

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลัก  
ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

กันยายน 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบโอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครูสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2



การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

กันยายน 2567

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

THE RELATIONSHIP BETWEEN AGILE LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND  
TEACHER CORE COMPETENCIES IN THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA  
OFFICE BANGKOK 2



SUKANYA ADISA

An Independent Study Submitted in Partial Fulfillment  
of the Requirements for the Master of Education Degree  
in Educational Administration

September 2024

Copyright 2024 by University of Phayao

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครูสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ของ สุกัญญา อติชะ

ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
ของมหาวิทยาลัยพะเยา

..... ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(รองศาสตราจารย์ ดร. โกศล มีคุณ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี)

..... อาจารย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยพะเยา  
(รองศาสตราจารย์ ดร. อัจฉรา วัฒนามรงค์)

..... คณบดีวิทยาลัยการจัดการ  
(รองศาสตราจารย์ ดร. รักชิต สุทธิพงษ์)

เรื่อง:	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
ผู้ศึกษาค้นคว้า:	สุกัญญา อติษะ, การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2567
อาจารย์ที่ปรึกษา:	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี
คำสำคัญ:	ภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา, สมรรถนะหลักของครู

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 2) เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้โปรแกรม G\* Star Power Version 3.1 ได้กลุ่มตัวอย่างจากการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ ตามสัดส่วนของขนาดแต่ละโรงเรียน คือ ครู จำนวน 194 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นของภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาเท่ากับ 0.98 ค่าความเชื่อมั่นของสมรรถนะหลักของครูเท่ากับ 0.94 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้งภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านความเข้าใจและให้ความสำคัญกับบุคคล ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ด้านการมีความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม และด้านการกำหนดทิศทาง 2) สมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อยู่ในระดับมาก ทั้ง 3 สมรรถนะ โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ สมรรถนะการทำงานเป็นทีม สมรรถนะการพัฒนาตนเอง และสมรรถนะการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 3) ภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์เชิงบวก ระดับค่อนข้างสูงกับสมรรถนะหลักของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 ( $r=.760$ ) ด้านที่มีค่าความสัมพันธ์สูงสุด คือ ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ( $r = .726$ ) รองลงมา คือ ด้านการมีความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ( $r = .711$ ) ด้านการเข้าใจและให้ความสำคัญกับบุคคล ( $r = .698$ ) และด้านการกำหนดทิศทาง ( $r = .695$ ) ตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1

**Title:** THE RELATIONSHIP BETWEEN AGILE LEADERSHIP OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHER CORE COMPETENCIES IN THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE BANGKOK 2

**Author:** Sukanya Adisa, Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2024

**Advisor:** Assistant Professor Somsak Aeamkongsee

**Keywords:** Agile Leadership of School Administrators, Teachers Core Competencies

#### ABSTRACT

This research aimed to 1) to study the agile leadership of school administrators under the Secondary Education Service Area Office Bangkok 2. 2) to study the core competencies of teachers under the Secondary Education Service Area Office Bangkok 2.3) to study the relationship between the agile leadership of school administrators and teachers' core competencies under the Secondary Education Service Area Office Bangkok 2. The sample size was determined using the G\* Star Power Version 3.1 program. A total of 194 teachers were randomly selected from schools in proportion to their size. Data was collected using a questionnaire with a reliability coefficient of 0.98 for the agile leadership of school administrators, and 0.94 for the core competencies of teachers. Statistical analysis included percentages, means, standard deviations, and Pearson's correlation coefficients.

The results of the research found that 1) The agile leadership of school administrators was high overall and in each aspect. The mean scores, in descending order, were: understanding and valuing individuals, participation and teamwork, technological and innovation capabilities, and direction setting. 2) The core competencies of teachers in the Secondary Education Service Area Office Bangkok 2 were high in all three competencies. The mean scores, in descending order, were: teamwork, self-development, and achievement orientation. 3) The agile leadership of school administrators had a positive and moderately high correlation with the core competencies of teachers in schools under the Secondary Education Service Area Office Bangkok 2 ( $r = .760$ ). The aspect with the highest correlation was participation and teamwork ( $r = .726$ ), followed by technological and innovation capabilities ( $r = .711$ ), understanding and valuing individuals ( $r = .698$ ), and direction setting ( $r = .695$ ). These correlations were statistically significant at the level of 0.01.

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอโรเจอร์สของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงด้วยดี ด้วยความกรุณาอย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สมศักดิ์ เอี่ยมคงสี อาจารย์ที่ปรึกษา ที่ให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางในการดำเนินการ อีกทั้งยังได้สละเวลาและให้ความสนใจที่เป็นประโยชน์แก่ผู้วิจัยเป็นอย่างมาก ทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.โกศล มีคุณ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหาร การศึกษา วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา (กรุงเทพฯ) ประธานกรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง รองศาสตราจารย์ ดร.อัจฉรา วัฒนานรงค์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา (กรุงเทพฯ) กรรมการสอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ดร.ธารินทร์ รสานนท์ รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ชัย นิรัญทิว อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหาร การศึกษา วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา (กรุงเทพฯ) และ ดร.วสันต์ สุทธาวาส รองผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนานวัตกรรมทางการศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือและให้คำแนะนำที่ดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา ทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้แก่ผู้วิจัย ซึ่งผู้วิจัยได้นำความรู้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาจะการบริหารสถานศึกษาต่อไปและขอขอบพระคุณเจ้าของเอกสารและงานวิจัยทุกท่านที่ผู้วิจัยได้นำมาอ้างอิงไว้ใน การทำการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้

ขอขอบพระคุณ เจ้าหน้าที่วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา เพื่อร่วมรณรงค์สาขาวิชาการบริหารการศึกษาที่ให้การสนับสนุน ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจแก่ผู้วิจัย จนทำให้การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองนี้ได้สำเร็จ ลุล่วงด้วยดี

ท้ายสุดนี้ ขอกราบขอบพระคุณ พ่อ แม่ และบุคคลในครอบครัวที่เป็นกำลังใจให้คำปรึกษา ด้วยดีเสมอมา

สุกัญญา อติษะ

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	4
ขอบเขตของการวิจัย.....	4
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
แนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ.....	10
แนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบอโงล์.....	22
แนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของครู.....	30
บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2.....	37
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	39
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	44

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	44
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	45
การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	46
การวิเคราะห์ข้อมูล .....	46
สถิติที่ใช้ในการวิจัย.....	48
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	49
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	50
บทที่ 5 บทสรุป .....	55
สรุปผลการวิจัย.....	55
อภิปรายผล.....	56
ข้อเสนอแนะ .....	58
บรรณานุกรม.....	59
ภาคผนวก.....	64
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย .....	65
ภาคผนวก ข ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC .....	66
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	74
ประวัติผู้วิจัย.....	81

## สารบัญตาราง

	หน้า
ตาราง 1 แสดงผลการสังเคราะห์ภาวะผู้นำแบบอัจฉริยะ.....	29
ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียน.....	44
ตาราง 3 แสดงข้อมูลจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของโรงเรียนที่สังกัด .....	50
ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ระดับและอันดับภาวะผู้นำแบบอัจฉริยะของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดย ภาพรวม .....	51
ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับและอันดับสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยรวม .....	52
ตาราง 6 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอัจฉริยะของผู้บริหารสถานศึกษา กับ สมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 .....	53



## สารบัญภาพ

หน้า

ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย ..... 6



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โลกยุคปัจจุบันเป็นโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมากขึ้น ทั้งเทคโนโลยี การแข่งขันทางธุรกิจ เศรษฐกิจ สังคม การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมมนุษย์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อองค์กรทุกระดับ จากโลกยุคเก่า (VUCA World) ตั้งแต่ ค.ศ. 1980-2019 ประกอบด้วยสถานการณ์ 4 รูปแบบ ได้แก่ ความผันผวน (Volatility) ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความซับซ้อน (Complexity) และความคลุมเครือ (Ambiguity) ผู้คนในสังคมจำเป็นต้องหาเทคนิค วิธีการหรือเครื่องมือในการอยู่กับ VUCA World ให้ได้ เพื่อให้ทันหรือนำการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น แต่เมื่อเกิดวิกฤตการระบาดของโรคโควิด-19 ในช่วงปี 2019 หลายองค์กรค้นพบว่าแนวคิด VUCA World ไม่เพียงพอในการอธิบายและรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอีกต่อไป เมื่อโลกยุคใหม่มีอัตราการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมากขึ้น ผลกระทบก็ยิ่งทวีความรุนแรง ไม่เพียงมีผลต่อการตัดสินใจของผู้นำองค์กรในการใช้กลยุทธ์เพื่อการแก้ปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ แล้ว ในการพัฒนาองค์กรนักบริหารจากหลายวงการอาชีพจึงนำแนวคิดโลกยุคบาเนีย (BANI World) มาใช้อธิบายโลกยุคใหม่แทนโลกยุคเก่า (VUCA World) เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการรับมือกับผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเฉพาะเจาะจงยิ่งกว่าเดิมทั้งในมิติด้านกายภาพ องค์กรและความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรด้วย (จิราเจต วิเศษตอนหวาย, 2565)

แนวคิดโลกยุคบาเนีย (BANI World) เป็นแนวคิดของ Jamais Cascio นักมานุษยวิทยาชาวอเมริกาที่ศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ โลกยุคบาเนีย (BANI World) เป็นมากกว่าสถานการณ์ที่พลิกผันไม่แน่นอน ซับซ้อน และคลุมเครือ ที่ประกอบด้วย 1) ความเปราะบาง (Brittle) คือ ความอ่อนไหวต่อสิ่งต่าง ๆ ได้ทุกเมื่อและสิ่งทั้งหมดที่สร้างขึ้นบนรากฐานที่เปราะบางสามารถพังทลายได้ในทันที สิ่งที่เคยเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันในอดีตอาจไม่ใช่สำหรับวันนี้ 2) ความวิตกกังวล (Anxious) ความวิตกกังวลเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในสภาวะปัจจุบัน คนวิตกกังวลมากขึ้น ลังเลในการตัดสินใจ รวมไปถึงสุขภาพจิตที่เกิดภาวะวิตกกังวลก็บ่อยาคด มีความลังเลต่อการตัดสินใจ ทำให้รู้สึกสิ้นหวัง 3) ความไม่เป็นเส้นตรง (Nonlinear) การที่ความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ อาจไม่เป็นเส้นตรง ไม่แปรผันตามกันอย่างชัดเจนเหมือนเดิม ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ดูไม่สมเหตุสมผล เหมือนที่เคยเป็นและคาดเดาได้ยาก ส่งผลให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงานค่อนข้างมากเพื่อให้เหมาะกับสภาพแวดล้อมใหม่ 4) ความกำกวม (Incomprehensible) เข้าใจไม่ได้ ไม่สามารถคาดเดาได้ ทำให้หลายเหตุการณ์ไม่มีเหตุและผล เมื่อต้องการหาคำตอบจึงเกิดภาวะที่คำตอบนั้นไม่สมเหตุสมผล ดังนั้นต้องเข้าใจว่า

เราไม่สามารถควบคุมทุกสิ่งได้ ข้อมูลที่มีเยอะมากไปก็อาจไม่สามารถอธิบายได้ (จิราเจต วิเศษดอนหวาย, 2565)

ผู้นำในองค์กรต่าง ๆ จึงต้องมีการเตรียมพร้อมสำหรับโลกยุคบาณี (BANI World) ในบริบทของความเปราะบาง วิธีที่ดีในการปรับตัวและเติบโต คือ การเสริมความแข็งแกร่งให้กับทีม การสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม และการลงทุนในการฝึกอบรมหรือการพัฒนาศักยภาพให้กับคนในองค์กร เป็นเครื่องมือที่สามารถช่วยให้องค์กรนั้นมีความยืดหยุ่นมากขึ้น องค์กรจำเป็นต้องสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อค้นหาคำตอบสำหรับปัญหาใหม่ที่เกิดขึ้นเพื่อเข้ามาช่วยในการทำงาน (MJV Team, 2021)

ในวงการศึกษาสําหรับโลกยุคบาณี (BANI World) ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานด้านหลักสูตร โครงการ แผนงานจะมีความเสี่ยงที่จะล้มเหลวอยู่ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความผันผวนของโลก รอบด้าน แผนระยะยาวหรือแผนที่ไม่มีความยืดหยุ่นจึงอาจหยุดชะงักได้ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้นำสถานศึกษา หรือผู้นำทางการศึกษา ล้วนมีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากมีบทบาทสำคัญในการรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเริ่มจากการวางแผน การดำเนินการ การประเมินผล และการปรับปรุง พัฒนางานต่าง ๆ ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผู้นำทางการศึกษาต้องมีความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะต่าง ๆ ที่จะนำพาให้หน่วยงานหรือองค์กรทางการศึกษามุ่งไปสู่ความสำเร็จ ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมอย่างมี คุณภาพ ผู้นำทางการศึกษาในโลกยุคบาณี (BANI World) จึงจำเป็นต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ๆและพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อปรับตนเองและองค์กรให้มีความเหมาะสมและทันต่อสภาพสังคม เศรษฐกิจและการเมืองที่กำลังเปลี่ยนไปอย่างรวดเร็ว และต่อเนื่องเพื่อให้สมาชิก ทีมงานและองค์กรมั่นใจว่ามีความพร้อมในการรับมือกับทุกสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต (Latif & Suzana, 2021 อ้างถึงใน ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา, 2566, น. 16)

แนวคิดการทำงานแบบบอจิล (Agile) คือ หนึ่งในแนวคิดการทำงานแนวใหม่ที่เน้นความยืดหยุ่น มีความคล่องตัว พร้อมปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ตลอดเวลา เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายด้วยทีมงานที่เหมาะสม จบงานได้ในทีมเดียว แบบรวดเร็ว ตรงกันข้ามกับการทำงานแบบลำดับขั้นในยุคก่อน (พินทิพ บาย ทีทีบี, 2565) โดยแนวคิดนี้สามารถนำมาปรับประยุกต์ใช้ได้ ในปัจจุบัน เพื่อให้หน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ ในประเทศสามารถดำเนินการพัฒนาศักยภาพไปได้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำในหน่วยงานและองค์กรต่าง ๆ รวมไปถึงองค์กรทางการศึกษา มีความสำคัญอย่างยิ่งเนื่องจากมีบทบาทสำคัญในการรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กร โดยเริ่มจากการวางแผน การดำเนินการ การประเมินผล และการปรับปรุง พัฒนางานต่าง ๆ ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย

ผู้นำต้องมีความรู้ความสามารถ และคุณลักษณะต่าง ๆ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการดำเนินการ สามารถตัดสินใจได้อย่างฉลาดและรวดเร็ว เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการต่าง ๆ ภายใต้สถานการณ์

ที่มีการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ เป็นภาวะผู้นำที่ส่งเสริมวิธีการทำงานแบบคล่องตัว จุดประกายความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้ทีมงานสามารถทำงานอย่างได้มีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปราะบาง มีความซับซ้อน ยากต่อการคาดเดา ให้มีความสำคัญกับปฏิสัมพันธ์ของบุคคล ให้บุคคลในองค์กรมีการทำงานร่วมกัน มีการสะท้อนกลับจากรับบริการ มีการวางแผนและติดตามการดำเนินการตลอดเวลา ถือเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในยุคปัจจุบัน เพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้นำที่มีความสามารถในการสร้างการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้อย่างรวดเร็วพร้อมด้วยความยืดหยุ่นคล่องตัว เพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพในการบริหารงาน และส่งผลต่อการทำงานของครู การรับรู้ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา เป็นตัวแปรที่ส่งผลต่อสมรรถนะของครู สมรรถนะของครูแสดงถึงความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะที่จำเป็นในการจัดการเรียนรู้ เพื่อสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ ดังนั้นครูควรมีคุณสมบัติตามสมรรถนะหลักของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้กำหนดไว้ เป็นการแสดงออกถึงความสามารถในการปฏิบัติงาน การรับรู้ภาวะผู้นำแบบบอโจล์จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานของครู เพื่อที่จะใช้เตรียมรับการเปลี่ยนแปลง และจัดการศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย เพราะสมรรถนะของครูส่งผลต่อคุณภาพการศึกษา โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เป็นหน่วยงานทางการศึกษาที่อยู่ภายใต้การกำกับดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภารกิจหลักในการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษา เพื่อพัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21 และมุ่งเน้นให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม โดยมีโรงเรียนในสังกัดจำนวนทั้งสิ้น 52 โรงเรียน และได้กระจายอำนาจการบริหารจัดการไปยังสถานศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2, 2565)

จากรายงานการดำเนินงานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ประจำปีงบประมาณ 2565 มาตรฐานที่ 1 การบริหารจัดการองค์กรสู่ความเป็นเลิศ การจัดระดับคุณภาพของตัวบ่งชี้ที่ 2 การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้ระดับคุณภาพ 1 (ปรับปรุง) มาตรฐานที่ 3 สัมฤทธิ์ผลการบริหารและจัดการศึกษา ตัวบ่งชี้ที่ 1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีผลงานที่แสดงความสำเร็จและเป็นแบบอย่างได้ระดับคุณภาพ 1 (ปรับปรุง) จากคุณภาพในการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ดังกล่าวนี้อาจสะท้อนถึงประสิทธิภาพของการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการทำงานของครูและบุคลากร

ทางการศึกษาในโรงเรียน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2, 2565, น. 17)

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบอใจล์และพัฒนาสมรรถนะหลักของครูเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2
2. เพื่อศึกษาระดับสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2

### สมมติฐานการวิจัย

1. ภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าระดับมาก
2. สมรรถนะหลักของครูสังกัดเขตสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 อยู่ในระดับไม่ต่ำกว่าระดับมาก
3. ภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 มีความสัมพันธ์เชิงบวกค่อนข้างสูง

### ขอบเขตของการวิจัย

#### ขอบเขตด้านเนื้อหา

1. ภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จากการสังเคราะห์แนวคิดทฤษฎี หลักการภาวะผู้นำแบบอใจล์ของนักวิชาการ Emily & Kyla (2016); Flaum & Winkler (2015); Mollor (2019); Pruitt (2017); ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2562) ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบอใจล์ 4 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการกำหนดทิศทาง

2) ด้านความเข้าใจและให้ความสำคัญกับบุคคล 3) ด้านการมีความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม 4) ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

2. สมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ (Core Competency) เกณฑ์การประเมินของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553, น. 1-2) ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม และ 5) จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู โดยการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้พิจารณากรอบแนวคิดในการวิจัยไว้ 3 สมรรถนะที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบอโงะดังนี้ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 2) การพัฒนาตนเอง 3) การทำงานเป็นทีม

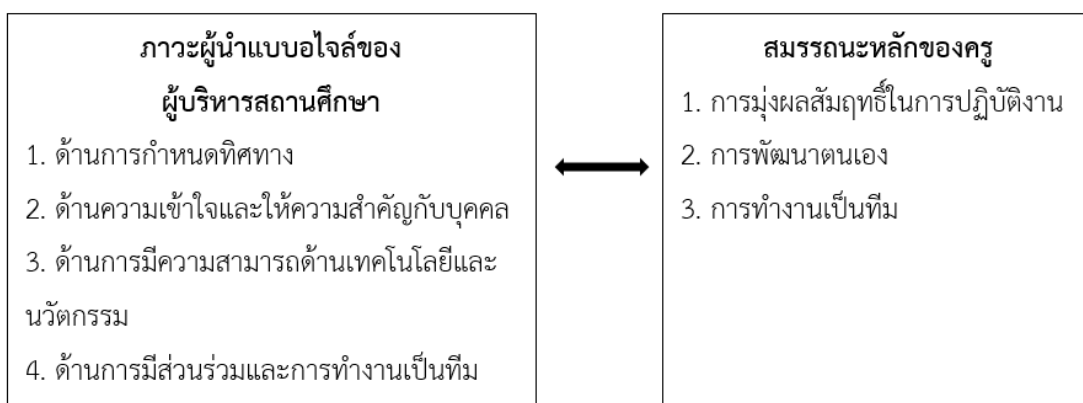
## 2. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ ได้แก่ ข้าราชการครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 ปีการศึกษา 2566 จำนวนครู 5,470 คน

## กรอบแนวคิดในการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบอโงะของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษา สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี หลักการภาวะผู้นำแบบอโงะของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดทิศทาง 2) ด้านความเข้าใจและให้ความสำคัญกับบุคคล 3) ด้านการมีความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม 4) ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะหลักของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 เกณฑ์การประเมินของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2553, น. 1-2) ประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 3 สมรรถนะ คือ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 2) การพัฒนาตนเอง 3) การทำงานเป็นทีม

จากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี จากนักวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยจึงได้กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ดังภาพ 1



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย

### นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ มีนิยามศัพท์เฉพาะ ดังนี้

**1. ภาวะผู้นำแบบอโง่** ในการวิจัยนี้ หมายถึง พฤติกรรมการเป็นผู้นำที่มีความคล่องตัว แสดงออกถึงความกระตือรือร้นที่จะสามารถจัดการตนเองและมีความสามารถในการโน้มน้าวผู้อื่น ให้ปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่

**1.1 การกำหนดทิศทาง** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงถึงที่มีความคล่องตัวในการสร้าง ทิศทางสำหรับองค์กรและจัดบุคลากรและทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มุ่งเน้นที่การจัดอุปสรรค และเพิ่มขีดความสามารถให้กับทีมในการจัดระเบียบตนเองและรับผิดชอบต่องาน มีความโปร่งใส ในการสื่อสารและสนับสนุนการไหลของข้อมูลอย่างอิสระเพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มองเห็นวิสัยทัศน์ภาพรวม เพิ่มศักยภาพให้ผู้คนบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

**1.2 การเข้าใจและให้ความสำคัญกับบุคคล** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงถึงยอมรับ และเข้าใจผู้อื่น การทำงานร่วมกับผู้อื่น มีการนำเสนอความคิดและวิธีใหม่ ๆ รับฟัง รวบรวมแนวคิด จับใจความสำคัญของผู้นำเสนอ เพื่อสามารถนำไปพัฒนางาน แก่ทีมงานและต่อยอดเพื่อลดความ ผิดพลาดได้ เน้นการสื่อสารรับฟังความต้องการ และการสะท้อนข้อมูลป้อนกลับ

**1.3 การมีความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำ แสดงถึงความรู้และความเข้าใจในระดับลึกของเทคโนโลยี ความรู้ความสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรม การเปิดรับประสบการณ์ใหม่ การมีบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม การยอมรับความผิดพลาดหรือความล้มเหลวอันเป็นผลจากความกล้าเสี่ยงในสภาวะการณ์ต่าง ๆ แนะนำและสนับสนุนแนวคิดใหม่ ๆ และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อให้สมาชิกในองค์กรเต็มใจ ที่จะทำทหายสภาพที่เป็นอยู่และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

**1.4 การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกถึงการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร ครอบคลุมขอบเขต ความหลากหลายของกลุ่มคน มีการขยายเครือข่ายที่ซับซ้อนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันของสายงานที่ข้ามสายงานกัน เพื่อสร้างประสิทธิภาพที่ดีที่สุด

**2. สมรรถนะหลักของครู** หมายถึง ความสามารถ คุณลักษณะ คุณสมบัติ และพฤติกรรมของครู ที่แสดงออกมาในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุตามความวัตถุประสงค์ขององค์กร สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ได้แก่

**2.1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน** หมายถึง พฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง

**2.2 การพัฒนาตนเอง** หมายถึง พฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงการศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน

**2.3 การทำงานเป็นทีม** หมายถึง พฤติกรรมของครูที่แสดงออกถึงการให้ความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

**3. ครู** หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ด้านการจัดการเรียนการสอนในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

**4. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2** หมายถึง หน่วยงานราชการ สังกัดสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ที่มีอำนาจหน้าที่กำกับควบคุมดูแลการบริหารราชการของโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา รวมทั้งสิ้น 52 โรงเรียน

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำผลการวิจัยไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงพัฒนารูปแบบและกระบวนการทำงานโดยใช้ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ ให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับบริบทของสถานศึกษาเพื่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

2. ทำให้ได้ข้อมูลด้านองค์ความรู้ นวัตกรรมเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบ  
อโงะอิ กับสมรรถนะหลักของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร  
เขต 2 ซึ่งครูสามารถนำไปพัฒนา ปรับปรุง สมรรถนะเพื่อเพิ่มความสามารถและทักษะในการปฏิบัติงาน  
ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานที่เกี่ยวข้องดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
  - 1.1 ความหมายของผู้นำ
  - 1.2 ความสำคัญของผู้นำ
  - 1.3 คุณลักษณะของผู้นำ
  - 1.4 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.5 ทฤษฎีของภาวะผู้นำ
2. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบอใจล์
  - 2.1 หลักการและแนวคิดการทำงานแบบอใจล์
  - 2.2 ความหมายของภาวะผู้นำแบบอใจล์
  - 2.3 ลักษณะของภาวะผู้นำแบบอใจล์
3. แนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของครู
  - 3.1 ความหมายของสมรรถนะ
  - 3.2 องค์ประกอบของสมรรถนะ
  - 3.2 ประเภทของสมรรถนะ
  - 3.4 สมรรถนะหลักของครู
4. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

## แนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

### ความหมายของผู้นำ

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, น. 23) นิยามความหมายของ ผู้นำ เป็นคำนามหมายถึง “หัวหน้า” ในพจนานุกรมภาษาต่างประเทศ มีความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบทบาทในการบังคับบัญชา สั่งการ หรือสั่งการกลุ่ม การตามหรือมีบทบาทนำการกระทำ การแสดงความคิดเห็น และการกระทำต่าง ๆ ก็เป็นนิยามของผู้นำตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ เช่นกัน ผู้นำคือบุคคลที่มีสถานะและความรับผิดชอบที่ถือว่าเป็นผู้นำ ทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมเดียวกัน ซึ่งสามารถชักจูงผู้อื่นให้ทำงานให้เสร็จตามที่กำหนด

วิเชียร วิทย์อุดม (2560, น. 3) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าจากสมาชิกในกลุ่ม เนื่องจากลักษณะใดลักษณะหนึ่งอันเกิดจากบุคลิกลักษณะของเขาในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ซึ่งยอมรับในตัวของเขา เช่นเป็นคนกล้า มีความรู้ความสามารถ มีสติปัญญาฉลาดหลักแหลมกว่าคนอื่น แต่ตรงกันข้ามเขาอาจไม่มีลักษณะของความเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำก็ได้

ไชยา ภาวะบุตร (2560, น. 23) กล่าวว่า ผู้นำ คือผู้ที่เป็นหลักสำคัญให้กับองค์กรมีความรู้ในเรื่องงานองค์กรเป็นอย่างดี สามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานได้ มีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กรอุทิศตนและมุ่งมั่นเพื่อบรรลุความสำเร็จในอนาคตขององค์กรได้รับความเชื่อถือและเชื่อฟังจากเพื่อนร่วมงานในการจัดกิจกรรม และในการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์กรเต็มใจรับฟัง และพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์ และให้เป็นที่รับทราบกันทั้งองค์กรมีจิตใจเปิดกว้าง และมีวิสัยทัศน์แสวงหาโอกาสนวัตกรรม และความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องมีความเต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่น และสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหารโดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำได้ จากคำกล่าวข้างต้น สรุปความหมายของ ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับสามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จและบรรลุเป้าหมาย

### ความสำคัญของผู้นำ

ภารดี อนันต์นาวิ (2555, น. 77) กล่าวว่า ผู้บริหารขององค์กรควรจะมีภาวะผู้นำ เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งที่มีส่วนในการกำหนดความอยู่รอดและความเจริญเติบโตขององค์กร โดยทั่วไปภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อหน่วยงาน ดังต่อไปนี้

1. เป็นส่วนที่ดึงความรู้ความสามารถต่าง ๆ ในตัวผู้บริหารออกมาใช้กล่าวขยายความ ก็คือแม้ผู้บริหารมีความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ ในเรื่องงานมากมายเพียงใดก็ตาม แต่ถ้าหากขาดภาวะผู้นำแล้ว ความรู้ความสามารถดังกล่าวมักจะไม่ได้ถูกนำออกมาใช้หรือไม่มีโอกาสใช้อย่างเต็มที่ เพราะไม่สามารถกระตุ้นหรือชักจูงให้ผู้อื่นคล้อยตามและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. ช่วยประสานความขัดแย้งต่าง ๆ ภายในหน่วยงาน หน่วยงานประกอบด้วย บุคคลจำนวนหนึ่งมารวมกัน ซึ่งจะมากหรือน้อยแล้วแต่ขนาดของหน่วยงานบุคคลต่างๆ เหล่านี้ มีความแตกต่างกันในหลาย ๆ เรื่อง เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความเชื่อ ฯลฯ ซึ่งมักจะหลีกเลี่ยงไม่ได้ คือ ความขัดแย้ง ไม่ว่าจะเป็นระหว่างบุคคล กลุ่มหรือองค์กรก็ตาม ถ้าผู้บริหารในหน่วยงานมีภาวะผู้นำที่มีคนยอมรับนับถือแล้ว ก็มักจะสามารถประสานหรือช่วยบรรเทาความขัดแย้ง และช่วยผูกมัดเชื่อมโยงให้สมาชิกของหน่วยงานมีเอกภาพได้เสมอ

3. ช่วยโน้มน้าวชักจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ ความสามารถให้แก่องค์กร องค์กรจะต้องมีปัจจัยเอื้ออำนวยหลายอย่าง เพื่อที่จะทำให้สมาชิกตั้งใจและทุ่มเททำงานให้ เช่น บุคคลได้ทำงานตรงตามความถนัด และความสามารถผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็น การประเมินผลการปฏิบัติงานก็ต้องมีความยุติธรรม และสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่ขาดเสียมิได้ คือ ผู้บริหารขององค์กรจะมีภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความยอมรับ เกิดความศรัทธาและความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารไม่เพียงแต่นำองค์กรให้อยู่รอดเท่านั้น แต่จะนำความภาคภูมิใจ เกียรติยศชื่อเสียงและความสำเร็จมาสู่องค์กรด้วย

4. เป็นหลักยึดให้แก่บุคลากรเมื่อหน่วยงานเผชิญสภาวะคับขัน เมื่อใดก็ตามที่หน่วยงานต้องเผชิญกับสภาวะคับขันหรือสภาวะที่อาจกระทบถึงความอยู่รอด ภาวะผู้นำของผู้บริหารจะยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะในสภาพเช่นนั้นผู้บริหารจะต้องเพิ่มความระมัดระวังความรอบคอบ ความเข้มแข็ง และกล้าตัดสินใจที่จะเปลี่ยนแปลงสภาพต่าง ๆ ภายในหน่วยงานที่ขาดประสิทธิภาพต่าง ๆ เพื่อให้หน่วยงานรอดพ้นจาก สภาวะคับขันดังกล่าว

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555, น. 92) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างน้อยใน 3 ประเด็น คือ

1. ทักษะภาวะผู้นำเป็นกุญแจที่สำคัญที่จะทำให้การบริหารงานมีความเจริญเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบผลสำเร็จก็ต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ

2. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ และมีผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย

3. คนเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารงานเพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำแม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ ซึ่งแม้จะมีข้อถกเถียงกันว่าภาวะผู้นำมีมาแต่กำเนิด หรือเป็นสิ่งที่พัฒนาขึ้นได้ในภายหลัง ซึ่งแม้จะยังไม่มีคำตอบที่ชัดเจน แต่ก็มีข้อยืนยันจากผลการวิจัยมากมายแล้วว่า ภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่กำเนิด แต่ต้องพัฒนาขึ้นอย่างทุ่มเท และต้องทำงานอย่างหนักด้วย ดังนั้นทุกคนจึงต่างเป็นผู้นำกันได้ และทุกคนก็มีสมรรถภาพที่จะพัฒนาเป็นผู้นำได้เช่นกัน

สุกรี สุระคำแหง (2563) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่ง เนื่องจากว่าผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้ที่ค้นหาข้อมูลของแต่ละบุคคลในหน่วยงานได้อย่างลึกซึ้ง เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานบุคคล

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ตัวผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้รู้จักเข้าถึงธรรมชาติพื้นฐานของบุคลากร ในหน่วยงานของตน เป็นนักสื่อสารที่ดีกับผู้ร่วมงานและสามารถเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ และแก้ไข ปัญหาเหล่านั้นให้ลุล่วงไปได้ด้วยดี อีกทั้งสามารถทำให้ผู้ร่วมงานเต็มใจที่จะร่วมมือดำเนินกิจกรรม ต่าง ๆ ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างเต็มกำลังความสามารถและมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การและการจัดการผู้นำนั้น จะต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการให้สมาชิกในองค์การเกิดความศรัทธา ให้การยอมรับ พร้อมทั้ง จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

### คุณลักษณะของผู้นำ

ในแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ เป็นแนวคิดที่มีนักวิชาการได้พูดถึงไว้ในลักษณะ ผู้นำที่พึงประสงค์ประกอบไปด้วยคุณลักษณะของผู้นำ ในด้านต่าง ๆ ตลอดจนทฤษฎีคุณลักษณะของ ผู้นำ ดังต่อไปนี้

สัμμα ธรณิธย์ (2556, น. 55) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่มีอยู่ในตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่แสดงถึงความรู้สึกริเริ่มคิด หรือลักษณะประจำทั้งด้านร่างกาย และการแสดงออกของผู้นำที่ทำให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ ชักจูง หรือโน้มน้าวให้ผู้ร่วมงาน ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เช่น คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านความรู้ การที่บุคคล จะเป็นผู้นำจึงควรมีคุณลักษณะพิเศษที่แตกต่างและเหนือกว่าบุคคลอื่น

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2562, น. 12-19) กล่าวว่า คุณสมบัติพึงประสงค์ของการเป็นผู้นำที่ดีไว้ดังนี้

1. แสดงความเป็นของแท้ (Authenticity) หมายถึง ผู้นำ ต้องแสดงความเชื่อมั่นศรัทธา ในสิ่งที่ตนยึดถือต่อค่านิยมเชิงสร้างสรรค์อย่างแท้จริง กระตุ้น และก่อให้เกิดความทะเยอทะยาน สามารถเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์การได้ สนับสนุนศรัทธาคำพูดของตนด้วยการกระทำ
2. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ผู้นำ มีความสามารถพินิจพิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งในและนอกองค์การในแง่มุมของอดีตและปัจจุบัน คาดคะเนพยากรณ์และสร้างภาพ (Image) ฉายไปในอนาคตได้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงอะไร แล้วทำการสื่อสาร (Communication) ภาพ ดังกล่าวให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ
3. ความกล้าตัดสินใจ (Decisiveness) หมายถึง ต้องการตัดสินใจที่เหมาะสมทันกาลและ ต้องตัดสินใจภายใต้ข้อมูล และทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด นอกจากนี้ผู้นำ ที่ดีต้องมีความรับผิดชอบ ต่อการตัดสินใจใด ๆ ที่เกิดขึ้น
4. แสดงความใส่ใจ (Focus) หมายถึง ผู้นำต้องเลือกที่จะใส่ใจ และสนใจบางเรื่องไม่ควร ใส่ใจเสียเวลาในทุกเรื่อง หรือให้ความสำคัญในทุก ๆ เรื่องเท่ากันหมด การจัดลำดับความสำคัญและ ความเร่งด่วนของงานที่ทำจึงมีความหมายมาก

5. สร้างความรู้สึกระชับใจ (Personal Touch) ผู้นำที่ดีต้องสามารถสร้างศรัทธาและความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการใช้ช่องทางการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการได้อย่างถูกกาลเทศะ สอบถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชา รู้จักการสร้างขวัญและกำลังใจ สิ่งหนึ่งที่สำคัญมากกับการเป็นผู้นำในยุคนี้ คือ การบริหารความประทับใจ (Impression Management) รู้จักที่จะชูภาพพจน์ของตนเองให้สูงเด่น หรือลดบทบาทให้น้อยลงให้ถูกกาลเทศะ

6. มีความสนใจในการสื่อสารและเก่งคน (Communication and People Skill) ทักษะการพูด ฟัง เขียน อ่าน ของผู้นำ สะท้อนให้เห็นถึงความสามารถของสมองของผู้นำ ผู้นำไม่สามารถที่จะทำงานทุกอย่างได้ด้วยตนเองภายใต้เวลาที่จำกัด ความสามารถสื่อสารและอาศัยการเก่งคน การมีเครือข่ายเก่งคน การมีเครือข่ายมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะสามารถทำให้ผู้นำสามารถร้องขอความช่วยเหลือ กระตุ้นแรงจูงใจ และใช้คนทำงานให้สำเร็จตามที่ผู้นำต้องการ

7. การพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Ever Forward) ผู้นำจะต้องพัฒนาลักษณะการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อนำมาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

สมชาติ กิจยรรยง (2563, น. 11) กล่าวว่า ผู้นำที่ดีต้องมีลักษณะ ดังนี้ 1) รู้จักตนเองในบทบาท ความคิด และทัศนคติในการเป็นผู้นำ 2) รู้จักขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบ 3) มีการเป็นผู้นำที่จะประพฤติตนเป็นแบบอย่าง 4) พัฒนาผู้ปฏิบัติงานแทนเรา 5) มีความเชี่ยวชาญในหลักการบริหาร 6) รู้จักการแก้ไขปัญหาทางานที่ทำหรือรับผิดชอบ 7) มีความรอบรู้และกว้างขวาง 8) ซื่อตรงและยึดมั่นต่อคุณธรรม 9) ใช้ประสบการณ์เป็นเครื่องช่วย 10) ทนต่อเหตุการณ์เสมอ

นิตย สัมมาพันธ์ (2562, น. 35-36) กล่าวว่า บุคคลเกิดมาพร้อมกับลักษณะบางประการที่จะช่วยสนับสนุนให้เขาเป็นผู้นำ ซึ่งอธิบายถึงคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำ มีลักษณะแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ รวมทั้งเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ คุณลักษณะของผู้นำสามารถแบ่งได้เป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. คุณลักษณะทางด้านบุคลิกภาพ (Personality Traits) หมายถึง ผู้นำควรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) ในการทำงาน มีการตัดสินใจและทำกิจกรรมต่าง ๆ ด้วยตนเองมีการสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness) แก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้องกลุ่มจะมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำจะต้องแสดงความซื่อสัตย์ มั่นคงและเชื่อถือได้จนสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง และมีความรู้ (Knowledge) อันที่จะนำไปใช้เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การแก้ปัญหา (Problem Solving) การตัดสินใจที่ถูกต้อง (Correct Decision) และมีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจในการทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด

2. คุณลักษณะทางสังคมของภาวะผู้นำ (Social Traits) หมายถึง ผู้นำควรมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) แม้อยู่ใต้ภาวะความกดดันหรือภาวะวิกฤต มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจ (Sensitivity to Other and Empathy) โดยต้องทำความเข้าใจความรู้สึกนึกคิด

(ทัศนคติ ความสนใจ และอารมณ์) ของกลุ่มสมาชิกกลุ่มความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and Adaptability) เป็นความสามารถที่จะปรับภารกิจและความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงความร่วมมือ (Cooperative) ถือเป็นเรื่องสำคัญในการเป็นผู้นำ เพราะผู้นำต้องเป็นผู้ที่สามารถชักจูงให้ผู้ร่วมงานตั้งใจทำงานหรือตามที่ผู้นำ ต้องการด้วยความเต็มใจรวมทั้งคุณลักษณะทางกายภาพของภาวะผู้นำ (Physiological Traits) คือ มีความสูง (Height) มีน้ำหนักมาก (Weight) และมีเสน่ห์ (Attractiveness)

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน มีความรอบรู้ ความเข้าใจหลักการการทำงานหน้าที่ให้คำปรึกษา แนะนำ ควบคุม กำกับดูแล ติดตาม การปฏิบัติงานของบุคคลในหน่วยงาน ต้องยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม และพฤติกรรมให้เป็นแบบอย่างที่ดี สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และในองค์กร

#### **ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)**

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, น. 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความคิด วิสัยทัศน์ และ ความสามารถซึ่งเป็นศิลปะในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นให้ยอมรับในความคิด วิสัยทัศน์ และความสามารถที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้

สุพาณี สฤกษ์วานิช (2559, น. 296) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม หรือนำผู้ตามไปอย่างสัมฤทธิ์ผล หรือเป็นความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นทำงานอย่างเต็มที่ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของการทำงานอย่างเหมาะสม

วิเชียร วิทยอดุม (2560, น. 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมา เมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วม อยู่ในเหตุการณ์เดียวกันในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จภาวะผู้นำจะมีมากขึ้นขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

วัฒนา ปกิกา (2560, น. 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่แสดงออก ความสามารถในการชักจูงหรือโน้มน้าว สร้างแรงผลักดันหรือแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

สต็อกคิล (Stogill, 1974 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2560, น. 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย

แบส (Bass, 1998 อ้างถึงใน ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ, 2556, น. 108) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามและต้องได้รับผล

เกินเป้าหมายที่กำหนด ทักษะคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่นและ ความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

ดูบริน (DuBrin, 1998 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553, น. 8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรืออำนวยความสะดวก หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะหรือสภาพของบุคคลซึ่งแสดงถึงความสามารถในการโน้มน้าวหรือชักจูงให้บุคคลอื่นตัดสินใจ ให้ความไว้วางใจ ให้ความร่วมมือในการทำงานปฏิบัติ ตาม ความสามารถในการแก้ปัญหา มีกระบวนการการทำงาน และนำองค์กรบรรลุเป้าหมาย

### **ทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theories)**

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำได้เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยมีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำโดยแบ่งตามระยะการพัฒนาดังนี้ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories) 2)ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories)

### **ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Theories)**

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great man Theory of Leadership) ของกรีกและโรมันโบราณมีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด (Born Leader) ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วยคุณสมบัติเฉพาะตัวที่มีบุคลิกภาพ ซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถด้วยผู้นำในยุคนี้ ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ พ่อขุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้นตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของการ์ด (Gard,1990 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 5-7) ได้แก่ 1) งานของผู้นำ (The Tasks of Leadership) กล่าวถึงงานที่ผู้นำ จำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่มและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) ความสัมพันธ์ของผู้นำ (Leader-Constituent Interaction) เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังวิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐานความคาดหวังของบุคคลและผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นมีความแข็งแกร่งและสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้ พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำเพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

### ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940-1960 แนวคิดหลักของทฤษฎีคือให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่า ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎีได้แก่ เลวิน (Lewin) ลิเคิร์ต (Likert) และวิภาดา คุปตานนท์

เลวิน (Lewin, 1946 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 5-7) แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบคือ 1) ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตาธิปไตย (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงาน ไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเองและไม่เกิดความศรัทธาเริ่มสร้างสรรค์ 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็น ส่วนรวม ทำงานเป็นทีมมีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี 3) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบจะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงสามารถควบคุมกลุ่มได้ดีมีผลงานและความศรัทธาเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

ลิเคิร์ต (Likert, 2004 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 5-7) แห่งสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน ทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ลิเคิร์ต และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่องภาวะผู้นำ แรงจูงใจ ติดต่อสื่อสารการปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมายโดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบคือ 1) แบบใช้อำนาจ (Explorative-Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก 2) แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent-Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้างรับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างและบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา 3) แบบปรึกษาหารือ (Consultative-Democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ

ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจจะลงโทษนานๆครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่างผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน 4) แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative-Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมีการให้รางวัลตอบแทน เป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่างในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงาน สามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน จากการวิจัยด้านภาวะผู้นำ ลิเคิร์ท พบว่า การบริหารแบบที่ 4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative-Democratic) จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

วิภาดา คุปตานนท์ (2551, น. 262-263) กล่าวว่า แนวคิดที่เป็นฐานสำคัญในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในยุคต่อมาจนถึงปัจจุบัน คือ การศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ และมิชิแกน ซึ่งจะกล่าวโดยสรุป ดังนี้

1. การศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐ โอไฮโอ เพื่ออธิบายพฤติกรรมผู้นำ โดยนักวิจัยได้ศึกษาความมีประสิทธิภาพของพฤติกรรมของความเป็นผู้นำใน 2 มิติ คือ

มิติที่ 1 พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง (Initiating Structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการกำหนดกฎเกณฑ์ กำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงาน ด้วยผู้นำมีความคาดหวังผลการปฏิบัติงานของพนักงานสูง เพื่อให้ได้ตามเกณฑ์และสำเร็จตามเวลา ที่กำหนด เน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง

มิติที่ 2 เป็นพฤติกรรมที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์ (Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นเอาใจใส่ ยกย่องนับถือซึ่งกันและกัน และการเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน จากการศึกษาตามแนวคิดของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ พบว่า สมาชิกของกลุ่มส่วนใหญ่ต้องการผู้นำในแนวทางของพฤติกรรมที่มุ่งสร้างความสัมพันธ์เป็นหลัก

2. การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน การศึกษาผู้นำของมหาวิทยาลัย มิชิแกนเกิดขึ้นในช่วงเดียวกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยรัฐโอไฮโอ จุดมุ่งหมายการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกระบวนการกลุ่ม และการวัดการทำงานของกลุ่ม เพื่อทำการเปรียบเทียบความมีประสิทธิภาพและไม่มีประสิทธิภาพของผู้บริหาร

ทำให้เกิดประโยชน์ที่แตกต่างกันในการจัดการ จากการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน พบว่าพฤติกรรมผู้นำแบ่งเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

2.1 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงานเป็นสำคัญ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน เน้นการสร้างงานและผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎระเบียบปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบนี้มองคนงานว่าเป็นเพียงส่วนหนึ่ง ที่จะทำให้งานสำเร็จเท่านั้น

2.2 พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนเป็นสำคัญ เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจในความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชาและการให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในรูปแบบของพฤติกรรมจะมุ่งแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจ ความมั่นใจ เป็นมิตร สนใจและเข้าถึงปัญหา ช่วยพัฒนาให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ให้คำปรึกษาแนะนำที่ดีในการทำงาน สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะเดียวกันมีการตั้งเป้าหมายและให้แนวทางในการทำงานที่ถูกวิธี เพื่อให้การทำงานเป็นไปตามเป้าหมาย การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน พบว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน เนื่องจากพฤติกรรมที่มุ่งคนทำให้ผู้ปฏิบัติงาน เกิดความพึงพอใจ กระตือรือร้นและส่งผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน จากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ไม่สามารถให้คำตอบถึงปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้นักวิชาการจึงหันมาสนใจตัวแปรทางสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของภาวะผู้นำ จึงเกิดทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การ นักวิชาการต่าง ๆ จึงได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำ จนทำให้เกิดแนวคิดและทฤษฎีที่มีมุมมองแตกต่างกันแนวทฤษฎีต่าง ๆ เหล่านี้ สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### **ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Contingency Leadership Theories)**

แนวคิดของทฤษฎีนี้ เชื่อว่าประสิทธิผลในการทำงานของผู้นำขึ้นอยู่กับปัจจัยทางสถานการณ์ ดังนั้นผู้นำประเภทนี้จึงต้องมีสติปัญญา สามารถวิเคราะห์ มีความคิดกว้างไกลเรียนรู้ถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น รับรู้ และเข้าใจสภาพแวดล้อม มีความยืดหยุ่นในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ผู้นำต้องใช้ดุลยพินิจเองว่า ในแต่ละสถานการณ์ควรจะเลือกรูปแบบภาวะผู้นำแบบใดมาใช้ เพราะภาวะผู้นำที่เหมาะสมในสถานการณ์หนึ่งอาจไม่เหมาะสมในอีกสถานการณ์หนึ่งก็ได้ แนวคิดที่สำคัญของแนวคิดนี้ได้แก่

#### **ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model)**

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967 อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2536, น. 4-37) เป็นบุคคลแรกที่เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ในการศึกษาภาวะผู้นำ หลักสำคัญของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของฟิดเลอร์ มีดังนี้

1. แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ
  2. การควบคุมสถานการณ์ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างของงาน และอำนาจในตำแหน่ง
  3. ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของแบบผู้นำและการควบคุมสถานการณ์
- พิตเลอร์ ได้สรุปสาระสำคัญของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ได้ดังนี้
1. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมมาก ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์
  2. ในสถานการณ์ที่ต้องควบคุมในระดับปานกลาง ผู้แบบมุ่งสัมพันธ์จะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน
  3. ในสถานการณ์ที่ควบคุมน้อย ผู้นำแบบมุ่งงานจะมีประสิทธิผลสูงกว่าผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

#### **ทฤษฎีวงจรชีวิต (Life-Cycle Theories) ของเฮอเสย์ และแบลนชาร์ด**

เฮอเสย์ และแบลนชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1977 อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2555, น. 105-106) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากการศึกษาวิจัยที่รัฐโอไฮโอ คือ พฤติกรรมมุ่งงาน และพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ซึ่งผู้นำจะใช้การติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง หรือมากกว่า พิจารณาจากความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา 2 ด้าน คือ 1) ด้านความสามารถ (Ability) ได้แก่ ความรู้ ทักษะและประสบการณ์ 2) ด้านความเต็มใจ (Willingness) ความเต็มใจที่จะทำให้งานสำเร็จ ได้แก่ ความเชื่อมั่น ความมีพันธะผูกพัน และ แรงจูงใจ

#### **ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories)**

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการยอมรับว่า มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

#### **ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น**

เบิร์น (Burns, 1978 อ้างถึงใน ธัญญา มาศ แดงสีดา, 2565, น. 33-34) มีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อาจมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุกตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือ ผู้ตามและอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกันสูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้เกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงานถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำ และผู้ตาม มีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการ ซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความรู้สึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory) และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิง จริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำ และผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำ ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory) หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์ก (Colberge) แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของ Burns มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส

แบส (Bass, 1985 อ้างถึงใน ธรรมนูญมาศ แดงสีดา, 2565, น. 34) ได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อจากเบิร์น (Burn) โดยมีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนสภาพ ในองค์กรและได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transactional) โดยแบส (Bass) ได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม โดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตามหรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าความสนใจของตนเอง (Self-Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตาม มีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ในตอนแรกแบส (Bass) เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่า เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตามโดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มข้นและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำแบส (Bass) เห็นว่าความมีบารมี มีความจำเป็นแต่ยังไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญอีก 3 ส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึง

ความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้ง 3 องค์ประกอบรวมกันกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตามผลจากการผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำเพื่อสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพัน ในด้านแนวคิดแบบส (Bass) ให้นิยามภาวะผู้นำในทางที่กว้างกว่าเบิร์น (Burns) โดยไม่ใช่แค่เพียงการใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อการให้รางวัลตอบแทน และแบบส (Bass) ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกันแบบส (Bass) ยอมรับว่าผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่อาจจะใช้ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1994 อ้างถึงใน ธัญญามาศ แดงสีดา, 2565, น. 35) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยการเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถ ของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ และวิสัยทัศน์ของกลุ่มและขององค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจ ของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์กร และสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกอีกอย่างว่า “4I’s” (Four I’s) ดังนี้ คือ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leader: II or CL) 2) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) 3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC)

1. ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงบารมี (Idealized Influence or Charisma Leader: II or CL) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ของผู้นำที่มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ มีความชัดเจนในการปฏิบัติงาน กล่าวที่จะทำในสิ่งใหม่ ๆ โดยมีความเป็นมิตร จริงใจ มีคุณธรรม นำทีมงานไปสู่ความสำเร็จที่ตั้งไว้ ผู้ตามมีความศรัทธา เลื่อมใส ภักดี

2. ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึง การให้กำลังใจ ยกย่อง ชมเชย ผู้ร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถ สร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก สนับสนุนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ทุ่มเทความพยายามในการทำงานอย่างเต็มศักยภาพ คอยให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อต้องเผชิญกับปัญหาอุปสรรค สร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานว่าจะได้รับการตอบแทนที่เหมาะสม สนับสนุน

ผู้ร่วมงานที่อุทิศตนให้กับงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ผู้ร่วมงานสามารถใช้ทักษะและความสามารถในการทำงานเพื่อความสำเร็จของโรงเรียน

3. ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน มีความคิดสร้างสรรค์สร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการคิดค้นหาวิธีใหม่ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและมีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบ สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ใช้หลักการเหตุผลในการตัดสินใจมากกว่าความรู้สึกตนเอง สร้างความมั่นใจแก่ผู้ร่วมงานว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ

4. ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) หมายถึง การมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานตามความรู้ความสามารถของตน มีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน ตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล ใช้วิธีจูงใจ สนองความต้องการของผู้ร่วมงานแตกต่างกัน ตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคล การให้โอกาสทำงานที่ท้าทายและให้ผู้ร่วมงานได้รับผิตชอบเพิ่มขึ้น การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้รับการอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น มีการแนะนำให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล ให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหาทั้งเรื่องส่วนตัวและเรื่องการทำงาน มีการติดต่อสื่อสารโดยตรงแบบตัวต่อตัวอย่างเปิดเผย เอาใจใส่ผู้ร่วมงานในกรณีที่มีปัญหาพิเศษ

สรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์น (Burns) เกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 3) ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม ส่วนทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ประกอบด้วยพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ 1) ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือภาวะผู้นำเชิงبارมี 2) ด้าน การสร้างแรงบันดาลใจ 3) ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา และ 4) ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

## **แนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบอใจล์**

### **หลักการและแนวคิดการทำงานแบบอใจล์**

แนวคิดของอใจล์ เกิดขึ้นในช่วงต้นทศวรรษที่ 2,000 โดยผ่านการทำงานของกลุ่มวิศวกรซอฟต์แวร์ที่กำลังมองหาวิธีปรับปรุงกระบวนการทำงานของตน ในช่วง 20 ปีที่ผ่านมาการสนทนาเกี่ยวกับอใจล์ ได้พัฒนาจากการเป็นแนวคิดที่ใช้ในวิศวกรรมซอฟต์แวร์มาเป็นกรอบความคิดด้านการจัดการและความเป็นผู้นำ (Carolyn, 2019, p. 6)

หลักการดำเนินงานแบบอไจล์เป็นความคล่องตัวที่องค์กรต่าง ๆ นำมาใช้ในการบริหารงานภายใน สิ่งนี้ไม่เพียงแต่หมายถึงกระบวนการและโครงสร้างที่นำมาใช้เท่านั้น แต่ยังหมายถึงวิธีการด้วยความเป็นผู้นำได้รับการออกแบบ (Joiner & Josephs, 2007, p. 35) ภาวะผู้นำที่มีแนวคิดให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องอันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมและผลกระทบที่มีต่อโลกงานและความคาดหวังต่อบทบาทของผู้นำ (Bolden, 2004, p. 28)

เดนนิ่ง (Denning, 2018, p. 37) กล่าวว่า หัวใจในการทำงานแบบอไจล์ซึ่งเป็นการบริหารแบบกระบวนทัศน์ใหม่ มีอยู่ 7 ข้อ ได้แก่ 1) ทำน้อยได้มาก (More value to less work) 2) กฎแห่งการทำงานเป็นทีมขนาดเล็ก (The Law of Small Teams) 3) กฎแห่งลูกค้า (The Law of Customer) 4) กฎแห่งเครือข่าย (The Law of the Network) 5) การนำเสนอแนวทางประยุกต์ใช้หลักอไจล์ในองค์กรหลายขนาด (Implementing Agile at Scale: Microsoft) 6) การประยุกต์ใช้ทั้งในสายปฏิบัติการไปจนถึงสายงานเชิงกลยุทธ์ (From Operational to Strategic Agility) 7) ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร (Changing the Organization's Culture)

แฮมมิงตัน (Hamilton, 2021) กล่าวว่า วิธีการแบบอไจล์ หมายถึง แนวปฏิบัติที่ส่งเสริมการพัฒนาและทดสอบซ้ำอย่างต่อเนื่องตลอดวงจรชีวิตการพัฒนาซอฟต์แวร์ของโครงการในรูปแบบอไจล์ (Agile Model) ในการทดสอบซอฟต์แวร์ กิจกรรมการพัฒนาและการทดสอบเกิดขึ้นพร้อมกัน ไม่เหมือนกับรูปแบบขั้นน้ำตก (Waterfall Model) การทำงานรูปแบบ

อไจล์ (Agile Model) และการทำงานแบบขั้นน้ำตก (Waterfall Model) ซึ่งเป็นกระบวนการทำงานที่แตกต่างกันของกระบวนการพัฒนาซอฟต์แวร์ แม้วิธีนี้จะแตกต่างกัน แต่ทั้งสองวิธีล้วนมีประโยชน์ โดยขึ้นอยู่กับความต้องการและประเภทของโครงการที่ทำ

สรุปได้ว่าอไจล์ เป็นแนวคิดและวิธีการทำงานที่เน้น ความคล่องแคล่ว ปรับเปลี่ยน และตอบสนองความต้องการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

### **ความหมายของภาวะผู้นำแบบอไจล์**

คูซส์ และพอสเนอร์ (Kouzes & Posner, 1999, p. 188) กล่าวว่า ผู้นำแบบอไจล์ สามารถกำหนดได้ว่าเป็นผู้นำที่คาดการณ์ความต้องการภายในและภายนอกขององค์กร และช่วยให้องค์กรปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไปให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร

คอลลินส์ (Collins, 2021) กล่าวว่า ผู้นำแบบอไจล์ควรเป็นคนที่สามารถทำให้เกิดความร่วมมือในทีมที่มีการพัฒนา สร้างการทำงานร่วมกันด้วยความสามารถในการสร้างความสามัคคีและความสงบเรียบร้อย มีความยืดหยุ่นทางอารมณ์ ทำหน้าที่เป็นตัวเร่งให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในและภายนอก ตั้งคำถามกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ และจัดให้มีการทำงานที่มีความเห็นอกเห็นใจ จัดสภาพแวดล้อมบนพื้นฐานของการสื่อสารซึ่งกันและกัน

สรุปได้ว่า ผู้นำแบบบอโจล์ หมายถึง ผู้นำที่มีการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว มีความคล่องตัว สามารถที่จะชักจูงความคิด ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว รวมถึงการมองภาพเดียวกัน เพื่อพัฒนาองค์กรต่อสู้กับความเปลี่ยนแปลงจนนำไปสู่ความสำเร็จได้ในที่สุด

### ลักษณะภาวะผู้นำแบบบอโจล์

เอมิลี ลิวอร์ซี และไคล่า โฮลคอมป์ (Emily & Kyla, 2016, pp. 2-4) กล่าวว่า ลักษณะที่ดีของการเป็นผู้นำแบบบอโจล์นั้น จะแสดงพฤติกรรมหลัก 8 ประการ สามารถใช้กรอบการทำงานนี้เพื่อระบุ สนับสนุน และพัฒนาความคล่องตัวในผู้นำ ได้แก่

1. ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ เป็นผู้นำที่มีความคล่องตัวในการกำหนดทิศทาง ไม่กลัวที่จะยืนหยัดและรับผิดชอบ ผู้นำที่คล่องตัวมีความรู้สึกที่ชัดเจนในทิศทางและสื่อสารได้อย่างง่ายดาย โดยเข้าใจว่าองค์กร ทีมงาน และองค์ประกอบอื่น ๆ สามารถตอบสนองต่ออุตสาหกรรมที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างไร มองเห็นวิสัยทัศน์ภาพรวมและเส้นทางสู่การไปถึงจุดสุดท้าย ผู้นำแบบบอโจล์จะคอยชี้แจงทิศทางให้ผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มศักยภาพให้ผู้คนบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

2. ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ เป็นผู้นำที่มีคล่องตัวในการดำเนินการและปฏิบัติงานด้วยความรวดเร็ว เมื่อมีโอกาสทางธุรกิจที่สำคัญหรือความท้าทายของโครงการเกิดขึ้น ภาวะผู้นำแบบบอโจล์จะรู้วิธีสร้างสมดุลในการตัดสินใจที่รวดเร็วด้วยการวางแผนและการจัดระเบียบอย่างรอบคอบ เพื่อให้ได้ผลลัพธ์สูงสุด รู้วิธีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อกระตุ้นการยอมรับในหมู่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลักตลอดจนผลักดันความรับผิดชอบในหมู่สมาชิกในทีม เนื่องจากความคล่องตัวต้องการความรวดเร็ว การสื่อสารที่ชัดเจนจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่มีความคล่องตัว ทีมที่ทำงานร่วมกับผู้นำที่คล่องตัวเข้าใจบทบาทของตน รู้ผลลัพธ์ที่ต้องรับผิดชอบ และได้รับมอบอำนาจให้ไปถึงจุดนั้น

3. ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ เป็นผู้นำที่มีคล่องตัวที่รู้วิธีการจัดทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพงบประมาณที่จำกัดและการขาดแคลนทรัพยากรไม่ใช่ปัญหาสำหรับผู้นำที่มีความคล่องตัว ภาวะผู้นำแบบบอโจล์สามารถใช้ประโยชน์จากคนรอบข้างเพื่อจัดการแม้แต่เรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ได้ เข้าใจว่าทุกคนเข้ากับภาพรวมได้อย่างไร และสมาชิกในทีมจะบูรณาการเข้ากับการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานหรือการนำกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงใหม่ไปใช้อย่างไร มีความครอบคลุมและเข้าใจถึงพลังของการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ มองเห็นอุปสรรคและรู้วิธีที่จะขจัดอุปสรรคเหล่านั้นออกไป เพื่อให้องค์กรเคลื่อนที่อย่างรวดเร็วไปในทิศทางที่ถูกต้อง

4. ภาวะผู้นำแบบบอโจล์เป็นแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นบรรลุเป้าหมายที่ดูเหมือนจะเป็นไปไม่ได้ ผู้นำที่ดีที่สุดสามารถถ่ายทอดแรงบันดาลใจของตนไปยังผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ และช่วยให้พนักงานบรรลุเป้าหมายของตนเอง ในบางกรณี ภาวะผู้นำแบบบอโจล์สามารถช่วยผู้อื่นจัดการกับความสำเร็จที่ดูเหมือนเป็นไปไม่ได้ในตอนแรกได้ และยังกระตุ้นให้ผู้อื่นหันมาใช้กลยุทธ์หรือขั้นตอน

ใหม่ ๆ ในระยะแรก แม้ว่าการเปลี่ยนแปลงจะดูเหมือนยากก็ตาม ผู้นำที่คล่องตัวจะให้ผู้อื่นเปลี่ยนทิศทางจากสิ่งที่เคยทำมาสู่วิธีใหม่ ขณะเดียวกันก็คำนึงถึงมุมมองส่วนบุคคลของสมาชิกในทีมด้วย

5. ภาวะผู้นำแบบอโงะลจะให้ความสำคัญกับผู้อื่น ภาวะผู้นำแบบอโงะลมีความฉลาดทางอารมณ์สูง ผู้นำจะรู้วิธีที่จะมุ่งเน้นไปที่ความต้องการและอารมณ์ของผู้อื่นและตอบสนองอย่างเหมาะสม เข้าใจว่าการเปลี่ยนแปลงสามารถกระตุ้นให้เกิดอารมณ์ เช่น ความกลัวและความไม่แน่นอน และช่วยให้สมาชิกในทีมมีพลังเชิงบวกและความรู้สึกมั่นใจ ภาวะผู้นำแบบ

อโงะลช่วยให้ผู้อื่นเปลี่ยนจากความรู้สึกหวาดกลัวไปสู่การยอมรับความท้าทายในการเปลี่ยนแปลง เป็นคุณสมบัติที่สำคัญอย่างยิ่งในโลกปัจจุบัน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ และคาดเดาไม่ได้

6. ภาวะผู้นำแบบอโงะลรู้วิธีคิดอย่างมีกลยุทธ์ ในการแสวงหาคำตอบและความจริงที่ซ่อนอยู่ ภาวะผู้นำแบบอโงะลรู้วิธีถามคำถามที่ยาก ๆ มีจุดมุ่งหมายเพื่อมองเห็นโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่คนอื่นยังไม่เคยเห็น พวกเขามองเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานอาจส่งผลกระทบต่อส่วนอื่น ๆ ของธุรกิจอย่างไร จากนั้นจึงแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว รู้ว่าเมื่อใดควรเจาะลึกลงไปข้อมูลเพื่อทำการตัดสินใจที่ดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้สำหรับองค์กรของตน

7. ภาวะผู้นำแบบอโงะลเข้าใจกระบวนการพัฒนาความสามารถ มีความอ่อนน้อมถ่อมตน และมองการณ์ไกล รู้ว่าไม่สามารถจัดการกับปัญหาขององค์กรได้โดยลำพัง ดังนั้นจึงต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่น มองเห็นบุคคลที่ตื่นเต็นกับการเรียนรู้ จากนั้นให้โอกาสในการพัฒนา ผู้นำแบบอโงะลเชื่อว่าผู้นำเองก็มีความรับผิดชอบต่อการพัฒนาของตนเอง

8. ภาวะผู้นำแบบอโงะลเป็นผู้นำจากภายใน บางทีสิ่งที่สำคัญที่สุดคือไม่กลัวความท้าทายหรือความล้มเหลว ให้มองว่าความผิดพลาดเป็นโอกาสในการเรียนรู้ สร้างความสมดุลระหว่างการผลักดันเพื่อความเติบโตในตนเองด้วยความเข้าใจว่าความผิดพลาดเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนา ความเป็นผู้นำ เข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนในการพัฒนาตนเอง ผู้นำแบบอโงะลให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ทุกประเภท และสามารถมองเห็นการนำไปประยุกต์ใช้กับบทบาท ทีม และองค์กรของตนได้ สุดท้ายผู้นำแบบอโงะลเป็นแบบอย่างที่ดี ของการปรับตัวและความมุ่งมั่นที่จะเติบโตด้วยตนเอง

ฟลาม และวิงเคลอร์ (Flaum & Winkler, 2015) ได้กล่าวถึง คุณสมบัติในการเป็นผู้นำแบบอโงะล มี 4 คุณลักษณะ ได้แก่

1. ความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (Ability to innovate) คือ การสร้างสรรค์นวัตกรรมต้องการประสบการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งให้มุมมองและฐานความรู้ที่ใหญ่ขึ้น เป็นบุคคลที่เรียนรู้เร็ว สามารถสร้างแนวคิดใหม่ผ่านความสามารถในการดูปัญหาจากหลายมุม

2. เอาชนะความท้าทาย (Outperform Through Challenges) กล่าวคือ การเรียนรู้จากประสบการณ์มักเกิดขึ้นบ่อยที่สุด เมื่อเอาชนะความท้าทายที่ไม่คุ้นเคย แต่เพื่อที่จะเรียนรู้จากความท้าทายดังกล่าว บุคคลจะต้องนั่งและมีส่วนร่วมกับการจัดการกับความเครียดที่เกิดจากความคลุมเครือและปรับตัวอย่างรวดเร็วเพื่อดำเนินการ

3. สะท้อนประสบการณ์และรับข้อเสนอแนะ (Reflect on experience and get feedback) ผู้นำประเภทนี้ไม่เพียงแต่แสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ เท่านั้น ยังเรียนรู้จากประสบการณ์เหล่านั้นด้วยสิ่งสำคัญประการหนึ่งของการเรียนรู้และการทำงานแบบบอโจลต์คือการแสวงหาคำติชมและประมวผลอย่างต่อเนื่อง ผู้นำที่แสวงหาข้อเสนอแนะและยอมรับจะมีความเข้าใจในข้อบกพร่องและจุดบอดของตนเองมากขึ้น

4. กล้ารับความเสี่ยง (Take Good Risks) ผู้นำแบบบอโจลต์ต้องเป็นผู้บุกเบิกผู้กล้าเสี่ยง มีความยืดหยุ่นและดูสุขุม ดูสงบภายในแม้สภาวะที่มีแรงกดดันหรือมีความตึงเครียด ซึ่งผู้นำจะเสี่ยงและพยายามเพื่อลองสิ่งใหม่ ๆ พวกเขาใช้ความเสี่ยง ไม่ใช่การแสวงหาความตื่นเต้น แต่เสี่ยงเพื่อที่จะนำไปสู่โอกาส

พรูอิท (Pruitt, 2017) ได้ระบุตัวแปร 3 ตัวแปรที่เพิ่มศักยภาพของภาวะผู้นำแบบบอโจลต์ได้แก่

1. ความชัดเจนในจิตใจ ความชัดเจนเมื่อเผชิญกับความซับซ้อนในธุรกิจ ย่อมมีความไม่แน่นอน มีการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายอยู่เสมอ ผู้นำที่คล่องแคล่วจะมีความชัดเจนในจิตใจที่จะแยกแยะว่าสภาวะต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไปเมื่อใดและอย่างไร

2. ความฉลาดทางอารมณ์ ผู้นำแบบบอโจลต์จะมีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถเข้าใจและเชื่อมโยงกับผู้อื่น และให้ความมั่นใจแก่บุคลากรเมื่อสิ่งต่าง ๆ ไม่ได้ผล และที่สำคัญกว่านั้น คือ ช่วยค้นหาวิธีให้บุคลากรแก้ปัญหา

3. ความมุ่งมั่นในการดำเนินการแม้ในกรณีที่ไม่มีข้อมูลที่สมบูรณ์ สามารถลงมือทำกล้าท้าทายและกล้าที่จะเสี่ยง มีทัศนคติที่ดีต่อการทดลอง การทำซ้ำ และการสร้างนวัตกรรม

โมลเลอร์ (Mollor, 2019) ได้กำหนดปัจจัยขับเคลื่อนหลัก 5 ประการของความเป็นผู้นำแบบบอโจลต์ ได้แก่

1. ความซื่อสัตย์ (Integrity) ความซื่อสัตย์เป็นรากฐานของการเป็นผู้นำแบบบอโจลต์ การดำเนินการขับเคลื่อนด้วยค่านิยมและหลักการ ซึ่งทำให้ผู้นำมีความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้คนรอบข้างโดยธรรมชาติ ความซื่อสัตย์เป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่สุดของความเป็นผู้นำ แต่มักถูกมองข้ามหรือถือเป็นสิ่งที่ผู้นำมีหรือไม่มีก็ได้ การผสมผสานระหว่างการตระหนักรู้ในตนเองและความรับผิดชอบจะสามารถช่วยพัฒนาความเป็นผู้นำ ดังนั้นกรอบความคิดและพฤติกรรมของพวกเขาจึงอยู่ภายใต้หลักการของความซื่อสัตย์

2. นวัตกรรม (Innovation) ผู้นำแบบบอโจล์ จะมีแนวทางที่เป็นนวัตกรรมใหม่ แสดงความอยากรู้อยากเห็นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมโดยธรรมชาติ แนะนำและสนับสนุนแนวคิดใหม่ ๆ และสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ บทบาทของผู้นำแบบบอโจล์ ไม่ใช่การบังคับบัญชาและการควบคุม แต่เป็นการอำนวยความสะดวกมากขึ้น ต้องการเห็นการเติบโตของทีมและเต็มใจที่จะทำทลายสภาพที่เป็นอยู่และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง

3. ความรวดเร็ว (Urgency) ผู้นำแบบบอโจล์ จะให้ความสำคัญกับองค์กรด้วยการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายและรักษาจังหวะการทำงานให้คงที่ ใช้การตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วถึงแม้ข้อมูลจะไม่สมบูรณ์เพื่อให้องค์กรก้าวไปข้างหน้า ผู้นำแบบบอโจล์จะกระจายอำนาจการตัดสินใจโดยละทิ้งการลำดับชั้นและหันมาสนับสนุนทีมที่จัดการตนเองหรือข้ามสายงาน ในการเพิ่มประสิทธิภาพ จะรู้ว่าควรเลือกโครงสร้างองค์กรใดที่สนับสนุนกลยุทธ์ทางธุรกิจ แล้วปรับโครงสร้างนั้นตามความจำเป็นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ

4. การมีส่วนร่วม (Engagement) ผู้นำแบบบอโจล์ สร้างการมีส่วนร่วมทั่วทั้งองค์กร สิ่งเหล่านี้ครอบคลุมขอบเขต ความหลากหลายของกลุ่มคนและภูมิศาสตร์ มีการขยายเครือข่ายที่ซับซ้อนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันของสายงานที่ข้ามสายงานกัน เพื่อสร้างประสิทธิภาพที่ดีที่สุด

5. ทิศทาง (Direction) ผู้นำแบบบอโจล์ สร้างทิศทางสำหรับองค์กรและจัดบุคลากรและทรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มุ่งเน้นที่การขจัดอุปสรรคและเพิ่มขีดความสามารถให้กับทีมในการจัดระเบียบตนเองและรับผิดชอบต่องาน มีความโปร่งใสในการสื่อสารและสนับสนุนการไหลของข้อมูลอย่างอิสระเพื่อปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2562) กล่าวว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบบอโจล์ มี 6 ประการ ดังนี้

1. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ใจกว้าง มองโลกในแง่ดี ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่สำคัญ เนื่องจากการทำงานในรูปแบบบอโจล์ เป็นรูปแบบการทำงานที่มีความเปลี่ยนแปลงและต้องแก้ไขอยู่เสมอ ซึ่งผู้นำจะต้องเจอสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ไม่เป็นไปตามแบบแผนที่คิดไว้ ดังนั้นผู้นำแบบบอโจล์ จะต้องพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และไม่ยึดติดกับกระบวนการและความคิดมากเกินไป

2. เป็นผู้ฟังที่ดี ยอมรับและเข้าใจผู้อื่น เนื่องจากการทำงานแบบบอโจล์ ต้องทำงานร่วมกับผู้อื่น เช่น บุคลากรในองค์กร ลูกค้า หรือเพื่อนร่วมงานในองค์กรอื่น ซึ่งจะมีการนำเสนอความคิดและวิธีใหม่ ๆ หรือคำแนะนำ และความต้องการอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้นำแบบบอโจล์จะต้องคอยรับฟังรวบรวมแนวคิด จับใจความสำคัญของผู้นำเสนอได้ เพื่อสามารถนำไปพัฒนางาน แกไขงานและต่อยอดเพื่อลดความผิดพลาดได้ การทำงานแบบบอโจล์จะเน้นการสื่อสารรับฟังความต้องการของลูกค้า และการสะท้อนข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ของลูกค้าซึ่งถือเป็นเรื่องที่สำคัญมาก

3. มีความสามารถหรือทักษะในการเจรจา ใช้คำพูดต่อรอง สามารถบริหารในสถานการณ์ ความขัดแย้งได้เป็นอย่างดี เพราะในการทำงานย่อมมีผู้มีส่วนร่วมที่ได้รับผลประโยชน์หลายฝ่าย มีความแตกต่างเกิดขึ้นอย่างมากมาย ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีทักษะในการบริหารบนความ แตกต่างด้านความคิด เปิดใจรับฟัง เพิ่มกระบวนการทักษะหากลยุทธ์ต่าง ๆ ในด้านการเจรจาต่อรอง ซึ่งต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการบริหารอย่างมาก สามารถคิดนอกกรอบหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อให้ บุคคลภายนอกคาดเดาไม่ถึง

4. เป็นผู้ที่ทันสมัย ติดตามสถานการณ์ปัจจุบันเสมอ การเป็นผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ จะต้องมีการติดตามข่าวสาร แสวงหาความรู้รอบตัว มีประสบการณ์ อ่านและศึกษามาเป็นอย่างมาก เพื่อสามารถรับรู้กระแสในปัจจุบัน ศึกษานวัตกรรมใหม่ ๆ ทดลองสิ่งใหม่ ไม่หยุดคิดที่จะพัฒนา ความคิดสร้างสรรค์ของตนเอง

5. รู้จักมีความยืดหยุ่นในการบริหารทีม เพราะความสำเร็จในการทำงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับ ผู้บริหารเพียงคนเดียว ทีมก็เป็นปัจจัยที่สำคัญที่พาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้น การทำงาน ในรูปแบบบอใจล์จะเน้นการทำงานแบบทีมมาก ผู้บริหารควรรู้จักมองสถานการณ์ว่า เวลาไหนควรเน้น งานจริงจัง เวลาไหนควรผ่อนปรน หากบรรยากาศในการทำงานเกิดความตึงเครียดมาก ผู้บริหารควร ทำให้บรรยากาศผ่อนคลาย คอยสังเกตอารมณ์และความรู้สึกของทีมอยู่เสมอ

6. มีการทักษะการใช้เทคโนโลยี ในโลกยุคดิจิทัล ผู้นำควรมีทักษะทางด้านเทคโนโลยี ในการทำงานเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ เพราะเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมในปัจจุบัน เป็นส่วนช่วยให้ องค์กรสามารถเดินหน้าต่อไปได้อย่างทันยุคทันสมัย

### **ภาวะผู้นำแบบบอใจล์**

จากการศึกษาเอกสาร หลักการ แนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการ ซึ่งผู้วิจัยได้สังเคราะห์ ภาวะผู้นำแบบบอใจล์ได้ ดังนี้

ตาราง 1 แสดงผลการสังเคราะห์ภาวะผู้นำแบบอใจล์

ภาวะผู้นำแบบอใจล์	Emily & Kyla (2017)	Flaum & Winkler (2015)	Pruitt (2017)	Michael (2020)	Mollor (2019)	Wolpers (2019)	ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข (2562)	ความถี่
การกำหนดทิศทาง	✓			✓	✓	✓		4
การดำเนินการที่รวดเร็ว	✓				✓			2
การจัดทรัพยากรได้	✓							1
อย่างมีประสิทธิภาพ								
การสร้างแรงจูงใจ	✓					✓		2
การเข้าใจและให้ความสำคัญ	✓					✓	✓	3
กับบุคคล								
การคิดอย่างมีกลยุทธ์	✓							1
การเข้าใจกระบวนการพัฒนา	✓					✓		2
ความสามารถ								
การเป็นผู้นำจากภายใน	✓							1
การมีความสามารถด้านเทคโนโลยี		✓			✓		✓	3
และนวัตกรรม								
การเอาชนะความท้าทาย		✓	✓					2
การสะท้อนกลับ		✓					✓	2
การกล้ารับความเสี่ยง		✓	✓					2
ความฉลาดทางอารมณ์	✓		✓					2
ความซื่อสัตย์					✓			1
การมีส่วนร่วมและการทำงาน				✓	✓	✓	✓	4
เป็นทีม								

จากตาราง 1 ผลการสังเคราะห์ หลักการ และแนวคิดทฤษฎีของนักวิชาการ ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารที่มีความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไปได้ดังนี้ 1) ด้านการกำหนดทิศทาง 2) ด้านความเข้าใจและให้ความสำคัญกับบุคคล 3) ด้านการมีความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม 4) ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบอโงะไลล์ของผู้บริหาร มีองค์ประกอบ ได้แก่ การกำหนดทิศทางอย่างชัดเจน เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและบรรลุลวิสัยทัศน์ การเข้าใจและให้ความสำคัญกับบุคคลเพื่อให้ทีมมีพลังเชิงบวกและเกิดความมั่นใจ การมีความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อเป็นการสร้างแนวคิดใหม่เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในโลกยุคบาณี (BANI) และการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมเป็นการสร้างเสริมประสิทธิภาพในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ โดยงานวิจัยนี้ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบอโงะไลล์ในลักษณะการรับรู้ของคุณ

## แนวคิด ทฤษฎี และหลักการเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของคุณ

### ความหมายของสมรรถนะ

จากการศึกษาเอกสาร สรุปความรู้เกี่ยวกับสมรรถนะได้ ดังนี้

พิมพันธ์ เดชะคุปต์ และ พรทิพย์ แซ่จั้น (2551, น. 3) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง บุคลิกลักษณะที่ทำให้ปัจเจกบุคคลสามารถสร้างผลงานการปฏิบัติงานที่ดี ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้ดีกว่าผู้อื่น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง สมรรถนะ คือ พฤติกรรมในการปฏิบัติงานซึ่งเป็นผลมาจากความรู้ ทักษะ ความสามารถและพฤติกรรมอื่น ๆ ที่ทำให้สามารถสร้างผลงานโดดเด่นกว่าเพื่อนร่วมงานในองค์กร

คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา (2562, น. 30) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติและคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ตนมีในการทำงานหรือการแก้ปัญหาต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จในระดับใดระดับหนึ่ง สมรรถนะแสดงออกทางพฤติกรรมการปฏิบัติที่สามารถวัดและประเมินผลได้ สมรรถนะจึงเป็นผลรวมของความรู้ ทักษะ เจตคติ คุณลักษณะและความสามารถอื่น ๆ ที่ช่วยให้บุคคลและกลุ่มบุคคลประสบความสำเร็จในการทำงาน

ทิสนา แชมมณี (2562, น. 48) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถของบุคคลในการประยุกต์ใช้ความรู้และทักษะต่าง ๆ ในการทำงาน การใช้ชีวิตและการแก้ปัญหา ศาสตราจารย์ David McClelland แห่งมหาวิทยาลัย Harvard พบว่า สมรรถนะเป็นคุณสมบัติที่สามารถทำนายความสำเร็จในการทำงานได้ดีกว่าเขาวนปัญญา สมรรถนะจึงควรจะเป็นผลลัพธ์ของการเรียนรู้ประสงค์ เพราะเป็นความสามารถในระดับใช้การได้ในชีวิตซึ่งส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพชีวิต

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553, น. 5) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากความรู้ความสามารถทักษะและคุณลักษณะอื่น ๆ ที่ทำให้บุคคลสร้างผลงานได้โดดเด่นในองค์กร

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2562, น. 9) กล่าวว่า สมรรถนะเป็นความสามารถของบุคคลในระดับที่สามารถปฏิบัติงานใดงานหนึ่งได้สำเร็จ โดยใช้ความรู้ ทักษะ เจตคติ/คุณลักษณะที่ตนมีอยู่ ทั้งนี้สมรรถนะเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถของบุคคลในการนำความรู้ ทักษะ

และคุณลักษณะเฉพาะของตน มาประยุกต์ใช้ในงาน หรือในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้จนประสบความสำเร็จ สมรรถนะจึงเป็นผลรวมของความรู้ ทักษะ เจตคติ หรือคุณลักษณะที่ทำให้บุคคล ประสบความสำเร็จในการทำงาน การแก้ปัญหา และการดำรงชีวิต

แมคเคลแลนด์ (McClelland, 1973 อ้างถึงใน สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา ขึ้นพื้นฐาน, 2553, น. 24) กล่าวว่า “สมรรถนะเป็นคุณลักษณะของบุคคลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ความสามารถ (Ability) และคุณลักษณะอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน (Other Characteristics) เป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากร ในองค์กรปฏิบัติงานได้ผลงานที่โดดเด่นกว่าคนอื่น ๆ ในสถานการณ์ที่หลากหลาย ซึ่งเกิดจาก แรงผลักดันเบื้องต้น (Motives) อุปนิสัย (Traits) ภาพลักษณ์ภายใน (Self-Image) และบทบาท ที่แสดงออกต่อสังคม (Social Role) ที่แตกต่างกันทำให้แสดงพฤติกรรมการทำงานที่ต่างกัน

บอยัตซิส (Boyatzis, 1982 อ้างถึงใน ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2557, น. 169) กล่าวว่า สมรรถนะ หมายถึง คุณลักษณะพื้นฐาน (Underlying Characteristic) ของบุคคล ได้แก่ แรงจูงใจ (Motive) อุปนิสัย (Trait) ทักษะ (Skill) จินตภาพส่วนตัว (Self-Image) บทบาททางสังคม (Social Role) องค์ความรู้ (Body of Knowledge) ซึ่งบุคคลจำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงาน สูงกว่าหรือเหนือกว่าเกณฑ์เป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นสรุปได้ว่า สมรรถนะ หมายถึงคุณลักษณะ ของบุคคล ด้านการมีความรู้ ความสามารถ ทักษะ พฤติกรรมอื่น ๆ ที่ส่งผลให้สามารถปฏิบัติงาน จนประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้

#### องค์ประกอบของสมรรถนะ

เดวิด ซี. แมคเคลแลนด์ แห่งมหาวิทยาลัย Harvard ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้อธิบาย แนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะในลักษณะของการมองคนในภาพรวม ทั้งสิ่งที่ปรากฏเห็นและสิ่งที่ซ่อนอยู่ ภายในตัวบุคคล โดยแบ่งองค์ประกอบของสมรรถนะเป็น 5 ส่วน ดังนี้ (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2549, น. 52)

1. ทักษะ (Skills) หมายถึง สิ่งที่บุคคลกระทำได้ดีและฝึกปฏิบัติประจำจนเกิดความชำนาญ
2. ความรู้ (Knowledge) หมายถึง ความรู้เฉพาะด้านของบุคคล เช่น ความรู้ภาษาอังกฤษ ความรู้ด้านการบริหารต้นทุน
3. มโนทัศน์ของตน (Self-Concept) หมายถึง ทัศนคติ ค่านิยม และความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาพลักษณ์ของตน (Self-Image) หรือสิ่งที่บุคคลเชื่อว่าตนเองเป็น เช่น คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง จะเชื่อว่าตนเองสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้
4. อุปนิสัย (Traits) หมายถึง บุคลิกลักษณะประจำของบุคคลเป็นสิ่งที่อธิบายถึงบุคคลผู้นั้น เช่น เขาเป็นคนที่น่าเชื่อถือและไว้วางใจได้หรือเขามีลักษณะเป็นผู้นำ

5. แรงจูงใจหรือแรงขับภายใน (Motive) หมายถึง การทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมที่มุ่งไปสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมาย เช่น บุคคลที่มุ่งผลสำเร็จ (Achievement Creation) จะพยายามทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายและปรับปรุงวิธีการทำงานของตนเองตลอดเวลา

องค์ประกอบของสมรรถนะทั้ง 5 ประการนี้ เมื่อรวมกันก็จะกลายเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคล และก่อให้เกิดสิ่งที่เรียกว่าสมรรถนะ ซึ่งเป็นสิ่งที่ซ่อนอยู่ภายในและแสดงออกมาให้เห็นผ่านพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคคล สมรรถนะของบุคคลแต่ละคนจะมีลักษณะเฉพาะตัวที่ไม่เหมือนกัน จึงส่งผลให้เกิดความแตกต่างระหว่างบุคคลขึ้น

### ประเภทของสมรรถนะ

นักวิชาการได้จำแนกประเภทของสมรรถนะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับเกณฑ์หรือวัตถุประสงค์ของการนำไปใช้ดังนี้

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2551, น. 19) ได้แบ่งสมรรถนะออกเป็น 3 ประเภท คือ

1. สมรรถนะหลัก (Core Competencies) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะท่อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยของคนในองค์การโดยรวมที่จะสนับสนุนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ได้

2. สมรรถนะตามสายงาน (Job Competencies) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะท่อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยที่จะช่วยส่งเสริมให้คนนั้น ๆ สามารถสร้างผลงานในการปฏิบัติงานตำแหน่งนั้น ๆ ได้สูงกว่ามาตรฐาน

3. สมรรถนะส่วนบุคคล (Personal competencies) หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่จะท่อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะทัศนคติความเชื่อและอุปนิสัยที่ทำให้บุคคลนั้น มีความสามารถในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้โดดเด่นกว่าคนทั่วไป เช่น สามารถอาศัยอยู่กับแมงป่องหรืออสรพิษได้ เป็นต้น ซึ่งเรามักจะเรียกสมรรถนะส่วนบุคคลว่าความสามารถพิเศษส่วนบุคคล

ชูชัย สมิทธิไกร (2552, น. 30-31) กล่าวว่า สมรรถนะ สามารถจำแนกออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) คือ สมรรถนะที่บุคลากรในองค์การจำเป็นต้องมีเหมือนกันทุกคน ไม่ว่าจะอยู่ในสายงานใดหรือระดับตำแหน่งใดก็ตาม

2. สมรรถนะตามสายงาน (Functional Competency) คือ สมรรถนะที่เป็นความรู้ความสามารถทักษะที่จำเป็นในการปฏิบัติงานตามสายงานหนึ่ง ๆ

3. สมรรถนะตามบทบาท (Role Competency) คือ สมรรถนะที่บุคคลในระดับบริหารจำเป็นต้องมี เพื่อให้สามารถปฏิบัติหน้าที่และบทบาทการเป็นผู้บริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2552, น. 28-30) จำแนกสมรรถนะออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

1. สมรรถนะหลัก (Core Competency) หมายถึงความสามารถหลักซึ่งสะท้อนให้เห็นพฤติกรรมของคนที่ช่วยสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมาย และภารกิจตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด และหมายถึงลักษณะพฤติกรรมของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของคนในทุกระดับและทุกกลุ่มงานที่องค์กรต้องการให้มี

2. สมรรถนะในการบริหารจัดการ (Managerial Competency) หมายถึง ความสามารถในการจัดการซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงทักษะในการบริหารจัดการงานต่างๆและหมายถึงความสามารถที่มีได้ทั้งในระดับผู้บริหารและระดับพนักงานโดยจะแตกต่างกันตามบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ (RoleBased)

3. สมรรถนะประจำสายงาน (Functional Competency) หมายถึง ความสามารถในงานซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะงานต่าง ๆ (Job Based) หน้าที่ที่แตกต่างกัน ความสามารถในงานย่อมแตกต่างกันสามารถเรียก Functional Competency เป็น Job Competency หรือ Technical Competency

4. สมรรถนะส่วนบุคคล (Individual Competency) หมายถึง ความสามารถเฉพาะบุคคลซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความรู้ทักษะและคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่เกิดขึ้นจริงตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหน้าที่เหมือนกันไม่จำเป็นว่าคนที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้นจะต้องมีความสามารถเหมือนกัน

สรุปได้ว่า สมรรถนะสามารถแบ่งออกได้ 2 ประเภท ได้แก่ สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะร่วม ความสามารถที่บุคลากรทุกคนในองค์กรจำเป็นต้องมีเหมือนกัน เพื่อสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ และสมรรถนะประจำสายงาน หมายถึง คุณลักษณะความสามารถของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในหน้าที่นั้น ๆ จำเป็นต้องมี เพื่อใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

### **สมรรถนะหลักของครู**

สมรรถนะทางวิชาชีพครูตามเกณฑ์การประเมินประกอบด้วยสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ และสมรรถนะประจำสายงาน 6 สมรรถนะ ซึ่งสมรรถนะหลัก 5 สมรรถนะ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้ (สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553, น. 26-38)

**สมรรถนะที่ 1 การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement Motivation)** หมายถึง ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยมีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน และปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง

**ตัวบ่งชี้และรายการพฤติกรรมของสมรรถนะที่ 1** การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

**ตัวบ่งชี้ 1** ความสามารถในการวางแผนการกำหนดเป้าหมายการวิเคราะห์ สังเคราะห์ ภารกิจงาน

**รายการพฤติกรรม**

1. วิเคราะห์ภารกิจงานเพื่อวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
2. กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานทุกภาคเรียน
3. กำหนดแผนการปฏิบัติงานและการจัดการเรียนรู้อย่างเป็นขั้นตอน

**ตัวบ่งชี้ที่ 2** ความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์

**รายการพฤติกรรม**

1. ใฝ่เรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้
2. ริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนาการจัดการเรียนรู้
3. แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ๆ เพื่อการพัฒนาตนเอง

**ตัวบ่งชี้ 3** ความสามารถในการติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน

**รายการพฤติกรรม**

ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเอง

**ตัวบ่งชี้ 4** ความสามารถในการพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

**รายการพฤติกรรม**

1. ใช้ผลการประเมินการปฏิบัติงานมาปรับปรุง/พัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้น
2. พัฒนาการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครองและชุมชน

**สมรรถนะที่ 2 การบริการที่ดี (Service Mind)** หมายถึง ความตั้งใจและความเต็มใจ

ในการให้บริการและการปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ

**ตัวบ่งชี้และรายการพฤติกรรมของสมรรถนะที่ 2** การบริการที่ดี

**ตัวบ่งชี้ 1** ความตั้งใจและเต็มใจในการให้บริการ

**รายการพฤติกรรม**

1. ทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมเมื่อมีโอกาส
2. เต็มใจ ภาคภูมิใจและมีความสุขในการให้บริการแก่ผู้รับบริการ

**ตัวบ่งชี้ 2** การปรับปรุงระบบบริการให้มีประสิทธิภาพ

**รายการพฤติกรรม**

1. ศึกษาความต้องการของผู้รับบริการและนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุง
2. ปรับปรุงและพัฒนาระบบการให้บริการให้มีประสิทธิภาพ

**สมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง (Self- Development)** หมายถึง การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ มีการสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนางาน

**ตัวบ่งชี้และรายการพฤติกรรมของสมรรถนะที่ 3 การพัฒนาตนเอง**

**ตัวบ่งชี้ 1** การศึกษาค้นคว้าหาความรู้ติดตามองค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ

**รายการพฤติกรรม**

1. ศึกษาค้นคว้าหาความรู้มุ่งมั่นและแสวงหาโอกาสพัฒนาตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การเข้าร่วมประชุม/สัมมนาการศึกษาดูงาน การค้นคว้าด้วยตนเอง

**ตัวบ่งชี้ 2** การสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมในการพัฒนาองค์กรและวิชาชีพ

**รายการพฤติกรรม**

1. รวบรวม สังเคราะห์ข้อมูลความรู้จัดเป็นหมวดหมู่และปรับปรุงให้ทันสมัย
2. สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้องค์กรและวิชาชีพ

**ตัวบ่งชี้ 3** การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและสร้างเครือข่าย

**รายการพฤติกรรม**

1. แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับผู้อื่นเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนางาน
2. ให้คำปรึกษา แนะนำ นิเทศและถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ทางวิชาชีพแก่ผู้อื่น
3. มีการขยายผลโดยสร้างเครือข่ายการเรียนรู้

**สมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม (Team Work)** หมายถึง การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือสนับสนุนเสริมแรงให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเข้ากับผู้อื่นหรือทีมงาน แสดงบทบาทการเป็นผู้นำหรือผู้ตามได้อย่างเหมาะสมในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อสร้างและดำรงสัมพันธภาพของสมาชิก ตลอดจนเพื่อพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

**ตัวบ่งชี้และรายการพฤติกรรมของสมรรถนะที่ 4 การทำงานเป็นทีม**

**ตัวบ่งชี้ 1** การให้ความร่วมมือ ช่วยเหลือและสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน

**รายการพฤติกรรม**

1. สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น
2. ทำงานร่วมกับผู้อื่นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
3. ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงานเพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน

**ตัวบ่งชี้ 2** การเสริมแรงให้กำลังใจเพื่อนร่วมงาน

**รายการพฤติกรรม**

ให้เกียรติยกย่องชมเชยให้กำลังใจแก่เพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม

**ตัวบ่งชี้ 3** การปรับตัวเข้ากับกลุ่มคนหรือสถานการณ์ที่หลากหลาย

**รายการพฤติกรรม**

มีทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคล/กลุ่มบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาและในสถานการณ์ต่าง ๆ

**ตัวบ่งชี้ 4** การแสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตาม

**รายการพฤติกรรม**

แสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมตามโอกาส

**ตัวบ่งชี้ 5** การเข้าไปมีส่วนร่วมกับผู้อื่นในการพัฒนาการจัดการศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

**รายการพฤติกรรม**

1. แลกเปลี่ยน/รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ภายในทีมงาน
2. แลกเปลี่ยนเรียนรู้/รับฟังความคิดเห็นและประสบการณ์ระหว่างเครือข่ายและทีมงาน
3. ร่วมกับเพื่อนร่วมงานในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา

**สมรรถนะที่ 5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู (Teacher's Ethics and Integrity)**

หมายถึง การประพฤติปฏิบัติตนถูกต้องตามหลักคุณธรรม จริยธรรมจรรยาบรรณวิชาชีพครู เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้เรียน และสังคม เพื่อสร้างความศรัทธาในวิชาชีพครู

**ตัวบ่งชี้และรายการพฤติกรรมของสมรรถนะที่ 5 จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู**

**ตัวบ่งชี้ 1** ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ

**รายการพฤติกรรม**

1. สนับสนุน และเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนาจรรยาบรรณวิชาชีพ
2. เสียสละอุทิศตนเพื่อประโยชน์ต่อวิชาชีพและเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรวิชาชีพ
3. ยกย่อง ชื่นชมบุคคลที่ประสบความสำเร็จในวิชาชีพ
4. ยึดมั่นในอุดมการณ์ของวิชาชีพ ปกป้องเกียรติและศักดิ์ศรีของวิชาชีพ

**ตัวบ่งชี้ 2** มีวินัยและความรับผิดชอบในวิชาชีพ

**รายการพฤติกรรม**

1. ซื่อสัตย์ต่อตนเอง ตรงต่อเวลา วางแผนการใช้จ่ายและใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด
2. ปฏิบัติตนตามกฎ ระเบียบ ข้อบังคับ และวัฒนธรรมที่ดีขององค์กร
3. ปฏิบัติตนตามบทบาทหน้าที่และมุ่งมั่นพัฒนาการประกอบวิชาชีพให้ก้าวหน้า
4. ยอมรับผลอันเกิดจากการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองและหาแนวทางแก้ไขปัญหา อุปสรรค

### ตัวบ่งชี้ 3 การดำรงชีวิตอย่างเหมาะสม

#### รายการพฤติกรรม

1. ปฏิบัติตน/ดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงได้เหมาะสมกับสถานะของตน

2. รักษาสิทธิประโยชน์ของตนเองและไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น
3. เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือและไม่เบียดเบียนผู้อื่น

### ตัวบ่งชี้ 4 การประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี

1. ปฏิบัติตนได้เหมาะสมกับบทบาทหน้าที่และสถานการณ์

2. มีความเป็นกัลยาณมิตรต่อผู้เรียน เพื่อนร่วมงานและผู้รับบริการ

3. ปฏิบัติตนตามหลักการครองตน ครองคน ครองงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุผลสำเร็จ

4. เป็นแบบอย่างที่ดีในการส่งเสริมผู้อื่นให้ปฏิบัติตนตามหลักจริยธรรมจรรยาบรรณวิชาชีพครู และพัฒนาจนเป็นที่ยอมรับ

ซึ่งในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาและเลือกเฉพาะตัวแปรที่มีน้ำหนักที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบอโงะ 3 สมรรถนะ ดังนี้ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 2) การพัฒนาตนเอง 3) การทำงานเป็นทีม

### บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

#### วิสัยทัศน์

“เป็นศูนย์กลางการพัฒนาการศึกษา บริหารจัดการด้วยนวัตกรรมที่ทันสมัย สู่ความเป็นเลิศอย่างยั่งยืน”

#### พันธกิจ

1. จัดการศึกษาเพื่อเสริมสร้างความมั่นคงของสถาบันหลักของชาติ และการปกครองในระบอบประชาธิปไตย อันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข
2. จัดการศึกษาให้ผู้เรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา ได้รับความปลอดภัยทุกรูปแบบ เพื่อรองรับวิถีชีวิตใหม่
3. พัฒนาศักยภาพและคุณภาพผู้เรียนให้มีสมรรถนะตามหลักสูตร และคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21
4. ยกระดับผู้เรียนให้มีสมรรถนะและมีความเป็นเลิศตามศักยภาพ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน
5. สร้างโอกาส ความเสมอภาค ลดความเหลื่อมล้ำ ให้ผู้เรียนทุกคนได้รับบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียม และมีคุณภาพ

6. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้เป็นมืออาชีพ มีสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และภาษา

7. จัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ยึดหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน

8. เพิ่มประสิทธิภาพระบบการบริหารจัดการศึกษา โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย

### เป้าประสงค์

1. ผู้เรียนมีความรักในสถาบันหลักของชาติและยึดมั่นการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ ทรงเป็นประมุข เป็นพลเมืองที่รู้และปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่อย่างมีความรับผิดชอบ มีจิตสาธารณะ มีความรักและ ความภูมิใจในความเป็นไทย

2. ผู้เรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษาและสถานศึกษา ได้รับการดูแลความปลอดภัยทุกรูปแบบ เพื่อรองรับวิถีชีวิตใหม่ รวมถึงการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการมีสุขภาวะที่ดี

3. ผู้เรียนได้รับการพัฒนาศักยภาพและคุณภาพ ให้มีสมรรถนะตามหลักสูตรและคุณลักษณะในศตวรรษที่ 21

4. ผู้เรียนมีสมรรถนะและมีความเป็นเลิศตามศักยภาพ สามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติ

5. ผู้เรียนทุกคนได้รับโอกาสความเสมอภาคบริการทางการศึกษาอย่างทั่วถึง เท่าเทียมและมีคุณภาพ

6. ผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีสมรรถนะด้านการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล และภาษา มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ มีจรรยาบรรณตามมาตรฐานวิชาชีพ และมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ

7. สถานศึกษาจัดการศึกษาเพื่อการบรรลุเป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน และสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา มีระบบการบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล โดยใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีดิจิทัลที่ทันสมัย

9. กำกับ ติดตาม ประเมิน และสรุปรายงานผลอย่างเป็นระบบ มีระบบข้อมูลสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ มีงานวิจัย และเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมในการขับเคลื่อนคุณภาพการศึกษา

### กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการศึกษา ด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

กลยุทธ์ที่ 2 พัฒนาสมรรถนะผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพการศึกษาตามศักยภาพของผู้เรียน ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงใน ศตวรรษที่ 21

กลยุทธ์ที่ 4 สร้างโอกาสและความเสมอภาคทางการศึกษา

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### งานวิจัยในประเทศ

ดวงศักดิ์ นิภาพันธ์ (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบโกลด์สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบโกลด์สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย ประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐานเท่ากัน ดังนี้ 1) กรอบความคิด ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย 25 ตัวบ่งชี้ และ 2) พฤติกรรม ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบย่อย 50 ตัวบ่งชี้ ซึ่งผลการทดสอบความตรงเชิงโครงสร้างมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

อภิวัฒน์ มรรคผล (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการศึกษาภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 พบว่า ครูที่มีวุฒิการศึกษาประสบการณ์ในการทำงาน และสังกัดขนาดสถานศึกษาต่างกัน มีทัศนคติต่อภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

กิตติศักดิ์ ชัยสุพรรณ (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยทางการบริหาร โดยรวมกับสมรรถนะหลักของครู มีความสัมพันธ์ทางบวก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับสูง ( $r = 0.706$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แนวทางพัฒนาปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักครู เสนอแนะไว้ 5 ด้าน ประกอบด้วย ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ได้แก่ ผู้บริหารต้องยอมรับการเปลี่ยนแปลงของโลกยุคใหม่ ใช้เทคโนโลยีเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการจัดการบริหารในโรงเรียน ด้านบรรยากาศองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร ได้แก่ ผู้บริหาร และครูจะต้องร่วมมือร่วมแรงในการทำงาน และต้องจัดกิจกรรมที่เน้นการทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในองค์กร ด้านการบริหารจัดการ ได้แก่ ผู้บริหาร และครูจะต้องแบ่งเวลา มีการวางแผนร่วมกันในการทำงาน ด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้บริหารต้องเน้นการพัฒนางาน โดยต้องใช้ภาวะผู้นำให้ถูกต้องตามสถานการณ์ และด้านงบประมาณ ได้แก่ ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนที่ดี บริหารงบประมาณ

จะต้องมีความยืดหยุ่น ให้ครูได้มีการจัดสรรงบประมาณ ค่าตอบแทนค่าใช้จ่าย และร่วมกันประเมินโครงการ

พิศาล เจนใจ, และคณะ (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอโงเออของผู้บริหารสถานศึกษากับบทบาทการส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม ผลการวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบอโงเออของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านความคิดสร้างสรรค์ 2) บทบาทการส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการนำกลับมาใช้ใหม่และด้านการบูรณะซ่อมแซม ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ได้แก่ ด้านการเฝ้าระวังดูแลและป้องกัน 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอโงเออของผู้บริหารสถานศึกษากับบทบาทการส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ปติวรรตา เกิดสุข, และคณะ (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอโงเออของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับภาวะผู้นำแบบอโงเออของผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับประสิทธิภาพการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ โดยภาพรวมและรายได้ทุกด้านอยู่ในระดับมาก 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอโงเออของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ( $r = .821, p < .01$ )

อรษา ยิ้มจันทร์ (2565) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอโงเออกับบริบทของผู้บริหารในการส่งเสริมกิจกรรมประชาธิปไตยในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2 ผลวิจัย พบว่า 1) ภาวะผู้นำแบบอโงเออของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ความเป็นเจ้าของด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ เจตคติเชิงบวกต่อแนวคิดการทำงานแบบอโงเออ 2) บทบาทของผู้บริหารในการส่งเสริมกิจกรรมประชาธิปไตยในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่สร้างประชาธิปไตยด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรที่เสริมสร้างประชาธิปไตย และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอโงเออกับบทบาทของบริหาร

ในการส่งเสริมกิจกรรมประชาธิปไตยในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สรรบุรีเขต 2 ในภาพรวม มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

วิไลวรรณ มาลัย (2562) ได้ทำการศึกษาเรื่องสมรรถนะ หลักตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้สมรรถนะครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สรรบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1) สมรรถนะ หลักตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้สมรรถนะครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สรรบุรี เขต 3 เมื่อพิจารณาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า สมรรถนะหลัก ตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้ สมรรถนะครู อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 อันดับ คือ จริยธรรมและจรรยาบรรณวิชาชีพครู การทำงานเป็นทีมการพัฒนาตนเอง ส่วนข้อ ที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 2) เปรียบเทียบสมรรถนะหลักตามเกณฑ์ ตัวบ่งชี้สมรรถนะครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สรรบุรี เขต 3 ผู้บริหาร สถานศึกษาและครูที่มีเพศและตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็น ต่อสมรรถนะหลักตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้ สมรรถนะครูไม่แตกต่างกัน ผู้บริหารและครูที่มีอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน วิทยฐานะและอำเภอที่ปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะหลักตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้ สมรรถนะครูต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

บังอร แพน้อย (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของ สมรรถนะหลักของครูโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สภาพที่พึงประสงค์ของสมรรถนะหลัก ของครูโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุด ค่าดัชนีการเรียงลำดับความต้องการจำเป็นของ สมรรถนะหลักของครูอยู่ระหว่าง 0.30–0.34 และแนวทางการพัฒนาการสมรรถนะหลักของครู มีผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แนวทางการพัฒนาการสมรรถนะหลักของครู ทั้งหมด 31 แนวทาง คือ ด้านการทำงานเป็นทีม 8 แนวทาง ด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 8 แนวทาง ด้านการบริการที่ดี 5 แนวทาง ด้านการพัฒนา ตนเอง 5 แนวทาง และด้านจริยธรรมจรรยาบรรณวิชาชีพครู 5 แนวทาง

ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา (2566) ได้ทำการวิจัยเรื่อง สมรรถนะของผู้นำทางการศึกษา เพื่อการอยู่รอดและเติบโตในยุค BANI World ผลการศึกษาพบว่า 1) สมรรถนะของผู้นำทางการศึกษา เพื่อการอยู่รอดและเติบโตในโลกยุค (BANI World) ได้แก่ 1.1) การแก้ปัญหาและการใช้กลยุทธ์ 1.2) การทำงานกับคน 1.3) ความฉลาดทางอารมณ์ 1.4) ภาวะผู้นำ 1.5) การดูแลตนเอง 1.6) การเรียนรู้ และการพัฒนา 7) เทคโนโลยี 8) นวัตกรรมและการสร้างสรรค์ 9) การจัดการเรียนรู้ฐานสมรรถนะ และการวัดประเมินผลแบบองค์รวม 10) ทักษะภาษาต่างประเทศ และ 2) แนวทางพัฒนาสมรรถนะ ของผู้นำทางการศึกษาเพื่อการอยู่รอดและเติบโตในยุค BANI World ได้แก่ การสอนงานแบบตัวต่อตัว และให้ข้อเสนอแนะการฝึกอบรมเรียนรู้การอยู่ร่วมกัน การฝึกอบรมทักษะการสื่อสาร การฝึกวางแผน

สถานการณ์โดยใช้โครงเรื่องจากแนวโน้มในปัจจุบันและความไม่แน่นอนในอนาคต การสับเปลี่ยนหมุนเวียนงาน การฝึกปฏิบัติงานในสถานการณ์จริง การฝึกปฏิบัติงานในสถานการณ์จำลอง นวัตกรรม การให้รางวัล การมอบหมายงานให้ทำ การจัดหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำ การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง

### งานวิจัยต่างประเทศ

เอลฟ์ และมุสตาฟา (Elif & Mustafa, 2021) ศึกษาเรื่อง ผลของความเป็นผู้นำแบบบอโลจิสต์ต่อการพัฒนาวิชาชีพและการปฏิบัติงานของครู จุดมุ่งหมายของการศึกษา คือ เพื่อพิจารณาผลของคุณลักษณะความเป็นผู้นำแบบบอโลจิสต์ของผู้บริหารโรงเรียนต่อการพัฒนาวิชาชีพและการปฏิบัติงานของครู โดยใช้แบบจำลองการสำรวจเชิงสัมพันธ์ในการศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากครูจำนวน 575 คน ข้อมูลถูกรวบรวมผ่านระดับความเป็นผู้นำแบบบอโลจิสต์ ระดับทัศนคติต่อการพัฒนาทางวิชาชีพ และระดับประสิทธิภาพ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการทดสอบที, การวิเคราะห์ความแปรปรวน, การวิเคราะห์แบบสหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์การถดถอย มีการพิจารณาว่าลักษณะความเป็นผู้นำแบบบอโลจิสต์ของผู้บริหารโรงเรียนที่ครูรับรู้ คาดการณ์อย่างมีนัยสำคัญและส่งผลเชิงบวกต่อทัศนคติของครูต่อการพัฒนาวิชาชีพและการปฏิบัติงานของพวกเขา นอกจากนี้ยังพบว่าทัศนคติของครูต่อการพัฒนาวิชาชีพทำนวยอย่างมีนัยสำคัญและส่งผลเชิงบวกต่อการปฏิบัติงานของพวกเขา

เทย์เลอร์ (Taylor, 2017) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภาวะผู้นำแบบ Agile กับการปฏิรูปหลักสูตรในระดับอุดมศึกษา (An Examination of The Relationships between Agile Leadership Factors and Curriculum Reform in Higher Education) โดยศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบอโลจิสต์ กับการปรับปรุงหลักสูตรในในเขตโคลัมเบีย แมริแลนด์ และเวอร์จิเนีย การศึกษานี้สำรวจวิวัฒนาการของปัจจัยความเป็นผู้นำแบบบอโลจิสต์ พบว่าปัจจัยภาวะผู้นำแบบบอโลจิสต์ในการปรับตัวให้สอดคล้องกับเทคโนโลยี (TA) การตัดสินใจ (DM) การทำงานเป็นทีม (TW) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (EMP) และการทำงานร่วมกันของทีม (FC) มีอิทธิพลต่อการปฏิรูปหลักสูตร

มาติชัค (Matychak, 2019) ได้ทำการศึกษาเรื่อง การสำรวจภูมิทัศน์การวางแผนเชิงกลยุทธ์ในโรงเรียนธุรกิจสหรัฐอเมริกา: การเปรียบเทียบแนวทางแบบดั้งเดิมและแบบ 'Agile-Infused' (Surveying the Strategic Planning Landscape at US Business Schools: A Comparison of Traditional and 'Agile-Infused' Approaches) จุดประสงค์ของการศึกษานี้ คือ การระบุแรงกดดันที่ส่งผลกระทบมากที่สุดต่อสาขาวิชาบริหารธุรกิจในสหรัฐอเมริกาที่เปิดสอนระดับบัณฑิตศึกษา สรรวจลักษณะของแผนกลยุทธ์และกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ของสาขาวิชาเหล่านั้น ตรวจสอบให้แน่ใจว่ากระบวนการวางแผนเป็นแบบเดิมหรือแบบบอโลจิสต์ มุมมองร่วมสมัยของกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และตรวจสอบว่าลักษณะหรือแรงกดดันของสาขาวิชามีอิทธิพลต่อประเภทกระบวนการวางแผนเพียงใด ผลสรุปว่า สาขาวิชาบริหารธุรกิจในสหรัฐอเมริกายังคงเผชิญ

กับแรงกดดันอย่างมาก ที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมการศึกษาด้านการจัดการทั้งหมด และ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาด้านการจัดการระดับบัณฑิตศึกษา การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าโรงเรียนต่างๆ กำลังประสบกับแรงกดดันเหล่านี้ในระดับต่าง ๆ อย่างไรก็ตาม ยังคงมีการมอบทุนการศึกษาอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้แน่ใจว่าผู้สำเร็จการศึกษา MBA มีทักษะที่จำเป็นสำหรับอุตสาหกรรมและการจ้างงานของนักศึกษา MBA นานาชาติ และการลดลงของการสมัคร MBA ทั้งในสหรัฐอเมริกาและระหว่างประเทศ ถือเป็นความท้าทายที่ส่งผลกระทบมากที่สุดต่อโรงเรียนของธุรกิจ นอกจากนี้ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ยังคงเป็นเครื่องมือการจัดการที่มีคุณค่าสำหรับโรงเรียนธุรกิจ การศึกษานี้แสดงให้เห็นว่าแผนกลยุทธ์ของสาขาวิชาบริหารธุรกิจส่วนใหญ่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่พบในแผนยุทธศาสตร์ (เช่น พันธกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม ฯลฯ) สำหรับกระบวนการวางแผนเอง โรงเรียนธุรกิจมีแนวทางและประเภทกระบวนการที่หลากหลาย โดยโรงเรียนส่วนใหญ่ที่เข้าร่วมในการศึกษานี้รวมเอาองค์ประกอบบางอย่างของกระบวนการอโรล์มาใช้มากขึ้น



### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ผู้วิจัยได้ใช้การวิจัยเชิงสำรวจ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

**ประชากร** ได้แก่ ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 จำนวน 52 โรงเรียน จำนวนครู 5,470 คน (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2, 2565)

**กลุ่มตัวอย่าง** ได้แก่ ครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 จำนวน 194 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยโปรแกรม G\*Power (Faul et al., 2007) กำหนดค่าขนาดอิทธิพลขนาดปานกลาง (effect size = 0.5) มีค่าความเชื่อมั่นของการทดสอบเท่ากับ 0.95 โดยยอมรับค่าความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 0.05 ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 194 คน

ตาราง 2 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามขนาดโรงเรียน

ขนาดโรงเรียน	ประชากร (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
1. ขนาดกลาง	238	9
2. ขนาดใหญ่	1,874	67
3. ขนาดใหญ่พิเศษ	3,328	118
รวม	5,470	194

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 เป็นแบบสอบถาม 1 ชุดมี 3 ตอน

ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 4 ด้าน ตามกรอบแนวคิด ประกอบด้วย 1) ด้านการกำหนดทิศทาง 2) การเข้าใจและให้ความสำคัญกับบุคคล รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 3) การมีความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม 4) การมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม โดยกำหนดลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ตามเกณฑ์ของลิเคิร์ท ซึ่งเป็นการรับรู้ของครูเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังนี้

5 หมายถึง มีพฤติกรรม/การแสดงออกในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีพฤติกรรม/การแสดงออกในระดับมาก

3 หมายถึง มีพฤติกรรม/การแสดงออกในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีพฤติกรรม/การแสดงออกอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีพฤติกรรม/การแสดงออกในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของครู จำนวน 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 2) การพัฒนาตนเอง 3) การทำงานเป็นทีม ลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ตามเกณฑ์ของลิเคิร์ท ดังนี้

5 หมายถึง มีความรู้/ความรู้สึก/ทักษะ ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความรู้/ความรู้สึก/ทักษะ ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความรู้/ความรู้สึก/ทักษะ ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความรู้/ความรู้สึก/ทักษะ ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความรู้/ความรู้สึก/ทักษะ ในระดับน้อยที่สุด

### ขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ดังนี้

1. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูลจากเอกสารและตำราที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบอใจล์และสมรรถนะหลักของครู

2. ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยพิจารณาถึงรายละเอียดต่าง ๆ เพื่อให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้และนิยามศัพท์เฉพาะ
3. สร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมวัตถุประสงค์ของงานวิจัยและนิยามศัพท์เฉพาะ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง
4. นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้องและเหมาะสม และนำมาปรับปรุงแก้ไข
5. หาคความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือโดยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน (ภาคผนวก ก) ประเมินว่าเนื้อหา มีความชัดเจน ถูกต้องสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะหรือไม่ หลังจากนั้นนำแบบสอบถามที่ผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบ และให้ข้อเสนอแนะไปปรับปรุงแก้ไข โดยค่า IOC = 0.97
6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญแล้ว มาทดลองใช้ (Try Out) กับครูโรงเรียนสุขุมวิทอนุบาล 3 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน แล้วนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค ด้านภาวะผู้นำแบบอัจฉริยะของผู้บริหารสถานศึกษาได้ค่าความเชื่อมั่น = .98 และด้านสมรรถนะของครู ได้ค่าความเชื่อมั่น = .94
7. นำแบบสอบถามไปเสนอ อาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณา เพื่อปรับปรุงแก้ไขอีกครั้งหนึ่ง
8. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขสมบูรณ์แล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยติดต่อวิทยาลัยการจัดการ ออกหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามถึงผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล
2. นำหนังสือเสนอต่อผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่าง
3. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้กับสถานศึกษาทางไปรษณีย์ เป็นแบบออนไลน์โดยใช้ Google Form และแจ้งกำหนดการตอบกลับภายใน 15 วัน

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่าง ทำการวิเคราะห์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ดังนี้

1. วิเคราะห์สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้วยการหาความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. วิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยคำนวณ หาค่าเฉลี่ย (Mean: M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD)

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย (Mean: M) ตามหลักเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 21)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง ครูรับรู้ว่าคุณบริหารมีภาวะผู้นำแบบอใจล์ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง ครูรับรู้ว่าคุณบริหารมีภาวะผู้นำแบบอใจล์ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ครูรับรู้ว่าคุณบริหารมีภาวะผู้นำแบบอใจล์ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ครูรับรู้ว่าคุณบริหารมีภาวะผู้นำแบบอใจล์ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง ครูรับรู้ว่าคุณบริหารมีภาวะผู้นำแบบอใจล์ในระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์สมรรถนะหลักของครูโดยคำนวณหาค่าเฉลี่ย (Mean: M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation: SD)

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย (Mean: M) ตามหลักเกณฑ์ ดังนี้ (บุญชม ศรีสะอาด, 2560, น. 21)

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 หมายถึง สมรรถนะหลักของครูอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 หมายถึง สมรรถนะหลักของครูอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง สมรรถนะหลักของครูอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง สมรรถนะหลักของครูอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง สมรรถนะหลักของครูอยู่ในระดับน้อยที่สุด

4. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ค่าความสัมพันธ์ (r) เป็นลบ แสดงว่า ตัวแปรที่ศึกษาทั้งสองชุดมีความสัมพันธ์ในทางตรงข้าม หากค่าความสัมพันธ์ (r) เป็นบวก แสดงว่าตัวแปรที่ศึกษาทั้งสองชุด มีความสัมพันธ์ในทางเดียวกัน (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2550, น. 144)

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .81 ขึ้นไป หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .61-.80 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างสูง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .41-.60 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .20-.40 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับค่อนข้างต่ำ

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำกว่า .20 หมายถึง มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

สถิติที่นำมาใช้ในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

1. สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ได้แก่ ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of item Objective Congruence) และการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha)

2. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

2.1 สถิติพื้นฐาน (Descriptive Statistics) ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

2.2 สถิติอ้างอิง (Inferential Statistic) ได้แก่ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล และเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ตอนที่ 3 สมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ได้กำหนดสัญลักษณ์เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่าง

M แทน ค่าเฉลี่ย

SD แทน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

\*\* แทน ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

r แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

X แทน ภาพรวมของภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา

X<sub>1</sub> แทน ภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกำหนดทิศทาง

X<sub>2</sub> แทน ภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความเข้าใจและให้ความสำคัญ

กับบุคคล

X<sub>3</sub> แทน ภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความสามารถด้านเทคโนโลยี

และนวัตกรรม

X<sub>4</sub> แทน ภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีส่วนร่วมและการทำงาน

เป็นทีม

- Y แทน ภาพรวมสมรรถนะหลักของครู
- Y<sub>1</sub> แทน สมรรถนะหลักของครูด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน
- Y<sub>2</sub> แทน สมรรถนะหลักของครูด้านการพัฒนาตนเอง
- Y<sub>3</sub> แทน สมรรถนะหลักของครูด้านการทำงานเป็นทีม

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของโรงเรียนที่สังกัด วิเคราะห์โดยการหาความถี่และค่าร้อยละ ดังตาราง 3

ตาราง 3 แสดงข้อมูลจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษาสูงสุด ประสบการณ์การทำงาน ขนาดของโรงเรียนที่สังกัด

ข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>เพศ</b>		
1. ชาย	58	29.90
2. หญิง	136	70.10
<b>รวม</b>	<b>194</b>	<b>100.00</b>
<b>ระดับการศึกษา</b>		
1. ปริญญาตรี	145	74.74
2. ปริญญาโท	49	25.26
<b>รวม</b>	<b>194</b>	<b>100.00</b>
<b>ประสบการณ์การทำงาน</b>		
1. น้อยกว่า 2 ปี	28	14.43
2. 2-5 ปี	50	25.77
2. 6-10 ปี	55	28.35
3. 10 ปีขึ้นไป	61	31.45
<b>รวม</b>	<b>194</b>	<b>100.00</b>
<b>ขนาดของโรงเรียนที่สังกัด</b>		
โรงเรียนขนาดกลาง	9	4.64
โรงเรียนขนาดใหญ่	67	34.54
โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ	118	60.82
<b>รวม</b>	<b>194</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 3 ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชาย จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 29.90 เพศหญิง จำนวน 136 คน คิดเป็นร้อยละ 70.10 ระดับการศึกษา ปริญญาตรี จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 74.74 ปริญญาโท จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 25.26 ประสบการณ์การทำงาน น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 14.43 2-5 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 25.77 6-10 ปี จำนวน 55 คน คิดเป็นร้อยละ 28.35 10 ปีขึ้นไป จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 31.45 สังกัดโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 4.64 โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 34.54 และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ จำนวน 118 คน คิดเป็นร้อยละ 60.82

### ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 รายละเอียด วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ดังตาราง 4 ดังนี้

ตาราง 4 แสดงค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ระดับและอันดับภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวม

ด้านที่	ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา	n = 194			
		M	SD	ระดับ	อันดับ
1.	ด้านการกำหนดทิศทาง	4.04	0.68	มาก	4
2.	ด้านความเข้าใจและให้ความสำคัญกับบุคคล	4.10	0.66	มาก	1
3.	ด้านการมีความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม	4.09	0.66	มาก	3
4.	ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม	4.09	0.65	มาก	2
รวม		4.08	0.62	มาก	

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์สมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 วิเคราะห์โดยการหาค่าเฉลี่ย (M) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ระดับและอันดับ ดังตาราง 5

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย (M) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) และระดับและอันดับสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยรวม

ด้านที่	สมรรถนะหลักของครู	n = 194			
		M	SD	ระดับ	อันดับ
1.	การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน	4.24	0.58	มาก	3
2.	การพัฒนาตนเอง	4.25	0.57	มาก	2
3.	การทำงานเป็นทีม	4.31	0.60	มาก	1
	<b>รวม</b>	<b>4.27</b>	<b>0.54</b>	<b>มาก</b>	

จากตาราง 5 ระดับสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $M = 4.27$ ,  $SD = 0.54$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย ดังนี้ ด้านการทำงานเป็นทีม ( $M = 4.31$ ,  $SD = 0.60$ ) ด้านการพัฒนาตนเอง ( $M = 4.25$ ,  $SD = 0.57$ ) และด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ( $M = 4.24$ ,  $SD = 0.58$ ) ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2

การวิเคราะห์หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

ตาราง 6 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

ตัวแปร	X	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	Y <sub>1</sub>	Y <sub>2</sub>	Y <sub>3</sub>	Y
X	1.000	.933**	.928**	.937**	.923**	.711**	.695**	.687**	.760**
X <sub>1</sub>		1.000	.836**	.822**	.798**	.648**	.639**	.629**	.695**
X <sub>2</sub>			1.000	.814**	.818**	.660**	.643**	.624**	.698**
X <sub>3</sub>				1.000	.840**	.674**	.641**	.644**	.711**
X <sub>4</sub>					1.000	.666**	.668**	.664**	.726**
Y <sub>1</sub>						1.000	.776**	.736**	.900**
Y <sub>2</sub>							1.000	.771**	.916**
Y <sub>3</sub>								1.000	.931**
Y									1.000

หมายเหตุ: \*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 6 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 โดยรวมพบว่า

1. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก ในระดับค่อนข้างสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $r = .760$ )

2. ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 มีความสัมพันธ์กันเชิงบวกมีค่า  $r$  ระหว่าง .624-.933 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 มีค่าความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับปานกลาง ด้านที่มีความสัมพันธ์สูงสุดคือ ภาวะผู้นำด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม (X<sub>4</sub>) มีความสัมพันธ์สมรรถนะหลักของครู ในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .726$ ) รองลงมา คือ ด้านการมีความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม (X<sub>3</sub>) มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .711$ ) ด้านการเข้าใจและให้ความสำคัญกับบุคคล

( $X_2$ ) มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .698$ ) และด้านการกำหนดทิศทาง ( $X_1$ ) มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .695$ ) ตามลำดับ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 พบว่า ทุกคู่มีความสัมพันธ์เชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกำหนดทิศทาง ( $X_1$ ) กับสมรรถนะหลักของครูด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ( $Y_1$ ) มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .648$ ) ภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกำหนดทิศทาง ( $X_1$ ) กับสมรรถนะหลักของครูด้านการพัฒนาตนเอง ( $Y_2$ ) มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .639$ ) ภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกำหนดทิศทาง ( $X_1$ ) กับสมรรถนะหลักของครูด้านการทำงานเป็นทีม ( $Y_3$ ) มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .629$ ) ภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความเข้าใจและให้ความสำคัญกับบุคคล ( $X_2$ ) กับสมรรถนะหลักของครูด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ( $Y_1$ ) มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .660$ ) สมรรถนะหลักของครูด้านการพัฒนาตนเอง ( $Y_2$ ) มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .643$ ) และสมรรถนะหลักของครูด้านการทำงานเป็นทีม ( $Y_3$ ) มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .624$ ) ภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ( $X_3$ ) กับสมรรถนะหลักของครูด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ( $Y_1$ ) มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .674$ ) สมรรถนะหลักของครูด้านการพัฒนาตนเอง ( $Y_2$ ) มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .641$ ) และสมรรถนะหลักของครูด้านการทำงานเป็นทีม ( $Y_3$ ) มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .644$ ) ภาวะผู้นำแบบอใจล์ ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ( $X_4$ ) กับสมรรถนะหลักของครู ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ( $Y_1$ ) มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .666$ ) สมรรถนะหลักของครู ด้านการพัฒนาตนเอง ( $Y_2$ ) มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .658$ ) และสมรรถนะหลักของครูด้านการทำงานเป็นทีม ( $Y_3$ ) มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง ( $r = .664$ ) คู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด คือ ภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการมีความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ( $X_3$ ) กับสมรรถนะหลักของครูด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ( $Y_1$ ) มีความสัมพันธ์เท่ากับ .674 และคู่ที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด คือ ภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านความเข้าใจและให้ความสำคัญกับบุคคล ( $X_2$ ) กับสมรรถนะหลักของครูด้านการทำงานเป็นทีม ( $Y_3$ ) มีความสัมพันธ์เท่ากับ .624

## บทที่ 5

### บทสรุป

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 2) เพื่อศึกษาสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 วิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผลตามวัตถุประสงค์การวิจัยได้ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความเข้าใจและให้ความสำคัญกับบุคคล รองลงมา ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม และด้านการกำหนดทิศทางมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2. สมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการทำงานเป็นทีม รองลงมา ด้านการพัฒนาตนเองและด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 โดยภาพรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์ในทางบวก อยู่ในระดับค่อนข้างสูง เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบอโลล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 สูงสุด คือ ด้านการมีส่วนร่วมและ

การทำงานเป็นทีม ( $r=.726$ ) รองลงมาคือด้านการมีความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ( $r=.711$ ) ด้านการเข้าใจและให้ความสำคัญกับบุคคล ( $r=.698$ ) และด้านที่มีความสัมพันธ์ต่ำสุด คือ ด้านการกำหนดทิศทาง ( $r=.695$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### อภิปรายผล

จากการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผล ดังนี้

1 ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการกำหนดทิศทาง ด้านความเข้าใจและให้ความสำคัญกับบุคคล ด้านการมีความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมอยู่ในมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเช่นกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 เป็นผู้นำยอมรับกับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ พร้อมทั้งจะเรียนรู้ รับฟังและเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น มีความยืดหยุ่นในการทำงานสูง สามารถปรับตัวและปรับรูปแบบการทำงานได้อย่างเหมาะสม เป็นผู้ที่ยอมให้การสนับสนุนและอำนวยความสะดวกให้กับทีมงาน รู้จักให้กำลังใจทีมงาน กระตุ้นให้คนในทีมให้คิดสิ่งใหม่ ๆ ให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ทีมงาน โดยจะต้องมีทักษะและความสามารถที่ทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จ สามารถส่งเสริมและสนับสนุนการดำเนินงานและกิจกรรมของสถานศึกษาให้เป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องตามนโยบายการศึกษาและยุทธศาสตร์ชาติ สามารถวางแผนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องและเหมาะสมกับบริบททางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม มีพฤติกรรมในการใช้นวัตกรรมสามารถมองภาพในอนาคตของโรงเรียนที่สามารถใช้นวัตกรรมมาพัฒนาการเรียนการสอน มีความสามารถในการทำงานร่วมกับชุมชนและภาคีเครือข่าย การสร้างวัฒนธรรมองค์กร สร้างทีมงานและร่วมกันตั้งเป้าหมาย มีการตัดสินใจการปฏิบัติงานและประเมินผลร่วมกัน สอดคล้องกับแนวคิดหลักการของ Mersino (2018) ที่ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบอโจล์ ว่าเป็นผู้ที่ส่งเสริมวิคิดในการทำงานที่คล่องตัว สร้างสภาพแวดล้อมที่ความคล่องตัวสูงในองค์กร เพื่อให้ทีมงานสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในสภาพแวดล้อมที่ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปติวิธดา เกิดสุข, และคณะ (2565) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพการทำงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์ พบว่า ระดับภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การตระหนักรู้ตนเอง รองลงมา คือ มนุษย์สัมพันธ์ และความเป็นเจ้าของ ตามลำดับ

2. สมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ครูในโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีการพัฒนางาน พัฒนาตนเอง แสวงหาความรู้ติดตามและแลกเปลี่ยนเรียนรู้องค์ความรู้และนวัตกรรมใหม่ ๆ ทางวิชาการและทางวิชาชีพ มีกระบวนการทำงานเป็นทีม มีความร่วมมือช่วยเหลือ สนับสนุน เสริมแรงให้กำลังใจ แก่เพื่อนร่วมงานแสดงบทบาทเป็นผู้นำและผู้ตามได้อย่างเหมาะสมเพื่อการปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดคุณภาพถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์ มีการวางแผนกำหนดเป้าหมาย ติดตามประเมินผลและปรับปรุง พัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ภาณุวัฒน์ สังฆะมณี และ ยุทธศาสตร์ กงเพชร (2567) ได้ศึกษาสมรรถนะครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ย จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการบริการที่ดี ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านจริยธรรมและจรรยาบรรณ วิชาชีพครู ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน และด้านการทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยเป็นอันดับ สุดท้าย สมรรถนะครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัญญ์วรา ผลเจริญ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาสมรรถนะหลักของครูในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาพิจิตร ผลการวิจัย พบว่า สมรรถนะหลักของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตมัธยมศึกษา จังหวัดพิจิตร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการทำงานเป็นทีม และสมรรถนะที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน

3 ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำแบบอัจฉริยะของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 โดยภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์ในทางบวก อยู่ในระดับค่อนข้างสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้เพราะผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 มีพฤติกรรมในการสร้างสรรค์นวัตกรรม ต้องการประสบการณ์ใหม่ ๆ ซึ่งให้ได้มุมมองที่กว้างขึ้น กำหนดทิศทางการศึกษา จัดบุคลากรและทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย สามารถจัดปัญหาและเพิ่มขีดความสามารถให้กับการทำงานในรูปแบบของการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม ในสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิตติการย์ ฤทธิชัยนุวัฒน์ (2565) ได้ศึกษาภาวะผู้นำแบบอัจฉริยะของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษากรุงเทพมหานคร โดยระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำแบบอัจฉริยะของผู้บริหารสถานศึกษาโรงเรียนขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษากรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านวิสัยทัศน์ เป้าหมายและค่านิยม นั้นมีระดับความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับ Wolpers (2019) ที่ได้ทำการเปรียบเทียบภาวะผู้นำ

แบบดั้งเดิมกับภาวะผู้นำแบบบอโจล์ โดยแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำแบบบอโจล์มุ่งเน้นการสร้าง วิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และทิศทาง กระจายอำนาจให้บุคลากร สนับสนุนทีมโดยการช่วยจัดอุปสรรค ต่าง ๆ ให้ผู้ที่อยู่หน้างานที่เข้าใจปัญหาเป็นผู้หาทางแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น สร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่น ด้วยการให้อิสระในการปฏิบัติงาน และเปิดกว้างรับข้อมูลทุกด้าน

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการกำหนดทิศทาง ผู้บริหารสถานศึกษาควรวางกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับหลักปรัชญา แนวคิด วิสัยทัศน์ พันธกิจและค่านิยมของสถานศึกษา ที่สามารถ ดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสมของสถานศึกษา

2. สมรรถนะหลักของครูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ครูจึงต้องมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงาน ตามเป้าหมายและมาตรฐานที่สถานศึกษากำหนดไว้อย่างดีที่สุด มีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงพัฒนา ผลงานและกระบวนการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพสูงสุดอยู่เสมอ

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลัก ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 มีความสัมพันธ์เชิงบวก อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งในสภาพสังคมและสถานการณ์ปัจจุบันที่ต้องพบกับความเปลี่ยนแปลง และสถานการณ์ที่พลิกผันอยู่เสมอ เป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารได้พัฒนาให้เกิดแนวคิดการทำงาน แนวใหม่ ที่เน้นความยืดหยุ่น มีความคล่องตัว พร้อมปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ตลอดเวลา เพื่อให้ งานบรรลุเป้าหมายด้วยทีมงานที่เหมาะสม ทำให้ผู้บริหารอาจมีภาวะผู้นำแบบบอโจล์แฝงอยู่ในตัว ส่งผลต่อพฤติกรรมของครู ที่สามารถทำงานได้ผลงานตามเป้าหมายที่วางไว้หรือเป้าหมายที่ท้าทาย เรียนรู้และสร้างนวัตกรรม มีความสามัคคีในหมู่คณะเพื่อมุ่งให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

2. ควรศึกษาภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาด้านอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน ของครู

3. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 หรือสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ

## บรรณานุกรม

- กัญญ์วรา ผลเจริญ. (2559). การศึกษาสมรรถนะหลักของครูโรงเรียนสันติราษฎร์วิทยาลัยสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยบูรพา].
- กิตติศักดิ์ ชัยสุพรรณ. (2565). ปัจจัยทางการบริหารที่ส่งผลต่อสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เขต 1 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร].
- คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา. (2562). รายงานพันธกิจด้านการปฏิรูปการศึกษาผ่านหลักสูตรและการเรียนการสอนฐานสมรรถนะ. คณะกรรมการอิสระเพื่อการปฏิรูปการศึกษา.
- จิราเจต วิเศษดอนหวาย. (2565). ลาก่อน VUCA มาแล้ว BANI: ชวน ผอ. ปรับตัวและโรงเรียนให้ทันการเปลี่ยนแปลง. <https://www.educathai.com/knowledge/articles/652>
- ชูขวัญ รัตนพิทักษ์ธาดา. (2566). สมรรถนะของผู้นำทางการศึกษาเพื่อการอยู่รอดและเติบโตในยุค BANI World. วารสารวิชาการสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก, 9(1), 16-28.
- ชูชัย สมितिไกร. (2552). การสรรหาคัดเลือกและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร. วี. พรินท์.
- ไชยา ภาวะบุตร. (2560). ภาวะผู้นำทางวิชาการ. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- จิตติการย์ ฤทธิชัยวัฒน์. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบอโลกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนขนาดใหญ่ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์].
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. (2551). การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์. ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ดวงศักดิ์ นิภาพันธุ์. (2564). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบบอโลสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนในประเทศไทย [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์].
- ทิตนา แคมมณี. (2562). 10 สมรรถนะหลัก ปั่นเด็กไทยฉลาดรู้ อยู่ดีมีสุข มีความสามารถสูงและใส่ใจสังคม ที่ระลึกงานวันครู ครั้งที่ 63 พ.ศ. 2562. สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- ธัญญามาศ แดงสีดา. (2565). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น เขต 1 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยเกริก].
- นิตย์ สัมมาพันธ์. (2562). ภาวะผู้นำหลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. อินโนกราฟิกส์.

- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*. ทริปเพิ้ล.
- บังอร แปน้อย. (2564). แนวทางการพัฒนาสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาขอนแก่น เขต 3 *วารสารสารสนเทศ*, 20(2), 2.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. สุวีริยาสาส์น.
- ปติวีรดา เกิดสุข, สุชาดา นันทะไชย, และสุดารัตน์ สารสว่าง. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบอโจนซ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิภาพการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสุรินทร์. *วารสารบริหารการศึกษา มศว*, 19(37), 51-62.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. (2550). *วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์* (พิมพ์ครั้งที่ 7). สำนักทดสอบการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พิมพ์พันธ์ เดชะคุปต์, และพรทิพย์ แข็งขัน. (2551). *สมรรถนะครูและแนวทางการพัฒนาครูในสังคมที่เปลี่ยนแปลง*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- พิศาล เจนใจ, สุชาดา นันทะไชย, และพร้อมพิไล บัวสุวรรณ. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบอโจนซ์ของผู้บริหารสถานศึกษากับบทบาทการส่งเสริมให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม. *วารสารบริหารการศึกษา มศว*, 19(37), 10-21.
- พินทิพ บาย ทีทีบี. (2565). *ฮาวทูปรับตัวสู่การทำงานแบบ Agile ในยุคดิจิทัล ให้ดีต่อใจ*. <https://www.ttbbank.com/th/fin-tips/detail/agile-working>
- ภาณุวัฒน์ สังฆะมณี, และยุทธศาสตร์ กงเพชร. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับสมรรถนะครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5. *วารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 14(2), 302-315.
- ภารดี อนันต์นาวิ. (2555). *หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ทางการบริหารการศึกษา*. มนต์รี.
- ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. (2556). *ภาวะผู้นำและนวัตกรรมทางการศึกษา*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2546). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542*. นานมีบุ๊คส์.
- วัฒนา ปกिका. (2560). *การพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารโรงเรียน [วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม]*.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2560). *การจัดการสมัยใหม่* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ธนธัช.
- วิภาดา คุปตานนท์. (2551). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วีโรจน์ สารรัตน์. (2555). *แนวคิด ทฤษฎี และประเด็นเพื่อการบริหารทางการศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 8). ทิพย์วิสุทธิ.

- วิไลวรรณ มาลัย. (2562). *สมรรถนะหลักตามเกณฑ์ตัวบ่งชี้สมรรถนะครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, วิทยาลัยสงฆ์นครสวรรค์].
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2562). *ผู้นำการเปลี่ยนแปลง*. Tana Press & Graphic.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2557). สมรรถนะสำคัญของผู้บริหารมืออาชีพ. *วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร*, 6(12), 165-163.
- ศิริยุพา รุ่งเรืองสุข. (2562). *ผู้นำแบบ Agile*. <https://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/646524>
- สมชาติ กิจยรรยง. (2563). ความฉลาดรู้ของผู้นำ. *เอ็กซ์เปอร์เน็ท*.
- สัมมา ธนินิธย์. (2556). *ภาวะผู้นำของผู้บริหาร*. ข้าวฟ่าง.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, และ สรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำให้บริการในองค์กร: แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย* (พิมพ์ครั้งที่ 2). คลังนานาวิทยา.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2553). *สมรรถนะวิชาชีพครูและคุณลักษณะของครูที่ดี*. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- สำนักพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2553). *คู่มือประเมินสมรรถนะครู* (ฉบับปรับปรุง) *โครงการยกระดับคุณภาพครูทั้งระบบ*. กระทรวงศึกษาธิการ.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. (2565). *รายงานผลการดำเนินงานประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565*. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2562). *เข้าใจสมรรถนะอย่างง่าย ๆ ฉบับประชาชน และเข้าใจหลักสูตรฐานสมรรถนะอย่างง่าย ๆ ฉบับครู ผู้บริหาร และบุคลากรทางการศึกษา*. 21 เซ็นจูรี่.
- สุกรี สุระคำแหง. (2563). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม สังกัดสำนักงานการศึกษาเอกชนจังหวัดสงขลา* [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ไม่ได้ตีพิมพ์, มหาวิทยาลัยหาดใหญ่].
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2549). *แนวทางการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ด้วย Competency Based Learning*. ศิริวัฒนาอินเตอร์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2560). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและการปฏิบัติ* (พิมพ์ครั้งที่ 2). วีรวัฒน์เอดดูเคชั่น.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2559). *พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). *ภาวะผู้นำและความขัดแย้ง*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- อภิวัฒน์ มรรคผล. (2565). ภาวะผู้นำแบบ Agile ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2. *วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา*, 16(1), 64-87. <https://so05.tci-thaijo.org/index.php/ssrgraduate/article/view/262983>
- อรษา ยิ้มจันทร์. (2565). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอโรกับบริบทของผู้บริหารในการส่งเสริมกิจกรรมประชาธิปไตยในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระบุรี เขต 2. *วารสารบัณฑิตสาเกตปริทรรศน์*, 7(2), 114-129.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์. (2552). *Competency Dictionary* (พิมพ์ครั้งที่ 4). เอช อาร์เซนเตอร์.
- Bolden, R. (2004). *What is Leadership?* Centre for Leadership Studies, University of Exeter.
- Carolyn, L. (2019). *Leadership Agility*. <https://core.ac.uk/download/580120887.pdf>
- Collins, G. (2021). Appendix 1 - Agile project management. In A. Lester (Ed.), *Project Management, Planning and Control (Eighth Edition)* (pp. 545-569). Butterworth-Heinemann. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/B978-0-12-824339-8.15001-1>
- Denning, S. (2018). The challenge of leadership in the age of agile. *Leader to Leader*, 2018(89), 20-25.
- Elif, Y., & Mustafa, Ö. (2021). The Effect of Agile Leadership on Teachers' Professional Development and Performance. *Journal of Educational Leadership and Policy Studies*, 5, 1-22.
- Emily, L., & Kyla, H. (2016). *Eight Characteristics of Agile Leaders*. [https://fmicorp.com/uploads/media/7\\_EightCharacteristicsOfAgileLeaders.pdf](https://fmicorp.com/uploads/media/7_EightCharacteristicsOfAgileLeaders.pdf)
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2007). G\* Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior research methods*, 39(2), 175-191.
- Flaum, J., & Winkler, B. (2015). *Improve your ability to learn*. <https://hbr.org/2015/06/improve-your-ability-to-learn>
- Hamilton, T. (2021). *Agile Methodology: What is Agile Model in Software Testing*. <https://www.guru99.com>

Joiner, B., & Josephs, S. (2007). Developing agile leaders. *Industrial and Commercial Training*, 39(1), 35-42.

Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (1999). *Encouraging the heart: A leader's guide to rewarding and recognizing others*. John Wiley & Sons.

Matychak. (2019). *Surveying the Strategic Planning Landscape at US Business Schools: A Comparison of Traditional and 'Agile-Infused' Approaches* [Unpublished Doctoral dissertation, University of Pittsburgh].

Mersino, A. (2018). *Agile project success rates vs. Waterfall Projects*.

<https://vitalitychicago.com/blog/agile-projects-are-more-successful-traditional-projects/>

MJV Team. (2021). *From a VUCA world to a BANI one: how uncertainty has changed and how your company can prepare*.

<https://www.mjvinnovation.com/blog/from-a-vuca-world-to-a-bani-one/>

Mollor. (2019). *The Future of Leadership: The Agile Leader*.

<https://mcgpartners.com/the-future-of-leadership-agility/>

Pruitt, J. (2017). *3 Top Traits of Effective Agile Leaders*. [www.inc.com/jeff-pruitt/3-ways-to-leverage-agile-leadership.html](http://www.inc.com/jeff-pruitt/3-ways-to-leverage-agile-leadership.html)

Taylor. (2017). *An Examination of The Relationships between Agile Leadership Factors and Curriculum Reform in Higher Education*.

<https://blog.edupassport.io/2023/05/why-is-agile-leadership-important-in-education/>

Wolpers, S. (2019). *Agile Transition—A Hands-on Guide from the Trenches*. Stefan Wolpers.



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยพะเยา  
UNIVERSITY OF PHAYAO

## ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

### รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ชัย นิรัญทวิ  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
สถานที่ทำงาน วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา  
หมายเลขโทรศัพท์ 02-655-3700
2. ดร.ธารินทร์ รसानนท์  
ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
สถานที่ทำงาน วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา  
หมายเลขโทรศัพท์ 02-655-3700
3. ดร.วสันต์ สุทธาวาศ  
ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการกลุ่มวิจัยและพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน  
สถานที่ทำงาน กลุ่มวิจัยและพัฒนาวัตกรรมการจัดการเรียนการสอน  
สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
หมายเลขโทรศัพท์ 089-561-9660



## ภาคผนวก ข ค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC

สรุปผลการพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแบบสอบถาม (IOC) แบบประเมิน  
ดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือวิจัย (IOC) สำหรับผู้เชี่ยวชาญพิจารณา  
ประเมินและให้คำแนะนำแบบสอบถาม เพื่อการวิจัยเรื่องแบบสอบถาม  
เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ระดับมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยพะเยา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2
2. แบบสอบถามฉบับนี้ มุ่งตรวจสอบ เพื่อหาค่าความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) โดยการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of item objective congruence: IOC) ของแบบสอบถาม และข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ เพื่อนำไปปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น
3. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย  
ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 5 ข้อ  
ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ประกอบด้วย 1) ด้านการกำหนดทิศทาง 2) ด้านความเข้าใจและให้ความสำคัญกับบุคคล 3) ด้านการมีความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม 4) ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม จำนวน 26 ข้อ  
ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 2) การพัฒนาตนเอง 3) การทำงานเป็นทีม จำนวน 20 ข้อ
4. ขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาร่างแบบสอบถามว่ามีความสอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะของการวิจัยเรื่องนี้หรือไม่ ด้วยการให้คะแนนในแต่ละข้อคำถาม โดยการทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องผลการประเมิน และให้ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นเพิ่มเติม

**เกณฑ์การให้คะแนน**

- +1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อนั้นมีข้อความที่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- 0 คะแนน เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อนั้นมีข้อความที่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ
- 1 คะแนน เมื่อแน่ใจว่าข้อนั้นมีข้อความไม่สอดคล้องกับนิยามศัพท์เฉพาะ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวสุกัญญา อติชะ

นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา



**คำชี้แจง:** แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน โดยเกณฑ์ค่าระดับคะแนน มีความหมาย ดังนี้

- 5 หมายถึง มีพฤติกรรม/การแสดงออกในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง มีพฤติกรรม/การแสดงออกในระดับมาก
- 3 หมายถึง มีพฤติกรรม/การแสดงออกในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง มีพฤติกรรม/การแสดงออกอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึง มีพฤติกรรม/การแสดงออกในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบบอโจล์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
<b>ด้านการกำหนดทิศทาง</b>							
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความคล่องตัว ในการกำหนดทิศทาง พร้อมนำสถานศึกษา สู่อนาคต	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดบุคลากร ในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดการ ทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ไขปัญหา และจัดอุปสรรคโดยเพิ่มวิธีการเพิ่ม ความสามารถให้กับทีม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความโปร่งใสใน การสื่อสารและสนับสนุนข้อมูลต่างๆ อย่างครบถ้วน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนด วิสัยทัศน์ภาพรวมและเป้าหมายสูงสุด ในอนาคต	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบอโจล์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชี้แจง ทิศทางให้ผู้อื่นอย่างต่อเนื่องและ เพิ่มศักยภาพให้บุคลากรบรรลุวิสัยทัศน์ ขององค์กร	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
<b>ด้านการเข้าใจและให้ความสำคัญกับบุคคล</b>							
8.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสบุคลากร ในองค์กรนำเสนอความคิดและวิธีการ ใหม่ ๆ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
9.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสบุคลากร ในองค์กรในการนำเสนอความต้องการ ที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
10.	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับฟัง เปิดกว้าง เข้าถึงง่าย ทำให้ทุกคนสามารถไว้วางใจ พร้อมที่จะพูดคุย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
11.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถรวบรวม แนวคิดต่างๆของบุคลากรในองค์กร เพื่อนำไปพัฒนางาน แก้ไขงานและ ต่อยอด	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
12.	ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการสื่อสารรับ ฟังความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
13.	ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการสะท้อน ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ของ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการมีความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม</b>							
14.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความรู้และ ความเข้าใจในระดับลึกของเทคโนโลยี	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
15.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบอใจล์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
16.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปิดรับ ประสบการณ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
17.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้าง บรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุน การสร้างนวัตกรรม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
18.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถยอมรับ ความผิดพลาดหรือความล้มเหลว อันเป็นผลจากความกล้าเสี่ยง ในสภาวะการณ์ต่าง ๆ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
19.	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับคำแนะนำ และสนับสนุนแนวคิดใหม่ ๆ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
20.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้าง วัฒนธรรมการเรียนรู้ เพื่อให้สมาชิก ในองค์กรเต็มใจที่จะท้าทายสภาพ ที่เป็นอยู่และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม</b>							
21.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาส ให้บุคลากรหรือผู้ได้บังคับบัญชา ได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
22.	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากร มีการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงาน ที่ชัดเจนร่วมกันเพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
23.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถ สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี บริหารงาน โดยครอบคลุมทุกขอบเขตของงาน	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้
24.	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงาน โดยครอบคลุมทุกขอบเขตของงานและ มองเห็นถึงความหลากหลายของกลุ่มคน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ภาวะผู้นำแบบอใจล์ ของผู้บริหารสถานศึกษา	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
25.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการขยายเครือข่ายที่ซับซ้อนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันของสายงานที่ข้ามสายงานกัน เพื่อสร้างประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
26.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามและส่งเสริมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 2) การพัฒนาตนเอง 3) การทำงานเป็นทีม

คำชี้แจง: แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน โดยเกณฑ์ค่าระดับคะแนน มีความหมาย ดังนี้

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

ข้อ	สมรรถนะหลักของครู	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
<b>การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement Motivation)</b>							
1.	มีความสามารถในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์ สังเคราะห์ภารกิจงานที่ชัดเจน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	สมรรถนะหลักของครู	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
2.	มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ ให้มีคุณภาพ ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3.	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ในการพัฒนางาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
4.	แสวงหาความรู้ที่เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาตนเอง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5.	มีติดตามประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นระยะ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6.	สามารถปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพ และผลงานอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
<b>การพัฒนาตนเอง (Self-Development)</b>							
7.	ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ มุ่งมั่นและ แสวงหาโอกาส พัฒนาตนเองด้วย วิธีการที่หลากหลาย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
8.	รวบรวม สังเคราะห์ข้อมูล ความรู้ จัดเป็นหมวดหมู่และปรับปรุงให้ทันสมัย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
9.	สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม เพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ องค์กร และวิชาชีพ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
10.	แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อนเพื่อสร้าง องค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการ และวิชาชีพ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
11.	ให้คำปรึกษา แนะนำ นิเทศ และ ถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ ทางวิชาการและวิชาชีพแก่ผู้อื่น	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
12.	มีการขยายผลโดยสร้างเครือข่าย การเรียนรู้กับผู้ร่วมวิชาชีพ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	สมรรถนะหลักของครู	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3			
<b>การทำงานเป็นทีม (Team Work)</b>							
13.	สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
14.	ทำงานร่วมกับผู้อื่นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
15.	ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงาน เพื่อสู่เป้าหมายความสำเร็จร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
16.	ให้เกียรติ ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจ แก่เพื่อนร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
17.	มีทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคล/กลุ่มบุคคล ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา และในสถานการณ์ต่าง ๆ	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
18.	แสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมตามโอกาส	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้
19.	แลกเปลี่ยนเรียนรู้/รับฟังความคิดเห็น และ ประสพการณ์ระหว่างเครือข่าย และทีมงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
20.	ประสานความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงาน ในการสร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา	+1	0	+1	2	0.67	ใช้ได้

สรุปค่า IOC = 0.97

ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอใจล์  
ของผู้บริหารสถานศึกษากับสมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา  
กรุงเทพมหานคร เขต 2

2. แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ประกอบด้วย

ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 4 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบอใจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2 ประกอบด้วย 1) ด้านการกำหนด  
ทิศทาง 2) ด้านความเข้าใจและให้ความสำคัญกับบุคคล 3) ด้านการมีความสามารถด้านเทคโนโลยี  
และนวัตกรรม 4) ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม จำนวน 26 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของครูในสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์  
ในการปฏิบัติงาน 2) การพัฒนาตนเอง 3) การทำงานเป็นทีม จำนวน 20 ข้อ

3. ในการตอบแบบสอบถามกรุณาแสดงความคิดเห็นตามความเป็นจริงเพื่อประโยชน์  
ต่อการศึกษา

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความกรุณาของท่านมา ณ โอกาสนี้

นางสาวสุกัญญา อติษะ

นิสิตหลักสูตรการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา

### ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดกรอกข้อมูลหรือทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับท่าน

1. เพศ

1) ชาย

2) หญิง

2. ระดับการศึกษาสูงสุด

1) ปริญญาตรี

2) ปริญญาโท

2) ปริญญาเอก

3. ประสบการณ์ในการทำงาน

1) น้อยกว่า 2 ปี

2) 2-5 ปี

3) 6-10 ปี

4) 10 ปีขึ้นไป

4. ขนาดของโรงเรียนที่สังกัด

1) โรงเรียนขนาดเล็ก (โรงเรียนที่มีนักเรียนไม่เกิน 499 คน)

2) โรงเรียนขนาดกลาง (โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 500-1499 คน)

3) โรงเรียนขนาดใหญ่ (โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 1,500-2,499 คน)

4) โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (โรงเรียนที่มีนักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป)

### ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานคร เขต 2

คำชี้แจง: แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบบอโจล์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2

โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน โดยเกณฑ์ค่าระดับคะแนน มีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง มีพฤติกรรม/ระดับปฏิบัติในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีพฤติกรรม/การแสดงออกในระดับมาก

3 หมายถึง มีพฤติกรรม/การแสดงออกในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีพฤติกรรม/การแสดงออกอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีพฤติกรรม/การแสดงออกในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับพฤติกรรม/การแสดงผล				
		5	4	3	2	1
<b>ด้านการกำหนดทิศทาง</b>						
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความคล่องตัวในการกำหนดทิศทาง พร้อมนำสถานศึกษาสู่นาคต					
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดบุคลากรในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา					
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถจัดการทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม					
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ไขปัญหาและจัดอุปสรรค โดยเพิ่มวิธีการเพิ่มความสามารถให้กับทีม					
5.	ผู้บริหารสถานศึกษามีความโปร่งใสในการสื่อสารและสนับสนุนข้อมูลต่าง ๆ อย่างครบถ้วน					
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ภาพรวมและเป้าหมายสูงสุดในอนาคต					
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถชี้แจงทิศทางให้ผู้อื่นอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มศักยภาพให้บุคลากรบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร					
<b>ด้านการเข้าใจและให้ความสำคัญกับบุคคล</b>						
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสบุคลากรในองค์กรนำเสนอความคิดและวิธีการใหม่ ๆ					
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาให้โอกาสบุคลากรในองค์กรในการนำเสนอความต้องการที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพของสถานศึกษา					
3.	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับฟัง เปิดกว้าง เข้าถึงง่าย ทำให้ทุกคนสามารถไว้วางใจพร้อมที่จะพูดคุย					
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถรวบรวมแนวคิดต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์กรเพื่อนำไปพัฒนางาน แก้ไขงานและต่อยอด					
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาเน้นการสื่อสารรับฟังความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					

ข้อ	รายการ	ระดับพฤติกรรม/การแสดงผล				
		5	4	3	2	1
6.	ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการสะท้อนข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย					
<b>ด้านการมีความสามารถด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม</b>						
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความรู้และความเข้าใจในระดับลึกของเทคโนโลยี					
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้มีความรู้ความสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรม					
3.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการเปิดรับประสบการณ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
4.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่สนับสนุนการสร้างนวัตกรรม					
5.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถยอมรับความผิดพลาดหรือความล้มเหลวอันเป็นผลจากความกล้าเสี่ยงในสภาวะการณ์ต่าง ๆ					
6.	ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับคำแนะนำและสนับสนุนแนวคิดใหม่ๆ					
7.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้เพื่อให้สมาชิกในองค์กรเต็มใจที่จะท้าทายสภาพที่เป็นอยู่และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง					
<b>ด้านการมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีม</b>						
1.	ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้บุคลากรหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ					
2.	ผู้บริหารสถานศึกษาและบุคลากรมีการกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจนร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน					
3.	ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างสัมพันธภาพที่ดีบริหารงานโดยครอบคลุมทุกขอบเขตของงาน					
4.	ผู้บริหารสถานศึกษาบริหารงานโดยครอบคลุมทุกขอบเขตของงาน และมองเห็นถึงความหลากหลายของกลุ่มคน					

ข้อ	รายการ	ระดับพฤติกรรม/การแสดงออก				
		5	4	3	2	1
5.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการขยายเครือข่ายที่ซับซ้อนของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกันของสายงานที่ข้ามสายงานกันเพื่อสร้างประสิทธิภาพ					
6.	ผู้บริหารสถานศึกษามีการติดตามและส่งเสริมการพัฒนาทีมงานอย่างต่อเนื่อง					

### ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2 ประกอบด้วย 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 2) การพัฒนาตนเอง 3) การทำงานเป็นทีม

**คำชี้แจง:** แบบสอบถามเกี่ยวกับสมรรถนะหลักของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษากรุงเทพมหานครเขต 2

โปรดทำเครื่องหมาย  ในช่องที่ตรงกับระดับความคิดเห็นของท่าน โดยเกณฑ์ค่าระดับคะแนน มีความหมาย ดังนี้

5 หมายถึง มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีการปฏิบัติงานอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติงาน				
		5	4	3	2	1
<b>การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน (Working Achievement Motivation)</b>						
1.	มีความสามารถในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การวิเคราะห์ สังเคราะห์ภารกิจงานที่ชัดเจน					
2.	มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ ถูกต้องครบถ้วนสมบูรณ์					
3.	มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางาน					
4.	แสวงหาความรู้เกี่ยวกับวิชาชีพใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาตนเอง					
5.	มีติดตามประเมินผลการปฏิบัติงานเป็นระยะ					
6.	สามารถปรับปรุงพัฒนาประสิทธิภาพและผลงานอย่างต่อเนื่อง					
<b>การพัฒนาตนเอง (Self-Development)</b>						
1.	ศึกษาค้นคว้าหาความรู้ มุ่งมั่นและแสวงหาโอกาสพัฒนาตนเองด้วยวิธีการที่หลากหลาย					
2.	รวบรวม สังเคราะห์ข้อมูล ความรู้ จัดเป็นหมวดหมู่และปรับปรุงให้ทันสมัย					
3.	สร้างองค์ความรู้และนวัตกรรมเพื่อพัฒนาการจัดการเรียนรู้ องค์กรและวิชาชีพ					
4.	แลกเปลี่ยนเรียนรู้กับเพื่อน เพื่อสร้างองค์ความรู้ใหม่ ๆ ทางวิชาการและวิชาชีพ					
5.	ให้คำปรึกษา แนะนำ นิเทศ และถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ทางวิชาการและวิชาชีพแก่ผู้อื่น					
6.	มีการขยายผลโดยสร้างเครือข่ายการเรียนรู้กับผู้ร่วมวิชาชีพ					
<b>การทำงานเป็นทีม (Team Work)</b>						
1.	สร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกัน					
2.	ทำงานร่วมกับผู้อื่นตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย					

ข้อ	รายการ	ระดับการปฏิบัติงาน				
		5	4	3	2	1
3.	ช่วยเหลือ สนับสนุน เพื่อนร่วมงาน เพื่อสู่เป้าหมาย ความสำเร็จร่วมกัน					
4.	ให้เกียรติ ยกย่องชมเชย ให้กำลังใจแก่เพื่อน ร่วมงานในโอกาสที่เหมาะสม					
5.	มีทักษะในการทำงานร่วมกับบุคคล/กลุ่มบุคคลได้ อย่างมีประสิทธิภาพทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษา และในสถานการณ์ต่าง ๆ					
6.	แสดงบทบาทผู้นำหรือผู้ตามในการทำงานร่วมกับ ผู้อื่นได้อย่างเหมาะสมตามโอกาส					
7.	แลกเปลี่ยนเรียนรู้/รับฟังความคิดเห็นและ ประสบการณ์ระหว่างเครือข่ายและทีมงาน					
8.	ประสานความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการ สร้างวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้น ในสถานศึกษา					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

.....

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	สุกัญญา อติษะ
วัน เดือน ปี เกิด	1 มิถุนายน 2511
สถานที่เกิด	กรุงเทพฯ
วุฒิการศึกษา	พ.ศ. 2551 วท.ม. (วิทยาศาสตร์ศึกษา), มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, กรุงเทพฯ
ที่อยู่ปัจจุบัน	พ.ศ. 2533 คบ. (วิทยาศาสตร์ทั่วไป), วิทยาลัยครูพระนคร, กรุงเทพฯ 17 ซอยสรณคมน์ 20 แยก 8 ถนนสรณคมน์ แขวงสีกัน เขตดอนเมือง กรุงเทพฯ 10210
ผลงานตีพิมพ์	สุกัญญา อติษะ และสมศักดิ์ เอี่ยมคงสี. (อยู่ระหว่างการตีพิมพ์). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบอโรเจอร์สของผู้บริหารสถานศึกษากับ สมรรถนะหลักของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา กรุงเทพมหานคร เขต 2. วารสาร มจร พุทธปัญญาปริทรรศน์, 10(3).

