) ผู้บริหารอุทิศตน พยายามทุ่มเทและเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง 9) ผู้บริหารบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล สอดคล้องกับแนวคิดของวิชา ศุภจารีรภัช และ นายจิตชิน จิตติสุขพงษ์ พบว่า ผู้บริหารต้องมีคุณธรรม มีความเป็นธรรมาภิบาล ส่งเสริมวัฒนธรรมชุมชน มีค่านิยมในวิชาชีพ มีศาสตร์และศิลป์ และมีบุคลิกดี ซึ่งหลักธรรมาภิบาลเป็นแนวทางในการสร้างความดีจากภายในเป็นแนวปฏิบัติที่ผู้บริหารควรยึดเป็นแนวทางในการบริหารเพื่อความโปร่งใสและส่งผลต่อความศรัทธาของบุคลากรในองค์กร 10) ผู้บริหารเรียนรู้ตลอดชีวิต เข้าร่วมอบรม ศึกษา ดูงาน พัฒนาตนเองอยู่เสมอ 11) ผู้บริหารมีความเป็นกันเองเป็นมิตร วางตนเป็นที่พึ่งพาได้ 12) ผู้บริหารฝึกสติและสมาธิในการทำงานอยู่เสมอ 13) ผู้บริหารเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น มองโลกในแง่ดี คิดบวก 14) ผู้บริหารไว้วางใจ เชื่อใจในศักยภาพและให้เกียรติผู้ร่วมงาน 15) ผู้บริหารมีอาการฉุน สอดคล้องกับแนวคิดของ โมไฉย อภิศักดิ์มนตรี พบว่า อาการฉุนขึ้นคือหนึ่งในกลวิธีในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่า อาการฉุนทำให้เกิดเสียงหัวเราะ เพื่อทำให้สถานการณ์ที่ได้อยู่แล้วทวีความสุขยิ่งขึ้นและคลี่คลายสถานการณ์ที่กำลังจะเลวร้ายลงให้ปรับไปในทิศทางที่ดีขึ้น ด้วยการเบี่ยงเบนจากเสียงหัวเราะ ผู้บริหารสามารถใช้ศิลปะแห่งอาการฉุนมาช่วยประคับประคองความรู้สึกและอารมณ์และเรียกร้องความสนใจไปในทางของความสุมากกว่าจมอยู่กับปัญหา ประเด็นนี้เป็นวิธีที่สามารถช่วยปรับภาวะทางอารมณ์ทั้งของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรได้เป็นอย่างดี 16) ผู้บริหารสะสมและกระทำความดีอย่างต่อเนื่อง มีการพูดและการกระทำที่ตรงกัน จนเกิดความเกรงใจและเป็นที่ยอมรับนับถือของทีมงานกลายเป็น “บารมี” สอดคล้องกับแนวคิดของ ชยพล เพชรพิมล พบว่า ผู้บริหารสร้างทักษะบำเพ็ญ สังสม(บารมี) เพื่อความเที่ยงธรรมโปร่งใส ใช้ความสามารถในการสื่อสาร ความมีส่วนร่วม ความเอื้ออาทร และความอดทน ผู้บริหารที่สะสมความดีจนเกิดเป็นบารมีสามารถครองคนให้ยอมรับในความดีและดำเนินงานภายใต้พลังอำนาจแห่งความดีนั้นได้โดยดุษฎี (ชูชกโดยสิโรราบ) 17) ผู้บริหารยึดหลักการอุดมศึกษาในการบริหารงานโรงเรียนสาธิตซึ่งมีพันธกิจ 4 ด้าน คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัยและพัฒนา การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งภารกิจสำคัญอีก 2 ด้าน คือ กิจกรรมนักเรียนและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม 18) ผู้บริหารต้องศึกษาและพัฒนาตนเองให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยมีความฉลาดทั้ง 8 ด้าน สอดคล้องกับแนวคิดของ ธัญญรัตน์ ทับทิม และ เฉลิมชัย หาญกล้า พบว่า ผู้บริหารควรตระหนักรู้อารมณ์ของตนเอง การสร้างแรงจูงใจให้แก่ตนเอง การเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น การมีทักษะทางสังคม และการควบคุมอารมณ์ของตนเอง เมื่อผู้บริหารมีความฉลาดทางอารมณ์การทำงานร่วมกันก็จะเกิดความขัดแย้งน้อยลง การทำงานก็จะ

ราบรื่นและสร้างความศรัทธาให้กับบุคลากรในองค์กรเพราะควบคุมอารมณ์สถานการณ์และสภาวะการณ์ต่างๆ ได้ ซึ่งความฉลาดทางอารมณ์ก็คือ EQ หรือ Emotional Quotient ซึ่งเป็นความฉลาดด้านหนึ่งของ Q ซึ่งสอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่า ผู้บริหารต้องฉลาดรอบ ฉลาดทั้งภายในและภายนอก ความฉลาดนี้มีไว้เพื่อพัฒนาตนเองให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ปัจจุบันมีเพิ่มมา 1 Q คือ DQ Digital Quotient เป็นการรู้เท่าทันสื่อดิจิทัล เพราะสื่อชนิดนี้เข้าถึงเราได้อย่างรวดเร็วและมีคุณอนันต์ขณะเดียวกันก็ยังมีโทษมหันต์อีกด้วย ความฉลาด 8 ด้าน ที่ผู้บริหารพึงพัฒนาตนเอง มีดังนี้ คือ 1. IQ (Intelligence Quotient) ความฉลาดทางสติปัญญา เป็นความสามารถในการคิด วิเคราะห์ การคำนวณ และการใช้เหตุผล 2. EQ (Emotional Quotient) ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นความสามารถในการรับรู้ เข้าใจอารมณ์ตนเองและผู้อื่น สามารถควบคุม อารมณ์และยับยั้งชั่งใจตนเองและแสดงออกอย่างเหมาะสม รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา รู้จักรอคอย รู้จักกฎเกณฑ์ระเบียบวินัย มีจิตใจร่าเริงแจ่มใส และ มองโลกในแง่ดี การเจริญพรหมวิหาร 4 (เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา) จะช่วยเสริม EQ ได้ 3. CQ (Creativity Quotient) ความฉลาดในการริเริ่มสร้างสรรค์ มีความคิด จินตนาการ หรือแนวคิดใหม่ๆ ในรูปแบบต่างๆ เช่น การ เล่น งานศิลปะ และการประดิษฐ์สิ่งของ นักวิจัยพบว่าการเล่นและทำกิจกรรมที่ส่งเสริมจินตนาการเช่น การเล่นศิลปะ การหยิบจับของใกล้ตัวมาเป็น ของเล่น การเล่านิทาน เป็นต้น จะทำให้มี CQ ดี 4. MQ (Moral Quotient) ความฉลาดทางศีลธรรม จริยธรรม คือมีความประพฤติดี รู้จักผิดชอบ มีความซื่อสัตย์ รับผิดชอบ มี จริยธรรม เป็นแนวคิดที่มุ่งตอบคำถามว่าการที่เราเป็นคนที่มี IQ ดี EQ สูง แต่ถ้ามีระดับจริยธรรมต่ำก็อาจใช้ ความฉลาดไปในทางที่ไม่ถูกต้องก็เป็นได้ MQ จึงเน้นเรื่องการปลูกฝังความดีงาม ซึ่งตรงกับหลักศาสนาหลายศาสนาที่สอนให้คนเป็นคนดี 5. PQ (Play Quotient) ความฉลาดที่เกิดจากการเล่น เกิดจากความเชื่อที่ว่าการเล่น พัฒนาความสามารถของได้หลายด้าน ด้านนี้ควรส่งเสริมให้เด็ก แต่ผู้ใหญ่ก็สามารถพัฒนาตนเองจากการเล่น ได้เช่นเดียวกัน ช่วยส่งเสริมทั้งพัฒนาการด้านร่างกาย ความเฉลียวฉลาด ความคิดสร้างสรรค์ อารมณ์และสังคม 6. AQ (Adversity Quotient) ความฉลาดในการแก้ไขปัญหา คือมีความ ยืดหยุ่นสามารถปรับตัวในการเผชิญปัญหาได้ดี และพยายาม เอาชนะอุปสรรคความยากลำบากด้วยตัวเอง ไม่ย่อท้อง่ายๆ มองปัญหาเป็นเรื่องท้าทาย ไม่ใช่เรื่องที่ต้องจำนน 7. SQ (Social Quotient) ความฉลาดทางสังคมที่จะใช้ชีวิตอยู่ร่วมกับผู้อื่น เพราะมนุษย์ไม่สามารถอยู่คนเดียวได้ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่ง กันและกัน มีน้ำใจเอื้ออาทรต่อเพื่อนร่วมสังคมด้วยกัน ไม่คิดว่าตนเองเหนือกว่าใคร ต้องมีใจเปิดกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น อีกทั้งต้องไม่ เบียดเบียนซึ่งกันและกัน และ 8. ดังที่ผู้เชี่ยวชาญกล่าวไปแล้วข้างต้น DQ (Digital Quotient) ทหารผู้บริหารฝึก พัฒนาตนเองให้มีความฉลาดดังกล่าว สามารถเป็นบุคคลต้นแบบในการครองตน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความยอมรับนับถือและกลายเป็นความศรัทธาในตัวผู้บริหารในที่สุด นอกจากนี้ได้ฝึกตนเองแล้วยังได้ใจของคนมาครอบครองอีกด้วย 9) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ ประเด็นนี้สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่า ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตต้องเป็น Instructional leadership ไม่ใช่ Administration leadership สาธิตเป็น Lap School เป็น Prototyp เราต้องเป็น Role Model คนที่เป็นผู้บริหารโรงเรียนสาธิต

เชื่อมั่นสาธิต คือ ต้องทำให้คู่ได้ ต้องสอนได้ ถ้าให้ ผู้บริหารสอน ต้องสอนได้ ต้องสาธิตการสอนให้ครูดูได้ ให้ผู้บริหารทำสื่อการสอน ต้องทำสื่อต้องทำได้ ต้องทำวิจัยทำได้ ต้องออกแบบการสอน ออกแบบกิจกรรม ออกแบบหน่วยการสอนได้ ให้ ผู้บริหารจัดห้องเรียนก็ต้องทำได้และทำได้ดีด้วย ผู้บริหารต้องเป็นต้นแบบ ถึงจะครองคนได้ ความรู้จริง คือ ศิลปะ ที่ประเทศญี่ปุ่นคนที่จะเป็นผู้บริหารต้องสอนได้แบบ SLC: School as Learning Community คนที่จะครองคนและครองงานในสาธิตได้ ต้องเป็นนักสอน นักบริหารที่เป็นนักสอน แล้วการที่จะเปลี่ยนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้ ผู้บริหารต้องเป็นนักสอน ผู้บริหารที่เป็นนักบริหารก็จะมองแค่การทำงานคนที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชา แต่ผู้บริหารที่เป็นนักสอนจะมองผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน นี่คือน้ำที่ของ ผอ.สาธิต แล้วถ้าทำได้ ครูก็คือคนที่โรงเรียนที่เราต้องร่วมงานด้วยมากที่สุด บุคลากรก็เห็นความเป็นผู้นำทางวิชาการ บุคลากรก็จะมีความเป็นวิชาการ ครูสาธิตมีความเป็นวิชาการ ผลสูงผู้เด็ก เด็กมีคุณภาพ เพราะครูมีคุณภาพ สาธิตก็อยู่ได้ด้วยคุณภาพ ภาพของคุณดี ภาพของคุณสวยงาม ศิลปะอยู่ภายใต้คุณภาพนั้น 20) ผู้บริหารต้องมองเห็นและสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ได้อย่างเต็มที่ สอดคล้องกับ สุริยะ รูปหมอก กล่าวถึงเรื่อง ความสามารถในการพัฒนาปรับปรุงตัวของมนุษย์ เชื่อใจในเหตุผล การลงมือทำงานด้วยตนเอง การเว้นชั่วทำดี และเชื่อในกฎแห่งกรรม จากประเด็นดังกล่าว สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญกล่าวไว้ว่า การครองตนหรือการวางตัวของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญ บุคลิกภาพของผู้บริหารเริ่มจากภาพลักษณ์ภายนอกต้องมีความสุภาพเหมาะสมทั้งกาย วาจาและใจ First impression เป็นความประทับใจครั้งแรกที่สัมผัสได้ด้วยตา ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือในเบื้องต้น ทักษะคิด การมองโลก คุณธรรม ความจริงใจ เป็นศิลปะการครองคนที่คุณบริหารต้องแสดงให้เห็นให้ผู้ร่วมงานเห็น ในการแสดงออกนั้นเพื่อเป็นการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และให้ผู้ร่วมงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกันและส่งผลกระทบต่อความสำเร็จของงานตามมา

2. การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร ประกอบด้วย 16 ประเด็น ได้แก่ 1) ผู้บริหารสร้างอุดมการณ์ทางการศึกษา วิเคราะห์นโยบายองค์กร ตั้งเป้าหมาย วางแผนในการดำเนินงานและทำความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจ เอกลักษณ์ อัตลักษณ์ และวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน 2) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาษาและพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อโลกและสนับสนุนส่งเสริมพัฒนาความสามารถทางภาษาและสร้างความเข้าใจในพฤติกรรมและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของความเป็นพลโลก 3) ผู้บริหารมีการสื่อสารองค์กรอย่างต่อเนื่องและจัดอบรม ฝึกฝนการวิเคราะห์สื่อ รู้เท่าทันสื่อแก่บุคลากร เพื่อเพิ่มวิจารณญาณในการตัดสินใจ 4) ผู้บริหารสร้างระบบการสื่อสารทางสังคม (social media) เช่น line group facebook group เพื่อการสื่อสารเชิงบวก สร้างสรรค์และเพื่อการดำเนินงานอย่างคล่องตัวและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น สอดคล้องกับแนวคิดของ บรรเจิด อินทร พบว่า การที่นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีสารสนเทศ มาใช้ในการบริหารจัดการศึกษาหรือการดำเนินงาน ผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้นำทางการศึกษาและมีจิตวิญญาณนักบริหาร สิ่งเหล่านี้เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานด้วยการสื่อสารในองค์กรรวดเร็ว ชัดเจน

และสามารถดำเนินการได้อย่างทันท่วงที 5) ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและจัดการประชุมเพื่อสรุปผลและวางแผนปฏิบัติการขององค์กรประจำปีอย่างต่อเนื่อง 6) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรอยู่เสมอทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น จัดกล่องรับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นในองค์กร การชวนผู้ร่วมงานไปรับประทานอาหาร การออกกำลังกาย หรือทำกิจกรรมต่างๆ นอกเวลางานเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเพื่อการทำงานเป็นทีมและเกิดพลังสามัคคีระหว่างคนในองค์กรและชุมชน สอดคล้องกับแนวคิดของ กัญญวิญญู ธาริบุญ การสร้างความความผูกพันต่อองค์กร ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาทีมงาน การกระจายอำนาจ ความไว้วางใจกัน การให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ การตัดสินใจร่วมกัน การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ความเป็นอิสระในการบริหารองค์การ และเข้าใจธรรมชาติขององค์การ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง การมีส่วนร่วม การรับฟังซึ่งกันและกัน ความไม่เห็นด้วยในทางบวก การสื่อสารที่เปิดเผย บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำร่วม ความสัมพันธ์กับภายนอก รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และการประเมินผลงานของตนเอง เมื่อมีการร่วมคิดงานทำให้เกิดความเป็นหนึ่งเดียวกันของคนในองค์กร 7) ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันสร้างภาพลักษณ์องค์กรในเชิงบวก ทุกคนเป็น Brand ambassador ขององค์กร บุคลากรมีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม (การตลาด การประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์องค์กร) 8) ผู้บริหารสร้างความเป็นเจ้าของและความเป็นหุ้นส่วนให้แก่บุคลากร เช่น ให้หุ้นส่วนในการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียน 9) ผู้บริหารมอบหมายงานที่หลากหลาย ทำทนาย ให้บุคลากรได้ฝึกฝน เรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา สามารถทำงานได้หลายด้านและทำงานแทนกันได้ สอดคล้องกับแนวคิดของสมาน พงษ์จำนง พบว่า ผู้บริหารควรสร้างบุคลากรให้เป็นผู้นำมีการกระจายอำนาจหรือมอบหมายงานที่เหมาะสมให้บุคลากรได้เรียนรู้และพัฒนางานที่หลากหลาย สามารถตัดสินใจและดำเนินงานด้วยตนเองจนสำเร็จลุล่วง 10) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประเมินการทำงานของตนเอง 11) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประเมินการทำงานของเพื่อนร่วมงาน 12) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประเมินการทำงานของผู้บริหาร 13) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประเมินคุณภาพภายในองค์กร 14) ผู้บริหารรับฟังและเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถนำเสนอและแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้ตลอดเวลา 15) ผู้บริหารมีความยุติธรรม ให้ความรักและความเข้าใจบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน 16) ผู้บริหารให้อำนาจและกระจายอำนาจในการบริหารจัดการและการตัดสินใจสอดคล้องกับความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ กล่าวว่าการมอบงานต้องมอบอำนาจด้วย บุคลากรจะรู้สึกเป็นเจ้าของ งาน ออกแบบวางแผน ดำเนินงาน แก้ปัญหาและตัดสินใจได้ด้วยตนเอง คำชมเชยเป็นสิ่งที่น่ารักที่ผู้บริหารควรมอบให้เสมอเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ดีงาม การสื่อสารในเชิงบวกเป็นสิ่งสำคัญในการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข เมื่อการทำงานเต็มไปด้วยความสุข บุคลากรก็ไม่มีความต้องการในการลาออก เพราะรักองค์กร จากประเด็นดังกล่าว สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญกล่าวไว้ว่า ในการทำงานร่วมกันสิ่งสำคัญที่สุดอีกประเด็นหนึ่งคือการสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงแนวทางการทำงาน ตั้งแต่เริ่มวางแผนงาน

จนกระทั่งสรุปงาน มีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แนวทางในด้านนี้เป็นศิลปะการครองคนที่ช่วยให้การทำงานชัดเจนและบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น เพราะเมื่อเริ่มต้นมีการตั้งเป้าหมายงานร่วมกันชัดเจน มีการกำหนดทิศทางการทำงานไปถึงเป้าหมายร่วมกันชัดเจน ทุกคนรู้และเข้าใจ และสามารถแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเพื่อพัฒนางานได้

3. การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร ประกอบด้วย 21 ประเด็น ได้แก่ 1) ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรโดยการอบรม ศึกษาดูงานตามสถานที่ต้นแบบต่างๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ สอดคล้องกับแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ กล่าวว่า การศึกษาดูงานเป็นการเปิดหูเปิดตา เปิดโลกทัศน์ สร้างแรงบันดาลใจการพบเห็นสิ่งใหม่ ทำให้บุคลากรเกิดแนวคิดใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ นำสิ่งที่ได้เรียนรู้มาเป็นตัวผลักดันในการพัฒนางาน ผู้บริหารต้องตั้งคำถามเป็นเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้จากการศึกษาดูงาน 2) ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรโดยการอบรม ศึกษาดูงานเพิ่มเติมความรู้ที่สนใจเฉพาะบุคคลและสามารถนำประโยชน์ที่ได้จากความรู้นั้นมาเชื่อมโยงใช้ในการพัฒนางานต่างๆ ได้ 3) ผู้บริหารจัดระบบพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาแนะแนวประสบการณ์การครองตน ครองคนและครองงานให้บุคลากร 4) ผู้บริหารเชิญบุคคลสำคัญหรือบุคคลที่ประสบความสำเร็จในชีวิตมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่บุคลากร 5) ผู้บริหารมอบหมายงานที่สร้างความท้าทายให้บุคลากรอยู่เสมอ 6) ผู้บริหารสร้างเสริมสุขภาพให้บุคลากรมีความแข็งแรงทั้งกายและใจ มีบุคลิกภาพที่ดี ทั้งภายในและภายนอก โดยจัดมีสถานที่และอุปกรณ์ออกกำลังกายในองค์กรอย่างเหมาะสม 7) ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรให้น่าอยู่ สะอาด อากาศถ่ายเทสะดวก ได้รับแสงสว่างเพียงพอ มีความสงบร่มรื่น เพื่อบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ดวงนภา ศรีนันทวงศ์ พบว่า การพัฒนาบุคลากรสายการสอนให้มีความรู้ความสามารถและมีประสบการณ์บริหารวิชาการ ควรจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนให้สวยงาม เป็นระเบียบเรียบร้อยมากขึ้น เพราะเมื่อสภาพแวดล้อมสะอาด สวยงามและเป็นระเบียบแล้ว นอกจากเกิดความสบายตาจากผู้พบเห็นยังทำให้ผู้ที่อยู่อาศัยโดยเฉพาะในเวลาทำงานเกิดความสบายใจและปลอดภัย ที่ทำงานน่าอยู่และอยากทำงานมากขึ้น 8) ผู้บริหารมอบหมายให้บุคลากรเขียนบันทึกทุกวันถึงเป้าหมายในการทำงาน ความภาคภูมิใจ และการพัฒนาตนเอง เป็นการฝึกความคิดสะท้อนตน self reflection สะท้อนงาน สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่า การเขียนบันทึกเป็นการจัดระเบียบความคิดของมนุษย์ การฝึกฝนให้บุคลากรในโรงเรียนเขียนทุกวัน ทำให้รู้ทิศทางของการทำงานในแต่ละวัน เป็นการสร้างระเบียบในการทำงานทางอ้อม เมื่อเขียนทุกวันจนเกิดความเคยชินและเป็นระบบในที่สุด 9) ผู้บริหารจัดเวลา office hour รับปรึกษาปัญหาและผ่อนคลายความกังวลใจให้บุคลากร deep listen ช่วยแนะนำการสร้างสมดุลและเพิ่มคุณภาพในชีวิตของบุคลากร เช่น นอนตื่นเช้าพักผ่อนให้เพียงพอ มีกิจกรรมเพิ่มออกซิเจนให้สมอง บริหารสมอง brain gyms ดื่มน้ำให้เพียงพอรับประทานอาหารเช้าที่ถูกต้อง ออกกำลังกาย การนวดบำบัด Massage Therapy หรือกดจุดหลายเส้นประสาท คลายกล้ามเนื้อ ดนตรีบำบัด Music Therapy สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่า

กายและใจของมนุษย์ไปด้วยกัน การทำให้สุขภาพกายและใจสบายไปพร้อมกัน สนับสนุนกิจกรรม เพื่อสุขภาพและให้เวลาในการพูดคุยและเป็นທີ່ปรึกษา 10) ผู้บริหารจัดการกิจกรรมสนับสนุนและส่งเสริม ให้บุคลากรได้ฝึกปฏิบัติธรรมตามศาสนาที่ตนนับถือเพื่อสร้างสติสัมมาอาชีวะและฝึกสมาธิในการ ทำงานสอดคล้องกับแนวคิดของ เพ็ญญา พิธิ์ก พบว่าการประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหาร สถานศึกษา เป็นตัวขับเคลื่อนที่จะนำพาตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชาให้เป็นบุคคลที่มีคุณธรรม การ เรียนรู้ในคุณธรรมตามหลักพุทธธรรมจึงทำให้มีความตั้งใจในการทำงานและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ และภาระงานของตนมากขึ้น สามารถครองตนและครองงานได้อย่างเข้าใจเพราะคุณธรรมในการ ทำงานกับคุณธรรมทางพุทธศาสนาเป็นการบูรณาการเรื่องเดียวกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ ผู้เชี่ยวชาญกล่าวไว้ว่า การพาศึกษาการไปปฏิบัติธรรมเป็นสิ่งที่ดี เป็นการสร้างศีล สติ สมาธิ และทำให้ เกิดปัญญา การฝึกจิต การปฏิบัติธรรมมาใช้ในการทำงานและการอยู่ร่วมกับผู้อื่น เข้าใจถึงคุณค่าใน ตัวเองนำมาสร้างเป็นแรงบันดาลใจในชีวิตและการทำงาน 11) ผู้บริหารจัดการเพื่อกระตุ้นและให้ ความหวังในการเพิ่มพลังบวก พลังสร้างสรรค์ให้บุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักถึงคุณค่าแห่งตน สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญ กล่าวไว้ว่า ในระบบมหาวิทยาลัยซึ่งสถานที่ที่มีคนเกี่ยวข้องเยอะ พนักงาน มหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นอาจารย์หรือบุคลากร คือ ผู้ให้บริการ ผู้บริหารเป็นผู้ให้นโยบาย ส่วน อาจารย์เป็นผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจว่าการยอมรับในการทำงานของคนแบ่งได้เป็น 3 แบบ คือ 1. ยอมรับในกฎเกณฑ์ สั่งอะไรมาก็ทำ ทำงานตามกฎ กติกา ใช้มือทำงาน (Hand) 2. ยอมรับ ในกฎเกณฑ์ ยินดีในสิ่งที่ทำเข้านานก่อนเวลานิดเลยเวลาไปหน่อยก็ยินดีทำให้ใจเริ่มมาแล้ว (Head) 3. ยอมรับในกฎเกณฑ์ ยินดีในสิ่งที่ทำ มีความสุขเป็นผลตอบแทนคืนมาด้วย คือ สามารถให้บริการ แล้วมีความสุขในการให้บริการหรือการพัฒนาที่ตนเอง (Hard) ดังนั้น จึงจำเป็นที่จะทำความเข้าใจถึงใจว่าแต่ละคนมีความต้องการในผลตอบแทนของการทำงานไม่เท่ากัน การครองใจคน คือ ความสามารถในการที่จะทำให้คนเห็นประโยชน์ของการทำงาน ให้เค้าเห็นคุณค่าในสิ่งที่ทำ สิ่งนี้ยั่งยืน กว่า การครองคนเป็นศิลปะมาก เพราะมนุษย์คิดได้ พัฒนาได้ ต่อต้านได้ มนุษย์ไม่ใช่คอมพิวเตอร์ที่ ใส่โปรแกรม เรื่องการครองคนจึงเป็นศิลปะมากกว่าศาสตร์ เพราะเมื่อพูดถึงเรื่องของศาสตร์ มีเรื่องของ กฎ ระเบียบปฏิบัติมาเป็นตัวกำหนด มนุษย์ไม่ใช่ไม้บรรทัดและมาตรวัดไม่เหมือนกัน ดังนั้น ผู้บริหาร ต้องมีมาตรวัดหรือไม้บรรทัดที่หลากหลาย ที่จะวัดคนตามความสามารถของไม่สามารถใช้คนที่ มีขีดจำกัดในการทำงาน 10 ให้ทำงาน 20 แต่เราสามารถพัฒนาคนที่ขีดจำกัดในการทำงานจาก 10 ให้พัฒนาตนเองไปได้ถึง 20 ได้ 12) ผู้บริหารมอบรอยยิ้ม เสียงหัวเราะและส่งความปรารถนาดีให้แก่ บุคลากรอยู่เสมอ สอดคล้องกับ นิวัฒน์ พัฒนนิบูลย์ พบว่าการแสดงออกและการตัดสินใจของผู้บริหาร ส่งผลต่อความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และสอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญกล่าวไว้ว่าการ ที่ผู้บริหารมีบุคลิกภาพยิ้มแย้มแจ่มใสเป็นทำให้ผู้พบเห็นรู้สึกสบายใจและทำงานได้อย่างสะดวกใจ มากกว่าการที่ผู้บริหารหน้าบึ้งตลอดเวลา ทั้งที่ยังไม่มีใครทำผิดแต่ภาพที่ผ่านทางสีหน้าก็ทำให้เสีย บรรยากาศในการทำงานได้โดยง่าย 13) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการ ปรับเปลี่ยนจากภายใน 14) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักศิลปะของการมีชีวิต

อยู่ 15) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการคิดบวก 16) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างสมดุล 17) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการเริ่มต้นใหม่ได้ตลอดเวลา 18) ผู้บริหารสร้างความศรัทธาในตัวเองให้บุคลากร 19) ผู้บริหารสร้างความศรัทธาในการทำงานให้บุคลากร 20) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้เป็นองค์กรแห่งความสุขและสร้างสรรค์ 21) ผู้บริหารสร้างสถานการณ์ที่น่าสนใจและเรียกร้องความสนใจจากบุคลากร ให้มีความสนุกและตื่นตัวในการทำงานอยู่เสมอ จากประเด็นดังกล่าว สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญกล่าวไว้ว่า แรงบันดาลใจเกิดจากแรงจูงใจภายในตามหลักจิตวิทยา จะทำให้แรงจูงใจภายในเกิดขึ้นได้ต้องเกิดจากอิสระ เกิดจากความพร้อมและความสุขที่จะทำ สิ่งที่จะทำให้บุคลากรมีสิ่งดังกล่าวนั้น ต้องใช้กิจกรรม บรรยากาศ สถานการณ์ต่างๆ เป็นตัวกระตุ้น ให้เกิดสิ่งเร้าในใจและระเบิดออกมาเป็นพลังบวก พลังสร้างสรรค์ แนวทางนี้เป็นศิลปะการครองคนที่สำคัญมากที่ผู้บริหารต้องตระหนักและสร้างให้บุคลากรมีแรงบันดาลใจในการทำงาน เมื่อแรงบันดาลใจเกิด ความคิดสร้างสรรค์เกิดตามมา ความทุ่มเท ความสนุก ความสุขในการทำงานก็จะตามมาเช่นกัน

4. การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ประกอบด้วย 16 ประเด็น ได้แก่ 1) ผู้บริหารใช้จิตวิทยาในการตักเตือนและลงโทษ เมื่อคุณาจารย์และบุคลากรทำผิดพลาดไม่ว่าจะเรื่องงานหรือเรื่องวินัย เช่น เรียกมาตักเตือนส่วนตัว ไม่ต่อว่าหรือประจานให้อับอายต่อสาธารณะ สอดคล้องกับแนวคิดของ อาคม มากมีทรัพย์ พบว่า ผู้บริหารควรเมตตา กรุณา มีความเป็นกัลยาณมิตร และ สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่า ไม่มีใครต้องการการสื่อสารในเชิงลบ หรือการแสดงออกด้วยความรุนแรง แม้ทำผิดพลาดก็ต้องว่ากล่าวตักเตือนด้วยความเป็นมิตร มีงานที่ต้องร่วมกันทำอีกต่อไป งานมีวันทำสำเร็จจุลวงแม้ว่าต้องผ่านอุปสรรคปัญหาที่ตามมาก็ตาม ไม่ควรให้ความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์หรือเพื่อร่วมงานต้องจบลงเพียงเพราะปัญหาที่เกิดจากการทำงาน 2) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายนอกเล็กๆ น้อยๆ อยู่ตลอดเวลา เช่น การให้ของขวัญลูกบุคลากร การให้รางวัลความขยัน การให้ทุนการศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ การซื้อชุดนักเรียนให้ลูกบุคลากร ซื้อของฝากเมื่อไปต่างจังหวัดหรือต่างประเทศ 3) ผู้บริหารจัดระบบสวัสดิการให้บุคลากรและครอบครัวอย่างเหมาะสม 4) ผู้บริหารเสริมแรงเมื่อทำ ความดีความชอบ ไม่ว่าจะเป็นการให้คำชื่นชมให้รางวัล ให้สวัสดิการเพิ่มเติม หรือให้ความก้าวหน้าในการทำงาน carrier parts 5) ผู้บริหารเสริมแรงโดยให้ค่าตอบแทนพิเศษประจำปี (Bonus) 6) ผู้บริหารจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนเงินออมสำหรับบุคลากรและกองทุนกั๊ยมต่างๆ ในองค์กร 7) ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณ ทุนการศึกษาต่อ ทุนพัฒนาบุคลากร ทุนผลงานทางวิชาการ ทุนการทำวิจัย ทุนการผลิตตำรา ทุนนวัตกรรมการศึกษา ทุนการนำเสนอผลงานทางวิชาการ และทุนรางวัล การสร้างชื่อเสียงให้องค์กร สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่า มนุษย์ต้องหาสิ่งที่ดีที่สุดให้ตนเอง ถ้าโรงเรียนสาธิตต้องหาสิ่งที่ดีที่สุดมาสนองตอบความต้องการของบุคลากร การที่บุคลากรลาออกไปสอบบรรจุรับราชการเพราะต้องการความมั่นคง โรงเรียนควรให้สิทธิในการพัฒนาตนเองแก่บุคลากร ใน การศึกษาต่อทุกระดับ เมื่อสำเร็จการศึกษาสามารถกลับมาเป็นครู ทำให้บุคลากรของโรงเรียนมีความ

มั่นคงและรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานกับองค์กร การพัฒนาความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเองและการทำงานของคุณบุคลากร คือ สุดยอดศิลปะการครองคนที่ยั่งยืน 8) ผู้บริหารจัดการงบประมาณ ทำประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุให้บุคลากร มีสวัสดิการยามเจ็บป่วย 9) ผู้บริหารจัดการงบประมาณเพื่อสวัสดิการเมื่อเกิดภัยพิบัติต่างๆ เช่น อุทกภัย วาตภัย อัคคีภัย 10) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน 11) ผู้บริหารยึดหลักเกณฑ์เกณฑ์ในการสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม 12) ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาที่ดีในทุกเรื่องทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของบุคลากรและรักษาความลับได้เป็นอย่างดี 13) ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน เช่น เทศกาลปีใหม่ เทศกาลวันสงกรานต์ 14) ผู้บริหารจัดกิจกรรมทางศาสนาเพื่อเป็นที่พึ่งและที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจให้บุคลากร 15) ผู้บริหารจัดตั้งฝ่ายจัดหารายได้และพัฒนาสินทรัพย์องค์กรเพื่อเป็นแหล่งเงินทุนสำรองและการดำเนินกิจการต่างๆ ในองค์กร เช่น สหกรณ์โรงเรียน สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญ กล่าวว่า บุคลากรของโรงเรียนสาธิตก็ต้องรักษามาตรฐาน บุคลากรของโรงเรียนสาธิตเป็นพนักงานมหาวิทยาลัย โรงเรียนไม่มีสวัสดิการหลังเกษียณเหมือนข้าราชการ โรงเรียนต้องจัดตั้งฝ่ายสินทรัพย์ในการหาเงินให้โรงเรียน สมาคมผู้ปกครองและครู สมาคมศิษย์เก่าคอยช่วยเหลือโรงเรียนมาตลอด การที่จะทำให้บุคลากรอยู่ยาวนาน ต้องมีงบประมาณสนับสนุนการดำเนินการของโรงเรียนทุกด้านโดยเฉพาะด้านสวัสดิการและการพัฒนาบุคลากร เพราะฉะนั้นการหารายได้ด้วยตัวเองเป็นเรื่องจำเป็น งบประมาณจากรัฐบาลเพียงแค่จ่ายเงินเดือนครูก็ยังไม่เพียงพอ 16) ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขตนเองอยู่เสมอ จากประเด็นดังกล่าว สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญกล่าวไว้ว่า ขวัญและกำลังใจในการทำเป็นศิลปะการครองคนด้านที่มีความละเอียดอ่อน คนป่วยเป็นโรคร้ายถ้ามีกำลังใจดีสามารถหายได้ แต่ถ้าไม่มีกำลังใจอาการยิ่งทรุดหนักจนเสียชีวิตในที่สุด ในการทำงานก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารต้องมีวิธีสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร ความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยและมีกำลังใจในการทำงานจะทำให้ผู้บริหารสามารถครองคนให้ทำงานได้สำเร็จล่วงตลอดรอดฝั่ง ไม่เกิดการทิ้งงานกลางคันหรือลาออกทั้งความรับผิดชอบไปเสียก่อน และสอดคล้องแนวคิดของ มัทนา วัฒนอมศักดิ์ ที่ศึกษาเรื่อง รูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูและพบว่าองค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู ประกอบด้วย ผู้บังคับบัญชาและแนวทางการบริหาร บุคลากรมีความความต้องการความสำเร็จของ บุคลากรต้องการ วันหยุด ผลตอบแทนและสวัสดิการ และภาระงานหลากหลาย

5. การสร้างสมพันธภาพที่ดีต่อชุมชน ประกอบด้วย 12 ประเด็น ได้แก่ 1) โรงเรียนให้ความร่วมมือต่างๆ หรือทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับองค์กรต่างๆ ทั้งทางภาครัฐและเอกชน 2) โรงเรียนจัดการบริการทางวิชาการให้สังคม เช่น การจัดอบรม สัมมนาทางวิชาการ การนิเทศครูส่งบุคลากรเป็นวิทยากรและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับโรงเรียนต่างๆ 3) โรงเรียนจัดเวทีการแข่งขันทั้งทางวิชาการและกิจกรรมต่างๆ ให้ชุมชนได้เข้ามีส่วนร่วม 4) โรงเรียนจัดโครงการสอนให้ความรู้ซ่อมเสริมตามโรงเรียนในชุมชนใกล้เคียงและชุมชนที่ห่างไกล 5) โรงเรียนจัดโครงการสาธิตจิตอาสา

