



ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

CHARISMATIC LEADERSHIP OF PRIVATE SCHOOL ADMINISTRATORS



By

MR. Pravit MANPAN

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for Doctor of Philosophy EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Department of Educational Administration

Silpakorn University

Academic Year 2022

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน  
โดย นายประวิทย์ มั่นปาน  
สาขาวิชา การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุชฎีบัณฑิต  
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์  
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา

---

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาคุชฎีบัณฑิต

..... คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มาเรียม นิลพันธุ์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริระประภา)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก  
(รองศาสตราจารย์ ดร. สมบูรณ์ ศิริสรหรือ)

60252916 : การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุชฎีบัณฑิต

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำเชิงบริหาร, โรงเรียนเอกชน, ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

นาย ประวิทย์ มั่นปาน: ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน อาจารย์ที่ปรึกษา  
วิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รัักษ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อทราบภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้วยกระบวนการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR ผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน โดยการใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างและแบบสอบถามความคิดเห็น สถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ มัชยฐาน ฐานนิยม พิสัยระหว่างควอไทล์ และการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 7 ด้าน คือ 1) การเป็นแบบอย่างที่ดีและมีความน่าเชื่อถือ 2) การมีวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน 3) การสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ 4) มีความสามารถในการควบคุม ตรวจสอบ ประเมินและติดตาม 5) มีความสามารถในการส่งเสริมและพัฒนาและแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวครูและบุคลากร 6) มีความสามารถด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี และ 7) การสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียน



60252916 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

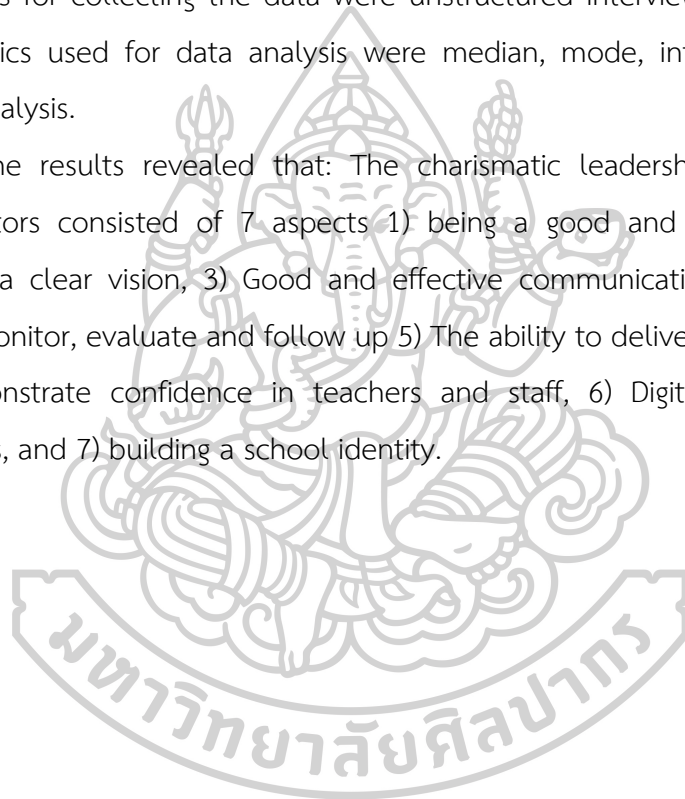
Keyword : CHARISMATIC LEADERSHIP, PRIVATE SCHOOL, ADMINISTRATORS

MR. Pravit MANPAN : Charismatic Leadership of Private School Administrators

Thesis advisor : Associate Professor Sangaun Inrak, Ph.D.

The purpose of this research was to identify the charismatic leadership of private school administrators by applying the Ethnographic Delphi Future Research (EDFR) technique. The research used purposive sampling for selecting 17 experts. The instruments for collecting the data were unstructured interviews and opinionnaires. The statistics used for data analysis were median, mode, interquartile range and content analysis.

The results revealed that: The charismatic leadership of private school administrators consisted of 7 aspects 1) being a good and reliable role model, 2) Having a clear vision, 3) Good and effective communication, 4) The ability to control, monitor, evaluate and follow up 5) The ability to deliver Initiate and develop and demonstrate confidence in teachers and staff, 6) Digital and technological capabilities, and 7) building a school identity.



## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดีด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร. สงวน อินทร์รัักษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รัักษ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริประภา ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์ ประธานสอบวิทยานิพนธ์และรองศาสตราจารย์ ดร.สมบูรณ์ ศิริสรธริรัญ ผู้ทรงคุณวุฒิที่ให้ความ กรุณาในการให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ และช่วยเหลืออย่างดี มาโดยตลอดจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีผู้วิจัยขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สายสุดา เตียเจริญ ที่ให้ความกรุณาในการให้คำปรึกษา แนะนำ ตรวจสอบ และช่วยเหลือ อย่างดีมาตลอด

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่กรุณาให้คำแนะนำ และตรวจสอบความถูกต้องของ ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน และขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม อย่างดียิ่ง

ขอขอบคุณคุณพ่อธวัช คุณแม่บังอร น้องชายเอกชน มั่นปาน ที่เป็นทุกสิ่งทุกอย่างในการเรียน ครั้งนี้ ขอขอบคุณนิชา วรวิทย์ชัย และ วรวิทย์ชัย ที่เป็นแรงใจที่ดีที่สุดมาโดยตลอด ขอขอบคุณครอบครัว โรงเรียนอนุบาลยอดไม้งาม ครอบครัวคำคม เพื่อน ๆ ร่วมรุ่นปริญญาโท 31/1 และปริญญาเอก 15/1 มหาวิทยาลัยศิลปากร ที่คอยสนับสนุนและให้กำลังใจแก่ผู้วิจัยให้เกิดความมุ่งมั่นในการศึกษา จนทำให้เกิดความสำเร็จในวันนี้

นาย ประวิทย์ มั่นปาน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภูมิ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาการวิจัย.....	3
วัตถุประสงค์ในการวิจัย.....	5
ข้อคำถามการวิจัย.....	5
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์.....	10
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	11
ภาวะผู้นำเชิงبارมี.....	11
แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงبارมี.....	13
ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบبارมี.....	14
คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงبارมี.....	20
โรงเรียนเอกชน.....	25
ความสำคัญของการศึกษาเอกชน.....	27
ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนเอกชน.....	28



ประเภทและระดับของโรงเรียนเอกชน.....	28
เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR.....	32
ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการทำวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR.....	32
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	35
งานวิจัยในประเทศ.....	35
งานวิจัยต่างประเทศ.....	41
สรุป.....	47
บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย.....	48
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	48
ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย.....	48
ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย.....	48
ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย.....	51
ระเบียบวิธีวิจัย.....	51
ผู้เชี่ยวชาญ.....	51
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	52
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย.....	53
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	54
สรุป.....	55
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	56
ตอนที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน การทำ EDFR รอบที่ 1 มี รายละเอียดดังนี้.....	56
ตอนที่ 2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน การทำ EDFR รอบที่ 2...70	
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	94
สรุปผลการวิจัย.....	95

การอภิปรายผล.....	98
1. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและมีความน่าเชื่อถือ.....	99
2. ด้านมีวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน.....	102
3. ด้านมีการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ.....	104
4. ด้านมีความสามารถในการควบคุม ตรวจสอบ ประเมินและติดตาม.....	105
5. ด้านมีความสามารถในการส่งเสริมและพัฒนา และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวครูและบุคลากร.....	106
6. ด้านมีความสามารถด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี.....	107
7. ด้านการสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียน.....	108
ข้อเสนอแนะของการวิจัย.....	110
1. ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	110
2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	110
รายการอ้างอิง.....	111
ภาคผนวก.....	117
ภาคผนวก ก หนังสือเชิญสัมภาษณ์งานวิจัย รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ.....	118
ภาคผนวก ข แบบสอบถามการวิจัย (EDFR รอบที่ 2).....	122
ประวัติผู้เขียน.....	133

## สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำเชิงبارมีกับผู้นำที่มีใช้ผู้นำเชิงبارมี.....	21
ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี และมีความน่าเชื่อถือ.....	71
ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านวิสัยทัศน์ที่มีความ ชัดเจน.....	73
ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านมีการสื่อสารที่ดีและ มีประสิทธิภาพ.....	76
ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านมีความสามารถในการ การควบคุม ตรวจสอบ ประเมินและติดตาม .....	78
ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านมีความสามารถในการ การส่งเสริมและพัฒนา และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวครูและบุคลากร .....	80
ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านมีความสามารถด้าน ดิจิทัลและเทคโนโลยี .....	84
ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านการสร้างอัตลักษณ์ ของโรงเรียน.....	87

## สารบัญแผนภูมิ

หน้า

แผนภูมิภาพที่ 1 การวิจัยเพื่อทราบภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยได้กำหนด กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	9
แผนภูมิภาพที่ 2 แผนภาพแสดงมิติบาร์มีของ ฮาลเพิร์ต (Halpert).....	17
แผนภูมิภาพที่ 3 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	50
แผนภูมิภาพที่ 4 ภาวะผู้นำเชิงบาร์มีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน .....	90



## บทที่ 1

### บทนำ

คนส่วนใหญ่เข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้นำและรู้ว่าผู้นำต้องเป็นคนที่คอยติดตามสถานการณ์ วางกลยุทธ์ ไปจนถึงคอยจัดสรรและบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง อย่างไรก็ตาม น้อยคนนักที่จะเข้าใจวิธีการเป็นผู้นำที่แท้จริงรวมทั้งวิธีการดึงเอาพลังในตัวคนและทีมออกมา วิธีการกระตุ้นและจูงใจด้วยความหวัง วิสัยทัศน์ ผลตอบแทน และเป้าหมายที่ชัดเจน วิธีการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยใช้ประโยชน์จากความสามารถ ความคิดสร้างสรรค์ และความไม่ย่อท้อ ตลอดจนวิธีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งมั่นคงที่ทำให้ทุกคนต้องใช้ศักยภาพที่มีอย่างเต็มที่

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีในปัจจุบันได้รับอิทธิพลเป็นอย่างมากจากนักสังคมวิทยาที่ชื่อ แมกซ์ เวบเบอร์ (Max Weber) Charisma เป็นคำจากภาษากรีกที่มีความหมายว่า “พรสวรรค์ที่ได้รับมาจากพระเจ้า” เช่น มีความสามารถในการทำสิ่งที่เปี่ยมปาฏิหาริย์หรือทำนายเหตุการณ์ในอนาคตได้ เวบเบอร์ ได้อธิบายความหมาย บารมี ว่าเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากอิทธิพล ไม่ได้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากขนบธรรมเนียมประเพณีหรืออำนาจหน้าที่ แต่เป็นสิ่งที่ผู้ตามสามารถรับรู้ได้ว่าผู้นำมีคุณลักษณะที่พิเศษ ตามที่เวบเบอร์ได้กล่าวไว้ บารมีจะปรากฏขึ้นเมื่อเกิดเหตุการณ์วิกฤตทางสังคม ผู้นำจะปรากฏขึ้นพร้อมกับวิสัยทัศน์เพื่อแก้ปัญหาวิกฤตที่เกิดขึ้น ผู้นำจะดึงดูดผู้ตามเนื่องจากความเชื่อในวิสัยทัศน์ และเมื่อเกิดความสำเร็จขึ้นจากวิสัยทัศน์ของผู้นำ ก็จะทำให้ผู้ตามเชื่อว่าผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่พิเศษ<sup>1</sup> นอกจากการจัดการศึกษาจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานแล้ว กลจักรสำคัญอีกหนึ่งหน่วยงานที่ร่วมขับเคลื่อนระบบการศึกษาก็คือ การศึกษาเอกชนที่ช่วยยกระดับการศึกษาด้านผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ช่วยเสริมสร้างโอกาสทางการศึกษาแก่ผู้เรียนในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐาน และช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐในด้านการจัดการศึกษาสำหรับประชาชน<sup>2</sup> โรงเรียนเอกชนนั้นมีโครงสร้างการบริหารจัดการภายในโรงเรียนที่มีความแตกต่างจากโรงเรียนรัฐบาล โดยผู้บริหารโรงเรียนนั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับกระทรวงศึกษาธิการ แต่เป็นการจดทะเบียนภายใต้นิติบุคคล งบประมาณทั้งสิ้นในการบริหารจัดการนั้นขึ้นอยู่กับผู้รับใบอนุญาตของโรงเรียน ซึ่งการบริหารงบประมาณควบคู่ไปกับการบริหารทรัพยากรบุคคลภายในโรงเรียนควบคู่กันไปด้วยมี

<sup>1</sup> Gary Yukl, *Leadership in Organization*, eighth edition., 8, 5(May 2013), 309.

<sup>2</sup> สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, *แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.*

ประสิทธิภาพนั้นจำเป็นต้องอาศัยทั้งบารมีและความสามารถของผู้บริหาร มิเช่นนั้นงบประมาณที่ลงทุนไปกับการจัดการศึกษาก็จะสูญเปล่า โรงเรียนไปไม่ถึงจุดประสงค์ที่ตั้งไว้

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันพัฒนาการการกำหนดนโยบายด้านการศึกษา และด้านการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชนทั่วประเทศเป็นไปอย่างก้าวกระโดดในยุคของการเรียนรูปแบบดิจิทัลที่เกิดขึ้นหลังจากผ่านพ้นวิกฤติการ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนแสดงให้เห็นถึงศักยภาพทางด้านวิชาการและการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพสูง สามารถจัดการเรียนการสอนในช่วงระหว่างการแพร่ระบาดได้อย่างมีประสิทธิภาพผลตามรูปแบบการจัดการเรียนการสอนในสถานการณ์โรคอุบัติใหม่ที่เหมาะสมและเป็นไปตามมาตรการการป้องกันโรคระบาดโควิด 19 ได้แก่ การเรียนแบบออนไลน์ คือ การเรียนการสอนที่ให้ครูผู้สอนเป็นผู้จัดการเรียนการสอนต่อหน้าผู้เรียนโดยผ่านเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันสำหรับการสื่อสารออนไลน์ต่างๆ หรือผ่านบริการออนไลน์ที่ทางโรงเรียนได้ดำเนินการในการกระจายการเรียนรู้ไปสู่นักเรียน การเรียนการสอนแบบออนแฮนด์ คือ ครูผู้สอนจัดทำใบงานให้กับนักเรียน โดยเป็นลักษณะของแบบฝึกหัดหรือแบบเรียนสำเร็จรูป ให้นักเรียนไปเรียนรู้ด้วยตัวเองและทำเป็นการบ้าน การเรียนแบบออนแอร์ คือ การเรียนรู้จากโทรทัศน์ผ่านดาวเทียม การจัดการเรียนการสอนแบบออนไซด์ คือ การเรียนที่โรงเรียน และการเรียนแบบออนดีมาน คือ การเรียนรู้ผ่านเว็บไซต์หรือแอปพลิเคชันทางการศึกษาต่าง ๆ<sup>3</sup> ไม่ว่าจะ เป็นโรงเรียนเอกชนขนาดใหญ่ ขนาดกลางหรือขนาดเล็ก ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนที่มีความสามารถ และบารมีเท่านั้น ที่จะสามารถนำพาโรงเรียนให้ก้าวข้ามปัญหาไปได้อย่างสง่าผ่าเผย โดยใช้ความมีประสิทธิภาพในทักษะการบริหารงาน ในแต่ละแขนงเข้ามาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ ดังนั้น ทักษะและบารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากในกรณีเช่นนี้ แต่ยังคงมีหลายโรงเรียนที่ไม่สามารถต่อสู้และผ่านวิกฤติครั้งนี้ไปได้ หลายโรงเรียนปิดตัวลง เห็นได้จากการเปรียบเทียบค่าสถิติย้อนหลังของคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในระยะเวลา 3 ปีงบประมาณ (ปีงบประมาณ 2563 – ปีงบประมาณ 2566) ที่แสดงให้เห็นว่ามีโรงเรียนเอกชนปิดกิจการลงในช่วงการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ถึง 2,433 โรง<sup>4</sup> ข้อมูลเหล่านี้บ่งบอกได้ว่าผู้บริหารของโรงเรียนเอกชนที่เลิกกิจการไปนั้นอาจประสบปัญหาที่ไม่อาจแก้ไขได้ จึงต้อง

<sup>3</sup> ชีรภัทร์ ถิ่นแสนดี และ ปภัสญา สังขาศรี, 5 รูปแบบสำหรับการจัดการการสอนในสถานการณ์โรคอุบัติใหม่. เข้าถึงเมื่อ 18 เมษายน 2566, เข้าถึงได้จาก <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/rtnb/article>

<sup>4</sup> สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, แผนปฏิบัติการราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564, เข้าถึงเมื่อ 1 พฤษภาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://anyflip.com/nzlr/x/scda/>



ยุติบทบาทในการจัดการศึกษาไป ส่วนในกรณีที่โรงเรียนเอกชนที่ยังคงดำเนินกิจการต่อไปได้นั้น บ่งบอกได้อย่างมีนัยยะว่าโรงเรียนสามารถจัดการศึกษาต่อไปได้ก็ด้วยความสามารถและบารมีของผู้บริหารโรงเรียน ที่สามารถรวบรวมพลังกายและพลังใจในทุกภาคส่วนของโรงเรียน ผสานกันก้าวผ่านเหตุการณ์เหนือคาดหมายเหล่านั้นมาได้ ผู้วิจัยเล็งเห็นข้อเท็จจริงดังกล่าวเป็นที่น่าสนใจ จึงต้องการศึกษาซึ่งคุณสมบัติของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนดังกล่าว เพื่อนำมาเป็นแนวทางในการบริหารโรงเรียนเอกชนในอนาคตต่อไปในภายภาคหน้า

### ปัญหาการวิจัย

โรงเรียนเอกชนก่อร่างสร้างตนขึ้นมาเพื่อมุ่งมั่นพัฒนาการศึกษาด้วยความจริงใจและจริงจัง จากเจ้าของกิจการ ผู้รับใบอนุญาต ผู้บริหาร ด้วยการกระบวนกรสร้างสรรค์ความรู้ มีกระบวนการเรียนการสอนเข้าถึงผู้เรียน มีหลักสูตรต่างๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของสถานการณ์โลกปัจจุบัน รองรับความต้องการของตลาดการศึกษา มีครูประจำวิชาที่มีคุณภาพ มีสภาพห้องเรียนที่มีนักเรียนในจำนวนที่ได้มาตรฐาน มีสภาพแวดล้อมของโรงเรียนที่สะอาด สวยงาม สถานที่มีบรรยากาศที่น่าเรียน มีการบริการที่น่าประทับใจให้กับผู้ปกครองในทุกๆมิติ มีกิจกรรมอันหลากหลายที่จะช่วยบูรณาการเรียนการสอนให้ได้ตามวัตถุประสงค์ ตามนโยบายของแต่ละโรงเรียน มีรถรับส่งนักเรียนไว้บริการ ที่สำคัญมีผู้รับใบอนุญาต เจ้าของ และผู้บริหารคอยดูแลตลอดเวลา

โรงเรียนเอกชนเป็นทางเลือกให้ผู้ปกครองอีกทางหนึ่งนอกจากโรงเรียนของภาครัฐ ผู้ปกครองยอมส่งลูกมาเรียนในโรงเรียนเอกชน เพราะเห็นคุณค่า และความสำคัญของโรงเรียนเอกชน ที่ให้ความสำคัญกับการจัดการศึกษาอย่างจริงจัง สังคมไทยจำเป็นที่จะต้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา มิใช่ให้รัฐจัดฝ่ายเดียว และรัฐจะต้องให้ความสำคัญของโรงเรียนเอกชนให้มากกว่านี้ การให้ความสำคัญของการศึกษากับการศึกษาเอกชนในทิศทางที่ถูกต้อง โรงเรียนเอกชนเป็นโรงเรียนที่มีการบริการด้านการศึกษาที่ดีตามที่ผู้ปกครองต้องการ แต่ปัญหาต่างๆของโรงเรียนเอกชนนั้นยังคงมีอยู่หลายประการซึ่งปัญหาต่างๆ เหล่านี้นั้นจะสามารถแก้ไขได้โดย ภาวะผู้นำเชิงบารมีของเจ้าของโรงเรียน หรือผู้บริหารโรงเรียนเป็นหลัก ที่จะนำพาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โรงเรียนเอกชนปัจจุบันประสบปัญหาเด็กนักเรียนลดลง เนื่องจากประชากรเด็กลดลง ซึ่งปัจจุบันโรงเรียนภาครัฐก็มีนักเรียนลดลงเช่นกัน นอกจากนี้ ปัญหาเศรษฐกิจตกต่ำ ประชาชนมีรายได้น้อยลงไม่มีเงินส่งลูกเข้าโรงเรียนเอกชน และผลกระทบจากโรคโควิด-19 ปัญหานโยบายเรียนฟรี 15 ปีของภาครัฐ ที่ยังคงต้องเสียค่าใช้จ่ายในกรณีต่างๆ รวมทั้งโรงเรียนเอกชนในส่วนภูมิภาคได้รับผลกระทบจากการบริหารการศึกษาส่วนท้องถิ่น ที่มีโรงเรียนที่ตั้งขึ้นซ้ำซ้อนกับการจัดการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือแม้แต่การสอบและการบรรจุครูของภาครัฐที่จัดขึ้นในระหว่างภาคการศึกษา ทำให้โรงเรียนเอกชนต้องขาดครู เพราะครูต้องลาไปสอบ ภาครัฐเรียกครู

บรรจุในช่วงระหว่างภาคเรียน ทำให้ครูเอกชนขาดแคลน การบริหารโรงเรียนเอกชนซึ่งเป็นการบริหารที่ต้องมีการแข่งขันกับโรงเรียนเอกชนด้วยกัน ซึ่งเป็นการแข่งขันเชิงวิชาการ การบริการและการจัดการศึกษาที่เข้มข้น นโยบายของภาครัฐด้านการศึกษาไม่ต่อเนื่อง เนื่องจากมีการเปลี่ยนรัฐมนตรี และมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายหรือหลักสูตรต่างๆ ตลอดเวลา ทำให้การพัฒนาด้านการศึกษาไม่ต่อเนื่อง รัฐไม่มีหลักเกณฑ์ในการพัฒนาคุณภาพครู ผู้ช่วยครู หรือครูที่เลี้ยงโรงเรียนเอกชนอย่างจริงจัง ความเสมอภาคระหว่างครูภาครัฐ และครูภาคเอกชนในทุกๆ ประเด็น การเสียภาษีด้านต่างๆ ของโรงเรียนเอกชน วิทยฐานะของครูโรงเรียนเอกชน เป็นต้น ปัญหาทั้งหมดนี้กล่าวมานั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ สโรชิน สุวิสุทธิ<sup>5</sup> ที่วิจัยเรื่อง โอกาสและอุปสรรคของการศึกษาเอกชนขั้นพื้นฐานไทยในทศวรรษหน้า ผลการวิจัยพบว่าอุปสรรคของโรงเรียนเอกชนในทศวรรษหน้า คือ 1) การลงทุน 2) การอยู่รอด 3) การสนับสนุนจากรัฐ 4) การเปิดเสรีทางการศึกษา 5) การพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษา 6) การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน 7) การพัฒนาวิชาชีพบุคลากร และ 8) การบริหารจัดการ ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ สามารถทำให้โรงเรียนเอกชนที่ขาดผู้บริหารที่มีศักยภาพมีโอกาสปิดตัวลงได้ สอดคล้องกับข้อมูลของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนในระยะเวลา 3 ปีงบประมาณ (ปีงบประมาณ 2563 – ปีงบประมาณ 2566) ที่แสดงว่าให้เห็นว่ามีโรงเรียนเอกชนปิดกิจการลงในช่วงการระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 ถึง 2,433 โรงเรียน<sup>6</sup> ข้อมูลเหล่านี้บ่งบอกได้อย่างมีนัยยะสำคัญว่า หากผู้บริหารโรงเรียนเอกชนขาดซึ่งอำนาจบารมีและศักยภาพในการบริหารงาน โรงเรียนเอกชนนั้นๆ ก็จะถึงคราวอวสาน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ซึ่งถือเป็นผู้บริหารของโรงเรียนที่มีอัตราการแข่งขันสูงทั้งกับทางภาครัฐและโรงเรียนเอกชนด้วยกันเอง กล่าวโดยสรุป ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เพื่อนำผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเผยแพร่สู่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในประเทศไทย อีกทั้งต้องการนำผลการวิจัยไปเป็นประโยชน์ทางทฤษฎีและทางปฏิบัติในการประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการและพัฒนาประสิทธิภาพและประสิทธิผลของโรงเรียน เพื่อตอบสนองนโยบายการจัดการศึกษาของประเทศไทยและนำพาการศึกษาของประเทศไทยให้มีการจัดการศึกษาที่ดีขึ้น

<sup>5</sup> สโรชิน สุวิสุทธิ, “โอกาสและอุปสรรคของการศึกษาเอกชนขั้นพื้นฐานไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ.2555-2564),” วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น 10, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2557).

<sup>6</sup> สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, แผนปฏิบัติราชการประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564, เข้าถึงเมื่อ 1 พฤษภาคม 2566, เข้าถึงได้จาก <https://anyflip.com/nzlr/xscda/>



## วัตถุประสงค์ในการวิจัย

เพื่อทราบภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

## ข้อคำถามการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเป็นอย่างไร

## กรอบแนวคิดของการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยจากการศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องต่างๆ ดังนี้

### 1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบารมี

เวเบอร์ (Weber) กล่าวว่า บารมี คือสิ่งที่เกิดขึ้นจากอิทธิพล ไม่ได้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากขนบธรรมเนียมประเพณีหรืออำนาจหน้าที่ แต่เป็นสิ่งที่ผู้ตามสามารถรับรู้ได้ว่าผู้นำมีคุณลักษณะที่พิเศษ<sup>7</sup>

คองเกอร์และคานันโก (Conger & Kanungo) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงบารมีตั้งอยู่บนสมมุติฐานว่า ความมีบารมี (charisma) โดยเนื้อหาของทฤษฎีการบ่งชี้ของผู้ตามของคุณลักษณะความมีบารมีต่อผู้นำได้ถูกกำหนดร่วมกันอย่างมั่นคงโดยพฤติกรรมของผู้นำ ทักษะและมุมมองต่อสถานการณ์<sup>8</sup>

เฮาส์ (House) กล่าวว่า เพื่ออธิบายภาวะผู้นำเชิงบารมีในแง่ของชุดข้อมูลที่สามารถตรวจสอบโดยผ่านกระบวนการเฝ้าติดตามและสังเกตมากกว่าที่จะมาจากการเล่าเรื่อง หรือเป็นสิ่งที่แต่งขึ้นมา เนื้อหาของทฤษฎีจะอธิบายถึงลักษณะพฤติกรรม อุปนิสัยและทักษะของผู้นำเชิงบารมี<sup>9</sup>

ชาญชัย อาจिनสมาจาร ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่หยั่งเห็นสู่ความต้องการ ความหวังและคุณค่าของผู้ตาม สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่จูงใจทันระ นโยบายและกลยุทธ์ของผู้นำ<sup>10</sup>

<sup>7</sup> Weber, Max Weber: *The Theory of Social and Economic Organization*. (New York: Free Press. A.M. Henderson and T. Parsons (trans)., 1947). 358-359.

<sup>8</sup> Conger, J. A. and Kanungo, R., *Charismatic Leadership in Organizations.*, (San Francisco: Jossey-Bass, 1998). 15.

<sup>9</sup> Judge, Woolf, Hurst and Livingston อ้างถึงใน House, R. J., *A 1976 theory of charismatic leadership*, (Carbondale, IL: Southern Illinois University Press., 1977). 336.

<sup>10</sup> ชาญชัย อาจिनสมาจาร, ภาวะผู้นำการบริหารการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ 1 สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ, 18 (ตุลาคม 2557). 189.

เนตร์พัฒนา ยาวีราช ได้ให้ความหมายของผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ (Charisma leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษที่เหนือผู้อื่นและมีความเชื่อมั่นในตนเองมีการแสดงออกที่เข้มแข็งทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ มีความสามารถในการปลุกเร้าความรู้สึกของพนักงานได้ เป็นผู้มีพลังและความสามารถในตนเอง ทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำสูง<sup>11</sup>

**2. แนวคิดเกี่ยวกับการทำวิจัยอนาคตแบบ EDFR** ประกอบด้วย 1) ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการทำวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR 2) แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR<sup>12</sup> 3) ขั้นตอนของเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR<sup>13</sup>

**3. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย** 1) งานวิจัยในประเทศ ได้แก่ ชยพล เพชรพิมล ทำการวิจัยเรื่อง ทฤษฎีบาร์มี<sup>14</sup> เนรมิตร มีเพียร ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงอำนาจบารมีในเขตพื้นที่ตำบลคุระ อำเภอคุระบุรี จังหวัดพังงา<sup>15</sup> กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1<sup>16</sup> อุไรวรรณ แก้วเพชร ได้ทำการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบบริการของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดนครราชสีมา<sup>17</sup> นิภาพรรณ เจนสันติกุล ทำการวิจัยเรื่อง การนำเทคนิคเดลฟายไปใช้สำหรับ

<sup>11</sup> เนตร์พัฒนา ยาวีราช, *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*, พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพฯ: ทริปเพิ้ล กรู๊ป, (2556).

<sup>12</sup> จุมพล พูลภัทรชีวิน, *เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR ใน เทคนิควิธีการวิเคราะห์ นโยบาย*, พิมพ์ครั้งที่ 5. (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544).

<sup>13</sup> Thomas T. Macmillan, "The Delphi Technique" (Paper Presented at the annual meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development, Monterey, Calif., May 3-5, 1971). 73.

<sup>14</sup> ชยพล เพชรพิมล "ทฤษฎีบาร์มี"(วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), บทคัดย่อ.

<sup>15</sup> เนรมิตร มีเพียร "การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงอำนาจบารมีในเขตพื้นที่ตำบลคุระ อำเภอคุระบุรี จังหวัดพังงา" เอกสารการประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 8.

<sup>16</sup> กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา "ภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1".(วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560), บทคัดย่อ.

<sup>17</sup> อุไรวรรณ แก้วเพชร "อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบบริการของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดนครราชสีมา," *วารสารวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครราชสีมา*. 25, 1. (มกราคม - มิถุนายน 2562).

การวิจัย<sup>18</sup> อารีรัตน์ จินแส ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1<sup>19</sup> วิศรุต มาเจริญ ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 เพื่อเสริมสร้างการบริหารการศึกษาแบบเสมอภาค<sup>20</sup> ภัทร์ระพี วาริตี ทำการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครองใน จังหวัดปัตตานี<sup>21</sup> วาสนี สุวรรณคาม ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารสถานศึกษา<sup>22</sup> วัชระ คงแสนคำ ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมีของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก<sup>23</sup> มยุรี ศรีวงษ์ชัย และ อำนวย ทองโปร่ง ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงอำนาจบารมีของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนกลุ่มกรุงเทพตะวันออก สังกัดกรุงเทพมหานคร<sup>24</sup> 2) งานวิจัยต่างประเทศ ได้แก่ โทมัส ที แมคมิลแลน (Thomas T. Macmillan) ทำการวิจัยเรื่อง เดอะ เดลฟาย เทคนิค<sup>25</sup> ครัม นิโคลอสกี (Krumel Nikoloski) ทำการ

<sup>18</sup> นิภาพรณ เจนสันติกุล “การนำเทคนิคเดลฟายไปใช้สำหรับการวิจัย” วารสารรัฐศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. 4, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2560).

<sup>19</sup> อารีรัตน์ จินแส “ภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1”.(วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ศึกษาศาสตร์ อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2562), บทคัดย่อ.

<sup>20</sup> วิศรุต มาเจริญ “รูปแบบภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 เพื่อเสริมสร้างการบริหารการศึกษาแบบเสมอภาค”.(วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย,2563) บทคัดย่อ.

<sup>21</sup> ภัทร์ระพี วาริตี “อิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครองใน จังหวัดปัตตานี”. (สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2565) บทคัดย่อ.

<sup>22</sup> วาสนี สุวรรณคาม. “ภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารสถานศึกษา” ( การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 4 “Graduate school conference 2022 iHappiness: ความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืนในยุคสังคมดิจิทัล”) 1231.

<sup>23</sup> วัชระ คงแสนคำ. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมีของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2565) บทคัดย่อ.

<sup>24</sup> มยุรี ศรีวงษ์ชัย และ อำนวย ทองโปร่ง “ภาวะผู้นำเชิงอำนาจบารมีของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนกลุ่มกรุงเทพตะวันออก สังกัดกรุงเทพมหานคร” วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์, 8,1. (มกราคม-เมษายน 2566).

<sup>25</sup> Thomas T. Macmillan. "The Delphi Technique." Paper Presented at the annual meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development, Monterey, Calif., May 3-5 1971. 73.

วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงبارมีและอำนาจการใช้พลังของความสามารถพิเศษเพื่อความเป็นผู้นำที่ดีขึ้น ในองค์กร<sup>26</sup> รูเบน บริกแมน (Ruben Brinkman) ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นผู้นำเชิงبارมีที่ส่งผลต่อผู้ตามโดยตรงต่อพฤติกรรมและการรับรู้ประสิทธิภาพของการประชุม<sup>27</sup> เจนนิเฟอร์ แอล เอปเลย์ (Jennifer L. Epley) ทำการวิจัยเรื่อง ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงبارมีของเวเบอร์ กรณีผู้นำมุสลิมในการเมืองอินโดนีเซียร่วมสมัย<sup>28</sup> อับดุล มาดีจิด ลาเทฟ และ โนวิตา อินดาห์ ซารี (Abdul Madjid Latief and Novita Indah Sari) ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหาร แนวคิดในการปรับปรุงตนเองของครู จรรยาบรรณในการทำงานของครู<sup>29</sup> ฟาตุรราห์มาน (Fathurrahman) ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารในกรณีเทศการศึกษาคู สังกัดโรงเรียนอาชีวศึกษาอิสลามแบบอยู่ประจำ<sup>30</sup> เทาโม ทากาลา (Tuomo Takala) ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงبارมีและอำนาจ<sup>31</sup>

---

<sup>26</sup> Krume Nikoloski “Charismatic Leadership and Power: using the power of charisma for better leadership in the enterprises” **Journal of Process Management New Technologies, International**. 3, 2, (2015): 18.

<sup>27</sup> Ruben Brickman. “How charismatic leadership affects direct follower behavior and perceived meeting effectiveness.” 6<sup>th</sup> ( Enschede, The Netherlands, IBA Bachelor Thesis Conference, November 5th, 2015).287.

<sup>28</sup>Jennifer L. Epley. “Weber’s Theory of Charismatic Leadership: The Case of Muslim Leaders in Contemporary Indonesian Politics.” **International Journal of Humanities and Social Science**. 5, 7 (July 2015). 7.

<sup>29</sup> Abdul Madjid Latief and Novita Indah Sari. “Principal’s Charismatic Leadership and Teacher’s Self Concept in Improving Teacher’s Work Ethic” **The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention**. 4, 2, (February 2017). 3299.

<sup>30</sup> Fathurrahman, “Principal’s charismatic leadership in vocational teachers supervision based on Islamic boarding school” **Advances in Economics, Business and Management Research**. 45. (2017). 112.

<sup>31</sup> Tuomo Takala, Charismatic Leadership and Power. **Problems and Perspectives in Management**. Accessed May 20, 2023. Available from [https://www.researchgate.net/publication/264194000\\_Charismatic\\_Leadership\\_and\\_Power](https://www.researchgate.net/publication/264194000_Charismatic_Leadership_and_Power).



แผนภูมิภาพที่ 1 การวิจัยเพื่อทราบภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัย

ที่มา : จุมพล พูลภัทรชีวิน, **เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR ในเทคนิควิธีการวิเคราะห์นโยบาย**, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2544). 9 – 13.

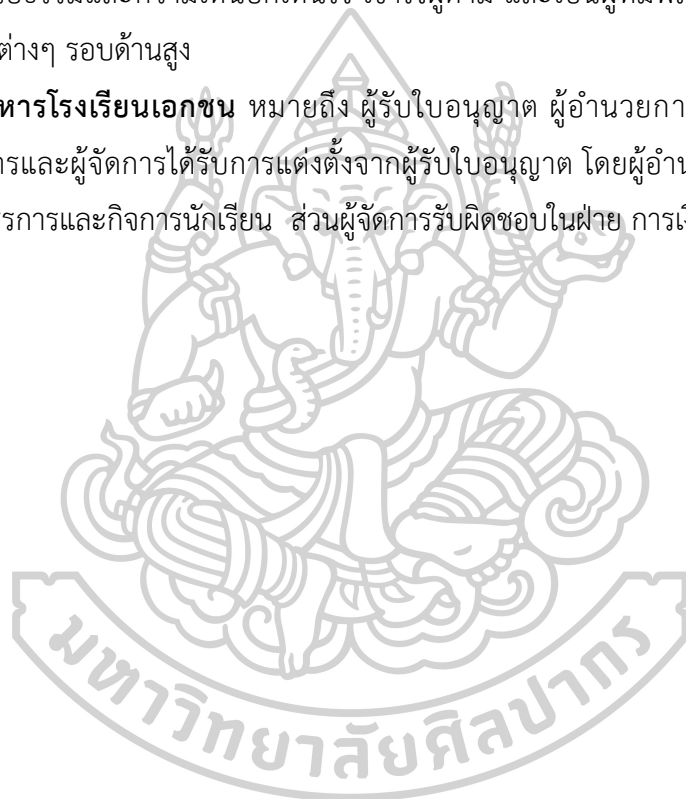
: Thomas T. Macmillan, “The Delphi Technique” (Paper Presented at the annual meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development, Monterey, Calif., May 3-5, 1971

### นิยามศัพท์

เพื่อให้เข้าใจความหมายเฉพาะของคำถามที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ให้ตรงกัน ผู้วิจัยจึงกำหนดความหมายของคำต่าง ๆ ไว้ดังนี้

**ภาวะผู้นำเชิงبارมี** หมายถึง ลักษณะพิเศษของผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองมีความประพฤติที่ส่งผลให้ผู้อื่นเชื่อถือ เชื่อมั่นและศรัทธา มีอิริยาบถและวิธีการพูดที่ตรงใจและเชื่อถือได้ มีความกระตือรือร้น มีความสามารถในการกระตุ้นความรู้สึกรัก และเป็นแรงบันดาลใจของผู้ตามได้ มีคุณธรรม จริยธรรมและความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจผู้ตาม และเป็นผู้ที่มีพลังในการปฏิบัติงานและความสามารถต่างๆ รอบด้านสูง

**ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน** หมายถึง ผู้รับใบอนุญาต ผู้อำนวยการและผู้จัดการโรงเรียน ซึ่งผู้อำนวยการและผู้จัดการได้รับการแต่งตั้งจากผู้รับใบอนุญาต โดยผู้อำนวยการมีหน้าที่ควบคุมฝ่ายวิชาการ ชุรการและกิจการนักเรียน ส่วนผู้จัดการรับผิดชอบในฝ่าย การเงินและบริหารทั่วไป





## บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสาร ข้อเขียน ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง นำมาประกอบการวิจัย เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน เพื่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับรายละเอียดของวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยในครั้งนี้ให้มากขึ้น โดยส่วนแรกจะเป็นวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับ แนวคิด ทฤษฎี ของภาวะผู้นำเชิงบารมี ความหมายของบารมี ส่วนที่สองเกี่ยวข้องกับโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

### ภาวะผู้นำเชิงบารมี

นักวิชาการพยายามทำการศึกษาค้นคว้าว่าอะไรเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลจำนวนหนึ่งมีความสามารถในการโน้มน้าวพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลและกลุ่มให้ทำตามได้ ซึ่งผลการวิจัยในทศวรรษ 1930 นับว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการศึกษาผู้นำอย่างเป็นทางการ โดยเริ่มจากการค้นหาลักษณะใดที่ผู้นำมีความแตกต่างจากบุคคลซึ่งเป็นผู้ตามหรือบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ พบว่า เกิดความแตกต่างของตัวแปรด้านบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล บุคคลซึ่งเป็นผู้นำจะมีบุคลิกภาพที่เด่นชัด เช่น ความเฉลียวฉลาด ความกระตือรือร้น และความต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่น ซึ่งลักษณะเหล่านี้จะมีมาแต่กำเนิดและติดตัวตลอดไป นักวิจัยจึงคิดว่าสามารถพยากรณ์ประสิทธิภาพในเหตุการณ์ที่หลากหลายได้ โดยผลของความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพกับภาวะผู้นำจะนำไปสู่การประเมินลักษณะบุคลิกภาพที่จะช่วยให้องค์การสามารถพัฒนากระบวนการสรรหาคัดเลือกบุคลากรได้ อย่างไรก็ตาม ลักษณะบุคลิกภาพเพียงอย่างเดียวนั้นไม่สามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำได้อย่างถูกต้อง หรือไม่สามารถพยากรณ์การยอมรับจากสมาชิกของกลุ่มได้อย่างชัดเจน เพราะภาวะผู้นำยังขึ้นอยู่กับลักษณะบุคลิกภาพอีกหลายประการ ซึ่งมีความเหมาะสมกับบทบาทของผู้นำในสถานการณ์ที่ต่างกัน ในช่วงปลายทศวรรษ 1970 การศึกษาภาวะผู้นำเด่นชัดขึ้น กรอบแนวคิดเรื่อง “ภาวะผู้นำแบบใหม่” (The Neo-Leadership Paradigm) เริ่มเข้ามาแทนที่ อาทิเช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)<sup>32</sup> ทฤษฎีภาวะผู้นำ เชิงบารมี (Charismatic leadership)<sup>33</sup> และ

<sup>32</sup> Noel Devanna, **The transformational leader**. (New York: Wiley, 1986), 82.

<sup>33</sup> Jay A. Conger. & Rabindra N. Kanungo, **Behavioral dimensions of charismatic leadership**. (Sanfrancisco: Jossey-Bass, 1988.) 161.

ทฤษฎี ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership)<sup>34</sup> เป็นต้น การศึกษา เกี่ยวกับภาวะผู้นำตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน มีผลการศึกษาวิจัยเชิงประจักษ์จำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพขององค์การ กลุ่ม และบุคคล และพบว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ ตัวอย่างผลการศึกษาวิจัยที่ สนับสนุนความสำคัญของภาวะผู้นำในกลุ่มต่างๆ<sup>35</sup>

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี เป็นการย้อนกลับไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดดั้งเดิมที่กล่าวถึงผู้นำว่าเป็นผู้มีอำนาจจากความสามารถเฉพาะตนในการสร้างอิทธิพลหรือผลกระทบอย่างลึกซึ้งและเหนือกว่าบุคคลทั่วไปต่อผู้ตาม โดย เว็บบอร์ (Weber) เป็นผู้ริเริ่มนำคำว่า “บารมี” (Charisma) มาใช้ในการอธิบายภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ นับตั้งแต่ เว็บบอร์ (Weber) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบารมีดังกล่าว ก็มีข้อขัดแย้งทางความคิดเกิดขึ้นเรื่อยมาว่า โดยแท้จริงบารมีนั้นเป็นผลสำคัญ ที่เกิดขึ้นจากคุณลักษณะปรุ่่งแต่ง (Attributes) ของผู้นำและเงื่อนไขสถานการณ์หรือว่าเป็นผลที่เกิด จากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interaction process) ระหว่างผู้นำและผู้ตาม และพบว่า นักวิชาการ ต่างให้คำนิยามของคำว่า “Charisma” ในลักษณะและความหมายที่แตกต่างกันมากมาย แต่ส่วนใหญ่ จะมีแนวคิดตรงกันว่า บารมีเป็นผลกระทบ (Effect) ที่เกิดจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์<sup>36</sup>

จากความหมายของภาวะผู้นำแบบบารมีที่เปลี่ยนแปลงไปตามแนวคิดภาวะผู้นำแบบบารมีใหม่ โดยอธิบายภาวะผู้นำแบบบารมีว่า หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างเป็นการสร้างอิทธิพลทางความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรม และการปฏิบัติงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่รับรู้ผ่านทางผู้นำ เฮาส์ (House) สเปงเลอร์ (Spangler) และ วอยซ์กี (Woycke) ได้ศึกษาวิจัยพฤติกรรมและแรงจูงใจของผู้นำจากกลุ่ม ตัวอย่างอดีตประธานาธิบดีสหรัฐอเมริกา ภายใต้กรอบทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีใหม่ พบว่า การ ปฏิบัติงานของทีมบริหารมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำแบบบารมีและแรงจูงใจของผู้นำ ในเวลาต่อมา ได้ทำการวิจัยกับองค์การเอกชนในสหรัฐอเมริกา พบว่า การปฏิบัติงานของทีมบริหารมีความสัมพันธ์ กับภาวะผู้นำแบบบารมีและแรงจูงใจของผู้นำเช่นกัน ภาวะผู้นำแบบบารมีสามารถทำนายถึงความมี ประสิทธิภาพของผู้นำที่จะมีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การได้ เพราะเมื่อผู้ได้รับการยอมรับ จากทีมบริหาร นั้นหมายความว่า ผู้นำมีแนวโน้มที่จะสามารถนำองค์การ

<sup>34</sup> Frances Westley and Henry Mintzberg, Visionary Leadership and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 10, (1989),17.

<sup>35</sup> Bernard Morris Bass, “The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications”, (New York, Free Press, (2008)), 68.

<sup>36</sup> Yukl, G. *Leadership in organizations*. (New Jersey: Prentice Hall, (1994)).117.



ไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ และ เมื่อเวลาผ่านไปภาวะผู้นำแบบบารมีนั้นก็จะมีอิทธิพลอยู่ในตัวผู้นำนั้น ๆ ทำให้ผู้อื่นตระหนักได้ว่า ผู้นำของพวกเขาสามารถกระทำได้ให้ทั้งองค์การได้บ้าง<sup>37</sup>

## แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงบารมี

### ความหมายของภาวะผู้นำเชิงบารมี

คำว่า “Charisma” นั้น มีรากศัพท์มาจากภาษากรีก หมายถึง พรสวรรค์ (Divinely inspired gift) ซึ่งนักวิชาการไทยได้ให้ความหมายว่า “เสน่ห์” หรือ “ความสามารถพิเศษ” หรือ “บารมี” และ “Charismatic Leader” ว่า “ผู้นำโดยเสน่ห์”<sup>38</sup> แต่มีนักวิชาการบางท่าน เรียกว่า “ผู้นำแบบความสามารถพิเศษ”<sup>39</sup> เป็นต้น สำหรับผู้วิจัยใช้คำว่า “ภาวะผู้นำเชิงบารมี” (Charismatic leadership) ในการวิจัยนี้

เฮ้าส์ (House) ได้ให้ความหมายของผู้นำเชิงบารมีไว้ว่าบุคคลที่มีความสามารถพิเศษในการทำให้เกิดผลลัพธ์ (Outcome) ที่แน่นอนในระดับสูง ทั้งนี้เกิดจากได้รับความร่วมมือเป็นพิเศษจากผู้ตาม<sup>40</sup> เพราะผู้ตามของผู้นำแบบบารมีมีความเชื่อว่าความคิด หรือความเชื่อของผู้นำคือสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำแบบนี้จะมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามได้ตลอดจนสามารถจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดศรัทธาและปฏิบัติตามได้<sup>41</sup> รวมทั้งเป็นผู้ที่มีความโดดเด่น มีคุณธรรมและคุณงามความดีสูง ซึ่งผู้นำแบบดังกล่าวจะเน้นมุ่งสร้างความสำเร็จ พร้อมทั้งสร้างความมั่นใจให้กับผู้ตาม

ชาวยุซัย อาจินสมาจาร ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่ยังเห็นสู่ความต้องการ ความหวังและคุณค่าของผู้ตาม สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่จูงใจพันธะ นโยบายและกลยุทธ์ของผู้นำ โดยไม่เป็นที่ชัดเจนว่าผู้นำเหล่านี้มีความแตกต่างในอำนาจอ้างอิงหรือรูปแบบพิเศษของอำนาจหรือไม่ คุณลักษณะรวมถึงคุณสมบัติ เช่น อำนาจดึงดูดส่วนตัว อิริยาบถ การพูดที่ประทับใจและเชื่อถือได้ ความกระตือรือร้น

<sup>37</sup> Jay A. Conger. & Rabindra N. Kanungo, **Behavioral dimensions of charismatic leadership**. (Sanfrancisco: Jossey-Bass, 1988.)161.

<sup>38</sup> สุเทพ วงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ**, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 2545. 47.

<sup>39</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **ภาวะผู้นำ, Diamond in Business World**, กรุงเทพมหานคร, 2544. 63.

<sup>40</sup> House, “A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt & L. L. Larson (Eds.), **Leadership: The cutting edge** .” (Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977). 189–207.

<sup>41</sup> Andrew J. Dubrin, **Leadership research finding: Practice and skills**. (Massachusetts: Houghton Mifflin company, 2001.) 85.

และความเชื่อมั่น คุณสมบัติเหล่านี้ทำให้ผู้นำเชิงบารมีดูเหมือนเป็นบุคคลที่น่าพิศวง ซึ่งเป็นที่น่าเชื่อถือในการนำผู้ตามสู่ชัยชนะหรือความสำเร็จ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช ได้ให้ความหมายของผู้นำที่มีลักษณะพิเศษ (Charismatic leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษที่เหนือผู้อื่นและมีความเชื่อมั่นในตนเองมีการแสดงออกที่เข้มแข็งทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ มีความสามารถในการปลุกเร้าความรู้สึกของพนักงานได้ เป็นผู้มีพลังและความสามารถในตนเอง ทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำสูง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษนี้จะทำ สิ่งที่กระตุ้นพนักงานให้เกิดความไว้วางใจ เชื่อถือ ยอมรับ เชื่อฟัง และมีอารมณ์คล้อยตาม ชื่นชม มีความพอใจ และทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานสูง<sup>42</sup>

จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงบารมี หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความประพฤติที่ส่งผลให้ผู้อื่นเชื่อถือ เชื่อมั่นและศรัทธา มีอิริยาบถและวิธีการพูดที่ตรงใจและเชื่อถือได้ มีความกระตือรือร้น มีความสามารถในการกระตุ้นความรู้สึก และเป็นแรงบันดาลใจของผู้ตามได้ มีคุณธรรม จริยธรรมและความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจผู้ตาม และเป็นผู้ที่มีพลังในการปฏิบัติงานและความสามารถต่างๆ รอบด้านสูง

### ความสำคัญของภาวะผู้นำแบบบารมี

ภาวะผู้นำเชิงบารมีเป็นการย้อนกลับไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวคิดดั้งเดิมที่กล่าวถึงผู้นำว่าเป็น ผู้มีอำนาจจากความสามารถเฉพาะตนในการสร้างอิทธิพลหรือผลกระทบอย่างลึกซึ้งและเหนือกว่าบุคคลทั่วไปต่อผู้ตาม เว็บบอร์ (Weber) เป็นผู้ริเริ่มนำคำว่า “บารมี” (Charisma) มาใช้ในการอธิบายภาวะผู้นำ และเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีแนวใหม่ (The Neo - Charismatic Leadership Paradigm) เป็นการศึกษาแนวคิดดังกล่าวผ่านการวิเคราะห์ผู้นำทางการเมืองหรือผู้นำทางศาสนา และมีการขยายการศึกษาทฤษฎีดังกล่าวเพิ่มเติม ในปี ค.ศ. 1977 เฮ้าส์ (House) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี โดยให้คำจำกัดความคำว่า “บารมี” (Charisma) มีความหมายเช่นเดียวกับคำว่า “ผลกระทบ” (Effects) กล่าวคือ เป็นบุคคลซึ่งทำให้เกิดผลลัพธ์ที่แน่นอนในระดับสูงอันเนื่องมาจากผลของบารมี การศึกษาภาวะผู้นำเชิงบารมีของ เฮ้าส์ (House) พบว่า คุณลักษณะของผู้นำเชิงบารมีมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลที่จะได้รับการยอมรับในภาวะผู้นำจะต้องมีลักษณะความสามารถพิเศษหรือบารมีที่จะเป็นผู้นำด้วย โดยเฉพาะการสร้างให้เกิดความมั่นใจในตัวผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความน่าเชื่อถือ การทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับ และการให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

<sup>42</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, อ้างถึงใน ภาวะผู้นำ, Diamond in Business World, (กรุงเทพมหานคร, 2544.) 62.

ก่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในความสัมพันธ์หรือพันธะหน้าที่ร่วมกันในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งจะส่งผลให้ การมีบารมีของผู้ นำเพิ่มขึ้นอีกด้วย

นอกจากนี้ มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีแนวใหม่ในงานวิจัยเชิงประจักษ์มากกว่า 200 ชิ้น ผลการศึกษาเป็นที่น่าสนใจว่า พฤติกรรมของภาวะผู้นำเชิงบารมีสามารถทำนายระดับความสามารถของผู้ นำที่มีต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร และยังชี้ให้เห็นว่า ผลจากพฤติกรรมของผู้ นำเชิงบารมีสามารถอธิบายการเพิ่มผลการปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างแพร่หลาย ในวัฒนธรรมอเมริกา รวมทั้งสามารถอธิบายผลของวัฒนธรรมที่ต่างออกไปได้เช่นกัน พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบารมีมีลักษณะคล้ายคลึงกันในประเทศอินเดีย จีน ญี่ปุ่น เป็นต้น<sup>43</sup>

“บารมี” เป็นปัจจัยของผู้ นำในการจูงใจผู้อื่น หรือก่อให้เกิดความเชื่อ ความเคารพ ความนิยม ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้สึก มีการมอบอำนาจหน้าที่ และสร้างภาพพจน์ที่ดีให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา ประการสำคัญของภาวะผู้นำแบบบารมี คือ การมีส่วนร่วมในความสัมพันธ์หรือการมีปฏิริยาตอบโต้ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้นำเชิงบารมีจะมีพรสวรรค์พิเศษในการสร้างแรงบันดาลใจและใช้การติดต่อสื่อสารที่มีเหตุผล สามารถดึงดูดใจให้ผู้อื่นยอมทำตาม เป็นผู้นำที่มีความสามารถจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตามโดยไม่ต้องมีคำถาม ในขณะเดียวกันการตอบสนองต่อ องค์กรประกอบต่าง ๆ ก็มีลักษณะที่ทำให้เกิดความน่าเกรงขาม (Awe) ความเคารพนับถือ (Reverence) ความจงรักภักดี (Devotion) หรือการพึ่งพากันด้านอารมณ์ (Emotional dependence)

อย่างไรก็ตาม นับตั้งแต่ เว็บบอร์ (Weber) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบารมีดังกล่าว ก็มีข้อขัดแย้งทางความคิดเกิดขึ้นเรื่อยมาว่า โดยแท้จริงบารมีนั้นเป็นผลสำคัญที่เกิดขึ้นจากคุณลักษณะประจำตัว (Attributes) ของผู้นำและเงื่อนไขสถานการณ์หรือว่าเป็นผลที่เกิดจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ (Interaction process) ระหว่างผู้นำและผู้ตาม แต่ส่วนใหญ่จะมีแนวคิดตรงกันว่า บารมีเป็นผลที่เกิดจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์<sup>44</sup> ด้วยเหตุนี้นักวิชาการส่วนใหญ่ในปัจจุบันจึงยอมรับว่าบารมีเป็นผลของการรับรู้ของผู้ตามที่มีต่อผู้นำอันเกิดจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ต่อกันภายใต้บริบทของสถานการณ์และความต้องการปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มของผู้ตาม<sup>45</sup>

เฮ้าส์ (House) ได้อธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบารมีที่ได้มาจากการวิจัยผู้นำในสภาพสังคมต่าง ๆ พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบารมีนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร มีความแตกต่างจากผู้อื่นอย่างไร และเงื่อนไข

<sup>43</sup> รัชณี ผิวทอง, ผู้นำในองค์กร. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร: กรุงเทพมหานคร, 2549. 44.

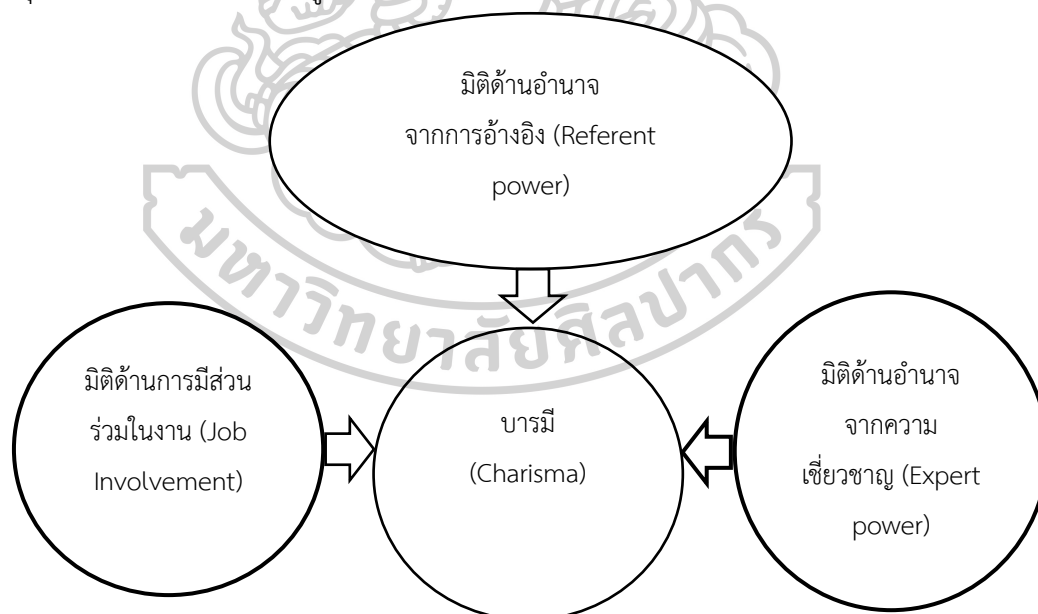
<sup>44</sup> Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations*. (New Jersey: Prentice Hall, 1994.) 169.

<sup>45</sup> สุเทพ วงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 2545. 38.

ใดที่ก่อให้เกิดภาวะผู้นำเชิงบารมี รวมถึงคุณลักษณะของผู้นำ ซึ่งสามารถสังเกตได้จากพฤติกรรมที่ผู้ตามแสดงออกเป็นตัวบ่งชี้มาให้เห็นรวม 9 ประการ ดังนี้

- 1) ผู้ตามให้ความไว้วางใจในการกระทำที่ถูกต้องของผู้นำ
- 2) ผู้ตามจะเกิดความเชื่อถือและมีความเชื่อคล้ายกับผู้นำ
- 3) ผู้ตามจะแสดงการยอมรับผู้นำโดยปราศจากข้อสงสัยใด ๆ
- 4) ผู้ตามจะแสดงความรักใคร่และความพึงพอใจต่อผู้นำ
- 5) ผู้ตามจะเต็มใจเคารพเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำ
- 6) ผู้ตามพยายามเอาแบบอย่างหรือเลียนแบบผู้นำ
- 7) ผู้ตามมีความรู้สึกร่วมทางอารมณ์ต่อพันธกิจร่วมกับผู้นำ
- 8) ผู้ตามพยายามยกระดับเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การให้สูงขึ้น
- 9) ผู้ตามมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือองค์การ โดยแสดงออกด้วยการให้ความร่วมมือและความมั่นใจว่าตนจะสามารถช่วยทำให้เป้าหมายของงานหรือองค์การบรรลุผลได้<sup>46</sup>

จากตัวบ่งชี้ทั้ง 9 ประการดังกล่าวนี้ ฮาลเพิร์ต (Halpert) ได้ใช้หลักวิชาสถิติเกี่ยวกับการวิเคราะห์ องค์ประกอบ (Factor analysis) และจัดแบ่งความสามารถพิเศษหรือบารมีออกเป็น 3 กลุ่มหรือมิติ<sup>47</sup> ดังแสดงตามรูปต่อไปนี้



<sup>46</sup> R. J House,., A 1976 theory of charismatic leadership, (Carbondale, IL: Southern Illinois University Press., 1977).1-34.

<sup>47</sup> J. A. Halpert, "The Dimensionality of Charisma.", *Journal of Business and Psychology* 4.4 (1990): 399.

แผนภูมิภาพที่ 2 แผนภาพแสดงมิติबारमीของ ฮาลเพิร์ต (Halpert)

ที่มา: Halpert อ้างถึงใน สุเทพ วงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ, มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
เชียงใหม่, 2545.



จากมิติบารมีของ ฮาลเพิร์ธ (Halpert) (Halpert's Dimensions of Charisma) จะเห็นได้ว่า มิติด้าน อำนาจจากการอ้างอิงและมิติอำนาจจากความเชี่ยวชาญเป็นผลที่สืบเนื่องเกี่ยวกับอำนาจของผู้ผู้นำ<sup>48</sup> ดังนี้

มิติที่ 1 เป็นผลมาจากการใช้อำนาจจากการอ้างอิง (Referent power) ซึ่งเป็นอำนาจที่เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อผู้ตามที่มาจากลักษณะนิสัย (Traits) และคุณลักษณะ (Characteristic) ของผู้ผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ อันได้แก่ ผู้ตามจะมีความเชื่อคล้ายกับผู้ผู้นำ ผู้ตามจะแสดงความรักใคร่และความพึงพอใจต่อผู้ผู้นำ และผู้ตามพยายามเอาแบบอย่างหรือเลียนแบบ

มิติที่ 2 เป็นผลมาจากการใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert power) ซึ่งเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่น อันเนื่องมาจากผู้ผู้นำมีความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะ มีทักษะหรือมีความสามารถพิเศษ ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ อันได้แก่ ผู้ตามแสดงความมั่นใจว่าความคิดหรือ ความเชื่อของผู้นำคือสิ่งที่ถูกต้อง ผู้ตามจะแสดงการยอมรับผู้ผู้นำโดยปราศจากข้อสงสัยใด ๆ และผู้ตาม จะเต็มใจเคารพเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งของผู้ผู้นำ

มิติที่ 3 มิติด้านการมีส่วนร่วมในงาน (Job involvement) เป็นผลจากการที่ผู้ผู้นำสามารถกระตุ้นสมาชิกกลุ่มให้เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัวบ่งชี้ อันได้แก่ ผู้ตามมีความรู้สึกร่วมทางอารมณ์ต่อพันธกิจร่วมกับผู้ผู้นำ ผู้ตามพยายามยกระดับเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การให้สูงขึ้น และผู้ตามมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือองค์การ โดยแสดงออกด้วยการให้ความร่วมมือและความมั่นใจว่าตนจะสามารถช่วยทำให้เป้าหมายของงานหรือองค์การบรรลุผลได้

บาส (Bass) ได้เสนอผลการศึกษาต่อเนื่องจากทฤษฎีของ เฮาส์ (House) โดยอธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงบารมีนั้นไม่ใช่เฉพาะในด้านความเชื่อหรือความเชื่อมั่นในตนเองของผู้ผู้นำเท่านั้น แต่จะต้องเชื่อว่าตนเองมีความมุ่งมั่นและแรงบันดาลใจเหนือผู้อื่นทั่วไปด้วย ส่วนผู้ตามก็ไม่เพียงแต่ไว้วางใจหรือยกย่องผู้ผู้นำเฉกเช่นธรรมดา หากถึงขั้นบูชาและเคารพสักการะในตัวผู้ผู้นำว่าเป็นเหมือนวีรบุรุษหรือตัวแทนของผู้มีปัญญาหรือผู้เสียสละ<sup>49</sup> จะเห็นได้ว่า ผู้นำเชิงบารมีจะใช้วิธีการต่างๆ เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เกิดกับสมาชิกของกลุ่ม สร้างการทำงานเป็นทีม สร้างความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นในองค์การ ซึ่งผู้นำแบบนี้จะแตกต่างจากผู้ผู้นำแบบอื่นตรงที่มุ่งมั่นที่จะเป็นแบบอย่างที่ดี ยืดหยุ่น เปิดโอกาส และขอรับรองการชมเชย ผู้นำจะมีลักษณะเป็นนักวิชาการหรือผู้เชี่ยวชาญจนเป็นที่ยอมรับ มีทักษะในการชักจูงอย่างมาก

<sup>48</sup> Jane A. Halpert, "The Dimensionality of Charisma" *Journal of Business and Psychology* 4, 4 (June 1990): pp. 399-410

<sup>49</sup> B. M. Bass, , *Leadership and performance beyond expectations*. (New York: Free Press, 1985).468-478.



โดยผู้นำจะพิจารณาถึงอารมณ์ ความต้องการและความเชื่อของผู้ตามด้วย ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่ไม่ใช่ภาวะผู้นำเชิงบารมีจะมีสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้เช่นกัน แต่โดยการข่มขู่หรือสร้างแรงกดดันต่าง ๆ ให้เกิดความกลัว อันจะนำมาซึ่งการเกลียดชังไปในที่สุด ดังนั้น ผู้นำเชิง บารมีต้องประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ที่ประสมประสานกัน เมื่อองค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงหรืออยู่ ภายใต้สถานการณ์ที่กดดัน ผู้นำจึงควรนำบารมีของตนเองออกมาใช้สนับสนุนเพื่อแก้ไขให้องค์การ ดำรงอยู่ต่อไปได้

ชาเมียร์ เฮ้าส์ และ อาร์เธอร์ (Shamir, House, and Arthur) ได้ทำการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีเดิม โดย พยายามหาคำอธิบายเพื่อตอบคำถามที่ว่า “เพราะเหตุใดผู้นำเชิงบารมีจึงสามารถเปลี่ยนแปลง ความคิดของผู้ตามจากการยึดผลประโยชน์ส่วนตน มาเป็นผลประโยชน์เพื่อองค์การส่วนรวม” ซึ่งอาศัยฐานความคิดจากทฤษฎีแรงจูงใจด้านความต้องการของมนุษย์ ชาเมียร์ เฮ้าส์ และ อาร์เธอร์ (Shamir, House, and Arthur) จึงได้พัฒนาทฤษฎีนี้ โดยตั้งสมมติฐานขึ้นมา 4 ประการ<sup>50</sup> อันได้แก่

- 1) พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาสะท้อนถึงความรู้สึก (Feeling) ค่านิยม (Values) และ มโนทัศน์ของตนเอง (Self-concept) รวมทั้งการปฏิบัติและการมุ่งที่เป้าหมาย
- 2) มโนทัศน์ตนเองของบุคคลจะประกอบด้วยค่านิยมและเอกลักษณ์ทางสังคมลดหลั่นตามลำดับชั้น (Hierarchy of social identities and values)
- 3) บุคคลจะมีแรงจูงใจภายในที่จะส่งเสริมหรือปกป้องต่อการยกย่องนับถือตนเอง (Self-esteem) และความรู้สึกมีคุณค่า (Self-worth) ของตน
- 4) บุคคลจะมีแรงจูงใจภายในที่จะรักษาความคงเส้นคงวาระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ของ มโนทัศน์ตนเอง และระหว่างมโนทัศน์ตนเองกับพฤติกรรม

เพื่ออธิบายว่า ผู้นำแบบบารมีมีอิทธิพลและแรงจูงใจต่อผู้ตามได้อย่างไรนั้น ชาเมียร์ เฮ้าส์ และอาร์เธอร์ (Shamir, House and Arthur) ได้ใช้ผลการศึกษาของทฤษฎีต่างๆ ที่ผ่านมา รวมทั้งเรื่องการลอกเลียนแบบบุคคลอื่น (Personal identification) การลอกเลียนแบบทางสังคม (Social identification) การสร้างค่านิยมภายในตนเอง (Internalization) และความรู้สึกมีประสิทธิภาพในตนเอง (Self-efficacy) นอกจากนี้ ผลการวิจัยของ ชาเมียร์ เฮ้าส์ และ อาร์เธอร์ (Shamir, House and Arthur) ยังพบว่า ผู้นำแบบบารมีมีโอกาสเกิดขึ้นได้มากในภาวะที่กลุ่ม หรือองค์การประสบปัญหาร้ายแรง โดยสมาชิกไม่ทราบว่าจะต้องทำอะไรเพื่อให้องค์การอยู่รอด และรุ่งเรืองได้ใหม่อีก สมาชิกจึงเกิดความวิตกกังวลหรือหวาดกลัวและขาดขวัญกำลังใจปรากฏอยู่ทั่วไป ภาวะเงื่อนไขเช่นนี้จะเอื้อต่อการเกิดผู้นำที่มีความเข้าใจต่อภาวะวิกฤตและมีกลยุทธ์ที่ดี น่าเชื่อถือได้ว่าสามารถแก้ไข

<sup>50</sup> Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B., “The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory.”, *Organization Science*, 4, 4, (1993), 577–594.

วิกฤตการณ์ได้สำเร็จ อย่างไรก็ตาม ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับผู้นำในกรณี เช่นนี้จะเป็นเพียงระยะชั่วคราวเท่านั้น ผู้นำจึงจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องมารองรับทันทีที่ได้แก่ วิกฤตการณ์นั้นสำเร็จลง<sup>51</sup>

### คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงบารมี

คองเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมีจากพื้นฐาน ความเชื่อที่ว่าบารมีเป็นปรากฏการณ์ของคุณลักษณะการปรุงแต่ง (Charisma is attributional phenomenon) กล่าวคือ ผู้ตามเป็นผู้กำหนดคุณลักษณะปรุงแต่งด้านบารมีให้แก่ผู้นำตามที่คุณตาม มองเห็นจากการแสดงออกทางพฤติกรรมและทักษะของผู้นำตามสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ทั้งสองฝ่าย เกี่ยวข้องกัน<sup>52</sup> จากผลการวิจัยของ คองเกอร์และคานันโก (Conger and Kanungo) เกี่ยวกับพฤติกรรมเด่นของผู้นำ เชิงบารมีที่เกิดจากแนวคิดนี้ พบว่า สามารถเปรียบเทียบกับพฤติกรรมของผู้นำที่มีใช้ผู้นำเชิงบารมี ได้ 11 ประการ ดังตารางต่อไปนี้



<sup>51</sup> สุเทพ วงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ, มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย, 2545. 47.

<sup>52</sup> Jay A. Conger and Rabindra N. Kanungo, "Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement," *Journal of Organizational Behavior* 15, 5 (Sep, 1994), 439-452.



ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำเชิงบารมีกับผู้นำที่ไม่มีผู้นำเชิงบารมี

ลักษณะของพฤติกรรม	ผู้นำเชิงบารมี (Charismatic)	ผู้นำที่ไม่มีผู้นำเชิงบารมี (Non-Charismatic)
1. การดำรงสภาพ (Status quo)	1. ไม่ยึดติดในสถานภาพเดิม แต่ต้องการแสวงหาการเปลี่ยนแปลงใหม่	1. พอใจสถานภาพเดิม พยายามปกป้องและคงสถานภาพเดิมต่อไป
2. เป้าหมายอนาคต (Future goal)	2. มีวิสัยทัศน์อนาคตเชิงอุดมการณ์ที่แตกต่างจากสภาพเดิมมาก	2. เป้าหมายอนาคตต้องไม่แตกต่างจากเดิมนัก
3. การสร้างความรักชอบพอ (Likeableness)	3. สร้างมุมมองและแนวคิดต่อวิสัยทัศน์เชิงอุดมการณ์ร่วมกับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรักใคร่ชื่นชมศรัทธาต่อผู้นำและอยากเลียนแบบอย่างตามผู้นำ	3. ใช้แนวคิดและมุมมองต่องานร่วมกับผู้ตาม ทำให้ผู้ตามรักและพึงพอใจตน
4. การสร้างความไว้วางใจ (Trustworth)	4. แสดงออกด้วยพฤติกรรมเสียสละแม้ประโยชน์ของตนเอง แสดงความกล้าเสี่ยงเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายอุดมการณ์ที่วางไว้	4. ใช้การชักชวนให้ผู้ตามเสียสละเพื่อส่วนรวม
5. ความเชี่ยวชาญ (Expertise)	5. เชี่ยวชาญในการสร้างทางเลือกหรือวิธีใหม่ที่ต่างจากเดิม โดยพยายามเอาชนะอุปสรรค เช่น กฎระเบียบต่าง ๆ	5. เชี่ยวชาญในการใช้วิธีการเดิมภายใต้กรอบระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้ว
6. พฤติกรรมทั่วไป (Behavior)	6. ทำทลายค่านิยม ปทัสถานเดิม เพื่อให้ค้นหาสิ่งที่ดีกว่าและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง	6. ค่อนข้างอนุรักษ์นิยม ยึดมั่นต่อค่านิยมและปทัสถานเดิม
7. ความรู้สึกไวต่อสภาพแวดล้อม (Environmental sensitivity)	7. ไวต่อการรับรู้และต้องการใช้การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพื่อเป็นเครื่องมือไปสู่การเปลี่ยนแปลงไปจากสภาพเดิม	7. รับรู้ช้าต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเพราะต้องการสถานภาพเดิม

ตารางที่ 1 แสดงการเปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำเชิงบารมีกับผู้นำที่ไม่มีผู้นำเชิงบารมี (ต่อ)

ลักษณะของพฤติกรรม	ผู้นำเชิงบารมี (Charismatic)	ผู้นำที่ไม่มีผู้นำเชิงบารมี (Non-Charismatic)
8. การสร้างความสมานฉันท์(Articulation)	8. เก่งในการทำให้ทุกคนชัดเจนและยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์ และทำให้ทุกคนปรารถนาจะดำเนินไป	8. อ่อนต่อการชักชวนและทำความเข้าใจแก่ผู้อื่นต่อเป้าหมายและวิธีการบรรลุเป้าหมาย
9. ฐานของอำนาจ (Power base)	9. ใช้อำนาจส่วนบุคคล (เกิดจากความเชี่ยวชาญ การได้รับการยกย่องชื่นชมศรัทธาในคุณธรรมความดี)	9. ใช้อำนาจในตำแหน่งและอำนาจส่วนบุคคล (เช่น การให้คุณให้โทษ ความเชี่ยวชาญ เป็นต้น)
10. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม (Relationship)	10. มีภาพลักษณ์ดูสง่างาม มีคุณสมบัติการเป็นผู้ประกอบการ วางตนเป็นแบบอย่าง	10. ยึดหลักเสมอภาคแสวงหาฉันทานุมัติใช้วิธีการกำกับหรือผลักดันด้วยคำสั่งให้ผู้ตามเข้าร่วม หรือออกความเห็น
	11. โน้มน้าวให้บุคคลอื่นอยากเข้ามาร่วมในกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กร	

ที่มา: Conger, J. A., & Kanungo, R. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12, 637–647.

แนดเลอร์ และ ทัชแมน (Nadler and Tushman) เสนอว่า บุคคลที่มีลักษณะทางบารมีจะประกอบด้วย 3 มิติ<sup>53</sup> ดังนี้

- 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Envision) ประกอบด้วย
  - 1.1) พัฒนาการสื่อสารและแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Share Vision)
  - 1.2) กำหนดเรื่องการคาดหวังไว้สูง (Setting High Expectation)
  - 1.3) สามารถนำผู้อื่นได้ด้วยการเป็นตัวอย่างที่ดี (Leading by Sample)

<sup>53</sup> Nadler, D., and Michael Tushman., *Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change*. (California: Management Review,1990) 77–97.

- 2) การสร้างแรงจูงใจ (Motivate) ประกอบด้วย
  - 2.1) แสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้น (Enthusiasm)
  - 2.2) แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่น (Confidence)
  - 2.3) แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ (Celebrating Achievement)
- 3) ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น (Enabling) ประกอบด้วย
  - 3.1) แสดงออกถึงการสนับสนุนผู้อื่น (Personal Support)
  - 3.2) แสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจ (Empathizing with others)
  - 3.3) แสดงออกถึงความเชื่อมั่นผู้อื่น (Confidence in others)

โฮเวลล์ และ อโวลิโอ (Howell and Avolio) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำเชิงบารมีไว้ 10 ประการ<sup>54</sup> ดังนี้

- 1) ผู้นำเชิงบารมีเป็นนักวิสัยทัศน์ (Visionary)
- 2) ผู้นำเชิงบารมีเป็นนักสื่อสารระดับมืออาชีพ (Masterful communication)
- 3) ผู้นำเชิงบารมีต้องมีความสามารถในการคลอใจผู้อื่นให้เกิดความไว้วางใจ (Ability to inspire trust)
- 4) ผู้นำเชิงบารมีต้องมีความสามารถในการทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในความสามารถของตนเอง (ability to make group members feel capable)
- 5) ผู้นำเชิงบารมีจะแสดงออกในการทำงานอย่างกระตือรือร้นและฉับไว (An energy and action oriented)
- 6) ผู้นำเชิงบารมีจะแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีความอบอุ่นแก่ผู้อื่น (Emotional expressiveness and warmth)
- 7) ผู้นำเชิงบารมีชื่นชอบต่อการเสี่ยง (Charismatic Leaders romanticize risk)
- 8) ผู้นำเชิงบารมีใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบในการบรรลุเป้าหมาย (Charismatic Leaders use unconventional strategies to achieve success)
- 9) ผู้นำเชิงบารมีจะมีบุคลิกภาพในเชิงประชาสัมพันธ์ตนเอง (Charismatic Leaders often have a self-promotion personality)
- 10) ผู้นำเชิงบารมีเป็นผู้นำที่มีความขัดแย้งภายในตนเองน้อยมาก (Charismatic Leaders have minimum internal conflict)

---

<sup>54</sup> Howell, J. M., & Avolio, B. J., "The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation?," *Academy of Management Executive* 6, 2, (May, 1992). 43-54.

ดูบริน (DuBrin) ได้ทำการศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่หลากหลาย พบว่า มีผู้นำจำนวนไม่มากนัก ที่เป็นผู้นำเชิงบารมี ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำเชิงบารมี จะประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้

- 1) การอุทิศเวลา
- 2) การเป็นผู้มีความน่าเคารพนับถือ
- 3) มีความกล้าแสดงออก
- 4) มีลักษณะเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น
- 5) การสะสมคุณงามความดี
- 6) การใช้อิทธิพลต่อสมาชิกองค์การเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติที่ดี
- 7) การสร้างข้อผูกพันให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์การ
- 8) มีพลังในการจูงใจผู้อื่น
- 9) การประสมประสานลักษณะส่วนบุคคลและสติปัญญา<sup>55</sup>

เฮาส์ (House) ได้ศึกษาลักษณะพฤติกรรมของผู้นำเชิงบารมี พบว่า ประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้

- 1) การสร้างวิสัยทัศน์ที่ทำนายในเรื่องอนาคตที่ดีกว่าแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
- 2) การเป็นผู้นำที่กล้าตัดสินใจ มีความอดทน และอุทิศตนในผลประโยชน์ของวิสัยทัศน์และคุณค่าในวิสัยทัศน์นั้น
- 3) สื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่า มีความคาดหวังในการปฏิบัติงานสูง และให้ความเชื่อมั่นในความสามารถของพวกเขาในการดำเนินการในทีม
- 4) แสดงออกถึงความมั่นใจในตนเอง มั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา และเชื่อมั่นว่าวิสัยทัศน์จะบรรลุผล
- 5) แสดงออกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
- 6) ใส่ใจผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาและกลุ่ม
- 7) ประเมินผลผู้ใต้บังคับบัญชาและกลุ่มในทางบวก
- 8) มีพฤติกรรมที่เป็นสื่อและสัญลักษณ์ในการให้ความสำคัญและส่งเสริมคุณค่าภายในวิสัยทัศน์กลุ่ม
- 9) แสดงพฤติกรรมในการเป็นแบบอย่าง เพื่อเป็นตัวอย่างของการเห็นคุณค่าภายในวิสัยทัศน์กลุ่ม

<sup>55</sup> DuBrin, *Leader research findings, practice and skills.*, (New Jersey: Houghton Mifflin.1998). 35-47.

10) วางกรอบพฤติกรรมเพื่อเป็นแนวทางให้แก่การสร้างทัศนคติ แบบแผนและโครงสร้างแก่คุณค่าของวิสัยทัศน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

11) มีพฤติกรรมที่กระตุ้นแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในการดำเนินการตามวิสัยทัศน์<sup>56</sup> ภาวะผู้นำเชิงบารมีดังกล่าวนี้ มีผลต่อความเข้าใจตนเองของผู้ตามใน 3 แง่มุม อันได้แก่

1) ภาวะผู้นำเชิงบารมีช่วยเพิ่มแรงจูงใจในตนเองของผู้ตาม แรงจูงใจในการบรรลุเป้าหมาย และการติดตามเป้าหมาย

2) ภาวะผู้นำเชิงบารมีช่วยให้ผู้ตามรู้ถึงค่านิยม เป้าหมาย ความทะเยอทะยานของผู้นำ ทำให้ความสนใจส่วนรวมของพนักงานทุกคนมากขึ้น

3) ภาวะผู้นำเชิงบารมีทำให้ผู้ตามมีความภาคภูมิใจในตนเอง (Self-esteem) และมีการับรู้ในประสิทธิภาพของตนเอง (Self-efficacy) เพิ่มมากขึ้น

นาฮาวันดี (Nahavandi) เสนอว่า ลักษณะภาวะผู้นำเชิงบารมี จะประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้

- 1) มีความมั่นใจในตนเอง
- 2) มีความเชื่อมั่นในความคิดของตนเอง
- 3) มีพลังหรือแรงกระตุ้นที่ทำให้ตนเองกระตือรือร้น
- 4) มีความกล้าแสดงออกและมีทักษะในการสื่อสารที่ดี
- 5) รักษาภาพลักษณ์และวางตัวในการดำรงตำแหน่งได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ<sup>57</sup>

### โรงเรียนเอกชน

#### ความเป็นมาของการศึกษาเอกชน

การศึกษาเอกชนนับเป็นการศึกษาที่เกิดขึ้นตั้งแต่สมัยล้านนาไทยและสุโขทัย มีวัง วัดและบ้านเป็นสถานที่ให้การศึกษา ครั้นถึงสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้มีการกำหนดนโยบายการจัดการศึกษาเอกชนขึ้นเป็นครั้งแรกในโครงการศึกษา ร.ศ.117 หรือ ปีพุทธศักราช 2441 โดยมีคณะมิชชันนารีชาวอเมริกันจัดตั้งโรงเรียนเซนต์คัสติลขึ้นแบ่งออกเป็นโรงเรียนเซนต์คัสติลในบารุงและนอกบารุง หลังจากนั้น จึงเปลี่ยนจากโรงเรียนเซนต์คัสติลเป็นโรงเรียนบุคคล ตามระเบียบ

<sup>56</sup> R. J., House, **A 1976 theory of charismatic leadership**, (Carbondale, IL: Southern Illinois University Press., 1977) 1-34.

<sup>57</sup> Nahavandi, **The art and science of leadership** 4th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. (2006). 59-68.

การศึกษาสำหรับประเทศสยาม พุทธศักราช 2454 แบ่งออกเป็นโรงเรียนที่สอนวิชาสามัญกับโรงเรียนที่สอนเฉพาะทาง ต่อมาในปีพุทธศักราช 2461 รัฐบาลได้เล็งเห็นความสำคัญของการศึกษาเอกชน โดยประกาศพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2461 เมื่อวันที่ 10 กุมภาพันธ์ 2461 และกระทรวงศึกษาธิการได้ถือเอาวันดังกล่าวเป็น “วันการศึกษาเอกชน”

นับเนื่องจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์เป็นต้นมา การศึกษาเอกชนก็เป็นที่นิยมและเพิ่มจำนวนมากขึ้น ในช่วงนั้นมีโรงเรียนราษฎร์ที่มีผลงานเป็นที่ยอมรับของรัฐและผู้ปกครอง เช่น โรงเรียนวัฒนาวิทยาลัย (จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2413) โรงเรียนอัสสัมชัญ (จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2420) โรงเรียนกรุงเทพคริสเตียน (จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2431) โรงเรียนราชินี (จัดตั้งเมื่อ พ.ศ. 2446 ที่ตำบลปากคลองตลาด) เป็นต้น หลังจากนั้น ได้มีการแก้ไขและปรับปรุงพระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ให้สอดคล้องกับสภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชนที่เปลี่ยนแปลงไป ได้แก่ พระราชบัญญัติโรงเรียนราษฎร์ พ.ศ. 2479 จนกระทั่งเป็นพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2525 และเปลี่ยนมาเป็นพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 ซึ่งช่วงเวลาที่ผ่านมาเป็นที่ประจักษ์แล้วว่า การศึกษาเอกชนเป็นผู้บุกเบิกการศึกษาในระบบของเมืองไทย มีบทบาทในการจัดการศึกษาควบคู่กับการศึกษาภาครัฐ ช่วยสนองตอบความต้องการของผู้ปกครองและนักเรียนได้เป็นอย่างดี<sup>58</sup>

ในปัจจุบันการศึกษาเอกชนยังเป็นส่วนสำคัญในการช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศ และช่วยสร้างโอกาสทางการศึกษาให้กับผู้เรียนในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพมาตรฐาน และยังสามารถสร้างคุณภาพที่แตกต่างตามความต้องการของผู้เรียน นอกจากนี้การศึกษาเอกชนยังช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐในการช่วยประหยัดงบประมาณด้านการศึกษาของประเทศ จากการลงทุนในด้านที่ดินและสิ่งก่อสร้างเอง อีกทั้งยังมีการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัว และสามารถระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาจากผู้ปกครองและนักเรียนได้ส่วนหนึ่ง ทำให้สามารถจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ ใกล้เคียงหรือสูงกว่าโรงเรียนของรัฐโดยใช้งบประมาณที่น้อยกว่าปัจจุบันมีโรงเรียนเอกชนในการกำกับ ดูแล ของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน และจากสถานการณ์ในปัจจุบันที่ส่งผลต่อ การพัฒนาการศึกษาเอกชน ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านเศรษฐกิจทั้งในประเทศและรวมไปถึง ภาวะเศรษฐกิจโลกที่เกิดจากปัญหาความขัดแย้งทางการค้าและเศรษฐกิจของประเทศไทยที่ได้รับ ผลกระทบจากการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโคโรนา 2019 (Covid-19) และการกักเงินจากแหล่งต่างๆ ของรัฐบาลส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศ หดตัวลงตั้งแต่ปี พ.ศ.2563 และมีแนวโน้มที่จะหดตัวลงอีก นอกจากนี้การปฏิวัติดิจิทัล (Digital Revolution) แบบก้าวกระโดด ส่งผลให้เกิด

<sup>58</sup> รายงานประจำปี 2565 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, **ฐานข้อมูล สข. ปี 2565**, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก [https:// opec.go.th](https://opecc.go.th)



การเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม การเรียนรู้ และวิถีชีวิตโดยฉับพลัน ซึ่งทำให้เกิดความท้าทายที่ทุกองค์กรจะต้องเตรียมพร้อมรับมือให้ทัน และต้องสามารถประยุกต์ใช้ เทคโนโลยีดิจิทัลในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน<sup>59</sup>

### ความสำคัญของการศึกษาเอกชน

#### 1. ช่วยยกระดับคุณภาพการศึกษาของประเทศ

โรงเรียนเอกชนสามารถส่งเสริมเสรีภาพด้านการศึกษาผ่านระบบการจัดสรรเงินอุดหนุนรายบุคคลสำหรับนักเรียนโรงเรียนเอกชน ทำให้โรงเรียนเอกชนมีความรับผิดชอบ (Accountability) ต่อผลการดำเนินงานของตนเอง และมีกระบวนการพัฒนาการศึกษาของโรงเรียนอย่างต่อเนื่อง โดยผู้ปกครองและนักเรียนมีเสรีภาพในการเลือกโรงเรียนที่มีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาสูงซึ่งจะเป็นคู่แข่งกับโรงเรียนของรัฐ จึงเป็นการกระตุ้นให้มีการพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและยังเป็นการขจัด หรือลดความผูกขาด การจัดการศึกษาเอกชนจึงมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้เกิด การพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งระบบ

#### 2. สร้างโอกาสทางการศึกษา ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และสังคม

การศึกษาเอกชนมีความหลากหลาย ตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง ชุมชน สังคมอย่างทั่วถึงทุกกลุ่ม ทั้งการศึกษาในระบบซึ่งผู้เรียนสามารถรับภาระค่าใช้จ่ายทางการศึกษาที่มีคุณภาพสูงได้ เช่น การจัดหลักสูตรพิเศษ ด้านภาษาต่างประเทศ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ ดนตรี กีฬา รวมถึงการมีนวัตกรรมและสื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัย มีบริการอาหารกลางวัน พาหนะรถรับ-ส่ง หอพัก และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ อีกทั้งการศึกษานอกระบบยังเป็นทางเลือกในการสร้างอาชีพของผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการ ผู้มีรายได้น้อย สามารถให้บริการและตอบสนองต่อความต้องการของกลุ่มนักเรียนและผู้ปกครองได้อย่างหลากหลาย

#### 3. มีความคล่องตัว ปรับเปลี่ยนได้เร็ว จัดการศึกษาที่ทันสมัย เป็นทางเลือก ด้านคุณภาพ

การศึกษาเอกชนมีความคล่องตัว ปรับเปลี่ยนได้รวดเร็ว และมีหลักสูตร ที่สอดคล้อง กับความต้องการด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนได้หลากหลาย โดยเป็นผู้ริเริ่ม นำนวัตกรรมและการศึกษารูปแบบต่างๆ มาสู่การศึกษาของไทย เช่น การจัดการสอน แบบมอนเตสซอริ (Montessori) การจัดการสอนแบบโครงการ โรงเรียนพัฒนาทักษะ การคิด และการจัดการศึกษาของโรงเรียนนอกระบบที่ทันสมัย ต่อการเปลี่ยนแปลง โรงเรียน ที่ขอเปิดโครงการจัดการสอนตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการ เป็นภาษาอังกฤษ (English Program) หลักสูตรนานาชาติ เป็นต้น

<sup>59</sup> สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, “คู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ ความเป็นเลิศ intersect model,” 1-3.

#### 4. แบ่งเบาภาระงบประมาณ ลดการลงทุนของรัฐในด้านที่ดิน อาคาร บุคลากร ครุภัณฑ์

การจัดการศึกษาเอกชน ทำให้รัฐสามารถประหยัดเงินงบประมาณในการลงทุนด้านการศึกษาเป็นจำนวนมาก โรงเรียนเอกชนเป็นผู้ลงทุนด้านที่ดิน อาคารสิ่งปลูกสร้างเอง มีการบริหารจัดการที่อิสระ คล่องตัวมากกว่าระบบราชการ สามารถระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษาจากผู้ปกครอง และนักเรียน ได้ส่วนหนึ่ง ทำให้จัดการศึกษา ได้อย่างมีคุณภาพทัดเทียมหรือสูงกว่ากับโรงเรียนของรัฐ โดยใช้งบประมาณที่น้อยกว่า<sup>60</sup>

### ข้อมูลพื้นฐานของโรงเรียนเอกชน

โรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคล ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 โรงเรียนเอกชนที่เป็นนิติบุคคล หมายถึง โรงเรียนเอกชนที่มีตราสารจัดตั้งให้เป็นนิติบุคคลตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550

#### ภารกิจของสถานศึกษาเอกชน

โรงเรียนเอกชน (private school) เป็นองค์กรทางการศึกษาที่มีบทบาทหน้าที่ในการจัดการศึกษาภายใต้การกำกับของรัฐสอดคล้องกับบทบัญญัติของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 ที่กำหนดให้รัฐจะต้องส่งเสริม และสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดภารกิจของสถานศึกษาไว้ในมาตราต่าง ๆ ดังนี้ การจัดการศึกษาของสถานศึกษาเอกชน หลักการจัดการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในมาตรา 4 กำหนดไว้ว่า “สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” หมายถึงสถานที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรา 18 กำหนดการจัดการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้จัดในสถานศึกษา คำว่า สถานศึกษานั้นมีความหมาย 3 ประการ

#### ประเภทและระดับของโรงเรียนเอกชน

โรงเรียนในระบบ หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ หรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการและจัดการศึกษาในรูปแบบโรงเรียนในระบบตามมาตรา 17 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ.2550 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 ดังนี้<sup>61</sup>

<sup>60</sup> รายงานประจำปี 2565 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, **ฐานข้อมูล สข. ปี 2565**, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก [https:// opec.go.th](https://opec.go.th)

<sup>61</sup> “ประกาศคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เรื่อง การกำหนดประเภทและระดับ ของโรงเรียนในระบบ,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 126 ตอนพิเศษ 50 ง (7 เมษายน 2552): 62-63.



