

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
2. การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล
3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน
n	แทน	จำนวนคนในกลุ่มตัวอย่าง
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการทดสอบค่าที่
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้ในการแจกแจงแบบเอฟ
P	แทน	ความน่าจะเป็นของค่าสถิติ
SS	แทน	ค่า Sum of Squares
MS	แทน	ค่า Mean of Squares
df	แทน	ค่า Degrees of Freedom
*	แทน	ค่า ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้เสนอเป็น 2 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ เสนอเป็นตอน ๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สถานภาพและประสบการณ์

ตอนที่ 2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตาม สถานภาพและประสบการณ์

ส่วนที่ 2 คือ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ เสนอเป็นตอน ๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ข้อมูลส่วนตัว ประวัติ การศึกษา และประสบการณ์ทำงาน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้จัดส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 308 ฉบับ ได้รับกลับคืนทั้งหมด 308 ฉบับ ได้ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถาม มีความสมบูรณ์ ทั้ง 308 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้เสนอตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สถานภาพ และประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย สถานภาพและ ประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีรายละเอียดดังตาราง 3

ตาราง 3 ร้อยละของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามสถานภาพและประสบการณ์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

รายการ	จำนวน	
	(N = 308)	ร้อยละ
1. สถานภาพของผู้กรอกแบบสอบถาม		
ผู้บริหารสถานศึกษา	32	10.40
ครูผู้สอน	276	89.60
รวม	308	100
2. ประสบการณ์ทำงานของผู้กรอกแบบสอบถาม		
1 - 10 ปี	139	45.15
11 - 20 ปี	79	25.65
21 ปีขึ้นไป	90	29.20
รวม	308	100

จากตาราง 3 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 10.40 ครูผู้สอน จำนวน 276 คน คิดเป็นร้อยละ 89.60 รวมทั้งสิ้น 308 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนมีประสบการณ์ทำงาน 1 - 10 ปี จำนวน 139 คน คิดเป็นร้อยละ 45.15 มีประสบการณ์ทำงาน 11 - 20 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 25.65 และมีประสบการณ์ทำงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 29.20

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

ตาราง 4 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน อันดับที่ และระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21	ระดับความคิดเห็น (N=308)			
	\bar{X}	S.D.	อันดับที่	ระดับ
1. ด้านบริหารงานเชิงกลยุทธ์	4.39	0.58	2	มาก
2. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.27	0.61	5	มาก
3. ด้านมนุษยสัมพันธ์	4.41	0.58	1	มาก
4. ด้านชักนำ จูงใจ โน้มน้าวใจ	4.39	0.56	2	มาก
5. ด้านการสร้างปฏิสัมพันธ์	4.36	0.56	4	มาก
รวม	4.36	0.57		มาก

จากตาราง 4 แสดงว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.36$) รายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ด้านมนุษยสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.41$) ด้านบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ($\bar{X} = 4.39$) ด้านชักนำ จูงใจ โน้มน้าวใจ ($\bar{X} = 4.39$) ด้านการสร้างปฏิสัมพันธ์ ($\bar{X} = 4.36$) และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ($\bar{X} = 4.27$)

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตาม สถานภาพและประสบการณ์

ตาราง 5 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมและรายด้าน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา ในศตวรรษที่ 21	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม				t	p
	ผู้บริหารฯ		ครูผู้สอน			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านบริหารงานเชิงกลยุทธ์	4.46	0.56	4.38	0.58	0.75	0.44
2. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ	4.38	0.62	4.26	0.61	1.02	0.30
3. ด้านมนุษยสัมพันธ์	4.48	0.58	4.40	0.58	0.67	0.49
4. ด้านชักนำ จูงใจ โน้มน้าวใจ	4.49	0.54	4.37	0.56	1.08	0.27
5. ด้านการสร้างปฏิสัมพันธ์	4.51	0.56	4.35	0.55	1.52	0.12
รวม	4.46	0.57	4.35	0.57	1.01	0.32

* $p \leq .05$

จากตาราง 5 แสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามสถานภาพ โดยรวมมีความแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านบริหารงานเชิงกลยุทธ์					
ระหว่างกลุ่ม	2.641	3	0.880	2.360	0.072
ภายในกลุ่ม	102.014	304	0.336		
รวม	104.655	307			
2. ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ					
ระหว่างกลุ่ม	3.535	3	1.178	3.173*	0.025
ภายในกลุ่ม	111.566	304	0.367		
รวม	115.101	307			
3. ด้านมนุษยสัมพันธ์					
ระหว่างกลุ่ม	3.143	3	1.048	2.933*	0.034
ภายในกลุ่ม	101.074	304	0.332		
รวม	104.217	307			
4. ด้านชักนำ จูงใจ โน้มน้าวใจ					
ระหว่างกลุ่ม	2.130	3	0.710	1.767	0.154
ภายในกลุ่ม	95.008	304	0.310		
รวม	97.138	307			
5. ด้านการสร้างปฏิสัมพันธ์					
ระหว่างกลุ่ม	2.291	3	0.764	1.653	0.177
ภายในกลุ่ม	94.101	304	0.310		
รวม	96.392	307			
ภาพรวม					
ระหว่างกลุ่ม	65.180	3	21.727	2.746*	0.043
ภายในกลุ่ม	2048.574	304	6.739		
รวม	2113.754	307			

* $p \leq .05$

จากตาราง 6 แสดงว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน โดยรวมมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ส่วนที่ 2 คือ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสัมภาษณ์โดยการถามคำถามตามข้อความในแบบสัมภาษณ์ การเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive) จำนวน 2 กลุ่ม รวมทั้งสิ้น 10 คน โดยกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มที่เลือก ดังนี้

1. กลุ่มผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 จำนวน 2 คน
2. กลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 จำนวน 8 คน

ในการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพได้แบ่งเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์ ประกอบด้วย ข้อมูลส่วนตัว ประวัติการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน

กลุ่มที่ 1 กลุ่มผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 จำนวน 2 คน ได้แก่

1. ชื่อ - สกุล นายชนิด ปาปะโลม

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2
วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ อายุ 58 ปี

ปริญญาโท ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร 31 ปี

2. ชื่อ - สกุล นายปรีดี โสโป

ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2
วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

อายุ 45 ปี ปริญญาโท ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา

ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร 14 ปี

กลุ่มที่ 2 ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาระยอง เขต 2 จำนวน 8 คน ได้แก่

1. ชื่อ - สกุล นายสำรวม มีอาษา

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองน้ำใส วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ

- อายุ 58 ปี ประกาศนียบัตรบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา
ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร 20 ปี
2. ชื่อ - สกุล นายวัลลภ วรรณาม
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านหนองบัว วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
อายุ 60 ปี ปริญญาโท ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา
ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร 31 ปี
 3. ชื่อ - สกุล นายศิริวัฒน์ วรรณาม
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านหันทราย วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
อายุ 49 ปี ปริญญาโท ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิจัยการศึกษา
ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร 20 ปี
 4. ชื่อ - สกุล นางสาวสายทอง สมเชื้อ
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดพุทธนิสาร วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
อายุ 54 ปี ปริญญาโท ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร 12 ปี
 5. ชื่อ - สกุล นายอาคม รุนสีงาม
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านคลองวัว วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
อายุ 46 ปี ปริญญาโท ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร 14 ปี
 6. ชื่อ - สกุล นายพัชรพงษ์ สุขแสวง
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนไทยรัฐวิทยา 83 (บ้านห้วยโจด) วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
อายุ 38 ปี ปริญญาโท การศึกษามหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร 7 ปี
 7. ชื่อ - สกุล นางสาวภัทรภร หมั่นมะเรียง
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนปี่กริม วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
อายุ 45 ปี ปริญญาโท ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร 6 ปี
 8. ชื่อ - สกุล นายเอี่ยมพล ประดับกรณ์
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านใหม่ศรีจำปาทอง วิทยฐานะชำนาญการพิเศษ
อายุ 37 ปี ปริญญาโท ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา
ประสบการณ์ทำงานในตำแหน่งผู้บริหาร 5 ปี

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ ผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้วเขต 2 จำนวน 2 ท่าน และผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 8 ท่าน รวมทั้งสิ้น 10 ท่าน เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จำนวน 5 ด้าน ดังนี้

ด้านบริหารงานเชิงกลยุทธ์

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ผู้ให้สัมภาษณ์มีแนวคิดและแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

ผู้บริหารคนที่ 1 กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ใช้ในการทำงานแล้วประสบความสำเร็จในการทำงาน คือ การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของแต่ละคน เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการทำงาน ได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นเหตุเป็นผล เมื่อเกิดปัญหาภายในองค์กรจะต้องมีความยุติธรรม พิจารณาอย่างรอบคอบ ไม่ตัดสินว่าใครถูก ใครผิด ในลักษณะเข้าข้างใดข้างหนึ่ง แต่จะให้เหตุผลการตัดสินใจต่าง ๆ เพื่อให้ทุกคนได้คิดตามด้วยควมมีเหตุมีผล การทำงานจะต้องมีการวางแผนร่วมกัน รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน เมื่อมอบหมายงานแล้วจะต้องกำหนดระยะเวลาในการทำงาน เมื่อครบกำหนดตามระยะเวลาที่กำหนดไว้จะต้องติดตามผลการปฏิบัติงานทันที และจะต้องมาร่วมกันสรุปผลว่าผลงานที่ได้รับมอบหมายเมื่อปฏิบัติแล้วผลที่ออกมาประสบความสำเร็จหรือไม่ประสบความสำเร็จอย่างไร ผลที่เกิดขึ้นตัวไหนดี ตัวไหนไม่ดี ส่วนที่ดีเราจะนำไปพัฒนาในด้านใดได้บ้าง และส่วนที่ไม่ดีเราจะมีวิธีปรับปรุงแก้ไขอย่างไร และจะต้องปรับปรุงในเรื่องอะไรก่อน เรื่องอะไรควรปรับปรุงทีหลัง แล้วนำมาเป็นแนวทางในการพิจารณาว่าเราควรทำอะไรก่อน ทำอะไรทีหลัง

ผู้บริหารคนที่ 2 กล่าวว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการบริหารงานคือการจัดทำแผนการปฏิบัติงาน เพราะแผนปฏิบัติงานเปรียบเสมือนคัมภีร์ที่ใช้เป็นแนวทางในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ในการทำงานทุกงาน จะเน้นให้ทุกคนคิด 2 ชั้น 3 ชั้น เพราะในการทำงานของคนส่วนใหญ่ทุกวันนี้จะคิดแค่ชั้นเดียว คือ คิดแล้ววิธีทำว่าจะทำอะไร ทำอย่างไร แต่การคิด 2 ชั้น 3 ชั้นนั้น ชั้นที่ 1 จะต้องคิดว่าเรามีวิธีทำอย่างไร และผลจะเป็นอย่างไร ชั้นที่ 2 จะต้องคิดต่อไปว่า ถ้าสำเร็จจะเป็นอย่างไร และคิดต่อในชั้นที่ 3 ว่า ถ้าไม่สำเร็จจะทำอย่างไร เมื่อเราคิดได้เช่นนั้นเราจึงลงมือปฏิบัติ ถ้าเราปฏิบัติแล้วเป็นไปตามชั้นที่ 2 คือทำสำเร็จเราก็ขับเคลื่อนต่อไปได้เลย และความสำเร็จนั้นเราสามารถนำมาจัดทำรายงานสรุปผลในรูปของ Best Practice ได้เลย แต่ถ้า

