

ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา



รายนามผู้เชี่ยวชาญในการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา  
แบบสอบถามความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในการได้รับการพัฒนา  
ในด้านศักยภาพภาวะผู้นำ (Leadership Capability)

1. รองศาสตราจารย์ ดร.นิตยา ภััสสรศิริ  
วุฒิการศึกษา อ.บ. (คณิตศาสตร์ ภาษาอังกฤษ ประวัติศาสตร์)  
ค.ม. (สถิติการศึกษา)  
Ph.D. (Educational Administration)
2. รองศาสตราจารย์ ดร.ชูชาติ พ่วงสมจิตร  
วุฒิการศึกษา กศ.บ. (สังคมศึกษา)  
ค.ม. (บริหารการศึกษา)  
ค.ด. (บริหารการศึกษา)
3. อาจารย์ ดร. ชุตีวัฒน์ สุวัตถิพงษ์  
วุฒิการศึกษา ค.บ. (มัธยมศึกษา วิทยาศาสตร์ทั่วไป – คอมพิวเตอร์การศึกษา)  
ค.ม. (วิจัยการศึกษา)  
ค.ด. (เทคโนโลยีและสื่อสารการศึกษา)



## ภาคผนวก ข

แบบสอบถามความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในการได้รับการพัฒนา



**แบบสอบถามความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในการได้รับการพัฒนา  
ในด้านศักยภาพภาวะผู้นำ (Leadership Capability)**

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อสอบถามความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในการได้รับการพัฒนาในด้านศักยภาพภาวะผู้นำ (Leadership Capability) โปรดให้ข้อมูลตามความเป็นจริงเพื่อประโยชน์ในการพัฒนางานวิจัยและพัฒนาต่อไป

แบบสอบถามฉบับนี้ มี 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในการได้รับการพัฒนาในด้านศักยภาพภาวะผู้นำ (Leadership Capability)

ตอนที่ 3 ความสนใจของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในการได้รับการพัฒนาในด้านศักยภาพภาวะผู้นำ (Leadership Capability)

**ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม**

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง ( ) หรือเติมข้อความลงในช่องว่างให้สมบูรณ์

1. อายุ ..... ปี

2. วุฒิการศึกษา (ตอบได้มากกว่า 1 รายการ)

( ) ปริญญาตรี

( ) ปริญญาโท

( ) ปริญญาเอก

3. ประสบการณ์

3.1 ประสบการณ์ในการสอน จำนวน ..... ปี

3.2 ประสบการณ์ในการบริหาร จำนวน ..... ปี

3.3 ประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาอื่น ๆ (โปรดระบุ)..... จำนวน.....ปี

ตอนที่ 2 ความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในการได้รับการพัฒนาในด้านศักยภาพภาวะผู้นำ  
(Leadership Capability)

โปรดทำเครื่องหมาย / ลงในช่องที่ตรงกับความต้องการของท่านในการได้รับการพัฒนาในด้าน  
ศักยภาพภาวะผู้นำ (Leadership Capability)

(5 = มากที่สุด / 4 = มาก / 3 = ปานกลาง / 2 = น้อย / 1 = น้อยที่สุด)

ที่	รายการ	ความต้องการในการได้รับการพัฒนา				
		5	4	3	2	1
<b>1. ด้านการศึกษา (Educational Domain)</b>						
<b>1.1 ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน</b>						
	1.1.1 หลักสูตรการศึกษา					
	1.1.2 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้					
	1.1.3 การติดตามและประเมินผล					
	1.1.4 การรายงานผลการพัฒนา					
<b>1.2 การนำความรู้เกี่ยวกับการศึกษาไปใช้ในการบริหารการจัดการเรียนการสอน</b>						
	1.2.1 การวางแผนการจัดการเรียนรู้					
	1.2.2 การนำแผนการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ					
	1.2.3 การประเมินผลแผนการจัดการเรียนรู้					
	1.2.4 การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการเรียนรู้					
<b>1.3 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้</b>						
	1.3.1 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้แก่ผู้เรียนให้มากที่สุด					
<b>1.4 การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้</b>						
	1.4.1 การพัฒนาบุคคลในโรงเรียนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)					
<b>2. ด้านบุคคล (Personal Domain)</b>						
<b>2.1 ค่านิยมและคุณธรรมทางวิชาชีพ</b>						
	2.1.1 ความศรัทธาในวิชาชีพ					
	2.1.2 ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการบริหารงาน					
	2.1.3 การให้ความสำคัญกับคุณธรรมทางวิชาชีพ					
<b>2.2 ความมุ่งมั่นส่วนตนและสร้างสรรค์</b>						
	2.2.1 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง					
	2.2.2 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพทางการบริหาร					

ที่	รายการ	ความต้องการในการได้รับการพัฒนา				
		5	4	3	2	1
	2.2.3 ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์					
<b>2.3 การตัดสินใจ</b>						
	2.3.1 การมองภาพองค์รวมของสถานศึกษา					
	2.3.2 การตัดสินใจในการพัฒนาแผนงาน					
	2.3.3 การใช้ผลการประเมินเพื่อการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษา					
<b>2.4 ด้านความฉลาดทางอารมณ์</b>						
	2.4.1 การควบคุมอารมณ์ของตนเอง					
	2.4.2 การพัฒนาทักษะของตนเองและผู้อื่นโดยใช้มุมมองความเห็นอกเห็นใจ (Emphasize)					
	2.4.3 ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานในรูปแบบของทีมงาน					
<b>3. ด้านกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategic Domain)</b>						
<b>3.1 การสร้างวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์การ</b>						
	3.1.1 การนำชุมชนของโรงเรียนเพื่อการพัฒนา					
	3.1.2 สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน					
	3.1.3 สร้างความรับผิดชอบในข้อตกลงร่วมกันที่เน้นคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน					
<b>3.2 การวางแผนกลยุทธ์</b>						
	3.2.1 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากหลายแหล่งอย่างเป็นระบบ					
	3.2.2 การใช้ข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสร้างสรรค์					
	3.2.3 การมีวิธีการคิด (Way of Thinking) ได้แก่ ความสามารถในการเข้าใจสถานการณ์ สามารถประเมินสถานการณ์และหาทางเลือกได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม					
<b>3.3 การสร้างภาวะผู้นำ</b>						
	3.3.1 การตระหนักและเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำ					
	3.3.2 การสนับสนุนและสร้างเสริมศักยภาพภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน					
<b>3.4 การสนับสนุน</b>						
	3.4.1 การสนับสนุนทรัพยากรการดำเนินงานแก่โรงเรียน					
	3.4.2 การมีส่วนร่วมในการสนับสนุนการดำเนินงานแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้กำหนดนโยบายหรือหน่วยงานต้นสังกัด					

ที่	รายการ	ความต้องการในการได้รับการพัฒนา				
		5	4	3	2	1
<b>4. ด้านองค์การ (Organizational Domain)</b>						
<b>4.1 การบริหารโรงเรียนอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ</b>						
	4.1.1 การใช้กฎ ระเบียบ ความรู้ทางกฎหมายในการบริหารงานที่ถูกต้อง					
	4.1.2 การบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ					
	4.1.3 การบริหารงานโรงเรียนที่สอดคล้องกับความต้องการด้านนโยบาย					
	4.1.4 การพัฒนาโครงสร้าง ยุทธศาสตร์และกระบวนการการบริหารงานบุคคลที่เหมาะสม					
	4.1.5 การนำกระบวนการบริหารงานบุคคลไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>4.2 การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย</b>						
	4.2.1 การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ					
	4.2.2 ความรับผิดชอบในการดำเนินงานที่ได้รับมอบหมาย					
	4.2.3 การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาที่สามารถตรวจสอบได้					
<b>4.3 การบริหารจัดการระบบและกระบวนการ</b>						
	4.3.1 ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา					
	4.3.2 การใช้ประโยชน์จากกระบวนการและระบบการบริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>5. ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal Domain)</b>						
<b>5.1 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ</b>						
	5.1.1 ความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ					
<b>5.2 ความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพเชิงสร้างสรรค์</b>						
	5.2.1 การพัฒนาสัมพันธภาพเชิงสร้างสรรค์กับบุคคลอื่นในโรงเรียนและในชุมชน					
<b>5.3 ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น</b>						
	5.3.1 ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ					
	5.3.2 ความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม					
	5.3.3 การให้รางวัลแก่ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของบุคคลในโรงเรียนและในชุมชน					

**ตอนที่ 3 ความสนใจของผู้บริหารสถานศึกษาในการได้รับการพัฒนาในด้านศักยภาพภาวะผู้นำ (Leadership Capability)**

- 1.....
- 2.....
- 3.....



ภาคผนวก ค

ประเด็นคำถามการสนทนากลุ่ม



**ประเด็นคำถามการสนทนากลุ่ม**  
**การเสริมสร้างความเข้มแข็งในด้านศักยภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี**

1. ท่านมีแรงบันดาลใจ/มูลเหตุจูงใจอะไรในการก้าวเข้าสู่เส้นทางการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา
2. ท่านคิดว่าโดยภาพรวมสถานะการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในสังคมไทยเป็นอย่างไร
3. ท่านคิดว่าอะไรเป็นความท้าทาย (Challenges) ในการดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาสตรี
4. ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษา
  - 4.1 ท่านคิดว่าศักยภาพภาวะผู้นำศักยภาพใดที่ท่านมีอยู่สูงสุดตลอดระยะเวลาการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา
  - 4.2 ท่านคิดว่าศักยภาพภาวะผู้นำศักยภาพใดที่ท่านต้องการได้รับการพัฒนามากที่สุดตลอดระยะเวลาการเป็นผู้บริหารสถานศึกษา
5. ท่านพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำของท่านด้วยวิธีการใดบ้าง
6. ท่านคิดว่าแนวทางการเสริมสร้างความเข้มแข็งในด้านศักยภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีควรมีแนวทางอย่างไร



ภาคผนวก ง

แบบประเมินความตรงเชิงเนื้อหา



**แบบประเมินความตรงเชิงเนื้อหา**  
**แบบสอบถามความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในการได้รับการพัฒนา**  
**ในด้านศักยภาพภาวะผู้นำ (Leadership Capability)**

ที่	ข้อความ	ความสอดคล้อง		
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง
<b>1. ด้านการศึกษา (Educational Domain)</b>				
<b>1.1 ความรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอน</b>				
	1.1.1 หลักสูตรการศึกษา			
	1.1.2 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้			
	1.1.3 การติดตามและประเมินผล			
	1.1.4 การรายงานผลการพัฒนา			
<b>1.2 การนำความรู้เกี่ยวกับการศึกษาไปใช้ในการบริหารการจัดการเรียนการสอน</b>				
	1.2.1 การวางแผนการจัดการเรียนรู้			
	1.2.2 การนำแผนการจัดการเรียนรู้ไปปฏิบัติ			
	1.2.3 การประเมินผลแผนการจัดการเรียนรู้			
	1.2.4 การรายงานผลการดำเนินงานตามแผนการจัดการเรียนรู้			
<b>1.3 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้</b>				
	1.3.1 การสร้างสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้แก่ผู้เรียนให้มากที่สุด			
<b>1.4 การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้</b>				
	1.4.1 การพัฒนาบุคคลในโรงเรียนให้เกิดชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)			
<b>2. ด้านบุคคล (Personal Domain)</b>				
<b>2.1 ค่านิยมและคุณธรรมทางวิชาชีพ</b>				
	2.1.1 ความศรัทธาในวิชาชีพ			
	2.1.2 ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการบริหารงาน			
	2.1.3 การให้ความสำคัญกับคุณธรรมทางวิชาชีพ			
<b>2.2 ความมุ่งมั่นส่วนตนและสร้างสรรค์</b>				
	2.2.1 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาตนเอง			
	2.2.2 ความมุ่งมั่นในการพัฒนาวิชาชีพทางการบริหาร			
	2.2.3 ความเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์			
<b>2.3 การตัดสินใจ</b>				
	2.3.1 การมองภาพองค์รวมของสถานศึกษา			

ที่	ข้อความ	ความสอดคล้อง		
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง
	2.3.2 การตัดสินใจในการพัฒนาแผนงาน			
	2.3.3 การใช้ผลการประเมินเพื่อการตัดสินใจในการบริหารสถานศึกษา			
<b>2.4 ด้านความฉลาดทางอารมณ์</b>				
	2.4.1 การควบคุมอารมณ์ของตนเอง			
	2.4.2 การพัฒนาทักษะของตนเองและผู้อื่นโดยใช้มุมมองความเห็นอกเห็นใจ (Emphasize)			
	2.4.3 ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นและการทำงานในรูปแบบของทีมงาน			
<b>3. ด้านกลยุทธ์การดำเนินงาน (Strategic Domain)</b>				
<b>3.1 การสร้างวิสัยทัศน์และวัฒนธรรมองค์การ</b>				
	3.1.1 การนำชุมชนของโรงเรียนเพื่อการพัฒนา			
	3.1.2 สามารถสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน			
	3.1.3 สร้างความรับผิดชอบในข้อตกลงร่วมกันที่เน้นคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน			
<b>3.2 การวางแผนกลยุทธ์</b>				
	3.2.1 การรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลจากหลายแหล่งอย่างเป็นระบบ			
	3.2.2 การใช้ข้อมูลในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสร้างสรรค์			
	3.2.3 การมีวิธีการคิด (Way of Thinking) ได้แก่ ความสามารถในการเข้าใจสถานการณ์ สามารถประเมินสถานการณ์และหาทางเลือกได้อย่างได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม			
<b>3.3 การสร้างภาวะผู้นำ</b>				
	3.3.1 การตระหนักและเห็นความสำคัญของภาวะผู้นำ			
	3.3.2 การสนับสนุนและสร้างเสริมศักยภาพภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับครู นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน			
<b>3.4 การสนับสนุน</b>				
	3.4.1 การสนับสนุนทรัพยากรการดำเนินงานแก่โรงเรียน			
	3.4.2 การมีส่วนในการสนับสนุนการดำเนินงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและผู้กำหนดนโยบายหรือหน่วยงานต้นสังกัด			
<b>4. ด้านองค์การ (Organizational Domain)</b>				
<b>4.1 การบริหารโรงเรียนอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ</b>				
	4.1.1 การใช้กฎ ระเบียบ ความรู้ทางกฎหมาย ในการบริหารงานที่ถูกต้อง			
	4.1.2 การบริหารหลักสูตรที่มีประสิทธิภาพ			

ที่	ข้อความ	ความสอดคล้อง		
		สอดคล้อง	ไม่ แน่ใจ	ไม่ สอดคล้อง
	4.1.3 การบริหารงานโรงเรียนที่สอดคล้องกับความต้องการด้านนโยบาย			
	4.1.4 การพัฒนาโครงสร้าง ยุทธศาสตร์และกระบวนการบริหารงานบุคคล ที่เหมาะสม			
	4.1.5 การนำกระบวนการบริหารงานบุคคลไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ			
<b>4.2 การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย</b>				
	4.2.1 การบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ			
	4.2.2 ความรับผิดชอบในการดำเนินงานที่ได้มอบหมาย			
	4.2.3 การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาที่สามารถตรวจสอบได้			
<b>4.3 การบริหารจัดการระบบและกระบวนการ</b>				
	4.3.1 ความสามารถในการสร้างนวัตกรรมการบริหารจัดการสถานศึกษา			
	4.3.2 การใช้ประโยชน์จากกระบวนการและระบบการบริหารจัดการอย่าง มีประสิทธิภาพ			
<b>5. ด้านสัมพันธภาพระหว่างบุคคล (Interpersonal Domain)</b>				
<b>5.1 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ</b>				
	5.1.1 ความสามารถในการสื่อสารกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ			
<b>5.2 ความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพเชิงสร้างสรรค์</b>				
	5.2.1 การพัฒนาสัมพันธภาพเชิงสร้างสรรค์กับบุคคลอื่นในโรงเรียนและ ในชุมชน			
<b>5.3 ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น</b>				
	5.3.1 ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น			
	5.3.2 ความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม			
	5.3.3 การให้รางวัลแก่ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของบุคคลในโรงเรียน และในชุมชน			

แบบประเมินความตรงเชิงเนื้อหา  
ชุดฝึกอบรมผ่านเว็บเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในด้านศักยภาพภาวะผู้นำ  
ของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในประเทศไทย

หน่วยการเรียนรู้ที่ .....

รายการ	ผลการประเมิน			
	เกี่ยวข้องมากที่สุด	เกี่ยวข้องมาก	เกี่ยวข้องน้อย	ไม่เกี่ยวข้องเลย
<b>1. สารสำคัญ</b>				
1.1 สารสำคัญครอบคลุมเนื้อหาของการฝึกอบรม				
1.2 สารสำคัญมีประโยชน์และความทันสมัย				
<b>2. วัตถุประสงค์</b>				
2.1 วัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรมเป็นไปเพื่อพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาสตรีด้วยการฝึกอบรมผ่านเว็บ				
2.2 กำหนดวัตถุประสงค์ตามศักยภาพที่ต้องการให้เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการอบรม				
2.3 กำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถวัดและประเมินได้				
<b>3. เนื้อหาสาระ</b>				
3.1 เนื้อหาสาระสอดคล้องกับวัตถุประสงค์				
3.2 เนื้อหาสาระถูกต้องและทันสมัย				
3.3 เนื้อหาสาระในหน่วยการเรียนรู้มีการเชื่อมโยงกับแหล่งเรียนรู้ (Learning resources) อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง				
3.4 เนื้อหาสาระเกิดจากการบูรณาการความรู้				
3.5 เนื้อหาสาระมีความเหมาะสมในการจัดเรียงลำดับเนื้อหา				
3.6 เนื้อหาสาระมีความเหมาะสมและถูกต้องในการใช้ภาษา				
3.7 เนื้อหาสาระสามารถสื่อความให้ผู้อ่านเข้าใจได้ง่าย				
3.8 หน่วยการเรียนรู้ที่นำเสนอมีความเป็นไปได้ที่ผู้เรียนจะสามารถเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง (Self-directed learning) ผ่านเว็บ				
<b>4. รูปแบบการจัดกิจกรรม</b>				
4.1 รูปแบบการจัดกิจกรรมการเรียนรู้สอดคล้องกับเนื้อหาสาระและวัตถุประสงค์				
4.2 การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ใช้ศักยภาพของเครือข่ายคอมพิวเตอร์ที่หลากหลาย				

รายการ	ผลการประเมิน			
	เกี่ยวข้องมากที่สุด	เกี่ยวข้องมาก	เกี่ยวข้องน้อย	ไม่เกี่ยวข้องเลย
4.3 การออกแบบกิจกรรมตอบสนองรูปแบบไม่ประสานเวลา (Asynchronous learning)				
4.4 กระบวนการเรียนรู้มีความยืดหยุ่น (Flexible learning) มีการกำหนดกรอบเวลาที่เหมาะสมในการเรียนแต่ละหน่วย				
4.5 ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ซ้ำๆ ได้ตามต้องการ				
<b>5. สื่อประกอบการฝึกอบรม</b>				
5.1 สื่อที่นำเสนอมีความโดดเด่น เร้าใจ และน่าสนใจ				
5.2 สื่อที่ใช้เป็นการบูรณาการสื่อประสมหลากหลาย (Multi media) เช่น ภาพนิ่ง ภาพเคลื่อนไหว และเสียง เป็นต้น				
<b>6. การวัดและประเมินผล</b>				
6.1 มีการกำหนดวิธีการและเกณฑ์การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ที่ชัดเจน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของชุดฝึกอบรม				





**แบบประเมินความตรงเชิงเนื้อหา**  
**แบบประเมินความพึงพอใจต่อชุดฝึกอบรม**

ที่	ข้อความ	ความสอดคล้อง		
		สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง
<b>ด้านชุดฝึกอบรมผ่านเว็บ</b>				
1	ความเหมาะสมของชุดฝึกอบรมผ่านเว็บกับตัวผู้เข้ารับการอบรม			
2	ความเหมาะสมของชุดฝึกอบรมผ่านเว็บกับระยะเวลาที่เปิดอบรม			
3	ความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยการเรียนรู้			
4	ความเหมาะสมของเนื้อหาแต่ละหน่วยการเรียนรู้			
5	ความเหมาะสมของช่วงเวลาที่จัดให้มีการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยการเรียนรู้			
6	ความเหมาะสมของจำนวนหน่วยการเรียนรู้ที่เปิดอบรม			
<b>ด้านสื่อประกอบในชุดฝึกอบรมผ่านเว็บ</b>				
7	ความสอดคล้องของสื่อกับชุดฝึกอบรมผ่านเว็บ			
8	ความเหมาะสมของคุณภาพสื่อ			
9	ความชัดเจนของกิจกรรมในแผนการฝึกอบรม			
10	ความเหมาะสมของคุณภาพสื่อ			
11	ความเหมาะสมของแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ เช่น Web Links			
<b>ด้านประสิทธิภาพของการสอนบนเว็บที่ใช้ในการฝึกอบรม</b>				
12	ความสะดวกในการลงทะเบียนเข้ารับการอบรม			
13	ความสะดวกในการเข้าสู่ระบบการฝึกอบรม			
14	ความเหมาะสมของกิจกรรมการฝึกอบรมกับระบบการฝึกอบรม			
15	ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเรียนรู้บทเรียนด้วยตนเอง			
<b>ด้านวิทยากรประจำชุดฝึกอบรมผ่านเว็บ</b>				
16	ความรู้ความสามารถของวิทยากร			
17	ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้			
18	การกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของเนื้อหาการฝึกอบรม			
19	การสรุปประเด็นหรือการทบทวนความรู้			
<b>ด้านการบริหารชุดฝึกอบรมผ่านเว็บ</b>				
20	มีการวางแผนเตรียมการในการฝึกอบรม			
21	มีการประสานงานกับผู้เข้ารับการอบรม			
22	มีการกำกับติดตามการฝึกอบรม			

ที่	ข้อความ	ความสอดคล้อง		
		สอดคล้อง	ไม่แน่ใจ	ไม่สอดคล้อง
23	ประโยชน์ของโครงการฝึกอบรม			
<b>ด้านความรู้ที่ได้รับจากชุดฝึกอบรมผ่านเว็บ</b>				
24	ความเพียงพอของความรู้ที่ได้รับ			
25	ความรู้ที่ได้รับตรงกับความต้องการ			
26	ความรู้ความเข้าใจและความสามารถที่ได้จากเนื้อหาที่เพิ่มขึ้นหลังการอบรม			
27	การใช้เป็นแหล่งค้นคว้าอ้างอิงต่อไปได้			



ภาคผนวก จ

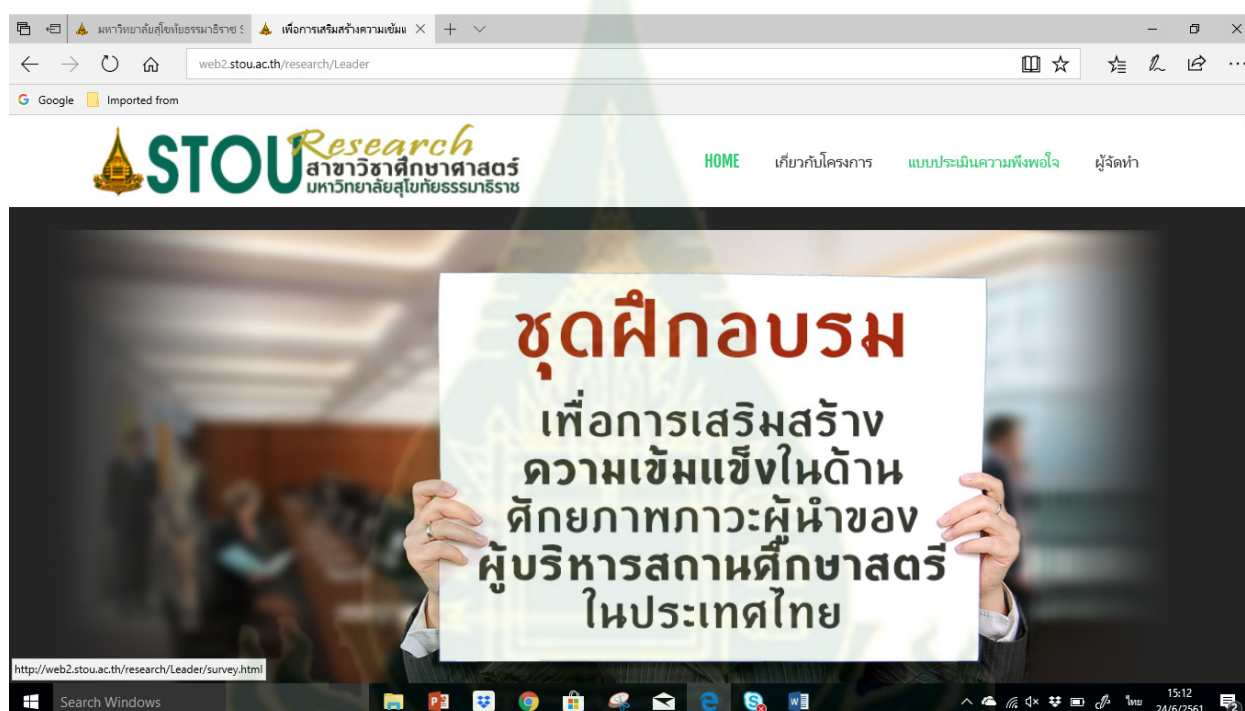
คู่มือชุดฝึกอบรมผ่านเว็บ



คู่มือชุดฝึกอบรมผ่านเว็บ  
 เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งในด้านศักยภาพภาวะผู้นำของ  
 ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในประเทศไทย

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาชุดฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งในด้านศักยภาพภาวะผู้นำของ  
 ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในประเทศไทยตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้เข้ารับการอบรมเข้าเว็บไซต์ <http://web2.stou.ac.th/research/Leader/>



## 2. จากนั้น ให้ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาคำอธิบายหน้าเว็บเกี่ยวกับชุดฝึกอบรม

ชุดฝึกอบรม

เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งในด้านศักยภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย

การเสริมสร้างความเข้มแข็งในด้านศักยภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในประเทศไทย เป็นหลักสูตรฝึกอบรมผ่านเว็บสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา สตรี วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและเนื้อหาสาระหลักสูตร ฝึกอบรมผ่านเว็บชุดนี้พัฒนามาจากการสำรวจความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในการ ได้รับการพัฒนา เรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ปรับปรุงเนื้อหาสาระเพิ่มเติมและออกแบบการจัด กิจกรรมการฝึกอบรมและการวัดประเมินผลการฝึกอบรมให้เหมาะสม สำหรับนำไปใช้ฝึกอบรมผ่านเว็บ เพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลาทุก สถานที่ที่มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์

:: Enter site | เข้าสู่สาระการอบรม ::

\*\*\*\*\*

© 2017 Sukhothai Thammathirat Open University. All Rights Reserved.

## 3. ผู้เข้ารับการอบรมศึกษาวัตถุประสงค์และสาระการอบรมจาก “เกี่ยวกับโครงการ”

เกี่ยวกับโครงการ

Home / เกี่ยวกับโครงการ

เกริ่นนำ

การเสริมสร้างความเข้มแข็งในด้านศักยภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในประเทศไทย เป็นหลักสูตร ฝึกอบรมผ่านเว็บสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสตรี วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและเนื้อหาสาระหลักสูตร ฝึกอบรม ผ่านเว็บชุดนี้พัฒนามาจากการสำรวจความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในการได้รับการพัฒนา เรื่อง การ ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิ ได้ปรับปรุงเนื้อหาสาระเพิ่มเติมและออกแบบ การวัดประเมินผลการฝึกอบรมและการวัดประเมินผลการฝึกอบรมให้เหมาะสม สำหรับนำไปใช้ฝึกอบรมผ่านเว็บ เพื่อให้ ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลาทุกสถานที่ที่มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์

วัตถุประสงค์ และสาระการอบรม

ชุดฝึกอบรมเพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งในด้านศักยภาพภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในประเทศไทย

วัตถุประสงค์

1. ศึกษาแนวคิด รวมทั้งประยุกต์ใช้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้
2. ศึกษาแนวคิด รวมทั้งประยุกต์ใช้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้
3. ศึกษาแนวคิด รวมทั้งประยุกต์ใช้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ได้
4. ศึกษาแนวคิด รวมทั้งประยุกต์ใช้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาได้
5. ศึกษาแนวคิด รวมทั้งประยุกต์ใช้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจได้

4. ผู้เข้ารับการอบรมเข้าสู่สาระการอบรม ซึ่งจะมีแบบทดสอบก่อนเรียนให้ผู้เข้ารับการอบรมทำก่อนจะเริ่มศึกษาในแต่ละหน่วยการเรียนรู้ จำนวน 30 ข้อ

The screenshot displays a web browser window with the following content:

- Browser Address Bar:** web2.stou.ac.th/research/Leader/pretest.html
- Page Title:** แบบทดสอบก่อนเรียน
- Header:** STOU Research มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี
- Main Content:**
  - Section:** ชุดฝึกอบรมเพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งในด้านศักยภาพ
  - Subtitle:** ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาศรีในประเทศไทย
  - Text:** ทำแบบทดสอบก่อนเรียนต่อไปนี้ เลือกคำตอบที่ถูกต้องที่สุด
  - Unit List:**
    - หน่วยที่ 1:** การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
    - หน่วยที่ 2:** ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
    - หน่วยที่ 3:** การวางแผนกลยุทธ์
    - หน่วยที่ 4:** การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา
    - หน่วยที่ 5:** ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น
- Footer:** Windows taskbar showing the time 15:22 on 24/6/2561.

5. ผู้เข้ารับการอบรมเริ่มศึกษา หน่วยที่ 1 เรื่อง การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ซึ่งจะมีแผนการอบรมใบความรู้ และใบงาน ของหน่วยที่ 1 ให้สามารถ Download ได้ และสามารถเปิดวีดิทัศน์ซึ่งมีการบรรยายประกอบ power point เพื่อเสริมความรู้ ความเข้าใจ (ระยะเวลา 35.37 นาที)

The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying 'web2.stou.ac.th/research/Leader/unit1.html'. The website header includes the STOU Research logo and navigation links. The main content area is titled 'หน่วยการเรียนรู้ที่ 1' (Unit 1 Learning Unit). Below the title, there is a video player for a presentation titled 'การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ' (Building Professional Learning Communities - PLC) by Dr. Kulsak Jongsri. The video duration is 35:37. To the right of the video player, there is a 'DOWNLOAD' section with the following links:

- PDF** >> แผนการอบรม หน่วยการเรียนรู้ที่ 1
- >> ใบความรู้-หน่วยการเรียนรู้ที่ 1
- >> ใบงาน-หน่วยการเรียนรู้ที่ 1
- VIDEO CLIP** วิดิทัศน์ประกอบสาระการอบรม

The close-up screenshot shows the 'DOWNLOAD' section with the following links:

- PDF** >> แผนการอบรม หน่วยการเรียนรู้ที่ 1
- >> ใบความรู้-หน่วยการเรียนรู้ที่ 1
- >> ใบงาน-หน่วยการเรียนรู้ที่ 1
- VIDEO CLIP** วิดิทัศน์ประกอบสาระการอบรม

6. ผู้เข้ารับการอบรมศึกษา หน่วยที่ 2 เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ซึ่งจะมีแผนการอบรม ใบความรู้ และ ใบงานของหน่วยที่ 2 ให้สามารถ Download ได้ และสามารถเปิดวีดิทัศน์ซึ่งมีการบรรยายประกอบ power point เพื่อเสริมความรู้ ความเข้าใจ (ระยะเวลา 38.06 นาที)

The screenshot shows a web browser window with the URL [web2.stou.ac.th/research/Leader/unit2.html](http://web2.stou.ac.th/research/Leader/unit2.html). The page header includes the STOU Research logo and navigation links. The main content area is titled 'หน่วยการเรียนรู้ที่ 2' (Unit 2) and features a video player for 'ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์' (Creative Readership) by Dr. Gulak Jongsriyaporn. The video player shows a progress bar at 00:00 and a total duration of 38:06. To the right of the video player is a 'DOWNLOAD' section with the following items:

- PDF**
  - >> แผนการอบรม หน่วยการเรียนรู้ที่ 2
  - >> ใบความรู้-หน่วยการเรียนรู้ที่ 2
  - >> ใบงาน-หน่วยการเรียนรู้ที่ 2
- VIDEO CLIP**
  - วีดิทัศน์ประกอบสาระการอบรม

The zoomed-in view of the 'DOWNLOAD' section shows the following items:

- PDF**
  - >> แผนการอบรม หน่วยการเรียนรู้ที่ 2
  - >> ใบความรู้-หน่วยการเรียนรู้ที่ 2
  - >> ใบงาน-หน่วยการเรียนรู้ที่ 2
- VIDEO CLIP**
  - วีดิทัศน์ประกอบสาระการอบรม



7. ผู้เข้ารับการอบรมศึกษา หน่วยที่ 3 เรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งจะมีแผนการอบรม ใบความรู้ และใบงาน ของหน่วยที่ 3 ให้สามารถ Download ได้ และสามารถเปิดวีดิทัศน์ซึ่งมีการบรรยายประกอบ power point เพื่อเสริมความรู้ ความเข้าใจ (ระยะเวลา 51.01 นาที)

STOU Research  
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

HOME เกี่ยวกับเรา แบบประเมินความพึงพอใจ ผู้จัดทำ

Home / UNIT 3

## หน่วยการเรียนรู้ที่ 3

การวางแผนกลยุทธ์  
โดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุลชลิ ่องเจริญ

ศึกษาวีดิทัศน์ และอ่านเอกสารประกอบเพื่อทำกิจกรรม

หน่วยการเรียนรู้ **3**

**การวางแผนกลยุทธ์**  
(Strategic Planning)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุลชลิ ่องเจริญ  
อาจารย์ประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์

00:00 51:01

**DOWNLOAD**

**PDF** >> แผนการอบรม หน่วยการเรียนรู้ที่ 3  
>> ใบความรู้-หน่วยการเรียนรู้ที่ 3  
>> ใบงาน-หน่วยการเรียนรู้ที่ 3

**VIDEO CLIP** วีดิทัศน์ประกอบสาระการอบรม

**DOWNLOAD**

**PDF** >> แผนการอบรม หน่วยการเรียนรู้ที่ 3  
>> ใบความรู้-หน่วยการเรียนรู้ที่ 3  
>> ใบงาน-หน่วยการเรียนรู้ที่ 3

---

**VIDEO CLIP** วีดิทัศน์ประกอบสาระการอบรม

8. ผู้เข้ารับการอบรมศึกษา หน่วยที่ 4 เรื่อง การบริหารทรัพยากรการศึกษา ซึ่งจะมีแผนการอบรม ใบความรู้ และใบงาน ของหน่วยที่ 4 ให้สามารถ Download ได้ และสามารถเปิดวีดิทัศน์ซึ่งมีการบรรยายประกอบ power point เพื่อเสริมความรู้ ความเข้าใจ (ระยะเวลา 49.57 นาที)

The screenshot shows a web browser window with the URL [web2.stou.ac.th/research/Leader/unit4.html](http://web2.stou.ac.th/research/Leader/unit4.html). The page header includes the STOU Research logo and navigation links. The main content area is titled 'หน่วยการเรียนรู้ที่ 4' (Unit 4 Learning Unit) and features a video player for 'การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา' (Educational Resources Administration) by Dr. Kulki Jangriyaporn. The video duration is 49:57. To the right of the video is a 'DOWNLOAD' section with links for PDF files and a video clip.

**DOWNLOAD**

**PDF** >> แผนการอบรม หน่วยการเรียนรู้ที่ 4  
>> ใบความรู้-หน่วยการเรียนรู้ที่ 4  
>> ใบงาน-หน่วยการเรียนรู้ที่ 4

---

**VIDEO CLIP** วีดิทัศน์ประกอบสาระการอบรม

9. ผู้เข้ารับการอบรมศึกษา หน่วยที่ 5 เรื่อง การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น ซึ่งจะมีแผนการอบรม ใบความรู้ และใบงาน ของหน่วยที่ 5 ให้สามารถ Download ได้ และสามารถเปิดวีดิทัศน์ซึ่งมีการบรรยายประกอบ power point เพื่อเสริมความรู้ ความเข้าใจ (ระยะเวลา 28.31 นาที)

หน่วยการเรียนรู้ที่ 5

การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น

ศึกษาวีดิทัศน์ และอ่านเอกสารประกอบเพื่อทำกิจกรรม

หน่วยการเรียนรู้ที่ 5

การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น

(Inspiring Others)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.กุลชลี ใจเจริญ

อาจารย์ประจำสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา

00:00 28:31

DOWNLOAD

PDF >> แผนการอบรม หน่วยการเรียนรู้ที่ 5

>> ใบความรู้-หน่วยการเรียนรู้ที่ 5

>> ใบงาน-หน่วยการเรียนรู้ที่ 5

VIDEO CLIP วีดิทัศน์ประกอบสาระการอบรม

DOWNLOAD

PDF >> แผนการอบรม หน่วยการเรียนรู้ที่ 5

>> ใบความรู้-หน่วยการเรียนรู้ที่ 5

>> ใบงาน-หน่วยการเรียนรู้ที่ 5

VIDEO CLIP วีดิทัศน์ประกอบสาระการอบรม

10. เมื่อศึกษาครบทั้ง 5 หน่วยการเรียนรู้แล้ว ให้ผู้เข้ารับการอบรม ทำแบบทดสอบหลังเรียนจาก “กิจกรรมแบบทดสอบหลังเรียน” จำนวน 30 ข้อ โดยเข้าถึงแบบทดสอบหลังเรียนตามข้อความด้านล่าง

กิจกรรมแบบทดสอบหลังเรียน

[POST-TEST >](#)

11. จากนั้น ให้ผู้เข้ารับการอบรมทำแบบประเมินความพึงพอใจจาก “แบบประเมินความพึงพอใจ” จำนวน 27 ข้อ โดยเข้าถึงแบบประเมินความพึงพอใจตามข้อความด้านล่าง

แบบประเมินความพึงพอใจ



## ภาคผนวก ฉ

แบบฝึกทักษะเพื่อวัดความสามารถในด้านศักยภาพภาวะผู้นำ



**แบบฝึกทักษะ**  
**เพื่อวัดความสามารถในด้านศักยภาพภาวะผู้นำ**

- คำชี้แจง** 1. แบบฝึกทักษะนี้ ผู้เข้ารับการอบรมจะดำเนินการจัดทำภายหลังจากได้ศึกษาชุดฝึกอบรมผ่านเว็บไซต์ทั้ง 5 หน่วยการเรียนรู้เรียบร้อยแล้ว
2. ให้ผู้เข้ารับการอบรมเลือกหน่วยการเรียนรู้ที่จะเขียนโครงการเพื่อแสดงถึงความสามารถด้านศักยภาพภาวะผู้นำ จากเรื่องใดเรื่องหนึ่ง จำนวน 1 เรื่อง ดังนี้
1. หน่วยการเรียนรู้ที่ 1 เรื่อง การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้
  2. หน่วยการเรียนรู้ที่ 2 เรื่อง ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
  3. หน่วยการเรียนรู้ที่ 3 เรื่อง การวางแผนกลยุทธ์
  4. หน่วยการเรียนรู้ที่ 4 เรื่อง การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา
  5. หน่วยการเรียนรู้ที่ 5 เรื่อง ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น
- จากนั้น ให้ผู้เข้ารับการอบรมเขียนโครงการเพื่อพัฒนาสถานศึกษาในเรื่องที่เลือกดังกล่าว ตามประเด็นที่กำหนด

1. ชื่อโครงการที่ต้องการพัฒนา .....
2. สอดคล้องกับหน่วยการเรียนรู้ .....
3. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา  
.....  
.....  
.....
4. วัตถุประสงค์ของโครงการ  
.....  
.....  
.....
5. เป้าหมายของโครงการ  
เชิงคุณภาพ  
.....  
.....  
เชิงปริมาณ  
.....  
.....

## 6. วิธีดำเนินการ

.....

.....

.....

## 7. ระยะเวลาดำเนินการ

.....

.....

.....

## 8. งบประมาณ/แหล่งงบประมาณ

.....

.....

.....

## 9. สถานที่

.....

.....

.....

## 10. ผลที่คาดว่าจะได้รับ

.....

.....

.....