ข้อ 1 ประเภทสามัญศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการในระดับต่าง ๆ ได้แก่

(1) ระดับก่อนประถมศึกษา (ก) เตรียมอนุบาล เป็นการมุ่งเน้นการอบรมเลี้ยงดูและส่งเสริมพัฒนาการทุกด้าน รวมทั้งการประสานความร่วมมือระหว่างครอบครัว ชุมชน และท้องถิ่นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาเด็ก เมื่อมีอายุครบสองปี (ข) อนุบาล โดยปกติเป็นการจัดการศึกษาให้แก่เด็กที่มีอายุตั้งแต่สามปีถึงหกปี เพื่อเป็นรากฐานชีวิตและการเตรียมความพร้อมเด็กทั้งร่างกาย และจิตใจ สติปัญญา อารมณ์ บุคลิกภาพและการอยู่ร่วมในสังคม

(2) ระดับประถมศึกษา เป็นการจัดการศึกษาที่มุ่งวางรากฐานเพื่อให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งในด้านคุณธรรม จริยธรรม ความรู้ และความสามารถขั้นพื้นฐานโดยปกติใช้เวลาเรียนหกปี

(3) ระดับมัธยมศึกษา แบ่งเป็นสองระดับ คือ (ก) มัธยมศึกษาตอนต้น เป็นการศึกษาที่มุ่งให้ผู้เรียนได้พัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านต่าง ๆ ต่อจากระดับประถมศึกษา เพื่อให้รู้ความต้องการ ความสนใจและความถนัดของตนเองทั้งในด้านวิชาการและวิชาชีพ ตลอดจนความสามารถในการประกอบภาระงานและอาชีพตามควรแก่วัยโดยปกติใช้เวลาเรียนสามปี (ข) มัธยมศึกษาตอนปลาย เป็นการศึกษาที่มุ่งส่งเสริมให้ผู้เรียนได้ศึกษาตามความถนัดและความสนใจ เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาต่อหรือการประกอบอาชีพรวมทั้งการพัฒนาคุณธรรม จริยธรรม และทักษะทางสังคมที่จำเป็น โดยปกติใช้เวลาเรียนสามปี

ข้อ 2 ประเภทอาชีวศึกษา หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาตามหลักสูตรกระทรวงศึกษาธิการหรือหลักสูตรที่ได้รับอนุมัติจากกระทรวงศึกษาธิการในระดับต่าง ๆ ได้แก่

(1) ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพให้เป็นการกำลังแรงงานที่มีฝีมือ โดยศึกษาตามหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพโดยปกติใช้เวลาเรียนสามปี หลังจากจบระดับมัธยมศึกษาตอนต้นหรือเทียบเท่า

(2) ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง เป็นการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความรู้และทักษะในการประกอบอาชีพให้เป็นการกำลังแรงงานระดับชำนาญการ โดยศึกษาตามหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูงโดยปกติใช้เวลาเรียนสองปีหลังจากจบหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาชีพ หรือจบระดับมัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า

ข้อ 3 ประเภทนานาชาติ หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยใช้หลักสูตรต่างประเทศหรือหลักสูตรต่างประเทศที่ปรับรายละเอียดเนื้อหารายวิชาใหม่ หรือหลักสูตรที่จัดทำขึ้นเองที่ไม่ใช่หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการ และใช้ภาษาต่างประเทศเป็นสื่อในการเรียนการสอนให้กับนักเรียน โดยไม่จำกัดเชื้อชาติ ศาสนา และไม่ขัดต่อศีลธรรมและความมั่นคงของประเทศ

โรงเรียนนอกระบบ หมายถึง โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยมีความยืดหยุ่นในการกำหนด จุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการจัดการศึกษา การวัดและประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยได้กำหนดประเภทและลักษณะของโรงเรียน และการจัดการเรียนการสอนและหลักสูตรของโรงเรียนนอกระบบ ไว้ดังต่อไปนี้

- (1) ประเภทสอนศาสนา เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะการสอนศาสนา
- (2) ประเภทศิลปะและกีฬา เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาเกี่ยวกับดนตรี ศิลปะ และกีฬา
- (3) ประเภทวิชาชีพ เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาเกี่ยวกับวิชาชีพ เพื่อให้นักเรียนนำไปประกอบอาชีพหรือเพิ่มเติมทักษะในการประกอบอาชีพ
- (4) ประเภททกววิชา เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เสริมความรู้รายวิชาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน
- (5) ประเภทเสริมสร้างทักษะชีวิต เป็นโรงเรียนที่จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เสริมสร้างความคิด เชาวน์ปัญญา และทักษะอื่น

ข้อ 2 การจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนนอกระบบ แบ่งได้ดังนี้

- (1) จัดการเรียนการสอนโดยใช้ครูหรือผู้สอน
- (2) จัดการเรียนการสอนโดยใช้สื่อการเรียนการสอน ทั้งนี้โรงเรียนจะต้องมีการจัดการเรียนการสอนต้นแบบที่ใช้ครูหรือผู้สอนเป็นหลัก
- (3) จัดการเรียนการสอนแบบบูรณาการโดยมีทั้งครูหรือผู้สอนและสื่อการเรียนการสอน
- (4) การจัดการเรียนการสอนตาม (1) (2) และ (3) อาจจัดร่วมกันระหว่างโรงเรียนกับโรงเรียนหรือกับหน่วยงานอื่นทั้งในและนอกสถานศึกษาอย่างมีคุณภาพมาตรฐาน

ข้อ 3 หลักสูตรของโรงเรียนนอกระบบมีดังนี้

- (1) หลักสูตรที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด
- (2) หลักสูตรต้นแบบที่สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนจัดทำหรือจัดร่วมกับหน่วยงานอื่น
- (3) หลักสูตรที่นำมาจากหน่วยงานอื่นทั้งในและต่างประเทศ หลักสูตรที่โรงเรียนจัดทำขึ้นเอง หลักสูตรที่โรงเรียนจัดทำขึ้นร่วมกับโรงเรียนอื่นหรือหน่วยงานอื่น ซึ่งได้รับอนุมัติให้ใช้หลักสูตรจากกระทรวงศึกษาธิการ<sup>62</sup>

ตามพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชน พ.ศ. 2550 กำหนดโรงเรียนเอกชนเป็น 2 ระบบ

<sup>62</sup> กลุ่มพัฒนาสารสนเทศ กลุ่มงานทะเบียน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, **ฐานข้อมูล สข. ปี 2565**, เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2565, เข้าถึงได้จาก <https:// opec.go.th>

1. โรงเรียนในระบบหมายความว่า โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยกำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาการศึกษา การวัดและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จ การศึกษาที่แน่นอน เช่น โรงเรียนอนุบาล โรงเรียนเซนต์ ต่างๆ โรงเรียนนานาชาติ เป็นต้น

2. โรงเรียนนอกระบบหมายความว่า โรงเรียนที่จัดการศึกษาโดยมีความยืดหยุ่นใน การกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาการศึกษา การวัดและประเมินผลซึ่ง เป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา เช่น โรงเรียนกวดวิชา โรงเรียนสอนภาษา โรงเรียนสอน ดนตรี โรงเรียนวิชาชีพ รวมถึงศูนย์การศึกษาอิสลามประจำมัสยิด (ตาดีกา) และสถาบันศึกษาปอเนาะ

กฎหมายภาษีเงินได้ของโรงเรียนเอกชนที่มีการแก้ไขตามพระราชกฤษฎีกา (ฉบับที่ 588- 590) และกฎกระทรวง ฉบับที่ 307 ซึ่งมีการลงราชกิจจานุเบกษาแล้วมีผลบังคับตั้งแต่วันที่ 11 กรกฎาคม 2558 โดยสรุปสาระสำคัญตามกฎหมายใหม่ได้ดังต่อไปนี้

1) โรงเรียนในระบบ ตามมาตรา 24 แห่งพระราชบัญญัติโรงเรียนเอกชนกำหนดโรงเรียน เอกชนในระบบเป็นนิติบุคคล แต่ไม่ได้เป็นบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคลตามมาตรา 39 แห่งประมวล รัษฎากร จึงทำให้โรงเรียนในระบบไม่ต้องมีหน้าที่จะต้องเสียภาษีเงินได้นิติบุคคล แต่พระราชบัญญัติ โรงเรียนเอกชนกำหนดให้ผู้รับใบอนุญาตให้จัดตั้งโรงเรียนจะต้องมีการโอนกรรมสิทธิ์หรือสิทธิ ครอบครองในที่ดิน ส่วนควบของที่ดินรวมทั้งทรัพย์สินที่ต้องใช้ในกิจการโรงเรียน (ซึ่งผู้รับใบอนุญาต เป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์หรือสิทธิครอบครอง) ให้แก่โรงเรียนเอกชนในระบบซึ่งถือว่าเป็นนิติบุคคล ต่างหากจากผู้รับใบอนุญาตซึ่งเป็นเจ้าของทรัพย์สินเดิม ดังนั้น จึงมีพระราชกฤษฎีกา (ฉบับที่ 590) พ.ศ. 2558 กำหนดยกเว้นภาษีเงินได้ ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีธุรกิจเฉพาะและอากรแสตมป์สำหรับการ โอนทรัพย์สินดังกล่าวและกฎหมายยังได้ยกเว้นภาษีตามประมวลรัษฎากรให้สำหรับเมื่อโรงเรียน เอกชนในระบบการเลิกกิจการและมีการโอนทรัพย์สินคืนให้ผู้รับอนุญาตซึ่งเป็นเจ้าของทรัพย์สินเดิม หรือทายาทเจ้าของทรัพย์สินและรวมถึงกรณีมีผู้บริจาคทรัพย์สินต่างให้ให้แก่โรงเรียนเอกชนใน ระบบ<sup>63</sup>

2) โรงเรียนเอกชนนอกระบบ ผู้ประกอบกิจการ มีภาระภาษีเงินได้ ดังนี้ หากประกอบกิจการ โรงเรียนเอกชนนอกระบบที่เกี่ยวกับภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา หากมีเงินได้พึงประเมินก่อน 11 กรกฎาคม 2558 จะได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาตามข้อ 2(1) แห่งกฎกระทรวงฉบับที่ 126 แต่ตั้งแต่วันที่ 11 กรกฎาคม 2558 เงินได้พึงประเมินจากกิจการโรงเรียนเอกชนนอกระบบ ประเภทกวดวิชาที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชนจะต้องมีหน้าที่เสียภาษีเงินได้บุคคล ธรรมดาตามกฎกระทรวง ฉบับที่ 307 พ.ศ. 2558 ที่มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงข้อ 2(1)แห่งกฎกระทรวง

<sup>63</sup> “ประกาศคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เรื่อง การกำหนดประเภทและระดับ ของโรงเรียนใน ระบบ,” **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 126 ตอนพิเศษ 50 ง (7 เมษายน 2552): 62-63.

ฉบับที่ 126 หากประกอบกิจการโรงเรียนเอกชนนอกระบบที่เกี่ยวกับภาษีเงินได้นิติบุคคลก่อน 11 กรกฎาคม 2558 จะได้รับการยกเว้นภาษีเงินได้นิติบุคคลตามมาตรา 3 แห่งพระราชกฤษฎีกา ฉบับที่ 284 (หากประกอบกิจการในนามบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนนิติบุคคล) และมาตรา 5 นว แห่งพระราชกฤษฎีกา (ฉบับที่ 10) (หากประกอบกิจการในนามมูลนิธิหรือสมาคม) แต่ตั้งแต่วันที่ 11 กรกฎาคม 2558 กิจการโรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภทกวดวิชาที่ตั้งขึ้นตามกฎหมายว่าด้วยโรงเรียนเอกชน จะต้อง มีหน้าที่เสียภาษีเงินได้นิติบุคคลตามพระราชกฤษฎีกา ฉบับที่ 588 และฉบับที่ 589 พ.ศ.2558 ที่มี การแก้ไขเปลี่ยนแปลงมาตรา 3 แห่งพระราชกฤษฎีกาฉบับที่ 284และมาตรา 5 นว แห่งพระราชกฤษฎีกาฉบับที่ 10 ดังนั้นการประกอบกิจการโรงเรียนเอกชนนอกระบบประเภทกวดวิชา ตั้งแต่วันที่ 11 กรกฎาคม 2558 เป็นต้นไปจะต้องมีหน้าที่เสียภาษีเงินได้บุคคลธรรมดาหรือภาษีเงินได้นิติบุคคล สำหรับภาษีมูลค่าเพิ่มการประกอบกิจการโรงเรียนเอกชนในระบบและโรงเรียนเอกชนนอกระบบทุกกรณียังได้รับการยกเว้นภาษีมูลค่าเพิ่มตามมาตรา 81(1)(ฎ) แห่งประมวลรัษฎากร<sup>64</sup>

#### เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR

#### ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการทำวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR

##### ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับการทำวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR

ประวัติและความเป็นมา ในปี พ.ศ. 2495 กองทัพอากาศอเมริกัน ประยุกต์เทคนิคการทำวิจัยชนิดหนึ่งที่มีรูปแบบ การดำเนินการโดยเชิญกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นที่ยอมรับ ในแขนงวิชาและการปฏิบัติมาร่วมระดมความคิดเห็น หลีกเลียงไม่ให้ ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนมาเผชิญหน้าพร้อมกัน กำหนดให้ผู้เชี่ยวชาญเขียนสิ่งที่ ต้องการแสดงความเห็นลงในแบบสอบถามหรือ แบบสำรวจ แล้วนำความคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญ ทุกคนมาสรุปและกลับไปถามซ้ำกับผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมในลักษณะเดียวกันอีก เพื่อให้ได้ข้อมูลการวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique)

ความหมายของเทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) “เดลฟาย” (Delphi) เป็นชื่อวิหารอัน ศักดิ์สิทธิ์ของกรีกที่มีประวัติสร้างขึ้นเพื่อสักการะ เทพีอะธีนาเทพีแห่งความรู้ตามความเชื่อของเทพ ปกรณัมของชาวกรีก และดูแลรักษาโดยคณะซีพรหมจรรย์ผู้ทรงความรู้และให้การพยากรณ์ ปัญหาสำคัญของชาวกรีก โดยการให้ผู้ที่ต้องการ รับคำทำนายขึ้นมาเขียนปัญหาทิ้งไว้บนแท่นบูชา และจะทำการทำนายเป็นหนังสือวางไว้บนแท่นบูชาภายในกำหนดเวลา ซึ่งการทำนายอนาคตสามารถนำไปประกอบการตัดสินใจและการวางแผนที่สำคัญหลายครั้งทำให้มีการใช้ “เดลฟาย”

<sup>64</sup> “ประกาศคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เรื่อง เรื่อง การกำหนดประเภท และลักษณะของโรงเรียน การจัดการเรียนการสอน และหลักสูตรของโรงเรียนนอกระบบ ,” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 132, ตอนพิเศษ 123 ง (8 ธันวาคม 2558): 7-8.

เป็นชื่อของเทคนิคการรวบรวมความคิดเห็นหรือ การตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งเกี่ยวกับเหตุการณ์หรือแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยอาศัยความ เทคนิคเดลฟายได้รับการพัฒนาอย่างมีระบบ โดยการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ การทหารโดย Helmer และ Dalkey นักวิจัยของ บริษัท Rand Corporation ในช่วงปี ค.ศ. 1950 ในรัฐแคลิฟอร์เนีย สหรัฐอเมริกา (SEMEO VOLTECH, 2002) กระบวนการเดลฟายได้รับการออกแบบโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือเก็บ ข้อมูลในช่วงแรกเทคนิคนี้ได้รับความสนใจอย่างมากในกลุ่มนักอนาคตวิทยาการทหาร และนักเทคโนโลยี ต่าง ๆ ต่อมาภายหลังมีการใช้เทคนิคนี้ในสาขา สังคมศาสตร์และทางธุรกิจมากขึ้น<sup>65</sup>

Delphi เป็นกระบวนการกลุ่มที่ไม่มีการเผชิญหน้าระหว่างผู้ทรงคุณวุฒิที่ได้รับเชิญมาร่วมในโครงการเนื่องจากใช้การเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม ทำให้ขจัดปัญหาในเรื่องการที่ผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านมีอิทธิพลทางด้านความคิดต่อกลุ่มอันทำให้บุคคลอื่นไม่สะดวกใจในการแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันวิธีนี้จึงเปิดโอกาสให้ทุกคนแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ ผู้ให้ข้อมูลสามารถเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นได้ในลักษณะที่ไม่ทำให้เกิดการเสียหน้า เพราะไม่มีการเปิดเผยตัว

เทคนิคเดลฟายสามารถใช้ประเมินความต้องการจำเป็นโดยกำหนดและจัดลำดับความสำคัญของปัญหา การกำหนดเป้าหมาย การออกแบบ ยุทธวิธีการประเมินความต้องการจำเป็นการวางแผนการประเมินแผนการพัฒนาชุมชน

การใช้เทคนิคเดลฟายมีข้อตกลง เบื้องต้น 2 ประการ ได้แก่

1. การตัดสินใจเดี่ยว บุคคลจะมีความตรงมากกว่าการตัดสินใจโดยคน คนเดียว และการตัดสินใจจะมีความตรงมากขึ้นหาก ผู้เชี่ยวชาญในกลุ่มประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ความ ชำนาญในประเด็นนั้น ๆ
2. การตัดสินใจกลุ่ม บุคคลจะมีความเที่ยงมากขึ้น และหากไม่มีการ เผชิญหน้าระหว่างสมาชิกในกลุ่มจะสามารถลดผลกระทบจากอิทธิพลจากอคติและความคิดของกลุ่มได้

กระบวนการเก็บข้อมูลโดยใช้เทคนิคเดลฟาย มีกระบวนการเดลฟาย มีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ การไม่เปิดเผยชื่อของผู้ให้ข้อมูล การเก็บข้อมูลซ้ำ การให้ข้อมูลย้อนกลับที่ได้รับ การควบคุมจากผู้ดำเนินการ และการสรุปคำตอบของกลุ่มด้วยวิธีการทางสถิติเข้าขยายความว่าการไม่เปิดเผยชื่อกระทำได้โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล และกระทำซ้ำโดยการ ใช้ แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลหลายรอบ สำหรับการให้ข้อมูลย้อนกลับนั้นเกิดขึ้นระหว่างรอบของการเก็บข้อมูล ซึ่งมีการวิเคราะห์คำตอบ ที่ได้จากแต่ละรอบโดยผู้ดำเนินการเดลฟาย กระบวนการนี้ทำให้ผู้ให้ข้อมูลมีโอกาสตรวจสอบเดลฟายเป็นเทคนิคการทำนายที่พัฒนาขึ้นโดยนักคิด

<sup>65</sup> จุมพล พูลภัทรชีวิน, เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR ใน เทคนิควิธีการวิเคราะห์ นโยบาย, พิมพ์ครั้งที่ 5 (กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2544). 97-99.



นักวิจัยของ Rand Corporation คือ Helmer, Dalkey และ Rescher<sup>66</sup> เป็นเทคนิคการสื่อสารระหว่างกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ ช่วยให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนได้รับข่าวสารและแลกเปลี่ยนความเชี่ยวชาญระหว่างกันโดยไม่มีการเผชิญหน้ากันโดยตรงเช่นเดียวกับการระดมสมอง (Brainstorming)

### แนวคิดเกี่ยวกับเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR

เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) เป็นการวิจัยอนาคต (Futures Research) พัฒนาขึ้นในปีพ.ศ. 2522 โดยจุมพล พูลภัทรชีวิน อาจารย์ประจำภาควิชาสารัตถศึกษา คณะครุศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยเป็นการผสมผสานระหว่างเทคนิคการวิจัยแบบ EFR (Ethnographic Futures Research) และเดลฟาย (Delphi) เข้ากัน โดยมีความเชื่อพื้นฐานของอนาคตนิยม (Futurism) จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคต (Futures Research) เทคนิคเดลฟายและ EFR จุดมุ่งหมายของการวิจัยอนาคตมีจุดมุ่งหมายหลักมิใช่อยู่ที่การทำนายที่ถูกต้อง แต่อยู่ที่การสำรวจและศึกษาแนวโน้มที่เป็นไปได้หรือน่าจะเป็นเรื่องที่ศึกษาใหม่มากที่สุด ทั้งที่พึงประสงค์และไม่พึงประสงค์ให้หมดไป หรือหาทางที่จะเผชิญกับแนวโน้มที่ไม่พึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>67</sup>

### ขั้นตอนของเทคนิคการวิจัยแบบ EDFR

1. กำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ (Panel Experts) ผู้วิจัยจะต้องหาวิธีและคัดเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้ความสามารถและความชำนาญในเรื่องที่จะศึกษา โดยปกติจะมีประมาณตั้งแต่สิบกว่าคนขึ้นไปอาจถึงร้อย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายการวิจัย ความซับซ้อนของเรื่องที่ศึกษา เวลา และงบประมาณ
2. กำหนดประเด็นแนวโน้มและสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย โดยทั่วไปมักจะอยู่ในรูปของแบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง
3. ทำวิจัยแบบ EDFR รอบที่หนึ่ง โดยการส่งแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญหรือสัมภาษณ์
4. รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในรอบที่หนึ่ง
5. ทำวิจัยแบบ EDFR รอบที่สอง โดยรอบนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านจะได้รับข้อมูลป้อนกลับเชิงสถิติ (Statistical Feedbacks) ที่เป็นของกลุ่มโดยส่วนรวม เช่น ค่าร้อยละ ค่ามัธยฐาน (Median)

<sup>66</sup> N. C. Dalkey, , & O. Helmer, **An experimental application of the Delphi method to the use of experts.** Report No. Rm-27-PR Abridged. (Santa Monica, California: The Rand Corporation. 1962). 458-467.

<sup>67</sup> จุมพล พูลภัทรชีวิน. “ปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วย EDFR เอกสารประกอบการอบรมสัมมนาวิชาการ เรื่องการวิจัยอนาคต” *การวิจัยอนาคต วารสารสมาคมการวิจัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น* 13, 2 (2552): 9-13.



และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของกลุ่ม ผนวกด้วยคำตอบเดิมของตนเองแล้ว ขอให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนพิจารณาตอบใหม่

6. ทำวิจัยแบบ EDFR รอบที่สาม สี่

7. สรุปและอภิปรายผลโดยการเสนอแนวโน้มที่มีฉันทามติตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้แล้วอภิปรายเสนอแนะจากผลการวิจัย<sup>68</sup>

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

ชยพล เพชรพิมล ได้ทำการวิจัยเรื่อง ทฤษฎีบาร์มีสามารถสรุปองค์ประกอบทั้งหมดได้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การบำเพ็ญสังฆม (บารมี) 2) ความเที่ยงธรรมโปร่งใส 3) ความสามารถในการสื่อสาร 4) ความมีส่วนร่วม 5) ความเอื้ออาทร และ 6) ความอดทน องค์ประกอบที่ 1-6 มีความสัมพันธ์กัน โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่าง .335-.748 ซึ่งสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มากที่สุดคือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ 1 (การบำเพ็ญสังฆม (บารมี)) กับองค์ประกอบที่ 2 (ความเที่ยงธรรมโปร่งใส) มีค่าเท่ากับ .748 รองลงมาคือ กับองค์ประกอบที่ 5 (ความเอื้ออาทร) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .740 ส่วนค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์น้อยที่สุดคือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่ 2 (ความเที่ยงธรรมโปร่งใส) กับองค์ประกอบที่ 4 (ความมีส่วนร่วม) มีค่าเท่ากับ .335 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในกลุ่มตัวแปรด้านปัจจัยแวดล้อม แต่ละคู่ปัจจัยมีค่าอยู่ระหว่าง 0.391-0.740 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในกลุ่มตัวแปรด้าน ทักษะการสร้างบารมีของผู้บริหาร มีค่าเท่ากับ 0.702 ซึ่งมีความสัมพันธ์กันทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01<sup>69</sup>

เนรมิตร มิเพียร ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงอำนาจบารมีในเขตพื้นที่ ตำบลคุระ อำเภอกุระบุรี จังหวัดพังงา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำเชิงอำนาจบารมีของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และบุคลากรระดับปฏิบัติการหลัก เป็นไปตามลำดับ คือ การมีวิสัยทัศน์

<sup>68</sup> Thomas T. Macmillan, "The Delphi Technique" (Paper Presented at the annual meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development, Monterey, Calif., May 3-5, 1971). 1-79.

<sup>69</sup> ชยพล เพชรพิมล "ทฤษฎีบาร์มี".(วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556), บทคัดย่อ.

ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ การใช้ยุทธวิธีหลายรูปแบบ การประเมินสถานการณ์รอบด้าน การเปลี่ยนเจตคติของผู้ตาม การสื่อสารด้วยความมั่นใจ และการใช้อำนาจส่วนบุคคลของผู้บริหาร

2) แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงอำนาจบารมีควรมุ่งเน้นการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามลำดับ ดังนี้

2.1) การใช้อำนาจส่วนบุคคล 2.2) การสื่อสารด้วยความมั่นใจ 2.3) การเปลี่ยนเจตคติของผู้ตาม 2.4) การประเมินสถานการณ์รอบด้าน 2.5) ความกล้าเสี่ยงตามสถานการณ์ 2.6) การใช้ยุทธวิธีหลายรูปแบบ และการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล<sup>70</sup>

กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1) ภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยเป็นรายด้านดังนี้ การเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตามการประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลา การสื่อสารด้วยความมั่นใจ การใช้อำนาจส่วนบุคคล การใช้กลยุทธ์ทุกรูปแบบ ความกล้าเสี่ยง และความมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลตามลำดับ

2) ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยเป็นรายด้านดังนี้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน คุณภาพโดยรวม อัตราการออกกลางคันของนักเรียน ความพึงพอใจในการทำงาน และการขาดงานตามลำดับ

3) ภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารในภาพรวมทุกด้านส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 โดยสามารถร่วมกันทำนายประสิทธิผลของโรงเรียนในภาพรวมได้ร้อยละ 81.60 เรียงลำดับตามอิทธิพลของการส่งผลเป็นรายด้านดังนี้ 1) การใช้อำนาจส่วนบุคคล การใช้กลยุทธ์ทุกรูปแบบ และการสื่อสารด้วยความมั่นใจส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) การใช้อำนาจส่วนบุคคล การใช้กลยุทธ์ทุกรูปแบบ ความกล้าเสี่ยง และการสื่อสารด้วยความมั่นใจส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน 4) การสื่อสารด้วยความมั่นใจ และการเปลี่ยนความยึดติดของผู้ตามส่งผลต่ออัตราการออกกลางคันของนักเรียน และ 5) การใช้อำนาจส่วนบุคคล การสื่อสารด้วยความมั่นใจ และการประเมินสถานการณ์รอบข้างตลอดเวลาส่งผลต่อคุณภาพโดยรวมตามลำดับ<sup>71</sup>

<sup>70</sup> เนรมิตร มีเพียร “การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงอำนาจบารมีในเขตพื้นที่ตำบลคุระ อำเภอกุระบุรี จังหวัดพังงา” การประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 8

<sup>71</sup> กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา “ภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1”. วารสาร Veridian E-Journal, มหาวิทยาลัยศิลปากร ฉบับภาษาไทย สาขามนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ. 10, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2560).

อุไรวรรณ แก้วเพชร ได้ทำการวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบบริการของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบบริการของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $M = 3.99$ ,  $SD = 0.62$ ) 2) สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโดยรวมอยู่ในระดับสูง ( $M = 4.00$ ,  $SD = 0.44$ ) และ 3) ภาวะผู้นำแบบบริการของหัวหน้าหอผู้ป่วยสามารถพยากรณ์สมรรถนะในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพได้ร้อยละ 28.70 ( $R^2 = 0.287$ )<sup>72</sup>

นิภาพรรณ เจนสันติกุล ทำวิจัยเรื่อง การนำเทคนิคเดลฟายไปใช้สำหรับการวิจัย กล่าวว่า บททวามวิชาการนี้มีวัตถุประสงค์เพื่ออธิบายถึงความหมาย ประเภทและลักษณะการนำเทคนิคเดลฟายไปใช้สำหรับการวิจัยโดยมีเนื้อหา 6 ส่วน ได้แก่ ความหมายของเทคนิคเดลฟาย ลักษณะที่สำคัญของวิธีการเดลฟาย ประเภทของเทคนิคเดลฟาย กระบวนการศึกษา ตัวอย่างงานวิจัยที่นำเทคนิคเดลฟายไปใช้ และปัจจัยที่มีผลต่อการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย โดยเทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคที่มีการนำมาใช้ในการวิจัยในปัจจุบันจำนวนมาก เทคนิคเดลฟายมีลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ 1) การใช้ฉันทมติของผู้เชี่ยวชาญที่ผู้วิจัยทำการรวบรวมความคิดเห็น โดยไม่เปิดเผยรายชื่อผู้เชี่ยวชาญ 2) เป็นกระบวนการทำซ้ำ ดำเนินการ 2 รอบหรือมากกว่า 2 รอบเพื่อทบทวนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ และ 3) เป็นการศึกษาอนาคตโดยมีพื้นฐานของข้อมูลอย่างเป็นระบบ เทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคที่มีความเหมาะสมสำหรับการวิจัยที่มีการคาดการณ์แนวโน้มการวิเคราะห์โอกาสความเป็นไปได้ซึ่งเป็นการรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญอย่างเป็นระบบเพื่อให้ได้ข้อสรุปเป็นฉันทมติมีความสอดคล้องกัน อย่างไรก็ตามเทคนิคเดลฟายเป็นเทคนิคที่ต้องอาศัยเวลาในการรวบรวมความคิดเห็นและต้องกระทำซ้ำจนกว่าจะได้ฉันทมติ การเลือกผู้เชี่ยวชาญ และจำนวนรอบจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้วิจัยควรวางแผนและบริหารจัดการให้เหมาะสม ทั้งนี้ผู้วิจัยควรพิจารณาคุณสมบัติของผู้เชี่ยวชาญให้เหมาะสมและตรงกับสาขาที่ศึกษาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางานวิจัยในอนาคต<sup>73</sup>

อารีรัตน์ จินแส ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพดำเนินการปัจจุบันและสภาพที่

<sup>72</sup> อุไรวรรณ แก้วเพชร “อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบบริการของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดนครราชสีมา” วารสารวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครราชสีมา. 25, 1. (มกราคม - มิถุนายน 2562).

<sup>73</sup> นิภาพรรณ เจนสันติกุล “การนำเทคนิคเดลฟายไปใช้สำหรับการวิจัย” วารสารรัฐศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์และประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 4, 2. (กรกฎาคม - ธันวาคม 2560).

พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 อยู่ในระดับมาก 2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 1 พบว่า ด้านมีวิสัยทัศน์ ผู้บริหารควรวางแผนและกำหนดเป้าหมายของงานเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติและชี้แจง วัตถุประสงค์ของงานแต่ละชนิด รวมถึงความคาดหวังให้มีความชัดเจน โดยเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร ด้านมีความมั่นใจในตนเอง ผู้บริหารควรมีแนวทางในการดำเนินงานและแสดงศักยภาพที่ชัดเจนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับรู้เพื่อให้เกิดความศรัทธา ยึดมั่นในอุดมการณ์ที่ไม่ขัดต่อองค์กร เพื่อดำเนินการ ให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจผู้บริหารควรสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เข้ารับการอบรม หรือมีกิจกรรมเพื่อเสริมกำลังใจในการทำงานและมอบรางวัลหรือคำชื่นชมเมื่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานสำเร็จ ด้านการมีทักษะการสื่อสารยอดเยี่ยม ผู้บริหารควรมีการแจ้งข้อมูล ข่าวสารต่างๆ ของทางโรงเรียนเป็นลายลักษณ์อักษรติดไว้ตามบอร์ดต่างๆของทางโรงเรียน ประกาศ ทางสื่อออนไลน์เพื่อให้ทุกส่วนที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนได้รับรู้อย่างทั่วถึง ด้านความกล้าที่จะเสี่ยง ผู้บริหารสร้างความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นให้กับโรงเรียน โดยการนำเทคโนโลยีและสถานการณ์ต่างๆ มา ปรับใช้ให้เข้ากับนโยบายและการบริหารงานของโรงเรียน ด้านมีคุณธรรมและจริยธรรม ผู้บริหารควร บริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล<sup>74</sup>

วิศรุต มาเจริญ ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น พื้นฐานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 เพื่อเสริมสร้างการบริหารการศึกษาแบบเสมอภาค พบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 29 เพื่อเสริมสร้างการบริหารการศึกษาแบบเสมอภาค ผลการศึกษาองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะ ผู้นำแบบบารมีของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 เพื่อเสริมสร้างการบริหารการศึกษาแบบเสมอภาค จากแนวคิดทฤษฎีและการสัมภาษณ์ พบว่า ได้ร่างองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ 51 ตัวแปร มีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องโดยเรียงลำดับ 9 องค์ประกอบหลักได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์ 2) มีความสามารถในการตัดสินใจ 3) แสดงความเชื่อมั่น

<sup>74</sup> อาริรัตน์ จีนแส “ภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี เขต 1”. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ อุดสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2562), บทคัดย่อ.

ในตนเอง 4) มุ่งเน้นผลการปฏิบัติการ 5) การเป็นแรงบันดาลใจ 6)การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา 7) ความยุติธรรม 8) การยึดหลักคุณธรรมและซื่อสัตย์ 9) การมีมนุษยธรรม<sup>75</sup>

ภัทร์ระพี วาริตี ทำวิจัยเรื่อง อิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครองใน จังหวัดปัตตานี”. งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับภาวะผู้นำบารมีของนายอำเภอ 2) ระดับความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครอง และ 3) อิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคลและภาวะผู้นำบารมีที่มีต่อความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำ โดยใช้แบบสอบถามออนไลน์เก็บข้อมูลจากข้าราชการฝ่ายปกครองที่ปฏิบัติงานจริงในที่ทำกรปกครองอำเภอ ทั้ง 12 อำเภอ ในพื้นที่จังหวัดปัตตานี จำนวน 175 คน และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัย พบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำบารมีของนายอำเภออยู่ในระดับมาก 2) ระดับความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำของข้าราชการฝ่ายปกครองอยู่ในระดับมาก และ 3) เจ้าหน้าที่ปกครองมีระดับความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำน้อยกว่าปลัดอำเภอ เพศหญิงมีระดับความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำมากกว่าเพศชาย และรูปลักษณะภายนอกและทักษะการสื่อสารของผู้นำ มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในตัวผู้นำ การรับรู้ประสิทธิผลภาวะผู้นำ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติตามคำสั่งจากผู้นำ <sup>76</sup>

วาสิณี สุวรรณคาม ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่าความสามารถพิเศษเป็นของขวัญในมุมมองของคนส่วนใหญ่ Charisma คือ แรงดึงดูดหรือเสน่ห์ของบุคคลที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้อื่น ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงบารมี หรือภาวะผู้นำแบบมีความสามารถพิเศษ เรียกได้ว่าเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ ซึ่งผู้คนได้รับแรงบันดาลใจในการทำงานให้กับผู้ตาม โดยอาศัยความทุ่มเทที่มีต่อบุคคลนั้นๆ ผู้นำที่มีเสน่ห์ดึงดูดมีผู้ตามที่ชื่นชมเสน่ห์ และบุคลิกภาพของผู้นำ ผู้ตามไม่ได้ถูกดึงดูด โดยอำนาจภายนอกหรืออำนาจใด ๆ ซึ่งกรณีนี้จะกล่าวถึงการเป็นหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำเชิงบารมี ซึ่งในตำแหน่งหัวหน้างานที่ส่วนหนึ่งของการบริหารสถานศึกษาก็จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำเชิงบารมีเหมือนกันในบางสถานการณ์ไม่ว่าจะเป็นสังคม หรือการทำงานต่างๆ

<sup>75</sup> วิศรุต มาเจริญ “รูปแบบภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 29 เพื่อเสริมสร้างการบริหารการศึกษาแบบเสมอภาค”. (วิทยานิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, 2563) บทคัดย่อ.

<sup>76</sup> ภัทร์ระพี วาริตี “อิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครองใน จังหวัดปัตตานี”. (สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2565) บทคัดย่อ.



การมีผู้นำที่ดีมีประสิทธิภาพ มาคอยชักพาผู้ตามหรือคนในทีมไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จ เพราะผู้นำที่ดีหรือผู้นำที่สามารถตัดสินใจ ใช้ความคิดใช้กลยุทธ์ การวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ มองเกมขาด และแก้ปัญหาได้ตรงจุด จะเป็นตัวผลักดันทีมที่ดีไปสู่เป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ แม้ระหว่างทางจะมีอุปสรรค ซึ่งถ้ากล่าวโดยสรุปผู้ตามต้องการผู้นำที่ไวใจได้ เชื่อถือได้ และคอยสนับสนุน อยู่เคียงข้างผู้ตามเสมอ พร้อมทั้งจะแก้ไข หรือช่วยหาทางออก เพราะหัวหน้างานทั้งหลายเหล่านี้ต้องนำคำสั่งการของผู้บริหารสถานศึกษาไปปฏิบัติ ไปดำเนินการ หรือไปขยายความสู่คณะบุคลากรในสถานศึกษาอีกทีหนึ่ง หากมองโดยรวมและสิ่งที่กล่าวมาข้างต้นเป็นภาวะผู้นำเชิงบริหารที่มีอยู่ในตัวของผู้นำในสถานศึกษา ภาวะผู้นำเชิงบริหาร เป็นภาวะผู้นำที่อธิบายถึงผู้ที่มีบทบาท มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงทัศนคติและความรู้สึกของสมาชิกในองค์กร โดยเฉพาะในสถานการณ์ที่ไม่ลงตัว มองประโยชน์ส่วนร่วมเป็นหลัก มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง กล้าเสี่ยง กล้าลอง กล้าทำทนายแม้จะตกอยู่ในสถานการณ์ที่กดดัน มีทักษะความสามารถในการสื่อสาร นำไปสู่ความเชื่อมั่น ศรัทธาจากผู้ตามอย่างเต็มที่<sup>77</sup>

วัชระ คงแสนคำ ทำวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงศรัทธาของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงศรัทธาของนักบริหาร ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล ด้านความกล้าเสี่ยง ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงศรัทธาของนักบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ประกอบด้วย (1) หลักการและเหตุผล (2) วัตถุประสงค์ (3) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงศรัทธาของนักบริหารสถานศึกษา (4) การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงศรัทธาของนักบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก (5) สื่อการเรียนรู้ และ (6) การวัดและประเมินผล โดยมีระดับความเหมาะสมและความเป็นประโยชน์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ 3) รูปแบบมีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด<sup>78</sup>

มยุรี ศรีวงษ์ชัย และ อำนวย ทองโปร่ง ทำวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงอำนาจของนักบริหารสถานศึกษาในโรงเรียนกลุ่มกรุงเทพตะวันออก สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับความคิดเห็นของครูที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงอำนาจของนักบริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและ

<sup>77</sup> วาสิณี สุวรรณคาม. “ภาวะผู้นำเชิงบริหารของนักบริหารสถานศึกษา” ( การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 4 “Graduate school conference 2022 iHappiness: ความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืนในยุคสังคมดิจิทัล”) 1231.

<sup>78</sup> วัชระ คงแสนคำ. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงศรัทธาของนักบริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2565) บทคัดย่อ.



รายด้านอยู่ในระดับมาก 2) ครูที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านมีวิสัยทัศน์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) ครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ยกเว้นด้านมีวิสัยทัศน์และด้านคุณธรรมและจริยธรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) ครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านมีวิสัยทัศน์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านคุณธรรมและจริยธรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่นไม่แตกต่างกัน<sup>79</sup>

### งานวิจัยต่างประเทศ

ครัม นิโคโลสกี (Krume Nikoloski) ทำวิจัยเรื่องความเป็นผู้นำเชิงบริหารมีและอำนาจ: การใช้พลังของความสามารถพิเศษเพื่อความเป็นผู้นำที่ดีขึ้นในองค์กร (CHARISMATIC LEADERSHIP AND POWER: USING THE POWER OF CHARISMA FOR BETTER LEADERSHIP IN THE ENTERPRISES) ผลการวิจัยพบว่า ศิลปะแห่งบริหารมีและความเป็นผู้นำคือการรู้ว่าเมื่อใดควรทำหน้าที่เป็นผู้นำที่มีบารมี เมื่อใดควรทำหน้าที่เป็นผู้นำ เมื่อใดควรใช้อำนาจ เมื่อใดควรใช้อิทธิพล เมื่อใดควรถาม เมื่อใดควรบอก เมื่อใดควรเข้าควบคุม เมื่อใดควรปล่อย จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำและผู้จัดการจะต้องเข้าใจถึงช่วงของเทคนิคในการโน้มน้าวใจที่สามารถใช้ได้ รู้ว่าควรใช้เมื่อใดและอย่างไร สร้างฐานอำนาจเพื่อให้มีความสามารถที่จะมีอิทธิพล และเพิ่มพูนทักษะของพวกเขาเพื่อที่จะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้คนได้อย่างมีประสิทธิภาพ<sup>80</sup>

รูเบน บริคแมน (Ruben Brinkman) ทำวิจัยเรื่อง ความเป็นผู้นำเชิงบริหารมีส่งผลต่อผู้ตาม โดยตรงต่อพฤติกรรมและการรับรู้ประสิทธิภาพผ่านการประชุม พบว่าการศึกษานี้ประเมินโดยมองว่าความเป็นผู้นำเป็นกระบวนการที่สร้างสรรค์ร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผลของความเป็นภาวะผู้นำที่มีบารมีต่อพฤติกรรมของผู้ตามที่แสดงในระหว่างการประชุมในสถานที่ทำงานจริง โฟกัสเฉพาะไปที่

<sup>79</sup> มยุรี ศรีวงษ์ชัย และ อำนวย ทองโปร่ง “ภาวะผู้นำเชิงอำนาจของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนกลุ่มกรุงเทพตะวันออก สังกัดกรุงเทพมหานคร” วารสาร มจร อุบลปริทรรศน์, 8,1. (มกราคม-เมษายน 2566).

<sup>80</sup> Krume Nikoloski “Charismatic Leadership and Power: using the power of charisma for better leadership in the enterprises” *Journal of Process Management New Technologies, International*. 3, 2, (2015): 18.

พฤติกรรมที่มองเห็น ตลกขบขัน และปกป้องตัวเอง ดังนั้น พฤติกรรมเหล่านี้ดูเหมือนจะไม่มีผลกระทบต่อการเรียนรู้ผ่านประสิทธิผลการประชุม อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่ดูมองว่ามีบารมีแสดงออกมามากกว่านั้น การมองเห็นและพฤติกรรมที่ตลกขบขัน และพฤติกรรมการป้องกันตนเองน้อยกว่าคู่ที่ให้คะแนนต่ำกว่าผลลัพธ์เหล่านี้มีความหมายเชิงปฏิบัติหลายประการ<sup>81</sup>

เจนนิเฟอร์ แอล เอปเลย์ (Jennifer L. Epley) ทำวิจัยเรื่อง ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงบารมีของเวเบอร์ กรณีผู้นำมุสลิมในการเมืองอินโดนีเซียร่วมสมัย พบว่า ในเศรษฐกิจและสังคมแม้กระทั่งเวเบอร์สร้างโมเดลความชอบธรรมสามแบบสำหรับหัวข้อภาวะผูกพันทางการเมืองและทำไมเราจึงควรเชื่อฟังรัฐ: ประเพณีความสามารถพิเศษและเหตุผลทางกฎหมาย รุ่นที่สองคือความเป็นส่วนตัวและเน้นถึงสิทธิและอำนาจของบุคคล "พิเศษ" ซึ่งเวเบอร์ระบุว่า "ความสามารถพิเศษ" บทความนี้จะสำรวจความหมายและประเภทของ "ความสามารถพิเศษ" โดยใช้คุณสมบัติของทฤษฎี Weber เรื่อง "ความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์" กับผู้นำมุสลิมในการเมืองอินโดนีเซียร่วมสมัย มันเสนอการวิเคราะห์ว่าแนวคิดของเวเบอร์อาจแจ้งให้ทราบว่าโดยทั่วไปแล้วเราคิดอย่างไรเกี่ยวกับปัญญาชนมุสลิม นักการเมืองหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐผู้นำองค์กรและนักวิชาการ นอกจากการใช้งานแล้วบทความนี้ระบุข้อจำกัด ของทฤษฎีของเวเบอร์และพื้นที่ที่อาจเกิดขึ้นซึ่งต้องการการวิจัยเพิ่มเติม การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่าง "ความสามารถพิเศษ" และความเป็นผู้นำในบางประเทศสามารถนำเสนอข้อมูลเชิงลึกเพื่ออธิบายแนวคิดทางการเมืองที่ชัดเจนและสร้างการสร้างทฤษฎีในอนาคตการรวบรวมข้อมูลและการทดสอบ<sup>82</sup>

ฟาร์ตุรามาน (Fathurrahman) ได้วิจัยเรื่อง ความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ของครูใหญ่ในการกำกับดูแลครูอาชีวศึกษาตามโรงเรียนประจำของศาสนาอิสลาม โดยมีเนื้อหา ดังนี้ ความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ของหลักการของโรงเรียนอาชีวศึกษาอิสลามสะท้อนให้เห็นผ่านวิสัยทัศน์ของครูใหญ่ในโครงการ: เปิดความร่วมมือกับโรงเรียนในต่างประเทศเพื่อจัดการฝึกหัดครูและแลกเปลี่ยนนักเรียนความร่วมมือ 20% แรงงานจากโรงเรียนอาชีวศึกษาสำหรับอุตสาหกรรมใน Gresik ชาวตะวันออกและเปลี่ยนแปลงการจัดการของ SMK อย่างมีอาชีพ ครูใหญ่แสดงความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์โดดเด่นด้วยพฤติกรรมและทัศนคติ ได้แก่ : มีศักดิ์ศรีบุคคลที่น่าเชื่อถือมีวิสัยทัศน์สำหรับอนาคตที่สามารถเข้าใจได้โดยผู้มีส่วนได้

<sup>81</sup> Ruben Brickman. "How charismatic leadership affects direct follower behavior and perceived meeting effectiveness." 6<sup>th</sup> ( Enschede, The Netherlands, IBA Bachelor Thesis Conference, November 5th, 2015) 287.

<sup>82</sup>Jennifer L. Epley. "Weber's Theory of Charismatic Leadership: The Case of Muslim Leaders in Contemporary Indonesian Politics." *International Journal of Humanities and Social Science*. 5, 7 (July 2015). 7.

เสียของโรงเรียนกล้าที่จะตัดสินใจอย่างมั่นคงทุ่มเทให้กับโรงเรียนและสามารถแก้ปัญหาได้ ความเป็นผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในการปฏิบัติหน้าที่ของเขาในฐานะหัวหน้างานการเรียนการสอนจะผ่านการออกแบบโปรแกรมการกำกับดูแลการใช้และผลการกำกับดูแลการติดตาม ความสามารถของอาจารย์ใหญ่ในการศึกษาสาขาวิชาต่าง ๆ ที่ครูเป็นผู้สอนและผูกไว้กับวิธีการเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องและเทคนิคตามความสามารถระดับมืออาชีพที่แตกต่างกันของครู ทั้งหมดนี้รวมกับหน้าที่และบทบาทของความเป็นผู้นำครูใหญ่ในการสร้างวัฒนธรรมและสภาพภูมิอากาศของโรงเรียนประจำโรงเรียนและเพิ่มประสิทธิภาพการสนับสนุนจากสภาพแวดล้อมของโรงเรียน

แนวทางการนิเทศของครูโรงเรียนอาชีวศึกษาในโรงเรียนประจำหมายถึงอาจารย์ใหญ่โดยใช้วิธีการนิเทศด้วยวิธีการทางศิลปะตัวบ่งชี้คือแบบไม่เป็นทางการเครือข่ายที่ดีหยุนบทสนทนาและไตร่ตรองในการประชุมครูประจำ เทคนิคการนิเทศของครูอาชีวศึกษาในโรงเรียนประจำอิสลามดำเนินการโดยครูใหญ่ดำเนินการเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่มเป็นแผนการดำเนินงานโรงเรียน เทคนิคส่วนบุคคลรวมถึง: การสังเกตการณ์ในชั้นเรียนการประเมินวินัยของครูโอกาสการศึกษาเพิ่มเติมและการปรับปรุงการรับรองของครู ในขณะเดียวกันสำหรับเทคนิคการควบคุมกลุ่มที่ดำเนินการโดยอาจารย์ใหญ่ ได้แก่ : พอร์มของครูผู้สอนวิชา, คณะทำงานของครู, การประชุมโรงเรียนปกติ, การประชุมเชิงปฏิบัติการ, การฝึกอบรมและการฝึกงานให้กับ บริษัท คู่ค้า<sup>83</sup>

จัดจ์, วูล์ฟ, เฮิร์ส และ ลิฟิงตัน (Judge, Woolf, Hurst, and Livingston) ได้วิจัยเรื่องความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์และการเปลี่ยนแปลง โดยมีเนื้อหา ดังนี้ “หนึ่งในความปรารถนาที่เป็นสากลมากที่สุดในยุคสมัยของเราคือความหิวกระหายความเป็นผู้นำและความคิดสร้างสรรค์” เจมส์แม็กเกอร์เกอร์เบิร์นเขียนลงในหนังสือฟูลิตเซอร์ที่ได้รับรางวัลชนะเลิศเรื่องความเป็นผู้นำ ดังนั้นนักวิชาการและนักวิจัยได้รับความสนใจมาขึ้นกับการสร้างความเป็นผู้นำและยังคงศึกษาผลกระทบและบรรพบุรุษของปรากฏการณ์มานานหลายทศวรรษหลังจากการเริ่มต้นในวรรณคดี ในการทบทวนนี้เราพยายามที่จะให้ภาพรวมของความรู้ในปัจจุบันเกี่ยวกับความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์และการเปลี่ยนแปลงและเพื่อแนะนำวาระการวิจัยในอนาคต หลักฐานทางห้องปฏิบัติการและภาคสนามที่เพียงพอทำให้เรามั่นใจในความถูกต้องของความเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์ดึงดูดและการเปลี่ยนแปลงในหลาย ๆ สถานการณ์ อย่างไรก็ตามยังมีความจำเป็นสำหรับนักวิชาการในการอธิบายปริศนาบางอย่างที่ยังคงอยู่ในวรรณกรรมนี้ การดำเนินการตามคำแนะนำของเราสำหรับการวิจัยในอนาคตอาจต้องใช้ออกแบบการวิจัยที่เข้มงวดมากขึ้นและความท้าทายของภูมิปัญญาที่ยอมรับกันทั่วไปในสาขานี้ กระนั้นเราเชื่อว่า

<sup>83</sup> Fathurrahman Fathurrahman, “Principal’s Charismatic Leadership In Vocational Teachers Supervision Based on Islamic Boarding School” , *Advances in Economics, Business and Management Research*, 45, 2017.

การตรวจสอบความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างละเอียดมากขึ้นในบรรทัดเหล่านี้มีความสำคัญต่อการทำความเข้าใจความเป็นผู้นำโดยทั่วไป<sup>84</sup>

จัสมีน เเวอร์กูว์ฟ, บาร์ท วิลล์, โจรี ฮอฟแมน, โรเบิร์ต บี ไคเซอร์ และ ฟิลิป เดอ ฟรุค (Jasmine Vergauwe, Bart Wille, Joeri Hofmans, Robert B. Kaiser, Filip De Fruyt) ทำวิจัยเรื่อง ดาบสองคมของผู้นำเชิงบารมี : การทำความเข้าใจกับความสัมพันธ์ของเส้นโค้งระหว่างบุคลิกภาพที่มีบารมีและประสิทธิภาพของผู้นำ โดยมีผลวิจัยว่า การทดสอบการใช้บารมีของบุคลิกภาพ สอดคล้องกับผลของ TMGT ภาพที่ปรากฏจากชุดการศึกษาที่นำเสนอแสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีระดับความสามารถพิเศษนั้นมีความรู้สึกว่ามีประสิทธิภาพมากกว่าโดยผู้ร่วมงาน มากกว่าผู้ที่มีความสามารถต่ำหรือสูง อย่างไรก็ตามระดับความสามารถพิเศษที่สูงขึ้นนั้นเป็นอันตรายน้อยกว่าสำหรับผู้นำที่มีระดับการปรับตัวสูงเช่นกัน การค้นพบชี้แจงเพิ่มเติมว่าบุคลิกภาพที่มีบารมีดึงดูดส่งผลต่อประสิทธิผลของผู้นำได้ เนื่องจากเราพบว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษต่ำกว่าจะมีประสิทธิภาพน้อยกว่าเพราะพวกเขาขาดพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ในขณะที่ผู้นำที่มีบารมีสูงจะมีประสิทธิภาพน้อยลง การค้นพบเหล่านี้อาจกระตุ้นให้เกิดการวิจัยเพิ่มเติมเกี่ยวกับเงื่อนไขเฉพาะซึ่งบุคลิกภาพที่มีเสน่ห์ดึงดูดเป็นสิ่งที่ต้องการ<sup>85</sup>

อาร์ มาร์ค เบล (R. Mark Bell) ทำวิจัยเรื่อง กรณีศึกษาในฐานะต้นแบบภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษของ โรนัล เรแกน โดยมีใจความว่า หัวใจหลักของการศึกษาความเป็นผู้นำคือกระบวนการที่มีอิทธิพลเพราะอิทธิพลเป็นองค์ประกอบสำคัญในการกระทำของผู้อื่น ทฤษฎีความเป็นผู้นำที่มีบารมีสามารถใช้เพื่อทำความเข้าใจว่าผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ติดตามอย่างไร ความเป็นผู้นำที่มีบารมีเป็นทฤษฎีมีคุณภาพซึ่งกันและกัน ผู้นำที่มีบารมีจะต้องรับรู้ว่ามีบารมีระดับใด แต่การรับรู้นี้ไม่สามารถเกิดขึ้นได้เว้นแต่ผู้นำจะแสดงออกด้วยความเชี่ยวชาญและพฤติกรรมบางอย่าง นอกจากนี้บริบทสถานการณ์ของความเป็นจริงในปัจจุบันมีบทบาทสำคัญในการกำหนดแหล่งที่มาของความสามารถพิเศษ ตามทฤษฎีของความเป็นผู้นำที่มีบารมี จึงเป็นผู้นำที่มีบารมีนั้นต้องเป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมและความเชี่ยวชาญบางอย่างเมื่อมีสถานการณ์บางอย่างเกิดขึ้น และทั้งหมดนี้ทำให้

<sup>84</sup> Timothy A. Judge, Erin Fluegge Woolf, Charlice Hurst, and Beth Livingston, “Charismatic and Transformational Leadership, A Review and an Agenda for Future Research” (Hogrefe, Gottingen 2006.) 203-212.

<sup>85</sup> Jasmine Vergauwe, Bart Wille, Joeri Hofmans, Robert B. Kaiser, Filip De Fruyt, “The Double-Edged Sword of Leader Charisma: Understanding the Curvilinear Relationship Between Charismatic Personality and Leader Effectiveness”, *Journal of Personality and Social Psychology*, (2018.) 114.

ผู้ติดตามมีความสามารถพิเศษกลับไปเป็นผู้นำ ความสามารถพิเศษเป็นลักษณะที่ 'รู้สึก' แล้วนำมาประกอบกับผู้ติดตามโดยผู้นำ สิ่งนี้ทำให้ความสามารถพิเศษหายาก แต่สังเกตได้ง่ายเมื่อมีอยู่ โรนัลด์ เรแกนเป็นแบบอย่างของความเป็นผู้นำที่มีบาร์มี เพราะเขานำการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ วิสัยทัศน์ ความซื่อสัตย์ อารมณ์ขัน และการมอบหมายงาน ทำให้เป็นผู้นำในช่วงเวลาที่เกิดวิกฤติทางสังคม เศรษฐกิจ และนโยบายต่างประเทศในขณะนั้น<sup>86</sup>

อับดุล มาดีจิต ลาดาฟ และ โนวิต้า อินดาห์ ซารี (Abdul Madjid Latief and Novita Indah Sari) ทำการวิจัยเรื่อง ความเป็นผู้นำที่มีบาร์มีดึงดูดของครูและแนวคิดของตนเองในการปรับปรุงจรรยาบรรณในการทำงานของครู โดยกล่าวว่า ผู้อำนวยการในฐานะผู้นำโรงเรียนมีหน้าที่รับผิดชอบในการโน้มน้าวบุคลากรของโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายของโรงเรียน เนื่องจากวัตถุประสงค์ของโรงเรียนเป็นแบบไดนามิกเกี่ยวกับความเต็มใจและความพึงพอใจของผู้ปกครอง ผู้อำนวยการใหญ่ควรอำนวยความสะดวกและเปลี่ยนแปลงความคาดหวังและความปรารถนาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อเป็นวิสัยทัศน์ของโรงเรียนและทำให้มันเกิดขึ้นในการดำเนินการด้านการจัดการศึกษา ผู้อำนวยการคาดว่าจะมีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้กับทุกคนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการจัดการโรงเรียนเช่นกัน นอกจากนี้ในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ผู้อำนวยการโรงเรียนควรจะสามารถส่งผลกระทบต่อชุมชนโรงเรียนทั้งที่เขานำไปสู่วิธีการในเชิงบวกเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการศึกษาในโรงเรียน ผู้นำกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ของครูและกระตุ้นให้พวกเขาค้นหาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหามากกว่าแบบเก่า สนับสนุนให้ครูกำลังคิดถึงความเกี่ยวข้องของบรรณานุกรมคุณค่าความคาดหวังความเชื่อและรูปแบบองค์กรในปัจจุบัน ผู้อำนวยการสามารถทำหน้าที่เป็นผู้ฝึกสอนและอาจารย์ที่ปรึกษาสำหรับครูและเจ้าหน้าที่ ผู้นำให้ความสนใจ เกื้อหนุน ชื่นชมและฝึกรวมทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งและ ผู้นำดังกล่าวจะถูกพิจารณาว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจโดยเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา แนวคิดของครูมีบทบาทสำคัญมากในการสร้างจรรยาบรรณในการทำงานของครูในเชิงบวก แนวคิดของครูเป็นส่วนสำคัญของการทำงานในองค์กร สิ่งนี้สามารถเข้าใจได้เพราะแนวคิดที่ไม่ดีของครูอาจทำให้เกิดผลกระทบในวงกว้างต่อองค์กร แนวคิดของครูแต่ละคนมีระดับที่เข้มข้นและหลากหลายในแง่ของความมุ่งมั่นต่อองค์กร ดังนั้นทุกคนโดยไม่คำนึงถึงจุดประสงค์ของพวกเขาจะต้องมีทักษะ ความพยายามในการพัฒนาแนวคิดของครู ไม่เพียงแต่จะสร้างเงื่อนไขที่น่าสนใจและอบอุ่น แต่ยังคงส่งผลกระทบต่อการศึกษาในโรงเรียน เนื่องจากแนวคิดของครูเป็นของแต่ละคนบุคลิกภาพของคนหนึ่งจะเป็นตัวกำหนดแนวคิดของตัวเองที่ประสบความสำเร็จ อาจสรุปได้ว่าไม่เพียง แต่ความสำเร็จของแนวคิดของครูที่กำหนดโดย

<sup>86</sup> R. Mark Bell, "Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar", Regent University, *Emerging Leadership Journeys*, 65, 1, 2013. 83-91.



ความสามารถและทักษะของแนวคิดของครู แต่ย้งรวมถึงคุณภาพของบุคลิกภาพที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดของตนเองอีกด้วย<sup>87</sup>

แฟร์กูลี และ เอแวนเกลีย (Fragouli and Evangelia) ทำวิจัยเรื่อง ด้านมีดของความสามารถพิเศษและความเป็นผู้นำที่มีบารมี ความสามารถพิเศษเป็นคำที่จับต้องไม่ได้ซึ่งยากต่อการนิยามและไม่มีคำจำกัดความสากล แนวความคิดที่พบบ่อยที่สุดเกี่ยวกับความสามารถพิเศษคือมันเป็นลักษณะที่ดึงดูดผู้คนให้ติดตามและคุณภาพแม่เหล็กดึงดูดความสนใจและความหลงใหล คำจำกัดความความสามารถพิเศษของ เว็บเบอร์ ถูกมองว่าเป็นรากฐานสำหรับวิธีที่เราคิดและเข้าใจและความเป็นผู้นำที่มีบารมี การวิจัยอย่างกว้างขวางแสดงให้เห็นว่าการใช้ถ้อยคำของเว็บเบอร์ว่า “คนทั่วไปไม่สามารถเข้าถึงได้” ซึ่งหมายความว่าบุคคลทั่วไปสามารถ ตั้งคุณลักษณะเฉพาะที่ทำให้เขาเป็นผู้นำที่มีบารมีได้ กลยุทธ์ที่มีอิทธิพลโดยผู้นำที่มีเสน่ห์ซึ่งเรียกว่ากลยุทธ์การเป็นผู้นำที่มีบารมี (CLTs) สามารถใช้ในการฝึกอบรมบุคคลเพื่อให้พวกเขามีบารมีมากขึ้น CLTs เป็นกลยุทธ์ที่สามารถใช้เพื่อทำให้บุคคลใด ๆ ที่น่าเชื่อถือมีอิทธิพลและผู้นำเหมือนในสายตาของผู้ติดตาม ความเป็นผู้นำที่มีบารมีไม่ได้ทำทุกอย่างเกี่ยวกับแคคน แต่สถานการณ์ก็มีบทบาทสำคัญในการฉายภาพของผู้นำที่มีบารมีเช่นเนลสันแมนเดลากลายเป็นสัญลักษณ์สำหรับการต่อสู้เพื่อแยกแยะการต่อต้านการเหยียดเชื้อชาติอย่างไรก็ตามการเข้าใจว่าการเป็นผู้นำนั้นไม่ได้นำไปสู่สิ่งที่ดีเสมอไป ผู้นำที่ยิ่งใหญ่สามารถรับผิดชอบหายหน้าจกภัยพิบัติได้ มิติทางจริยธรรมมีความสำคัญในบริบทของการเป็นผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเป็นผู้นำที่มีเสน่ห์เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของความสามารถพิเศษเป็นแรงบันดาลใจให้ความไว้วางใจในการติดตาม เนื่องจากเรารู้ว่าความสามารถพิเศษนั้นเป็นลักษณะที่เรียนรู้ได้ผ่านการใช้ CLT และเทคนิคอื่น ๆ จึงสามารถใช้เพื่อเผยแพร่ความคิดเห็นส่วนตัวของพวกเขาได้ พวกเขาสามารถกลายเป็นความหายนะต่อมนุษยชาติได้หากไม่ถูกตรวจสอบ อาชญากรที่ยิ่งใหญ่ที่สุดในมนุษยชาติก็เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จเช่นกัน แม้ว่าการกระทำของพวกเขาจะผิดจรรยาบรรณ ผู้ชายสามารถใช้บารมีเป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมายของเขาและดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะใช้มันอย่างชาญฉลาด แน่แน่นอนว่าจะต้องมีการพิจารณาด้วยว่าแม้จะมีผลกระทบด้านลบทั้งหมดจากด้านมีดของความเป็นผู้นำที่มีบารมี แต่ก็ไม่ใช่ว่าผู้นำที่มีความสามารถด้านลบทุกคนจะต้องประสบกับความล้มเหลว มีตัวอย่างมากมายของผู้นำที่มีบารมีดึงดูดหลงตัวเองที่สร้างอาณาจักรทางการเมืองก่อตั้ง บริษัท ที่เจริญรุ่งเรืองหรือก่อตั้งนิกายทางศาสนาขึ้นมาใหม่และควบคุมพวกเขาไว้ตลอดเวลาความสามารถพิเศษสามารถเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้ติดตามและผู้นำและไม่เพียง แต่คุณธรรมของ

<sup>87</sup> Abdul Madjid Latief and Novita Indah Sari, “Principal Charismatic Leadership and Teacher’s Self Concept in improving Teacher’s Work Ethic”, *The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention*, 4, 2, (February, 2017). 3299.



ผู้นำเมื่อเทียบกับความเชื่อที่เป็นที่นิยมว่าคนเพียงแค่ว่าคตเดามัน มีความจริงแค่ไหน สถานการณ์มีบทบาทในการส่งผลกระทบต่อความสามารถพิเศษของบุคคลหรือไม่และเป็นกรณีของบุคคลทั่วไปที่อยู่ในสถานที่ที่ถูกต้องในเวลาที่เหมาะสมหรือไม่ นอกจากนี้เนื่องจากความสามารถพิเศษเป็นเครื่องมือที่เป็นอันตรายจึงจะมีได้อย่างไร<sup>88</sup>

### สรุป

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำเชิงบารมีของโรงเรียนเอกชน นั้นมีความสำคัญในการขับเคลื่อนโรงเรียนเอกชนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ พฤติกรรมต่างๆของผู้บริหารโรงเรียนนั้นย่อมส่งผลให้เกิดแรงกระตุ้นในการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากรในทางที่ดีขึ้น เกิดความมุ่งมั่นและแรงบันดาลใจ ทำงานร่วมกันเพื่อจุดประสงค์ของโรงเรียน การเสริมสร้างคุณสมบัติของผู้บริหารให้มีบารมี เพื่อที่จะสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นั้นต้องมีความเพียรพยายาม รวมถึงพรสวรรค์ ที่ต้องเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมให้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเป็นนักบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ บริหารโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นศูนย์รวมใจของครูและบุคลากรในโรงเรียน ที่พร้อมจะปฏิบัติหน้าที่อย่างสุดกำลังความสามารถเพื่อตอบสนองภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน



<sup>88</sup> Fragouli and Evangelia, “The Dark-Side of Charisma and Charismatic Leadership”, University of Dundee, **Business and Management Review** (2018.) 298.

### บทที่ 3 การดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน” ครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิธีการวิจัย ดังต่อไปนี้

#### ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยนี้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้องตามระเบียบวิธีการวิจัย และบรรลุวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่ได้กำหนดไว้ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยโดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการจัดเตรียมโครงการวิจัย ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และขั้นตอนการรายงานผลการวิจัย ดังนี้

#### ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย

ศึกษาข้อมูลจากเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ ผลงานวิจัย บทความวิชาการ วารสาร ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน และเทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR จากนั้นนำมาจัดทำโครงร่างงานวิจัย กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยแล้วนำเสนอโครงการวิจัย แก่ไขข้อบกพร่องตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วเสนอขออนุมัติโครงการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

#### ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยเพื่อตอบคำถามการวิจัย ภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) โดยกำหนดลำดับขั้นตอนวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้ เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR โดยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) และแบบสอบถามผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน ประกอบด้วย กลุ่มที่ 1 ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน จำนวน 6 คน กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอกชนหรือระดับนโยบาย จำนวน 4 คน กลุ่มที่ 3 นายกสมาคมคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนระดับภาคและระดับจังหวัด จำนวน 4 คน กลุ่มที่ 4 นักวิชาการการศึกษา อาจารย์ในมหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน ซึ่งจากการศึกษาของแมคมิลแลน (Macmillan) พบว่า เมื่อมีผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป ค่าความคลาดเคลื่อนจะมี

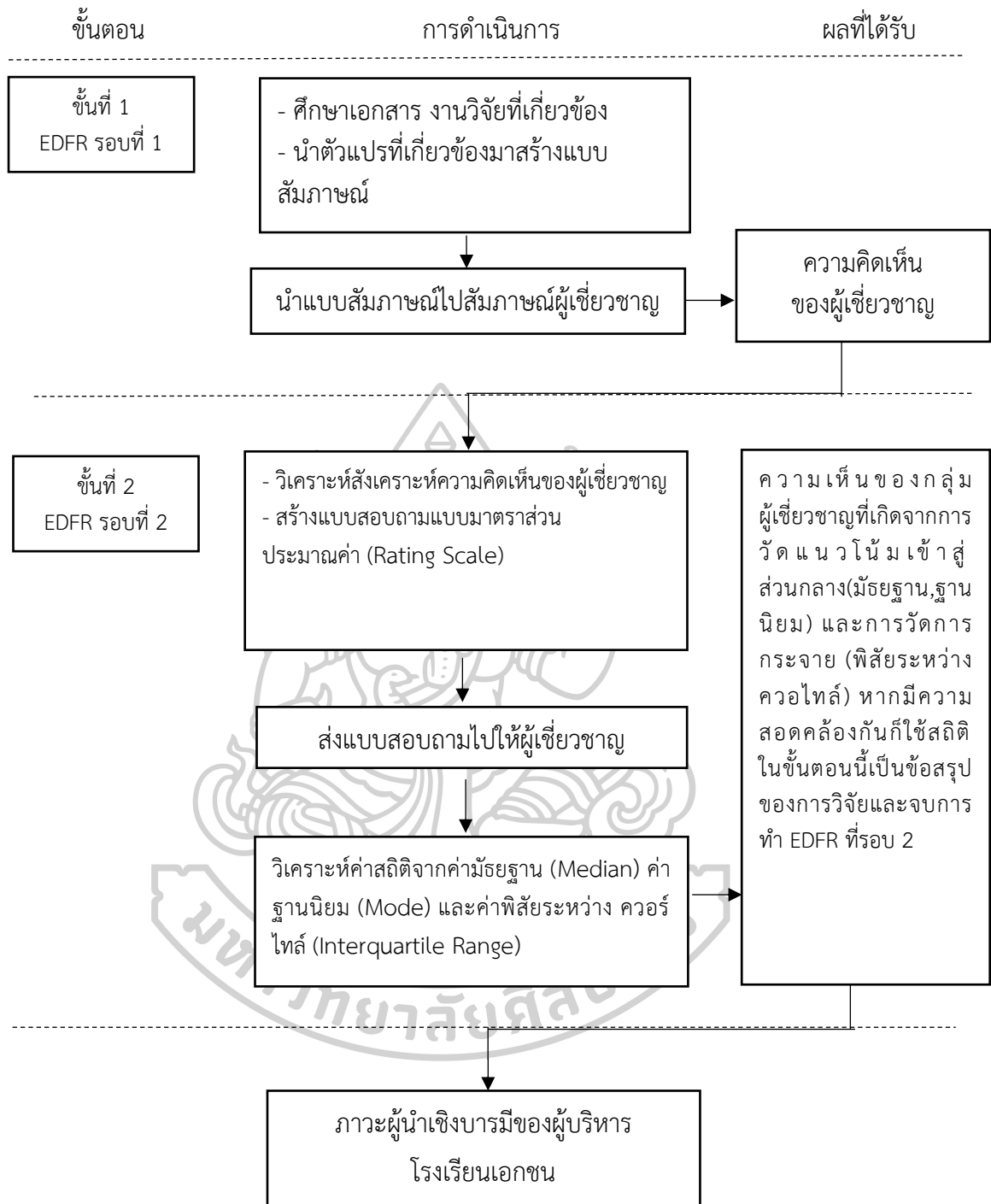
น้อยที่สุดมีค่าเท่ากับ 0.02<sup>89</sup> แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์และแปลผลการวิจัยซึ่งจะทำให้ทราบภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

การทำ EDFR รอบที่ 1 เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญโดยใช้การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) ซึ่งการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง สิ่งที่นักวิจัยดำเนินการก่อนการสัมภาษณ์ คือ การเตรียมหัวข้อคำถามในลักษณะคำถามปลายเปิดที่มีค่าสำคัญ ที่ต้องการมีความยืดหยุ่นสามารถปรับเปลี่ยนภาษาให้สอดคล้องกับผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนและสถานการณ์การสัมภาษณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป พร้อมกับการเปรียบเทียบข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญหลายๆ คน พร้อมกับความเข้าใจลึกซึ้งในประสบการณ์ของแต่ละคนแล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Synthesis) และพัฒนาเป็นแบบสอบถามตามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อใช้เก็บข้อมูลการทำ EDFR รอบที่ 2

การทำ EDFR รอบที่ 2 เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม โดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่ามัธยฐาน (Median) ฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของแต่ละข้อความซึ่งเกณฑ์การพิจารณาความเป็นไปได้ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดและมาก (ค่ามัธยฐาน 3.50 ขึ้นไป) และมีความสอดคล้องกัน (ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับหรือน้อยกว่า 1.50) โดยพิจารณาความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญว่ามีความเป็นเอกพันธ์ (Homogeneity) หรือมีความสอดคล้องกัน (Consensus) ครอบคลุมเรื่องที่ต้องการศึกษามากพอแล้ว จึงหยุดการทำ EDFR เพียงแค่ในรอบที่ 2 ไม่ต้องทำ EDFR ในรอบที่ 3 แล้วนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาสรุปและนำเสนอในรูปของคำบรรยาย โดยสรุปภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สรุปได้ดังนี้

---

<sup>89</sup>Macmillan, "The Delphi Technique" Paper Presented at the annual meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development (Monterey, Calif., May 3-5, 1971) 7.



แผนภูมิภาพที่ 3 แสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

### ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

ผู้วิจัยรวบรวมผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ จากนั้นจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องตามที่คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เสนอแนะ จัดพิมพ์รายงาน และส่งรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์ต่อบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษาต่อไป

### ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงพรรณนา (descriptive research) และการวิจัยเชิงอนาคตโดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) ดังนั้น เพื่อให้การวิจัยเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ประกอบด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

### ผู้เชี่ยวชาญ

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญประกอบด้วย ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอกชนหรือระดับนโยบาย นายกษมาคมคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนระดับภาคและระดับจังหวัด และอาจารย์ในมหาวิทยาลัย จำนวน 17 คน รายละเอียด ดังนี้

กลุ่มที่ 1 ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน จำนวน 6 คน มีคุณสมบัติดังนี้

- 1) วุฒิศึกษาตั้งแต่ปริญญาเอกขึ้นไป หรือ
- 2) ผู้บริหารได้รับรางวัลบริหารสถานศึกษาดีเด่นระดับจังหวัดหรือระดับประเทศหรือ
- 3) เป็นผู้บริหารโรงเรียนที่ผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาจาก สมศ. ระดับดีมาก หรือ ดี หรือผ่านการประเมินเพื่อรับรางวัลโรงเรียนพระราชทานระดับจังหวัด

กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอกชนหรือระดับนโยบาย จำนวน 4 คน มีคุณสมบัติดังนี้

- 1) เจ้าหน้าที่ผู้ดำรงตำแหน่งศึกษานิเทศก์ หรือศึกษานิเทศก์จังหวัด หรือเจ้าหน้าที่กลุ่มงานนโยบายและแผน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน
- 2) วุฒิศึกษาตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป

3) มีผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพและมีการเผยแพร่

4) ประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

กลุ่มที่ 3 นายกสมาคมคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน ระดับภาคและระดับจังหวัด จำนวน 4 คน

1) วุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป

2) ดำรงตำแหน่งนายกสมาคมคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชน

3) มีผลงานทางวิชาการเป็นที่ประจักษ์ยอมรับ

กลุ่มที่ 4 อาจารย์ในมหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน

1) ดำรงตำแหน่งอาจารย์มหาวิทยาลัย

2) วุฒิการศึกษาตั้งแต่ปริญญาโทขึ้นไป

3) มีผลงานทางวิชาการที่มีคุณภาพและมีการเผยแพร่ในระดับประเทศ

4) ประสบการณ์ทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในการวิจัยดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) ใช้ในการทำ EDFR รอบที่ 1 เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) แบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) ใช้ในการทำ EDFR รอบที่ 2 เพื่อสอบถามความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมโดยมีระดับค่าคะแนนของช่วงน้ำหนัก ดังต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในระดับมากที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในระดับมาก มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในระดับปานกลาง มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในระดับน้อย มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในระดับน้อยที่สุด มีค่าน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน



## การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวิจัย

การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้างและแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลการทำ EDFR รอบที่ 1 ผู้วิจัยพัฒนาจากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

2. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) สำหรับการทำ EDFR รอบที่ 2 ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในประเด็นต่าง ๆ จากการทำ EDFR รอบที่ 1 นำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม

## การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อทราบภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยใช้เทคนิคการวิจัยแบบ EDFR ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

1. การเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 1 ติดต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ใช้แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) เพื่อทราบภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่าเป็นไปได้เหมาะสมและหรือควรจะเป็นในอนาคต

2. นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เป็นประเด็นต่าง ๆ ในทุกประเด็นที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความคิดเห็น เพื่อนำประเด็นเหล่านั้นมาสร้างแบบสอบถาม ใช้ในการเก็บข้อมูลในการทำ EDFR รอบที่ 2

3. การเก็บรวบรวมข้อมูลรอบที่ 2 นำแบบสอบถาม ไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญเพื่อพิจารณาประเมินค่าโอกาส ความเป็นไปได้ และหรือควรจะเป็นในประเด็นต่าง ๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์โดยผู้วิจัยสร้างแบบสอบถาม จากนั้นนำส่งแบบสอบถามไปให้ผู้ให้ข้อมูลทางไปรษณีย์ เพื่อให้ผู้ให้ข้อมูลยืนยันคำตอบ ในกรณีให้ผู้ให้ข้อมูลไม่ตอบกลับมาภายใน 2 สัปดาห์ ให้ถือว่าผู้ให้ข้อมูลยืนยันตามความเห็นเดิม

4. นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อหาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) จากนั้นตรวจสอบความเป็นไปได้ระดับมากขึ้นไป กล่าวคือ ค่ามัธยฐานที่ 3.5 ขึ้นไป และพิจารณาความสอดคล้องของคำตอบโดยพิจารณาจากค่าพิสัยควอไทล์ ไม่เกิน 1.5 ถ้าพิจารณาความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญว่ามีความเป็นเอกภาพหรือมีความสอดคล้องกัน ครอบคลุมเรื่องที่ต้องการศึกษามากเพียงพอแล้ว ก็สามารถหยุดทำการ EDFR เพียงรอบที่ 2 ไม่ต้องทำ EDFR รอบที่ 3

### การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญเพื่อทราบภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR ดังนี้

1. ข้อมูลที่ได้จากแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง ในการทำ EDFR รอบที่ 1 ใช้การวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหา

2. ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ สำหรับรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญในการทำ EDFR รอบที่ 2 ใช้การคำนวณหาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป แปลผลตามเกณฑ์ค่าคะแนนกลาง (Mid-Point) ดังนี้

2.1 ค่ามัธยฐาน (Median : Mdn) คือ ค่ากลางของข้อมูลที่อยู่ตรงกลางของข้อมูล

ค่ามัธยฐาน 4.50 – 5.00 หมายถึงเห็นด้วยว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมากที่สุด

ค่ามัธยฐาน 3.50 – 4.49 หมายถึงเห็นด้วยว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนมาก

ค่ามัธยฐาน 2.50 – 3.49 หมายถึงเห็นด้วยว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนปานกลาง

ค่ามัธยฐาน 1.50 – 2.49 หมายถึงเห็นด้วยว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนน้อย

ค่ามัธยฐาน 1.00 – 1.49 หมายถึงเห็นด้วยว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนน้อยที่สุด

2.2 ค่าฐานนิยม (Mode : Mo) คือ ค่าความถี่ของระดับคะแนนจาก 1 – 5 ของแต่ละข้อ ระดับคะแนนใดที่มีค่าความถี่มากที่สุด ถือเป็นค่าฐานนิยมของข้อนั้น ในกรณีข้อใดมีความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากันและระดับคะแนนนั้นอยู่ติดกัน จะถือเอาค่ากลางระหว่างคะแนนทั้งสองเป็นฐานนิยมของข้อนั้น ส่วนกรณีข้อใดความถี่สูงสุดของระดับคะแนนเท่ากันและระดับคะแนนไม่อยู่ติดกันจะถือเอาระดับคะแนนทั้งสองนั้นเป็นฐานนิยมของข้อนั้น นำค่าฐานนิยมที่คำนวณได้มาหาค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐานกับค่าฐานนิยม โดยผลต่างต้องมีค่าไม่เกิน 1 จึงถือว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อข้อนั้นมีความสอดคล้องกัน

2.3 ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ ได้จากการคำนวณหาความแตกต่างของควอไทล์ที่ 1 และควอไทล์ที่ 3 (Q1 – Q3) ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 แสดง

ว่าความเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกัน ถ้าค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้ในแต่ละข้อความมีค่ามากกว่า 1.50 แสดงว่ากลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นแต่ละข้อไม่สอดคล้องกัน

เกณฑ์การสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำคำตอบในรอบสุดท้ายของการวิจัยที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุดและมาก (ค่ามัธยฐานเท่ากับ 3.50 ขึ้นไป) และมีความสอดคล้องกัน (ค่าพิสัยควอไทล์น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50) มาสรุปเป็นผลการวิจัยจะทำให้ได้ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนแล้วนำผลที่ได้มาสังเคราะห์เพื่อจัดทำเป็นภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

### สรุป

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยอนาคต ใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) โดยมีผู้เชี่ยวชาญเป็นกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็น ผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชน ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอกชนหรือระดับนโยบาย นายกษมาคมคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนระดับภาคและระดับจังหวัด และอาจารย์ในมหาวิทยาลัย ดังนั้นเป็นผู้ให้ข้อมูล จำนวน 17 คน ที่ได้จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ซึ่งการทำ EDFR รอบที่ 1 เป็นการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) และนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์และสร้างแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) เพื่อใช้เก็บข้อมูลในการทำ EDFR รอบที่ 2 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่าง ควอไทล์ (Interquartile Range) เพื่อหาความเป็นไปได้ และความสอดคล้องกันของความคิดเห็น เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญว่ามีความเป็นเอกพันธ์ (Homogeneity) หรือมีความสอดคล้องกัน (Consensus) ครอบคลุมเรื่องที่ต้องการศึกษามากเพียงพอแล้ว จึงหยุดการทำเพียงแค่ในการทำ EDFR รอบที่ 2 ซึ่งจะได้ข้อสรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนผู้วิจัย ใช้เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 17 คน ในการทำ EDFR รอบที่ 1 ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured interview) เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญแล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Synthesis) และพัฒนาเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ในการทำ EDFR รอบที่ 2 ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมแล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ การหาค่าค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของแต่ละข้อคำถาม ซึ่งเกณฑ์การพิจารณาความเป็นไปได้ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด และมาก (ค่ามัธยฐาน 3.50 ขึ้นไป) ค่าสัมบูรณ์ของผลต่างระหว่างค่ามัธยฐาน (Median) กับค่าฐานนิยม (Mode) มีค่าตั้งแต่ 0.00 – 1.00 และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญว่ามีความเป็นเอกพันธ์ (Homogeneity) หรือมีความสอดคล้องกัน (Consensus) ครบคลุมเรื่องที่ต้องการศึกษามากพอแล้ว ผู้วิจัยจึงหยุดการทำ EDFR เพียงแค่ในรอบที่ 2 ทำให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ทั้งนี้ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็น 2 ตอนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ตอนที่ 1 ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

##### การทำ EDFR รอบที่ 1 มีรายละเอียดดังนี้

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 1 มีความเห็นว่า โรงเรียนเป็นหน่วยงานที่ต้องการความน่าเชื่อถือซึ่งต้องอาศัยปัจจัยหลายด้านรวมเข้าด้วยกัน ซึ่งภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารก็เป็นส่วนสำคัญโดยเฉพาะในโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารโรงเรียนจะมีความสามารถในการเรียกศรัทธาที่มีต่อโรงเรียนได้มากน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับความรู้ และความน่าเชื่อถือ โดยผู้นำที่ดีจะต้องมีความเชื่อมั่นและอุดมคติของตนเอง ยึดมั่นในอุดมการณ์ความถูกต้อง สามารถใช้อิทธิพลความเป็นผู้นำเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร และช่วยให้กลุ่มงานเกิดความรู้สึที่ดีต่อกัน สามารถจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ที่ไม่ลงตัวได้ พร้อมทั้งจะรับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมได้ตลอดเวลา มีความสามารถในการตัดสินใจที่เฉียบขาด โดยมองภาพรวมขององค์กรเป็นหลักมากกว่าเรื่องส่วนตน กล้าคิด กล้าลอง กล้าเสี่ยง กล้าทำหาย มีทัศนคติและวิสัยทัศน์ที่ดีและสามารถสร้างบรรยากาศ

การทำงานร่วมกันที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีทักษะด้านดิจิทัล ทักษะโลกทันสมัยและสามารถถ่ายทอดสู่ครูและบุคลากรในโรงเรียนได้

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 2 มีความเห็นว่า ความสามารถพิเศษของผู้หน้าที่ทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นทำงานจนประสบความสำเร็จและอำนาจส่วนตัวที่ทำให้ผู้ตามรักและศรัทธาในตัวผู้นำ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำเชิงبارมี มีคุณลักษณะยึดหยุ่น มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการทำงาน สื่อสารชัดเจน ใช้กลยุทธ์หลากหลายเหมาะกับเป้าหมาย เปิดโอกาสให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจเลือกตามความเชื่อ มีการชื่นชมและลงโทษอย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ตามเชื่อมั่น ยอมรับและยินดีปฏิบัติตามคำแนะนำ เกิดความรักในตัวผู้นำ

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 3 มีความเห็นว่า โรงเรียนเอกชน เป็นโรงเรียนที่ต้องยึดหลักการบริหารตามผู้นำ ผู้บริหารซึ่งโดยส่วนมากจะเป็นเจ้าของกิจการซึ่งเป็นผู้รับใบอนุญาตและมีตำแหน่งเป็นผู้อำนวยการสถานศึกษา ซึ่งบุคลากรภายในสังกัดจะต้องปฏิบัติตามหน้าที่และเป้าหมายของสถานศึกษาที่ผู้บริหารได้วางเอาไว้ ภาวะผู้นำเชิงبارมีถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารโรงเรียน ไม่ว่าจะทั้งเอกชนและภาครัฐควรจะมี แต่ในส่วนของด้านเอกชนจะมีความหนักแน่นและมีผลต่อความเชื่อมั่นต่อทั้งบุคลากรและผู้ปกครองมากกว่า โดยผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือ มีความรู้ มีทัศนคติที่ดี ย่อมจะได้รับความน่าเชื่อถือจากทั้งบุคลากรและผู้ปกครองมากกว่าผู้ที่ไม่มี รวมไปถึงผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ยึดมั่นในความเชื่อและอุดมคติของตนเองย่อมจะมีบาร์มีมากกว่า โดยสามารถนำทักษะด้านต่าง ๆ มาเทียบเคียงได้ดังนี้ ด้านความน่าเชื่อถือ ผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือจะมีความน่าเคารพและมีน้ำหนักในการสั่งการ การขอความช่วยเหลือ และการขึ้นนำการดำเนินงานต่าง ๆ ในการทำงานได้เป็นอย่างดี ความรู้ผู้นำที่มีความรู้จะเป็นผู้ที่สามารถขึ้นนำการทำงานได้อย่างถูกต้อง สามารถให้คำปรึกษาในสิ่งทีบุคลากรสงสัย แนะนำแนวทาง นำเสนอแนวคิด และวิธีการแก้ปัญหาได้เป็นอย่างดี ด้านทัศนคติ ผู้นำที่มีทัศนคติที่ดี จะส่งผลต่อบรรยากาศขององค์กรในการทำงาน และส่งผลต่อประสิทธิภาพของการทำงาน โดยเมื่อผู้นำมีทัศนคติที่ดีต่องาน และปัญหาที่พบเจอ ไม่มองปัญหาในแง่ลบ หรือมองว่าปัญหานั้น ๆ ไม่สามารถแก้ไขได้ ก็จะสามารถหาทางแก้ปัญหาและมีความพยายามในการแก้ปัญหาได้ดีกว่า การมองว่าปัญหานั้นไม่สามารถแก้ไขและจัดการได้ และหมดความพยายามไปก่อนที่จะลงมือแก้ไข ซึ่งเมื่อบุคลากรเห็นอย่างนั้นก็จะปฏิบัติและส่งผลให้บรรยากาศของการทำงานดำเนินไปในแนวทางเดียวกัน ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเชื่อมั่นและยึดหลักในอุดมคติของตนเอง เป็นสิ่งที่ผู้นำควรจะมี แต่ต้องมีอย่างพอควรพร้อมทั้งเข้าใจเหตุและผล เพราะความเชื่อมั่นเป็นสิ่งที่ผู้นำมีความจำเป็นในการบริหารงาน ความเชื่อมั่นที่ควรมีไม่ใช่เพียงความเชื่อมั่นในรูปลักษณ์ภายนอก แต่เป็นความเชื่อมั่นในความถูกต้อง และแนวคิดในการทำงาน ในความรู้ความสามารถและอุดมคติของตนเอง เพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ แต่การจะยึดหลักอุดมคติของตนเองนั้นก็ต้องอยู่ในความถูกต้อง และเข้าใจสภาวะแวดล้อมบริบท และบรรยากาศที่ควรจะเป็นทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา



ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 4 มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เป็นความสามารถของบุคคลในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้อื่น สามารถใช้ทักษะการสื่อสาร เพื่อโน้มน้าวให้ผู้อื่นคล้อยตาม เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ควรมีลักษณะ ดังนี้ 1) มีทักษะในการสื่อสารขั้นสูง ที่สามารถโน้มน้าวใจผู้อื่น ทั้งบุคลากรในโรงเรียน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ให้คล้อยตามได้ด้วยการใช้เหตุผลเชื่อมโยง 2) สร้างความรู้สึกผูกพันกับองค์กร 3) สร้างความรู้สึกจริงใจ มุ่งมั่นที่จะทำในเรื่องนั้นๆ ให้ประสบความสำเร็จ 4) มีแนวทางการบริหารงานที่ยืดหยุ่น ยอมรับฟังความเห็นของบุคคลอื่นๆ และสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรเมื่อมีปัญหาในการทำงาน ผู้บริหารจะอยู่เคียงข้างพร้อมสนับสนุนในทุกๆเรื่อง 5) เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร และพร้อมจะเป็นผู้ริเริ่ม เป็นต้นแบบในการทำสิ่งใหม่ๆ เสมอ 6) สร้างความยุติธรรมในองค์กร และการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ เน้นการบริหารอย่างมีความรับผิดชอบและตรวจสอบได้ มีทักษะด้านนวัตกรรมที่สามารถใช้ในการเรียนการสอนในยุคศตวรรษที่ 21 ทักษะด้านการใช้นวัตกรรมการสอน สามารถมองหาโปรแกรมหรือแอปพลิเคชันใหม่ๆ เพื่อใช้ในการบริหารจัดการ โรงเรียนหรือสามารถถ่ายทอดให้กับครูหรือบุคลากร ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างอัตลักษณ์ให้กับโรงเรียนไปในกรณีเดียวกันด้วย และนอกจากการสร้างอัตลักษณ์เชิงวิชาการแล้วนั้น ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงบริหารมีจำเป็นที่จะต้องสร้างอัตลักษณ์หรือเอกลักษณ์ด้านต่างๆ ให้กับโรงเรียนด้วย เช่น ด้านผู้เรียน ด้านอาคารสถานที่ ด้านหลักสูตรการสอน ด้านบุคลากร หากทำได้ดังนี้ ถือได้ว่าเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงบริหารที่ครบถ้วน และจะสามารถนำพาองค์กรหรือโรงเรียนไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองได้

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 5 มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงบริหารมี เราแบ่งคำสำคัญออกเป็น 3 คือ ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ “ภาวะ” ผวนกับ “ผู้นำ” ภาวะ คือ ที่เกิด ที่มี ที่เป็น ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพล มีอำนาจทั้งทางกฎหมาย หรือ เป็นที่ยอมรับจากสังคม ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถ มีอิทธิพล มีศิลปะ ในการนำผู้อื่นปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ตามเป้าหมาย เชิงบริหารมี (Charisma) คือ เสน่ห์ หรือ พรสวรรค์ หรือ ความสามารถพิเศษ หรือ คุณสมบัติ ในการดึงดูดใจคน หรือ ทำให้คนอื่นนับถือในความสามารถอย่างแท้จริง ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน (Private School Administrator) คือ บุคคล หรือองค์คณะบุคคลที่ทำหน้าที่บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน มีโครงสร้างการบริหารที่มีลักษณะเฉพาะของตนเอง แต่ยังคงปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ ได้รับเงินอุดหนุนจากรัฐในบางส่วน เช่น อุดหนุนรายหัว เรียนฟรี 15 ปี หรืออาหารกลางวัน ฯลฯ ใช้ พ.ร.บ.การศึกษาเอกชน พ.ศ. 2550 ในการบริหารจัดการสถานศึกษา สรุป ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนคือ บุคคล หรือองค์คณะบุคคลของโรงเรียนเอกชน ที่มีความสามารถ มีอิทธิพล มีศิลปะ ในการนำผู้อื่นปฏิบัติภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ด้วยคุณสมบัติพิเศษ(เสน่ห์) ในการดึงดูดใจผู้ร่วมงาน และ เป็นที่ยอมรับในความสามารถอย่างแท้จริงลักษณะการบริหารงานของแต่ละ



โรงเรียนมีความแตกต่างกันในเชิงบริหารงานบุคคล ด้วยสาเหตุที่บริบทคำว่าเอกชนของแต่ละโรงเรียน มีความแตกต่างกัน ได้แก่ 1) เป็นโรงเรียนของมูลนิธิ 2) เป็นโรงเรียนของสถาบันศาสนา 3) เป็นโรงเรียนส่วนบุคคลโดยตรง ทั้ง 3 รูปแบบมีการบริหารจัดการที่แตกต่างกันไปตามอำนาจของผู้ดำเนินกิจการ ถึงแม้จะใช้แนวนโยบายของกระทรวงศึกษาก็ตาม ซึ่งเมื่อพิจารณา 2 รูปแบบแรก ก็จะพบว่า ภาวะผู้นำ ตกอยู่กับ บุคคล 3 คน คือ ผู้รับใบอนุญาต ผู้จัดการ และผู้อำนวยการ ความไม่ชัดเจนในการบริหารจัดการทำให้ภาวะการตัดสินใจไม่ชัดเจน ไม่รู้จะฟังใคร งานล่าช้า การใช้ภาวะผู้นำเชิงบริหารมี จึงไปเกิดในด้านอื่น ๆ ซึ่งไม่เกี่ยวกับเป้าหมายทางการศึกษา แต่ในรูปแบบที่ 3 มีการบริหารที่ความเป็นหนึ่งเดียว การใช้ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีย่อมส่งผลต่อการจัดการศึกษา การสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในโรงเรียน ส่งผลต่อความเชื่อมั่นของผู้รับบริการนั้นหมายถึง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) มีความพึงพอใจต่อการบริหารขององค์คณะบุคคลในโรงเรียน อย่างไรก็ตาม ภาวะผู้นำ หรือบารมี บางครั้งก็ไม่สามารถต้านกระแสของภาวะเศรษฐกิจได้ จะพบว่า มีโรงเรียนเอกชนหลายแห่งต้องปิดตัวไปในช่วงสถานการณ์โควิด - 19 ดังนั้นโรงเรียนเอกชนนอกจากจะสร้างศรัทธา บารมีให้เป็นที่ยอมรับแล้ว ยังต้องสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ แนวโน้มของสภาวะเศรษฐกิจ และเหตุการณ์บ้านเมืองในอนาคตได้อย่างทันเหตุการณ์อีกด้วย

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 6 มีความเห็นว่า โดยพฤติกรรมแล้วผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจะแตกต่างจากผู้บริหารโรงเรียนของรัฐเพราะผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจำมีอิทธิพล มีอำนาจเหนือผู้ร่วมงาน โดยนัยอยู่แล้วนั้น เป็นความเชื่อพื้นฐานของผู้ร่วมงานอยู่แล้ว ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจึงต้องมีภาวะผู้นำโดดเด่น มีความสามารถพิเศษที่สั่งสมมาจากความรู้และประสบการณ์ในการบริหารโรงเรียนของตน เพราะโดยทั่วไปแล้วผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจะเป็นเจ้าของโรงเรียนส่วนใหญ่ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจึงกลายเป็นผู้นำแบบศรัทธาบารมีในตัวเองโดยปริยาย ซึ่งสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์จนทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดยอมรับในความสามารถ มีความเชื่อถือและศรัทธาจนเกิดเป็นแรงบันดาลใจในการให้ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานร่วมกัน ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลต่อโรงเรียน การดำเนินงานของโรงเรียนต้องอาศัยความร่วมมือ การยอมรับและความไว้วางใจจากบุคลากรในโรงเรียนเช่นกัน เพราะจะทำให้ทำงานได้ง่ายขึ้น รวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากขึ้นภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เป็นภาวะผู้นำที่อธิบายถึงผู้ที่มีบทบาท มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงในเชิงทัศนคติแง่บวกและความรู้สึกที่ดีของสมาชิกในโรงเรียน ดังนั้นผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจึงต้องมีลักษณะพิเศษ โดดเด่น โดยเฉพาะสถานการณ์ที่ไม่ลงตัว ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ต้องมีลักษณะโดดเด่น ดังนี้ คือ มีวิสัยทัศน์ที่ก้าวหน้า ยอมรับการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่มีความคิด ความเชื่อมั่นในตนเอง สมรรถภาพทางสติปัญญาดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ อดทน เฉลียวฉลาด มีความสามารถในการชนะใจคนอื่นโดยการปรับ มีความสามารถในการสื่อสารที่สามารถปรับเปลี่ยน

Mindset ของตนเพื่อพัฒนาการทำงานและการเป็นผู้นำ มองประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก กล้าเสี่ยง กล้าลอง กล้าท้าทาย แม้จะตกอยู่ในสถานการณ์ที่กดดัน มีทักษะความสามารถในการสื่อสาร ที่จะนำไปสู่ความเชื่อมั่นศรัทธาจากผู้ตามอย่างเต็มที่ มีคุณธรรมจริยธรรมมีความเอื้ออาทรบริหารงานแบบการมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำเชิงบารมีจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำแสดงให้เห็นถึงความสามารถและความสำเร็จจนประทับใจลูกน้อง ฉะนั้นผู้นำต้องรู้จักมีพฤติกรรมให้ลูกน้องเชื่อมั่นดังกล่าให้ได้ จะทำให้ลูกน้องยอมรับและยินดีจะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำมากขึ้น เน้นความสำคัญที่เป้าหมายของงานแต่ก็ให้ความสนใจกับค่านิยมความคิดเห็นและแรงจูงใจร่วมกันของผู้ตามหรือผู้ที่ทำงาน โดยจะทำให้ผู้ทำงานรู้ถึงทิศทางในการทำงานว่าจะมุ่งไปทางไหน สุดท้ายก็จะทำให้ผู้ทำงานทุกคนเกิดการยอมรับในงานและจุดมุ่งหมายของงานร่วมกัน

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 7 มีความเห็นว่า การบริหารงานในโรงเรียนเอกชนจะประสบผลสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายเกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ผู้นำต้องมีทั้งศาสตร์และศิลป์ มีความสามารถที่จะเข้าไปนั่งในใจคน เพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพของงาน ดังนั้นภาวะผู้นำจึงมีความแตกต่างกันไปตามสภาพองค์กร สำหรับผู้นำในโรงเรียนเอกชนที่จะกล่าวถึงคือ ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership) คือ ต้องเป็นบุคคลที่มีบุคลิกและลักษณะพิเศษเฉพาะตัว เมื่อผู้ร่วมงานเห็นแล้วเกิดความเลื่อมใส ยินยอมทำตามโดยไม่มี การขัดขืนหรือโต้แย้ง บุคลิกภาพที่มีลักษณะพิเศษ ได้แก่ ความสามารถในการชักนำ แนวทาง ประสานงาน ให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทนต่อการเปลี่ยนแปลง มีความรู้ความสามารถด้านวิชาการ และการบริหารเป็นอย่างดี กล้าตัดสินใจ กล้าให้ กล้าลงทุน บนพื้นฐานด้านงบประมาณของโรงเรียนที่มีอยู่อย่างจำกัด เป็นผู้สร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในเรื่องความต้องการของมนุษย์ (Hierarchy of Need) ตามทฤษฎีของมาสโลว์ อันได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย ความมั่นคงปลอดภัย ความรัก และการมีส่วนร่วมทางสังคม เกียรติยศ ความสำเร็จความสมหวังของชีวิต นอกจากนี้ผู้นำในโรงเรียนเอกชนต้องรู้จักปรับตัวเข้ากับวิถีของสังคมในแต่ละระดับ ยึดหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา หรือศาสนาที่คนส่วนใหญ่ขององค์กรยึดถือ มาปฏิบัติสร้างความเคารพเลื่อมใส ศรัทธา แก้ไขปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน สามารถโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงานทำงานที่ต้องการ ดังนั้นผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต้องนำทั้งศาสตร์และศิลป์ บวกด้วยพรสวรรค์ที่ติดตัวมา ดำเนินนโยบายตามแผนและขั้นตอนโดยยึดหลักคนก็สำราญงานก็สำเร็จ นอกจากนี้ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงในการจัดการศึกษาที่เข้าสู่การศึกษาแบบออนไลน์ ความรู้ไม่ได้เพียงอยู่แค่ในห้องเรียนอีกต่อไป ทุกคนสามารถหาความรู้ได้จากแหล่งต่างๆ หนังสือเรียนเริ่มเสื่อมความหมายลงไปทีละน้อยและมีสื่อออนไลน์ คลังความรู้ออนไลน์เข้ามาแทนที่ ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนเอกชนในยุคปัจจุบัน จำเป็นต้องมีทักษะด้านดิจิทัลเป็นสำคัญ และยังสามารถถ่ายทอดความรู้ในแขนงนั้นๆ ให้กับครูและบุคลากรได้อีกด้วย และที่สำคัญต้องมีวิจรรย์ญาณที่ดีชี้ข้อผิด ข้อถูก หรือ ข้อดีข้อเสียของการใช้นวัตกรรมได้อย่างลึกซึ้ง

รวมทั้งต้องให้ความสำคัญในการโน้มน้าวครูและบุคลากรทางการศึกษาในการผลิตสื่อนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน โดยแทรกเข้าไปในหลักสูตรโรงเรียนอย่างแยบยลทีละน้อย

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 8 มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic leadership) ในโรงเรียนเอกชนเป็นสิ่งที่จำเป็น โรงเรียนเอกชนแม้เป็นธุรกิจการศึกษาแต่อยู่ในกลุ่มของ Non for profit ดังนั้นการเป็นผู้บริหารหรือผู้นาองค์กรต้องปฏิบัติงานหลากหลายด้าน ขับเคลื่อนเชื่อมโยงทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนเพื่อให้ประสบความสำเร็จ บนทรัพยากรที่มีจำกัด และด้วยวัตถุประสงค์หลักโรงเรียนเอกชนจัดการศึกษาเพื่อช่วยเหลือและสนับสนุนภาครัฐ ไม่ได้มีเป้าหมายในการแสวงหากำไรเป็นที่ตั้ง ดังนั้นผู้นำที่จะนำพาโรงเรียนในฐานะผู้อำนวยการต้องมีภาวะผู้นำเชิงบารมีที่ประกอบไปด้วย 1) มีความสามารถที่หลากหลายครอบคลุมรอบด้านทั้งการจัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการ 2) สามารถปฏิบัติตนเป็นเข็มทิศนำทางให้กับโรงเรียนและสมาชิกในโรงเรียนทุกกลุ่มได้ 3) มีจริยธรรมในการปฏิบัติงาน จริยธรรมส่งผลต่อผู้ตามให้เกิดความรักและศรัทธาต่อผู้นำ พร้อมทั้งจะสร้างวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกันในการทำงานในแต่ละช่วงเวลาทั้งเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว การมีจริยธรรมของผู้บริหารทำให้การทำงานร่วมกันโดยปราศจากความเคลือบแคลงสงสัย 4) มีความมั่นใจในตนเอง ภายใต้ลักษณะของผู้มี Growth mindset มากกว่า Fixed mindset จึงทำให้สามารถเรียนรู้สิ่งใหม่ ปรับตัวและปรับใจต่อปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไปได้ได้อย่างเหมาะสมและเกิดผลดีกับทุกฝ่าย 5) มีบทบาทสำคัญใน 4 ลักษณะ คือ Coach Mentor Facilitator Trainer ในการทำงานร่วมกับทีมงานโดยมีเครื่องมือสำคัญ คือ การฟังอย่างลึกซึ้งโดยไม่รีบด่วนตัดสินใจ พร้อมสะท้อนผลการเรียนรู้และให้ Feedback กับเพื่อนร่วมกัน 6) มีการพัฒนาอย่างเป็นพลวัตสร้างแรงขับเคลื่อนจากภายในแต่ละคนในทีมให้สามารถนำตนเองได้ ลดการสั่งการ และเปิดพื้นที่ให้ทำงานร่วมกัน คิด ออกแบบ สร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ ให้การสนับสนุนและส่งเสริมอย่างถูกวิธี 7) สร้างวัฒนธรรมการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันกับทีมงานให้สามารถทำงานอันส่งผลดีต่อผู้เรียน และ stakeholders โดยยึดปรัชญาการจัดการศึกษาของโรงเรียน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายที่วางไว้ โดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน วิธีและวิถีของโรงเรียนรพพัฒน์ในฐานะโรงเรียนเอกชน ภาวะผู้นำเชิงบารมีในระดับต่าง ๆ ถูกตีความ 7 ข้างต้น วิธีการและกลไกในการนำภาวะผู้นำเชิงบารมีสร้างความก้าวหน้าและการพัฒนาโรงเรียนทำโดย การมีระบบพัฒนาชุมชนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาวิชาชีพ (Professional learning community) ที่เข้มแข็ง ระบบการศึกษาชั้นเรียนร่วมกัน (Lesson study) จัดให้มี Co-learning space สำหรับทีมงานเพื่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ สร้างและพัฒนาระบบนิเวศการเรียนรู้และอยู่ร่วมกันที่มีอัตลักษณ์บ่มเพาะปัญญาภายใน มีแผนพัฒนาระยะสั้น ระยะกลางและระยะยาวที่ชัดเจนแต่สามารถยืดหยุ่นตามสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลาได้ ผู้นำทุกระดับศึกษาและพัฒนานวัตกรรมสำหรับการจัดการเรียนรู้และการบริหารจัดการเป็นของตนเอง รวมถึงการเรียนรู้และนำนวัตกรรมการศึกษาที่มีคุณภาพเข้าสู่โรงเรียน เพื่อตอบ

ปรัชญาการศึกษาที่ว่า วรรณศิลป์ การศึกษาสมัยใหม่เพื่อความเจริญของชีวิตและสังคม ข้อควรระวังของการมีภาวะผู้นำเชิงบารมี หากยึดมั่นถือมั่นในบารมีที่มีอาจส่งผลต่อการเกิด Fixed mindset และการพัฒนาต่อยอดหรือการพัฒนาอย่างเป็นพลวัตหยุดชะงัก การเชื่อมั่นในตัวเองและความพยายามเป็นแบบอย่างที่ดีอาจทำให้สูญเสียความคิดสร้างสรรค์ความคิดนอกกรอบที่จะนำไปสู่ การสร้างสรรค์นวัตกรรม อนึ่งช่วงวัยที่อายุมากขึ้นการมีภาวะผู้นำเชิงบารมีที่เข้าใจคลาดเคลื่อน อาจจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานร่วมกับผู้คนที่มีความหลากหลาย ทั้งความหลากหลายทาง วัฒนธรรม ความคิด ความเชื่อ และช่วงวัยที่แตกต่างกัน ดังนั้นภาวะผู้นำเชิงบารมีต้องมีทักษะการคิด ขั้นสูงและสติเป็นเครื่องมือกำกับตนเองเสมอ

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 9 มีความเห็นว่า ในฐานะเป็นโรงเรียนเอกชนการกุศล ภาวะผู้นำเชิงบารมี ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน คือ ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษดีเลิศ อย่างใดอย่างหนึ่งมีการสั่งสมความดีงาม จนเป็นคนดีในแง่กรรม คือ กุศลกรรมคือมีคุณต่อตนเอง ต่อบุคคล ต่อสังคมต่อมโนธรรม และ มาตรฐานทางสังคม เป็นคนดีที่ไม่มีอะไรที่ต้องทำเพื่อตนแล้ว มุ่งทำความดีนั้นต่อหมู่ชนทั้งหลาย โดยยึดหลักการบริหารโดยหลักธรรมาภิบาล 10 ประการ

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 10 มีความเห็นว่า ในสถานการณ์โลกยุคพลิกผัน (Disruptive era) ภาวะ เชิงผู้นำจึงมีความสำคัญต่อการบริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษา เอกชนในช่วงสถานการณ์ที่ยากลำบากโดยเฉพาะสถานการณ์หลังยุคโควิด 19 (Post-Covid) ภาวะ ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญในการนำพาองค์กรผ่านพ้นสถานการณ์ดังกล่าว โดยเฉพาะศักยภาพของผู้บริหาร ภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จึงเป็นปัจจัย สำคัญในการเร่งพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีสมรรถนะดังกล่าว ราชบัณฑิตยสถาน 2551 กล่าวว่า คำว่า “บารมี” เป็นคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะพิเศษที่เกิดจา การเสริมสร้างจากความสามารถส่วนบุคคลและสามารถถ่วงดุลระบบการศึกษาไทยที่มีความเคร่งครัด เป็นเสมือนพลังผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคม จากความสามารถที่ปรากฏอย่างเด่นชัดใน ตัวบุคคล เป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถืออันเกิดจากความสามารถและการบริหารจัดการศักยภาพ ภายในของตน องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จึงประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ 6 ปัจจัย ได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์ (Vision) 2) มีความมั่นใจในตนเองและมี จริยธรรมครองตน (Confident and Ethic) 3) การสร้างแรงบันดาลใจ (Motivation) 4) มีทักษะการ สื่อสารยอดเยี่ยม (Communicate) 5) มีความกล้าเสี่ยง (Venture) 6) มีคุณธรรม (Moral) โดย ทั้งหมดจะเป็นปัจจัยส่งเสริมผู้บริหารสถานศึกษาตามคุณลักษณะอันพึงประสงค์และองค์ประกอบที่ ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนที่พึงมีต่อการนำพาองค์กรผ่านพ้นสถานการณ์ที่ยากลำบากในสถานการณ์ โลกยุคพลิกผันรวมถึงสถานการณ์หลังการแพร่ระบาดของโรคไวรัสโคโรนา (Covid-19) ดังนั้นภาวะ



เชิงبارมีของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน จึงถือเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างสมรรถนะให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัย รวมถึงเป็นการส่งเสริมสมรรถนะสำคัญในการช่วยผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนในวงกว้างได้ทราบองค์ประกอบที่สำคัญ เพื่อนำไปยกระดับและพัฒนาสมรรถนะของตนเอง รวมถึงอาจส่งเสริมครู บุคลากรทางการศึกษา ภายในสถานศึกษานั้นได้ทราบค่านิยมและคำจำกัดความ “ภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน” เพื่อนำเสนอนวัตกรรมทางองค์ความรู้ให้ผู้ที่สนใจได้มีองค์ความรู้และส่งเสริมเพื่อการเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษาไทยให้ก้าวข้ามผ่านสถานการณ์ดังกล่าว

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 11 มีความเห็นว่า คำว่า “ผู้นำ” คือ บุคลากรที่สามารถนำองค์กรไปสู่เป้าหมายตามความต้องการของหลายๆ ส่วนได้ แต่การเป็น “ผู้นำในสถานศึกษา” จะไม่เหมือนกัน เพราะการจัดการศึกษาของผู้นำต้องมีทฤษฎี เทคนิค ความมีบุคลิกภาพ การสร้างโมเดลความสำเร็จที่แตกต่างกัน ผู้นำบางท่านชอบการพัฒนาสถานที่เพื่อให้ดูดีน่าเรียน ผู้บริหารบางท่านชอบวิชาการ ก็พัฒนาไปอีกแบบ นี่คือนำในโรงเรียน “ผู้นำโรงเรียนเอกชน” คือ ผู้บริหารแบบ ONE STOP SEVERVICE ที่สามารถทำได้ทุกอย่างในบุคคลคนเดียว เช่น มอบหมายงาน ดำเนินการด้วยตนเอง ประสานงานทั่วไป เป็นอำนาจหน้าที่ที่อยู่ตัวบุคคลเดียว มุมมองทัศนคติ ที่มีต่อภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน กล่าวได้ว่า ธรรมชาติความเป็นผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ยึดหลักการบริหารงานแบบเผด็จการ เพราะสถานศึกษาเอกชนเปรียบเสมือนบริษัทหนึ่งที่ตั้งตั้งขึ้นในรูปแบบนิติบุคคลที่ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสามารถมีอำนาจสั่งการ การใช้บาร์มีที่เหนือสิ่งอื่นใด เพราะไม่ว่าเป็นรูปนิติบุคคล โรงเรียนมูลนิธิ โรงเรียนเอกชนการกุศล ผู้บริหารโรงเรียนคือเจ้าของโรงเรียน สามารถทำให้การควบคุมโรงเรียน ครู บุคลากร สร้างนักเรียนให้ไปในทิศทางที่ผู้บริหารคาดหวังได้โดยไม่มีข้อผิดพลาดอย่างแน่นอน ความคิดเห็นเกี่ยวผู้นำบาร์มีโรงเรียนเอกชน สามารถสรุปได้ 2 ประเด็น ดังนี้ 1) ผู้บริหารบาร์มีในรูปแบบเผด็จการ ผู้บริหารสร้างบาร์มีให้ตนเองมีความใหญ่ จะบริหารจัดการสั่งการ ตามต้องการของตนเพื่อให้โรงเรียนบรรลุตามเป้าประสงค์ของตนเอง ผู้บริหารบาร์มีในรูปแบบการมีส่วนร่วม ผู้บริหารที่กระจายอำนาจการทำงานเพื่อให้ทุกคนยอมรับการทำงานแบบเป็นทีมในตัวผู้บริหาร กล่าวที่มอบหมายกระจายงานให้กับทุกคน สร้างโมเดลการทำงานให้เกิดวัฒนธรรมแบบมีคุณภาพ มอบหมายตามความถนัดของแต่ละบุคคล (Put the right man into the right job) งานสำเร็จได้ด้วยลูกทีม ครู นักเรียน โดยที่ผู้บริหารได้รับการยอมรับ จนเกิดความเกรงขามในงาน นอกจากนี้ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน พร้อมทั้งสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียนให้เด่นชัดในทุกแง่มุม ทั้งด้านวิชาการ ด้านบุคลากร ด้านผู้เรียน ด้านสถานที่ เพื่อตอบสนองกับความคาดหวังที่ถาโถมเข้าสู่โรงเรียน

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 12 มีความเห็นว่า การดำเนินงานภายในโรงเรียนต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งจะทำให้การทำงานได้ราบรื่นขึ้น ง่ายขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้น ความสำคัญของงานอยู่ที่

เป้าหมาย ภาวะผู้นำเชิงบารมีจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารโรงเรียนนำเสนอให้เห็นถึงความสามารถและความสำเร็จจนเป็นที่ประทับใจลูกน้อง ผู้นำที่มีบารมีจะก่อให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพสูง และจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายินดีทุ่มเทปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ สร้างแรงจูงใจร่วมกันของผู้ตามหรือผู้ที่ทำงานโดยจะให้ผู้ทำงานรู้ถึงทิศทางในการทำงานว่าจะมุ่งไปทางไหน สุดท้ายก็จะทำให้ผู้ทำงานทุกคนเกิดการยอมรับในงานและจุดมุ่งหมายของงานร่วมกันมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม ฉะนั้นผู้นำต้องมีพฤติกรรมให้ลูกน้องเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารให้ได้ ก็จะทำให้ลูกน้องยอมรับและยินดีจะปฏิบัติตามคำสั่งของผู้นำมากขึ้น ภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในทัศนะคติของข้าพเจ้า คือ เป็นผู้บริหารที่ มีการยอมรับ และความไว้วางใจจากบุคลากรในสถานศึกษา มีความสามารถความผูกพันทางจิตใจที่ล้าลึกล้อมีอิทธิพลกับผู้ปฏิบัติตาม สามารถที่จะใช้อำนาจในหน้าที่ ที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง เพื่อให้คณะครูร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ของโรงเรียนเพื่อให้งานทำงานไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่น

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 13 มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ต้องมีเป้าหมาย มีวิสัยทัศน์ มีการวางแผนในการทำงาน มีขั้นตอนการวางแผน การดำเนินงาน การนิเทศติดตาม และนำข้อมูลที่เป็นข้อผิดพลาดมาปรับปรุงแก้ไขในการวางแผนงานต่อไป ต้องมองการไกล สามารถคาดเดาอนาคตได้ว่าควรพัฒนาโรงเรียนไปในทิศทางใด ที่จะทำให้มีการพัฒนาที่ดีขึ้นกว่าเดิมทันยุคทันสมัย มีทักษะด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ต้องมีบุคลิกภาพที่ดี น่าเชื่อถือ เหมาะสมกับการเคารพ เช่นการแต่งกายที่ภูมิฐาน เหมาะสมตามกาลเทศะ การวางตัวที่ดีมีความยุติธรรมตามหลักธรรมมาภิบาล และปรารถนาเรื่องเสื่อมเสีย ต้องมีความมั่นใจในตนเอง กล้าพูด กล้าคิด กล้าทำ กล้าแสดงออก และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน มีการสนับสนุนให้ครูและบุคลากรในโรงเรียนมีการพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ การอบรมพัฒนาด้านต่างๆ เช่น ด้านวิชาการ ด้านความสามารถส่วนบุคคล ด้านดิจิทัล ส่งเสริมให้ครูและบุคลากร เรียนต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อนำความรู้ความเข้าใจมาปรับใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ และต้องสร้างขวัญและกำลังใจต่อครูและบุคลากรในโรงเรียน การชมเชย การให้รางวัล เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 14 มีความเห็นว่า การบริหารโรงเรียนเอกชนยุคใหม่เป็นงานที่ยากและหนัก เพราะอัตราการเกิดของนักเรียนลดลง เรื่องของภาวะผู้นำเชิงบารมี ทฤษฎีส่วนใหญ่เป็นทฤษฎีรุ่นเก่าตั้งแต่ยุควิทยาศาสตร์ ที่ว่าผู้นำต้องโดดเด่น คำว่า Charismatic Leadership เป็นผู้นำเชิงบารมี แต่โดยจริงแล้วมีอีกหนึ่งคำที่ใช้คล้ายคลึงกัน คือ มีคำว่า เสน่ห์ (charming) ผสมเข้าไปอยู่ด้วย ดังนั้นผู้บริหารต้องสร้างเสน่ห์ในการบริหารด้วย เมื่อประสบปัญหาในการบริหารหรือเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันเกิดขึ้นต้องอาศัยพลังอำนาจของผู้นำในการชี้ขาดถึงอนาคตของโรงเรียน ผู้นำที่ประสบความสำเร็จส่วนมากเป็นผู้มีบารมี ผู้บริหารรุ่นใหม่อาจมีบารมีน้อย เนื่องจากขาดประสบการณ์ ดังนั้นผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมที่โดดเด่น ตัดสินใจเฉียบขาด(แต่ไม่ใช่เผด็จการ) มีพฤติกรรมที่ดี เป็นที่



ประจักษ์ให้ผู้อื่นยอมรับ ยุคสมัยเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องเปลี่ยนตาม ตามให้ทันโลก ต้องมีทักษะ ด้านนวัตกรรมเข้ามาเพิ่มเติมเป็นภาวะผู้นำแบบผสมผสาน ผู้บริหารต้องมีปฏิสัมพันธ์กับทุกส่วน ระหว่างผู้บริหารกับครูและบุคลากร ระหว่างผู้บริหารกับเพื่อนผู้บริหาร ระหว่างผู้บริหารกับหน่วย เหนือหรือองค์กรภายนอก ทั้ง 3 ระดับอย่างเหมาะสม และต้องสร้างความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่น จากลูกน้อง มี 7 ประเด็นสำคัญที่ผู้นำควรมี 1) วิสัยทัศน์เชิงพัฒนา (vision) สามารถมองว่าเกิดอะไร ขึ้นและจะอยู่กับมันอย่างไร ต้องมีกลยุทธ์ที่ดีที่เหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ 2) ผู้บริหารต้องสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารที่ดีจะต้องกระตุ้น ยุยง ส่งเสริมให้ครูทำงาน ลดความขัดแย้ง ลงเรือลำเดียวกัน พร้อมใจกันพาย สร้างแรงบันดาลใจให้อยากทำงาน สร้างสรรค์ผลงานออกมาเรื่อยๆ โดยไม่ต้องคิดว่า ทำแล้วได้อะไร ผู้บริหารต้องกระตุ้นทุกคนให้อีกเต็มในการปฏิบัติหน้าที่อยู่ตลอดเวลา 3) ต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ครูและบุคลากรได้เห็นเป็นประจักษ์ด้วยตัวตนของผู้บริหารเอง 4) ต้องมีคุณธรรม จริยธรรมและความซื่อสัตย์ ต้องมีวิธีคิดที่มีความยุติธรรม ต้องแสดงให้เห็นว่ามีความยุติธรรม ชมเขย ในที่สาธารณะ ดิถิงในที่ลับ ยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน 5) ต้องกล้าเสี่ยง การตัดสินใจที่ ถูกต้องแต่การตัดสินใจทุกครั้งจะต้องอยู่ในฐานข้อมูลที่ดีพอและน่าเชื่อถือ 6) ต้องมีการสื่อสารที่ดีทั้ง 3 ระดับ ดังที่กล่าวในข้างต้น และ 7) ผู้บริหารที่ดีต้องมีเครือข่ายทางการศึกษา (Connection) เพื่อใช้ในการเพิ่มพูนโอกาสในการจัดการศึกษาที่กว้างขึ้นและทัดเทียมกันกับอารยประเทศในยุคที่โลก ไร้พรมแดนดังทุกวันนี้

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 15 มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน เป็น ผู้บริหารที่มีความคิด ความเชื่อมั่นในความคิดของตน มีสมรรถภาพทางสติปัญญาที่ดี มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ อดทน เฉียวฉลาด มีความสามารถในการชนะใจคนอื่น เป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือ ธรรมชาติ มีอำนาจแฝง มีความฉลาด เชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการใช้อิทธิพลเชิงบารมีของ ผู้นำเพื่อให้คณะครูและบุคลากรร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ของโรงเรียนเพื่อให้การ ทำงานไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่น สามารถก่อให้เกิดความผูกพันทางจิตใจที่ลึกลับระหว่างผู้นำกับผู ปฏิบัติตาม สามารถที่จะใช้อำนาจในหน้าที่ ที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงความเชื่อที่ได้เคยยึดถือ ปฏิบัติต่อ ๆ กันมา ซึ่งภาวะผู้นำเชิงบารมีจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารโรงเรียนนำเสนอแสดงให้เห็นถึง ความสามารถและความสำเร็จจนเป็นที่ประทับใจและศรัทธาของลูกน้อง ฉะนั้นผู้นำต้องมีพฤติกรรม ให้ลูกน้องเชื่อมั่นดังกล่าวนำให้ได้ หากทำได้แล้วก็จะทำให้ลูกน้องยอมรับและยินดีจะปฏิบัติตามคำสั่ง ของผู้นำมากขึ้น จะปฏิบัติหน้าที่โดยไม่มีข้ออ้าง ข้อโต้แย้งและลงมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรมีภาวะผู้นำเชิงบารมีที่กล่าวมานี้ เพราะการดำเนินงานของภายในโรงเรียน ต้องอาศัยความร่วมมือ การยอมรับ และความไว้วางใจจากบุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งจะช่วยให้ทำงานได้ ราบรื่น ง่ายขึ้น และมีประสิทธิภาพมากขึ้นเน้นความสำคัญที่เป้าหมายของงาน สร้างแรงจูงใจร่วมกัน

ของผู้ตามหรือผู้ที่ทำงานโดยจะให้ผู้ทำงานรู้ถึงทิศทางในการทำงานว่าจะมุ่งไปทางไหน สุดท้ายก็จะทำให้ผู้ทำงานทุกคนเกิดการยอมรับในงานและจุดมุ่งหมายของงานร่วมกันและมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 16 มีความเห็นว่า ผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ต้องเป็นบุคคลที่มีความพิเศษในตัวตน ภูมิรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน เป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ทั้งในด้านพฤติกรรม และนิสัย มีความรู้ความสามารถด้านวิชาการในระดับสูงและมีความเชี่ยวชาญในการบริหาร บริหารงานด้วยใจยุติธรรมด้วยหลักธรรมาภิบาล และสิ่งที่สำคัญมากของภาวะผู้นำเชิงบาร์มีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน คือ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองเกมออก อ่านคนเป็น สามารถกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเขาเหล่านั้นไม่หวังสิ่งตอบแทนเป็นเงินหรือสิ่งอื่นๆ นอกจากประโยชน์ของโรงเรียน ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากรในโรงเรียน ด้วยทั้งการ แสดงออกทางด้านภาษาและอวัจนภาษา เพื่อสื่อถึงความจริงใจและความเอาใจใส่ของผู้บริหารที่มี ต่อครูและบุคลากรภายในโรงเรียน รวมทั้งยังสามารถเป็นการสร้างความเชื่อใจและเชื่อมั่นในตัว ผู้บริหารจากครูและบุคลากรด้วยอีกทางหนึ่ง และควรมีการให้สวัสดิการที่ดีและเหมาะสมต่อครูและ บุคลากรในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอัตราค่าตอบแทนการปฏิบัติงานล่วงเวลา การปฏิบัติงานในวันหยุด สวัสดิการด้านสุขภาพ การรักษาพยาบาลหรือแม้กระทั่งสวัสดิการด้านวิชาการและสันตนา การ อาจมีความมุกะลุในการตัดสินใจบ้างเป็นครั้งคราว ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับสถานการณ์นั้นๆ ว่าควรริบ ตัดสินใจหรือต้องพิจารณาอย่างรอบคอบบนฐานข้อมูลที่ถูกต้องเสียก่อน หากผู้บริหารโรงเรียนใด เป็นได้ดังนี้ จะเป็นภาวะผู้นำเชิงบาร์มีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่สามารถนำพาโรงเรียนจัด การศึกษาที่ดีและเจริญรุ่งเรืองต่อไปในอนาคต

ผู้เชี่ยวชาญท่านที่ 17 มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงบาร์มีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน หมายถึง การที่ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างและแนวทางในการปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงาน ของตนเอง โดยอาจมีอิทธิพลเหนือความเชื่อ ค่านิยม พฤติกรรม และการปฏิบัติงานของทีม บริหาร ทีมงาน ผ่านพฤติกรรม ค่านิยม ความเชื่อและการทำเป็นตัวอย่างของผู้นำฝ่ายบริหารใน องค์กร ซึ่งจะต้องประกอบด้วยคุณลักษณะสำคัญดังนี้ 1) การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถสื่อสาร ให้รู้ว่าอนาคตสถานศึกษาของเราจะต้องดำเนินไปในทิศทางใด 2) มีความมั่นใจในตนเอง กล้าแสดงออก กล้าพูด กล้าที่จะลงมือทำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ งานและ เสนอแนะเทคนิควิธีการในการดำเนินงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ สูงสุด 3) การสร้างแรงบันดาลใจ สามารถกระตุ้นให้บุคลากรทำงานได้อย่างเต็มความรู้ ความสามารถ และมีความตระหนักถึงสิ่งสำคัญในการปฏิบัติงาน ให้กำลังใจ ให้บุคลากรมุ่งในการ ทำงานที่จะให้งานสำเร็จ เกิดความรู้สึกว่าควรอุทิศตนเพื่อสถานศึกษา 4) มีทักษะการสื่อสารที่ดีเยี่ยม มีความเที่ยงตรงของข้อมูล ข่าวสาร มีความชัดเจนในการเสนอแนะ ให้ข้อมูลข่าวสารกับบุคลากรทั้งไม่ เป็นทางการและลายลักษณ์อักษร 5) มีความกล้าที่จะเสี่ยง กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงวิธีคิด วิธีทำงาน

หรือพฤติกรรม ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งกับตนเอง ผู้อื่นและหน่วยงาน 6) มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์ สุจริต อดทน อดกลั้นเสียสละปฏิบัติเพื่อร่วมงานอย่างเสมอภาค

เพื่อทราบภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิจัยอนาคต แบบ EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) โดยดำเนินการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 4 กลุ่ม ที่ใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) รวมจำนวนทั้งสิ้น 17 คน ด้วยแบบ สัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) โดยมุ่งประเด็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบริหาร ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ผลการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญสามารถสังเคราะห์เป็นกลุ่มความคิดเห็น เกี่ยวกับประเด็นสำคัญ ต่าง ๆ ได้ดังนี้

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรมี สาระสำคัญ ดังนี้ 1) ผู้บริหารควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน 2) ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความ อดทน อดกลั้น เพื่อนำพาโรงเรียนให้ผ่านพ้นอุปสรรคที่กำลังเผชิญไปได้ ไม่ว่าวิกฤติการณ์เหล่านั้นจะ ส่งผลกระทบต่อโรงเรียนหรือองค์กรมากเช่นไร 3) ผู้บริหารมีความเสมอต้นเสมอปลายในหน้าที่ ผู้บริหาร ประพฤติปฏิบัติตนในทางที่ดีของครู บุคลากรและนักเรียนอยู่เสมอเป็นกิจวัตร 4) ผู้บริหาร เป็นผู้ประพฤติดี เป็นแบบอย่างให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีของคนใน สังคม 5) ผู้บริหารต้องสร้างความน่าเชื่อถือให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน ด้วยตัวตนของผู้บริหารเอง จึงสรุปสาระสำคัญนี้ว่าเป็น “เป็นแบบอย่างที่ดีและมีความน่าเชื่อถือ”

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรมี สาระสำคัญ ดังนี้ 1) มีการคาดหมายเหตุการณ์ล่วงหน้าและวางแผนได้อย่างถูกต้อง เพื่อรองรับ กระแสของโลกยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว 2) เรียนรู้จากประสบการณ์ได้ดี สามารถ นำมาปรับใช้ในการบริหารโรงเรียนเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในอดีต เพื่อนำโรงเรียนสู่เป้าหมายที่ กำหนดไว้ 3) มีความคิดริเริ่ม มีจินตนาการในการวางแผนงาน เพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าหมาย ตามนโยบายที่กำหนดไว้ 4) สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลได้เป็นอย่างดี และสามารถนำ ข้อมูลต่างๆ ที่ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์มาแล้วเหล่านั้น เป็นข้อมูลในการบริหารงานของโรงเรียน 5) วางแผนกลยุทธ์ได้อย่างชาญฉลาด สามารถรองรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน สถานการณ์ที่ อาจเกิดขึ้นในอนาคตและเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันว่าจะเกิดขึ้น 6) พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ เปิดใจรับ ฟังโดยไร้ซึ่งอคติใดๆ พร้อมทั้งนำความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานโรงเรียน 7) มีความ ทะเยอทะยาน พร้อมทั้งจะเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆอยู่เสมอ โดยทั้งสิ้นตั้งอยู่ในสติสัมปชัญญะ 8) ไม่ยึดมั่นถือมั่นในอัตตาของตน 9) ต้องมองการณ์ไกล สามารถคาดเดาอนาคตได้ว่าควรพัฒนา โรงเรียนไปในทิศทางใด 10) มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ กล่าวทำในสิ่งที่ถูกต้องและสมควรโดย ตั้งอยู่ในฐานข้อมูลที่น่าเชื่อถือ จึงสรุปสาระสำคัญนี้ว่าเป็น “มีวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน”

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรมีสาระสำคัญ ดังนี้ 1) มีการสื่อสารที่กระชับและตรงประเด็น 2) สามารถนำเสนอข้อมูลอย่างมั่นใจและมีพลังในการโน้มน้าวให้คนได้คล้อยตาม 3) มีความชำนาญในการใช้สัญลักษณ์และเทคโนโลยีเพื่อสื่อข้อมูลหรือความคิด 4) มีทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล 5) มีการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี 6) มีความเข้าใจอารมณ์ของผู้ร่วมสื่อสารและความเข้าใจต่อวัฒนธรรมต่างสังคม 7) มีความสามารถในการเป็นผู้นำการประชุมและการสื่อสารภายในกลุ่มงาน 8) มีความสามารถในการสื่อสารภายในและภายนอกโรงเรียนที่ดี 9) มีกลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และสถานการณ์ จึงสรุปสาระสำคัญนี้ว่าเป็น “มีการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ”

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรมีสาระสำคัญ ดังนี้ 1) ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจบริหารตามตำแหน่ง หรืออำนาจแฝง ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารงานของโรงเรียนในทุกฝ่ายงาน 2) ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาและผู้ให้คำแนะนำที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ ต่อครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยไร้ซึ่งอคติต่อบุคคลใดๆ ที่ขอรับคำปรึกษา รวมทั้งสามารถแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานที่มีประโยชน์และประสิทธิภาพต่อครูและบุคลากรนั้นๆ 3) ผู้บริหารมีหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง ชัดเจนและมีประสิทธิภาพในการประเมินผลงานด้านวิชาการของครูและบุคลากร 4) ผู้บริหารมีมาตรการและวิธีการที่แยบยลในการให้คำแนะนำหรือการตักเตือนด้านความประพฤติของครูและบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะที่จะส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน 5) ผู้บริหารมีหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง ชัดเจนและมีประสิทธิภาพในการติดตามและตรวจสอบงานด้านวิชาการของครูและบุคลากร โดยการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่หลากหลายมาใช้ในการติดตามและตรวจสอบ จึงสรุปสาระสำคัญนี้ว่าเป็น “มีความสามารถในการควบคุม ตรวจสอบ ประเมินและติดตาม”

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรมีสาระสำคัญ ดังนี้ 1) การเสริมแรงทางบวกให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยการชมเชย หรือ การกำหนดเกณฑ์การให้รางวัลต่อครูและบุคลากรที่ประพฤติปฏิบัติดี มีผลงานเชิงประจักษ์ระดับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มงาน ทั้งในด้านวิชาการ การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหรือการปฏิบัติงานโดยการเสียสละเวลาส่วนตัวอุทิศให้กับโรงเรียน 2) ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากรในโรงเรียน ด้วยทั้งการแสดงออกทางด้านภาษาและอวัจนภาษา เพื่อสื่อถึงความจริงใจและความเอาใจใส่ของผู้บริหารที่มีต่อครูและบุคลากรภายในโรงเรียน 3) ผู้บริหารกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากร ด้วยการสื่อสารในเชิงบวก สร้างบรรยากาศห้องทำงาน เพิ่มอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในโรงเรียน สร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมและเพิ่มเวลาพักผ่อนให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มากขึ้น 4) ผู้บริหารมีการจัดอบรมพัฒนาครูและบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างต่อเนื่องในทุกๆ ปีการศึกษา ในด้านวิชาการ ด้านพฤติกรรม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ



เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากรในโรงเรียน 5) ผู้บริหารควรมีการให้สวัสดิการที่ดีและเหมาะสมต่อครูและบุคลากรในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอัตราค่าตอบแทน การปฏิบัติงานล่วงเวลา การปฏิบัติงานในวันหยุด สวัสดิการด้านสุขภาพ การรักษาพยาบาลหรือแม้กระทั่งสวัสดิการด้านวิชาการและสันตนาการ 6) ผู้บริหารมีการหมุนเวียนตำแหน่งงาน การสับเปลี่ยนโยกย้าย หรือหมุนเวียนตำแหน่งงานนั้นของครูและบุคลากร เพื่อให้ครูและบุคลากรไม่เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน ทั้งยังได้พัฒนาทักษะใหม่ๆ ในการทำงานเพิ่มขึ้น ได้ทดลองอะไรที่หลากหลาย ได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ 7) มีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งผู้บริหารเป็นอย่างดี เป็นผู้มีความรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน สามารถให้คำแนะนำในเรื่องวิชาการต่อครูและบุคลากรได้เป็นอย่างดี 8) เป็นผู้บริหารที่อ่อนโยนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในเวลาที่เหมาะสม พร้อมทั้งจะทำงานร่วมกับครูและบุคลากรอยู่เสมอ จึงสรุปสาระสำคัญนี้ว่าเป็น “มีความสามารถในการส่งเสริมและพัฒนา และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวครูและบุคลากร”

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรมีสาระสำคัญ ดังนี้ 1) ผู้บริหารมีทักษะด้านเทคโนโลยี ในการบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปหรือโปรแกรมไม่สำเร็จรูปต่างๆ ในการบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน 2) ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้และทักษะทางดิจิทัลแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและการบริหารจัดการต่างๆภายในโรงเรียน 3) ผู้บริหารสามารถพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อใช้ในการยกระดับเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ทันต่อยุคสมัย 4) ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน ด้านเทคโนโลยีในกรณีที่ประสบปัญหา ขาดความเข้าใจการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้น 5) ผู้บริหารจะต้องทันยุคทันสมัยอยู่เสมอ และต้องแสวงหานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้โรงเรียนและบุคลากรทันต่อโลกอยู่เสมอ 6) ผู้บริหารสามารถระบุข้อดีและข้อเสียของเทคโนโลยีในการใช้ปฏิบัติงานภายในโรงเรียนและโซเชียลเน็ตเวิร์ก เพื่อเป็นการปลูกฝังและสร้างจิตใต้สำนึกที่ดีต่อครูและบุคลากรภายในโรงเรียน 7) ผู้บริหารสามารถกระตุ้นครูและบุคลากรของโรงเรียนให้สร้างสรรค์ผลงานเชิงดิจิทัลใหม่ๆขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชน 8) ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างมี กลยุทธ์เชิงนวัตกรรมเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณภาพกับสถานศึกษาอื่นๆ จึงสรุปสาระสำคัญนี้ว่าเป็น “มีความสามารถด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี”

กลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ควรมีสาระสำคัญ ดังนี้ 1) ผู้บริหารสร้างจุดเด่นให้กับโรงเรียนได้เป็นที่น่าเชื่อถือของผู้ปกครองและชุมชน โดยกำหนดจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารหรือทีมผู้บริหาร ในการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนของโรงเรียน 2) ผู้บริหารสามารถพัฒนาจุดเด่นของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมและพัฒนาสิ่งที่เป็นจุดขาย