ไม่ประสบความสำเร็จเราจะต้องมีการหาแนวทางแก้ไขระหว่างการค้าดำเนินการเพื่อให้งานนั้นสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผู้บริหารคนที่ 3 กล่าวว่า กลยุทธ์ในการบริหารงาน เริ่มจากการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการที่จะทำ สำรองในแต่ละช่วงเวลา และวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมายได้ มีการกำหนดทางเลือกที่คิดว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากที่สุด โดยวิเคราะห์และประเมินสถานะ ซึ่งประกอบด้วย การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน การประเมินสิ่งแวดล้อม โอกาสและอุปสรรค การคาดการณ์อนาคตที่จะเกิดขึ้น แล้วเลือกกลยุทธ์ที่คิดว่าประสบความสำเร็จได้มากที่สุด หลังจากนั้นเริ่มจากการวางแผนปฏิบัติการ คิดหาวิธีที่จะนำไปสู่เป้าหมาย มาตรการและทางเลือกที่หลากหลาย เพื่อเตรียมพร้อมรับการปรับตัวในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ลงมือปฏิบัติโดยยึดหลักความยืดหยุ่น ได้ตามสถานการณ์ สอดคล้องตามแผนที่วางไว้ หากพบปัญหาหรือข้อขัดแย้งขณะปฏิบัติงาน ให้แก้ปัญหาโดยหลีกเลี่ยงการปะทะกันภายในองค์กร ให้ใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา สุดท้ายมีการวัดและประเมินผลว่าบรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือเข้าใกล้เป้าหมายเพียงใด ไม่ประสบความสำเร็จเพราะอะไร หากพบว่าไม่ประสบความสำเร็จจะต้องมีการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จต่อไป

ผู้บริหารคนที่ 4 กล่าวว่า การบริหารจะต้องพิจารณาใคร่ครวญด้วยเหตุผล ยึดประโยชน์ของนักเรียนและโรงเรียนเป็นหลัก มีวิธีการแก้ปัญหาหรือความขัดแย้งภายในองค์กรด้วยการประนีประนอม หลีกเลี่ยงการปะทะกันภายในองค์กร มีปัญหาให้หันหน้าเข้ามาพูดคุยกัน และลดอัตราส่วนตน โดยให้ทุกคนทุกฝ่ายคำนึงถึงประโยชน์ของโรงเรียนและนักเรียนเป็นหลัก การเป็นผู้บริหารจะต้องมีมุมมองที่สอดคล้องกับสภาพปัจจุบัน ปัญหา และความต้องการของโรงเรียน ชุมชน และสังคม ในการทำงานจะต้องมีการวางแผนการจัดทำเป็นลำดับขั้นตอน เพราะการมีแผนงานที่ดี จะช่วยให้ประสบความสำเร็จ ไปมากกว่าครึ่ง มีการใช้แผนเป็นเครื่องมือในการบริหาร มีการกำหนดเวลาในการทำงานอย่างชัดเจน เน้นการมีส่วนร่วม มีการกำกับ ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นระบบ ที่สำคัญต้องนำผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อนำผลการปฏิบัติงานมาเป็นแนวทางในการพัฒนา การแก้ปัญหา เพื่อเป็นพัฒนาการจัดการศึกษาให้ดีขึ้น เหมาะสมกับสภาพบริบทของโรงเรียนต่อไป

ผู้บริหารคนที่ 5 กล่าวว่า ในการทำงานจะต้องให้ประสบความสำเร็จเราอยู่กับคนหมู่มาก เราต้องมีข้อมูลต่าง ๆ อยู่ในมือ รู้จุดเด่นจุดด้อยของการทำงาน ในการทำงานต้องรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน หากพบปัญหาหรือข้อขัดแย้งภายใน โรงเรียนต้องแก้ไขทันที แก้ปัญหาด้วยวิธีประนีประนอม พยายามให้เกิดการปะทะกันภายในองค์กรให้น้อยที่สุด ปัจจุบันเทคโนโลยีใหม่ ๆ

มีมากมายเราต้องรู้จักการนำเทคนิค วิธีการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาพัฒนางานให้ทันสมัยขึ้น
ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมยุคใหม่

ผู้บริหารคนที่ 6 กล่าวว่า ในการทำงานจะคิดทบทวนถึงวิธีที่ใช้ ผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้น
แล้วตัดสินใจเลือกกรอบงาน / วิธีการที่มีผลได้มากกว่าผลเสีย ส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักคิดทำสิ่งใหม่ ๆ
ใช้วิธีการใหม่ เปลี่ยนทัศนคติและวิธีคิดให้ต่างไปจากเดิม ไม่ยึดติดกับคำว่าเมื่อก่อนเราเคยทำมา
แบบนั้น แบบนี้ เพื่อให้ก้าวไปสู่การพัฒนางานในรูปแบบใหม่ ทันต่อสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

ผู้บริหารคนที่ 7 กล่าวว่า ผู้บริหารที่ดีจะต้องใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
มีการวางแผนการทำงานที่เป็นขั้นเป็นตอน ในการทำงานจะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย ควบคุม
กำกับ ติดตาม วัดผลประเมินผลในทุกงานว่ามีความสำเร็จมากน้อยเพียงใด หลังจากนั้นจะต้องนำ
ผลการประเมินผลการปฏิบัติงานมาวิเคราะห์เพื่อคิดหาวิธีการปรับปรุงแก้ไขงานให้ดีขึ้น

ผู้บริหารคนที่ 8 กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ใช้ในการทำงาน คือ การมองจุดเริ่มต้นของงาน
การพัฒนางาน และปัญหาที่เกิดจากการทำงาน โดยคิดก่อนว่าจะเริ่มต้นทำงานอะไรก่อนตามลำดับ
ก่อนหลัง มีการวางแผนการทำงานที่เป็นระบบ เน้นการมีส่วนร่วมรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน
มีการวัดผลประเมินผลการทำงานว่าบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ หลังจากนั้นนำมาวิเคราะห์ว่า
ทำไมงานนี้จึงประสบความสำเร็จ และทำไมงานนี้จึงไม่ประสบความสำเร็จ แล้วนำผลการวิเคราะห์
มาเป็นแนวทางในการพัฒนางานหรือปรับปรุงงานให้ดีขึ้นในปีต่อไป

ผู้บริหารคนที่ 9 กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารงาน คือ การทำตัวเป็นกันเอง เปิดโอกาส
ให้ทุกคนเข้าพบได้ตลอดเวลา เพื่อรับฟังความคิดเห็นและข้อสงสัยของทุกคน ในการประชุมทุกครั้ง
จะเปิดโอกาสให้ครู ได้แสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ หาข้อยุติให้จบในที่ประชุม หากเกิดปัญหา
ภายในองค์กรจะหลีกเลี่ยงการปะทะกันของทุกคนในองค์กร จะหาข้อมูลต่าง ๆ ประกอบการคิด
แก้ไขปัญหา และหาทางออกที่ดีที่สุดให้กับทุกปัญหา เป็นผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจ กล้าปรับเปลี่ยน
วัฒนธรรมการปฏิบัติเดิม ๆ และกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นภายในองค์กร การทำงานต้องวางแผน
ให้รอบคอบ และรู้จักประเมินผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรก่อนการตัดสินใจทำสิ่งใดสิ่งหนึ่ง

ผู้บริหารคนที่ 10 กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ใช้ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ ลดความขัดแย้ง
และช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับครู ครูกับครู พี่กับน้อง เพื่อนกับเพื่อน เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความ
ยุติธรรมในการบริหารงาน รับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน การทำงานทุกอย่างจะต้องมีการวางแผน
การทำงานที่เป็นระบบ มีการกำกับ ติดตามผลการปฏิบัติงานพัฒนางานและปรับปรุงผลการ
ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

หลังจากนั้นผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ในภาพรวมสามารถสรุปแนวคิดและแนวทางในการปฏิบัติ
ด้านการคิดเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

1. เปิดใจให้กว้าง รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ทำตัวเป็นกันเอง เข้าพบได้ง่าย และลดช่องว่างระหว่างบุคคล
2. ประเมินก่อนการวางแผนการทำงานว่าควรทำอะไรก่อน ทำอะไรหลัง โรงเรียนของเรามีจุดแข็ง จุดอ่อนตรงไหน มีจุดเด่น จุดด้อยอะไร ทบทวนวิธีการ ผลดี ผลเสียที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานที่ผ่านมา
3. เลือกวิธีการดำเนินงานที่เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย
4. วางแผนการทำงาน กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน กำหนดระยะเวลาที่แน่นอน และกำหนดทางเลือกที่หลากหลาย โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่เกิดขึ้นกับนักเรียนและโรงเรียนเป็นสำคัญ
5. จัดทำแผนปฏิบัติการเพื่อเป็นคู่มือในการดำเนินงาน
6. ปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ มีการควบคุม ติดตาม ประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง
7. หากพบปัญหาระหว่างการดำเนินงานให้ดำเนินการแก้ไขในทันที หากเป็นปัญหาที่เกิดกับตัวบุคคล จะต้องแก้ไขปัญหาด้วยความยุติธรรม ประนีประนอม หลีกเลี่ยงการปะทะกัน และหาข้อยุติของปัญหาให้ได้
8. สรุปผล จัดทำรายงานผลการปฏิบัติงาน และหากกิจกรรมใดประสบความสำเร็จอย่างดียื่อนำมาจัดทำในรูปแบบของ Best Practice
9. วิเคราะห์ผลที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ ว่าสำเร็จอย่างไร ไม่สำเร็จเพราะอะไร เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงงานต่อไป
10. ในการปฏิบัติงานควรเปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมและได้แสดงความคิดเห็น
11. ควรนำเทคนิค วิธีการ และเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาพัฒนางาน
12. ผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจ กล้าปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมรูปแบบเดิม ๆ และกล้าทำสิ่งใหม่ ๆ

ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ผู้ให้สัมภาษณ์มีแนวคิดและแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