## 11. การประเมินผล

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข

แบบประเมินความพึงพอใจ





### แบบประเมินความพึงพอใจต่อชุดฝึกอบรม

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้เข้ารับการอบรม

- วุฒิการศึกษา     ปริญญาตรี     ปริญญาโท     ปริญญาเอก  
 วิทยฐานะ         ชำนาญการ     ชำนาญการพิเศษ     เชี่ยวชาญ     อื่น ๆ

#### ตอนที่ 2 ความพึงพอใจเกี่ยวกับชุดฝึกอบรม

ที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านชุดฝึกอบรมผ่านเว็บ</b>						
1	ความเหมาะสมของชุดฝึกอบรมผ่านเว็บกับตัวผู้เข้ารับการอบรม					
2	ความเหมาะสมของชุดฝึกอบรมผ่านเว็บกับระยะเวลาที่เปิดอบรม					
3	ความเหมาะสมของวัตถุประสงค์ของแต่ละหน่วยการเรียนรู้					
4	ความเหมาะสมของเนื้อหาแต่ละหน่วยการเรียนรู้					
5	ความเหมาะสมของช่วงเวลาที่จัดให้มีการฝึกอบรมในแต่ละหน่วยการเรียนรู้					
6	ความเหมาะสมของจำนวนหน่วยการเรียนรู้ที่เปิดอบรม					
<b>ด้านสื่อประกอบในชุดฝึกอบรมผ่านเว็บ</b>						
7	ความสอดคล้องของสื่อกับชุดฝึกอบรมผ่านเว็บ					
8	ความเหมาะสมของคุณภาพสื่อ					
9	ความชัดเจนของกิจกรรมในแผนการฝึกอบรม					
10	ความเหมาะสมของแบบทดสอบก่อน-หลังการฝึกอบรม					
11	ความเหมาะสมของแหล่งเรียนรู้อื่นๆ เช่น Web Links					
<b>ด้านประสิทธิภาพของการสอนบนเว็บที่ใช้ในการฝึกอบรม</b>						
12	ความสะดวกในการลงทะเบียนเข้ารับการอบรม					
13	ความสะดวกในการเข้าสู่ระบบการฝึกอบรม					
14	ความเหมาะสมของกิจกรรมการฝึกอบรมกับระบบการฝึกอบรม					
15	ผู้เข้ารับการอบรมสามารถเรียนรู้บทเรียนด้วยตนเอง					
<b>ด้านวิทยากรประจำชุดฝึกอบรมผ่านเว็บ</b>						
16	ความรู้ความสามารถของวิทยากร					
17	ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้					
18	การกระตุ้นให้เห็นความสำคัญของเนื้อหาการฝึกอบรม					
19	การสรุปประเด็นหรือการทบทวนความรู้					

ที่	รายการ	ระดับความพึงพอใจ				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>ด้านการบริหารชุดฝึกอบรมผ่านเว็บ</b>						
20	มีการวางแผนเตรียมการในการฝึกอบรม					
21	มีการประสานงานกับผู้เข้ารับการอบรม					
22	มีการกำกับติดตามการฝึกอบรม					
23	ประโยชน์ของโครงการฝึกอบรม					
<b>ด้านความรู้ที่ได้รับจากชุดฝึกอบรมผ่านเว็บ</b>						
24	ความเพียงพอของความรู้ที่ได้รับ					
25	ความรู้ที่ได้รับตรงกับความต้องการ					
26	ความรู้ความเข้าใจและความสามารถที่ได้จากเนื้อหาที่เพิ่มขึ้นหลังการอบรม					
27	การใช้เป็นแหล่งค้นคว้าอ้างอิงต่อไปได้					



ภาคผนวก ซ

ชุดฝึกอบรมผ่านเว็บ



## ชุดฝึกอบรมเพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งในด้านศักยภาพภาวะผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในประเทศไทย

### เกริ่นนำ

การเสริมสร้างความเข้มแข็งในด้านศักยภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในประเทศไทย เป็นหลักสูตรฝึกอบรมผ่านเว็บสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาสตรี วัตถุประสงค์ในการฝึกอบรมและเนื้อหาสาระในหลักสูตรฝึกอบรมผ่านเว็บชุดนี้พัฒนามาจากการสำรวจความต้องการของผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในการได้รับการพัฒนาเรื่อง การศักยภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาสตรี โดยวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิได้ปรับปรุงเนื้อหาสาระเพิ่มเติมและออกแบบการจัดกิจกรรมการฝึกอบรมและการวัดประเมินผลการฝึกอบรมให้เหมาะสม สำหรับนำไปใช้ฝึกอบรมผ่านเว็บเพื่อให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมสามารถเรียนรู้ได้ทุกเวลาทุกสถานที่ที่มีระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์

### วัตถุประสงค์ และสาระการอบรม

#### วัตถุประสงค์

1. อธิบายแนวคิด รวมทั้งประยุกต์ใช้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้
2. อธิบายแนวคิด รวมทั้งประยุกต์ใช้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้
3. อธิบายแนวคิด รวมทั้งประยุกต์ใช้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ได้
4. อธิบายแนวคิด รวมทั้งประยุกต์ใช้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาได้
5. อธิบายแนวคิด รวมทั้งประยุกต์ใช้ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้

#### สาระการอบรม

- หน่วยที่ 1 การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- หน่วยที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
- หน่วยที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์
- หน่วยที่ 4 การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา
- หน่วยที่ 5 ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น

<b>แบบทดสอบก่อนเรียน</b>
<b>ชุดฝึกอบรมผ่านเว็บเพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งในด้านศักยภาพภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในประเทศไทย</b>

1. ข้อใดกล่าวถึงการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้อย่างถูกต้องที่สุด
  - ก. เป็นกระบวนการที่ครูและนักการศึกษาทำงานร่วมกันตั้งแต่ร่วมตั้งคำถามและร่วมกันทำวิจัย ปฏิบัติการในชั้นเรียนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามที่มุ่งหวัง
  - ข. เป็นแนวทางการพัฒนาครูที่มีประสิทธิภาพและเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับปรุงระบบการบริหาร และคุณภาพของสถานศึกษาได้อย่างน่าเชื่อถือ
  - ค. เป็นวิธีการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มารวมตัวกันอย่างมีเป้าหมายเดียวกัน คือ การเรียนรู้ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร
  - ง. ถูกทุกข้อ
2. ข้อใดเป็นหลักคิดสำคัญที่ว่า “ต้องมั่นใจว่านักเรียนทุกคนได้เรียนรู้ (Ensuring That Students Learn)”
  - ก. ถ้านักเรียนมีปัญหาในการเรียนรู้เราจะช่วยเหลือได้อย่างไร
  - ข. นักเรียนได้เรียนรู้อะไรบ้าง
  - ค. นักเรียนจะได้เรียนรู้จากแหล่งใด
  - ง. นักเรียนจะได้เรียนรู้เมื่อใด
3. ข้อใดไม่ใช่ หลักคิดสำคัญของ “วัฒนธรรมของความร่วมมือร่วมใจ (A Culture of Collaboration)”
  - ก. การสร้างแบบแผนที่จะทำให้เกิดการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ
  - ข. การทำงานร่วมกันของครูเพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงการเรียนการสอนในห้องเรียน
  - ค. การช่วยกันตั้งประเด็นคำถามหรือปัญหาเกี่ยวกับการเรียนรู้เพื่อจะช่วยให้ทีมเกิดการเรียนรู้เชิงลึก
  - ง. การคิดค้นนวัตกรรมการสอนใหม่ ๆ ของครู
4. ข้อใดไม่ใช่องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - ก. ความเชื่อ ค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วม
  - ข. ความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุนและแบ่งปัน
  - ค. การเทียบเคียงผลการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จของนักเรียน
  - ง. การแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล
5. ข้อใดกล่าวถึงวงจรการเรียนการสอนทางวิชาชีพได้อย่างถูกต้อง
  - 1- วางแผนหรือเขียนแผนการเรียนรู้ที่จะนำกลวิธีเหล่านั้นสู่ห้องเรียน
  - 2- นำแผนการเรียนรู้ไปใช้จัดการเรียนการสอน
  - 3- ศึกษามาตรฐานการเรียนรู้

- 4- เลือกกลวิธีการสอนหรือการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ
- 5- ร่วมกันปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสม
- 6- รวมกลุ่มกันเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ผลงานของนักเรียนที่เกิดขึ้นระหว่างการจัดการเรียนการสอน

ก. 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6

ข. 4 - 3 - 2 - 1 - 6 - 5

ค. 3 - 4 - 1 - 2 - 6 - 5

ง. 4 - 3 - 1 - 2 - 5 - 6

6. ผู้บริหารควรมีบทบาทในการขับเคลื่อน PLC ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ยกเว้นข้อใด

ก. สร้างบรรยากาศและบริบทของการเปลี่ยนแปลง

ข. พัฒนาและสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ค. วางแผนและจัดหาทรัพยากร

ง. จัดหารางวัลเพื่อเสริมสร้างกำลังใจให้ครูที่ปฏิบัติงาน PLC ได้ดีเด่น

7. ทักษะต่อไปนี้เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อน PLC ยกเว้นข้อใด

ก. ทักษะการพูด

ข. ทักษะการฟัง

ค. ทักษะการตั้งคำถาม

ง. ทักษะการเปิดใจ

8. ข้อใดกล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้ถูกต้องที่สุด

ก. กระบวนการที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อบุคคล สามารถนำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามได้อย่างเชื่อมั่นศรัทธา

ข. เป็นพฤติกรรมในการนำบุคคลอื่นและการประสานงานด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ โดยการคิดนอกกรอบ เพื่อนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมใหม่

ค. เป็นรูปแบบที่เร่งหรือกระตุ้น (Catalyst) เพื่อการบรรลุเป้าหมายและเพื่อเป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสำเร็จ

ง. เป็นการทำงานโดยคำนึงถึงเป้าหมายที่มีทิศทางที่ชัดเจน ผ่านรูปแบบการคิดสร้างสรรค์ที่ประยุกต์ใช้ในการเผชิญและแก้ปัญหาที่แปลกใหม่เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จที่ทำหาย

9. ข้อใดไม่ใช่พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ก. ให้ความสนใจและความสำคัญกับการบริหารเวลาในกิจกรรมเกี่ยวกับคนและกระบวนการ

ข. การเป็นผู้รอบรู้ในคำตอบของทุกคำถาม

ค. การทำงานที่อาศัยความเอาใจใส่ใกล้ชิดกับครูและบุคลากร

ง. การกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่บุคคลผู้ปฏิบัติงาน

10. ข้อใดเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการคิดสร้างสรรค์ที่ถูกต้อง

ก. วิเคราะห์หาปัจจัยเอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์ของตนเอง

ข. จัดตารางเวลาให้เหมาะสมเพื่อฝึกทักษะการคิดสร้างสรรค์

ค. บันทึกผลงานการคิดสร้างสรรค์ของตน

ง. ถูกทุกข้อ

## 11. ข้อใดกล่าวได้ถูกต้อง

- ก. การฝึกคิดเชิงบวกเป็นการมองโลกในแง่ดี และเป็นการฝึกการแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น
- ข. การฝึกคิดในสิ่งที่เป็นไปไม่ได้จะสกัดกั้นความคิดสร้างสรรค์
- ค. การฝึกคิดแบบแตกหน่อทางความคิดทำให้สามารถมองเห็นทั้งกระบวนการคิดและผลลัพธ์ทางการคิดในลักษณะของแผนผังความสัมพันธ์ได้อย่างชัดเจน
- ง. ไม่มีข้อใดถูก

## 12. เป้าหมายสำคัญที่สุดของการวางกลยุทธ์ของแผนคือสิ่งใด

- ก. กำหนดกรอบเค้าโครงของแผน
- ข. กำหนดขอบเขตของแผน
- ค. กำหนดปัญหาของแผน
- ง. กำหนดทรัพยากรในแผน

## 13. แผนกลยุทธ์มีความสำคัญหรือมีประโยชน์ต่อองค์การอย่างไร

- ก. ทำให้การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และทิศทางในการดำเนินงานขององค์การในอนาคตชัดเจน
- ข. เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และทิศทางในการดำเนินงานขององค์การสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบด้าน
- ค. ทำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับมีส่วนร่วมในการริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาองค์การให้มีความก้าวหน้า
- ง. ถูกทุกข้อ

## 14. ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทสำคัญอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์

- ก. ตัดสินใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และเทคนิควิธีในการดำเนินการ
- ข. กำกับติดตามการดำเนินงานจัดทำแผนของผู้เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด
- ค. มีความสามารถในการตัดสินใจแบบมองการณ์ไกล
- ง. สนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงาน

## 15. โปรดเรียงลำดับขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้อง

1. กำหนดปณิธาน วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย
2. วิเคราะห์/ประเมินสภาพสภาพแวดล้อมและหน่วยงาน
3. จัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับกลยุทธ์และโครงการ
4. พิจารณาแผนฉบับสมบูรณ์
5. เสนอแผนเพื่อขออนุมัติและนำไปสู่การปฏิบัติ

- ก. 3 - 1 - 2 - 4 - 5
- ข. 2 - 1 - 3 - 4 - 5
- ค. 3 - 2 - 1 - 4 - 5
- ง. 2 - 3 - 1 - 4 - 5

## 16. ข้อใดเป็นลักษณะสำคัญของกลยุทธ์

- ก. สถานภาพขององค์การในปัจจุบันเป็นอย่างไร
- ข. องค์การต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต

- ค. จะต้องทำอะไรบ้างจึงจะก้าวไปสู่อนาคตที่ต้องการนั้น
- ง. ถูกทุกข้อ
17. ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้อง
- ก. งานที่ต้องกำหนดเป็นกลยุทธ์จะต้องเป็นงานที่มุ่งทำให้เกิดผลสำเร็จเป็นกรณีพิเศษเท่านั้น
- ข. กลยุทธ์ขององค์การ มี 3 ลักษณะคือ กลยุทธ์เชิงเป้าหมาย กลยุทธ์เชิงทิศทาง และกลยุทธ์เชิงวิธีการ
- ค. ข้อความแสดงพันธกิจ เป็นข้อความที่แสดงหรือการอธิบายเกี่ยวกับหลักการ เป้าหมายและบทบาทหน้าที่ขององค์การ
- ง. แผนสำรองเป็นการเตรียมทางเลือกรองรับในกรณีเกิดปัญหา
18. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ข้อใดกล่าวได้ถูกต้องที่สุด
- ก. เป็นการเน้นการค้นหาคจุดแข็ง (strengths) ขององค์การ
- ข. มักนิยมใช้เทคนิค 7S ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
- ค. ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพียงพอต่อการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร
- ง. ไม่มีข้อใดถูก
19. ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการกำหนดพันธกิจขององค์กร
- ก. พันธกิจเป็นทิศทางในการดำเนินงานขององค์การที่สมาชิกร่วมกันกำหนดขึ้น
- ข. พันธกิจเป็นข้อความที่แสดงให้เห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ การตัดสินใจ เป้าหมาย และ/หรือ ยุทธศาสตร์ขององค์การ
- ค. พันธกิจขององค์กรที่สำคัญ คือ ภารกิจที่จะต้องดำเนินการตามนโยบาย
- ง. พันธกิจสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมได้ตามสถานการณ์
20. หากผลการทำ SWOT ขององค์กรหนึ่ง ปรากฏว่าควรใช้กลยุทธ์ WO หมายความว่าอย่างไร
- ก. เมื่อต้องการลดจุดอ่อนและใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์เนื่องจากเห็นโอกาสภายนอกแต่ภายในยังมีปัญหา
- ข. เมื่อต้องการนำจุดแข็งและโอกาสที่เปิดกว้างไปใช้ให้เป็นประโยชน์
- ค. เมื่อต้องการนำจุดแข็งไปจัดการกับภัยคุกคามจากภายนอกหรือใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์แต่เสี่ยงภัยคุกคาม
- ง. เมื่อต้องการลดจุดอ่อนและภัยคุกคามให้เหลือน้อยที่สุด
21. ข้อใดกล่าวได้ถูกต้องที่สุดเกี่ยวกับทรัพยากรการศึกษา
- ก. ทรัพยากรการศึกษาเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญรองจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- ข. ทรัพยากรไว้ว่า คือ ความรู้ทุกเรื่องที่มีในชุมชน
- ค. ทรัพยากรเป็นปัจจัยนำเข้าที่นำไปใช้เพื่อการจัดการศึกษาทุกระดับ
- ง. ไม่มีข้อใดถูก



22. แนวคิดใดไม่ได้อยู่ในแนวคิด 6 Ms
- |                          |  |
|--------------------------|--|
| ก. คน (Men) เงิน (Money) | ข. วัสดุสิ่งของ (Materials) วิธีการ (Method) |
| ค. ตลาด (Market)         | ง. การจัดการ (Management)                    |
23. ข้อใดไม่ใช่หลักในการบริหารทรัพยากรที่สำคัญ
- |                    |                     |
|--------------------|---------------------|
| ก. หลักความเสมอภาค | ข. หลักประสิทธิภาพ  |
| ค. หลักประสิทธิผล  | ง. หลักความยุติธรรม |
24. สิ่งใดที่เป็นบทบาทของผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรการศึกษา
- |  |
|--|
| ก. จัดให้มีการทำแผนของสถานศึกษาและกำหนดทรัพยากรที่จะต้องใช้ในสถานศึกษา |
| ข. เรียงลำดับความสำคัญของโครงการเพื่อการบริหารทรัพยากรให้สอดคล้อง      |
| ค. การแสวงหาทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมตามโครงการของสถานศึกษา   |
| ง. ถูกทุกข้อ   |
25. ข้อความต่อไปนี้ข้อความใดถูกต้อง
- |   |
|---|
| ก. การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นกับการสร้างแรงจูงใจมีลักษณะเหมือนกัน  |
| ข. แรงบันดาลใจเป็นการรับรู้สิ่งเร้าที่เป็นเงื่อนไขอารมณ์ที่เกิดขึ้นนั้นจะเป็นตัวบ่งการให้เกิดพฤติกรรมภายนอก |
| ค. ทฤษฎีของ McClelland เน้นในเรื่องของการจัดการกับอารมณ์ของตนเอง  |
| ง. ไม่มีข้อใดถูก  |
26. “ความคาดหวังในการทำงานโดยการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน โดยเห็นว่าการที่จะจูงใจให้บุคลากรทำงานเพิ่มขึ้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน” ข้อความดังกล่าวเป็นแนวคิดของใคร
- |                   |                     |
|-------------------|---------------------|
| ก. Abraham Maslow | ข. David McClelland |
| ค. Daniel Goleman | ง. Victor Vroom     |
27. “หลักการพื้นฐานในการจัดการที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในแนวราบ การเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร การตัดสินใจที่มีระบบ และการบริหารที่มีระบบ” ข้อความดังกล่าวเป็นแนวคิดของใคร
- |                     |                        |
|---------------------|------------------------|
| ก. David McClelland | ข. Mary Parker Follett |
| ค. Victor Vroom     | ง. Frederick Herzberg  |
28. ข้อใดไม่ใช่องค์ประกอบของปัจจัยการสร้างแรงบันดาลใจ
- |                                |   |
|--------------------------------|---|
| ก. แรงบันดาลใจจากเพื่อนร่วมงาน | ข. แรงบันดาลใจจากต้นแบบ                   |
| ค. แรงบันดาลใจจากเป้าหมาย      | ง. แรงบันดาลใจที่เกิดขึ้นจากการขับเคลื่อน |
29. ภาวะผู้นำแบบใดที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคคลได้เป็นอย่างดี
- |                           |                            |
|---------------------------|----------------------------|
| ก. ภาวะผู้นำเชิงบารมี     | ข. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง |
| ค. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน | ง. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์    |

30. ข้อใดเป็นเทคนิคในการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ

- 1- การสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน
- 2- การทำตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน
- 3- การสร้างความกดดันในการทำงาน
- 4- การสร้างการแข่งขันในการทำงาน
- 5- การสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน
- 6- การสร้างความท้าทายในการทำงาน
- 7- การสื่อสารด้วยการสั่งการ

ก. 1 – 2 – 5 – 6

ข. 1 – 3 – 4 – 6

ค. 2 – 5 – 6 -7

ง. 2 – 4 – 6 - 7

เฉลยแบบทดสอบก่อนเรียน

- |       |       |       |
|-------|-------|-------|
| 1. ง  | 11. ค | 21. ข |
| 2. ก  | 12. ก | 22. ง |
| 3. ง  | 13. ง | 23. ง |
| 4. ค  | 14. ค | 24. ง |
| 5. ค  | 15. ข | 25. ง |
| 6. ง  | 16. ง | 26. ข |
| 7. ก  | 17. ก | 27. ก |
| 8. ง  | 18. ข | 28. ก |
| 9. ข  | 19. ค | 29. ข |
| 10. ง | 20. ก | 30. ก |

**แผนการอบรม**  
**หน่วยการเรียนรู้ที่ 1**

<b>ชุดฝึกอบรมผ่านเว็บ</b>
<b>การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b> <b>(Building Professional Learning Communities - PLC)</b>
<b>วิทยากร</b>
<b>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กุลชลิ จงเจริญ</b>

### 1. คำอธิบายรายวิชา

แนวคิดเกี่ยวกับความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ แนวคิดหลักของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ลักษณะ/ประเภทของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ขั้นตอนการนำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาใช้ในโรงเรียน และบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

### 2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถ

- 2.1 อธิบายความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้
- 2.2 อธิบายความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้
- 2.3 อธิบายแนวคิดหลักของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้
- 2.4 อธิบายลักษณะและประเภทของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้
- 2.5 อธิบายขั้นตอนการนำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาใช้ในโรงเรียนได้
- 2.6 ระบุบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้

### 3. สาระการอบรม

- 3.1 ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 3.2 ความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 3.3 แนวคิดหลักของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 3.4 ลักษณะและประเภทของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
- 3.5 ขั้นตอนการนำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาใช้ในโรงเรียน
- 3.6 บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

#### 4. กิจกรรมการฝึกอบรม

- 4.1 ทำแบบทดสอบก่อนเรียน
- 4.2 ศึกษาใบความรู้
- 4.3 ศึกษาเอกสารประกอบ/ฟังบทบรรยาย
- 4.4 สืบค้นจากแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง
- 4.5 ทำใบงาน
- 4.6 ทำแบบทดสอบหลังเรียน

#### 5. สื่อประกอบการอบรม

- 5.1 แบบทดสอบก่อนเรียน
- 5.2 ใบความรู้
- 5.3 ใบงาน
- 5.4 บทบรรยายประกอบ Power Point
- 5.5 แหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น
  - <https://www.tci-thaijo.org/index.php/EDUCU/article/view/106153>
  - <http://www.ires.or.th/?p=804>
  - <http://www.yupparaj.ac.th/file/documents/plc.pdf>
  - [http://edjournal.stou.ac.th/filejournal/12\\_3.pdf](http://edjournal.stou.ac.th/filejournal/12_3.pdf)
  - <http://www.edtex-expo.com/wp-content/uploads/2017/05/Public-Learning-Commu-.pdf>
- 5.6 แบบทดสอบหลังเรียน

#### 6. การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

- 6.1 วิธีการวัดผล
  - 6.1.1 การประเมินความรู้พื้นฐาน (ก่อนการอบรม)
  - 6.1.2 การประเมินความรู้ที่ได้รับ (หลังการอบรม)
- 6.2 เกณฑ์การประเมินผล
 

ผู้เข้าอบรมจะมีผลการผ่านการฝึกอบรม เมื่อผลการทดสอบหลังการอบรมไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 70

## 7. บรรณานุกรม

- รัตนา ดวงแก้ว. (2555). หน่วยที่ 5 การบริหารและการพัฒนาหลักสูตร. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดและบริหารองค์การทางการศึกษา*. นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพมหานคร: มูลนิธิสดศรีสฤษดิ์วงศ์.
- DuFour, R. (2004). What is a professional learning community? *Schools as Learning Communities*, 61(8), 6-11.
- Harris, A. & Jones, M. (2010). Professional learning communities and system improvement. *Improving School*, 13(2), 172-181.
- Hord, S. M. (2007). What is a PLC? *SEDL Letter*, 19(1), 3-5.
- Hord, S. M. & Sommers, W. A. (2008). *Leading professional leadership communities: Voices from research and practice*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: MCB UP.
- Sergiovanni, T. (1994). *Building community in schools*. San Francisco, CA: Jossey Bass.
- Tobia, E. (2007). The professional teaching and learning cycle: Implementing a standards-based approach to professional development. *SEDL Letter*, 19(1), 11-15.
- Zepeda, S. J. (2005). Standards of collegiality and collaboration. In S.P.Gordon (Ed.), *Standards for instructional supervision: Enhancing teaching and learning* (pp. 63-75). New York: Eye on Education.

<b>ใบความรู้ - หน่วยการเรียนรู้ที่ 1</b>
<b>การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b> <b>(Building Professional Learning Communities - PLC)</b>

ผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีสมรรถนะที่แตกต่างไปจากผู้เรียนในศตวรรษที่ผ่านมา ทั้งนี้เป็นเพราะว่าสังคมโลกเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งความก้าวหน้าในด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่เติบโตอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ทำให้ทักษะและความต้องการในการดำรงชีวิตของคนในสังคมต้องเปลี่ยนแปลงไป ด้วยเหตุนี้ การจัดการเรียนการสอนสำหรับผู้เรียนในศตวรรษที่ 21 จึงต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยต้องเป็นรูปแบบที่ช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ด้วยการลงมือทำ เป็นการเรียนรู้ที่เน้นความร่วมมือร่วมใจ และเป็นการเรียนรู้แบบเป็นทีมมากกว่าจะเรียนเพื่อความเก่งเฉพาะตนเอง ซึ่งการเรียนรู้ลักษณะนี้ ครูผู้สอนมีหน้าที่อำนวยความสะดวกให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้จากการกระทำและการคิดของตนเองเป็นหลัก รูปแบบการจัดการเรียนการสอนของครูจึงต้องเปลี่ยนจากทำงานคนเดียวเป็นการทำงานเป็นทีมที่มีการกำหนดเป้าหมายร่วมกัน ในลักษณะของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (Professional Learning Community หรือ PLC) โดยมีเป้าหมายเพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เรียนรู้ร่วมกัน ส่งเสริมให้เกิดวัฒนธรรมในการทำงาน พัฒนางานอย่างต่อเนื่อง เน้นให้เกิดผลลัพธ์ที่ผลสัมฤทธิ์เป็นรายบุคคลอย่างเท่าเทียมกัน ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคศตวรรษที่ 21 จึงต้องเป็นแนวหน้าในการจัดการศึกษาที่ลงถึงระดับห้องเรียน และต้องมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จของนักเรียนอย่างแท้จริง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้องสามารถนำครูไปสู่การจัดการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 บรรลุผลสำเร็จ

## 1. ความหมายและความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

### 1.1 ความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

คำว่า ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ในภาษาไทยมีการใช้กันอย่างแพร่หลาย และใช้คำที่หลากหลายหลาย เช่น ชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาการ ชุมชนครูเพื่อศิษย์ ชุมชนกัลยาณมิตรเพื่อศิษย์ ส่วนในภาษาอังกฤษมีคำที่ใช้อย่างเป็นทางการ คือ Professional Learning Community ตัวย่อคือ PLC หรือ Teaching Learning Community ซึ่งนักการศึกษาทั้งในและต่างประเทศ ได้กล่าวถึงความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ ไว้อย่างสอดคล้องกัน เช่น วิจารย์ พานิช (2555) กล่าวว่า PLC เป็นกระบวนการที่ครูและนักการศึกษาทำงานร่วมกันตั้งแต่ร่วมตั้งคำถามและร่วมกันทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามที่มุ่งหวัง สอดคล้องกับทัศนะของ Harris และ Jones (2010) ที่ได้สรุปความหมายของ PLC ว่า เป็นแนวทางการพัฒนาครูที่มีประสิทธิภาพและเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับปรุงระบบการบริหารและคุณภาพของสถานศึกษาได้อย่างน่าเชื่อถือ ทั้งนี้เป็นเพราะว่า แนวคิดของ PLC มาจากความเชื่อว่า ครูมีความรู้และประสบการณ์ที่ได้สะสมมานานจากการที่ได้รับการกระตุ้นให้ทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ นอกจากนี้ ในทัศนะของ Hord (2007) PLC มีความหมายมากกว่าการที่ครูทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ หรือมาร่วมกันทำงาน

เป็นทีมเท่านั้น แต่ PLC เป็นวิธีการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มารวมตัวกันอย่างมีเป้าหมายเดียวกันคือ การเรียนรู้ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร

จากทัศนะดังกล่าว ในบริบทของสถานศึกษา อาจกล่าวได้ว่า PLC เป็นการรวมตัว รวมใจ รวมพลัง ร่วมมือกันทำงานของครู ผู้บริหาร และนักการศึกษาในโรงเรียน โดยมีวัตถุประสงค์ คือ การเรียนรู้ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตรเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ หรือกล่าวอีกนัยยะหนึ่งว่า PLC เป็นกระบวนการในการพัฒนาครูเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ทางวิชาชีพร่วมกันและการนำสิ่งที่เรียนรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างสร้างสรรค์และอย่างยั่งยืน โดยมีเป้าหมาย คือ พัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ด้วยเหตุนี้ โรงเรียนจึงเป็นสถานที่สำหรับสร้าง “ปฏิสัมพันธ์” และลด “ความโดดเดี่ยว” ในการทำงานของคณะครูเพื่อปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียนหรืองานวิชาการ (Sergiovanni, 1994) ซึ่งการรวมตัวของบุคลากรครูเพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนทั้งระบบโรงเรียนแบบเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ได้ (Senge, 1990) ชุมชนต้องสัมพันธ์กันอย่างแน่นแฟ้นในลักษณะของความเป็น PLC ที่สอดคล้องกับธรรมชาติทางวิชาชีพพหุรวมในโรงเรียน

## 1.2 ความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

ในบริบทของการศึกษาไทยงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความสำคัญหรือความสำเร็จของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพยังมีค่อนข้างจำกัด ซึ่งต่างจากในบริบทของประเทศที่พัฒนาแล้วจะส่งเสริมสนับสนุนการวิจัยเพื่อที่จะยืนยันว่าการดำเนินการในรูปแบบ PLC นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงเชิงคุณภาพทั้งด้านวิชาชีพของครูและผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ดังเช่น จากการสังเคราะห์รายงานการวิจัยของ Hord (2004 อ้างถึงใน Hord & Sommers, 2008) เกี่ยวกับโรงเรียนที่มีการจัดตั้ง PLC พบว่า ได้ส่งผลต่อครูผู้สอนและนักเรียน ดังนี้

**ประเด็นที่ 1 ผลดีต่อครูผู้สอน** พบว่า เมื่อคณะครูและผู้บริหารทำงานร่วมกันแบบ PLC แล้ว ทั้งสองฝ่ายจะลดความรู้สึกของการทำงานที่โดดเดี่ยว เพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อเป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา พลังการเรียนรู้ร่วมกันและความกระตือรือร้นช่วยให้วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาสามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง การที่คณะครูได้เรียนรู้ร่วมกันจะช่วยเพิ่มพูนความรู้และทักษะการสอนส่งผลให้การสอนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และช่วยให้ครูมีความรู้ความเข้าใจที่ลึกซึ้งในเนื้อหาสาระและการเชื่อมโยงกับหลักสูตร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ทำให้ครูสามารถกำหนดทักษะและสมรรถนะที่คาดหวังของนักเรียนในแต่ละระดับชั้นได้ ซึ่งจะส่งผลให้ครูสามารถช่วยพัฒนานักเรียนทุกคนได้บรรลุมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนด

เมื่อเปรียบเทียบกับโรงเรียนแบบเก่าแล้ว พบว่า โรงเรียนที่พัฒนาครูด้วย PLC นั้น ครูจะสนใจสังเกตพฤติกรรมของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอและปรับพฤติกรรมการสอนของตนเองเพื่อช่วยให้นักเรียนเรียนรู้ได้อย่างเต็มศักยภาพ และคณะครูจะอุทิศตนทางวิชาชีพเพื่อศิษย์ และใส่ใจซึ่งกันและกันทำให้เกิดขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และที่สำคัญคือครูลาหยุดงานน้อยลง และมีความรู้สึกที่ตนเองมีความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอและมีแรงบันดาลใจที่จะพัฒนาความก้าวหน้าทางวิชาชีพ

นอกจากนี้ มีการนำ PLC ไปใช้ในสถาบันอุดมศึกษา และผลการวิจัยได้แสดงให้เห็นว่า คณาจารย์ที่รับรู้ว่าเป็นส่วนหนึ่งของ PLC จะใส่ใจกับการสอนของตนเองเพื่อให้ส่งผลกับการเรียนรู้ของนักศึกษา ในทางตรงกันข้ามผู้ที่ไม่ได้ร่วมเป็นส่วนหนึ่งของ PLC จะให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการชั้นเรียน รวมทั้งการจัดการด้านวัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน เวลา และประมวลผลการสอน

**ประเด็นที่ 2 ผลดีต่อผู้เรียน** พบว่า เมื่อคณะครูและผู้บริหารทำงานร่วมกันแบบ PLC แล้ว จะส่งผลต่อผู้เรียนกล่าวคือ นักเรียนจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่านักเรียนในโรงเรียนแบบเก่าอย่างชัดเจน และลดช่องว่างในการเรียนรู้ระหว่างเด็กที่มาจากครอบครัวที่ภูมิหลังแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียนดีขึ้นซึ่งส่งผลให้โรงเรียนสามารถลดอัตราการตกซ้ำชั้น และลดอัตราการหยุดเรียนกลางคันของนักเรียนได้

## 2. หลักการพื้นฐานของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

หลักการพื้นฐานของ PLC ประกอบด้วยหลักคิดสำคัญ (Big ideas) ที่จะให้แนวทางแก่ผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาครูให้เป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพอย่างยั่งยืนจนกระทั่งฝังลึกในวัฒนธรรมของโรงเรียน หลักคิดสำคัญ หรือ “Big ideas” มี 3 ประการดังนี้

### หลักคิดสำคัญ 1 ต้องมั่นใจว่านักเรียนทุกคนได้เรียนรู้ (Ensuring That Students Learn)

หลักคิดนี้ต้องการจะเน้นว่า ครูจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นรายบุคคล ด้วยเหตุนี้ เมื่อครูมารวมกลุ่มกันเป็นชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพแล้ว ครูจะต้องสนทนาพูดคุยโดยเกาะติดอยู่กับประเด็นคำถามใน 3 ลักษณะนี้เพื่อให้ได้คำตอบเป็นแนวการปฏิบัติ

- เราต้องการให้นักเรียนแต่ละคนเรียนรู้อะไร
- เราจะรู้ได้อย่างไรว่านักเรียนแต่ละคนได้เรียนรู้แล้ว
- ถ้านักเรียนมีปัญหาในการเรียนรู้เราจะช่วยเหลือได้อย่างไร

จากคำถามทั้งสามประการนี้จะเห็นได้ว่า คำถามในข้อที่ 3 จะช่วยให้เกิดความแตกต่างระหว่างครูที่พัฒนาการสอนโดยใช้ PLC กับครูที่พัฒนาการสอนแบบดั้งเดิม เนื่องจากครูที่พัฒนาด้วย PLC จะต้องพยายามหาทางคิดค้นกลวิธีการสอนร่วมกันเพื่อช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหาการเรียนรู้ ทั้งในเรื่องการให้เวลาและการช่วยเหลืออย่างทันท่วงทีเพื่อให้นักเรียนเรียนรู้ในหลักคิดสำคัญได้ทันกลุ่มเพื่อน

### หลักคิดสำคัญ 2 วัฒนธรรมของความร่วมมือร่วมใจ (A Culture of Collaboration)

การเสริมสร้างการทำงานแบบ PLC มีจุดเน้นที่สำคัญประการหนึ่งคือ สมาชิกทุกคนใน PLC ต้องตระหนักว่า การทำงานร่วมกันมีวัตถุประสงค์ คือ การเรียนรู้ร่วมกัน ดังนั้น พวกเขาต้องสร้างแบบแผนที่จะทำให้เกิดวัฒนธรรมการร่วมมือร่วมใจ การทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพที่เป็นลักษณะเฉพาะของ PLC นั้น เป็นกระบวนการเชิงระบบที่ครูจะทำงานร่วมกันเพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงการเรียนการสอนในห้องเรียนของพวกเขา โดยครูที่อยู่ในทีมต้องช่วยกันตั้งประเด็นคำถามหรือปัญหาเกี่ยวกับการเรียนรู้เพื่อจะช่วยให้ทีมเกิดการเรียนรู้เชิงลึก ซึ่งในที่สุดกระบวนการนี้ก็จะนำไปสู่การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น ตัวอย่างเช่น สมาชิกในทีมหยิบยกประเด็นเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนในการเรียนรู้ของนักเรียนและเปิดประเด็นการอภิปรายว่า ทีมจะช่วยเหลือเด็กได้อย่างไร ทีมครูทั้งหมดจะแบ่งปันข้อมูลใหม่ๆ ถึงสิ่งที่ทำได้และสิ่งที่ทำไม่ได้ หลังจากนั้นสมาชิกจะหารือเกี่ยวกับกลวิธีการสอนใหม่ๆ ที่จะสามารถนำไปใช้ในห้องเรียนของพวกเขาได้เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน



สำหรับครูที่จะมีส่วนร่วมในกระบวนการดังกล่าวอย่างมีประสิทธิภาพ โรงเรียนต้องมั่นใจว่า สมาชิกทุกคนเป็นทีมที่มุ่งเน้นการเรียนรู้ของนักเรียน แต่ละทีมต้องได้รับการสนับสนุนให้มีเวลาพบปะพูดคุยกันในช่วงวันทำงานและตลอดทั้งปีการศึกษา ทีมจะต้องมุ่งเน้นการพูดคุยไปที่ปัญหาหรือคำถามสำคัญที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้และผลลัพธ์ที่ได้จากปัญหาหรือคำถามสำคัญ เช่น เกี่ยวกับผลลัพธ์ที่พึงประสงค์ การประเมินผลการเรียนรู้ในลักษณะต่างๆ การวิเคราะห์ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และกลยุทธ์ในการยกระดับผลการเรียนรู้ของนักเรียน นอกจากนี้ ทีมจะต้องพัฒนาบรรทัดฐานเกี่ยวกับบทบาทความรับผิดชอบและความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในทีม เพื่อให้สมาชิกทุกคนได้รับรู้และให้ความร่วมมือปฏิบัติ โดยเฉพาะ ทีมจะต้องนำเป้าหมายผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่ร่วมกันกำหนดไปเชื่อมโยงกับเป้าหมายของโรงเรียนและเขตพื้นที่ที่รับผิดชอบ

จากที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า การจัดการสนทนาทางวิชาชีพเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมของโรงเรียนไปสู่ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจึงไม่ใช่เป็นเพียงการพูดคุยแสดงความเป็นมิตรและการสนับสนุนเชิงกายภาพเพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันเท่านั้น แต่ต้องสนทนากันเชิงวิพากษ์เกี่ยวกับการปฏิบัติการสอนที่ต้องเปลี่ยนผ่านสู่ห้องเรียนได้จริง (Zepeda, 2005) ด้วยเหตุนี้ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกันของชุมชนแห่งการเรียนรู้เชิงวิชาชีพจึงเป็นเรื่องของเจตจำนงของสมาชิกในทีมงานที่มีความมุ่งมั่นในการทำงานร่วมกันในที่สุดก็จะพยายามหาวิธีการกันเอง (DuFour, 2004)

### หลักคิดสำคัญ 3 การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ (A Focus on Results)

ชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพจะประเมินประสิทธิผลของการดำเนินงานของทีมด้วยผลลัพธ์ของการทำงาน จะเห็นได้ว่า ปัจจุบันนี้การทำงานร่วมกันของครูเพื่อปรับปรุงผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนได้กลายเป็นงานประจำของครูทุกคนในโรงเรียน ด้วยเหตุนี้ ครูทุกคนในแต่ละทีมต้องมีส่วนร่วมในกระบวนการนับตั้งแต่การบ่งชี้ระดับผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนที่เป็นปัจจุบัน การสร้างเป้าหมายหรือเกณฑ์ที่ต้องการจะยกระดับผลสัมฤทธิ์ การทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น พร้อมทั้งติดตามความก้าวหน้าโดยแสดงหลักฐานข้อมูลให้เห็นเป็นระยะ ๆ เมื่อดำเนินการเช่นนี้เป็นระบบเป้าหมายของทีมที่กำหนดไว้ก็จะสามารถบรรลุได้ ดังเช่น ครูกำหนดผลลัพธ์หรือเป้าหมายที่คาดหวังร่วมกันว่าจะต้องลดสัดส่วนของนักเรียนที่เรียนไม่ผ่านเกณฑ์ในวิชาคณิตศาสตร์ให้ได้ ร้อยละ 50 เป็นต้น

โดยทั่วไป โรงเรียนและครูผู้สอนมักจะพบข้อมูลที่ไม่เป็นปัจจุบัน หรือข้อมูลที่ไม่มีความสามารถในการนำมาใช้ประโยชน์ แต่ในการทำงานร่วมกันแบบ PLC ซึ่งมุ่งเน้นผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ของการทำงาน ข้อมูลไม่ใช่จะเป็นส่วนสำคัญในการทำงานร่วมกันเท่านั้น แต่จะต้องนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์และเชื่อมโยงให้มีความเกี่ยวข้องเป็นสารสนเทศสำหรับครูผู้สอน ดังนั้น ครูจะไม่เดือดร้อนจากการขาดข้อมูล แม้ครูที่ทำงานโดยลำพังก็ต้องสามารถนำข้อมูลจากแบบสอบถามวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน อย่างไรก็ตาม ข้อมูลจะกลายเป็นตัวเร่งปฏิกิริยาสำหรับการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการสอนของครูหรือไม่ขึ้นอยู่กับครูมีข้อมูลพื้นฐานในการเปรียบเทียบหรือไม่

เมื่อทีมได้พัฒนาแนวทางการประเมินระหว่างทาง (Formative assessment) ร่วมกันตลอดปี ก็จะช่วยให้ครูแต่ละคนสามารถระบุได้ว่า นักเรียนที่ตนเองสอนนั้นจะสามารถพัฒนาทักษะนั้นๆ ได้มากน้อย

เพียงไรเมื่อเทียบกับนักเรียนคนอื่น ๆ แต่ทั้งนี้เมื่อครูแต่ละคนต้องการความช่วยเหลือเกี่ยวกับวิธีการสอนเพื่อช่วยให้นักเรียนเรียนรู้เต็มศักยภาพ ครูก็สามารถขอคำปรึกษาเพื่อนร่วมทีมเพื่อช่วยพวกเขาได้ ดังนั้นตามหลักการแนวคิดนี้ ครูแต่ละคนสามารถเข้าถึงแหล่งความรู้และประสบการณ์ วัสดุเกี่ยวกับการเรียนการสอน กลวิธีการสอน และความสามารถของทีมงานทั้งหมด

หลักคิดสำคัญของข้อนี้ คือ มุ่งเน้นการปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องและผลลัพธ์ จึงต้องการให้ทั้งครู ผู้บริหาร และนักการศึกษา มีการเปลี่ยนแปลงแนวคิดและประเพณีปฏิบัติแบบดั้งเดิม โดยให้ความสำคัญกับข้อมูลและใช้ข้อมูลเพื่อเป็นตัวชี้วัดแสดงความก้าวหน้าของผู้เรียนอย่างแท้จริง ด้วยเหตุนี้ ขั้นตอนแรกที่สำคัญในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมกรรมการสอนของครูจึงต้องเริ่มจากความกล้าเผชิญกับข้อมูลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างตรงไปตรงมา และการทำงานร่วมกันเพื่อปรับปรุงผลการเรียนรู้ของนักเรียน

### 3. องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

Hord (2007) นำเสนอองค์ประกอบของ PLC ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้

#### 3.1 ความเชื่อ ค่านิยมและวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Beliefs Values and Vision)

ความเชื่อและค่านิยมเป็นความรู้สึกนึกคิดของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลนั้นไม่ว่าจะทำงานที่ไหนหรือพยายามทำอะไรอยู่ ด้วยเหตุนี้ หนึ่งในคุณลักษณะพื้นฐานของ PLC คือ การมีพันธกิจและเป้าหมายร่วมที่สมาชิกในทีมทุกคนต้องเชื่อว่าเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกันของทีม ตามแนวคิดของ PLC นั้น วิสัยทัศน์จะบรรลุได้เมื่อสมาชิกในทีมทำงานร่วมกันอยู่ตลอดเวลา นั่นคือ ชุมชนสร้างวิสัยทัศน์ที่ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันซึ่งก็คือ การพัฒนาการเรียนรู้ของนักเรียน อาจกล่าวได้ว่า วิสัยทัศน์ร่วมกัน หรือ shared vision คือ ภาพในความคิดของสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับครูและชุมชนในโรงเรียน ซึ่งภาพนี้จะถูกบันทึกไว้กับสมาชิกทุกคนในขณะที่วางแผนการทำงานร่วมกัน และนำไปสู่การจัดการเรียนการสอนในห้องเรียน

ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีบทบาทในการสื่อสารวิสัยทัศน์ของโรงเรียนกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ทุกฝ่ายได้ตระหนักถึงความสำคัญและมีความมุ่งมั่นกับวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งเผยแพร่ให้กับชุมชนได้เห็นกันอย่างทั่วถึงว่า โรงเรียนกำหนดเป้าหมายด้านผู้เรียนอย่างไร มีตัวชี้วัดอะไรบ้าง นอกจากนี้ผลงานของนักเรียนควรปรากฏเด่นชัดในโรงเรียน รายละเอียดและตัวอย่างของความสำเร็จของนักเรียนควรได้รับการเผยแพร่ในจดหมายข่าวของโรงเรียน ในหนังสือพิมพ์ท้องถิ่น แม้กระทั่งสรุปแบบสั้นๆ ลงบนแผ่นป้ายโฆษณา แต่ทั้งนี้ต้องมุ่งเน้นที่ตัวผู้เรียนและการเรียนรู้

#### 3.2 ความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุนและแบ่งปัน (Shared and Supportive Leadership)

การเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนจะเกิดขึ้นได้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งเป็นตัวหลักขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง ในกรณีของ PLC การยอมรับ มองเห็นคุณค่าและดำเนินการเปลี่ยนแปลงอาจจะเป็นเรื่องยากและท้าทายผู้บริหารบางคน เพราะว่าหนึ่งในลักษณะของ PLC คือ การแบ่งปันและกระตุ้นให้เกิดขึ้นในเรื่องอำนาจในตน (Power) อำนาจหน้าที่ (Authority) และการตัดสินใจ แต่บุคลากรในโรงเรียนส่วนใหญ่มีความเชื่อว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถรอบด้านอยู่แล้ว

ไม่จำเป็นต้องมากระจายอำนาจหน้าที่ให้กับคนที่ไม่พร้อม ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องพัฒนาให้ครูเชื่อและยอมรับว่าพวกเขามีความสามารถและโรงเรียนสามารถรับประโยชน์จากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของครู

โครงสร้างของ PLC เป็นลักษณะของการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ที่ต้องเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ต้องอาศัยความร่วมมือที่เข้มแข็ง เน้นการมีส่วนร่วมแบบประชาธิปไตย และลงความคิดเห็นร่วมกันซึ่งเป็นสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมของโรงเรียนที่พึงประสงค์ แต่การที่จะทำให้สภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมแบบกัลยาณมิตรเช่นนี้เกิดขึ้นได้นั้น ต้องอาศัยการพูดคุยของสมาชิกในทีมเกี่ยวกับสิ่งที่พวกเขาได้ปฏิบัติ มีการแบ่งปันความรู้และประสบการณ์ สักเกตซึ่งกันและกัน และช่วยเกื้อกูลเพื่อให้เพื่อนร่วมทีมประสบความสำเร็จ ด้วยเหตุนี้ความสัมพันธ์ลักษณะนี้ต้องทำให้เกิดขึ้นในหมู่ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนซึ่งเป็นสถานที่บุคลากรทุกคนต้องพัฒนาอย่างมืออาชีพเพื่อขับเคลื่อนการเรียนการสอนเพื่อไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

### 3.3 การเรียนรู้ร่วมกันและการประยุกต์ใช้ (Collective Learning and its Application)

ความเป็น PLC จะเห็นได้จากการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม โดยครูจากกลุ่มสาระการเรียนรู้ทุกกลุ่มและจากทุกระดับชั้นมาร่วมกันเพื่อศึกษาเป็นทีมและทำงานแบบร่วมมือร่วมใจกัน เป็นการร่วมกันศึกษาปัญหาและค้นคว้าหาคำตอบแบบสืบเสาะหาความรู้ (Inquiry method) ซึ่งจะต้องมีการสะท้อนกลับและการอภิปรายที่มุ่งเน้นไปที่การเรียนการสอนและการเรียนรู้ของนักเรียน ด้วยเหตุนี้ สมาชิกในทีมจึงมีการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ยกตัวอย่างเช่น ครูในทีมอาจจะเริ่มต้นด้วยการตรวจสอบข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน พร้อมทั้งสะท้อนผลการเรียนและอภิปรายเพื่อประเมินความสำเร็จหรือความต้องการการช่วยเหลือของนักเรียน หลังจากนั้น สมาชิกในทีมร่วมกันค้นหาและระบุกวิธีที่ครูจะใช้แก้ไขปัญหาการสอนของตนซึ่งอาจเกี่ยวกับความเชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชาหรือเทคนิคการสอน และร่วมกันหาวิธีการพัฒนาวิธีดังกล่าว โดยสมาชิกในทีมอาจตัดสินใจว่าพวกเขาต้องการเรียนรู้จากเพื่อนร่วมงานในทีม หรือจากศึกษานิเทศก์ที่ชำนาญในเรื่องนั้นๆ หรือจากเพื่อนครูที่โรงเรียนอื่น หรือจากที่ปรึกษาภายนอก หลังจากที่ได้ครูได้นำสิ่งที่เรียนรู้ไปสู่การปฏิบัติแล้ว สมาชิกในทีมก็จะกลับมาประชุมร่วมกันอีกครั้งเพื่อร่วมกันสะท้อนกลับ อภิปราย และประเมินการเรียนรู้ของนักเรียน ขั้นตอนดังกล่าวนี้เรียกว่า เป็นการเรียนรู้ร่วมกันอย่างต่อเนื่อง

จากที่กล่าวมาแล้ว Hord (2007) กล่าวย้่าว่า PLC ไม่ได้เป็นหลักการเฉพาะครูผู้สอนทำงานร่วมกันเท่านั้น แต่เป็นหลักการที่ใช้ได้ทั่วไปที่เกี่ยวกับการทำงานร่วมมือร่วมใจเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันในหัวข้อหรือปัญหาที่ชุมชนเห็นสำคัญ เพราะเมื่อพวกเขาทำงานร่วมกัน ก็จะแบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันซึ่งจะช่วยให้การขับเคลื่อนสู่วิสัยทัศน์ของหน่วยงานนั้นมีความก้าวหน้า

### 3.4 เงื่อนไขการสนับสนุน (Supportive Conditions)

ในการดำเนินการ PLC อย่างมีประสิทธิภาพ มีเงื่อนไขการสนับสนุนที่จำเป็นอยู่สองประเภทที่ผู้บริหารสถานศึกษาพึงตระหนัก ได้แก่ (1) ปัจจัยเชิงกายภาพและโครงสร้างพื้นฐาน และ (2) ปัจจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์และความสามารถของมนุษย์

#### 3.4.1 ปัจจัยเชิงกายภาพและโครงสร้างพื้นฐาน

งานวิจัยที่ผ่านมาได้แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยเชิงกายภาพที่จำเป็นต่อการทำให้บริบทและสิ่งแวดล้อมเอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา ได้แก่ ความพร้อมด้านทรัพยากรที่จำเป็น เวลาและโครงสร้างขององค์การที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ความใกล้ชิดสนิทสนมของสมาชิกในทีม การเสริมพลังให้ครู และนโยบายที่เอื้อให้ครูทำงานอย่างอิสระ สนับสนุนการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ ส่งเสริมการสื่อสารแบบสองทาง และจัดให้มีการพัฒนาบุคลากรอย่างไรก็ตาม งานวิจัยมีความสอดคล้องกันว่า การจัดตารางเวลาเพื่อการประชุมร่วมกันถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่สุดในการสร้าง PLC โดยเฉพาะในโรงเรียนขนาดใหญ่ที่มีบุคลากรจำนวนมาก (มากกว่า 30-35 คน) ต้องจัดการเรื่องเวลาและสถานที่ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งต้องแบ่งสมาชิกออกเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ตามความต้องการในการเรียนรู้ร่วมกัน (Boyd, 1992 และ Louis & Kruse, 1995 อ้างถึงใน Hord, 2007, p. 4)

#### 3.4.2 ปัจจัยที่เกี่ยวกับความสัมพันธ์และความสามารถของมนุษย์

การดำเนินการ PLC ให้ประสบความสำเร็จอาจมีอุปสรรคที่สำคัญประการหนึ่ง คือ การนำบุคคลที่ไม่เคารพหรือไว้วางใจกันมาร่วมทีม PLC งานวิจัยที่ผ่านมาได้สนับสนุนว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรโดยเฉพาะครูภายในโรงเรียนมีอิทธิพลมากต่อภาพลักษณ์และคุณภาพของโรงเรียน โดยเฉพาะต่อความสำเร็จของนักเรียน ด้วยเหตุนี้ความสัมพันธ์ระหว่างครูจึงสะท้อนวัฒนธรรมของโรงเรียนได้

PLC ที่มีประสิทธิภาพไม่ต้องการเพียงแค่ความสัมพันธ์ของสมาชิกในทีมแบบผิวเผินแต่ต้องเป็นความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรที่มีความไว้วางใจกัน โดยการช่วยเหลือเกื้อกูลเชิงวิชาชีพ มีการสนทนาแลกเปลี่ยนความรู้และประสบการณ์ทางการเรียนการสอน ร่วมสังเกตซึ่งกันและกันในช่วงการสอนเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับ และร่วมมือกันช่วยเหลือกันให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด แต่การจะเกิดความสัมพันธ์ดังกล่าวได้เป็นเรื่องที่ท้าทายผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมาก เพราะผู้บริหารต้องสร้างความไว้วางใจให้เกิดในสมาชิก ความไว้วางใจเป็นพื้นฐานสำหรับการให้และการรับข้อเสนอแนะในการส่งข้อมูลย้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและแก้ไขการทำงาน การสร้างความไว้วางใจจึงต้องใช้เวลาและต้องอาศัยกิจกรรมที่เหมาะสมที่จะช่วยให้สมาชิกในทีมเกิดความน่าเชื่อถือเพื่อนร่วมงานและเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องจนเป้าหมายของ PLC บรรลุผล

แนวทางที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างความสัมพันธ์แบบกัลยาณมิตรให้เกิดขึ้นในช่วงบุคลากรครู คือ การส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูพัฒนาสมรรถนะของตนทางวิชาชีพ ซึ่งเป็นข้อเรียกร้องที่สำคัญของการดำเนินงาน PLC ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจึงต้องสร้างสายสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกอย่างไม่เป็นทางการ อาทิ จัดกิจกรรมสังสรรค์เพื่อช่วยให้สมาชิกรู้จักกันเป็นส่วนตัวมากขึ้น และสร้างบรรยากาศที่ดูเลิ่ใจซึ่งกันและกันในองค์กร เป็นต้น

#### 3.5 การแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล (Shared Personal Practice)

ตามแนวปฏิบัติของ PLC การตรวจสอบวิธีสอนและพฤติกรรมการสอนของครูโดยเพื่อนร่วมงานควรนำมาเป็นบรรทัดฐานในการพัฒนาครู ซึ่งไม่ถือว่าวิธีการนี้เป็นการประเมินการสอนของครู แต่เป็นส่วนหนึ่งของกิจกรรมเพื่อนช่วยเพื่อน ซึ่งกระทำโดยครูเยี่ยมชั้นเรียนของเพื่อนครูซึ่งเป็นสมาชิกในทีม PLC เป็นประจำเพื่อช่วยสังเกตการสอน พร้อมจดบันทึกและปรึกษาหารือเกี่ยวกับข้อสังเกตที่ได้จากการเยี่ยมชั้นเรียน ด้วยวิธีนี้แสดงให้เห็นว่า ครูช่วยเหลือสนับสนุนการจัดการเรียนการสอนซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการสอนในชั้นเรียนให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น หรือสมาชิกในทีม PLC ช่วยกันแนะนำวิธีการสอนใหม่ๆ พร้อมช่วยให้ข้อมูลย้อนกลับ กระบวนการเช่นนี้ใช้พื้นฐานสำหรับปรับปรุงและพัฒนาครูทั้งเป็น

รายบุคคลและเป็นกลุ่มแต่ต้องให้มีประสิทธิภาพ นั่นหมายถึง สมาชิกในทีมต้องเคารพและไว้วางใจซึ่งกันและกัน จึงอาจกล่าวได้ว่า องค์ประกอบนี้เป็นท้ายสุดของ PLC เพราะครูซึ่งเป็นสมาชิกในทีมได้พัฒนาตนเองจากเคยทำงานแบบโดดเดี่ยวมาสู่ครูผู้มีประสบการณ์ในการทำงานแบบร่วมมือร่วมใจ

อย่างไรก็ตาม Hord (2007) ได้เสนอแนะว่า การเยี่ยมชั้นเรียน การสังเกตการสอน การช่วยเหลือและแนะนำ และการให้ข้อมูลย้อนกลับ เป็นทักษะที่สำคัญในการพัฒนาวิชาชีพของครู ขั้นตอนแรกของการดำเนินการแบบเพื่อนช่วยเพื่อนซึ่งสามารถนำมาใช้ได้กับครูทั้งหมดในโรงเรียน คือ ใช้การตั้งคำถาม โดยครูทุกคนควรเรียนรู้วิธีการนี้ร่วมกันและนำไปใช้ในห้องเรียน หลังจากนั้นให้จับคู่และแลกเปลี่ยนกันเยี่ยมชั้นเรียนเพื่อสังเกตการสอนซึ่งกันละกัน พร้อมทั้งให้ข้อมูลย้อนกลับ ในการดำเนินการเช่นนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาอาจมีบทบาทในการช่วยเข้าสอนแทนหรือปรับเวลาเพื่อให้ครูได้เข้าสังเกตการสอนเพื่อนร่วมงาน

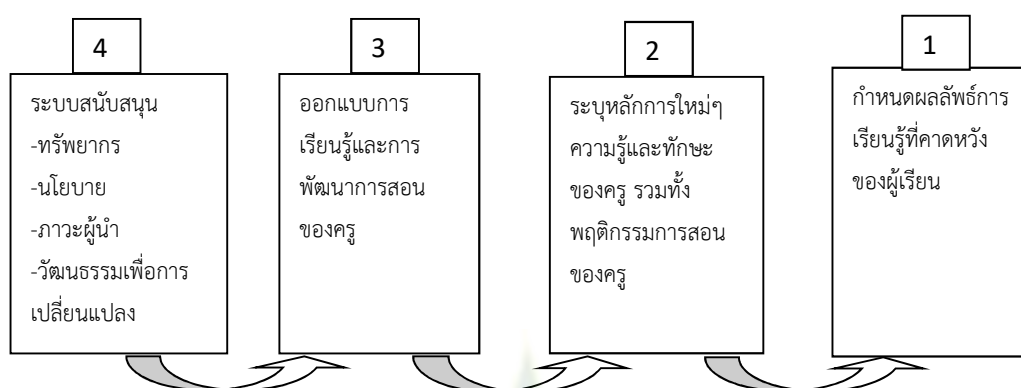
งานวิจัยที่ผ่านมาได้แสดงให้เห็นว่า เมื่อครูได้รับการช่วยเหลือ สนับสนุน และเกิดความรู้สึกแล้วก็จะพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกในทีม โดยครูรู้สึกสบายใจที่จะร่วมแลกเปลี่ยนประสบการณ์ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความสำเร็จหรือล้มเหลว นอกจากนี้ สมาชิกในทีมยังได้เรียนรู้การชื่นชมยินดีกับผู้ที่ประสบความสำเร็จและพร้อมที่จะช่วยเหลือสนับสนุนและเห็นอกเห็นใจผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือ (Wignall, 1992 อ้างถึงใน Hord, 2007)

#### 4. แนวทางการพัฒนาบุคคลในโรงเรียนด้วยแนวคิดของ PLC

##### 4.1 แนวคิดและหลักการ

ในการพัฒนาบุคคลในโรงเรียนตามแนวคิดและหลักการของ PLC ต้องเน้นผลลัพธ์ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยใช้การมองแบบย้อนกลับ (ดูภาพที่ 1) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ McTighe และ Wiggins (2004 อ้างถึงในรัตนา ดวงแก้ว, 2555) ที่นำเสนอการออกแบบการเรียนรู้แบบย้อนกลับ (Backward Design)

จากภาพที่ 2.2 สามารถอธิบายได้ว่า ครูในทีม PLC จะต้องร่วมกันกำหนดผลการเรียนรู้ที่คาดหวังของนักเรียน (1) พร้อมกับตรวจสอบความพร้อมของครูในการจัดการเรียนการสอน (2) เพื่อช่วยให้นักเรียนบรรลุผลการเรียนรู้ที่คาดหวัง (1) หลังจากนั้นสมาชิกในทีมจะต้องช่วยกันพัฒนาการเรียนรู้อะไรและการจัดการเรียนการสอนแบบมีอาชีพ (3) เพื่อที่จะเตรียมความพร้อมในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ ระบบการบริหารงานของสถานศึกษาจะต้องเอื้อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยจัดหาและสนับสนุนในเรื่อง ทรัพยากร ภาวะผู้นำ นโยบาย และวัฒนธรรมในองค์กรที่สนับสนุนการเปลี่ยนแปลง (4)



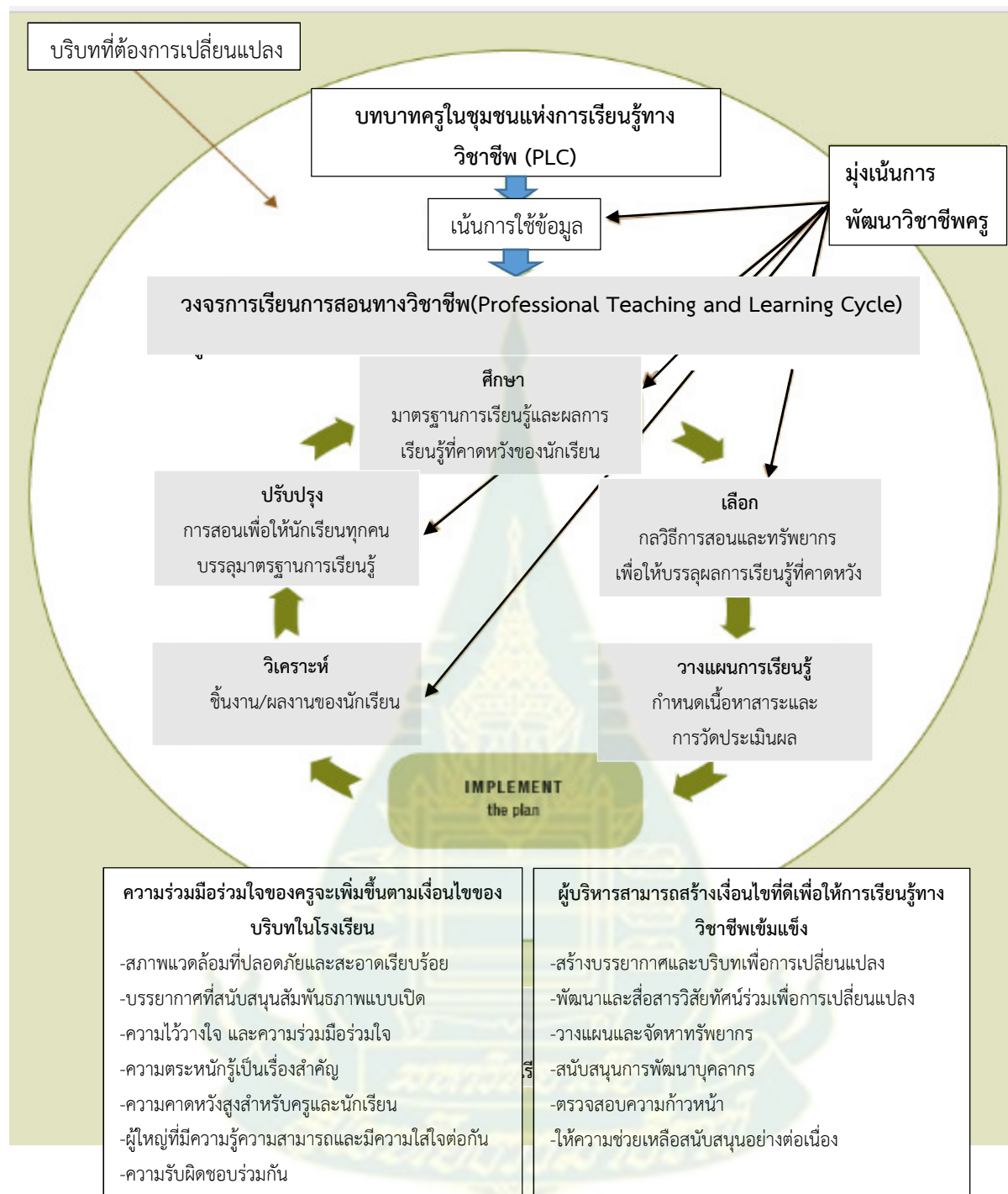
ภาพที่ 1 แนวคิดเพื่อการเปลี่ยนแปลง: ความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ของครูและการเรียนรู้ของผู้เรียน  
ที่มา: ปรับจาก *Leading professional leadership communities: Voices from research and practice* (น.20), โดย Hord & Sommers, 2008, Thousand Oaks, CA: Corwin Press.

ดังนั้น เมื่อครูในทีม PLC ดำเนินการตามแผนภาพที่กำหนดก็จะเป็นการเชื่อมโยงการเรียนรู้ของครูกับผลลัพธ์ด้านผู้เรียน โดยมีผู้บริหารสถานศึกษาช่วยจัดหาข้อมูล หรือแหล่งข้อมูล พร้อมทั้งทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อช่วยเหลือสนับสนุนครู ด้วยเหตุนี้ PLC จึงเป็นแนวคิดที่มีพลังในการพัฒนาครูให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นหมู่คณะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายคือการเรียนรู้ของผู้เรียนตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

#### 4.2 บทบาทครูในชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ (PLC)

เมื่อครูในทีมเข้าใจในแนวคิดและหลักการพื้นฐานของ PLC แล้ว จะนำสิ่งที่ได้จากการสนทนาหรืออภิปรายร่วมกันลงสู่การปฏิบัติในห้องเรียนเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างไร เป็นประเด็นที่ท้าทายทีม PLC อย่างมาก ดังนั้น Roy และ Hord (2003 อ้างถึงใน Tobia, 2007) จึงได้เสนอหลักการของวงจรการเรียนรู้การสอนทางวิชาชีพ (Professional Teaching and Learning Cycle) หรือเรียกว่า กระบวนการ PTLC (ดูภาพที่ 2) เพื่อช่วยเสนอแนะเชิงลึกให้สมาชิกครูในทีม PLC ได้เรียนรู้ว่า การสนทนาแบบการเรียนรู้ร่วมกันทางวิชาชีพเกี่ยวกับการเรียนการสอนควรเป็นอย่างไร เพื่อจะได้นำสู่ห้องเรียนได้แท้จริง

กระบวนการ PTLC จะเริ่มต้นเมื่อครูมีข้อมูลเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนในระดับชาติ ระดับเขตพื้นที่การศึกษา หรือระดับสถานศึกษา เพื่อใช้เป็นสารสนเทศสำคัญในการเข้าสู่กระบวนการ PTLC โดยกระบวนการนี้ประกอบด้วย 6 ระยะเวลา ระหว่างนั้นสมาชิกในทีมประมาณ 2-8 คนจะมีการพบปะกัน 2 ครั้ง **การพบปะในครั้งที่ 1** จะใช้เวลาในการพูดคุยกันประมาณ 2-3 ชั่วโมง เพื่อศึกษามาตรฐานการเรียนรู้ เลือกกลวิธีการสอนหรือการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุมาตรฐานนั้น และวางแผนหรือเขียนแผนการเรียนรู้ที่จะนำกลวิธีเหล่านั้นสู่ห้องเรียน หลังจากนั้นครูจะนำแผนการเรียนรู้ไปใช้จัดการเรียนการสอนตามเวลาที่วางแผนไว้ **ในการพบปะกันครั้งที่ 2** หลังจากหลังจากนำแผนการจัดการเรียนรู้ไปใช้ประมาณ 2-3 สัปดาห์ สมาชิกชุดเดิมจะมารวมกลุ่มกันอีกครั้ง เพื่อร่วมกันวิเคราะห์ชิ้นงานหรือผลงานของนักเรียนที่เกิดขึ้นระหว่างการจัดการเรียนการสอน และร่วมกันปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสมที่จะนำไปใช้ต่อไป



ภาพที่ 2 กระบวนการ PTLC (Professional Teaching and Learning Cycle Process)

ที่มา: ปรับจาก “The professional teaching and learning cycle: Implementing a standards-based approach to professional development,” by E. Tobia, 2007, *SEDL Letter*, 19(1), p. 11. Copyright 2007 by the Southwest Educational Development Laboratory.

จากภาพ อาจสรุปประโยชน์ของกระบวนการ PTLTC ที่ช่วยพัฒนาความเป็นมืออาชีพด้านการเรียนการสอนของครู ใน 5 ประเด็น (Marzano 2001, 2003 อ้างถึงใน Tobia, 2007, p.12) ดังนี้

1. กระตุ้นให้ครูร่วมคิดร่วมทำแบบร่วมมือร่วมใจเป็นทีม
2. ช่วยให้งานของครูเกาะติดกับการเรียนรู้
3. ใช้กลวิธีในการปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ
4. ยึดการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนด
5. กำกับติดตามความก้าวหน้าของทั้งครูและนักเรียนอย่างเป็นระบบ

## 5. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อน PLC

การนำแนวคิดและหลักการของ PLC ลงสู่การปฏิบัติในระดับสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จนั้น บทบาทและพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นปัจจัยสำคัญยิ่งนอกเหนือจากครูผู้นำ (teacher leader) ที่ต้องรับผิดชอบในการสร้างเงื่อนไขที่จะช่วยให้ PLC ลงสู่การปฏิบัติได้จริง เพราะผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างบรรยากาศในองค์กรให้เกิดสัมพันธภาพที่กล้าเปิดเผยได้และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ทั้งนี้งานวิจัยจากต่างประเทศที่มุ่งศึกษาการดำเนินงานของ PLC ได้แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่สนับสนุนกระบวนการจัดการเรียนการสอนแบบมืออาชีพของครู (Professional Teaching and Learning Cycle, PTLTC) ให้ประสบความสำเร็จควรมีบทบาทใน 6 ประการ (Hord, 1992 อ้างถึงใน Tobia, 2007, น.11-15) ดังนี้

### 5.1 สร้างบรรยากาศและบริบทของการเปลี่ยนแปลง

ผู้บริหารต้องตระหนักว่า เงื่อนไขที่จะทำให้ครูดำเนินกระบวนการจัดการเรียนการสอนแบบมืออาชีพได้ประสบความสำเร็จ คือส่งผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนนั้น ครูต้องมีโอกาสทำงานร่วมกันในทีมและไม่ใช่เพียงแค่จัดเวลาให้ครูได้พูดคุย มีข้อมูลผลสัมฤทธิ์ และมีมาตรฐานการเรียนรู้เท่านั้น เพราะเพียงเท่านี้ไม่สามารถช่วยยกระดับผลการเรียนของเด็กได้ การแบ่งปันสิ่งที่สมาชิกในทีมรู้เกี่ยวกับมาตรฐานและการเรียนการสอนเป็นภารกิจที่มีความเสี่ยง เพราะถ้าหากครูคนไหนแสดงตัวว่ารู้มากกว่าสมาชิกคนอื่น พวกเขาจะเสี่ยงต่อการถูกโดดเดี่ยว แต่ถ้าแสดงตัวว่ารู้เพียงเล็กน้อยครูก็อาจจะมีความเสี่ยงที่จะถูกดูถูกในเรื่องภูมิรู้ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องสร้างบรรยากาศในสถานศึกษาให้มีความปลอดภัย มั่นคง และมีความสงบเรียบร้อย โดยเป็นบรรยากาศที่สนับสนุนให้เกิดสัมพันธภาพที่เปิดเผยและมีความไว้วางใจซึ่งกันและกันและมีความร่วมมือร่วมใจกันทำงาน แต่ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีความคาดหวังสูงต่อผลงานของทั้งบุคลากรครูและนักเรียน และใส่ใจกับความกังวลของครูและนักเรียนในขณะที่ทำให้ทุกคนร่วมรับผิดชอบต่อผลสัมฤทธิ์ และประการสุดท้าย ผู้บริหารจะต้องแสดงตนเป็นตัวอย่างที่ดีของคณะครู เช่น การเข้าร่วมการประชุมเพื่อพัฒนาวิชาชีพและเข้าร่วมประชุมการดำเนินของคณะครูเพื่อการจัดการเรียนการสอนแบบมืออาชีพ (PTLTC) ทั้งนี้เพื่อให้กำลังใจและการสนับสนุนคณะทำงาน



## 5.2 พัฒนาและสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อการเปลี่ยนแปลง

เมื่อครูทุกคนในโรงเรียนได้ร่วมแบ่งปันความรู้สึกถึงความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาอย่างเร่งด่วนแล้ว จะทำให้ครูผู้สอนร่วมกันจัดการเรียนการสอนแบบมืออาชีพ (PTLC) ในขั้นตอนนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำงานร่วมกับครูทุกคนเพื่อสร้างภาพของสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในห้องเรียนเพื่อให้ผลการเรียนรู้ของนักเรียนดีขึ้น เมื่อได้ภาพของเป้าหมายร่วมกันแล้ว สมาชิกในทีมก็จะสามารถมองเห็นภาพต่อมามีว่าพวกเขาควรทำงานร่วมกันอย่างไรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงต้องหยิบประเด็นวิสัยทัศน์นี้มาอ้างถึงในการประชุมคณะครูทุกครั้ง หรือในทุกโอกาสเพื่อให้ครูเกิดความชัดเจนว่า PTLC เป็นกระบวนการสอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ในระดับชาติ และสามารถช่วยให้ครูมุ่งเน้นการเรียนการสอนอย่างแท้จริง ไม่เป็นสิ่งที่เพิ่มมาเป็นภาระให้กับครู

## 5.3 วางแผนและจัดหาทรัพยากร

ในการดำเนินงานของ PTLC อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารต้องวางแผนโดยคำนึงถึงหลักความคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุดของการใช้เวลา บุคลากร วัสดุอุปกรณ์ และทรัพยากรอื่นๆ เพื่อสนับสนุนกระบวนการดำเนินงาน โดยครูที่สามารถเข้าถึงข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับมาตรฐานการเรียนรู้ และเนื้อหาสาระที่สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้ของชาติ ควรได้รับการส่งเสริมสนับสนุนในการใช้ PTLC โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้บริหารควรจัดสรรเวลาให้ครูได้ทำงานร่วมกันอย่างเพียงพอ และจัดหาแหล่งข้อมูลเกี่ยวกับกลวิธีการสอนใหม่ๆ ที่ใช้การวิจัยเป็นฐาน รวมถึงวิธีการประเมินผลที่เน้นตามสภาพจริง เพื่ออำนวยความสะดวกให้ครูได้ทำงานร่วมกัน

## 5.4 สนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพของครู

การพัฒนาวิชาชีพของครูนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญเพราะสมรรถนะของครูย่อมส่งผลถึงคุณภาพของผู้เรียนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งที่ผ่านมาการพัฒนาวิชาชีพครูมักไม่ค่อยสอดคล้องกับปัญหาหรือความต้องการอย่างแท้จริงของสถานศึกษาและครู หรือการอบรมครูอาจจะครอบคลุมหัวข้อที่หลากหลาย แต่ทว่ายังไม่สามารถช่วยให้ครูปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการสอนเพื่อตอบสนองปัญหาและความต้องการของนักเรียนได้ งานวิจัยที่ผ่านมาได้สะท้อนให้เห็นว่า การออกแบบหลักสูตรการอบรมเพื่อพัฒนาวิชาชีพครูให้เข้มแข็งนั้น ต้องช่วยให้ครูผู้สอนมีความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในเนื้อหาของวิชาที่สอนและต้องช่วยให้ครูสามารถใช้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการเรียนหรือสถานการณ์ในห้องเรียนเพื่อเป็นสารสนเทศสะท้อนการสอนของครูได้ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ต้องส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพครูให้ครูสามารถแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเองอย่างยั่งยืน เพราะการพัฒนาวิชาชีพของครูจะมีผลกระทบเกี่ยวกับการเรียนการสอนในระยะยาว

## 5.5 ตรวจสอบความก้าวหน้า

การกำกับติดตามและตรวจสอบความก้าวหน้าของการดำเนินงาน PTLC เป็นบทบาทหน้าที่สำคัญของทั้งครูและผู้บริหารสถานศึกษา เพราะครูจะต้องตรวจสอบตนเองอยู่เป็นประจำ โดยตั้งประเด็นคำถามไว้ในใจว่า PTLC นี้ได้ช่วยให้ตนเองสอนอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ และได้ช่วยให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ที่ดีขึ้นหรือไม่ สำหรับตัวผู้บริหารแล้ว ควรติดตามและเยี่ยมชั้นเรียนให้บ่อยครั้ง พร้อมทั้งเก็บรวบรวมข้อมูลที่แสดง

ความก้าวหน้าของการใช้ PTLC ทั้งด้านการสอนและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาจากการติดตามความก้าวหน้านี้จะช่วยสะท้อนให้ผู้บริหารและครูเห็นว่า ครูต้องการความช่วยเหลือหรือสนับสนุนในเรื่องใดบ้าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการพัฒนาวิชาชีพของครู และการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ

#### 5.6 ให้ความช่วยเหลืออย่างต่อเนื่อง

บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการยกระดับคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนนั้น เป็นบทบาทหน้าที่ที่ต้องดำเนินการอย่างไม่มีสิ้นสุด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงด้านนโยบายทางการศึกษา ผู้บริหารต้องพัฒนาความเข้าใจร่วมกันของคณะครูเพื่อจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพให้สนองนโยบายที่กำหนด ด้วยเหตุนี้ ผู้บริหารจึงต้องให้ความช่วยเหลือคณะครูอย่างต่อเนื่องนอกเหนือจากการร่วมสนทนากับทีมตามวันเวลาที่กำหนด การเยี่ยมชั้นเรียน และการกำกับติดตามความก้าวหน้า โดยเฉพาะในด้านการอบรมพัฒนาวิชาชีพตามความต้องการของสถานศึกษาและตัวครู รวมทั้งการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการดำเนินการ PTLC ของคณะครู เพื่อให้ครูมีความรู้และความเชี่ยวชาญทั้งเนื้อหาและทักษะการสอนและการวัดประเมินผลเพื่อสามารถช่วยให้เด็กได้บรรลุมาตรฐานที่กำหนดไว้

### 6. ทักษะและแนวปฏิบัติที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อน PLC

ผู้บริหารสถานศึกษาควรให้ความสำคัญกับทักษะและแนวปฏิบัติบางประการที่ใช้ในการส่งเสริมกระบวนการ PLC ให้เข้มแข็งเพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมอย่างยั่งยืนในสถานศึกษา ทักษะและแนวปฏิบัติดังกล่าวต้องอาศัยทักษะเชิงวิพากษ์ (critical skills) เป็นส่วนประกอบ เพราะเป็นทักษะที่ช่วยให้การสนทนาและการสื่อสารมีความหมาย กระตุ้นให้เกิดความคิดที่หลากหลาย มีการส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน มีการใช้การสะท้อนกลับอย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความไว้วางใจได้ ในบทความนี้ได้สรุปทักษะและแนวปฏิบัติพอสังเขป (Hord & Sommers, 2008) ดังนี้

6.1 ทักษะการสนทนา เป็นทักษะแรกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นพร้อมกับคณะครูในทีม เพราะการสนทนาเป็นพฤติกรรมสื่อสารเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม เพื่อเสริมสร้างและรักษาความยั่งยืนของ PLC คำว่า “การสนทนา” อาจแบ่งได้ 2 ลักษณะ คือ การสนทนา (dialogue) และการอภิปราย (discussion) ซึ่งอธิบายได้ดังนี้

- การสนทนา (Dialogue) ใช้ในการพูดคุยร่วมกันของสมาชิกในทีม โดยสมาชิกแสดงความรู้สึกหรือความเห็นในเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ พร้อมทั้งรับฟังและร่วมคิดด้วยกันอย่างจริงจัง และด้วยความเคารพต่อความคิดเห็นของกันและกัน ทั้งนี้เป้าหมายของการสนทนา คือ แสวงหาความหมายหรือสร้างความเข้าใจใหม่ในเรื่องที่คลุมเครือผ่านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ซึ่งไม่จำเป็นต้องได้ข้อตกลง หรือข้อสรุปหลักจากการสนทนานั้น แต่เป็นการยกระดับทัศนคติของสมาชิกให้สูงขึ้น สร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันมากขึ้น ซึ่งการสนทนาอาจทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางความคิดเห็นหรือพฤติกรรมของสมาชิกได้ ทั้งนี้กระบวนการสนทนาที่ดี ผู้ร่วมวงสนทนาจะต้องเป็นนักฟังที่ดี กระตือรือร้นในการฟัง ไม่ด่วนตัดสิน และต้องไม่รีบสรุปการสนทนา

- การอภิปราย (Discussion) ใช้ในการพูดคุยโดยให้ทีมสมาชิกแต่ละคนได้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นที่แตกต่างกันอย่างเต็มที่และแสดงเหตุผลปกป้องความคิดเห็นของตนเพื่อให้สมาชิกในทีมได้วิเคราะห์สถานการณ์ทั้งหมด และตัดสินใจยอมรับแนวคิดที่ตนเสนอ ดังนั้น เป้าหมายของการอภิปราย คือเพื่อการตัดสินใจเลือกหาข้อตกลง ข้อสรุป หรือหาทางแก้ปัญหาที่มีการตกลงร่วมกันเพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติของทีมงานในช่วงเวลานั้น การอภิปรายนั้นมีความจำเป็นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมจึงต้องปฏิบัติควบคู่กับการสนทนาเพื่อช่วยสร้างบรรยากาศที่ดีในการอภิปรายต่อไป

6.2 ทักษะการฟัง ในการสื่อสาร Burley-Allen (1995 อ้างถึงใน Hord & Sommers, 2008) ระบุว่า คนเราใช้เวลาในการเขียนเพียงร้อยละ 9 ใช้เวลาในการอ่านร้อยละ 16 ใช้เวลาในการพูดร้อยละ 35 และใช้เวลาในการฟังมากที่สุดถึงร้อยละ 40 ดังนั้น การฟังจึงเป็นทักษะการสื่อสารที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องส่งเสริมเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันใน PLC ทั้งนี้ ผู้บริหารยังต้องแสดงตนเป็นแบบอย่างให้สมาชิกในทีมเห็นว่า ผู้บริหารใส่ใจรับฟังในสิ่งที่สมาชิกได้พูด และมีความจริงใจในสิ่งที่พวกเขาได้กระทำหรือพูด อันจะทำให้ผู้บริหารได้รับความไว้วางใจจากทีมในเวลาต่อมา

6.3 การไม่ด่วนตัดสินใจ ในการสนทนาเพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง ผู้บริหารต้องฟังอย่างตั้งใจและอย่าด่วนสรุปหรือตัดสิน ควรยอมรับความคิดที่แตกต่างและความคิดใหม่ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ไม่ควรตัดสินโดยพิจารณาจากการกระทำ ความสามารถ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เพราะไม่ว่าจะเป็นการชื่นชมหรือการลงโทษก็อาจจะเป็นการปิดกั้นความคิดของบุคคลนั้นได้ ดังนั้น ในการส่งเสริมให้กระบวนการ PLC ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างทั้งด้านการคิดที่หลากหลายและการสนทนาที่ไม่ด่วนตัดสิน รวมถึงการส่งเสริมให้เกิดทางเลือกที่หลากหลาย

6.4 การตั้งคำถาม มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการตั้งคำถามเพื่อการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมสำหรับผู้บริหารและครู คือ คำถามนั้นต้องช่วยให้เกิดความกระฉับกระชวยมากกว่าเป็นคำถามที่มุ่งตัดสิน ตัวอย่างเช่น เมื่อสมาชิกในทีมยกประเด็นปัญหาขึ้นมาในวงสนทนาว่า “ระบบการประเมินผลของเขตพื้นที่การศึกษาไม่มีประสิทธิภาพ” ถ้าการตอบโต้ของผู้บริหารเป็นในลักษณะว่า “มันเป็นเรื่องของสัญญาที่กำหนดไว้ให้ดำเนินการ เช่นนั้น เราทำอะไรไม่ได้” ก็จะเป็นการตอบโต้ประเด็นคำถามที่ไม่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน แต่ถ้าผู้บริหารย้อนถามในลักษณะดังนี้ “แล้วคุณคิดว่าควรทำอย่างไรกับปัญหานี้” ถ้าผู้ตอบแสดงความเห็นว่า “ขอเวลาปรึกษาร่วมกันในกลุ่มก่อน” ก็จะช่วยให้เกิดการคิดต่อ หรือเปิดโอกาสให้ผู้ตอบได้แสดงพลังความมุ่งมั่นในการพัฒนาและพร้อมที่จะเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีมได้

6.5 การสังเกต เมื่อผู้บริหารมีความพยายามในการสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ร่วมกันแบบ PLC จะต้องมีความระมัดระวังในการตัดสินเรื่องต่าง ๆ เพราะกระบวนการเสริมสร้างความเข้มแข็งของ PLC จะใช้เวลาส่วนใหญ่กับการสืบเสาะหาความรู้มากกว่าการตัดสิน ด้วยเหตุนี้ การสังเกตในขณะที่เรียน ผู้บริหารจะต้องให้ข้อมูลกับครูเพื่อช่วยเหลือและพัฒนาครูมากกว่าตัดสินว่าครูสอนดีหรือไม่ดี พร้อมทั้งรับฟังปัญหาและความต้องการในการพัฒนาการเรียนการสอนของครูอย่างกระตือรือร้นและเปิดใจ การที่ผู้บริหารนำข้อมูล

จากการสังเกตมาใช้ตำหนิหรือตัดสินครู จะส่งผลในทางลบ และเกิดเป็นอุปสรรคต่อการสร้างทีมการเรียนรู้แบบ PLC

6.6 การเปิดใจ การสร้างทีมการเรียนรู้แบบ PLC ต้องใช้เวลาในการเปิดใจให้เพียงพอเพื่อที่จะรับข้อมูลหรือรับปัจจัยนำเข้าที่มาจากหลากหลายแหล่งก่อนที่ทีมจะตัดสินใจ กลยุทธ์หนึ่งในการสร้างความมั่นใจว่าทีมการเรียนรู้ได้ข้อมูลอะไรขึ้น หรือจะเพียงพอแล้ว ก็คือ เปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีภูมิหลังต่างๆ กันได้พูดแสดงความคิดเห็นในประเด็นนั้น และรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นด้วย ซึ่งอาจใช้เวลามากกว่าปกติ แต่จะเป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจ ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเข้าใจสถานการณ์และยอมรับว่ากระบวนการ PLC อาจใช้เวลาก่อนการตัดสินใจ อย่างไรก็ตาม ถ้าสถานการณ์แลดูยึดเยื้อผู้บริหารก็อาจต้องเสนอมาตรการเพื่อการตัดสินใจที่เหมาะสมได้

6.7 การให้ผลสะท้อนกลับ ในการสร้างทีมการเรียนรู้แบบ PLC นั้น การให้ผลสะท้อนกลับนับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะจะช่วยให้ครูเรียนรู้ว่าได้เกิดอะไรขึ้นหรือจะเกิดอะไรขึ้นในห้องเรียนของตน การให้ผลสะท้อนกลับมีหลายลักษณะซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการสะท้อนผลของการกระทำ (*Reflection on Action*) หรือสะท้อนกลับถึงสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้ว ในกระบวนการ PLC ครูมักใช้ผลของการสอนของตนเพื่อสะท้อนถึงการสอนของตนที่ผ่านมา และสิ่งที่ควรปรับแก้ไขในครั้งต่อไปเพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้สูงขึ้น งานวิจัยที่ผ่านมา (อ้างถึงใน Hord & Sommers, 2008) ได้แสดงให้เห็นว่า การสะท้อนผลของการกระทำจะช่วยครูพัฒนาการเรียนการสอนให้ดีขึ้นและนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ดีขึ้น นอกจากนี้ *การสะท้อนกลับเพื่อการกระทำ (Reflection for Action)* ก็เป็นวิธีการที่ผู้บริหารและทีมครูร่วมกันสะท้อนการดำเนินการที่ผ่านมา หรือใช้ข้อมูลจากแหล่งๆ เพื่อการเตรียมการหรือวางแผนร่วมกัน ซึ่งการสะท้อนกลับในลักษณะนี้นับว่าเป็นองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการ PLC เพราะสามารถช่วยกำหนดเป้าหมาย ขั้นตอนการดำเนินงาน และวิธีการวัดความสำเร็จของ PLC ได้

6.8 การเดินเยี่ยมชั้นเรียน หรือ Walk-throughs เป็นหลักการที่จะกระตุ้นให้ผู้บริหารสถานศึกษาเข้าถึงชั้นเรียน ดังนั้น ผู้บริหารที่เดินเยี่ยมชั้นเรียนบ่อยจึงสะท้อนให้เห็นว่า ผู้บริหารทำงานโดยมีเป้าหมายคือ การเรียนการสอน อย่างไรก็ตาม มีข้อควรระวังว่า การเดินเยี่ยมชั้นเรียนแบบเป็นพิธีแค่ 4-5 นาทีพร้อมกับยื่นบันทึกสั้นๆ ให้ครู โดยไม่มีการสนทนาเพื่อสะท้อนการปฏิบัติจริงในการเรียนการสอนของครู นับว่าเป็นการปฏิบัติของผู้บริหารที่ไม่ได้ผล เพราะไม่ได้ช่วยให้ครูสามารถปรับปรุงการสอนได้ Joyce และ Showers (2002 อ้างถึงใน Hord และ Sommers, 2008) กล่าวว่า ในการเดินเยี่ยมชั้นเรียน ถ้าผู้บริหารไม่เปิดการสนทนากับครูอย่างต่อเนื่อง ครูที่มีความรู้จะไม่สามารถถ่ายทอดทักษะการสอนสู่ชั้นเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่หากมีการสนทนาอย่างต่อเนื่อง พบว่า ครูมากกว่าร้อยละ 90 สามารถถ่ายทอดความรู้และทักษะการสอนสู่ชั้นเรียนอย่างมีประสิทธิภาพและครูสามารถช่วยเหลือนักเรียนได้มากขึ้น

6.9 การสร้างความไว้วางใจ ความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการสร้างองค์การให้เข้มแข็ง มีความคิดสร้างสรรค์ และมีการแบ่งปันข้อมูลและความรู้ ในขณะเดียวกันก็เป็นผลลัพธ์ที่สำคัญขององค์การด้วย กระบวนการ PLC ให้ความสำคัญกับความไว้วางใจมาก โดยเฉพาะความไว้วางใจระหว่างครูกับ

ครู เพราะเมื่อครูมีความไว้วางใจกันย่อมจะช่วยเหลือและสนับสนุนกัน แบ่งปันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน และร่วมกันพัฒนาอุปสรรค ซึ่งในที่สุดจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาที่ใช้กระบวนการ PLC อย่างมีประสิทธิภาพย่อมจะส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดความไว้วางใจทั้งระหว่างครูกับครู และระหว่างผู้บริหารกับครูได้



<b>ใบงาน - หน่วยการเรียนรู้ที่ 1</b>
<b>การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ</b> <b>(Building Professional Learning Communities - PLC)</b>

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการอบรมอ่านใบความรู้ที่ 1 แล้วปฏิบัติกิจกรรมตามใบงาน

1. จงอธิบายความหมายของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

.....

.....

.....

2. จงอธิบายความสำคัญของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

.....

.....

.....

3. จงอธิบายแนวคิดหลักของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

.....

.....

.....

4. จงอธิบายลักษณะ/ประเภทของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

.....

.....

.....

5. จงอธิบายขั้นตอนการนำชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพมาใช้ในโรงเรียน

.....

.....

.....

6. จงระบุบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อนชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ

.....

.....

.....

**แผนการอบรม**  
**หน่วยการเรียนรู้ที่ 2**

<b>ชุดฝึกอบรมผ่านเว็บ</b>
<b>ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership)</b>
<b>วิทยากร</b>
<b>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กุลชลี จงเจริญ</b>

### 1. คำอธิบายรายวิชา

แนวคิดเกี่ยวกับความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หลักการของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

### 2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถ

- 2.1 อธิบายความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้
- 2.2 อธิบายความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้
- 2.3 อธิบายหลักการของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้
- 2.4 ระบุภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาได้
- 2.5 อธิบายคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาได้
- 2.6 อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาได้
- 2.7 อธิบายแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาได้

### 3. สาระการอบรม

- 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
- 3.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
- 3.3 หลักการของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
- 3.4 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
- 3.5 คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา
- 3.6 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

### 3.7 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

#### 4. กิจกรรมการฝึกอบรม

- 4.1 ทำแบบทดสอบก่อนเรียน
- 4.2 ศึกษาใบความรู้
- 4.3 ศึกษาเอกสารประกอบ/ฟังบทบรรยาย
- 4.4 สืบค้นจากแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง
- 4.5 ทำใบงาน
- 4.6 ทำแบบทดสอบหลังเรียน

#### 5. สื่อประกอบการอบรม

- 5.1 แบบทดสอบก่อนเรียน
- 5.2 ใบความรู้
- 5.3 ใบงาน
- 5.4 บทบรรยายประกอบ Power Point
- 5.5 แหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น
  - [http://www.mainemelis.com/userfiles/articles/CL%20Annals%202015\\_654724988.pdf](http://www.mainemelis.com/userfiles/articles/CL%20Annals%202015_654724988.pdf)
  - <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2016/09/innovation-how-leadership-makes-center-for-creative-leadership.pdf>
  - <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.873.1025&rep=rep1&type=pdf>
  - [https://tci-thaijo.org/index.php/PNRU\\_JHSS/article/view/42135/34805](https://tci-thaijo.org/index.php/PNRU_JHSS/article/view/42135/34805)
  - [http://www.kmutt.ac.th/jif/public\\_html/article\\_detail.php?ArticleID=154633](http://www.kmutt.ac.th/jif/public_html/article_detail.php?ArticleID=154633)
- 5.6 แบบทดสอบหลังเรียน

#### 6. การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

- 6.1 วิธีการวัดผล
  - 6.1.1 การประเมินความรู้พื้นฐาน (ก่อนการอบรม)
  - 6.1.2 การประเมินความรู้ที่ได้รับ (หลังการอบรม)
- 6.2 เกณฑ์การประเมินผล

ผู้เข้าอบรมจะมีผลการผ่านการฝึกอบรม เมื่อผลการทดสอบหลังการอบรมไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 70



## 7. บรรณานุกรม

- กาญจนา ศิลลา. (2556). *การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขตบางเขน*. (วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพมหานคร.
- กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์. (2555). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ธีระ รุญเจริญ และวาสนา ศรีไพโรจน์. (2554). *กลยุทธ์การพัฒนาความเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.
- นเรศ บุญช่วย, ภิเชก จันทรเอี่ยม และบุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์. (2555). *แผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เหมาะสมสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์*, 6(3), 156-166.
- พนัส ถิ่นวัน. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาขนาดเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. (2554). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่และผู้นำใหม่ทางการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มณฑาทิพย์ เสยยงคะ. (2556). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ กระทรวงศึกษาธิการ*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- วิมล จันทรแก้ว. (2555). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุราษฎร์ธานี เขต 3*. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรังสิต, ปทุมธานี.
- สมชาย เทพแสง. (2559). *ภาวะผู้นำสมดุลง: รูปแบบของผู้นำในคริสต์ศตวรรษที่ 21*. *วารสารนักรับราชการศึกษามหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 13(24), 131-140.
- Ash, R. & Persall, M. (2001). *The principal as chief learning officer: The New Work of formative leadership*. Retrieved October 10, 2016, from <http://www.refresh.com/aclo.html>.
- Delich, C. (2016). Retrieved December 15, 2016, from <http://www.wisegEEK.com/what-is-creative-leadership.htm>.

- Droske, M. (2014). *What is the definition of creative leadership?*. Retrieved December 7, 2016, from <http://www.creativeleadershipcafe.com/blog/what-is-the-definition-of-creative-leadership>.
- Goertz, J. (2000). Creativity: An essential component for effective leadership in today's school. *Roepers Review*, 22(3), 158-162.
- Harris, A. (2009). Creative leadership: Developing future leaders. *British Educational Leadership. Management & Administration Society (BELMAS)*, 23(1), 9-11.
- Nanus, B. (1990). Future-creative leadership. *The Futurist*, 24(3), 13-17.
- Puccio, G. J., Murdock, M. C., & Mance, M. (2007). *Creative leadership: skills that drive change*. California: Sage.
- Renshaw, J. (2016). *Formative Leadership*. Retrieved October 31, 2016, from <https://www.linkedin.com/pulse/formative-leadership-jason-renshaw>.
- Robinson, K. (2011). *Ken Robinson on the principles of creative leadership*. Retrieved October 10, 2016, from <https://www.fastcompany.com/1764044/ken-robinson-principles-creative-leadership>.
- Rolling, J. H. (2016). Creative leadership. *Art Education*, 69(2), 4-5.
- Sternberg, R. J. (2006). Creative leadership: It's a decision. *Leadership*, 36(2), 22-24.
- Stoll, L., & Temperley, J. (2009). Creative leadership: A challenge of our times. *School Leadership & Management*, 29(1), 65-78.
- Ubben, G. C., Hughes, L. W., & Norris, C. J. (2001). *The principal: Creative leadership for effective school*. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- Veld, P. V. & Verhart, B. (2014). *Creative leadership means being present*. Retrieved December 7, 2016, from <http://www.thnk.org/insights/creative-leadership-means-being-present/>

## ใบความรู้ - หน่วยการเรียนรู้ที่ 2

### ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership)

การเปลี่ยนแปลงของบริบทเศรษฐกิจ และสังคมโลก จากการปฏิวัติดิจิทัล (Digital revolution) การเปลี่ยนแปลงสู่อุตสาหกรรม 4.0 (The fourth industrial revolution) ทำให้หุ่นยนต์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ เข้ามาแทนที่กำลังคนที่มีฝีมือและทักษะต่ำ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ในการผลิตและการสื่อสาร โดยเฉพาะเรื่องคอมพิวเตอร์ หุ่นยนต์ เทคโนโลยีชีวภาพ เทคโนโลยีวัสดุ และอื่นๆ ใช้เครื่องจักร คอมพิวเตอร์ หุ่นยนต์ เพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพ การผลิตโดยรวมของระบบเศรษฐกิจสมัยใหม่เพิ่มขึ้น การศึกษาจึงมีบทบาทสำคัญในการสร้างและเตรียมเยาวชนของชาติเพื่อเข้าสู่โลกยุคศตวรรษที่ 21 ซึ่งการจัดการศึกษาจะต้องเป็นการเปลี่ยนแปลงทักษะจากกระบวนทัศน์แบบดั้งเดิมไปสู่กระบวนทัศน์ใหม่ มีความยืดหยุ่น สร้างสรรค์ ทำทหาย และซับซ้อน ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative leadership) จึงมีความสำคัญในการจูงใจประสานงาน และนำบุคคลอื่น ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ จินตนาการ และความยืดหยุ่น ด้วยวิธีการ หรือแนวทางใหม่ๆ อย่างทำทหาย และสร้างสรรค์

#### 1. ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นภาวะผู้นำที่มีความสำคัญในยุคการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกที่ได้รับการนิยามอย่างแพร่หลาย มีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้นิยามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไว้ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ และวาสนา ศรีไพโรจน์ (2554, น. 108) กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นลักษณะหรือพฤติกรรมในการนำบุคคลอื่น และการประสานงานด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศ โดยการคิดนอกกรอบ โดยวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ การสร้างวัฒนธรรมใหม่ และการปรับปรุงแก้ไขเงื่อนไขต่างๆ ของโรงเรียนเพื่อไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

Nanus (1990) มองว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์แห่งอนาคต (Future-Creative leadership) ซึ่งหมายถึง การใช้เป้าหมายที่มีทิศทางที่ชัดเจน (Signposts) ค่านิยมเกี่ยวกับความเข้าใจและการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Values) และกรอบในการทำงาน (Frameworks) เป็นศิลปะที่ใช้ความพยายามและความฉลาดทางการคิด

Puccio & Others (2007) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อบุคคล บริบท และผลลัพธ์ โดยผ่านรูปแบบการคิดสร้างสรรค์ที่ประยุกต์ใช้ในการเผชิญและแก้ปัญหาที่แปลกใหม่ คลุมเครือซับซ้อน

Rolling (2016) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นรูปแบบที่เร่งหรือกระตุ้น (Catalyst) เพื่อการบรรลุเป้าหมายของส่วนรวม และเพื่อเป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสำเร็จ

Renshaw (2016) ได้สรุปไว้ว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การตระหนักถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์และเป้าหมายร่วมกัน ด้วยการสร้างโอกาสต่าง ๆ แก่บุคคลอื่นให้เกิดการมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กร

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ เป็นพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกและมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการนำบุคคล ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ สร้างแรงจูงใจ สร้างบรรยากาศ โดยผ่านรูปแบบการคิดสร้างสรรค์ที่ประยุกต์ใช้ในการเผชิญและแก้ปัญหาที่แปลกใหม่ เพื่อการบรรลุเป้าหมายของส่วนรวมและเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสำเร็จ

## 2. ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

Nanus (1990) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำแห่งอนาคตหรือภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Future-Creative leadership) มีความสำคัญในแง่เป็นความท้าทายใหม่สำหรับผู้ผู้นำในปัจจุบัน ที่ใช้ได้กับสังคมหรือองค์กร ให้การทำงานเติบโตอย่างเข้มแข็ง (Strength) มีประสิทธิผล (Effectiveness) และชอบธรรม (Legitimacy) เป็นภาวะผู้นำยุคใหม่ และรูปแบบใหม่ เป็นภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ที่ร่วมกันของบุคคลในองค์กร โดยการกำหนดบทบาทและทักษะภาวะผู้นำใหม่ เป็นการจัดเตรียมผู้นำให้มีทิศทางและแรงบันดาลใจตามต้องการ เพื่อการอยู่รอดและความสำเร็จในศตวรรษหน้า

Kantawala & Rolling (2014 อ้างถึงใน Rolling, 2016) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ นั้นก่อให้เกิดกิจกรรมต่างๆ ที่สร้างสรรค์และดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะช่วยให้เราเกิดการปรับเปลี่ยน (Adapt) การเชื่อมโยง (Connect) สัมพันธ์กัน (Relate) และรวมพลังกัน (Join forces) จัดการทรัพยากรที่มีอยู่ ทำให้เราไม่โดดเดี่ยว มีความเสี่ยงน้อย มีความรู้ความสามารถ ทำให้เราเป็นต้นแบบแห่งการเปลี่ยนแปลงมากกว่าที่เป็นอยู่

Robinson (2011) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นการสร้างวัฒนธรรมการสร้างสรรค์ให้กับทุกๆ คน ให้มีความคิดที่สร้างสรรค์ และมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร กล่าวคือทำให้เกิดบรรยากาศการสร้างสรรค์เกิดขึ้นในองค์กร (Creating climates) ซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนที่ยิ่งใหญ่ (Big shift)

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีความสำคัญกับการพัฒนาองค์กรเป็นอย่างมาก ก่อให้เกิดกิจกรรมต่าง ๆ ที่สร้างสรรค์และดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และเป็นการสร้างวัฒนธรรมการสร้างสรรค์ให้กับทุก ๆ คน ให้มีความคิดที่สร้างสรรค์ และมีความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าต่อองค์กร และเกิดบรรยากาศการสร้างสรรค์เกิดขึ้นในองค์กร

### 3. หลักการของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

หลักการของการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งแสดงว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำมีกระบวนการทัศน์ใหม่ของการเป็นผู้นำเชิงคุณภาพ (Quality leadership) มี 10 ประการ (Ash & Persall, 2001)

1) การเรียนรู้แบบทีม (Team learning) การคิดโดยการหวังผล และการร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา ควรนำมาใช้แทนกลไกการควบคุม การตัดสินใจจากเบื้องบนสู่ล่าง และการบังคับสั่งการให้ทำแบบเดียวกัน

2) ควรมิ้มมองว่าครูเป็นผู้นำ และครูใหญ่ของโรงเรียนเป็นผู้นำของผู้นำ โดยผู้นำทั้งหลายเหล่านี้ต้องมีทักษะการตั้งคำถามที่เหมาะสม หมายถึงการใช้คำถามที่ได้คำตอบที่ลุ่มลึก มากกว่าการแสดงตนว่าเป็นผู้รอบรู้ในคำตอบของทุกคำถาม

3) ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการเชื่อมั่นไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะต้องไม่มีทัศนคติว่าครูและนักเรียนชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ แต่มีหน้าที่ช่วยให้คนเหล่านี้มีความกล้าต่อการปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ

4) ควรปรับเปลี่ยนทัศนคติจากการให้ทุกคนทำตามคำสั่งและยึดหลักการทำแบบเดียวกันไปเป็นกระตุ้น ให้กำลังใจ สนับสนุนความคิดริเริ่มและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ ของครู

5) ควรให้ความสนใจและความสำคัญกับคน และกระบวนการมากกว่างานเอกสารและงานธุรการประจำ ควรบริหารเวลาไปกับกิจกรรมที่มีคุณค่า

6) ควรเน้นถึงความสำคัญของครู บุคลากร และยึดหลักการให้บริการ

7) ควรสร้างเครือข่ายให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง มากกว่าการกำหนดช่องทางสื่อสารสารสนเทศเพียงทิศทางเดียว

8) การเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ จำเป็นต้องอาศัยความเอาใจใส่ใกล้ชิด กับครูและบุคลากร อยู่กับงานให้เห็นเป็นตัวอย่าง และควรใช้หลักนิเทศภายในแบบแวงเวียน (Managing by wandering around: MBWA) ไปยังหน่วยต่าง ๆ ทั่วทั้งโรงเรียนและชุมชนที่ล้อมรอบโรงเรียนเพื่อไปรับฟัง เรียนรู้ สอบถาม สร้างสัมพันธ์ภาพ และเสาะหาแนวทางที่เป็นไปได้ในเรื่องต่าง ๆ

9) ควรกระจายอำนาจการตัดสินใจ แก่บุคคลผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ของโรงเรียน และจะทำหน้าที่ปกป้องคนเหล่านี้เมื่อมีการแทรกแซงการทำงานจากภายนอก

10) จะต้องมีความสามารถสูงในการปฏิบัติภารกิจอยู่ท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เป็นผู้เรียนรู้การบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบ เพื่อให้หน่วยงานได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น และเป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกับสถานภาพเดิมที่เป็นอยู่ของโรงเรียน

สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้รับการพัฒนามาจาก Ash & Persall (2001) ซึ่งได้กล่าวถึงการสร้างโอกาสการเรียนรู้ที่ผู้บริหารจะสร้างให้เกิดขึ้นกับครูและบุคลากร โดยทฤษฎีนี้จะเน้นหนักในเรื่องของการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา รวมทั้งกระตุ้นให้ครูวิเคราะห์อย่าง

สร้างสรรค์ในภารกิจการเรียนการสอน และหลักการของทฤษฎีนี้จะเน้นว่าการเรียนรู้แบบทีมจะส่งผลถึงความสำเร็จขององค์กร รวมทั้งปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มของครู เน้นความสำคัญของครูและการสร้างเครือข่าย นอกจากนี้ผู้นำจะต้องให้ความเอาใจใส่และมีการกระจายอำนาจให้ครูปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จ

#### 4. ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

##### 4.1 ความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงจำเป็นจะต้องมีการปรับเปลี่ยนวิธีคิดให้มีการคิดในเชิงสร้างสรรค์มากขึ้น ดังนั้นจึงมีนักวิชาการหลายท่าน ได้ให้นิยามเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ไว้ดังนี้

Ash & Persall (2001) ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบสร้างสรรค์ในฐานะเป็นหัวหน้าสูงสุดด้านการเรียนรู้ของโรงเรียน (The principal as Chief Learning Officer of school: CLO) จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นแบบอย่างทางวิชาการเปิดกว้างสู่การเรียนรู้ และศึกษาค้นคว้าความรู้ใหม่ ๆ ในอนาคต สนทนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างสม่ำเสมอ และสร้างวัฒนธรรมสร้างสรรค์นวัตกรรมขึ้นในโรงเรียน

Harris (2009) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นรูปแบบของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ที่จะต้องทำงานหลักคือประสานกับบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ทั้งการคิดและวิธีการคิด เป็นภาวะผู้นำที่พัฒนาความสามารถและพัฒนาศักยภาพของบุคคลทุกคนในองค์กรให้มีความคิดสร้างสรรค์ มุ่งมั่นในงาน ได้รับการสนับสนุนและได้รับการเพิ่มประสิทธิภาพ เป็นภาวะผู้นำที่ปราศจากอึดตา เพื่อสร้างองค์กรแบบใหม่ที่มีความท้าทายมากกว่าแบบเดิมที่เป็นอยู่

Stoll & Temperley (2009) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นจินตนาการ และความคิดที่ตอบสนองต่อโอกาสและประเด็นปัญหาที่ท้าทาย หรือปัญหาที่ยับยั้งการเรียนรู้ในทุกกระดับ เป็นมุมมอง การคิด และทำในสิ่งที่แตกต่างออกไป เพื่อที่จะปรับปรุงโอกาสในชีวิต ผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์จะวางเงื่อนไข ส่งเสริมสภาพแวดล้อมที่เอื้อ และให้โอกาสบุคคลอื่นได้มีความคิดสร้างสรรค์

Droske (2014) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นภาวะผู้นำที่ส่งเสริม (Encourages) มุ่งมั่นในงาน (Captures) การบ่มเพาะการทำงาน (Cultivates) และ การดำเนินการที่ไม่ธรรมดา (Implements atypical) มีกลยุทธ์และการแก้ปัญหาเชิงจินตนาการ สามารถผลิตสิ่งแปลกใหม่ (Produce uncommon) และนำองค์การไปสู่สิ่งใหม่อยู่เสมอ

Veld & Verhart (2014) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงอนาคต สามารถสร้างอนาคต ด้วยการวางรากฐานที่มั่นคงในปัจจุบัน มีความรู้เชื่อมโยงสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน รับรู้และใช้ให้เกิดประโยชน์กับความสามารถของผู้ตาม ไม่เพียงแต่ส่งแรงกระตุ้น แต่จะให้คำตอบที่ชัดเจนต่อผู้ตามหรือคนรอบข้าง

จากความหมายที่กล่าวมา สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นพฤติกรรมหรือความสามารถของผู้บริหารในการนำผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่น ด้วยความรู้

เทคนิค วิธีการหรือแนวทางแบบใหม่ เพื่อส่งเสริม กระตุ้น และให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่น ได้พัฒนาความสามารถและพัฒนาศักยภาพ ให้มีความมุ่งมั่นในงาน มีจินตนาการ มีความคิดสร้างสรรค์หรือผลิตสิ่งใหม่ๆ ร่วมกัน นำไปสู่การสร้างบรรยากาศหรือวัฒนธรรมองค์การแบบใหม่ที่มีความท้าทายอยู่เสมอ

#### 4.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งในการนำพาสถานศึกษาไปสู่เป้าหมายที่กำหนด ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

ไพฑูริย์ สีนลรัตน์ (2554, น.75-76) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ มีความสำคัญและจำเป็นต่อผู้บริหารยุคใหม่ที่ต้อง สร้างสรรค์ (Create) และผลิต (Produce) อะไรใหม่ๆ พร้อมกันไป และผู้นำในเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ มีความจำเป็นและน่าจะพัฒนาต่อไปด้วยการวิจัยทั้งในเชิงแนวคิด รูปแบบ และกระบวนการ

สมชาย เทพแสง (2559, น. 135) ได้กล่าวว่า ผู้บริหารที่มีความคิดสร้างสรรค์จินตนาการ เป็นสิ่งที่มีคุณค่าเพราะช่วยสร้างสรรค์ความแปลกใหม่ สร้างนวัตกรรม แนวคิดใหม่ๆ เพื่อนำไปปรับใช้ในการทำงาน ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาวิธีการที่จะพัฒนาการทำงาน และสร้างสรรค์บรรยากาศแห่งการคิดริเริ่ม เพื่อพัฒนาศักยภาพของตนเองและทีมงานได้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรได้เปิดโลกทัศน์ที่กว้างไกล สามารถนำไปแก้ปัญหา และพัฒนาไปในทางที่ดีได้ในอนาคต

Ash & Persall (2001) มองว่า ผู้บริหารที่เป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์มีความสำคัญในการส่งเสริมคุณภาพของการคิดของทุกคนในชุมชนของโรงเรียน สร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้ การสร้างวัฒนธรรมใหม่และการปรับปรุงปัจจัยเกื้อหนุนต่าง ๆ ของโรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างความสามารถของครู และบุคลากรให้กลายเป็นผู้นำที่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าและนำการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพที่สร้างสรรค์

จากความสำคัญที่กล่าวมา สามารถสรุปว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษา ส่งเสริมคุณภาพของการคิด และสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้ของทุกคน ทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการแสวงหาวิธีการที่จะพัฒนาศักยภาพของตนเอง และพัฒนางานได้อย่างต่อเนื่อง บุคลากรได้เปิดโลกทัศน์ที่กว้างไกล สร้างวัฒนธรรมองค์การแบบใหม่พัฒนาไปสู่ความสำเร็จในอนาคต

#### 5. คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ผู้บริหารที่เป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อนำพาผู้ใต้บังคับบัญชา ในทางความคิด การสร้างสรรค์ การใช้เทคนิค วิธีการ กระบวนการใหม่ๆ ในการทำงานร่วมกัน เพื่อพัฒนาสถานศึกษาสู่อนาคต ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ดังนี้

ประเวศ วะสี (2540 อ้างถึงใน นเรศ บุญช่วย และคณะ, 2555) ได้ระบุว่า ความเป็นผู้นำเชิง

สร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นการแสดงถึงคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นผู้เรียนรู้ตลอดเวลา มีทัศนคติในเชิงบวกต่อโลกและชีวิต เชื่อมั่นในคุณค่าและศักยภาพของตนเอง และผู้อื่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แสดงถึงความยืดหยุ่นทางความคิดและการกระทำ และรู้จักเปลี่ยนวิกฤตให้เป็นโอกาส รวมทั้งมีความสมดุลในชีวิต

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 อ้างถึงใน นเรศ บุญช่วย และคณะ, 2555) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาว่าจะประกอบด้วยคุณลักษณะการเป็นผู้มีความรู้ (รอบรู้อย่างกว้างขวางทั้งข้อมูลและประเด็นปัญหา) เป็นผู้มีความสามารถทางเชาวน์ปัญญา (มีสติปัญญา มีไหวพริบ มีความสามารถในการแก้ปัญหา แสวงหาสิ่งที่ดี และชอบคิดหลายแง่มุม) และเป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี (เป็นผู้ไม่ยึดแบบแผนเก่าโบราณ มีความมั่นใจในตนเอง ชอบความท้าทาย มีพลังที่จะต่อสู้ และหนักแน่น)

Goertz (2000) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 1) มีความรักศรัทธาในงาน (Passion for work) 2) มีอิสระในการคิดและการกระทำ (Independence) 3) มีความคิดริเริ่ม (Originality) 4) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) 5) มีความสนใจที่หลากหลาย (Wide range of interests) 6) มีเป้าหมายที่ชัดเจน (Goal setting) 7) มีสติปัญญา (Intelligence) และ 8) มีแรงจูงใจ (Motivation)

Ash & Persall (2001) ได้กล่าวถึง ลักษณะภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ เป็นผู้ตั้งคำถามเพื่อให้ได้คำตอบที่ลุ่มลึก เป็นผู้ที่สามารถวิเคราะห์และตีความข้อมูล เป็นผู้นำคณะครูในการตั้งวงสนทนา มีกลยุทธ์ส่งเสริมนวัตกรรมหรืองานสร้างสรรค์ ส่งเสริมการเพิ่มศักยภาพสูงสุดให้กับบุคลากรทุกคน เป็นผู้คาดการณ์อนาคตและมุ่งการเปลี่ยนแปลง และเป็นผู้สร้างการเรียนรู้แบบทีม

Ubben, Hughes & Norris (2001) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จะมี 4 ส่วนสำคัญ (Four major parts) ได้แก่ 1) เป็นผู้สร้างสรรค์วิสัยทัศน์ของภาวะผู้นำและการเรียนรู้ 2) เป็นผู้พัฒนาวัฒนธรรมเชิงบวกของโรงเรียน 3) เป็นผู้ที่สามารถจัดการองค์การหรือโรงเรียน และ 4) เป็นผู้ที่มีปฏิสัมพันธ์กับชุมชน หรือสภาวะแวดล้อมภายนอกโรงเรียน

จากคุณลักษณะที่กล่าวมา สามารถสรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ได้ว่าเป็นผู้มีความรู้ ผู้เรียนรู้ตลอดเวลา มีความสามารถทางเชาวน์ปัญญา รักศรัทธาในงาน เป็นผู้มีบุคลิกภาพที่ดี มีวิสัยทัศน์และอิสระในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่แสดงถึงความยืดหยุ่นทางความคิดและการกระทำ เป็นผู้ที่สามารถบริหารจัดการให้มีการเรียนรู้แบบทีม พัฒนาวัฒนธรรมเชิงบวกขององค์กร สร้างปฏิสัมพันธ์กับชุมชน เพื่อนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน

## 6. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีองค์ประกอบหลายองค์ประกอบ ซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้



ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ (2554, น.74) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลิตภาพ สำหรับผู้บริหารยุคใหม่ ควรจะมีจิตคิดวิเคราะห์ นำการเปลี่ยนแปลง และมีจินตนาการ

กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555, น. 6-7) ได้กล่าวไว้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ จินตนาการ (imagination) ความยืดหยุ่น (flexibility) และวิสัยทัศน์ (vision)

นเรศ บุญช่วย และคณะ (2555, น.156) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการมีความเป็นผู้นำ การมุ่งเน้นการมีส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม การมีทัศนคติด้านบวก การมีความสามารถในการปรับตัว การมีความรู้และความสามารถทางเชี่ยวชาญ ปัญหา การมีบุคลิกภาพที่ดี และการมีความสามารถในการสื่อสาร

วิมล จันทร์แก้ว (2555, น.47-71) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีทั้งหมด 10 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) การเป็นผู้นำการเรียนรู้แบบทีม
- 2) การเป็นผู้นำของผู้นำ
- 3) การเป็นผู้นำการสร้างควมไว้วางใจ
- 4) การเป็นผู้นำที่สร้างความคิดสร้างสรรค์
- 5) การเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนและกระบวนการทำงาน
- 6) ความเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อลูกค้า
- 7) การเป็นผู้นำการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมการสร้างเครือข่ายสื่อสารแบบสอง

ทาง

- 8) การเป็นผู้นำการสร้างสัมพันธ์ภาพและความใกล้ชิด
- 9) การเป็นผู้นำการบริหารความเสี่ยง
- 10) การเป็นผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน

กาญจนา ศิลา (2556, น.7) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีทั้งหมด 7 องค์ประกอบ ได้แก่ การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี การทำงานเป็นทีม การเจรจาต่อรอง การไว้วางใจ การบริหารเวลา การสื่อสาร และการสร้างมนุษยสัมพันธ์

พนัส ถิ่นวัน (2556, น. 11-12) ได้กล่าวไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีทั้งหมด 12 องค์ประกอบ ดังนี้

- 1) ภูมิรู้ลุ่มลึกกว้างขวาง
- 2) วางแผนแนวใหม่
- 3) เสริมสร้างภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง
- 4) ใช้เทคนิคพิเศษสอนงานอย่างหลากหลาย
- 5) มอบหมายและติดตามงานอย่างมีชั้นเชิง

- 6) ใช้ยุทธวิธีการสื่อสารอย่างมีความหมาย
- 7) เสริมสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์
- 8) ใช้เทคนิควิธีหลากหลายในการแก้ปัญหา
- 9) ปรับปรุงพัฒนางานอยู่เสมอ
- 10) เสริมสร้างทีมงานให้มีประสิทธิภาพ
- 11) เสริมสร้างวิสัยทัศน์ให้เป็นไปได้ในทางปฏิบัติ
- 12) เสริมสร้างสัมพันธภาพที่มั่นคงยั่งยืน

มณฑาทิพย์ เสวยงคะ (2556, น.9-12) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีทั้งหมด 4 องค์ประกอบ ได้แก่ จินตนาการ ความยืดหยุ่น วิสัยทัศน์ และการมีความคิดริเริ่ม

Ash & Persall (2001) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา 10 องค์ประกอบ คือ 1) การเรียนรู้แบบทีม 2) การเป็นผู้นำของผู้นำ 3) การไว้วางใจ 4) การสนับสนุนความคิดสร้างสรรค์นวัตกรรม 5) การให้ความสำคัญกับคนและกระบวนการ 6) การให้บริการ 7) การสื่อสาร 8) การสร้างมนุษยสัมพันธ์ 9) การกระจายอำนาจการตัดสินใจ และ 10) การบริหารการเปลี่ยนแปลง

Guntern (2004 อ้างถึงใน กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์, 2555) ได้อธิบายไว้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารจะอยู่ในบุคคลที่มีความสามารถในด้านต่างๆ ดังนี้ คือ 1) แรงแบนดาลใจ 2) วิสัยทัศน์ 3) ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ และ 4) สติปัญญา

Sternberg (2006) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบพื้นฐาน (Basic elements) เป็นแนวคิดของการมีภาวะผู้นำที่ดีในการตัดสินใจที่จะคิด (A decision analytical to think) 1) คิดอย่างสร้างสรรค์ (Creatively) 2) คิดอย่างวิเคราะห์ (Analytically) 3) คิดไปในทางปฏิบัติ (Practically) และ 4) คิดอย่างชาญฉลาด (Wisely)

Puccio & others (2007) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในหนังสือ Creative Leadership: Skills that drive change ไว้ว่า ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย 1) การคิดอย่างสร้างสรรค์ 2) มีความคิดจินตนาการ 3) การคิดที่หลากหลายและคิดริเริ่ม 4) มีความยืดหยุ่นและสร้างสรรค์ต่อการเปลี่ยนแปลง 5) วินิจฉัยและวางแผนกระบวนการทำงาน 6) มีวิสัยทัศน์ 7) สร้างและเปลี่ยนความคิดเพื่อแก้ปัญหา 8) เอาชนะการเปลี่ยนแปลงและอุปสรรค 9) ส่งเสริมการแสดงความสามารถอย่างสร้างสรรค์ 10) ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และ 11) กระตือรือร้นและรับผิดชอบสูง

Robinson (2011) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีความคิดสร้างสรรค์ 2) การสร้างนวัตกรรม 3) การทำงานเป็นทีม 4) การให้ความสนใจและให้ความสำคัญกับคน 5) การมีความยืดหยุ่นและการปรับตัว 6) ส่งเสริมการพัฒนาความคิด 7) การกระจายอำนาจความเป็นผู้นำ และ 8) การให้ความเชื่อมั่นไว้วางใจ

Delich (2016) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร 9 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีความคิดจินตนาการ 2) การส่งเสริมและสร้างแรงจูงใจให้คนอื่น 3) การให้ความสำคัญกับคน 4) การแก้ปัญหาได้อย่างยอดเยี่ยม 5) มีอิสระในการคิด กล้าตัดสินใจ 6) ส่งเสริมความคิดใหม่ 7) มีทักษะในการสื่อสารที่ดี 8) การทำงานเป็นทีม และ 9) มีความคิดสร้างนวัตกรรม

## 7. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารซึ่งสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาได้ ดังนี้

1. การฝึกคิดเชิงบวก (Positive thinking) จะไม่ใช่เป็นเพียงการมองโลกในแง่ดีเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ต้องหมายรวมถึงการแสวงหาโอกาสจากบุคคล สิ่งของ หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน รวมทั้งการฝึกคิดเชิงบวก นอกจากจะช่วยให้ได้ฝึกการแสวงหาโอกาสแล้วยังช่วยให้เกิดการเรียนรู้ที่มีมากกว่าผู้อื่นอีกด้วย

2. การฝึกคิดย้อนศร (Backward thinking) จะช่วยให้เราเกิดความคิดสร้างสรรค์ และก่อให้เกิดการสร้างสรรคงานที่ดีมากมาย และจะช่วยให้เกิดความสามารถปรับตัวในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างกะทันหัน

3. การฝึกคิดในสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ (Impossible thinking) จะเป็นตัวจุดชนวนทางความคิดให้กับผู้บริหารที่มีภาวะเชิงสร้างสรรค์ให้เกิดการค้นคว้าวิจัยเพื่อนำไปสู่ความเป็นไปได้ในสิ่งใหม่ ๆ ไม่ยึดติดกับกรอบการคิดแบบเดิมๆ

4. การฝึกคิดบนหลักของความเป็นจริง (Thinking-based principle) เป็นการฝึกคิดวิเคราะห์สิ่งต่างๆ โดยย้อนกลับไปหาหลักความเป็นจริงของสิ่งนั้นๆว่าคืออะไรเป็นการคิดอยู่บนพื้นฐานที่เป็นข้อเท็จจริง

5. การฝึกคิดข้ามกล่องความรู้ (Lateral thinking) เป็นการนำเอาความรู้ที่มีอยู่มาคิดไขว้กัน เป็นการเพิ่มจำนวนชุดของความคิดไขว้เพิ่มขึ้นเป็นทวีคูณ

6. การฝึกคิดแบบแตกหน่อทางความคิด (Germination thinking) เป็นการคิดโดยกำหนดจุดเริ่มต้นจากสิ่งที่เป็นอยู่หรือมีอยู่ในปัจจุบัน แล้วแตกความคิดออกไปสู่ทิศทางต่างๆ รอบตัว การคิดแบบนี้จะช่วยให้ง่ายต่อการจัดกระบวนการคิด เพราะเป็นการคิดพัฒนาจากสิ่งที่มีอยู่แล้ว เพิ่มสิ่งใหม่ๆ เข้ามาทีละเล็กละน้อย การคิดในลักษณะนี้จำเป็นต้องอาศัยเทคนิคการคิดข้ามกล่องเข้ามาช่วยในการคิดแตกหน่อจากหน่อเดิมไปสู่หน่อใหม่ๆ และที่สำคัญเราสามารถมองเห็นทั้งกระบวนการคิดและผลลัพธ์ทางการคิดในลักษณะของแผนผังความสัมพันธ์ได้อย่างชัดเจน

จากวิธีการฝึกเพื่อพัฒนาศักยภาพการคิดสร้างสรรค์ดังกล่าว จะเห็นว่าเราสามารถพัฒนารูปแบบการคิดของเราได้หลายวิธี เพียงแต่เราต้องให้ความสำคัญกับการคิดสร้างสรรค์อย่างจริงจัง นำเอาวิธีการดังกล่าวนี้ไปฝึกคิดกับเหตุการณ์ต่างๆ อยู่ตลอดเวลา เราก็สามารถพัฒนาศักยภาพการคิดให้สูงขึ้นไปได้

สำหรับการพัฒนาศักยภาพการคิดสร้างสรรค์ นั้น มีแนวทางในการพัฒนา โดยดำเนินการ ดังนี้

1. การวิเคราะห์หาปัจจัยเอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์ของตนเอง เช่น บรรยากาศ สถานที่ หรือเวลาต่าง ๆ ที่จะทำให้เราสามารถใช้เวลาใช้ความคิดสร้างสรรค์ได้เต็มที่
2. การจัดสรรเวลาเพื่อฝึกความคิดสร้างสรรค์ นักบริหารควรจัดสรรเวลาในแต่ละวัน แต่ละสัปดาห์ หรือแต่ละเดือน เพื่อฝึกการคิดสร้างสรรค์ ศักยภาพการคิดสร้างสรรค์ถือเป็นทักษะที่ต้องการการฝึกฝน เหมือนกับทักษะในด้านอื่นๆ ที่เราต้องหมั่นฝึกฝนอยู่เสมอ
3. การบันทึกผลงานการคิดสร้างสรรค์ ซึ่งจะเป็นตัวบ่งบอกการพัฒนาระดับความคิดสร้างสรรค์ การบันทึกผลแห่งการคิดสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา จะแสดงให้เห็นถึงผลงานการคิดสร้างสรรค์และพัฒนาการทางการคิดได้อีกด้วย

สำหรับแนวทางในการพัฒนาองค์การให้สร้างสรรค์ขึ้น ผู้บริหารหรือผู้นาองค์กร ถือได้ว่ามีส่วนสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้องค์การเกิดความคิดสร้างสรรค์ขึ้น ซึ่งอาจดำเนินการเพื่อพัฒนาองค์กรเชิงสร้างสรรค์ ดังนี้

1. ผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจ มีความสามารถในการจัดการความเสี่ยง เป็นนักวางแผนกลยุทธ์
2. ผู้บริหารต้องเปิดใจยอมรับความคิดเห็นใหม่ ๆ และวิธีการใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรให้แสดงความคิดเห็น และยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง
3. ข้อมูลสารสนเทศต้องพร้อม ถูกต้อง ทันสมัย ทุกคนสามารถเข้าถึงข้อมูลได้ตลอดเวลา
4. พัฒนาระบบการจัดการความรู้ ส่งเสริมให้พนักงานได้เข้าถึงแหล่งความรู้ต่าง ๆ ได้ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
5. ผู้บริหารให้การสนับสนุนแนวคิดที่ดี เพื่อให้พนักงานได้มีส่วนร่วมคิดนวัตกรรม
6. ให้รางวัลเมื่อความคิดนั้นบรรลุเป้าหมาย การแสดงความยอมรับโดยการมอบรางวัล การให้โอกาสได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

จากแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาดังกล่าว จะเป็นการสร้างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ให้เกิดขึ้นในองค์กร และสร้างบรรยากาศของการสร้างองค์การนวัตกรรมให้เกิดขึ้น นอกจากนี้ ส่งเสริมบรรยากาศสภาพแวดล้อมของการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน มีการแลกเปลี่ยนข้อมูล และความคิดสร้างสรรค์ซึ่งกันและกัน ยังเป็นสิ่งจำเป็น โดยการออกแบบสถานที่ทำงาน และกระบวนการในการทำงานให้มีบรรยากาศที่สามารถสร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันได้ การวางตำแหน่งของทีมงาน จัดสวัสดิการสนับสนุน ที่เอื้อต่อการทำงานและที่สำคัญการสร้างบรรยากาศของการทำงานในลักษณะของกัลยาณมิตรจะช่วยให้บุคคลในองค์กรเกิดการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์อันจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

<b>ใบงาน - หน่วยการเรียนรู้ที่ 2</b>
<b>ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Creative Leadership)</b>

**คำชี้แจง** ให้ผู้เข้ารับการอบรมอ่านใบความรู้ที่ 2 แล้วปฏิบัติกิจกรรมตามใบงาน

1. จงอธิบายความหมายของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

.....

.....

2. จงอธิบายความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

.....

.....

3. จงอธิบายหลักการของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

.....

.....

4. จงระบุภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

.....

.....

5. จงอธิบายคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

.....

.....

6. จงอธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

.....

.....

7. จงอธิบายแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา

.....

.....

## แผนการอบรม หน่วยการเรียนรู้ 3

<b>ชุดฝึกอบรมผ่านเว็บ</b>
<b>การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)</b>
<b>วิทยากร</b>
<b>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กุลชลิ จงเจริญ</b>

### 1. คำอธิบายรายวิชา

แนวคิดเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ของโรงเรียน และบทบาทของผู้บริหารกับการจัดทำแผนกลยุทธ์การศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษา

### 2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถ

- 2.1 อธิบายความหมายและความสำคัญของแผนกลยุทธ์ได้
- 2.2 อธิบายขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาได้
- 2.3 อธิบายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมได้
- 2.4 อธิบายการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์ได้
- 2.5 อธิบายบทบาทของผู้บริหารกับการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้

### 3. สาระการอบรม

- 3.1 ความหมายและความสำคัญของแผนกลยุทธ์
- 3.2 ขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา
- 3.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 3.5 การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์
- 3.6 บทบาทของผู้บริหารกับการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

### 4. กิจกรรมการฝึกอบรม

- 4.1 ทำแบบทดสอบก่อนเรียน

- 4.2 ศึกษาใบความรู้
- 4.3 ศึกษาเอกสารประกอบ/ฟังบทบรรยาย
- 4.4 สืบค้นจากแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง
- 4.5 ทำใบงาน
- 4.6 ทำแบบทดสอบหลังเรียน

## 5. สื่อประกอบการอบรม

- 5.1 แบบทดสอบก่อนเรียน
- 5.2 ใบความรู้
- 5.3 ใบงาน
- 5.4 บทบรรยายประกอบ Power Point
- 5.5 แหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น
  - [http://library.senate.go.th/document/Ext2552/2552590\\_0002.PDF](http://library.senate.go.th/document/Ext2552/2552590_0002.PDF)
  - [www.km.nida.ac.th/home/images/pdf/Q2](http://www.km.nida.ac.th/home/images/pdf/Q2)
  - <http://www.graduate.dusit.ac.th/journal/index.php/sdujournal/article/view/56>
  - [http://my2.ewb.ca/site\\_media/static/library/files/403/the-enterprise-foundation-effective-strategic-planning.pdf](http://my2.ewb.ca/site_media/static/library/files/403/the-enterprise-foundation-effective-strategic-planning.pdf)
  - [http://www.classtoolkit.org/sites/default/files/documents/I-TECH\\_Intro\\_to\\_Strategic\\_Planning.pdf](http://www.classtoolkit.org/sites/default/files/documents/I-TECH_Intro_to_Strategic_Planning.pdf)
- 5.6 แบบทดสอบหลังเรียน

## 6. การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

- 6.1 วิธีการวัดผล
  - 6.1.1 การประเมินความรู้พื้นฐาน (ก่อนการอบรม)
  - 6.1.2 การประเมินความรู้ที่ได้รับ (หลังการอบรม)
- 6.2 เกณฑ์การประเมินผล
 

ผู้เข้าอบรมจะมีผลการผ่านการฝึกอบรม เมื่อผลการทดสอบหลังการอบรมไม่ต่ำกว่าร้อยละ

70

## 7. บรรณานุกรม

เฉลิมพงศ์ มีสมนัย. (2551). หน่วยที่ 8 วิธีการและเทคนิคการวางแผน. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนนโยบาย โครงการและการบริหารโครงการ*. หน่วยที่ 1-8. (หน้า 1- 64). นนทบุรี: สาขาวิชารัฐศาสตรมหาวิทาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- ดำรงค์ วัฒนา. (2551, 4 กรกฎาคม). *คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ*. สืบค้นจาก [http:// www.ops.moc.go.th/pcni/strategie%20manual.htm](http://www.ops.moc.go.th/pcni/strategie%20manual.htm)
- ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์. (2551). หน่วยที่ 13 การบริหารโครงการ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการวางแผนนโยบายโครงการ และการบริหารโครงการ*. หน่วยที่ 9-15. (หน้า 1- 55). นนทบุรี: สาขาวิชารัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทองอินทร์ วงศ์โสธร และคุณวุฒิ คนฉลาด. (2537). หน่วยที่ 7 การจัดทำแผน. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการนโยบายและการวางแผนการศึกษา*. หน่วยที่ 6-10. (หน้า 97-180). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จตุรรัฐ ณะสมบุรณ์. (2549). *หลักและวิธีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์*. สืบค้นจาก [http:// www.dld.go.th/audit/mpampm.ppt](http://www.dld.go.th/audit/mpampm.ppt)
- พิริยะ ผลพิรุฬห์. (2551). *การวางแผนกลยุทธ์และการวิเคราะห์โครงการ*. กรุงเทพฯ: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ. (2548). หน่วยที่ 4 การจัดทำแผนกลยุทธ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการกลยุทธ์การประชาสัมพันธ์*. หน่วยที่ 1-8. (หน้า 140-181). นนทบุรี: สาขาวิชานิติศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วิโรจน์ มโนพิโมกษ์. (2554, 10 ตุลาคม). *การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ*. สืบค้นจาก [www.mpa1tru.com/web\\_mpa1/Education/MPA602/715-1.pp](http://www.mpa1tru.com/web_mpa1/Education/MPA602/715-1.pp)
- สมชาย เทพแสง. (2547). “E-Leadership: ผู้นำการศึกษาในยุคดิจิทัล” *วิทยาจารย์*. 5, 12-14.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2551). *หลักการบริหาร*. (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนิวัช แก้วจางงค์. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. สงขลา: นำศิลป์.
- Ackoff, R. L. (1970). *A concept of corporate planning*. New York: John Wiley & Sons.
- Hellriegel, D. & Slocum, J. W. (1982). *Management*. (3<sup>rd</sup> ed.). Sydney: Addison-Wesley.
- Katsioloudes, M. I. (2006). *Strategic management: Global culture perspectives for profit and non-profit organizations*. Burlington, MA: Elsevier.
- Miner, J. B. (1978). *The management process: Theory research and practice*. New York: McMillan.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2012). *Management*. (11<sup>th</sup> ed.). Boston: Pearson.
- Simerson, B. K. (2011). *Strategic planning: A practical guide to strategy formulation and execution*. California: Prager.
- Wheelen, T. L. & Hunger, D. J. (2010). *Strategic management and business policy achieving sustainability International*. (12<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson.



## ใบความรู้ - หน่วยการเรียนรู้ที่ 3

### การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

แผนกลยุทธ์จัดทำขึ้นเพื่อเป็นทิศทางการทำงานขององค์การให้สอดคล้องกับสภาพการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยสมาชิกภายในหน่วยงานทุกฝ่ายทุกระดับจะต้องมีส่วนร่วมในการวางแผน การกำหนดกลยุทธ์ และการกำหนดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อให้กลยุทธ์การทำงานที่กำหนดขึ้นบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

#### 1. ความหมายและความสำคัญของแผนกลยุทธ์

##### 1.1 ความหมายของแผนกลยุทธ์

“แผนกลยุทธ์” หรือ “แผนยุทธศาสตร์” เป็นแผนการดำเนินงานซึ่งใช้ในความหมายเดียวกัน แต่องค์การบางแห่งโดยเฉพาะองค์การภาครัฐนิยมใช้คำว่า แผนยุทธศาสตร์เพื่อใช้เรียกแผนระยะปานกลางในระดับองค์การที่จัดทำขึ้นเพื่อเป็นทิศทางในการดำเนินงานและการประสานความร่วมมือระหว่างหน่วยงานทุกระดับภายในองค์การ โดยหน่วยงานแต่ละหน่วยต้องนำยุทธศาสตร์ขององค์การ (กลยุทธ์หลัก) ไปจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ของหน่วยงาน (กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการและหรือระดับหน้าที่) ให้สอดคล้องเชื่อมโยงกับภาพรวมขององค์การ อย่างไรก็ตาม ในส่วนขององค์การภาคเอกชนหรือในทางธุรกิจนิยมใช้คำว่า แผนกลยุทธ์ ไม่ว่าจะ เป็นแผนในระดับองค์การหรือแผนในระดับหน่วยงานย่อยภายในองค์การ

Hellriegel & Slocum (1982, p. 184) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์เป็นแผนซึ่งเกิดขึ้นจากกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์ธรรมชาติขององค์การ การกำหนดจุดมุ่งหมาย และการจำแนกประเมิน และเลือกแนวปฏิบัติสำหรับองค์การ โดยผลลัพธ์ (Outputs) ที่ได้จากกระบวนการนี้คือจุดหมายและกลยุทธ์ซึ่งจะนำไปใช้เป็นปัจจัยป้อนในกระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติการ (Operational plan) เพื่อแปลงจุดหมายและกลยุทธ์ขององค์การให้เป็นกลยุทธ์การปฏิบัติงานที่มีความละเอียดชัดเจนยิ่งขึ้น

Katsioloudes (2006, pp. 13-14) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ประกอบด้วยกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อขับเคลื่อนการดำเนินการให้สอดคล้องกับขีดความสามารถขององค์การและบริบทหรือสภาพแวดล้อมภายนอก

Robbins & Coulter (2012, p. 235) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์เป็นแผนการดำเนินงานขององค์การที่ครอบคลุมเป้าหมายความสำเร็จทั้งหมดขององค์การ โดยมีแผนการปฏิบัติการเป็นแผนในการดำเนินงานเฉพาะส่วนให้เป็นที่ไปด้วยความเรียบร้อย แผนกลยุทธ์กับแผนปฏิบัติการมีข้อแตกต่างกันอย่างชัดเจนคือแผนกลยุทธ์เป็นแผนในลักษณะกว้างในขณะที่แผนปฏิบัติการเป็นแผนในลักษณะแคบหรือเจาะจง

ยุบล เบญจรงค์กิจ (2548, น. 114) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์เกิดขึ้นจากกระบวนการตัดสินใจอย่างต่อเนื่องเป็นระบบเพื่อจะทำให้หน่วยงานสามารถบริหารจัดการสถานการณ์ใดๆที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อหน่วยงานในอนาคต รวมถึงการจัดการเพื่อให้แผนที่วางไว้ดำเนินการได้ตามกำหนด โดยมีการกำหนดตัวชี้วัดผลงานที่จะได้จากการดำเนินงานตามแผนเพื่อใช้ในการประเมินและปรับปรุงแผนการดำเนินงานต่อไป

เสนาะ ดิยาวี (2551, น. 99) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่รวมทุกอย่างซึ่งสามารถระบุทิศทางของการดำเนินงานในอนาคตได้ สามารถกำหนดการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้บรรลุตามภารกิจและวัตถุประสงค์ จนสามารถแข่งขันกับคู่แข่งอื่น ๆ ได้

สรุปได้ว่า แผนกลยุทธ์เป็นทิศทาง กระบวนการหรือขั้นตอนการดำเนินงานที่กำหนดขึ้นเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินกิจการตามภารกิจหลักและความผิตชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งภายในและภายนอกองค์กร

## 1.2 ความสำคัญและประโยชน์ของแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์มีความสำคัญหรือมีประโยชน์ต่อองค์กร (Robbins & Coulter, 2012, pp. 253-254; Simerson, 2011, pp. 4-5; Wheelen & Hunger, 2010, p. 54; พิริยะ ผลพิรุฬห์, 2551, น. 3-4; อนิวัช แก้วจำนงค์, 2551, น. 3-4) ดังนี้

1. ทำให้การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตชัดเจนและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบด้าน
2. ทำให้การดำเนินงานทุกส่วนภายในองค์กรเป็นไปอย่างมีเอกภาพและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน
3. ทำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับมีส่วนร่วมในการริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาองค์กรให้มีความก้าวหน้า มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
4. ทำให้องค์กรสามารถคาดคะเนปัญหาที่คาดว่าจะเกิดขึ้นและเสาะหาเทคนิควิธีในการเปลี่ยนแปลงปัญหาให้เป็นโอกาสเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่นและบรรลุผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย
5. ทำให้ผู้บริหารทุกระดับมีวิสัยทัศน์ชัดเจน ตรงกัน สามารถตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ และลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน

## 2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์

การวางแผนและการจัดทำแผน ไม่ว่าจะ เป็นแผนกลยุทธ์หรือแผนอื่นใดก็ตาม ล้วนต้องอาศัยปัจจัยที่เกี่ยวข้องคล้ายคลึงกัน เช่น บุคลากร การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง ข้อมูลสารสนเทศ เวลา และแผนการในการจัดทำแผน เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนในลักษณะต่าง ๆ (เฉลิมพงศ์ มีสมนัย, 2551, น. 8-49; ทองอินทร์ วงศ์โสธร และคุณวุฒิ คนฉลาด, 2537, น. 104-108) ดังนี้

1. บุคลากร ผู้เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ในระดับองค์การประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับ นับตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับรองลงมา และเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานในแผนกต่าง ๆ บุคลากร

เหล่านี้ แม้จะมีบทบาทและความรับผิดชอบแตกต่างกัน แต่ทุกคนต้องมีหน้าที่และมีบทบาทในการจัดทำแผนร่วมกัน อย่างไรก็ตาม ผู้ที่มีความสำคัญต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์มากที่สุด ก็คือ ผู้บริหารในระดับสูง ซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการผลักดันให้การจัดทำแผนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายหรือแล้วเสร็จทันตามกำหนดเวลา โดยผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องทุกระดับจะต้องมีคุณลักษณะหรือคุณสมบัติในด้านต่าง ๆ ที่สำคัญคือ

1) ด้านความรู้ความสามารถของผู้บริหารองค์การระดับสูง ซึ่งมีหน้าที่และความรับผิดชอบต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์จะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะและบทบาทสำคัญ คือ เป็นผู้ริเริ่มและตัดสินใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และเทคนิควิธีในการดำเนินการ เป็นผู้ประเมินและจูงใจผู้บริหารในระดับต่าง ๆ รวมทั้งบุคลากรภายในองค์กร และเป็นผู้กำกับติดตามการดำเนินงานของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายให้เป็นไปตามขั้นตอน โดยคำนึงถึงความสอดคล้อง ประสาน กลมกลืน เหมาะสม และทันต่อเหตุการณ์

2) ด้านการมีวิสัยทัศน์และคุณลักษณะของนักวางแผนที่ดี กล่าวคือ ผู้บริหารทุกระดับภายในองค์กรจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ มีการคิดอย่างเป็นระบบ มีความเชื่อมั่นในตนเอง และมีความตั้งใจและเอาใจใส่ในงานในหน้าที่ที่รับผิดชอบอย่างสม่ำเสมอ

3) ด้านการวิเคราะห์ปัญหาและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้เกี่ยวข้องทุกระดับ จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ (1) ความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อให้ทราบสาเหตุของปัญหาอย่างแท้จริง ซึ่งจะนำไปสู่การแก้ปัญหาได้อย่างตรงจุด หรือตรงตามประเด็นปัญหา และ (2) ความสามารถในการตัดสินใจแบบมองการณ์ไกล โดยพิจารณาถึงบริบทที่เกี่ยวข้องทุกด้านอย่างรอบคอบ แล้วนำมาใช้เพื่อคาดการณ์อนาคตอย่างถูกต้องหรือใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด

2. การมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้อง แผนงานที่ดีคือแผนงานที่บุคลากรผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผน ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ วิธีการมีส่วนร่วมสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น จัดให้มีการประชุมสัมมนาเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอความคิดเห็น จัดตั้งคณะทำงานเป็นฝ่ายต่าง ๆ จัดให้มีการประชุมระหว่างคณะกรรมการและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น โดยผู้รับผิดชอบในการวางแผนควรกำหนดไว้ล่วงหน้าว่าจะให้ผู้ใดหรือกลุ่มบุคคลใด มีส่วนร่วมในเรื่องอะไร อย่างไร และเวลาใด

3. ข้อมูลสารสนเทศ มีความสำคัญและจำเป็นต่อการวางแผนมาก คุณลักษณะข้อมูลสารสนเทศที่ต้องการคือ มีความทันสมัย ถูกต้อง สมบูรณ์ ทันเวลา และสัมพันธ์กับปัญหาหรือสภาพจริง ข้อมูลสารสนเทศหากไม่สมบูรณ์จะทำให้การวางแผนเกิดความผิดพลาดหรือไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจได้ โดยข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นต้องใช้ในการวางแผนควรประกอบด้วย ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับเป้าหมายขององค์กร กิจกรรมที่ต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลตามพันธกิจขององค์กร โครงสร้างขององค์กร เทคโนโลยีที่ใช้ในองค์กร และทรัพยากรมนุษย์และทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กร

4. เวลา การจัดทำแผนต้องมีเวลาเพียงพอ การวางแผนและจัดทำแผนแบบเร่งรัดหรือรีบร้อนจะทำให้ขาดประสิทธิภาพ นักวางแผนที่ดีจึงต้องดำเนินการวางแผนล่วงหน้า ระยะเวลาในการจัดทำแผนจะมากหรือน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับประเภทหรือระดับของแผน ขนาดขององค์กร และจำนวนผู้ที่มีส่วน

เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผน เช่น การจัดทำแผนกลยุทธ์ขององค์การอาจต้องใช้เวลาานกว่าแผนกลยุทธ์ในระดับฝ่ายหรือระดับแผนก แผนระยะยาวอาจต้องใช้เวลามากกว่าแผนระยะปานกลางและแผนระยะสั้น เป็นต้น

5. แผนการจัดทำแผน เป็นการเตรียมการทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำแผนไว้ล่วงหน้า โดยกำหนดเป็นกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติตามลำดับขั้นต่อนับตั้งแต่ขั้นเริ่มแรกไปจนกระทั่งแผนแล้วเสร็จและได้รับการอนุมัติ ซึ่งแผนการจัดทำแผนดังกล่าวนี้อาจจัดทำเป็นแผนภูมิหรือจัดทำเป็นปฏิทินปฏิบัติงานรูปแบบอื่นตามที่เห็นเหมาะสมก็ได้ สำหรับแผนการจัดทำแผน อาจประกอบด้วยขั้นตอนหรือกิจกรรมและระยะเวลา ดังตัวอย่างที่แสดงไว้ตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงขั้นตอนและระยะเวลาในการจัดทำแผนกลยุทธ์

ขั้นตอน/กิจกรรม	ระยะเวลาดำเนินการ
1. วิเคราะห์/ประเมินสภาพสภาพแวดล้อมและหน่วยงาน	มกราคม-กุมภาพันธ์
2. กำหนดปณิธาน วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย	มีนาคม-เมษายน
3. จัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับกลยุทธ์และโครงการ	พฤษภาคม- กรกฎาคม
4. พิจารณาแผนฉบับสมบูรณ์	สัปดาห์แรกของเดือนสิงหาคม
5. เสนอแผนเพื่อขออนุมัติและนำไปสู่การปฏิบัติ	สัปดาห์แรกของเดือนกันยายน และตามกรอบเวลาที่กำหนดไว้

### 3. องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือการบริหารที่สะท้อนทิศทางการตัดสินใจอย่างเป็นระบบเพื่อให้หน่วยงานสามารถบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นและมีผลกระทบต่อหน่วยงานในอนาคตให้บังเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายและกลยุทธ์ที่วางไว้

แผนกลยุทธ์ควรมีรายละเอียดหรือมีองค์ประกอบสำคัญอย่างครบถ้วน และควรเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษรหรือจัดทำเป็นเอกสารเพื่อให้สามารถนำมาทบทวน ปรับปรุง และยืนยันกับสิ่งที่ได้กำหนดไว้ก่อนเริ่มดำเนินการ และเมื่อดำเนินการเสร็จสิ้นแล้วยังคงต้องนำแผนหรือกลยุทธ์ที่วางไว้มาประเมินผลหรือทวนสอบเพื่อการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

นักวิชาการด้านการวางแผนได้กล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญของแผนโดยทั่วไปและแผนกลยุทธ์ไว้ดังนี้

Ackoff (1970, pp. 5-6) กล่าวว่า แผนใด ๆ ก็ตาม จะต้องมียุทธศาสตร์ประกอบที่สำคัญจำแนกเป็น 5 ส่วน คือ

1. จุดหมาย (Ends) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงวัตถุประสงค์ ความมุ่งหวัง หรือจุดมุ่งหมายของแผนที่ได้กำหนดขึ้น โดยอาจชี้ถึงสภาพปัญหาหรือความเป็นมาหรือภูมิหลังที่ต้องทำให้มีการวางแผน และรวมถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นจากการวางแผนนั้น

2. วิธีการ (Means) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการนำข้อมูลมาวิเคราะห์ แล้วกำหนดเป็นทางเลือกไว้หลายทางเลือก เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติให้บรรลุถึงจุดหมายที่ได้กำหนดไว้แล้วเป็นองค์ประกอบแรก

3. ทรัพยากร (Resources) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงประเภท ปริมาณ และคุณภาพของทรัพยากร เช่น คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวิธีการจัดการที่จะต้องจัดสรรให้กับวิธีการหรือทางเลือกที่ได้กำหนดไว้

4. การนำแผนไปใช้ (Implementation) เป็นองค์ประกอบที่ระบุถึงวิธีการหรือการตัดสินใจ เพื่อเลือกทางเลือกหรือแนวทางที่ดีที่สุดในการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ของแผนซึ่งได้กำหนดไว้ทางเลือกในการดำเนินงานจะต้องมีลักษณะที่ประหยัดและให้ผลประโยชน์ที่เหมาะสม จึงจะถือว่าเป็นทางเลือกและการดำเนินงานที่ดี

5. การควบคุม (Control) เป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงการตรวจสอบและการประเมินผลการดำเนินงานของแผนว่าเป็นไปด้วยดีมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด มีปัญหาอุปสรรคอย่างไรบ้าง และมีการปรับปรุงหรือหาทางปรับปรุงแก้ไขอย่างไร การควบคุมจะต้องเป็นไปทุกขั้นตอนทุกระยะการดำเนินงานและเป็นไปอย่างต่อเนื่อง

Miner (1978, pp. 212-213) กล่าวว่า แผนประกอบด้วยข้อความหรือสาระสำคัญ 5 ส่วนคือ

1. ความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์
2. กลยุทธ์ในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จ
3. เป้าหมายความสำเร็จทั้งปริมาณและคุณภาพ
4. เงื่อนไขความสำเร็จ
5. แผนงานและโครงการ

ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ (2548, น. 148-152) กล่าวว่า แผนกลยุทธ์ที่จัดทำเป็นเอกสารควรประกอบด้วยสาระสำคัญดังนี้

1. การตรวจติดตามสถานภาพขององค์การ โดยทำการศึกษาและวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การตามเทคนิคการวิเคราะห์แบบ “SWOT” (SWOT Analysis)

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ โดยการศึกษาและวิเคราะห์สถานการณ์แวดล้อมที่เป็นภาวะคุกคามและสภาพแวดล้อมที่ควรให้ความสนใจติดตาม เช่น สถานการณ์ด้านเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สภาวะการณ์ทางสังคม การเมือง สิ่งแวดล้อม เป็นต้น

3. การวิเคราะห์เปรียบเทียบศักยภาพการแข่งขัน โดยการประเมินสถานภาพของคู่แข่งทุกมิติเพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

4. การกำหนดกลยุทธ์ ความเป็นไปได้และข้อจำกัด การกำหนดกลยุทธ์คือการตอบคำถามที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ สถานภาพขององค์การในปัจจุบันเป็นอย่างไร องค์การต้องการจะเป็นอะไรใน

อนาคต และ จะต้องทำอะไรบ้างจึงจะก้าวไปสู่อนาคตที่ต้องการนั้น ซึ่งองค์การโดยทั่วไป มีงานที่ต้องดำเนินอยู่ 3 ลักษณะ คือ งานที่ดำเนินการตามปกติ งานที่ต้องพัฒนาให้เกิดขึ้น และงานที่มุ่งทำให้เกิดผลสำเร็จเป็นกรณีพิเศษ สำหรับงานที่ต้องกำหนดเป็นกลยุทธ์ ก็คือ งานในสองรายการสุดท้าย โดยกลยุทธ์ขององค์การมี 3 ลักษณะคือ กลยุทธ์เชิงเป้าหมาย กลยุทธ์เชิงทิศทาง และกลยุทธ์เชิงวิธีการ กลยุทธ์ในแต่ละลักษณะดังกล่าวยังสามารถจำแนกเป็นลักษณะย่อยๆ ได้อีกหลายรายการเช่นกัน

5. ทรัพยากรเพื่อสนับสนุนการพัฒนากลยุทธ์ ประกอบด้วย งบประมาณ เวลา บุคลากร เทคโนโลยี และอื่น ๆ โดยจะต้องวางแผนการจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้ให้เกิดคุณค่าและประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

6. ข้อความแสดงพันธกิจ เป็นข้อความที่แสดงหรือการอธิบายเกี่ยวกับหลักการ เป้าหมายและบทบาทหน้าที่ขององค์การ

7. กลยุทธ์ที่ดีที่สุดและทางเลือก เป็นการระบุว่าองค์การเลือกใช้กลยุทธ์ใดในการขับเคลื่อนไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนั้นจะต้องผ่านการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และใคร่ครวญไตร่ตรองมาแล้วเป็นอย่างดี

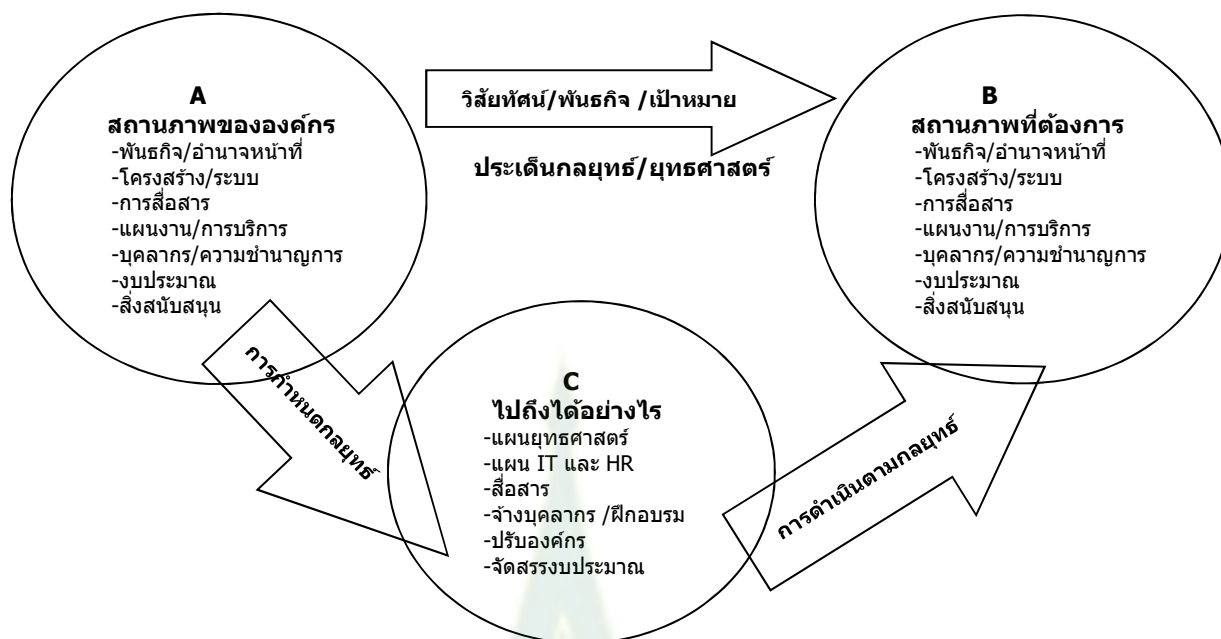
8. วัตถุประสงค์ของแผนกลยุทธ์ เป็นการระบุสิ่งที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตเพื่อให้ผู้เกี่ยวข้องรับรู้และนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

9. มาตรการหรือกลวิธีที่ใช้เป็นกลไกในการผลักดันให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงจากสภาพปัจจุบันไปสู่สภาพในอนาคตที่ต้องการ

10. แผนสำรอง (Contingency plan) เป็นการเตรียมทางเลือกรองรับในกรณีเกิดปัญหา ไม่สามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ ก็สามารถนำแผนสำรองที่เตรียมไว้มาใช้ได้ทันที

11. การกำหนดวิธีการประเมินผลและตัวชี้วัด การประเมินผลอาจเลือกใช้รูปแบบการวิจัย หรือรูปแบบอื่นตามความเหมาะสม ส่วนตัวชี้วัดเป็นสิ่งที่ใช้บอกให้รู้ว่า สิ่งที่ต้องการมีอยู่หรือไม่ เช่น ความรวดเร็ว เป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของการบริการ เป็นต้น

วิโรจน์ มโนพิโมกษ์ (2554, น. 56) กล่าวว่า องค์ประกอบของแผนหรือสิ่งที่ควรบรรจุไว้ในแผนกลยุทธ์ มี 3 ส่วน ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 องค์ประกอบของแผนกลยุทธ์

ที่มา: วิโรจน์ มโนพิโมกษ์ (2554) การนำนโยบายสู่การปฏิบัติ ค้นคืนจาก  
[www.mpa1tru.com/web\\_mpa1/Education/MPA602/715-1.pp](http://www.mpa1tru.com/web_mpa1/Education/MPA602/715-1.pp)

จากภาพที่ 1 แสดงให้เห็นว่า แผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบที่แสดงสาระสำคัญเกี่ยวกับสภาพและสิ่งที่เป็นความต้องการ จำแนกเป็น 3 ส่วนคือ สถานภาพขององค์กรในปัจจุบัน (A) สถานภาพขององค์กรที่ต้องการในอนาคต (B) และวิธีดำเนินงานเพื่อให้บรรลุถึงสถานภาพที่ต้องการ (C) โดยองค์ประกอบหลักแต่ละรายการเหล่านี้ยังมีรายละเอียดปลีกย่อยอื่น ๆ อีก

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ดังที่นำเสนอตามลำดับสามารถสรุปได้ว่า แผนกลยุทธ์มีองค์ประกอบสำคัญ จำแนกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งครอบคลุมขั้นตอนการจัดทำแผนตั้งแต่ขั้นการยกร่างแผนไปจนถึงขั้นการอนุมัติแผน 2) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งครอบคลุมขั้นตอนการจัดทำแผนปฏิบัติการ การดำเนินกิจกรรมตามแผนงานและโครงการและการบริหารแผนงานและโครงการและ 3) การประเมินความสำเร็จของแผนกลยุทธ์ซึ่งครอบคลุมการประเมินผลลัพธ์หรือผลสัมฤทธิ์ของแผนกลยุทธ์ การประเมินกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และการปรับปรุงแผนกลยุทธ์

#### 4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์

##### 4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร

##### 4.1.1 รูปแบบและวิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือบางแห่งเรียกว่า การประเมินสภาพแวดล้อมเป็นการวิเคราะห์สถานการณ์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์แบบ SWOT (SWOT Analysis) จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ การวิเคราะห์สภาพภายในและการวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กร

การวิเคราะห์สภาพในองค์กรเป็นการค้นหาจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) หรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้สภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจนมากยิ่งขึ้น การวิเคราะห์สภาพการณ์ภายในองค์กรอาจนำตัวแบบการวิเคราะห์อย่างใดอย่างหนึ่งที่เหมาะสมกับองค์กรมาใช้ก็ได้ เช่น ตัวแบบการวิเคราะห์ของ McKinsey (The 7s McKinsey model) จำแนกปัจจัยภายในองค์กรไว้ 7 ประการได้แก่ โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบ (System) กลยุทธ์ (Strategy) ทีมงาน (Staff) วิธีการทำงาน (Style) ทักษะหรือความสามารถ (Skill) และค่านิยมร่วม (Shared value) ของบุคลากรในองค์กร

การวิเคราะห์สภาพภายนอกองค์กรเป็นค้นหาโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคามหรืออุปสรรค (Threats) ในการดำเนินงานขององค์กร การวิเคราะห์สภาพนอกองค์กร อาจจำแนกเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General environment) และสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กรโดยตรง (Operational environment) โดยอาจพิจารณนำตัวแบบการวิเคราะห์ที่เหมาะสมมาใช้ในการวิเคราะห์ก็ได้ เช่น ตัวแบบของ Porter ซึ่งกำหนดตัวแปรที่ควรนำมาพิจารณาไว้ 5 รายการ (Five-force model) ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จำหน่ายสินค้า คู่แข่งขันรายใหม่ และสินค้าทดแทน เป็นต้น

เมื่อดำเนินการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรและได้ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ดังกล่าวแล้ว สิ่งที่ต้องดำเนินการในขั้นต่อไปคือ การนำข้อมูลสารสนเทศที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร ต่อไป

##### 4.1.2. การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ขององค์กร

##### 1) การกำหนดวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) คือ ภาพในอนาคตขององค์กรที่ผู้บริหารและสมาชิกทุกคนร่วมกันกำหนดหรือจินตนาการขึ้นจากผลการวิเคราะห์สถานการณ์ในปัจจุบัน ผนวกกับวัตถุประสงค์ การกิจ และค่านิยมขององค์กร โดยพรรณนาให้เห็นถึงเป้าหมายหรือความมุ่งมั่นที่องค์กรต้องการบรรลุผลสำเร็จไว้อย่างชัดเจน

วิสัยทัศน์ที่ดีควรเขียนเป็นข้อความพรรณนาภาพอนาคตขององค์กรที่ปรารถนาให้เกิดขึ้นโดยมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความคาดหวัง ซึ่งอาจเป็นภาพลักษณ์ขององค์กรที่พึงประสงค์ในอนาคต ความสามารถเฉพาะที่โดดเด่น แนวคิดหลักการที่ขึ้นนำองค์กร ตัวแบบกระบวนการที่พึงประสงค์ เทคโนโลยีและ



เครื่องมือในอนาคต สภาพแวดล้อม หรืองานที่ตรงกับตามความต้องการของลูกค้า ผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

2. พันธกิจขององค์การ หรือภาระหน้าที่ซึ่งองค์การจะต้องดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

3. ค่านิยมร่วม หรือคุณค่าหลัก ปรัชญา ความเชื่อที่ยึดถือร่วมกันในองค์การ หากพิจารณาในแง่การวางแผน วิสัยทัศน์ คือ ความคาดหวังหรือภาพฝันในอนาคตขององค์การ ภายในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งอาจกำหนดไว้เป็น 5 ปี 10 ปี หรือ 15 ปีข้างหน้า ดังนั้น การกำหนดวิสัยทัศน์จึงควรเขียนเป็นข้อความที่มีคุณลักษณะ ดังนี้

1. สร้างแรงกระตุ้นหรือแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกในองค์การ
2. ขยายขีดจำกัดไปสู่ความก้าวหน้าขององค์การ
3. ชัดเจน ไม่คลุมเครือ
4. เป็นสิ่งที่ทำได้จริง ไม่เพ้อฝัน
5. สอดคล้องกับค่านิยมสำคัญขององค์การ
6. สื่อความหมายได้ชัดเจน หรือเข้าใจง่าย

สำหรับกระบวนการในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การ อาจดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

1. จัดประชุมคณะกรรมการออกแบบสร้างวิสัยทัศน์โดยให้แต่ละคนระบุ เหตุการณ์ หรือการตัดสินใจในอดีตที่เคยขึ้นกับองค์การ ประมาณ 4-8 รายการ
2. ให้สมาชิกแต่ละคนเขียนวัตถุประสงค์ในการทำงานให้กับองค์การโดยให้แสดงถึงความผูกพันด้านจิตใจหรือความรับผิดชอบที่มีต่องานที่ทำ
3. ให้สมาชิกร่วมกันจินตนาการว่าในอนาคต ซึ่งอาจจะระบุเป็นช่วงเวลาให้ชัดเจน เช่น 5, 10, หรือ 15 ปีข้างหน้า เป็นต้น องค์การควรจะประสบความสำเร็จในด้านใด มีชื่อเสียงด้านใด บรรลุวัตถุประสงค์อะไรบ้าง หรือยังมีข้อบกพร่องในด้านใดบ้าง
4. ให้สมาชิกร่วมกันพิจารณาว่า ลักษณะขององค์การที่คาดหวังไว้นั้น สอดคล้องกับภารกิจและหน้าที่ขององค์การมากน้อยเพียงใด
5. นำข้อคิดที่ได้ทั้งหมดมาเขียนเป็นข้อความพรรณนาเกี่ยวกับภาพอนาคตหรือวิสัยทัศน์ขององค์การ

## 2) การกำหนดพันธกิจขององค์การ

พันธกิจ (Mission) หมายถึง ทิศทางในการดำเนินงานขององค์การที่สมาชิก ร่วมกันกำหนดขึ้นเป็นข้อความที่แสดงให้เห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ การตัดสินใจ เป้าหมาย และ/หรือ ยุทธศาสตร์ขององค์การ

พันธกิจขององค์การตามความหมายที่กล่าวไว้ข้างต้นควรสอดคล้องกับหน้าที่หรือภารกิจขององค์การ ซึ่งองค์การทุกแห่งมีหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ จำแนกเป็น 2 ลักษณะ คือ

1. ภารกิจตามบทบาทหน้าที่ขององค์กรซึ่งเป็นหน้าที่หลัก (Mandate) ที่องค์กรนั้นตั้งขึ้นเพื่อให้บริการต่อสังคม และเป็นหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบหรือถือปฏิบัติตลอดไป

2. ภารกิจที่องค์กรจะต้องดำเนินการเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า พันธกิจ (Organizational mission) ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมได้ตามสถานการณ์ แต่ควรให้สอดคล้องกับภารกิจ หน้าที่ หรือวัตถุประสงค์หลักขององค์กร

### 3) การกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กร

เป้าประสงค์ขององค์กร (Organizational goal) หมายถึง สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้าย โดยระบุสิ่งที่องค์กรต้องการทำให้เป็นผลสำเร็จ หรือสิ่งที่องค์กรต้องการจะเป็นภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดไว้ซึ่งอาจกำหนดเป็นเป้าประสงค์ในระยะสั้น หรือเป้าประสงค์ในระยะยาว ก็ได้

เป้าประสงค์ จำแนกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. เป้าประสงค์ของแผนกลยุทธ์หรือเป้าประสงค์ในระดับองค์กร ซึ่งกำหนดเป็นผลลัพธ์โดยรวมขององค์กร

2. เป้าประสงค์ของแผนยุทธวิธีหรือเป้าประสงค์ในระดับหน่วยปฏิบัติ เป็นเป้าหมายที่กำหนดขึ้นเพื่อให้การดำเนินงานของหน่วยงานแต่ละแห่งบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

3. เป้าประสงค์ของแผนปฏิบัติการ หรือเป้าประสงค์ในระดับหน้าที่ เป็นเป้าหมายที่กำหนดขึ้นเพื่อให้แผนกหรือบุคลากรในแต่ละแผนกเป็นผู้ปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ

ในการกำหนดเป้าประสงค์ขององค์กรทุกระดับดังที่กล่าวมา ควรมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. สามารถวัดหรือตรวจสอบได้
2. มีความเป็นไปได้หรือมีโอกาสที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จได้
3. สามารถยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยนได้ เนื่องจากในช่วงเวลาที่มีการกำหนดเป้าประสงค์นั้น อาจมีปัจจัยบางประการที่ยังไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้น เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นจึงควรสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ด้วย

4. มีความสอดคล้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

## 4.2 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

### 4.2.1 แนวทางในการกำหนดกลยุทธ์

เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าประสงค์ขององค์กรไว้ชัดเจน เป็นที่ยอมรับแล้ว ขั้นตอนต่อมาก็คือ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร โดยกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นนี้หากเป็นองค์กรขนาดใหญ่ อาจอาจเรียกว่า กลยุทธ์หลักหรือประเด็นทางยุทธศาสตร์โดยรวมกลยุทธ์ไว้เป็นกลุ่ม ๆ ทั้งนี้เพื่อให้สมาชิกทุกระดับในองค์กรเข้าใจตรงกัน

กลยุทธ์ขององค์การเป็นแนวทางหรือวิธีการที่จะทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การมีแนวทางในการดำเนินการ ดังนี้

#### 1) การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้เทคนิคแบบ SWOT

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแบบ SWOT มีขั้นตอนในการดำเนินการและประเด็นการพิจารณาคือ

1.1) การพิจารณาโอกาส ต้องเสาะแสวงหาวิธีการที่จะนำจุดแข็งขององค์การไปใช้ให้เป็นประโยชน์แต่ต้องคำนึงถึงจุดอ่อนควบคู่ด้วย เพราะองค์การอาจมีจุดอ่อนที่เป็นอุปสรรคทำให้ไม่สามารถนำเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ในการแสวงหาโอกาสที่เกิดขึ้นได้ เช่น เมื่อเศรษฐกิจเฟื่องฟู องค์การที่มีขีดความสามารถด้านการผลิตสูงย่อมมีความได้เปรียบ แต่ถ้าหากองค์การนั้นมีจุดอ่อนอยู่ที่การตลาดหรือการให้บริการก็จะทำให้ไม่สามารถใช้จุดแข็งด้านความสามารถในการผลิตได้อย่างเต็มที่ เป็นต้น

1.2) การพิจารณาถึงภัยคุกคามที่สำคัญ ต้องเสาะแสวงหากกลยุทธ์ที่สามารถนำเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาใช้ในการป้องกันตัว หรือนำจุดแข็งนั้นไปใช้หาโอกาสอื่นเพิ่มขึ้น เช่น เมื่อมีคู่แข่งที่มีความเข้มแข็งเข้ามาในตลาดที่เราครองอยู่ ก็อาจต้องใช้จุดแข็งของเรา ซึ่งอาจเป็นความสนิทสนมกับตัวแทนจำหน่ายในพื้นที่เป็นเครื่องป้องกันตัว เป็นต้น

การกำหนดกลยุทธ์องค์การโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การดังที่กล่าวมา มีแนวทางในการเลือกใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพที่เกิดขึ้น ดังข้อสรุปในตารางที่ 2

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์การ

โอกาส	ภัย คุกคาม	จุดแข็ง	จุดอ่อน	กลยุทธ์ที่ใช้
มาก	น้อย	มาก	น้อย	ควรใช้กลยุทธ์ในเชิงรุก (Aggressive) เพื่อเพิ่มจำนวนผู้รับบริการ หรือพัฒนาวิธีการ/ผลิตภัณฑ์ขึ้นใหม่เพื่อเป็นช่องทางในการขยายบริการให้เพิ่มมากขึ้น
มาก	น้อย	น้อย	มาก	ควรใช้กลยุทธ์การพัฒนาองค์การ (Turnaround) เพื่อแก้ไขจุดอ่อน และเพิ่มโอกาสให้มากขึ้น
น้อย	มาก	มาก	น้อย	ควรใช้กลยุทธ์การป้องกันตัว (Defensive) เพื่อนำจุดแข็งมาใช้ต่อต้านกับภัยคุกคาม หรือการแตกตัว (diversification) เพื่อนำจุดแข็งไปใช้ในการสร้างโอกาสในด้านอื่น

โอกาส	ภัยคุกคาม	จุดแข็ง	จุดอ่อน	กลยุทธ์ที่ใช้
น้อย	มาก	น้อย	มาก	ควรใช้กลยุทธ์การประคองตัวหรือถอยฉาก (Retrenchment) หรือหาทางหันเหไปทำกิจการอย่างอื่นที่มีความเหมาะสมมากกว่า

ที่มา : ดำรงค์ วัฒนา (2551) คู่มือการจัดทำแผนยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยงานภาครัฐ ค้นคืนจาก [http:// www.ops.moc.go.th/pcni/strategie%20manual.htm](http://www.ops.moc.go.th/pcni/strategie%20manual.htm)

การกำหนดกลยุทธ์องค์การ นอกจากจะกำหนดโดยใช้ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ดังที่นำเสนอในตารางที่ 2 แล้ว อาจกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ตารางการวิเคราะห์สถานการณ์แบบเมทริกซ์ (SWOT Matrix) ดังตารางที่ 3 ดังนี้

ตารางที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์องค์การโดยใช้ตารางวิเคราะห์สถานการณ์แบบเมทริกซ์

	โอกาส			ภัยคุกคาม		
	O1	O2	O3	T1	T2	T3
จุดแข็ง	S1	กลยุทธ์ S1O2				
	S2		กลยุทธ์ S2O3		กลยุทธ์S2T2	
จุดอ่อน	W1	กลยุทธ์ W1O1				
	W2			กลยุทธ์ W2T1		

ที่มา : ตรีรัฐ ณะสมบุรณ์ (2549) หลักและวิธีการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ ค้นคืนจาก [http:// www.dld.go.th/audit/mpampm.ppt](http://www.dld.go.th/audit/mpampm.ppt)

จากตารางที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การโดยใช้ตารางวิเคราะห์สถานการณ์แบบเมทริกซ์ (SWOT Matrix) มีหลักในการพิจารณาดังนี้

1. ใช้กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) เมื่อต้องการนำจุดแข็งและโอกาสที่เปิดกว้างไปใช้ให้เป็นประโยชน์

2. ใช้กลยุทธ์เชิงรับ (ST Strategy) เมื่อต้องการนำจุดแข็งไปจัดการกับภัยคุกคามจากภายนอกหรือใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์ แต่เลี่ยงภัยคุกคาม

3. ใช้กลยุทธ์เชิงปรับ (WO Strategy) เมื่อต้องการลดจุดอ่อนและใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์ เนื่องจากเห็นโอกาสภายนอก แต่ภายในยังมีปัญหา

4. ใช้กลยุทธ์เชิงถอย (WT Strategy) เมื่อต้องการลดจุดอ่อนและภัยคุกคามให้เหลือน้อยที่สุด ในบางสถานการณ์องค์การอาจจำเป็นต้องต่อสู้เพื่อความอยู่รอด ดังนั้นจึงควรเลือกใช้กลยุทธ์การพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส (Retrenchment Strategy)

อนึ่ง กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นตามตารางวิเคราะห์สถานการณ์แบบเมทริกซ์ข้างต้น กลยุทธ์ในแต่ละด้าน อาจกำหนดเป็นกลยุทธ์หลักเพียงกลยุทธ์เดียวหรือกำหนดให้มีมากกว่าหนึ่งกลยุทธ์ก็ได้ตามความเหมาะสม

## 2) การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้เทคนิคมุมมองแบบสมดุล

Kaplan & Norton ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ “มุมมอง” (Perspective) เพื่อใช้ในการกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์การ จำแนกเป็น 4 มุมมอง โดยเรียกว่า Balanced scorecard (BSC) หรือ มุมมองแบบสมดุล ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านกระบวนการภายใน มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโตขององค์การ โดยแต่ละมุมมองมีประเด็นในการพิจารณาเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์การ ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial perspective) เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิต การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ การเพิ่มขึ้นของกำไร เป็นต้น

2. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal process perspective) เช่น การจัดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในขององค์การ การจัดการด้านการผลิตที่มีประสิทธิภาพ การประชาสัมพันธ์ ระบบและเครื่องมือในการดำเนินงานที่ทันสมัย และการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น เป็นต้น

3. มุมมองด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ (Customer perspective) เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ ภาพลักษณ์ขององค์การ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and growth perspective) เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร ความพึงพอใจขวัญ และกำลังใจของบุคลากร การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกและสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ทักษะในการทำงาน และระบบสารสนเทศที่ทันสมัย เป็นต้น

## 5. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์สู่ปฏิบัติเป็นการนำสิ่งที่คิดหรือกำหนดขึ้นเป็นกลยุทธ์ไปจัดกระทำให้บังเกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมาย โดยการกำหนดเป็นแผนงาน โครงการ และกิจกรรมเพื่อให้ผู้รับผิดชอบแต่ละส่วนนำไปดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามกรอบเวลาและตามเงื่อนไขที่กำหนดไว้ การนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ

ซึ่งจะกล่าวถึงต่อไปนี้ จำแนกเป็น 2 หัวข้อ คือ การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการบริหารแผนงานและโครงการ โดยมีสาระสำคัญ ดังนี้

### 5.1 การจัดทำแผนปฏิบัติการ

แผนปฏิบัติการ (Operational plan หรือ Action plan) ในบางแห่งอาจเรียกว่า แผนปฏิบัติการประจำปี หรือแผนงบประมาณรายปี โดยแผนปฏิบัติการที่จัดทำขึ้นนี้ต้องสัมพันธ์กับผลการวิเคราะห์ในชั้นการกำหนดกลยุทธ์ โดยนำรายการที่ระบุไว้ในช่อง “สิ่งที่ต้องการทำ (Initials)” มาจัดทำเป็นรายละเอียดตามหัวข้อดังนี้

1. ชื่อแผนงานหรือชื่อกลยุทธ์
2. วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายของแผนงานซึ่งสามารถกำหนดเป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จ (Key performance indicators) เพื่อใช้ในการติดตามประเมินความสำเร็จของการดำเนินงานขององค์การ
3. ชื่อโครงการ งานหรือกิจกรรมในแผนงานนั้น
4. วัตถุประสงค์ เป้าหมายและ/หรือตัวชี้วัดผลสำเร็จของโครงการ กิจกรรมที่สามารถใช้ในการติดตามประเมินผลงานได้
5. ระยะเวลาที่แสดงให้เห็นเกี่ยวกับลำดับก่อนหลังในการดำเนินการ
6. ผู้รับผิดชอบในการดำเนินโครงการ
7. งบประมาณ และปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ เช่น วัสดุอุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จ

การจัดทำแผนปฏิบัติการ ควรให้มืองค์ประกอบและสาระสำคัญตามแนวทางต่อไปนี้คือ

1. ชื่อแผนปฏิบัติ เนื่องจากแต่ละปีมีแผนงาน/โครงการค่อนข้างมาก ดังนั้น จึงควรตั้งชื่อแผนปฏิบัติการให้ชัดเจนและที่สำคัญควรจะต้องตั้งชื่อโดยอาศัยแนวคิดทางการตลาดเข้ามาด้วย เพราะจะช่วยให้ทุกคนที่เกี่ยวข้องสามารถจดจำแผนปฏิบัติการนั้นได้ดียิ่งขึ้น เป็นการสร้างคุณค่าหรือเอกลักษณ์แก่แผนปฏิบัติการนั้น ๆ
2. ขั้นตอนหลัก ในแผนปฏิบัติการ ควรกำหนดขั้นตอน/กระบวนการหลักๆ ไว้ให้ชัดเจนโดยเริ่มจากกระบวนการแรกจนถึงกระบวนการสุดท้าย เช่น ขั้นตอนแรกจัดฝึกอบรมให้ความรู้ ขั้นตอนที่สองประชุมเชิงปฏิบัติการ ขั้นตอนที่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นต้น
3. โครงการ/กิจกรรม เมื่อได้ขั้นตอนหรือกระบวนการหลักแล้ว ควรกำหนดโครงการ/กิจกรรมย่อยๆ ของแต่ละขั้นตอนว่ามีอะไรบ้าง เช่น ขั้นตอนการฝึกอบรม มีกิจกรรมที่ต้องดำเนินการประกอบด้วย การกำหนดหลักสูตรฝึกอบรม การติดต่อวิทยากร การแจ้งกำหนดการฝึกอบรมให้หน่วยงานต่าง ๆ รับทราบ เป็นต้น
4. วิธีการหรือแนวทางในการปฏิบัติ เพื่อป้องกันปัญหาในการนำกิจกรรมไปปฏิบัติ ควรระบุแนวทางในการปฏิบัติตามแต่ละกิจกรรมให้ชัดเจน เช่น ประชาสัมพันธ์โดยใช้การติดประกาศ ใช้อีเมล ใช้เสียงตามสาย และมีการติดตามผลทุกสัปดาห์ เป็นต้น

5. กำหนดวันเวลาสถานที่ โดยระบุว่ากิจกรรมแต่ละรายการจะทำเมื่อไร และหากสามารถระบุวันเวลาและสถานที่ได้ก็จะยิ่งดีมากเพราะจะทำให้สามารถดูภาพรวมของแผนปฏิบัติการได้ว่ามีกิจกรรมใดบ้างที่สามารถทำไปพร้อมกันได้หรือกิจกรรมใดที่ต้องรอให้กิจกรรมอื่นเสร็จสิ้นก่อนจึงจะดำเนินการได้

6. ความเสี่ยงของขั้นตอนหรือกิจกรรม เพื่อให้แผนปฏิบัติการเป็นแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติให้บังเกิดผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ จึงควรมีการวิเคราะห์ความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคของขั้นตอนหรือกิจกรรมไว้ด้วย เช่น ความเสี่ยงของกิจกรรมการจัดฝึกอบรมคือหน่วยงานต่าง ๆ มีภาระงานมากไม่สามารถส่งบุคลากรเข้ารับการฝึกอบรมทั้งหมดได้ในคราวเดียว เป็นต้น

7. แผนปฏิบัติการสำรอง ควรมีมาตรการรองรับปัญหาฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้นโดยนำเอาความเสี่ยงหรือปัญหาอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นมากำหนดเป็นแนวทางในการป้องกันแก้ไขเพื่อผ่อนหนักให้เป็นเบาหรือลดผลกระทบต่อแผนปฏิบัติการโดยรวม เช่น จัดเตรียมแผนสำรองในการฝึกอบรมโดยแบ่งผู้เข้ารับการฝึกอบรมออกเป็นกลุ่มย่อยๆ หรือกำหนดช่วงเวลาในการฝึกอบรมให้เร็วขึ้น หรือทยอยจัดฝึกอบรมเป็นรุ่น ๆ ตลอดปี เป็นต้น

8. งบประมาณ ควรมีการวิเคราะห์และกำหนดงบประมาณจากทุกกิจกรรมเพื่อให้แผนปฏิบัติการมีความใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพราะถ้าหากสามารถประมาณการงบประมาณได้ละเอียดมากเท่าใด โอกาสที่งบประมาณโดยรวมจะผิดพลาดก็ย่อมมีน้อยลง

9. ผู้รับผิดชอบ ควรมีการกำหนดตำแหน่งหรือชื่อบุคคลผู้รับผิดชอบแผนปฏิบัติการหลัก (action plan leader/owner) ไว้หนึ่งคน และในแต่ละกิจกรรมควรมีการกำหนดผู้รับผิดชอบให้ชัดเจนเช่นเดียวกัน ทั้งนี้เพื่อจะได้พิจารณาได้ว่า บุคลากรผู้ใดมีงานรับผิดชอบมากเกินไปหรือน้อยเกินไป และคนที่รับผิดชอบมีความเหมาะสมกับกิจกรรมนั้น ๆ หรือไม่

## 6. บทบาทของผู้บริหารกับการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

การจัดทำแผนกลยุทธ์ในระดับสถานศึกษาเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงของผู้บริหารสถานศึกษา ในฐานะหัวหน้าสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุดของหน่วยงานระดับปฏิบัติ การจัดทำแผนกลยุทธ์ในระดับสถานศึกษาให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพและบังเกิดประโยชน์สูงสุด ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทสำคัญ จำแนกเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ บทบาทในการวางแผนกลยุทธ์ และ บทบาทในการบริหารแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีสาระสำคัญดังนี้

### 6.1 บทบาทในการวางแผนกลยุทธ์

บทบาทในการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สามารถจำแนกตามขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์เป็น 2 ลักษณะ คือ

6.1.1 ในขั้นการวางแผนหรือวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งมีกิจกรรมประกอบด้วย การรวบรวมข้อมูลและข้อเท็จจริง การระบุปัญหาและความต้องการ การวิเคราะห์สาเหตุปัญหาและความต้องการ การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย และการกำหนดกลยุทธ์หรือวิธีการแก้ปัญหา

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในชั้นตอนนี้ ได้แก่ บทบาทการเป็นที่ปรึกษา การเป็นนักเจรจาต่อรอง การเป็นผู้ประสานงาน และการเป็นผู้อำนวยความสะดวก

6.1.2 ในชั้นปฏิบัติการหรือดำเนินการให้เกิดผลสำเร็จตามกลยุทธ์ ซึ่งมีกิจกรรมประกอบด้วย การกำหนดกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติ การกำหนดเวลาระยะในการทำกิจกรรม การกำหนดทรัพยากรและค่าใช้จ่าย การกำหนดผู้รับผิดชอบกลยุทธ์ แผนงานและโครงการ การชี้แจงผู้เกี่ยวข้องในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการดำเนินการเพื่อให้เกิดผลสำเร็จตามกลยุทธ์ที่วางไว้

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในชั้นตอนนี้ ได้แก่ บทบาทในการเป็นผู้กระตุ้น การเป็นผู้เชื่อมสัมพันธ์ และการเป็นนักสื่อสาร

## 6.2 บทบาทในการบริหารแผนกลยุทธ์

ผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่รับผิดชอบในการบริหารแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาให้เกิดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยต้องมีบทบาทในการบริหารแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา จำแนกเป็น 3 ลักษณะ คือ บทบาทในการบริหารโครงการ บทบาทในการบริหารความเสี่ยง และบทบาทในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีสาระสำคัญ (ไตรรัตน์ โภคพลากรณ์, 2551, น. 13 – 44) ดังนี้

### 6.2.1 บทบาทในการบริหารโครงการ

โครงการที่สถานศึกษารับผิดชอบ มี 2 ลักษณะคือ โครงการที่จัดทำขึ้นตามกลยุทธ์ของหน่วยงานต้นสังกัด และโครงการที่จัดทำขึ้นตามกลยุทธ์ของสถานศึกษา ซึ่งโครงการทั้งสองลักษณะดังกล่าวผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทในการบริหารโครงการ คือ

1) เป็นผู้เร่งรัดโครงการ (Project expediter) โดยทำหน้าที่เป็นตัวแทนของหน่วยงานต้นสังกัดในการเร่งรัด กำกับและติดตามงานให้สำเร็จตามเป้าหมายภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้

2) เป็นผู้ประสานโครงการ (Project coordinator) โดยทำหน้าที่เป็นหัวหน้าคณะผู้ปฏิบัติงาน ใช้ความเป็นผู้นำในการตัดสินใจตามกระบวนการทำงานและติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อก่อให้เกิดเอกภาพในการควบคุม และ

3) เป็นผู้สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Project confederation) โดยทำหน้าที่เป็นผู้มีอำนาจอย่างเต็มที่นับตั้งแต่การวางแผน การอำนวยการ และการควบคุมโครงการเพื่อมีเอกภาพในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

### 6.2.2 บทบาทในการบริหารความเสี่ยง

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีบทบาทในการบริหารความเสี่ยง ในลักษณะต่อไปนี้

1. เป็นผู้สนับสนุนการปฏิบัติตามกรอบการบริหารความเสี่ยง โดยกระตุ้น โน้มน้าวให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาเข้าใจความสำคัญและเห็นคุณค่าของการบริหารความเสี่ยง

2. เป็นผู้สร้างเจตคติที่ดีต่อการเปลี่ยนแปลง โดยชี้แจงให้ครูและบุคลากรทุกคนรับรู้ความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงระบบและกระบวนการบริหารงานเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพและเกิดผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ต้องการทั้งในระดับสถานศึกษาและระดับบุคคล



3. เป็นผู้สามารถสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้มั่นใจได้ว่า ผู้บริหารจะได้รับข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยงอย่างถูกต้องและทันเวลา ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บริหารสามารถตัดสินใจจัดการความเสี่ยงตามลำดับความสำคัญ หรือตามการเปลี่ยนแปลงหรือความเสี่ยงที่เกิดขึ้นใหม่ และ ผู้บริหารสามารถติดตามแผนการจัดการความเสี่ยงได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำมาใช้ปรับปรุงการบริหารสถานศึกษาและจัดการความเสี่ยงต่าง ๆ เพื่อให้สถานศึกษามีโอกาสในการบรรลุวัตถุประสงค์ได้มากที่สุด

4. เป็นผู้ประเมินการบริหารความเสี่ยง ใน 2 รูปแบบ คือ การประเมินความเสี่ยงในรูปแบบของผลกระทบและโอกาสที่อาจเกิดขึ้น การบริหารความเสี่ยงที่ประสบความสำเร็จ จะช่วยให้ความเสี่ยงอยู่ในระดับที่สถานศึกษายอมรับได้ และการประเมินความสำเร็จของการบริหารความเสี่ยง โดยอาศัยดัชนีวัดผลการดำเนินงานซึ่งอาจกำหนดเป็นระดับสถานศึกษา ฝ่ายงาน หรือของแต่ละบุคคล การใช้ดัชนีวัดผลการดำเนินงานนี้อาจปฏิบัติร่วมกับกระบวนการด้านทรัพยากรบุคคล

5. เป็นผู้สร้างกลไกด้านทรัพยากรบุคคล โดยครูและบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจกรอบการบริหารความเสี่ยงและความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลในการจัดการความเสี่ยงและสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับความเสี่ยง การฝึกอบรมในสถานศึกษาควรต้องคำนึง คือ ความแตกต่างกันของระดับความรับผิดชอบในการบริหารความเสี่ยง และความรู้ที่เกี่ยวกับความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยงที่มีอยู่แล้วในสถานศึกษา

6. เป็นผู้กำกับติดตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยกำหนดวิธีที่เหมาะสมในการติดตามการบริหารความเสี่ยง รวมทั้งการรายงานและการสอบทานขั้นตอนตามกระบวนการบริหารความเสี่ยง

### 6.2.3. บทบาทในการเป็นผู้นำเปลี่ยนแปลง

การเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้มนุษย์ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำรงชีวิตเพิ่มมากขึ้น โดยเทคโนโลยีที่มีความจำเป็นต่อมนุษย์ยุคใหม่มากที่สุดก็คือ เทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งนี้เนื่องจากมนุษย์ในทุกสังคมต่างต้องการความสะดวกสบายและความฉับไวในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่น

การที่มนุษย์ต้องพึ่งพาเทคโนโลยีสมัยใหม่เพิ่มมากขึ้น ทำให้ต้องมีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ซึ่งเทคโนโลยียุคใหม่เหล่านี้ได้ก่อให้เกิดผลกระทบบุคคลและสังคมอย่างกว้างขวางทั้งในด้านการดำรงชีวิต การติดต่อสื่อสาร และการทำงาน ดังนั้น สถานศึกษาจึงมีความจำเป็นที่ต้องปรับปรุงรูปแบบ กระบวนการ และวิธีการบริหารสถานศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยียุคใหม่ โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีบทบาทในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีหรือมีภาวะผู้นำทางเทคโนโลยี (E-leadership) (สมชาย เทพแสง, 2547: น. 16-17) ดังนี้

1. ต้องมีวิสัยทัศน์อย่างชัดเจน (Envision) มีความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการเกี่ยวกับนำเทคโนโลยีและความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์มาประยุกต์ใช้ในการบริหารและจัดการในสถานศึกษา

2. ต้องมีความสามารถในการบริหารและจัดการ (Enable) โดยนำเทคโนโลยีมาใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการคุณภาพของสถานศึกษา

3. ต้องมีความเข้าใจและหยั่งรู้ (Empowerment) ความสามารถของครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี และสามารถขับเคลื่อนให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมาย
4. ต้องมีความสามารถในการสร้างพลัง (Energize) เพื่อคอยกระตุ้นครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้มีพลังในการทำงาน และปฏิบัติงานอย่างมีความสุข
5. ต้องตั้งใจและจดจ่อต่อการทำงาน (Engage) โดยมุ่งมั่นอย่างแรงกล้าเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ
6. ต้องสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงาน (Enhance) ให้เกิดความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่อง เป็นไปตามมาตรฐาน
7. ต้องกระตุ้นและแรงจูงใจ (Encourage) ให้ครูและบุคลากรหรือผู้ร่วมงานสามารถปฏิบัติงานอย่างมีความสุข
8. ต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotion) สามารถหยั่งรู้จิตใจผู้ร่วมงาน อารมณ์คนได้ สุขุมรอบคอบ สามารถควบคุมอารมณ์ได้เป็นอย่างดี
9. ต้องทำงานให้เป็นรูปธรรม (Embody) ช่วยให้การสื่อสารประสบความสำเร็จและเกิดความผิดพลาดน้อย
10. ต้องมองไกล (Eagle) โดยเน้นในภาพรวมกว่าการมองรายละเอียดหรือมองเป้าหมายและผลงานเป็นหลัก



<b>ใบงาน - หน่วยการเรียนรู้ที่ 3</b>
<b>การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)</b>

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการอบรมอ่านใบความรู้ที่ 3 แล้วปฏิบัติกิจกรรมตามใบงาน

1. จงอธิบายความหมายและความสำคัญของแผนกลยุทธ์

.....

.....

.....

2. จงอธิบายขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษา

.....

.....

.....

3. จงอธิบายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

.....

.....

.....

4. จงอธิบายการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและกลยุทธ์

.....

.....

.....

5. จงอธิบายบทบาทของผู้บริหารกับการจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

.....

.....

.....

## แผนการอบรม หน่วยการเรียนรู้ที่ 4

<b>ชุดฝึกอบรมผ่านเว็บ</b>
<b>การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา (Educational Resource Management)</b>
<b>วิทยากร</b>
<b>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กุลชลิ จงเจริญ</b>

### 1. คำอธิบายรายวิชา

แนวคิดเกี่ยวกับความหมายและความสำคัญของทรัพยากรทางการศึกษา ขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา แหล่งทรัพยากรทางการศึกษา หลักการในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา บทบาทของผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรการศึกษา และแนวทางการบริหารทรัพยากรการศึกษาของผู้บริหารการศึกษา

### 2. วัตถุประสงค์

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถ

- 2.1 อธิบายความหมายและความสำคัญของทรัพยากรทางการศึกษาได้
- 2.2 อธิบายขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาได้
- 2.3 อธิบายแหล่งทรัพยากรทางการศึกษาได้
- 2.4 อธิบายหลักการในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษาได้
- 2.5 อธิบายบทบาทของผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรการศึกษาได้
- 2.6 ระบุแนวทางการบริหารทรัพยากรการศึกษาของผู้บริหารการศึกษาได้

### 3. สาระการอบรม

- 3.1 ความหมายและความสำคัญของทรัพยากรทางการศึกษา
- 3.2 ขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา
- 3.3 แหล่งทรัพยากรทางการศึกษา
- 3.4 หลักการในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา
- 3.5 บทบาทของผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรการศึกษา
- 3.6 แนวทางการบริหารทรัพยากรการศึกษาของผู้บริหารการศึกษา

#### 4. กิจกรรมการฝึกอบรม

- 4.1 ทำแบบทดสอบก่อนเรียน
- 4.2 ศึกษาใบความรู้
- 4.3 ศึกษาเอกสารประกอบ/ฟังบทบรรยาย
- 4.4 สืบค้นจากแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง
- 4.5 ทำใบงาน
- 4.6 ทำแบบทดสอบหลังเรียน

#### 5. สื่อประกอบการอบรม

- 5.1 แบบทดสอบก่อนเรียน
- 5.2 ใบความรู้
- 5.3 ใบงาน
- 5.4 บทบรรยายประกอบ Power Point
- 5.5 แหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น
  - <http://cms.dru.ac.th/jspui/handle/123456789/597>
  - <http://www.dpu.ac.th/dpurc/assets/uploads/magazine/1hr75qv09ejo440o0o.pdf>
  - <http://journalrec.mbu.ac.th/images/pdf/journal4-1/27p325-338.pdf>
  - <http://www.oecd.org/education/innovation-education/2675945.pdf>
  - <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/123456789/5472>
- 5.6 แบบทดสอบก่อนเรียน

#### 6. การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

- 6.1 วิธีการวัดผล
  - 6.1.1 การประเมินความรู้พื้นฐาน (ก่อนการอบรม)
  - 6.1.2 การประเมินความรู้ที่ได้รับ (หลังการอบรม)
- 6.2 เกณฑ์การประเมินผล
 

ผู้เข้าอบรมจะมีผลการผ่านการฝึกอบรม เมื่อผลการทดสอบหลังการอบรมไม่ต่ำกว่า ร้อยละ

70

#### 7. บรรณานุกรม

กระทรวงศึกษาธิการ. (2545). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 พร้อมกฎกระทรวงที่เกี่ยวข้องและพระราชบัญญัติการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พัฒนาหนังสือ กรมวิชาการ.

- ชัยอนันต์ สมุทวณิช. (2543). รายงานการวิจัยระบบการบริหารจัดการเพื่อการจัดสรรทรัพยากรสำหรับ  
การศึกษาพื้นฐาน 12 ปี ที่สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542.  
กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- ปราชญา กล้าผจญ. (2552). *หลักและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง.
- ปรีชา คัมภีรปกรณ์. (2537). หน่วยที่ 1 การบริหารทรัพยากรการศึกษา. ใน *ประมวลการสอนชุดวิชาการ  
บริหารทรัพยากรทางการศึกษา*. หน่วยที่ 1-8. (หน้า 1- 64). นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ปรีชา คัมภีรปกรณ์. (2541). หน่วยที่ 1 การบริหารทรัพยากรการศึกษา. ใน *ประมวลการสอนชุดวิชาการ  
บริหารทรัพยากรทางการศึกษา*. หน่วยที่ 1-8. (หน้า 1- 64). (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: สาขาวิชา  
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2553). *การบริหารวิชาการ*. กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.
- รุ่ง แก้วแดง. (2545). *ปฏิบัติการศึกษาไทย*. กรุงเทพมหานคร: มติชน.
- วิจิตร ศรีสอ้าน. (2544). *ทรัพยากรการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- สังวาล วุฒิสেলা. (2548). *การบริหารทรัพยากรทางการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี เขต 5. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต).*  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, อุบลราชธานี.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2549). *รายงานสภาวะการศึกษาไทย ปี 2547/2548 รากเหง้าของ  
ปัญหาและแนวทางแก้ไข*. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- สุทธิวรรณ ตันติจรณาวงศ์. (2546). หน่วยที่ 11 การระดมทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาในสถานศึกษา.  
ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการสถานศึกษา*. หน่วยที่ 11-15. (หน้า 1- 64). นนทบุรี: สาขาวิชา  
ศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุธาทิพย์ งามนิล. (2538). *การใช้ทรัพยากรท้องถิ่นในการพัฒนาหลักสูตรตามความต้องการของท้องถิ่นใน  
กลุ่มงานและพื้นฐานอาชีพของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด  
พิจิตร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต).* จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพมหานคร.
- สมาลี สังข์ศรี. (2534). หน่วยที่ 11 การระดมทรัพยากรในชุมชนกับการศึกษานอกระบบ. ใน *เอกสาร  
การสอนชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพการศึกษานอกระบบ*. หน่วยที่ 11-15. (หน้า 1- 64).  
นนทบุรี: สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อุทัย บุญประเสริฐ. (2537). *การวางแผนการศึกษา*. กรุงเทพฯ : คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.

<b>ใบความรู้ - หน่วยการเรียนรู้ที่ 4</b>
<b>การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา</b> <b>(Educational Resource Management)</b>

## 1. ความหมายและความสำคัญของทรัพยากรทางการศึกษา

### 1.1 ความหมายของทรัพยากรทางการศึกษา

ในการดำเนินกิจกรรมหรือภาระหน้าที่ขององค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ ก็ตามจะต้องอาศัยสิ่งหนึ่งสิ่งใดที่เป็นตัวกลางที่จะทำให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ สิ่งนั้นคือ ทรัพยากร

วิจิตร ศรีสอาน (2544, น. 43) กล่าวว่า ทรัพยากรการศึกษาเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้การบริหารการศึกษาประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพและมีปริมาณเพียงพอ ต้องได้รับงบประมาณสนับสนุนการดำเนินงานมากพอ ต้องมีวัสดุสิ่งของตามความต้องการของโครงการ แผนงานและต้องมีระบบบริหารที่ดีมีประสิทธิภาพ

รุ่ง แก้วแดง (2545) ได้ให้ความจำกัดความของทรัพยากรไว้ว่า คือ ความรู้ทุกเรื่องที่มีในชุมชน หากผู้บริหารยังมีความคิดแบบเดิม ในมุมมองที่แคบ ๆ ว่า ทรัพยากรหมายถึง เงินงบประมาณก็จะเห็นแต่ความยากจนของชุมชนชนบทและชุมชนแออัดในเมือง มองไม่เห็นโอกาสที่จะพัฒนา ทั้งจำแนกทรัพยากรออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ทรัพยากรที่เป็นตัวเงินได้แก่งบประมาณที่ได้จากส่วนกลางหรือเป็นเงินบริจาคจากผู้ศึกษามีข้อคิดเห็นว่า โรงเรียนเล็กๆที่ตั้งอยู่ในชนบท ห่างไกลกันดาร และขาดแคลนตามชายขอบของภาคต่าง ๆ งบประมาณที่ได้รับจากภาครัฐบาลตามรายหัวของจำนวนนักเรียนเมื่อนักเรียนน้อยงบประมาณย่อมได้น้อยด้วย ต้องบริหารโรงเรียนบนความขาดแคลน ฉะนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความสามารถในการจัดการทรัพยากรทางการศึกษา

2. ทรัพยากรที่ไม่ใช่ตัวเงิน เป็นความร่วมมือที่ได้รับ เช่น บริจาคเวลา ความรู้ ความคิด คำแนะนำ บริการ แหล่งเรียนรู้และวัสดุต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้จัดการเรียนการสอน

ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2543, น. 6) ให้ความหมายของทรัพยากรการศึกษาไว้เป็น 2 แนว คือ

1. ความหมายที่แคบของทรัพยากรการศึกษา หมายถึงปัจจัยนำเข้าที่นำไปใช้เพื่อการจัดการศึกษาทุกระดับ ทุกประเภทภายในสังคม ปัจจัยนำเข้าส่วนใหญ่จะเป็นรูปของงบประมาณรายจ่ายเกี่ยวกับการปฏิบัติงานประจำ เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทน ค่าใช้จ่าย วัสดุ อุปกรณ์ และการลงทุน

2. ความหมายที่กว้างกว่าของทรัพยากรการศึกษา หมายถึง ปัจจัยนำเข้าและปัจจัยกระบวนการในการแปรเปลี่ยนปัจจัยนำเข้าเข้านั้น ให้บังเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความสามารถในการระดมสรรพกำลังในสังคมเข้ามาสนับสนุนเกื้อหนุนการศึกษาในรูปแบบต่าง ๆ การสละเวลามา

ให้ทางราชการของบุคคลในสังคม ซึ่งไม่ใช่ครูอาจารย์ประจำ นอกจากนี้ทรัพยากรการศึกษา ยังหมายถึง ทรัพยากรมนุษย์ที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการให้บริการทางการศึกษา ตลอดจนสื่ออุปกรณ์ต่าง ๆ เช่น โทรทัศน์ ดาวเทียม อินเทอร์เน็ต ซึ่งสามารถนำมาใช้ประโยชน์เพื่อการศึกษา

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2549, น. 4) ให้ความหมายของทรัพยากรการศึกษาว่า หมายถึง ทรัพยากรที่ไม่ใช่เงิน (non-financial resources) และทรัพยากรการเงิน (financial resources) ทรัพยากรที่ไม่ใช่เงินครอบคลุมปัจจัยหลักๆ คือ ที่ดิน แรงงาน ทุน และการประกอบการตามนัยนี้ ทรัพยากรการศึกษาจึงรวมถึง บุคลากร ที่ดิน อาคาร สิ่งก่อสร้าง วัสดุอุปกรณ์การเรียนการสอน นอกจากนี้ ทรัพยากรการศึกษายังหมายถึงสิ่งที่เกี่ยวข้องทั้งทางตรงและทางอ้อมกับการให้บริการทางการศึกษา ตลอดจนวิทยุ โทรทัศน์ ดาวเทียม อินเทอร์เน็ตที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ทางการศึกษา

สุทธิวรรณ ตันติธนาวงศ์ (2546, น. 51) ให้ความหมายของทรัพยากรการศึกษาว่า หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่ใช้ในการบริหารจัดการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายของสถานศึกษา โดยมีองค์ประกอบพื้นฐานในการบริหารจัดการศึกษา ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ ข้อมูล สารสนเทศและเทคโนโลยี รวมทั้งการจัดการที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งทรัพยากรเหล่านี้ สถานศึกษาทุกระดับสามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการของสถานศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2545, น. 99) ให้ความหมายของทรัพยากรการศึกษา ครอบคลุมถึง ทรัพยากรทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินที่นำมาใช้ในการจัดการศึกษา ซึ่งรวมถึงครูและบุคลากรทางการศึกษา สื่อและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ดิน อาคารสถานที่ และเวลาที่บุคคลในสังคม สละให้กับการศึกษาด้วย ซึ่งสอดคล้องกับสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2549, น. 4) ที่ให้ความหมายของทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาว่าหมายถึง ทรัพยากรที่ไม่ใช่เงิน (Non-financial resources) และทรัพยากรทางการเงิน

โดยสรุปแล้ว การบริหารทรัพยากรการศึกษา หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับปัจจัยนำเข้าที่นำมาใช้ในการจัดการศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษา และทำให้การจัดการศึกษาสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของการจัดการศึกษา ทั้งในรูปที่เป็นตัวทรัพยากรเงิน และไม่ใช้ทรัพยากรเงิน ซึ่งได้แก่ คน วัสดุ อุปกรณ์ ข้อมูล สารสนเทศ เทคโนโลยี ระบบบริหารจัดการ ที่ดิน อาคารสถานที่และรวมถึงเวลาที่บุคคลในสังคมใช้ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ของการจัดการศึกษาที่กำหนดไว้

## 1.2 ความสำคัญของทรัพยากรทางการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) ระบุว่า ทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาเป็นองค์ประกอบหนึ่งในการปฏิรูปทางการศึกษา การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษาให้ระดมทรัพยากรทางการศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2541) กล่าวว่า บทบาทของทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรมของโรงเรียนที่มีความสำคัญ 2 ด้าน คือ ด้านปริมาณและด้านคุณภาพ ด้านประมาณของทรัพยากรมีผลต่อการดำเนิน



กิจกรรม เพราะหากทรัพยากรมีเพียงพอ การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ก็จะดำเนินการไปอย่างมีคุณภาพ ตรงกันข้ามถ้าหากขาดทรัพยากรหรือทรัพยากรมีไม่เพียงพอแล้วการดำเนินกิจกรรมก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายหรือมีประสิทธิภาพได้

หากจะพิจารณาถึงบทบาทของทรัพยากรในการดำเนินกิจกรรมขององค์การแล้วมีหลายประการ โดยสามารถพิจารณาบทบาทความสำคัญของทรัพยากรใน 2 ด้าน ปริมาณและคุณภาพของทรัพยากรมีผลต่อการดำเนินกิจกรรม ดังนี้

1. ประสิทธิภาพของกิจกรรม หากทรัพยากรมีเพียงพอต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์การ กิจกรรมต่าง ๆ จะดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงกันข้ามถ้าหากปริมาณของทรัพยากรมีไม่เพียงพอ การดำเนินงานจะไม่มีประสิทธิภาพ

2. ประสิทธิภาพของกิจกรรม ถ้าหากปริมาณของทรัพยากรมีไม่เพียงพอ การดำเนินกิจกรรมก็อาจจะไม่บรรลุเป้าหมายได้ ถ้าหากการดำเนินกิจกรรมเหมือนกับการวิ่งของรถยนต์ ซึ่งจะต้องใช้น้ำมัน ถ้าหากน้ำมันไม่เพียงพอ รถยนต์ก็ไม่สามารถวิ่งถึงจุดหมายได้ฉนั้นใดการดำเนินกิจกรรมขององค์การก็เช่นนั้น ถ้าหากขาดทรัพยากรหรือทรัพยากรไม่เพียงพอแล้วการดำเนินกิจกรรมให้บรรลุหรือสำเร็จภายในเวลาที่จำกัดด้านคุณภาพ คุณภาพของทรัพยากรมีผลต่อการดำเนินกิจกรรมขององค์การมีนัยคล้ายคลึงกับปริมาณของทรัพยากรดังที่ได้กล่าวมาแล้ว คือ

ประสิทธิภาพของกิจกรรม คุณภาพของทรัพยากรจะมีผลต่อประสิทธิภาพของกิจกรรมค่อนข้างสูงในบางครั้ง แม้ทรัพยากรจะมีจำนวนมาก แต่ถ้าหากเป็นทรัพยากรที่ปราศจากคุณภาพของการดำเนินการกิจกรรมก็ปราศจากประสิทธิภาพได้ เช่น ในการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนนั้นจะบรรลุเป้าหมาย คือ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนสูง

ประสิทธิผลของกิจกรรม คุณภาพของกิจกรรมหรือประสิทธิผลขององค์การมีความสัมพันธ์ค่อนข้างสูงกับคุณภาพของทรัพยากร ถ้าหากการดำเนินกิจกรรมใดทรัพยากรมีคุณภาพไม่ดี ประสิทธิผลอาจจะมีแต่จะค่อนข้างต่ำกว่าการมีทรัพยากรที่มีคุณภาพสูง

คุณภาพของกิจกรรม คุณภาพของกิจกรรมมีความสัมพันธ์เป็นอย่างมากกับคุณภาพของทรัพยากร ถ้าหากการดำเนินกิจกรรมใดได้ทรัพยากรที่มีคุณภาพสูงคุณภาพของกิจกรรมก็จะดีไปด้วย จากตัวอย่างจัดการเรียนการสอน หากได้ผู้สอนซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณวุฒิประสบการณ์สูง ก็จะทำให้ผู้สอนสามารถคิดหาวิธีการสอนที่ดีที่เหมาะสมกับผู้เรียนอันจะทำให้ผู้เรียนประสบความสำเร็จสูงไปด้วย

สุทธิวรรณ ตันตริจนาวงศ์ (2546, น. 50-51) กล่าวถึงความสำคัญของทรัพยากรการศึกษาไว้ดังนี้

1. เป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหารและจัดการศึกษา การบริหารจัดการศึกษาต้องใช้สิ่งสนับสนุนอำนวยความสะดวกต่าง ๆ โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์ เงิน วัสดุอุปกรณ์ ข้อมูลสารสนเทศ หากปราศจากทรัพยากรพื้นฐานเหล่านี้ การบริหารจัดการศึกษาก็เกิดขึ้นไม่ได้

2. เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพัฒนาการศึกษา การพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิภาพต้องพัฒนาที่ทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรกที่จะต้องพัฒนาในการบริหารการศึกษา

3. ทรัพยากรการศึกษาจะทำให้สถานศึกษามีระบบการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ เพราะมีการปรับปรุงการใช้ทรัพยากรการศึกษาในภารกิจงานของโรงเรียน ทั้งด้านการบริหารทั่วไป ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และด้านบุคลากร ทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. ทรัพยากรการศึกษาจะทำให้มีระบบบริหารจัดการสถานศึกษาทันสมัย อีสรระคล้องตัว เนื่องจากมีระบบข้อมูล วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีมาใช้ในการติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

5. ทรัพยากรการศึกษามีประโยชน์ในการวิเคราะห์และการตัดสินใจในการจัดการศึกษาในภาพรวม และในระดับสถานศึกษาได้ประโยชน์สูงสุด

6. ทรัพยากรการศึกษาทำให้เกิดการมีส่วนร่วมของทุกส่วนของทุกสังคม โดยการระดมทรัพยากรทุกด้าน เช่น บุคลากร งบประมาณ การเงิน ทรัพย์สินจากภาครัฐเอกชนและชุมชน วัสดุอุปกรณ์ จากภาครัฐ เอกชนและชุมชน มาใช้ในการบริหารจัดการศึกษา

ปรีชา คัมภีรปกรณ์ (2541, น. 7) กล่าวถึงความสำคัญของทรัพยากรการศึกษาว่า ทรัพยากรเป็นตัวกลางหรือตัวกระตุ้นที่ทำให้กิจกรรมขององค์กรหรือหน่วยงานดำเนินไปได้ และทรัพยากรจะมีบทบาทต่อกิจกรรมหรือการดำเนินภารกิจขององค์กร หรือหน่วยงานทั้งในด้านของปริมาณและคุณภาพ

สรุปได้ว่า การบริหารทรัพยากรทางการศึกษามีความสำคัญ เนื่องจากเป็นการดำเนินการให้การจัดการศึกษามีปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินการที่เหมาะสม เพียงพอ กับบริบททางการศึกษา ซึ่งนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินการทางการศึกษาตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

## 2. ขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรการศึกษา

Bender (1983, อ้างถึงใน ปรีชา คัมภีรปกรณ์, 2541, น. 8-10) กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรว่า มี 2 แนวคิด ดังนี้

1. แนวคิดทางด้านเศรษฐศาสตร์ แบ่งทรัพยากรเพื่อกำหนดกิจกรรมด้านเศรษฐกิจออกเป็น 4 ประเภท คือ

1) ทรัพยากรมนุษย์

2) ทรัพยากรทางกายภาพ ประกอบด้วย ที่ดิน เครื่องอำนวยความสะดวก เครื่องมือ และ วัสดุ/หรือพลังงาน

3) ทรัพยากรการเงิน ได้แก่ เงิน และสิ่งอื่น ๆ ที่สามารถใช้จ่ายแทนเงินได้

4) ข้อเสนอเทศ เช่น ข้อมูล ความรู้ Software Hardware

2. แนวคิดทางการบริหาร มีแนวคิดที่แตกต่างกัน 3 แนวคิด คือ

แนวคิดที่หนึ่ง มี 4 ประการ เรียกว่า “4 Ms” ได้แก่ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และ การจัดการ (Management)

แนวคิดที่สอง มี 3 ประการ เรียกว่า “3 Ms” ได้แก่ คน (Men) เงิน (Money) และ การจัดการ (Management)

แนวคิดที่สาม มี 6 ประการ เรียกว่า “6 Ms” ได้แก่ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) วิธีการ (Method) ตลาด (Market) และ เครื่องจักรกล (Machine)

สุทธิวรรณ ตันติรจนาวงศ์ (2546, น. 52) กล่าวถึงขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรการศึกษาว่า ครอบคลุมทรัพยากร 4 ประเภท ได้แก่

1. ทรัพยากรบุคคล หมายถึง บุคลากร ครู บุคลากรทางการศึกษา นักเรียน ผู้บริหาร คณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครอง รวมทั้งบุคลากรภายนอกสถานศึกษาเป็นวิทยากรท้องถิ่น ประชาชน ชาวบ้าน ที่มีความสามารถในแต่ละอาชีพ เช่น ชาวนา ชาวสวน ชาวไร่ ภูมิปัญญา เจ้าหน้าที่ฝ่ายปกครองศึกษานิเทศก์ เป็นต้น

2. ทรัพยากรการเงิน หมายถึงเงินทุนที่ใช้ในการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งได้มาจากการสนับสนุนของรัฐ เรียกว่าเงินงบประมาณตั้งแต่หมวดเงินเดือน หมวดที่ดินและสิ่งก่อสร้าง และเงินนอกงบประมาณเป็นเงินรายได้ที่ได้มาจากการเก็บเงินบำรุงการศึกษาหรือเงินเดือน รวมทั้งเงินที่ได้มาจากการบริจาคเงินทุนเหล่านี้ นำมาใช้จ่ายตามแผนงานโครงการของสถาบันการศึกษา

3. ทรัพยากรวัสดุอุปกรณ์ หมายถึงเครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องอำนวยความสะดวก วัสดุที่ใช้ในการบริหารจัดการศึกษา เช่นวัสดุที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอน เครื่องมือในการทดลองทางวิทยาศาสตร์ เครื่องมือคอมพิวเตอร์ วิทยุ เทป โทรทัศน์ รวมทั้งแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

4. ทรัพยากรที่เป็นข้อมูล สารสนเทศ และเทคโนโลยี หมายถึงข้อมูลที่ได้จากการสำรวจข้อมูลทางการเรียน และจากรายงานข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับการวางแผนการบริหารจัดการศึกษา การติดตามประเมินผล

สังวาลย์ วุฒิสเลา (2548, น. 25) กำหนดขอบข่ายของทรัพยากรทางการศึกษาออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. ทรัพยากรทางบุคคล หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น พ่อแม่ หรือ ผู้ปกครองของ นักเรียนที่มีความสามารถ ศึกษานิเทศก์ นักวิชาการ ครูอาจารย์โรงเรียนอื่น ผู้นำท้องถิ่น ผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการประกอบอาชีพ เป็นต้น

2. ทรัพยากรทางวัสดุอุปกรณ์ที่มนุษย์สร้างขึ้น หมายถึง สถานที่ราชการสถานที่ประกอบการ บ้านเรือน โสตทัศนอุปกรณ์ในหน่วยงานต่าง ๆ ศูนย์วัฒนธรรม วัด โบสถ์ เป็นต้น

3. ทรัพยากรทางสังคม หมายถึง ประเพณี วัฒนธรรม ความเป็นอยู่ของคนใน ชุมชน กิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน เป็นต้น

4. ทรัพยากรทางการเงิน หมายถึง ทรัพยากรในรูปการเงินทั้งโดยทางตรงและ ทางอ้อม เพื่อสนับสนุนโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, น. 99) แบ่งประเภทของทรัพยากรทางการศึกษาออกเป็น 2ประเภทใหญ่ ๆ คือ ทรัพยากรที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน ซึ่งทรัพยากรที่ไม่ใช่ตัวเงินนี้ รวมถึงครู บุคลากรทางการศึกษา สื่อและเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ดิน อาคารสถานที่ และเวลาที่บุคคลในสังคม สละให้กับการศึกษา

จากข้อขยายที่กล่าวถึงข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ข้อขยายของทรัพยากรทางการศึกษา คือ 4M 2T 1I ซึ่งได้แก่

1. Men หมายถึงทรัพยากรบุคคล เช่น ผู้บริหาร ครู บุคลากรทางการศึกษา บุคคลทั้งภายในและภายนอกชุมชนท้องถิ่น ที่สามารถส่งเสริมสนับสนุน หรือร่วมมือเป็นกำลังในการจัดการศึกษา
2. Money หมายถึงทรัพยากรที่เป็นตัวเงิน งบประมาณ หรือ ทุน ทั้งจากภาครัฐ เอกชน ชุมชน สังคม ที่หน่วยงานทางการศึกษาสามารถนำมาใช้เป็นทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษาได้
3. Materials หมายถึง หมายถึงเครื่องมือ เครื่องใช้ เครื่องอำนวยความสะดวก วัสดุที่ใช้ในการบริหารจัดการศึกษา และรวมถึงอาคารสถานที่ ที่ใช้ในการจัดการศึกษา
4. Management หมายถึง การบริหารจัดการ ที่ช่วยให้การจัดการศึกษาดำเนินไปได้ตามเป้าหมายที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ
5. Technology หมายถึง สิ่งที่มีมนุษย์พัฒนาขึ้นจากฐานความรู้ทางวิทยาศาสตร์ เพื่อช่วยให้การจัดการศึกษาประสบความสำเร็จได้ดีขึ้น ซึ่งหมายรวมถึง (1) เทคโนโลยีในลักษณะที่เป็นกระบวนการ (process) เช่น เทคนิควิธีการบริหาร เทคนิควิธีการสอน เป็นต้น (2) เทคโนโลยีในลักษณะที่เป็นผลผลิต(product) เช่น เครื่องฉายภาพทึบแสง วิทยุ โทรทัศน์ เป็นต้น และ (3) เทคโนโลยีในลักษณะผสมของกระบวนการและผลผลิต (process and product) เช่น คอมพิวเตอร์ สื่อ CAI เทคโนโลยีชีวภาพ เป็นต้น
6. Time หมายถึง เวลาที่ใช้เพื่อการจัดการศึกษา ซึ่งเวลาเป็นทรัพยากรที่มีความพิเศษกว่าทรัพยากรอื่น ๆ เนื่องจากเป็นสิ่งที่จำกัด ผ่านไปแล้วไม่สามารถเรียกคืนได้ เป็นสิ่งที่ทุกคนมีเท่าเทียมกัน และเป็นสิ่งที่อยู่เฉยๆ ก็สูญหายไป ซึ่งการจัดการศึกษาต้องใช้เวลาในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่ต้องการ ดังนั้นประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาจึงขึ้นกับประสิทธิภาพในการบริหารเวลาด้วย
7. Information หมายถึง สารสนเทศที่ใช้เพื่อการจัดการศึกษา เช่น จำนวนนักเรียน สถิติการขาดเรียน ข้อมูลพื้นฐานของบุคลากร รวมทั้ง ข่าวสารต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการจัดการศึกษา

### 3. แหล่งทรัพยากรทางการศึกษา

ปราชาญา กล้าพลัญญ (2552) ได้จำแนกทรัพยากรเพื่อจัดการการศึกษาเป็น 5 ประเภท คือ คน เงิน วัสดุ เครื่องมือ และการจัดการ

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ (2537) ได้เสนอความเห็นในทางการบริหารการศึกษาว่า 4 M's หมายถึง คน (Man) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Materials) และการจัดการ (Management) เป็นทรัพยากรที่เป็นปัจจัยพื้นฐานเช่นเดียวกัน กล่าวคือ การบริหารการศึกษาจะสำเร็จตามเป้าหมายต้องอาศัยบุคลากรที่มีคุณภาพและปริมาณพอเพียง ต้องได้รับ

สุมาลี สังข์ศรี (2534) แบ่งประเภทของทรัพยากรหรือทรัพยากรทางการศึกษาในชุมชนเป็น 3 กลุ่ม คือ

1. ทรัพยากรประเภทบุคคล ทรัพยากรประเภทบุคคลนี้ครอบคลุมบุคลากรทุกเพศทุกวัยในชุมชน ไม่ว่าจะเป็นเด็ก ผู้ใหญ่ อาจจะเป็นบุคคลเพียงคนเดียวหรือเป็นกลุ่มบุคคล เป็นกรรมการ เป็นองค์การต่าง ๆ ในชุมชนก็ได้ที่สามารถให้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ แก่ชุมชน ในแต่ละชุมชนมีทรัพยากรบุคคลในหลายลักษณะ เช่น ครู พระ หมอ ยาแผนโบราณ ช่างฝีมือในด้านต่าง ๆ เยาวชน บุคคลวัยแรงงาน ผู้เฒ่าผู้แก่ที่สืบทอดประเพณีวัฒนธรรมต่าง ๆ ของสังคม และจะรวมไปถึงองค์การต่าง ๆ ในท้องถิ่น ได้แก่ กรรมการหมู่บ้าน สภาตำบล ตลอดจนบุคลากรของหน่วยงานต่าง ๆ ที่ไปปฏิบัติหน้าที่ชุมชน เช่น เจ้าหน้าที่เกษตร เจ้าหน้าที่สาธารณสุข นักพัฒนาชุมชน ฯลฯ และการที่ชาวบ้านทั่วไปในหมู่บ้านมาร่วมมือร่วมแรงกันประกอบกิจกรรมของหมู่บ้าน ถือได้ว่าเป็นตัวอย่างของความร่วมมือ

2. ทรัพยากรประเภทวัตถุและอาคารสถานที่ ทรัพยากรประเภทนี้ ครอบคลุมวัสดุสิ่งของและอาคารสถานที่ทุกชนิดที่มีอยู่ในชุมชน ไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ซึ่งอาจนับได้ตั้งแต่ข้าวของเครื่องใช้ต่าง ๆ ในครัวเรือน เครื่องมือเครื่องใช้ในการประกอบอาชีพ ตลอดจนกระทั่งเอกสารสื่อต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นหนังสือพิมพ์ เครื่องรับวิทยุ เครื่องรับโทรทัศน์ ครอบคลุมไปถึงอาคารสถานที่สิ่งก่อสร้าง โบราณวัตถุ โบราณสถานต่าง ๆ เช่น เงินสมัยต่าง ๆ พระพุทธรูป วัด

3. ทรัพยากรธรรมชาติ ทรัพยากรประเภทนี้ครอบคลุมถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเอง หรือมีอยู่ตามธรรมชาติ ในแต่ละชุมชน แต่ละท้องถิ่นอาจมีความแตกต่างกันไป ทรัพยากรนี้ ได้แก่ ดิน น้ำ ทะเล ภูเขา ป่าไม้ พืชต่าง ๆ ต้นน้ำ ลำธาร น้ำมันเชื้อเพลิง สัตว์ต่าง ๆ ฯลฯ

อุทัย บุญประเสริฐ (2537) ได้แบ่งประเภทของทรัพยากรทางการศึกษาออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้

1. ทรัพยากรธรรมชาติ ประกอบด้วย สิ่งที่เป็นสภาพตามธรรมชาติ เช่น แสงแดดน้ำ อากาศ แผ่นดิน ที่ดิน สัตว์ พืช ป่า ภูเขา แร่ธาตุต่าง ๆ สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติอื่น ๆ ในท้องถิ่นนั้น ๆ

2. ทรัพยากรบุคคล ซึ่งได้แก่ ประชาชนหรือบุคคลประเภทต่าง ๆ ที่มีอยู่ในท้องถิ่นนั้นโดยเฉพาะ และบุคคลจากท้องถิ่นอื่นที่มาเยี่ยมเยียนหรือผู้ที่มาร่วมกิจกรรมของโรงเรียนในบางโอกาส เช่น พระเจ้าหน้าที่ทางการเกษตร เจ้าหน้าที่อนามัย พ่อค้า เจ้าของโรงงานอุตสาหกรรม ผู้ทรงคุณวุฒิ เป็นต้น

3. ทรัพยากรในลักษณะที่เป็นสถาบันในท้องถิ่น ได้แก่ องค์กรต่าง ๆ เช่น วัดตลาด ห้องสมุด ประชาชน สถานีอนามัย ศาลาประชาคม เทศบาล กลุ่มการเมือง เป็นต้น

4. ทรัพยากรทางเทคนิค หมายถึง สิ่งที่แสดงความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมด้านต่าง ๆ ซึ่งช่วยให้เกิดการเรียนรู้ของมนุษย์ ช่วยทำให้เด็กเกิดจินตนาการ เกิดแรงบันดาลใจในการสร้างสรรค์

5. ทรัพยากรในรูปกิจกรรมของท้องถิ่น อาจเป็นกิจกรรมทางด้านศิลปวัฒนธรรมและประเพณีต่าง ๆ การปฏิบัติงานของสถานีราชการหรือหน่วยงานต่าง ๆ กิจกรรมและความเคลื่อนไหวเพื่อแก้ปัญหาและปรับปรุงสภาพต่าง ๆ ในท้องถิ่น ซึ่งโรงเรียนอาจนำนักเรียนไปทัศนศึกษาหรือมีส่วนร่วมในการดำเนินงานได้ เช่น การรณรงค์เพื่อความสะอาด การส่งเสริมสนับสนุนการออกเสียงเลือกตั้งและกระบวนการประชาธิปไตยท้องถิ่น การปรับปรุงแหล่งพักผ่อนหย่อนใจของชุมชน เป็นต้น

6. ทรัพยากรด้านการเงิน หมายถึง ทรัพยากรในรูปการเงินทั้งโดยตรงและทางอ้อมเพื่อสนับสนุนโครงการและกิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน

สุทธาทิพย์ งามนิล (2538) จำแนกทรัพยากรทางการศึกษาได้ 4 ประเภท คือ

1. ทรัพยากรทางบุคคล เช่น ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน พ่อแม่หรือผู้ปกครองนักเรียนที่มีความรู้ความสามารถ ศึกษานิเทศก์ นักวิชาการ ครู อาจารย์ ผู้นำท้องถิ่นด้านปกครอง ผู้นำศาสนา ผู้ประสบผลสำเร็จในการประกอบวิชาชีพ ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เป็นต้น

2. ทรัพยากรทางธรรมชาติ เช่น ดิน แร่ แม่น้ำ ลำคลอง หนอง บึง ฯลฯ

3. ทรัพยากรทางวัตถุที่มนุษย์สร้างขึ้น เช่น สถานที่ราชการ สถานประกอบการ สถานประกอบการอาชีพอิสระ ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์ท้องถิ่น ที่อ่านหนังสือประจำหมู่บ้าน ฯลฯ

4. ทรัพยากรทางสังคม เช่น ประเพณีวัฒนธรรมความเป็นอยู่ของคนในชุมชนกิจกรรมต่าง ๆ ในชุมชน ฯลฯ

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2541) ได้กล่าวถึงแหล่งที่มาของทรัพยากรการศึกษาไว้ว่า ทรัพยากรการศึกษามีหลายแหล่งที่มาด้วยกันดังนี้

1. งบประมาณแผ่นดิน สถานศึกษาที่เป็นของราชการ งบประมาณแผ่นดินถือว่าเป็นแหล่งทรัพยากรแหล่งใหญ่ที่สุดโดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรทางการเงิน โดยรวมเงินไว้ทุกหมวดตั้งแต่หมวดเงินเดือน ค่าจ้าง จนถึงหมวดที่ดินและสิ่งก่อสร้าง ปัจจุบันนี้การจัดสรรเงินงบประมาณรัฐบาลพยายามจัดให้ตามโครงการต่าง ๆ

2. เงินนอกงบประมาณ นอกจากเงินรายได้แผ่นดินแล้ว บางสถาบันการศึกษายังมีรายได้ของตัวเองโดยเฉพาะ เช่น เงินบำรุงการศึกษา หรือเงินอื่น ๆ ซึ่งเงินเหล่านี้เป็นเงินที่สถานศึกษาสามารถจัดหามาได้และสามารถจัดทำโครงการ เพื่อใช้ในกิจกรรมของโรงเรียนได้

3. เงินจากการลงทุน สถาบันการศึกษาที่เป็นเอกชน แหล่งเงินรายได้ส่วนใหญ่มาจากการลงทุนของเจ้าของกิจการซึ่งอาจจะเป็นเอกชน มูลนิธิ สมาคม ก็ได้ เงินนี้มาใช้ในการดำเนินกิจการทั้งปวงของสถานศึกษานั้นร่วมกันกับเงินรายได้ที่เรียกเก็บจากผู้เรียน

4. ทรัพยากรจากชุมชน ชุมชนเป็นแหล่งทรัพยากรที่มีความสำคัญมาก สถาบันการศึกษาจะได้รับการสนับสนุนทรัพยากรแทบทุกประเภทจากชุมชน แหล่งทรัพยากรของชุมชน ประกอบด้วยบุคคลองค์กรต่าง ๆ เช่น สมาคม มูลนิธิ องค์กรกุศลต่าง ๆ ทรัพยากรจากชุมชน ที่ให้แก่สถาบันการศึกษา อาจจะเป็น 2 รูปแบบ คือ

4.1 รูปแบบที่ 1 เป็นการให้แก่บุคคลโดยตรง เช่น ให้ทุนอุดหนุนในการศึกษาการศึกษาค้นคว้า เป็นต้น

4.2 รูปแบบที่ 2 ให้การสนับสนุนแก่สถาบันโดยส่วนร่วม เช่น การให้วัสดุอุปกรณ์ เครื่องใช้ต่าง ๆ คำว่าชุมชนที่ให้การสนับสนุน มิได้จำกัดอยู่เฉพาะชุมชนที่สถาบันการศึกษาตั้งอยู่ก็สามารถให้การสนับสนุน

5. แหล่งทรัพยากรจากต่างประเทศ เป็นแหล่งสนับสนุนในรูปของทุนผู้เชี่ยวชาญหรือวัสดุอุปกรณ์

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ได้มีข้อบัญญัติไว้เกี่ยวกับทรัพยากรการศึกษา ดังนี้

หมวด 1 มาตรา 9 เน้นข้อ 5 ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้ในการจัดการศึกษาหมวด 7 มาตรา 57 ให้หน่วยงานทางการศึกษาทรัพยากรบุคคลในชุมชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาโดยนำประสบการณ์ ความรู้ความชำนาญ และภูมิปัญญาท้องถิ่นของบุคคลดังกล่าวมาใช้เพื่อให้เกิดประโยชน์ทางการศึกษาและยกย่องเชิดชูผู้ที่ส่งเสริมสนับสนุนการจัดและการศึกษาหมวด 5 มาตรา 58 ให้มีการระดมทรัพยากรและการลงทุนด้านงบประมาณ การเงินและทรัพย์สิน ทั้งจากรัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร ชุมชน เอกชนองค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการสถาบันสังคมอื่น และต่างประเทศมาใช้ในการจัดการศึกษา ดังนี้

1. ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยอาจจัดเก็บภาษีเพื่อการศึกษาได้ตามความเหมาะสมทั้งนี้ให้เป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

2. ให้บุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชนองค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันทางสังคมอื่น ระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา โดยเป็นผู้จัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา บริจาคทรัพย์สินและทรัพยากรอื่นให้แก่สถานศึกษา ตามความเหมาะสมและความจำเป็น

ทั้งนี้ให้รัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่งเสริมและให้แรงจูงใจในการระดมทรัพยากรดังกล่าว โดยการสนับสนุน การอุดหนุนและการใช้มาตรการลดหย่อนหรือยกเว้นภาษี ตามความเหมาะสมและความจำเป็น ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎหมายที่กำหนด

กล่าวโดยสรุปทรัพยากรทางการบริหารการศึกษานั้นมีอย่างน้อยที่สุด 3 แหล่งใหญ่ คือ

1. จากภาครัฐบาล ได้จากงบประมาณแผ่นดิน เงินสนับสนุนจากภาครัฐ
2. จากเอกชน เช่น จากการลงทุน การบริจาคช่วยเหลือสนับสนุนจากทั้งชุมชนหรือหน่วยงานทั้งในและต่างประเทศ
3. รายได้จากการดำเนินงานของหน่วยงานทางการศึกษาเอง เช่น เงินค่าบำรุงการศึกษา ค่าหน่วยกิต ค่าลงทะเบียน ค่าจำหน่ายวัสดุอุปกรณ์การศึกษาที่ผลิตจากสถาบันนั้น

#### 4. หลักการในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา

นักวิชาการนำเสนอหลักการบริหารทรัพยากรการศึกษา ไว้ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2553, น.6) ได้เสนอหลักในการบริหารงานวิชาการว่า ควรประกอบด้วยหลักสองประการ สรุปได้ ดังนี้

1. หลักแห่งประสิทธิภาพ (Efficiency) หมายถึง การได้มีผลผลิตเพิ่มขึ้นโดยไม่เพิ่มการลงทุน นั่นคือ นักเรียนนักศึกษาที่มีคุณภาพตามจุดหมายของหลักสูตร ไม่ลาออกกลางคัน ไม่เรียนเกินเวลาหรือช้ากว่ากำหนด

2. หลักแห่งประสิทธิผล (Effectiveness) หมายถึง ผลผลิตได้ตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ นั่นคือนักเรียนนักศึกษาที่มีคุณภาพตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรทั้งด้านความรู้ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2541, น. 13-15) ได้เสนอหลักในการบริหารทรัพยากร ว่าควรประกอบด้วยหลัก 3 ประการ คือ หลักความเสมอภาค หลักประสิทธิภาพ และ หลักประสิทธิผล ดังสาระสำคัญที่สรุปได้ต่อไปนี้

1. หลักความเสมอภาค เป็นหลักที่ผู้บริหารทรัพยากรทางการศึกษาต้องยึดถืออย่างเคร่งครัด และควรเน้นความเสมอภาคด้านคุณภาพ มากกว่าความเสมอภาคด้านโอกาส โดยความเสมอภาคในด้านคุณภาพเป็นการตอบคำถามว่า จะบริหารอย่างไรจึงจะทำให้หน่วยงานหรือองค์กรและผู้รับบริการได้รับบริการที่มีคุณภาพเท่าเทียมกัน

Monk (1990, อ้างถึงใน ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์, 2541, น. 14-15) แบ่งความเสมอภาคออกเป็น 2 ประเภท คือ

1.1 ความเสมอภาคในแนวนอน (Horizontal equity) ได้แก่ การที่นักเรียนกลุ่มและภาวะเหมือนกันจะได้รับการปฏิบัติที่เหมือนกัน เช่น นักเรียนทุกคนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยไม่เสียค่าใช้จ่ายเหมือนกัน ได้รับตำรา สื่อ และอุปกรณ์การเรียนการสอนในเชิงปริมาณที่เท่ากันอย่างทั่วถึง ซึ่งความเสมอภาคลักษณะนี้สามารถเรียกได้ว่าความเสมอภาคแบบเสมอภาค

1.2 ความเสมอภาคในแนวตั้ง (Vertical equity) ได้แก่การกระทำกับนักเรียนที่แตกต่างกันออกไป เช่น นักเรียนที่อยู่ในถิ่นทุรกันดารและขาดแคลนสาธารณูปโภค ได้รับการจัดสรรงบประมาณให้สูงกว่านักเรียนที่อยู่ในท้องถิ่นที่มีสาธารณูปโภคสมบูรณ์ หรือ นักเรียนพิการได้รับสวัสดิการมากกว่านักเรียนที่มีร่างกายปกติ ซึ่งความเสมอภาคลักษณะนี้สามารถเรียกได้ว่าความเสมอภาคแบบเป็นธรรม

2. หลักประสิทธิภาพ เป็นหลักการที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรโดยคำนึงถึงความประหยัด ความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด ทั้งทรัพยากรคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ที่ดิน อาคารสถานที่ เทคโนโลยีสารสนเทศ และรวมถึงทรัพยากรเวลา

3. หลักประสิทธิผล เป็นหลักการที่มุ่งเน้น “ความสำเร็จ” ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการใช้ทรัพยากรใดๆ ผู้ใช้จะต้องคำนึงถึงความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น ทั้งนี้เพื่อไม่ให้เกิดความสูญเปล่าของการใช้ทรัพยากร

## 5. บทบาทของผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรการศึกษา

ผู้บริหารนับว่าเป็นผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดในการบริหารทรัพยากรการศึกษา เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษาทั้งหมดในโรงเรียน ซึ่งนักการศึกษาหลายท่านได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทในการบริหารทรัพยากรการศึกษา ไว้ดังต่อไปนี้

ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์ (2537, น. 23-24) กล่าวว่า ผู้บริหารเป็นทั้งผู้ใช้และผู้แสวงหาทรัพยากรทางการศึกษา ซึ่งผู้บริหารควรมีบทบาทและภารกิจในการบริหารทรัพยากรการศึกษาดังนี้



1. กำหนดนโยบายและแผนของสถานศึกษา โดยจัดให้มีการทำแผนงานของสถานศึกษาของตนขึ้น เพื่อจะได้ทราบว่าต้องทำกิจกรรมอะไรบ้าง ดังนั้นหน้าที่ความรับผิดชอบ ประการแรกของผู้บริหารสถานศึกษา คือ การจัดให้มีการทำแผนของสถานศึกษาของตนขึ้นเพื่อจะได้ทราบว่าในช่วงเวลาต่าง ๆ นั้น จะต้องจัดทำกิจกรรมอะไรบ้าง อันจะเป็นแนวทางในการแสวงหา หรือการกำหนดทรัพยากรที่จะต้องใช้ในสถานศึกษา

2. กำหนดทรัพยากรที่ต้องการจากแผนกิจกรรมของหน่วยงานหรือสถานศึกษา ผู้บริหารจะต้องรวบรวมความต้องการด้านทรัพยากรจากแผนงานโครงการกิจกรรมโดยการจัดทำในรูปแผนงานหรืองบประมาณหมวดหมู่ที่ต้องการอย่างชัดเจน และที่สำคัญคือผู้บริหารจะต้องเรียงลำดับความสำคัญของโครงการเพื่อให้รู้ว่าควรจะดำเนินกิจกรรมใด ก่อน-หลัง ทั้งนี้เพื่อสะดวก ในการบริหารทรัพยากรที่ได้มาให้สอดคล้องกับกิจกรรมหรือโครงการนั้น ๆ

3. การแสวงหาทรัพยากร บทบาทหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาคือ บทบาทในการแสวงหาทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมตามโครงการของสถานศึกษา โดยแสวงหาจากแหล่งทรัพยากรต่าง ๆ เช่น งบประมาณ เงินรายได้โรงเรียน เงินบริจาค ทรัพยากรจากชุมชน เป็นต้น

4. การจัดสรรทรัพยากร ทรัพยากรที่ได้มานั้น อาจจะได้มาใน 2 รูปแบบ คือในรูปแบบของจำนวนรวม และทรัพยากรจำแนกเป็นรายโครงการหรือกิจกรรม ถ้าหากได้มาในรูปของ จำนวนรวมผู้บริหารต้องจัดสรรทรัพยากรที่ได้มาให้กับโครงการ กิจกรรมต่าง ๆ โดยอาจต้องดำเนินการ ดังนี้

4.1 กำหนดเกณฑ์ในการจัดสรรเช่นความสอดคล้องกับนโยบายการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของจำนวนผู้รับบริการ เป็นต้น

4.2 เรียงลำดับความสำคัญของโครงการ โดยอาจถือความริบด่วนของโครงการ หรือความสนองตอบต่อนโยบายของโรงเรียน หรือหน่วยเหนือเป็นหลักในการเรียงลำดับความสำคัญของโครงการตามหลักความพร้อมของโครงการ โดยจัดสรรในลักษณะที่โครงการใดมีความพร้อมในการดำเนินการก็จะจัดสรรให้ก่อน การใช้ทรัพยากรเป็นการดำเนินกิจกรรมโดยอาศัยแผนงาน หรือโครงการเป็นตัวชี้้นำ ในการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ นั้น ควรจะมีขั้นตอน ดังนี้

1) กำหนดแผนการใช้ โดยกำหนดการใช้ทรัพยากรให้ สอดคล้องกับกิจกรรมของโครงการ เช่น การใช้กระดาษ ควรจะใช้ในกิจกรรมขั้นตอนใด

2) ควบคุมการใช้ เป็นการดูแลการใช้ทรัพยากรของผู้เกี่ยวข้องในการใช้ทรัพยากร ให้ตรงกับคุณลักษณะ ประหยัด และมีประสิทธิภาพ

5. การประเมินการใช้ทรัพยากรมีความสำคัญมากแต่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะมองข้ามขั้นตอนนี้ไป การประเมินการใช้ทรัพยากรอาจจะมองในด้านต่อไปนี้

5.1 ประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร ทรัพยากรบางประการที่ได้รับการจัดสรรมานั้นสามารถใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ ตัวอย่างเครื่องมือ เครื่องใช้ต่าง ๆ ในการดำเนินกิจกรรมมีประสิทธิภาพตรงกับที่ต้องการเพียงใด

5.2 ประสิทธิภาพของทรัพยากร ทรัพยากรที่ได้รับนั้นทำให้หน่วยงานประสบ ความสำเร็จโดย ใช้ทรัพยากรนั้นตรงกับเป้าหมายความเพียงพอของทรัพยากร ประเมินดูว่าทรัพยากร ที่ได้รับการจัดสรรมานั้นเพียงพอกับความต้องการหรือไม่

5.3 ปัญหาอุปสรรคในการใช้ทรัพยากร ผลการประเมินผู้บริหารจะได้นำไป ปรับปรุงด้านต่าง ๆ เช่นการจัดสรร การใช้และการควบคุม เป็นต้น

จากแนวความคิดดังกล่าวสรุปได้ว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการนำทรัพยากรที่มี อยู่ในชุมชนทั้งที่มีอยู่และได้รับมาเพื่อใช้ในการจัดการศึกษา การใช้ทรัพยากรจะมีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการทั้งในด้านการจัดการ ด้านการบริหารบุคคล และด้านการบริหารงบประมาณของผู้บริหารเป็นสำคัญ

## 6. แนวทางการบริหารงานทรัพยากรการศึกษาของผู้บริหารการศึกษา

จากข้อค้นพบของงานวิจัยและแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวถึงข้างต้น ผู้เขียนสรุปเป็นแนวทางในการบริหารงานวิชาการและทรัพยากรทางการศึกษาได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านผู้บริหารทางการศึกษาโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนต้องเป็นผู้นำทางวิชาการและผู้นำในการบริหารงานทั้งระบบ โดยผู้บริหารควรแสดงให้บุคลากรและชุมชนยอมรับทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และเจตคติที่ดีต่อการบริหารงานวิชาการ งานทรัพยากรการศึกษา งานอื่น ๆ ของสถานศึกษา รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงเจตคติและความตั้งใจดีต่อโรงเรียน นักเรียน ครู บุคลากร ผู้ปกครอง และชุมชนท้องถิ่น

2. ด้านบุคลากรที่รับผิดชอบงานวิชาการและงานเกี่ยวกับทรัพยากรการศึกษา ควรเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถในงานที่รับผิดชอบ กรณีที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น งานพัสดุ งานการเงิน ฯลฯ บุคลากรควรได้รับการฝึกอบรมให้มีความรู้ความสามารถและทักษะอย่างเหมาะสมเพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและปลอดภัย นอกจากนี้บุคลากรที่ รับผิดชอบงาน ควรมีจำนวนที่เหมาะสมเพียงพอกับภาระงาน

3. ด้านหลักและกระบวนการดำเนินงาน ทั้งงานวิชาการ และงานทรัพยากรการศึกษา ผู้บริหาร และบุคลากรที่รับผิดชอบ ควรดำเนินงานตามหลักและกระบวนการของงานนั้นๆ ให้ครอบคลุมภารกิจและ ขั้นตอนการดำเนินงาน โดยทุกภารกิจควรมีการวางแผน มีการดำเนินงานตามแผน มีการประเมินผลและการปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้โดยยึดตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบด้วย หลักประสิทธิภาพ หลักประสิทธิผล หลักการตอบสนอง หลักความรับผิดชอบต่อตรวจสอบได้ หลักเปิดเผยโปร่งใส หลักนิติธรรม หลักความเสมอภาค หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ และหลักคุณธรรมจริยธรรม

ในการดำเนินงานใดๆ ผู้บริหารและผู้รับผิดชอบควรคำนึงถึงบริบทและสภาพแวดล้อมของงาน และองค์กร คำนึงถึง ผลลัพธ์ ผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบที่อาจเกิดขึ้น และควรดำเนินการอย่าง ต่อเนื่อง สม่ำเสมอ จริงจัง พยายามให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเข้ามามีส่วนร่วม และปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา

4. ด้านบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การ ทั้งผู้บริหารและบุคลากรควรร่วมมือร่วมใจกันทำงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การ ร่วมกันสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร เอื้อเพื่อเผื่อแผ่ และให้เกียรติซึ่งกันและกัน

5. ด้านทรัพยากรในการดำเนินงาน ผู้บริหารควรจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม เพียงพอ และเป็นธรรมแก่ผู้ปฏิบัติ ทั้งทรัพยากรที่เป็นตัวเงินและทรัพยากรที่ไม่ใช่เงิน



<b>ใบงาน - หน่วยการเรียนรู้ที่ 4</b>
<b>การบริหารทรัพยากรทางการศึกษา</b> <b>(Educational Resource Management)</b>

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการอบรมอ่านใบความรู้ที่ 4 แล้วปฏิบัติกิจกรรมตามใบงาน

1. จงอธิบายความหมายและความสำคัญของทรัพยากรทางการศึกษา

.....

.....

.....

2. จงอธิบายขอบข่ายของการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา

.....

.....

.....

3. จงอธิบายแหล่งทรัพยากรทางการศึกษา

.....

.....

.....

4. จงอธิบายหลักการในการบริหารทรัพยากรทางการศึกษา

.....

.....

.....

5. จงอธิบายบทบาทของผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรการศึกษา

.....

.....

.....

6. จงระบุแนวทางการบริหารทรัพยากรการศึกษาของผู้บริหารการศึกษา

.....

.....

.....

**แผนการอบรม**  
**หน่วยการเรียนรู้ 5**

<b>ชุดฝึกอบรมผ่านเว็บ</b>
<b>ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspiring Others)</b>
<b>วิทยากร</b>
<b>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. กุลชลี จงเจริญ</b>

**1. คำอธิบายรายวิชา**

แนวคิดเกี่ยวกับความหมายของแรงบันดาลใจ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงบันดาลใจ ปัจจัยการสร้างแรงบันดาลใจ แบบของภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ วิธีการสร้างแรงบันดาลใจ และผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจ

**2. วัตถุประสงค์**

เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมสามารถ

- 2.1 อธิบายความหมายของแรงบันดาลใจได้
- 2.2 อธิบายทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงบันดาลใจได้
- 2.3 ระบุปัจจัยการสร้างแรงบันดาลใจได้
- 2.4 อธิบายแบบของภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจได้
- 2.5 อธิบายวิธีการสร้างแรงบันดาลใจได้
- 2.6 อธิบายผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจได้

**3. สาระการอบรม**

- 3.1 ความหมายของแรงบันดาลใจ
- 3.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงบันดาลใจ
- 3.3 ปัจจัยการสร้างแรงบันดาลใจ
- 3.4 แบบของภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ
- 3.5 วิธีการสร้างแรงบันดาลใจ
- 3.6 ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจ

#### 4. กิจกรรมการฝึกอบรม

- 4.1 ทำแบบทดสอบก่อนเรียน
- 4.2 ศึกษาใบความรู้
- 4.3 ศึกษาเอกสารประกอบ/ฟังบทบรรยาย
- 4.4 สืบค้นจากแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง
- 4.5 ทำใบงาน
- 4.6 ทำแบบทดสอบหลังเรียน

#### 5. สื่อประกอบการอบรม

- 5.1 แบบทดสอบก่อนเรียน
- 5.2 ใบความรู้
- 5.3 ใบงาน
- 5.4 บทบรรยายประกอบ Power Point
- 5.5 แหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น
  - <http://www.thaihow.com/1094>
  - <https://www.haygroup.com/th/press/details.aspx?id=37185>
  - <http://www.tpa.or.th/publisher/pdfFileDownloadS/p129-134.pdf>
  - <https://pdfs.semanticscholar.org/f323/ffaf9a6bbbed20b154e4b5775cf3f33dc0ff9.pdf>
  - <https://pracaon.pl/2018/03/30/women-in-leadership-sharing-stories-inspiring-others/>
- 5.6 แบบทดสอบหลังเรียน

#### 6. การวัดและประเมินผลการฝึกอบรม

- 6.1 วิธีการวัดผล
  - 6.1.1 การประเมินความรู้พื้นฐาน (ก่อนการอบรม)
  - 6.1.2 การประเมินความรู้ที่ได้รับ (หลังการอบรม)
- 6.2 เกณฑ์การประเมินผล
 

ผู้เข้าอบรมจะมีผลการผ่านการฝึกอบรม เมื่อผลการทดสอบหลังการอบรมไม่ต่ำกว่า ร้อยละ

## 7. บรรณานุกรม

- จอห์น แบลโดนี่ (2552). เคล็ดลับแรงบันดาลใจแห่งสุดยอดผู้นำ (Great Motivation Secrets of Great Leaders) ผู้แปล จิรายุทธ ประเจิดหล้า. กรุงเทพมหานคร: แมคกรอ-ฮิล.
- ดุขฎิ โยเหลา และคณะ. (2557). การศึกษาการจัดการเรียนรู้แบบ PBL ที่ได้จากโครงการสร้างชุดความรู้ เพื่อสร้างเสริมทักษะแห่งศตวรรษที่ 21 ของเด็กและเยาวชน: จากประสบการณ์ความสำเร็จของ โรงเรียนไทย. กรุงเทพมหานคร: ทิพยวิสุทธี.
- น้ำทิพย์ วิภาวิน. (2551). เคล็ดลับในการสร้างองค์กรที่เป็นเลิศ. *วารสารห้องสมุด*, 52(2), 40-44.
- ปริญญา ต้นสกุล. (2550). *ศาสตร์แห่งการเป็นผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร: จิตจักรวาล.
- พจน์ ใจชาญสุขกิจ. (2556). การสื่อสารเพื่อสร้างแรงบันดาลใจร่วมกันในองค์กร. *วารสาร Market Plus*. 4(37), 3-4.
- ภูเบศร์ สมุทรจักร. (2552). Inspiration...พลังแห่งลมหายใจ ไฟในการทำงาน. *วารสาร Productivity World เพื่อการเพิ่มผลผลิต*. 14(79), 1.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectation*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). *Transformation Leadership and Organizational Culture*. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 114-122.
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2005). *Making sense of management in managing and organizations – An introduction to theory and practice*. London: Sage.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. New York: Bantam.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (2008). *Management of organization behavior: Leading human resources*. (9<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, N.J.: Pearson Prentice Hall.
- Hofstede, G. (1984). The cultural relativity of the quality of life concept. *Academy of Management Review*. 9(3): 389–398. JSTOR 258280. Doi: 10.2307/258280.
- McClelland, D. C. & David H. B. (1976). Power is the great motivator. *Harvard Business Review*, 54(2), pp. 100-110.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: John Wiley & Sons.

## ใบความรู้ - หน่วยการเรียนรู้ที่ 5

### ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspiring Others)

ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspiring others) อาจมองว่ามีความคล้ายคลึงกับการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) ซึ่งเป็นการชักนำให้เกิดความตั้งใจที่จะทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอยู่บ้าง แต่การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นจะมีความหมายในเชิงของการผลักดันให้มีการริเริ่มที่จะนำสิ่งใหม่ๆ หรือนวัตกรรมมาใช้กับองค์กรได้มากกว่า ซึ่งการจะสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นได้ในองค์กรนั้น คุณลักษณะของผู้นำในองค์กรเป็นสิ่งที่จำเป็นมากโดยจะต้องมีคุณลักษณะที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับตัวเองได้เสียก่อน ซึ่งอาจต้องพัฒนาตนเองในทุก ๆ ด้าน จนเกิดพฤติกรรมการแสดงออกที่จะสามารถสร้างความบันดาลใจให้กับผู้อื่นได้

#### 1. ความหมายของแรงบันดาลใจ

ภูเบศร์ สมุทรจักร (2552) กล่าวว่า แรงบันดาลใจ หรือ Inspiration มีรากศัพท์ มาจากภาษาละติน “Spirae” ออกเสียงว่า “สปิราเร่” หมายถึง “ลมหายใจ” ซึ่งเป็น รากศัพท์ของคำว่า “Spirit” ที่แปลว่า “จิตวิญญาณ” อีกด้วย ดังนั้น แรงบันดาลใจจึงแปลความหมายโดยรากศัพท์ จึงแปลว่า “การผ่านลมหายใจ หรือการผ่าน จิตใจของคนหนึ่งเข้าไปในอีกคนหนึ่ง” ลมหายใจหรือจิตใจที่ผ่านเข้าไปนี้ จึงเป็นสิ่งที่ทำให้ผู้รับนั้นดำเนินชีวิตหรือดำรงชีวิตอยู่ได้และทำตามอย่างด้วยความศรัทธา

ดุขฎิ โยเหลา และคณะ (2557) กล่าวว่า แรงบันดาลใจ หมายถึง พลังอำนาจในตนเองชนิดหนึ่งที่ใช้ในการขับเคลื่อนความคิดและการกระทำใด ๆ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ ไม่ว่าสิ่งที่ตนกระทำนั้นจะยากสักเพียงใด ก็พร้อมจะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายไปสู่ความสำเร็จให้จงได้

แรงบันดาลใจ (Inspiration) หมายถึง พลังอำนาจในตนเองชนิดหนึ่ง ที่ใช้ในการขับเคลื่อนการคิดและการกระทำใด ๆ ที่พึงประสงค์ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามต้องการ โดยไม่ต้องอาศัยสิ่งจูงใจภายนอกก่อให้เกิดแรงจูงใจขึ้นภายในจิตใจเสียก่อน เพื่อที่จะกระตุ้นให้เกิดการคิดและการกระทำในสิ่งที่พึงประสงค์เหมือนเช่นปกติวิสัยของมนุษย์ส่วนใหญ่ ที่ไม่ว่าสิ่งที่ตนกระทำนั้นจะยากสักเพียงใด ตนก็พร้อมที่จะฝ่าฟันอุปสรรคทั้งหลายสู่ความสำเร็จที่ต้องการให้จงได้ แม้จะต้องเสียสละบางสิ่งของตนเองไปบ้าง ก็พร้อมที่จะเสียสละได้เสมอ ถ้าจะช่วยนำมาซึ่งผลสำเร็จที่ต้องการนั้น ได้จริง ๆ

คำว่า “แรงจูงใจ” กับคำว่า “แรงบันดาลใจ” จะมีความหมายที่แตกต่างกัน กล่าวคือ แรงจูงใจ คือ อำนาจ รับรู้สิ่งเร้าที่เป็นเงื่อนไขอารมณ์ที่เกิดขึ้นนั้นจะเป็นตัวบ่งการให้เกิดพฤติกรรมภายนอก แต่แรงบันดาลใจ คือ อำนาจอันเกิดจากจิตวิญญาณซึ่งเป็นแก่นแท้ของตนเอง โดยใช้เงื่อนไขภายในจิตใจของตนด้วยตัวเอง ซึ่งเรียกว่า “การสำนึกรู้”



## 2. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงบันดาลใจ

### 2.1 ทฤษฎีของ Mary Parker Follett

Clegg & Others (2005) กล่าวว่า Mary Parker Follett เป็นผู้ให้นิยามคำว่า การบริหาร หมายถึง ศิลปะของการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ประสบผลสำเร็จโดยผ่านบุคคล (The art of getting things done through people) และได้เขียนกฎแห่งความเหมาะสมตามสถานการณ์ (Law of situation) มีลักษณะของการวิเคราะห์องค์การในเชิงระบบ Follett เป็นผู้ที่เกี่ยวข้องในทฤษฎีสมาชิกปัจจุบันระหว่างปี ค.ศ.1868-1933 ผลงานของ Follett จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับจิตวิทยาของความสัมพันธ์ในองค์การธุรกิจ โดยเห็นว่าการทำงานต่าง ๆ จะประสบความสำเร็จด้วยการมีจิตใจที่จะร่วมมือประสานกัน โดยเห็นว่าบุคคลทุกคนจะถูกนับว่าเป็นคน ๆ หนึ่ง เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม และเป็นส่วนหนึ่งของสังคมด้วย ซึ่งจะเห็นว่าการเสนอแนะของ Follett สามารถที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จได้โดยไม่ต้องเสียผลประโยชน์ขององค์การไป สรุปได้ว่า Follett ได้เสนอเป็นหลักการพื้นฐานในการจัดการไว้ 4 ประการ คือ 1. ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในแนวราบ (Horizontal communication) 2. การเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร (Participative management) 3. การตัดสินใจที่มีระบบ และ 4. การบริหารที่มีระบบ ความเห็นของ Follett จะให้ความสำคัญเรื่องบุคคลในฐานะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการทำงาน และบุคคลเหล่านี้ควรได้รับการกระตุ้นให้พัฒนาทักษะและความสามารถของตนเอง

### 2.2 ทฤษฎีของ Abraham Maslow

Abraham Maslow เป็นนักจิตวิทยาและนักทฤษฎีด้านพฤติกรรม เขาได้คิดค้นทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการขึ้นมา ซึ่งมองว่า การที่จะเกิดแรงจูงใจในการทำงานนั้น จะต้องมีแรงบันดาลใจในการทำงานก่อน ซึ่งแนวคิดของ Maslow นำแนวคิดเกี่ยวกับความต้องการมาใช้ในการทำงาน โดยแบ่งความต้องการเป็น 5 ด้าน คือ (Hofstede, 1984)

1. มีความต้องการทางด้านร่างกาย คือ ความต้องการขั้นพื้นฐานของร่างกายซึ่งบุคคลในองค์กรต้องการที่จะมีร่างกายที่แข็งแรงในการทำงาน เป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรจะต้องรักษาสุขภาพให้ดี ไม่เจ็บป่วยในขณะทำงาน หลักการของ Maslow มองในเรื่องความจำเป็นในการดำรงชีวิต ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ เสื้อผ้า เป็นต้น

2. มีความต้องการความปลอดภัย คือ ผู้นำจะต้องสร้างความมั่นคงและปลอดภัยให้แก่บุคคลในองค์กร เพื่อให้บุคคลเกิดความไว้วางใจในการทำงานและรู้สึกปลอดภัยในขณะปฏิบัติงาน ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ

3. มีความต้องการทางสังคม คือ ผู้นำในองค์กรจะต้องสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคคลในองค์กร ให้เกิดความพึงพอใจในขณะลงมือปฏิบัติงาน มีความต้องการที่จะเป็นที่รักของบุคคลในองค์กร และผู้นำต้องการมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่นในองค์กรอีกด้วย

4. การอยากได้รับการยกย่องนับถือในการทำงาน คือ การที่ผู้นำอยากจะทำให้คนอื่นยอมรับในตนเองนั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างมากต่องานที่ทำ เป็นที่นำเคารพยกย่องจากทั้งตนเองและผู้อื่น ต้องการที่จะให้ผู้อื่นเห็นความสามารถของตนเอง ว่ามีคุณค่า มีเกียรติ มีตำแหน่งฐานะในการทำงานที่

ดี เกิดแรงจูงใจในการทำงานขึ้น

5. มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน คือ ผู้นำต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงาน เพื่อให้งานที่ทำบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ งานที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล สามารถนำไปใช้ในองค์กรได้เป็นอย่างดี

### 2.3 ทฤษฎีของ David McClelland

David McClelland เป็นนักจิตวิทยาของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เขาได้นำทฤษฎีมาใช้ในการบริหารเพื่อให้องค์กรมีความมั่นคงในการปฏิบัติงาน และประสบความสำเร็จ McClelland กล่าวว่า การที่จะมีแรงจูงใจในการทำงานนั้น จะต้องมีความผลึกอยู่ 3 ประการ คือ ประการที่หนึ่ง จะต้องมีความรักใคร่กลมเกลียวกันในองค์กร อยากให้คนอื่นมีความสุขในตนเอง ไม่อยากทำให้คนอื่นไม่พอใจ ทำให้คนอื่นเกิดความเคารพนับถือ ประการที่สอง คือ จะต้องมีความก้าวหน้าในการทำงาน คนทุกคนต้องการมีความก้าวหน้าในการทำงาน และมีความสำเร็จในชีวิตการทำงาน เห็นความต้องการของตนเองมาก่อนคนอื่น ๆ เป้าหมายก็คือ ต้องการที่จะเลื่อนตำแหน่งหน้าที่การงานที่มีความมั่นคง ประการที่สาม คือ ต้องการให้ตนเองมีอำนาจในการควบคุมดูแลองค์กร และมีอำนาจดูแลสิ่งต่าง ๆ ภายในองค์กรให้เกิดพลังในการที่จะทำงานต่อไปในองค์กร (McClelland, D.C. & David H.B., 1976)

### 2.4 ทฤษฎีของ Frederick Herzberg

Frederick Herzberg เป็นนักจิตวิทยาด้านพฤติกรรม เป็นผู้ศึกษาเรื่องการจูงใจในที่ทำงาน โดยแนวคิดนี้จะมีความเกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กรซึ่งมีหลักเกณฑ์ที่สำคัญในการนำมาใช้ในการบริหารให้มีความเจริญก้าวหน้า ซึ่งแนวคิดนี้จะสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่บุคลากรในองค์กร คือ ปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล เป็นแรงจูงใจที่มาจากภายในตัวของบุคคลเอง จะเกิดขึ้นมาโดยธรรมชาติ แสดงว่าบุคคลต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานในองค์กรให้เกิดความมั่นคง นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับสถานการณ์ในที่ทำงาน ซึ่งได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานจะต้องมีความน่าอยู่ มีบรรยากาศในที่ทำงานที่สดชื่น บุคคลในองค์กรก็จะทำงานได้อย่างมีความสุข และสนุกกับงานที่ทำอยู่ แนวคิดนี้จะสามารถช่วยให้บุคคลในองค์กรเกิดความพึงพอใจในสถานที่ทำงานมากขึ้น ดังนั้น ผู้นำนั้นจะต้องสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (Hersey, Blanchard, & Johnson, 2008)

### 2.5 ทฤษฎีของ Daniel Goleman

Daniel Goleman เป็นนักทฤษฎีพฤติกรรมองค์กร และมีแนวคิดเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ หรือ Emotional Intelligence ซึ่งเป็นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์และการสื่อสารกับผู้อื่น Goleman ได้นำแนวคิดมาประยุกต์ใช้ในเรื่องของการเป็นผู้นำ โดยมีแนวคิดทั้งหมด 5 ประการ คือ (Goleman, 1998)

1. ด้านตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง เป็นความสามารถที่จะรับรู้และเข้าใจความรู้สึกอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้ความสามารถของตนเองและสามารถประเมินตนเองได้ ตลอดจนผลที่เกิดขึ้นกับบุคคลอื่นอันเนื่องมาจากความรู้สึก อารมณ์ และความต้องการของตนเอง

2. ด้านการจัดการกับอารมณ์ของตนเอง เป็นความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ของตนได้อย่างเหมาะสม ควบคุมตนเองได้ ยืดหยุ่นและปรับตัวตามสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอด
3. ด้านการจูงใจตนเอง เป็นแนวโน้มของอารมณ์ที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ปรารถนาโดยไม่ท้อถอย และมุ่งมั่นในการไปสู่เป้าหมายอย่างมั่นคงแม้จะมีอุปสรรค
4. ด้านการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น เป็นการแสดงถึงความเข้าใจผู้อื่น รับรู้และยอมรับความต้องการของผู้อื่น ช่วยส่งเสริมความสามารถของผู้อื่น รู้จักประสานสัมพันธ์กับผู้อื่นและให้กำลังใจผู้อื่นเมื่อมีโอกาส
5. ด้านทักษะทางสังคม เป็นความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้อย่างดี รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สื่อสารกับผู้อื่นได้ สร้างความเข้าใจระหว่างกันได้มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และทำให้ผู้อื่นมีความเต็มใจในการให้ความช่วยเหลือ

## 2.7 ทฤษฎีของ Victor Vroom

Victor Vroom เป็นนักทฤษฎีด้านองค์กร ได้คิดค้นทฤษฎีเกี่ยวกับเรื่องแรงจูงใจ ซึ่งมีพื้นฐานมาจากความคาดหวัง โดย Victor Vroom (1964) ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานโดยการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน โดยเห็นว่าการที่จะจูงใจให้บุคลากรทำงานเพิ่มขึ้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน โดยปกติเมื่อคนจะทำงานเพิ่มมากขึ้นจากระดับปกติ มักจะคิดว่าเขาจะได้อะไรจากการกระทำนั้นหรือการคาดคิดว่าอะไรจะเกิดขึ้นเมื่อเขาได้แสดงพฤติกรรมบางอย่าง บุคลากรจะเพิ่มความพยายามมากขึ้นเมื่อเขาคิดว่าการกระทำนั้นนำไปสู่ผลลัพธ์บางประการที่เขามีความพึงพอใจ เช่น เมื่อทำงานหนักขึ้นผลการปฏิบัติงานของเขาอยู่ในเกณฑ์ที่ดีขึ้นทำให้เขาได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งและได้ค่าจ้างเพิ่มขึ้น Vroom ได้เสนอรูปแบบของความคาดหวังในการทำงานเรียกว่า VIE Theory ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมากในการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน

$V = \text{Valance}$  หมายถึง ระดับความรุนแรงของความต้องการของบุคคลในเป้าหมายรางวัลคือคุณค่าหรือความสำคัญของรางวัลที่บุคคลให้กับรางวัลนั้น

$I = \text{Instrumentality}$  หมายถึงความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ (outcomes) คือ เป็นการรับรู้ในความสัมพันธ์ของผลลัพธ์ที่ได้ (เชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน)

$E = \text{Expectancy}$  ได้แก่ ความคาดหวังถึงความเป็นไปได้ของการได้ซึ่งผลลัพธ์หรือรางวัลที่ต้องการเมื่อแสดงพฤติกรรมบางอย่าง

ตามหลักทฤษฎีความคาดหวังจะแย้งว่า ผู้บริหารจะต้องพยายามเข้าไปแทรกแซงในสถานการณ์การทำงาน เพื่อให้บุคคลเกิดความคาดหวังในการทำงาน

1. สร้างความคาดหวังโดยมีแรงดึงดูด ซึ่งผู้บริหารจะต้องคัดเลือกบุคคลที่มีความสามารถ ให้การอบรม ให้การสนับสนุนบุคคลด้วยทรัพยากรที่จำเป็น และระบุเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน

2. ให้เกิดความเชื่อมโยงรางวัลกับผลงาน โดยผู้บริหารควรกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างผลการปฏิบัติงานกับรางวัลให้ชัดเจน และเน้นย้ำในความสัมพันธ์เหล่านี้โดยการให้รางวัลเมื่อบุคคลสามารถ

บรรลุผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน

3. ให้เกิดความเชื่อมโยงระหว่างผลงานกับความพยายามซึ่งเป็นคุณค่าจากผลลัพธ์ที่เขาได้รับ ผู้บริหารควรทราบถึงความต้องการของแต่ละบุคคล และพยายามปรับการให้รางวัลเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานเพื่อเขาจะได้รู้สึกถึงคุณค่าของผลลัพธ์ที่เขาได้รับจากความพยายามของเขา

สรุปได้ว่า ความคาดหวังเป็นความรู้สึกของบุคคลถึงพฤติกรรม หรือตำแหน่ง ที่เหมาะสมของตนเอง หรืออาจเป็นความรู้สึกถึงความเหมาะสมในบทบาทของผู้อื่นหรืออีกนัยหนึ่งความคาดหวังของบุคคลเป็นความรู้สึกของบุคคลต่อตนเองอย่างหนึ่งว่าตนเองควรจะประพฤติปฏิบัติอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ หรือต่องานที่ตนรับผิดชอบอยู่ ความคิดดังกล่าวนี้ยังรวมไปถึงการคิดถึงบุคคลอื่น เช่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

### 3. ปัจจัยการสร้างแรงบันดาลใจ

พจน ใจชาญสุขกิจ (2556) ได้กล่าวถึงแรงบันดาลใจในบริบทของการบริหารงานองค์กรของผู้науว่า แรงบันดาลใจนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ภายใต้สภาวะการณ์ที่หลากหลายขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ที่รายล้อมตัวเราและสังคมในแต่ละช่วงเวลา รวมถึงความปรารถนาที่แตกต่างกันออกไปซึ่ง อาจแบ่งได้ ดังนี้

1. แรงบันดาลใจจากเป้าหมาย (Inspiration by goal) แต่ละองค์กรต่างก็มีเป้าหมายที่แตกต่างกัน บางแห่งตั้งเป้าหมายไว้สูงเพื่อความท้าทายและต้องการไปให้ถึงซึ่งจุดหมายนั้นให้ ได้ขณะที่บางองค์กรตั้งเป้าหมายกลาง ๆ ดูความเป็นไปได้ไม่สูงเกินไปไม่ดู่าเกินไปเพื่อความไม่ สมหวังที่อาจเกิดขึ้นได้แต่อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะตั้งเป้าหมายไว้สูงหรือต่ำเพียงใดหากองค์กรสามารถสร้าง แรงบันดาลใจให้บุคลากรเหล่านั้นเลือกที่จะตามหาจุดหมายของตนเองให้ได้คนที่ตั้งไว้สูงอาจต้องใช้ ความพยายามทุ่มเทมากกว่าแต่ความสำเร็จที่รออยู่ก็นับเป็นความคุ้มค่าแห่งการรอคอยโดยมีแรงบันดาลใจกระตุ้นไม่ให้เกิดความท้อแท้แรงบันดาลใจจากเป้าหมายก่อให้เกิดการวางตำแหน่งที่เหมาะสมตรงกับเส้นทางในการเข้าถึงจุดหมายขององค์กร

2. แรงบันดาลใจจากต้นแบบ (Inspiration by role model) การที่องค์กรเลือกทิศทางขององค์กรอื่นที่ประสบความสำเร็จมาเป็นแบบอย่างหรือผู้บริหารบุคลากรที่มีความโดดเด่นก็สามารถสร้างความเป็นต้นแบบก่อให้เกิดความศรัทธาเชื่อถือ ความรู้สึกดังกล่าวย่อมพัฒนาออกมาเป็นความรู้สึกที่ต้องการยึดถือไว้เป็นแบบอย่างซึ่งอาจเกิดขึ้นได้จากความรู้สึกที่มีต่อประสบการณ์ที่ได้รับ แล้วแต่ว่าจะเกิดขึ้นจากการรับรู้ข่าวสารการเข้าไปมีส่วนร่วมการปฏิสัมพันธ์ไม่ว่าจะเป็นทางตรงหรือทางอ้อมก็ตามแรงบันดาลใจจากต้นแบบย่อมมีผลต่อการใช้ชีวิตการเลือกทางเดินให้กับชีวิตทัศนคติมุมมองความคิดรวมถึงการตัดสินใจจากเรื่องต่าง ๆ ในทิศทางที่สอดคล้องกับต้นแบบ

3. แรงบันดาลใจจากแรงกระตุ้น (Inspiration by motivation) การที่องค์กรเลือกใช้เหตุการณ์สถานการณ์ช่วงจังหวะเวลาเงื่อนไขต่างๆสามารถทำให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจที่อาจไม่ได้มีการตั้งใจหรือเตรียมการเอาไว้ล่วงหน้าเมื่อถึงเวลานั้นๆก็สามารถทำให้เกิดแรงบันดาลใจได้การใช้แรงบันดาลใจในลักษณะนี้อาจนำไปใช้ในการตัดสินใจการเลือกสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กรหรือสถาบันที่

เกี่ยวข้องเป็นแรงบันดาลใจที่เกิดขึ้นจากการถูกการกระตุ้นให้เกิดขึ้นจึงต้องอาศัยความรอบคอบแม่นยำและต้องคำนึงถึงประสิทธิผลมากกว่าแรงบันดาลใจอื่นนอกจากนี้แรงบันดาลใจที่เกิดจากแรงกระตุ้นยังครอบคลุมถึงการเลือกบริบทการตัดสินใจภายใต้ข้อมูลข่าวสารเนื้อหาสาระที่ได้รับและฐานข้อมูลในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าด้วย

4. แรงบันดาลใจที่เกิดขึ้นจากการขับเคลื่อน (Inspiration by dynamic) เป็นแรงบันดาลใจที่เกิดขึ้นโดยธรรมชาติแล้วแต่จังหวะของช่วงวิถีชีวิตว่าในช่วงนั้นจะพบเจอกับอะไรที่จะส่งผลและมีอิทธิพลในช่วงเวลานั้นๆ แรงบันดาลใจที่เกิดจากการขับเคลื่อนนี้อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงได้บ่อยและมีผลต่อองค์กรในช่วงเวลาที่ไม่ยาวนาน

จะเห็นได้ว่า ปัจจัยการสร้างแรงบันดาลใจขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ ผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำขององค์กรจะต้องค้นหาปัจจัยที่จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นได้ ภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ หรือ Inspirational Leadership คือ ผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม ซึ่งอาจเป็น ความสามารถในการที่จะชี้แนะ และจูงใจผู้อื่นด้วยวิสัยทัศน์ที่มีพลัง สามารถโน้มน้าวจิตใจของบุคคลอื่นได้ ภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ จะต้องคำนึงถึงปัจจัยการสร้างแรงบันดาลใจ 5 ประการ ดังนี้

#### 1. การค้นหาคุณค่าในการทำงาน

บุคคลจะสามารถทำงานอย่างเต็มที่ได้อย่างไรหากมีความเชื่อและความศรัทธาในสิ่งที่กำลังทำในปัจจุบันเงินไม่ได้เป็นปัจจัยเดียวที่ทำให้คนทำงานอีกต่อไป การเติบโตในหน้าที่การงาน ความสำเร็จ และชื่อเสียงเป็นอีกประเด็นที่ต้องพิจารณา ถ้าบุคคลมีความภูมิใจในงานที่ตนเองทำและเข้าใจว่างานที่ทำนั้นมีความหมายเพียงไร บุคคลนั้นจะมีความมุ่งมั่นที่จะผลักดันให้ตัวของเขาเองพยายามสร้างความสำเร็จเพื่อไปให้ถึงเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้น ผู้นำที่ดีจะต้องเชื่อมโยงและทำให้บุคคลเห็นและเข้าใจได้ว่างานที่ทำอยู่นั้นมีคุณค่า และเป็นจุดเชื่อมต่อที่จะนำพวกเขาไปสู่ความสำเร็จที่ต้องการได้อย่างไร

#### 2. การนำด้วยวัฒนธรรม

วัฒนธรรมองค์กรเป็นหัวใจสำคัญสำหรับความสำเร็จเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร ซึ่งความสำคัญของวัฒนธรรมนี้เพิ่งได้รับการยอมรับและมองเห็น คุณค่าในช่วง 10 กว่าปีที่ผ่านมาเอง วัฒนธรรมเป็นเรื่องของ “สิ่งที่เกิดขึ้นจริงในองค์กร” ไม่สามารถควบคุม ได้ด้วยกฎหรือกติกาที่มีอยู่ วัฒนธรรมในองค์กรสามารถเกิดขึ้นได้จากค่านิยมและวิสัยทัศน์ขององค์กรในการที่จะก้าวไปสู่จุดๆหนึ่ง แต่การทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมตรงนี้ได้ นั้น ต้องอาศัยการทำงานอย่างหนักของผู้นำในการสื่อสารและถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและค่านิยมออกมาเป็นรูปธรรม เป็นพฤติกรรมที่วัดได้และส่งต่อความเข้าใจเหล่านี้ไปสู่บุคลากรอย่างชัดเจน

#### 3. ความเชื่อมั่นในตัวบุคลากร

ถ้าพูดถึงความเชื่อมั่นแล้ว เป็นสิ่งที่ไม่ได้สร้างกันง่ายๆ ต้องใช้เวลา ผู้นำที่ยินเฉยๆและชี้แจงสั่งงาน ให้บุคลากรทำตามอย่างเดียว คงไม่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นได้ ผู้นำที่ต้องการสร้างความเชื่อมั่นศรัทธา ต้องเริ่มต้นจากการเชื่อมั่นในตัวบุคลากรก่อนแล้วความเชื่อมั่นนั้นจะนำไปสู่ความมุ่งมั่น

ความผูกพันและ ความภักดีของบุคลากรต่อไป จากการวิจัยที่เปรียบเทียบเวลาและค่าใช้จ่ายในการทำธุรกิจของหุ้นส่วนที่มีความเชื่อมั่นในกันและกัน พบว่าความสัมพันธ์ที่มีพื้นฐานความเชื่อมั่นต่ำ ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการทำธุรกิจสูงขึ้นถึง 6 เท่าและความรวดเร็วในการทำงานอยู่ที่ระดับต่ำสุด

#### 4. การสร้างความโปร่งใส

ต้องยอมรับว่า ยุคนี้เป็นยุคที่ต้องการความโปร่งใสในการทำงาน ความผิดพลาดเพียงนิดเดียวอาจนำไปสู่หายนะได้ เพราะด้วยเทคโนโลยีการสื่อสารที่ฉับไว ทั้ง Facebook และ Twitter ทำให้ความผิดพลาดสามารถทอดถ่าย ถึงสาธารณชนได้ภายในเวลาอันรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นข่าวลือภายในองค์กรหรือข่าวที่ออกสู่ภายนอกโดยสำนักข่าวที่ทำงานกันตลอด 24 ชั่วโมง ดังนั้นผู้นำต้องยอมรับและปรับเปลี่ยนตนเองเพื่อให้สามารถเข้าสู่ยุคของการสื่อสารที่รวดเร็วเช่นนี้ได้ ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในแง่ของความโปร่งใส

#### 5. การเชื่อมโยงเครือข่ายและความสัมพันธ์

ในโลกปัจจุบัน จะเห็นได้ว่า การสร้างเครือข่ายและการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น ๆ เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ไม่ว่าจะเป็นการสร้างเครือข่ายความสัมพันธ์กันภายในทีม ระหว่างทีม หรือกับผู้ที่เกี่ยวข้องกับคนอื่น ๆ

### 4. แบบของภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ

การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์การศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ ในช่วงกลางปี ค.ศ. 1970-1979 ปรากฏถึงการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ โดยได้บูรณาการนำเอาทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรม ผู้นำ และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งทฤษฎีภาวะผู้นำตามกระบวนทัศน์นี้ จะประกอบด้วย 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic leadership) 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และ 4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) เป็นต้น

ต่อมาในปี 1985 Bass (1985, pp. 12-13) ได้นำเสนอแนวคิดภาวะผู้นำแบบเต็มรูป (Full Range Leadership-FRL) ซึ่งเป็นแนวคิดหนึ่งที่มีการนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำกันอย่างแพร่หลาย แนวคิดนี้เป็นการผสมผสานกันระหว่างแนวคิดภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ซึ่งผู้นำจะต้องขับเคลื่อนผู้ตามให้เกิดเจตคติที่เห็นประโยชน์ของกลุ่ม องค์กรและสังคมเหนือกว่าการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน โดยการสร้างให้เกิดความภาคภูมิใจแก่ผู้ตาม นอกจากนี้ ในปี 1993 Bass & Avolio (1993, pp. 114-122) ได้นำเสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปโดยใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำ โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire leadership)

สำหรับแบบของภาวะผู้นำซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) จะเป็นพฤติกรรมหลัก 1 ใน 4 ประเด็น ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยพยายามเปลี่ยนแปลงและพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองเห็นประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือที่เรียกว่า “4I” (Four I’s) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence-II) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation-IM) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation-IS) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration-IC)

Bass & Avolio (1993, pp. 114–122) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำซึ่งสามารถสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration motivation) ไว้ว่า ผู้นำจะต้องดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล เป็นการทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะต้องกระทำตนเป็นทั้งโค้ช (Coach) และที่ปรึกษา (Advisor) และให้ความสำคัญกับความต้องการของผู้ตาม รวมทั้งพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น นอกจากนี้ จะสนับสนุนให้ผู้ตามได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ในด้านความจำเป็นและความต้องการ ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ส่งเสริมให้มีการสื่อสารสองทาง และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว มองเห็นผู้ตามเป็นบุคคลมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะต้องใช้ทักษะการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีความเข้าใจ เห็นอกเห็นใจ (Empathy) มีการมอบงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกรู้ว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ ดังนั้น หากผู้นำใช้ภาวะผู้นำแบบนี้จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามได้เป็นอย่างดี

## 5. เทคนิควิธีการสร้างแรงบันดาลใจ

การสร้างแรงบันดาลใจมีอยู่หลายวิธี แต่วิธีที่ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตาม ในที่นี้ ขอเสนอไว้ 4 วิธี ดังนี้

1. การสื่อสารเป้าหมายได้อย่างชัดเจน การที่จะทำให้ผู้ตามมีแรงจูงใจ มีแรงบันดาลใจ และมีพลังที่จะไปสู่เป้าหมายที่วาดฝันไว้นั้น ผู้นำจะต้องมีความสามารถที่จะสื่อสาร มีเทคนิคในการสื่อความ เพื่อถ่ายทอดเป้าหมายที่วาดฝันไว้ให้กับทีมงานได้เข้าใจ และเห็นภาพที่ชัดเจนด้วยกัน ภาพเป้าหมายที่ทีมงานมองเห็นภาพเหมือนกันนั้น จะเป็นตัวที่ช่วยให้เกิด Focus ของทีมงานที่ดี และสามารถสร้างแรงจูงใจ สร้างพลังร่วมของทีมงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายนั้นด้วยกัน ผิดกับผู้นำที่สื่อสารไม่รู้เรื่อง พูดแล้วทีมงานเข้าใจกันไปคนละทาง แถมยังเกิดความขัดแย้งกันเองในทีมงานอีก แบบนี้จะมีแต่ลดพลังของทีมลงไปอีก

2. การรู้จักเทคนิคการโน้มน้าว ผู้นำที่จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานได้นั้น จะต้องเรียนรู้เทคนิคในการโน้มน้าว ทำให้ทีมงานเกิดความรู้สึกถึงความยิ่งใหญ่ของงานที่จะทำ และทำให้แต่ละคนรู้สึกได้ว่า ถ้าทำงานนี้สำเร็จแล้ว ตนเองจะได้รับความสำเร็จยิ่งใหญ่เหล่านั้นด้วยเช่นกัน เหมือนกับผู้นำในธุรกิจใหญ่ๆ ระดับโลกหลายคน ที่มีวาทศิลป์ที่สามารถที่จะโน้มน้าว และสร้างพลังให้กับทีมงานได้ และสามารถที่จะพลิกธุรกิจที่กำลังจะล้ม กลับกลายเป็นฟื้นคืนชีพได้อย่างน่าอัศจรรย์

3. การยกย่องความดีความชอบให้กับผู้อื่น ผู้นำที่จะสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานได้นั้น จะต้องเป็นคนที่ไม่รับความดีใส่ตัวเอง แต่จะเป็นคนที่ยกเอาความดีความชอบทั้งปวงให้กับทีมงาน และสมาชิกในทีมทุกคน ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณมีส่วนในการทำให้งานสำเร็จจริง ๆ และทำให้คนอื่นในทีมงานรู้สึกมีความสำคัญ

4. การเป็นตัวอย่งที่ดี อีกประเด็นที่จะช่วยสร้างแรงบันดาลใจให้กับทีมงานได้ก็คือ ตัวผู้นำเองมีความสามารถ มีความเก่งในการทำงาน มีผลงานในอดีตที่ดี และเป็นที่ยอมรับ รวมทั้งมีพฤติกรรมที่มีความมุ่งมั่น และทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดีในการไปสู่เป้าหมายที่ตนวางไว้ จนทำให้ผู้ตามทุกคนเกิดการยอมรับ และยกย่องในตัวผู้นำ เหมือนกับการที่มีบางคนบอกว่า ผู้นำคนนี้ถือว่าเป็น Role Model ของตนเองเลย

นอกจากนี้ จอห์น แบลคโคนี (2552) ได้เสนอเทคนิคในการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำว่า ควรประกอบด้วย

1. การสร้างแรงจูงใจในการทำงานภายในองค์กร เพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการลงมือปฏิบัติงาน การมีผู้นำที่มีความสามารถในการทำงานและผู้นำนั้นจะต้องมีปัจจัยในการทำงาน และทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจ ผู้นำนั้นจะต้องทำตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรเห็นก่อน ผู้นำจะต้องมีการสร้างสรรค์ผลงานของตนเอง มีความนับถือในตนเองมีอุปนิสัยที่ดีงาม เห็นอกเห็นใจบุคลากรในขณะที่ทำงาน ห่วงใยบุคลากร และมีความมุ่งมั่นต่อการทำงานสูงทำให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ เกิดความไว้วางใจให้มากที่สุด เมื่อบุคลากรเกิดความไว้วางใจแล้ว สิ่งที่คุณำต้องการก็คือ การทุ่มเทเวลาในการปฏิบัติงาน เพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในการทำงานนั่นเอง การที่จะเป็นผู้นำในองค์กรนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ การทำงานต่าง ๆ ให้สำเร็จด้วยวิธีการที่ถูกต้อง แรงจูงใจจะเกิดขึ้นได้นั้นจะต้องมีแรงผลักดันของการกระทำอยู่ 3 กลุ่มคือ

1.1 การสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน คือ ผู้นำนั้นจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร ทำให้บุคลากรเห็นในขณะที่ทำงานบุคลากรก็จะเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน การสื่อสารจะต้องมีประสิทธิภาพ สร้างความท้าทายอย่างเหมาะสม นั่นก็ถือว่าผู้นำเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานแล้ว

1.2 การทำตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน คือ การที่จะเป็นผู้นำที่ดีนั้นต้องเริ่มต้นจากการเป็นแบบอย่างที่ดีก่อน ผู้นำที่หวังจะจูงใจผู้อื่นนั้นจะต้องแสดงให้เห็นถึง การมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน มีพันธกิจ และวัฒนธรรมขององค์กรให้ได้เสียก่อน ต้องปฏิบัติตัวให้เหมาะสม มีความซื่อสัตย์ต่องานที่ทำอีกด้วย

1.3 การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ คือ ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานนั้นจะต้องมีการสื่อสารด้วย การสื่อสารนั้นเรียกได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญของการเป็นผู้นำเลยทีเดียว เพราะการสื่อสารนั้น



จะประกอบไปด้วย การพูด การฟัง และการเรียนรู้ของผู้นำแรงจูงใจนั้นจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อการสื่อสารของผู้นำและบุคลากรมีความเข้าใจต่อกัน

นอกจากนี้แล้วผู้นำยังมีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้แก่บุคลากรที่ทำงานภายในองค์กรของตนเอง ก็คือการทำหน้าที่ผู้นำมีการสอนงานให้แก่บุคลากรของตน มีการส่งเสริมการทำงานของบุคลากรด้วยวิธีการที่เหมาะสม มีการสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กรอีกด้วย

2. การสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน แรงจูงใจนั้นจะเกิดขึ้นได้นั้นย่อมจะต้องมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ผู้นำนั้นจะต้องกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน คือ จะต้องทำตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีให้บุคลากรเห็นว่าผู้ที่จะมาเป็นผู้นำในองค์กรนั้นจะต้องมีความกล้าที่จะทำงาน และมีความท้าทายในการทำงาน ให้บุคลากรเกิดความเคารพนับถือกล้าที่จะลงมือปฏิบัติงาน สร้างความประทับใจให้แก่บุคลากรในองค์กร ให้มีความเหมาะสม มีความจริงใจ มีความรับผิดชอบต่องานที่ทำ มีความเป็นตัวของตัวเองสูง และนอกจากนี้ผู้นำยังแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นในตนเอง มีการเปลี่ยนแปลงตนเองอยู่เสมอ แสดงความเห็นอกเห็นใจแก่ผู้อื่น และบุคลากรในองค์กรของตน การที่จะเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีคุณธรรมในตนเองสร้างแบบอย่างที่ดีให้คนอื่นจดจำด้วยแรงจูงใจของผู้นำนั้นจะเป็นพลังที่จะช่วยผลักดันให้เราประสบความสำเร็จ และผลักดันให้องค์กรก้าวหน้าต่อไปได้อีกด้วย

3. การสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงานในองค์กร ผู้นำนั้นจะแสดงให้เห็นถึงความจริงใจและมีความเชื่อมั่นอันแรงกล้าของการเป็นผู้นำ การเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ให้กับคนอื่นและบุคลากรในองค์กรให้เกิดความเชื่อถือในการทำงาน ทำให้คนอื่นเกิดความไว้วางใจในตนเอง ทำตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีทำให้บุคลากรในองค์กรยอมรับ การสื่อสารนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างมากกับผู้นำ คือ จะต้องมีการสื่อสารกับทุกคนในองค์กร การที่จะเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีความคิดที่รอบคอบ มีการทุ่มเทแรงกายแรงใจให้แก่องค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี มีการรับฟังความคิดเห็นของคนอื่นและบุคลากรในองค์กร เมื่อมีปัญหาเข้ามาก็ต้องรีบแก้ไข มีทัศนคติที่ดี เข้ากับคนอื่นได้ง่าย มีการตัดสินใจในการทำงานมั่นคง คือจะมีการพัฒนาองค์กรของตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้ามากยิ่งขึ้นต่อไปเรื่อยๆ

4. การสร้างความท้าทายในการทำงานภายในองค์กร เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีของคนในการทำงานในองค์กร ซึ่งเป็นองค์ประกอบที่สำคัญต่อความรุ่งเรืองและต่อความสำเร็จในการประกอบธุรกิจในองค์กร และจะเกิดความท้าทายที่ชัดเจนในงานที่ทำ และมีความพยายามทำงานนั้น ให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความท้าทายในการทำงาน มีขั้นตอนในการทำงานในองค์กร นอกจากนี้ยังจะต้องค้นหาโอกาสให้พบ แก่ตนเองก่อน เมื่อเรารู้สึกว่างานที่เราทำอยู่นั้นมีความท้าทายมีรูปร่างและสามารถจับต้องได้แล้ว เราก็จะได้รู้ถึงความต้องการของเราว่าเราต้องการที่จะสร้างความท้าทายในงานที่เราทำอยู่มากขึ้น การที่เราจะค้นหาโอกาสให้พบนั้น เราจะต้องแสวงหาโอกาสให้กับตนเองอยู่เสมอ เพื่อให้เราเกิดแรงจูงใจในการทำงาน และพบโอกาสที่จะทำให้ผู้อื่นและบุคลากรเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานอยากที่จะเดินก้าวต่อไปข้างหน้าอย่างมั่นคง เราจะต้องมีการออกแบบความท้าทายที่จะเกิดขึ้น มี

การวางแผนที่จะทำให้ความท้าทายในองค์กรกลายเป็นโอกาสของการพัฒนาศักยภาพ และความสามารถของบุคลากรแต่ละคน ซึ่งนี่ก็เป็นวิธีการจูงใจคนอื่นได้ดีที่สุดคือ จะทำสิ่งที่มีความท้าทายอยู่เสมอๆ มีแรงจูงใจที่อยากจะมีความก้าวหน้า อยากระยะประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานอีกด้วย

5. การให้การสนับสนุนในองค์กร ผู้นำองค์กรจะต้องสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับบุคลากร มีการสนับสนุนบุคลากรในองค์กรให้เกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน มีการมอบอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่ทำ คือในการทำงานนั้นจะต้องมีการโน้มน้าวจิตใจให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และให้บุคลากรได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานอีกด้วย มีขั้นตอนและกระบวนการในการทำงาน มีการกระจายหรือการมอบหมายงาน นอกจากนี้ยังมีการพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการทำงานที่สูง มีการเสริมสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้น่าอยู่ผู้คนรับผิดชอบต่องานที่จะเกิดขึ้น ช่วยสร้างอุปนิสัยที่ดีงาม และเพิ่มความสามารถด้านการเป็นผู้นำแก่คนที่ทำงานในองค์กร ผู้นำนั้นจะต้องมีการกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะเน้นในเรื่องการที่จะพาองค์กรก้าวไปข้างหน้า มีวิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมขององค์กรให้มีความเข้มแข็งขึ้น ทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้าต่อไปเรื่อยๆ

6. การสอนงานในองค์กร ผู้นำนั้นจะต้องมีการสอนงานให้แก่บุคลากร และสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความน่าอยู่ ช่วยให้คนอื่นมีส่วนร่วมในการทำงานให้สำเร็จและเป็นสภาพแวดล้อมที่บุคลากรได้รับการสนับสนุนในการทำงานของบุคลากร บุคลากรจะเกิดแรงจูงใจและอยากที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป ผู้นำจะมีวิธีการสอนงานให้บุคลากร จนประสบความสำเร็จ ผู้นำนั้นจะต้องมีวัฒนธรรมในการสอนงาน ซึ่งวัฒนธรรมที่ว่านี้มีความสำคัญในเรื่องของการพัฒนาผู้คนที่ทำงานเป็นอย่างมาก เพื่อที่จะได้นำทักษะและความสามารถของบุคลากรมาช่วยทำเป้าหมายในระยะสั้นและระยะยาวให้สำเร็จลุล่วงเพื่อผลประโยชน์ให้แก่บุคลากร วัฒนธรรมจะเน้นคนเป็นสำคัญและช่วยให้คนอื่นประสบความสำเร็จ การสร้างวัฒนธรรมแห่งการสอนงานนี้จะช่วยให้ผู้คนมีแรงจูงใจในการทำงานมากขึ้น มีความคาดหวังว่าจะต้องทำงานนั้นให้มีความชัดเจนขึ้น มีการวางแผนการทำงานในองค์กร และนอกจากนี้ยังมีการวางแผนเรื่องเส้นทางการทำงานให้แก่บุคลากรในองค์กรได้ทราบ มีการช่วยพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน และเกิดแรงจูงใจในการทำงานภายในองค์กร การสอนงานนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญของการเป็นผู้นำ มีความหวังใ้ทั้งคนอื่นและหวังผลของการสอนอย่างจริงจัง ต้องเป็นคนที่มีความเข้มแข็ง กล้าเผชิญกับความจริงทำงานร่วมกับคนอื่นได้ง่าย ช่วยผลักดันคนอื่นให้มีความก้าวหน้า ส่วนหน้าที่ของผู้สอนงานนั้นคือ จะต้องช่วยส่งเสริมสนับสนุนพัฒนาบุคคลในองค์กรให้ได้ประโยชน์ร่วมกัน ทั้งตัวบุคคลและองค์กรด้วย องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องมีเรื่องของการสอนงาน และให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก ผู้นำมีความเอาใจใส่แก่บุคลากรอย่างเต็มที่ย่อมจะเกิดแรงจูงใจขึ้น

7. การให้การยอมรับของคนในองค์กร ในเรื่องของการให้การยอมรับนั้น เป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างมาก คือ บุคลากรในองค์กรต่างก็ปรารถนาที่อยากจะได้รับการยอมรับ การยอมรับนั้นเป็นตัวสร้างแรงจูงใจที่สำคัญมาก การยอมรับเป็นสิ่งกระตุ้นจิตใจในที่ทำงานซึ่งจะโดนมองข้ามมากที่สุด การยอมรับการมีส่วนร่วมของคนอื่นไม่ได้เป็นการบ่งชี้ว่าเขาจะเหนือกว่าคนอื่น คือจะต้องทำให้ทุกคนมีโอกาสที่เท่าเทียมกันที่จะทำงานให้สำเร็จ การยอมรับนั้นถือเป็นพฤติกรรมของผู้นำเลยทีเดียว เพราะว่าจะช่วยผลักดัน

ให้เกิดแรงจูงใจ ได้ดีที่สุดจะต้องมีทัศนคติที่อยากจะให้คนอื่นยอมรับ คือว่าผู้นำองค์กรนั้น จะเน้นการฝึกอบรม และมีความสามารถในองค์กร นอกจากนี้ยังต้องมีเรื่องของการยืนยันหรือตอกย้ำให้เกิดความมั่นใจ ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจที่มีอำนาจภาพ แล้วยังทำได้ง่ายอีกด้วย บุคลากรผู้ทำงานในองค์กรที่มีวัฒนธรรมส่งเสริมเรื่องการให้การยอมรับนั้น จะเป็นการยืนยันหรือตอกย้ำ เป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างมาก การให้การยอมรับ จะช่วยผลักดันให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในองค์กร เพราะว่ามีเชื่อมั่นในตัวเอง และการยอมรับนั้นเป็นพลังที่มีอำนาจภาพให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วย

8. การเสียสละของคนในองค์กร ผู้นำที่มีความเสียสละในการทำงานภายในองค์กร การเสียสละจะเกิดขึ้นได้นั้นเราต้องอาศัยแรงจูงใจ การเสียสละนั้นเราจะแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องผลประโยชน์ของคนอื่นออกจากกัน ตัวอย่างเช่น ตำรวจกับบุคลากรดับเพลิงต่างต้องยอมเสียสละเพื่อช่วยเหลือผู้อื่น และปกป้องชุมชนให้มีความปลอดภัยอยู่เสมอ ผู้นำนั้นจะต้องคำนึงถึงความปลอดภัย และความต้องการขององค์กรเป็นอันดับแรก จะต้องทำให้บุคลากรในองค์กรเกิดความไว้วางใจ และได้รับการสนับสนุนในองค์กรมีการวางแผนงานใหม่ๆช่วยผลักดันความคิดเห็นของคนในองค์กร เห็นความสำคัญของคนอื่นมาก่อน หัวใจของการเสียสละนั้นอยู่ที่การยอมเสียสละให้แก่ผู้อื่น นอกจากนี้แล้วการเป็นผู้นำนั้นจะต้องมีการช่วยเหลือบุคลากรในองค์กรของตนเอง และต้องพยายามนำพาองค์กรให้มีความเจริญก้าวหน้า มีการยอมเสียสละเวลาเพื่อพัฒนาผู้คนให้มีคุณภาพ การเสียสละถือเป็นการแสดงออกที่น่ายกย่อง การเสียสละมีพลังดึงดูดให้คนเกิดความสนใจ การเสียสละนั้นเป็นการทุ่มเทเพื่อคนอื่น เมื่อการเสียสละทำไปอย่างมีเหตุผลแล้ว ย่อมจะก่อให้เกิดความรักพวกพ้อง และเกิดความไว้วางใจขึ้น เป็นการช่วยเหลือคนอื่นโดยไม่หวังผลตอบแทนยอมรับการกระทำนั้นๆ ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

9. การสร้างแรงบันดาลใจในองค์กร แรงบันดาลใจนั้นเป็นพื้นฐานสำคัญที่สุดที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจ แรงบันดาลใจ คือสิ่งที่ทำให้เรากล้าริเริ่มทำสิ่งต่าง ๆ โดยเฉพาะในช่วงเวลาที่เกิดการเปลี่ยนแปลง ช่วงเวลาอันตึงเครียด หรือแม้กระทั่งที่สถานการณ์ปกติ แรงบันดาลใจจะเกิดขึ้นได้ที่ไหนหรือเวลาใดก็ได้ แรงบันดาลใจก็เหมือนกับการระดมความคิดจะเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้เกิดขึ้นได้ จะเป็นการสร้างแรงบันดาลใจในที่ทำงานภายในองค์กรนั้นเราจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทาย ความท้าทายเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจ ผู้นำจึงมีหน้าที่สร้างแรงบันดาลใจ ให้คนอื่นยอมรับปฏิบัติตามและบุคลากรในองค์กรปรารถนาที่อยากจะทำงานในองค์กรให้สำเร็จ ผู้คนต่างก็พึงพาผู้นำของตนเองและอยากได้รับแรงบันดาลใจ ไม่ว่าจะในช่วงเวลาที่ดีหรือร้ายก็ตามสิ่งที่ช่วยพัฒนาแรงบันดาลใจได้ก็คือแบบอย่างจากผู้นำนั่นเอง การเป็นผู้นำนั้นจะต้องสร้างแรงบันดาลใจให้แก่บุคลากรเกิดความเคารพนับถือทำให้คนอื่นยอมรับในตัวของผู้เอง แรงบันดาลใจเกิดขึ้นจากการมีความหวังเมื่อเกิดความหวังขึ้นก็จะได้รับการส่งเสริมด้วยภาวะผู้นำที่แท้จริงแล้ว ผลงานอันยิ่งใหญ่ย่อมจะเกิดขึ้น สิ่งสำคัญของการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ที่ต้องทำให้เกิดความหวังขึ้นมาให้ได้ แรงจูงใจจะเกิดขึ้นมาได้ดีเมื่อเรามีความหวังเราจะต้องมีความหวังให้คนอื่น วิธีการก็คือ เราจะสร้างแบบอย่างอันถูกต้อง มีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีการมอบอำนาจให้แก่บุคลากร มีการสอนงานให้เป็นประจำให้การยอมรับอยู่เสมอ และยอมเสียสละในองค์กร ซึ่งเป็นแรงผลักดันให้เกิดแรงจูงใจขึ้น

ภายในองค์กร

## 6. ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจ

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2551) ได้กล่าวถึงผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนี้

1. รั้งฟังความคิดและให้คุณค่าของบุคคล (Appeal to the person's ideals and values) คนส่วนมากต้องการเป็นคน สำคัญอยากมีคุณค่า ประสบความสำเร็จ ช่วยเหลือผู้อื่น มีส่วนร่วมในความสำเร็จ แรงบันดาลใจเหล่านี้เป็นพื้นฐานที่ดี สำหรับการดึงดูดทางอารมณ์ที่ดี ตัวอย่างเช่น การพัฒนาทางด้านโปรแกรมคอมพิวเตอร์ยังมีลักษณะทางอารมณ์อื่น ๆ ที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ เช่น เสรีภาพ อิสระภาพ ความยุติธรรม ความโปร่งใสความเสมอภาค ความรัก ความก้าว หน้า เป็นต้น

2. เชื่อมโยงสิ่งร้องขอให้เข้ากับภาพลักษณ์ของบุคคล (Link the request to the person's self-image) ตัวอย่างเช่น นักวิทยาศาสตร์ส่วนมากค้นพบวิทยาการใหม่ ๆ ซึ่งมีคุณค่าต่อมนุษยชาติ แพทย์และพยาบาลมีคุณค่าต่อการรักษา สุขภาพของผู้คน วัตถุประสงค์ที่เปลี่ยนไปหรือการกระทำนั้นอาจอธิบายได้ว่าเป็นการพัฒนาความรู้ให้ก้าวหน้า ช่วยพัฒนาการดูแลสุขภาพทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

3. เชื่อมโยงคำร้องขอเข้ากับวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน (Link the request to the clear and appealing vision) พยายามนำเสนอการเปลี่ยนแปลงและนวัตกรรมที่จะประสบความสำเร็จ เมื่อวิสัยทัศน์ถูกทำให้เป็นจริง คุณค่าทางความคิดนั้นสำคัญ กว่าประโยชน์ส่วนตัว แต่อย่างไรก็ตาม ไม่จำเป็นต้องละทิ้งประโยชน์ส่วนตัวเลย

4. ใช้การตื่นเต้นเร้าใจ ใช้แสดงออกทางการพูด (Use a dramatic, expressive of speaking) การแสดงออกทางคำพูดจะช่วยเพิ่มความรู้สึกด้านอารมณ์ ความรู้สึกอัดอั้นและเก็บกดมักแสดงทางน้ำเสียง ควรใช้คำพูดที่หนักแน่น มีระดับเสียง สูงต่ำ เว้นระยะอย่างเหมาะสม เว้นช่วงสำคัญเพื่อสร้างความรู้สึกสนใจ

5. ใช้คำพูดที่เป็นบวก มองโลกในแง่ดี (Use positive, optimistic language) ความเชื่อมั่นและมองโลกในแง่ดีเกี่ยวกับ การเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถติดต่อไปยังผู้อื่นได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสนับสนุนงานที่ทำยาก และถ้าหากผู้ปฏิบัติขาดความเชื่อมั่น ก็ควรใช้ภาษาสื่อสารที่เป็นบวก สร้างความมั่นใจว่าการเปลี่ยนแปลงนั้นจะนำมาซึ่ง ความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น ใช้คำว่า “สิ่งดี ๆ จะเกิดขึ้น” แทนคำว่า “สิ่งดี ๆ อาจเกิดขึ้นได้” เมื่อมีการเปลี่ยนแปลง

ปริญญา ตันสกุล (2550, น. 145-147) ได้เสนอ แนวทางของการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำมีดังต่อไปนี้

1. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำต้องเชื่อมั่นในตนเองว่า ผลสำเร็จที่ต้องการจะได้รับจากการคิดหรือจาก การกระทำนั้น สามารถพิชิตมันได้อย่างแน่นอน โดยต้องไม่มีความวิตกกังวล ความลังเลใจ ความสับสนสงสัย และความไม่มั่นใจในตนเอง เข้ามาสอดแทรกในระหว่างการคิดคำนึงหรือในขณะที่กำลังลงมือกระทำสิ่งนั้นอยู่โดยเด็ดขาด เพราะมันจะเป็นตัว การลดทอนหรือบ่อนทำลายความเชื่อมั่นในตนเอง

จนหมดสิ้น เมื่อพลังแห่งความเชื่อมั่นสูญเสียพลังความคิด พลังจิต และพลังกายก็จะพลอยถดถอยตามไปด้วย ผู้นำที่มีพลังอำนาจในการกระทำสิ่งใด ๆ ได้สำเร็จ แม้เป็นสิ่งที่ยากก็เหมือนง่าย ล้วนมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงด้วยกันทั้งสิ้น

2. ความมุ่งมั่นในการลงมือทำ เมื่อมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงจนเป็นที่น่าพอใจได้แล้ว ก่อนที่จะก้าวสู่ขั้นที่สอง บันไดขั้นที่สอง คือ “ความมุ่งมั่น” หมายถึง ความตั้งใจอันเปี่ยม ในอันที่จะทำสิ่งใด ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จให้จงได้ ไม่ว่าจะต้องทุ่มเทร่างกาย แรงใจ และกำลังสติปัญญาอย่างน้อยแค่ไหน ไม่ว่ามันจะต้องเปลืองเวลาเนิ่นนานสักเท่าใด และ ไม่ว่าจะยากสักปานใด ก็จะไม่ย่อท้อโดยเด็ดขาดพลังอำนาจแห่งความมุ่งมั่น จะแสดงตัวออกมาภายนอกผ่านพฤติกรรมของการมีมานะพยายาม ความบากบั่นหมั่นเพียรความอดทนต่อความเหนื่อยล้าและความกล้าหาญต่อการฟันฝ่าอุปสรรค ปัญหา ซึ่งจะช่วยให้สามารถทำงานใด ๆ ได้อย่างต่อเนื่อง จนกว่าจะประสบผลสำเร็จได้

3. ความมีศรัทธาในผลสำเร็จที่มุ่งหวัง ความมีศรัทธาในผลสำเร็จที่มุ่งหวัง หมายถึง การมองเห็นผลสำเร็จที่จะได้จากการกระทำที่มีคุณค่าสูงสุดและมีความรู้สึก ว่า ถ้าเข้าถึงมันได้จะเป็นสิ่งที่น่าทำหายที่สุดในชีวิต



<b>ใบงาน - หน่วยการเรียนรู้ที่ 5</b>
<b>ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น (Inspiring Others)</b>

คำชี้แจง ให้ผู้เข้ารับการอบรมอ่านใบความรู้ที่ 5 แล้วปฏิบัติกิจกรรมตามใบงาน

1. จงอธิบายความหมายของแรงบันดาลใจ

.....

.....

.....

2. จงอธิบายทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการสร้างแรงบันดาลใจ

.....

.....

.....

3. จงระบุปัจจัยการสร้างแรงบันดาลใจ

.....

.....

.....

4. จงอธิบายแบบของภาวะผู้นำที่สร้างแรงบันดาลใจ

.....

.....

.....

5. จงอธิบายวิธีการสร้างแรงบันดาลใจ

.....

.....

.....

6. จงอธิบายผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจ

.....

.....

.....

<b>แบบทดสอบหลังเรียน</b>
<b>ชุดฝึกอบรมผ่านเว็บเพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งในด้านศักยภาพภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษาสตรีในประเทศไทย</b>

1. ข้อใดกล่าวถึงการสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพได้อย่างถูกต้องที่สุด
  - ก. เป็นวิธีการทำงานของบุคลากรในองค์กรที่มารวมตัวกันอย่างมีเป้าหมายเดียวกัน คือ การเรียนรู้ร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร
  - ข. เป็นกระบวนการที่ครูและนักการศึกษาทำงานร่วมกันตั้งแต่ร่วมตั้งคำถามและร่วมกันทำวิจัยปฏิบัติการในชั้นเรียนเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามที่มุ่งหวัง
  - ค. เป็นแนวทางการพัฒนาครูที่มีประสิทธิภาพและเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการปรับปรุงระบบการบริหารและคุณภาพของสถานศึกษาได้อย่างน่าเชื่อถือ
  - ง. ถูกทุกข้อ
2. ข้อใดเป็นหลักคิดสำคัญที่ว่า “ต้องมั่นใจว่านักเรียนทุกคนได้เรียนรู้ (Ensuring That Students Learn)”
  - ก. นักเรียนจะได้เรียนรู้เมื่อใด
  - ข. ถ้านักเรียนมีปัญหาในการเรียนรู้เราจะช่วยเหลือได้อย่างไร
  - ค. นักเรียนได้เรียนรู้อะไรบ้าง
  - ง. นักเรียนจะได้เรียนรู้จากแหล่งใด
3. ข้อใดไม่ใช่ หลักคิดสำคัญของ “วัฒนธรรมของความร่วมมือร่วมใจ (A Culture of Collaboration)”
  - ก. การคิดค้นนวัตกรรมการสอนใหม่ ๆ ของครู
  - ข. การสร้างแบบแผนที่จะทำให้เกิดการทำงานร่วมกันที่มีประสิทธิภาพ
  - ค. การทำงานร่วมกันของครูเพื่อวิเคราะห์และปรับปรุงการเรียนการสอนในห้องเรียน
  - ง. การช่วยกันตั้งประเด็นคำถามหรือปัญหาเกี่ยวกับการเรียนรู้เพื่อจะช่วยให้ทีมเกิดการเรียนรู้เชิงลึก
4. ข้อใดไม่ใช่องค์ประกอบของชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ
  - ก. ความเชื่อ ค่านิยม และวิสัยทัศน์ร่วม
  - ข. ความเป็นผู้นำแบบให้การสนับสนุนและแบ่งปัน
  - ค. การแบ่งปันบทเรียนส่วนบุคคล
  - ง. การเทียบเคียงผลการเรียนรู้ที่ประสบผลสำเร็จของนักเรียน
5. ข้อใดกล่าวถึงวงจรการเรียนการสอนทางวิชาชีพได้อย่างถูกต้อง
  - 1- วางแผนหรือเขียนแผนการเรียนรู้ที่จะนำกลวิธีเหล่านั้นสู่ห้องเรียน
  - 2- นำแผนการเรียนรู้ไปใช้จัดการเรียนการสอน

- 3- ศึกษามาตรฐานการเรียนรู้
  - 4- เลือกกลวิธีการสอนหรือการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ
  - 5- ร่วมกันปรับปรุงแผนการจัดการเรียนรู้ให้เหมาะสม
  - 6- รวมกลุ่มกันเพื่อร่วมกันวิเคราะห์ผลงานของนักเรียนที่เกิดขึ้นระหว่างการจัดการเรียนการสอน
    - ก. 1 - 2 - 3 - 4 - 5 - 6
    - ข. 3 - 4 - 1 - 2 - 6 - 5
    - ค. 4 - 3 - 2 - 1 - 6 - 5
    - ง. 4 - 3 - 1 - 2 - 5 - 6
6. ผู้บริหารควรมีบทบาทในการขับเคลื่อน PLC ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา ยกเว้นข้อใด
- ก. สร้างบรรยากาศและบริบทของการเปลี่ยนแปลง
  - ข. จัดตารางวัลเพื่อเสริมสร้างกำลังใจให้ครูที่ปฏิบัติงาน PLC ได้ดีเด่น
  - ค. พัฒนาและสื่อสารวิสัยทัศน์ร่วมเพื่อการเปลี่ยนแปลง
  - ง. วางแผนและจัดหาทรัพยากร
7. ทักษะต่อไปนี้เป็นทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการขับเคลื่อน PLC ยกเว้นข้อใด
- ก. ทักษะการเปิดใจ
  - ข. ทักษะการพูด
  - ค. ทักษะการฟัง
  - ง. ทักษะการตั้งคำถาม
8. ข้อใดกล่าวถึงภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้ถูกต้องที่สุด
- ก. เป็นการทำงานโดยคำนึงถึงเป้าหมายที่มีทิศทางที่ชัดเจน ผ่านรูปแบบการคิดสร้างสรรค์ที่ประยุกต์ใช้ในการเผชิญและแก้ปัญหาที่แปลกใหม่เพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จที่ท้าทาย
  - ข. กระบวนการที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อบุคคล สามารถนำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามได้อย่างเชื่อมั่นศรัทธา
  - ค. เป็นพฤติกรรมในการนำบุคคลอื่นและการประสานงานด้วยการสร้างแรงบันดาลใจ โดยการคิดนอกกรอบ เพื่อนำไปสู่การสร้างวัฒนธรรมใหม่
  - ง. เป็นรูปแบบที่เร่งหรือกระตุ้น (Catalyst) เพื่อการบรรลุเป้าหมายและเป็นวัฒนธรรมองค์กรแห่งความสำเร็จ
9. ข้อใดไม่ใช่พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์
- ก. การกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่บุคคลผู้ปฏิบัติงาน
  - ข. ให้ความสนใจและความสำคัญกับการบริหารเวลาในกิจกรรมเกี่ยวกับคนและกระบวนการ
  - ค. การเป็นผู้รอบรู้ในคำตอบของทุกคำถาม
  - ง. การทำงานที่อาศัยความเอาใจใส่ใกล้ชิดกับครูและบุคลากร
10. ข้อใดเป็นแนวทางในการพัฒนาศักยภาพการคิดสร้างสรรค์ที่ถูกต้อง
- ก. วิเคราะห์หาปัจจัยเอื้อต่อการคิดสร้างสรรค์ของตนเอง
  - ข. จัดตารางเวลาให้เหมาะสมเพื่อฝึกทักษะการคิดสร้างสรรค์
  - ค. บันทึกผลงานการคิดสร้างสรรค์ของตน



ง. ถูกทุกข้อ

11. ข้อใดกล่าวได้ถูกต้อง

- ก. การฝึกคิดเชิงบวกเป็นการมองโลกในแง่ดี และเป็นการฝึกการแสวงหาโอกาสในการเรียนรู้เพิ่มขึ้น
- ข. การฝึกคิดแบบแตกหน่อทางความคิดทำให้สามารถมองเห็นทั้งกระบวนการคิดและผลลัพธ์ทางการคิดในลักษณะของแผนผังความสัมพันธ์ได้อย่างชัดเจน
- ค. การฝึกคิดในสิ่งที่เป็นไปได้จะสกัดกั้นความคิดสร้างสรรค์
- ง. ไม่มีข้อใดถูก

12. เป้าหมายสำคัญที่สุดของการวางกลยุทธ์ของแผนคือสิ่งใด

- ก. กำหนดกรอบเค้าโครงของแผน
- ข. กำหนดทรัพยากรในแผน
- ค. กำหนดขอบเขตของแผน
- ง. กำหนดปัญหาของแผน

13. แผนกลยุทธ์มีความสำคัญหรือมีประโยชน์ต่อองค์กรอย่างไร

- ก. ทำให้การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรในอนาคตชัดเจน
- ข. เป้าหมาย วัตถุประสงค์ และทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นรอบด้าน
- ค. ทำให้ผู้เกี่ยวข้องทุกระดับมีส่วนร่วมในการริเริ่มสร้างสรรค์และพัฒนาองค์การให้มีความก้าวหน้า
- ง. ถูกทุกข้อ

14. ในฐานะผู้บริหารสถานศึกษาควรมีบทบาทสำคัญอย่างไรในการวางแผนกลยุทธ์

- ก. ตัดสินใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และเทคนิควิธีในการดำเนินการ
- ข. กำกับติดตามการดำเนินงานจัดทำแผนของผู้เกี่ยวข้องอย่างเคร่งครัด
- ค. สนับสนุนทรัพยากรในการดำเนินงาน
- ง. มีความสามารถในการตัดสินใจแบบมองการณ์ไกล

15. โปรดเรียงลำดับขั้นตอนการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่ถูกต้อง

1. กำหนดปณิธาน วิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย
2. วิเคราะห์/ประเมินสภาพสภาพแวดล้อมและหน่วยงาน
3. จัดทำรายละเอียดเกี่ยวกับกลยุทธ์และโครงการ
4. พิจารณาแผนฉบับสมบูรณ์
5. เสนอแผนเพื่อขออนุมัติและนำไปสู่การปฏิบัติ

ก. 3 - 1 - 2 - 4 - 5

ข. 2 - 1 - 3 - 4 - 5

ค. 3 - 2 - 1 - 4 - 5

ง. 2 - 3 - 1 - 4 - 5

16. ข้อใดเป็นลักษณะสำคัญของกลยุทธ์
- สถานภาพขององค์กรในปัจจุบันเป็นอย่างไร
  - องค์กรต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต
  - จะต้องทำอะไรบ้างจึงจะก้าวไปสู่อนาคตที่ต้องการนั้น
  - ถูกทุกข้อ
17. ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้อง
- กลยุทธ์ขององค์กร มี 3 ลักษณะคือ กลยุทธ์เชิงเป้าหมาย กลยุทธ์เชิงทิศทาง และกลยุทธ์เชิงวิธีการ
  - งานที่ต้องกำหนดเป็นกลยุทธ์จะต้องเป็นงานที่มุ่งทำให้เกิดผลสำเร็จเป็นกรณีพิเศษเท่านั้น
  - ข้อความแสดงพันธกิจ เป็นข้อความที่แสดงหรือการอธิบายเกี่ยวกับหลักการ เป้าหมายและบทบาทหน้าที่ขององค์กร
  - แผนสำรองเป็นการเตรียมทางเลือกรองรับในกรณีเกิดปัญหา
18. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ข้อใดกล่าวได้ถูกต้องที่สุด
- มักนิยมใช้เทคนิค 7S ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
  - เป็นการเน้นการค้นหาจุดแข็ง (strengths) ขององค์กร
  - ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพียงพอต่อการกำหนดวิสัยทัศน์องค์กร
  - ไม่มีข้อใดถูก
19. ข้อใดกล่าวไม่ถูกต้องเกี่ยวกับการกำหนดพันธกิจขององค์กร
- พันธกิจเป็นทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรที่สมาชิกร่วมกันกำหนดขึ้น
  - พันธกิจเป็นข้อความที่แสดงให้เห็นเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ การตัดสินใจ เป้าหมาย และ/หรือ ยุทธศาสตร์ขององค์กร
  - พันธกิจสามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมได้ตามสถานการณ์
  - พันธกิจขององค์กรที่สำคัญ คือ ภารกิจที่จะต้องดำเนินการตามนโยบาย
20. หากผลการทำ SWOT ขององค์กรหนึ่ง ปรากฏว่าควรใช้กลยุทธ์ WO หมายความว่าอย่างไร
- เมื่อต้องการนำจุดแข็งและโอกาสที่เปิดกว้างไปใช้ให้เป็นประโยชน์
  - เมื่อต้องการนำจุดแข็งไปจัดการกับภัยคุกคามจากภายนอกหรือใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์แต่เลี่ยงภัยคุกคาม
  - เมื่อต้องการลดจุดอ่อนและภัยคุกคามให้เหลือน้อยที่สุด
  - เมื่อต้องการลดจุดอ่อนและใช้โอกาสให้เป็นประโยชน์เนื่องจากเห็นโอกาสภายนอกแต่ภายในยังมีปัญหา
21. ข้อใดกล่าวได้ถูกต้องที่สุดเกี่ยวกับทรัพยากรการศึกษา
- ทรัพยากรการศึกษาเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สำคัญรองจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์
  - ทรัพยากรเป็นปัจจัยนำเข้าไปใช้เพื่อการจัดการศึกษาทุกระดับ

- ค. ทรัพยากรไว้ว่า คือ ความรู้ทุกเรื่องที่มีในชุมชน  
ง. ไม่มีข้อใดถูก
22. แนวคิดใดไม่ได้อยู่ในแนวคิด 6 Ms
- |  |                           |
|--|---------------------------|
| ก. คน (Men) เงิน (Money)                     | ข. การจัดการ (Management) |
| ค. วัสดุสิ่งของ (Materials) วิธีการ (Method) | ง. ตลาด (Market)          |
23. ข้อใดไม่ใช่หลักในการบริหารทรัพยากรที่สำคัญ
- |                     |                    |
|---------------------|--------------------|
| ก. หลักความเสมอภาค  | ข. หลักประสิทธิภาพ |
| ค. หลักความยุติธรรม | ง. หลักประสิทธิผล  |
24. สิ่งใดที่เป็นบทบาทของผู้บริหารในการบริหารทรัพยากรการศึกษา
- ก. จัดให้มีการทำแผนของสถานศึกษาและกำหนดทรัพยากรที่จะต้องใช้ในสถานศึกษา  
ข. เรียงลำดับความสำคัญของโครงการเพื่อการบริหารทรัพยากรให้สอดคล้อง  
ค. การแสวงหาทรัพยากรเพื่อใช้ในการดำเนินกิจกรรมตามโครงการของสถานศึกษา  
ง. ถูกทุกข้อ
25. ข้อความต่อไปนี้ข้อความใดถูกต้อง
- ก. ทฤษฎีของ McClelland เน้นในเรื่องของการจัดการกับอารมณ์ของตนเอง  
ข. การสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นกับการสร้างแรงจูงใจมีลักษณะเหมือนกัน  
ค. แรงบันดาลใจเป็นการรับรู้สิ่งเร้าที่เป็นเงื่อนไขอารมณ์ที่เกิดขึ้นนั้นจะเป็นตัวบ่งการให้เกิดพฤติกรรมภายนอก  
ง. ไม่มีข้อใดถูก
26. “ความคาดหวังในการทำงานโดยการอธิบายกระบวนการจูงใจของมนุษย์ในการทำงาน โดยเห็นว่าการที่จะจูงใจให้บุคลากรทำงานเพิ่มขึ้นจะต้องเข้าใจกระบวนการทางความคิดและการรับรู้ของบุคคลก่อน” ข้อความดังกล่าวเป็นแนวคิดของใคร
- |                     |                   |
|---------------------|-------------------|
| ก. Abraham Maslow   | ข. Victor Vroom   |
| ค. David McClelland | ง. Daniel Goleman |
27. “หลักการพื้นฐานในการจัดการที่แสดงให้เห็นถึงความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในแนวราบ การเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการบริหาร การตัดสินใจที่มีระบบ และการบริหารที่มีระบบ” ข้อความดังกล่าวเป็นแนวคิดของใคร
- |                        |                     |
|------------------------|---------------------|
| ก. Frederick Herzberg  | ข. David McClelland |
| ค. Mary Parker Follett | ง. Victor Vroom     |
28. ข้อใดไม่ใช่องค์ประกอบของปัจจัยการสร้างแรงบันดาลใจ
- |   |                                |
|---|--------------------------------|
| ก. แรงบันดาลใจจากต้นแบบ                   | ข. แรงบันดาลใจจากเพื่อนร่วมงาน |
| ค. แรงบันดาลใจที่เกิดขึ้นจากการขับเคลื่อน | ง. แรงบันดาลใจจากเป้าหมาย      |

29. ภาวะผู้นำแบบใดที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคคลได้เป็นอย่างดี

- |                            |                           |
|----------------------------|---------------------------|
| ก. ภาวะผู้นำเชิงบริหาร     | ข. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน |
| ค. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | ง. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์   |

30. ข้อใดเป็นเทคนิคในการสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ

- 1- การสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน
- 2- การทำตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน
- 3- การสร้างความกดดันในการทำงาน
- 4- การสร้างการแข่งขันในการทำงาน
- 5- การสร้างความกระตือรือร้นในการทำงาน
- 6- การสร้างความท้าทายในการทำงาน
- 7- การสื่อสารด้วยการสั่งการ

- |                  |                  |
|------------------|------------------|
| ก. 2 - 4 - 6 - 7 | ข. 1 - 3 - 4 - 6 |
| ค. 2 - 5 - 6 - 7 | ง. 1 - 2 - 5 - 6 |

### เฉลยแบบทดสอบหลังเรียน

- |       |       |       |
|-------|-------|-------|
| 1. ง  | 11. ข | 21. ค |
| 2. ข  | 12. ก | 22. ข |
| 3. ก  | 13. ง | 23. ค |
| 4. ง  | 14. ง | 24. ง |
| 5. ข  | 15. ข | 25. ง |
| 6. ข  | 16. ง | 26. ข |
| 7. ข  | 17. ข | 27. ค |
| 8. ก  | 18. ก | 28. ข |
| 9. ค  | 19. ง | 29. ค |
| 10. ง | 20. ง | 30. ง |