ของโรงเรียนให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลาพร้อมกับรักษามาตรฐานของจุดเด่นนั้นให้คงอยู่เป็นบรรทัดฐานในการบริหารงาน 3) ผู้บริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนด้วยการส่งเสริมและพัฒนางานวิชาการของครูและบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นเรื่องหลักที่ต้องปฏิบัติอย่างเข้มงวดและเคร่งครัด 4) ผู้บริหารสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียนด้านวิชาการ เนื่องด้วยการแข่งขันทางวิชาการของโรงเรียนเอกชนกับโรงเรียนภาครัฐ หรือแม้กระทั่งโรงเรียนเอกชนด้วยกันเองมีความเข้มข้น หากโรงเรียนใดที่มีจุดเด่นทางวิชาการมากกว่าก็จะพัฒนาไปสู่เป็นจุดขายที่ผู้ประกอบการคาดหวังในการส่งนักเรียนเข้าเรียนที่โรงเรียนเอกชน 5) ผู้บริหารสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียนด้านบุคลากร โดยกำหนดคุณสมบัติและพฤติกรรมที่คาดหวังต่อครูและบุคลากรในโรงเรียนลงในนโยบายการศึกษาของโรงเรียน เพื่อเป็นแบบแผนในการปฏิบัติหน้าที่ 6) ผู้บริหารสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียนด้านผู้เรียน นักเรียนที่เข้าเรียนในโรงเรียนเอกชนนั้นเมื่อจบการศึกษาแล้ว จะต้องมีความพร้อมตามนโยบายของโรงเรียนทั้งทักษะทางวิชาการและทักษะชีวิตเพื่อเป็นหลักพื้นฐานในการประกอบสัมมาชีพในอนาคต 7) ผู้บริหารสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียนด้านอาคารสถานที่ โดยการกำหนดโครงสร้างด้านอาคารสถานที่ให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของโรงเรียนจึงสรุปสาระสำคัญนี้ว่าเป็น “สร้างความเป็นอัตลักษณ์ของโรงเรียน”

## ตอนที่ 2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน การทำ EDRF รอบที่ 2

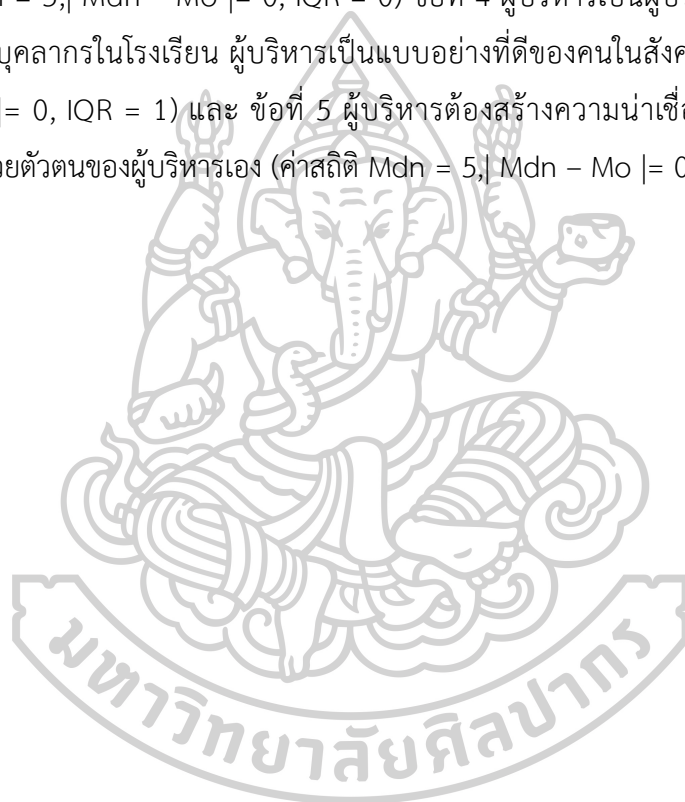
ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คนโดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) พบว่าผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดยืนยันคำตอบและมีความเห็นสอดคล้องเป็นเอกฉันท์ในรอบที่ 2 จึงไม่จำเป็นต้องทำการส่งแบบสอบถามในรอบที่ 3 ไปให้ผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง ซึ่งผลการวิเคราะห์สรุปได้ตามตาราง ดังนี้



ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี และมีความน่าเชื่อถือ

ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและมีความน่าเชื่อถือ	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอร์ไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. ผู้บริหารควรมีหลักการมาภิบาล 10 หลัก ในการบริหารงาน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความอดทนอดกลั้น เพื่อนำพาโรงเรียนให้ผ่านพ้นอุปสรรคที่กำลังเผชิญไปให้ได้ ไม่ว่าวิกฤตการณ์เหล่านั้นจะส่งผลกระทบต่อโรงเรียนหรือองค์กรมากเช่นไร	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ผู้บริหารมีความเสมอต้นเสมอปลายในหน้าที่ผู้บริหาร ประพฤติปฏิบัติตนในทางที่ดีของครูบุคลากรและนักเรียนอยู่เสมอ เป็นกิจวัตร	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. ผู้บริหารเป็นผู้ประพฤติดี เป็นแบบอย่างให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีของคนในสังคม	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. ผู้บริหารต้องสร้างความน่าเชื่อถือให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน ด้วยตัวตนของผู้บริหารเอง	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและมีความน่าเชื่อถือ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกด้าน ดังนี้ ข้อที่ 1 ผู้บริหารยึดหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก ในการบริหารงาน (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ ) ข้อที่ 2 ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความอดทน อดกลั้น เพื่อนำพาโรงเรียนให้ผ่านพ้นอุปสรรคที่กำลังเผชิญไปได้ ไม่ว่าวิกฤตการณ์เหล่านั้นจะส่งผลกระทบต่อโรงเรียนหรือองค์กรมากเช่นไร (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ ) ข้อที่ 3 ผู้บริหารมีความเสมอต้นเสมอปลายในหน้าที่ผู้บริหาร ประพฤติปฏิบัติตนในทางที่ดีของครู บุคลากรและนักเรียนอยู่เสมอเป็นกิจวัตร (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ ) ข้อที่ 4 ผู้บริหารเป็นผู้ประพฤติดี เป็นแบบอย่างให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีของคนในสังคม (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) และ ข้อที่ 5 ผู้บริหารต้องสร้างความน่าเชื่อถือให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน ด้วยตัวตนของผู้บริหารเอง (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ )



ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน

ด้านวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. มีการคาดหมายเหตุการณ์ล่วงหน้าและวางแผนได้อย่างถูกต้อง เพื่อรองรับกระแสของโลกยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. เรียนรู้จากประสบการณ์ได้ดี สามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารโรงเรียนเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในอดีต เพื่อนำโรงเรียนสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. มีความคิดริเริ่ม มีจินตนาการในการวางแผนงาน เพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าหมาย ตามนโยบายที่กำหนดไว้	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลได้เป็นอย่างดี และสามารถนำข้อมูลต่างๆ ที่ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์มาแล้วเหล่านั้น เป็นข้อมูลในการบริหารงานของโรงเรียน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. วางแผนกลยุทธ์ได้อย่างชาญฉลาด สามารถรองรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันว่าจะเกิดขึ้น	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน (ต่อ)

ด้านวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
6. พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ เปิดใจรับฟังโดยไร้ซึ่งอคติใดๆ พร้อมทั้งนำความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานโรงเรียน	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
7. มีความทะเยอทะยาน พร้อมทั้งจะเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยตั้งอยู่ในสติสัมปชัญญะ	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
8. ไม่ยึดมั่นถือมั่นในอัตตาของตน	4	4	0	4	5	1	มาก	สอดคล้อง
9. ต้องมองการไกล สามารถคาดเดาอนาคตได้ว่าควรพัฒนาโรงเรียนไปในทิศทางใด	4	5	1	4	5	1	มาก	สอดคล้อง
10. มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องและสมควร โดยตั้งอยู่ในฐานข้อมูลที่น่าเชื่อถือ	4	5	1	4	5	1	มาก	สอดคล้อง

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดและมาก ดังนี้ ข้อที่ 1 มีการคาดหมายเหตุการณ์ล่วงหน้าและวางแผนได้อย่างถูกต้อง เพื่อรองรับกระแสของโลกยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 2 เรียนรู้จากประสบการณ์ได้ดี สามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารโรงเรียนเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในอดีต เพื่อนำโรงเรียนสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ ) ข้อที่ 3 มีความคิดริเริ่ม มีจินตนาการในการวางแผนงาน เพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าหมาย

ตามนโยบายที่กำหนดไว้ (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 4 สามารถวิเคราะห์ และสังเคราะห์ข้อมูลได้เป็นอย่างดี และสามารถนำข้อมูลต่างๆ ที่ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์มาแล้ว เหล่านั้น เป็นข้อมูลในการบริหารงานของโรงเรียน (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ ) ข้อที่ 5 วางแผนกลยุทธ์ได้อย่างชาญฉลาด สามารถรองรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันว่าจะเกิดขึ้น (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 6 พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ เปิดใจรับฟังโดยไร้ซึ่งอคติใดๆ พร้อมทั้งนำความรู้ เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานโรงเรียน (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 7 มีความทะเยอทะยาน พร้อมทั้งจะเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยตั้งมั่นตั้งอยู่ใน สติสัมปชัญญะ (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ ) ข้อที่ 8 ไม่ยึดมั่นถือมั่นในอัตตา ของตน (ค่าสถิติ  $Mdn = 4, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 9 ต้องมองการไกล สามารถคาดเดาอนาคตได้ว่าควรพัฒนาโรงเรียนไปในทิศทางใด (ค่าสถิติ  $Mdn = 4, |Mdn - Mo| = 1, IQR = 1$ ) ข้อที่ 10 มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ ถ้าทำในสิ่งที่ถูกต้องและสมควรโดยตั้งอยู่ในฐานข้อมูลที่ น่าเชื่อถือ (ค่าสถิติ  $Mdn = 4, |Mdn - Mo| = 1, IQR = 1$ )



ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านมีการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ

ด้านมีการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ	มัธยมศึกษา (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยมศึกษา-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอร์ไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. มีการสื่อสารที่กระชับและตรงประเด็น	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. สามารถนำเสนอข้อมูลอย่างมั่นใจและมีพลังในการโน้มน้าวให้คนได้คล้อยตาม	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. มีความชำนาญในการใช้สัญลักษณ์และเทคโนโลยีเพื่อสื่อข้อมูลหรือความคิด	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. มีทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. มีการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
6. มีความเข้าใจอารมณ์ของผู้ร่วมสื่อสารและความเข้าใจต่อวัฒนธรรมต่างสังคม	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
7. มีความสามารถในการเป็นผู้นำการประชุมและการสื่อสารภายในกลุ่มงาน	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง



ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านมีการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ (ต่อ)

ด้านมีการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
8. มีความสามารถในการสื่อสารภายในและภายนอกโรงเรียนที่ดี	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
9. มีกลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และสถานการณ์	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านมีการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ ข้อที่ 1 การสื่อสารที่กระชับและตรงประเด็น (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 1 ) ข้อที่ 2 สามารถนำเสนอข้อมูลอย่างมั่นใจและมีพลังในการโน้มน้าวให้คนได้คล้อยตาม (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 0 ) ข้อที่ 3 มีความชำนาญในการใช้สัญลักษณ์และเทคโนโลยีเพื่อสื่อข้อมูลหรือความคิด (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 0 ) ข้อที่ 4 มีทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 0 ) ข้อที่ 5 มีการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 1 ) ข้อที่ 6 มีความเข้าใจอารมณ์ของผู้ร่วมสื่อสารและความเข้าใจต่อวัฒนธรรมต่างสังคม (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 1 ) ข้อที่ 7 มีความสามารถในการเป็นผู้นำการประชุมและการสื่อสารภายในกลุ่มงาน (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 1 ) ข้อที่ 8 มีความสามารถในการสื่อสารภายในและภายนอกโรงเรียนที่ดี (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 0 ) และ ข้อที่ 9 มีกลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และสถานการณ์ (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo | = 0, IQR = 0 )

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านมีความสามารถในการควบคุม ตรวจสอบ ประเมินและติดตาม

ด้านมีความสามารถในการควบคุม ตรวจสอบ ประเมินและติดตาม	มัธยมฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยมฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจบริหารตามตำแหน่ง หรืออำนาจแฝง ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารงานของโรงเรียนในทุกฝ่ายงาน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาและผู้ให้คำแนะนำที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ต่อครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยไร้ซึ่งอคติต่อบุคคลใดๆ ที่ขอรับคำปรึกษา รวมทั้งสามารถแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานที่มีประโยชน์และประสิทธิภาพต่อครูและบุคลากรนั้นๆ	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ผู้บริหารมีหลักเกณฑ์ที่ถูกต้องชัดเจนและมีประสิทธิภาพในการประเมินผลงานด้านวิชาการของครูและบุคลากร	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. ผู้บริหารมีมาตรการและวิธีการที่แยบยลในการให้คำแนะนำหรือการตักเตือนด้านความประพฤติของครูและบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะที่จะส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านมีความสามารถในการควบคุม ตรวจสอบ ประเมินและติดตาม (ต่อ)

ด้านมีความสามารถในการควบคุม ตรวจสอบ ประเมินและติดตาม	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
5. ผู้บริหารมีหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง ชัดเจนและมีประสิทธิภาพในการติดตามและตรวจสอบงานด้านวิชาการของครูและบุคลากร โดยการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่หลากหลายมาใช้ในการติดตามและตรวจสอบ	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 5 ผลภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านมีความสามารถในการควบคุม ตรวจสอบ ประเมินและติดตาม พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ ข้อที่ 1 ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจบริหารตามตำแหน่ง หรืออำนาจแฝง ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารงานของโรงเรียนในทุกฝ่ายงาน (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ ) ข้อที่ 2 ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาและผู้ให้คำแนะนำที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ ต่อครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยไร้ซึ่งอคติต่อบุคคลใดๆ ที่ขอรับคำปรึกษา รวมทั้งสามารถแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานที่มีประโยชน์และประสิทธิภาพต่อครูและบุคลากรนั้นๆ (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ ) ข้อที่ 3 ผู้บริหารมีหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง ชัดเจนและมีประสิทธิภาพในการประเมินผลงานด้านวิชาการของครูและบุคลากร (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ ) ข้อที่ 4 ผู้บริหารมีมาตรการและวิธีการที่แยบยลในการให้คำแนะนำหรือการตักเตือนด้านความประพฤติของครูและบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะที่จะส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) และ ข้อที่ 5 ผู้บริหารมีหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง ชัดเจนและมีประสิทธิภาพในการติดตามและตรวจสอบงานด้านวิชาการของครูและบุคลากร โดยการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่หลากหลายมาใช้ในการติดตามและตรวจสอบ (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ )

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านมีความสามารถในการส่งเสริมและพัฒนา และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวครูและบุคลากร

ด้านมีความสามารถในการส่งเสริมและพัฒนา และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวครูและบุคลากร	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
1. การเสริมแรงทางบวกให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยการชมเชย หรือ การกำหนดเกณฑ์การให้รางวัลต่อครูและบุคลากรที่ประพฤติปฏิบัติดี มีผลงานเชิงประจักษ์ระดับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มงาน ทั้งในด้านวิชาการ การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหรือการปฏิบัติงานโดยการเสียสละเวลาส่วนตัวอุทิศให้กับโรงเรียน	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากรในโรงเรียน ด้วยทั้งการแสดงออกทางด้านภาษา และอวัจนภาษา เพื่อสื่อถึงความจริงใจและความเอาใจใส่ของผู้บริหารที่มีต่อครูและบุคลากรภายในโรงเรียน	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ผู้บริหารกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากร ด้วยการสื่อสารในเชิงบวก สร้างบรรยากาศห้องทำงาน เพิ่มอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในโรงเรียน สร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมและเพิ่มเวลาพักผ่อนให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มากขึ้น	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านมีความสามารถในการส่งเสริมและพัฒนา และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวครูและบุคลากร (ต่อ)

ด้านมีความสามารถในการส่งเสริมและพัฒนา และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวครูและบุคลากร	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอร์ไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
4. ผู้บริหารมีการจัดอบรมพัฒนาครูและบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างต่อเนื่องในทุกๆปีการศึกษา ในด้านวิชาการ ด้านพฤติกรรม ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ เพื่อเป็นการพัฒนา ศักยภาพการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากรในโรงเรียน	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
5. ผู้บริหารควรจะมีการส่งเสริมสวัสดิการที่ดีและเหมาะสมต่อครูและบุคลากรในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นเรื่อง การปฏิบัติงานล่วงเวลา การปฏิบัติงานในวันหยุด สวัสดิการด้านสุขภาพ การรักษาพยาบาลหรือแม้กระทั่งสวัสดิการด้านวิชาการและสันตนาการ	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
6. ผู้บริหารมีการหมุนเวียนตำแหน่งงาน การสับเปลี่ยน โยกย้าย หรือหมุนเวียนตำแหน่งงานนั้นของครูและบุคลากร เพื่อให้ครูและบุคลากรไม่เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน ทั้งยังได้พัฒนาทักษะใหม่ๆในการทำงานเพิ่มขึ้น ได้ทดลองอะไรที่หลากหลาย ได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

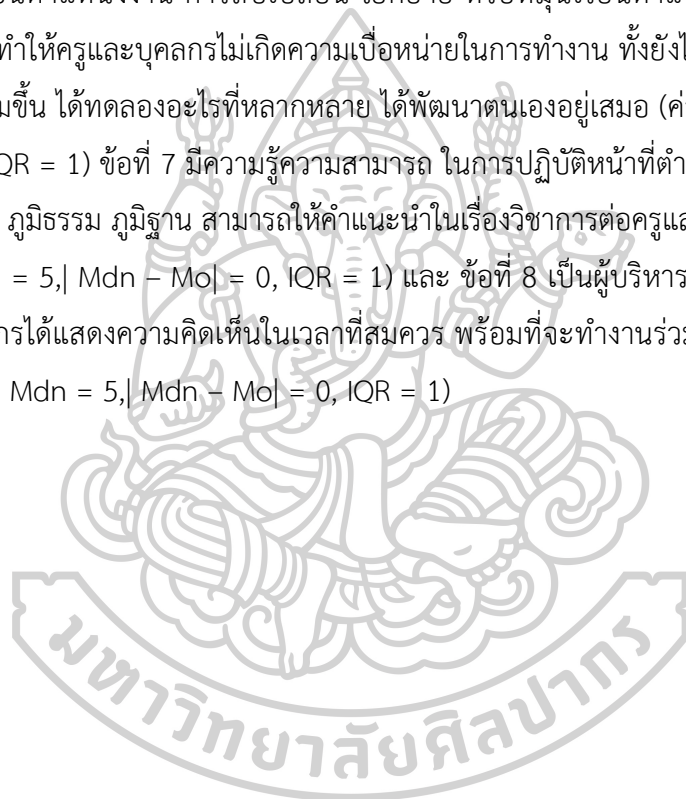


ตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านมีความสามารถในการส่งเสริมและพัฒนา และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวครูและบุคลากร (ต่อ)

ด้านมีความสามารถในการส่งเสริมและพัฒนา และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวครูและบุคลากร	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้องของผู้เชี่ยวชาญ
7. มีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งผู้บริหารเป็นอย่างดี เป็นผู้มีความรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน สามารถให้คำแนะนำในเรื่องวิชาการต่อครูและบุคลากรได้เป็นอย่างดี	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
8. เป็นผู้บริหารที่อ่อนโยนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในเวลาที่เหมาะสมพร้อมที่จะทำงานร่วมกับครูและบุคลากรอยู่เสมอ	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านมีความสามารถในการส่งเสริมและพัฒนา และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวครูและบุคลากร พบว่าผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ ข้อที่ 1 การเสริมแรงทางบวกให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยการชมเชย หรือ การกำหนดเกณฑ์การให้รางวัลต่อครูและบุคลากรที่ประพฤติปฏิบัติดี มีผลงานเชิงประจักษ์ระดับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มงาน ทั้งในด้านวิชาการ การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหรือการปฏิบัติงานโดยการเสียสละเวลาส่วนตัวพิเศษให้กับโรงเรียน (ค่าสถิติ Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1) ข้อที่ 2 ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากรในโรงเรียน ด้วยทั้งการแสดงออกทางด้านภาษาและอวัจนภาษา เพื่อสื่อถึงความจริงใจและความเอาใจใส่ของผู้บริหารที่มีต่อครูและบุคลากรภายในโรงเรียน (ค่าสถิติ Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1) ข้อที่ 3 ผู้บริหารกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากร ด้วยการสื่อสารในเชิงบวก สร้างบรรยากาศห้องทำงาน เพิ่มอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในโรงเรียน สร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมและเพิ่มเวลาพักผ่อนให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มากขึ้น (ค่าสถิติ

Mdn = 5, | Mdn - Mo| = 0, IQR = 0) ข้อที่ 4 ผู้บริหารมีการจัดอบรมพัฒนาครูและบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างต่อเนื่องในทุกๆปีการศึกษา ในด้านวิชาการ ด้านพฤติกรรม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากรใน โรงเรียน (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo| = 0, IQR = 1) ข้อที่ 5 ผู้บริหารควรมีการให้สวัสดิการที่ดี และเหมาะสมต่อครูและบุคลากรในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอัตราค่าตอบแทนการปฏิบัติงาน ล่วงเวลา การปฏิบัติงานในวันหยุด สวัสดิการด้านสุขภาพ การรักษาพยาบาลหรือแม้กระทั่งสวัสดิการ ด้านวิชาการและสันตนาการ (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo| = 0, IQR = 1) และ ข้อที่ 6 ผู้บริหาร มีการหมุนเวียนตำแหน่งงาน การสับเปลี่ยน โยกย้าย หรือหมุนเวียนตำแหน่งงานนั้นของครูและ บุคลากร เพื่อให้ครูและบุคลากรไม่เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน ทั้งยังได้พัฒนาทักษะใหม่ๆ ใน การทำงานเพิ่มขึ้น ได้ทดลองอะไรที่หลากหลาย ได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo| = 0, IQR = 1) ข้อที่ 7 มีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งผู้บริหารเป็นอย่างดี เป็นผู้มีความรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน สามารถให้คำแนะนำในเรื่องวิชาการต่อครูและบุคลากรได้เป็นอย่างดี (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo| = 0, IQR = 1) และ ข้อที่ 8 เป็นผู้บริหารที่อ่อนโยนเปิดโอกาสให้ ครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในเวลาที่เหมาะสม พร้อมทั้งจะทำงานร่วมกับครูและบุคลากรอยู่ เสมอ (ค่าสถิติ Mdn = 5, | Mdn - Mo| = 0, IQR = 1)



ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านมีความสามารถด้าน  
ดิจิทัลและเทคโนโลยี

ด้านมีความสามารถ ด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี	มีพื้นฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มีพื้นฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอร์ไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้อง ของผู้เชี่ยวชาญ
1. ผู้บริหารมีทักษะด้านเทคโนโลยีในการบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปหรือโปรแกรมไม่สำเร็จรูปต่างๆ ในการบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้และทักษะทางดิจิทัลแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อใช้ในการพัฒนาเรียนการสอนและการบริหารจัดการต่างๆ ภายในโรงเรียน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ผู้บริหารสามารถพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อใช้ในการยกระดับเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ทันต่อยุคสมัย	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนด้านเทคโนโลยีในกรณีที่ประสบปัญหา ขาดความเข้าใจการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้น	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านมีความสามารถด้าน  
ดิจิทัลและเทคโนโลยี (ต่อ)

ด้านมีความสามารถ ด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้อง ของผู้เชี่ยวชาญ
5. ผู้บริหารจะต้องทันยุคทันสมัย อยู่เสมอ และต้องแสวงหา นวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้โรงเรียน และบุคลากรทันต่อโลกอยู่เสมอ	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
6. ผู้บริหารสามารถระบุข้อดีและ ข้อเสียของเทคโนโลยีในการใช้ ปฏิบัติงานภายในโรงเรียนและโซ เชียลเน็ตเวิร์ก เพื่อเป็นการ ปลูกฝังและสร้างจิตใต้สำนึกที่ดี ต่อครูและบุคลากรภายใน โรงเรียน	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
7. ผู้บริหารสามารถกระตุ้นครู และบุคลากรของโรงเรียนให้ สร้างสรรค์ผลงานเชิงดิจิทัล ใหม่ๆขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ ในการจัดการเรียนการสอนของ โรงเรียนเอกชน	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
8. ผู้บริหารสามารถกำหนด ทิศทางของโรงเรียนอย่างมีกล- ยุทธ์เชิงนวัตกรรมเพื่อความ ได้เปรียบในการแข่งขันเชิง คุณภาพกับสถานศึกษาอื่นๆ	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 7 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประเด็นมีความสามารถด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ ข้อที่ 1 ผู้บริหารมีทักษะด้านเทคโนโลยี ในการบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปหรือโปรแกรมไม่สำเร็จรูปต่างๆ ในการบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ ) ข้อที่ 2 ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้และทักษะทางดิจิทัลแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและการบริหารจัดการต่างๆภายในโรงเรียน (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ ) ข้อที่ 3 ผู้บริหารสามารถพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อใช้ในการยกระดับเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ทันต่อยุคสมัย (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 4 ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน ด้านเทคโนโลยีในกรณีที่ประสบปัญหา ขาดความเข้าใจการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้น (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ ) ข้อที่ 5 ผู้บริหารจะต้องทันยุคทันสมัยอยู่เสมอ และต้องแสวงหานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้โรงเรียนและบุคลากรทันต่อโลกอยู่เสมอ (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ ) ข้อที่ 6 ผู้บริหารสามารถระบุข้อดีและข้อเสียของเทคโนโลยีในการใช้ปฏิบัติงานภายในโรงเรียนและโซเชียลเน็ตเวิร์ก เพื่อเป็นการปลูกฝังและสร้างจิตใต้สำนึกที่ดีต่อครูและบุคลากรภายในโรงเรียน (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 7 ผู้บริหารสามารถกระตุ้นครูและบุคลากรของโรงเรียนให้สร้างสรรค์ผลงานเชิงดิจิทัลใหม่ๆขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชน (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ ) ข้อที่ 8 ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างมี กลยุทธ์เชิงนวัตกรรมเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณภาพกับสถานศึกษาอื่นๆ (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ )



ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านการสร้างอัตลักษณ์  
ของโรงเรียน

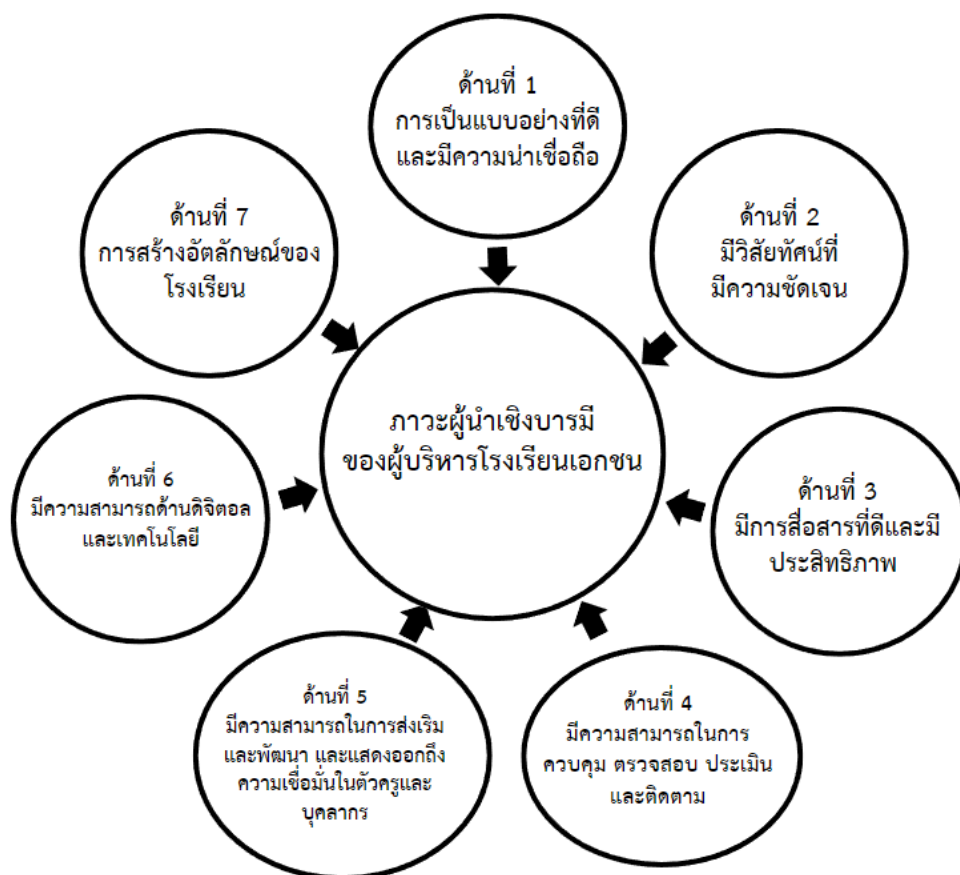
ด้านการสร้างอัตลักษณ์ของ โรงเรียน	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอไทล์	ระดับความเค้ดเห็น	ความสอดคล้อง ของผู้เชี่ยวชาญ
1. ผู้บริหารสร้างจุดเด่นให้กับ โรงเรียนได้เป็นที่น่าเชื่อถือของ ผู้ปกครองและชุมชน โดยกำหนด จากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารหรือ ทีมผู้บริหาร ในการตั้งเป้าหมายที่ ชัดเจนของโรงเรียน	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
2. ผู้บริหารสามารถพัฒนาจุดเด่น ของโรงเรียนได้อย่างมี ประสิทธิภาพ ส่งเสริมและพัฒนา สิ่งที่เป็นจุดขายของโรงเรียนให้ดี ขึ้นอยู่ตลอดเวลาพร้อมกับรักษา มาตรฐานของจุดเดิมนั้นให้คงอยู่ เป็นบรรทัดฐานในการบริหารงาน	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
3. ผู้บริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของ โรงเรียนด้วยการส่งเสริมและ พัฒนางานวิชาการของครูและ บุคลากรในโรงเรียนให้เป็นเรื่อง หลักที่ต้องปฏิบัติอย่างเข้มงวด และเคร่งครัด	5	5	0	5	5	0	มากที่สุด	สอดคล้อง
4. ผู้บริหารสร้างเอกลักษณ์ของ โรงเรียนด้านวิชาการ เนื่องด้วย การแข่งขันทางวิชาการของ โรงเรียนเอกชนกับโรงเรียน ภาครัฐ หรือแม้กระทั่งโรงเรียน	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

ตารางที่ 8 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านการสร้างอัตลักษณ์  
ของโรงเรียน (ต่อ)

ด้านการสร้างอัตลักษณ์ของ โรงเรียน	มัธยฐาน (Mdn)	ฐานนิยม (Mo)	มัธยฐาน-ฐานนิยม	ควอไทล์ที่ 1	ควอไทล์ที่ 3	พิสัยระหว่าง ควอร์ไทล์	ระดับความคิดเห็น	ความสอดคล้อง ของผู้เชี่ยวชาญ
เอกชนด้วยกันเองมีความเข้มข้น หากโรงเรียนใดที่มีจุดเด่นทาง วิชาการมากกว่าก็จะพัฒนาไปสู่ เป็นจุดขายที่ผู้ปกครองคาดหวัง ในการส่งนักเรียนเข้าเรียนที่ โรงเรียนเอกชน								
5. ผู้บริหารสร้างเอกลักษณ์ของ โรงเรียนด้านบุคลากร โดย กำหนดคุณสมบัติและพฤติกรรม ที่คาดหวังต่อครูและบุคลากรใน โรงเรียนลงนโยบายการศึกษา ของโรงเรียน เพื่อเป็นแบบแผนใน การปฏิบัติหน้าที่	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
6. ผู้บริหารสร้างเอกลักษณ์ของ โรงเรียนด้านผู้เรียน นักเรียนที่เข้า เรียนในโรงเรียนเอกชนนั้นเมื่อจบ การศึกษาแล้ว จะต้องมีความสมบัติ พร้อมตามนโยบายของโรงเรียน ทั้งทักษะทางวิชาการและทักษะ ชีวิตเพื่อเป็นหลักพื้นฐานในการ ประกอบสัมมาชีพในอนาคต	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง
7. ผู้บริหารสร้างเอกลักษณ์ของ โรงเรียนด้านอาคารสถานที่ โดย การกำหนดโครงสร้างด้านอาคาร สถานที่ให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะ ของโรงเรียน	5	5	0	4	5	1	มากที่สุด	สอดคล้อง

จากตารางที่ 8 ผลภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านการสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียน พบว่า ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นที่สอดคล้องกันในระดับมากที่สุดทุกข้อ ดังนี้ ข้อที่ 1 ผู้บริหารสร้างจุดเด่นให้กับโรงเรียนได้เป็นที่น่าเชื่อถือของผู้ปกครองและชุมชน โดยกำหนดจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารหรือทีมผู้บริหาร ในการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนของโรงเรียน (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 2 ผู้บริหารสามารถพัฒนาจุดเด่นของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมและพัฒนาสิ่งที่เป็นจุดขายของโรงเรียนให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลาพร้อมกับรักษามาตรฐานของจุดเดนนั่นให้คงอยู่เป็นบรรทัดฐานในการบริหารงาน (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 3 ผู้บริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนด้วยการส่งเสริมและพัฒนางานวิชาการของครูและบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นเรื่องหลักที่ต้องปฏิบัติอย่างเข้มงวดและเคร่งครัด (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 0$ ) ข้อที่ 4 ผู้บริหารสร้างเอกลักษณ์ของโรงเรียนด้านวิชาการ เนื่องด้วยการแข่งขันทางวิชาการของโรงเรียนเอกชนกับโรงเรียนภาครัฐ หรือแม้กระทั่งโรงเรียนเอกชนด้วยกันเองมีความเข้มข้น หากโรงเรียนใดที่มีจุดเด่นทางวิชาการมากกว่าก็จะพัฒนาไปสู่เป็นจุดขายที่ผู้ปกครองคาดหวังในการส่งนักเรียนเข้าเรียนที่โรงเรียนเอกชน (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 5 ผู้บริหารสร้างเอกลักษณ์ของโรงเรียนด้านบุคลากร โดยกำหนดคุณสมบัติและพฤติกรรมที่คาดหวังต่อครูและบุคลากรในโรงเรียนลงในนโยบายการศึกษาของโรงเรียน เพื่อเป็นแบบแผนในการปฏิบัติหน้าที่ (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) ข้อที่ 6 ผู้บริหารสร้างเอกลักษณ์ของโรงเรียนด้านผู้เรียน นักเรียนที่เข้าเรียนในโรงเรียนเอกชนนั้นเมื่อจบการศึกษาแล้วจะต้องมีคุณสมบัติพร้อมตามนโยบายของโรงเรียนทั้งทักษะทางวิชาการและทักษะชีวิตเพื่อเป็นหลักพื้นฐานในการประกอบสัมมาชีพในอนาคต (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ ) และ ข้อที่ 7 ผู้บริหารสร้างเอกลักษณ์ของโรงเรียนด้านอาคารสถานที่ โดยการกำหนดโครงสร้างด้านอาคารสถานที่ให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของโรงเรียน (ค่าสถิติ  $Mdn = 5, |Mdn - Mo| = 0, IQR = 1$ )

จึงสรุปผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน มี 7 ด้าน 52 ประเด็น ซึ่งประกอบด้วย 1) การเป็นแบบอย่างที่ดีและมีความน่าเชื่อถือ ประกอบด้วย 5 ประเด็น 2) มีวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน ประกอบด้วย 10 ประเด็น 3) มีการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 9 ประเด็น 4) มีความสามารถในการควบคุม ตรวจสอบ ประเมินและติดตาม ประกอบด้วย 5 ประเด็น 5) มีความสามารถในการส่งเสริมและพัฒนา และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวครูและบุคลากร ประกอบด้วย 8 ประเด็น 6) มีความสามารถด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี ประกอบด้วย 8 ประเด็น และ 7) การสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียน ประกอบด้วย 7 ประเด็น ดังแผนภูมิภาพที่ 3



แผนภูมิภาพที่ 4 ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

**ด้านที่ 1 เป็นแบบอย่างที่ดีและมีความน่าเชื่อถือ** ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงานในโรงเรียน ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความอดทน อดกลั้น เพื่อนำพาโรงเรียนให้ผ่านพ้นอุปสรรคที่กำลังเผชิญไปได้ ไม่ว่าจะวิกฤติการณ์เหล่านั้นจะส่งผลกระทบต่อโรงเรียนหรือองค์กรมากเช่นไร ผู้บริหารมีความเสมอต้นเสมอปลายในหน้าที่ผู้บริหาร ประพฤติปฏิบัติตนในทางที่ดีของครู บุคลากรและนักเรียนอยู่เสมอเป็นกิจวัตร ผู้บริหารเป็นผู้ประพฤติดี เป็นแบบอย่างให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีของคนในสังคม ผู้บริหารต้องสร้างความน่าเชื่อถือให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน ด้วยตัวตนของผู้บริหารเอง เพราะความเชื่อถือจากบุคคลในโรงเรียนเป็นบ่อเกิดของบารมีของตัวผู้บริหาร

**ด้านที่ 2 มีวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน** ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนนั้นต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งผู้บริหารเป็นอย่างดี มีการคาดการณ์เหตุการณ์ล่วงหน้าและวางแผนได้อย่างถูกต้อง เพื่อรองรับกระแสของโลกยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ต้องเรียนรู้จาก

ประสบการณ์ที่ผ่านมาได้เป็นอย่างดี สามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารโรงเรียนเพื่อปรับปรุงแก้ไข ข้อบกพร่องในอดีต เพื่อนำโรงเรียนสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ต้องมีความคิดริเริ่ม มีจินตนาการในการ วางแผนงาน เพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าหมาย ตามนโยบายที่กำหนดไว้ สามารถวิเคราะห์และ สังเคราะห์ข้อมูลได้เป็นอย่างดี และสามารถนำข้อมูลต่างๆ ที่ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์มาแล้ว เหล่านั้น เป็นข้อมูลในการบริหารงานของโรงเรียน มีการวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างชาญฉลาด สามารถ รองรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันว่าจะเกิดขึ้น พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ เปิดใจรับฟังโดยไร้ซึ่งอคติใดๆ พร้อมทั้งนำความรู้เหล่านั้น มาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานโรงเรียน มีความทะเยอทะยาน พร้อมทั้งจะเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยตั้งมั่นอยู่ในสติสัมปชัญญะ ต้องไม่ยึดมั่นถือมั่นในอัตตาของตน ต้องมองการณ์ไกล สามารถคาดเดาอนาคตได้ว่าควรพัฒนาโรงเรียนไปในทิศทางใด และ มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ กล่าวทำในสิ่งที่ถูกต้องและสมควรโดยตั้งอยู่ในฐานข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

**ด้านที่ 3 มีการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ** ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนนั้นต้องมีการสื่อสารที่ กระชับและตรงประเด็น สามารถนำเสนอข้อมูลต่างๆ อย่างมั่นใจและมีพลังในการโน้มน้าวให้คนได้ คล้อยตาม มีความชำนาญในการใช้สัญลักษณ์และเทคโนโลยีเพื่อสื่อข้อมูลหรือความคิด มีทักษะการ สื่อสารระหว่างบุคคล มีการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี มีความเข้าใจอารมณ์ของผู้ร่วม สื่อสารและความเข้าใจต่อวัฒนธรรมต่างสังคม มีความสามารถในการเป็นผู้นำการประชุมและ การสื่อสารภายในกลุ่มงาน มีความสามารถในการสื่อสารภายในและภายนอกโรงเรียนที่ดี และ มีกลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และสถานการณ์

**ด้านที่ 4 มีความสามารถในการควบคุม ตรวจสอบ ประเมินและติดตาม** ผู้บริหารโรงเรียน เอกชนสามารถใช้อำนาจบริหารตามตำแหน่ง หรืออำนาจแฝง ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการ บริหารงานของโรงเรียนในทุกฝ่ายงาน ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาและผู้ให้คำแนะนำที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ ต่อครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยไร้ซึ่งอคติต่อบุคคลใดๆ ที่ขอรับคำปรึกษา รวมทั้งสามารถแนะนำ แนวทางการปฏิบัติงานที่มีประโยชน์และประสิทธิภาพต่อครูและบุคลากรนั้นๆ ผู้บริหารมีหลักเกณฑ์ที่ ถูกต้อง ชัดเจนและมีประสิทธิภาพในการประเมินผลงานด้านวิชาการของครูและบุคลากร ผู้บริหารมี มาตรการและวิธีการที่แยบยลในการให้คำแนะนำหรือการตักเตือนด้านความประพฤติของครูและ บุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะที่จะส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพใน โรงเรียน ผู้บริหารมีหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง ชัดเจนและมีประสิทธิภาพในการติดตามและตรวจสอบงาน ด้านวิชาการของครูและบุคลากร โดยการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่หลากหลายมาใช้ในการติดตามและ ตรวจสอบ



**ด้านที่ 5 มีความสามารถในการส่งเสริมและพัฒนา และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวครู และบุคลากร** ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนควรมีการเสริมแรงทางบวกให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยการชมเชย หรือ การกำหนดเกณฑ์การให้รางวัลต่อครูและบุคลากรที่ประพฤติปฏิบัติดี มีผลงานเชิงประจักษ์ระดับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มงาน ทั้งในด้านวิชาการ การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหรือ การปฏิบัติงานโดยการเสียสละเวลาส่วนตัวอุทิศให้กับโรงเรียน ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากรในโรงเรียน ด้วยทั้งการแสดงออกทางด้านภาษาและอวัจนภาษา เพื่อสื่อถึงความจริงใจและความเอาใจใส่ของผู้บริหารที่มีต่อครูและบุคลากรภายในโรงเรียน รวมทั้งยังสามารถเป็นการสร้างความเชื่อใจและเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารจากครูและบุคลากรด้วยอีกทางหนึ่ง ผู้บริหารกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากร ด้วยการสื่อสารในเชิงบวก สร้างบรรยากาศห้องทำงาน เพิ่มอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในโรงเรียน สร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมและเพิ่มเวลาพักผ่อนให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มากขึ้น ผู้บริหารมีการจัดอบรมพัฒนาครูและบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างต่อเนื่องในทุกๆปีการศึกษา ในด้านวิชาการ ด้านพฤติกรรม ด้านเทคโนโลยี สารสนเทศ เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารควรมีการให้สวัสดิการที่ดีและเหมาะสมต่อครูและบุคลากรในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอัตราค่าตอบแทน การปฏิบัติงานล่วงเวลา การปฏิบัติงานในวันหยุด สวัสดิการด้านสุขภาพ การรักษาพยาบาลหรือแม้กระทั่งสวัสดิการด้านวิชาการและสนทนาการ ผู้บริหารมีการหมุนเวียนตำแหน่งงาน การสับเปลี่ยนโยกย้าย หรือหมุนเวียนตำแหน่งงานนั้นของครูและบุคลากร เพื่อให้ครูและบุคลากรไม่เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน ทั้งยังได้พัฒนาทักษะใหม่ๆ ในการทำงานเพิ่มขึ้น ได้ทดลองอะไรที่หลากหลาย ได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนเป็นต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งผู้บริหารเป็นอย่างดี เป็นผู้มีความรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน สามารถให้คำแนะนำในเรื่องวิชาการต่อครูและบุคลากรได้เป็นอย่างดี และต้องเป็นผู้บริหารที่อ่อนโยนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในเวลาที่เหมาะสม พร้อมทั้งจะทำงานร่วมกับครูและบุคลากรอยู่เสมอ

**ด้านที่ 6 มีความสามารถด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี** ผู้บริหารโรงเรียนเอกชนต้องมีทักษะด้านเทคโนโลยี ในการบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปหรือโปรแกรมไม่สำเร็จรูปต่างๆ ในการบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้และทักษะทางด้านดิจิทัลแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อใช้ในการพัฒนาเรียนการสอนและการบริหารจัดการต่างๆภายในโรงเรียน ผู้บริหารสามารถพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อใช้ในการยกระดับเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ทันต่อยุคสมัย ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนด้านเทคโนโลยีในกรณีที่ประสบปัญหา ขาดความเข้าใจการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้น ผู้บริหารจะต้องทันยุคทันสมัยอยู่เสมอ และต้องแสวงหานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้โรงเรียนและบุคลากรทันต่อโลกอยู่เสมอ

ผู้บริหารสามารถระบุข้อดีและข้อเสียของเทคโนโลยีในการใช้ปฏิบัติงานภายในโรงเรียนและโซเซียลเน็ตเวิร์ก เพื่อเป็นการปลูกฝังและสร้างจิตใต้สำนึกที่ดีต่อครูและบุคลากรภายในโรงเรียน ผู้บริหารสามารถกระตุ้นครูและบุคลากรของโรงเรียนให้สร้างสรรค์ผลงานเชิงดิจิทัลใหม่ๆขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชน ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างมีกลยุทธ์เชิงนวัตกรรมเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณภาพกับสถานศึกษาอื่นๆ

**ด้านที่ 7 สร้างความเป็นอัตลักษณ์ของโรงเรียน** ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ควรสร้างจุดเด่นให้กับโรงเรียนได้เป็นที่น่าเชื่อถือของผู้ปกครองและชุมชน โดยกำหนดจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารหรือทีมผู้บริหาร ในการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนของโรงเรียน ผู้บริหารสามารถพัฒนาจุดเด่นของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมและพัฒนาสิ่งที่เป็นจุดขายของโรงเรียนให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลาพร้อมกับรักษามาตรฐานของจุดเดิมนั้นให้คงอยู่เป็นบรรทัดฐานในการบริหารงาน ผู้บริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนด้วยการส่งเสริมและพัฒนางานวิชาการของครูและบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นเรื่องหลักที่ต้องปฏิบัติอย่างเข้มงวดและเคร่งครัด ผู้บริหารสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียนด้านวิชาการ เนื่องด้วยการแข่งขันทางวิชาการของโรงเรียนเอกชนกับโรงเรียนภาครัฐ หรือแม้กระทั่งโรงเรียนเอกชนด้วยกันเองมีความเข้มข้น หากโรงเรียนใดที่มีจุดเด่นทางวิชาการมากกว่าก็จะพัฒนาไปสู่เป็นจุดขายที่ผู้ปกครองคาดหวังในการส่งนักเรียนเข้าเรียนที่โรงเรียนเอกชน ผู้บริหารสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียนด้านบุคลากร โดยกำหนดคุณสมบัติและพฤติกรรมที่คาดหวังต่อครูและบุคลากรในโรงเรียนลงนโยบายการศึกษาของโรงเรียน เพื่อเป็นแบบแผนในการปฏิบัติหน้าที่ ผู้บริหารสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียนด้านผู้เรียน นักเรียนที่เข้าเรียนในโรงเรียนเอกชนนั้นเมื่อจบการศึกษาแล้ว จะต้องมีความพร้อมตามนโยบายของโรงเรียนทั้งทักษะทางวิชาการและทักษะชีวิตเพื่อเป็นหลักพื้นฐานในการประกอบสัมมาชีพในอนาคต ผู้บริหารสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียนด้านอาคารสถานที่ โดยการกำหนดโครงสร้างด้านอาคารสถานที่ให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของโรงเรียน

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน” (The Charismatic Leadership of Private School Administrators) เป็นการวิจัยเชิงอนาคต (Future Research) โดยใช้เทคนิค EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน การศึกษาวิจัยครั้งนี้ทำการเก็บรวบรวมความคิดเห็นของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 ท่าน ประกอบด้วย กลุ่มผู้อำนวยการโรงเรียนเอกชนที่มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาเอกและเป็นโรงเรียนรองที่ผ่านการรับรองมาตรฐานคุณภาพการศึกษาจาก สมศ. ระดับดีมากหรือดี จำนวน 6 คน ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอกชนหรือระดับนโยบาย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์จากศึกษาธิการจังหวัดรองศึกษาธิการจังหวัด อดีตศึกษาธิการจังหวัดและศึกษานิเทศก์ จำนวน 4 คน กลุ่มนายกสมาคมคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนระดับภาคและระดับจังหวัด จำนวน 4 คน และนักวิชาการการศึกษา อาจารย์ในมหาวิทยาลัย จำนวน 3 คน ในการทำ EDFR รอบที่ 1 ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์ไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview) เป็นคำถามปลายเปิดเพื่อสัมภาษณ์กลุ่มผู้เชี่ยวชาญแล้วนำข้อมูลที่ได้นำวิเคราะห์และสังเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Synthesis) และพัฒนาเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ในการทำ EDFR รอบที่ 2 ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) เก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิมแล้วนำข้อมูลที่ได้นำวิเคราะห์ซึ่งสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ การหาค่าฐานนิยม (Mode) ค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของแต่ละข้อคำถาม ซึ่งเกณฑ์การพิจารณาความเป็นไปได้ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด และมาก (ค่ามัธยฐาน 3.50 ขึ้นไป) และมีความสอดคล้องกัน (ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เท่ากับหรือน้อยกว่า 1.50) ซึ่งความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญว่ามีความเป็นเอกพันธ์ (Homogeneity) หรือมีความสอดคล้องกัน (Consensus) ครอบคลุมเรื่องที่ต้องการศึกษามากพอแล้ว ผู้วิจัยจึงหยุดการทำ EDFR เพียงแค่ในรอบที่ 2

### สรุปผลการวิจัย

ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน มี 7 ด้าน 52 ประเด็น ดังนี้ ด้านที่ 1 เป็นแบบอย่างที่ดีและมีความน่าเชื่อถือ มี 5 ประเด็น ด้านที่ 2 มีวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน มี 10 ประเด็น, ด้านที่ 3 มีการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ มี 9 ประเด็น, , ด้านที่ 4 มีความสามารถในการควบคุม ตรวจสอบ ประเมินและติดตาม มี 5 ประเด็น, ด้านที่ 5 มีความสามารถในการส่งเสริมและพัฒนาและแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวครูและบุคลากร มี 8 ประเด็น, ด้านที่ 6 มีความสามารถด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี มี 8 ประเด็นและด้านที่ 7 สร้างความเป็นอัตลักษณ์ของโรงเรียนมี 7 ประเด็น มีรายละเอียดดังนี้

**ด้านที่ 1 เป็นแบบอย่างที่ดีและมีความน่าเชื่อถือ** ประกอบไปด้วย 5 ประเด็น ได้แก่ 1) ผู้บริหารควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน 2) ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความอดทน อดกลั้น เพื่อนำพาโรงเรียนให้ผ่านพ้นอุปสรรคที่กำลังเผชิญไปได้ ไม่ว่าวิกฤติการณ์เหล่านั้นจะส่งผลกระทบต่อโรงเรียนหรือองค์กรมากเช่นไร 3) ผู้บริหารมีความเสมอต้นเสมอปลายในหน้าที่ผู้บริหาร ประพฤติปฏิบัติตนในทางที่ดีของครู บุคลากรและนักเรียนอยู่เสมอเป็นกิจวัตร 4) ผู้บริหารเป็นผู้ประพฤติดี เป็นแบบอย่างให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีของคนในสังคม 5) ผู้บริหารต้องสร้างความน่าเชื่อถือให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน ด้วยตัวตนของผู้บริหารเอง

**ด้านที่ 2 มีวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน** ประกอบไปด้วย 10 ประเด็น ได้แก่ 1) มีการคาดหมายเหตุการณ์ล่วงหน้าและวางแผนได้อย่างถูกต้อง เพื่อรองรับกระแสของโลกยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว 2) เรียนรู้จากประสบการณ์ได้ดี สามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารโรงเรียนเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในอดีต เพื่อนำโรงเรียนสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ 3) มีความคิดริเริ่ม มีจินตนาการในการวางแผนงาน เพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าหมาย ตามนโยบายที่กำหนดไว้ 4) สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลได้เป็นอย่างดี และสามารถนำข้อมูลต่างๆ ที่ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์มาแล้วเหล่านั้น เป็นข้อมูลในการบริหารงานของโรงเรียน 5) วางแผนกลยุทธ์ได้อย่างชาญฉลาด สามารถรองรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต และเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันว่าจะเกิดขึ้น 6) พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ เปิดใจรับฟังโดยไร้ซึ่งอคติใดๆ พร้อมทั้งนำความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานโรงเรียน 7) มีความทะเยอทะยาน พร้อมทั้งจะเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆอยู่เสมอ โดยตั้งมั่นตั้งอยู่ในสติสัมปชัญญะ 8) ไม่ยึดมั่นถือมั่นในอัตตาของตน 9) ต้องมองการไกล สามารถคาดเดาอนาคตได้ว่าควรพัฒนาโรงเรียนไปในทิศทางใด 10) มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องและสมควรโดยตั้งอยู่ในฐานข้อมูลที่นำเชื่อถือ

**ด้านที่ 3 มีการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ** ประกอบไปด้วย 9 ประเด็น ได้แก่ 1) มีการสื่อสารที่กระชับและตรงประเด็น 2) สามารถนำเสนอข้อมูลอย่างมั่นใจและมีพลังในการโน้มน้าวให้คนได้คล้อยตาม 3) มีความชำนาญในการใช้สัญลักษณ์และเทคโนโลยีเพื่อสื่อข้อมูลหรือความคิด 4) มีทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล 5) มีการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี 6) มีความเข้าใจอารมณ์ของผู้ร่วมสื่อสารและความเข้าใจต่อวัฒนธรรมต่างสังคม 7) มีความสามารถในการเป็นผู้นำการประชุมและการสื่อสารภายในกลุ่มงาน 8) มีความสามารถในการสื่อสารภายในและภายนอกโรงเรียนที่ดี 9) มีกลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และสถานการณ์

**ด้านที่ 4 มีความสามารถในการควบคุม ตรวจสอบ ประเมินและติดตาม** ประกอบไปด้วย 5 ประเด็น ได้แก่ 1) ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจบริหารตามตำแหน่ง หรืออำนาจแฝง ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารงานของโรงเรียนในทุกฝ่ายงาน 2) ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาและผู้ให้คำแนะนำที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ ต่อครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยไร้ซึ่งอคติต่อบุคคลใดๆ ที่ขอรับคำปรึกษา รวมทั้งสามารถแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานที่มีประโยชน์และประสิทธิภาพต่อครูและบุคลากรนั้นๆ 3) ผู้บริหารมีหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง ชัดเจนและมีประสิทธิภาพในการประเมินผลงานด้านวิชาการของครูและบุคลากร 4) ผู้บริหารมีมาตรการและวิธีการที่แยบยลในการให้คำแนะนำหรือการตักเตือนด้านความประพฤติของครูและบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะที่จะส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน 5) ผู้บริหารมีหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง ชัดเจนและมีประสิทธิภาพในการติดตามและตรวจสอบงานด้านวิชาการของครูและบุคลากร โดยการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่หลากหลายมาใช้ในการติดตามและตรวจสอบ

**ด้านที่ 5 มีความสามารถในการส่งเสริมและพัฒนา และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวครูและบุคลากร** ประกอบไปด้วย 8 ประเด็น ได้แก่ 1) การเสริมแรงทางบวกให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยการชมเชย หรือ การกำหนดเกณฑ์การให้รางวัลต่อครูและบุคลากรที่ประพฤติปฏิบัติดี มีผลงานเชิงประจักษ์ระดับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มงาน ทั้งในด้านวิชาการ การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายหรือการปฏิบัติงานโดยการเสียสละเวลาส่วนตัวอุทิศให้กับโรงเรียน 2) ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากรในโรงเรียน ด้วยทั้งการแสดงออกทางด้านภาษาและอวัจนภาษา เพื่อสื่อถึงความจริงใจและความเอาใจใส่ของผู้บริหารที่มีต่อครูและบุคลากรภายในโรงเรียน 3) ผู้บริหารกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากร ด้วยการสื่อสารในเชิงบวก สร้างบรรยากาศห้องทำงาน เพิ่มอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในโรงเรียน สร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมและเพิ่มเวลาพักผ่อนให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มากขึ้น 4) ผู้บริหารมีการจัดอบรมพัฒนาครูและบุคลากรทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างต่อเนื่องในทุกๆปีการศึกษา ในด้านวิชาการ ด้านพฤติกรรม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากรในโรงเรียน 5) ผู้บริหารควรมีการให้สวัสดิการที่ดีและเหมาะสมต่อครูและบุคลากรในโรงเรียน ไม่ว่าจะ



เป็นเรื่องอัตราค่าตอบแทนการปฏิบัติงานล่วงเวลา การปฏิบัติงานในวันหยุด สวัสดิการด้านสุขภาพ การรักษาพยาบาลหรือแม้กระทั่งสวัสดิการด้านวิชาการและสันตนาการ 6) ผู้บริหารมีการหมุนเวียน ตำแหน่งงาน การสับเปลี่ยน โยกย้าย หรือหมุนเวียนตำแหน่งงานนั้นของครูและบุคลากร เพื่อให้ครู และบุคลากรไม่เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน ทั้งยังได้พัฒนาทักษะใหม่ๆ ในการทำงานเพิ่มขึ้น ได้ ทดลองอะไรที่หลากหลาย ได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ 7) มีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติหน้าที่ ตำแหน่งผู้บริหารเป็นอย่างดี เป็นผู้มีความรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน สามารถให้คำแนะนำในเรื่องวิชาการต่อครู และบุคลากรได้เป็นอย่างดี 8) เป็นผู้บริหารที่อ่อนโยนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในเวลาที่เหมาะสม พร้อมทั้งจะทำงานร่วมกับครูและบุคลากรอยู่เสมอ

#### **ด้านที่ 6 มีความสามารถด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี** ประกอบไปด้วย 8 ประเด็น ได้แก่

1) ผู้บริหารมีทักษะด้านเทคโนโลยี ในการบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถ ประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปหรือโปรแกรมไม่สำเร็จรูปต่างๆ ในการบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่าง เป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน 2) ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้และทักษะทาง ดิจิทัลแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อใช้ในการพัฒนาการเรียนการสอนและการบริหารจัดการต่างๆ ภายในโรงเรียน 3) ผู้บริหารสามารถพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อใช้ในการ ยกระดับเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ทันต่อยุคสมัย 4) ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษา แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน ด้านเทคโนโลยีในกรณีที่ประสบปัญหา ขาดความเข้าใจการใช้ เทคโนโลยีเหล่านั้น 5) ผู้บริหารจะต้องทันยุคทันสมัยอยู่เสมอ และต้องแสวงหานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้โรงเรียนและบุคลากรทันต่อโลกอยู่เสมอ 6) ผู้บริหารสามารถระบุข้อดีและข้อเสียของ เทคโนโลยีในการใช้ปฏิบัติงานภายในโรงเรียนและโซเชียลเน็ตเวิร์ก เพื่อเป็นการปลูกฝังและสร้างจิตใต้ สำนึกที่ดีต่อครูและบุคลากรภายในโรงเรียน 7) ผู้บริหารสามารถกระตุ้นครูและบุคลากรของโรงเรียน ให้สร้างสรรค์ผลงานเชิงดิจิทัลใหม่ๆ ขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนของ โรงเรียนเอกชน 8) ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างมี กลยุทธ์เชิงนวัตกรรมเพื่อความ ได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณภาพกับสถานศึกษาอื่นๆ

#### **ด้านที่ 7 สร้างความเป็นอัตลักษณ์ของโรงเรียน** ประกอบไปด้วย 7 ประเด็น ได้แก่

1) ผู้บริหารสร้างจุดเด่นให้กับโรงเรียนได้เป็นที่น่าเชื่อถือของผู้ปกครองและชุมชน โดยกำหนดจาก วิสัยทัศน์ของผู้บริหารหรือทีมผู้บริหาร ในการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนของโรงเรียน 2) ผู้บริหารสามารถ พัฒนาจุดเด่นของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมและพัฒนาสิ่งที่เป็นจุดขายของโรงเรียนให้ดีขึ้น อยู่ตลอดเวลาพร้อมกับรักษามาตรฐานของจุดเดนนั้นให้คงอยู่เป็นบรรทัดฐานในการบริหารงาน 3) ผู้บริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนด้วยการส่งเสริมและพัฒนางานวิชาการของครูและบุคลากร ในโรงเรียนให้เป็นเรื่องหลักที่ต้องปฏิบัติอย่างเข้มงวดและเคร่งครัด 4) ผู้บริหารสร้างอัตลักษณ์ของ โรงเรียนด้านวิชาการ เนื่องด้วยการแข่งขันทางวิชาการของโรงเรียนเอกชนกับโรงเรียนภาครัฐ หรือ

แม้กระทั่งโรงเรียนเอกชนด้วยกันเองมีความเข้มข้น หากโรงเรียนใดที่มีจุดเด่นทางวิชาการมากกว่าก็จะพัฒนาไปสู่เป็นจุดขายที่ผู้ปกครองคาดหวังในการส่งนักเรียนเข้าเรียนที่โรงเรียนเอกชน 5) ผู้บริหารสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียนด้านบุคลากร โดยกำหนดคุณสมบัติและพฤติกรรมที่คาดหวังต่อครูและบุคลากรในโรงเรียนลงนโยบายการศึกษาของโรงเรียน เพื่อเป็นแบบแผนในการปฏิบัติหน้าที่ 6) ผู้บริหารสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียนด้านผู้เรียน นักเรียนที่เข้าเรียนในโรงเรียนเอกชนนั้นเมื่อจบการศึกษาแล้ว จะต้องมีความสัมพันธ์พร้อมตามนโยบายของโรงเรียนทั้งทักษะทางวิชาการและทักษะชีวิตเพื่อเป็นหลักพื้นฐานในการประกอบสัมมาชีพในอนาคต 7) ผู้บริหารสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียนด้านอาคารสถานที่ โดยการกำหนดโครงสร้างด้านอาคารสถานที่ให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของโรงเรียน

### การอภิปรายผล

จากผลการวิจัยในครั้งนี้ มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ประกอบด้วย 7 ด้าน ดังนี้ 1) การเป็นแบบอย่างที่ดีและมีความน่าเชื่อถือ 2) การมีวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน 3) การสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ 4) มีความสามารถในการควบคุมตรวจสอบ ประเมินและติดตาม 5) มีความสามารถในการส่งเสริมและพัฒนาและแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวครูและบุคลากร 6) มีความสามารถด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี และ 7) การสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียน ทั้งนี้เนื่องมาจากผู้บริหารโรงเรียนเอกชนนั้นต้องเป็นผู้นำในการพาโรงเรียนสู่เป้าหมายที่วางไว้โดยต้องใช้วิสัยทัศน์ที่ดีในการมองภาพอนาคตการจัดการศึกษา เพื่อไม่ให้ด้อยประสิทธิภาพกว่าโรงเรียนภาครัฐ เพราะเนื่องมาจากการที่ผู้ปกครองส่งนักเรียนเข้าเรียนในโรงเรียนเอกชน และต้องเสียค่าใช้จ่ายมากกว่าโรงเรียนสังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นก็เนื่องจากมีความคาดหวังว่าโรงเรียนเอกชนสามารถจัดการเรียนการสอนได้ดีกว่า สามารถดูแลนักเรียนได้ดีกว่า ดังนั้นวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจึงต้องชัดเจนและมีประสิทธิภาพ รวมทั้งทักษะการสื่อสารที่ดี กระชับ ตรงประเด็น มีศิลปะในการสื่อสารอย่างมีเสน่ห์ การสื่อสารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนนั้นต้องสื่อสารกับครู บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง เพื่อนผู้บริหารด้วยกัน รวมถึงบุคลากรจากหน่วยงานอื่นๆที่เกี่ยวข้อง ความสามารถในการเป็นผู้นำด้านนวัตกรรมที่เป็นเรื่องสำคัญในปัจจุบันต้องรู้และก้าวทันโลกอยู่เสมอ เพราะการจัดการศึกษาในโลกยุคปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารต้องวิเคราะห์แนวทางการใช้เทคโนโลยีที่มีประโยชน์ต่อการพัฒนาองค์กร และผู้บริหารนั้นต้องคอยควบคุมดูแล โครงสร้างทางนวัตกรรมของโรงเรียนให้เข้มแข็ง รวมถึงด้านทรัพยากรบุคคล ที่ต้องดูแลเอาใจใส่ให้ครูและบุคลากรให้ทำงานอย่างมีความสุขให้โรงเรียนเปรียบเสมือนบ้านหลังที่สองที่พวกเขาพร้อมจะฝากชีวิตไว้ รวมทั้งการสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียนในด้านต่างๆ เพื่อแสดงถึงศักยภาพในการจัดการศึกษาของโรงเรียนเอกชน สอดคล้องกับชาญชัย

อาจินสมาจาร ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leadership) หมายถึง ความสามารถของผู้นำที่ยังเห็นความต้องการ ความหวังและคุณค่าของผู้ตาม สามารถสร้างวิสัยทัศน์ที่จูงใจพันธะ นโยบายและกลยุทธ์ของผู้นำ คุณลักษณะรวมถึง คุณสมบัติ เช่น อำนาจดึงดูดส่วนตัว อิริยาบถ การพูดที่ประทับใจและเชื่อถือได้ ความกระตือรือร้นและความเชื่อมั่น คุณสมบัติเหล่านี้ทำให้ผู้นำแบบบารมีดูเหมือนเป็นบุคคลที่น่าพิศวง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิศรุต มาเจริญ ที่พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 เพื่อเสริมสร้างการบริหารการศึกษาแบบเสมอภาค ผลการศึกษารองค้ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 29 เพื่อเสริมสร้างการบริหารการศึกษาแบบเสมอภาค จากแนวคิดทฤษฎีและการสัมภาษณ์ พบว่า ได้ร่างองค์ประกอบ 9 องค์ประกอบ 51 ตัวแปร มีองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องโดยเรียงลำดับ 9 องค์ประกอบหลักได้แก่ 1) มีวิสัยทัศน์ 2) มีความสามารถในการตัดสินใจ 3) แสดงความเชื่อมั่นในตนเอง 4) มุ่งเน้นผลการปฏิบัติการ 5) การเป็นแรงบันดาลใจ 6)การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา 7) ความยุติธรรม 8) การยึดหลักคุณธรรมและซื่อสัตย์ 9) การมีมนุษยธรรมและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ครัม นิโคลอสกี (Krumel Nikoloski) ที่พบว่า ศิลปะแห่งบารมีและความเป็นผู้นำคือการรู้ว่า เมื่อใดควรทำหน้าที่เป็นผู้นำ เมื่อใดควรทำหน้าที่เป็นผู้นำเชิงบารมี เมื่อใดควรใช้อำนาจใช้อิทธิพล เมื่อใดควรถาม เมื่อใดควรบอก เมื่อใดควรเข้าควบคุม เมื่อใดควรปล่อย จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำและผู้จัดการจะต้องเข้าใจถึงเทคนิคการโน้มน้าวใจที่พวกเขาสามารถใช้ได้ รู้ว่าควรใช้เมื่อใดและอย่างไร สร้างฐานอำนาจเพื่อจะมีอิทธิพลและเพิ่มพูนทักษะ เพื่อที่พวกเขาจะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้คนที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากที่ได้อภิปรายผลในภาพรวมไปแล้วนั้น ผู้วิจัยขอเสนอการอภิปรายผลแยกเป็นรายด้าน ดังต่อไปนี้

### 1. ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและมีความน่าเชื่อถือ

ภาวะผู้นำเชิงบารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและมีความน่าเชื่อถือ ผู้บริหารควรยึดหลักธรรมาภิบาล 10 หลัก ในการบริหารงาน 1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) คือ ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติราชการตามที่ได้รับงบประมาณมาดำเนินการ รวมถึงสามารถเทียบเคียงกับส่วนราชการหรือหน่วยงานที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันและมีผลการปฏิบัติงานในระดับชั้นนำของประเทศเพื่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชนโดยการปฏิบัติราชการจะต้องมีทิศทางยุทธศาสตร์และเป้าประสงค์ที่ชัดเจน มีกระบวนการปฏิบัติงานและระบบงานที่เป็นมาตรฐานรวมถึงมีการติดตามประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ 2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงานและระยะเวลาให้เกิด

ประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติราชการตามภารกิจเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม 3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) คือ การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง 4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) คือ การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงให้เห็นถึงความสำคัญในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ 5) หลักความโปร่งใส (Transparency) คือ กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาซึ่งแจ้งได้เมื่อมีข้อสงสัยและสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารอันไม่ต้องห้ามตามกฎหมายได้อย่างเสรี โดยประชาชนสามารถรู้ทุกขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมหรือกระบวนการต่างๆ และสามารถตรวจสอบได้ 6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือ กระบวนการที่ข้าราชการ ประชาชน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ร่วมเสนอปัญหาหรือ ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหา ร่วมในกระบวนการตัดสินใจ และร่วมกระบวนการพัฒนาในฐานะหุ้นส่วนการพัฒนา 7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) คือ การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครองอื่นๆ (ราชการบริหารส่วนท้องถิ่น) และภาคประชาชน ดำเนินการแทนโดยมีอิสระตามสมควรรวมถึงการมอบอำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจและการดำเนินการให้แก่บุคลากร โดยมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจในการให้บริการต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียการปรับปรุงกระบวนการ และเพิ่มผลิตภาพเพื่อผลการดำเนินงานที่ดีของส่วนราชการ 8) หลักนิติธรรม (Rule of Law) คือ การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติ และคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 9) หลักความเสมอภาค (Equity) คือ การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มี การแบ่งแยกด้าน ชายหรือหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการสภาพทางกาย หรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนาการศึกษา การฝึกรูปแบบ และอื่นๆ 10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) คือ การหาข้อตกลงทั่วไปภายในกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นข้อตกลงที่เกิดจากการใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์และเสียประโยชน์ โดยเฉพาะกลุ่มที่ได้รับผลกระทบโดยตรง ซึ่งต้องไม่มีข้อคัดค้านที่ยุติไม่ได้ในประเด็นที่สำคัญ โดยฉันทามติไม่จำเป็นต้องหมายความว่า เป็นความเห็นพ้องโดยเอกฉันท์ ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความอดทน อดกลั้น เพื่อนำพาโรงเรียนให้ผ่านพ้นอุปสรรคที่กำลังเผชิญไปได้ ไม่ว่าวิกฤติการณ์เหล่านั้นจะส่งผลกระทบต่อโรงเรียนหรือองค์กรมากแค่ไหน ผู้บริหารมีความเสมอต้นเสมอปลายในหน้าที่ผู้บริหาร ประพฤติปฏิบัติตนในทางที่ดีของครู



บุคลากรและนักเรียนอยู่เสมอเป็นกิจวัตร ผู้บริหารเป็นผู้ประพฤติดี เป็นแบบอย่างให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีของคนในสังคม และผู้บริหารต้องเป็นคนดีของสังคม ในทางพุทธศาสนาที่กล่าวว่า คนดี คือ คนที่ละชั่ว ทำดี ทำใจให้ผ่องใส ผู้บริหารต้องสร้างค่าน้ำเชื่อถือให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน ด้วยตัวตนของผู้บริหารเอง เพราะความเชื่อถือจากบุคคลในโรงเรียนเป็นบ่อเกิดของบารมีของตัวผู้บริหาร สอดคล้องกับงานวิจัยของจิตาภา โมธินา และ จักรี ศรีจารุเมธีญาณ ที่พบว่าการบริหารงานด้วยระบบยุติธรรมในองค์กร ในการบริหารงานขององค์กร ผู้บริหารควรมีศิลปะในการพูด ในการบริหารงาน เพื่อให้การบริหารงานดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะในองค์กรเป็นการที่บุคคลมารวมตัวกันเพื่อหาผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้บริหารหาผลประโยชน์ต่อการทำงานของบุคลากร บุคลากรหาผลประโยชน์จากองค์กร ทั้งสองหาวิถีวัตถุประสงค์เดียวกัน แต่จากการหาผลประโยชน์ซึ่งกันและกันจะทำให้องค์กรเดินหน้าไปถึงจุดหมายได้ยังไงก็จะต้องมีการบริหารงานที่ดีด้วย แต่การบริหารงานที่ดีเราจะต้องมีความยุติธรรมในการบริหารงานในองค์กรด้วย เพื่อรักษาทั้งบุคลากรและเป็นผู้บริหารที่ดี ในระบบยุติธรรมไม่ว่าจะเป็นด้านลายลักษณ์อักษรหรือกฎหมาย จะต้องมีการกฎหมายคุ้มครองแรงงานเพื่อให้ไม่ให้เกิดเอาเปรียบโดยมีลายลักษณ์อักษรอย่างชัดเจน หรือด้านคุณธรรมความดีหรือที่ใช้กันโดยทั่วไปสำหรับการบริหารงานคือ หลักธรรมมาภิบาล ในกฎหมาย พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน ก็ได้นำหลักธรรมมาภิบาลมาใช้ด้วยเพื่อให้กฎหมายมีความยุติธรรมไม่เอื้ออำนวยให้แก่บุคคลด้านใดด้านหนึ่งมีความยุติธรรมเหรงกลัวต่อบาป จึงจะต้องมีการบริหารงานด้วยระบบยุติธรรมในองค์กรและสอดคล้องกับวัฒนา สายเชื้อ ที่พบว่าผู้บริหารทุกคนต้องเป็นผู้มีความรู้หรือมีศาสตร์ทางการบริหาร และมีความสามารถในการที่จะประยุกต์ศาสตร์เหล่านั้นไปปฏิบัติได้อย่างมีศิลป์ การนำหลักธรรมมาภิบาลไปใช้ในการบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จนั้นสถานศึกษาต้องมีกระบวนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การสู่วัฒนธรรมธรรมมาภิบาล 3 ขั้นตอน คือ สร้างวัฒนธรรมองค์การ พัฒนาวัฒนธรรมองค์การ และธำรงรักษาวัฒนธรรมองค์การ ทั้งนี้ต้องมีการพัฒนาผู้เกี่ยวข้องในสถานศึกษาให้มีความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานตามขอบข่ายของงานบริหารสถานศึกษา และการปฏิบัติตนตามหลักธรรมมาภิบาล โดยผู้บริหารสถานศึกษา ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ จึงจะส่งผลให้การบริหารสถานศึกษาโดยใช้หลักธรรมมาภิบาลเป็นฐาน เป็นฟันเฟืองยึดเหนี่ยวซึ่งกันและกันอย่างมั่นคงตลอดไป



## 2. ด้านมิวสิคส์ทัศน์ที่มีความชัดเจน

ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านมิวสิคส์ทัศน์ที่มีความชัดเจนเป็นสิ่งสำคัญของผู้บริหารที่ต้องพึงมี เนื่องจากการบริหารโรงเรียนเอกชนจำเป็นที่จะต้องมีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งผู้บริหารเป็นอย่างดี มีการคาดหมายเหตุการณ์ล่วงหน้าและวางแผนได้อย่างถูกต้อง เพื่อรองรับกระแสของโลกยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว สามารถเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมามีได้ และสามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารโรงเรียนเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในอดีต เพื่อนำโรงเรียนสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ มีจินตนาการ ในการวางแผนงานเพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าหมายตามนโยบายที่กำหนดไว้ สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลได้เป็นอย่างดี และสามารถนำข้อมูลต่างๆ ที่ผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์มาแล้ว เหล่านั้น เป็นข้อมูลในการบริหารงานของโรงเรียน รวมทั้งต้องวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างชาญฉลาด สามารถรองรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันว่าจะเกิดขึ้น และพร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ เปิดใจรับฟังโดยไร้ซึ่งอคติใดๆ พร้อมทั้งนำความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานโรงเรียน และมีความทะเยอทะยานกล้าเสี่ยงและพร้อมที่จะเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยทั้งสั่งตั้งอยู่ในสติสัมปชัญญะไม่ยึดมั่นถือมั่นในอัตตาของตน ต้องมองการไกล สามารถคาดเดาอนาคตได้ว่าควรพัฒนาโรงเรียนไปในทิศทางใดและมีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องและสมควรโดยตั้งอยู่ในฐานข้อมูลที่น่าเชื่อถือ สอดคล้องกับ ภาณุวัฒน์ กาศแก้ว ที่วิจัยเรื่อง มิวสิคส์ทัศน์ของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 และผลการวิจัยพบว่า มิวสิคส์ทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ 1) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 2) การสร้างวิสัยทัศน์ และ 3) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 2. การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัชฌิมเลขคณิตจากมากไปน้อย 3 อันดับแรก คือ 1) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในและมาตรฐานการศึกษา 2) การวางแผนงานด้านวิชาการ และ 3) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานสถานประกอบการและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 3. มิวสิคส์ทัศน์ของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกันปานกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 และสอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาประยูร ธีรวโร (ตระการ) ที่พบว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีเพราะวิสัยทัศน์เป็น Roadmap ให้ทุกคนในสถานศึกษาได้ใช้เป็นประทีปนำทางในการปฏิบัติงาน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่แท้จริงนั้นจะต้องมีกระบวนการสื่อสารของวิสัยทัศน์ครบทั้ง

3 มิติ คือ คิดได้ (การสร้างวิสัยทัศน์) สื่อเป็น (การเผยแพร่วิสัยทัศน์) และโน้มนำให้มีการปฏิบัติ ล่วงหน้า (การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์) พร้อมทั้งมีการประเมินผลเพื่อการปรับปรุงแก้ไขให้เชื่อมโยงกัน อย่างเป็นระบบด้วย โดยวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศนั้นจำเป็นต้อง มุ่งพัฒนา ผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศด้านคุณธรรมจริยธรรม นำความรู้สู่สากล ก้าวทันเทคโนโลยี ดำรงชีวิตอย่าง พอเพียง “เศรษฐกิจพอเพียง” บริหารงานอย่างมืออาชีพและชุมชนมีส่วนร่วม หากผู้บริหารโรงเรียน ปฏิบัติได้อย่างนี้แล้วการบริหารโรงเรียนสู่ความเป็นเลิศย่อมจะไม่เป็นเพียงแค่ความฝัน สรุปลงค์ ความรู้วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสู่ความเป็นเลิศโดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนสู่ความเป็นเลิศด้าน คุณธรรมจริยธรรม นำความรู้สู่สากล ก้าวทันเทคโนโลยี ดำรงชีวิตอย่างพอเพียง บริหารงานอย่างมือ อาชีพซึ่งเป็นวิสัยทัศน์ที่แรงจูงใจของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องวางแผนในระยะสั้นและระยะยาวใน การส่งเสริมและพัฒนาและสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิ่งหาค่า ยอดปานันท์ ที่พบว่า ภาวะผู้นำเชิง วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และด้าน การสร้างนวัตกรรมนั้นส่งผลต่อการบริหารการเปลี่ยนแปลงในสถานศึกษาในขั้นตอนต่างๆ ทั้งขั้นสร้าง จิตสำนึกแรงจูงใจของการเปลี่ยนแปลง ขั้นสร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขั้นสร้างวิสัยทัศน์สำหรับการ เปลี่ยนแปลง ขั้นสื่อสารวิสัยทัศน์ ขั้นจัดอุปสรรค ขั้นสร้างชัยชนะระยะสั้น ขั้นสร้างการเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่อง และขั้นเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร ทั้งนี้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิง วิสัยทัศน์จะสามารถมองเห็นภาพในอนาคตของสถานศึกษา สามารถกำหนดวิสัยทัศน์สถานศึกษา อธิบายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาให้ครูและบุคลากรเข้าใจตรงกัน มองเห็นภาพวิสัยทัศน์ของ สถานศึกษาได้ชัดเจน โน้มน้าว จูงใจให้ยอมรับวิสัยทัศน์ ตระหนักถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ พร้อม อุทิศตนทำงานให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษาได้กำกับครูและ บุคลากรในการกำหนดกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ มอบอำนาจ และความไว้วางใจในการทำงาน มีการนิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินงานพร้อมให้การสนับสนุน ทรัพยากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เพื่อการบริหารงานตามแผนงานโครงการ มีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายวิสัยทัศน์อย่างต่อเนื่องและทั่วถึง รวมทั้งผู้บริหารที่มีความสามารถ ด้านการสร้างนวัตกรรม มีความคิดสร้างสรรค์ กล้าเปลี่ยนแปลง ให้การสนับสนุนงบประมาณ วัสดุ อุปกรณ์ แก่ครูและบุคลากรในการสร้างนวัตกรรม ใช้นวัตกรรมพัฒนานวัตกรรมและเผยแพร่ นวัตกรรม การกำหนดโครงสร้างการส่งเสริมพัฒนานวัตกรรมของสถานศึกษา

### 3. ด้านมีการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านมีการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพเป็นพฤติกรรมที่สำคัญอย่างยิ่ง ที่จะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารที่กระชับและตรงประเด็น การสื่อสารที่กระชับและตรงประเด็น ให้ความสำคัญกับ 3 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ของการสื่อสาร การเขียน และการพูดซึ่งเป็นพื้นฐานที่ทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์ผู้รับสาร แล้วมีกระบวนการ พัฒนาแนวทางการสื่อสารหรือเลือกใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และสถานการณ์ การสื่อสารที่กระชับและตรงประเด็นจะประสบความสำเร็จได้นั้น เมื่อผู้บริหารสามารถสื่อสารด้วยการเขียนและการพูดอย่างมีอาชีพ ภาษาที่ใช้ชัดเจน ถูกต้อง และกระชับ สามารถนำเสนอข้อมูลอย่างมั่นใจและมีพลังในการโน้มน้าวให้คนได้คล้อยตาม มีความชำนาญในการใช้สัญลักษณ์และเทคโนโลยีเพื่อสื่อข้อมูลหรือความคิด อาจกล่าวได้ว่า การสื่อสารที่กระชับและตรงประเด็น เป็นพื้นฐานที่สำคัญของการสื่อสารในระดับที่ซับซ้อนขึ้นหากผู้บริหารทำการสื่อสารที่กระชับและตรงประเด็นได้อย่างชำนาญแล้ว จะสามารถเพิ่มโอกาสให้การสื่อสารระดับอื่นๆ ประสบผลสำเร็จตามมาด้วย ทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล การสื่อสารระดับนี้มุ่งเน้นในเรื่องการสื่อสารเพื่อบริหารจัดการบุคคล ตั้งแต่การสื่อสารรูปแบบตัวต่อตัว ตลอดจนการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การสื่อสารระดับบริหารจัดการจะประสบผลสำเร็จได้ เมื่อผู้บริหารมีทักษะของการสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งรวมถึงทักษะในการทำความเข้าใจอารมณ์ของผู้ร่วมสื่อสารและความเข้าใจต่อวัฒนธรรมต่างสังคม นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญต่อความสามารถในการเป็นผู้นำการประชุมและการสื่อสารภายในกลุ่มงาน การสื่อสารภายในและภายนอกโรงเรียน การสื่อสารภายในและภายนอกโรงเรียน เป็นการขยายขีดความสามารถของการสื่อสารระหว่างบุคคล สู่การขยายฐานการติดต่อสื่อสารให้แก่โรงเรียน ทำให้ต้องอาศัยกลยุทธ์การสื่อสารที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งบุคคลหรือคณะที่ทำหน้าที่บริหารโรงเรียนจะต้องสร้างและใช้กลยุทธ์การสื่อสารที่ดีที่สุดในการประสานการดำเนินงานกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน ซึ่งมีจำนวนและความหลากหลายมากกว่าการสื่อสารระหว่างบุคคล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อธิติศักดิ์ ศิริจันทร์และพิมลพรรณ เพชรสมบัติ ที่พบว่าการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่บุคลากรทางการศึกษาต้องทำความเข้าใจและนำมาใช้อย่างเหมาะสมโดยเฉพาะอย่างยิ่งตัวผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการบริหารจำเป็นต้องฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้เชี่ยวชาญในทักษะการสื่อสาร สามารถเลือกใช้รูปแบบของการสื่อสารได้อย่างเหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้บริหารจะต้องทราบว่าเมื่อต้องตัดสินใจเร่งด่วนจะสื่อสารอย่างไรให้ทันการณ์หากเมื่อเกิดการขัดแย้งและการต่อต้านจากบุคลากร จะใช้การสื่อสารเพื่อประสานความเข้าใจและสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กรได้อย่างไร หรือแม้กระทั่งในสถานการณ์ที่มีข้อมูลที่ต้องปกปิดเป็นความลับ จะใช้การสื่อสารเพื่อป้องกันผลเสียต่อภาพลักษณ์ขององค์กรได้อย่างไร หากผู้บริหารสามารถเลือกใช้

รูปแบบของการสื่อสารดังกล่าวได้อย่างเชี่ยวชาญแล้ว ย่อมสามารถลดปัญหาความขัดแย้ง ตลอดจนช่วยสร้างแรงบันดาลใจ และความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรในสถานศึกษา ส่งผลให้เกิดความร่วมมืออย่างแข็งขันในการดำเนินการต่างๆ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของธีรวิทย์ แพบัว ที่พบว่าทักษะการสื่อสารของผู้บริหารสถานศึกษา ที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูมี 6 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านการฟัง 2) ด้านการพูด 3) ด้านการอ่าน 4) ด้านการเขียน 5) ด้านท่าทาง 6) ด้านสื่อ/เทคโนโลยี ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความสำเร็จในชีวิต 2) ด้านการยอมรับจากสังคม 3) ด้านลักษณะของงาน 4) ด้านความก้าวหน้า

#### 4. ด้านมีความสามารถในการควบคุม ตรวจสอบ ประเมินและติดตาม

ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนด้านมีความสามารถในการควบคุม ตรวจสอบ ประเมินและติดตาม เป็นงานหลักและงานประจำของผู้บริหาร ที่ต้องใช้ทักษะด้านเหล่านี้ในการขับเคลื่อนทรัพยากรบุคคลภายในโรงเรียน ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจบริหารตามตำแหน่ง หรืออำนาจแฝง ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารงานของโรงเรียนในทุกฝ่ายงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การวางโครงสร้างการบริหารงานและวัฒนธรรมองค์กรของแต่ละโรงเรียน สามารถเป็นที่ปรึกษาและผู้ให้คำแนะนำที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่ ต่อครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยใช้ซึ่งอคติต่อบุคคลใดๆ ที่ขอรับคำปรึกษา ให้ความสำคัญต่อบุคลากรในระนาบเดียวกัน รวมทั้งสามารถแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานที่มีประโยชน์และประสิทธิภาพต่อครูและบุคลากรนั้นๆ มีหลักเกณฑ์ที่ถูกต้องชัดเจน ทันสมัยและมีประสิทธิภาพในการประเมินผลงานด้านวิชาการและผลงานอื่นๆ ของครูและบุคลากร มีมาตรการและวิธีการที่แยบยลในการให้คำแนะนำหรือการตักเตือนด้านความประพฤติของครูและบุคลากร รวมถึงการลงโทษในกรณีที่เกิดวินัย เพื่อก่อให้เกิดบรรทัดฐานและความสามัคคีในหมู่คณะที่จะส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพในโรงเรียน ที่สำคัญคือผู้บริหารต้องมีหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง ชัดเจนและมีประสิทธิภาพในการติดตามและตรวจสอบงานด้านวิชาการและงานอื่นๆ ของครูและบุคลากร โดยการใช้เครื่องมือต่างๆ ที่หลากหลายมาใช้ในการติดตามและตรวจสอบ โดยทั้งหมดนั้นต้องตั้งอยู่ในโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียนอย่างเป็นแบบแผน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นพรัตน์ ชัยเรือง ที่พบว่า องค์ประกอบระบบติดตามและประเมินผลการประเมินการคุณภาพไปในการ พัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำหรับหน่วยงานต้นสังกัด มี 6 องค์ประกอบหลัก 18 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) องค์ประกอบบริบทและสภาพแวดล้อม มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) นโยบายและหลักเกณฑ์ภายนอก (2) เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม (3) เทคโนโลยีสารสนเทศ (4) ความต้องการและความจำเป็นพัฒนา และ 5) หลักการและวัตถุประสงค์ 2) องค์ประกอบปัจจัย



นำเข้า มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) นโยบายและประกาศหน่วยงาน (2) บุคลากรติดตามและประเมิน และ (3) เครื่องมือการติดตามและประเมิน 3 องค์ประกอบปัจจัยกระบวนการ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การกำหนดเป้าหมาย/ตัวชี้วัด (2) การวางแผนติดตาม และประเมิน และ (3) การติดตามและประเมิน 4) องค์ประกอบปัจจัยส่งออก มี 5 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การสรุปผลการติดตามและประเมิน (2) การรายงานผลการติดตามและประเมิน (3) คุณภาพผู้เรียน (4) คุณภาพการจัดการเรียนการสอน และ (5) คุณภาพการบริหารจัดการสถานศึกษา และ (6) องค์ประกอบปัจจัยป้อนกลับ มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ (1) การสะท้อนผลการติดตามและประเมิน และ (2) การปรับปรุงและพัฒนาการติดตามและประเมินและยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ

## 5. ด้านมีความสามารถในการส่งเสริมและพัฒนา และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวครูและบุคลากร

ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านมีความสามารถในการส่งเสริมและพัฒนา และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวครูและบุคลากร เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารมีการเสริมแรงทางบวกให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยการชมเชย หรือ การกำหนดเกณฑ์การให้รางวัลต่อครูและบุคลากรที่ประพฤติปฏิบัติดี มีผลงานเชิงประจักษ์ระดับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มงาน ทั้งในด้านวิชาการ การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหรือการปฏิบัติงานโดยการเสียสละเวลาส่วนตัวอุทิศให้กับโรงเรียน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากรในโรงเรียน ด้วยทั้งการแสดงออกทางด้านภาษาและอวัจนภาษา เพื่อสื่อถึงความจริงใจและความเอาใจใส่ของผู้บริหารที่มีต่อครูและบุคลากรภายในโรงเรียน รวมทั้งยังสามารถเป็นการสร้างความเชื่อใจและเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารจากครูและบุคลากรด้วยอีกทางหนึ่ง สามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากร ด้วยการสื่อสารในเชิงบวก สร้างบรรยากาศห้องทำงาน เพิ่มอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในโรงเรียน สร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมและเพิ่มเวลาพักผ่อนให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มากขึ้น มีการจัดอบรมพัฒนาครูและบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างต่อเนื่องในทุกๆปีการศึกษา ทั้งในด้านวิชาการ ด้านพฤติกรรม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากรในโรงเรียนและควรมีการให้สวัสดิการที่ดีและเหมาะสมต่อครูและบุคลากรในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอัตราค่าตอบแทนการปฏิบัติงานล่วงเวลา การปฏิบัติงานในวันหยุด สวัสดิการด้านสุขภาพ การรักษาพยาบาลหรือแม้กระทั่งสวัสดิการด้านวิชาการและสนทนาการ มีการหมุนเวียนตำแหน่งงาน การสับเปลี่ยน โยกย้าย หรือหมุนเวียนตำแหน่งงานนั้นของครูและบุคลากร เพื่อทำให้ครูและบุคลากรไม่เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน ทั้งยังได้พัฒนาทักษะใหม่ๆ ในการทำงานเพิ่มขึ้น ได้ทดลองอะไรที่หลากหลาย ได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฉันทนันท์ ทองบุญตา ที่พบว่า องค์ประกอบการเสริมแรงทางลบโดยผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมศึกษา ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ



คือ 1) องค์ประกอบกลยุทธ์ในการสื่อสาร และมีองค์ประกอบย่อย 4 องค์ประกอบ คือ 1.1) การเลือกใช้คำสั่ง 1.2) การควบคุม 1.3) การสื่อสารที่เหมาะสมและ 1.4) การดำเนิน 2) องค์ประกอบการใช้อำนาจ 3) องค์ประกอบควบคุมอารมณ์ 4) องค์ประกอบกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน และ 5) องค์ประกอบปรับปรุงพฤติกรรม สอดคล้องกับงานวิจัยของ

## 6. ด้านมีความสามารถด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี

ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านมีความสามารถด้านดิจิทัลและเทคโนโลยีซึ่งเป็นทักษะสำคัญที่ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องมี เพราะนี่คือสิ่งสำคัญในศตวรรษที่ 21 นี้ โดยแท้จริง ผู้บริหารต้องมีทักษะด้านเทคโนโลยี ในการบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปหรือโปรแกรมไม่สำเร็จรูปต่างๆ ในการบริหารจัดการโรงเรียน ได้อย่างเป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน ต้องสามารถถ่ายทอดความรู้และทักษะทางดิจิทัลแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนรวมถึงนักเรียนเพื่อใช้ในการพัฒนาเรียนการสอนและการบริหารจัดการต่างๆภายในโรงเรียน สามารถพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อใช้ในการยกระดับเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้นทันต่อยุคสมัย สามารถให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน ด้านเทคโนโลยีในกรณีที่ประสบปัญหา ขาดความเข้าใจการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้น เพื่อยกระดับการสอนให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจะต้องทันสมัยอยู่เสมอ และต้องแสวงหานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้โรงเรียนและบุคลากรทันต่อโลกอยู่เสมอและสามารถระบุข้อดีและข้อเสียของเทคโนโลยีในการใช้ปฏิบัติงานภายในโรงเรียนและโซเชียลเน็ตเวิร์ก เพื่อเป็นการปลูกฝังและสร้างจิตใต้สำนึกที่ดีต่อครูและบุคลากร และนักเรียนภายในโรงเรียน ผู้บริหารสามารถกระตุ้นครูและบุคลากรของโรงเรียนให้สร้างสรรค์ผลงานเชิงดิจิทัลใหม่ๆและนวัตกรรมด้านการเรียนการสอนขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชน และสามารถกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างมี กลยุทธ์เชิงนวัตกรรมเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณภาพกับสถานศึกษาอื่นๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อรรวรรณ กันละนนท์ ที่พบว่าองค์ประกอบทักษะด้านดิจิทัลของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา มี 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ทักษะการพัฒนาการรู้ดิจิทัลและเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) ทักษะการจัดการความรู้และประสบการณ์เพื่อการบริหารองค์กรดิจิทัล 3) ทักษะการประเมินผลการดำเนินการองค์การดิจิทัล 4) ทักษะการบริหารทรัพยากรบุคคลในองค์กรดิจิทัล 5) ทักษะการแก้ปัญหาด้านดิจิทัลและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 6) ทักษะการคิดวิเคราะห์การใช้ดิจิทัลของสถานศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภัทรา จรรยาธรรม ที่พบว่าการบริหารสถานศึกษาเอกชนในยุคดิจิทัลเป็นพฤติกรรมการสนับสนุนกระบวนการบริหารจัดการของสถานศึกษาให้สอดรับการการเปลี่ยนแปลงแห่งยุคสมัยซึ่งประกอบด้วย 1) การวางแผนกำหนดกรอบและทิศทางควรมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้แผนสอดคล้องและเหมาะสมกับบริบทของ

สถานศึกษาและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม 2) การพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาควรมุ่งเน้นความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรมและทักษะต่างๆ ที่จำเป็นในยุคดิจิทัลให้ผู้เรียนเกิดกระบวนการคิดขั้นสูง (Higher-Over Thinking) ด้วยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ สร้างสรรค์อย่างเป็นระบบ 3) การจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาเอกชนควรมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของผู้เรียน เช่น การเรียนรู้แบบ Active learning การสร้างสรรค์เป็นฐาน (CBL) เป็นต้น โดยคำนึงถึงความแตกต่างทางศักยภาพของผู้เรียนรายบุคคล 4) การคัดเลือกทรัพยากรมนุษย์ ควรคัดเลือกบุคลากรที่มีองค์ความรู้ และทักษะที่จำเป็นในการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพต่อการเรียนรู้ของผู้เรียน และมีทัศนคติที่เปิดรับความหลากหลายทางวัฒนธรรมในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรม 5) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ส่งเสริมและพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลของบุคลากรเพื่อให้เอื้ออำนวยต่อการจัดการเรียนรู้ 6) การวางแผนงบประมาณต้องครอบคลุมการจัดสรรทรัพยากรที่อาจเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและต้องมีการสร้างเครือข่ายกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในการสนับสนุนเงินงบประมาณด้านสื่อสารสนเทศและเทคโนโลยี 7) การสนับสนุนและใช้เทคโนโลยีเพื่อการบริหารจัดการศึกษาควรมีการจัดสรรอุปกรณ์ดิจิทัลที่มีคุณภาพและพัฒนาสภาพแวดล้อมให้เหมาะสมกับการเรียนรู้ของบุคลากรผู้เรียน และการดำเนินงานของสถานศึกษา และยังคงสอดคล้องกับ ฮัลฟิซา ฮัมซาค์ คาลิด นาเซอร์ และจามาลูเลล अबดุล วาฮับ (Hafiza Hamzah Khalid Nasir and Jamalullail Abdul Wahab) ที่พบว่าความสามารถในการวางแผนและจัดโปรแกรมความเป็นผู้นำทางดิจิทัลมีความสำคัญและสามารถช่วยปรับปรุงผลการเรียนของนักเรียนได้ แม้ว่าจะเกิดวิกฤตการแพร่ระบาดของโควิด-19

## 7. ด้านการสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียน

ภาวะผู้นำเชิงบริหารมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านการสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียน ผู้บริหารต้องสร้างจุดเด่นให้กับโรงเรียนได้เป็นที่น่าเชื่อถือของผู้ปกครองและชุมชน โดยกำหนดจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารหรือทีมผู้บริหาร ในการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนของโรงเรียน สามารถพัฒนาจุดเด่นของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมและพัฒนาสิ่งที่เป็นจุดขายของโรงเรียนให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลาพร้อมกับรักษามาตรฐานของจุดเดนนั่นให้คงอยู่เป็นบรรทัดฐานในการบริหารงาน พร้อมทั้งมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนด้วยการส่งเสริมและพัฒนางานวิชาการของครูและบุคลากรในโรงเรียน ให้เป็นเรื่องหลักที่ต้องปฏิบัติอย่างเข้มงวดและเคร่งครัด ผู้บริหารต้องสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียนด้านวิชาการ เนื่องด้วยการแข่งขันทางวิชาการของโรงเรียนเอกชนกับโรงเรียนภาครัฐ หรือแม้กระทั่งโรงเรียนเอกชนด้วยกันเองมีความเข้มข้น หากโรงเรียนใดที่มีจุดเด่นทางวิชาการมากกว่าก็จะพัฒนาไปสู่เป็นจุดขายที่ผู้ปกครองคาดหวังในการส่งนักเรียนเข้าเรียนที่โรงเรียนเอกชน สร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียนด้านบุคลากร โดยกำหนดคุณสมบัติและพฤติกรรมที่คาดหวังต่อครูและบุคลากรในโรงเรียนลง

ในนโยบายการศึกษาของโรงเรียน เพื่อเป็นแบบแผนในการปฏิบัติหน้าที่ สร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียน ด้านผู้เรียน นักเรียนที่เข้าเรียนในโรงเรียนเอกชนนั้นเมื่อจบการศึกษาแล้ว จะต้องมีความสัมพันธ์พร้อมตามนโยบายของโรงเรียนทั้งทักษะทางวิชาการและทักษะชีวิตเพื่อเป็นหลักพื้นฐานในการประกอบสัมมาชีพในอนาคต สร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียนด้านอาคารสถานที่ โดยการกำหนดโครงสร้างด้านอาคารสถานที่ให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของโรงเรียน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพิศ ศรีบัว และ จุฬารัตน์ ธารณะแพทย์ ที่พบว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการทุกอย่างในสถานศึกษา ตั้งแต่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานกิจการนักเรียนและนักศึกษา งานด้านความสัมพันธ์กับชุมชน โดยมีกระบวนการบริหารสถานศึกษาเป็นขั้นตอนที่มีระบบครบวงจรและเป้าหมายที่แน่นอน เป็นรูปธรรม เพื่อให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพ และประสบผลสำเร็จอย่างสูงสุดตามเจตนารมณ์ของการศึกษาที่กำหนดไว้ การจัดการศึกษาเอกชนได้มีผู้คิดแนวทางในการบริหารงานได้กล่าวไว้ว่า 1) จุดเด่นของการจัดการศึกษาเอกชน มีความคล่องตัวและรวดเร็วในการตัดสินใจ โดยมีผู้บริหารมีความรู้พื้นฐาน ทักษะ และประสบการณ์การบริหารเชิงธุรกิจและการศึกษามาอย่างดี ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบมาก 2) สภาพปัญหาของการศึกษาเอกชน การยอมรับของครูและผู้ปกครองไม่เท่ากัน การเก็บเงินค่าเล่าเรียนและค่าใช้จ่ายอื่นสูง ครูไม่ได้รับเงินเดือนเต็มตามวุฒิ สัดส่วนของจำนวนนักเรียนโรงเรียนเอกชนลดลง การควบคุมจากรัฐในด้านกฎระเบียบยังไม่คล่องตัว ขาดระบบติดตามประเมินผลอย่างต่อเนื่อง และความมั่นคงในวิชาชีพครูและอัตราเงินเดือนยังไม่มีแรงจูงใจมากพอ 3) แนวทางการแก้ไขปัญหาโดยทั่วไปของการศึกษาเอกชน รัฐควรกำหนดนโยบายให้ชัดเจนว่า เอกชนมีส่วนร่วมจัดการศึกษา รัฐจะเน้นการศึกษาสำหรับผู้ด้อยโอกาสที่โรงเรียนเอกชนเข้าไปไม่ถึงหรือในสาขาวิชาที่ขาดแคลน สนับสนุนโรงเรียนเอกชนจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพมาตรฐานและสิทธิประโยชน์เช่นเดียวกับสถานศึกษาของรัฐ แก้ไขกฎระเบียบของรัฐเพื่อให้การศึกษาเอกชนสามารถบริหารได้คล่องตัว พัฒนาระบบประกันคุณภาพให้มีมาตรฐานคุณภาพอยู่ในระดับสูง โดยใช้กระบวนการประเมิน เช่นเดียวกับมาตรฐานระบบประกันคุณภาพของสถานศึกษาของรัฐ หน่วยงานจัดการศึกษาภาครัฐต้องร่วมมือกับการศึกษาเอกชนในการกำหนดนโยบายและวิธียานโยบายสู่การปฏิบัติ สำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน ควรเพิ่มบทบาทในการเป็นสำนักงานส่งเสริมการลงทุนการศึกษา และต้องพัฒนาความเป็นประชาธิปไตยของโรงเรียนเอกชน เพื่อฝึกนักเรียน นักศึกษาให้รู้จักสิทธิหน้าที่และความรับผิดชอบควบคู่ไปกับการฝึกให้คิดเป็น ทำเป็น เพื่อให้เป็นพลเมืองที่มีคุณภาพ และสอดคล้องกับเจตนิพัทธ์ ชูช่วยและคณะ ที่พบว่ากรอบสาระของแนวทางการสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียน ประกอบด้วย หลักการนำแนวทางการสร้างอัตลักษณ์ตามองค์ประกอบได้แก่ ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งสถานศึกษา การนำอัตลักษณ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินผลอัตลักษณ์ของโรงเรียนซึ่งมีความสอดคล้องและมีความเชื่อมั่นในระดับสูงมาก และ

สอดคล้องกับ อนันต์ สุดขำ ที่พบว่า ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันการสร้างอัตลักษณ์ของสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลมี จุดเด่นคือสถานศึกษามีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์อย่างชัดเจน กำหนดจุดเด่น จุดเน้นสอดคล้องกับปรัชญา วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ผู้บริหาร ครู บุคลากรของสถานศึกษามีคุณลักษณะโดดเด่นชัดเจน เป็นที่พึงพอใจของชุมชน ผู้บริหารมีภาวะผู้นำมีความสามารถในการบริหารงานวิชาการปฏิบัติงานโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ชุมชนให้การสนับสนุน ใช้แผนกลยุทธ์ในการขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษา ได้จัดกิจกรรมส่งเสริมสนับสนุนจุดเด่น จุดเน้นต่อเนื่อง ทำงานเป็นทีม บุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

### ข้อเสนอแนะของการวิจัย

การวิจัยเรื่องภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ได้ข้อค้นพบที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับแนวทางการสร้างภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

1.1 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน สำนักงานศึกษาธิการจังหวัด หรือสมาคมส่งเสริมและประสานงานการศึกษาเอกชน ควรนำภาวะผู้นำเชิงบริหารมี ด้านมีความสามารถด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี จัดทำหลักสูตรอบรมเพื่อเพิ่มสมรรถนะของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

1.2 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สามารถนำผลการวิจัยภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี ไปใช้

1.3 ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ด้านการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน สามารถบูรณาการนำไปใช้ในองค์กรอื่นๆได้ นอกเหนือจากโรงเรียนเอกชนหรือสถานศึกษาต่างๆ

#### 2. ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนทั้ง 7 ด้านไปศึกษาเชิงการทดลองใช้

2.2 ควรศึกษาเรื่องการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำเชิงบริหารที่จะส่งเสริมผู้บริหารรุ่นใหม่ที่ขาดประสบการณ์

2.3 ควรศึกษาอิทธิพลของทั้ง 7 ด้านของการนำภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ที่นำไปใช้ในการบริหารโรงเรียน

## รายการอ้างอิง

- "ประกาศคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เรื่อง การกำหนดประเภท และลักษณะของโรงเรียน การจัดการเรียนการสอน และหลักสูตรของโรงเรียนนอกระบบ". **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 132, ตอนพิเศษ 123 ง (8 ธันวาคม 2558): 7-8.
- "ประกาศคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน เรื่อง การกำหนดประเภทและระดับ ของโรงเรียนในระบบ". **ราชกิจจานุเบกษา** เล่ม 126 ตอนพิเศษ 50 ง (7 เมษายน 2552): 62-63.
- กมลมาลย์ ไชยศิริธัญญา. "ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 1." วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2560.
- กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา. **คู่มือการบริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล**. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์, 2546, 32-73.
- กลุ่มพัฒนาสารสนเทศ กลุ่มงานทะเบียน สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. **ฐานข้อมูล สข. ปี 2562**. เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2562. เข้าถึงได้จาก <https://opec.go.th>
- แก้วเพชร, อุไรวรรณ. "อิทธิพลของภาวะผู้นำแบบบริการของหัวหน้าหอผู้ป่วยต่อสมรรถนะในการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดนครราชสีมา." **วารสารวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนีนครราชสีมา** 25, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2562).
- จุมพล พูลภัทรชีวิน. **เทคนิคการวิจัยอนาคตแบบ Edfr ใน เทคนิควิธีการวิเคราะห์ นโยบาย**. พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2544.
- . "ปฏิบัติการวิจัยอนาคตด้วย Edfr เอกสารประกอบการอบรมสัมมนาวิชาการ เรื่องการวิจัยอนาคต." **วารสารสมาคมการวิจัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น** 13, 2 (2552): 9-13.
- ชยพล เพชรพิมพ์. "ทฤษฎีบาร์มี." วิทยานิพนธ์ดุขุฎิบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2556.
- ชาญชัย อาจิ้นสมอาจารย์. **ภาวะผู้นำการบริหารการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ 1: สถาบันเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการ, ตุลาคม 2557, 18.
- ธีรภัทร์ ถิ่นแสนดี และ ปัทมญา สังขชาติรี. **5 รูปแบบสำหรับการจัดการการสอนในสถานการณ์โรคอุบัติใหม่**. เข้าถึงเมื่อ 18 เมษายน 2566. เข้าถึงได้จาก <https://so07.tci-thaijo.org/index.php/rtnb/article>
- นิภาพรรณ เจนสันติกุล. "การนำเทคนิคเดลฟายไปใช้สำหรับการวิจัย." **วารสารรัฐศาสตร์ปริทรรศน์**



มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์และประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 4, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2560).

เนรมิตร มีเพียร. "การศึกษาบทบาทภาวะผู้นำเชิงอำนาจบารมีในเขตพื้นที่ตำบลคุระ อำเภอกุระบุรี  
จังหวัดพังงา." ใน เอกสารการประชุมวิชาการเสนอผลงานวิจัยระดับชาติและนานาชาติ ครั้งที่ 8.

ภัทร์ระพี วาริตี. "อิทธิพลของภาวะผู้นำบารมีจากมุมมองของข้าราชการฝ่ายปกครองใน จังหวัดปัตตานี."  
สารนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 2565.

มยุรี ศรีวงษ์ชัย และ อำนวย ทองโปร่ง. "ภาวะผู้นำเชิงอำนาจบารมีของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียน  
กลุ่มกรุงเทพตะวันออก สังกัดกรุงเทพมหานคร." วารสาร มจร อุบล ประติทรรศน์ 8, 1  
(มกราคม-เมษายน 2566).

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. "ภาวะผู้นำ." ใน *Daimond in Business World*, 62-63. กรุงเทพมหานคร,  
2544.

รัชณี ผิวทอง. **ผู้นำในองค์กร**. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร: กรุงเทพมหานคร, 2549.

วัชระ คงแสนคำ. "รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมีของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก."  
วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่น) มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
มหาสารคาม, 2565.

วิศรุต มาเจริญ. "รูปแบบภาวะผู้นำแบบบารมีของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่การศึกษา  
มัธยมศึกษาเขต 29 เพื่อเสริมสร้างการบริหารการศึกษาแบบเสมอภาค." วิทยานิพนธ์ดุษฎี  
บัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามงกุฎราชวิทยาลัย,  
2563.

สโรชิน สุวิสุทธิ. "โอกาสและอุปสรรคของการศึกษาเอกชนขั้นพื้นฐานไทยในทศวรรษหน้า (พ.ศ. 2555-  
2564)." *วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น* 10, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2557).

สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน. **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.**

**2564**. เข้าถึงเมื่อ 1 พฤษภาคม 2566. เข้าถึงได้จาก <https://anyflip.com/nzlr/scda/>

———. **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566**. เข้าถึงเมื่อ 1 พฤษภาคม 2566. เข้าถึง  
ได้จาก [https://opec.go.th/plan?cate\\_id=2](https://opec.go.th/plan?cate_id=2)

———. **แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ พ.ศ.2566**. 10 พฤษภาคม 2565.

———. **รายงานประจำปี 2565 สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน, ฐานข้อมูล สช.**

**ปี 2565**. เข้าถึงเมื่อ 5 กุมภาพันธ์ 2565. เข้าถึงได้จาก <https://opec.go.th>

สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. **คู่มือการบริหารจัดการโรงเรียนเอกชนสู่ ความเป็นเลิศ**

### Intersect Model.

สุเทพ วงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและปฏิบัติ**. มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, 2545.

สุวรรณคาม, วาสิณี. "ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา." ใน **การประชุมวิชาการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ ครั้งที่ 4 “Graduate school conference 2022 iHappiness: ความสุขและคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืนในยุคสังคมดิจิทัล”**.

อารีรัตน์ จินแส. "ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระบุรี เขต 1." **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา ศึกษาศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี**, 2562.

Bass, B. M. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: Free Press, 1985.

Bass, Bernard Morris. **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**. New York: Free Press, 2008, 68.

Bell, R. Mark. "Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar." **Regent University, Emerging Leadership Journeys** 65, 1 (2013).

Bernard Morris Bass. **The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications**. New York: Free Press, 2008.

Blake, E. Ashforth, and Fred Mael. "Social Identity Theory and the Organization,." **The Academy of Management Review** 14, 1 (Jan 1989).

Brickman, Ruben. "How Charismatic Leadership Affects Direct Follower Behavior and Perceived Meeting Effectiveness." In **6<sup>th</sup> IBA Bachelor Thesis Conference November 5<sup>th</sup>, 2015**. Enschede, The Netherlands.

Bryman. **Charisma and Leadership in Organizations**. London: Sage.

Bryman, Alan. **Charisma and Leadership in Organizations**. London: Sage, 1992.

Conger, and R. N. Kanungo. **Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

Conger, J. A., and R. Kanungo. **Charismatic Leadership in Organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.

———. "Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings." **Academy of Management Review** 12 (1987).

Conger, Jay A., and Rabindra N. Kanungo. **Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

- . "Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement." **Journal of Organizational Behavior** 15, 5 (Sep, 1994).
- Dalkey, N. C., and O. Helmer. "An Experimental Application of the Delphi Method to the Use of Experts." in **Report No. Rm-27-Pr Abridged**. Santa Monica.
- Devanna, Noel. **The Transformational Leader**. New York: Wiley, 1986.
- DuBrin. **Leader Research Findings, Practice and Skills**. New Jersey: Houghton Mifflin, 1998.
- DuBrin, A. J. **Leadership Research Finding: Practice and Skills**. Massachusetts: Houghton Mifflin company, 2001, 85.
- Epley, Jennifer L. "Weber's Theory of Charismatic Leadership: The Case of Muslim Leaders in Contemporary Indonesian Politics." **International Journal of Humanities and Social Science** 5, 7 (July 2015).
- Fathurrahman. "Principal's Charismatic Leadership in Vocational Teachers Supervision Based on Islamic Boarding School." **Advances in Economics, Business and Management Research** 45 (2017).
- Fragouli and Evangelia. "The Dark-Side of Charisma and Charismatic Leadership." University of Dundee, Business and Management Review, 2018.
- Gary, A. Yukl. **Leadership in Organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1994, 16, 117, 309.
- Gary Yulk. **Leadership in Organization**. Accessed May 1, 2023. Available from <http://www.mim.ac.mw/books/Leadership%20in%20Organizations%20by%20Gary%20Yukl.pdf.No1fvHJjqGHg1RgmjuyjD0oYNhx7MNeo>
- . "Leadership in Organization." 8, 5 (May 2013): 311, 14, 16, 18.
- Harrison. "Harnessing Personal Energy: How Companies Can Inspire Employees." **Organizational Dynamics**, , Autumn: 4–21.
- House. "A 1976 Theory of Charismatic Leadership." in **Leadership: The Cutting Edge**, J. G. Hunt and L. L. Larson (Eds.). Carbondale: Southern Illinois University Press, 1977.
- House, R. J., and J. M. Howell. "Personality and Charismatic Leadership." **Leadership Quarterly** 3 (1992).
- Howell, J. M., and B. J. Avolio. "The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or

- Liberation?" **Academy of Management Executive** 6, 2 (May, 1992).
- Jane, A. Halpert. "The Dimensionality of Charisma." **Journal of Business and Psychology** 4, 4 (June 1990).
- Judge, Timothy A., Erin Fluegge Woolf, Charlice Hurst, and Beth Livingston. "Charismatic and Transformational Leadership." in **A Review and an Agenda for Future Research**, 2006. Hogrefe, Gottingen.
- Kets de Vries, M. F. R. **Prisoners of Leadership**. Human Relations, 1988, 41.
- Latief, Abdul Madjid, and Novita Indah Sari. "Principal's Charismatic Leadership and Teacher's Self Concept in Improving Teacher's Work Ethic." **The International Journal of Social Sciences and Humanities Invention** 4, 2 (February 2017): 3299.
- Lindholm, C. "Lovers and Leaders: Comparative Models of Romance and Charisma." **Social Science Information** 27 (1988).
- Macmillan. "The Delphi Technique." annual meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development, 1971.
- Macmillan, Thomas T. "The Delphi Technique" (Paper Presented at the Annual Meeting of the California Junior Colleges Associations Committee on Research and Development." **Monterey, Calif.**, May (1971): 3-5.
- Meindl, J. R. "On Leadership: An Alternative to the Conventional Wisdom." in **Research in Organizational Behavior**, B. M. Staw and L. L. Cummings (Eds.). Greenwich, CT: JAI Press, 1990.
- Nadler, D., and Michael Tushman. **Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change**. California: Management Review, 1990.
- Nahavandi. **The Art and Science of Leadership**. 4<sup>th</sup> ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006.
- Nikoloski, Krume. "Charismatic Leadership and Power: Using the Power of Charisma for Better Leadership in the Enterprises." **Journal of Process Management New Technologies, International** 3, 2 (2015).
- Peters, T. J., and R. H. Waterman, Jr. **In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies**. New York: Harper & Row, 1982.
- Shamir, B. "Social Distance and Charisma: Theoretical Notes and an Exploratory Study."

**Leadership Quarterly** 6 (1995).

- Shamir, B., R. J. House, and M. B. Arthur. "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory." **Organization Science** 4, 4 (1993).
- Takala, Tuomo. **Charismatic Leadership and Power. Problems and Perspectives in Management**. Accessed May 20, 2023. Available from [https://www.researchgate.net/publication/264194000\\_Charismatic\\_Leadership\\_and\\_Power](https://www.researchgate.net/publication/264194000_Charismatic_Leadership_and_Power)
- Trice, and Beyer. **The Cultures of Work Organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- . "The Cultures of Work Organizations." in **Academy of Management Review**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall. October, 1994.
- Vaill. "Toward a Behavior Description of High-Performing Systems." in **Leadership: Where Else Can We Go?**, M. W. McCall Jr. and M. M. Lombardo (Eds.), 103–25. Durham, NC: Duke University Press).
- Vergauwe, Jasmine, Bart Wille, Joeri Hofmans, Robert B. Kaiser, and Filip De Fruyt. "The Double-Edged Sword of Leader Charisma: Understanding the Curvilinear Relationship between Charismatic Personality and Leader Effectiveness." **Journal of Personality and Social Psychology** (2018).
- Weber. **Max Weber: The Theory of Social and Economic Organization**. A.M. Henderson and T. Parsons (trans). New York: Free Press, 1947.
- Westley, and Mintzberg. "Visionary Leadership and Strategic Management." **Strategic Management Journal** 10 (1989): 17.
- Westley, Frances, and Henry Mintzberg. "Visionary Leadership and Strategic Management." **Strategic Management Journal** 10 (1989).





ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

หนังสือเชิญสัมภาษณ์งานวิจัย รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ



ที่ อว 8612.2/532

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร  
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000

23 พฤศจิกายน 2565

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภเสถียร คณากุล

ด้วย นายประวิทย์ มั่นปาน รหัสนักศึกษา 60252916 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน” ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ใคร่ขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

*สวท*

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สวท อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา  
ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 09 3979 3455  
นักศึกษา โทร. 08 1770 8812

**รายชื่อผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์งานวิจัย**  
**เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน**

**กลุ่มที่ 1 ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน**

1. ดร.ธีรธร	อายุวัฒน์	ผู้อำนวยการโรงเรียนภavanaพิมพ์พิทยา
2. ดร.กัญณภัทร	โตทรัพย์	ผู้อำนวยการโรงเรียนอัคริยะสามภาษา
3. ดร.กานต์ณรัตน์	ศรีวิชัย	ผู้อำนวยการโรงเรียนอนุบาลสุริย์ลักษณ์
4. ดร.ณิชา	ฉิมทองดี	ผู้อำนวยการโรงเรียนรัตนศึกษา
5. ดร.ธานี	อำภาวษ์	ผู้อำนวยการโรงเรียนวิทยาศาสตร์ศึกษา
6. ดร.จุฑารัตน์	รวมเมฆ	ผู้อำนวยการโรงเรียนปริดาวิทย์

**กลุ่มที่ 2 ผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษาเอกชนหรือระดับนโยบาย**

1. ดร.กอบภณ	แสงสมบัติ	ศึกษาธิการ จ.สุพรรณบุรี
2. ดร.พัฒนาพร	ไทยพิบูลย์	รองศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี
3. ดร.วีระ	ทวีสุข	อดีตศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี
4. ดร.กฤษา	ไพรามาด	ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุพรรณบุรี

**กลุ่มที่ 3 กลุ่มนายกสมาคมคณะกรรมการประสานและส่งเสริมการศึกษาเอกชนระดับภาคและระดับจังหวัด**

1. ผศ.ดร.ศุภเสฏฐ์	คณากุล	ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนเรืองศรีวิทยา นายกสมาคมสถานศึกษาเอกชนจังหวัด นครราชสีมา นายกสมาคมคณะกรรมการประสานและส่งเสริม การศึกษาเอกชน
2. ดร.พัฒน์	มาศนิยม	ผู้รับใบอนุญาต/ ผู้อำนวยการ โรงเรียนนรพัฒน์ จ.สงขลา นายกสมาคมสถานศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลา
3. ดร.ณัฐวุฒิ	ภารพบ	ผู้รับใบอนุญาต/ ผู้อำนวยการ โรงเรียนอำมาตย์พิทยานุสรณ์ จ.นครศรีธรรมราช นายกสมาคมสถานศึกษาเอกชนจังหวัด นครศรีธรรมราช

4. ดร.ปราณี พงษ์สุพรรณ ผู้รับใบอนุญาตโรงเรียนอนุบาลปราณี  
จ.สุพรรณบุรี  
นายกสมาคมสถานศึกษาเอกชนจังหวัด  
สุพรรณบุรี

**กลุ่มที่ 4 อาจารย์ในมหาวิทยาลัย**

1. ผศ.ดร. วาทีพันตรี ดร.นพดล เจนอักษร อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์  
ภาควิชาบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร
2. ผศ.ดร. สำเร็จ อ่อนสัมพันธ์ อาจารย์ประจำคณะศึกษาศาสตร์  
ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์
3. ผศ.ดร.อนามัยดำเนตร คณบดีคณะศิลปศาสตร์และวิทยาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์







ภาคผนวก ข  
แบบสอบถามการวิจัย (EDFR รอบที่ 2)



## แบบสอบถามการวิจัย (EDFR รอบที่ 2)

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

คำชี้แจง

1. ตามที่ท่านได้กรุณาตอบรับเป็นผู้เชี่ยวชาญในการวิจัยแบบ EDFR และได้ให้สัมภาษณ์ (EDFR รอบที่ 1) ไปแล้วนั้น ผู้วิจัยได้นำความคิดเห็นของท่านมาสังเคราะห์และสร้างเป็นแบบสอบถามสำหรับการทำ EDFR รอบที่ 2 ฉบับนี้

2. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้เก็บข้อมูลสำหรับการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

3. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่าน มีค่าอย่างยิ่งต่อการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอรับรองข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับนี้จะเป็นความลับ การนำเสนอข้อมูลจะเป็นข้อมูลในภาพรวมเท่านั้น ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนทุกตอนและทุกข้อ

4. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านเป็นอย่างสูง ที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามมา ณ โอกาสนี้

นายประวิทย์ มั่นปาน

โทร 0629174256

## แบบสอบถามการวิจัย

เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อ	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
1	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง <input type="checkbox"/> อื่น ๆ
2	อายุ <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 30 ปี <input type="checkbox"/> 31 - 40 ปี <input type="checkbox"/> 41 - 50 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 51 ปี
3	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก <input type="checkbox"/> อื่น ๆ
4	ประสบการณ์ในการทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน <input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 5 ปี <input type="checkbox"/> 6 - 10 ปี <input type="checkbox"/> 11 - 15 ปี <input type="checkbox"/> 16 - 20 ปี <input type="checkbox"/> 21 - 25 ปี <input type="checkbox"/> มากกว่า 25 ปี

## ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน

### คำชี้แจง

1. โปรดพิจารณาข้อความที่เกี่ยวกับ อนาคตภาพโรงเรียนอนุบาลเอกชนในชุมชนเมืองโดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงใน ช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน เพียงช่องเดียว ซึ่งกำหนดระดับความคิดเห็น ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ระดับน้อยที่สุด

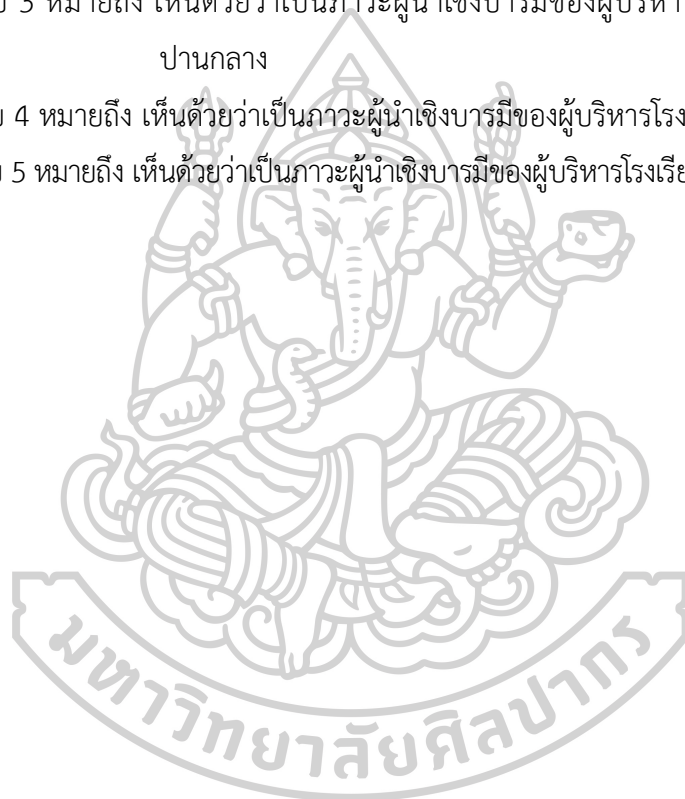
ระดับ 2 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ระดับน้อย

ระดับ 3 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ระดับ

ปานกลาง

ระดับ 4 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ระดับมาก

ระดับ 5 หมายถึง เห็นด้วยว่าเป็นภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ระดับมากที่สุด



ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
<b>ด้านวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน</b>						
1	มีการคาดหมายเหตุการณ์ล่วงหน้าและวางแผนได้อย่างถูกต้อง เพื่อรองรับกระแสของโลกยุคดิจิทัลที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว					
2	เรียนรู้จากประสบการณ์ได้ดี สามารถนำมาปรับใช้ในการบริหารโรงเรียนเพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในอดีต เพื่อนำโรงเรียนสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้					
3	มีความคิดริเริ่ม มีจินตนาการในการวางแผนงาน เพื่อพัฒนาโรงเรียนไปสู่เป้าหมาย ตามนโยบายที่กำหนดไว้					
4	สามารถวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลได้เป็นอย่างดี และสามารถนำข้อมูลต่างๆ ที่ผ่านการวิเคราะห์สังเคราะห์มาแล้วเหล่านั้น เป็นข้อมูลในการบริหารงานของโรงเรียน					
5	วางแผนกลยุทธ์ได้อย่างชาญฉลาด สามารถรองรับกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและเหตุการณ์ที่ไม่คาดฝันว่าจะเกิดขึ้น					
6	พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่อยู่เสมอ เปิดใจรับฟังโดยไร้ซึ่งอคติใดๆ พร้อมทั้งนำความรู้เหล่านั้นมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานโรงเรียน					
7	มีความทะเยอทะยาน พร้อมทั้งจะเผชิญกับความท้าทายใหม่ๆ อยู่เสมอ โดยตั้งมั่นอยู่ในสติสัมปชัญญะ					
8	ไม่ยึดมั่นถือมั่นในอัตตาของตน					
9	ต้องมองการณ์ไกล สามารถคาดเดาอนาคตได้ว่าควรพัฒนาโรงเรียนไปในทิศทางใด					
10	มีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ ถ้าทำในสิ่งที่ถูกต้องและสมควรโดยตั้งอยู่ในฐานข้อมูลที่นำเสนอเชื่อถือ					



ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงبارมีของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
<b>ด้านมีการสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพ</b>						
1	มีการสื่อสารที่กระชับและตรงประเด็น					
2	สามารถนำเสนอข้อมูลอย่างมั่นใจและมีพลังในการโน้มน้าวให้คนได้คล้อยตาม					
3	มีความชำนาญในการใช้สัญลักษณ์และเทคโนโลยีเพื่อสื่อข้อมูลหรือความคิด					
4	มีทักษะการสื่อสารระหว่างบุคคล					
5	มีการสื่อสารเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มที่ดี					
6	มีความเข้าใจอารมณ์ของผู้ร่วมสื่อสารและความเข้าใจต่อวัฒนธรรมต่างสังคม					
7	มีความสามารถในการเป็นผู้นำการประชุมและการสื่อสารภายในกลุ่มงาน					
8	มีความสามารถในการสื่อสารภายในและภายนอกโรงเรียนที่ดี					
9	มีกลยุทธ์การสื่อสารที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์และสถานการณ์					

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
<b>ด้านมีความสามารถด้านดิจิทัลและเทคโนโลยี</b>						
1	ผู้บริหารมีทักษะด้านเทคโนโลยี ในการบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถประยุกต์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปหรือโปรแกรมไม่สำเร็จรูปต่างๆ ในการบริหารจัดการโรงเรียนได้อย่างเป็นระบบและเกิดประโยชน์สูงสุดต่อโรงเรียน					
2	ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดความรู้และทักษะทางดิจิทัลแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อใช้ในการพัฒนาเรียนการสอนและการบริหารจัดการต่างๆภายในโรงเรียน					
3	ผู้บริหารสามารถพัฒนาทักษะด้านดิจิทัลแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน เพื่อใช้ในการยกระดับเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น ทันต่อยุคสมัย					
4	ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาแก่ครูและบุคลากรในโรงเรียนด้านเทคโนโลยีในกรณีที่ประสบปัญหา ขาดความเข้าใจการใช้เทคโนโลยีเหล่านั้น					
5	ผู้บริหารจะต้องทันยุคทันสมัยอยู่เสมอ และต้องแสวงหานวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อให้โรงเรียนและบุคลากรทันต่อโลกอยู่เสมอ					
6	ผู้บริหารสามารถระบุข้อดีและข้อเสียของเทคโนโลยีในการใช้ปฏิบัติงานภายในโรงเรียนและโซเชียลเน็ตเวิร์ก เพื่อเป็นการปลูกฝังและสร้างจิตใต้สำนึกที่ดีต่อครูและบุคลากรภายในโรงเรียน					
7	ผู้บริหารสามารถกระตุ้นครูและบุคลากรของโรงเรียนให้สร้างสรรค์ผลงานเชิงดิจิทัลใหม่ๆขึ้น เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนเอกชน					
8	ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางของโรงเรียนอย่างมี กลยุทธ์เชิงนวัตกรรมเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงคุณภาพกับสถานศึกษาอื่นๆ					

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
<b>ด้านมีความสามารถในการควบคุม ตรวจสอบ ประเมินและติดตาม</b>						
1	ผู้บริหารสามารถใช้อำนาจบริหารตามตำแหน่ง หรือ อำนาจแฝง ได้อย่างมีประสิทธิภาพในการบริหารงาน ของโรงเรียนในทุกฝ่ายงาน					
2	ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาและผู้ให้คำแนะนำที่ดีในการ ปฏิบัติหน้าที่ ต่อครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยไร้ ซึ่งอคติต่อบุคคลใดๆ ที่ขอรับคำปรึกษา รวมทั้ง สามารถแนะนำแนวทางการปฏิบัติงานที่มีประโยชน์ และประสิทธิภาพต่อครูและบุคลากรนั้นๆ					
3	ผู้บริหารมีหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง ชัดเจนและมี ประสิทธิภาพในการประเมินผลงานด้านวิชาการของ ครูและบุคลากร					
4	ผู้บริหารมีมาตรการและวิธีการที่แยบยลในการให้ คำแนะนำหรือการตักเตือนด้านความประพฤติของ ครูและบุคลากร เพื่อก่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่ คณะ ที่จะส่งผลต่อการทำงานเป็นทีมที่มี ประสิทธิภาพในโรงเรียน					
5	ผู้บริหารมีหลักเกณฑ์ที่ถูกต้อง ชัดเจนและมี ประสิทธิภาพในการติดตามและตรวจสอบงานด้าน วิชาการของครูและบุคลากร โดยการใช้องมือ ต่างๆ ที่หลากหลายมาใช้ในการติดตามและ ตรวจสอบ					

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
ด้านมีความสามารถในการส่งเสริมและพัฒนา และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตัวครูและบุคลากร						
1	การเสริมแรงทางบวกให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน โดยการชมเชย หรือ การกำหนดเกณฑ์การให้รางวัลต่อครูและบุคลากรที่ประพฤติปฏิบัติดี มีผลงานเชิงประจักษ์ระดับปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มงาน ทั้งในด้านวิชาการ การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหรือการปฏิบัติงานโดยการเสียสละเวลาส่วนตัวให้กับโรงเรียน					
2	ผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับครูและบุคลากรในโรงเรียน ด้วยทั้งการแสดงออกทางด้านภาษาและอวัจนภาษา เพื่อสื่อถึงความจริงใจและความเอาใจใส่ของผู้บริหารที่มีต่อครูและบุคลากรภายในโรงเรียน					
3	ผู้บริหารกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ครูและบุคลากร ด้วยการสื่อสารในเชิงบวก สร้างบรรยากาศห้องทำงาน เพิ่มอุปกรณ์อำนวยความสะดวกในโรงเรียน สร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นทีมที่เหมาะสมและเพิ่มเวลาพักผ่อนให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียนให้มากขึ้น					
4	ผู้บริหารมีการจัดอบรมพัฒนาครูและบุคลากร ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่างต่อเนื่องในทุกๆปีการศึกษา ในด้านวิชาการ ด้านพฤติกรรม ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อเป็นการพัฒนาศักยภาพการปฏิบัติหน้าที่ของครูและบุคลากรในโรงเรียน					
5	ผู้บริหารควรมีการให้สวัสดิการที่ดีและเหมาะสมต่อครูและบุคลากรในโรงเรียน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องอัตราค่าตอบแทนการปฏิบัติงานล่วงเวลา การปฏิบัติงานในวันหยุด สวัสดิการด้านสุขภาพ การรักษาพยาบาลหรือแม้กระทั่งสวัสดิการด้านวิชาการและสหนาการ					
6	ผู้บริหารมีการหมุนเวียนตำแหน่งงาน การสับเปลี่ยน โยกย้ายหรือหมุนเวียนตำแหน่งงานนั้นของครูและบุคลากร เพื่อให้ครูและบุคลากรไม่เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน ทั้งยังได้พัฒนาทักษะใหม่ๆ ในการทำงานเพิ่มขึ้น ได้ทดลองอะไรที่หลากหลายได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ					
7	มีความรู้ความสามารถ ในการปฏิบัติหน้าที่ตำแหน่งผู้บริหารเป็นอย่างดี เป็นผู้มีความรู้ ภูมิธรรม ภูมิฐาน สามารถให้คำแนะนำในเรื่องวิชาการต่อครูและบุคลากรได้เป็นอย่างดี					
8	เป็นผู้บริหารที่อ่อนโยนเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในเวลาที่เหมาะสม พร้อมทั้งจะทำงานร่วมกับครูและบุคลากรอยู่เสมอ					

ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
<b>ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดีและมีความน่าเชื่อถือ</b>						
1	ผู้บริหารควรยึดหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน					
2	ผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความอดทน อดกลั้น เพื่อนำพาโรงเรียนให้ผ่านพ้นอุปสรรคที่กำลังเผชิญไปได้ ไม่ว่าจะวิกฤตการณ์เหล่านั้นจะส่งผลกระทบต่อโรงเรียนหรือองค์กรมากเช่นไร					
3	ผู้บริหารมีความเสมอต้นเสมอปลายในหน้าที่ผู้บริหาร ประพฤติปฏิบัติตนในทางที่ดีของครูบุคลากรและนักเรียนอยู่เสมอเป็นกิจวัตร					
4	ผู้บริหารเป็นผู้ประพฤติดี เป็นแบบอย่างให้กับครูและบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีของคนในสังคม					
5	ผู้บริหารต้องสร้างความน่าเชื่อถือให้ครูและบุคลากรในโรงเรียน ด้วยตัวตนของผู้บริหารเอง					



ข้อที่	ภาวะผู้นำเชิงบริหารของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน	ระดับความคิดเห็น				
		1	2	3	4	5
<b>ด้านการสร้างอัตลักษณ์ของโรงเรียน</b>						
1	ผู้บริหารสร้างจุดเด่นให้กับโรงเรียนได้เป็นที่น่าเชื่อถือของผู้ปกครองและชุมชน โดยกำหนดจากวิสัยทัศน์ของผู้บริหารหรือทีมผู้บริหาร ในการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนของโรงเรียน					
2	ผู้บริหารสามารถพัฒนาจุดเด่นของโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมและพัฒนาสิ่งที่เป็นจุดขายของโรงเรียนให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลาพร้อมกับรักษามาตรฐานของจุดเดนนั้นให้คงอยู่เป็นบรรทัดฐานในการบริหารงาน					
3	ผู้บริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของโรงเรียนด้วยการส่งเสริมและพัฒนางานวิชาการของครูและบุคลากรในโรงเรียนให้เป็นเรื่องหลักที่ต้องปฏิบัติอย่างเข้มงวดและเคร่งครัด					
4	ผู้บริหารสร้างเอกลักษณ์ของโรงเรียนด้านวิชาการ เนื่องด้วยการแข่งขันทางวิชาการของโรงเรียนเอกชนกับโรงเรียนภาครัฐ หรือแม้กระทั่งโรงเรียนเอกชนด้วยกันเองมีความเข้มข้น หากโรงเรียนใดที่มีจุดเด่นทางวิชาการมากกว่าก็จะพัฒนาไปสู่เป็นจุดขายที่ผู้ปกครองคาดหวังในการส่งนักเรียนเข้าเรียนที่โรงเรียนเอกชน					
5	ผู้บริหารสร้างเอกลักษณ์ของโรงเรียนด้านบุคลากร โดยกำหนดคุณสมบัติและพฤติกรรมที่คาดหวังต่อครูและบุคลากรในโรงเรียนลงนโยบายการศึกษาของโรงเรียน เพื่อเป็นแบบแผนในการปฏิบัติหน้าที่					
6	ผู้บริหารสร้างเอกลักษณ์ของโรงเรียนด้านผู้เรียน นักเรียนที่เข้าเรียนในโรงเรียนเอกชนนั้นเมื่อจบการศึกษาแล้ว จะต้องมีความสัมพันธ์พร้อมตามนโยบายของโรงเรียนทั้งทักษะทางวิชาการและทักษะชีวิตเพื่อเป็นหลักพื้นฐานในการประกอบสัมมาชีพในอนาคต					
7	ผู้บริหารสร้างเอกลักษณ์ของโรงเรียนด้านอาคารสถานที่ โดยการกำหนดโครงสร้างด้านอาคารสถานที่ให้เป็นเอกลักษณ์เฉพาะของโรงเรียน					

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นายประวิทย์ มั่นปาน
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2541 จบชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนอนุบาลยอดไผ่งาม
	พ.ศ.2547 จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนกาญจนาภิเษกวิทยาลัย สุพรรณบุรี
	พ.ศ.2554 ปริญญาตรี ศิลปะศาสตรบัณฑิต สาขาภาษาอังกฤษ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน
	พ.ศ.2558 ปริญญาโทบริหารศึกษาศาสตร์ (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศิลปากร
	พ.ศ.2560 เข้าศึกษาปริญญาดุษฎีบัณฑิต (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยศิลปากร

