

# บทที่ 1



## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การพัฒนาบุคลากรในทุกระดับทั้งที่เป็นผู้บริหารและในระดับปฏิบัติการถือเป็นหน้าที่หลักขององค์การ หรือหน่วยงานที่จะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความสามารถที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพ องค์การหรือหน่วยงานใดหากขาดการพัฒนาบุคลากรแล้ว ย่อมส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การหรือหน่วยงาน กระทรวงศึกษาธิการ ในฐานะองค์การที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษา มีกลุ่มบุคลากรที่ต้องพัฒนาซึ่งประกอบด้วยบุคคล 3 กลุ่มคือ นักเรียน นักศึกษา ระดับต่าง ๆ ประมาณ 10,053,064 คน ครู - อาจารย์ ประมาณ 519,815 คน และกลุ่มผู้บริหารการศึกษาประมาณ 44,000 คน ในบรรดากลุ่มคนทั้ง 3 กลุ่มนั้น กลุ่มผู้บริหารการศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการจัดการศึกษา ดังนั้นบุคลากรที่จะต้องพัฒนาเป็นอันดับแรก คือผู้บริหารการศึกษา ทั้งนี้เพราะผู้บริหารการศึกษาเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การจัดการศึกษามรรลุดุประสงคและเป้าหมายของรัฐบาล

การประถมศึกษาในระบบโรงเรียนได้เริ่มมีขึ้นในประเทศไทย เมื่อปี พ.ศ. 2427 ต่อมาใน พ.ศ. 2430 ได้จัดตั้งกรมศึกษาธิการขึ้น ซึ่งได้ยกฐานะเป็นกระทรวงธรรมการ (กระทรวงศึกษาธิการ ในปัจจุบัน) และเป็นผู้รับผิดชอบการจัดการศึกษาโดยประสานงานกับกระทรวงมหาดไทย ต่อมาได้มีการเปลี่ยนแปลงระบบการบริหารการประถมศึกษาให้เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจ สังคมและระบอบการปกครองประเทศหลายครั้ง จนกระทั่งมีการเปลี่ยนแปลงมาสู่แบบปัจจุบัน เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2523 (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2526) โดยมีสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ กระทรวงศึกษาธิการเป็นผู้รับผิดชอบการจัด

การศึกษาระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษา เป็นส่วนใหญ่ของประเทศ คือ มีโรงเรียนในสังกัดถึง 31,437 โรงเรียน นักเรียนจำนวน 9,190,860 คน ครู จำนวน 340,902 คน และบุคลากรอื่น ๆ อีกจำนวน 28,431 คน (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2535)

## นโยบายการพัฒนาผู้บริหารการศึกษา

องค์การหรือหน่วยงานโดยทั่วไป มอบหมายให้กองการเจ้าหน้าที่เป็นผู้ทำหน้าที่ฝึกรวมบุคลากรทั้งหมดขององค์การ ไม่นิยมจัดตั้งกองฝึกรวมแยกออกมาต่างหาก สำหรับกระทรวงศึกษาธิการแต่เดิมไม่มีกองการฝึกรวมโดยเฉพาะ กองไหนมีความจำเป็นก็จะจัดการฝึกรวมกันเอง ต่อมากระทรวงศึกษาธิการเห็นว่าหากปล่อยให้ทุกกรมกองจัดฝึกรวมกันเอง คงจะไม่สะดวกนัก เพราะทุกวันการฝึกรวมยิ่งจะมีความจำเป็นและสำคัญยิ่งขึ้นและกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายที่จะพัฒนา ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดกระทรวงศึกษาธิการ จึงได้จัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาขึ้น ทำหน้าที่ฝึกรวมผู้บริหารการศึกษาทั่วประเทศ ทั้งในและนอกสังกัดกระทรวงศึกษา ตั้งแต่ระดับต้นถึงระดับสูง ดังนั้นนโยบายของสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาจึงแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้คือ

1. นโยบายแรกเริ่มการจัดตั้งสถาบันฯ เนื่องจากสถาบันฯ ยังไม่มีสถานที่อบรมของตนเอง การดำเนินการฝึกรวมผู้บริหารระดับสูง และการฝึกรวมที่ต้องใช้เวลาการฝึกรวมระยะยาวต่าง ๆ สถาบันฯ จะยืมสถานที่ของส่วนราชการเป็นสถานที่ฝึกรวม สำหรับการฝึกรวมผู้บริหาร การศึกษาระดับรองลงมาสถาบันฯ มอบหมายให้ศูนย์ฝึกรวมประจำเขตการศึกษาเป็นผู้ดำเนินการฝึกรวมตามหลักสูตรและวิธีการที่สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษา กำหนด นอกจากนั้นสถาบันฯ ยังดำเนินการฝึกรวมร่วม หรือมอบหมายให้สำนักฝึกรวมอื่น ๆ จัดอบรมตามความจำเป็นและเหมาะสม

2. นโยบายระยะที่สองหรือนโยบายปัจจุบัน แนวนโยบายในระยะนี้ได้ยึดถือแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ เป็นแนวทางในการกำหนดนโยบาย โดยสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาดำเนินการฝึกรวมเป็น 4 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ

ลักษณะที่ 1 เป็นการฝึกอบรมเตรียมผู้บริหารการศึกษาเข้าสู่ตำแหน่งและฝึกอบรมเพื่อเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น (Pre-Promotional Training) ของทุกกรม กอง ในสังกัด กระทรวงศึกษาธิการ

ลักษณะที่ 2 เป็นการฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาประจำการ (In-Service Training) เน้นการฝึกอบรมเฉพาะผู้บริหารการศึกษาระดับสูงของกระทรวงศึกษาธิการ ในลักษณะที่คละกัน (Cross-Section) เพื่อให้เกิดความรู้ ทักษะ เจตคติและเทคนิคใหม่ ๆ ทางการบริหาร และเพื่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์และการปฏิบัติงานร่วมกันระหว่างกรมต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

ลักษณะที่ 3 เป็นการฝึกอบรมเฉพาะสาขาวิชา (Specialized Training) ตามความต้องการของกรมต่าง ๆ และตามที่กระทรวงศึกษาธิการเห็นสมควรเผยแพร่เทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่เกี่ยวกับวิชาการบริหารในสาขาวิชาเฉพาะต่าง ๆ ให้หน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐบาลและภาคเอกชน

ลักษณะที่ 4 เป็นการสัมมนาระดมความคิด เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหา ร่วมกัน ทำงานร่วมกันและประสานงานกันระหว่างกองต่าง ๆ เพื่อให้งานการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการเป็นไปตามนโยบายของรัฐบาลอย่างมีประสิทธิภาพ

ส่วนการจัดฝึกอบรมผู้บริหารการศึกษาประจำการ (In Service Training) ของแต่ละกรมระดับต่ำลงมาสถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษามอบหมายให้ศูนย์ฝึกอบรมประจำเขต ดำเนินการฝึกอบรมตามหลักสูตรและวิธีการที่สถาบันฯ กำหนด โดยเน้นเฉพาะเรื่องเกี่ยวกับงานในหน้าที่ของผู้บริหารเป็นสำคัญ

ต่อมาสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ได้กำหนดคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งสำหรับข้าราชการครูในสายบริหารการศึกษาว่า จะต้องผ่านการฝึกอบรมตามหลักสูตรและวิธีการที่ ก.ค.กำหนด และการฝึกอบรมดังกล่าวนี้สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู ได้มอบหมายให้สถาบันพัฒนาผู้บริหารการศึกษาดำเนินการตั้งแตปี พ.ศ. 2530 เป็นต้นมา

## ความสำคัญของโรงเรียนประถมศึกษา

การศึกษาระดับประถมศึกษา เป็นการศึกษารัฐบาลให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก เนื่องจากเป็นการศึกษาระดับเดียวเท่านั้น ที่คนไทยทุกคนมีโอกาสเข้ารับการศึกษาด้วยเป็นการศึกษาที่มุ่งให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถขั้นพื้นฐาน ให้สามารถคงสภาพอ่านออกเขียนได้ คิดคำนวณได้ มีความสามารถประกอบอาชีพตามควรแก่วัยและความสามารถได้ และสามารถดำรงตนเป็นพลเมืองดี ในระบอบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2528) โรงเรียนประถมศึกษาเป็นโรงเรียนแห่งแรก และแห่งสุดท้ายของคนไทยจำนวนมหาศาล ดังนั้น โรงเรียนประถมศึกษาจึงเป็นแหล่งสำคัญในการพัฒนาเยาวชน แต่เมื่อพิจารณาสภาพปัจจุบันและปัญหาของการประถมศึกษาโดยวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ ทั้งส่วนที่เป็นปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต พบว่าการประถมศึกษายังมีปัญหาในด้านคุณภาพ โดยที่ปัญหาคุณภาพของการศึกษานั้นเกี่ยวข้องกับตรงกับความขาดแคลนความไม่เสมอภาค และคุณภาพของปัจจัยในการจัดการศึกษา ความไร้ประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารและการจัดการ การจัดการเรียนการสอนไม่ตรงตามเจตนารมณ์ของหลักสูตร (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2526)

โรงเรียนประถมศึกษาเป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่สำคัญที่สุดหน่วยงานหนึ่ง เพราะเป็นหน่วยงานที่จะดำเนินการจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โรงเรียนประถมศึกษาในปัจจุบันสังกัดอยู่หลายหน่วยงาน มีประมาณร้อยละ 89 ของโรงเรียนทั้งหมดเป็นโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ โรงเรียนเหล่านี้มีขนาดแตกต่างกัน กระจายอยู่ทั่วไปตามชุมชนต่าง ๆ ทั่วประเทศ มีทั้งโรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่น้อยกว่า 100 คน จนถึงโรงเรียนที่มีนักเรียนมากกว่า 1,800 คน

การที่โรงเรียนจะจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพนั้นนับว่าความสามารถในการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียน เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ เพราะผู้บริหารเปรียบเสมือนหัวใจของโรงเรียนด้วยเป็นผู้ส่งเสริมความก้าวหน้าของการเรียนการสอนเป็นผู้จัดการให้งาน

ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย เป็นผู้ที่ต้องรับผิดชอบงานของโรงเรียน ตั้งแต่งานสูงสุดมาจนถึงงานต่ำสุด (ธำรง บัวศรี 2516) ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในการบริหารการศึกษา เพราะผู้บริหารโรงเรียนเป็นหัวหน้าหน่วยบริการที่เล็กที่สุดในการจัดการศึกษานโยบายหลักสูตร ความมุ่งหมายของการศึกษา หรือวิธีสอนต่าง ๆ นั้น โรงเรียนจะนำไปใช้หรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนทั้งสิ้น ถ้าผู้บริหารไม่เข้าใจหน้าที่ของตน ไม่ดำเนินการก็ให้ถูกต้องแล้ว นโยบายต่าง ๆ ก็จะไม่เป็นไปตามที่ราชการต้องการ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนจึงเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการจัดการศึกษาเป็นอย่างยิ่ง (สมาน แสงมะลิ 2513)

ผู้บริหารการศึกษาทุกระดับหวังที่จะให้ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ (Leadership) สูงคือเป็นผู้ที่มีบทบาทที่เหมาะสม (Leadership Role) มีคุณลักษณะ (Leadership Traits) ที่เชื่อต่อความสำเร็จและมีพฤติกรรม (Leader's Behaviors) ที่ช่วยให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำสูง เชื่อว่าจะช่วยให้ผู้บริหารได้ใช้ความรู้ ความสามารถ และศักยภาพ บริหารโรงเรียน ให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ในความสำเร็จของการบริหารโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร เราอาจจะกล่าวได้ว่าโรงเรียนจะดีหรือไม่ดีมีคุณภาพหรือไม่นั้น ขึ้นอยู่กับผู้บริหารโรงเรียนเป็นสำคัญ (ก่อ สวัสดิพิณนิชย์ 2522) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในโรงเรียนประถมศึกษา เป็นสถาบันที่รับผิดชอบในการสร้างและพัฒนาคุณลักษณะพื้นฐานเพื่อให้เป็นพลเมืองที่มี คุณภาพ จำเป็นต้องมีผู้บริหารโรงเรียนที่มีความรู้ ความสามารถ มีความสำนึกและความรับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ มีความชำนาญงาน ตลอดจนเป็นผู้นำในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ของโรงเรียน ซึ่งความรู้ความสามารถทักษะ และทัศนคติของผู้บริหารที่จะทำให้การดำเนินการของโรงเรียนบรรลุความสำเร็จตามที่ได้กล่าวมาแล้วได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารโรงเรียน จะต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ

แต่จากการศึกษาข้อมูลและผลงานวิจัยพบว่า การบริหารโรงเรียนประถมศึกษาส่วนมากยังไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ซึ่งปัญหาส่วนใหญ่มาจากการขาดภาวะผู้นำ ซึ่งรวมถึงบทบาทคุณลักษณะและพฤติกรรม (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2527) จากรายงานการศึกษาวิจัยดังกล่าวพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ไม่ทราบบทบาทหน้าที่ของตนอย่างแน่ชัด เนื่องจากทางราชการไม่ได้กำหนดรายละเอียดที่ต้องปฏิบัติไว้ ทั้งการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารส่วนใหญ่ก็ไม่ได้รับการอบรมหรือชี้แจงให้ทราบในบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติในหน้าที่รับผิดชอบนั้น

2. ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่เข้าใจหลักสูตรและการบริหารหลักสูตรประถมศึกษา พ.ศ. 2521 ในระดับที่ไม่ดีพอ ทำให้ไม่สามารถนิเทศครูหรือจัดกระบวนการเรียนการสอนให้บรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรได้ และผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารใช้เวลาในการปฏิบัติงานธุรการหรืองานอื่นมากกว่างานการเรียนการสอน เป็นเหตุให้เกิดผลกระทบต่อพฤติกรรมการสอนของครูและส่งผลไปถึงคุณภาพของนักเรียน ที่ไม่สอดคล้องกับหลักสูตร

3. ผู้บริหารโรงเรียนส่วนใหญ่ ขาดการควบคุม กำกับ ติดตามและประเมินงานต่าง ๆ ของโรงเรียน ทำให้ไม่ทราบผลการปฏิบัติงานและความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหา อุปสรรคหรือแนวทางในการปรับปรุงแก้ไข การปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

4. ให้ความสำคัญในด้านการวางแผนและการปฏิบัติหรือดำเนินการตามแผนงาน/โครงการน้อยไป เป็นเหตุให้การบริหารขาดประสิทธิภาพ

5. ไม่ได้ปฏิบัติหน้าที่ตามบทบาท ทั้งนี้เนื่องจากทางราชการไม่ได้ กำหนดรายละเอียดที่ต้องปฏิบัติไว้ และการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้รับการอบรมชี้แจงให้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนแนวทางการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ

6. ไม่สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมกรรมการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือสิ่งแวดล้อมเมื่อได้รับการปรับปรุงตำแหน่งให้สูงขึ้นหรือได้รับการแต่งตั้งโยกย้ายไปดำรงตำแหน่งในโรงเรียนใหม่ ซึ่งอาจเป็นโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง หรือใหญ่

จากสภาพปัญหาในการบริหารและความมุ่งหวังเพื่อแก้ปัญหาดังกล่าวกระทรวงศึกษาธิการจึงได้จัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้บริหารขึ้น และสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติได้ปรับปรุงพัฒนาและจัดแบ่งส่วนราชการเป็นกองนิติกรและฝึกอบรมเพื่อพัฒนาผู้บริหาร

และเพื่อให้การพัฒนาบรรลุดังประสงค์ เกิดประสิทธิภาพในการบริหาร และสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูก็ได้กำหนดให้ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารต้องผ่านการฝึกอบรมในหลักสูตรการพัฒนาผู้บริหารด้วย

ถึงแม้ว่าผู้บริหารโรงเรียนจะผ่านการฝึกอบรมตามข้อกำหนดดังกล่าวมาแล้วก็ตาม หลักสูตรดังกล่าวจะเน้นเฉพาะเรื่องงานในหน้าที่ของผู้บริหารเป็นสำคัญ ในส่วนของภาวะผู้นำนั้นมีเพียง 8 ชั่วโมงต่อการอบรมตามระยะเวลาในหลักสูตรของการอบรม 3 เดือน ทำให้ผู้บริหารขาดความเข้าใจเรื่องภาวะผู้นำ ทั้ง ๆ ที่ภาวะผู้นำนั้นเป็นปัจจัยอันสำคัญ ที่จะช่วยให้การบริหารองค์การบรรลุดังประสงค์และเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ถ้าหากได้พัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาอย่างเป็นระบบ โดยการศึกษาวิเคราะห์บทบาทคุณลักษณะและพฤติกรรมและนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำที่สามารถใช้พัฒนาผู้บริหารได้อย่างเป็นรูปธรรมจะช่วยให้โรงเรียนดำเนินกิจกรรมสนองตอบนโยบายการพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการอย่างมีประสิทธิภาพ อันหมายถึงการบรรลุเป้าหมายและนโยบายของการจัดการศึกษาในระดับชาติอีกด้วย ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาวิจัยเรื่อง การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อสร้างแบบจำลอง การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ
2. เพื่อนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

กรอบแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำ

1. การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยที่มุ่งสร้างแบบจำลอง การพัฒนาภาวะผู้นำ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

2. การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัย เพื่อนำเสนอแบบจำลองการพัฒนา ภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ

3. การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาวิจัย การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนา ภาวะผู้นำ ที่อาศัยกรอบแนวคิดและทฤษฎีบทบาทของผู้นำ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำและทฤษฎี พฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งมีแนวทางในการศึกษาดังต่อไปนี้

1) การศึกษาบทบาทของผู้นำ เป็นการศึกษโดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีของ สต็อกคิล (Stogdill 1974) ที่สรุปจากผลงานวิจัยได้ว่าผู้นำมีบทบาทสำคัญในองค์การอย่างน้อย 6 ประการดังนี้คือ

- (1) กำหนดวัตถุประสงค์และคงไว้ซึ่งทิศทางของเป้าหมาย
- (2) จัดดำเนินการหาแนวทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้
- (3) จัดโครงสร้างองค์การรักษาไว้ซึ่งโครงสร้างองค์การ
- (4) อำนาจการให้กลุ่มเกิดความสัมพันธ์และสร้างบรรยากาศในการทำงาน
- (5) รักษาความยืดหยุ่นและสร้างความพึงพอใจของบุคลากรในองค์การ
- (6) สนับสนุนสร้างเสริมทั้งในการใช้กำลังกายและกำลังสติปัญญาในการ ปฏิบัติงาน

2) การศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ใช้กรอบแนวคิดและทฤษฎีของสต็อกคิล (Stogdill 1974) ที่สรุปการศึกษาภาวะผู้นำในส่วนที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำไว้ 6 ด้านด้วยกันคือ

- (1) ลักษณะทางกาย ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีสุขภาพทางกายดี แข็งแรง เป็นคนสง่างาม
- (2) มีภูมิหลังทางสังคมดี เป็นคนที่มีสถานะทางสังคมดี มีการศึกษาดี



- (3) มีระดับสติปัญญาดี มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อสาร มีทักษะและความสามารถในการพูด
- (4) มีบุคลิกภาพดี มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความตื่นตัวอยู่เสมอ
- (5) มีความผูกพันกับงานขององค์การ บรรลุเป้าหมายและองค์การประสบความสำเร็จมีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค
- (6) มีความสามารถทางสังคม เป็นคนที่มีเกียรติและได้รับการยอมรับจากสังคมและสมาชิกอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีปฏิสัมพันธ์ไวพริบและเฉลียวฉลาดในการสังคม มีความสามารถในการร่วมมือกับคนอื่น และมีความคิดที่ดีต่อความร่วมมือกับคนอื่นในสังคมและองค์การ

3) การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ใช้กรอบแนวคิดการศึกษาของ John K. Hemphill and Alvin E. Coons ที่ได้รับการปรับปรุงและพัฒนาโดย Halpin, Winer, Stogdill ซึ่งแบบที่ใช้ในการวัดพฤติกรรมผู้นำที่นำมาใช้คือแบบวัดที่เรียกว่า LBDQ. (Leader Behavior Description Questionnaires)

### กรอบแนวคิดในการศึกษาแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ

เป็นการศึกษาหลักการทฤษฎีและองค์ประกอบของแบบจำลองที่อาศัยหลักการตามแนวความคิดของ เกทเชล และกานา แนคเลอร์ โรกอฟ และเทรนเนอร์ ไลบราวี เพื่อนำผลที่ได้จากการศึกษามาใช้สร้างแบบจำลองในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหาร กรอบแนวคิดตามหลักการของเกทเชลและกานา เป็นกรอบแนวคิดที่นำมาใช้สร้างแบบจำลองที่เป็นแบบจำลองความคิดรวบยอดที่ประกอบด้วยแนวความคิดหลักที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างแนวคิดหลักนั้น ๆ ตามหลักการดังต่อไปนี้



1. เป็นหลักการที่เป็นกระบวนการและขั้นตอนของแนวความคิด (Conceptual Models)

2. องค์ประกอบของกระบวนการและขั้นตอนของแนวคิดของแบบจำลองที่สร้างขึ้น จะประกอบไปด้วย

1) แนวความคิดที่แสดงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบนั้น ๆ  
2) แนวความคิดที่ประกอบขึ้นเป็นแบบจำลองจะอยู่ในรูปขององค์การ (Organization) ที่แสดงทั้งความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ และสามารถติดตามตรวจสอบได้ทุกองค์ประกอบ

3) แนวความคิดที่นำมาสร้างเป็นแบบจำลองอยู่บนพื้นฐาน หลักการในการบริหาร และก่อให้เกิดการเรียนรู้ตามทฤษฎีการเรียนรู้ใน 3 วัตถุประสงค์ คือ พุทธิพิสัย ทักษะพิสัย และจิตพิสัย

กรอบแนวคิดตามหลักการของเบดเลอร์ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างแบบจำลอง ประกอบด้วย

1. ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบที่กำหนดเป็นแบบจำลอง จะต้องเป็นองค์ประกอบแบบครบวงจร  
2. ต้องสามารถดำเนินการ (Treatment) ได้ด้วย กระบวนการฝึกอบรม  
3. แบบจำลอง จะต้องสามารถประเมินผลได้ในทุกองค์ประกอบ ทุกกระบวนการทุกขั้นตอน และสามารถวิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นได้อย่างเป็นรูปธรรม

กรอบแนวคิดตามหลักการของโรกอฟที่นำมาประยุกต์ใช้ ประกอบด้วย

1. กระบวนการรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลก่อนการดำเนินการ  
2. กระบวนการในขั้นปฏิบัติการ  
3. กระบวนการประเมินและสรุปผลการปฏิบัติการ

กรอบแนวคิดตามหลักการของเทรนเนอร์ โอบารี่ ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

1. การกำหนดลำดับและจำนวนขั้นตอนในโครงสร้างแบบจำลอง ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน 10 องค์ประกอบ
2. ความสัมพันธ์ของแต่ละขั้นตอนในองค์ประกอบของแบบจำลอง จะต้องเชื่อมโยง อย่างเป็นเหตุเป็นผล
3. โครงสร้างของแบบจำลองจะต้องสามารถบูรณาการและนำเสนอรูปแบบการ ดำเนินการได้ในรูปแบบของโครงสร้างหลักสูตรและรายละเอียดของหลักสูตร
4. ในแต่ละขั้นตอนขององค์ประกอบของแบบจำลองและในแต่ละองค์ประกอบย่อย ของแบบจำลอง ต้องสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามหลักสูตรได้อย่างเป็นอิสระ

#### วิธีดำเนินการวิจัย

รายละเอียดและขั้นตอนการดำเนินการวิจัยมีดังต่อไปนี้ :-

ขั้นที่ 1 การศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัด สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ มีขั้นตอนการศึกษาดังนี้ :-

1. ศึกษาจากเอกสาร ตำรา วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวกับบทบาทคุณลักษณะผู้นำ และพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

2. การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้ บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จากผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ ประถมศึกษาแห่งชาติ ที่ได้จากการสุ่มแบบแบ่งชั้นอย่างง่าย (Stratified Simple Random Sampling)

ขั้นที่ 2 การศึกษาหลักการและองค์ประกอบที่สำคัญของแบบจำลองการพัฒนา ภาวะ ผู้นำ โดยศึกษาวิเคราะห์เอกสาร ตำรา วารสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักการและองค์ ประกอบที่สำคัญของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ขั้นที่ 3 สังเคราะห์แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ จากข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัย ในขั้นที่ 1 และขั้นที่ 2

ขั้นที่ 4 ทดสอบแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำโดยผู้เชี่ยวชาญและผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ เพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงแก้ไข

ขั้นที่ 5 นำเสนอแบบจำลอง การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

#### คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

ภาวะผู้นำ (Leadership): หมายถึงความสามารถในการนำ (The ability to lead) ของผู้นำที่ประกอบไปด้วยบทบาทในการนำ (Leadership role) คุณลักษณะของผู้นำ (Leadership traits) และพฤติกรรมของผู้นำ (Leader behavior)

ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา : หมายถึงผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ ตามพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครู พ.ศ.2523 ที่ได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้อำนวยการ อาจารย์ใหญ่ ครูใหญ่ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติและทำหน้าที่ในการบริหารอยู่ในปัจจุบัน

ผู้เชี่ยวชาญ หมายถึงนักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดภาควิชาบริหารการศึกษา หรือผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งเลขาธิการ รองเลขาธิการ ผู้อำนวยการ หัวหน้าการ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ซึ่งได้รับเลือกให้เป็นผู้พิจารณาและให้ความเห็นดังนี้

1. พิจารณาและให้ความคิดเห็นในแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ พฤติกรรม และคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

2 .พิจารณาและให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแบบจำลองที่นำเสนอ

ผู้บริหารในระดับปฏิบัติการ หมายถึงผู้บริหาร ผู้บริหารสถานศึกษา หรือนักวิชาการที่ปฏิบัติหน้าที่เกี่ยวข้องกับโรงเรียนประถมศึกษา

โรงเรียนประถมศึกษา หมายถึงโรงเรียนประถมศึกษาที่สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

แบบจำลอง (Model) หมายถึง ผลรวมของส่วนหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กันในการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การ และส่วนประกอบหรือองค์ประกอบเหล่านั้นจะต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอก มีจุดมุ่งหมายเป้าหมายและมีวัตถุประสงค์เฉพาะ มีกลไกการดำเนินการและยุทธวิธีเฉพาะของแต่ละองค์ประกอบนั้น

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษา

1. ได้แบบจำลองสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ

2. สามารถประยุกต์แบบจำลอง การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารการศึกษาอื่น ๆ ได้

3. สามารถประยุกต์แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ ไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำให้กับนักบริหารทั่วไปได้

## การรายงานผลการวิจัย

การรายงานผลการวิจัย มีลำดับขั้นตอนดังนี้ :-

**บทที่ 1 บทนำ** ประกอบด้วยความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการวิจัย ขอบเขตการวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย และการรายงานผลการวิจัย

**บทที่ 2 วรรณคดีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง** ประกอบด้วย แนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาภาวะผู้นำ หลักการ และองค์ประกอบที่สำคัญของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ ทั้งในเชิงของทฤษฎีและผลงานวิจัย

**บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย** ประกอบด้วย การศึกษาบทบาทพฤติกรรม และคุณลักษณะในการเป็นผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และศึกษาหลักการ องค์ประกอบที่สำคัญของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ แล้วนำผลการศึกษาไปสังเคราะห์แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ นำแบบจำลองที่สังเคราะห์ได้ให้ผู้เชี่ยวชาญประเมิน เมื่อปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้ว นำแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำไปประเมินโดยผู้บริหารในระดับปฏิบัติการ เพื่อปรับปรุงแก้ไขแล้วนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อใช้ในการพัฒนาผู้บริหารต่อไป

**บทที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล** แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิจัย 3 ส่วน ส่วนแรกเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลบทบาทหน้าที่พฤติกรรมและคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา เพื่อนำคุณลักษณะที่วิเคราะห์ได้ไปสร้างแบบจำลองในการพัฒนาคุณลักษณะดังกล่าว ส่วนที่สองเป็นการวิเคราะห์ผลการประเมินแบบจำลองโดยผู้เชี่ยวชาญ และผลการประเมินของผู้บริหารในระดับปฏิบัติการ ส่วนที่สามเป็นการนำเสนอแบบจำลองกิจกรรมการดำเนินการตามแบบจำลอง โครงสร้างของหลักสูตร และรายละเอียดการนำหลักสูตรไปดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำ

**บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย** ประกอบด้วย การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

บรรณานุกรม

ภาคผนวก