ผู้บริหารคนที่ 1 กล่าวว่า ในด้านการใช้คอมพิวเตอร์และเทคโนโลยีท่านจะไม่คล่องเหมือนกับศึกษานิเทศก์ ถ้าจะใช้โทรศัพท์ในการมอบหมายงาน โดยผ่านทาง Line เป็นส่วนใหญ่ ส่วนการทำงานโดยใช้ระบบ Internet ศึกษานิเทศก์จะใช้ในทุ้งงาน ทั้งการติดต่อสื่อสารกับโรงเรียน การสรุปผลข้อมูลต่าง ๆ เช่น ผลสอบ NT / O-Net การผลิตสื่อเพื่อให้โรงเรียนไปใช้ในการจัดการเรียนการสอน มีการส่งเสริมการใช้เทคโนโลยีในการจัดการเรียนการสอน เช่น สื่อการสอน

DLTV / DLIT เป็นต้น โดยเน้นการจัดเก็บข้อมูลที่เป็นระบบ สืบค้นง่าย ถ้าต้องการใช้หรือช่วยอำนวยความสะดวกให้แก่โรงเรียนสามารถค้นหาได้โดยง่ายและนำข้อมูลมาใช้ได้ทันที

ผู้บริหารคนที่ 2 กล่าวว่า ในปัจจุบันมีการกระจายอำนาจการทำงานจากสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน และหน่วยงานต้นสังกัด โดยการใช้เทคโนโลยีมาใช้ในการจัดเก็บข้อมูลต่าง ๆ ปัจจุบันคอมพิวเตอร์ก็ยังมีผลสำคัญอยู่ เพราะในการพิมพ์งานต่าง ๆ ยังทำได้สะดวกและรวดเร็ว สมาร์ทโฟนที่ว่าสมบูรณ์ สามารถทำงานได้ทุกระบบแต่บางงานก็ยังมีข้อจำกัด และการทำงานโดยผ่านสมาร์ท โฟนก็ยังไม่สมบูรณ์เท่ากับคอมพิวเตอร์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 จะพยายามส่งเสริมให้โรงเรียนเข้าไปใช้สื่อออนไลน์ในการจัดการ การเรียนการสอน และรู้จักวิธีการผลิตสื่อ ICT ใช้เอง การบริหารงานด้านเทคโนโลยีของสำนักงานเขตที่ประสบความสำเร็จ มากที่สุด คือ การพัฒนาการประเมินคุณธรรมและความโปร่งใสในการดำเนินงานของหน่วยงานภาครัฐ (ITA) นอกจากนี้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ยังใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานภายในเขตเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน สะดวก รวดเร็ว เช่น การรับส่งเอกสารราชการผ่านระบบ AMSS การเก็บข้อมูลสารสนเทศของแต่ละกลุ่มงานใช้ระบบ Internet ในการจัดเก็บข้อมูลโดยใช้โปรแกรมต่าง ๆ และในยุคการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ยังใช้ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหารจัดการ เช่น การประชุมคอนเฟอเรนซ์ จัดรายการแจ้งข่าว ชาว สพป.สระแก้ว เขต 2 ให้ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสระแก้ว เขต 2 ได้รับทราบข่าวสาร ผ่าน Youtube ทุกวันจันทร์ เวลา 11.30 - 12.30 น. เป็นต้น

ผู้บริหารคนที่ 3 กล่าวว่า ภายในโรงเรียนมีการจัดการระบบเครือข่าย Internet ความเร็วสูง เพื่อให้นักเรียนและบุคลากรได้ใช้ประโยชน์อย่างสูงสุด เพื่อช่วยให้ผู้ใช้ไม่ว่าจะเป็นครูหรือนักเรียนสามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลได้ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน มีการจัดการเรียนการสอนผ่านระบบ Internet รวมทั้งมีการใช้ Social Network เช่น กลุ่ม Line เพื่อใช้ในการสื่อสารการทำงานที่ไม่เป็นทางการ ใช้ Facebook ในการประชาสัมพันธ์ข่าวสาร กิจกรรมต่าง ๆ ของโรงเรียน เป็นช่องทางให้ผู้ปกครองแสดงความคิดเห็นต่อโรงเรียนได้

ผู้บริหารคนที่ 4 กล่าวว่า ครูทุกคนในโรงเรียนมีคอมพิวเตอร์ส่วนตัวและคอมพิวเตอร์ สำหรับจัดการเรียนรู้ให้นักเรียนในห้องเรียน มีการหาความรู้จากนวัตกรรมต่าง ๆ มาเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในงานบริหารงานและพัฒนางานการจัดการศึกษา แต่ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ในด้านการแจ้งข่าวสารของทางโรงเรียน โรงเรียนได้จัดทำ Webpage ของโรงเรียน นำเสนอข้อมูล ข่าวสารของทางโรงเรียน กิจกรรมและการประชาสัมพันธ์ต่าง ๆ ผ่าน

Webpage ของโรงเรียน นอกจากนี้ยังมีการใช้ Line / Facebook เป็นช่องทางในการติดต่อสื่อสารกับนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนอีกด้วย ในด้านการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน โรงเรียนมีการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน มีการใช้เทคโนโลยีให้นักเรียนได้ศึกษาเรียนรู้ผ่านระบบ Internet ทั้งการสืบค้นการเรียนรู้ และอื่น ๆ

ผู้บริหารคนที่ 5 กล่าวว่า การใช้คอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีต่าง ๆ ผอ.ใช้ได้แต่ไม่คล่องตัว ครูสามารถใช้ได้ทุกคน ในการเก็บข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนจะจัดเก็บไว้ในคอมพิวเตอร์ในระบบต่าง ๆ และนำข้อมูลมาใช้พิจารณาตัดสินใจและสั่งการให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ โรงเรียนมีการสั่งงานผ่านทาง Line โรงเรียน มีการใช้ DLTV ของวังไกลกังวลมาใช้ในการจัดการเรียนการสอนในวิชาที่มีปัญหา ส่งเสริมให้ใช้สื่อการเรียนการสอนจากระบบ Internet มีการใช้ Webpage / Facebook ของโรงเรียนในการแจ้งข่าวสารและประชาสัมพันธ์โรงเรียนให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบ

ผู้บริหารคนที่ 6 กล่าวว่า โรงเรียนมีการใช้สื่อการเรียนการสอนจาก Internet โดยการดาวน์โหลดเก็บไว้ก่อนแล้วนำมาใช้สอนในชั่วโมงสอน แต่ในบางครั้งก็จะเกิดจาก Internet ให้นักเรียนดูในชั่วโมงเรียนเลย โรงเรียนมีการใช้สื่อการเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียมของวังไกลกังวลในเนื้อหาวิชาที่มีสื่อการเรียนการสอนไม่เพียงพอหรือไม่ถนัดในวิชาที่สอน ในการสั่งงานส่วนใหญ่สั่งงานผ่านทาง Line ของโรงเรียน แต่ถ้าเป็นเรื่องด่วนมาก ต้องการข้อมูลในทันที จะใช้วิธีการโทรศัพท์ถึงผู้ที่เกี่ยวข้องหรือเจ้าของเรื่องทันที ในการแจ้งข้อมูลข่าวสารของทางโรงเรียนให้ผู้ปกครองและชุมชนทราบ ใช้วิธีการส่งเป็นเอกสาร หรือแจ้งโดยผ่าน Facebook ของโรงเรียน

ผู้บริหารคนที่ 7 กล่าวว่า โรงเรียนใช้การติดต่อสื่อสาร การมอบหมายงานทาง Line ของโรงเรียน ในการนำเสนอผลงานของโรงเรียนถ้าเป็นการนำเสนอผลงานให้กับหน่วยงานต้นสังกัด จะรายงานในรูปแบบของเล่มเอกสาร ส่งงานทางระบบ AMSS หรือจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ มีการจัดเก็บข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนในโปรแกรมต่าง ๆ ในระบบที่สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดขึ้น เช่น DMC ปัจจัยพื้นฐานนักเรียนยากจน School Miss เป็นต้น โรงเรียนมีการจัดการเรียนการสอนโดยใช้ DLTV สื่อการสอนต่าง ๆ ส่วนหนึ่งใช้ดาวน์โหลดจาก Internet โรงเรียนมีการส่งข้อมูลข่าวสารหรือประชาสัมพันธ์โรงเรียนผ่าน Facebook ของโรงเรียน

ผู้บริหารคนที่ 8 กล่าวว่า ในด้านการใช้เทคโนโลยีของโรงเรียน ใช้ทั้งด้านการบริหารงาน และการจัดการเรียนการสอน ในด้านการบริหารงานมีการติดต่อสื่อสารผ่านทาง Line มีการนำเสนอผลงานทาง Facebook การประชุมคอนเฟอร์เร้น หรือวิดีโอคอลเห็นกันหมดทุกคน โรงเรียนก็ได้ดำเนินการเช่นกัน ส่วนในการจัดการเรียนการสอนเน้นการสอน โดยใช้ DLTV สื่อที่ใช้สอน

ในการสอนของ DLTV ครูจะต้องดาวน์โหลดมาเตรียมก่อนการจัดการเรียนการสอน และจะต้องส่งสื่อประกอบการเรียนการสอน DLTV เดือนละ 1 ชิ้น

ผู้บริหารคนที่ 9 กล่าวว่า บุคลากรในโรงเรียนสามารถใช้คอมพิวเตอร์ได้ทุกคน โรงเรียนจัดให้มีห้องคอมพิวเตอร์ใช้จัดการเรียนการสอนและศึกษาค้นคว้า การจัดการเรียนการสอนใช้สื่อการสอน DLIT มาช่วยสอน มีโน้ตบุ๊ก ทีวี และต่อระบบ Internet เพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนครบทุกห้อง มีการนำเสนอผลงานของโรงเรียนผ่าน Facebook มีการส่งงานและแจ้งข่าวสารให้ครูทราบโดยผ่าน Line กลุ่มของโรงเรียน มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศโดยใช้ระบบเทคโนโลยีของโรงเรียน และมีระบบรักษาความปลอดภัยของโรงเรียนโดยใช้กล้องวงจรปิด

ผู้บริหารคนที่ 10 กล่าวว่า การใช้เทคโนโลยีในการบริหารงานภายในโรงเรียนมีหลายอย่าง เช่น การส่งงานผ่าน Line การรับ - ส่ง เอกสารทางราชการผ่านระบบ AMSS การเผยแพร่ผลงานหรือประชาสัมพันธ์โรงเรียนโดยผ่าน Facebook เป็นต้น ส่วนข้อมูลสารสนเทศของโรงเรียนส่วนใหญ่สามารถค้นหาได้ใน โปรแกรมต่าง ๆ ที่หน่วยงานต้นสังกัดให้โรงเรียนดำเนินการ เช่น ข้อมูล DMC ข้อมูลปัจจัยพื้นฐานนักเรียนยากจน ระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนยากจน School Miss นอกจากนี้ด้านการบริหารงานภายในโรงเรียนที่กล่าวมาข้างต้น ยังมีสื่อการเรียนการสอนที่ประสบความสำเร็จได้แก่ การเรียนการสอนทางไกลผ่านดาวเทียม DLTV ของวังไกลกังวลที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่ประสบความสำเร็จ ผลสัมฤทธิ์ NT ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 และ O - NET ระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 สูงกว่าระดับประเทศ

หลังจากนั้นผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ในภาพรวมสามารถสรุปแนวคิดและแนวทางในการปฏิบัติด้านการบริหารจัดการ โดยใช้เทคโนโลยีได้ดังนี้

1. การมอบหมายงาน ติดต่อสื่อสาร แจ้งข่าวสารภายในและภายนอกองค์กรผ่านทาง Line และทางโทรศัพท์
2. มีการจัดหา ได้รับความจัดสรรงบประมาณซื้อคอมพิวเตอร์ โน้ตบุ๊ก ไว้บริการนักเรียน และอำนวยความสะดวกให้ครูใช้ในการทำงานและจัดการเรียนการสอนครบทุกห้อง
3. มีการจัดเก็บข้อมูล สรุปผลข้อมูลไว้ใน โปรแกรมต่าง ๆ ในระบบงานที่หน่วยงานต้นสังกัดกำหนด เพื่อง่ายต่อการสืบค้นข้อมูลและการนำข้อมูลไปใช้
4. ส่งเสริมให้มีการใช้คอมพิวเตอร์ช่วยสอน สื่อเทคโนโลยี สื่อออนไลน์ ข้อมูลออนไลน์ ในการตัดสินใจของผู้บริหารและการจัดการเรียนการสอนของครู
5. ส่งเสริมให้ครูผลิตสื่อการสอนประเภท ICT ใช้เอง
6. รับส่งหนังสือราชการผ่านระบบสนับสนุนการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่ (AMSS) และจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ (E - mail)

7. ใช้เทคโนโลยีในการบริหารงาน เพื่อความสะดวก รวดเร็ว และเกิดประสิทธิภาพสูงสุดในการบริหารงาน

8. ใช้ Social Network ได้แก่ Facebook / Webpage / Line ในการติดต่อสื่อสาร ประชาสัมพันธ์ แจ้งข่าวสารของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาให้บุคลากร นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนทราบ

9. จัดการเรียนการสอนโดยใช้ทางไกลผ่านดาวเทียม (DLTV) ในโรงเรียนขนาดเล็ก

10. จัดการเรียนการสอนผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ (DLIT) ในโรงเรียนขนาดกลาง และโรงเรียนขนาดใหญ่

11. ส่งเสริมการจัดการเรียนการสอนออนไลน์ ในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19

12. จัดประชุมคอนเฟอร์เร้น และวิดีโอคอล ในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19

13. จัดรายการแจ้งข่าวสาร สพป.สก.2 ในระบบ Youtube เพื่อแจ้งข่าวสารให้ผู้บริหาร ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ผู้ปกครอง และผู้ที่เกี่ยวข้องทราบ ในช่วงการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19

14. มีการประเมินผลการปฏิบัติงานและผลการปฏิบัติกิจกรรมออนไลน์

15. มีการจัดระบบรักษาความปลอดภัย โดยติดตั้งกล้องวงจรปิด

ด้านมนุษยสัมพันธ์

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านมนุษยสัมพันธ์ ผู้ให้สัมภาษณ์ มีแนวคิดและแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

ผู้บริหารคนที่ 1 กล่าวว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เน้นการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีอิสระในการสร้างทีมของตนเอง แต่ทุกทีมจะต้องทำงานร่วมกันได้ทั้งฝ่ายงาน ไม่สร้างความแตกแยกให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน เน้นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทำงานร่วมกันอย่างสบายใจและมีความสุขในการทำงาน ในการทำงานร่วมกันให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่เราตั้งไว้จะต้องมีการวางแผนการทำงานเป็นอย่างดี รู้จักวางคนให้เหมาะสมกับงาน ทีมงานต้องขับเคลื่อนไปด้วยกัน โดยไม่ให้เกิดปัญหาในการทำงานหรือเกิดปัญหาน้อยที่สุด เมื่อประเมินผลการทำงานแล้วไม่ว่าผลงานนั้นจะออกมาดีหรือไม่ดีทุกคนจะต้องรับผิดชอบร่วมกัน หากงานผิดพลาดทุกคนก็ต้องรับผิดชอบด้วยกัน หากงานประสบความสำเร็จทุกคนก็จะได้รับความชอบร่วมกัน ดังนั้นในฐานะที่เราเป็นหัวหน้าของทุกคนเราจึงต้องรับผิดชอบในทุกเรื่องในทุกผลงานที่เราได้ดำเนินการร่วมกับทุกคนเพราะเราเป็นหัวหน้าของทุกคน

ผู้บริหารคนที่ 2 กล่าวว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน เน้นการให้ความเคารพนับถือกัน ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ไม่แบ่งชั้นว่า คนนั้นเป็นรองผอ.เขต เป็นผอ. โรงเรียน เป็นเจ้าหน้าที่

หรือเป็นภาระโรง แต่ต้องให้ความสำคัญเป็นกันเอง โดยยึดหลักที่ว่า เราให้เกียรติเขา เขาก็จะให้เกียรติเรา แต่บางครั้งก็ต้องตัดสินใจเด็ดขาดในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อรักษาระบบการทำงาน เป็นทีมไว้ แต่การตัดสินใจต่าง ๆ จะต้องยึดหลักความยุติธรรม ความเสมอภาคกัน หากพบปัญหา หรือต้องตัดสินใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งจะถูกใจคนทุกคนก็เป็นไปไม่ได้ ดังนั้นการตัดสินใจในแต่ละครั้ง ก็จะมีทั้งผู้ที่ถูกใจและไม่ถูกใจ ดังนั้นเพื่อไม่ให้เกิดการทำลายมนุษยสัมพันธ์ของบุคลากร ที่เราร่วมงานด้วย เราจะต้องมีเหตุผลสนับสนุนการตัดสินใจของเราไว้ชี้แจงกับผู้ที่เกี่ยวข้อง กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการตัดสินใจของเรา และต้องเป็นคำชี้แจงที่สมเหตุสมผล น่าเชื่อถือ ผู้ที่รับฟังยอมรับเหตุผลที่เราตัดสินใจในแต่ละครั้งการทำงานจึงจะดำเนินต่อไปได้อย่างราบรื่น และเกิดปัญหาน้อยที่สุด

ผู้บริหารคนที่ 3 กล่าวว่า โรงเรียนมีการสร้างเป้าหมายร่วมกัน เริ่มจากการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน กำหนดเป้าหมายที่จะเดินทางไปข้างหน้าร่วมกัน เพื่อใช้เป็นแนวทาง ในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีการกำหนดขอบข่ายงานให้ผู้รับผิดชอบ ของแต่ละคนให้ชัดเจน หากพบปัญหาในการทำงานให้ทุกคนเปิดใจต่อกัน ตรงไปตรงมาทั้งในเรื่องงาน และการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นว่ามีความเป็นเหมือนหรือต่าง ตรงไหน ถ้าแสดงความคิดเห็นตรงไปตรงมาโดยไม่ใช้อารมณ์หรือเรื่องส่วนตัว เมื่อมีความเห็น ต่างกันก็ควรมีเหตุผลสนับสนุนกัน และให้ข้อเสนอแนะที่ดี เพื่อให้เพื่อนร่วมงานได้แก้ไขข้อบกพร่อง การบริหารงานของโรงเรียนมีการมอบหมายงานตามโครงสร้าง 4 ฝ่ายงานของโรงเรียน โดยมีหลักการ ในการมอบหมายงานตามความสามารถและความถนัดของแต่ละบุคคล ส่งเสริมให้บุคลากรและผู้ที่เกี่ยวข้องใช้ทรัพยากรอย่างเท่าเทียมกัน เน้นความประหยัด ใช้อย่างฉลาด ไม่นำทรัพยากร หรืองบประมาณมาทุ่มเทใช้อย่างสิ้นเปลืองหรือเปล่าประโยชน์ ให้ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ใช้อย่างประหยัด พิจารณาก่อนใช้โดยยึดหลักวิชา เหตุผล และความถูกต้อง ความเหมาะสม

ผู้บริหารคนที่ 4 กล่าวว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานเน้นการทำงานเป็นทีม มีการกำหนดหัวหน้างานที่รับผิดชอบงาน มีการจัดวางตัวบุคคลช่วยเหลือในการทำงานร่วมกัน โดยผู้บริหารจะเข้าไปมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน การจัดกิจกรรมการแก้ปัญหา และชื่นชม ผลงานร่วมกัน ในการทำงานหากพบปัญหาภายในองค์กร จะนำปัญหามาพูดคุยกันเป็นการส่วนตัวก่อน เพื่อให้ทราบสาเหตุที่แท้จริง จากนั้นจึงมีการปรึกษาหารือเพื่อหาแนวทางแก้ไขร่วมกัน ในการแบ่งงาน จะมีการแบ่งงานตามโครงสร้าง 4 ฝ่ายงาน ซึ่งได้แก่ ฝ่ายบริหารงานวิชาการ ฝ่ายบริหารงานบุคคล ฝ่ายบริหารงานงบประมาณ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป โดยมีหัวหน้าฝ่ายและผู้รับผิดชอบงานแต่ละงาน ในการใช้ทรัพยากรในการบริหารงานมีหลักเกณฑ์การพิจารณาโดยเริ่มจากกำหนดความต้องการ

ในการใช้ทรัพยากรของแต่ละฝ่ายงาน จัดตั้งงบประมาณ กำหนดบุคลากรผู้รับผิดชอบ จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ในการสนับสนุนในการบริหารงานหรือจัดการเรียนการสอน นอกจากนี้ยังมีการจัดหา งบประมาณเพิ่มเติมจากหน่วยงานอื่น องค์กรอื่น หรือชุมชน รวมทั้งการจัดหาทรัพยากรด้านบุคคล เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้บริหารคนที่ 5 กล่าวว่า โรงเรียนเน้นการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ แสดงความคิดเห็นในที่ประชุม เน้นให้ทุกคนรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน มีการแบ่งงาน ตามโครงสร้าง 4 ฝ่ายงาน มีการมอบหมายงานอย่างเท่าเทียมกันเพื่อให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง ของโรงเรียน ทุกคนมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ในการใช้ทรัพยากรในการทำงานจัดสรรให้เท่าเทียมกัน โดยเน้นความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

ผู้บริหารคนที่ 6 กล่าวว่า ในการทำงานจะแบ่งหน้าที่เป็นกลุ่มงานตามภาระงาน ซึ่งแบ่ง ออกเป็น 4 ฝ่ายงาน มีงานแต่งตั้งหัวหน้างานอย่างชัดเจน หลังจากแต่งตั้งหัวหน้างานเรียบร้อยแล้ว จะมอบหมายให้หัวหน้างานเป็นผู้เลือกทีมงานในการทำงานด้วยตนเอง เพื่อจะได้ทีมงาน ที่เหมาะสมกับงาน และถ้าพบปัญหาระหว่างการทำงานจะรีบแก้ไขในทันที ถ้าเป็นปัญหาที่เกิดจาก ตัวบุคคลจะใช้วิธีการพูดคุยเป็นการส่วนตัว ถ้าเป็นปัญหาที่เกิดขึ้นกับส่วนรวมหรือกระบวนการ จะใช้วิธีการประชุมเพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาาร่วมกัน ในการบริหารงานทุก ๆ งานจะมีหลักเกณฑ์ ในการใช้ทรัพยากรเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงานให้แก่บุคลากร คือ ใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ลดต้นทุน ทำน้อยได้มาก

ผู้บริหารคนที่ 7 กล่าวว่า การทำงานต่าง ๆ ของโรงเรียนมอบหมายงานตามโครงสร้างงาน 4 ฝ่ายงาน ส่งเสริมให้ครูทำงานเป็นทีม เน้นการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน หากพบปัญหาภายในโรงเรียน จะรีบแก้ไขทันที โดยใช้วิธีประนีประนอม พูดคุยทำความเข้าใจซึ่งกันและกัน จะกำชับและขอ ความร่วมมือกับครูเสมอว่า ความในอย่าเอาออกความนอกอย่าเอาเข้า และเน้นย้ำการทำงานทุกอย่าง โรงเรียนยินดีสนับสนุนทั้งงบประมาณ บุคลากร วัสดุอุปกรณ์อย่างเต็มที่ แต่ขอความร่วมมือทุกคน ใช้ทุกอย่างที่ได้รับการสนับสนุนให้คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

ผู้บริหารคนที่ 8 กล่าวว่า ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นภายใน โรงเรียนเน้น การทำงานเป็นทีม มีคำสั่งมอบหมายงานอย่างชัดเจน โดยเฉพาะงาน 4 ฝ่าย โดยยึดหลักว่าทุกคน มีความสำคัญ ทุกคนต้องได้รับโอกาสในการทำงาน และหากมีปัญหาจะต้องร่วมแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้น ด้วยกัน ไม่โทษว่าเป็นความผิดของใครคนใดคนหนึ่ง ในการทำงานจะให้ความเท่าเทียมกันในทุก ๆ ด้าน เช่นการจัดสรรงบประมาณค่าวัสดุฝึก สอน สอบ ให้แก่ครูทุกคนจะไม่ยึดหลักว่าเด็กน้อยได้น้อย เด็กมากได้มาก แต่จะยึดหลักการที่ว่ามีงบประมาณเท่าไร จัดสรรให้ครูได้รับงบประมาณเท่ากันทุกคน เป็นต้น

ผู้บริหารคนที่ 9 กล่าวว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานเน้นการทำงานเป็นทีม การจัดทีมงานในการทำงานจะสับเปลี่ยนกันตามความเหมาะสม เช่น งาน 4 ฝ่าย จะปรับเปลี่ยนหัวหน้างานและทีมงานเพื่อให้ทุกคนมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานทุกฝ่าย การจัดเวรประจำวันจะใช้วิธีจับสลากและปรับเปลี่ยนภาคเรียนละ 1 ครั้ง เพื่อให้ทุกคนได้มีโอกาสร่วมงานกับเพื่อนร่วมงานทุกคน ในช่วงพักกลางวันจะให้ครูทุกท่านมารับประทานอาหารพร้อมกับนักเรียนทุกคน เพื่อจะได้ดูแลนักเรียนขณะรับประทานอาหารกลางวัน และมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ผู้บริหารคนที่ 10 กล่าวว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานเน้นการทำงานเป็นทีมช่วยเหลือซึ่งกันและกัน อยู่กันแบบพี่แบบน้อง หากเกิดปัญหาขึ้นภายในโรงเรียน จะต้องรีบแก้ไขและทำความเข้าใจกันทันที ไม่ปล่อยให้ปัญหาต่าง ๆ สะสมจากปัญหาเล็ก ๆ กลายเป็นปัญหาใหญ่ จนเกินที่จะแก้ไข การทำงานของโรงเรียนในทุกฝ่ายงานจะมีหัวหน้างานและทุกคนในโรงเรียนจะเป็นผู้ช่วยในทุกงาน เพื่อให้ทุกคนได้ทำงานร่วมกัน ได้ช่วยเหลือกัน เมื่อมีการจัดสรรงบประมาณหรือวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ จะจัดสรรให้ได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน เท่าเทียมกัน ไม่สนับสนุนหรืออำนวยความสะดวกแบบเอินเอียง เพื่อให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีความสำคัญเท่ากันทุกคน

หลังจากนั้นผู้วิจัยนำวิเคราะห้ในภาพรวมสามารถสรุปแนวคิดและแนวทางในการปฏิบัติด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้ดังนี้

1. เน้นให้ความเสมอภาค ให้เกียรติกัน ไม่แบ่งชั้นในการทำงาน
2. เน้นกระบวนการทำงานเป็นทีม เปิดโอกาสให้ทุกคนได้เลือกทีมงานของตนเอง
3. ให้สับเปลี่ยนหน้าที่และทีมงานตามความเหมาะสม เพื่อให้ทุกคนได้แสดงความสามารถที่หลากหลาย และได้ทำงานกับเพื่อนร่วมงานทุกคน
4. ทุกคนมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
5. ให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
6. การมอบหมายงานเน้น โครงสร้าง 4 ฝ่ายงาน โดยให้ความสำคัญทุกคน ให้ทุกคนได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน
7. มีการสนับสนุนงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เพื่อเอื้อต่อการดำเนินงานแก่ทุกฝ่าย ทุกงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน โดยเน้นหลักความคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด
8. ผู้บริหารต้องกล้าตัดสินใจ และมีเหตุผลประกอบการตัดสินใจที่ทุกคนยอมรับได้

9. หากเกิดปัญหาในองค์กรผู้บริหารต้องใช้ความยุติธรรมในการแก้ปัญหา ให้ทุกคนได้เปิดใจต่อกัน ไม่ใช่อารมณ์ในการแก้ปัญหา

10. ทุกคนต้องรับผิดชอบผลที่เกิดขึ้นร่วมกัน

ด้านชักนำ จูงใจ โน้มน้าวใจ

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านชักนำ จูงใจ โน้มน้าวใจ ผู้ให้สัมภาษณ์มีแนวคิดและแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

ผู้บริหารคนที่ 1 กล่าวว่า การชักนำจูงใจและโน้มน้าวใจ จะต้องเริ่มจากการสร้างความเป็นกันเอง ทำความคุ้นเคยกันก่อน ทำความรู้จักซึ่งกันและกัน เปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รับฟังข้อเสนอแนะของกันและกัน หลังจากนั้นจะสังเกตว่าใครมีทักษะด้านใด ถนัดเรื่องอะไร จึงมอบหมายงานให้เหมาะสมกับงาน มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถ ความถนัดของแต่ละบุคคล ในการทำงานจะไม่ใช้วิธีการบังคับให้ทำ ไม่ตัดสินใจในทันทีว่าจะให้ใครทำอะไร ไม่ให้ใครทำอะไร เพราะการบังคับหรือมอบหมายงานที่ไม่ตรงกับความรู้ความสามารถที่เขามีหรือบังคับให้เขาทำงานในหน้าที่ที่เขาไม่ถนัด เขาก็จะทำงานอย่างไม่มีความสุข สุดท้ายเมื่อได้คนที่เหมาะสมกับงานแล้วจะให้เขาลงมือปฏิบัติตามที่เขาได้วางแผนไว้ และจะมาประเมินผลการปฏิบัติงานร่วมกันอีกครั้งหนึ่งเพื่อพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งทุกคนจะได้รับความชอบตามผลงานที่เกิดขึ้นคือ ทำดี จะได้รับความดีมาก ทำปานกลางจะได้รับพิจารณาความดีความชอบระดับปานกลาง ทำน้อยประสบความสำเร็จน้อยจะได้รับพิจารณาความดีความชอบ ซึ่งจะต้องพิจารณาด้วยความยุติธรรมทุกคนยอมรับได้

ผู้บริหารคนที่ 2 กล่าวว่า กลวิธีในการชักนำ จูงใจ หรือโน้มน้าวใจ ต้องเริ่มจากทฤษฎีการวางคนให้เหมาะสมกับงาน (Put The Right Man On The Right Job) แต่ทั้งนี้ต้องขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละพื้นที่ด้วย หลักของการวางคนให้เหมาะสมกับงานหรือการมอบหมายงานจะต้องมอบหมายงานโดยยึดหลัก 2 อย่าง คือ ตรงตามความถนัด นั่นหมายถึงตรงตามวิชาเอก มีประสบการณ์ในการทำงานด้านนั้น ๆ และมอบหมายงานตามความเหมาะสมกับตัวบุคคล วิธีการกระตุ้นให้ทุกคนทำงานมี 2 ลักษณะ คือ มีทั้งด้านบวกและด้านลบ ด้านบวกคือการเสริมแรง ด้านลบคือการลงโทษ ซึ่งผู้ให้สัมภาษณ์กล่าวว่าท่านจะไม่ใช้วิธีการกระตุ้นทางลบ แต่ท่านใช้วิธีการกระตุ้นทางบวก ใช้วิธีการเสริมแรงโดยเน้นการพูดคุยทางบวก พูดให้เกิดความเข้าใจให้ได้ จากประสบการณ์ที่พบมาคือ บางครั้งความคาดหวังของผอ.ค่อนข้างสูง จึงเร่งรีบที่จะทำให้สำเร็จ จนลืมสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นก่อน ดังนั้นการจะกระตุ้นให้ทุกคนทำงานจะต้องสร้างความเข้าใจให้เกิดขึ้นก่อน ใช้การบริหารงานแบบกัลยาณมิตร นอกจากนี้ในการทำงานจะต้องมีการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อตอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน เมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะมีทั้ง

ผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ บุคคลที่ประสบความสำเร็จ ควรได้รับรางวัลอย่างน้อยควรได้รับคำชื่นชมทันที ซึ่งรางวัลจากการทำงานสำเร็จไม่จำเป็นต้องเป็นต้องเป็นเงินทองหรือสิ่งของมีค่าแต่สิ่งสำคัญคือขวัญและกำลังใจจากคำชื่นชม ส่วนคนที่ปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ก็ควรพูดให้กำลังใจ โดยการเชิญมาพูดคุยเป็นการส่วนตัว สอบถามหาสาเหตุของการปฏิบัติงานไม่สำเร็จและช่วยแนะนำแนวทางแก้ไขให้ผลการปฏิบัติงาน ครั้งต่อไปให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

