

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาในยุคเน็กซ์นอร์มัล โดยสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี ความสำคัญและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.1 ความหมายและความสำคัญของจิตวิญญาณและอุดมการณ์
  - 1.2 หลักการ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
  - 1.3 ผู้บริหารสถานศึกษาและการบริหารสถานศึกษา
  - 1.4 ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
  - 1.6 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา
2. ประสิทธิภาพของสถานศึกษาในยุคเน็กซ์นอร์มัล
  - 2.1 ความหมายและความสำคัญของวิถีชีวิตใหม่ในยุคเน็กซ์นอร์มัล
  - 2.2 ความหมายและความสำคัญของประสิทธิผลของสถานศึกษาในยุคเน็กซ์นอร์มัล
  - 2.3 องค์ประกอบของประสิทธิผลของสถานศึกษาในยุคเน็กซ์นอร์มัล
  - 2.4 แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของสถานศึกษาในยุคเน็กซ์นอร์มัล
3. บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษาสระแก้ว
  - 3.1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
  - 3.2 การกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาแบบสหวิทยาเขต
  - 3.3 การศึกษาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับโรงเรียนและระดับเขตพื้นที่
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยต่างประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยภายในประเทศ

### ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

นักวิชาการ นักวิจัยได้ให้ความหมาย คำจำกัดความ ความสำคัญของจิตวิญญาณและอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า รวบรวมในแต่ละหัวข้อตั้งรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ความหมายและความสำคัญของจิตวิญญาณและอุดมการณ์

จิตวิญญาณและอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษานั้นเป็นสิ่งที่มีความหมายลึกซึ้ง จึงจำเป็นต้องทำความเข้าใจและเรียนรู้เพื่อให้ได้ความหมายที่ถูกต้อง และนำไปพัฒนาจิตใจของตนเองหรือพัฒนาการทำงานในชีวิตประจำวันได้อย่างมีความภาคภูมิใจดังต่อไปนี้

#### ความหมายของจิตวิญญาณ

จากการศึกษาค้นคว้า มีผู้ให้ความหมายและคำจำกัดความของคำว่า “จิตวิญญาณ” ไว้อย่างหลากหลายซึ่งสะท้อนถึงมุมมองและความเข้าใจที่แตกต่างกันไป เช่น ในโลกตะวันตกได้อธิบายคำว่า จิตวิญญาณ แยกออกเป็นสองส่วน ส่วนแรก ‘จิต’ หรือ Soul หมายถึง การเป็นมนุษย์ (Human Being) ส่วน ‘วิญญาณ’ หรือ Spirit หมายถึง การรับรู้ที่เกี่ยวกับพระเจ้าในรูปแบบของสิ่งศักดิ์สิทธิ์ซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งดี ๆ ที่เข้ามาช่วยในยามที่มนุษย์ประสบความยากลำบาก (Inspiresoul Thailand. 2564)

นิวัตต์ น้อยมณี และคณะ (2563 : 3 - 5) กล่าวว่า “จิตวิญญาณ คือ ความรู้สึกรู้จากส่วนลึกของมนุษย์ที่เป็นตัวกำกับให้มนุษย์ดำเนินชีวิตไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคม เกิดจากสติปัญญา ประสบการณ์ ความคิด ความเชื่อ ทั้งของตนเองและคำนิยมของสังคมรอบข้าง”

วรวรรณ จันทวิเมือง และทรงฤทธิ์ ทองมีขวัญ (2559 : 212) กล่าวถึง ความหมายของ ‘จิตวิญญาณ’ (Spirituality) นั้น หมายถึง การรู้จักและเข้าใจในตนเอง ตระหนัก เห็นคุณค่าที่แท้จริงของชีวิตสามารถค้นพบความหมายของชีวิต มีความหวัง ชัดเจนในการตั้งเป้าหมาย มีความเชื่อมั่น และศรัทธาต่อศาสนาหรือสิ่งที่มีคุณค่าสูงสุดในชีวิต และปฏิบัติตามคำสอนในศาสนาที่ตนนับถือ มีความสัมพันธ์ระหว่าง ภายในตนเอง ผู้อื่น และสิ่งรอบตัวอย่างเหมาะสม มีจิตขั้นสูง มีปัญญาสามารถรู้เท่าทันธรรมชาติของสรรพสิ่ง มีจิตที่ลดความเห็นแก่ตัว รู้จักเสียสละ เมตตา กรุณา เข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลงของชีวิตได้ ส่วนในพระพุทธศาสนาให้ความหมายของคำว่า ‘จิต’ หมายถึง จิตใจ วิญญาณ และมโน ส่วนคำว่า ‘วิญญาณ’ หมายถึง วิญญาณในชั้น 5 ที่ก่อเกิดจาก ตากับรูปประจวบกันเกิดความรู้สึกคือเห็น รูปขึ้น ก็เรียกว่า จักขุวิญญาณ รู้ทางตา (สมเด็จพระญาณสังวร สมเด็จพระสังฆราช. 2551)

มณฑล สรไกรกิติกุล และสุนันทา เสี่ยงไทย. (2556 : 131) กล่าวถึง จิตวิญญาณ นั้น หมายถึง สภาวะของมนุษย์ที่มีจิตใจสูงส่ง ลดการเห็นแก่ตัว

ระวีวรรณ พิไลเกียรติ และคณะ (2552 : 63) กล่าวถึงจิตวิญญาณไว้ว่า “เป็นมิติหนึ่งโดยธรรมชาติของมนุษย์ที่มีกระบวนการแบบไดนามิกซึ่งเริ่มต้นตั้งมีชีวิตจนกระทั่งเสียชีวิต”

สรุป จิตวิญญาณ หมายถึง สภาวะการรับรู้ด้านดี เชิงบวก สูงส่ง มีประโยชน์ต่อตนเอง และสังคมอย่างเป็นระบบ ที่อยู่ภายในจิตใจของมนุษย์โดยจะแสดงออกมาในด้านการใช้สติปัญญา ประสบการณ์ อารมณ์ และการกระทำเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

#### ความหมายของอุดมการณ์

ความหมายของอุดมการณ์นั้น สำนักงานราชบัณฑิตยสภา (2564) และพจนานุกรมไทย Com (2564) ให้ความหมายของคำว่า ‘อุดมการณ์’ ไว้ว่า เป็นหลักการที่วางระเบียบไว้เป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สถาบันพระปกเกล้า (2564) กล่าวไว้ว่า “อุดมการณ์นั้นเป็นความคิด ความเชื่อในการมองสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือเป็นความคิดของชนชั้นผู้นำที่เสนอต่อสมาชิกของสังคมเพื่อให้เกิดการยอมรับและถือปฏิบัติ

ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2535 : 153 - 154) ได้กล่าวไว้ว่า ‘อุดมการณ์’ หมายถึง ความเชื่อซึ่งไม่จำเป็นว่าความเชื่อนั้นจะเป็นความเชื่อที่ถูกตั้งด้วยเหตุผลหรือสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงเสมอไปความเชื่อที่เรียกว่าเป็นอุดมการณ์จะต้องเป็นระบบความคิดที่มีลักษณะสำคัญ ดังนี้ (1) ความเชื่อ นั้นได้รับการยอมรับร่วมกันในกลุ่มชน (2) ความเชื่อ นั้นต้องเกี่ยวกับเรื่องที่มีความสำคัญต่อกลุ่ม เช่น หลักเกณฑ์ในการประพฤติปฏิบัติตัวและดำเนินชีวิต (3) ความเชื่อ นั้นจะต้องเป็นความเชื่อที่คนหันเข้าหา และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดการประพฤติปฏิบัติอย่างสม่ำเสมอและในหลาย ๆ โอกาส และ (4) ความเชื่อ นั้นต้องมีส่วนช่วยในการยึดเหนี่ยวคนในกลุ่มไว้ด้วยกัน หรือ ช่วยสนับสนุนหรือให้คำแนะนำใช้เป็นข้ออ้างในการกิจการต่าง ๆ สอดคล้องกับส่วนราชบัณฑิตยสภาได้ให้ความหมายของคำว่า ‘อุดมการณ์’ ไว้ว่า ‘อุดม’ แปลว่า สูงสุด ยิ่ง, เลิศ ‘การณ์’ แปลว่า เหตุ ใ้เหตุผล สิ่งที่ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง แต่เมื่อนำสองคำนี้มารวมกันจะหมายถึง เรื่องที่สูงสุด หลักการที่วางระเบียบไว้เป็นแนวปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

โวแคปบุรารีคอตคอม (Vocabulary. com Online. 2022) กล่าวว่า “อุดมการณ์ หรือในภาษาอังกฤษจะใช้คำว่า ‘ideology’ หมายถึง ชุดของความคิดเห็นหรือความเชื่อของกลุ่มคนหรือเฉพาะบุคคล และโดยส่วนใหญ่จะพูดถึงความเชื่อในทางด้านการเมืองหรือชุดของความคิดที่สร้างสรรค์ที่แสดงลักษณะพิเศษทางด้านวัฒนธรรม”

แสดงตนฟอร์ด เอนไซโคลพีเดีย ออฟ ฟิโลสอ โซฟี (Stanford Encyclopedia of Philosophy Online. 2022) กล่าวถึงความหมายของอุดมการณ์ไว้ว่า “อุดมการณ์ หมายถึง ความคิดสร้างสรรค์ชนิดหนึ่งที่มีความพิเศษที่ไม่ได้เป็นองค์ความรู้แต่จะเกี่ยวข้องกับทรรศนะทางด้านการเมือง

เหมาะกับความสนใจของผู้คน หรือบทบาทที่แสดงออกที่มีความสัมพันธ์กับสถาบันเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และกฎหมาย”

สรุป อุดมการณ์ หมายถึง ความเชื่อหรือแนวคิดอย่างสร้างสรรค์ของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่เกี่ยวข้องกับการเมืองจนได้รับการยอมรับร่วมกันจากสังคมเพื่อเป็นแนวทางให้กับคนที่จะประพฤติปฏิบัติตนตามระเบียบหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้

จากการศึกษาและทำความเข้าใจกับความหมายของจิตวิญญาณและอุดมการณ์จึงสรุปได้ว่าทั้งสองอย่างนี้มีความเหมือนกันในเรื่องของสภาวะที่อยู่ภายในของมนุษย์ที่แสดงออกโดยผ่านกระบวนการทางด้านการรับรู้ การใช้ความคิดและสติปัญญาเพื่อการดำเนินชีวิต การทำงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ต่างกันตรงที่ จิตวิญญาณจะเน้นและให้คุณค่ากับจิตใจที่สูงส่งเป็นตัวนำในการทำงาน พร้อมทั้งจะอุทิศตน เสียสละเพื่อให้เป้าหมายสำเร็จลุล่วง ส่วนอุดมการณ์จะให้ความสำคัญกับความเชื่อและแนวคิดอย่างสร้างสรรค์ โดยเฉพาะที่เกี่ยวข้องกับการเมืองที่อยู่บนพื้นฐานของหลักการ ระเบียบ โดยการยอมรับของคนในกลุ่มหรือองค์กร มีความสำคัญต่อการประพฤติปฏิบัติตนและดำเนินชีวิต เป็นทางเลือกที่ใช้ในกำหนดรูปแบบของการปฏิบัติตนที่ยั่งยืน และสามารถยึดเหนี่ยวคนในกลุ่มไว้ด้วยกัน

#### ความสำคัญของจิตวิญญาณและอุดมการณ์

ชวิน ศิลาพันธ์ และรัตติกรณ์ จงวิศาล (2564 : 98 - 100) กล่าวถึงความสำคัญของจิตวิญญาณไว้ว่า “จิตวิญญาณเป็นวัฒนธรรมอย่างหนึ่งขององค์กร (روبบิน แอนด์ จั๊ดด์ (Robbin and Judge 2017)) ที่ใช้เป็นแบบแผนให้คนในองค์กรได้ยอมรับและถือปฏิบัติร่วมกัน และเป็นแนวทางเพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ”

เว็บไซต์บ้านจอมยุทธ (ออนไลน์. 2565) ให้ความหมายของ ‘อุดมการณ์’ นั้นหมายถึงความสำคัญในด้านการเป็นแรงกระตุ้น แรงบันดาลใจ และแรงผลักดันให้ทำงานในหน้าที่ที่ได้รับผิดชอบมีลักษณะของความเชื่อมั่นถ้อยมั่นที่มีความแน่นอนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันซึ่งมีอิทธิพลในการสร้างทัศนคติและพฤติกรรมของคนเราให้เป็นไปในแนวใดแนวหนึ่ง

พระครูสุนทรธรรมโสภณ และคณะ (2560 : 58 - 61) กล่าวถึง อุดมการณ์นั้นเป็น ‘อุดมคติ’ อันสูงสุดที่มีธรรมเป็นฐานที่ผู้บริหารจะต้องมีการพัฒนาเพื่อให้เห็นทุกสิ่งทุกอย่างเป็นระบบและกระบวนการตั้งแต่การกระจายใจรู้ การเกิดของปัญหา การหาแนวทางแก้ไข และลงมือปฏิบัติด้วยความเอาใจใส่และจริงจังโดยจงใจให้บุคลากรในองค์กรทำงานจนบรรลุเป้าหมายและมีความสุขดังที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ จิตวิญญาณและอุดมการณ์จึงเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกถึงความเป็นตัวตนของมนุษย์เราที่แสดงให้เห็นถึงการดำรงชีวิตอยู่อย่างมีความหมายและมีคุณค่าโดยเฉพาะอย่างยิ่งภายใต้สถานการณ์ที่ทั่วโลกเผชิญกับยุคนิวนอร์มัลที่แตกต่างไปจากเดิม เนื่องจาก จิตวิญญาณและอุดมการณ์เป็นแรงผลักดันภายในของบุคคลที่สร้างคุณค่าและความหมายในการทำงานและดำเนินชีวิตอยู่ในสังคมให้ประสบความสำเร็จ การที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งขาดซึ่งจิตวิญญาณและอุดมการณ์ก็เป็นเรื่องยากที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จได้ ดังที่ โทมัส ฮัตชินสัน และ นภนาท อนุพงศ์พัฒน์ (2550 : 12 - 14 ) กล่าวถึงความสำคัญของจิตวิญญาณที่มีผลต่อการทำงานไว้ว่า “การทำงานเป็นกิจกรรมสำคัญที่ทำให้มนุษย์ได้ตระหนักถึงศักยภาพและผลสำเร็จจากการทำงานของตนเองทำให้งานกลายเป็นสิ่งที่มีความหมายต่อชีวิตการทำงานจึงสามารถที่จะยกระดับจิตวิญญาณของความเป็นมนุษย์ให้สูงขึ้นและทำให้มนุษย์สามารถเข้าถึงคุณค่าและศักยภาพสูงสุดของตนเองได้”

เช่นเดียวกัน จิตวิญญาณและอุดมการณ์ก็ย่อมมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา เพราะการบริหารงานในสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID 19) ผู้บริหารจะต้องอาศัยสติปัญญา การรับรู้ ความเชื่อ ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ต่าง ๆ รวมไปถึงคุณธรรมจริยธรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำทางด้านจิตวิญญาณและอุดมการณ์จะต้องนำสิ่งเหล่านี้ไปบริหารงานให้มีประสิทธิภาพและมีคุณภาพ มีหลักการและระเบียบแบบแผน ได้รับการยอมรับ เน้นการทำคุณงามความดีเพื่อเกิดผลดีต่อการศึกษาและบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

#### หลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในสภาพปัจจุบันที่มีแต่ปัญหาและความท้าทายให้กับผู้บริหารสถานศึกษายุคใหม่ต้องใช้ความรู้ความสามารถจัดการกับปัญหาและเชี่ยวชาญสถานการณ์ให้ดีขึ้นกว่าเดิมนั้นไม่ใช่เรื่องง่าย ๆ เพราะจะต้องใช้ความรู้และสติปัญญาในการแก้ปัญหา แต่ในความเป็นจริงสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นไม่น้อยกว่าก็คือ “ความเป็นผู้นำ” ที่จะนำพาบุคลากรในสถานศึกษาฝ่าฟันปัญหาและอุปสรรคซึ่งในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยขอเสนอเกี่ยวกับหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อที่จะให้มีความรู้ความเข้าใจมากกว่านี้ ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ความหมายของภาวะผู้นำ

ผู้นำถือว่าเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่จะทำให้งาน องค์กร และสถานศึกษาดำเนินงานต่าง ๆ ให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเอาไว้ซึ่งมีนักวิชาการและนักวิจัยได้อธิบายและให้ความหมายของคำว่า ‘ภาวะผู้นำ’ ที่แตกต่างและหลากหลายซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

เว็บไซต์ไทยวินเนอร์ (ออนไลน์. 2564) ให้ความหมายของ ‘ภาวะผู้นำ’ คือความสามารถของบุคคลในการนำผู้ติดตามหรือสมาชิกในองค์กรเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ผู้นำที่ดีต้องมีความสามารถในการตัดสินใจที่ดี สามารถสร้างและสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนได้และสามารถชักจูงผู้ติดตามไปสู่เป้าหมายร่วมที่ผู้นำคนเดียวไม่สามารถทำได้

สุระพรรณ พนมฤทธิ์ และเพ็ญพรรณ พิทักษ์สงคราม (2564 : 205) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะหรือความสามารถของบุคคลที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวได้

พรชัย ศักดานุวัฒน์วงศ์ (2563 : 309) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความรับผิดชอบของบุคคลที่มีต่อสังคม โดยใช้หลักการขับเคลื่อนทางจริยธรรมและพื้นฐานค่านิยมในการเชื่อมโยงกับบุคคลต่าง ๆ โดยยกระดับความผูกพันที่ แรงจูงใจ เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสังคมในทางบวก

สุทธิพงษ์ ศรีวิชัย และคณะ (2561 : 70) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ “เป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ความสามารถและลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำจะสามารถทำให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ มีประสิทธิภาพ”

สิรินารถ แววสง่า (2557 : 103 - 108) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้บริหารใช้ความสามารถในการกระตุ้นชี้แนะให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

เคมบริดจ์ ดิกชันนารี (Cambridge Dictionary Online. 2022) ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง รูปแบบคุณลักษณะเฉพาะที่ทำให้เป็นผู้นำที่ดี”

แพร์รี่ แพรทท์ (Pary Pratt Online. 2017) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง “ความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีอิทธิพลและแนะนำให้ผู้ตามหรือสมาชิกในองค์กรปฏิบัติตาม”

โรบิน แอนด์ จัจจ์ (Robin and Judge Online. 2009) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง “ความสามารถในการมีอิทธิพลเหนือกลุ่มเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่วางไว้ได้”

ยุก (Yukl. 1998) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า “กระบวนการโดยการอาศัยการใช้อิทธิพลและการใช้อำนาจหน้าที่ โดยบุคคลเหนือผู้อื่นเพื่อการชี้แนะหรือนำทางเพื่อวางโครงสร้างงานหรือเพื่อส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมและความสัมพันธ์ต่าง ๆ ในกลุ่มองค์กร”

กรีนเบิร์ก แอนด์ บารอน (Greenberg and Baron Online. 1997) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า “เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อสมาชิกในกลุ่มเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กลุ่มหรือองค์กรได้กำหนดไว้”

สรุป ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง คุณลักษณะเฉพาะประจำตัวของผู้นำที่แสดงออกถึงความสามารถในด้านต่าง ๆ เพื่อกระตุ้น แนะนำ ชักจูง หรือโน้มน้าวให้ผู้อื่นหรือสมาชิกในองค์กรร่วมมือในการปฏิบัติงานจนบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

### ความสำคัญของภาวะผู้นำ

การที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะปฏิบัติงานในหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้โดยจะต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญในการส่งเสริม นั่นก็คือ การมีภาวะผู้นำ เพราะสิ่งนี้จะเป็แรงผลักดันและกระตุ้นภายในเพื่อให้ผู้บริหารสามารถแสดงถึงศักยภาพในการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังที่ สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2565) ได้ให้ความหมายถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า องค์กรยุคใหม่ไม่ว่าจะขนาดใหญ่ กลาง หรือเล็กจะประสบความสำเร็จได้นั้น หัวใจสำคัญหรือคำตอบสุดท้ายอยู่ที่ผู้นำซึ่งผู้นำต้องรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของโลก

พงศ์ ศาสตร์ ราชจันทร์ (2564 : 369) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำ ไว้ว่าเป็นกระบวนการอย่างหนึ่ง ที่สร้างความชัดเจนให้กับองค์กรและผู้ร่วมงานให้รับรู้ว่าจะไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงองค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็ทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จในสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ภราดร แก้วบุตรดี และคณะ (2564 : 283 - 295) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า องค์กรใดที่มีการจัดการที่ดีในปัจจุบันส่วนเกิดจากผู้นำที่เก่งและประมิติทธิภาพ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน สามารถสื่อสารทั้งภายในและระหว่างองค์กร และสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมกันจากใจ ในการนำพาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้าและลดความขัดแย้งในการประสานงานกับบุคคลรอบข้าง

ดาวรรณ ถวิลการ (2561 : 4) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นกุญแจสำคัญ ในการปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษาไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีความสำคัญต่อทีมงาน และองค์กร มีความจำเป็นในการขับเคลื่อน การพัฒนาวิชาชีพ และสร้างการมีส่วนร่วม เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้บรรลุข้อตกลงตามวัตถุประสงค์ร่วมกันขององค์กร เป็นความสามารถที่ขับเคลื่อนหรือมีอิทธิพลต่อผู้อื่นให้มุ่งสู่ความสำเร็จสู่เป้าหมายของตนเองและเป้าหมายของกลุ่มได้

นิธย์ บูหงามงคล (2560) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า “ผู้นำเป็นบุคคลสำหรับที่สุด ในสถานศึกษาโดยการใช้ความสามารถของตนเองในการเปลี่ยนแปลงสถานศึกษา และมีอิทธิพลต่อบรรยากาศภายในสถานศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน รวมไปถึงการส่งเสริมให้โรงเรียนเป็นสถานที่แห่งการเรียนรู้ เกิดผลต่อระบบและอนาคตของสถานศึกษา”

จันทนา แสนสุข (2557 : 35) กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีผลอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรหากองค์กรใดมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ รวมทั้งมีคุณธรรมจริยธรรม องค์กรนั้นจะไปได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) จึงจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สิรินารถ แววงง่า (2557 : 103 – 108) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในสถานศึกษาเพราะผู้นำที่ไร้ซึ่งประสิทธิภาพในการทำงานก็ย่อมจะบั่นทอนขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงานจนทำให้การปฏิบัติงานนั้นด้อยประสิทธิภาพแต่ในทางกลับกันถ้าผู้นำมีความรู้ความสามารถ รอบรู้ในทุก ๆ เรื่อง ก็อาจจะมีผลทำให้เปลี่ยนลักษณะของผู้ปฏิบัติงานให้กลับเปลี่ยนเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นในการทำงาน และช่วยให้สถานศึกษาประสบความสำเร็จ ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ความเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งที่จะต้องให้สถานศึกษาปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำ มีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรหรือสถานศึกษาในการนำไปสู่ความสำเร็จโดยอาศัยความรู้ความสามารถ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ ความมุ่งมั่นทุ่มเท เพื่อเปลี่ยนแปลงองค์กรและสถานศึกษาไปในทางที่ดี สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการช่วยกันคิดช่วยกันทำในองค์กร ทำให้สมาชิกในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดี และทำงานด้วยความเต็มใจจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### **ผู้บริหารสถานศึกษาและการบริหารสถานศึกษาในยุคนิวนอร์มัล**

การที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้ได้ดีและมีประสิทธิภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานได้นั้นจะต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการทำงานต่าง ๆ อย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพซึ่งหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่หลาย ๆ ฝ่ายยอมรับและพูดเป็นไปในแนวทางเดียวกันก็คือ “ผู้บริหารสถานศึกษา” ซึ่งผู้วิจัยจะขอเสนอในส่วนของ ความหมาย ความสำคัญ และการทำงานในหน้าที่การบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### **ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา**

นิรมล รอดไพ และวรกฤต เกื้อนช้าง (2564 : 57) ให้ความหมายของ ผู้บริหารสถานศึกษานั้นหมายถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาที่มีคุณลักษณะด้านวิชาชีพและคุณลักษณะส่วนบุคคลซึ่งมีความสามารถในการบริหารจัดการ การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบายที่ได้รับมอบหมายหรือตามแผนปฏิบัติการที่ได้วางไว้



พระมหาสมบุรณ์ สุขมโม (2557 : 89) ได้ให้ความหมาย ผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึง “ผู้นำที่จะสั่งการและวางกรอบทิศทางการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาให้เป็นไปตามกฎหมายและนโยบายของภาครัฐ

อาคม มากมีทรัพย์ (2556 : 42) กล่าวถึงความหมายของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า “เป็นบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาโดยการนำสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจขององค์กรซึ่งจะต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีจรรยาบรรณ มีคุณธรรม และคุณลักษณะเฉพาะใช้กระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและองค์กรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา”

สรุป ผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่บริหารจัดการเรื่องต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นของรัฐบาลและเอกชนให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้

#### ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

ภคพร เลิกนอก และเอกราช โหมยิตพิมานเวช (2564 : 3) กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารไว้ว่า “ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดทางการศึกษาในสถานศึกษาที่จะสามารถดำเนินการให้หลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ในโรงเรียนเกิดขึ้นได้สำเร็จอย่างสมบูรณ์ครบถ้วน ในกระบวนการและเมื่อโลกมีความเจริญก้าวหน้าเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาย่อมมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย”

สุวิมล โพธิ์กลิ่น (2564 : 979) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นกลไกหลักที่สำคัญมากของระบบการศึกษา เป็นศูนย์กลางของครูและนักเรียน และเผชิญกับความหลากหลายในการบริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบัน

อภิญา กองสุข และวรพล คล่องเชิงสร (2564 : 2) กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า “ผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีคุณภาพและนำพาครูและบุคลากรในสถานศึกษาให้ดำเนินงานสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย”

ชลิตา ทวีโชคนิมิต และชวัน ภารังกุล (2563 : 3) กล่าวว่า “ปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการดำเนินของสถานศึกษา ก็คือ ‘ผู้บริหารสถานศึกษา’ เพราะเป็นกลไกสำคัญในการดำเนินงานของโรงเรียน”

บรรจง ลาเวลี (2560 : 207) กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า “เป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงสุดต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษาประสิทธิภาพของการบริหารและประสิทธิผลของสถานศึกษาและเป็นตัวแปรที่สำคัญในด้านการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ”

ชัยยนต์ เพาพาน (2558 : 2 - 3) กล่าวถึงความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ในยุคปัจจุบัน ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญต่อบุคลากรภายในสำหรับการกำหนดทิศทางนโยบายและนำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ นอกจากนี้ ยังมีบทบาทที่สำคัญในเรื่องของการปรับเปลี่ยนบทบาทจากการเป็นผู้ที่คอยควบคุมมาเป็นผู้ที่วางแนวทาง การปฏิบัติงานของบุคลากรมีความเข้าใจในความหลากหลายทางวัฒนธรรมและการบริหารจัดการเชิงรุก ยึดหลักการมีส่วนร่วม ปรบองค์กรให้เป็นองค์กรขนาดเล็ก เสริมสร้างการมีส่วนร่วมทางการศึกษา

สรุป ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทและมีความสำคัญที่สุดในสถานศึกษา เป็นศูนย์กลางของครูและนักเรียนเพื่อกำหนดนโยบายและทิศทางในการจัดการศึกษาให้กับผู้เรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

กฤษณะ ไกรสี (2564 : 48) สรุปความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า “เป็นกระบวนการขั้นตอน วิธีการปฏิบัติ เทคนิค การผสมผสานวิชาการ การบริหารทุก ๆ อย่างเข้าด้วยกัน ร่วมมือกันให้เกิดผลทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของสถานศึกษา”

จงดี เพชรสังคุณ และจุฬาพรรณภรณ์ (2564 : 602) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษานั้นเป็นกระบวนการต่าง ๆ ในการดำเนินการของกลุ่มบุคคลเพื่อการบริหารพลเมืองโดยมีวัตถุประสงค์ให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสำคัญ ทั้งนี้เพราะผู้บริหารมีอำนาจหน้าที่ในการกำหนดนโยบายและการตัดสินใจในระดับสถานศึกษา เพื่อให้เป็นผู้มีคุณภาพ มีความรอบรู้ ความสามารถ ทักษะ การตัดสินใจ การวางแผนงานตามกระบวนการอย่างมีระบบตามที่สังคมต้องการ และเป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องสามารถนำองค์กรให้คงอยู่

จิตรจรรุญ ทรงวิทยา (2561 : 41 - 57) กล่าวถึงความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า “เป็นการดำเนินงานทุกอย่างในโรงเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายการศึกษาหรือจุดมุ่งหมายของหลักสูตร เช่น ทำให้นักเรียนมีสุขภาพที่ดี มีคุณธรรมและเป็นพลเมืองที่ดี สามารถใช้ประโยชน์ของวิชาที่เรียนมีความสำคัญเกี่ยวกับเศรษฐกิจและมีส่วนร่วมในการพัฒนาสังคม”

อนงค์ จำปาจร (2561 : 56) ให้ความหมายของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่า “กิจกรรมต่าง ๆ ที่บุคคลหลายคนร่วมกันดำเนินการเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรมเพื่อให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคมโดยกระบวนการต่าง ๆ ที่อาศัยทรัพยากรตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ อย่างเหมาะสม”

มลวิภาพ ลิขเรศ (2559 : 117) อธิบายถึงความหมายของการบริหารสถานศึกษาอย่างละเอียดว่า เป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่ต้องดำเนินการทุกอย่างในสถานศึกษา ตั้งแต่การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานบุคคล การบริหารงานอาคารสถานที่ การบริหารงานธุรการและการเงิน การบริหารงานกิจการนักเรียนและนักศึกษา และงานด้านความสัมพันธ์กับชุมชนเพื่อพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่ บุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ เจตคติ พฤติกรรม คุณธรรม ให้มีค่านิยมตรงกันกับความต้องการของสังคม โดยใช้กระบวนการอย่างมีระเบียบและใช้ทรัพยากร ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ที่เหมาะสม เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่บุคคลในสถานศึกษาร่วมกำหนดไว้

อุษณี ชมบุญ และสัมมา ราชนิษฐ์ (2556 : 185) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษานั้นเป็นกระบวนการดำเนินการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ที่ประกอบด้วย การบริหารงานวิชาการ การบริหารบุคคล การบริหารงบประมาณ และการบริหารงานทั่วไปให้เกิดประสิทธิผลของสถานศึกษา

แอน ไพเบริน เครค (Anne Pyburn Craiq Online. 2018) กล่าวถึงความหมายของการบริหารสถานศึกษาแบบสั้น กระชับว่า “เป็นการศึกษาและฝึกฝนการจัดการทรัพยากร ภาระงานต่าง ๆ และการสื่อสารที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร โรงเรียน”

กล่าวโดยสรุป การบริหารสถานศึกษาจึงหมายถึง กระบวนการบริหารจัดการต่าง ๆ ที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้ความรู้ความสามารถและทักษะในด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนางานด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ งานด้านบุคคล งานด้านบริหารทั่วไป เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อตัวผู้เรียนและสถานศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### **ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา**

อมรรัตน์ เตชะนอก (2563 : 367) อธิบายถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะในศตวรรษที่ 21 ไว้ว่า เป็นภาระที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะต้องรับผิดชอบจัดการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะการเรียนรู้และนวัตกรรม มีทักษะการใช้ชีวิตและทักษะด้านสารสนเทศ สื่อเทคโนโลยีสารสนเทศ และสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

รัตนา กาญจนพันธ์ (2563 : 549) กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษานั้นมีความสำคัญในฐานะที่เป็นกระบวนการดำเนินกิจกรรมด้านต่าง ๆ ของสถานศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย ผู้บริหาร ครู อาจารย์ และคณะบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ของชุมชนในท้องถิ่นเพื่อร่วมกันวางแผนจัดการศึกษาภายในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบตามมาตรฐาน มีคุณภาพให้แก่เยาวชนที่ทำให้เกิดการพัฒนาในทุก ๆ ด้าน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ และดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

สุนันท์ รุ่งอรุณแสงทอง (2561 : 26) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาไว้ว่าเป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญของสถานศึกษาในการบริหารจัดการศึกษาให้กับเยาวชนและประชาชนทั้งของรัฐและเอกชนอย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง โดยรับผิดชอบต่อการบรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

เอกชัย กี่สุขพันธ์ (ออนไลน์. 2559) ได้วิพากษ์ถึงความสำคัญของการบริหารสถานศึกษาในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ในปัจจุบันและในอนาคตอันใกล้เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเมื่อเปรียบเทียบกับอดีตซึ่งส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการสถานศึกษาดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องเปลี่ยนแนวคิดการบริหารงานของตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อให้สถานศึกษามีความทันสมัยสามารถบริหารจัดการสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพใน ทุก ๆ ด้าน

พระครูสังฆรักษ์ไชยรัตน์ ขจรตโน (2558 : 324) ให้ทัศนะเกี่ยวกับความสำคัญของการบริหารการศึกษาไว้ว่า การบริหารการจัดการศึกษาของสถานศึกษาจะประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของการจัดการศึกษาเพียงใดขึ้นอยู่กับการบริหารจัดการศึกษาโดยมีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบบริหารจัดการศึกษาให้เป็นอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลโดยอาศัยหลักการบริหารต่าง ๆ ตามสถานการณ์ของสถานศึกษา

สรุป ความสำคัญของการบริหารสถานศึกษานั้นเป็นภาระหน้าที่หลักประการหนึ่งของสถานศึกษาโดยตรงที่มีผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยอาศัยความร่วมมือจากครูและบุคลากรในสถานศึกษาในการทำงาน ที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้ความสามารถและทักษะตามมาตรฐานการศึกษาของชาติที่กำหนดไว้เพื่อนำไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข

**ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคเน็กซ์นอร์มัล**

**ความหมายภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา**

อมรรตน์ ผันสว่าง และจิราภรณ์ ผันสว่าง (2565 : 65) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติและความสามารถที่มีอยู่ภายในตัวบุคคลสะท้อนผลออกมาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นและเพื่ออนาคตที่ดีกว่าซึ่งคุณสมบัติข้อนี้สามารถเกิดขึ้นกับใครก็ได้

ภราดร แก้วบุตรดี และคณะ (2564 : 285) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำหรือที่มีภาวะผู้นำเป็นผู้ที่ชักจูง ใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้หรือกระตุ้นให้หรือชักนำเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยินดี เต็มใจ พร้อมใจ ยินดีในการกระทำ มีความกระตือรือร้นหรือร่วมดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งตามที่ผู้นำต้องการให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางที่เขาชักนำในการทำงานหรือดำเนินกิจกรรมที่ผู้นำนั้นรับผิดชอบ

เพชรพล สร้อยทอง และคณะ (2563 : 305) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่ผู้นำโน้มน้าวหรือ จูงใจบุคคลในองค์การให้ทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การร่วมกัน

พระครูเมตตามงคลวิศิษฐ์ (2563 : 238) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลในสถาบันใดก็ตามล้วนเป็นกระบวนการที่แสดงออกมาเพื่อปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มในระหว่างการปฏิบัติงานหรือให้ผู้อื่นในสถานการณ์เดียวกันในอันที่จะทำให้งิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ

วัฒน์ กัลป์ยาน์พัฒนกุล (2562 : 200) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่ผู้นำนั้นใช้ความรู้ความสามารถ ใช้สติปัญญาหรืออำนาจอิทธิพลต่าง ๆ ของผู้นำในการจูงใจ โน้มน้าวจิตใจผู้อื่นหรือชักนำพาผู้อื่นให้ร่วมปฏิบัติงาน

จักรี ศรีจารุเมธีญาณ (2561 : 268) ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำไว้ว่า เป็นความมีคุณธรรม มีคุณสมบัติในทางริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในการรวมเอากาย ใจของมวลชนหรือประสานร้อยรวมเอาคนจำนวนมากให้เห็นดีเห็นชอบแล้วดำเนินไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนาอันเดียวกันเป็นผู้คิดริเริ่มหรือยืนยันในสิ่งที่เกิดขึ้นหรือที่ผ่านมาแล้วว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม พร้อมทั้งมีความเป็นผู้เสียสละ กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรมก่อนบุคคลอื่น ๆ

พระปลัดสุระ ญาณโร (2561 : 76) ได้กล่าวไว้ว่า “ภาวะผู้นำนั้นหมายถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามและต้องได้รับผลเกินเป้าหมายที่กำหนด ทั้งศรัทธาความเชื่อ ความเชื่อมั่นและความต้องการของผู้ตามต้องการได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูงกว่า

สรุป ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจึงหมายถึง กระบวนการอย่างหนึ่ง que แสดงออกมาเป็นพฤติกรรมในเชิงบริหารอย่างสร้างสรรค์เพื่อใช้อิทธิพลในรูปแบบต่าง ๆ ในการชักจูงโน้มน้าวให้บุคลากรในองค์กรกระตือรือร้นทำงานด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายตาม that องค์กรกำหนดไว้

### ความสำคัญของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคเน็กซ์นอร์มัล

สิ่งหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาทำงานได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ก็คือ การมีภาวะผู้นำ เพราะสิ่งนี้จะแสดงออกถึงความสามารถผ่านทางกระบวนการบริหารจัดการการศึกษาในสถานศึกษาโดยใช้อำนาจหรืออิทธิพลที่มีอยู่ในรูปแบบต่าง ๆ มากกระตุ้น เร่งเร้า ชักจูงโน้มน้าว บุคลากรในสถานศึกษาให้คล้อยตาม ปฏิบัติตาม ยินดีที่ร่วม ยินดีที่ทำ หรือทำงานด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่โรงเรียนกำหนดไว้ ดังที่ นฤมล เพ็ญศิริวรรณ (2561 : 119 - 120) กล่าวว่า ปัจจัยที่สำคัญในการบริหารต่าง ๆ ให้บรรลุถึงจุดเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้นั้น ก็คือ ภาวะผู้นำ ถ้าผู้นำมีความสามารถในการเป็นผู้นำ เช่น มีความรู้ มีความสามารถรอบด้าน หรือมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมก็ย่อมจะทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้นำจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งจะต้องศึกษาทักษะต่าง ๆ ในการเป็นผู้นำ การที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้นั้นไม่ใช่เรื่องง่ายและไม่ใช่ว่าเรื่องยากหากผู้นำมีคุณธรรม มีความสามารถ มีทักษะและประสบการณ์

สุรศักดิ์ ปักกระโถ และคณะ (2561 : 120) ที่กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ว่า ผู้บริหารศึกษาถือเป็นบุคคลสำคัญในการพัฒนาปรับปรุงสถานศึกษาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความสำเร็จ ผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำเพราะภาวะผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงานของกลุ่มคน หน่วยงาน และองค์กรต่าง ๆ อีกทั้งภาวะผู้นำมีความเกี่ยวข้องและส่งผลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานร่วมกันของบุคคล ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำของตนเอง เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้เพียงเฉพาะแค่ ‘ภาวะผู้นำ’ ในการบริหารจัดการทุก ๆ เรื่องในสถานศึกษาคงไม่เพียงพอกับการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้เพราะในปัจจุบันมีความผันผวนของเทคโนโลยีสารสนเทศอย่างตลอดเวลา อีกทั้งสถานการณ์การแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด (Covid-19) ก็ยังไม่มีแนวโน้มที่จะคลี่คลายหรือแก้ไขได้อย่างทันที่วงที่ ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องมีความตระหนักในด้านการใช้วุฒิภาวะ ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่จะนำไปกระตุ้นจิตสำนึก ปลุกขวัญกำลังใจ และสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานให้สามารถปฏิบัติงานท่ามกลางสถานการณ์ที่กดดันและบีบบังคับให้สำเร็จบรรลุเป้าหมาย ดังนั้น ‘ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์’ จึงกลายเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเพราะ

ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ นั้นจะเป็นพลังผลักดันภายในที่สำคัญสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในการนำไปรับมือกับปัญหาและอุปสรรค นอกจากนี้ยังเป็นการแสดงออกถึงกระบวนการทำงานที่มีทิศทางในการทำงาน มีการวางแผนและเตรียมการอย่างเป็นขั้นตอนในการรับมือกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นในรูปแบบต่าง ๆ ทำให้เห็นถึงมุมมอง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การอุทิศตน เสียสละ ทุ่มเทให้กับการยกระดับคุณภาพทางการศึกษาให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา มีการโน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลให้สามารถทำงานได้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์ ตามที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาระบุไว้ในหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาไว้ว่า ผู้อำนวยการสถานศึกษาจะต้องได้รับการอบรมและพัฒนา ก่อนแต่งตั้ง เพื่อให้มีอุดมการณ์ วิสัยทัศน์ บุคลิกภาพ ความเป็นผู้นำ เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา (สำนักพัฒนาระบบบริหารงานบุคคลและนิติการ ออนไลน์, 2562)

อีกประการหนึ่งที่สำคัญก็คือ ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ นั้น ได้ให้ความสำคัญกับคุณค่าและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ที่พัฒนามาจากรูปแบบทฤษฎีแรงจูงใจภายใน เพื่อสร้างศักยภาพในการเปลี่ยนแปลงหน่วยงานหรือองค์กรเชิงบวกสำหรับการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพ ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณมีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการคือ วิสัยทัศน์ (Vision) ความหวัง/ศรัทธา (Hope/Faith) และความรักที่เห็นแก่ผู้อื่น (Altruistic Love) (Fry, 2003) กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ นั้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ซ่อนอยู่ภายใต้จิตสำนึกของผู้บริหารสถานศึกษาที่สามารถแสดงออกผ่านทาง การปฏิบัติงาน ในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาโดยผู้ร่วมงานสามารถประเมินได้จากการเสริมแรงและกระตุ้นทางจิตใจในด้านบวกให้ขวัญกำลังใจในการทำงาน โน้มน้าวจิตใจเพื่อให้ทำงานตามที่ร้องขอด้วยความเต็มใจหรือสมัครใจจนประสบความสำเร็จตามที่สถานศึกษาได้ตั้งเป้าหมายไว้ นอกจากนี้หากผู้บริหารสถานศึกษาค้นใดที่บริหารสถานศึกษาโดยปราศจากจิตวิญญาณและอุดมการณ์ก็ย่อมจะทำงานเหมือนกับคนที่ไร้ซึ่งจิตสำนึกและวิญญาณของการเป็นนักบริหารที่ดี ที่จะบ่งบอกถึงศักดิ์ศรีและการเป็นมนุษย์ผู้ประเสริฐ เป็นต้น

ดังนั้น ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ จึงหมายถึง คุณลักษณะเฉพาะประจำตัวของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงความรู้ความสามารถในด้านต่าง ๆ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ ความมุ่งมั่น ทุ่มเทเพื่อเปลี่ยนแปลงสถานศึกษาไปในทางที่ดี สร้างบรรยากาศการมีส่วนร่วมในการช่วยกันคิดช่วยกันทำหรือพัฒนาสถานศึกษาไปในทางที่ดีขึ้น ทำให้บุคลากรในสถานศึกษามีความสัมพันธ์ที่ดี และทำงานด้วยความเต็มใจโดยที่การกระทำนั้นมีคุณค่า

มีความหมายต่อตนเองและสถานศึกษา และแสดงถึงการมีตัวตนที่ชัดเจนในการทำงานจนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

### องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคเน็กซ์นอร์มัล

การบริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและลุล่วงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ไม่ใช่เรื่องง่ายที่กระทำได้โดยอาศัยแค่การลงมือคิดและปฏิบัติเท่านั้น แต่จะต้องอาศัยปัจจัยและองค์ประกอบต่าง ๆ มาสนับสนุนและส่งเสริมการปฏิบัติตามภารกิจ การฝึกฝนและเรียนรู้จนชำนาญและแตกฉาน อาศัยความมุ่งมั่น อุตุน และเพียรพยายามในการสร้างสิ่งเหล่านี้ให้เกิดขึ้น และสะสมอยู่ในตัวบุคคลอย่างยั่งยืนและสามารถดึงเอาศักยภาพที่อยู่ภายในมาใช้ในยามที่ต้องปฏิบัติงานตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม

การพัฒนาจิตวิญญาณและอุดมการณ์สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาจึงมีความสำคัญที่จะต้องตระหนัก ให้ความสำคัญ และปลูกฝังให้เห็นคุณค่าว่า “ผู้บริหารสถานศึกษาคนใดที่ทำงานแล้วปราศจากจิตวิญญาณและอุดมการณ์ก็ยากที่จะเป็นผู้บริหารที่ดีและประสบความสำเร็จได้” ดังนั้น ผู้วิจัยจึงขอเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาดังต่อไปนี้

นันทนา สุภาพคำ และประยูร แสงใส (2565 : 32) กล่าวว่า จิตวิญญาณและอุดมการณ์คือ ความเชื่อของต่อบางสิ่ง เช่น ศาสนา ทฤษฎีทางวิทยาศาสตร์ ปรัชญาชีวิต เป็นต้น ซึ่งจะเป็นสิ่งโน้มนำพฤติกรรมของมนุษย์ให้รักสิ่งต่าง ๆ ไม่น้อยกว่าการรักตนเอง เช่น รักผู้อื่น รักสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ผู้ที่มีสุขภาพทางจิตวิญญาณจึงเป็นผู้ที่มีความลดละความเห็นแก่ตัวมีความสุขปิติเมื่อได้ช่วยเหลือผู้อื่น มีสำนึกของสาธารณประโยชน์ซึ่งพิจารณาจากองค์ประกอบดังนี้

1. มีความหวัง ความศรัทธา
2. มีความรักในชีวิตและลงมือทำ
3. มุ่งมั่นในสิ่งที่ดีงาม
4. มีความกระตือรือร้นที่จะประสบความสำเร็จเชื่อมั่นในบางสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าตนเอง

และกล้าเสี่ยง

จริยญาภรณ์ ศรีจันคาร์ และจุฬาพรรณภรณ์(2564 : 321 - 352) ได้สรุปถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาจะประกอบไปด้วย

1. ด้านค่านิยม 2. ด้านเจตคติ และ 3. พฤติกรรมที่จำเป็นในการสร้างขวัญกำลังใจ แรงจูงใจภายในบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งจะทำให้บุคคลเหล่านั้นมีความรู้สึกที่ลึกซึ้งซึ่งในระดับจิตวิญญาณผ่านทางการเรียกร้อง Calling และแสดงความเป็นบุคคลากรภายในสถานศึกษา



พลวัต แสงสีงาม (2564 : 1 - 14) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 โดยมีข้อสรุปผลการวิจัยทางด้านภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยดังนี้

1. ด้านกำหนดวิสัยทัศน์ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสื่อสารวิสัยทัศน์ไปยังผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ผู้บริหารสถานศึกษาสะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาของโรงเรียนอย่างชัดเจนและผู้บริหารสถานศึกษาจัดประชุมเพื่อนำวิสัยทัศน์ลงสู่แผนปฏิบัติการประจำปี

2. ด้านการสร้างความหวัง กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถแก้ปัญหา ข้อขัดแย้งในสถานศึกษากรณีที่บุคลากรเข้าร้องเรียนได้ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรทำงานจนบรรลุเป้าหมายและผู้บริหารสถานศึกษาสามารถให้ความช่วยเหลือบุคลากรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์

3. ด้านการสร้างศรัทธา กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถตัดสินใจ คิดอย่างสมเหตุสมผลทำในสิ่งที่จำเป็นและมีประโยชน์ต่อสถานศึกษา ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในเป้าหมายขององค์กรอย่างชัดเจนเพื่อนำพาผู้ร่วมงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้และผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อด้วยปัญญาจากเหตุผลจากพฤติกรรมการทำงาน

ปรเมศร์ กลิ่นหอม และคณะ (2563 : 61 - 72) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ของผู้บริหารสถานศึกษาในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำจะประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ๆ ได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 ด้านการเสริมพลังภาวะผู้นำ มี 4 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

1. การพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองและผู้อื่น
2. การบูรณาการความรู้ความสามารถในการเป็นผู้นำ
3. การสื่อสารที่ดีและการทำงานเป็นทีม
4. การสร้างพลังเชิงบวกเพื่อผลสัมฤทธิ์ของงาน

องค์ประกอบที่ 2 ด้านสมรรถนะภาวะผู้นำ มีสามองค์ประกอบย่อย ได้แก่

1. สมรรถนะทางพหุวัฒนธรรม
2. สมรรถนะการสร้างสรรค์และนวัตกรรม
3. สมรรถนะในการใช้เทคโนโลยีและดิจิทัล

องค์ประกอบที่ 3 ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ มีสามองค์ประกอบย่อย ได้แก่

1. การกำกับตนเองและเป็นแบบอย่างที่ดี
2. การสร้างความร่วมมือในระดับสากล
3. การมีวิสัยทัศน์เชิงระบบในการพัฒนาองค์กร

อนันต์ ฉิมขงค์ และคณะ (2564 : 54 - 65) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ และอุดมการณ์ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ในเรื่องของการจัดการเรียนการสอนในยุคปัจจุบันที่จะต้องผสมผสานกันระหว่างวิธีการจัดการเรียนการสอนและสื่อเทคโนโลยีเพื่อนำมาพัฒนาการเรียนการสอนแบบออนไลน์ของครูผู้สอนและนักเรียนให้มีประสิทธิภาพ อันเนื่องมาจากรูปแบบวิถีการดำรงชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่ไม่สามารถเรียนได้ตามปกติในสถานศึกษา (Onsite) มาเรียนผ่านหน้าจอกอมพิวเตอร์หรือมือถือ (Smart Phone) โดยสิ่งเหล่านี้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องใช้วิสัยทัศน์ในการกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้กับครูและนักเรียนในการให้ความร่วมมือในการจัดการเรียนการสอนแบบออนไลน์ให้ประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของการศึกษาของชาติ

2. การสร้างความหวัง (Hope) ความศรัทธา (Faith) ให้กับบุคลากรในสถานศึกษาได้เห็นถึงความบริสุทธิ์ยุติธรรมในการบริหารจัดการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา แสดงให้เห็นถึงความจริงใจ อุทิศตนทุ่มเท เอาใจจริงเอาใจกับการทำงานเพื่อให้ ครู นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน ได้มีความไว้วางใจ เชื่อใจ ศรัทธาต่อตัวผู้นำและสถานศึกษาในการพัฒนาการศึกษาของท้องถิ่นและชุมชนให้มีคุณธรรมประสิทธิภาพ มีมาตรฐานทัดเทียมกับโรงเรียนชั้นนำหรือโรงเรียนที่มีมาตรฐานสากล เป็นต้น

3. รักที่จะไม่เห็นแก่ตัว (Altruistic Love) กล่าวคือ ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีของการอุทิศตนเพื่อประโยชน์ของทางโรงเรียนและทางราชการเป็นสำคัญไม่ยึดติดกับค่านิยมหรือประเพณีที่อาจจะขัดต่อการบริหารภายใต้สถานการณ์ที่ไม่ปกติในปัจจุบัน ดูแลเอาใจใส่สุขทุกข์ให้ความรักความเมตตาให้กับครูและนักเรียนเพื่อให้ผ่อนคลายและไม่วิตกกังวล และมีผู้นำที่พร้อมจะช่วยเหลือเมื่อประสบปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ และสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพให้ประสบผลความสำเร็จในหน้าที่การงาน มีความกล้าหาญมิตร ให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อการนำไปสู่การทำงานร่วมกันแบบเป็นทีม และบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

ลัดดา จุลวงศ์ และศักดิ์ชัย นิรัญทวิ (2563 : 17 - 30) ให้ทรรศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณมี 3 องค์ประกอบหลักใหญ่ ๆ ดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) ซึ่งเป็นการมองภาพอนาคตของผู้นำ และสมาชิกในองค์กร และการกำหนดจุดมุ่งหมายปลายทางที่มีการเชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกันกับการมุ่งสู่จุดหมายปลายทางที่องค์กรต้องการเพราะถ้าผู้บริหารที่การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรทุกคนมีความสนใจ มีความผูกพัน รู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้น มุ่งมั่นปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ทำทนาย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงาน และมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพผลงานที่ปฏิบัติ

อีกทั้งยังช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่มีความเจริญก้าวหน้า มีความเป็นเลิศในทุกด้าน

2. ความหวัง ความศรัทธา กล่าวคือ ความหวังเป็นความปรารถนาที่จะเติมเต็มและศรัทธา เป็นการยืนยันความหวัง ดังนั้น บุคคลต้องไม่มีแค่เพียงความหวังเท่านั้น แต่ต้องมีความศรัทธาในความหวังที่แน่วแน่ซึ่งความศรัทธาเกิดจากความรู้ลึกเชื่อมั่น ในที่นี้ความหวัง/ความศรัทธาของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณแสดงออกในเรื่องของความอดทน ความขยันหมั่นเพียร ทำในสิ่งที่จำเป็น ยึดมั่นในเป้าหมาย และความหวังในผลลัพธ์ ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ความหวัง/ความศรัทธาเป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณในอันที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องยึดมั่นในเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยมีการคาดหวังในผลลัพธ์ที่ชัดเจน เป็นรูปธรรม ส่วนกระบวนการหรือวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้นต้องอาศัยทั้งความขยันพากเพียร ความอดทน การจัดลำดับความสำคัญและทำในสิ่งที่จำเป็นในการทำงาน

3. ความรักที่เห็นแก่ผู้อื่นซึ่งเป็นความรักที่ให้ความสำคัญต่อคนอื่น อยากเห็นผู้อื่นมีความสุข ความสำเร็จในชีวิตตามที่เขาต้องการ โดยไม่หวังว่าจะยึดเอาเป็นของตน ในการอธิบายของ Fry (2003) ได้กล่าวถึงความสำคัญของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณว่าเป็นวัฒนธรรมเป็นค่านิยมหลักและเป็นเหตุเป็นผลเพื่อการดำรงอยู่ซึ่งไม่ได้เจาะจงในด้านของศาสนาแต่เป็นความเชื่อในพลังที่สูงกว่าและการมีความรักโดยไม่หวังผลก็เป็นองค์ประกอบหนึ่งของความรักที่เห็นแก่ผู้อื่นเช่นกัน นอกจากนี้ยังประกอบด้วยการให้อภัย ความเมตตา ความซื่อสัตย์ การเอาใจใส่ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความเชื่อใจและภักดี ความอ่อนน้อมถ่อมตนเพื่อพิจารณาจากองค์ประกอบของความรักที่เห็นแก่ผู้อื่นพบว่า เป็นคุณลักษณะของความรักที่ข้ามพ้นความยึดมั่นถือมั่นในตนเองของผู้บริหาร เช่น การให้อภัย คือการบอกโทษให้ ไม่ถือโทษ การไม่ถือเอาความผิดของคนอื่นในสิ่งที่เขาได้กระทำผิดต่อเรามาประณามซ้ำเติมหรือทำให้เขาต้องเสียใจหรืออับอาย ส่วนความเมตตา หมายถึงความรัก ความเอ็นดู ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุข ความซื่อสัตย์ คือการประพฤติตรงและจริงใจ ไม่คิดคดทรยศ ไม่คดโกง และหลอกลวงผู้อื่น นอกจากนี้ยังมีการเอาใจใส่และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความเชื่อใจ และความอ่อนน้อมถ่อมตน เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งสำคัญของการมีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา

สุรัสวดี ปุยะติ และคณะ (2562 : 215 - 227) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำโดยเฉพาะอย่างยิ่งการเป็นผู้นำทางวิชาการที่จะพัฒนาการศึกษาของสถานศึกษาจะต้องประกอบด้วยดังต่อไปนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ เพราะเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการมีภาวะผู้นำโดยเฉพาะการนำในด้านวิชาการเพื่อกำหนดทิศทางที่จะดำเนินกิจกรรมใน โรงเรียนโดยมีจะหมายปลายทางที่ชัดเจน ทำให้บุคลากรรู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง อีกทั้งยังช่วยกระตุ้นให้

บุคลากรมีความรู้สึกตื่นเต้น ทำท่าย มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความตั้งใจ เกิดความภาคภูมิใจในการทำงาน ทำงานอย่างมีเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

2. การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องคิดค้น นวัตกรรมทางการบริหาร และนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์และมีประสิทธิภาพและมีการพัฒนาทักษะ การใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

3. การจัดการแผนการจัดการเรียนรู้ โดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องอำนวยความสะดวกในการเรียนรู้ให้กับนักเรียน และเกิดติดตามความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ให้เหมาะสม และสอดคล้องกับพัฒนาการของนักเรียน อีกทั้งยังต้องส่งเสริมให้นักเรียน ได้แสดงออกถึงความสามารถ ความถนัด ความสนใจ ส่งเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้กับนักเรียน ช่วยให้นักเรียนขยายความรู้ และประสบการณ์ให้กว้างขึ้น เป็นต้น

4. การจัดการด้านหลักสูตร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเพิ่มพูนการใช้หลักสูตรด้วยการวิจัย และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารจัดการหลักสูตรและการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน อีกทั้งยังต้องมีการประสานการใช้หลักสูตรโดยมีการบูรณาการธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม ชุมชน และท้องถิ่นลงในหลักสูตร นอกจากนี้ยังต้องกำหนดแนวทางในการจัดการศึกษาที่สำคัญ การจัดการหลักสูตรที่ดีเป็นสิ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารสถานศึกษาติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลการใช้หลักสูตรให้เป็นไปตามนโยบายการจัดการศึกษาของภาครัฐ

5. การสร้างแรงจูงใจให้แก่ครูและบุคลากรในโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาใช้แรงจูงใจเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคลากร สร้างบรรยากาศแห่งความเชื่อมั่นและไว้วางใจเพื่อให้บุคลากรทำงานด้วยความสุขและความเต็มใจ เป็นต้น

6. การจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดสภาพแวดล้อมในการเรียนการสอน ทั้งในและนอกห้องเรียนเพื่อส่งเสริมให้นักเรียน ได้รับความรู้และประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดสภาพแวดล้อมทางการบริหารจัดการ โดยเน้นระบบการบริหารจัดการภายใน โรงเรียนเพื่อส่งเสริมให้บุคลากรใน โรงเรียนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ มีการจัดสภาพแวดล้อมบรรยากาศในชั้นเรียนเพื่อส่งเสริมให้นักเรียนได้เรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นต้น

7. ด้านวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความมุ่งมั่นในการเรียนรู้ อย่างแรงกล้าเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองมุ่งสู่จุดหมายและความสำเร็จ ผู้บริหารสถานศึกษาต้อง จัดกิจกรรมเพิ่มพูนประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับยุคสมัยและการเปลี่ยนแปลงให้กับบุคลากร เพื่อนำมาพัฒนาการจัดการเรียนรู้ให้กับนักเรียนได้อย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

ดวงทิพย์ ขุน โนนเขา และคณะ (2562 : 67 - 86) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่า มี 5 องค์ประกอบหลัก ประกอบด้วย

1. การมีวิสัยทัศน์ เช่น การสร้างวิสัยทัศน์ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
2. ความหวังความศรัทธา เช่น ความเชื่อ ความอดทน การสร้างแรงจูงใจ ความจงรักภักดี
3. ความรักความปรารถนาดีต่อผู้อื่น เช่น ความเมตตา การให้อภัย ความนอบน้อม
4. จิตวิญญาณ เช่น ความไว้วางใจ ความซื่อตรง ความเอาใจใส่ ความมีจิตสำนึก
5. ความตระหนักในตัวเอง เช่น การรู้อารมณ์ตนเอง การประเมินตนเองได้ถูกต้อง

ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น

เพ็ญศิริกรณ์ ประเทียบอินทร์ และคณะ (2559 : 139 - 160) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีผลต่อการบริหารจัดการศึกษาปฐมวัยในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมี 8 องค์ประกอบ ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างวิสัยทัศน์ให้เกิดขึ้นในสถานศึกษา บอกกล่าวหรือเผยแพร่มุมมอง แง่คิด ในการพัฒนาสถานศึกษาให้ครูในโรงเรียนเข้าใจ และปฏิบัติตาม มีความรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ อันจะเป็นทิศทางหรือแนวทางในการนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้

2. การมีจริยธรรม ผู้บริหารต้องใช้เหตุผลเชิงจริยธรรมในการแก้ปัญหา มีจิตใจดีงาม มีความผูกพันต่อองค์กร มีร่างกายที่สมบูรณ์ แข็งแรง ยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตย อดทนต่อปัญหาและอุปสรรคให้โอกาสในการเป็นผู้นำให้รางวัลตามสถานการณ์มีความเอื้ออาทร กระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับครู ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการพัฒนาตามที่โรงเรียนจัดขึ้น โน้มนำให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีความยุติธรรม เสียสละเวลาส่วนตนเพื่อกระทำการกิจที่จำเป็น และมีประโยชน์ต่อส่วนรวม เป็นต้น

3. การนำทางวิชาชีพ ผู้บริหารต้องกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายการเรียนรู้ สนับสนุนให้ครู และบุคลากรมีโอกาสเรียนรู้ในสิ่งใหม่ มีจิตบริการ มีความรู้ความสามารถ ธารงรักษาชื่อเสียงของโรงเรียน ให้การสนับสนุนช่วยเหลือการปฏิบัติงานของบุคลากรในทุก ๆ ด้าน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รักษาผลประโยชน์ของส่วนรวม สื่อสารให้เกิดความเข้าใจ ตรงกันในงานที่ต้องทำ คัดเลือกคนเข้าเป็นคณะทำงาน พัฒนาหลักสูตร ใช้แนวทางบริหารจัดการแบบกระจายอำนาจ เป็นต้น

4. การนำทางวิชาการ ผู้บริหารต้องมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานเป็นที่พึงของผู้อื่นได้ กระตุ้นให้มีการใช้เทคโนโลยี ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของท้องถิ่น ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี อำนวยความสะดวกในทางวิชาการ ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพ

รับผิดชอบในการพัฒนาบรรยากาศของสถานศึกษา วิเคราะห์ความถนัด และความสนใจ จูงใจให้ครู และบุคลากรปฏิบัติงานส่งเสริมการทำผลงานทางวิชาการ

5. การนำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารต้องกระตุ้นให้ทุกคนร่วมกันหรือมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม นิเทศ ติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติงาน พัฒนาตนเองให้เป็นแบบอย่างอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้มีการจัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศให้โอกาสผู้เรียน เข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนงานและสร้างมาตรฐานทางวิชาการ เป็นต้น

6. การสร้างแรงบันดาลใจ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความสามารถในการเจรจาต่อรอง เสริมสร้างบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน ยึดถือความสำเร็จของทีมผู้นำของโรงเรียน มีการจัดระบบการทำงาน สร้างคุณภาพผู้เรียนตามความต้องการของท้องถิ่น สร้างแรงบันดาลใจในการยอมรับการเปลี่ยนแปลง สร้างแรงบันดาลใจ เสริมสร้างให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีเจตคติเชิงบวก สนใจร่วมกิจกรรมอย่างตั้งใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา เป็นต้น

7. การจัดการด้านเทคโนโลยี ผู้บริหารสถานศึกษาต้องพัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศ ในโรงเรียน มีความเชื่อมั่นในการเท่าทันเทคโนโลยี สร้างแรงจูงใจในการพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพโดยการใช้การวิจัยเป็นรากฐานการศึกษา ผลการวิจัยเกี่ยวกับหลักสูตรและการพัฒนา สร้างความมั่นใจในการกฎเกณฑ์ การวัดและประเมินผล เอาใจใส่ต่อความต้องการพื้นฐานของบุคคล ใช้เทคโนโลยี และข้อมูลที่หลากหลายในการพัฒนา เป็นต้น

8. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญ ความสำเร็จ และความก้าวหน้ารายบุคคล ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเอาใจใส่ดูแลเป็นรายบุคคล มอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคลตามศักยภาพ ให้ความช่วยเหลือ รับฟัง ปัญหาแต่ละบุคคล ยอมรับความแตกต่าง และตัดสินใจด้วยเหตุผล แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารได้ให้ความสำคัญและเชื่อมั่นในบุคคล กระตือรือร้นในการยอมรับฟังข้อเสนอแนะตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคล

มัทนา ภัคคุณานนท์ (2558 : 27 - 28) กล่าวถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องประกอบไปด้วย 4 องค์ประกอบหลักที่สำคัญ อันได้แก่

1. ตัวผู้นำ ได้แก่ คุณ สมบัติที่ดีซึ่งผู้นำมีติดตัวมา ต้นทุนมนุษย์ของผู้นำ ทักษะความสามารถในการนำ คุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ ที่สร้างให้ผู้นำเกิดบารมี รวมทั้งอำนาจในตำแหน่งหน้าที่ซึ่งได้รับแต่งตั้ง ทำให้ผู้มีอำนาจให้คุณให้โทษต่อผู้ตามได้ด้วย

2. ผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตามซึ่งเป็นได้ทั้งตามด้วยตำแหน่งหน้าที่ของงานและตามด้วยความเชื่อถือ ศรัทธาในบารมีของผู้นำโดยไม่ต้องขู่บังคับ

3. วัตถุประสงค์จำเป็นของกลุ่มหรืองานที่จะทำในขณะนั้นซึ่งขึ้นอยู่กับสภาวะการณ์องค์ประกอบอื่น ๆ เช่น ปัจจัยป้อนทั้งภายในและภายนอก กระบวนการ เทคนิค วิธีการ รวมทั้งผลที่เกิดจากการดำเนินงานล้วนเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลง

4. ผลลัพธ์ที่เกิดจากการใช้อิทธิพลและตำแหน่งหน้าที่ในการอำนวยความสะดวก สั่งการ กำกับดูแล กระตุ้น สร้างกระแส สร้างแรงบันดาลใจ โน้มน้าว และสร้างขวัญกำลังใจด้วยทัศนคติที่ดีในตัวของผู้นำ การใช้ความสามารถ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ ใช้ความฉลาดรอบรู้ทางอารมณ์ และพลังความสามัคคีโดยที่มีผู้ตามที่มีทัศนคติที่ดีและน่าเชื่อถือ ความผูกพันต่อตัวผู้นำและต่อเพื่อนร่วมงาน การมีขวัญกำลังใจ และแรงบันดาลใจในการดำเนินงานร่วมกันของผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

มานิต บุญประเสริฐ และคณะ (2549: 21 - 30) ระบุถึง 4 องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ผู้ตาม แต่ละคนต้องการรูปแบบการนำที่แตกต่างกัน เช่น ผู้ที่เข้าใหม่ต้องการคำแนะนำมากกว่าผู้ที่มีประสบการณ์แล้ว บุคคลที่ขาดแรงจูงใจย่อมต้องการวิธีการที่แตกต่างจากผู้ที่มีแรงจูงใจในการทำงาน ผู้นำต้องรู้จักผู้ร่วมงาน เข้าใจธรรมชาติของคน เช่น ความจำเป็น อารมณ์ และแรงจูงใจ เป็นต้น

2. ผู้นำ ต้องเข้าใจตนเอง สิ่งที่ตนเองทำได้ สิ่งที่ตนเองรู้และผู้ที่จะบอกว่าผู้นำจะประสบผลสำเร็จหรือไม่ คือ ผู้ตาม ถ้าผู้ตามขาดความเชื่อมั่น และไว้วางใจในผู้นำ ผู้ตามจะขาดแรงจูงใจหรือแรงบันดาลใจ ผู้นำต้องสามารถให้ความมั่นใจว่าเขาเป็นผู้นำที่ดี

3. การสื่อสาร ต้องเป็นแบบสองทาง

4. สถานการณ์ สถานการณ์ต่าง ๆ ต้องการภาวะผู้นำที่ต่างกัน การที่ผู้นำจะประสบความสำเร็จในสถานการณ์หนึ่งไม่ได้เป็นเรื่องยืนยันความสำเร็จตลอดไป ผู้นำต้องตัดสินใจว่ารูปแบบการนำแบบใดเหมาะสมกับสถานการณ์ใด โดยคำนึงถึงลักษณะของงาน คุณสมบัติของคนในองค์กร วัฒนธรรมองค์กร หรือสิ่งแวดล้อมในองค์กร แต่ละองค์กรมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกันไป ตามประวัติการก่อตั้ง ผู้นำในอดีต ผู้นำปัจจุบัน วิกฤตการณ์ ประวัติศาสตร์และขนาดขององค์กร เป็นต้น ซึ่งปัจจัยต่าง ๆ ดังกล่าวสร้างประเพณี มีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นบรรทัดฐานว่า แต่ละคนจะแสดงออกอย่างไรในสถานการณ์ต่าง ๆ การใช้ความรู้ความสามารถในการบริหารงาน บริหารคน เป็นศิลปะของแต่ละคนที่จะใช้ความรู้ความสามารถในการสื่อสารและโน้มน้าวผู้อื่นให้คล้อยตามและร่วมมือ





ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการ	ตำแหน่ง	นักวิชาการ										รวม	
		2549	2558	2559	2562	2562	2563	2563	2564	2564	2565		2003
ค้วแปร	ค้วแปร	มาต บลประเสริฐ	มันทนา ภักดีมานนท์	เพ็ญศิริภรณ์ ประเทยอินทร์	ศรีสวัสดิ์ ประสงค์ และคณะ	ดวงทิพย์ ขุน โนนเขา และคณะ	ประมศร์ กลั่นหอม	ศักดิ์ จุลวงศ์	อนันต์ ฉิมขงค์ และคณะ	จริญญาภรณ์ ศรีจันทร์ และจภาพรรณภรณ์	พวดี แสงสิงาม	มันทนา สภาพคำ และประเชษฐ์ แสงใส	Fry (ฟราย)
13. การนำทางวิชาการ			/										1
14. การนำการเปลี่ยนแปลง			/										1
15. ผู้ตาม	/												1
16. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	/												1
17. การจัดแผนการจัดการเรียนรู้		/											1
18. การจัดการด้านหลักสูตร		/											1
19. การจัดบรรยากาศให้เอื้อต่อการเรียนรู้				/									1
20. ด้านวัฒนธรรมแห่งการเรียนรู้			/										1
21. ด้านจิตวิญญาณ			/										1
22. ความตระหนักในตนเอง					/								1
23. ด้านการเสริมพลังภาวะผู้นำ						/							1

ตาราง 1 (ต่อ)

ตัวแปร	นักวิชาการ											รวม													
	2549	มานิต บลประเสริฐ	2558	มันทนา ภักดีมานนท์	2559	เพ็ญศิริกรรณ์ ประเทียอินทร์	2562	ศรีสวัสดิ์ ปะยะติ และคณะ	2562	ดวงทิพย์ ขุนโนนเงา และคณะ	2563		ปรเมศร์ กลั่นหอม	2563	ศักดิ์ จุลวงศ์	2564	อนันต์ ฉิมขงค์ และคณะ	2564	จริญญากรรณ์ ศรีจันทร์ และจิตพาพรณกรรณ์	2564	พรวดี แสงสิงาม	2565	มันทนา สภาพคำ และประยูร แสงใส	2003	Fry (ฟราย)
24. ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ										/															1
25. ค่านิยม																	/								1
26. เจตคติ																	/								1
27. อดทน อดกลั้น													/												1
28. มีความสามารถในการ และลงมือทำ																						/			1
29. มุ่งมั่นในสิ่งที่ตั้ง ใจ																						/			1
30. มีความกระตือรือร้น																						/			1
31. เชื่อในบางสิ่งที่ยิ่งใหญ่ กว่าตนเอง																						/			1
32. กล้าเสี่ยง																						/			1

จากตาราง 1 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามแนวคิดของนักวิชาการพบว่า ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา มี 32 ตัวแปร เมื่อพิจารณาความถี่ของแต่ละภาวะผู้นำ สรุปได้ว่ามี 3 ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ที่มีความถี่สูงจำนวน 5 - 9 ภาวะผู้นำ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การสร้าง ความหวังความศรัทธา และ 3) ความรักและปรารถนาดีต่อผู้อื่น

## แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคเน็กซ์นอร์มัล

การที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้ทราบถึงองค์ประกอบ ตัวชี้วัดหรือตัวบ่งชี้ในด้านเนื้อหา และรายละเอียดของการมีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์แต่เพียงอย่างเดียวนั้นคงจะไม่สามารถทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ตามเป้าหมาย แต่หากยังจะต้องตระหนักและลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังในส่วนของการหาแนวทางหรือวิธีการที่จะทำให้เกิดการพัฒนาอย่างเป็นรูปธรรมและเกิดขึ้นได้จริงโดยผู้วิจัยจึงขอเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรายด้านดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

### การมีวิสัยทัศน์

คำว่า “วิสัยทัศน์” มีความหมายอย่างไร และสำคัญไฉน ทำไมจึงต้องสร้างความตระหนักให้กับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคเน็กซ์นอร์มัลได้ทราบถึงวิธีการพัฒนาวิสัยทัศน์ และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงในปัจจุบันซึ่งนักวิชาการ ผู้รู้ และเว็บไซต์ที่ให้ความรู้ได้ให้ความหมายและระบุถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ดังต่อไปนี้

อนุพงศ์ อวิรุทธา (ออนไลน์, 2565) ผู้อำนวยการศูนย์วัดกรรมกรสร้างสรรค์และบ่มเพาะธุรกิจ มหาวิทยาลัยศรีปทุม กล่าวถึงความหมายของวิสัยทัศน์ (Vision) ไว้ว่า เป็นความฝันที่ผ่านการกลั่นกรองด้วยเหตุและผลแล้วว่าเป็นไปได้ หรือความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูงเพื่อให้ทุกคนในองค์กรเห็นเป้าหมายร่วมกัน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546 : 5 - 7) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพแห่งความใฝ่ฝันความต้องการในอนาคตที่เห็นได้อย่างชัดเจนในปัจจุบันซึ่งเป็นภาพที่ยิ่งใหญ่ตระการตา สะท้อนความคิดเชิงรุก และเชื่อมั่นว่าภาพนั้นสามารถเป็นไปได้จนส่งผลเป็นการลงแรงกระทำอย่างมุ่งมั่นจนกว่าจะสำเร็จ ผสมผสานองค์ประกอบของจินตนาการ การกำหนดเป้าหมาย การมองอนาคต การวางแผน การดำเนินงานตามเป้าหมายนั้นด้วยใจที่ยึดมั่นจนถึงที่สุด

กู๊ดแมทรีเรียล (Goodmaterial, 2021) ให้ความหมายของ วิสัยทัศน์ หมายถึง สิ่งที่จะบ่งบอกถึงความทะเยอทะยานของสถานศึกษา บอกตัวตน และประกาศเป้าหมายให้กับครู บุคลากรได้รับทราบเพื่อที่จะบรรลุผลร่วมกัน

กรีดีสกู๊ด (GredisGood, 2018) ให้ความหมายของ วิสัยทัศน์ หมายถึง การตั้งเป้าหมายระยะยาวขององค์กร โดยให้ความสำคัญกับการตั้งวิสัยทัศน์ คือ การใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางของสถานศึกษา ทำให้สถานศึกษามีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานต่าง ๆ ที่ชัดเจน

สรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ภาพที่เป็นจินตนาการหรือความใฝ่ฝันของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความเป็นไปได้ว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตโดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของเหตุและผลเพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงานต่าง ๆ ของครูและบุคลากรในแนวทางเดียวกัน

นอกจากนี้วิสัยทัศน์ยังมีความสำคัญและเป็นเครื่องมือหลักในการสร้างภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ดังที่ ชลิตา ลีนจี้ และคณะ (2563 : 156 - 165) กล่าวถึงความสำคัญของวิสัยทัศน์ (Corporate Vision) ไว้ว่า เป็นสิ่งที่สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรกในการทำงานต่าง ๆ เพราะเป็นการกำหนดแนวทางการความสำเร็จในอนาคต ที่ผู้นำและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องร่วมกันกำหนดจุดหมายปลายทางให้อยู่ในรูปแบบเป้าหมายที่ต้องการเพื่อนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จซึ่งวิสัยทัศน์สถานศึกษาที่ดีควรมีลักษณะเป็นเรื่องจริง เชื่อถือได้มีความชัดเจน ง่ายต่อการทำความเข้าใจ มีความเหมาะสมมีพลังท้าทาย และกระตุ้นให้ทุกคนในสถานศึกษามีความมุ่งมั่นที่จะทำร่วมกันอันจะส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน

พระมหาประยูร ชิวโร (2560 : 39) กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นหัวใจสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการนำทางและส่องแสงสว่างในการทำงานของครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพซึ่งผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่ดีและมองการณ์ไกลนั้นจะต้องมีการบริหารจัดการทางด้านวิสัยทัศน์ครบทั้งสามด้าน นั่นก็คือ ด้านแรก การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับยุคสมัยและความเจริญทางด้านเทคโนโลยีอย่างสม่ำเสมอ ด้านต่อมาคือการเผยแพร่และประชาสัมพันธ์วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาให้ครู นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ และด้านสุดท้าย ก็คือ นำวิสัยทัศน์ที่ได้คิด มานั้นนำไปลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังพร้อมทั้งมีการวัดผลประเมินผลเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขให้เชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ

อนันต์ ฉิมขงค์ และคณะ (2564 : 54 - 65) ได้นำเสนอแนวทางการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา การฝึกฝนและอบรมเพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาวิสัยทัศน์ (Breakthrough Training of Vision) แบ่งได้สองส่วนคือ

1. การพัฒนาทางด้านภายใน (Internal Training) เพราะเป็นสิ่งที่ไม่สามารถประเมินได้จากการมองเห็นภายนอกแต่ต้องสัมผัสจากผลของพฤติกรรม เช่น อารมณ์และจิตใจที่อยู่ในตัวเราต้องมี การฝึกและควบคุมไม่ให้แปรปรวนจนทำให้บุคคลรอบข้างอึดอัดหรือความหวาดกลัวเมื่อต้องทำงานร่วมกัน โดยอาจจะใช้กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อมาช่วยขัดเกลาจิตใจ เช่น อริยสัจ 4 อิทธิบาท 4 และมรรค 8 เป็นต้น

2. การพัฒนาภายนอก (External Training) เมื่อมีสติแล้วปัญญาก็จะเกิดโดยการมองไปถึงอนาคตสำหรับการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศของสถานศึกษาว่า ควรจะมีแนวทางเป็นเช่นไร

กับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและไม่มีขีดจำกัด เพราะความรู้และแนวความคิดแบบเดิมอาจล้าสมัย ในสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้บริหารจึงต้องเรียนรู้เพื่อกำหนดกลยุทธ์หรือวางเป้าหมายพัฒนาการเรียน การสอนออนไลน์ หรือ การใช้สื่อการสอนดิจิทัลให้เหมาะสมกับความต้องการของผู้เรียน ซึ่งผู้บริหารจะต้องเปิดโลกทัศน์แห่งการเรียนรู้ทางด้านเทคโนโลยีหรือการจัดการสอน ออนไลน์ ที่ใช้ Platform Google Meet และ Zoom ที่ประสบความสำเร็จและได้รับการยอมรับแล้วนำความรู้ ที่ได้มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดเป็นวิสัยทัศน์ของกลุ่ม

ฉัฐนิชา หงส์ชัย (2560 : 502 - 514) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร สถานศึกษาเพื่อให้เกิดภาวะผู้นำที่เต็มเปี่ยมไปด้วยจิตวิญญาณและอุดมการณ์ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารจะต้องพัฒนาการกำหนดวิสัยทัศน์ กล่าวคือ ผู้บริหารที่ดีจะต้องปฏิบัติดังนี้

1.1 การพัฒนาทักษะการติดต่อสื่อสารและสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีสัมพันธภาพเชิงบวกประกอบด้วย

1.1.1 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ เข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นกำลังพูด คิด และรู้สึก

1.1.2 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการทำงานให้มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ กระตุ้นบรรยากาศของการพัฒนาตนเอง

1.2 การกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานอย่างมีวิสัยทัศน์และตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักเหตุผลที่ประกอบไปด้วย

1.2.1 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ร่วมกันกำหนดเป้าหมายขององค์กร

1.2.2 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารมีการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้ผู้ร่วมงานมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

1.3 การคิดอย่างสร้างสรรค์เพื่อพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถพัฒนาผู้อื่น ประกอบด้วย

1.3.1 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารมีกระบวนการพัฒนาตนเองที่ชัดเจน สะท้อนให้เห็นถึงปรัชญาองค์กร

1.3.2 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารมีวิธีการคัดเลือกผู้ที่มีศักยภาพสูงและสร้างผู้นำให้เกิดขึ้นในทุกระดับ

นอกจากนี้ แอนเดอร์สัน (Anderson, 2001) ยังได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาในด้านวิสัยทัศน์ดังต่อไปนี้

1. วิธีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนา (Breakthrough Training) เป็นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษาจากกระบวนการทัศน์เดิมมาสู่กระบวนการทัศน์ใหม่ ๆ ประกอบด้วยการพัฒนาพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้

- 1.1 การวิเคราะห์พฤติกรรม (Behavioral Analysis)
- 1.2 กระบวนการกลุ่ม (Term Dynamics)
- 1.3 การสื่อสาร (การฟัง, การพูด) (Communication Skill: Listening and Speaking)
- 1.4 การสนทนา (Dialogue)
- 1.5 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Dynamics)
- 1.6 สร้างวิสัยทัศน์กลุ่ม (Team Visioning)
- 1.7 สมรรถภาพส่วนบุคคล (Personal Power)
- 1.8 ประสบความขัดแย้ง ((Interfacing with Conflict)
- 1.9 จัดการตนเอง (Self-Management)
- 1.10 เปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล (Personal Transformational)

2. วิธีการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Change Education) เป็นการช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสารสนเทศและรูปแบบที่จำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพโดยวิธีการศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

- 2.1 การนำเสนอในชั้นเรียน (Classroom Presentation)
- 2.2 กรณีศึกษา (Case Studies)
- 2.3 การเรียนรู้แบบอภิปรายกลุ่ม (Discussion Learning Groups)
- 2.4 การอ่าน (Reading)
- 2.5 การประยุกต์ใช้ (Application Tools)

3. วิธีการสร้างกลยุทธ์เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Building Change Strategy) เน้นการพัฒนายุทธศาสตร์เปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใดโดยใช้กระบวนการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้

3.1 กรณีการเปลี่ยนแปลง (Case for Change) ซึ่งประกอบด้วย ผู้ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง (Driver of Change) ผลลัพธ์การเปลี่ยนแปลงเบื้องต้นที่ต้องการ (Initial Desired Outcomes for the Transformational) แห้งพ ลั ง ของ การ เ ป ลี่ ย น แ บ ง (Leverage Point for Transformational) รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง (Type of Change) ขอบเขตของการเปลี่ยนแปลง

(Space of the Change) เป้าหมายของการเปลี่ยนแปลง (Target of Change) และระดับของความเร่งด่วน (Degree of Urgency)

3.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง (Position of this Transformational in the Organization) การปฏิบัติงานที่ชัดเจน (Bold Actions) วิธีการเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Levers) ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมเพื่อสร้างพันธมิตรที่เข้มแข็ง (Participation Strategies for Creating a Critical Mass of Commitment) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างพื้นฐาน (Change Infrastructure) กำหนดการเปลี่ยนแปลงแต่ละระยะเวลาที่เหมาะสม (General Timeline)

4. วิธีการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious Process Design) เป็นความพยายามในการเปลี่ยนจิตสำนึก (Conscious Process Design) เป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย วิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9 ระยะของ แอนเดอร์สัน (Anderson, 2001) การเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก ซึ่งองค์ประกอบนี้ถูกจัดการขณะมีความพยายามในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึกทั้ง 9 ประกอบด้วย

4.1 การเตรียมเพื่อนำการเปลี่ยนแปลง (Prepare to Lead the Change)

4.2 การสร้างวิสัยทัศน์ พันธะสัญญา และขีดความสามารถขององค์กร (Create Organizational Visions Commitment and Capacity)

4.3 ประเมินสถานการณ์เพื่อกำหนดความต้องการในการออกแบบ (Assess the Situation to Determine Design Requirements)

4.4 ออกแบบสภาพที่พึงประสงค์ (Design the Desire State)

4.5 วิเคราะห์ผลกระทบ (Analyze the Impact)

4.6 วางแผนและจัดองค์การสำหรับการปฏิบัติการ (Plan and Organize for Implementation)

4.7 ปฏิบัติการเปลี่ยนแปลง (Implement the Change)

4.8 เฉลิมฉลองและรวมตัวกับสภาพใหม่ (Celebrate and Integrate the New State)

4.9 เรียนรู้และแก้ไข (Learn and Course Correct)

5. วิธีการสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงจิตสำนึก (Conscious Process Facilitation) เป็นการปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงแบบทันทีทันใด เหตุการณ์นี้มักจะได้รับการสนับสนุนจากคลินิกการเรียนรู้ การฝึกสอนและการให้คำปรึกษาอย่างทันทั่วทั้งระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงและที่ปรึกษาในรูปแบบนี้จะช่วยส่งเสริมด้านการเรียนรู้และการแก้ไขเนื้อหาวิชา การออกแบบกระบวนการและการพัฒนาตนเอง การฝึกสอนประกอบด้วยวิธีการหรือเทคนิคการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

5.1 สนับสนุนคลินิกการเรียนรู้ในการสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Supported with Learning Clinics)

5.2 สนับสนุนการสอนและการแนะนำเพื่อสร้างจิตสำนึกในการเปลี่ยนแปลง (Coaching)

5.3 การปรึกษาระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับทีมที่ปรึกษาในช่วงเวลาที่ต้องการ (Just-in-Time Consultation between Change Leaders and their Consultants)

กล่าวโดยสรุป การสร้างวิสัยทัศน์ในการบริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญและหลีกเลี่ยงไม่ได้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันเพราะสิ่งนี้จะช่วยสร้างภาพลักษณ์และสะท้อนให้เห็นถึงความมีภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ ไม่ว่าจะเป็นการเสาะแสวงหาความรู้ ความกระตือรือร้นในการหมั่นฝึกฝน อบรมพัฒนาตนเองเพื่อเกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ให้เกิดความเชี่ยวชาญ บูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการแปลง มีนวัตกรรมใหม่ ๆ และมีจิตสำนึกร่วมกันของผู้บริหาร ครู และบุคลากรในแนวทางและเป้าหมายเดียวกันที่ชัดเจนในการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาอยู่ตลอดเวลาและต่อเนื่องอย่างไม่หยุดยั้ง

#### การสร้างความหวังและศรัทธา

ท่ามกลางมหันตภัยร้ายจากการแพร่ระบาดของเชื้อโรคโควิด – 19 ที่บังเกิดขึ้นและสร้างผลกระทบต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของประเทศไทยในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ทำให้นักเรียนเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคในการเรียนการสอน การขาดอุปกรณ์และเครื่องมือที่จะนำมาสนับสนุนการเรียนรู้ของนักเรียน ผู้ปกครองวิตกกังวลกับสุขภาพจิตและสุขภาพทางด้านร่างกายของนักเรียนที่ต้องแบกรับกับภาระงาน การบ้านหรืองานที่ได้รับมอบหมายจากครูผู้สอนจนทำเครียดสะสม พักผ่อนน้อย ซึมเศร้า เจ็บป่วยมากขึ้น หรือขาดการให้คำปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ จากทางครูผู้สอนได้อย่างครบถ้วนเท่าที่ควรจะเป็น ซึ่งสิ่งเหล่านี้ล้วนทำให้เกิดความท้อท้อ สิ้นหวังกับการศึกษาของไทยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบการบริหารจัดการการศึกษา เบื้องต้นในโรงเรียนจำเป็นต้องหาวิธีการและสร้างแรงบันดาลใจให้กับนักเรียนเพื่อที่จะให้นักเรียนได้มีความหวังและเห็นคุณค่าของการเรียนเพื่อที่จะนำความรู้ที่ได้ไปประยุกต์ใช้กับการดำรงชีวิตอยู่ในสังคม และมีความศรัทธากับระบบการศึกษาของไทยว่าจะเป็นสิ่งที่พึ่งพาได้ในยามข้างหน้าที่จะนำพาคนไทยรอดพ้นจากวิกฤติและก้าวเข้าสู่การเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปราณี ปวีณชนา (2565) กล่าวถึงคำนิยามของ “ความหวัง” ไว้ว่า เป็นสิ่งที่คาดหวังว่าจะเกิดขึ้นในอนาคต หากเราได้ตัดสินใจทำสิ่งหนึ่งลงไป โดยมีเป้าหมายที่ต้องการไปให้ถึง ความหวังนั้นประกอบไปด้วย การมีอิสระในการตัดสินใจและเส้นทางที่จะไปให้ถึงสิ่งที่หวัง เมื่อคนเรา



มีความหวังและตั้งเป้าหมายเอาไว้ เป็นธรรมดาที่ต้องเจอกับปัญหาและอุปสรรค “ความหวัง” เป็นสิ่งที่ทำให้เราพยายามทำต่อไป และช่วยให้รับมือกับปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นได้

ภัทรพร ชนาคุณ และบัวทอง สว่างโสภาค (2564 : 71) กล่าวว่า ความหวัง เป็นความคิดในเชิงบวกของบุคคลซึ่งเป็นพื้นฐานความคิดริเริ่มในการดูแลตนเองและสามารถใช้เพื่อส่งเสริมสุขภาพร่างกายขึ้นพื้นฐานของมนุษย์เราได้

อูร์ปรีย์ เกิดในมงคล (2557 : 13) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความหวังไว้ว่า คือ การคาดหมายว่าจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายโดยเมื่อบุคคลมีความหวังจะมีความตั้งใจในการดำเนินงานต่าง ๆ ไปสู่เป้าหมาย ตลอดจนมีความมั่นใจว่าจะบรรลุเป้าหมายและเกิดพฤติกรรมในการเผชิญปัญหาและอุปสรรคด้วยความอดทน

สไนเดอร์ (Snyder, 2002) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับความหวังไว้ว่า คือ ความสามารถในการรับรู้ถึงเส้นทางที่นำไปสู่เป้าหมายที่ปรารถนา และมีแรงจูงใจการดำเนินการตามเส้นทางนั้น ให้ประสบความสำเร็จ

ลี ยิน หยาง และเทียน (Li Yin Yang & Tian, 2018) ได้ให้ความหมายว่า ความหวังคือ ลำดับของการคิดขั้นสูงที่เกี่ยวกับความหวังของบุคคล และความเชื่อมั่นว่าเป้าหมายที่ตนปรารถนา จะประสบความสำเร็จ

เชเจฟติ และซามานี (Shegefti & Samani, 2011) ให้ความหมายของความหวังไว้ว่า คือความสามารถในการรับรู้ถึงความมุ่งหมาย ตั้งใจ ที่นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้ และมีอิทธิพลต่อการกำหนดเส้นทางที่ทำให้เป้าหมายสำเร็จ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ความหวัง หมายถึง สิ่งที่เราได้คิด ได้เชื่อ หรือคาดหวังไว้ถึงแนวทางที่จะนำพาเราไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้โดยต้องใช้ความอดทน มุมานะ ความตั้งใจในการเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จ

ส่วน “ศรัทธา” นั้นเป็นหลักธรรมที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะพึงเฉยไม่ได้เพราะผู้บริหารจะต้องสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาให้ได้ซึ่งศรัทธาจะเป็นตัวนำร่องของปัญญา เมื่อคนเรามีศรัทธาแล้วก็จะสร้างปัญญาได้ด้วยเช่นกัน ดังนั้นศรัทธาจึงมีบทบาทสำคัญในการนำไปใช้กับการบริหารคนและบริหารงานเพื่อให้ทั้งสองสิ่งนี้ผสมผสานกัน เดินทางควบคู่กันอย่างสมดุลท่ามกลางการบริหารจัดการที่ยากลำบากในสังคมยุคปัจจุบัน (พระครูวินัยธรชัยพรพรหม อคฺคธมฺโม. 2564 : 244 - 257)

สำนักงานราชบัณฑิตยสภา (2563) ได้ให้ความหมายของ ศรัทธา ไว้ว่า หมายถึง ความเชื่อ ความเลื่อมใส

นานา ความรู้ (ออนไลน์. 2561) ให้ความหมายของ ศรัทธา ไว้หมายถึง ความเชื่อด้วยปัญญา เชื่อในสิ่งที่ควรเชื่อและเชื่อด้วยเหตุผล

เฟิร์สเมโทดิสต์ เอส แอล ซีคอกคอม โออาร์จี (firstmethodistslc.org. 2021) ให้ความหมายของ ศรัทธา ไว้ว่า เป็นความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าโดยการเรียนรู้เห็นจากประสบการณ์ของคน โดยเฉพาะไม่ว่าจะคำบอกเล่าหรือพบเห็นด้วยตนเองซึ่งใช้นำมายึดเหนี่ยวจิตใจหรือแบบอย่างแนวทางการใช้ชีวิตที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคลได้

กล่าวโดยสรุป ศรัทธา จึงหมายถึง ความเชื่อต่อสิ่งหนึ่งใดสิ่งเป็นอย่างมากโดยอาศัยสติปัญญา การรู้เห็น และประสบการณ์มาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจหรือสร้างกำลังใจในการปฏิบัติงานหรือดำเนินชีวิต

นอกจากนี้ ไม่ว่าจะเป็ ความหวัง หรือ ศรัทธา ก็ล้วนเป็นความเชื่อหรือสิ่งที่คาดหวังไว้เพื่อไว้เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจในการทำให้งบรลุเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องสร้างและพัฒนาทั้งสองสิ่งนี้ให้เกิดขึ้นเป็นรูปธรรมอย่างจริงจังในสถานศึกษาเพื่อทำให้เพื่อนร่วมงานและบุคลากรรอบข้างมองเห็นถึงอนาคตข้างหน้าและไว้เนื้อเชื่อใจในการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ศรัทธา ถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของการมี “ภาวะผู้นำ” ของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะหากผู้บริหารขาดการสร้างศรัทธาอาจจะทำให้ภาวะผู้นำของบุคคลนั้น ๆ ด้อยค่าลงไปซึ่งในแนวทางการดำเนินงานนั้น นายแพทย์วิชัย เทียนถาวร ได้กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่าง “ศรัทธา” กับ “การเป็นผู้นำ” เอาไว้ดังนี้ “งานอย่างหนึ่งของการเป็นผู้นำคือการทำงานร่วมกันกับผู้อื่นเพื่อค้นหาปัญหาและหาวิธีการแก้ไขให้พบ แต่การที่ “ผู้นำ” จะได้มาซึ่งความคิดความอ่านซึ่งจำเป็นต่อการแก้ไขปัญหานั้น ๆ ย่อมขึ้นอยู่กับว่าผู้อื่นมีศรัทธาใน “ตัวเขา” มากน้อยเพียงใด... “ศรัทธาและความไว้วางใจ” คือ ช่องทางที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะเข้าไปถึงความคิดความอ่านและความร่วมมือ นั้น (มติชนออนไลน์. 2565)

ดังนั้นผู้วิจัยจะได้กล่าวถึงแนวทางและวิธีการพัฒนาความหวัง/ ความศรัทธาที่จะส่งเสริมภาวะผู้นำทางด้านจิตวิญญาณและอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้ศึกษาและรวบรวม ดังรายละเอียดดังนี้

การสร้างและพัฒนาศรัทธาตามแนวทางของ วิชัย เทียนถาวร ได้เสนอแนวคิดพอสังเขปได้ดังต่อไปนี้ (มติชนออนไลน์. 2565)

1. ต้องเป็นผู้บริหารที่เปิดเผยซึ่งเรื่องนี้เป็นสิ่งสำคัญ เมื่อคนเราทำงานอยู่ร่วมกันเป็นเรื่องแรกซึ่งสังเกตได้ง่าย ๆ แต่ความไม่ไว้วางใจกันมักเกิดขึ้นจากการไม่รู้พอ ๆ กับการที่ได้รู้ เพราะฉะนั้น ผู้บริหารจึงต้องให้ข้อมูลแก่ครู และบุคลากรทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ

กำหนดเงื่อนไขการตัดสินใจไว้อย่างชัดเจน อธิบายเหตุผลที่อยู่เบื้องหลัง การตัดสินใจนั้นต้องพูกุญถึงปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาโดยตรงไปตรงมา เป็นต้น

2. ต้องเป็นผู้บริหารที่มีความยุติธรรม ก่อนที่ผู้บริหารสถานศึกษาจะตัดสินใจ หรือลงมือปฏิบัติงานในเรื่องใดเรื่องหนึ่งลงไปต้องพิจารณาก่อนว่า ผู้อื่นมองวัตถุประสงค์และความตรงไปตรงมาในเรื่องนั้นอย่างไร ยกย่องผู้ที่สมควรได้รับการยกย่องอันเกิดจากผลการปฏิบัติงานอย่างมีเป้าหมาย ไม่เอินเอียงเข้าข้างใครจนเกิดเป็นความทะเลาะแวงในสถานศึกษา ต้องให้ความสำคัญกับความเท่าเทียมกันอย่างทั่วถึง สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน แจกรางวัลเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการทำงาน เป็นต้น

3. ต้องเป็นผู้บริหารที่กล้าแสดงความรู้สึก ผู้บริหารที่ให้แต่ข้อมูลที่เป็นเหตุและผลมักจะถูกมองว่าเย็นชาและเหินห่าง แต่หากผู้บริหารคนนั้นรู้จักแบ่งปันเผยความรู้สึกให้ผู้อื่นได้รับรู้มีส่วนร่วมด้วยเพื่อนร่วมงานที่อยู่ด้วยกัน ก็จะทำให้ผู้ร่วมงานมองด้วยสายตาที่เห็นผู้บริหารเป็นแค่มนุษย์ธรรมดา ๆ คนหนึ่งที่มีตัวตนอยู่จริง เข้าถึงง่าย และสัมผัสได้โดยตรง เป็นต้น

4. ต้องเป็นผู้บริหารที่พูดความจริง เพราะ ความจริงเป็นส่วนหนึ่งของความซื่อสัตย์อย่างแยกออกจากกันไม่ออก ถ้าผู้บริหารพูดโกหก ไม่อยู่กับร่องกับรอย และถ้าถูกจับได้ ศรัทธาที่เคยได้รับก็จะลดน้อยลงไป ผู้ร่วมงานอดทนต่อการได้รับรู้อย่างที่พวกเขาหรือพวกเราไม่ต้องการฟังได้มากกว่าการได้รับรู้ว่า ผู้บริหารในสถานศึกษาไม่พูดความจริงหรือปกปิดความจริงบางอย่าง อันจะมีผลกระทบมาถึงโรงเรียน โดยตรงซึ่งการกระทำดังกล่าวจะทำให้ผู้บริหารกลายเป็นคน “หน้าไว้หลังหลอก” หรือ “ปั้นน้ำเป็นตัว” และเกิดผลเสียต่อการบริหารงานได้ในที่สุด

5. ต้องเป็นผู้บริหารที่มีความสม่ำเสมอ ครูหรือบุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในสถานศึกษาต้องการให้ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่คาดเดาได้ หรือ บอกทิศทางในการทำงานได้ว่าจะเป็นอย่างใดและไปในแนวทางใด มีผลอะไรเกิดขึ้นบ้าง ความหมดศรัทธาเกิดจากการที่บอกไม่รู่ว่าจะคาดหวังอะไรได้บ้าง ซึ่งมีผลต่อการเกิด “พลังการมีส่วนร่วม” ทั้งกายและใจเพื่อเตรียมในการเผชิญกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในภายภาคหน้าแม้จะมีปัญหาและอุปสรรคที่รออยู่ก็ตาม ผู้นำจะต้องใช้คำนิยามและความเชื่อถือของตัวผู้บริหารสถานศึกษาเป็นเข็มทิศเพื่อเป็นการส่งน้าการกระทำเพื่อช่วยเพิ่มความสม่ำเสมอและสร้างศรัทธา

6. ต้องเป็นผู้บริหารที่รักษาปัญญา ศรัทธาจะเกิดขึ้นในสถานศึกษา เชื่อว่าผู้บริหารสถานศึกษาสามารถฟังพาได้ ผู้บริหารต้องรักษาคำพูด มีสติจรรยา และรักษาปัญญาของผู้บริหารเป็นอย่างดี รักษาความลับผู้ร่วมงาน เพราะผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามักศรัทธา เลื่อมใสผู้บริหารที่รู้จักระวังปาก ระวังคำ และสามารถเชื่อถือได้ พวกเขาต้องการความมั่นใจได้ว่า ผู้บริหาร

จะไม่นำความลับของผู้ได้บังคับบัญชาไปเปิดเผย ความลับของเพื่อนร่วมหรือหากไม่สามารถเชื่อถือได้ผู้บริหารก็จะไม่มีวันได้รับความไว้วางใจ คือ หมดศรัทธาอีกต่อไปนั่นเอง (มติชนออนไลน์, 2565)

ฉัฐนิชา หงส์ชัย (2560 : 502 - 514) กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำจิตวิญญาณและอุดมการณ์ในส่วนของ การสร้างความ/ ความศรัทธาไว้ดังต่อไปนี้

การมีความหวัง ความศรัทธา หมายถึงผู้บริหารมีพฤติกรรม 1) ความอดทน 2) ความขยันหมั่นเพียร 3) ทำในสิ่งที่จำเป็น 4) ตั้งมั่นในเป้าหมาย 5) คาดหวังในผลลัพธ์ ประกอบด้วย 5 วิธีดังนี้

1. มองโลกในแง่บวก ประกอบด้วย

1.1 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารมีความอดทนต่อสิ่งเร้าเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.2 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารเรียนรู้จากข้อผิดพลาดในอดีตและนำมาแก้ไขใน

ปัจจุบัน

2. การเปิดรับความแตกต่างทางความคิดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย

2.1 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารขยันหมั่นเพียร คิดต่อยอดจากบทเรียนเพื่อกำหนด

กรอบแนวทางในการดำเนินงาน

2.2 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารระดมความคิดที่หลากหลายเพื่อหาแนวทางแก้ไขปัญหา

ที่ยั่งยืน

3. การสร้างขวัญกำลังใจแก้ไขปัญหอย่างสันติ ประกอบด้วย

3.1 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้เกิดขึ้นในองค์กร

3.2 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารแก้ไขปัญหาข้อขัดแย้งด้วยสันติวิธี มีจิตสาธารณะ

4. การตั้งมั่นในเป้าหมายอย่างมีความหวัง ประกอบด้วย

4.1 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสนับสนุนให้เพื่อนร่วมงานสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

4.2 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารกำหนดภารกิจอย่างชัดเจน ส่งเสริมการทำงานร่วมกัน

5. การศรัทธาในเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วย

5.1 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม สามารถสร้างให้เกิดขึ้นในองค์กร

5.2 วิธีพัฒนาที่ทำให้ผู้บริหารสร้างความศรัทธาให้เกิดขึ้นในตนเองและองค์กร

คอลลิตี เดอะสตอรี (Quality TheStory. 2021) ได้ให้แนวทางพัฒนาศรัทธาดังนี้

1. พัฒนาขีดความสามารถ (Competence) คือ ความรู้และทักษะที่เรามีต่องานบริหาร

สถานศึกษาหรือสถานการณืนั้น ๆ เพียงพอที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จน่าประทับใจ เช่น การสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน สร้างความภาคภูมิใจให้กับโรงเรียนจากศักยภาพและการทำงานบนพื้นฐานวิชาชีพของการเป็นผู้บริหารสถานศึกษาเป็นที่ยอมรับการได้รับรางวัลเชิดชูเกียรติ

ได้รับการรับรองมาตรฐานการทำงานที่โดดเด่น ประสบความสำเร็จจากการปฏิบัติที่ยากมาก และเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป เป็นต้น

2. แสดงออกถึงความตั้งใจ (Intention) คือ การแสดงเจตจำนงในการทำงานออกมาอย่างชัดเจนเป็นที่ประจักษ์ แสดงออกถึงความมุ่งมั่น ความกระตือรือร้น ความเอาใจจริงเอาใจกับสิ่งที่จะเกิดขึ้น และที่สำคัญคือ ใช้ความทุ่มเทที่จะนำความรู้ความสามารถที่มีทั้งหมดเข้ามาสู่กระบวนการสร้างผลลัพธ์ที่ดีเยี่ยม

3. การรักษาสัญญา (Commitment) คือ การยึดถือปฏิบัติตามสิ่งที่เคยได้รับปากเอาไว้ให้ความสำคัญกับสิ่งที่เคยตกลง ข้อตกลง คำมั่นสัญญา ไม่ว่าจะเป็นการให้งบประมาณสนับสนุน กิจกรรมการเรียนการสอน โครงการต่าง ๆ ที่ครูได้เรียกร้อง และการให้ขวัญกำลังใจ การประเมินเลื่อนวิทยฐานะ การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

4. มีความรับผิดชอบ (Accountability) คือ การแสดงออกถึงการมีส่วนร่วมในภาระหน้าที่ที่ยังคงผูกพันระหว่างผู้กระทำ ผู้รับผิดชอบ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง กับผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น แม้ว่าผลลัพธ์นั้นจะไม่ใช่ไปตามที่คาดหวังไว้ก็ตาม และพร้อมที่สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในกรณีที่เกิดเหตุความผิดพลาดขึ้นก็ตาม

5. ความคงเส้นคงวา (Consistency) คือ ความต่อเนื่องของการแสดงออกและการปฏิบัติอย่างเหมาะสม ผ่านช่วงเวลาที่ยาวนานพอสมควร เพียงพอที่จะทำให้ครูและบุคลากร นักเรียนและผู้ปกครองเกิดความเชื่อมั่นว่าการกระทำของผู้บริหารสถานศึกษานั้นเป็นการกระทำที่แสดงออกถึงตัวตนและลักษณะที่แท้จริง

กล่าวโดยสรุป การสร้างความหวังและความศรัทธานั้นเป็นสิ่งสำคัญของการแสดงออกถึงความมีภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา เพราะทั้งสองสิ่งนี้จะทำให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้เห็นถึงความจริงใจ ความซื่อสัตย์ หนักแน่นและน่าเลื่อมใส เป็นที่พึ่งพาได้ในยามที่ท้อแท้ ลี้ล้นหวังแม้จะเจอกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก และเป็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นผู้นำทางด้านการครองตนและครองงาน โดยอาศัยสติปัญญา ความรู้ความสามารถในการเป็นเครื่องมือพัฒนาและกำหนดแนวทางให้นักเรียนได้พัฒนาศักยภาพในด้านต่าง ๆ อย่างมีเป้าหมายและมีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

#### ความรักและปรารถนาดีต่อผู้อื่น

การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้บริหารนั้นมีความจำเป็นอย่างมากเพราะไม่ใช่ผู้บริหารทุกคนที่จะมีความเป็นผู้นำอยู่ในตัวและเปรียบพร้อมเมื่อได้รับตำแหน่งทางบริหารซึ่งสิ่งนี้จะต้องอาศัยการฝึกฝน ขัดเกลา ความเพียรพยายามที่จะสร้างให้เกิดขึ้นได้โดยอาจต้องอาศัยระยะเวลาการผสมผสานระหว่างความรู้และประสบการณ์ที่จะนำมาบูรณาการกัน ประยุกต์ใช้ตามสถานการณ์

ต่าง ๆ อย่างเหมาะสม โดยในหัวข้อนี้จะขอแนะนำเสนอเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการสร้างคุณค่าให้กับผู้บริหารให้เป็นที่รักที่ศรัทธาของครูและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง และทำงานได้อย่างมีความสุข

อติยา เบอร์ลา กรุ๊ป (Aditya Birla Group. 2564) ได้ให้ความหมายของความรักไว้ว่าเป็นอารมณ์ที่เป็นสากล รู้สึกและเข้าใจได้โดยทุกชีวิตบนโลกอยู่เหนืออุปสรรคทางอายุ เพศ เผ่าพันธุ์ สถานะทางสังคม ภาษา วุฒิภาวะ เวลา และระยะทางพลังที่คงอยู่ตลอดไป

แมงโก ซีโร (mango zero. 2562) ได้ให้คำจำกัดความของความรัก คือ ความปรารถนาดี ความเมตตาและการให้อภัย

สุญาดา ชาญนารถ (2560 : 161) กล่าวว่า รัก คือ การแลกเปลี่ยนตัวตน และรับตัวตนอื่นนอกจากตัวเอง ความรักคือสิ่งที่จะช่วยให้ชีวิตมีความหมาย

ดีไอวาย อินสไปเร่อร์นาว (DIY InspreNow. 2021) ให้ความหมายของคำว่ารักไว้ว่า คือ ความรู้สึกและสภาพอารมณ์ต่าง ๆ ที่แสดงออกถึงการดึงดูดซึ่งกันและกันอาจไม่ได้มีความหมายในเชิงโรแมนติกอย่างเดียวโดยในทางปรัชญา ความรักอาจหมายถึง ความเมตตา ความเห็นอกเห็นใจ และความเสน่ห์ของมนุษย์

โพสต์สอด (POSTSOD. 2017) ให้คำนิยามของคำว่า “รัก” ไว้ว่า คือ การสนับสนุน เอื้อเพื่อเกื้อกูลกัน เป็นแรงผลักดันให้ฝันของอีกฝ่ายหนึ่งเป็นจริง

ดังนั้น ความรัก พอจะสรุปได้ว่า คือ ความรู้สึกที่มีพลังในทางบวกของคนเราที่แสดงออกมาต่อตัวเรา ต่อผู้อื่น หรือบางสิ่งบางอย่างโดยแฝงด้วยความปรารถนา ความเมตตา ความเกื้อกูลซึ่งกันและกัน และทำให้ชีวิตของเราดำเนินไปข้างหน้าอย่างมีความหมายและมีความสุข

ส่วนคำว่า “ปรารถนา” มีทั้งหน่วยงาน นักวิชาการ และผู้รู้ได้ให้ความหมายที่แตกต่างกันออกไป ยกตัวอย่างเช่น

พระมหาวิริษณ์ อินทะโพธิ์ และธานี สุวรรณประทีป (2565 : 37) กล่าวถึงความหมายของคำว่า “ปรารถนา” คือ ความมุ่งหมาย อยากรได้ ความต้องการในทางที่ดี เช่น ปรารถนาในทรัพย์สมบัติ อายุยืนยาว มีผิวพรรณที่ดี มีความสุข และมียศตำแหน่งที่ดี เป็นต้น

พจนานุกรมสนุก (Sanook Dictionary. 2022) ให้ความหมายของ “ปรารถนา” หมายถึง ความตั้งใจดี หวังดี”

ลองดู ดิคท์ (Longdo Dict. 2022) ให้ความหมายของ “ปรารถนา” ไว้ว่า คือ ความหวัง ความประสงค์ ความต้องการ ความอยาก

นัทพัชชคอมคอม (nuttaputch.com. 2012) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ปรารถนา” หมายถึง เป็นพลังงานอย่างหนึ่งที่น่าอัศจรรย์มันทำให้เราเป็นบ้าเป็นหลังจนถึงขั้นลงแดงทรมาณได้

หากถูกนำไปใช้แบบผิด ๆ แต่ขณะเดียวกันก็สามารถแปรเปลี่ยนเป็นพลังงานบริสุทธิ์ที่หล่อเลี้ยงหัวใจให้ชุ่มชื้นและสดได้

กล่าวโดยสรุป “ปรารถนาดี” จึงหมายถึง ความหวังดี ความตั้งใจดีต่อตนเองและผู้อื่นที่จะเป็นพลังทำให้เรามีจุดมุ่งหมายไปสู่การทำงานที่ประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ ไม่ว่าจะ เป็น “ความรัก” หรือ “ความปรารถนาดี” ล้วนแต่เป็นความรู้สึกในทางบวกที่ซ่อนอยู่ภายในตัวเราและเป็นพลังมุ่งมั่นในการสนับสนุน เกื้อกูล ช่วยเหลือตัวเราและบุคคลรอบข้างในการดำเนินชีวิตอย่างมีความหมายและประสบความสำเร็จ

ผู้วิจัยขอแนะนำแนวทางการพัฒนาความรัก และความปรารถนาดีต่อผู้อื่นของผู้บริหารสถานศึกษาดังต่อไปนี้

บรรจง ลาวะลี (2560 : 206 - 215) กล่าวถึง การพัฒนาความรักและความปรารถนาดีนั้น จะต้องอาศัยหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจเพื่อมีความหนักแน่นในการลงมือทำอย่างจริงจัง เช่น หลักธรรม “พรหมวิหาร 4” อันได้แก่

1. ความรักความเมตตา กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีความปรารถนาดี มีมิตรไมตรีจิตที่ดีต่อผู้เพื่อนร่วมงานในยามที่ประสบปัญหาหรือเดือดเนื้อร้อนใจในเรื่องต่าง ๆ ผู้บริหารก็จะไม่นิ่งนอนใจ และพร้อมที่จะยื่นมือเข้ามาช่วยเหลืออย่างทันท่วงทีและทำให้ครูหรือบุคลากรได้รู้สึกผ่อนคลายในความทุกข์ร้อน และรู้สึกสบายกาย สบายกายใจในการทำงานมากยิ่งขึ้น

2. ให้ความกรุณา และสงสาร กล่าวคือ ผู้บริหารต้องมีจิตใจอ่อนโยน รู้สึกสงสารครูและบุคลากรในสถานศึกษาในยามที่มีความทุกข์และเศร้าหมอง โดยผู้บริหารจะต้องมีความกระตือรือร้นที่จะเข้าไปร่วมแก้ปัญหา ให้กำลังใจจนทำให้พ้นจากความทุกข์

3. มุทิตา ความเบิกบานยินดี กล่าวคือ เมื่อผู้บริหารสถานศึกษาเห็นครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ได้รับการยกย่องชมเชยจากหน่วยงานต่าง ๆ ก็มีความปลื้มปิติยินดีในความสำเร็จของผู้ใต้บังคับบัญชา ร่วมชื่นชมยินดีด้วยความจริงใจ และพร้อมที่จะเดินหน้าให้การสนับสนุน ส่งเสริมให้มีความก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปในอนาคต

4. อุเบกขา กล่าวคือ ผู้บริหารต้องมีจิตใจเป็นกลาง มีความยุติธรรมในการทำงาน ไม่เอียงเอียงจนทำให้เกิดการดิ้นนินทา มีความสม่ำเสมอ หนักแน่น ไม่โลเลในการทำงานจนทำให้ครูและบุคลากรภายในสถานศึกษาคาดเดาไปต่าง ๆ นานา เกี่ยวกับทิศทางหรือนโยบายในการทำงานของผู้บริหาร นอกจากนี้ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีพฤติกรรมที่ทำคุณประโยชน์ สร้างชื่อเสียงให้กับตนเองและสถานศึกษาจนเป็นที่ประจักษ์ ให้เกียรติกับครูและบุคลากรให้เปรียบเสมือนเพื่อนร่วมงานคนหนึ่งที่ต้องแสดงความจริงใจหรือให้ความเคารพเสมอต้นเสมอปลาย ต่อหน้าและลับหลัง เป็นต้น

การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความรับผิดชอบหรือปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้ได้ครบถ้วนเพียงอย่างเดียวคงไม่เพียงพอเพราะยังมีปัจจัยอีกหลาย ๆ ส่วนในสถานศึกษาที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับการทำงานในหน้าที่บริหารจัดการของผู้บริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บุคลากรในสถานศึกษาที่เป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนงานนโยบายของฝ่ายบริหารนำไปสู่การลงมือทำในชั้นปฏิบัติการ ดังนั้นจะอย่างไรผู้บริหารจะบริหารแบบได้ทั้งงานและตั้งใจของครูและบุคลากรในสถานศึกษา ดังที่ เว็บไซท์ จอบส์ ดี บี บายซีค (Jobs by Seek, 2015) ให้หลักคิดและแนวทางในการทำงานเพื่อสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาอันจะนำไปสู่การสร้างความรักและความปรารถนาดีดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเด็ดเดี่ยวและกล้าตัดสินใจ (Decisiveness Individual)

ในสถานศึกษามีสถานการณ์เป็นจำนวนมากไม่น้อยที่ต้องการให้ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำกล้าตัดสินใจ มีความเด็ดเดี่ยวโดยเฉพาะในกรณีเกิดปัญหาขึ้นมาเฉพาะหน้าเร่งด่วน เวลาที่มีความเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ในสถานศึกษาที่ต้องการคนตัดสินใจชี้ขาด ดังนั้นหนึ่งในคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้บริหารสถานศึกษา คือ กล้าตัดสินใจ และกล้ารับผิดชอบต่อผลที่จะตามมาในฐานะตัวแทนของครูและบุคลากรในสถานศึกษา

2. ผู้บริหารต้องบริหารด้วยประชาธิปไตยและมีส่วนร่วม (Management of Democracy)

อย่างไรก็ตาม ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ด้วยเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสในการแสดงความคิดเห็น และทำให้ได้ความคิดสร้างสรรค์ใหม่ ๆ ในการนำมาพัฒนาสถานศึกษา แต่ก็ไม่ควรนำมาใช้กับทุก ๆ สถานการณ์เพราะบ่อยครั้งความพยายามจะเป็นประชาธิปไตยมากเกินไปอาจจะนำไปสู่การประชุมที่ไม่จบสิ้นไม่ได้ข้อสรุปเสียที ดังนั้นผู้บริหารจะต้องใช้ดุลพินิจและความเหมาะสมระหว่างความเป็นประชาธิปไตยหรือ ความซ้าซาก เยิ่นเย้อในเรื่องนั้น ๆ เป็นต้น

3. ผู้บริหารต้องเปิดเวทีให้ครูได้สร้างสรรค์ผลงาน (To Promote the Teacher as a Creator)

สำหรับการทำงานนั้น บางครั้งผู้บริหารไม่จำเป็นต้องลงรายละเอียดวิธีการทุกขั้นตอนให้ครูแต่ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในสถานศึกษาได้พัฒนาตัวเองตามศักยภาพ ผู้บริหารอาจจะได้เห็นแนวทางใหม่ ๆ และความคิดสร้างสรรค์อย่างคาดไม่ถึง และยังสามารถทำให้ครูและบุคลากรรู้สึกที่ผู้บริหารได้ให้ความไว้วางใจในตัวพวกเขา แต่แน่นอนว่าผู้บริหารไม่ควรปล่อยให้ครูและบุคลากรดำเนินงานเองในทุกเรื่อง ควรเข้ามาดูแลและให้คำปรึกษาตามความเหมาะสมด้วย

4. ผู้บริหารต้องเสริมแรงและพัฒนาครู (Reinforcement and Development)

ผู้บริหารที่ดีต้องชื่นชมเมื่อครูและบุคลากรทำผลงานออกมาดีและประสบผลสำเร็จ มีการขอบคุณหรือแสดงให้เห็นว่าทางผู้บริหารรับรู้ถึงความสามารถและความพยายามของ



พวกเขา นอกจากนี้ยังควรช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถได้เจริญก้าวหน้า แต่ในทางกลับกัน หากบุคลากรในสถานศึกษาทำผิดพลาดก็ไม่ควรตำหนิหรือดูต่างใจเสียกำลังใจในการทำงาน แต่ควรช่วยผู้ได้บังคับบัญชาแก้ปัญหาและชี้แนะในจุดที่จะปรับปรุงพัฒนาต่อไปได้ นอกจากนี้ยังควรให้ครูและบุคลากร ได้ลองอีกครั้งเมื่อมีโอกาสใหม่มาถึง เป็นต้น

#### 5. ผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างที่ดี มีความยุติธรรม (A Good and Fair Model)

หลักในการบริหารที่ดีอีกอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ก็คือ การกระทำตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ครู นักเรียน และ ชุมชน เพราะไม่มีคำสอนไหนดีไปกว่าการทำตัวอย่างที่ดีให้ดูให้เห็น ผู้บริหารที่ดีควรเป็นแบบอย่างทั้งในเรื่องคุณธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นผู้ที่มีความยุติธรรมในการบริหารงาน ที่ไม่เลือกสนับสนุนหรือให้โอกาสในการก้าวหน้าทางวิชาชีพเฉพาะคนของตนเองจนทำให้เกิดความแตกแยกสามัคคีและสร้างความเสียหายให้กับสถานศึกษา ผู้บริหารต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านของความรู้ความสามารถ ความฉลาดและมีปฏิภาณไหวพริบสามารถแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ มีการวางตัวให้เป็นที่น่าเคารพนับถือ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาภาคภูมิใจที่ได้ทำงานร่วมกันกับผู้บริหารที่เป็นแบบอย่างที่ดี

#### 6. สร้างความสัมพันธ์ในทีม (Teamwork)

การทำงานที่เน้นแต่ผลเพียงอย่างเดียวนั้นก็คงยากที่จะสมบูรณ์และประสบผลสำเร็จซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างทีมงานและเครือข่ายที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเข้าไปเต็มเต็มในขั้นตอนของการทำงานไม่ว่าจะเป็นความสัมพันธ์ระหว่างครูกับผู้บริหาร และความสัมพันธ์ระหว่างครูที่อยู่ในทีมเดียวกัน เพราะทีมที่มีความสามัคคีย่อมสร้างผลงานที่ดีออกมาได้อย่างต่อเนื่องมากกว่าทีมที่ต่างคนต่างแยกกันทำงาน

นอกจากนี้ เว็บไซต์กินข้าว (Kinkao Online, 2019) เสนอแนะวิธีการสร้างและพัฒนาความรักและความปรารถนาดีของผู้บริหารสถานศึกษาต่อครูและบุคลากรดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. รักและปรารถนาดีต่อคุณค่าของการทำงาน

เป็นที่ทราบกันดีว่า ภาระงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาล้วนเกิดจากความตั้งใจและลงมือทำของคณะครูและบุคลากรในโรงเรียนเป็นส่วนใหญ่ซึ่งได้รับมอบหมายเป็นนโยบายมาจากท่านผู้บริหารให้ไปดำเนินการ และเมื่องานที่ได้รับมานั้นประสบความสำเร็จ สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารจะมองข้ามไม่ได้ก็คือ การแสดงออกถึงการใส่ใจกับคุณค่าของผลงานนั้น ๆ ที่ทำสำเร็จโดยการแสดงความความคิดเห็น ชื่นชม ยินดีกับผลงานที่ปรากฏออกมา จะทำให้ครูและบุคลากรรับรู้ได้ว่างานที่ทำไปนั้นมีคุณค่าในสายตาของผู้บริหารสถานศึกษา และนี่คือสิ่งเล็ก ๆ น้อย ๆ ที่ทำให้ครูสามารถรับรู้และสัมผัสได้ เมื่อทำบ่อยครั้งเข้าก็จะกลายเป็นความใส่ใจที่ยิ่งใหญ่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นแรงผลักดันให้มีขวัญกำลังใจในการทำงานต่อไป

## 2. รักและปรารถนาดีต่อความคิดเห็นที่แตกต่าง

ผู้บริหารต้องมีความใจกว้าง ใจดี ไม่คับแคบ เปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้ร่วมแสดงความคิดเห็นต่อการทำงานเพราะเสียงเรียกร้องและเสียงติเตียนล้วนมีความสำคัญและมีคุณค่าในการนำมาปรับปรุงเพิ่มเติมในส่วนของการทำงานต่อส่วนรวมเสมอ ซึ่งในบางครั้งความคิดเห็นของบุคลากรตัวเล็ก ๆ มักจะถูกเมินเฉยและมองข้ามซึ่งการกระทำนี้อาจจะเท่ากับว่ามองข้ามคุณค่าในตัวตนคน ๆ นั้นไป

ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเปิดใจให้กว้างในการยอมรับฟังความคิดเห็นของคนทุกคนในสถานศึกษา แม้ว่าจะเป็นข้อคิดเห็นที่แตกต่างก็ตาม ผู้บริหารต้องรับฟังอย่างเท่าเทียม มีใจเป็นกลางและไม่อคติเพราะทุกคนจะได้มีส่วนร่วมและเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานในสถานศึกษา

## 3. รักและปรารถนาดีต่อความก้าวหน้าในตำแหน่งงานและวิชาชีพ

ไม่ว่าครูจะทำงานในตำแหน่งใด ๆ ในสถานศึกษาล้วนมีความสำคัญและอยากก้าวหน้าในหน้าที่การงานนั้น ๆ หลายครั้งที่บุคลากรทำงานแบบเช้าชามเย็นชาม หรือทำเพียงแค่นี้ให้เสร็จไปวัน ๆ โดยไม่ใส่ใจหรือประเมินถึงคุณภาพของงานที่จะได้ ส่วนหนึ่งเป็นเพราะครูลงมือทำไปแล้วมองหาจุดหมาย หรือเป้าหมายไม่เจอ

ดังนั้นผู้บริหารจะต้องเสริมแรง กระตุ้นการทำงานโดยมีการชี้แจงให้ทราบถึงที่มาที่ไป และเป้าหมายของงาน โดยเมื่อทำเสร็จแล้วจะเกิดประโยชน์อย่างไรต่อส่วนรวมและพัฒนาคุณภาพการศึกษาได้อย่างไร และสามารถนำไปต่อยอดหรือบูรณาการกับการพัฒนาความก้าวหน้าในวิชาชีพ ไม่ว่าจะเป็นการจัดทำผลงานทางวิชาการ การเลื่อนเพื่อให้มีตำแหน่งหรือวิทยฐานะที่สูงขึ้น นอกจากนี้ ผู้บริหารยังต้องส่งเสริมให้ครูและบุคลากรได้มีการอบรมและเรียนรู้ศาสตร์และองค์ความรู้ใหม่ ๆ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน เป็นต้น และเมื่อครูได้ทราบถึงเป้าหมายและมีทักษะองค์ความรู้ที่ดีขึ้น ผลงานของสถานศึกษาก็จะดีขึ้นเหมือนกัน

## 4. รักและปรารถนาดีต่อสุขภาพกายและจิตใจ

ผู้บริหารต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรในสถานศึกษาเพราะจะทำให้รู้สึกถึงความเป็นกันเอง ไม่กดดัน และวิตกกังวลเมื่อต้องทำงานร่วมกันกับผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนี้ ผู้บริหารยังจะต้องคิดริเริ่ม โครงการหรือกิจกรรมที่เกี่ยวกับการส่งเสริมสุขภาพของคณะครูและบุคลากรในการเอาใจใส่ดูแลสุขภาพของตนเอง เช่น จัดให้มีโครงการตรวจสุขภาพประจำปี โครงการปลอดคอบายมุขในสถานศึกษาโดยให้มีคณะกรรมการในสถานศึกษาร่วมกันประเมินและใครที่ผ่านเกณฑ์ก็ได้รับ โล่รางวัลจากท่านผู้บริหารเพื่อเป็นการยกย่องประกาศเกียรติคุณ

และสิ่งที่เป็นผลพลอยได้ก็คือ การที่ครูทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมและสร้างนิสัยการไม่สูบบุหรี่ ไม่ดื่มแอลกอฮอล์ในสถานที่ราชการ อีกทั้งเป็นการสร้างพลานามัยที่สมบูรณ์แข็งแรงได้อีกด้วย

### ประสิทธิผลของสถานศึกษาในยุคเน็กซ์นอร์มัล

#### ความหมายและความสำคัญของวิถีชีวิตใหม่ในยุคเน็กซ์นอร์มัล

#### ความหมายของเน็กซ์นอร์มัล

ทิสโก้ (ออนไลน์, 2565) ให้ความหมายของคำว่า “เน็กซ์นอร์มัล” หมายถึง การใช้ชีวิตในรูปแบบใหม่ของคนในสังคมทุกช่วงวัย หลังจากที่ได้ปรับตัวกับสถานการณ์โควิด 19 จนคุ้นชินทั้งในเรื่องการติดต่อสื่อสาร กระบวนการคิด และวิธีการเรียนรู้ต่าง ๆ รอบตัว

ไทย พี เอฟ เอ (ออนไลน์, 2565) ให้ความหมายของ “เน็กซ์นอร์มัล” หมายถึง รูปแบบหรือวิธีการของผู้คนและสังคมมีวิถีชีวิตที่ผสมผสานไปกับเครื่องมือดิจิทัลมากขึ้นเรื่อย ๆ จนแทบกลายเป็นเนื้อเดียวกัน

ธนาคารแห่งประเทศไทย (ออนไลน์, 2565) ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับ “เน็กซ์นอร์มัล” หมายถึง รูปแบบของพฤติกรรมและทัศนคติของมนุษย์ในการดำรงชีวิตของมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไปจากอดีตไปสู่ อนาคตโดยให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีดิจิทัลและแพลตฟอร์มออนไลน์ เพื่อทำให้ชีวิตสะดวกสบาย มีสุขภาพที่ปลอดภัยและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม

เสกสันต์ พันธุ์บุญมี (ออนไลน์, 2565) ได้กล่าวถึงความหมายของ “เน็กซ์นอร์มัล” หมายถึง การใช้ชีวิตในรูปแบบใหม่ของคนทุกเพศ ทุกวัย หลังจากที่ได้ปรับตัวกับสถานการณ์โควิด 19 เพื่อความอยู่รอด จนเกิดความคุ้นชิน ทั้งวิถีคิด วิถีเรียนรู้ วิถีสื่อสาร และวิถีปฏิบัติซึ่งจะเปลี่ยนแปลงไปตามบริบททางสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป

สุพร ปิยะจิตติ (ออนไลน์, 2565) กล่าวถึงความหมายของคำว่า “เน็กซ์นอร์มัล” หมายถึง ความปกติใหม่ที่ต้องใช้การปรับตัวในยุคหลังการระบาดของเชื้อไวรัส Covid – 19 ใน 5 ด้าน ได้แก่ 1) การแก้ไขเฉพาะหน้า (Resolve) 2) การประกอบธุรกิจให้มีความยืดหยุ่นกับสถานการณ์ (Resilience) 3) การกลับไปดำเนินธุรกิจตามปกติอีกครั้ง (Return) 4) การคิดใหม่ (Reimagination) และ 5) การปฏิรูปเพื่อก้าวสู่อนาคตที่ดีกว่า (Reform)

สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (ออนไลน์, 2565) ให้ความหมายของ “เน็กซ์นอร์มัล” ความปกติถัดไปเป็นปรากฏการณ์ที่จะเกิดขึ้นภายหลังจากวิกฤตโควิด 19 ที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงต่อวิถีชีวิตคน พฤติกรรมผู้บริโภค รวมไปถึงรูปแบบการดำเนินธุรกิจที่จะแตกต่างไปจากเดิม

แอ็กเค้าท์ติ้งทราสพอร์มเมชั่นจำกัด (ออนไลน์, 2564) ให้ความหมายของ “เน็กซ์นอร์มัล” หมายถึง พฤติกรรมของมนุษย์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง ไม่ว่าจะเป็นการติดต่อซื้อขาย การเว้นระยะห่าง และการทำงาน เป็นต้น

เมืองไทยประกันชีวิต (ออนไลน์, 2564) ให้ความหมายของคำว่า “เน็กซ์นอร์มัล” หมายถึง ชีวิตหลังการเปลี่ยนแปลงจากการแพร่ระบาดของโควิด 19 ในด้านความเป็นอยู่ การกิน การทำงาน การเดินทาง และการดูแลสุขภาพ เป็นต้น

กรุงศรีอยุธยาอสังหาริมทรัพย์ (2022) ให้ความหมายของ “เน็กซ์นอร์มัล” หมายถึง พฤติกรรมการใช้ชีวิตของมนุษย์ต่าง ๆ ที่เปลี่ยนแปลงหลังจากเกิดยุคโรคระบาดโควิด 19 ในยุคนิวนอร์มัล เช่น การกินอาหารที่มีประโยชน์ต่อสุขภาพ การให้ความสำคัญกับที่พักอาศัยที่สามารถอำนวยความสะดวกให้กับชีวิต การใช้รถยนต์พลังงานไฟฟ้า การบริโภคโซเชียลมีเดีย เพิ่มมากขึ้นและกลายเป็นสังคมไร้เงินสด เป็นต้น

มิสชั่น ทู เดอะ มูน (ออนไลน์, 2021) ให้ความหมายของ เน็กซ์นอร์มัล หมายถึง วิถีชีวิตใหม่ของคนเราที่เกิดขึ้นหลังจากการแพร่ระบาดของโควิด 19 เบบางลงจนทำให้เกิดการนำเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมต่าง ๆ เข้ามาเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม เช่น การอุปโภคบริโภคแบบออนไลน์ การติดต่อพบปะแบบไร้สัมผัส การดูแลเอาใจใส่ด้านสุขภาพ และการแพทย์ที่พึ่งพาระบบดิจิทัล เป็นต้น

สรุป เน็กซ์นอร์มัล หมายถึง การที่มนุษย์ใช้วิธีการดำเนินชีวิตแบบใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมหลังจากการแพร่ระบาดของโควิด 19 เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมีความสุข โดยอาศัยวิธีการคิดแบบใหม่ ๆ เรียนรู้และปรับตัวกับสภาพแวดล้อมแบบใหม่ที่ไร้การสัมผัสตัว ศึกษาเรียนรู้แบบออนไลน์ ทำธุรกิจ ติดต่อค้าขายแบบผ่านแพลตฟอร์มออนไลน์ ลดการใช้เงินสดทำงานในรูปแบบใหม่ และให้ความสนใจด้านสุขภาพเพิ่มมากขึ้นเพื่อปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป

**ความหมายและความสำคัญของประสิทธิผลของสถานศึกษาในยุคเน็กซ์นอร์มัล**

**ความหมายของประสิทธิผล**

เกียรติพงษ์ อุดมชนะธีระ (ออนไลน์, 2566) กล่าวว่า ประสิทธิผลหมายถึงการบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่พึงปรารถนาหรือเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ ประสิทธิผลจะพิจารณาจากการนำผลของงานหรือกิจกรรมที่ได้รับเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายผลสำเร็จหรือผลที่เกิดขึ้น

สุธิดา เสาวคนธ์ (ออนไลน์, 2565) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง การทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้คุณภาพและปริมาณที่ต้องการซึ่งหมายถึงผลสำเร็จหรือการทำงานให้บรรลุเป้าหมายในเชิงคุณภาพเชิงปริมาณ หรือทำตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

ณัฐวัชร จันทโรจธน์ และพงษ์ศักดิ์ พัวพรพงษ์ (2563 : 1 - 9) ได้ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพไว้ว่าเป็นเครื่องมือหรือตัวบ่งชี้ในการตัดสินใจว่าการบริหารของหน่วยงานหรือองค์กรใดองค์กรหนึ่งสามารถดำเนินงานจนบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่วางไว้มากน้อยเพียงใดเป็นเรื่องเกี่ยวกับผลที่ได้รับและผลสำเร็จของงาน

ราชบัณฑิตยสถาน (2554) ได้ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพไว้ว่า ประสิทธิภาพหมายถึงผลสำเร็จ ผลที่เกิดขึ้น

เคมบริดจ์ดิคชันนารีออนไลน์ (Cambridge Dictionary Online, 2022) ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพ หรือที่ภาษาอังกฤษใช้คำว่า Effectiveness refers to the degree to which something is effective. ซึ่งหมายถึง ระดับที่บางสิ่งบางอย่างจะเกิดผลขึ้นหรือ เกิดผลสำเร็จขึ้น

กาเด็ทอินโฟคอตคอม (Gadget – info.com, 2019) ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพไว้ว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ขอบเขตที่บางสิ่งบางอย่างได้ทำไปเพื่อให้บรรลุผลเป้าหมายมันจึงหมายถึงระดับความใกล้ชิดของวัตถุประสงค์ที่ทำโดยมีเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้าเพื่อตรวจสอบเอนทิตีทั้งหมด

ฮอย และ มิสเกล (Hoy and Miskel, 2001) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ผลสำเร็จที่บรรลุตามเป้าประสงค์ขององค์กรทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

มอท (Mott, 1972) ให้ความหมายของ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาในแง่ของความสามารถในการผลิตความสามารถในการปรับตัวและความสามารถในการยืดหยุ่น

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพ จึงหมายถึง ผลสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการทำงานและการปฏิบัติงานในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้

#### ความหมายประสิทธิผลของสถานศึกษา

บัญชา พิพัฒน์มงคลกิจ และคณะ (2563 : 41 - 50) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหาร และคณะครูในสถานศึกษาที่จะร่วมกันปฏิบัติการกิจจนบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ซึ่งประกอบไปด้วย ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น ด้านการมีทัศนคติในทางบวก ด้านการปรับเปลี่ยนสถานศึกษา และด้านการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

จตุรภัทร ประทุม (2561 : 121) กล่าวไว้อีกว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษานั้นหมายถึงความสามารถของสถานศึกษาในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ สามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติในทางบวก ตลอดจนสามารถปรับตัวเข้า

กับสิ่งแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม และมีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

นันทภัทส วิกุล (2559 : 18) กล่าวถึงความหมายของประสิทธิผลสถานศึกษาไว้ว่าเป็นระดับความสำเร็จหรือการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของสถานศึกษาที่กำหนดโดยมีความหมายครอบคลุมถึงผลผลิตที่เกิดกับนักเรียนเป็นสำคัญ ความพึงพอใจของครูผู้ปฏิบัติด้วย

ธวัชชัย ตั้งอุทัยเรือง (2557 : 26) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึงความสามารถของสถานศึกษาในการดำเนินงานไปสู่ความสำเร็จที่ประกอบไปด้วย 4 ประการคือ 1) สถานศึกษาสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนสูงขึ้น 2) โรงเรียนสามารถผลิตนักเรียนให้มีเจตคติทางบวก 3) โรงเรียนสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และ 4) โรงเรียนสามารถแก้ปัญหาภายในโรงเรียนได้

สุภัทธร พันธุ์พัฒนกุล (2555 : 167 - 168) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึงสถานศึกษาที่มีความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงพัฒนาเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมที่แท้จริงที่จะบูรณาการผสมผสานคงสภาพของสถานศึกษาให้เกิดความพึงพอใจและผลสำเร็จของการทำงานในสถานศึกษาหรือหน่วยงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด

วัชรศ วงษ์เจดียง และ สายสุดา เตียเจริญ (2564 : 1189 - 1201) ให้ความหมายเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง ภาพความสำเร็จของสถานศึกษาที่เกิดจากพฤติกรรมความสามารถในการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาที่กำหนดไว้ แสดงให้เห็นถึงทักษะความรู้ความสามารถของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการศึกษา

ออสติน และเรย์โนลด์ (Austin and Reynolds. 1990) กล่าวว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษา หมายถึง ลักษณะที่แสดงถึงความสำเร็จได้แก่ การจัดการอาคารสถานที่ ภาวะผู้นำความมีเสถียรภาพของบุคลากร การจัดระบบหลักสูตรและการเรียนการสอน การพัฒนาบุคลากร การจัดการเวลาเรียนที่เกิดประโยชน์สูงสุด ความเป็นเลิศทางวิชาการที่ได้รับการยอมรับ การมีส่วนร่วม และการสนับสนุนจากผู้ปกครอง การวางแผนร่วมกัน ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีเป้าหมายและความคาดหวังร่วมกันที่ชัดเจน และความมีระเบียบวินัย

ฮอย และ เฟอริกูสัน (Hoy and Ferguson. 1985) ให้ความเห็นเกี่ยวกับประสิทธิผลของสถานศึกษาไว้ว่า หมายถึง การที่สถานศึกษาสามารถผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นสามารถใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ปรับเปลี่ยนต่อสภาวะแวดล้อมที่มากระทบทั้งภายในและภายนอกองค์กรและสามารถทำให้ครูและบุคลากรภายในโรงเรียนมีความพึงพอใจ

มอท (Mott. 1972) ให้ความหมายของประสิทธิผลของสถานศึกษานั้นหมายถึง ผลสัมฤทธิ์ทางวิชาการหรือความพึงพอใจของครูหรือขวัญของสมาชิกในสถานศึกษาโดยพิจารณา จาก 4 ตัวบ่งชี้ คือ ความสามารถในการผล ความสามารถในการพัฒนาเจตคติทางบวก ความสามารถในการปรับตัว และความสามารถในการแก้ปัญหา

กล่าวโดยสรุป ประสิทธิภาพของสถานศึกษาจึงหมายถึง ความสามารถของสถานศึกษา โดยการนำของผู้บริหารสถานศึกษา และความร่วมมือจากคณะครูในสถานศึกษา ที่จะร่วมกัน วางแผนกำหนดนโยบาย และพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายของสถานศึกษา อันประกอบไปด้วย 1) ด้านการพัฒนานักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นในทุก ๆ ปี 2) ด้านการพัฒนานักเรียนมีทัศนคติและเจตคติในเชิงบวก 3) การพัฒนาสถานศึกษาให้อยู่รอดและ ปรับตัวเข้ากับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงอย่างตลอดเวลา และ 4) การพัฒนายุทธศาสตร์การบริหาร จัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาอย่างเป็นระบบ

#### องค์ประกอบของประสิทธิผลของสถานศึกษาในยุคเน็กซ์นอร์มัล

จักรวาล สุขดี และวิเชียร ฐิ์นียง (2565 : 114 - 126) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างทักษะ ผู้บริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21 กับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 5 ได้แบ่งองค์ประกอบของประสิทธิผล ดังนี้ 1) การพัฒนา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) การพัฒนาเจตคติทางบวก 3) การแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษา 4) การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม

จันจิรา เฟือกจีน (2564 : 281 - 294) ศึกษารูปแบบของวัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครสวรรค์ เขต 2 ได้แบ่งองค์ประกอบประสิทธิผลของสถานศึกษาไว้ 4 ด้านคือ 1) ความสามารถทางวิชาการ 2) ความสามารถของผู้บริหาร 3) ด้านครูและบุคลากร และ 4) ด้านสภาพแวดล้อมของสถานศึกษา

อนัญญ์กัญญ์ อังคุระนาวิน และไตรรัตน์ สิทธิกุล (2564 : 268 - 280) ศึกษาความสัมพันธ์ ของการบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสมุทรปราการ เขต 1 ได้กล่าวถึงประสิทธิผลของสถานศึกษาไว้ 4 ประการ ประกอบด้วย 1) ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) ด้านการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ 3) ด้านความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม และ 4) ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู

สุภัทรา รัตนบุรี และคณะ (2563 : 46 - 61) การบริหารความขัดแย้งประสิทธิผลของ สถานศึกษาและแนวทางการบริหารความขัดแย้งเพื่อเพิ่มประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัด สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย จังหวัดนครศรีธรรมราช ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของประสิทธิผลสถานศึกษาดังต่อไปนี้ 1) ด้านความสามารถในการผลิต

นักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ด้านความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา และ 4) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา

วิศรา อรุณกิตติพร และคณะ (2562) ศึกษาปัจจัยการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด พบว่าการพิจารณาว่าสถานศึกษาจะมีประสิทธิผลหรือไม่นั้นจะพิจารณาได้จากตัวบ่งชี้ 4 ประการคือ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม และ 4) ความสามารถในการแก้ปัญหาในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

สุทิน สุขกาย และพงษ์ธร สิงห์พันธ์ (2562) ศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 พบว่า องค์ประกอบประสิทธิผลของสถานศึกษาประกอบไปด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านที่ 1 องค์การแห่งการเรียนรู้ ด้านที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และด้านที่ 3 สภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

อัจฉราภรณ์ ใจก้อนแก้ว และคณะ (2562 : 256 - 265) ได้แบ่งองค์ประกอบของประสิทธิผลสถานศึกษาไว้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) ด้านคุณลักษณะของนักเรียน 3) ด้านความพึงพอใจของครู และ 4) ความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

กมลพรรณ พึ่งด้วง และศักดิ์พันธ์ ต้นวิมลรัตน์ (2560 : 112 - 126) ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารตามหลักธรรมมาภิบาลกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ได้แบ่งประสิทธิผลสถานศึกษาประกอบไปด้วย 1) ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) ความพึงพอใจในงาน 3) ความใส่ใจในงาน 4) การลดอัตราการออกกลางคันของนักเรียน 5) คุณภาพโดยทั่วไป

อรุณอัมไพ ภาสศักดิ์ชัย และคณะ (2560 : 149 - 158) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยนำเสนอองค์ประกอบประสิทธิผลของสถานศึกษาดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1 เน้นคุณภาพวิชาการ คือ โรงเรียนต้องมีคุณภาพการเรียนการสอนอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน โรงเรียนมีความถนัดชัดเจนเรื่องหลักสูตรและการวัดผลประเมินผล โรงเรียนมีกระบวนการจัดการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ โรงเรียนมีการกระตุ้นให้ครูพัฒนาศักยภาพ ส่งการเป็นผู้นำทางวิชาการ และ โรงเรียนมีการส่งเสริมครูและบุคลากรให้มีมาตรฐานวิชาชีพ

องค์ประกอบที่ 2 ความตื่นตัวในการบริหารจัดการ มีตัวแปรอธิบายขององค์ประกอบ คือ โรงเรียนมีงบประมาณที่เพียงพอเพื่อสนับสนุนการสร้างผลงาน โรงเรียนมีหน่วยงานระดับบริหาร



ในการกำกับดูแล โรงเรียนมีการสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและโรงเรียนมีประสิทธิผลการจัดการเพื่อบรรลุเป้าหมาย

องค์ประกอบที่ 3 ศักยภาพและสมรรถภาพของครูและบุคลากร มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบคือ ครูและบุคลากรมีจรรยาบรรณและการเป็นแบบอย่างที่ดี ครูและบุคลากรมีมาตรฐานวิชาชีพ และใช้วิธีสอนที่หลากหลาย และครู บุคลากรมีทักษะการใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เอื้อต่อการเรียนรู้

องค์ประกอบที่ 4 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบคือ ผู้บริหารมีการบริหารส่งเสริมการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ผู้บริหารมีความรู้มีความสามารถในการบริหารแบบยืดหยุ่น และผู้บริหารคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย คือ นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน

จตุรภัทร ประทุม และคณะ (2559) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 27 ได้แบ่งองค์ประกอบของประสิทธิผลสถานศึกษาไว้ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ความสามารถในการพัฒนาเจตคติทางบวกของนักเรียน 3) ความสามารถในการปรับเปลี่ยนและพัฒนาสถานศึกษา และ 4) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษา

อมรา ไชยคำ และวิจิต กำมันตะคุณ (2559 : 209 - 223) ศึกษาประสิทธิผลของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 27 ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของประสิทธิผลสถานศึกษาดังต่อไปนี้

1. ด้านความสามารถในการปรับตัว ได้แก่ ผู้บริหารควรมีการปรับเปลี่ยนการบริหารงานโดยเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการบริหารของสถานศึกษา พัฒนาบุคลิกของตัวผู้บริหารสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นด้านตัวตน บุคลิกภาพ การแต่งกาย ความรู้ความสามารถ ตลอดจนไปถึงด้านวิชาการเพื่อให้เป็นคนเก่งและคนที่รอบรู้ตามความคาดหวังของครู นักเรียน และผู้ปกครอง มีการปฐมนิเทศครูใหม่ในด้านการปฏิบัติตน และการปฏิบัติตนเพื่อให้เข้ากับวัฒนธรรมของโรงเรียน และมีการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน

2. ด้านบรรยากาศของโรงเรียน ได้แก่ มีการพัฒนาสิ่งแวดล้อมทางกายภาพของโรงเรียนทั้งภายในและภายนอกห้องเรียนที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน และสื่อสิ่งแวดล้อมทางสังคมเพื่อให้คนอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข

3. ด้านการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ มีการส่งเสริมความรู้ความสามารถของบุคลากรในด้านการศึกษาต่อ ศึกษาดูงานทั้งต่างประเทศและในประเทศ การเข้าอบรมสัมมนา มีการนิเทศภายใน มีการปฐมนิเทศครูใหม่ มีการตั้งชมรมครูและเชิดชูครูผู้กระทำความดีเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีในการ

ปฏิบัติงานให้กับครูและเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษา และมีการจัดอบรมความรู้ใหม่ ๆ ให้กับครูและบุคลากรในทุก ๆ ภาคเรียน

4. ด้านความพึงพอใจ ได้แก่มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ บรางวัลครุดีเด่น ครูดีในดวงใจ ผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ความพร้อมในการจัดกิจกรรมต่าง ๆ การอยู่ร่วมกันอย่างพี่น้อง รักใคร่ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และให้โอกาสในการสอนพิเศษในโรงเรียนเพื่อส่งเสริมรายได้ให้กับครอบครัว

5. ด้านความร่วมมือ ได้แก่ ร่วมกันปฏิบัติตามนโยบายโรงเรียนจนบรรลุเป้าหมาย ระดมความคิดเห็นของบุคลากรในการพัฒนาโรงเรียน เลือกรับหน้าที่ที่มีความเป็นภาวะผู้นำ เป็นที่ยอมรับและศรัทธาของเพื่อนร่วมงาน

6. ด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ มอบหมายการปฏิบัติหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความถนัดของบุคลากร กำหนดทิศทางการทำงาน แล้วจัดการประชุมสัมมนาเพื่อวิเคราะห์จุดอ่อนของโรงเรียน หาแนวทางแก้ไข โดยกำหนดวิธีการดำเนินงาน จัดทำโครงการและดำเนินงานตามโครงการที่แต่ละฝ่ายเสนอ สร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานในการกล้าตัดสินใจแก้ปัญหา กระตุ้นผลักดันให้เพื่อนร่วมงานมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการกระทำสิ่งต่าง ๆ ตามความต้องการให้บรรลุเป้าหมาย

7. ด้านหลักสูตรและการสอน ได้แก่ เข้าร่วมอบรมศึกษาดูงานเพื่อนำความรู้ที่ได้มาจัดทำหลักสูตรของสถานศึกษา ให้ผู้ปกครองมีส่วนร่วมในการบริหารหลักสูตรที่สอดคล้องวิสัยทัศน์เป้าหมาย และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของโรงเรียน ส่งเสริมให้ครูมีการวัดผลประเมินผล การเรียนรู้ สนับสนุนอุปกรณ์การเรียนการสอน อบรมการจัดทำสื่อการสอน และการจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ เป็นต้น

วัชรศ วังษ์เจติย และสายสุดา เตียเจริญ (2564 : 1189 - 1201) กล่าวถึงองค์ประกอบของประสิทธิผลสถานศึกษาไว้ 7 ด้าน ประกอบไปด้วย 1) ด้านสภาพแวดล้อมเป็นระเบียบและปลอดภัย 2) ด้านพันธกิจของโรงเรียนที่มีความชัดเจน 3) ด้านมีภาวะผู้นำ 4) ด้านบรรยากาศของความคิดหวังสูง 5) ทุ่มเทเวลาในการทำงาน 6) มีการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และ 7) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง

ฮอย และ มิสเกล (Hoy & Miskel, 2008) กล่าวถึงองค์ประกอบสถานศึกษานั้นประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) ด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) ด้านความพึงพอใจในด้านการปฏิบัติงาน 3) ด้านความใส่ใจในการปฏิบัติงาน 4) ด้านการลดอัตราการออกกลางคันของนักเรียน และ 5) ด้านคุณภาพโดยทั่วไป

จากการศึกษาแนวคิดเชิงทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องประสิทธิผลของสถานศึกษาดังที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยขอสรุปสิ่งที่ได้จากวิเคราะห์ประสิทธิผลสถานศึกษาเป็นตารางดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตาราง 2 การวิเคราะห์ประสิทธิผลของสถานศึกษาในยุคเน็กซ์นอร์มัล

ตัวแปร	นักวิชาการ													รวม
	จตุรภัทร ประทุมและคณะ	อมร ไขยกำ วิจิตกัมมันตะคุณ	อรรณอัมไพ ภาสศักดิ์ชัย และคณะ	กมลพรพรณ พึ่งดวง และศักดิ์พันธ์ ต้นวิมล	วิศรา อรุณกิตติพร และคณะ	ศัทิน สุขกาย และ พงษ์ธร ถึงพันธ์	อัจฉราภรณ์ ใจก้อนแก้ว และคณะ	ศุภิตรา รัตนบุรี และคณะ	ฉันทิรา เสือกิน	อนัญญภัณณ์ อังกระนวนิน และ ตรีรัตน์ สิทธิ	ฉักรวาล สุชาติ และวิเชียร รุ้ยนง	ศอย และมิสเกล	วงษ์เลียง และเตยเจริญ	
	2559	2559	2560	2560	2562	2562	2562	2563	2564	2564	2565	2008	2021	
1. การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน	/			/	/	/	/	/	/	/	/	/		8
2. การพัฒนาเจตคติเชิงบวก	/				/			/		/				4
3. การแก้ไขปัญหาในสถานศึกษา	/				/			/		/				4
4. การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม	/				/			/		/				4
5. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน		/			/						/	/		4
6. การพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากร		/	/						/					3



ตาราง 2 (ต่อ)

ตัวแปร	นักวิชาการ											รวม															
	2559	จตุรภัทร ประทุมและคณะ	2559	อมร ไซคำ วิชิตกัมมันตะคุณ	2560	อรรณอัมไพ ภาคศักดิ์ชัย และคณะ	2560	กมลพรพรรณ พึ่งด้วง และศักดิ์พันธ์ ตันวิมิต	2562	วิศรา อรุณกิตติพร และคณะ	2562		สทิน สุขกาย และ พงษ์พร สิงห์พันธ์	2562	อัจฉราภรณ์ ใจก้อนแก้ว และคณะ	2563	ศุภิภรารัตนบุรี และคณะ	2564	จินจิรา เตือกจิน	2564	ชาริภา สวรรณศรี และ นิชดา เปี่ยมพิชชนะ	2564	อนัญญ์กัญญา อังกระษณานิน และ ไตรรัตน์ สิทธิ	2008	ฮอย และมิสเกล	2021	วงษ์เตยียง และเตยเจริณ
16. ด้านภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง										/																	1
17. ด้านความสามารถของผู้บริหาร																/											1
18. ด้านความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงาน						/																					1
19. ด้านการจัดสรรทรัพยากรที่มีประสิทธิภาพ																				/							1
20. ด้านพันธกิจของโรงเรียนที่มีความชัดเจน																						/					1
21. ด้านบรรยากาศของความคิดหวังสูง																							/				1
22. ด้านทุ่มเทในการทำงาน																							/				1

ตาราง 2 (ต่อ)

ตัวแปร	นักวิชาการ										รวม																
	2559	จตุรภัทร ประทุมและคณะ	2559	อมร ไซยคำ วิชิตกัมมันตะคุณ	2560	อรรณอัมไพ ภาสศักดิ์ชัย และคณะ	2560	กมลพรรณ พึ่งดวง และศักดิ์พันธ์ ตันวิมิต	2562	วิศรา อรุณกิตติพร และคณะ		2562	สทิน สุภกาย และ พงษ์พร สิงห์พันธ์	2562	อัจฉรากรณใจ ก้อนแก้ว และคณะ	2563	ศุภิรา รัตนบุรี และคณะ	2564	จินจิรา เตือกจิน	2564	ชาริกา สวรรณศรี และ นิชดา เปี่ยมพิชชนะ	2564	อนัญญ์กัญญา อังกระษานิน และ ไตรรัตน์ สิทธิ	2008	ฮอย และมิสเกล	2021	วงษ์เกลียง และเตยจริญ
23. มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผู้ปกครอง																							/				1
24. ด้านการตรวจสอบความก้าวหน้าของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ																								/			1
25. ด้านความร่วมมือ			/																								1

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของสถานศึกษา ตามแนวคิดของนักวิชาการ พบว่า ประสิทธิภาพของสถานศึกษามี 25 ตัวแปร แต่เมื่อพิจารณาความถี่ของแต่ละตัวแปร สรุปได้ว่า มี 5 ตัวแปร ด้านประสิทธิภาพของสถานศึกษาที่มีความถี่สูงจำนวน 4 - 8 ภาวะผู้นำ คือ 1) การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 2) การพัฒนาทัศนคติทางบวก 3) การแก้ไขปัญหาในสถานศึกษา 4) การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม และ 5) ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ในการนำมาเป็นแนวทางเพื่อศึกษาการพัฒนาประสิทธิภาพของสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพตามจุดมุ่งหมายของการทำวิจัยในครั้งนี้

## แนวทางการพัฒนาประสิทธิผลของสถานศึกษาในยุคเน็กซ์เจนอร์มัล

### การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน

การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นภารกิจที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งของผู้บริหารสถานศึกษาในยุคปัจจุบันที่จะต้องเร่งผลักดันให้นักเรียนมีความรู้และทักษะต่าง ๆ ตามรายวิชาต่าง ๆ ที่ได้เรียนไป เพื่อประเมินความก้าวหน้าและทราบถึงระดับความรู้ของนักเรียนในแต่ละปีการศึกษา เพื่อนำผลที่ได้ไปแก้ไขปรับปรุงอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งนักวิชาการและผู้รู้ให้ความหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดังต่อไปนี้

กษพร ใจจดทน และอรณิชา ทศตา (2564 : 29) กล่าวว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ปริมาณและทักษะของความรู้ในสาขาวิชาที่บุคคลได้รับจากกระบวนการเรียนการสอน เป็นความสามารถหรือผลสำเร็จที่ได้รับจากกิจกรรมการเรียนการสอนในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและประสบการณ์เรียนรู้ทางด้านพุทธิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัย

บรรพต พิจิตรกำเนิด (2564 : 2) ให้ความหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไว้ว่า หมายถึง ความสามารถของผู้เรียนที่เกิดขึ้นหลังจากที่ได้รับการจัดการเรียนการสอนและนำไปสร้างผลงานของตนเองตามที่ได้รับมอบหมาย

พระณัฐวุฒิ อุกุชทุฒ โน (2564 : 56 - 65) ให้ความหมายของผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการเรียนการสอน การฝึกฝนหรือ ประสบการณ์ ทั้งใน โรงเรียน ที่บ้าน และสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ โดยมีผลที่ได้เป็นความรู้ ความสามารถ ทักษะ ความรู้สึก ค่านิยม จริยธรรม สามารถวัดผลได้จากงานที่ครูมอบ คะแนน เกรดเฉลี่ย แบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ หรือการสังเกตโดยลักษณะของแบบทดสอบที่ดี ควรมีความเที่ยงตรง ความเชื่อมั่นความยุติธรรม ความยาก ความขี้ขลาด ความจำเพาะเจาะจง ความเป็นปรนัย ความลึกของคำถาม คำอานาจจำแนก

รัชพล ทีดี (2561) กล่าวว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจากการกระทำของบุคคล เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมโดยเป็นผลจากการได้รับประสบการณ์จากการเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถประเมินหรือวัดประมาณได้จากการทดสอบ หรือการสังเกตพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงไป

กู๊ด (Good. 1973) ได้ให้ความหมายของผลสัมฤทธิ์ ว่า หมายถึง ความสำเร็จ คล่องแคล่ว ความชำนาญในการใช้ทักษะหรือการประยุกต์ใช้ความรู้ต่าง ๆ ส่วนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หมายถึง ความรู้หรือทักษะอันเกิดจากการเรียนรู้ในรายวิชาต่าง ๆ ที่ได้เรียนมาแล้วซึ่งได้จากผลการทดสอบของครูผู้สอนหรือผู้รับผิดชอบในการสอนหรือทั้งสองอย่างรวมกัน

กล่าวโดยสรุป ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนจึงหมายถึง ผลของความสำเร็จของนักเรียนที่ เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ การฝึกปฏิบัติ และฝึกประสบการณ์จากครูผู้สอนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ทางด้านทักษะและองค์ความรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ ทางด้านพุทธิสัย จิตพิสัย และทักษะพิสัยซึ่งวัด ได้จากการวัดผลประเมินผล และการทดสอบ

จากที่กล่าวมาข้างต้น เราจะเห็นได้ว่าการจัดการและพัฒนาทางด้านผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนของนักเรียนเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอาศัยผู้บริหารเป็นตัวขับเคลื่อนให้ครูได้นำไปประยุกต์ใช้ ในการจัดการเรียนการสอน ดังนั้นผู้บริหารยุคใหม่จึงจะอยู่เบื้องหลังหรือละเลยไม่ได้ในการเอาใจใส่ การพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นไปให้ได้ ลองมาดู ทรรศนะของนักวิชาการ นักวิจัยซึ่งได้เสนอแนะแนวทางการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดัง รายละเอียดดังต่อไปนี้

ประเสริฐ จันแก้ว (2561) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน โดย กระบวนการบันได 5 ขั้นสู่ความสำเร็จ พบว่า การจะพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน จะต้องประกอบไปด้วย 5 ขั้นตอน

1. สร้างความตระหนักรู้ (Awareness) ให้กับสถานศึกษา ได้แก่ การสร้างความรู้ความ เข้าใจไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารและครูต้องเห็นความสำคัญของการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็น หนึ่งในตัวชี้วัดที่สามารถยกระดับของประสิทธิผลของสถานศึกษาให้เห็นเป็นรูปธรรมได้ นอกจากนี้ สถานศึกษายังต้องทราบระดับผลสัมฤทธิ์ของสถานศึกษาอยู่ในระดับใด ในช่วง 3 - 5 ปี ที่ผ่าน มีผลคะแนนสูงขึ้นหรือลดลง เพื่อนำผลที่ได้มาจัดทำเป็นข้อมูลสารสนเทศในการปรับปรุง แก้ไขในปีการศึกษาต่อ ๆ ไป

2. การทำพันธสัญญา (MOU) เพื่อยกระดับผลการสอบระดับชาติ O-NET (Agreement) กล่าวคือ สถานศึกษาจะต้องมีการสร้างข้อตกลงร่วมกันในเรื่องของการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการ เรียนให้เป็นที่รับทราบโดยทั่วกัน ไม่ว่าจะเป็นระหว่างครูกับโรงเรียน หรือจะเป็นโรงเรียนกับระดับ เขตพื้นที่ เพื่อให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจ มุ่งมั่นการทำงานที่มีเป้าหมายเป็นไปในแนวทางเดียวกัน

3. มุ่งสู่ความสำเร็จตามฝัน (Action) สถานศึกษาต้องพึงพิถันในเรื่องของการออกแบบ การจัดการเรียนการสอนของครูให้เป็นระบบ และสอนไปตามตัวชี้วัด สาระการเรียนรู้แกนกลางที่ หลักสูตรกำหนด เพื่อให้ นักเรียนมีความรู้ ประสบการณ์ และทักษะตรงตามเจตนารมณ์ของ พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และที่สำคัญสามารถนำเอาองค์ความรู้ที่ได้ร่ำเรียนไปประยุกต์ใช้ ในการศึกษาต่อ ประกอบอาชีพ และดำเนินชีวิตท่ามกลางในสถานการณ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ



4. มีการนิเทศร่วมกันอย่างเป็นระบบ (Advice) กล่าวคือ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้กระบวนการนิเทศ กำกับติดตามการสอนของครู และการเรียนในชั้นเรียนของนักเรียนอย่างจริงจัง และสม่ำเสมอเพื่อทราบความก้าวหน้าและได้ข้อมูลตามสภาพความเป็นจริงว่ามีแนวโน้มหรือทิศทางไปในทิศทาง มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันหรือไม่ และนักเรียนมีผลการเรียนอยู่ในระดับใด เป็นไปตามเป้าหมายของสถานศึกษากำหนดไว้หรือไม่ เพื่อจะได้นำข้อมูลเหล่านี้ไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป เป็นต้น

5. ประสบความสำเร็จ มอบรางวัล (Award) ผู้บริหารสถานศึกษาควรกำหนดการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเป็นหนึ่งในนโยบายหลักของสถานศึกษาเพื่อทำให้ครูและบุคลากรมีทิศทางการทำงานเป็นไปในแนวทางเดียวกัน และเกิดความตื่นตัว เกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน และเมื่อบุคลากรได้ร่วมแรงใจกันทำงานจนประสบผลสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารสถานศึกษาก็ต้องแสดงความจริงด้วยการชื่นชม ยินดีกับความสำเร็จ มอบรางวัลหรือเชิดชูเกียรติให้เป็นที่รับทราบในสถานศึกษาและชุมชนถึงคุณงามความดีที่ได้อุทิศตน เสียสละกับการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนซึ่งถือเป็นหัวใจหลักของการพัฒนางานคุณภาพทางด้านวิชาการ

#### การพัฒนาทัศนคติเชิงบวก

การสร้างทัศนคติในเชิงบวกให้กับนักเรียนในสถานศึกษาเป็นสิ่งที่มองข้ามไม่ได้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเพราะนักเรียนในยุคปัจจุบันที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงและถูกคุกคามจากสถานการณ์โควิด - 19 ล้วนทำให้นักเรียนรู้สึก เกิดมุมมองและทัศนคติต่อสิ่งต่าง ๆ เปลี่ยนแปลงไป มองดูสภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ที่เต็มไปด้วยปัญหาและอุปสรรค ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ผู้บริหารในยุคใหม่จะต้องมองประเด็นในส่วนนี้ให้ขาด และทำให้นักเรียนเข้าใจและเห็นถึงปรากฏการณ์ต่าง ๆ ที่เข้ามากระทบในการเรียนการสอนและการมีชีวิตรอยู่อย่างเข้าใจ และพร้อมที่จะเผชิญกับสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งนักการศึกษาได้ให้ความหมายของทัศนคติได้ให้คำนิยามไว้อย่างหลากหลายดังนี้

ภัททร เกลยจรรยา (2558) ได้สรุปความหมายของทัศนคติไว้ว่า เป็นความรู้สึกนึกคิดหรือสภาพจิตใจหรือความคิดเห็นและกิริยาท่าทาง การแสดงออกถึงสิ่งหนึ่งสิ่งใดทั้งที่เป็นรูปธรรมที่อาจแสดงออกในรูปของความพึงพอใจหรือไม่พึงพอใจ และมีผลทำให้บุคคลนั้นตอบสนองหรือแสดงความรู้สึกโดยการสนับสนุนหรือต่อต้านสิ่งเหล่านั้นในลักษณะความชอบหรือไม่ชอบเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ยอมรับหรือไม่ยอมรับต่อบุคคล สถานที่ สิ่งของ หรือเหตุการณ์ สิ่งหนึ่งสิ่งใดซึ่งสร้างขึ้นจากประสบการณ์ในอดีตและปัจจุบันของบุคคลหนึ่ง ๆ สามารถตรวจวัดและเปลี่ยนแปลงได้ส่งผลต่ออารมณ์และพฤติกรรมของบุคคล

ทรงยศ อรัญยกานนท์ (2557) กล่าวว่า ทักษะคิด หมายถึง ความรู้สึก ความคิด หรือ ความเชื่อและแนวโน้มที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมของบุคคลเป็นปฏิกิริยาโต้ตอบโดยการประมาณค่าว่า ชอบหรือไม่ชอบที่จะส่งผลกระทบต่อการตอบสนองของบุคคลในเชิงบวกหรือเชิงลบต่อบุคคล สิ่งของ และสถานการณ์ในสภาวะแวดล้อมของบุคคลนั้น สามารถที่จะรู้หรือถูกตีความได้จากสิ่งที่คนพูดออกมาอย่างเป็นทางการหรือจากการสำรวจที่เป็นทางการหรือจากพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้น

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545) ให้ความหมายไว้ว่า ทักษะคิด หมายถึง สภาวะความพร้อมทางจิตที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความรู้สึก และแนวโน้มของพฤติกรรมของบุคคลที่มีต่อบุคคล สิ่งของ สถานการณ์ต่าง ๆ ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่งและสภาวะความพร้อมทางจิตนี้จะต้องอยู่บนานพอสมควร

นิวส์ตรอน และเดวิส (Newstron & Devis, 2002) ให้ความหมายของทักษะคิดไว้ว่าเป็น ความรู้สึกหรือความเชื่อซึ่งส่วนใหญ่ใช้ตัดสินว่าพนักงานรับรู้สภาวะแวดล้อมของพวกเขาอย่างไร และผูกพันกับการกระทำของพวกเขาหรือมีแนวโน้มของการกระทำอย่างไร และสุดท้ายมีพฤติกรรมอย่างไร

เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2000) ได้ให้ความหมายของทักษะคิดไว้ว่า เป็นการวางแนวความคิด ความรู้สึก ให้ตอบสนองในเชิงบวกหรือเชิงลบต่อคนหรือต่อสิ่งของในสภาวะแวดล้อมของบุคคลนั้น ๆ และทักษะคิดนั้นสามารถที่จะรู้หรือถูกตีความได้จากสิ่งที่คนพูดออกมาอย่างไม่เป็นทางการ หรือจากการสำรวจที่เป็นทางการ หรือจากพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้น

กล่าวโดยสรุป ทักษะคิด จึงหมายถึง สภาพความรู้สึกนึกคิดที่ซ่อนอยู่ภายในของบุคคลซึ่งจะแสดงออกมาผ่านทางพฤติกรรม เช่น การชอบหรือไม่ชอบ เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ยอมรับหรือไม่ยอมรับที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่รอบตัว เช่น บุคคล สิ่งของ สถานที่ เรื่องราว และสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นต้น

ส่วนทักษะคิดในทางบวกนั้น เอ็นเทรนนิง (2562) ได้ให้ความจำกัดความของทักษะคิดเชิงบวกไว้ว่า หมายถึงการสร้างเจตคติดี ๆ กับเหตุการณ์ต่างที่แม้จะไม่ดีก็ตาม แต่ก็ค้นหาความหมายดี ๆ กับสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อทำให้มุมมองของเราดีขึ้น หรืออาจมองเฉพาะด้านดีที่เกิดขึ้นแทนที่จะไปจดจ่อกับด้านไม่ดี

เสฏฐวุฒิ หนูมคำ (2559) ให้ความหมายของทักษะคิดทางบวกไว้ว่า เป็นทักษะคิดที่ชักนำให้บุคคลแสดงออกมาถึงความรู้สึก อารมณ์ จากสภาพจิตใจ ได้ตอบในด้านดีต่อบุคคลอื่นหรือเรื่องราวใดเรื่องราวหนึ่ง รวมทั้งหน่วยงาน องค์กรอื่น ๆ ดังนั้น ทักษะคิดเชิงบวกย่อมนำมาซึ่งความเชื่อในเชิงพฤติกรรม การมองโลกในแง่ดีโดยเชื่อมโยงกับจิตวิทยาทางบวกจะก่อให้เกิดพลังในการทำงานและในกระบวนการทำงานนั้น

พี เอ มาร์เก็ตติ้ง (PA-Marketing. 2554) หมายถึง ทิศทางของความคิดของบุคคลในทางบวกในทางสร้างสรรค์ ในทางที่ดีต่อชีวิต รวมถึงคนรอบตัวซึ่งไม่ใช่แค่การคิดเท่านั้น แต่รวมไปถึงความคิดจิตใจสำนึกของบุคคลนั้นๆ ว่ามีการมองชีวิตไปในทิศทางที่ดี มีคุณภาพมากแค่ไหนซึ่งภาพรวมโดยพื้นฐานนั้นมีการสร้างหรือเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี และสามารถสร้างการต่อยอดทางความคิดได้ในอนาคตของบุคคลนั้น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป ทักษะคิดเชิงบวกจึงหมายถึง แนวคิดหรือวิธีการคิดของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในทางที่ดี ในทางสร้างสรรค์ ถึงแม้ว่าจะสิ่ง ๆ นั้นจะตกอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่ดีหรือยากลำบากแต่ก็ใช้เจตคติหรือความรู้สึก อารมณ์ และปัญญาค้นหาสิ่งดีของสิ่งนั้น ๆ เพื่อมาเป็นหลักคิด หลักพิจารณา เพื่อให้ตัวเองมองปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ได้อย่างเข้าใจ และเสริมเป็นพลังในการทำงานและดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข

การสร้างทัศนคติทางบวกนั้นเป็นความเชื่อที่ว่าทัศนคติเป็นทางเลือกซึ่งเราจะสามารถเลือกได้เนื่องจากคิดบวกกับติดลบเกิดไม่พร้อมกัน เมื่อเราเลือกได้ก็สามารถสร้างทัศนคติเชิงบวกของตนเองได้ง่ายขึ้น (เอ็นเทรนนิ่ง. 2562) ซึ่งแนวทางการสร้างทัศนคติให้กับนักเรียนนั้นเป็นสิ่งที่อาจจะปฏิเสธไม่ได้สำหรับพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาของนักเรียนเพราะจะทำให้นักเรียนเห็นคุณค่าของการเล่าเรียนและทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางสถานศึกษาจัดให้เพื่อไปเป็นส่วนเติมเต็มการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และสร้างเจตคติที่ดีต่อการเรียนต่อครูผู้สอน บทเรียนและโรงเรียนได้อีกด้วย ซึ่งผู้วิจัยขอเสนอแนวทางการสร้างทัศนคติเชิงบวกดังต่อไปนี้

บุ๊คสเคป (Bookscape. 2020) ให้แนวทางการพัฒนาทัศนคติทางบวกให้กับนักเรียนไว้มีดังต่อไปนี้

#### 1. ใช้วิธีการกระตุ้นแบบสุนิยม และความหวัง

สุนิยมหรืออาจกล่าวอีกความหมายในทางที่เข้าใจก็คือ ความคิดเชิงบวกที่เกิดจากความเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะดีขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพจากความก้าวหน้าและความสามารถของใครคนใดคนหนึ่ง ทั้งยังเป็นมุมมองที่ว่าคนเราจะเรียนรู้และมองเห็นด้านดีของทุกสิ่งและทุกคนได้ ส่วนความหวัง หมายถึง การรวมแห่งกำลังใจ คือความมั่นใจว่าท้ายที่สุดทุกอย่างจะเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น

เมื่อก้าวถึง 2 ทักษะนี้ มักจะเกิดความสับสนระหว่างสุนิยมและความหวัง แต่ก็มี ความเข้าใจร่วมที่ว่าทั้งคู่นี้เป็นทักษะในการควบคุมตนเองเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จเรียนรู้ได้เพราะนักเรียนที่มองโลกแง่ดีและเปี่ยมความหวังจะมีความสุขและทุ่มเทให้กับการเรียนมากกว่าทั้งยังทำให้การเรียนการสอน ในชั้นสนุกและมีประสิทธิภาพสูงกว่า โดยจะมี 4 วิธีการย่อยเพื่อสร้างแนวความคิดในทางบวก ได้แก่

### 1.1 การแสดงตัวอย่างแบบสุนิยมทุก ๆ วัน

เป็นการสร้างสถานการณ์เพื่อให้เกิดความคิดเชิงบวกและมองโลกแง่ดี และมีความเชื่อที่ว่าเมื่อเกิดเหตุการณ์เลวร้ายต่าง ๆ มันจะเป็นเพียงแค่อุปสรรคชั่วคราว ไม่นานก็จากไป มีขอบเขตและระยะเวลาของปัญหา และสามารถจัดการกับปัญหานั้นได้

เมื่อทบทวนและสังเกตดูแล้วจะพบว่าการแสดงตัวอย่างแห่งสุนิยมนี้ตั้งสมมติฐานไว้แล้วว่า คุณจะหาทางออกเพื่อเอาตัวรอดได้ เฉกเช่นเดียวกันสำหรับนักเรียนหลาย ๆ คนก็ต้องวิธีการแบบสุนิยมเป็นเพียงสิ่งเดียวที่จะช่วยให้เริ่มมองโลกในมุมมองที่ต่างออกไป เพราะฉะนั้น แสดงให้นักเรียนเห็นตัวอย่างการมองโลกในแง่ดีด้วยวิธีการต่าง ๆ ได้ทุกวัน เช่น การสนทนาระหว่างครูผู้สอนกับนักเรียน ซึ่งอาจจะสอดแทรกคำพูดหรือความรู้สึกที่เป็นในทางบวกอย่างสม่ำเสมอ โดยสิ่งนี้จะส่งผลในระยะยาวให้นักเรียนได้ซึมซับในเรื่องของการมองโลกในแง่ดีหรือวิธีการที่เป็นเชิงบวกจากครูผู้สอนได้ เป็นต้น

### 1.2 สอนมุมมองให้กับนักเรียน

กล่าวคือ มุมมองช่วยให้นักเรียนดึงศักยภาพแท้จริงของสุนิยมได้ สอนนักเรียนให้ฝึกมองข่าวหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่ได้ยินและได้อ่านด้วยมุมมองใหม่ ๆ กิจกรรมง่าย ๆ ที่กระตุ้นให้นักเรียนแสดงความคิดที่แตกต่างต่อประเด็นใดประเด็นหนึ่งจะช่วยให้นักเรียนเลือกที่จะมองต่างมุมและเห็นข้อดีของแต่ละสถานการณ์ได้ กิจกรรมดังกล่าวอาจทำได้โดยให้นักเรียนจับคู่และพิจารณาสถานการณ์จำลอง เป็นต้น

### 1.3 สร้างอาหารเสริมกำลังใจ

วิธีการนี้ หมายถึง คำพูดและการกระทำที่แสดงออกในแต่ละวันควรเป็นคำพูดที่ให้กำลังใจ และกระตุ้นให้นักเรียนทำในสิ่งที่ดี ๆ มีความคิดสร้างสรรค์ที่ทำให้คุณประโยชน์ต่อส่วนรวมเพื่อส่งเสริมทัศนคติเชิงบวก ในฐานะที่ครูเป็นตัวอย่างให้นักเรียน ครูจะเลือกใช้คำพูดที่เปรียบเหมือนอาหารเสริมสำหรับสมองของนักเรียนได้ด้วยการส่งต่อทัศนคติ “เมล็ดพันธุ์แห่งความงอกงาม” ตัวอย่างเช่น เมื่อนักเรียนเดินเข้าห้องเรียน ลองเปลี่ยนจากการกล่าวทักทาย “สวัสดี” เป็น “ดีใจมากนะที่เจอเธอวันนี้” เป็นต้น

### 1.4 การเอาชนะอุปสรรค

ในแต่ละวัน คนเราสามารถที่จะทำข้อผิดพลาดกันได้ และที่สำคัญคือเมื่อผิดพลาดแล้วเรารับมือกับสถานการณ์นั้น ๆ อย่างไรจะต้องให้ครูผู้สอนแบ่งปันประสบการณ์ต่าง ๆ กับนักเรียนว่ามีแนวทางและวิธีการจัดการกับความล้มเหลวในอดีตอย่างไรบ้าง จากนั้นให้นักเรียนบอกเล่าเรื่องราวของตัวเอง แล้วจึงร่วมกันอภิปรายและหาข้อสรุปในการเอาชนะกับปัญหานั้น พร้อม ๆ กัน และสรุปเป็นบทเรียน

### 1.5 สร้างความหวังทุก ๆ วัน

การสร้างความหวังไม่ใช่กิจกรรมที่ทำสำเร็จได้ในครั้งเดียว แต่เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการบ่มเพาะความเชื่อต่อโอกาสที่ดีๆ จะเกิดขึ้น ดังนั้นควรจะมีการเริ่มต้นด้วยการสร้างความสัมพันธ์บนรากฐานแห่งการให้เกียรติและเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ในสถานศึกษาเพื่อทุกคนได้ร่วมกันเป้าหมายเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเสริมกระตุ้นการมีพลังร่วมกันจัดการเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้น

### 1.6 สอนให้ตั้งเป้าหมาย

การกำหนดจุดหมายปลายทางเป็นวิธีการสร้างความหวังเช่นกัน และเพื่อให้กำหนดเป้าหมายได้ คุณต้องสอนให้นักเรียนหัดวางแผนสู่เป้าหมายรายวัน รายสัปดาห์ และรายปี ควรให้นักเรียนได้เห็นความก้าวหน้าของตัวเอง สอนให้พวกเขาสร้างความก้าวหน้า ยอมรับผลสะท้อนและปรับเปลี่ยนวิธีการเพื่อทำคะแนนสอบให้ได้ดีขึ้น

### 1.7 แสดงผลความก้าวหน้าทุก ๆ วัน

นักเรียนจำเป็นต้องรับรู้ว่าเขามีพัฒนาการและเข้าใกล้เป้าหมายที่ตั้งไว้มากเพียงใด ไม่เช่นนั้นนักเรียนอาจถอดใจและล้มเลิกกลางคันได้ โดยอาจติดรายงานความก้าวหน้าในภาพรวม และรายงานความก้าวหน้ารายกลุ่ม พัฒนาการที่ดีถือเป็นปัจจัยสร้างความหวังเช่นกัน

### 1.8 สนับสนุนเพื่อสร้างความหวัง

ทุก ๆ วันสถานศึกษาต้องสนับสนุนให้นักเรียนได้มีโอกาสได้ทำความดีที่เป็นพลังด้านบวกที่มีของนักเรียน ความสำเร็จและผลงานของนักเรียนเพื่อสร้างบรรยากาศในชั้นเรียนที่นักเรียนทุกคนต่างให้กำลังใจกัน โดยให้นักเรียนหันไปหาเพื่อนร่วมชั้น และพูดให้กำลังใจกันและกัน เช่น กล่าวคำให้กำลังใจ “วันนี้สุดยอดไปเลย!” “เจ๋งมาก!” หรือ “ชอบความคิดของเธอจังเลย” การให้เพื่อนร่วมชั้นและผู้สอนสนับสนุนเป็นอีกปัจจัยในการสร้างความหวัง เป็นต้น

### 1.9 สร้างกรอบคิดเรื่องตัวตนและกระตุ้นระดับความพยายาม

สถานศึกษาต้องกระตุ้นให้ครูที่มีศักยภาพสูงทำให้นักเรียนตระหนักถึงจุดแข็งของตนเองโดยการสร้างกรอบคิดเรื่องตัวตนและกระตุ้นระดับความพยายามให้กับนักเรียน เพื่อช่วยให้นักเรียนมีพัฒนาการ โดยกำหนดเป้าหมายและตั้งเป้าหมายภารกิจไว้ที่การค้นหาและพัฒนาจุดแข็งของนักเรียนแต่ละคน นี้ไม่ได้หมายความว่าให้มองข้ามจุดอ่อนของพวกนักเรียน แต่หมายถึงช่วยให้เด็ก ๆ เติบโตและเข้มแข็งพอจะรับมือกับการแก้ไขข้อผิดพลาดและยอมรับคำแนะนำที่มีประโยชน์ได้

### 1.10 กิจกรรมนาที่เพิ่มพลัง

ให้นักเรียนบอกเล่าและแบ่งปันเรื่องราวของตัวเองในกิจกรรม นาที่เพิ่มพลังโดยจัดอย่างน้อยสัปดาห์ละครั้งเพื่อความสม่ำเสมอในการเพิ่มพลังและแรงกระตุ้นในการสร้างทัศนคติที่ดีต่อโรงเรียน ครู ผู้บริหารสถานศึกษา และเพื่อนในชั้นเรียน เป็นต้น

### 1.11 ส่งเสริมจุดแข็งของนักเรียนด้วยการเชื่อมโยง

ควรมีการใช้หลักการอ้างอิงเหตุผลในการย้ำเตือนเชิงบวก เพราะเหตุและผลเป็นปัจจัยที่เชื่อมโยงการกระทำและผลลัพธ์เข้าไว้ด้วยกัน ดังนั้น จึงควรย้ำเตือนให้นักเรียนเห็นความสามารถของตนด้วย การเชื่อมโยงที่ระบุรายละเอียดชัดเจน เมื่อนักเรียนได้รับคำชมที่สนับสนุนความสามารถจากครู ทั้งยังเชื่อมโยงอีกด้วยว่าความสามารถดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อสังคมอย่างไร นักเรียนย่อมรู้สึกภาคภูมิใจในจุดแข็งนั้นๆ และพยายามมากยิ่งขึ้น

### 1.12 สนับสนุนและกระตุ้นความใฝ่ฝัน

หนทางที่จะช่วยนักเรียนให้ค้นพบความต้องการ เส้นทางชีวิต และความสามารถของตนเองได้คือการสอบถามถึงความใฝ่ฝันและภาพในอนาคตของตนเอง ลองใช้คำถามชวนคิดต่อไปนี้เพื่อให้นักเรียนได้พิจารณาถึงอนาคตและความสามารถที่มี ณ ปัจจุบัน

#### **การแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษา**

ในสภาวะปัจจุบัน การบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพในยุคปัจจุบันนั้นมีความยากลำบากสำหรับผู้บริหารที่ต้องเผชิญกับปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ที่ทำให้ผู้บริหารต้องใช้ความรู้ความสามารถ สติปัญญา วุฒิภาวะ และประสบการณ์ในการไตร่ตรองที่จะแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในสถานศึกษา รวมไปถึงการใช้การตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา (Decision Making for School) ที่ถือว่าเป็นกระบวนการอย่างหนึ่งของผู้บริหารในการแก้ไขปัญหาโดยใช้การคิดวิเคราะห์ ประมวลผล พิจารณาสังต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างชาญฉลาด เพื่อเป็นข้อมูลในการเลือกแก้ปัญหอย่างถูกต้องและถูกวิธี (จิตรกร จันทร์สุข และคณะ. 2564) ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมถึงการปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาให้ขับเคลื่อนไปในแนวโน้มที่ดีและพัฒนาแบบยั่งยืนโดยรวบรวมนวัตกรรมการศึกษาของผู้นรู้และนักวิจัยดังรายละเอียดดังนี้

พริษฐ วัชรสินธุ และธีรศักดิ์ จีระตราฐ. (2564) ได้ขอเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษาในช่วงโควิดดังต่อไปนี้

1. สถานศึกษาต้องมีภาระเร่งรัด ปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นโรงเรียนออนไลน์เพื่อช่วยให้นักเรียนที่หลุดออกจากระบบไปแล้วสามารถกลับมาเข้าสู่วันที่สถานศึกษาโรคระบาดโควิดคลี่คลายลงไป โดยที่การเรียนรู้ของผู้เรียนจะไม่ขาดช่วง ยกตัวอย่าง เช่น

1.1 การสนับสนุน อุปกรณ์การเรียนทางด้านอิเล็กทรอนิกส์ (มือถือ/ แท็บเล็ต, ซิมอินเตอร์เน็ต) สื่อการเรียนการสอนออนไลน์ ที่รวบรวมจากแพลตฟอร์มต่าง ๆ ที่มีอยู่แล้วนำมาประยุกต์ในห้องเรียนให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด

1.2 การออกแบบหลักสูตรการสอนเฉพาะสำหรับนักเรียนกลุ่มนี้ไปด้วยการอบรมผู้เชี่ยวชาญด้านการศึกษา เพื่อออกแบบแผนการจัดการสอน การประเมินผลการเรียนรู้

1.3 จัดหาทุนการศึกษาให้นักเรียนที่ขาดแคลนและหลุดจากระบบเพื่อให้มีโอกาสที่จะกลับเข้ามาได้เรียนตามศักยภาพของแต่ละคน

1.4 จัดหาครูอาสา เพื่อมาสนับสนุน ช่วยเหลือ และดูแลการเรียนรู้ของนักเรียน โดยอาจมาจากกลุ่มนักศึกษาครุศาสตร์หรือศึกษาศาสตร์ ที่ยังเรียนอยู่ หรือ เพิ่งจบใหม่และยังไม่ได้ทำงาน (โดยกำหนดให้รัฐเป็นผู้จ้าง หรือ เพิ่มกิจกรรมนี้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของหลักสูตรของคุณ)

2. สถานศึกษาลดหรือหยุดรูปแบบการสอนแบบเดิมที่อาจไม่จำเป็นเพื่อลดความเครียดของนักเรียนในระบบ

2.1 ควรปรับลดเนื้อหาในหลักสูตรเพื่อตัดเนื้อหาในส่วนที่ไม่จำเป็นออกไป

2.2 ปรับลดวิธีการสอนที่เด็กต้องมานั่งหน้าจอเพื่อเรียนพร้อมกัน (Synchronous Learning)

2.3 ปรับลดภาระงานที่ไม่จำเป็นของครูเพื่อให้มีเวลามากขึ้นในการออกแบบวิธีการสอนใหม่ ๆ

2.4 ปรับลดวิธีการประเมินแบบสรูปและหาวิธีการประเมินรูปแบบอื่น (เช่น ประเมินพฤติกรรมเชิงประจักษ์ เป็นต้น)

ชานนท์ วรรณ และชัยอนันต์ มั่นคง. (2563) กล่าวถึงความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษานั้นจะต้องต้องประไปด้วยสิ่งดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้เทคนิคใหม่ ๆ ในการการบริหารจัดการนโยบายต่าง ๆ หรือภารกิจที่ได้รับมอบหมายได้อย่างทันทั่วทั้งและมีคุณภาพ ซึ่งเทคนิคที่นำมาใช้จะเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งในการปฏิบัติการกิจให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายรวมไปถึงการให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาและพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยอาศัยความรู้ความเข้าใจในหลักการจัดการเรียนรู้โดยให้คำแนะนำ การจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผล ความรอบรู้ในงานที่ปฏิบัติ สามารถมองภาพรวมขององค์กรได้อย่างถี่ถ้วน โดยใช้ประสบการณ์และทักษะการบริหารจัดการในการวางแผนงานได้อย่างเป็นระบบ รวมไปถึงการบริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้การมีมนุษยสัมพันธ์ในการรับมือกับปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพราะการสร้างมนุษยสัมพันธ์จะเป็นกลไกที่สำคัญในการประสานเชื่อมโยงให้ทุก ๆ ฝ่ายร่วมมือกันทำงานได้อย่างราบรื่น เพราะการที่ผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะเป็นสร้างคุณค่าให้กับตนเอง มีมุมมองที่กว้างไกล มีความรู้ความเข้าใจในเพื่อนร่วมงาน มีความเป็นกัลยาณมิตร จนนำไปสู่การสร้างขวัญกำลังใจในการทำงานให้กับเพื่อนร่วมงานและครู นอกจากนี้ยังสามารถประสานความร่วมมือจากหน่วยงานภายนอกสถานศึกษา ไม่ว่าจะเป็นชุมชน ท้องถิ่น หรือหน่วยงานเอกชนต่าง ๆ ที่สามารถสนับสนุนและเติมเต็มในส่วนต่าง ๆ ของโรงเรียนได้

3. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องใช้หมโนทัศน์ของตนเองในการวิเคราะห์และพิจารณาประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอย่างละเอียดรอบคอบก่อนที่จะดำเนินการตัดสินใจอย่างหนึ่งอย่างใด เพราะการตัดสินใจจะส่งผลกระทบต่อส่วนรวมเป็นสำคัญซึ่งผู้บริหารจะต้องตระหนักและความสำคัญ เพราะการให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์รายละเอียดของปัญหาแต่ละปัญหาอย่างถี่ถ้วน รวมถึงมีการวางแผนการแก้ปัญหาอย่างเป็นขั้นเป็นตอนและเป็นระบบนั้น จากนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการแก้ปัญหาโดยต้องคำนึงผลกระทบต่อบุคคลอื่นให้น้อยที่สุด

4. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีกลยุทธ์และวิธีการแก้ปัญหาทางการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้มีความทันสมัยและเหมาะสมกับยุคสมัยเนื่องจากในแต่ละยุคสมัยนั้นจะมีเทคโนโลยีและความรู้ใหม่ ๆ เข้ามาอย่างไม่หยุดยั้ง ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีความกระฉับกระเฉง กระตือรือร้นที่จะเฝ้าหาความรู้ใหม่ ๆ ที่จะมาปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษาให้มีความคุณภาพและไม่ล้าหลังกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี

ประภาพร แผลสูงเนิน และคณะ (2561) ได้กล่าวถึงการแก้ปัญหาภายในสถานศึกษา โดยเฉพาะในการพัฒนาการเรียนการสอนดังต่อไปนี้

#### 1. สถานศึกษาต้องทำการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

สถานศึกษาควรขอความร่วมมือจากโรงเรียนใกล้เคียงและหน่วยงานอื่น ๆ มาสนับสนุนการทำงานทางด้านการศึกษาวิจัยให้กับครูผู้สอน โดยเฉพาะ การจัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อนำผลการศึกษาที่ได้มาปรับปรุง พัฒนาการเรียนการสอนในทุก ๆ ปีการศึกษา มีระบบการนิเทศติดตามการทำวิจัยของครูผู้สอนอย่างต่อเนื่อง จัดหาตำรา หนังสือ บทความที่เกี่ยวกับการทำวิจัยในชั้นเรียน เพื่อให้ครูและบุคลากรในสถานศึกษาได้ใช้พัฒนาการเรียนการสอนวิจัยอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

#### 2. สถานศึกษาต้องพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

สถานศึกษาควรจัดอบรมให้กับครูเกี่ยวกับการผลิตสื่อ และพัฒนาสื่อการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน



อีกทั้งยังเป็นการเปิดโอกาสให้ครูได้ผลิตสื่อประเภทต่าง ๆ ออกมาได้เหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนที่เป็นรายบุคคล และรายกลุ่ม

นอกจากนี้ สถานศึกษาต้องมีนโยบายหรือ โครงการซ่อมแซมสื่อการเรียนที่ชำรุดทรุดโทรมให้สามารถใช้งานได้ตลอดปีการศึกษา หรือส่งเสริมให้ครูได้ประดิษฐ์สื่อการเรียน โดยการนำวัสดุที่มีอยู่ในท้องถิ่นมาประยุกต์ใช้ในการจัดทำนวัตกรรมในระดับสถานศึกษา เป็นต้น

### 3. สถานศึกษาต้องพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

สถานศึกษาควรมีการนำข้อมูล และนำผลการประเมินมาใช้ในการตัดสินใจ และปรับปรุงงาน มีข้อเสนอแนะแนวทางดังนี้ ควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามตรวจสอบและประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และนำผลไปใช้ในการพัฒนา เป็นต้น

พัชรมณ สระแก้ว และปิยาภรณ์ ศิริภานุมาศ (2560) กล่าวถึงความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาดังต่อไปนี้

1. สถานศึกษาควรมีการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรของสถานศึกษาให้มีความเชื่อมโยงกับหลักสูตรแกนกลาง มีการติดตามผลการใช้หลักสูตรจากทุก ๆ ฝ่ายอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องซึ่งอาจจะต้องมีการร่วมมือกันในเรื่องของการจัดทำหลักสูตร โดยเฉพาะ โรงเรียนที่มีขนาดเล็กโดยมีการบูรณาการร่วมกัน เพื่อให้มีความสอดคล้องและเสริมความมุ่งหมายทางการศึกษาในระดับชาติตรงความต้องการของชุมชนและนำหลักสูตรไปใช้ให้เกิดผลแก่ผู้เรียน เป็นต้น

2. สถานศึกษาควรพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของผู้เรียนเนื่องจากในบางสถานการณ์ที่จำนวนครูและนักเรียนไม่สอดคล้องกัน ครูมีภาระงานที่รับผิดชอบนอกเหนือจากงานสอนมากเกินไปจึงทำให้ครูมีเวลาไม่เพียงพอกับการออกแบบกระบวนการสอนเพื่อที่จะให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือเรียนแบบกระต่อนกระแท่น ไม่ปะติดปะต่อ ในด้านเนื้อหาและตัวชี้วัดที่นักเรียนควรจะต้องรู้ตามหลักสูตรและตามช่วงชั้น เพราะฉะนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องให้ความสำคัญและเน้นย้ำให้ครูผู้สอนพัฒนาการบวนการสอนของตนเองเพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้แบบเชิงรุกหรือ แบบ Active Learning อย่างสม่ำเสมอ ควบคู่กับการพัฒนาด้านสติปัญญาไปพร้อม ๆ กัน เป็นต้น

3. สถานศึกษาต้องปรับปรุงทางการวัดผลและประเมินผล กล่าวคือ สถานศึกษาต้องมีเกณฑ์การวัดผลประเมินที่ชัดเจนและเสมอภาค ยุติธรรม โดยผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนร่วมกันกำหนดนโยบายและเกณฑ์การวัดผลประเมินผลที่ตรงไปตรงมา สามารถนำมาปฏิบัติใช้ได้จริงมีวิธีการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย ไม่ยึดติดวิธีใดวิธีหนึ่งเพราะผู้เรียนมีความหลากหลาย

มีความแตกต่างและข้อจำกัดที่แตกต่างกันออกไป ดังนั้นครูผู้สอนจึงต้องเลือกใช้เครื่องมือการวัดและประเมินผลที่เหมาะสมกับผู้เรียนและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน

นอกจากนี้ สถานศึกษาต้องมีมาตรการในการกำหนดมาตรฐานการศึกษาเพื่อให้พร้อมสำหรับการประเมิน มีข้อบ่งชี้ในการประเมินที่ชัดเจน ลดขั้นตอนที่ซับซ้อนและไม่จำเป็น เพราะบางครั้งการประเมินที่มีมากเกินไปอาจจะเป็นสาเหตุทำให้ครูผู้สอนไม่มีเวลาในการจัดเตรียมการสอนให้กับนักเรียนได้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะการวัดผลประเมินผลที่ได้ระบุลงในแผนการจัดการเรียนรู้ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีการกำกับดูแลและให้ครูนำไปใช้ประเมินได้จริง เป็นต้น

4. สถานศึกษาจัดระบบการพัฒนาการประกันคุณภาพภายในให้มีประสิทธิภาพ ปัญหาที่พบส่วนใหญ่ในสถานศึกษาอีกอย่างหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อจัดการเรียนการสอนของครูก็คือ การประเมินที่บ่อยครั้งมากเกินไปซึ่งทำให้ครูและนักเรียนต้องร่วมกันจัดเตรียมการประเมินซึ่งแนวทางแก้ไขก็คือ ทางส่วนกลางต้นสังกัดควรมีการทบทวนและวางแผนในการบริหาร จัดการรูปแบบการประเมินที่ใช้ในการประเมินแต่ละครั้งไม่ควรเปลี่ยนแปลงบ่อยเพื่ออำนวยความสะดวกต่อทางโรงเรียน เป็นต้น

5. สถานศึกษามีการพัฒนาด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยี สถานศึกษาควรมีมาตรการพัฒนาเทคโนโลยี สื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยเพื่อรองรับการจัดการเรียนการสอนในปัจจุบันที่ต้องพึ่งพาอุปกรณ์ที่ทันสมัยรองรับระบบที่สามารถเชื่อมอินเทอร์เน็ต ควรจัดให้มีการรวมกลุ่มภาคีเครือข่ายและหน่วยงานอื่น ๆ มาประสานความร่วมมือและสนับสนุนสถานศึกษาในการสร้างแหล่งเรียนรู้และพัฒนาสื่อการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและส่งเสริมให้ครูได้ผลิต พัฒนาสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละรายวิชาเพื่อพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้มีประสิทธิภาพ

6. การพัฒนาการส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ในสถานศึกษา ในกรณีที่สถานศึกษาขาดแคลนงบประมาณ ในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาควรใช้กลยุทธ์การประชุมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน การแสวงหาความร่วมมือจากแหล่งทุนภายนอกหรือจากชุมชน และการสร้างทีมงานโดยใช้กิจกรรมย่อย การประชุม การมอบหมายงาน การนิเทศ ติดตาม ควรส่งเสริมและพัฒนาระบบ ICT ให้ทันสมัยพร้อมใช้งาน เป็นต้น

7. การส่งเสริมให้ครูได้จัดทำวิจัยในชั้นเรียน สถานศึกษาควรมีการสนับสนุนและส่งเสริมให้ครูได้จัดทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อนำประเด็นและปัญหาที่พบจากการเรียนการสอนมาแก้ไขปรับปรุงเนื่องจากในปัจจุบันวิจัยในชั้นเรียนถูกพูดถึงมาหลายสิบปีแต่ในทางปฏิบัติครูยังไม่สามารถเอาผลที่ได้จากการทำวิจัยในชั้นเรียนมาใช้ได้จริงอย่างเป็นรูปธรรมเพราะส่วนใหญ่ยังขาด

ความรู้ความเข้าใจไม่มีการทำวิจัยในชั้นเรียนอย่างจริงจังและเป็นระบบและไม่นำผลที่ได้มาจากการวิจัยมาประยุกต์ใช้

ดังนั้น สถานศึกษาต้องจัดอบรมให้ความรู้ในการจัดทำวิจัยในชั้นเรียนตลอดจนการศึกษา ศึกษาค้นคว้าเพื่อช่วยเหลือกลุ่มครู ศึกษาค้นคว้าเพื่อช่วยเหลือกลุ่มครู ที่ไม่สามารถทำงานวิจัยด้วยตนเองได้เผยแพร่ผลงานสู่สาธารณชน และมีการนิเทศติดตามเพื่อหา แนวทางในการปรับปรุงส่งเสริมและพัฒนาให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อไป นิเทศการเรียนรู้แก่ครู โดยเน้นการนิเทศแบบกัลยาณมิตร เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป ความสามารถในการแก้ไขปัญหาภายในสถานศึกษาจึงหมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการใช้ความรู้ความสามารถ ใช้เทคนิควิธีการ กระบวนการต่าง ๆ ที่จะ พัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพในทุก ๆ ด้านตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ เช่น การพัฒนาด้าน หลักสูตรสถานศึกษาให้มีความเหมาะสม ทันสมัย สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน การวัดผล ประเมินผลที่สามารถใช้ประเมินได้ตามสภาพจริง การพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อรองรับ การจัดการเรียนแบบออนไลน์ การส่งเสริมแหล่งเรียนรู้ให้มีประสิทธิภาพ ตระหนักถึงระบบ การประกันคุณภาพของสถานศึกษาที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง และการสร้างระบบเครือข่าย ทางการศึกษาไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานทางการศึกษาร่วมกัน กับชุมชน ท้องถิ่น และหน่วยงานเอกชน เป็นต้น

#### การสร้างบรรยากาศและสิ่งแวดล้อม

เมื่อผู้บริหารสถานศึกษามีแนวคิดที่พัฒนาประสิทธิผลของสถานศึกษา สิ่งหนึ่งที่จะต้อง คำนึงถึงซึ่งเป็นองค์ประกอบหลักของประสิทธิผล นั่นก็คือ การสร้างและพัฒนาสถาปัตยกรรมของ สถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพและเหมาะสมต่อการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อให้ผู้เรียนได้เรียนรู้แบบ มีความสุขกายและสุขใจ มีสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์เมื่อได้มาใช้ชีวิตเล่าเรียนในสถานศึกษาจน จบการศึกษา เพราะสิ่งแวดล้อมนั้นเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการส่งเสริม กระตุ้นความอยากรู้ อยากรเรียน มีความตื่นตัว กระฉับกระเฉงเมื่อได้เรียนที่โรงเรียนในสถานการณืต่าง ๆ ที่ได้จัดขึ้น ไม่ว่าจะเป็นอาคารเรียน ห้องสมุด บรรยากาศในชั้นเรียน กลิ่นต่าง ๆ ล้วนมีอิทธิพลและส่งผลต่อ การเรียนรู้ทั้งสิ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ และคณะ (2565) กล่าวถึงการจัดสภาพแวดล้อมและบรรยากาศ ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียนนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการเรียนรู้และประสบการณ์ของ นักเรียนโดยสามารถจัดสภาพแวดล้อมของโรงเรียนได้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

1. ด้านสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เป็นวัตถุ เช่น บริเวณโรงเรียน อาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องประกอบครุภัณฑ์ และวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ โดยสถานศึกษาสามารถดำเนินการพัฒนาทางด้านกายภาพได้ดังต่อไปนี้

1.1 โรงเรียนจัดให้มีสถานที่พักผ่อนหย่อนใจในบริเวณโรงเรียนที่เป็นธรรมชาติ มีความเป็นระเบียบเรียบร้อย สวยงาม ร่มรื่นและสะอาด

1.2 โรงเรียนมีบริเวณสถานที่เพื่อออกกำลังกายหรือการเล่นกีฬาที่มีความปลอดภัย

1.3 โรงเรียนมีการปลูกไม้ดอกไม้ประดับเพื่อร่มรื่น สวยงาม

1.4 โรงเรียนมีการดูแลความสะอาดและกำจัดขยะมูลฝอยอย่างเป็นสัดส่วน

1.5 โรงเรียนจัดระบบการดูแลรักษาห้องห้องส้วมสะอาดเหมาะสมและเพียงพอกับการใช้งาน

1.6 โรงเรียนมีโรงอาหารที่ถูกสุขลักษณะ

1.7 โรงเรียนมีการจัดห้องปฏิบัติการที่เหมาะสม

1.8 โรงเรียนมีลักษณะห้องเรียนสะอาดเป็นระเบียบเรียบร้อย

1.9 โรงเรียนจัดห้องเรียนเหมาะสมกับจำนวนนักเรียน

2. ด้านสภาพแวดล้อมทางวิชาการ ได้แก่ การจัดบรรยากาศการเรียนการสอนทั้งในและนอกห้องเรียนที่สามารถส่งเสริมความสามารถของนักเรียนแต่ละบุคคลได้ ให้นักเรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน ส่งเสริมการเรียนรู้เป็นกลุ่ม นักเรียนมีความสุขในการเรียน รักที่จะเรียนรู้ในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น เรียนรู้ตามธรรมชาติ เน้นการฝึกปฏิบัติจริงจากสิ่งแวดล้อม ใกล้ตัว ตลอดจนการจัดบริการเพื่อส่งเสริมสนับสนุนทางวิชาการต่าง ๆ ที่จะทำให้นักเรียนได้รับความรู้และประสบการณ์ให้มากที่สุด โดยสถานศึกษาสามารถดำเนินการได้ดังต่อไปนี้

2.1 โรงเรียนจัดหาสื่อการเรียนการสอน เทคโนโลยีที่ทันสมัยและเพียงพอมาใช้ประกอบการสอน

2.2 โรงเรียนส่งเสริมให้นักเรียนแสวงหาความรู้เพิ่มเติมนอกเหนือจากการเรียนในห้องเรียน

2.3 โรงเรียนให้ความสำคัญในการจัดกิจกรรมทางด้านวิชาการ โดยการจัดกิจกรรมการเรียนรู้อ

2.4 โรงเรียนจัดกิจกรรมการสอนที่ให้นักเรียนได้ทำกิจกรรมเป็นกลุ่ม และฝึกปฏิบัติจริง

2.5 โรงเรียนเปิดโอกาสให้นักเรียนมีการแสดงความคิดเห็นในขณะที่เรียนได้อย่างเต็มที่

2.6 โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนให้นักเรียนได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่

- 2.7 โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมของห้องเรียนเหมาะสมต่อการเรียนการสอน
- 2.8 โรงเรียนจัดสภาพแวดล้อมในห้องเรียนมีความเหมาะสมต่อการเรียนการสอน
- 2.9 โรงเรียนจัดการสอนที่สร้างประสบการณ์โดยลงมือปฏิบัติจริง
- 2.10 โรงเรียนมีการปรับการเรียนการสอนที่ส่งเสริมให้นักเรียนเป็นศูนย์กลางการเรียนการสอน

3. สภาพแวดล้อมทางการบริหารจัดการ ได้แก่ การดำเนินการใด ๆ ภายในโรงเรียน ให้การปฏิบัติงานสำเร็จลงด้วยความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรซึ่งสังเกตได้จากการดำเนินงานอย่างมีระบบ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันของบุคลากร การจัดสภาพแวดล้อมโรงเรียนจึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยเสริมสร้างและพัฒนาผู้เรียนในด้านการเรียนรู้ ความสามารถ ความคิด จิตใจ รวมถึงคุณธรรมต่างที่พึงประสงค์ได้ โดยโรงเรียนสามารถดำเนินการได้ดังต่อไปนี้

- 3.1 โรงเรียนจัดให้มีการประชาสัมพันธ์การจัดกิจกรรมต่าง ๆ แก่ชุมชน
- 3.2 โรงเรียนมีการประกันอุบัติเหตุให้แก่นักเรียน
- 3.3 ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อก่อให้เกิดความรักความสามัคคี
- 3.4 โรงเรียนจัดบริการสุขภาพให้กับนักเรียน
- 3.5 โรงเรียนมีการตรวจสอบการเข้า-ออกของบุคคลภายนอกอย่างเคร่งครัด
- 3.6 โรงเรียนมีครูปฏิบัติหน้าที่และอุทิศตนต่อหน้าที่การสอน
- 3.7 โรงเรียนส่งเสริมบุคลากรในโรงเรียนร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ
- 3.8 โรงเรียนมีการดูแลรักษาความปลอดภัยให้แก่นักเรียน
- 3.9 โรงเรียนมีการสร้างบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อร่วมงานด้วยกัน
- 3.10 โรงเรียนส่งเสริม สนับสนุนให้นักเรียนแสดงผลงานและความสามารถต่อชุมชน

สถานศึกษาที่มีบรรยากาศที่ดีจะทำให้ผู้บริหาร ครูผู้สอน และนักเรียนเกิดความรู้สึกพอใจ ภาคภูมิใจ อบอุ่นใจ สบายใจ รู้สึกในความเป็นเจ้าของ และหวงแหนสถานศึกษาของตนเอง รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา สถานศึกษาที่มีบรรยากาศที่ดีจะทำให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างเต็มที่ และมีความสุข แต่ถ้าบรรยากาศของโรงเรียนไม่ดีทุกคนก็จะมีแต่ความทุกข์ รู้สึกไม่สบายใจที่จะต้องมาโรงเรียน (โรงเรียนศรีสุวิฯ. 2565)

ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดบรรยากาศและสภาพแวดล้อม 2 สิ่งดังต่อไปนี้ (โรงเรียนศรีสุวิฯ. 2565)

1. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องบริหารจัดการสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่เป็นวัตถุ เช่น บริเวณโรงเรียน อาคารเรียน ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการต่าง ๆ

ครูภัณฑ์ และวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ ซึ่งตัวชีวิตสิ่งเหล่านี้ว่า ผู้บริหารมีการดูแลเอาใจใส่ก็คือ มีความสะอาด เรียบร้อย ต้นไม้ใบหญ้ามีความชุ่มชื้น ร่มรื่น สะอาดสะอาด ถูกลูกศิษย์ มีความสะอาด ปลอดภัยจากสัตว์ที่มีพิษ เป็นต้น

อีกอย่างหนึ่งที่ต้องทำความเข้าใจก็คือ การจะจัดการและสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพ ใดๆ นั้นควรให้เป็นไปตามสภาพและบริบทของแต่ละโรงเรียนเนื่องจากแต่ละโรงเรียนที่ต่างก็มี สภาพของปัญหาหรือความต้องการจำเป็นที่แตกต่างกัน ซึ่งขึ้นอยู่กับแนวความคิดและดุลยพินิจของ บุคคลภายในโรงเรียนนั้น ๆ ที่จะสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้น แต่ควรอยู่ภายใต้หลักการของ "การมีส่วนร่วม ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ" ซึ่งเป็นการเสริมสร้างความรู้สึกที่ดี ความรู้สึกของการมีส่วนร่วม ความรู้สึกของความเป็นเจ้าของ โดยเฉพาะนักเรียนซึ่งเป็นหัวใจของการจัดการศึกษา ผู้บริหารและ คุณครูควรยอมรับว่า นักเรียนทุกคนมีความสามารถและเป็นส่วนหนึ่งของ โรงเรียน ที่มีความรัก ความผูกพันและปรารถนาดีต่อโรงเรียนของเขา จึงควรเปิดโอกาสให้นักเรียน ได้แสดงความคิดเห็น ตัดสินใจร่วมวางแผน จัดสภาพแวดล้อมในโรงเรียนภายใต้การแนะนำของผู้บริหารและครูอาจารย์

2. ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องจัดการสภาพแวดล้อมทางวิชาการ ได้แก่ การจัด บรรยากาศการเรียนการสอนทั้งในและนอกห้องเรียน ตลอดจนการจัดบริการด้านความรู้ หรือแหล่ง เรียนรู้เพื่อส่งเสริม สนับสนุนทางวิชาการต่าง ๆ ที่จะทำให้นักเรียนได้รับความรู้ ประสบการณ์ให้ มากที่สุด ภายใต้บรรยากาศที่มีชีวิตชีวา แจ่มใส น่าเรียนรู้ สอนสนุก เรียนสนุก ครูรักเด็ก เด็กรักครู รักเพื่อน ไม่มีบรรยากาศแห่งความกลัว หวาดผวา วิตกกังวล ทุกคนพูดเป็นเสียงเดียวกันว่า "อยาก มาโรงเรียน" การจัดสภาพแวดล้อมทางวิชาการ ที่ส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศดังกล่าว ได้แก่ การจัด กิจกรรมการเรียนการสอนที่ตรงตามจุดประสงค์การเรียนรู้ ส่งเสริมความสามารถของนักเรียนแต่ละบุคคล ให้นักเรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนการสอน แล้วดำเนินกิจกรรมด้วยความเป็นกันเอง ให้เกียรติซึ่งกันและกัน ส่งเสริมการเรียนเป็นกลุ่ม ช่วยกันคิด ช่วยกันทำระหว่างผู้สอนและผู้เรียน สภาพแวดล้อมเช่นนี้จะทำให้ทุกคนมีความสุขมีความมั่นใจ และตระหนักในคุณค่าของตนเอง

เพราะฉะนั้น สถานศึกษาทุกแห่งย่อมปรารถนาให้นักเรียนของตนมีความสุขทั้งอยู่ที่บ้าน และที่โรงเรียน ทุกข์หรือสุขที่บ้าน บางครั้งสถานศึกษาที่ไม่สามารถเข้าไปช่วยผ่อนคลายได้แต่ทุกข์ หรือสุขที่สถานศึกษา น่าจะเป็นความรับผิดชอบของทุกฝ่ายในสถานศึกษา การจัดบรรยากาศและ สิ่งแวดล้อมที่ดีของสถานศึกษาจะมีส่วนในการเสริมสร้างความคิด จิตใจ และคุณธรรมต่าง ๆ อันพึงประสงค์ได้ สถานศึกษาที่สะอาด สดชื่น ร่มรื่น เรียบง่าย สงบ แจ่มใส มีชีวิตชีวา วัสดุอาคาร สถานที่ที่ได้รับการดูแลมีความเป็นปัจจุบันพร้อมที่จะให้ครูและนักเรียนได้ใช้ตลอดเวลา ย่อมจะทำให้ครูและนักเรียนได้รับอิทธิพลทำให้เป็นคนละเอียดอ่อน จิตใจแจ่มใส รักสวยรักงาม รักความ สะอาด รักความสงบ เรียบง่าย ทำให้เข้าใจตนเอง และผู้อื่นไปด้วย

รภพ ไพรวัลย์ (2565) ได้กล่าวถึงแนวทางการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมของสถานศึกษาให้เอื้อต่อการเรียนรู้ดังนี้

1. สถานศึกษาต้องพัฒนาด้านอาคารสถานที่

สถานศึกษาจะต้องจัดเตรียม จัดหาอาคารเรียน และสถานที่ที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนให้เพียงพอ ห้องเรียน ห้องฝึกปฏิบัติต่าง ๆ สามารถใช้งานได้ ไม่ติดขัดเมื่อนักเรียนเข้าไปเรียน เมื่อมีการชำรุด ก็ต้องซ่อมแซมให้ทันท่วงที และใช้งานได้อย่างต่อเนื่องจนจบปีการศึกษา

2. สถานศึกษาต้องจัดให้พื้นที่ต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาเป็นพื้นที่ปลอดภัย

กล่าวคือ ทุกบริเวณภายในสถานศึกษาต้องปลอดภัย ไร้กังวลต่อตัวนักเรียน ไม่ว่าจะเป็นอาคารเรียนต้องอยู่ในสภาพดี ไม่เสื่อมโทรมหรือชำรุดจนใช้การไม่ได้ และอาจเป็นอันตรายกับตัวนักเรียนเอง เช่น ฝ้า เพดาน หลังกา ต้องไม่ผุกร่อน ซึ่งถ้าปล่อยทิ้งไว้ก็อาจตกลงใส่ตัวนักเรียนจนได้รับบาดเจ็บหรือเสียชีวิตได้ บริเวณถนนต้องมีป้ายจราจรเพื่อบอกทิศทางทางเดินรถ หรือทางเดินเท้าให้ชัดเจน เพื่อสร้างความปลอดภัยจากอุบัติเหตุที่อาจจะเกิดขึ้นได้ ควรมีจุดจอดยานพาหนะที่เข้าออกหรือติดต่อราชการกับทางโรงเรียนให้เป็นที่เป็นทาง และเป็นระเบียบอาคารเรียนหรือสถานที่ที่มีสายไฟหรือวัสดุที่เป็นเชื้อเพลิงก็ต้องเก็บให้มิดชิดเพื่อป้องกันการเกิดอัคคีภัยในสถานศึกษา และเมื่อมีการก่อสร้างและปรับปรุงพื้นที่ตามอาคารเรียนก็ควรมีป้ายเตือนไม่ให้นักเรียนได้เข้าใกล้เพื่อป้องกันอุบัติเหตุ เป็นต้น

3. สถานศึกษาต้องจัดภูมิทัศน์และสภาพแวดล้อม

สถานศึกษาควรจัดให้มีบริเวณพื้นที่สำหรับพักผ่อนให้กับนักเรียนอย่างเพียงพอ มีความสะอาด รมรื่น เรียบร้อย ปลอดภัยจากแมลงหรือสัตว์ที่มีพิษ มีระบบการกำจัดขยะมูลฝอย มีที่จัดเก็บขยะอย่างมิดชิด ไม่ส่งกลิ่นเหม็นไปรบกวนการเรียนการสอน และชุมชนใกล้เคียง เป็นต้น

4. สถานศึกษาต้องดูแลห้องเรียน ห้องปฏิบัติการให้ใช้งานได้อย่างตลอดเวลา

สถานศึกษาควรจัดให้ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการมีอากาศถ่ายเทได้สะดวก บรรยากาศเอื้อต่อการเรียนรู้ มีความสะอาด เรียบร้อย เหมาะสำหรับเป็นแหล่งเรียนรู้ให้กับนักเรียน มีแสงสว่างเพียงพอ ไม่อับชื้น หรือเต็มไปด้วยสิ่งของที่ใช้งานไม่ได้ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องคอยสอดส่องและอำนวยความสะดวกให้กับครูและนักเรียนได้ใช้ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการได้อย่างเต็มศักยภาพ

5. สถานศึกษาต้องอำนวยความสะดวกทางการจัดการเรียนรู้

สถานศึกษาต้องมีการเปิดสอนในหลักสูตรที่หลากหลาย ผู้เรียนทุกช่วงวัยสามารถมาเรียนรู้ได้ตลอดชีวิต ครูผู้สอนจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเน้นการฝึกปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้นักเรียนได้แสดงความรู้ความสามารถ เข้าร่วมกิจกรรม และส่งเสริมให้แสดงออกอย่างสร้างสรรค์

สถานศึกษาจัดกิจกรรมเสริมหลักสูตรตรงตามความต้องการของผู้เรียน เพื่อให้ นักเรียน ได้มีการเรียนรู้ทั้งทางด้านร่างกาย อารมณ์ สติปัญญา เป็นต้น

ภัทรานิษฐ์ สงประชา และคณะ. (2564 : 46 – 58) ได้ศึกษาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของนักเรียน โดยสรุปเป็นประเด็นที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

### 1. ด้านการพัฒนาอาคารสถานที่

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการดูแลอาคารสถานที่ให้เหมาะสม สะอาด เรียบร้อย มีการให้บริการทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศที่อำนวยความสะดวกและเอื้อต่อการเรียนรู้ จัดให้มีแหล่งเรียนรู้ภายใน โรงเรียนที่หลากหลาย มีการให้บริการทางด้าน ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์เพื่อเป็นการสนับสนุนให้นักเรียนได้ค้นคว้า เกิดการเรียนรู้ และมีความรู้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยเสริมสร้างการเรียนรู้ และพัฒนาศักยภาพของนักเรียนทั้งทางด้านการศึกษาและการดำรงชีวิตในสังคม

### 2. ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีการปรับปรุงหลักสูตรให้เป็นแบบฉบับและเป็นเอกลักษณ์ของตนเองโดยอยู่บนพื้นฐานของหลักสูตรแกนกลางที่กระทรวงศึกษากำหนดเพื่อเป็นแผนหรือแนวทาง และนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับนักเรียน รวมถึงใช้เกณฑ์การประเมินเหมือนกับโรงเรียนทั่วไป ควรมีการส่งเสริมในเรื่องหลักสูตรอาชีพเพื่อให้นักเรียนได้ฝึกปฏิบัติจริงและมีอาชีพเมื่อสำเร็จการศึกษาไป

นอกจากนี้ ยังควรมีการปรับปรุงหน่วยการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับนักเรียนที่มีความบกพร่องหรือขาดโอกาสทางการเรียน มีการจัดกิจกรรมกลุ่มอาชีพเพื่อส่งเสริมให้นักเรียนมีกิจกรรมด้านอาชีพหรือกิจกรรมต่าง ๆ ตามความถนัดและความสนใจของนักเรียนเองซึ่งถ้าโรงเรียนมีการออกแบบหลักสูตรที่ดีและเป็นระบบก็จะทำให้ครูมีทิศทางในการวางแผนปรับเนื้อหาและการจัดการเรียนการสอนอย่างเหมาะสมกับนักเรียน

### 3. ด้านการจัดการเรียนการสอน

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องเอาใจจริงเอาใจกับการพัฒนากิจกรรมการเรียนการสอนของครูอย่างเป็นระบบและสามารถนำไปใช้ได้จริงโดยอาจเริ่มต้นจากการให้ทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ได้มีการปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรของแต่ละกลุ่มสาระอย่างต่อเนื่องโดยให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและหลักสูตรท้องถิ่น กำหนดผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่เน้นให้ความสำคัญกับการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ อย่างเป็นระบบ มีการออกแบบการเรียนอย่างหลากหลายและสอดคล้องกับช่วงชั้น คำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลและธรรมชาติของนักเรียนเพื่อให้



ผู้เรียน ได้เกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเอง นำความรู้ที่ได้จากการเรียน ไปประยุกต์ใช้ใน ชีวิตประจำวัน รู้จักการแก้ปัญหา ใช้วิธีการวัดผลและประเมินผลอย่างเป็นระบบ

#### 4. ด้านการให้บริการผู้เรียน

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างความร่วมมือในแต่ละภาคส่วนไม่ว่าจะเป็นตัว ผู้บริหารเอง ครูที่ปรึกษา ครูแนะแนว และผู้ปกครองในการช่วยเหลือนักเรียนตามระบบดูแล ช่วยเหลือนักเรียนอย่างเต็มความสามารถ มีการประชุมผู้ปกครองนักเรียนทุกภาคเรียน ให้ความ สนใจกับความสะอาดถูกสุขลักษณะอนามัยในการบริโภค มีการบริการทางด้านกิจการสหกรณ์ ร้านค้าโรงเรียน ซึ่งสิ่งดังที่กล่าวมาล้วนเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของนักเรียนที่เสริมสร้าง พัฒนาการทางด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา เป็นต้น

#### 5. ด้านการจัดกิจกรรมผู้เรียน

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้นักเรียนได้เข้าร่วมกิจกรรมได้อย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะ เป็น กิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้นหรือโรงเรียนได้เข้าร่วมกับชุมชน โดยกิจกรรมเหล่านี้ต้องมีความ เหมาะสมและเป็นประโยชน์กับนักเรียนทั้งกิจกรรมในหลักสูตรและนอกหลักสูตร ผลจากการเข้า ร่วมกิจกรรมเหล่านี้จะให้นักเรียนได้รับความสนุกสนานเพลิดเพลิน และเกิดทักษะชีวิตจากการ ปฏิบัติจริงมีความรู้ประสบการณ์มากกว่าเดิม เป็นต้น

#### 6. ด้านการสังคมและกลุ่มเพื่อน

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดกิจกรรมและ โครงการต่าง ๆ ที่หลากหลาย เช่น การจัด กิจกรรมกีฬา การจัดกิจกรรมของกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่าง ๆ เช่น กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยก็ จัดกิจกรรมวันสุนทรภู่ วันภาษาไทย กลุ่มสาระภาษาต่างประเทศก็จัดกิจกรรมวันคริสต์มาส กลุ่มสาระวิทยาศาสตร์ก็จัดกิจกรรมวันวิทยาศาสตร์ เป็นต้น ซึ่งกิจกรรมต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยให้ นักเรียนได้รับบทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบ สามารถพัฒนาความสัมพันธ์ของนักเรียนกับเพื่อน คนอื่นได้ และส่งเสริมให้นักเรียนได้ใช้ชีวิตร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างมีความสุข เรียนรู้กับการอยู่ใน สังคมหมู่หมู่มากจะต้องมีการปรับตัวเพื่อทำงานและสร้างสามัคคีในหมู่คณะได้ เป็นต้น

มากไปกว่านั้น บรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาล้วนเป็นหนึ่งที่มีความ เชื่อมโยงระหว่างผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และนักเรียนให้มีความสัมพันธ์กันไม่ทางใด ก็ทางหนึ่งซึ่งบรรยากาศและสภาพแวดล้อมอาจจะส่งผลและมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อ ความรู้สึนึกคิด อารมณ์ จิตใจของบุคคลที่อยู่ในสถานศึกษา และที่สำคัญอาจจะส่งผลกระทบต่อ โดยตรงไปยังตัวผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการกิจการต่าง ๆ ของโรงเรียน ส่งผล ทางด้านการจัดการเรียนรู้ของครูผู้สอน และท้ายที่สุดก็คือ ส่งผลต่อการเรียนรู้ การกระตือรือร้น ใฝ่รู้ใฝ่เรียนของนักเรียน เป็นต้น

พระครูใบฎีกาพนทล เขมโก (2562) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมไว้อย่างน่าสนใจว่า สภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนซึ่งมีอิทธิพลและสร้างบรรยากาศต่อการจัดการเรียนการสอนของครู และการเรียนรู้ของตัวนักเรียนเอง ดังนั้น สิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาต้องตระหนักเมื่อต้องการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพก็คือ การจัดสภาพแวดล้อมที่คำนึงถึงปัญหาและการตอบสนองความต้องการของผู้เรียน ทำให้สถานศึกษาเป็นสถานที่ที่น่าสนใจ น่าเรียน และน่าที่จะได้รับความรู้และประสบการณ์ต่าง ๆ

ลักขณา สรีวัฒน์ (2557) ได้กล่าวถึงความหมายของบรรยากาศและสภาพแวดล้อมภายในสถานศึกษาไว้ว่า เป็นการจัดสิ่งต่าง ๆ ที่อยู่ภายในสถานศึกษา และอยู่รอบ ๆ ตัวผู้เรียนทั้งในลักษณะรูปธรรม และนามธรรมที่ส่งผลต่อตัวนักเรียนไม่ว่าจะเป็นทางบวกและทางลบ และมีผลกระทบ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียน

ดังนั้น ในการจัดการสภาพแวดล้อมและบรรยากาศต่าง ๆ ของสถานศึกษาให้ได้ดีนั้น สถานศึกษาจะต้องคำนึงถึง การจัดให้มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการที่เอาไว้ฝึกการทำกิจกรรมการเรียนการสอน มีห้องวิทยบริการ ไว้สำหรับการศึกษาค้นคว้าเพิ่มเติมจากบทเรียน มีพื้นที่สีเขียวและสิ่งอำนวยความสะดวกที่พอเพียงและอยู่ในสภาพการใช้งานได้ดี มีมาตรการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน

นอกจากนี้ การจัดสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้มิได้หมายถึง การบำรุงดูแลรักษาแต่เพียงอาคารสถานที่ หรือห้องเรียนเท่านั้น แต่ยังหมายถึงสภาพหรือสิ่งใด ๆ ก็ตามที่มีผลต่อการเรียนรู้ของนักเรียนทั้งทางตรงและทางอ้อมซึ่งเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้ผู้เรียนบรรลุผลสัมฤทธิ์ได้อย่างรวดเร็วได้แก่ สภาพแวดล้อมในห้องเรียนและภายนอกห้องเรียนซึ่งเป็นส่วนสำคัญของวัฒนธรรมของกลุ่มสังคม ข่าวสาร ความรู้ ความคิด ตลอดจนความรู้สึกรักใคร่และทัศนคติ ความสัมพันธ์ของมนุษย์ส่วนแต่มีอิทธิพลและส่งผลโดยตรงต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน เพราะการเรียนการสอนในชั้นเรียนนั้นจะเป็นไปในรูปแบบของกลุ่ม มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้สอนกับผู้เรียน ผู้เรียนกับผู้เรียนด้วยกัน ได้แก่ สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการสร้างบรรยากาศในชั้นเรียน สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจในการเรียนและสภาพแวดล้อม มุ่งเน้นการใช้ประโยชน์ของพื้นที่ และปฏิสัมพันธ์ทางสังคมให้อื้อต่อการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่สถานศึกษาจัดขึ้นไม่ว่าจะจัดในห้องเรียนบริเวณสถานศึกษาและรอบ ๆ สถานศึกษา ล้วนเป็นสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการปลูกฝังคุณลักษณะนิสัยที่ดีงามให้เกิดขึ้นภายในตัวผู้เรียนได้ทั้งสิ้น

กล่าวโดยสรุป การที่จะพัฒนาประสิทธิผลทางด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ของผู้เรียนนั้นผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการพัฒนา 3 สิ่งหลัก ๆ ดังต่อไปนี้ ด้านแรก ก็คือการพัฒนาทางด้านอาคารสถานที่ ภูมิทัศน์หรือส่วนประกอบที่เป็นวัตถุต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นอาคารเรียน อาคารประกอบ ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ หรือแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ และเสริมสร้างประสบการณ์ต่าง ๆ ให้กับนักเรียน โดยให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง สมบูรณ์ แข็งแรง ปลอดภัย สวยงามและดึงดูดแก่ผู้พบเห็น ด้านต่อมา การพัฒนาสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนของนักเรียน ไม่ว่าจะเป็นหลักสูตรสถานศึกษาที่ต้องเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง สอดคล้องกับสาระการเรียนรู้แกนกลางและท้องถิ่น รวมไปถึงการพัฒนากิจกรรมการสอนของครู ให้ความหลากหลาย มีการใช้เทคโนโลยีเข้าเป็นสื่อการเรียนการสอนและ สร้างนวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อพัฒนาผลสัมฤทธิ์และเสริมแรงการเรียนรู้ของผู้เรียน และด้านสุดท้าย การจัดสภาพแวดล้อมด้านการให้บริการแก่ผู้เรียนซึ่งเป็นการดำเนินการใด ๆ ภายในโรงเรียนเพื่อให้นักเรียนได้รับการตอบสนองทางด้านอารมณ์ และจิตใจเพื่อให้มีความรู้สึกสบายใจ สบายกาย รู้สึกปลอดภัยเมื่อได้อยู่ในสถานศึกษา ได้มีกิจกรรมต่างที่เสริมสร้างอารมณ์สุนทรีย์ทางด้านดนตรี ส่งเสริมสุขภาพพลานามัย และสุขภาพจิต อยู่ร่วมกันกับเพื่อน ๆ ในโรงเรียนและสังคมหมู่มากได้อย่างมีความสุข

#### ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

การบริหารงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษานั้นผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องอาศัยทักษะต่าง ๆ เพื่อนำมาเป็นเครื่องมือในการจัดการกับปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งการบริหารโดยมุ่งเน้นแต่ผลของงานที่เกิดขึ้นเพียงอย่างเดียวนั้น อาจจะไม่ประสบผลสำเร็จและตอบโจทย์ในด้านของความสุขภายในสถานศึกษา (Happiness of School) ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรจำเป็นต้องคำนึงถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในสถานศึกษา เพราะสิ่งนี้จะทำให้บุคลากรภายในสถานศึกษามีแรงจูงใจและเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายซึ่งความพึงพอใจต่อการทำงานนั้นเป็นความรู้สึกในด้านดี ด้านบวกของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงาน เมื่อบุคลากรภายในสถานศึกษามีความรู้สึกที่ดีที่เป็นด้านบวกต่อการทำงานแล้วก็จะกระตุ้นให้บุคลากรในสถานศึกษาปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ และทุ่มเทกำลังใจ กำลังกายในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ และส่งผลทำให้การทำงานต่าง ๆ ของสถานศึกษาประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเช่นกัน

ปวิษฐา ผมงาม และศีกฤทธิ์ ศิลาลัย (2564) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจของครูที่มีต่อผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารจัดการเรื่องต่าง ๆ ภายในโรงเรียน พบว่าแนวทางที่สร้างความพึงพอใจให้กับครูได้นั้น จะต้องเน้นการพัฒนาไปที่การบริหารจัดการ 4 กลุ่มงาน ได้แก่ บริหารงานวิชาการ บริหารงานบุคคล บริหารงบประมาณ และบริหารทั่วไป ดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 1. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารงานวิชาการ

ผู้บริหารสถานศึกษา จะต้องให้ความสำคัญและเอาใจใส่เรื่องการประกันคุณภาพภายใน โรงเรียน ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้ทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อให้ครูได้นำไปพัฒนาในการจัดการเรียน การสอนและการส่งเสริม กำกับ ให้มีการประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริง อย่างหลากหลาย โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ และให้นักเรียนได้ลงมือปฏิบัติและศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง มีการประเมินการใช้หลักสูตร รวมทั้งมีการรายงานผลในการใช้หลักสูตร และจัดให้มีการนิเทศ การสอนภายใน โรงเรียน โดยให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในทุกกลุ่มสาระการเรียนรู้ และได้มีการนิเทศที่ร่วมมือ ช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน ส่งเสริมให้ ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้โดยจัดเนื้อหาสาระ และกิจกรรมให้สอดคล้องกับหลักสูตรและความถนัดของ ผู้เรียน อย่างสม่ำเสมอ เชิญวิทยากร ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาให้ความรู้เพิ่มเติม เพื่อเป็นแนวทางในการจัดการเรียน การสอน และให้ผู้อื่น สามารถสอนแทนได้ เมื่อเราไม่สามารถมาสอนได้ ทำให้การเรียนการสอนเป็นไปอย่าง ต่อเนื่อง และเน้นการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพมากที่สุด ดูแลนักเรียนอย่างทั่วถึงทั้งทางด้าน สติปัญญา คุณธรรม จริยธรรม เป็นที่ชื่นชมของบุคคลทั่วไป

### 2. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารงานงบประมาณ

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีการกำกับดูแล การตรวจสอบพัสดุประจำปีทุกปี มีการกำกับ ดูแล การดำเนินงานด้านการเงิน การบัญชีอย่าง เป็นระบบตามระเบียบที่กำหนด มีการจัดทำ งบประมาณ ประจำปีของ โรงเรียนแบบมุ่งเน้นผลงาน และส่งเสริม ให้บุคลากร ใช้พัสดุ และสินทรัพย์ของ โรงเรียนให้เกิดประ โยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการ ได้ กำหนด แนวคิดในการบริหารงบประมาณว่าคือ การบริหารงานงบประมาณของสถานศึกษา มุ่งเน้นความ เป็นอิสระในการบริหารจัดการ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารงานแบบ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ และบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จาก ทรัพย์สินสถานศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

### 3. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารงานบุคคล

ผู้บริหารได้มีการ ส่งเสริมให้ครูมีบุคลิกภาพที่ดี แต่งกายสุภาพ กิริยามารยาทเรียบร้อย และส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองอย่าง ต่อเนื่องโดยจัดอบรมครูทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนอย่าง สม่าเสมอ สร้างเสริมขวัญและกำลังใจให้ครู โดย การแจกโบนัส แจกแบบฟอร์ม โรงเรียนเป็นประจำ ทุกปี สร้างเสริมภาวะผู้นำให้กับครู เพื่อเป็นการแบ่งเบา ภาระการบริหารงานใน โรงเรียน เปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ใน โรงเรียน มอบหมายงาน ให้ตรงกับ ความรู้ความสามารถของบุคลากรแนะนำให้ครูเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบ ตามขอบข่าย

งานใน โรงเรียนและยึดหลักความพึงพอใจของบุคลากรในการบริหารงาน ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญซึ่งกระทรวงศึกษาธิการให้แนวคิดว่าการบริหารงานบุคคลใน สถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญ ที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษา สามารถปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองภารกิจของ สถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว มีอิสระ ภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ได้รับการพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญกำลังใจ ได้รับการยกย่อง เชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าทางวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผล ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน เป็นสำคัญ

#### 4. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องบริหารงานทั่วไป

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องจัดให้มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมวิถีชีวิต และกิจกรรม ประชาธิปไตยในโรงเรียน จัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อปฏิบัติงานของโรงเรียน ส่งเสริมสนับสนุนให้ครู ร่วมกิจกรรม ประเพณีต่าง ๆ ของชุมชน จัดแบ่งงาน หน้าที่ความรับผิดชอบแก่บุคลากร ในโรงเรียน อย่างชัดเจน จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนานักเรียนอย่างต่อเนื่อง ยึดหลักของประชาธิปไตยในการบริหารงาน และจัดทำทะเบียนนักเรียน เพื่อประกอบการวางแผนพัฒนาโรงเรียน ซึ่งเป็นแนวทาง ในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ และเป็นการสัมพันธ์กับชุมชนเพราะชุมชนต้องมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้ให้แนวคิดไว้ว่า การบริหารทั่วไป เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบการบริหารองค์กร การให้บริการการบริหารด้านอื่นให้บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพและเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีการประสานส่งเสริม สนับสนุน และการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษา ให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและจัดการศึกษาของ สถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก โดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามี ประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

อภิญา กองสุข และวรพล คล่องชิงคร (2564) กล่าวถึงความพึงพอใจการปฏิบัติงานที่มี ต่อผู้บริหารสถานศึกษาได้ดังนี้

##### 1. ผู้บริหารจะต้องสร้างความพึงพอใจในเรื่องมีของปฏิบัติงานที่ดีและเป็นแบบอย่าง

ผู้บริหารต้องมีลักษณะของการปฏิบัติงาน มีการทำงานที่ชัดเจน เป็นระบบ มีการวางแผน อย่างเป็นขั้นเป็นตอน มีความหนักแน่น ไม่โลเล โดยเฉพาะด้านวิสัยทัศน์ และนโยบายที่ได้กำหนด ออกไปในทิศทางที่จะพัฒนาสถานศึกษาให้ประสบผลสำเร็จโดยให้ครูผู้สอน ได้ทราบและเข้าใจถึง แนวทางที่จะดำเนินการตลอดปีการศึกษา

2. ผู้บริหารจะต้องสร้างความพึงพอใจและเป็นแบบอย่างในด้านการประสบผลสำเร็จของงานที่ได้ลงมือทำ

คงไม่มีใครปฏิเสธว่าการทำงานหรือการกระทำใดสิ่งหนึ่งลงไปแล้วย่อมที่จะต้องการผลลัพธ์ที่ประสบความสำเร็จและมีคุณค่าต่อหน่วยงานซึ่งในสถานศึกษาก็เช่นเดียวกันเมื่อผู้บริหารได้มอบหมายนโยบายโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ให้ไปลงมือทำก็ย่อมมีความหวังในเรื่องการประสบความสำเร็จเป็นเป้าหมายซึ่งสิ่งนี้ผู้บริหารจะต้องสร้างแรงจูงใจและเป็นตัวอย่างที่ดีมีความมุ่งมั่นในการดำเนินงานต่าง ๆ ที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาได้ตั้งใจเอาไว้มุ่งหวังให้ประสบผลความสำเร็จเป็นเชิงประจักษ์จับต้องได้ มีคุณค่าและแสดงความเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนทำให้ครูและบุคลากรเห็นความสำคัญและคุณค่าในการทำงานที่ประสบความสำเร็จจะได้รับผลประโยชน์และสิ่งตอบแทนที่ไม่ใช่เป็นแค่เงินทองหรือการเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงาน แต่เป็นคุณค่าทางด้านจิตใจ และความภาคภูมิใจเกียรติยศศักดิ์ศรีของการเป็นบุคลากรที่ดีมีคุณภาพในสถานศึกษา เป็นต้น

3. ผู้บริหารจะต้องสร้างความพึงพอใจและเป็นแบบอย่างในด้านการมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องสร้างความมั่นอกมั่นใจในดำเนินงานในหน้าที่ปฏิบัติอยู่เป็นงานที่มีความมั่นคง มีความภาคภูมิใจเป็นงานหรือตำแหน่งที่มีสถานะทางสังคมและได้รับการยอมรับและงานที่ทำอยู่นั้นสามารถที่จะพัฒนาความก้าวหน้าได้มากขึ้นอย่างไม่มีขีดจำกัดซึ่งแนวความคิดในลักษณะนี้จะเป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับบุคลากรได้มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานต่าง ๆ ตามที่ได้รับมอบหมายด้วยความมุ่งมั่นอย่างเต็มศักยภาพเพื่อให้งานนั้น ๆ บรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้เพื่อที่ว่าจะได้พัฒนางานให้ดียิ่งขึ้นและพัฒนาตนเองให้มีความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น

4. ผู้บริหารจะต้องสร้างความพึงพอใจในด้านการได้รับการยอมรับนับถือ

ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างความพึงพอใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษาให้เห็นคุณค่าของตนเอง เห็นคุณค่าของงานที่ได้ลงมือทำ การมีสถานะ มีหน้ามีตาในสังคม ให้ได้รับการยอมรับนับถือจากสังคมโดยไม่มีความรู้สึกที่จะด้อยค่าในตนเองในการทำงาน มีการยกย่องหรือกล่าวคำชมเชยเมื่อบุคลากรทำงานได้ประสบผลตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ ให้เกียรติในความสำเร็จของผลงานที่ได้ลงมือปฏิบัติไปจนสร้างชื่อเสียงให้กับสถานศึกษาซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาต้องทำให้องค์กรเห็นแบบอย่างที่ดีในการเป็นตัวแทนหรือเป็นบุคคลแรก ๆ ในการยกย่องสรรเสริญถึงคุณงามความดีที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ทำลงไปโดยจะสร้างความภาคภูมิใจ เพื่อนร่วมงาน นักเรียน ผู้ปกครอง ชุมชน อันจะเป็นผลให้สร้างขวัญกำลังใจหรือแรงบันดาลใจในการทำงานครั้งต่อ ๆ ไปซึ่งแสดงถึงความมีตัวตน มีคุณค่าต่อสังคม และประเทศชาติต่อไป

### 5. ผู้บริหารจะต้องสร้างความพึงพอใจในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีความตระหนักและให้ความสำคัญในด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีหรืออาจกล่าวอีกอย่างหนึ่งก็คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานในสถานศึกษาซึ่งการที่จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีได้นั้นผู้บริหารจะต้องสื่อสารให้กับบุคลากร ได้อย่างชัดเจน ตรงประเด็น ประสานงานในการทำงานด้วยความรู้ความเข้าใจ เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล รู้จักให้ความสำคัญกับบุคลากรภายในสถานศึกษา มีความสามารถในการสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรในการทำงาน สิ่งเหล่านี้จะช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับบุคลากรและสถานศึกษา และสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ปฏิบัติงานจนเกิดเป็นพลังและความรักความสามัคคีในหมู่คณะ บุคลากรภายในสถานศึกษาเกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มที่ ส่งผลให้การทำงานนั้นประสบผลสำเร็จ

เทพศักดิ์ ไครอุปถ และชัชฌพงษ์ ศรีจันทร์ (2562 : 106 - 117) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้บริหารสถานศึกษากับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเลย เขต 1 โดยสามารถแบ่งความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ดังต่อไปนี้

1. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้านการยอมรับนับถือ ซึ่งงานที่ผู้บริหารสถานศึกษามอบหมายนั้นเป็นงาน โครงการ หรือกิจกรรมที่ได้รับการยอมรับนับถือยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงานมาของคำปรึกษาหรือขอคำแนะนำในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานความสัมพันธ์ผู้บังคับบัญชากับเพื่อนร่วมงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของการแสดงความเป็นมิตรเมื่อมีการทำงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน ได้รับคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาในการทำงาน ได้รับคำแนะนำ คำปรึกษาจากเพื่อนร่วมงานเมื่อมีปัญหาในการทำงาน ได้รับคำแนะนำ คำปรึกษาจากเพื่อนร่วมงานได้รับความร่วมมือในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน มีความพึงพอใจที่ได้จากการปฏิบัติงานต่าง ๆ

3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านความมั่นคงและปลอดภัย ครูผู้สอนในสถานศึกษามีความรู้สึกว่าตำแหน่งหน้าที่การงานที่ทำอยู่มีความมั่นคง มีความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน สามารถเบิกจ่ายค่าเบี่ยเลี้ยง ค่าที่พักพาหนะในการเดินทางไปราชการได้ตามสิทธิและมีความพึงพอใจในเรื่องของเงินเดือน และสวัสดิการที่ได้รับ เป็นต้น

4. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน สถานศึกษาที่มีบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานเหมาะสม มีเทคโนโลยี และเครื่องอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ เครื่องมือ วัสดุ ครุภัณฑ์ในการปฏิบัติงานเพียงพอในการปฏิบัติงานเหมาะสม มีอากาศที่ถ่ายเท มีความเป็นสัดส่วนในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ สถานที่ทำงานมีความเหมาะสมภาค เป็นระเบียบเรียบร้อย มีแสงสว่างเพียงพอ สถานที่ทำงานปราศจากเสียงดังรบกวน มีรั้วรอบขอบชิด มั่นคงแข็งแรง มีความเหมาะสม ปลอดภัยต่อการปฏิบัติงาน

5. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในด้าน โอกาสและความก้าวหน้าในการทำงาน บุคลากรภายในสถานศึกษาได้รับการสนับสนุนในการฝึกอบรมสัมมนาเพื่อพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน ได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือเงินเดือนให้สูงขึ้น สอดคล้องกับผลการปฏิบัติงานหรือความสามารถในการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่งในสถานศึกษาเป็นไปตามกฎระเบียบ ความเสมอภาคและความยุติธรรม มีนโยบายการสนับสนุนให้บุคลากรมีการปรับเปลี่ยนและมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถ ครูผู้สอนมีโอกาสดำเนินการฝึกอบรมต่าง ๆ การศึกษาตามแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารชั้นบังคับบัญชา ให้มีโอกาสดำเนินการพัฒนาความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น

6. ความพึงพอใจการปฏิบัติงานในด้านค่าจ้างและค่าตอบแทน เงินเดือนและค่าตอบแทน ที่ได้รับเหมาะสมกับตำแหน่ง ความรู้ความสามารถ การปฏิบัติงาน สวัสดิการและค่าใช้จ่ายที่ได้รับ จากหน่วยงานต้นสังกัดมีความเหมาะสม การพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือน มีความยุติธรรม สิทธิในการลาพัก ลาป่วย และลาพักผ่อน และเงินเดือนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับปริมาณที่ทำ เป็นต้น

พิชญ่า หอมหวาน และธีระวัฒน์ จันทิก (2561) ให้ทัศนะถึงความสำคัญในเรื่องของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไว้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในสถานศึกษาไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารและบุคลากรนั้นมีความสำคัญทำให้เกิดทัศนคติทางบวกต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาให้มีความสำเร็จเมื่อบุคลากรมีขวัญกำลังใจในการทำงานก็ย่อมจะส่งผลต่อประสิทธิผลในการปฏิบัติงานเพราะเป็นปัจจัยที่จะช่วยตอบสนองความต้องการของบุคลากรวางแผนการกำหนดคน โยบายบริหารงานบุคคลและเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ชนิดา เลาหิชาติชัย และมัทนา วัฒนอมศักดิ์ (2560 : 158 - 173) กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูในสถานศึกษาดังนี้

ผู้บริหารที่จะสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานนั้นจะต้องมีวิสัยทัศน์และประสบการณ์ในการทำงานที่ค่อนข้างสูง อีกทั้งยังตอบสนองและปฏิบัติตามเพื่อเมื่อได้รับนโยบายจากหน่วยงานต้นสังกัด หรือจากภาครัฐมาประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา ตลอดจนได้ผ่านการฝึกอบรมในการเป็นผู้บริหารที่ดีซึ่งสิ่งเหล่านี้มีความสำคัญต่อการทำงานเป็นอย่างมาก เนื่องจาก



ผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่ดีจะมีความคล่องแคล่วว่องไวในการทำงาน สามารถปรับตัวได้ดี อีกทั้งมีความร่าเริงแจ่มใส สามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง มีปฏิภาณไหวพริบ มีความสามารถในการโน้มน้าวหรือชักจูงให้เกิดความคล้อยตาม มีบุคลิกภาพหรือลักษณะที่น่าเคารพ มีความเป็นผู้นำและตั้งใจปฏิบัติงานจนกว่าจะสำเร็จ

นอกจากนี้ ผู้บริหารยังจะต้องมีความรับผิดชอบในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านนโยบาย วัตถุประสงค์ คำพูด หรืองานในด้านการบริหารสถานศึกษาจะทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจเพราะยิ่งถ้าผู้บริหารมีความรับผิดชอบจะมาพร้อมด้วยการมีความผูกพันกับภาระงานที่ทำ มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานอย่างไม่ย่อท้อ ตั้งใจปฏิบัติงานจนกว่าจะสำเร็จและมีความพอใจเมื่องานที่ทำนั้นประสบผลสำเร็จ เป็นต้น

พัฒนา แสงมณี โศทร (2559) ให้ทัศนะเกี่ยวกับการสร้างความพึงพอใจในการบริหารจัดการของผู้บริหารในสภาพการณ์ปัจจุบันที่มีประเด็นน่าสนใจไว้ 2 ประการ คือ

1. ผู้บริหารต้องทราบและตระหนักถึงการสร้างความพึงพอใจ เพราะสิ่งนี้เป็นหลักวิธีการสร้างความรู้สึกรักของบุคคลที่ดีต่อการทำงานในเชิงบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงาน และได้รับผลตอบแทน กล่าวคือ ผลที่เป็นความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายของสถานศึกษา และผลที่ได้ก็จะเป็นความพึงพอใจที่จะทำให้บุคคลรู้สึกกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะทำงาน มีขวัญกำลังใจ สิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพของการทำงานรวมทั้งการส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายของสถานศึกษา (ปรียาพร วงษ์อนุตร โรจน์. 2556) โดยผู้บริหารจะต้องสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรในสถานศึกษาโดยใช้หลักทฤษฎีของมาสโลว์ (Hierarchy of Needs) ได้แก่ 1) การให้บุคลากรได้รับการตอบสนองทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) ซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานเพื่อให้ตนเองสามารถดำรงชีวิตอยู่รอดได้ เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคลากรในสถานศึกษา เมื่อพวกเขาเหล่านั้นได้รับการตอบสนองแล้วก็จะสามารถดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายได้ 2) ความต้องการด้านความปลอดภัย (Security Needs) เมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้วบุคลากรในสถานศึกษาก็ย่อมมีความต้องการเพิ่มขึ้น ไปอีกหนึ่งระดับก็คือ ความต้องการด้านความมั่นคงและปลอดภัยต่าง ๆ เช่น ความต้องการที่จะได้รับความคุ้มครองให้พ้นจากภัยต่าง ๆ ที่มาคุกคามภายในสถานศึกษาต่อด้านร่างกายไม่ว่าจะเป็นอุบัติเหตุหรืออาชญากรรม เป็นต้น 3) ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belonging Needs) กล่าวคือ เมื่อคนเราได้ตอบสนองความต้องการทางด้านร่างกายและความปลอดภัยแล้ว ความต้องการทางด้านสังคมก็จะเริ่มเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญต่อพฤติกรรมของมนุษย์

ความต้องการนี้เป็นการต้องการที่จะอยู่ร่วมกัน การต้องการมิตรภาพที่ดีในสถานศึกษา ได้รับการยอมรับนับถือจากทุก ๆ ฝ่าย เป็นต้น 4) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับด้านจิตใจ ความภาคภูมิใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องการที่จะประสบความสำเร็จกับการทำงานในสถานศึกษา มีความรู้ มีความสามารถ ต้องการมีสถานภาพสูง เพื่อเป็นที่ยอมรับและการยกย่องจากสังคม และ ด้านที่ 5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-Actualization Needs) เป็นความต้องการสูงสุดที่อยากจะสำเร็จในทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิดของตนเอง ความต้องการชนิดนี้จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับความสำเร็จที่เข้าได้รับขั้นต้น ๆ ที่ผ่านมามีถือว่าเป็นความต้องการสุดยอดที่มีบุคลากรน้อยคนที่จะบรรลุถึงความต้องการขั้นนี้ไปได้

## 2. กระบวนการในการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความพึงพอใจ

ผู้บริหารสถานศึกษานั้นจะต้องมีทิศทางในการทำงานอย่างชัดเจนหรือเป็นขั้นเป็นตอน หรืออาจกล่าวได้อย่างหนึ่งว่า ผู้บริหารจะต้องมีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบเพื่อตอบสนองความต้องการภายในสถานศึกษาซึ่งจะต้องใช้ทั้งความรู้ความสามารถในการดำเนินการเพื่อพัฒนาตนเองและพัฒนาผู้อื่น จูงใจ โน้มน้าวผู้อื่นทำในสิ่งที่ต้องการโดยขอกกล่าวดังรายละเอียดดังต่อไปนี้

### 2.1 ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมั่นคง ยุติธรรม โดยไม่ลืมนเรื่องสถานการณ์และรู้จัก

ยึดหยุ่น

### 2.2 ผู้บริหารจะต้องใช้ประสบการณ์และความสามารถของผู้อื่นให้เป็นประโยชน์

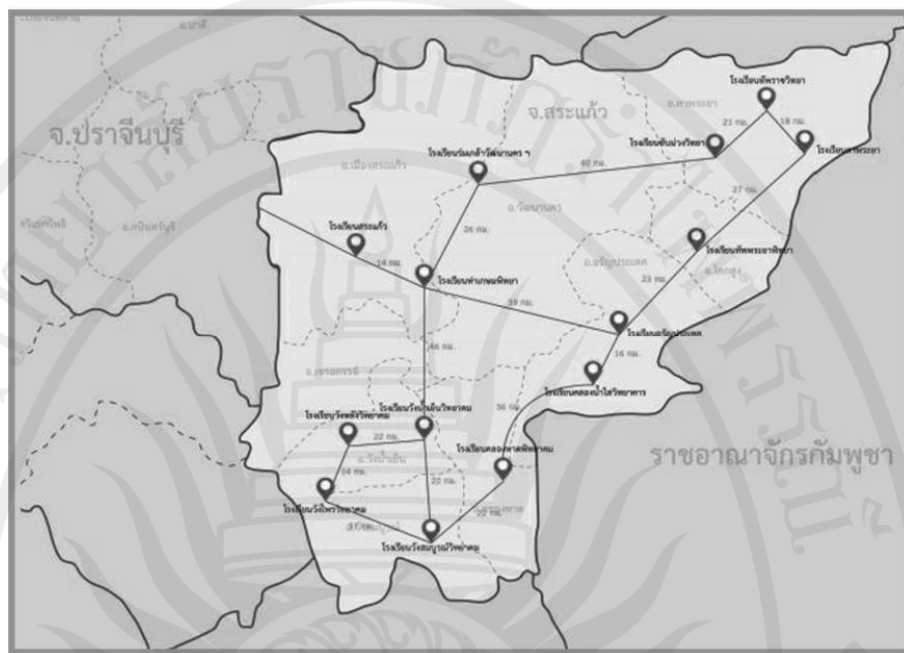
กล่าวโดยสรุป ความพึงพอใจในด้านการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีอิทธิพลต่อบุคลากรในสถานศึกษาในการปฏิบัติงานนั้น หมายถึง ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและปฏิบัติตนที่ดีและเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของการมีความรู้ความสามารถ มีการบริหารงานที่เป็นระบบมีขั้นตอนสามารถปฏิบัติตามได้ มีวิสัยทัศน์และประสบการณ์ในการให้คำแนะนำ คำปรึกษา ได้มีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน มีความเป็นมิตรเข้ากับผู้ร่วมงานได้กับทุกคน ให้การเคารพยกย่อง ให้เกียรติ เคารพความมีศักดิ์ศรีในตนเองและต่อผู้อื่น สนับสนุนให้บุคลากรในสถานศึกษามีความก้าวหน้าทางด้านการงาน ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง สวัสดิการ การอบรม การศึกษาดูงานด้วยความเป็นธรรม และมีศิลปะในการเสริมแรง สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ

## บริบทสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว

### ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปเกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา

ตามที่ได้มีการประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ประกาศ ณ วันที่ 17 สิงหาคม พ.ศ. 2553 และประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง การกำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2554 ประกาศ ณ วันที่ 29 กรกฎาคม พ.ศ. 2554 เพื่อการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานระดับมัธยมศึกษาให้มีประสิทธิภาพ จึงกำหนดให้มีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้วขึ้น (ราชกิจจานุเบกษา. 2564) โดยให้มีสำนักงานตั้งอยู่ที่ เลขที่ 1991 หมู่ 2 ถนนสุวรรณศร ตำบลท่าเกษม อำเภอเมืองสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว รหัสไปรษณีย์ 27000 ประกอบด้วยกัน 9 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองสระแก้ว อำเภอเขาฉกรรจ์ อำเภอวังน้ำเย็น อำเภอลองหาด อำเภอวังสมบูรณ์ อำเภอวัฒนานคร อำเภออรัญประเทศ อำเภอตาพระยา และอำเภอโคกสูง มีหน้าที่รับผิดชอบดูแลโรงเรียนมัธยมศึกษาในสังกัด จำนวนทั้งสิ้น 14 โรงเรียน

สภาพพื้นที่โดยทั่วไปของจังหวัดสระแก้ว มีแหล่งท่องเที่ยวตามธรรมชาติ คือ อุทยานแห่งชาติปางสีดา อุทยานแห่งชาติตาพระยา ซึ่งได้รับการประกาศให้เป็นส่วนหนึ่งของมรดกโลก ละลุ เชื้อนพระปรัง ถ้ำเพชรโพธิ์ทอง และน้ำตกเขาตระกรูบ ประกอบไปด้วย 9 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองสระแก้ว อำเภอเขาฉกรรจ์ อำเภอวังน้ำเย็น อำเภอลองหาด อำเภอวังสมบูรณ์ อำเภอวัฒนานคร อำเภออรัญประเทศ อำเภอตาพระยา และอำเภอโคกสูง โดยมีระยะทางจากกรุงเทพมหานครโดยทางรถยนต์ 236 กิโลเมตร มีเนื้อที่จังหวัดประมาณ 7,195,138 ตารางกิโลเมตร ตั้งอยู่ภาคตะวันออกของประเทศไทย มีอาณาเขตติดต่อดังนี้ ทิศเหนือติดจังหวัดบุรีรัมย์ และจังหวัดนครราชสีมา ทิศตะวันออก ติดประเทศกัมพูชา ทิศใต้ ติดจังหวัดฉะเชิงเทราและจังหวัดจันทบุรี ทิศตะวันตกติดจังหวัดปราจีนบุรี



ภาพประกอบ 2 แผนที่ที่ตั้งโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในจังหวัดสระแก้ว  
ที่มา : (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว, 2565 : 6)

ตาราง 3 รายชื่อโรงเรียนระดับมัธยมศึกษาในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว

ที่	โรงเรียน	ที่อยู่
1	ท่าเกษมพิทยา	431 หมู่ 2 ตำบลท่าเกษม อำเภอเมือง จังหวัดสระแก้ว 27000
2	สระแก้ว	58 ถนนสุวรรณศร อำเภอเมือง จังหวัดสระแก้ว 27000
3	คลองหาดพิทยาคม	325 หมู่ 5 ตำบลคลองหาด อำเภอคลองหาด จังหวัดสระแก้ว 27260
4	วังน้ำเย็นวิทยาคม	862 หมู่ 1 ตำบลวังน้ำเย็น อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว 27210
5	วังสมบูรณ์วิทยาคม	58 หมู่ 10 ตำบลวังสมบูรณ์ อำเภอวังสมบูรณ์ จังหวัดสระแก้ว 27250
6	วังหลังวิทยาคม	135 หมู่ 18 ตำบลทุ่งมหาเจริญ อำเภอวังน้ำเย็น จังหวัดสระแก้ว 27210
7	ทัพพระยาพิทยา	99 หมู่ 8 ตำบลโคกสูง อำเภอโคกสูง จังหวัดสระแก้ว 27180
8	ชัยม่วงวิทยา	89 หมู่ 2 ตำบลโคกลาน อำเภอตาพระยา จังหวัดสระแก้ว 27000

## ตาราง 3 (ต่อ)

ที่	โรงเรียน	ที่อยู่
9	ทัพราชวิทยา	94 หมู่ 16 ตำบลทัพราช อำเภอตาพระยา จังหวัดสระแก้ว 27180
10	อรัญประเทศ	1 ถนนสุวรรณศร ตำบลอรัญประเทศ อำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว 27120
11	คลองน้ำใสวิทยาการ	238 หมู่ 10 ตำบลผ่านศึก อำเภออรัญประเทศ จังหวัดสระแก้ว 27120
12	ร่มเกล้าวัฒนานคร สระแก้ว รัชมังคลา ภิเยก	204 หมู่ 8 ตำบลหนองตะเคียนบอน อำเภอวัฒนานคร จังหวัดสระแก้ว 27160
13	ตาพระยา	182 หมู่ 1 ถนนธนะวิถี ตำบลตาพระยา อำเภอตาพระยา จังหวัดสระแก้ว 27180
14	วังไพรวิทยาคม	100 หมู่ 11 ตำบลวังใหม่ อำเภอวังสมบูรณ์ จังหวัดสระแก้ว 27250

ที่มา : (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว, 2565 : 6)

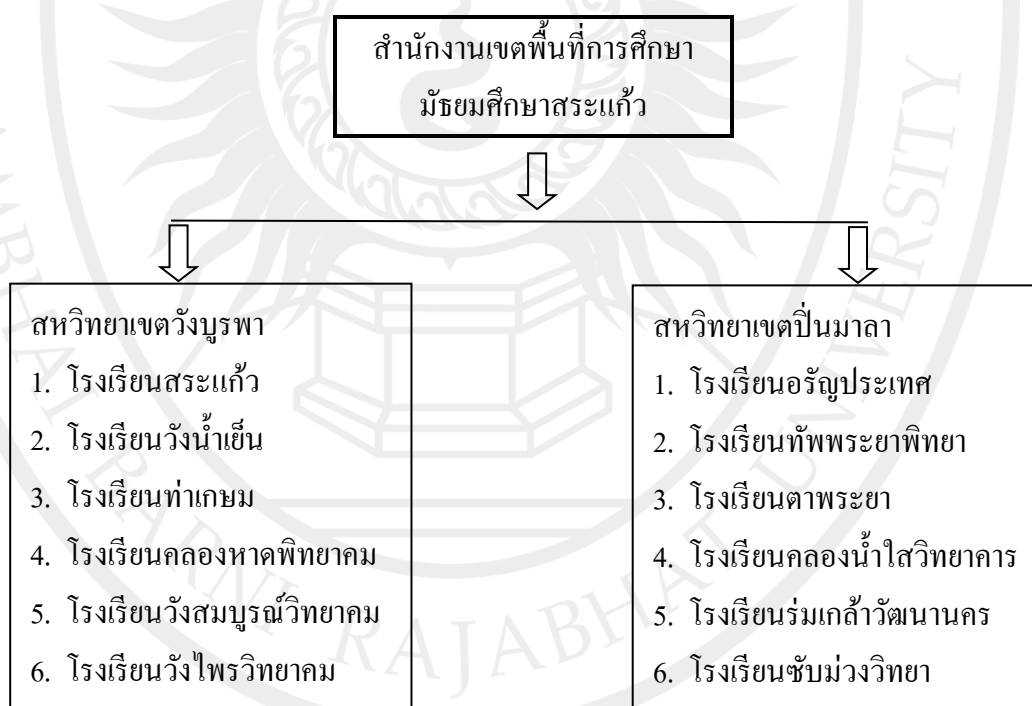
#### การกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาแบบสหวิทยาเขต

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษามีหลักการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาโดยใช้หลักการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการ ช่วยเหลือ สนับสนุนแหล่งเรียนรู้และทรัพยากรซึ่งกันและกันในรูปแบบของการสร้างเครือข่ายความร่วมมือในรูปแบบของ “สหวิทยาเขต” ซึ่งได้รับความนิยมในปัจจุบันซึ่งแบ่งออกเป็น 2 สหวิทยาเขต คือ 1. สหวิทยาเขตวังบูรพา และ 2. สหวิทยาเขตปิ่นมาลา โดยจะมีขอบข่ายการจัดการความร่วมมือพัฒนาทางวิชาการของสถานศึกษาทั้งสองเครือข่ายสอดคล้องกับ รุ่งนภา ธีระพร และคณะ (2562 : 339 - 360) ศึกษากระบวนการจัดการความร่วมมือทางวิชาการของสถานศึกษาในเครือข่ายสหวิทยาเขตโดยแบ่งหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีการศึกษา
3. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา
4. การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
5. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

6. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
7. การแนะแนวการศึกษา
8. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
9. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา
10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การนิเทศการศึกษา
12. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น  
(ดังรูปภาพประกอบที่ 3 การกระจายอำนาจการบริหารแบบสหวิทยาเขต)

การกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว



ภาพประกอบ 3 การกระจายอำนาจการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว

ที่มา : (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว, 2565 : 8)

### การศึกษาด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนในระดับโรงเรียน ระดับเขตพื้นที่และระดับชาติ

ในการประเมินผลด้านประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว โดยเฉพาะในประเด็นที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียนในสังกัดทั้งสองสหวิทยาก็คือ สหวิทยาเขตวังบูรพา และสหวิทยาเขตปิ่นมาลา ยังไม่ประสบความสำเร็จในแง่ของการพัฒนาคุณภาพด้านการศึกษานักเรียนให้ดียิ่งขึ้น โดยประเมินได้จากผลการทดสอบทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ONET) ปีการศึกษา 2562 – 2564 ดังตารางดังต่อไปนี้

ตาราง 4 คะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2562-2564 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว

รายวิชา	ปีการศึกษา	ระดับชั้นมัธยมศึกษาปี 3		ระดับชั้นมัธยมศึกษาปี 6	
		โรงเรียน	สพม.สระแก้ว	โรงเรียน	สพม.สระแก้ว
ภาษาไทย	2562	59.27	54.81	40.43	40.91
	2563	59.94	55.84	46.71	34.32
	2564	59.19	52.13	51.46	47.74
ภาษาอังกฤษ	2562	33.77	33.25	26.61	26.04
	2563	38.02	35.48	29.05	27.23
	2564	34.16	30.79	28.70	25.83
คณิตศาสตร์	2562	27.91	25.46	24.27	22.38
	2563	27.67	26.36	25.31	23.57
	2564	27.01	24.75	25.72	21.83
วิทยาศาสตร์	2562	30.45	29.52	30.19	28.19
	2563	31.99	30.15	31.39	33.53
	2564	32.90	31.67	31.89	29.04
สังคมศึกษาฯ	2562	-	-	36.27	35.03
	2563	-	-	37.91	35.44
	2564	-	-	38.92	37.45

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว. (2565 :10)

ตาราง 5 คะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (O-NET) ปีการศึกษา 2562 - 2564  
ป. 6, ม. 3 และ ม.6

รายวิชา	ปี 2562			ปี 2563			ปี 2564		
	ป.6	ม.3	ม.6	ป.6	ม.3	ม.6	ป.6	ม.3	ม.6
ภาษาไทย	49.07	55.14	42.21	56.20	54.29	44.36	50.38	51.19	46.40
สังคมศึกษา	-	-	35.70	-	-	35.93	-	-	36.87
ภาษาอังกฤษ	34.42	33.25	29.20	43.55	34.38	29.94	39.22	31.11	25.56
คณิตศาสตร์	32.90	26.73	25.41	29.99	25.46	26.04	36.83	24.47	21.28
วิทยาศาสตร์	35.55	30.07	29.20	38.78	29.89	32.68	34.31	31.45	28.65

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว. (2565 :10)

จากตาราง 4 แสดงถึงสถิติคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (O-NET) ย้อนหลัง 3 ปี (2562 – 2564) ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้วและโรงเรียนในสังกัดพบว่าในจำนวน 5 รายวิชาหลัก ภาษาไทย ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสังคมศึกษาฯ มีเพียงรายวิชาภาษาไทยระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ทั้งในระดับเขตพื้นที่และระดับโรงเรียนที่มีค่าเฉลี่ยสูงกว่าร้อยละ 50 แต่ในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ยังไม่ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 50 ยกเว้นปีการศึกษา 2564 ที่ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 51.46 ส่วนอิกรายวิชาหลักที่เหลือ (ภาษาอังกฤษ คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และสังคมศึกษาฯ) ทั้งในระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ 6 ไม่ผ่านเกณฑ์ร้อยละ 50 โดยเฉพาะอย่างยิ่งในรายวิชาคณิตศาสตร์ทั้งระดับชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 และ 6 ไม่ถึงร้อยละ 30 มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดใน 5 รายวิชา และในรายวิชาภาษาอังกฤษชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สามปีย้อนหลัง (2562 – 2564) มีคะแนนเฉลี่ยไม่ถึงร้อยละ 30 เช่นกัน โดยมีทิศทางไปในแนวทางเดียวกันกับผลประเมินผลการทดสอบทางการศึกษาขั้นพื้นฐาน (O-NET) ระดับประเทศ ดังตารางตาราง 5 โดยแสดงการเปรียบเทียบคะแนนการประเมินผลการทดสอบระดับชาติ (O-NET) 3 ปีย้อนหลังระดับ ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6, มัธยมศึกษาปีที่ 3 และชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6

หากศึกษาบริบทด้านคุณภาพการศึกษาข้างต้น ของสำนักงานเขตพื้นที่ยังไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จึงต้องมีการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิผลด้านต่าง ๆ ของโรงเรียนในสังกัดให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและองค์ประกอบด้านอื่น ๆ สูงขึ้นตามแผนแม่บทยุทธศาสตร์ของชาติ ด้านการพัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (แผนแม่บทประเด็นการพัฒนาการเรียนรู้)



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้วได้ประยุกต์ศาสตร์การจัดทำแผนพัฒนาการศึกษาขั้นพื้นฐานของเขตพื้นที่การศึกษาโดยให้ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิค SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกใช้หลักการ C-PEST และสภาพแวดล้อมภายใน ใช้หลักการวิเคราะห์ตามแนวคิดของ McKinsey 7S มีรายละเอียดดังนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (Environment Analysis) โดยนำปัจจัย 5 ด้าน ที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว ประกอบด้วย ด้านพฤติกรรมของผู้รับบริการ (Customer Behaviors : C) ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal : P) ด้านเศรษฐกิจ(Economic : E) ด้านสังคมและวัฒนธรรม (Social – cultural : S) และด้านเทคโนโลยี (Technological : T) ดังรายละเอียดในข้อ 2.3.4 (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว . 2565 : 11 - 32)

นอกจากนี้ สิ่งหนึ่งที่จะเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประสิทธิผลของสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องอาศัยความมีจิตวิญญาณและอุดมการณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นตัวผลักดันและกระตุ้นการบริหารงานเพราะในการสถานการณ์ปัจจุบันทุกเขตพื้นที่ที่ไม่เว้นแม้กระทั่งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้วต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่ปกติทางด้านสุขภาพเกี่ยวกับการแพร่ระบาดของเชื้อไวรัสโควิด 19 การเปลี่ยนแปลงการใช้ชีวิตแบบเน็กซ์นอร์มัล และผลกระทบจากการเรียนการสอนแบบออนไลน์ ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องอาศัยจิตใจที่เด็ดเดี่ยว หนักแน่น ไม่หวั่นไหวหรือย่อท้อกับอุปสรรคที่มาบั่นทอนกำลังใจกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีจิตวิญญาณที่สูงส่งกว่าคุณธรรมค่าที่พร้อมจะนำพาบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดความเลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้บริหารและพร้อมที่จะร่วมแรงร่วมใจทำงานกับผู้บริหารอย่างสมานสามัคคี มีวิสัยทัศน์ที่จะทำให้ นักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนเห็นถึงทิศทางที่จะพัฒนาท้องถิ่นให้ก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในอนาคต

### ทิศทางในการพัฒนาเขตพื้นที่การศึกษา

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว ใช้วิสัยทัศน์ที่ว่า “เป็นองค์กรคุณภาพ พัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะในศตวรรษที่ 21”

### พันธกิจประกอบด้วย

1. พัฒนาระบบการบริหารจัดการศึกษาระดับมัธยมศึกษาให้มีคุณภาพเป็นไปตามมาตรฐานสากล
2. ประสาน ส่งเสริม สนับสนุนเพื่อให้ผู้เรียนมีทักษะในศตวรรษที่ 21 อย่างมีคุณภาพ
3. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้มีมาตรฐานวิชาชีพ

### เป้าประสงค์ประกอบด้วย

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว และสถานศึกษามีการบริหารจัดการอย่างเป็นระบบ
2. ผู้เรียน ได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างทั่วถึงโดยเสมอภาคและเท่าเทียมเป็นไปตามเป้าหมายของหลักสูตร
3. ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

4. พัฒนาผู้บริหาร ครู และบุคลากรทางการศึกษาให้สามารถบริหารจัดการ จัดกระบวนการเรียนรู้และให้สามารถบริหารจัดการเรียนรู้และให้บริการทางการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

5. องค์กร ชุมชน สังคม มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

### กลยุทธ์สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว ประกอบด้วย

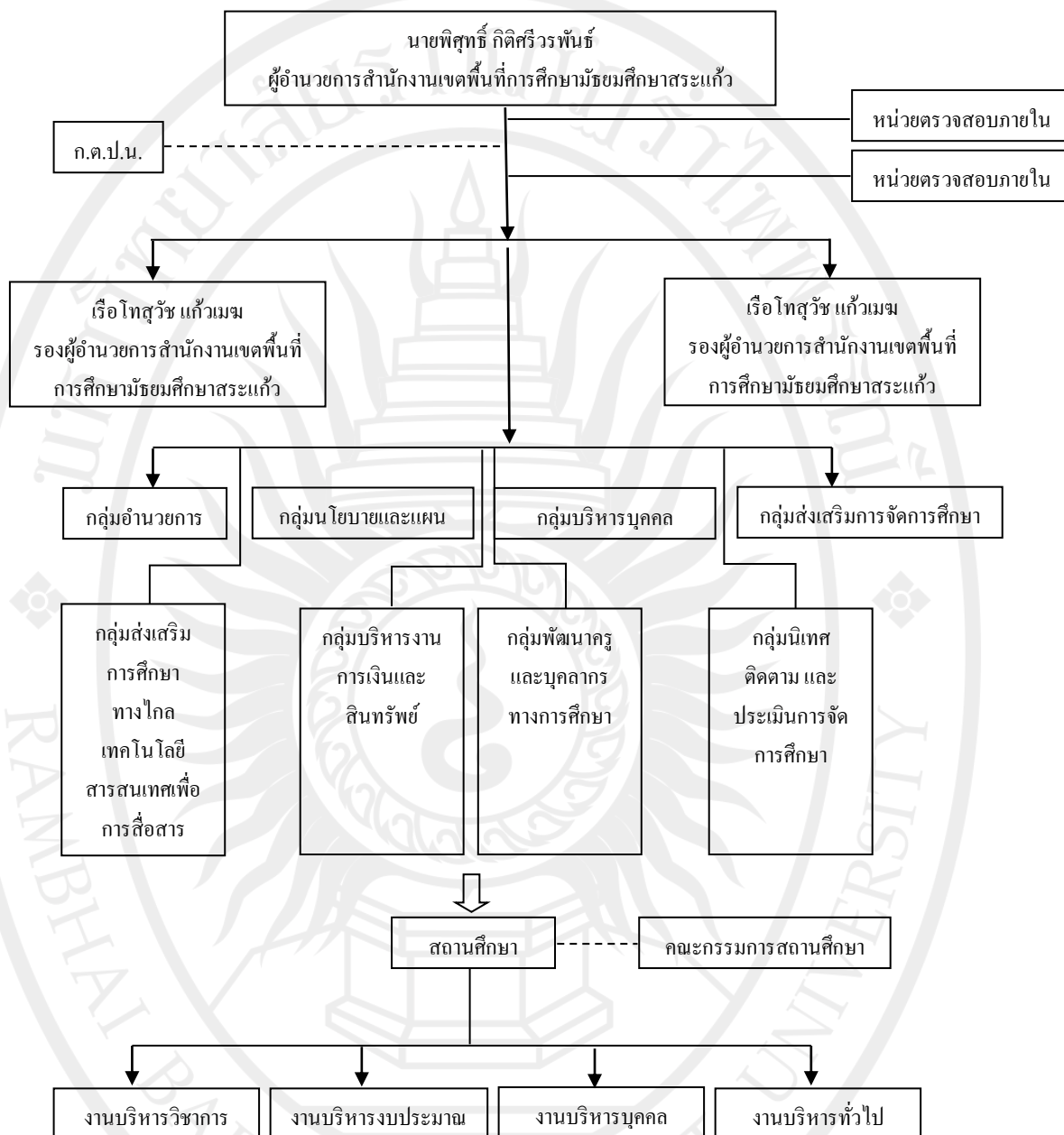
กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาระบบการบริหารจัดการให้มีคุณภาพและมาตรฐานด้วยวิธีการที่หลากหลาย

กลยุทธ์ที่ 2 สร้างโอกาสและทางเลือกในการเข้ารับการศึกษาขั้นพื้นฐานด้วยความเท่าเทียม เสมอภาค

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาตามหลักสูตร และส่งเสริมความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้

กลยุทธ์ที่ 4 ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรมให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะตามหลักสูตร มีทักษะชีวิต ทักษะอาชีพ ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 5 สร้างเครือข่ายและสังคมแห่งการเรียนรู้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว. 2565 : 11 – 32)



ภาพประกอบ 4 โครงสร้างผู้บริหารและคณะทำงานสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว

ที่มา : สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาสระแก้ว (2565 : 7)

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยภายนอกประเทศ

เอกจิน การาแดก (Engine Karadag, 2009 : 1391 - 1405) ศึกษาความเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณและองค์กรวัฒนธรรม: กรณีศึกษาสมการโครงสร้างแบบจำลองจุดมุ่งหมายของการศึกษานี้คือการทดสอบพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณของหลักการของโรงเรียนในแบบจำลองสมการโครงสร้าง การศึกษานี้ออกแบบมาเพื่อทดสอบความเป็นเหตุเป็นผลโดยสันนิษฐานว่า เวิร์กมีอยู่ระหว่างสองตัวแปร ในการศึกษาี้ พฤติกรรมความเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณของผู้จัดการถือเป็นตัวแปรอิสระในขณะที่วัฒนธรรมองค์กรคือตัวแปรตามในแบบจำลอง ประชากรของงานวิจัยนี้คือครูโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 2447 คน ซึ่งทำงานในโรงเรียนประถมศึกษา 32 แห่ง หนึ่งในเมืองอตาเซฮีร์ – อิสตันบูล ประเทศตุรกี กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยครูอาสาสมัคร 359 คน กำหนดวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบคลัสเตอร์ (ชั้น) ตามระดับรายได้ 3 ระดับ (สูง-กลาง-ต่ำ) ข้อมูลถูกเก็บรวบรวมในสองมาตราส่วนคือเดิมพัฒนาโดยนักวิจัย มาตราส่วนความเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณในแบบจำลองสมการเชิงโครงสร้างในการศึกษาในอนาคต

มาเรียนา นิโคล (Mariana Nicolae, 2013 : 551 - 556) ศึกษาเกี่ยวกับวาระการวิจัยของผู้นำทางจิตวิญญาณ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) สำรวจวาระการวิจัยความเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณในปัจจุบันเพื่อประเมินความก้าวหน้า ข้อจำกัด และผลกระทบในทางปฏิบัติสำหรับองค์กรร่วมสมัย และ 2) เพื่อเปิดเผยแนวคำถามทางวิทยาศาสตร์ที่เป็นไปได้ในอนาคต การสำรวจนี้มีความเกี่ยวข้องเนื่องจากการพัฒนาวาระการวิจัยความเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณแสดงให้เห็นถึงศักยภาพที่แข็งแกร่งของหัวข้อที่จะกลายเป็นกระแสหลักในกระบวนการจัดการของศตวรรษที่ 21 อย่างไรก็ตาม แม้จะมีความสนใจเพิ่มขึ้นในหัวข้อนี้ แต่สาขาวิชายังคงมีลักษณะเฉพาะด้วยตำแหน่งที่ประหลาดในพฤติกรรมขององค์กร การพัฒนากระบวนการที่สั้นต่ำ มาตราส่วนการวัดที่ไม่เพียงพอและการวิจัยเชิงประจักษ์เบื้องต้นยังมุ่งเป้าไปที่การทำความเข้าใจความท้าทายหลักที่เกิดจากความสำคัญที่เพิ่มขึ้นของจิตวิญญาณ ค่านิยม และขวัญกำลังใจในด้านพฤติกรรมขององค์กรควบคู่ไปกับแนวคำถามในอนาคตที่เป็นไปได้

อาห์เมท คายา (Ahmet Kaya, 2015 : 597 - 606) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณและพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร: กรณีศึกษาพฤติกรรมของครูใหญ่โรงเรียนการศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณกับมิติพฤติกรรมการเป็นพลเมืองขององค์กร (OCB) ของผู้อำนวยการโรงเรียนจากมุมมองของครูโรงเรียนประถมศึกษา การสำรวจเชิงปริมาณดำเนินการกับกลุ่มตัวอย่างครู (N = 383) จากโรงเรียนประถมศึกษาเพื่อศึกษาอิทธิพลของความเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณใน OCB ความเป็นผู้นำทางจิต

วิญญานในฐานะตัวแปรอิสระและสัญชาติขององค์กรระดับย่อยของพฤติกรรม (เห็นแก่ผู้อื่น, มโนธรรม, มีน้ำใจนักกีฬา, มารยาทและคุณธรรมของพลเมือง) ได้รับการตรวจสอบสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกัน มีการใช้ความสัมพันธ์ระหว่างช่วงเวลาของผลิตภัณฑ์ของเพียร์สันและเทคนิคการวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นพหุคูณสำหรับการวิเคราะห์ ตัวแปรทั้งหมดจะสังเกตได้ว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญและมันจะเห็นได้ว่าความเป็นผู้นำทางจิตวิญญานทำนายทั้งสัมฤทธิ์ของ OCB โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณธรรมของพลเมือง เป็นที่เข้าใจว่าความเป็นผู้นำทางจิตวิญญานอาจมีส่วนอย่างมากในการสร้างรากฐานที่มั่นคงมากขึ้นสำหรับ OCB ที่จะแพร่หลายในองค์กร

หมิงฮุย แวง และคณะ (Minghui Wang. Online. 2019) ศึกษาผลของภาวะผู้นำทางจิตวิญญานต่อประสิทธิผลของพนักงาน: มุมมองแรงจูงใจที่แท้จริง โดยเรื่องนี้มีจุดประสงค์เพื่อสำรวจประสิทธิผลของการเป็นผู้นำทางจิตวิญญานในการปฏิบัติหน้าที่ของพนักงาน พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมด้านนวัตกรรมในระดับบุคคลด้วยแบบสอบถามที่ให้คะแนนโดยพนักงาน 306 คู่ และหัวหน้างานใน 26 ทีมจากอุตสาหกรรมพลังงานในประเทศจีน โดยใช้การวิเคราะห์หลายระดับเพื่อตรวจสอบสมมติฐานของงานวิจัย ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำทางจิตวิญญานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการปฏิบัติงานของพนักงาน พฤติกรรมการแบ่งปันความรู้และพฤติกรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรม เมื่อเราควบคุมผลกระทบที่อาจเกิดความสับสนของการเป็นผู้นำทางศีลธรรมและความเป็นผู้นำที่มีเมตตา และตัดคำอธิบายทางเลือกของการเป็นผู้นำที่มีจริยธรรม มีการกล่าวถึงความหมายเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ

ไอ เคทัต เซเทีย แซบตา และคณะ (I Ketut Setia Saptia and et al. 2021 : 1 - 15) ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางจิตวิญญานและความมุ่งมั่นขององค์กร: บทบาทการไกล่เกลี่ยของจิตวิญญานในที่ทำงาน ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงในการมุ่งมั่นองค์กรจากกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคมล้วน ๆ ไปสู่การพัฒนาทางจิตวิญญาน ปรากฏการณ์นี้ทำให้จิตวิญญานเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบองค์รวม การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ตรวจสอบบทบาทของจิตวิญญานในที่ทำงานในฐานะตัวแปรไกล่เกลี่ยในความสัมพันธ์ทางจิตวิญญานของการเป็นผู้นำและความมุ่งมั่นในองค์กรการสำรวจดำเนินการกับพนักงาน 200 คน ในองค์กรภาครัฐ 3 แห่งในจังหวัดบาหลี ประเทศอินโดนีเซีย การวิเคราะห์ข้อมูลใช้แนวทาง Partial Least Square (PLS) ผลการวิจัยพบว่าจิตวิญญานในที่ทำงานสามารถไกล่เกลี่ยผลกระทบของความเป็นผู้นำทางจิตวิญญานที่มีต่อความมุ่งมั่นขององค์กรในทางทฤษฎีในทางปฏิบัติ การค้นพบนี้ให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับความเป็นผู้นำ โดยให้ความสนใจกับความต้องการทางจิตวิญญานของพนักงาน ผลลัพธ์มีนัยสำคัญสำหรับผู้กำหนดนโยบายในการสนับสนุนและพัฒนาแนวปฏิบัติทางจิตวิญญานในที่ทำงาน

กล่าวโดยสรุป งานวิจัยต่างประเทศผู้วิจัยวิเคราะห์ได้ว่า บทบาทหน้าที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะที่เป็นผู้นำทางด้านจิตวิญญาณและอุดมการณ์สามารถสร้างประสิทธิผลในด้านการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษาให้มีคุณภาพสำเร็จและบรรลุตามที่ได้ตั้งเป้าหมายไว้และนำไปสู่การปฏิบัติในสถานการณ์ปัจจุบันได้

### งานวิจัยภายในประเทศ

ธีรศักดิ์ อุ่นอารมณ์เลิศ และคณะ (2553 : 16 - 26) ศึกษาการสังเคราะห์ความรู้เกี่ยวกับการนิยาม/แนวความคิด และปัจจัยที่เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาจิตวิญญาณของความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสังเคราะห์องค์ความรู้เกี่ยวกับนิยาม/แนวความคิด และปัจจัยที่เสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้เพื่อพัฒนาจิตวิญญาณของความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยการสังเคราะห์การจัดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ 4 กลุ่มของแผนงานพัฒนาจิตเพื่อสุขภาพผลการสังเคราะห์พบว่า

1. ผู้เข้าร่วมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มีนิยาม/แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาจิตวิญญาณของความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ดังนี้ “การจัดการเรียนการสอนด้วยวิธีการที่สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัด และความแตกต่าง ของผู้เรียน เพื่อให้ผู้เรียนมีการพัฒนาทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม สติปัญญา คุณธรรมจริยธรรม อย่างสมดุล และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีเหตุผล”

2. ผู้เข้าร่วมกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ได้กำหนดปัจจัยที่เสริมสร้างกระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาจิตวิญญาณของความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ในด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1 ปัจจัยด้านผู้เรียน ประกอบด้วย การรู้จักและเข้าใจตนเองและผู้อื่น การมีจิตอาสา มีความสามารถในการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องการมีความสุขที่สมบูรณ์ทั้งทางร่างกายจิตใจและสุขภาพทางสังคม เพื่อสร้างให้ผู้เรียนก้าวไปสู่การเป็นมนุษย์ที่มีความสมดุลทั้งร่างกาย อารมณ์สังคม และสติปัญญา

2.2 ด้านผู้สอน ประกอบด้วยบทบาทในการเป็นผู้บริหารและบทบาทในการเป็นครูผู้สอนสร้างสิ่งต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.2.1 บทบาทในการเป็นผู้บริหาร ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์และเข้าใจบริบทการเรียนรู้อและสร้างศรัทธาเพื่อหาทีมงาน การบริหารงานด้วยความโปร่งใส เท่าเทียม และมีส่วนร่วมการทำงานในเชิงรุก และการสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วมของชุมชน

2.2.2 บทบาทในการเป็นผู้สอน ประกอบด้วย การเป็นผู้จัดการการเรียนรู้อ การเข้าใจ และเข้าถึงนักเรียนอย่างถ่องแท้ความทุ่มเท มุ่งมั่นและเอื้ออาทร การเป็นต้นแบบที่ดี การสร้างกระบวนการ หล่อหลอมคนดี

2.3 ด้านครอบครัว ประกอบด้วย การมีส่วนร่วมทั้งแบบเป็นทางการ โดยการศึกษาเชิงการเรียนรู้ตลอดชีวิต และการมีส่วนร่วมแบบไม่เป็นทางการ โดยการสนับสนุนกิจกรรมให้เกิดผลและส่งข้อมูล ป้อนกลับสู่โรงเรียน

2.4 ด้านสถาบันการศึกษา ประกอบด้วย องค์การแห่งความผูกพัน สิ่งแวดล้อมที่ดี และหล่อหลอมแรงบันดาลใจ

2.5 ด้านสภาพแวดล้อมทางสังคม ประกอบด้วย การให้การรับอย่างสมดุล และแหล่งการเรียนรู้นอกตำรา โดยปัจจัยที่เสริมสร้างกระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาจิตวิญญาณของความเป็นมนุษย์ที่ สมบูรณ์ทั้ง 5 ปัจจัยข้างต้นต้องมีความสัมพันธ์กันในลักษณะที่เกื้อกูลและมีปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน โดยมีปัจจัยด้านผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการสร้างกระบวนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาจิตวิญญาณของ ความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

นันทน์ ภัท ราชพงษ์ชญา นนท์ และจตุรงค์ ธนะสีลังกูร (2557 : 91 - 98) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมเขาวนด้านจิตวิญญาณของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ มี 3 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 2) เพื่อศึกษาพฤติกรรมเขาวนด้านจิตวิญญาณของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมเขาวนด้านจิตวิญญาณของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 จำนวนกลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มประชากรทั้งหมด 228 คน โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามตารางของ Krejcie และ Morgan ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 144 คน และเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่าวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป วิเคราะห์ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย ผลการวิจัยพบว่า 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 พบว่าด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับมาก ด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ใน ระดับมาก ด้านการกระตุ้นปัญญาอยู่ในระดับมากที่สุด และด้านคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อวิเคราะห์โดยรวมแล้วพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.53, S.D. = .36$ ) 2) พฤติกรรมเขาวนด้านจิตวิญญาณของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 ด้านการให้ความช่วยเหลืออยู่ในระดับมากด้านการคำนึงถึงผู้อื่นอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านความอดทน อดกลั้นอยู่ในระดับมากที่สุด ด้านการให้ความร่วมมืออยู่ในระดับมากที่สุด และด้านความสำนึกในหน้าที่อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อวิเคราะห์โดยรวมแล้วพฤติกรรมเขาวนด้านจิตวิญญาณของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 อยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ , S.D. = .37) 3) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมเขาวนด้านจิตวิญญาณของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครราชสีมา เขต 7 พบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับสูงมาก ( $r = .641^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านที่มีความสัมพันธ์มากที่สุด ได้แก่ พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลกับพฤติกรรมเขาวนด้านจิตวิญญาณ ด้านพฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่มีความสัมพันธ์กันทางบวกระดับสูงมาก ( $r = .861^{**}$ ) และด้านที่มีความสัมพันธ์กันน้อยที่สุด ได้แก่ พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์กับพฤติกรรมเขาวนด้านจิตวิญญาณ ด้านพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกระดับปานกลาง ( $r = .474^{**}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ศุภิรานต์ วัจน์ประภาศักดิ์ และรัตติกรณ์ จงวิศาล (2557 : 92 - 107) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่งในจังหวัดกาญจนบุรี การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้า องค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์กร และผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชา ในบริษัท อุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่งในจังหวัดกาญจนบุรี 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้า องค์ประกอบ วัฒนธรรมองค์กรและผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานระดับบังคับบัญชา บริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่งในจังหวัดกาญจนบุรี และ 3) เพื่อศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบวัฒนธรรมองค์กรที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาในบริษัทอุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่งในจังหวัดกาญจนบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานระดับบังคับบัญชาของบริษัท อุตสาหกรรมกระดาษแห่งหนึ่งในจังหวัดกาญจนบุรี จำนวน 250 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับบังคับบัญชามีระดับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบแบบแสดงตัวแบบเปิดรับประสบการณ์ แบบอ่อนน้อม และแบบมีสติ วัฒนธรรมองค์กร โดยรวมและผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ส่วนบุคลิกภาพแบบหัวน้ใหวอยู่ในระดับต่ำ ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ



บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบแบบแสดงตัว แบบเปิดรับประสบการณ์ แบบอ่อนนุ่ม แบบมีสติ และวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของ พนักงานระดับบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และบุคลิกภาพแบบหัวนั้ใจมีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญ การปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ส่วนบุคลิกภาพแบบหัวนั้ใจอยู่ในระดับต่ำ ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบแบบแสดงตัว แบบเปิดรับประสบการณ์ แบบอ่อนนุ่ม แบบมีสติและวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และบุคลิกภาพแบบหัวนั้ใจมีความสัมพันธ์ทางลบกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับบังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณบุคลิกภาพแบบหัวนั้ใจและวัฒนธรรมองค์การสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานระดับ บังคับบัญชาได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ดวงทิพย์ ขุน โนนเขา และคณะ (2562 : 68 - 76) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ : การวิจัยแบบผสมผสานวิธี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2 ระยะ ได้แก่ ระยะที่ 1 การศึกษาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยการสังเคราะห์จากเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพและประเมินความเหมาะสมขององค์ประกอบ และตัวบ่งชี้แล้วจัดทำ เป็นร่าง โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ระยะที่ 2 การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นบุคลากรสายวิชาการ บุคลากรสายสนับสนุนและผู้นำ นักศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 480 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามแบบมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ ที่มีค่าความเชื่อมั่น 0.98 วิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของข้อมูลองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ และใช้โปรแกรม M Plus วิเคราะห์องค์ประกอบและทดสอบความสอดคล้องของโมเดลการวัดตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ผลการวิจัยพบว่า

- 1) ภาวะผู้นำ เชิงจิตวิญญาณของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 5 องค์ประกอบหลัก 18 องค์ประกอบย่อย 71 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1.1 องค์ประกอบหลักด้านวิสัยทัศน์ มี 3 องค์ประกอบย่อย 13 ตัวบ่งชี้ 1.2 องค์ประกอบหลัก ด้านความหวังความศรัทธา มี 4 องค์ประกอบย่อย 18 ตัวบ่งชี้ 1.3 องค์ประกอบหลักด้านความรักความปรารถนาดีต่อผู้อื่น มี 4 องค์ประกอบย่อย 17 ตัวบ่งชี้ 1.4 องค์ประกอบหลักด้านจิตวิญญาณ มี 4 องค์ประกอบย่อย

16 ตัวอย่างชี้ 1.5 องค์ประกอบหลักด้านความตระหนักในตัวเอง มี 3 องค์ประกอบย่อย 9 ตัวอย่างชี้

2) โมเดลการวัดตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ลัดดา จุลวงศ์ (2563 : 296 - 307) ศึกษาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของ ดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา กับการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์: กรณีศึกษาโรงเรียนสัตยาไส โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของ ดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา 2) ศึกษาแนวคิดในการจัดการศึกษาของ ดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา 3) นำแนวคิดในการจัดการศึกษามาใช้ในการบริหารงานวิชาการ และ 4) ผลการจัดการศึกษา กรณีศึกษาโรงเรียนสัตยาไส โดยมีผลการวิจัยดังนี้ 1) องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของ ดร.อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยา ได้แก่ 1.1 อุดมคติ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค 1.2 วิสัยทัศน์ 1.3 เชื่อมั่นในความดีอย่างมั่นคง และ 1.4 มีความรักและเห็นแก่ผู้อื่น 2) แนวคิดในการจัดการศึกษาการบริหารงานด้านวิชาการของ ดร. อาจอง ชุมสาย ณ อยุธยาประกอบด้วย 1) วางแผนงานวิชาการที่เน้นคุณธรรมในทุกมิติ 2) เพิ่มวิชาคุณค่าความเป็นมนุษย์ในหลักสูตรสถานศึกษา 3) บูรณาการคุณค่าความเป็นมนุษย์ในการเรียนการสอน และ 4) การศึกษาของโรงเรียนสัตยาไสได้ผลลัพธ์คือ 1) ด้านคุณภาพผู้เรียนร้อยละ 100 นักเรียนผ่านการประเมินคุณลักษณะที่พึงประสงค์ นักเรียนร้อยละ 72 มีระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 3 ถึง 4 ผลการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินำขึ้นพื้นฐานสูงกว่าระดับประเทศ นักเรียนที่จบชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 สอบเข้าในมหาวิทยาลัยได้ 2) ด้านการบริหารหลักสูตรและการจัดการเรียนรู้ สามารถดำเนินการได้อย่างเป็นรูปธรรมส่งผลให้นักเรียนเกิดการพัฒนาทั้งด้านคุณธรรมและความรู้ และ 3) ด้านสถานศึกษาบรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายคุณภาพการจัดการศึกษาเป็นที่ยอมรับ

พลวัต แสงสิงาม (2564 : 1 - 14) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 โดยมีจุดประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ 2) ศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณและอุดมการณ์ของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 โดยผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์ของคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของผู้บริหารโรงเรียนในเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 3 มีสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารภายในเขตพื้นที่ที่มีความจำเป็นต้องได้รับการพัฒนาเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ โดยเรียงลำดับมากไปหาน้อยดังนี้ ลำดับที่ 1 ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ ลำดับที่ 2 ด้านการสร้างควมหวัง ลำดับที่ 3 ด้านการสร้างควมไว้วางใจ ลำดับที่ 4 ด้านการศรัทธา ส่วนแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณของผู้บริหาร โรงเรียนในเขตพื้นที่นั้นประกอบ

ไปด้วย 4 คุณลักษณะได้แก่ 1) การสร้างศรัทธา 2) การกำหนดวิสัยทัศน์ 3) การสร้างความหวัง และ 4) การสร้างความไว้วางใจ โดยมีคุณลักษณะย่อยที่ควรพัฒนา 12 คุณลักษณะ และมีแนวทางการพัฒนา 36 แนวทาง

วินิตดา ชูติปัญญา และรัตติกรณ์ จงวิศาล (2564 : 163 - 175) ศึกษาภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน และพฤติกรรมการสร้างสรรค้วัตกรรมของผู้บริหารในภาคธุรกิจ เอกชนการวิจัยในครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมการสร้างสรรค้วัตกรรมตามปัจจัยส่วนบุคคล 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จิตวิญญาณในสถานที่ทำงานและพฤติกรรมการสร้างสรรค้วัตกรรมและ 3) ศึกษาตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จิตวิญญาณในสถานที่ทำงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการสร้างสรรค้วัตกรรม กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารในภาคธุรกิจเอกชน จำนวน 400 คน ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยใช้วิธีการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารที่มีเพศและอายุงานในตำแหน่งผู้บริหารแตกต่างกันมีพฤติกรรมการสร้างสรรค้วัตกรรมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01 ตามลำดับ ส่วนผู้บริหารที่มีอายุและระดับการศึกษาแตกต่างกันมีพฤติกรรมการสร้างสรรค้วัตกรรมไม่แตกต่างกัน 2) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จิตวิญญาณในสถานที่ทำงานความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการสร้างสรรค้วัตกรรมของผู้บริหารในธุรกิจภาคเอกชนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 3) ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จิตวิญญาณในสถานที่ทำงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์พฤติกรรมการสร้างสรรค้วัตกรรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

โดยสรุป งานวิจัยภายในประเทศ ผู้วิจัยให้ความสำคัญกับการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกมาถึงความเป็นผู้นำทางจิตวิญญาณและอุดมการณ์ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประสิทธิผลของสถานศึกษาและโน้มน้าวให้บุคลากรในสถานศึกษาทำงานให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้