พัฒนาสิ่งแวดล้อมในชุมชน เช่น การฟื้นฟู อนุรักษ์ และการปลูกป่า การเก็บขยะชุมชน 6) โรงเรียนจัดโครงการสาธิตอนุรักษ์สืบสานวัฒนธรรมท้องถิ่น วัฒนธรรมไทย และวัฒนธรรมอื่นๆ ในสังคมพหุวัฒนธรรมและเผยแพร่สู่ชุมชน 7) โรงเรียนจัดโครงการกีฬาสาธิตสามัคคีระหว่างโรงเรียนสาธิตและโรงเรียนสาธิตกับชุมชน 8) โรงเรียนจัดโครงการเทศกาลดนตรี มหกรรมนาฏศิลป์ระหว่างโรงเรียนสาธิตและโรงเรียนสาธิตกับชุมชน 9) โรงเรียนจัดโครงการสาธิต สืบศิลป์ โครงการเกี่ยวกับศิลปะทุกแขนงและนำจัดแสดงผลงานสู่ชุมชน 10) โรงเรียนจัดโครงการสาธิตปันน้ำใจสู่ผู้ยากไร้ในชุมชน 11) โรงเรียนจัดโครงการ Open house เปิดบ้านสาธิตเพื่อการประชาสัมพันธ์ 10) โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมาใช้ห้องสมุดได้ จากประเด็นดังกล่าว ประเด็นดังกล่าว สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญกล่าวไว้ว่า ศิลปะการครองคนไม่เพียงแค่ว่าเราสามารถครองคนในองค์กรให้ทำงานตามเป้าหมายได้แล้วก็ถือว่าประสบความสำเร็จ หากแต่การประสานความร่วมมือทั้งจากต้นสังกัดสำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มหาวิทยาลัย คณะ ตลอดจนโรงเรียนต่างๆ ทั้งผู้ปกครอง ชุมชน วัดและภูมิภาค ล้วนเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึง ทุกฝ่ายล้วนเป็นเครือข่ายที่เราต้องสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงการทำงานเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร ทรัพยากร แนวทางการบริหารงานตามบริบทต่างๆ หรือแม้กระทั่งแหล่งเงินทุนหรืองบประมาณที่จะช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายได้ง่ายขึ้น ดังนั้นการครองคนที่อยู่รอบตัวเรา ให้บุคคลเหล่านั้นเชื่อถือและให้การสนับสนุนโรงเรียน จะส่งผลดีต่อการดำเนินงานของโรงเรียนตามมาในระยะยาว ศิลปะข้อนี้ทำเป็นเรื่องสำคัญที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่มีความมั่นคงอย่างยั่งยืนได้ ประเด็นดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด ของอรรถพรณ ผู้จินดาและปัสณ ปฎิพินพาคม ซึ่งมีข้อค้นพบว่า ผู้บริหารต้องมีมิติด้านความสัมพันธ์และความร่วมมือกับชุมชน สอดคล้องกับแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ กล่าวไว้ว่า ผู้ปกครองและชุมชนสำคัญมีบทบาทและมีส่วนร่วมในโรงเรียน เป็นได้แหล่งเรียนรู้จากชุมชนให้เด็กๆ และครูสามารถไปเรียนรู้อีกมากมาย โรงเรียนสาธิตเปรียบเสมือนโรงเรียนเอกชน งบประมาณจากรัฐบาลไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วย ชุมชนจะช่วยเหลือสนับสนุน ผู้บริหารต้องครองใจคนในชุมชน ครองใจผู้ปกครอง โดยจัดกิจกรรมต่างๆ จัดบริการวิชาการ ส่งครูไปเป็นวิทยากร ส่งนักเรียนไปเป็นจิตอาสา เปิดโรงเรียน Open House ประชาสัมพันธ์โรงเรียน)

จากผลการอภิปรายตามแนวทางศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยพบว่า การที่ผู้บริหารนำศาสตร์และศิลป์ของการบริหารมาใช้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย มิได้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เค้ารัก ชอบ หรือยอมให้ผู้บริหารครอบครองความคิดและหัวใจ หากการครองคนเพื่อให้คนนั้นครองงานให้เกิดความสำเร็จ และคนนั้นมีความสุขในชีวิตการทำงาน สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้วิจัยค้นพบจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 19 ท่าน เพราะผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมีวาระยอมเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมีความจริงใจในการนำศิลปะในการครองคนมาใช้เพื่อให้คนไปสร้างงานของตนเองอย่างแท้จริง ตามที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“การครองคน เป็น Art เป็นการวางรูปแบบร่วมกันทั้งคนภายในและคนภายนอกองค์กร ผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่าย ทั้งโรงเรียน คณะ มหาวิทยาลัย กรรมการสถานศึกษา สมาคมผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า ชาวบ้าน ชุมชน วัด จังหวัด ตลอดจนภูมิภาค สร้างเครือข่ายให้ครบถ้วนทุกมิติ ทั้งนี้ถ้าครองทำได้หมดทุกมิติภาคส่วน สังคมก็จะมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือโรงเรียนการดำเนินงานก็จะเป็นไปอย่างคล่องตัวและประสบความสำเร็จ มีรูปแบบ ดังนี้

A: Attitud ทักษะคติที่มีต่อโลก มีต่อคน มีต่องาน

R: Re-inforcement เสริมแรง ให้พลังในการทำงาน ไม่ว่าจะกำลังใจ หรือสนับสนุน ด้วยเครื่องมือเครื่องมือต่างๆ

T: Team งานสำเร็จได้เพราะทุกคน”

ข้อเสนอแนะการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการวิจัย ศิลปะการครองผู้ปกครองหรือชุมชนเพื่อสร้างความมีส่วนร่วมและสร้างความร่วมมือสู่ภายนอกโรงเรียน
2. ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบระหว่างศิลปะการครองคนระหว่างสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานหรือสังกัดอื่นๆ
3. ควรนำผลการวิจัยที่ได้ในแต่ละด้าน 5 ด้าน คือ 1) การเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร 2) การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร 3) การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร 4) การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน 5) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อชุมชน มาเป็นหัวข้อในการวิจัยรายด้านในการวิจัยครั้งต่อไป เพื่อศึกษารายละเอียดแบบเจาะลึกในแต่ละด้านในอนาคต

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

กัญญาญญู ธาธิบุญ. “การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย.” ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.

การบริหารตามหลักธรรมาภิบาล. เข้าถึงเมื่อ 10 มีนาคม 2560. เข้าถึงได้จาก <http://www.mua.go.th/users/hecommission/doc/law/ministry%20law/11%20standard.pdf>

กระทรวงศึกษาธิการ. **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.** เข้าถึงเมื่อ 2 พฤษภาคม 2559. เข้าถึงได้จาก <https://www.mwit.ac.th/~person/01-Statutes/NationalEducation.pdf>

กรมการฝึกหัดครู. “หลักสูตรวิทยาลัยครู สาขาวิชาการศึกษา พ.ศ. 2530.” เอกสารโรเนียวเย็บเล่ม, 2530.

เกรียงศักดิ์ วงศ์รัตน์, ปรีชา คัมภีรปกรณ, ชรินทร์ วัฒนันท์ และสุรัตน์ ดวงชาตม. “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น** 11, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2558): 65 - 73.

คมศิลป์ ประสงค์สุข, วัฒนา สุวรรณไตรย์, วิจิตรา วงศ์อนุสิทธิ์ และสุรัตน์ ดวงชาตม. “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตราชการที่ 11.” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น** 11, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2558): 75 - 82.

จุมพล พลภูภัทรชีวิน. “ปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วย EDFR.” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น** 1, 2 (2548): 19-31.

ชยพล เพชรพิมล. “ทฤษฎีบาร์มี.” ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.

ดวงนภา ศรีนนท์ทวงศ์. “โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร ในทศวรรษหน้า.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2548.

ถวิล อรัญเวศ. **ประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษา สพป. สระบุรี เขต 1.** เข้าถึงเมื่อ 5 มีนาคม 2560. เข้าถึงได้จาก <http://www.obec.go.th/news/15381>

นิวัฒน์ พัฒนิบูลย์. “การรับรู้วัฒนธรรมองค์การกับความผูกพัน ต่อองค์การ ของพนักงานมหาวิทยาลัยมหาสารคาม.” วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขานโยบายสาธารณะ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, 2551.

ทศ คณนาพร. **กลยุทธ์สร้าง “คนคุณภาพ” ของสุดยอดซีอีโอและองค์กรระดับโลก.** กรุงเทพฯ: แชนพอร์ พรินติ้ง จำกัด, 2553.

- บรรเจิด อินทร์กล้า. “คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพ ตามทัศนะของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี, 2549.
- ประคอง รัศมีแก้ว. “การบริหารตามยถากรรม.” ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2551.
- ปราณี มหะศักดิ์นาฎภาพ. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 2546.
- ปิลัญญ์ ปฏิพิมพาคม. “รูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.” ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.
- “พระบรมราชาโฆวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย” ณ หอประชุมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วันศุกร์ที่ 10 กรกฎาคม 2513.
- มัทนา วังถนอมศักดิ์. “รูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู.” ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2550.
- โมไฉย อภิศักดิ์มนตรี. “กลวิธีในการป้องกันตัวของผู้บริหารสถานศึกษา.” ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2557.
- ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542**. กรุงเทพฯ: นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น, 2546.
- _____. **พจนานุกรม ศัพท์ศึกษาศาสตร์ ฉบับราชบัณฑิตยสถาน**. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์, 2555.
- วชิระ ดวงมาตย์, พลภิญโญ มนุศิลป์ และยุพร ริมชลการ. “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบเหนือชั้นของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด.” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น** 11, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2558): 195 - 204.
- พิสิษฐวัฒน์ กลิ่นไธสงค์, ถนอมวรรณ ประเสริฐเจริญสุข และอัจฉรา ประเสริฐสิน. “การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงนวัตกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.” **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น** 12, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2559): 177 - 186.
- เพ็ญนภา พิสิฎ. “การประยุกต์ใช้หลักพุทธธรรมในการบริหารสถานศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2556.
- วิจิตร ศรีสอ้าน และคณะ. **หลักและระบบบริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2523.

- วิภา ศุภจารีรักษ์ และ นายจิตชิน จิตติสุขพงษ์. “การพัฒนาตัวชี้วัดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาระดับปฐมวัย.” มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, 2557.
- สังคม กุลสุวรรณ และอารี หลวงนา. “พฤติกรรมผู้นำมีอาชีพตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 29.” **วารสารบริหารการศึกษา บัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี** 16, 1 (มกราคม - เมษายน 2559): 201 - 202.
- สมาน พงษ์จำนง. “การศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดชัยภูมิ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, 2547.
- สลิลทิพ ชูชาติ. “พฤติกรรมเชิงจริยธรรมของผู้บริหารในการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากำแพงเพชร เขต 2.” วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, 2556.
- สุนันท์ มณีรัตน์. “รูปแบบการเจรจาต่อรองของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต.” ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558.
- สุริยะ รูปหมอก. “การบริหารตามยถากรรม.” ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2552.
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. “กรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 (Thai Qualifications Framework for Higher Education).” เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติ เรื่อง “กรอบมาตรฐานคุณวุฒิ : การพัฒนารายละเอียดของหลักสูตรและรายวิชาให้มีคุณภาพ” วันที่ 30 กันยายน – 2 ตุลาคม 2552 ณ โรงแรมเรดิสัน กรุงเทพมหานคร, 2552.
- สำนักเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ. (ร่าง) **กรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560-2574**. เข้าถึงเมื่อ 3 พฤษภาคม 2559. เข้าถึงได้จาก <http://www.kroobannok.com/article-7854>
- สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์. “การบริหารและงานศิลปะ (Management and The Art).” **วารสารการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร** 1, 2 (มกราคม – มิถุนายน 2554): 295.
- สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. **พจนานุกรมนักเรียน ฉบับราชบัณฑิตยสภา¹ เฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ในโอกาสฉลองพระชนมายุ 5 รอบ 2 เมษายน 2558**. กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดอรุณการพิมพ์, 2559.
- สำนักงาน ก.พ.ร. **คู่มือการจัดระดับการกำกับดูแลองค์การภาครัฐตามหลักธรรมาภิบาลของการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี**. Good Governance Rating, ม.ป.ป.
- หลักการเป็นข้าราชการที่ดี**. เข้าถึงเมื่อ 1 มีนาคม 2560. เข้าถึงได้จาก <http://www.koonnapab.com/gallery/good.pdf>
- อรพรรณ ตูจินดา. “การบริหารตามยถากรรม.” ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2553.

อาคม มากมีทรัพย์. “จริยธรรมผู้บริหารสถานศึกษา.” *คุณวุฒินิพนธ์ปรัชญาคุณวุฒิบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 2556.

ภาษาต่างประเทศ

- Chester I. Barnard. **The Function of the Executive**. Cambridge, MA.: Havard University, 1938.
- Daniel Katz and Robert L. Kahn. **The Social Psychology of Organization**. New York: Wiley, 1966.
- Douglas McGregor. **The Human Sides of Enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.
- Frederick Herzberg, Bernard Mausner and Barbara Snyderman. “Educational Administration: Theory, Research and Practice.” in **The Motivation to Work**. Edited by Wayne K. Hoy and Cecil G. Miskel. New York: Random-House, 1978.
- Good V. C. **Dictionary of education**. New York: McGraw-Hill, 1945.
- H. Maslow. “A Theory of Human Motivation.” **A. Originally Published in Psychological Review** 50 (1943): 370-396.
- Harold Koontz and Cyril O. Donnell. **Principles of Management**. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 1972.
- Henri Fayol. **General and Industrial Administration**. New York: Pitman, 1949.
- Merriam – Webster, Incorporated. “Merriam - Webster’s Collegiate Dictionary.” Massachusetts: Library of Congress Cataloging in Publication Data, 1993.
- Peter F. Drucker. **Management, Task, Responsibility and Practice**. New York: Harper & Row, 1973.
- Peter Senge. **The Fifth Discipline**. New York: Doubleday, 1990.
- Philip Ash. “The SRA Employee Inventory: A Statistical Analysis.” **Personal Psychology** 18 (Autumn 1984): 359 – 360.
- Rensis Likert. “A Technique for the Measurement of Attitudes.” **Archives of Psychology** 140 (1932). อ้างถึงใน พรพรรณ อินทรประเสริฐ. “องค์ประกอบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในทศวรรษหน้า.” *วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร*, 2550.
- Thomas J. Sergiovanni. “Ten Principles of Quality Leadership.” **Educational Leadership** 5 (February 1982): 330 – 334.
- Theo Haimann and William G. Scott. **Management in the Modern Organization**. Boston: Houston Miffin, 1970.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
หนังสือขอสัมภาษณ์งานวิจัย
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ / ผู้ทรงคุณวุฒิ



ที่ ศธ 68122/037

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

9 มกราคม 2560

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ณชพงศ์ อุดมศรี

ด้วยนางสาวสิริกมล หม่อมมลทิน รหัสนักศึกษา 56252924 นักศึกษาระดับปริญญาตรี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการ
พัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาคภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาคภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาคภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



ที่ ศธ 68122/037

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

9 มกราคม 2560

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.ชยันต์ บุญยรักษ์

ด้วยนางสาวสิริกมล หม่อมมลทิน รหัสนักศึกษา 56252924 นักศึกษาระดับปริญญาตรี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา” ในกรณีนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการ
พัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455



ที่ ศธ 68122/037

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

9 มกราคม 2560

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย
เรียน รองศาสตราจารย์สุรชา อมรพันธุ์

ด้วยนางสาวสิริกมล หมดมลทิน รหัสนักศึกษา 56252924 นักศึกษาระดับปริญญาตรี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการ
พัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาคภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาคภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาคภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

ที่ ศธ 68122/037



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

9 มกราคม 2560

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์บัณฑิต ดุลยรัักษ์

ด้วยนางสาวสิริกมล หมดมลทิน รหัสนักศึกษา 56252924 นักศึกษาระดับปริญญาตรี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการ
พัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รัักษ์)

รองหัวหน้าภาคภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาคภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาคภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

ที่ ศธ 68122/037



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

9 มกราคม 2560

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ชัยศักดิ์ ชั่งใจ

ด้วยนางสาวสิริกมล หมดมลทิน รหัสนักศึกษา 56252924 นักศึกษาระดับปริญญาตรี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการ
พัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาคภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาคภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาคภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

ที่ ศธ 68122/037



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

9 มกราคม 2560

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย
เรียน อาจารย์ ดร.ศักดิ์ สวาทยานันท์

ด้วยนางสาวสิริกมล หมดมลทิน รหัสนักศึกษา 56252924 นักศึกษาระดับปริญญาตรี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการ
พัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาคภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาคภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาคภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

ที่ ศธ 68122/037



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

9 มกราคม 2560

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย
เรียน อาจารย์ดวงนภา ศรีนันทวงศ์

ด้วยนางสาวสิริกมล หมดมลทิน รหัสนักศึกษา 56252924 นักศึกษาระดับปริญญาตรี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการ
พัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาคภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาคภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาคภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

ที่ ศธ 68122/037



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

9 มกราคม 2560

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศศิธร จ่างภากร

ด้วยนางสาวสิริกมล หมดมลทิน รหัสนักศึกษา 56252924 นักศึกษาระดับปริญญาตรี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการ
พัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาคภาควิชาการบริหารการศึกษา
ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาคภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาคภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

ที่ ศธ 68122/037



ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

9 มกราคม 2560

เรื่อง ขอสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน อาจารย์พวงทอง พูลเรือง

ด้วยนางสาวสิริกมล หมดมลทิน รหัสนักศึกษา 56252924 นักศึกษาระดับปริญญาตรี
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
ได้รับอนุมัติให้ทำดุขฎีนิพนธ์เรื่อง “ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงาน
คณะกรรมการการอุดมศึกษา” ในการนี้ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ไคร่ขอความ
อนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการ
พัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาคภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาคภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาคภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3455

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้สัมภาษณ์

ลำดับ ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง ทางการบริหาร	โรงเรียน
1.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ณชพงศ์ อุดมศรี	ผู้อำนวยการ	สาธิตแห่งมหาวิทยาลัย เกษตรศาสตร์ วิทยาเขต กำแพงแสน ศูนย์วิจัยและพัฒนา การศึกษา
2.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วุฒิชัย เนียมเทศ	รองคณบดี คณะศึกษาศาสตร์ และผู้อำนวยการ	อนุบาลสาธิต มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
3.	รองศาสตราจารย์ ดร.ชยันต์ บุญรักษ์	ผู้อำนวยการ	สาธิตมหาวิทยาลัยพะเยา
4.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศศิธร จำภากร	ผู้อำนวยการ	สาธิต "พิบูลบำเพ็ญ" มหาวิทยาลัย บูรพา
5.	รองศาสตราจารย์ สุรชา อมรพันธุ์	รองคณบดีฝ่ายศิษย์เก่า สัมพันธ์ และกิจกรรมพิเศษ คณะศึกษาศาสตร์และ ผู้อำนวยการ	สาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม (ฝ่ายประถม)
6.	อาจารย์อรุณ แก้วมัน	ผู้อำนวยการ	สาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม (ฝ่ายมัธยม)
7.	อาจารย์ พวงทอง พูลเรือง	รองคณบดีฝ่ายโรงเรียน สาธิตและผู้อำนวยการ	สาธิตมหาวิทยาลัยขอนแก่น (ศึกษาศาสตร์/มอดินแดง/ ฝ่ายการศึกษาพิเศษ)
8.	อาจารย์มานพ สอนศิริ	รองผู้อำนวยการฝ่าย นโยบายและแผนและ รักษาการแทนผู้อำนวยการ	สาธิตมหาวิทยาลัยรามคำแหง (ฝ่ายประถม)
9.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บัณฑิต ดุลยรักษ์	ผู้อำนวยการ	สาธิตมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

ลำดับ ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง ทางการบริหาร	โรงเรียน
10.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศศิธร จ่างภากร	ผู้อำนวยการ	สาธิตแห่ง มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ศูนย์วิจัยและพัฒนาการศึกษา
11.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ บัณฑิต ดุลยรักษ์	ผู้อำนวยการ	สาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิ โรฒ ปทุมวัน
12.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชัยศักดิ์ ชั่งใจ	รองคณบดี คณะครุศาสตร์และ ผู้อำนวยการ	สาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ฝ่ายมัธยม)
13.	รองศาสตราจารย์ สุพร ชัยเดชสุริยะ	รองคณบดี คณะครุศาสตร์และ ผู้อำนวยการ	สาธิตจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (ฝ่ายประถม)
14.	อาจารย์ ดร.ศักดา สวาทยานันท์	ผู้อำนวยการ	สาธิตมหาวิทยาลัยเชียงใหม่
15.	อาจารย์ ดวงนภา ศรีนนท์วงศ์	ผู้อำนวยการ	สาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร
16.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.มาเจียม นิลพันธุ์	คณบดี คณะศึกษาศาสตร์ และผู้อำนวยการ	สาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร (ปฐมวัยและประถมศึกษา)
17.	รองศาสตราจารย์ ดร.คณิต เขียววิชัย	ประธานคณะกรรมการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อดีตรองอธิการบดี พระราชวังสนามจันทร์ อดีตผู้อำนวยการ อดีตอาจารย์	มหาวิทยาลัยศิลปากร
18.	อาจารย์ ดร.พิศุทธิ์ จำเริญรวาย	กรรมการการศึกษาสมาคม ผู้ปกครองและครู อดีตรอง อธิการบดี ฝ่ายกายภาพและ สิ่งแวดล้อม มหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ	สาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร (ปฐมวัยและประถมศึกษา)

ลำดับ ที่	ชื่อ-นามสกุล	ตำแหน่ง ทางการบริหาร	โรงเรียน
19.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปริญญ์ กิจรุ่งเรือง	อดีตผู้อำนวยการ	สาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร (ปฐมวัยและประถมศึกษา)





ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิจัย



แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 1)

เรื่อง ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์นี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในการรวบรวมข้อมูลหรือตัวแปรต่างๆ สำหรับคุณูปนิพนธ์ เรื่อง ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ข้อมูลหรือตัวแปรที่ได้จากการสัมภาษณ์มีค่าต่อการทำเป็นวิจัยครั้งนี้และจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารสถานศึกษา

แบบสัมภาษณ์ ประกอบด้วย 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์ สำหรับการพิจารณากำหนดตัวแปรเพื่อเป็นกรอบใน

การวิจัย

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดียิ่ง
จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

นางสาวสิริกมล หมดมลทิน

นักศึกษาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา

ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ
คำชี้แจง โปรดเขียนรายละเอียดสถานภาพของท่าน

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์ นาย นาง นางสาว

วุฒิการศึกษา

ตำแหน่งหน้าที่

สถานที่ทำงาน

วัน/เดือน/ปี/เวลา วันที่ เดือน พ.ศ. เวลา



ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์สำหรับการพิจารณากำหนดตัวแปร
คำชี้แจง โปรดตอบคำถามอย่างละเอียด

แนวคำถามการสัมภาษณ์

ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการ
อุดมศึกษามีอะไรบ้าง



ลงชื่อ ลงชื่อผู้ให้สัมภาษณ์
(.....)



แบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญ (EDFR รอบที่ 2)

เรื่อง ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามความคิดเห็นฉบับนี้สร้างขึ้นจากการสัมภาษณ์ EDFR รอบที่ 1 นำมาวิเคราะห์และแบ่งข้อมูลออกเป็นกลุ่มๆ ตามเทคนิคการวิจัยแบบเดลฟาย (delphi technique) และพัฒนาเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่พัฒนามาจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นในรอบที่ 2 เป็นแบบสอบถามปลายปิดชนิดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert's rating scale) สำหรับผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความคิดเห็นในรอบที่ 2

2. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์ในการสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

3. ผู้วิจัยจะนำความคิดเห็นที่สอดคล้องกันมาสรุปภาพรวมเป็นศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต คำตอบเหล่านี้จะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่ประการใด ผู้วิจัยรับรองว่าข้อมูลที่ได้รับจากแบบสอบถามฉบับนี้จะเป็นความลับ การนำเสนอข้อมูลจะเป็นข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์เป็นอย่างสูง สำหรับความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นางสาวสิริกมล ทมดลทิน

นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร. 061-4155199

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความในแต่ละข้อต่อไปนี้แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน เมื่อ

1 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา **ในระดับน้อยที่สุด**

2 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา **ในระดับน้อย**

3 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา **ในระดับปานกลาง**

4 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา **ในระดับมาก**

5 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา **ในระดับมากที่สุด**



ข้อที่	ศิลปะการครองคน ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
การเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร						
1	ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ สรรวม รู้กาลเทศะ					
2	ผู้บริหารพูดจาสุภาพไพเราะ					
3	ผู้บริหารแต่งกายสุภาพ สะอาด เหมาะสมกับกาลเทศะ					
4	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นและตื่นตัวในการทำงาน					
5	ผู้บริหารลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง ทำงานไปด้วยกัน					
6	ผู้บริหารมีความจริงใจต่องานและผู้ร่วมงาน					
7	ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อบทบาทและหน้าที่ของตน ในการทำงาน					
8	ผู้บริหารอุทิศตน ทุ่มเท มุ่งมั่นและเห็นประโยชน์ ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง					
9	ผู้บริหารบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล					
10	ผู้บริหารเรียนรู้ตลอดชีวิต เข้าร่วมอบรม ศึกษา ดูงาน พัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
11	ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง เป็นมิตร วางตนเป็นที่พึ่งพา ได้					
12	ผู้บริหารฝึกสติและสมาธิในการทำงานอยู่เสมอ					
13	ผู้บริหารเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น มองโลกในแง่ดี คิดบวก					
14	ผู้บริหารไว้วางใจ เชื่อใจในศักยภาพและให้เกียรติผู้ร่วมงาน					
15	ผู้บริหารมีอารมณ์ขัน					
16	ผู้บริหารสะสมและกระทำความดีอย่างต่อเนื่อง มีการ พูดและการกระทำที่ตรงกัน จนเกิดความเกรงใจและ เป็นที่ยอมรับนับถือของทีมงานกลายเป็น “บารมี”					

ข้อที่	ศิลปะการครองคน ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
การเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร (ต่อ)						
17	ผู้บริหารยึดหลักการอุดมศึกษาในการบริหารงานโรงเรียนสาธิต ซึ่งมีพันธกิจ 4 ด้าน คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัยและพัฒนา การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งภารกิจสำคัญอีก 2 ด้าน คือ กิจกรรมนักเรียนและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม					
18	ผู้บริหารต้องศึกษาและพัฒนาตนเองให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยมีความฉลาดทั้ง 8 ด้าน					
19	ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ					
20	ผู้บริหารต้องมองเห็นและสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ได้อย่างเต็มที่					
การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร						
21	ผู้บริหารสร้างอุดมการณ์ทางการศึกษา วิเคราะห์นโยบายองค์กร ตั้งเป้าหมาย วางแผนในการดำเนินงาน และทำความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจ เอกลักษณ์ อัตลักษณ์และวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน					
22	ผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาษาและพหุวัฒนธรรมที่มีอิทธิพลต่อโลกและสนับสนุนส่งเสริมพัฒนาความสามารถทางภาษาและสร้างความเข้าใจในพหุวัฒนธรรมและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของความเป็นพลโลก					
23	ผู้บริหารมีการสื่อสารองค์กรอย่างต่อเนื่องและจัดอบรมฝึกฝนการวิเคราะห์สื่อ รู้เท่าทันสื่อแก่บุคลากร เพื่อเพิ่มวิจรรณาญาณในการตัดสินใจ					

ข้อที่	ศิลปะการครองคน ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร (ต่อ)						
24	ผู้บริหารสร้างระบบการสื่อสารทางสังคม (social media) เช่น line group facebook group เพื่อการสื่อสารเชิงบวก สร้างสรรค์และเพื่อการดำเนินงานอย่างคล่องตัวและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น					
25	ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและจัดการประชุมเพื่อสรุปผลและวางแผนปฏิบัติการขององค์กรประจำปีอย่างต่อเนื่อง					
26	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรอยู่เสมอทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น จัดกล่องรับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นในองค์กร การชวนผู้ร่วมงานไปรับประทานอาหาร การออกกำลังกายหรือทำกิจกรรมต่างๆ นอกเวลางานเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเพื่อการทำงานเป็นทีมและเกิดพลังสามัคคีระหว่างคนในองค์กรและชุมชน					
27	ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันสร้างภาพลักษณ์องค์กรในเชิงบวก ทุกคนเป็น Brand ambassador ขององค์กร บุคลากรมีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม(การตลาด การประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์องค์กร)					
28	ผู้บริหารสร้างความเป็นเจ้าของและความเป็นหุ้นส่วนให้แก่บุคลากร เช่น ให้หุ้นส่วนในการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียน					
29	ผู้บริหารมอบหมายงานที่หลากหลาย ทำทนายให้บุคลากรได้ฝึกฝน เรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลาสามารถทำงานได้หลายด้านและทำงานแทนกันได้					
30	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประเมินการทำงานของตนเอง					

ข้อที่	ศิลปะการครองคน ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร (ต่อ)						
31	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประเมินการทำงาน ของเพื่อนร่วมงาน					
32	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประเมินการทำงาน ของผู้บริหาร					
33	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประเมินคุณภาพ ภายในองค์กร					
34	ผู้บริหารรับฟังและเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถ นำเสนอและแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้ ตลอดเวลา					
35	ผู้บริหารมีความยุติธรรม ให้ความรักและความเข้าใจ บุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน					
36	ผู้บริหารให้อำนาจและกระจายอำนาจในการบริหาร จัดการและการตัดสินใจ					
การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร						
37	ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาดตนเองของ บุคลากรโดยการอบรม ศึกษาดูงานตามสถานที่ต้นแบบ ต่างๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ					
38	ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาดตนเองของ บุคลากรโดยการอบรม ศึกษาดูงานเพิ่มเติมความรู้ที่ สนใจเฉพาะบุคคลและสามารถนำประโยชน์ที่ได้จาก ความรู้นั้นมาเชื่อมโยงใช้ในการพัฒนางานต่างๆ ได้					
39	ผู้บริหารจัดระบบพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาแนะแนว ประสบการณ์การครองตน ครองคนและครองงานให้ บุคลากร					
40	ผู้บริหารเชิญบุคคลสำคัญหรือบุคคลที่ประสบ ความสำเร็จในชีวิตมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่ บุคลากร					

ข้อที่	ศิลปะการครองคน ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร (ต่อ)						
41	ผู้บริหารมอบหมายงานที่สร้างความท้าทายให้บุคลากร อยู่เสมอ					
42	ผู้บริหารสร้างเสริมสุขภาพให้บุคลากรมีความแข็งแรงทั้ง กายและใจ มีบุคลิกภาพที่ดี ทั้งภายในและภายนอก โดย จัดมีสถานที่และอุปกรณ์ออกกำลังกายในองค์กรอย่าง เหมาะสม					
43	ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรให้น่าอยู่ สะอาด อากาศถ่ายเทสะดวก ได้รับแสงสว่างเพียงพอ มีความ สงบร่มรื่น เพื่อบรรยากาศแห่งการเรียนรู้					
44	ผู้บริหารมอบหมายให้บุคลากรเขียนบันทึกทุกวันถึง เป้าหมายในการทำงาน ความภาคภูมิใจ และการพัฒนา ตนเอง เป็นการฝึกความคิดสะท้อนตน self reflection สะท้อนงาน					
45	ผู้บริหารจัดเวลา office hour รับปรึกษาปัญหาและ ผ่อนคลายความกังวลใจให้บุคลากร deep listen ช่วยแนะนำการสร้างสมดุลและเพิ่มคุณภาพในชีวิตของ บุคลากร เช่น นอนตื่นเช้า พักผ่อนให้เพียงพอ มี กิจกรรมเพิ่มออกซิเจนให้สมอง บริหารสมอง brain gyms ตื่นน้ำให้เพียงพอ รับประทานอาหารที่ถูกสุข ลักษณะ ออกกำลังกาย การนวดบำบัด Massage Therapy หรือกดจุดคลายเส้นประสาท คลายกล้ามเนื้อ ดนตรีบำบัด Music Therapy					
46	ผู้บริหารจัดกิจกรรมสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้ ฝึกปฏิบัติธรรมตามศาสนาที่ตนนับถือเพื่อสร้างสติ สัมมาอาชีวะและฝึกสมาธิในการทำงาน					
47	ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นและให้ความหวังในการ เพิ่มพลังบวก พลังสร้างสรรค์ให้บุคลากร เพื่อให้ บุคลากรได้ตระหนักถึงคุณค่าแห่งตน					

ข้อที่	ศิลปะการครองคน ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร (ต่อ)						
48	ผู้บริหารมอบรอยยิ้ม เสียงหัวเราะและส่งความปรารถนาดีให้แก่บุคลากรอยู่เสมอ					
49	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการปรับเปลี่ยนจากภายใน					
50	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักศิลปะของการมีชีวิตอยู่					
51	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการคิดบวก					
52	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างสมดุล					
53	ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการเริ่มต้นใหม่ได้ตลอดเวลา					
54	ผู้บริหารสร้างความศรัทธาในตัวเองให้บุคลากร					
55	ผู้บริหารสร้างความศรัทธาในการทำงานให้บุคลากร					
56	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้เป็นองค์กรแห่งความสุขและความสร้างสรรค์					
57	ผู้บริหารสร้างสถานการณ์ที่น่าสนใจและเรียกร้องความสนใจจากบุคลากร ให้มีความสุขและตื่นตัวในการทำงานอยู่เสมอ					
การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน						
58	ผู้บริหารใช้จิตวิทยาในการตักเตือนและลงโทษ เมื่อคณาจารย์และบุคลากรทำผิดพลาดไม่ว่าจะเรื่องงานหรือเรื่องวินัย เช่น เรียกมาตักเตือนส่วนตัว ไม่ต่อว่าหรือประจานให้อับอายต่อสาธารณะ					

ข้อที่	ศิลปะการครองคน ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน (ต่อ)						
60	ผู้บริหารจัดระบบสวัสดิการให้บุคลากรและครอบครัวอย่างเหมาะสม					
61	ผู้บริหารเสริมแรงเมื่อทำความดีความชอบ ไม่ว่าจะเป็นการให้คำชื่นชม ให้รางวัล ให้สวัสดิการเพิ่มเติม หรือให้ความก้าวหน้าในการทำงาน carrier parts					
62	ผู้บริหารเสริมแรงโดยให้ค่าตอบแทนพิเศษประจำปี (Bonus)					
63	ผู้บริหารจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนเงินออมสำหรับบุคลากรและกองทุนกู้ยืมต่างๆ ในองค์กร					
64	ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณ ทุนการศึกษาต่อ ทุนพัฒนาบุคลากร ทุนผลงานทางวิชาการ ทุนการทำวิจัย ทุนการผลิตตำรา ทุนนวัตกรรมการศึกษา ทุนการนำเสนอผลงานทางวิชาการ และทุนรางวัลการสร้างชื่อเสียงให้องค์กร					
65	ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณ ทำประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุให้บุคลากร มีสวัสดิการยามเจ็บป่วย					
66	ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณเพื่อสวัสดิการเมื่อเกิดภัยพิบัติต่างๆ เช่น อุทกภัย วาตภัย อัคคีภัย					
67	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน					
68	ผู้บริหารยึดหลักเกณฑ์เกณฑ์ในการสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม					
69	ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาที่ดีในทุกเรื่องทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของบุคลากรและรักษาความลับได้เป็นอย่างดี					
70	ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน เช่น เทศกาลปีใหม่ เทศกาลวันสงกรานต์					

ข้อที่	ศิลปะการครองคน ของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน (ต่อ)						
71	ผู้บริหารจัดกิจกรรมทางศาสนาเพื่อเป็นที่พึ่งและที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจให้บุคลากร					
72	ผู้บริหารจัดตั้งฝ่ายจัดหารายได้และพัฒนาสินทรัพย์องค์กรเพื่อเป็นแหล่งเงินทุนสำรองและการดำเนินกิจการต่างๆ ในองค์กร เช่น สหกรณ์โรงเรียน					
73	ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขตนเองอยู่เสมอ					
การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อชุมชน						
74	โรงเรียนให้ความร่วมมือต่างๆ หรือทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับองค์กรต่างๆ ทั้งทางภาครัฐและเอกชน					
75	โรงเรียนจัดการบริการทางวิชาการให้สังคม เช่น การจัดอบรม สัมมนาทางวิชาการ การนิเทศครู ส่งบุคลากรเป็นวิทยากรและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับโรงเรียนต่างๆ					
76	โรงเรียนจัดเวทีการแข่งขันทั้งทางวิชาการและกิจกรรมต่างๆ ให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วม					
77	โรงเรียนจัดโครงการสอนให้ความรู้ซ่อมเสริมตามโรงเรียนในชุมชนใกล้เคียงและชุมชนที่ห่างไกล					
78	โรงเรียนจัดโครงการสาธิตจิตอาสาพัฒนาสิ่งแวดล้อมในชุมชน เช่น การฟื้นฟู อนุรักษ์ และการปลูกป่า การเก็บขยะชุมชน					
79	โรงเรียนจัดโครงการสาธิตอนุรักษ์สืบสานวัฒนธรรมท้องถิ่น วัฒนธรรมไทย และวัฒนธรรมอื่นๆ ในสังคมพหุวัฒนธรรมและเผยแพร่สู่ชุมชน					
80	โรงเรียนจัดโครงการกีฬาสาธิตสามัคคีระหว่างโรงเรียนสาธิตและโรงเรียนสาธิตกับชุมชน					
81	โรงเรียนจัดโครงการเทศกาลดนตรี มหกรรมนาฏศิลป์ ระหว่างโรงเรียนสาธิตและโรงเรียนสาธิตกับชุมชน					



ภาคผนวก ค
ถอดบทเรียนการอภิปรายผล

อภิปรายผลการวิจัย

ประเด็นสำคัญที่ผู้วิจัยค้นพบจากผลการวิจัยเรื่องนี้ ผู้วิจัยได้นำผลมาอภิปรายศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ดังนี้

1. การเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร ประกอบด้วย 20 ประเด็น ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ สำรวม รู้กาลเทศะ 2) ผู้บริหารพูดจาสุภาพไพเราะ 3) ผู้บริหารแต่งกายสุภาพสะอาด เหมาะสมกับกาลเทศะ 4) ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นและตื่นตัวในการทำงาน 5) ผู้บริหารลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง ทำงานไปด้วยกัน 6) ผู้บริหารมีความจริงใจต่องานและผู้ร่วมงาน 7) ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อบทบาทและหน้าที่ของตนในการทำงาน 8) ผู้บริหารอุทิศตน พุ่มพองมั่งและเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง 9) ผู้บริหารบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 10) ผู้บริหารเรียนรู้ตลอดชีวิต เข้าร่วมอบรม ศึกษา ดูงาน พัฒนาตนเองอยู่เสมอ 11) ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง เป็นมิตร วางตนเป็นที่พึ่งพาได้ 12) ผู้บริหารฝึกสติและสมาธิในการทำงานอยู่เสมอ 13) ผู้บริหารเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น มองโลกในแง่ดี คิดบวก 14) ผู้บริหารไวใจ เชื่อใจในศักยภาพและให้เกียรติผู้ร่วมงาน 15) ผู้บริหารมีอารมณ์ขัน 16) ผู้บริหารสะสมและกระทำความดีอย่างต่อเนื่อง มีการพูดและการกระทำที่ตรงกัน จนเกิดความเกรงใจและเป็นที่ยอมรับนับถือของทีมงานกลายเป็น “บารมี” 17) ผู้บริหารยึดหลักการอุดมศึกษาในการบริหารงานโรงเรียนสาธิตซึ่งมีพันธกิจ 4 ด้าน คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัยและพัฒนา การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งภารกิจสำคัญอีก 2 ด้าน คือ ศึกษานิเทศก์และการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม 18) ผู้บริหารต้องศึกษาและพัฒนาตนเองให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยมีความฉลาดทั้ง 8 ด้าน 19) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ 20) ผู้บริหารต้องมองเห็นและสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ได้อย่างเต็มที่ จากประเด็นดังกล่าว พบว่า การครองตนหรือการวางตัวของผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญ บุคลิกภาพของผู้บริหารเริ่มจากภาพลักษณ์ภายนอกต้องมีความสุภาพเหมาะสมทั้งกาย วาจาและใจ First impression เป็นความประทับใจครั้งแรกที่สัมผัสได้ด้วยตา ทำให้เกิดความน่าเชื่อถือในเบื้องต้น ทักษะการมองโลก คุณธรรม ความจริงใจ เป็นศิลปะการครองคนของผู้บริหารต้องแสดงให้เห็นในการแสดงออกนั้นเพื่อเป็นการสื่อสารให้เกิดความเข้าใจตรงกัน และให้ผู้ร่วมงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้บริหารทำให้มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงานร่วมกันและส่งผลต่อความสำเร็จของงานตามมา ตามที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ผู้บริหารพูดอะไรไป ก็ต้องทำให้ได้นะ ทำให้เค้าเห็นไปเลย แล้วเค้าจะศรัทธาคนพูดจริง ทำจริง ข้อนี้เป็นสิ่งที่ผมยึดมาตลอด อยากให้ใครทำอะไรต้องทำด้วย ทำไปพร้อมๆกัน คนเค้าจะเชื่อเพราะเราไม่ได้แค่สั่ง เราทำเองด้วย เค้ามองเราอยู่นะ ทำให้เค้าดู เห็นเราทำบ่อยๆ แล้วเค้าจะทำตามเรา นี่แหละศิลปะชีวิต ใช้หลักการคุ้มค่า แค่ว่าลงมือทำงานก็คุ้มแล้ว คนทำงานตามเรา มันก็ยิ่งคุ้มไปใหญ่ คุณว่ามั้ย”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1

“เราต้องเป็นตัวของตัวเองนะ ทำตัวเป็นตัวอย่างเค้าด้วย เราบอกว่าคุณต้องมาเข้า เราต้องมาเข้า คุณต้องทำงาน เรายังก็ต้องทำงาน เรามีความยุติธรรม แต่ก็ต้องมีความอะลุ่มอล่วย ศิลปะมันคือความงามที่อิสระนะ การครองใจคนมันไม่มีอะไรบอกได้ตายตัว อย่างคนเป็นตำรวจไปจับโจร โจรก็ไม่ชอบ ความยุติธรรมมีนะ แต่ครองใจโจรไม่ได้ (หัวเราะ) ไซ้ใหม่ เพราะฉะนั้น การครองคนมันคือศิลปะ ถูกแล้ว เราไม่ได้ครองไปเพื่ออะไร เราให้เค้าอยู่กับเรา ทำงานกับเราอย่างมีความสุข รักในงานที่เค้าทำ ไม่อึดอัดใจ สิ่งสำคัญต้องศรัทธาในหลักการ อย่าไปยึดที่คน ถ้าหลักการถูก ทุกอย่างถูกต้อง อย่างหลักกาลามสูตรของพระพุทธเจ้า อย่าเชื่อเพราะฟังตามกันมา อย่าเชื่อเพราะเป็นครู ต้องเชื่อเพราะเป็นหลักการความถูกต้อง ศิลปะการครองคน ต้องครองด้วยหลักการ ใช้ระบบเป็นตัวตั้ง”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3

“ผู้บริหารโรงเรียนสาธิตต้องเป็น Instructional leadership ไม่ใช่ Administration leadership สาธิตเป็น Lap School เป็น Prototyp เราต้องเป็น Role Model คนที่เป็นผอ. สาธิต ชื่อมันสาธิตอะนะ มันต้องทำให้ดูได้ ต้องสอนได้ ถ้าให้ ผอ. สอน ต้องสอนได้ ต้องสาธิตการสอนให้ครูดูได้ ให้ ผอ. ทำสื่อการสอน ต้องทำสื่อต้องทำได้ ต้องทำวิจัยทำได้ ต้องออกแบบการสอน ออกแบบกิจกรรม ออกแบบหน่วยการสอนได้ ให้ ผอ. จัดห้องเรียนก็ต้องทำได้และทำได้ดีด้วย ผอ. ต้องเป็นต้นแบบ ถึงจะครองคนได้ ความรู้จริงนี่แหละ คือ ศิลปะ ที่ญี่ปุ่นคนที่จะเป็น ผอ. ต้องสอนได้แบบ SLC : School as Learning Community คนที่จะครองคนและครองงานในสาธิตได้ ต้องเป็นนักสอน นักบริหารที่เป็นนักสอน แล้วการที่จะเปลี่ยนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนได้ ผู้บริหารต้องเป็นนักสอน ผู้บริหารที่เป็นนักบริหารก็จะมองแค่การทำงานคนที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชา แต่ผู้บริหารที่เป็นนักสอนจะมองผลการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับผู้เรียน นี่คือน้ำที่ของ ผอ. สาธิต แล้วถ้าทำได้ ครูก็คือคนที่โรงเรียนที่เราต้องร่วมงานด้วยมากที่สุด เค้าก็เห็นความเป็นผู้นำทาง

วิชาการ คำก็จะเป็นความเป็นวิชาการ ครูสาธิตมีความเป็นวิชาการ ผลลงสู่เด็ก เด็กมีคุณภาพ เพราะครูมีคุณภาพ สาธิตก็อยู่ได้ด้วยคุณภาพ ภาพของคุณดี ภาพของคุณสวยงาม ศิลปะอยู่ภายใต้คุณภาพนั้น”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 4

“ในการบริหารคนต้องใช้ทฤษฎีสู่การปฏิบัติ แล้วก็ต้องนำการปฏิบัติสู่การเป็นทฤษฎี ในการครองคนต้องคิดว่าเค้าเป็นเพื่อนร่วมวิชาชีพ เรากับเค้าเท่ากัน การทำงานด้วยกันก็ง่ายขึ้น ในการครองคนต้องดูเค้าตามอายุ ตามประสบการณ์ คนประสบการณ์มากกว่าก็ต้องพูดอีกแบบ อายุเท่ากันพูดอีกแบบ คนวัยเดียวกันก็พูดอีกแบบ คนที่ต้องประกบติด คนนี้ต้อง treat ต้องทำอีกแบบ เพราะฉะนั้นการสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญ เหมือนเราพูดกับนักเรียน คนนี้พูดแบบนี้ได้ คนนี้ต้องพูดอีกแบบ น้ำเสียง สายตา ต้องใช้ให้เป็น ทำให้เค้าเข้าใจในสิ่งที่เราพูด เป็นรายๆ ไป”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 4

“อีกข้อหนึ่งที่สำคัญมากเลยนะคะ การให้ความเป็นกันเอง อาจารย์นี่ก็ดูเหมือนกันนะเวลาทำงาน แต่อาจารย์ก็แอบตลก อาจารย์ให้ความเป็นกันเองกับทุกคนนะคะ แต่เค้าจะรู้ว่าถึงเวลาเราทำงานเราทำจริง เค้าก็ต้องจริงจังด้วย (หัวเราะ) บางคนเค้าก็ไม่เรียกอาจารย์ว่า ผอ. นะคะ เค้าเรียกป้า ป้าอย่างนั้น ป้าอย่างนี้ ถ้า ผอ.สั่งทำงาน กับป้าวานให้ลูกหลานทำให้ นื่องว่าเค้ารู้สึกคลายใจในการทำให้ใครมากกว่ากัน ใจใหม่คะ บางครั้งเราก็อาจจะมีบทบาทหนึ่ง บางครั้งเราก็เปลี่ยนบทบาทบ้าง ขึ้นอยู่กับบริบท แล้วแต่สถานการณ์ ทั้งนี้ทั้งนั้นทุกอย่างเพื่อทำให้งานสำเร็จนั่นเองคะ”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 8

“บุคลิกภาพ การพูดจาสุภาพ ไพเราะ การแต่งกายให้เหมาะสมก็เป็นสิ่งสำคัญนะครีบ มันเป็นภาพลักษณ์ เป็น look ให้เค้ามองเห็นเราจากภายนอก เป็นการสร้างความน่าเชื่อถือนะครีบ อันนี้เป็นภายนอก ส่วนภายในศิลปะการครองคน เราต้องได้ใจคน การที่ได้ใจคนนั้นมา เค้าต้องมีความศรัทธา จะทำยังไงให้เค้าศรัทธา เราก็ต้องปฏิบัติตัวให้เป็นตัวอย่างสิครีบ อย่างถ้าเราจะมอบหมายงานให้เค้าทำอะไร เราต้องทำได้ด้วย ถ้าเราทำไม่ได้เลยจะให้เค้าทำได้อย่างไร แล้วเวลาเค้าพูดอะไรมา ตั้งใจฟังอย่างจริงจัง ยอมรับฟังความคิดเห็น เรื่องเล็กๆน้อยๆ ต้องใส่ใจนะครีบ เท่าที่จำได้ วันเกิด วันรับปริญญา วันลูกบวช วันครบ 100 วันใครเสียชีวิต ให้ความสำคัญครีบ ถ้าเราให้ความสำคัญกับเค้า เรา

จะอยู่ในสายตาเค้าและเราจะอยู่ในใจเค้าในที่สุด จนเรากลายเป็นคนสำคัญของเค้าตั้งแต่
เมื่อไหร่ก็ไม่รู้ (หัวเราะ) ลองดูครับ”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 14

“จะบอกว่าการที่มีผู้บริหารไม่เรื่องมาก ไม่มีพิธีรีตองอะไรมากมาย ถือว่าเป็นบุญ
ของผู้ได้บังคับบัญชาแล้วนะคะ กว่าเราจะมาถึงจุดนี้ เราผ่านอะไรมาเยอะ เราเคยเป็น
ลูกน้องเค้ามาก่อน ถ้าได้หัวหน้าคุยง่าย เป็นกันเอง เราจะสบายใจในการร่วมงาน และ
กล้าที่จะปรึกษา กล้าคุยด้วย ที่เหลือแค่เค้าทำงานของเค้าอย่างเต็มที่พอ”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 15

“เวลาของผู้บริหารมีไม่มากพอที่จะไปนั่งนินทาใคร แคนงานบริหารที่รอให้แก้ไขก็
เยอะมากพอแล้ว คิดแค่นี้ทุกคนมีดีหมด ต่างกันแค่มุมมอง มองให้เป็นเรื่องธรรมดา คิด
ดี คิดให้บวกๆ เข้าไว้ เราต้องทำใจเราก่อน จัดการความคิด อารมณ์ตัวเองให้ได้ ต้อง
ครองตน ครองใจตัวเองให้ได้ก่อน ทำให้ได้ พุดจาตึกๆ ไม่ก้าวร้าว ทำให้ตัวเองคิดดี ทำดี
แล้วทำให้คนรอบข้างอยู่ดีมีสุข มีศิลปะในการใช้ชีวิต บริหารใจตัวเองให้เป็นจะ ครองใจ
ใครเมื่อไหร่ก็ได้”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 15

“การบริหารงานโรงเรียนสาธิต ไม่เหมือนโรงเรียน สพฐ ทั่วไป มันเหมือนตำแหน่ง
การเมือง ครั้งหนึ่งได้ขึ้นมาและเราก็สามารถกลับไปเป็นครูเหมือนเดิม ผอ.โรงเรียน
สาธิต การวางตัว คงไม่เหมือนกับ ผอ. โรงเรียน สพฐ. เหมือนการเล่นกีฬา จุดหนึ่งเรา
เป็นกัปตันทีมหรือเป็นผู้จัดการทีม วันหนึ่งก็ต้องเปลี่ยน มันมาจากการเลือกจากคณบดี
เนอะ การวางตัวของเราให้คนในองค์กรคิดว่าเราเป็นแค่หัวหน้าทีม ความสำเร็จขึ้นอยู่กับ
ทุกคน”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 16

“เราต้องมีความเข้าใจกัน เมื่อมีความเข้าใจ แค่อยอมรับเรา มันถึงเกิดเป็นบารมีได้
ทุกคนเป็นทีมเดียวกัน เราต้องมอบหมายงานตามที่เค้าถนัด Put the right man in the
right job เราต้องมองคนให้ออกแล้วบริหารแบบผสมผสานไป”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 16

“เราถูกฝึกมาเป็นครู มากกว่าเป็นผู้บริหาร เราเป็นนักปฏิบัติ มากกว่าการกำหนดนโยบาย ผมต้องเก็บรายละเอียดทุกเรื่อง ไม่ใช่สั่ง เราบริหารแบบครู ไม่ใช่บริหารแบบนักบริหาร อันนี้มันละเอียดลออกกว่า”
ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 16

“ศิลปะการครองคน ต้องเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้เกียรติทุกคน สื่อสารทางบวก หากจุดแข็งของแต่ละคนสนับสนุนความสามารถเค้า พุดจาอ้อมอ้อม เก็บอารมณ์ให้ได้ นี่คือนิสัย”
ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 17

“การจะครองใจคนได้ ต้องทำให้เค้าศรัทธา เราต้องพูดและทำจริง และเป็นต้นแบบ เค้าจะศรัทธาเรา มองเพื่อส่วนรวมเป็นกิจที่ 1 ตามพระราชบัญญัติของพระบิดา”
ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 17

2. การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร ประกอบด้วย 16 แนวทาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารสร้างอุดมการณ์ทางการศึกษา วิเคราะห์นโยบายองค์กร ตั้งเป้าหมาย วางแผนในการดำเนินงานและทำความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจ เอกลักษณะ อัตลักษณ์และวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน 2) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาษาและพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อโลกและสนับสนุนส่งเสริมพัฒนาความสามารถทางภาษาและสร้างความเข้าใจในพฤติกรรมและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของความเป็นพลโลก 3) ผู้บริหารมีการสื่อสารองค์กรอย่างต่อเนื่องและจัดอบรม ฝึกฝนการวิเคราะห์สื่อ รู้เท่าทันสื่อแก่บุคลากร เพื่อเพิ่มวิจารณญาณในการตัดสินใจ 4) ผู้บริหารสร้างระบบการสื่อสารทางสังคม (social media) เช่น line group facebook group เพื่อการสื่อสารเชิงบวก สร้างสรรค์และเพื่อการดำเนินงานอย่างคล่องตัวและรวดเร็ว มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 5) ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและจัดการประชุมเพื่อสรุปผลและวางแผนปฏิบัติการขององค์กรประจำปีอย่างต่อเนื่อง 6) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรอยู่เสมอทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น จัดกล่องรับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นในองค์กร การชวนผู้ร่วมงานไปรับประทานอาหาร การออกกำลังกาย หรือทำกิจกรรมต่างๆ นอกเวลางานเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเพื่อการทำงานเป็นทีมและเกิดพลังสามัคคีระหว่างคนในองค์กรและชุมชน 7) ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันสร้างภาพลักษณ์องค์กรในเชิงบวก ทุกคนเป็น Brand ambassador ขององค์กร บุคลากรมีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานขององค์กร

ทั้งทางตรงและทางอ้อม (การตลาด การประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์องค์กร) 8) ผู้บริหารสร้างความ เป็นเจ้าของและความเป็นหุ้นส่วนให้แก่บุคลากร เช่น ให้อำนาจในการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียน 9) ผู้บริหารมอบหมายงานที่หลากหลาย ทำทนาย ให้อำนาจแก่บุคลากรได้ฝึกฝน เรียนรู้และพัฒนาตนเอง ตลอดเวลา สามารถทำงานได้หลายด้านและทำงานแทนกันได้ 10) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากร สามารถประเมินการทำงานของตนเอง 11) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประเมินการ ทำงานของเพื่อนร่วมงาน 12) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประเมินการทำงานของผู้บริหาร 13) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประเมินคุณภาพภายในองค์กร 14) ผู้บริหารรับฟังและเปิด โอกาสให้บุคลากรสามารถนำเสนอและแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้ตลอดเวลา 15) ผู้บริหารมี ความยุติธรรม ให้ความรักและความเข้าใจบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน 16) ผู้บริหารให้อำนาจและ กระจายอำนาจในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ จากประเด็นดังกล่าว พบว่าในการทำงาน ร่วมกันสิ่งสำคัญที่สุดอีกประเด็นหนึ่งคือการสร้างความเข้าใจร่วมกันถึงแนวทางการทำงาน ตั้งแต่เริ่ม วางแผนงานจนกระทั่งสรุปงาน มีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น แนวทางในด้านนี้เป็นศิลปะการครองคนที่ช่วยให้การทำงานชัดเจนและบรรลุเป้าหมายได้ง่ายขึ้น เพราะเมื่อเริ่มต้นมีการตั้งเป้าหมายงานร่วมกันชัดเจน มีการกำหนดทิศทางการทำงานไปเป้าหมายร่วมกัน ชัดเจน ทุกคนรู้และเข้าใจ และสามารถแสดงความคิดเห็นแลกเปลี่ยนเพื่อพัฒนางานได้ ตามที่ ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“โรงเรียนเราใช้ระบบการบริหารแบบการมีส่วนร่วมนะครับ ใช้หลัก ธรรมมาภิบาล ในเรื่องของการครองตน ครองคน และกิจครองงานนะครับ ในเรื่องการครองคน โรงเรียน ต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกไม่ว่าจะเป็นอาคาร สถานที่ อุปกรณ์และเทคโนโลยี วัสดุ อุปกรณ์โรงเรียนสนับสนุนให้หมด ไม่ว่าจะกระดาษ แม็ค ปากกาต่างๆ ทุนเรียนต่อ ทุน การทำวิจัย ทุนการเข้าสู่ตำแหน่งทางวิชาการ จะทำ ผศ. รศ. ศ. ให้ จริงๆถ้าเค้าทำ ก็เป็น ประโยชน์ต่อตัวเค้าเองนะ แต่ที่เรากระตุ้นให้ทำ เพื่อเป็นแรงจูงใจให้เค้าพัฒนาตนเอง พัฒนาตนเอง มีงบประมาณต่างๆในการศึกษาดูงาน ผมคิดว่าการที่โรงเรียนเราพร้อมใน เรื่องเครื่องมือเครื่องมือต่างๆ สิ่งเหล่านี้จะทำให้คนอยู่แล้วรู้สึกสบายในระดับหนึ่ง คนเรา ชอบความสบายครับ ความสะดวกสบายจะช่วยให้เค้าทำงานง่ายขึ้น ทำงานง่าย อยู่สบาย เค้าก็อยากอยู่ อยากทำงานกับเรา”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1

“เราเปิดโอกาสให้ทุกคนได้วิพากษ์ แต่ละฝ่ายงานแสดงความคิดเห็นต่างๆในการประชุมต่างๆนะครับ เพื่อการพัฒนาต่อ แต่ต้องเป็นเชิงบวก ถ้ามาเชิงลบ พูดเพื่อไม่ทำงาน มันเป็นการทำลายโรงเรียน พูดเพื่อให้โรงเรียนถ้อยหลัง อันนี้ไม่เอา”
ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1

“สาธิตเป็นโรงเรียนทางเลือกนะ รับนโยบายจากมหาวิทยาลัย คณะรับนโยบายต่อมา สาธิตรับต่อจากคณะ มันเป็นไปตามหลักการ มันมีความโปร่งใสอยู่ในตัวอยู่แล้ว ไทยแลนด์ 4.0 มากี่ก็ต้องทำตาม ห้ามเบื้อ ทำตามนโยบาย ตามโลกให้ทัน ถ้าทำตามระบบใครจะเข้าสาธิตนั่นหมายความว่าเลือกแล้วในหลักการของเรา ถ้าเข้ามาก็ต้องทำตามนโยบายเรา ไม่ว่าจะเป็นครู ผู้ปกครองหรือนักเรียน”
ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1

“คุณรู้มั้ยสาธิตนี้เท่าๆกันนะ คนที่นี้มีคุณวุฒิ วัยวุฒิ แม้กระทั่งการศึกษา ไม่แตกต่างกันมาก เหมือนๆกันทั้งผู้บริหารหรือครู ผู้บริหารเป็นแค่ผู้ประสานงานในแต่ละฝ่าย ผู้บริหารมีมากกว่าคนอื่นคือแค่หน้าที่ในการบริหาร วันหนึ่งหมดวาระบริหาร ก็ไปทำหน้าที่สอน เราอยู่กันแบบพี่น้อง อยู่ร่วมกันเพื่อทำงาน เพราะเราเท่ากัน”
ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1

“เรื่องนี้เรื่องใหญ่ นะ ศิลปะการครองคนนี่สำคัญที่สุดของการบริหารเลยก็ว่าได้ สุดยอดของศาสตร์การบริหารเลยนะ คนมันไม่ใช่ของ ช้อยากกว่าของ คนบางคนเงินเดือนก็สูงนะ ก็ยังออกเลย บางทีเงินมันก็ไม่ใช่ว่าทำให้เค้าอยู่กับเราได้นะ ตอนผมมารับตำแหน่งใหม่ๆ ผิดคิดเลยนะ ทำยังไงผมถึงจะทำให้คนทำงานให้องค์กรได้ ผมทำทุกอย่างเลยนะให้เค้าเห็นว่าเราจริงใจกับเค้า ใช้ความจริงใจเข้าแลกนี่คือศิลปะ ก่อนผมมานี่คนไหลออกมาก เค้าคิดว่าอยู่ไปไม่มีอนาคต เราจะทำยังไงให้คนทุกคนอยู่กับเราได้นอกจากเป้าหมายในชีวิตเค้า เป็น ผศ. รศ. แต่เราต้องสร้างเป้าหมายร่วมกับเค้าในองค์กรด้วย เรามองว่าเราจะนำองค์กรให้เป็นอันดับ 1 ของประเทศ เราพัฒนาเค้าไปพร้อมๆ กับการพัฒนาองค์กร เราก็ทำให้เค้ามีความสุขนะ ถ้าองค์กรมั่นคงเค้าก็มั่นคง องค์กรก้าวหน้าเค้าก็ก้าวหน้า มันไปด้วยกัน ต้องมองเรื่องนี้ละเอียดอ่อน ศิลปะการครองคน คำเล็กๆ แต่มันยิ่งใหญ่มาก คุณเชื่อไหมผมเคยแกะปูให้อาจารย์วิทยากรท่านหนึ่งในวงข้าว จากคำตัวเป็นแสนห้า เค้าลดให้เหลือหมื่นห้า แล้วมีอีกหลายท่านนะผมตักกับข้าวให้เค้า ผมติดต่อเชิญให้ท่านมาเป็นวิทยากร ท่านบอกมาให้ฟรีตลอดชีวิต

(หัวเราะ) น้ำใจมั่ง ความอ่อนน้อมถ่อมตนมั่งที่เป็นศิลปะ จากเรื่องยากๆ กังาย นี้กับ ผู้ใหญ่ นะ กับน้องๆ เด็กๆ คำถือของมา ผมช่วยคำถือ ทำไมละก็ผมมีว่างอยู่ แบ่งเบา เขานิดหน่อย ผมไม่ได้เดือดร้อนอะไรเลย ผมเต็มใจ คนก็พูดไปว่าให้ ผอ. มาถือของ (หัวเราะ) ผมเชื่อกับน้องๆ บางที่ผมเครียดนะ งามบริหารเนอะ ทั้งหลักสูตร งบประมาณ เยอะ บางที่ผมก็หงุดหงิดนะ ผมก็แอบถามน้องๆ ว่าช่วงนี้ผมเป็นไงบ้าง ดูไปไหม แล้วเล่า ให้เค้าฟังว่ามีงานอะไร ต้องทำอะไร เค้าจะได้เข้าใจผม แล้วถ้าผมเครียดเกินไปก็เพราะ อยากรู้ให้งานมันดี องค์กรเรามีคนไทย 200 กว่าคน ตั้งแต่ ป.4 – ป.เอก ฝรั่งเศส 80 คน คุณคิดว่ามันหลากหลายไหมละ บางทีก็ปวดหัวนะ แต่ผมว่าความจริงใจนี่แหละที่ทำให้ เค้าทำงานให้องค์กร ผมยังทำงานให้องค์กร เค้าน่าจะมองเห็นความตั้งใจของผม องค์กรดี คนที่อยู่ในองค์กรก็ดี ศิลปะผมมีแค่นี้ ความจริงใจ เล่มเสร็จแล้วเอามาให้ผมอ่านด้วยนะ ผมจะได้มีเคล็ดลับวิชาการบริหารเพิ่มอีก (หัวเราะ) ”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 5

“เวลามอบงานให้เค้าทำต้องมอบอำนาจด้วยนะครับ ให้เค้ารู้สึกเป็นเจ้าของ งาน ออกแบบ วางแผน ดำเนินงาน แก้ปัญหาและตัดสินใจได้ด้วยตนเอง คำชมเชยเป็นสิ่งที่ น่ารักที่ผู้บริหารควรมอบให้เสมอเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ดีงาม การสื่อสารในเชิง บวกเป็นสิ่งสำคัญนะครับ มีอะไรค่อยพูดจาพาทักกัน ทำงานผิดพลาดค่อยส่วนตัว หาทาง แก้ไขกันไป ใช้จิตวิทยาในการบริหารด้วยครับ ไม่ใช่เค้าทำผิดด่าเค้าต่อหน้าคน เค้าอายุ ไปประจันเค้าแบบนั้น อันนี้ทำไม่ได้ครับ ครองใจใครไม่ได้เลย ต้องเป็นกัลยาณมิตรกับ ผู้ร่วมงานทุกระดับ ให้เค้าอยู่อย่างสบายใจ ใจเขาสบาย ใจเราก็บสบาย ใจเขาใจเราครับ”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 7

“ศิลปะการครองคน ผมว่ามันเป็นเรื่องที่เราจะทำยังไงก็ได้ให้คนอยู่ร่วมกันได้ ด้วยดี สิ่งที่ผมว่าโรงเรียนเรามีชัดเจนครับ อาจจะเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บริหารรุ่น ก่อนๆ ได้สร้างไว้ให้ นั่นก็คือ ความมีน้ำใจและจิตอาสา เราอยู่กันแบบพี่น้องครับ ผมมา ทุกคนมีน้ำใจให้ผม ทุกคนมีน้ำใจให้โรงเรียน จะเห็นได้ชัดเจนครับ งานใหญ่ๆ ของสาธิตเรา ก็จะเป็นสาธิตวิชาการ สาธิตสามัคคี และ event ต่างๆ ที่สาธิตต้องไปเป็นผู้นำให้กับ โรงเรียนอื่นๆ ทุกคนครับ ทุกคนมีน้ำใจ บางครั้งงานที่ตัวเองไม่ได้รับมอบหมายก็มีจิต อาสา มาช่วย มันเห็นๆ กันอยู่ครับ ผมว่าน้ำใจนี่แหละครับคือสิ่งที่ช่วยให้คนดี งานเดิน ครับ”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 9

“การให้ความสำคัญครับ คือ ศิลปะการครองคนของผม ไม่มีอะไรมากเกินไป ทุกคนล้วนอยากเป็นคนสำคัญ มอบหมายงานให้เค้ารับผิดชอบ ไว้ใจเค้า ให้เค้าออกแบบงาน มีส่วนร่วมคิดร่วมทำ และให้อำนาจในการตัดสินใจไป เวลาเค้าทำงานก็ให้กำลังใจเค้า ที่สำคัญ ตัวเราครับ ต้องเป็นตัวอย่าง เป็นต้นแบบในการทำงาน ทั้งบุคลิกภาพ การพูดจาให้เหมาะสม ให้ความสำคัญในะครับ พูดกับเค้าดี สำคัญนะครับ การพูดจาสุภาพ มันเป็นการให้เกียรติครับ เค้าได้รับเกียรติ เค้ามีความสำคัญกับองค์กร เค้าจะเกิดความภาคภูมิใจว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรครับ แล้วเค้าจะชอบทำงาน แค่นี้เองครับ”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 10

“คนเราทุกคนมีความรู้ความสามารถด้วยกันทั้งนั้น ถ้าเราให้โอกาสเค้าทำงานอย่างเต็มที่ มีอะไรเสนอความคิดเห็นได้เลย โดยเราให้กำลังใจเค้า ใครๆ ก็ชอบนะคะการพูดจาดีๆ งานจะออกมาอย่างรุ่งโรจน์เลยเชียว พี่ใช้การบริหารแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรานี้ดีที่สุดแล้ว พี่แทนตัวเองว่าพี่นะ มีความเป็นพี่เป็นน้อง จริงใจ ไม่ได้คิดว่าเป็นผู้บริหารอะไรเลย พี่ทำหน้าที่แค่ประสานงานต่างๆ ให้กลมกลืนกันแล้วสำเร็จตามเป้าหมาย น้องจำไว้นะ ยิ่งตำแหน่งเราใหญ่โตเท่าไร เรายิ่งต้องทำตัวให้เล็กนะคะ เพราะเราจะแทรกตัวเข้าไปในการดำเนินการต่างๆ ได้ง่าย เราจะเห็นงานได้ละเอียด ให้เวลาพูดคุย ยิ้มแย้มแจ่มใส มีอะไรเค้าจะไต่ถามเค้ามาปรึกษา ส่งสายตาด้วยความจริงใจสำคัญมากๆ เลยคะ”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 13

“ครูไม่ใช่รักเทคโนโลยีนะ แต่ครูต้องเรียนรู้ เพราะมันเร็ว มันช่วยงานเราให้เร็วร้อยได้เร็วขึ้น ทำให้เรามีความเข้าใจตรงกันง่ายขึ้น แต่ต้องรู้เท่าทัน ไซให้เป็น ต้องฝึกให้ทุกคนรู้จักวิเคราะห์ และใช้ประโยชน์จากมันให้ถูกวิธี เช่น linegroup นี้ ครูชอบมาก ทุกอย่างเร็วขึ้น แต่อะไรที่ไร้สาระก็ดูผ่านๆ นะ ไม่ต้องเอาความคิดมาก (หัวเราะ)”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 17

“เรื่องของการครองคน ผู้บริหารต้องมีความรอบรู้เรื่องงาน ใช้ใครทำอะไรต้องดูว่าเค้าเหมาะกับงานไหน รู้ว่างานนี้ทำแบบไหน แล้วใครมีความสามารถทำได้ ผู้บริหารต้องใช้ศิลป์ เป็นเทคนิคในการให้คนอยากทำงานให้เรา ศิลปะมันคือความงามนะ เราจะต้องสร้างความเจริญงอกงามในตัวคน จะทำให้เกิดได้ ต้องใช้พลังมาก เราต้องเป็นผู้ร่วมงานกับเค้า กระจายอำนาจให้เค้าตัดสินใจเอง เมื่อเค้าดูแลงานเค้าจนสำเร็จ เค้าจะมีอิสระ ที่นี้ปลดล็อกแล้ว เค้าจะมีความสุข มีพลังจากความสำเร็จของงานที่เค้าทำ พอเค้าทำสำเร็จ

ใครได้หน้าครับ ผู้บริหารไข่ม้อย ได้หน้าในที่นี้คือภูมิใจใครครับ ภูมิใจในผลงาน ทั้งผลงาน
จากงาน และผลงานจากคน ใช้หลักการ Empowering นะ”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 18

“ไม่ยากนะ ถ้าอยากรู้ว่าใครทำอะไรได้แค่ไหน เราแค่ให้ ให้โอกาส ให้เวลา ให้
หน้าที่ ให้ตำแหน่ง ให้เงิน ให้คน เราจะรู้เลยว่าเค้าจัดการสิ่งเหล่านี้ได้แค่ไหน ผู้บริหาร
ควรเป็นผู้ให้ซะ ผู้บริหารไม่ได้ทำหน้าที่เป็นไฟแดง แต่ผู้บริหารควรทำหน้าที่เป็นไฟเขียว
ถ้าให้แล้วเค้าทำไม่ได้ก็เป็นการประเมินตัวเค้าเองไปในตัว ชัดๆ ไข่ม้อยครับ Seek out
the good in people หน้าที่ของผู้บริหารคือหาข้อดีของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เจอ แล้วให้
เครื่องมือเครื่องมือเค้าไปทำงานที่เหมาะสมกับเค้า ทำให้เค้ามี Sense of belongin ให้
เค้ามีความเป็นเจ้าของงาน ยิ่งให้ ยิ่งได้ ตามที่หลวงพ่อ ”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 19

3. การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร ประกอบด้วย 21 แนวทาง ได้แก่ 1) ผู้บริหาร
สนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรโดยการอบรม ศึกษาดูงานตามสถานที่ต้นแบบ
ต่างๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ 2) ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากร
โดยการอบรม ศึกษาดูงานเพิ่มเติมความรู้ที่สนใจเฉพาะบุคคลและสามารถนำประโยชน์ที่ได้จาก
ความรู้นั้นมาเชื่อมโยงใช้ในการพัฒนางานต่างๆ ได้ 3) ผู้บริหารจัดระบบพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาแนะแนว
ประสบการณ์การครองตน ครองคนและครองงานให้บุคลากร 4) ผู้บริหารเชิญบุคคลสำคัญหรือบุคคล
ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่บุคลากร 5) ผู้บริหารมอบหมายงานที่
สร้างความท้าทายให้บุคลากรอยู่เสมอ 6) ผู้บริหารสร้างเสริมสุขภาพให้บุคลากรมีความแข็งแรงทั้ง
กายและใจ มีบุคลิกภาพที่ดี ทั้งภายในและภายนอก โดยจัดมีสถานที่และอุปกรณ์ออกกำลังกายใน
องค์กรอย่างเหมาะสม 7) ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรให้น่าอยู่ สะอาด อากาศถ่ายเท
สะดวก ได้รับแสงสว่างเพียงพอ มีความสงบร่มรื่น เพื่อบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ 8) ผู้บริหาร
มอบหมายให้บุคลากรเขียนบันทึกทุกวันถึงเป้าหมายในการทำงาน ความภาคภูมิใจ และการพัฒนา
ตนเอง เป็นการฝึกความคิดสะท้อนตน self reflection สะท้อนงาน 9) ผู้บริหารจัดเวลา office
hour รับปรึกษาปัญหาและผ่อนคลายความกังวลใจให้บุคลากร deep listen ช่วยแนะนำการ
สร้างสมดุลและเพิ่มคุณภาพในชีวิตของบุคลากร เช่น นอนตื่นเช้า พักผ่อนให้เพียงพอ มีกิจกรรมเพิ่ม
ออกซิเจนให้สมอง บริหารสมอง brain gyms ตื่นน้ำให้เพียงพอ รับประทานอาหารที่ถูกสุขลักษณะ
ออกกำลังกาย การนวดบำบัด Massage Therapy หรือกดจุดหลายเส้นประสาท คลายกล้ามเนื้อ
ดนตรีบำบัด Music Therapy 10) ผู้บริหารจัดกิจกรรมสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกปฏิบัติ

ธรรมตามศาสนาที่ตนนับถือเพื่อสร้างสติสัมมาอาชีวะและฝึกสมาธิในการทำงาน 11) ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นและให้ความหวังในการเพิ่มพลังบวก พลังสร้างสรรค์ให้บุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักถึงคุณค่าแห่งตน 12) ผู้บริหารมอบรอยยิ้ม เสียงหัวเราะและส่งความปรารถนาดีให้แก่บุคลากรอยู่เสมอ 13) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการปรับเปลี่ยนจากภายใน 14) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักศิลปะของการมีชีวิตอยู่ 15) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการคิดบวก 16) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างสมดุล 17) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการเริ่มต้นใหม่ได้ตลอดเวลา 18) ผู้บริหารสร้างความศรัทธาในตัวเองให้บุคลากร 19) ผู้บริหารสร้างความศรัทธาในการทำงานให้บุคลากร 20) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้เป็นองค์กรแห่งความสุขและความสร้างสรรค์ 21) ผู้บริหารสร้างสถานการณ์ที่น่าสนใจและเรียกร้องความสนใจจากบุคลากรให้มีความสุขและตื่นตัวในการทำงานอยู่เสมอ จากประเด็นดังกล่าว พบว่า แรงบันดาลใจเกิดจากแรงจูงใจภายในตามหลักจิตวิทยา จะทำให้แรงจูงใจภายในเกิดขึ้นได้ต้องเกิดจากอิสระ เกิดจากความพร้อมและความสุขที่จะทำ สิ่งที่จะทำให้บุคลากรมีสิ่งดังกล่าวนี้ ต้องใช้กิจกรรม บรรยากาศ สถานการณ์ต่างๆ เป็นตัวกระตุ้น ให้เกิดสิ่งเร้าในใจและระเบิดออกมาเป็นพลังบวก พลังสร้างสรรค์ แนวทางนี้เป็นศิลปะการครองคนที่สำคัญมากที่ผู้บริหารต้องตระหนักและสร้างให้บุคลากรมีแรงบันดาลใจในการทำงาน เมื่อแรงบันดาลใจเกิด ความคิดสร้างสรรค์เกิดตามมา ความทุ่มเท ความสนุก ความสุขในการทำงานก็จะตามมาเช่นกัน ตามที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“เราต้องเปิดหูเปิดตาเค้า แล้วเค้าจะเปิดใจ พาเค้าไปต่างประเทศ ไปศึกษาดูงาน เปิดโลกทัศน์ ให้เค้ารู้ เค้าเห็นว่าใครทำอะไรไปถึงไหนแล้ว เค้าจะมีแรงบันดาลใจ มีวิธีคิดที่ชัด นำสิ่งที่เค้าได้เรียนรู้มาเป็นตัวผลักดันในการพัฒนางานเค้า การสร้างแรงบันดาลใจ เราต้องตั้งคำถามเป็น เราต้องโกตให้เป็น ทั้งทางตรงและทางอ้อม เมื่อเค้ามีแรงบันดาลใจ เค้าจะทำงานอย่างทุ่มเท เพราะเค้าตกลงกับตัวเองว่าจะทำ อยากทำ ชอบทำ รู้สึกดีและมีความสุขที่จะทำ นี่คือประโยชน์ที่ได้จากการที่เค้ามีแรงบันดาลใจในการทำงาน”
ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3

“สาธิตเราไม่ได้เลี้ยงไปยื่นเกษียณนะนะคะ ใคร Kpis ไม่ได้ก็ไม่ผ่าน คนที่ทำงานในโรงเรียนสาธิตก็ต้องรักษามาตรฐาน โรงเรียนของตัวเอง ไม่มีสวัสดิการหลังเกษียณเหมือน สพฐ. ด้วยความมั่นคงแบบนี้ ถ้าครูเค้ามีทางเลือก เค้าก็ไปรับราชการกันหมด ต่อให้เค้ารักโรงเรียน รักนักเรียน รักเพื่อนร่วมงาน หรือรัก ผอ. แค่นั้น เค้าก็ไป ใครๆ ก็รัก ความมั่นคงมากกว่าอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นด้วยข้อจำกัดอันนี้ ศิลปะในการครองคนของที่

คือ เราต้องหาทาง มีศิลปะในการหางบประมาณ อันดับแรกในเรื่องสวัสดิการความมั่นคงให้กับบุคลากรของเรา ต้องมีฝ่ายสินทรัพย์ในการหาเงินให้โรงเรียน ตอนนี้เรามีสมาคมผู้ปกครองและครู สมาคมศิษย์เก่าคอยช่วยเหลือโรงเรียนมาตลอด อย่างงานกีฬาสาธิตหลายสิบล้านนะคะ ก็มาจากสมาคมผู้ปกครอง เราก็ต้องมีบริการวิชาการตอบแทนชุมชนและสังคม เราต้องพึ่งพากันอยู่คะ เรามีงบประมาณส่งบุคลากรศึกษาต่อและพาไปดูงานสร้างแรงบันดาลใจในต่างประเทศ ทำให้เค้ามีพลังในการสร้างสรรค์และพัฒนาโรงเรียน ทำให้เค้ามีความสุขที่อยู่ในโรงเรียนเรา และเรื่องความมั่นคงต้องเป็นสิ่งที่เค้ามั่นใจในองค์กรคะ แล้วเค้าก็จะทำงานกับเราได้ไปตลอด”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 11

“การพาบุคลากรไปปฏิบัติธรรมบ้าง ดินะ เค้าจะได้มีศีล สติ สมาธิ ปัญญา จะได้นำสิ่งที่ได้จากการฝึกจิต ปฏิบัติธรรมมาใช้ในการทำงานและการอยู่ร่วมกับผู้อื่น เค้าจะได้นำความสงบนี้แหละมาเป็นแรงบันดาลใจในการทำงานให้มีคุณภาพ เค้าจะเข้าใจขึ้นว่าเค้าเป็นคนมีคุณค่า เค้าจะทำในสิ่งที่มีคุณค่า ทั้งต่อตัวเองและต่อสังคม”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 14

“ในระบบมหาวิทยาลัยซึ่งสถานที่ที่มีคนเกี่ยวข้องเยอะ พนักงานมหาวิทยาลัยไม่ว่าจะเป็นอาจารย์หรือบุคลากร คือ ผู้ให้บริการ ผู้บริหารเป็นผู้ให้นโยบาย ส่วนอาจารย์เป็นผู้ปฏิบัติ ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจว่าการยอมรับในการทำงานของคนแบ่งได้เป็น 3 แบบ คือ

1. ยอมรับในกฎเกณฑ์ สั่งอะไรมาก็ทำ เข้างานแปดโมงครึ่งเลิกสี่โมงครึ่ง แบบนี้ทำงานตามกฎ กติกา ใช้มือทำงาน Hand
2. ยอมรับในกฎเกณฑ์ ยินดีในสิ่งที่ทำเข้างานก่อนเวลานิดเลยเวลาไปหน่อยก็ยินดีทำให้ ใจเริ่มมาแล้ว Head
3. ยอมรับในกฎเกณฑ์ ยินดีในสิ่งที่ทำ มีความสุขเป็นผลตอบแทนคืนมาด้วย คือเค้าได้ให้บริการแล้วตัวเขาได้ด้วย เขาจะมีความสุขในการให้บริการหรือการพัฒนาตนเอง Hard

ดังนั้นเราจึงจำเป็นที่จะทำความเข้าใจถึงใจเค้าว่าแต่ละคนมีความต้องการในผลตอบแทนของการทำงานไม่เท่ากัน การครองใจคน คือ ความสามารถในการที่จะทำให้เค้าเห็นประโยชน์ของการทำงาน ให้เค้าเห็นคุณค่าในสิ่งที่เค้าทำ อันนี้มันจะยังยืนกว่า

การครองคนเป็นศิลปะมาก เพราะมนุษย์คิดได้ พัฒนาได้ ต่อต้านได้ มนุษย์ไม่ใช่คอมพิวเตอร์ที่ใส่โปรแกรม เรื่องการครองคนจึงเป็นศิลป์มากกว่าศาสตร์ เพราะเวลาเราพูดเรื่องของศาสตร์ จะมีเรื่องของกฎ ระเบียบปฏิบัติมาเป็นตัวกำหนด มนุษย์ไม่ใช่ไม้บรรทัดและมาตรวัดไม่เหมือนกัน ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีมาตรวัดหรือมีบรรทัดที่หลากหลาย ที่จะวัดคนตามความสามารถของเค้า เราไม่สามารถใช้คนที่มียลิมิต 10 ให้ทำงาน 20 แต่เราสามารถพัฒนาคนที่มียลิมิต 10 ให้พัฒนาตนเองไปได้ถึง 20 ได้

ถ้าใช้มือทำงานก็ให้เครื่องมือ เครื่องมือเค้าทำงาน (Skill)

ถ้าเค้าใช้ใจทำงานก็ให้ใจเค้า

ถ้าใช้สมองทำเราก้ให้การพัฒนา” (Develop)

ผู้บริหารเองก็ต้อง Take Job มิใช่แค่ Take Position อย่างเดียว นั่นก็หมายความว่า ผู้บริหารต้องลงมือทำด้วย ไม่ใช่แค่สั่งงาน ผู้บริหารต้องมีความเก่าและต้องมีความเก่ง ต้อง Balance ให้ได้ระหว่างประสบการณ์ที่ดีในการบริหารและเป็นคนเก่งกล้าพร้อมลุย ทั้งหมดนี้คือ ศิลปะในการครองคนในมุมมองของผมครับ”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 19

“เราครองเขา เพื่อให้เขาได้ใช้ความสามารถของเขาในการทำงาน ไปผลักดันเรื่องอื่นอีกที ไม่ได้หวังให้เค้ามาประจบเรา เขา คือ อาวุธของเราที่จะไปทำอะไร ถ้าเราไม่รู้จักใช้อาวุธหรือใช้อาวุธไม่เป็น เราจะทำอะไรได้ สิ่งสำคัญที่สุด เราต้องรู้สมรรถนะของอาวุธ เราแล้วเชื่อมั่นให้ถูกวิธี นี่คือนศิลปะการครองคน”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 19

4. การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ประกอบด้วย 16 แนวทาง ได้แก่ 1) ผู้บริหารใช้จิตวิทยาในการตักเตือนและลงโทษ เมื่อคุณาจารย์และบุคลากรทำผิดพลาดไม่ว่าจะเรื่องงานหรือเรื่องวินัย เช่น เรียกมาตักเตือนส่วนตัว ไม่ต่อว่าหรือประจานให้อับอายต่อสาธารณะ 2) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายนอกเล็กๆ น้อยๆ อยู่ตลอดเวลา เช่น การให้ของขวัญลูกบุคลากร การให้รางวัลความขยัน การให้ทุนการศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ การซื้อชุดนักเรียนให้ลูกบุคลากร ซื้อของฝากเมื่อไปต่างจังหวัดหรือต่างประเทศ 3) ผู้บริหารจัดระบบสวัสดิการให้บุคลากรและครอบครัวอย่างเหมาะสม 4) ผู้บริหารเสริมแรงเมื่อทำความดีความชอบ ไม่ว่าจะเป็นการให้คำชื่นชมให้รางวัล ให้สวัสดิการเพิ่มเติม หรือให้ความก้าวหน้าในการทำงาน carrier parts 5) ผู้บริหารเสริมแรงโดยให้ค่าตอบแทนพิเศษประจำปี (Bonus) 6) ผู้บริหารจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนเงินออมสำหรับบุคลากรและกองทุนกู้ยืมต่างๆ ในองค์กร 7) ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณ ทุนการศึกษาต่อ ทุนพัฒนา

บุคลากร ทุนผลงานทางวิชาการ ทุนการทำวิจัย ทุนการผลิตตำรา ทุนนวัตกรรมการศึกษา ทุนการนำเสนอผลงานทางวิชาการ และทุนรางวัลการสร้างชื่อเสียงให้องค์กร 8) ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณทำประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุให้บุคลากร มีสวัสดิการยามเจ็บป่วย 9) ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณเพื่อสวัสดิการเมื่อเกิดภัยพิบัติต่างๆ เช่น อุทกภัย วาตภัย อัคคีภัย 10) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้บุคลากรรู้สึกรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน 11) ผู้บริหารยึดหลักเกณฑ์เกณฑ์ในการสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม 12) ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาที่ดีในทุกเรื่องทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของบุคลากรและรักษาความลับได้เป็นอย่างดี 13) ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน เช่น เทศกาลปีใหม่ เทศกาลวันสงกรานต์ 14) ผู้บริหารจัดกิจกรรมทางศาสนาเพื่อเป็นที่พึ่งและที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจให้บุคลากร 15) ผู้บริหารจัดตั้งฝ่ายจัดหารายได้และพัฒนาสินทรัพย์องค์กรเพื่อเป็นแหล่งเงินทุนสำรองและการดำเนินกิจการต่างๆ ในองค์กร เช่น สหกรณ์โรงเรียน 16) ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขตนเองอยู่เสมอ จากประเด็นดังกล่าว พบว่า ขวัญและกำลังใจในการทำเป็นศิลปะการครองคนด้านที่มีความละเอียดอ่อน คนป่วยเป็นโรคร้ายถ้ามีกำลังใจดีสามารถหายได้ แต่ถ้าไม่มีกำลังใจอาการยิ่งทรุดหนักจนเสียชีวิตในที่สุด ในการทำงานก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารต้องมีวิธีสร้างขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากร ความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยและมีกำลังใจในการทำงานจะทำให้ผู้บริหารสามารถครองคนให้ทำงานได้สำเร็จลุล่วงตลอดรอดฝั่ง ไม่เกิดการทิ้งงานกลางคันหรือลาออกซึ่งความรับผิดชอบไปเสียก่อน ตามที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ผมจะคิดว่าตัวเองเป็นอาจารย์นะ ไม่ใช่ผู้บังคับบัญชา เราอยู่สายการสอนมา ผมถือว่าน้องๆ ครูพวกนี้เนี่ย เค้าเป็นลูกศิษย์ อาจารย์พร้อมที่สอนลูกศิษย์ให้พัฒนาอยู่เสมอ ความเมตตาและความปรารถนาดีระหว่างครูกับศิษย์จะช่วยให้เค้าเชื่อเรา มากกว่าเป็นการบังคับ ผมใช้วิธีนี้ในการดูแลคนและคิดว่าคนที่ผมดูแลจะดูแลงานให้ผมได้ดี”
ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2

“ทุกคน เค้าต้องหาสิ่งที่ดีที่สุดให้ชีวิตเค้า ถ้าเราดีที่สุด เค้าคงไม่ไปจากเรา ผมคิดว่าสิ่งที่ดีที่สุดและเป็นจุดเด่นของโรงเรียนผม คือ การให้สิทธิ์ในการพัฒนาตนเองแก่บุคลากร ส่งเรียน ป.เอก ครบ เรียนจบก็กลับมาเป็นครูที่นี่ มาพัฒนาโรงเรียนเรา อันนี้น่าจะเป็นสิ่งที่ครองใจเค้าได้ ว่าเราให้นะ ให้การพัฒนา ให้ความก้าวหน้า แล้วยังให้ความมั่นคง ถ้าเค้ารักความก้าวหน้าและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โรงเรียนสนับสนุนนะครับ เรียน ป.เอก เมืองนอก นี่รับนโยบายมาจากมหาวิทยาลัยเลย ให้เลย 2 ล้านนะครับ เค้า

กลับมาก็มีงานทำ โรงเรียนก็ได้บุคลากรที่มีคุณภาพ เป็น commitment ผมว่า win win นะ การพัฒนาความก้าวหน้านี้แหละครับ คือ สูดยอดศิลปะการครองคนที่ยั่งยืน”
ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 6

“ศิลปะการครองคน มันต้องใช้ Muti นะคะ ศิลปะมันมีหลายแขนงเนอะ ก็เหมือนคนที่มีหลายประเภท ต้องใช้วิธีหลากหลาย ก่อนอื่นเราต้องเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้เค้าทำงานที่เหมาะสมกับตัวเค้า ตัวอาจารย์เองก็ต้องทำงานไปพร้อมๆกับเค้าด้วย ลุยไปด้วยกัน อย่างงานกีฬาสาธิตที่ผ่านมา ปี 2 ปี 3 ก็ต้องอยู่ด้วยกัน บางครั้งทีเองก็ตัดสินใจผิดพลาดนะ สาธิตน้องก็รู้ว่าม้งานใหญ่ ที่ท้าทายมาให้ตื่นเต้นตลอด อาจารย์ก็มีการตัดสินใจผิดพลาดด้วย แต่อาจารย์ผิด อาจารย์ขอโทษเลยนะ ไม่มีการตั้งแง่ ใครๆ ก็ทำผิดพลาดกันได้ ต้องยอมรับความจริง ถ้าคนของอาจารย์ผิด อาจารย์รับผิด และขอโทษก่อนเลย (หัวเราะ) แล้วค่อยกลับมาจัดการส่วนตัว (หัวเราะ) ต้องรับหน้าแทนเค้าเห็นเราปกป้องเค้า คราวหน้าเค้าจะระวัง ไม่ให้เราต้องมารับหน้าแทนเค้าอีก เค้าจะเกิดความเกรงใจและทำให้เค้ามีความละเอียด รอบคอบในการทำงานเพิ่มขึ้น”
ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 8

“สาธิตเราไม่ได้เลี้ยงไปยื่นเกษียณนะนะคะ ใคร Kpis ไม่ได้ก็ไม่ผ่าน คนที่ทำงานในโรงเรียนสาธิตก็ต้องรักษามาตรฐาน โรงเรียนของตัวเอง ไม่มีสวัสดิการหลังเกษียณเหมือน สพฐ. ด้วยความมั่นคงแบบนี้ ถ้าครูเค้ามีทางเลือก เค้าก็ไปรับราชการกันหมด ต่อให้เค้ารักโรงเรียน รักนักเรียน รักเพื่อนร่วมงาน หรือรัก ผอ. แค่นั้น เค้าก็ไป ใครๆ ก็รักความมั่นคงมากกว่าอยู่แล้ว เพราะฉะนั้นด้วยข้อจำกัดอันนี้ ศิลปะในการครองคนของพี่คือ เราต้องหาทาง มีศิลปะในการหางบประมาณ อันดับแรกในเรื่องสวัสดิการความมั่นคงให้บุคลากรของเรา ต้องมีฝ่ายสินทรัพย์ในการหาเงินให้โรงเรียน ตอนนี้นี้เรามีสมาคมผู้ปกครองและครู สมาคมศิษย์เก่าคอยช่วยเหลือโรงเรียนมาตลอด อย่างงานกีฬาสาธิตหลายสิบล้านนะคะ ก็มาจากสมาคมผู้ปกครอง เรายังต้องมีบริการวิชาการตอบแทนชุมชนและสังคม เราต้องพึ่งพากันอยู่คะ เรามึงบประมาณส่งบุคลากรศึกษาต่อและพาไปดูงานสร้างแรงบันดาลใจในต่างประเทศ ทำให้เค้ามีพลังในการสร้างสรรค์และพัฒนาโรงเรียนทำให้เค้ามีความสุขที่อยู่ในโรงเรียนเรา และเรื่องความมั่นคงต้องเป็นสิ่งที่เค้ามั่นใจในองค์กรคะ แล้วเค้าก็จะทำงานกับเราได้ไปตลอด”
ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 11

“การเลื่อนตำแหน่ง เลื่อนให้เค้าเป็นหัวหน้างาน หัวหน้าทีม ผลัดกันไปตามแต่ละโปรเจกต์ ตามความถนัดและความสนใจ เป็นความก้าวหน้าในการทำงาน ส่งเสริมให้เค้ามีพลังและตื่นตัวในการทำงานอีกครั้ง เหมือนเวลาทำงานมานานๆ ก็ขี้เกียจ ก็จะชินและเบื่อ เพราะรู้หมดแล้ว ลองเปลี่ยนให้เค้าทำงานที่หลากหลายขึ้น ปรับกระบวนการที่เค้าบ้าง ทำให้เค้ามีความท้าทายในชีวิต เหมือนเรากำลังจะหลับแล้วโดนหยิกให้ตื่น (หัวเราะ) อันนี้อาจจะต้องยืมมือคนอื่นหยิกนะคะ คิลปะ อาจจะมองเห็นไม่ได้ด้วยตา แต่จะสัมผัสได้ด้วยใจ (หัวเราะ)”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 11

“การสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรเป็นสิ่งสำคัญนะครับ ผมพยายามสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรทุกคน อย่างงานกีฬาสาธิตสามัคคี ผมไปให้กำลังใจนักกีฬา ทุกประเภทกีฬาเลยนะ เด็กๆ เห็น ผอ. มา ผู้ปกครองเห็น ผอ. มาเชียร์ ก็เกิดขวัญและกำลังใจแล้ว เค้าจะได้แข่งอย่างเต็มที่ ทีที่ผมมาหลักๆ นอกจากมาให้กำลังใจนักกีฬาแล้ว เผามาดูแลโค้ชนะ เพราะโค้ชดูแลนักกีฬาแทนผม ทำงานหนักแทนผม ตัดจากสนามกีฬาไปที่โรงเรียนก็เช่นเดียวกัน ผมไม่ได้สอนหนังสือ ครูต่างหากที่สอนหนังสือให้เด็กๆ แทนผม ผมต้องดูแลครูอย่างดี สร้างขวัญและกำลังใจให้ครู พยายามหาสวัสดิการ ค่าตอบแทนต่างๆ ให้เค้า สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานให้เค้า เพราะงานบริหารโรงเรียน ไม่ใช่แค่เรื่องกินอยู่หลับนอนนะ มันเป็นภาพใหญ่ มันคือการบริหารการศึกษา ผมต้องใช้กำลังสมองครูในการพัฒนาผู้เรียนให้โรงเรียน ผมต้องหาสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ มาให้ครูทำงานง่ายขึ้น ระบบการศึกษาของโรงเรียนก็จะดีขึ้นไปด้วย เค้าถึงจะมีใจให้สถาบัน”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 12

“ผู้บริหารต้องละเอียดอ่อนนะคะ วันเกิด เทศกาลต่างๆ ต้องมีคำอวยพร ห้ามลืมมีของขวัญเล็กๆน้อยๆ มอบให้เป็นน้ำใจ ไม่ได้เป็นการแลกเปลี่ยนอะไร แค่ตั้งใจให้สิ่งดีๆ แก่กันและกัน แสดงความจริงใจต่อกันผ่านเทศกาล เค้าจะรู้สึกอบอุ่นใจและมีความสุขจากสิ่งเล็กๆน้อยๆนี่ละคะ”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 15

5. การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อชุมชน ประกอบด้วย 12 แนวทาง ได้แก่ 1) โรงเรียนให้ความร่วมมือต่างๆ หรือทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับองค์กรต่างๆ ทั้งทางภาครัฐและเอกชน 2) โรงเรียนจัดการบริการทางวิชาการให้สังคม เช่น การจัดอบรม สัมมนาทางวิชาการ การนิเทศครู ส่งบุคลากรเป็นวิทยากรและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับโรงเรียนต่างๆ 3) โรงเรียนจัดเวทีการแข่งขัน ทั้งทางวิชาการและกิจกรรมต่างๆ ให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วม 4) โรงเรียนจัดโครงการสอนให้ความรู้ ช่อมเสริมตามโรงเรียนในชุมชนใกล้เคียงและชุมชนที่ห่างไกล 5) โรงเรียนจัดโครงการสาธิตจิตอาสา พัฒนาสิ่งแวดล้อมในชุมชน เช่น การฟื้นฟู อนุรักษ์ และการปลูกป่า การเก็บขยะชุมชน 6) โรงเรียนจัดโครงการสาธิตอนุรักษ์สืบสานวัฒนธรรมท้องถิ่น วัฒนธรรมไทย และวัฒนธรรมอื่นๆ ในสังคมพหุวัฒนธรรมและเผยแพร่สู่ชุมชน 7) โรงเรียนจัดโครงการกีฬาสาธิตสามัคคีระหว่างโรงเรียนสาธิตและโรงเรียนสาธิตกับชุมชน 8) โรงเรียนจัดโครงการเทศกาลดนตรี มหกรรมนาฏศิลป์ระหว่างโรงเรียนสาธิตและโรงเรียนสาธิตกับชุมชน 9) โรงเรียนจัดโครงการสาธิต สืบศิลป์ โครงการเกี่ยวกับศิลปะทุกแขนงและนำจัดแสดงผลงานสู่ชุมชน 10) โรงเรียนจัดโครงการสาธิตปันน้ำใจสู่ผู้ยากไร้ในชุมชน 11) โรงเรียนจัดโครงการ Open house เปิดบ้านสาธิตเพื่อการประชาสัมพันธ์ 10) โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมาใช้ห้องสมุดได้ จากประเด็นดังกล่าว พบว่า ศิลปะการครองคนไม่เพียงแต่เราสามารถครองคนในองค์กรให้ทำงานตามเป้าหมายได้แล้วก็ถือว่าประสบความสำเร็จ หากแต่การประสานความร่วมมือทั้งจากต้นสังกัดสำนักคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มหาวิทยาลัย คณะ ตลอดจนโรงเรียนต่างๆ ทั้งผู้ปกครอง ชุมชน วัดและภูมิภาค ล้วนเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึง ทุกฝ่ายล้วนเป็นเครือข่ายที่เราต้องสร้างความสัมพันธ์เชื่อมโยงการทำงานเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน ไม่ว่าจะเป็นบุคลากร ทรัพยากร แนวทางการบริหารงานตามบริบทต่างๆ หรือแม้กระทั่งแหล่งเงินทุนหรืองบประมาณที่จะช่วยส่งเสริมการดำเนินงานของโรงเรียนให้บรรลุตามเป้าหมายได้ง่ายขึ้น ดังนั้นการครองคนที่อยู่รอบตัวเรา ให้บุคคลเหล่านั้นเชื่อถือและให้การสนับสนุนโรงเรียน จะส่งผลต่อการดำเนินงานของโรงเรียนตามมาในระยะยาว ศิลปะข้อนี้ทำเป็นเรื่องสำคัญที่จะสนับสนุนส่งเสริมให้โรงเรียนเป็นโรงเรียนที่มีความมั่นคงอย่างยั่งยืนได้ ตามที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ผู้ปกครองและชุมชนสำคัญนะครับ ให้เค้ามามีบทบาทและส่วนร่วมในโรงเรียน เราจะได้แหล่งเรียนรู้จากชุมชนให้เด็ก ๆ และครูเราไปเรียนรู้อีกมากมาย บางคนก็ of face มากเกินไป ครูเรารำคาญกลายเป็นก้าวก่าย แต่มองผลระยะยาวครับ ใจเย็นๆ สาธิตก็เหมือนโรงเรียนเอกชนนะครับ เพียงแต่สังกัดคณะ มหาวิทยาลัย เงินมากก็ไม่เต็มเม็ดเต็มหน่วย ชุมชนนี่ละครับที่จะช่วยเลี้ยงเรา ผู้บริหารต้องครองใจคนในชุมชน ครองใจผู้ปกครองด้วยนะครับ จัดบริการวิชาการ ส่งครูไปเป็นวิทยากร ส่งนักเรียนไปเป็นจิต

อาสา เปิดโรงเรียนให้เค้าดูเป็นการประชาสัมพันธ์โรงเรียนไปในตัว ให้เด็ก ๆ ที่ไม่ได้เรียนโรงเรียนเรามาอ่านหนังสือในห้องสมุดเราได้ แบบนี้น้ำพิ่งเรือ เลือฟิ่งป่าครับ ขึ้นชื่อว่าสาธิต มาตรฐานต้องสูงอยู่แล้ว แต่เราไม่ได้อยู่บนหอคอยงานข้างเฉยๆ เราเข้าป่าไปหาข้างเผือกด้วย คุณทำวิจัยเรื่องต่อไปทำศิลปะการครองผู้ปกครองและชุมชนสิครับ ผมว่าเทดี (หัวเราะ)”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 7

“เราอยู่สาธิตเรามีผู้เกี่ยวข้องเยอะ ทั้งสมาคมผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า เราต้องสร้างการยอมรับให้คนเหล่านี้เพื่อให้เค้ามาบีบคนในองค์กร เค้าคือลูกค้าเรา คนในองค์กรของเราก็ต้องทำให้สินค้าเรามีคุณภาพ นั่นคือนักเรียน เพื่อตอบสนองลูกค้าเรา ดังนั้น ครูเราต้องมีคุณภาพ ปรับคุณภาพ เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพ เป็นการบีบเค้ทางอ้อม ถ้าสินค้าดี ลูกค้าซื้อเราก็อยู่รอด ไหนจะผู้ใหญ่ในคณะ ในมหาวิทยาลัยอีก ต้องทำทุกอย่างให้สมดุลย์”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 16

“ศิลปะการครองคน คนในที่นี้ คือ คนรอบๆ ตัวเราละ มีทั้งคนในโรงเรียน ทั้งคนจากมหาวิทยาลัย ทั้งคนจากคณะ ทั้งคนจากชุมชน ทั้งผู้ปกครอง ทั้งศิษย์เก่า ทั้งคณะกรรมการสถานศึกษา เราต้องบริหารให้ได้ บริแปลว่ารอบๆ หารแปลว่าแบ่งออกไป เราต้องแบ่งการครองคนไปให้รอบด้าน ให้สมดุลย์กัน”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 17

“การครองคน เป็น Art จริงๆ เขียนโมเดลได้แบบนี้ ต้องวางร่วมกันทั้งคนภายใน และคนภายนอกนะ ผู้มีส่วนร่วมทุกฝ่าย ทั้งโรงเรียน คณะ มหาวิทยาลัย กรรมการสถานศึกษา สมาคมผู้ปกครอง สมาคมศิษย์เก่า ชาวบ้าน ชุมชน วัด จังหวัด ตลอดจนภูมิภาค สร้างเครือข่ายให้ครบถ้วนทุกมิติ ทั้งนี้ถ้าครองเค้าได้หมด เค้าก็จะช่วยเหลือเรา โรงเรียนจะดำเนินการอะไรก็ผ่านฉลุย อะเขียนตามที่ครูบอกนะ

A: Attitud ทักษะคติที่มีต่อโลก มีต่อคน มีต่องาน

R: Re-inforcement เสริมแรง ให้พลังในการทำงาน ไม่ว่าจะกำลังใจ หรือสนับสนุนด้วยเครื่องมือเครื่องมือต่างๆ

T: Team งานสำเร็จได้เพราะทุกคน”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 17

จากผลการอภิปรายตามแนวทางศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิตสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยพบว่า การที่ผู้บริหารนำศาสตร์และศิลป์ของการบริหารมาใช้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย มิได้มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เค้ารัก ชอบ หรือยอมให้ผู้บริหารครอบครองความคิดและหัวใจ หากการครองคนเพื่อให้คนนั้นครองงานให้เกิดความสำเร็จ และคนนั้นมีความสุขในชีวิตการทำงาน สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้วิจัยค้นพบจากการสัมภาษณ์ผู้บริหารทั้ง 19 ท่าน เพราะผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมีวาระยอมเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงซึ่งเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนสาธิตมีความจริงใจในการนำศิลปะในการครองคนมาใช้เพื่อให้คนไปสร้างงานของตนเองอย่างแท้จริง ตามที่ผู้เชี่ยวชาญได้กล่าวไว้ ดังนี้

“ศิลปะการครองคน ต้องเน้นผลลัพธ์มากกว่ากระบวนการนะ อย่าไปเน้นที่กระบวนการ ทำยังไงก็ได้ให้เค้าอยากทำงาน ผู้บริหารต้องช่วยแก้ปัญหาให้ หาสิ่งสนับสนุนให้เค้าทำงานให้มากที่สุด”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 18

“ผู้บริหารโรงเรียนสาธิต ที่เปลี่ยนไปตามวาระ ผมมองในมุมมองนะ โรงเรียนเรา จะมีความหลากหลาย ที่สำคัญ ผู้บริหารที่ขึ้นมาบริหารโรงเรียนสาธิต ต้องมีวิสัยทัศน์แค่นั้นเอง จะมองทะเล หรือจะมองภูเขา ทุกอย่างเป็นวิสัยทัศน์หมดแหละ ผมว่านี่คือเสน่ห์นะ มันไม่น่าเบื่อ ดีกว่าไปยึดติดอะไรนานๆ มันซ้ำซาก คุณว่ามั๊ย (หัวเราะ)”

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 18

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล ที่อยู่	นางสาวสิริกมล หมดมลทิน 12/19 หมู่บ้าน ศาลายาวิลเลจ หมู่ที่ 3 ตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม 73170 โทรศัพท์มือถือ 061-415-5199
ที่ทำงาน	โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร (ปฐมวัยและประถมศึกษา) เลขที่ 6 ถนนราชมรรคาในตำบลพระปฐมเจดีย์ อำเภอเมืองนครปฐม จังหวัดนครปฐม 73000 โทรศัพท์ / โทรสาร 034-250005
ประวัติการศึกษา	<p>พ.ศ. 2535 ระดับชั้นประถมศึกษา (ป.6) โรงเรียนนิบงชนูปถัมภ์ จังหวัดยะลา</p> <p>พ.ศ. 2541 ระดับชั้นมัธยมศึกษา (ม.6) โรงเรียนคณะราษฎรบำรุง จังหวัดยะลา</p> <p>พ.ศ. 2546 ระดับปริญญาตรี สาขาการประถมศึกษา ศึกษาศาสตร์บัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร</p> <p>พ.ศ. 2549 ระดับปริญญาโท สาขาวิจัยการศึกษา ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย</p> <p>พ.ศ. 2559 ระดับปริญญาเอก สาขาบริหารการศึกษา ปรัชญาดุุษฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร</p>
ประวัติการทำงาน	<p>พ.ศ. 2546 – 2548 อาจารย์ โรงเรียนนานาชาติเมธา อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม</p> <p>พ.ศ. 2548 – 2551 นักวิชาการศึกษา คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล</p> <p>พ.ศ. 2551 – 2555 นักวิชาการพัฒนาคุณภาพ วิทยาลัยดุริยางคศิลป์ มหาวิทยาลัยมหิดล</p> <p>พ.ศ. 2555 – ปัจจุบัน อาจารย์ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร (ปฐมวัยและประถมศึกษา)</p>