ผู้บริหารคนที่ 3 กล่าวว่า ในการมอบหมายงานต้องมอบหมายงานให้ตรงกับหน้าที่และความสามารถ เลือกรับให้ถูกกับงาน มีการชี้แจงรายละเอียด วัตถุประสงค์ ขั้นตอน ระยะเวลาอย่างชัดเจน ในการดำเนินงานหากพบปัญหาให้ปรึกษาผู้ที่เกี่ยวข้องทันที ในการทำงานถ้าหากต้องการกระตุ้นให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงาน ผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็น เช่น การเข้าร่วมประชุมผู้บริหารจะต้องมาให้ตรงเวลาเพื่อสร้างให้เกิดความพร้อมเพียงในหมู่คณะ เน้นการสร้างร่วมมือ ร่วมใจกันในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ในการประเมินผลการปฏิบัติงานจะแยกออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) ประเมินในส่วนของข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ ขาด ลา มาสาย การถูกลงโทษต่าง ๆ 2) ประเมินจากการปฏิบัติงานหลัก ทักษะการทำงานของแต่ละคน เน้นการประเมินด้านปริมาณมากกว่าคุณภาพ 3) การประเมินสมรรถนะ เป็นการประเมินศักยภาพในการทำงานของแต่ละบุคคลเพราะบางคนมีความสามารถดี แต่ไม่มีศักยภาพในการทำงาน แต่บางคนแสดงศักยภาพได้อย่างโดดเด่น ในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ผู้บริหารจะสร้างค่านิยมให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณคนมีความสำคัญเท่าเทียมกัน ก่อนทำงานทุกงานจะกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน และชี้แนะแนวทางสู่ความสำเร็จ มีการจัดบรรยากาศการชมเชยและยกย่องบุคลากรที่ทำดี ถูกต้อง มีความสามารถเป็นเลิศ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วม สร้างให้ทุกคนรู้สึกว่าทุกคนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และช่วยแก้ไขปัญหามือองค์กรมีปัญหา

ผู้บริหารคนที่ 4 กล่าวว่า กลวิธีในการชักนำ จูงใจ หรือโน้มน้าวใจบุคลากรในการทำงาน จะเริ่มจากการมอบหมายงานโดยการดูจากประวัติการศึกษา การทำงาน และประสบการณ์ของครู หลังจากนั้นมอบหมายงานให้ตรงตามความรู้และประสบการณ์ มีการกระตุ้นให้บุคลากรยินดี และให้ความร่วมมือในการทำงาน โดยการกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ชี้แจงให้ทุกคนเห็นถึงความสำคัญว่าทุกคนต้องให้ความร่วมมือในการทำงาน ทำให้ทุกคนรู้สึกว่าทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน ในการวัดผลประเมินผลการทำงานจะใช้วิธีสังเกตและดูจากการรายงานผลการปฏิบัติงาน การปฏิบัติกิจกรรม ในการทำงานจะมีการสร้างขวัญและกำลังใจอย่างต่อเนื่อง และในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น การให้คำชมเชยทั้งต่อหน้าและลับหลังเมื่อพบว่าครูหรือบุคลากรปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ มีการมอบเกียรติบัตรหรือของรางวัลต่อหน้าที่ประชุมผู้ปกครองที่ประชุม

คณะกรรมการสถานศึกษา การมอบของขวัญวันเกิด วันขึ้นปีใหม่ ให้กับครูและบุคลากรทุกคน เพื่อสร้างความเป็นกันเองให้เกิดขึ้นในโรงเรียน ร่วมงานสำคัญต่าง ๆ ของครูและบุคลากรทุกครั้ง และให้ความช่วยเหลือตามโอกาส เช่น งานศพ งานขึ้นบ้านใหม่ งานบวช งานแต่งงาน เป็นต้น

ผู้บริหารคนที่ 5 กล่าวว่า ในการบริหารงานเราต้องทำให้ทุกคนรู้ภาระงานของตนเอง ของโรงเรียน และสิ่งที่จะต้องทำร่วมกัน มีการกำหนดเป้าหมายที่จะต้องทำการมอบหมายงานจะเน้น วิชาเอกเป็นอันดับแรก ถ้างานที่มอบหมายตรงตามวิชาเอกไม่ได้ก็จะพิจารณาความถนัด ความเชี่ยวชาญ และประสบการณ์เป็นลำดับต่อมา หากยังหาผู้รับผิดชอบที่ตรงวิชาเอก ตรงตามความถนัด ความเชี่ยวชาญ หรือประสบการณ์ไม่ได้ วิธีสุดท้ายที่จะใช้ในการมอบหมายงาน คือ ใช้หลักความเหมาะสม ซึ่งวิธีการยึดหลักความเหมาะสมต้องให้กำลังใจต่อผู้ที่ได้รับมอบหมายงานด้วย เช่น การพูดให้กำลังใจว่าผมมั่นใจว่าครูมีความสามารถต้องทำได้ หากมีปัญหาอะไรให้ผมช่วยผมยินดีช่วยเต็มที่ครับ เป็นต้น การมอบหมายงานมี 2 ลักษณะ คือ มอบหมายด้วยวาจา เป็นการมอบหมายงานที่ใช้เวลาน้อย สำเร็จได้โดยเร็ว และการมอบหมายด้วยลายลักษณ์อักษร การมอบหมายนี้จะเป็นลักษณะการมอบหมายงานที่ต้องใช้เวลาการปฏิบัติงานนาน จะเป็นการมอบหมายในลักษณะของคำสั่ง การมอบหมายงานในที่ประชุม หรือการมอบหมายงาน โดยการสั่งโดยตรงกับผู้ปฏิบัติ การทำงานจะกระตุ่น โดยการให้กำลังใจว่าทำได้ ละเว้นการใช้วิธีการตำหนิ ผอ.จะคอยเป็นที่เลี้ยงดูดูแลให้ ส่วนการประเมินผลการปฏิบัติงาน จะประเมินจากงานในหน้าที่ งานพิเศษ ประเมินจากงานส่วนรวมของโรงเรียน และประเมินจากงานที่ต้องทำร่วมกัน ซึ่งในการประเมินจะต้องกำหนดหลักเกณฑ์ให้ชัดเจน ผู้ที่ประเมินจะประกอบด้วยหลายฝ่าย ได้แก่ การประเมินจากกลุ่มงานนิเทศภายใน ประเมินจากเอกสารประจำชั้นเรียนและเอกสารที่เกี่ยวข้อง ประเมินโดยครูด้วยกัน ประเมินโดยหัวหน้าสายชั้น ประเมินจากผลสัมฤทธิ์ และเสียงสะท้อนจากชุมชน เป็นต้น การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรภายในโรงเรียนยึดหลักความเสมอภาค ความถูกต้อง ยึดระเบียบข้อบังคับ พูดคุยกันด้วยเหตุผล หากมีผลการปฏิบัติงานในทางที่ดีจะให้การยกย่อง เชิดชูเกียรติ โดยการให้คำชื่นชม มอบเกียรติบัตร พิจารณาให้ขึ้นเมื่อถึงช่วงเวลาพิจารณาความดีความชอบ แต่ในขณะเดียวกันหากพบว่าบุคลากรมีพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมจะแนะนำให้ปรับปรุงทันที โดยใช้วิธีที่นุ่มนวล เช่น การแนะนำ พูดในภาพรวม ไม่ระบุตัวบุคคลโดยวิธีการส่งผ่านทาง Line แต่ในขณะเดียวกันหากเป็นปัญหาที่ค่อนข้างรุนแรงจะเชิญมาพบและแนะนำเป็นการส่วนตัว และในบางเรื่องที่ต้องได้รับความเห็นชอบจากครู จะเชิญประชุมและขอความเห็นชอบก่อนการดำเนินการ เป็นต้น

ผู้บริหารคนที่ 6 กล่าวว่า การมอบหมายงานต้องให้คนให้ตรงกับงาน ใช้คนให้ตรงกับความสามารถ และความถนัดของแต่ละคน ในการกระตุ้นให้คนทำงาน ในตอนแรกจะใช้วิธีการ

เสริมแรงทางบวกก่อน โดยการเอาใจใช้วิธีการพูดให้กำลังใจ ให้เชื่อมั่นว่าตนเองทำได้ แต่ถ้าเสริมแรงทางบวกแล้วไม่ประสบความสำเร็จ จะปรับมาใช้ในการเสริมแรงทางลบ คือการกระตุ้นด้านลบเลย ใช้คำพูดที่ค่อนข้างหนักแต่สุภาพ กำหนดด้วยระยะเวลาที่จำกัด เป็นต้น ในการบริหารงาน มีการประเมินผลการทำงานจากงานในหน้าที่ งานพิเศษ และงานอื่นที่ได้รับมอบหมาย มีวิธีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรภายใน โรงเรียนด้วยวิธีการพูดคุยที่เป็นลักษณะของการ “ขายฝัน” ซึ่งหมายถึง การพูดแต่เรื่องดีดี ทำให้มีแรงฮึดในการทำงาน ปลูกใจให้รู้สึกอยากทำงานให้ประสบความสำเร็จ เช่น ตอนนีผล O - NET ปีนี้ของเราสูงกว่าระดับเขตพื้นที่แล้วนะ ขาดอีกแค่ 0.05 ถ้าเราร่วมแรงร่วมใจกันอีกนิด ปีหน้าพอ.คิดว่าผล O - NET ของเราก็จะสูงกว่าระดับประเทศ และถ้าเมื่อไรที่เด็กเรามีผลสัมฤทธิ์สูง ผู้ปกครองก็จะไว้ใจเรานำลูกหลานมาสมัครเรียน โรงเรียนของเราเพิ่มขึ้น เมื่อผู้ปกครองมีทางเลือกที่ดีให้ลูกหลานเขาก็จะไม่ส่งไปเรียนในโรงเรียนเอกชน ลูกหลานเราก็ไม่ต้องตื่นแต่เช้า ไม่ต้องรีบขึ้นรถไปโรงเรียน เมื่อนักเรียนเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ในอนาคตโรงเรียนของเราก็อาจพัฒนาเป็น โรงเรียนขนาดกลาง ขนาดใหญ่ ต่อไป ซึ่งวิธีการ “ขายฝัน” ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่สร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่บุคลากรทุกคนได้เป็นอย่างดี

ผู้บริหารคนที่ 7 กล่าวว่า ในการมอบหมายงานแต่ละอย่างเราต้องคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างของแต่ละคน กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน กระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการทำงานทุกอย่างที่โรงเรียนจัดขึ้น มีการประเมินผลการทำงาน และมีการให้กำลังใจแก่ครูหรือบุคลากรทั้งผู้ที่ปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายและไม่บรรลุตามเป้าหมาย หลีกเลี่ยงการต่อว่าผู้ที่ทำงานไม่ประสบความสำเร็จโดยเด็ดขาด แต่ต้องให้โอกาสเขาได้ทำงานอื่นในครั้งต่อไป เพื่อให้เขาได้มีโอกาสในการพัฒนางานของตนเองให้ดีขึ้น

ผู้บริหารคนที่ 8 กล่าวว่า ในการทำงานจะต้องหาวิธีการว่าจะทำอย่างไรให้ครูทุกคนอยากทำงาน และทำงานอย่างไรครูทุกคนจึงจะมีความสุขในการทำงาน สิ่งที่จะต้องทำเป็นอันดับแรกคือการทำงานที่เขาอยากทำ เขาทำได้ และเกิดปัญหาหาระหว่างที่ปฏิบัติงานน้อยที่สุด ดังนั้นจึงต้องเริ่มจากการพิจารณามอบหมายงานในแต่ละครั้ง โดยมีหลักเกณฑ์การมอบหมายงาน คือ ด้านการสอน จัดให้สอนตรงตามวิชาเอกเป็นหลัก ส่วนงานพิเศษ จะสอบถามความถนัด และประสบการณ์ของครูก่อน เมื่อทราบแล้วจึงมอบหมายงานพิเศษให้ทำตามที่ถนัด และมีประสบการณ์มาแล้ว เมื่อได้ผู้รับผิดชอบงานด้านต่าง ๆ แล้ว จะกระตุ้นการทำงานโดยการสร้างวัฒนธรรมการทำงานของโรงเรียน เช่น วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมเพื่อเป็นแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เพื่อให้เขาทราบว่าการทำงานเป็นทีมเขาควรให้ความร่วมมืออย่างไรและผลที่เกิดขึ้นจะเป็นเช่นไร เมื่อได้วัฒนธรรมการทำงานแล้ว จะมีการแจ้งให้ทราบว่าในการทำงานแต่ละงานจะมีวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างไร ซึ่งจะประเมินจากผลการปฏิบัติงานในแต่ละครั้ง ดูจากผลสัมฤทธิ์ ดูจากผลการปฏิบัติกิจกรรม

ดูจากรายงานผลการปฏิบัติกิจกรรม และดูว่าผลงานที่เกิดขึ้นคุ้มค่ากับงบประมาณไหม นอกจากนี้ในการทำงานจะมีการสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ทุกคนในโรงเรียน เช่น การซื้อเค้กมาร่วมอวยพรวันเกิดให้แก่ครูและบุคลากรทุกท่าน เมื่อมีการแข่งขันกีฬาจะมีการมอบชุดกีฬาให้แก่บุคลากรทุกคน ซึ่งงบประมาณที่ใช้จะเป็นของโรงเรียนและบางส่วนผอ.จะออกให้ ไม่ให้ครูออก จะได้ลดภาระค่าใช้จ่ายของครู เป็นต้น

ผู้บริหารคนที่ 9 กล่าวว่า การชักนำจิตใจให้ทุกคนให้ความร่วมมือในการทำงานหรือยอมรับการเปลี่ยนแปลงนั้น จะต้องแสดงให้ทุกคนเห็นถึงความตั้งใจจริง ความจริงใจของเรา การทำงานจะต้องยึดหลักการที่ว่า ทำเป็นตัวอย่าง ทำให้เห็น ทำให้ดีขึ้น การมอบหมายงานเน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ไม่เน้นกระบวนการหรือวิธีการทำงาน เมื่อมีการมอบหมายงานจะมีการวัดผลประเมินผลการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย เช่น มีการประชุมแล้วแจ้งให้ส่งงานต่าง ๆ จะกำหนด ระยะเวลาที่แน่นอน เมื่อถึงเวลาจะตรวจสอบว่าส่งงานครบตามที่กำหนดหรือไม่ ตรงตามเวลาที่กำหนดหรือไม่ หากมีไม่ตรงจะทวงถามหาสาเหตุในที่ประชุม หรือทวงถามเป็นรายบุคคลและขอความร่วมมือให้ส่งให้เรียบร้อย ในการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ในการพิจารณา ความดีความชอบจะใช้ลักษณะการเวียนตามลำดับในกรณีที่มีความร่วมมือในการทำงานทุกอย่างเสมอต้นเสมอปลาย แต่ถ้าไม่ทำงานในช่วงเวลาที่ไม่ใช่ลำดับของตนเองจะพิจารณาตามเนื้องาน ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับบริบทและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในช่วงเวลานั้น ๆ นอกจากนี้ยังมีการมอบของขวัญให้แก่ครูในโอกาสต่าง ๆ ตามความเหมาะสม เช่น วันเกิด คลอดบุตร ย้ายเข้า ย้ายออก งานมงคลต่าง ๆ เป็นต้น

ผู้บริหารคนที่ 10 กล่าวว่า จะต้องศึกษาข้อมูลและบริบทของโรงเรียนก่อนว่าเป็นอย่างไร ใครมีความสามารถด้านใด สนใจใฝ่รู้ในงานด้านไหน หลังจากนั้นให้จัดคนทำงานให้เหมาะสมกับงานคือ จัดให้ตรงตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล จัดตามความเหมาะสมของแต่ละบุคคลว่าบุคคลใดเหมาะสมกับงานประเภทใด เมื่อมอบหมายแล้วยังพบว่ายังมีบางงานที่ไม่ประสบความสำเร็จ หรือยังมีคนไม่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย หรือทำแบบไม่เต็มใจ ให้หาสาเหตุของปัญหาว่าเกิดจากอะไร และต้องการให้ช่วยสนับสนุนสิ่งใด เมื่อทราบถึงสาเหตุและหาวิธีแก้ปัญหาได้ระดับหนึ่งแล้ว จะต้องกระตุ้นหรือสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรเพื่อให้เกิดการพัฒนางานให้ประสบความสำเร็จมากขึ้น ซึ่งการกระตุ้น การสร้างขวัญและกำลังใจที่สำคัญอันดับแรกคือ การชื่นชม การชมเชย ต่อจากนั้นอาจใช้ข้อตกลงมาเป็นกติกาเพื่อให้ทุกคนมีความพยายามที่จะพัฒนางานให้ดีขึ้น ซึ่งในที่นี้อาจจะให้รางวัลเป็นสิ่งของเล็ก ๆ การพิจารณาความดีความชอบ หรือการยกย่องเชิดชูเกียรติในที่ประชุม เป็นต้น

หลังจากนั้นผู้วิจัยนำวิเคราะห้ในภาพรวมสามารถสรุปแนวคิดและแนวทางในการปฏิบัติด้านชักนำ จูงใจ โน้มน้าวใจ ได้ดังนี้

1. ต้องบริหารงานแบบกัลยาณมิตร สร้างความคุ้นเคย ความเป็นกันเองในการทำงาน
2. มอบหมายงานต้องวางคนให้เหมาะสมกับงาน ให้ตรงกับความรู้ ความสามารถ และ ความถนัดของแต่ละคน
3. ชี้แจงรายละเอียด กำหนดเป้าหมาย และระบุวิธีการวัดผลประเมินผลให้ชัดเจน
4. ให้อิสระในการปฏิบัติงานไม่ใช่วิธีบังคับ
5. ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการทำงาน
6. มีการกระตุ้นในทางบวก หลีกเลี่ยงการกระตุ้นในทางลบ หากใช้ทางลบต้องใช้คำ
ที่สุภาพ
7. สร้างวัฒนธรรมในการร่วมมือกันทำงาน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การยอมรับฟัง
ความคิดเห็นของกันและกันให้เกิดขึ้นในองค์กร
8. การทำงานเน้นผลสัมฤทธิ์ในการทำงาน ไม่เน้นกระบวนการทำงาน
9. บริหารงานให้ทุกคนรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญ สร้างแรงฮึดให้เกิดขึ้นในการทำงาน
เพื่อเป็นแรงผลักดันให้ทุกคนอยากพัฒนางาน
10. มีการวัดผลประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นกัลยาณมิตร
11. ทำงานสำเร็จให้ยกย่องชมเชย ให้รางวัลตามความเหมาะสม
12. ทำงานไม่สำเร็จให้เปิดโอกาสให้แก้ไขปรับปรุงงาน หรือให้โอกาสได้ทำงานชิ้นใหม่
เพื่อพิสูจน์ความสามารถและสร้างกำลังใจให้เกิดขึ้น
13. ในการพิจารณาความดีความชอบ ให้นำผลการปฏิบัติงานมาประกอบการพิจารณา
ความดีความชอบด้วย

ด้านการสร้างปฏิสัมพันธ์

ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 ด้านการสร้างปฏิสัมพันธ์ ผู้ให้สัมภาษณ์
มีแนวคิดและแนวทางในการปฏิบัติ ดังนี้

ผู้บริหารคนที่ 1 กล่าวว่า ในการสร้างปฏิสัมพันธ์จะต้องให้ความเป็นกันเอง มีปัญหาอะไร
ให้หันหน้าเข้าหากัน พูดคุยทำความเข้าใจกันและกัน ไม่ใช่คำพูดที่ว่ากล่าวตักเตือนที่รุนแรง
การพูดคุยกันเน้นการใช้คำพูดที่เป็นทางบวกเพื่อให้กำลังใจกันและกัน ไม่ใช่คำพูดที่บั่นทอนจิตใจกัน
จนหมดกำลังใจในการทำงาน ก่อนพูดทุกครั้งต้องพิจารณาอย่างรอบคอบแล้วจึงพูดออกมา เพื่อ
ไม่ให้เกิดปัญหาตามมาทีหลัง เพราะคำพูดเมื่อเราพูดออกไปแล้วไม่สามารถแก้ไขหรือพูดใหม่ให้
ถูกใจคนฟังได้ ที่สำคัญการพูดโดยไม่คิดให้ดีก่อนสิ่งที่ตามมาคือความรู้สึกที่ไม่ดีต่อกันที่เกิดขึ้นใน
ใจ ส่วนการมอบหมายสั่งงานจะใช้วิธีประชุมชี้แจง วางแผนร่วมกัน เข้าใจไปในแนวทางเดียวกัน
หลังจากนั้นจะออกคำสั่งเป็นลายลักษณ์อักษรอีกครั้งหนึ่ง

ผู้บริหารคนที่ 2 กล่าวว่า กระบวนการสร้างปฏิสัมพันธ์ คือการพบปะ พูดคุย เสนอแนะ ในการสร้างปฏิสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในองค์กรเราจะต้องเริ่มจากการศึกษาบุคลากรของเราก่อนว่า เป็นใคร มาจากไหน ภูมิหลังเป็นเช่นไร เปรียบเสมือนการที่ครูศึกษานักเรียนเป็นรายบุคคล ผู้บริหารก็ต้องศึกษาครูเป็นรายบุคคลเช่นกัน เพราะคนเราทุกคนมาจากคนละที่ ลักษณะความเป็นอยู่ ก็จะแตกต่างกัน นับถือศาสนาคนละศาสนาหลักคำสอนก็จะแตกต่างกัน ในการบริหารคนเรา จะพบว่าวัยในการทำงานก็แตกต่างกัน อุปนิสัย ความคิดก็จะแตกต่างกัน ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างวัย ซึ่งเราจะเห็นว่าในปัจจุบันบุคลากรที่มีอายุน้อยซึ่งเป็นคนรุ่นใหม่จะทำอะไรไว ทำงานเร็ว ใช้เทคโนโลยีคล่อง ส่วนวัยผู้ใหญ่จะทำงานแบบกระต่าย ทำช้าบ่อย ๆ ไม่เก่งเทคโนโลยี การที่เรา จะลดช่องว่างระหว่างวัยทำงานทั้ง 2 กลุ่มนี้ให้ทำงานร่วมกันได้ โดยการมอบหมายงานให้ทำร่วมกัน ให้เด็กรุ่นใหม่ที่เก่งเทคโนโลยีได้แสดงความสามารถโดยการช่วยคนรุ่นเก่าอย่างเต็มที่ และคนรุ่นเก่า ที่มีความชำนาญในการคาดการณ์สถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นเป็นผู้ให้คำแนะนำโดยใช้ประสบการณ์ มาเป็นตัวช่วยในการแนะนำแนวทางในการทำงานให้เด็กรุ่นใหม่ เมื่อทำให้บุคลากร 2 วัยทำงาน ร่วมกันได้ก็จะลดช่องว่างระหว่างการทำงานและเกิดปฏิสัมพันธ์ในการทำงานมากขึ้น

ผู้บริหารคนที่ 3 กล่าวว่า ต้องเริ่มจากการสร้างความสนิทสนมคุ้นเคย มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับ ลูกน้องทุกคน ปฏิบัติต่อกันเหมือนเป็นเพื่อนร่วมงาน การพูดการแสดงออกไปในทางบวก เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน มีความยุติธรรมกับทุกคน ไม่หุบเบา ไม่เชื่อคนง่าย หนักแน่น มั่นคง ตัดสินใจด้วยเหตุผล ไม่ใช่อารมณ์

ผู้บริหารคนที่ 4 กล่าวว่า ในการสร้างปฏิสัมพันธ์จะใช้คำว่า ฟิน้องกับเพื่อนร่วมงาน เมื่อต้องการขอความร่วมมือหรือต้องการสั่งการให้ทุกคนปฏิบัติงาน จะใช้วิธีการประชุมหรือปรึกษาหารือกับเจ้าของงานก่อน และมอบหมายงานในที่ประชุม พร้อมทั้งออกคำสั่งมอบหมายงาน อีกครั้งหนึ่ง ซึ่งการมอบหมายงานจะต้องที่ชัดเจน ไม่กำกวม มีรายละเอียดสมบูรณ์ ไม่ขัดแย้งกับการมอบหมายงานเดิมที่มอบหมายไปแล้ว งานที่ได้รับมอบหมายครูทุกคนจะต้องมีความเข้าใจไป ในแนวทางเดียวกัน ขณะที่ประชุมวางแผนหรือสรุปงานจะเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น เพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ในการทำงานทุกครั้งจะต้องเข้าไปร่วม ทำงานกับทุกคน ทุกงาน เพื่อให้ทุกคนมีกำลังใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน

ผู้บริหารคนที่ 5 กล่าวว่า การเป็นผู้บริหารไม่จำเป็นต้องเก่ง แต่ต้องรู้ทุกเรื่อง ถ้าไม่มั่นใจ ในเรื่องใด ๆ ต้องหาวิธีหลีกเลี่ยง เช่น ในส่วนนี้ผอ.ยังไม่มั่นใจขออนุญาตศึกษาเพิ่มเติมก่อน ในการทำงานให้ประสบความสำเร็จต้องเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความคิดเห็น มีการทำ PLC เพื่อรับทราบปัญหาและหาแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน เมื่อได้รับฟังข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ จะต้อง ไม่หุบเบา ต้องพิจารณาก่อนตัดสินใจ ผู้บริหารที่รับฟังได้แต่อย่าเชื่อทั้งหมด เพราะไม่เช่นนั้นจะทำให้

ผู้ที่ถูกกล่าวถึงแล้วไม่เป็นความจริงจะรู้สึกน้อยใจและหมดกำลังใจในการทำงาน ในการสั่งงานหรือมอบหมายงานจะต้องสั่งงานให้ชัดเจน ไม่กำกวม รายละเอียดครบถ้วน หากผู้ปฏิบัติมีข้อสงสัยสามารถชี้แจงได้ในทันที และถ้าปฏิบัติงานแล้วเกิดปัญหาผู้บริหารจะต้อง ไม่เพิกเฉย แต่ต้องให้ความช่วยเหลือในทันทีเช่นกัน

ผู้บริหารคนที่ 6 กล่าวว่า การสร้างปฏิสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรเราจะต้องเริ่มจากการใช้คำพูดที่สร้างสรรค์ ฉันทน์พี่น้อง ฉันทน์เพื่อนร่วมงาน ผู้บริหารที่บริหารงานประสบความสำเร็จนั้นจะต้องเป็นผู้ที่รู้จักการใช้คำพูด พูดแล้วผู้ฟังมีกำลังใจในการทำงาน พูดแล้วเข้าใจไปในแนวทางเดียว ไม่พูดกลับไปกลับมาจนทุกคนเกิดความสับสน ไม่ใช่คำพูดที่รุนแรงจนผู้ฟังยังกังวลปัญหาหมดกำลังใจในการทำงานที่สำคัญผู้บริหารก่อนจะพูดอะไรต้องคิดก่อนพูด เพราะคำพูดที่เราพูดไปแล้วไม่สามารถเปลี่ยนได้ ถ้าพูดไม่ดีบางครั้งอาจเป็นการทำลายองค์กรตลอดไป

ผู้บริหารคนที่ 7 กล่าวว่า ผู้บริหารต้องมีศิลปะในการพูดเพื่อสร้างความรักความสามัคคีให้เกิดขึ้นในโรงเรียน การพูดต้องพูดให้ชัดเจน พูดด้วยความจริงใจ พูดแบบที่แบบน้องหลีกเลี่ยงการพูดในรูปแบบที่ทำให้รู้สึกว่าการสั่งใช้อำนาจ การสั่งงานใช้วิธีการขอความร่วมมือให้ช่วยทำงานไม่ใช่สั่งงาน เพราะจะทำให้เขา รู้สึกว่าเขาต้องทำเพราะถูกสั่ง เพราะหน้าที่ ไม่ใช่ทำเพราะความเต็มใจที่จะทำ

ผู้บริหารคนที่ 8 กล่าวว่า ในการสร้างปฏิสัมพันธ์อันดีให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียน ผู้บริหารจะต้องรู้จักการวางตัวที่เหมาะสม รู้บทบาทหน้าที่ของผู้บริหาร ไม่พูดเล่นจนขาดการนับถือจากบุคลากรในโรงเรียน แต่ในขณะที่เดียวกันการมอบหมายงาน การสั่งงานก็ต้องเป็นแบบกัลยาณมิตรและให้กำลังใจกับครูและทุกคนในโรงเรียน หลีกเลี่ยงการมอบหมายงานที่เป็นลักษณะการบังคับให้ทำ แต่ต้องหาวิธีมอบหมายงานที่ทุกคนรู้สึกอยากทำงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มใจ

ผู้บริหารคนที่ 9 กล่าวว่า การสร้างปฏิสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นภายในโรงเรียนจะต้องสร้างความเชื่อถือ ความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นภายในองค์กรก่อน ในการพูดหรือสั่งการต่าง ๆ จะต้องคิดให้รอบคอบก่อนพูดทุกครั้ง รับรู้ข้อมูลอะไรมาจะต้องพิจารณาก่อนเชื่อ ไม่ฟังความข้างเดียวให้ความยุติธรรมแก่ทุกคน โดยสร้างให้เกิดความรักและความสามัคคีให้เกิดขึ้นภายในองค์กรให้รักโรงเรียนเหมือนบ้านของตนเอง ให้รักเพื่อนร่วมงานเหมือนคนในครอบครัว ให้รักนักเรียนเหมือนลูกของตนเอง

ผู้บริหารคนที่ 10 กล่าวว่า การสร้างปฏิสัมพันธ์ให้เกิดขึ้นในองค์กร จะต้องวางตัวให้เหมาะสม ไม่เอนเอียงไปฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง รับฟังความคิดเห็นของทุกคนได้ทุกเรื่อง แต่ต้องวิเคราะห์เรื่องที่ฟังก่อนที่จะเชื่อ และต้องรู้จักใช้ศิลป์และศาสตร์ในการค้นหาความจริงก่อนที่จะเชื่อ เช่น

ได้รับฟังข้อมูลจากฝ่ายหนึ่งที่กล่าวหาเพื่อนร่วมงานอีกฝ่ายหนึ่ง ก็จะต้องหาวิธีการพูดเพื่อสอบถามความจริงจากฝ่ายที่ถูกกล่าวหาด้วย โดยคำพูดที่ใช้จะต้องนุ่มนวล ไม่กระทบต่อความรู้สึกของผู้ที่ถูกถาม และไม่สร้างความบาดหมางให้เกิดขึ้นระหว่างผู้ที่ให้ข้อมูลในตอนต้นกับผู้ถูกกล่าวหา เมื่อได้ข้อมูลทั้ง 2 ฝ่ายแล้วให้นำมาวิเคราะห์ด้วยเหตุด้วยผลว่าข้อเท็จจริงเป็นอย่างไร

หลังจากนั้นผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ในภาพรวมสามารถสรุปแนวคิดและแนวทางในการปฏิบัติด้านการสร้างปฏิสัมพันธ์ ได้ดังนี้

1. สร้างความเชื่อถือ ความเชื่อมั่น สร้างความคุ้นเคย ความเป็นกันเอง และลดช่องว่างระหว่างบุคคลให้เกิดขึ้นในองค์กร
2. วางตัวให้เหมาะสม นำเชื่อถือ รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง
3. ศึกษาประวัติความเป็นมาของแต่ละบุคคล เพื่อให้รู้ภูมิหลังของแต่ละคน
4. ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถในทุกงาน แต่ไม่จำเป็นต้องเก่งในทุกเรื่อง รู้เพียงเพื่อสามารถตอบคำถามผู้ใต้บังคับบัญชาได้
5. ในการมอบหมายงานให้มีการประชุมวางแผนร่วมกัน เพื่อเปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน มีการรับฟังความคิดเห็นของกันและกัน
6. ส่งเสริมให้ใช้กระบวนการ PLC ในการทำงาน
7. เกิดปัญหาให้แก้ปัญหาทันที โดยให้ความยุติธรรมแก่ทุกคน มั่นคง ไม่หุเบา ไม่ใช้อารมณ์ในการตัดสินปัญหา
8. ได้รับข้อมูลอะไรต้องไม่ด่วนเชื่อ ไม่เอนเอียง ไม่เชื่อคนง่าย ต้องมีศิลป์และศาสตร์ในการพูด ในการถาม เพื่อค้นหาความจริง
9. ปลูกฝังให้ทุกคนมีความรัก ความสามัคคีกัน

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี