

การพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

THE DEMOCRATIC LEADERSHIP DEVELOPMENT OF ADMINISTRATORS IN PRIMARY SCHOOL UNDER UDON THANI PRIMARY EDUCATIONANAL SERVICE AREA OFFICE 3

ศิริพร ดวงศรี^{1*} วันทนา อมตารียกุล² และ พงษ์นิมิตร พงษ์ภิญโญ³

SIRIPORN DUANGSRI¹, WANTANA AMATARIYAKUL² AND PHONGNIMIT PHONGPHINYO³

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 2) ศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา การวิจัยแบ่งเป็นสองระยะ ระยะที่หนึ่งศึกษาสภาพภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา กลุ่มตัวอย่างเป็นครู จำนวน 311 คน โดยสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.98 วิเคราะห์สถิติพื้นฐานด้วยโปรแกรมสถิติสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ ระยะที่สองศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 5 คน และครูผู้สอน จำนวน 5 คน วิเคราะห์ข้อมูลเชิงเนื้อหาผลการวิจัยพบว่า

1. การใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยภาพรวม 7 ด้าน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การเคารพในสิทธิและเสรีภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือ การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารงาน และการให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

2. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มี 7 ด้าน ดังนี้ 1) ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนอบรมพัฒนาคุณธรรมและอบรมพัฒนาความรู้ความสามารถ 2) ผู้บริหารโรงเรียนควรเปิดโอกาสให้ครูผู้สอนแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ 3) ผู้บริหารโรงเรียนควรสร้างขวัญและกำลังใจ 4) ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูผู้สอนมีส่วนร่วมในการบริหารโรงเรียน 5) ผู้บริหารโรงเรียนควรคอยดูแลช่วยเหลือครูผู้สอน 6) ผู้บริหารโรงเรียนควรให้อิสระในการปฏิบัติงาน 7) ผู้บริหารโรงเรียนควรกระตุ้นให้ครูผู้สอนคิดอย่างสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ; การพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ; ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา

¹ นักศึกษาหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, Master of Education Program in Educational Administration, Faculty of Education, UdonThani Rajabhat University

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, Assistant Professor, Faculty of Education, UdonThani Rajabhat University

³ อาจารย์ประจำ หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, Lecturer, Master of Education Program in Educational Administration, UdonThani Rajabhat University

* Corresponding author. Email : nesgar34@hotmail.com

Received : March 29, 2019, Revised : June 15, 2019, Accepted : June 15, 2019

ABSTRACT

The purposes of this research were to 1) study the state of the democratic leadership of administrators in primary school under Udon Thani Educational Service Area Office 3 2) study the democratic leadership development guideline of administrators in primary schools. There are 2 phases consisting of Phase 1, studied the state of democratic leadership of administrators in primary schools 3. The sample consisted of 311 teachers obtained by stratified random sampling. The research instrument was a rating scale questionnaire which the reliability was 0.98. The data were analyzed by the Statistical Package for the Social Sciences. Phase 2, studied the democratic leadership development guideline of administrators in primary schools using In-Depth Interview. The interviewees were 5 administrators and 5 teachers, data were analyzed using content analysis. The results of the research.

1. The democratic leadership of the administrators in primary schools was at a medium level overall in 7 aspects. When considered each aspect from the highest level to the lowest level as respecting in rights and liberties, supporting teachers to participate in administration and assisting teachers was the lowest level.

2. The democratic leadership development guideline consisted of 7 aspects 1) administrators should support teachers to join the seminar to develop ethics, knowledge and ability. 2) Administrators should give opportunity for teachers to give opinions. 3) Administrators should have the morale for work performance of personnel. 4) Administrators should support teachers to participate in school administration. 5) administrators should give advice in working 6) administrators should give working autonomy to teachers. 7) administrators should support the teachers to have creative thinking in working.

Keywords : Democratic Leadership ; The Democratic Leadership Development Guideline ; Administrators in Primary School

บทนำ

ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ประเทศไทยได้รับอิทธิพลในด้านต่าง ๆ เช่นเดียวกับประเทศอื่นทั่วโลกและกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) มีได้ส่งผลกระทบเฉพาะเรื่องใดเรื่องหนึ่งแต่ส่งผลกระทบต่อทุก ๆ ด้านโดยเฉพาะด้านการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550) การบริหารจัดการศึกษาจึงต้องมีการปรับเปลี่ยนและพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างข้อได้เปรียบและความมุ่งมั่นของสังคมที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็ว การปรับเปลี่ยนบริบทและโครงสร้างการบริหารจัดการการศึกษาที่ยึดหลักของการมีเอกภาพเชิงนโยบายที่หลากหลายในการปฏิบัติ

โดยเน้นระบบการกระจายอำนาจและการยึดหลักการมีส่วนร่วมเป็นสำคัญ แนวคิดและวิธีการจัดการศึกษาที่ท้าทายหลายด้านจึงเป็นเสมือนกฎหมายปฏิรูปการศึกษาสอดคล้องกับแผนการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2560 - 2579 ภายใต้ 6 ยุทธศาสตร์ ประกอบด้วย การจัดการศึกษาเพื่อความมั่นคงของสังคมและประเทศชาติ การผลิตและพัฒนากำลังคน การวิจัยและนวัตกรรมเพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ การพัฒนาศักยภาพคนทุกช่วงวัยและการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ การสร้างโอกาสความเสมอภาค และความเท่าเทียมทางการศึกษา การจัดการศึกษาเพื่อสร้างเสริมคุณภาพชีวิตที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมและการพัฒนาประสิทธิภาพของระบบบริหารจัดการศึกษา (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2560)

ประชาธิปไตยก่อให้เกิดความสงบสุข เนื่องจากเป็นการยอมรับฟังเสียงข้างมากแต่เคารพในเสียงข้างน้อยซึ่งทำให้เกิดความเสมอภาคและการเคารพสิทธิซึ่งกันและกันทุกคนมีสิทธิและเสรีภาพเท่าเทียมกันและมีส่วนร่วมในทำกิจกรรมต่าง ๆ อย่างสร้างสรรค์ อันจะส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จจึงทำให้ประเทศไทยจำเป็นต้องปฏิรูประบบการศึกษาให้เป็นประชาธิปไตยเพื่อให้การบริหารจัดการศึกษาไทยเป็นไปอย่างมีคุณภาพสอดคล้องกับอารยธรรมนานาประเทศจึงเป็นภารกิจหลักของผู้บริหารที่จะต้องกำหนดแบบแผนวิธีการและขั้นตอนต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานไว้อย่างเป็นระบบ ในการบริหารจัดการองค์การ โดยเฉพาะหน่วยงานทางการศึกษาและสถานศึกษานั้น ปัจจัยหนึ่งที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานภายในองค์การคือ ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ พันธกิจ นโยบายและเป้าหมาย สามารถดำเนินการได้โดยผู้บริหารควรจัดสร้างทีมงาน ผู้บริหารสร้างเครือข่ายร่วมมือกับสถานศึกษาภายในและภายนอก และผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำทางวิชาการและรู้ปัญหาภายในสถานศึกษาเพื่อมีข้อมูลในการแก้ไขและพัฒนาปรับปรุงให้สถานศึกษามีคุณภาพ (มติกัญจน์ จิตกระโชติ, 2562) และตัวชี้วัดการนำของผู้บริหารที่ดีคือ ผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพของงาน (สุภัททา ปินทะแพทย์, 2557) นอกจากนี้ผู้บริหารควรสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความสามัคคี สร้างบรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างมีฉันทมิตร และมีการร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน (จิรวรรณ ศิริบุญ, 2554) ผู้บริหารต้องเป็นบุคคลที่มีน้ำใจโอบอ้อมอารี มีความจริงใจและไม่หวังสิ่งตอบแทน (ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์, 2553) และยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารต้องเป็นผู้คอยให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานจึงจะช่วยให้งานที่ทำประสบความสำเร็จและเป็นตัวช่วยไม่ให้เกิดล้มเหลวในองค์การนั่นเอง (Klinker, 2014) ซึ่งผู้บริหารควรจะใช้ภาวะผู้นำที่เหมาะสมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการบริหารตามหลักการของประชาธิปไตยให้มากที่สุด

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ถือเป็นภาวะผู้นำที่สมาชิกของกลุ่มมีบทบาทการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีประสิทธิภาพช่วยเพิ่มผลผลิตมากขึ้นได้รับการสนับสนุนจากสมาชิกที่ดีขึ้นและช่วยเพิ่มขวัญกำลังใจให้กับสมาชิกมีลักษณะสำคัญคือสมาชิกของกลุ่มได้รับการกระตุ้นให้มีการแลกเปลี่ยน

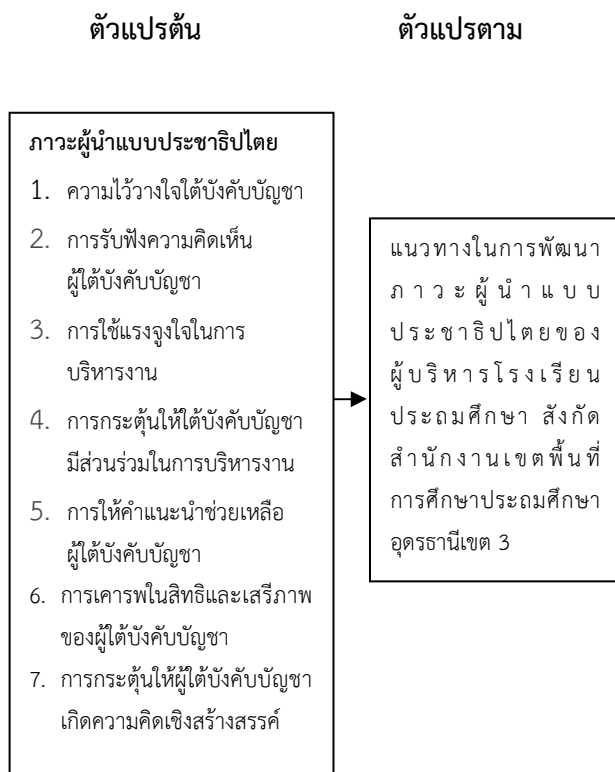
ความคิดและความเห็นสมาชิกมีความผูกพันกับกระบวนการดำเนินงาน มีการกระตุ้นและให้รางวัลสำหรับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งลักษณะดังกล่าวส่งผลต่อการแก้ไขปัญหาใหม่ๆริเริ่มสร้างสรรค์สมาชิกมีความรู้สึกผูกพันกับการบรรลุเป้าหมาย (Cherry, 2013)

จากเหตุผลดังกล่าว ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาสภาพภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลการวิจัยจะเป็นข้อมูลสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานีเขต 3

กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ คือ ครูผู้สอนที่ปฏิบัติงานในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 1,644 คน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษาวิจัยในระยะที่ 1 เป็นครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 จำนวน 311 คน โดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น และในระยะที่ 2 ผู้ให้สัมภาษณ์ประกอบด้วย ครูจำนวน 5 คน ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 5 คน รวมทั้งหมด 10 คน จากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ มีดังต่อไปนี้ คือ ระยะที่ 1 เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับโดยนำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้ (Try-out)

โดยนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน นำข้อมูลที่ได้เก็บรวบรวมได้ไปหาความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ตามวิธีของ ครอนบาค (Cronbach) ซึ่งจากการทดลองใช้แล้วมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.98 และระยะที่ 2 เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากผลการศึกษาสภาพในระยะที่ 1 มาหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในระยะที่ 1 เดือนพฤษภาคม พ.ศ. 2561 โดยนำส่งแบบสอบถามส่งไปทางไปรษณีย์ จำนวน 311 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืนมาทางไปรษณีย์ จำนวน 311 ฉบับ ในระยะที่ 2 ผู้วิจัยเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ในเดือน สิงหาคม พ.ศ. 2561

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล โดยนำข้อมูลมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ (Statistical Package For the Social Sciences: SPSS) ตามรายละเอียดดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามแบบตรวจสอบวิเคราะห์โดยแจกแจงค่าความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

2. ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ วิเคราะห์โดยนำมาหาค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลผล (บุญชม ศรีสะอาด, 2545)

3. วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาและตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล โดยใช้เทคนิคสามเส้าและนำมาสร้างเป็นแนวทาง

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยได้ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงสภาพภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1. ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา	3.31	0.57	ปานกลาง
2. การรับฟังความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา	3.27	0.61	ปานกลาง
3. การใช้แรงจูงใจในการบริหารงาน	3.44	0.55	ปานกลาง
4. การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารงาน	3.49	0.72	ปานกลาง
5. การคอยให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา	2.48	0.38	น้อย
6. การเคารพในสิทธิและเสรีภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา	3.51	0.58	มาก
7. การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์	3.45	0.61	ปานกลาง
โดยรวม	3.28	0.43	ปานกลาง

จากตารางที่ 1 พบว่าครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ทั้ง 7 ด้าน โดยเห็นว่าสภาพภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การเคารพในสิทธิและเสรีภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา

การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารงาน การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือการให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา

ผลของการศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกในมุมมองของผู้บริหารและครูผู้สอนพบว่า มีการระบอบุญประกอบของแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยซึ่งประกอบไปด้วยประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยด้าน ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ส่งเสริมให้ครูได้รับการอบรมพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม และระเบียบวินัยข้าราชการครู ทำการประเมินคุณธรรมอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมโครงการโรงเรียนคุณธรรม เพื่อให้ครูมีคุณธรรมมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานรวมถึงครูควรมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอยู่เสมอเพื่อให้ผู้บริหารไว้วางใจในการมอบหมายงานครั้งต่อไปมาก

2. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยด้าน การรับฟังความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา คือ รับฟังปัญหาต่างๆ พร้อมหาแนวทางแก้ไขปัญหาลงไปด้วยกัน เปิดโอกาสให้ครูตัดสินใจในการปฏิบัติงานและเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่และทั่วถึงโดยยอมรับฟังเสียงข้างมากตามหลักประชาธิปไตยภายใต้เป้าหมายและกรอบการปฏิบัติงาน

3. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยด้าน การใช้แรงจูงใจ ในการบริหารงาน คือ ส่งเสริมให้ครูมีการเลื่อนวิทยฐานะ จัดตั้งงบประมาณเพื่อสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงานและศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป ดำเนินการการเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยความยุติธรรม ให้กำลังใจในการปฏิบัติงานโดยให้รางวัลหรือให้คำชมเชยเมื่อครูปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ สร้างขวัญและกำลังใจโดยการอวยพรวันเกิด มอบของขวัญในเทศกาลต่างๆ

เยี่ยมเยียนเมื่อเจ็บป่วย และให้สวัสดิการตามสิทธิข้าราชการ และให้สวัสดิการอื่น ๆ อย่างเหมาะสมเพื่อเป็นการดูแลช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียนซึ่งจะทำให้บุคลากรมีกำลังใจในการปฏิบัติงานและส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

4. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ด้าน การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารงาน คือ ประชุมเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการโดยร่วมกันกำหนดนโยบายของสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย อัตลักษณ์ พันธกิจ จัดทำแผนกลยุทธ์ แผนการใช้จ่ายงบประมาณ กำหนดระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติหน้าที่ให้ยอมรับร่วมกันเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งในองค์การวางแผนเพื่อพัฒนาโรงเรียนโดยการนำ OD ส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานในองค์การโดยใช้กระบวนการ PDCA ส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาพร้อมกันโดยการประชุมหารือและจัดทำ SWOT เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย คือ การบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารงานทั่วไป ซึ่งการมีส่วนร่วมในการบริหารงานจะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพัน เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน สร้างความเข้มแข็ง ความสำเร็จ อันจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

5. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ด้าน การให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ให้คำแนะนำแนวปฏิบัติของงานแต่ละอย่างได้เป็นอย่างดี โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง สามารถให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ทั้งการปฏิบัติงานและปัญหาส่วนตัว ดูแลเอาใจใส่ครูอย่างทั่วถึงโดยทำการนิเทศติดตามกำกับดูแลการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมออย่างเป็นกัลยาณมิตรนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จโดยไม่ปล่อยปละละเลยและไม่ทิ้งให้ครูปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาเองเพียงลำพัง และไม่ควรเป็นผู้คอยสั่งการเพียงอย่างเดียวควรร่วมทุกข์ร่วมสุขไปด้วยกันในทุก ๆ สถานการณ์ นอกจากนั้นควรเป็น

ผู้อำนวยการที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลทำให้มีสภาพจิตใจของบุคลากรและคุณภาพขององค์การ

6. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ด้านการเคารพในสิทธิและเสรีภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ เปิดโอกาสให้ครูปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และให้อิสระในการปฏิบัติงานภายใต้เป้าหมายและกรอบการปฏิบัติงาน ให้สิทธิในการลาตามสิทธิราชการ เคารพ และให้เกียรติเพราะทุกคนมีเกียรติและศักดิ์ศรีเท่าเทียมกัน ให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของครู เพราะครูทุกคนมีความสำคัญในการพัฒนาองค์การ สร้างบรรยากาศให้ครูรู้สึก ว่า ตนเองมีคุณค่ามีความสำคัญจะทำให้เกิดความสามัคคี และทำให้ผลปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

7. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ด้านการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ คือ กระตุ้นให้ครูคิดอย่างสร้างสรรค์เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ครูใช้กระบวนการ PLC มาใช้ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ทำงานวิจัย ประดิษฐ์สื่อการเรียนการสอน สร้างนวัตกรรม และสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาองค์การให้มีคุณภาพ

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาหาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 มีข้อค้นพบที่ควรนำมาอภิปรายตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่าในภาพรวมครูผู้สอนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 โดยภาพรวมทั้ง 7 ด้าน เห็นว่าสภาพภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การเคารพในสิทธิและเสรีภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารงาน การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิด

ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งนี้อาจเนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาบางโรงเรียนให้การช่วยเหลือให้การสนับสนุนให้คำปรึกษา มีความเป็นกัลยาณมิตร คอยดูแลเอาใจใส่รวมถึงการสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ค่อนข้างน้อย ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวสามารถส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญนำพามาซึ่งความภาคภูมิใจในองค์กรและส่งผลให้องค์กรมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

สอดคล้องกับ จีรพรรณ ศิริบุญ (2554) ได้กล่าวไว้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร หมายถึง การมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาทำให้เกิดความสามัคคีสามารถทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดีและทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างมีฉันทมิตร การมีปฏิสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีการร่วมมือปฏิบัติงาน ให้การช่วยเหลือให้การสนับสนุนและให้คำปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลให้องค์กรประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับ ทองพันธ์ พงษ์วารินทร์ (2553) ได้กล่าวว่าการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุน หมายถึง การมีน้ำใจ โอบอ้อมอารี การส่งเสริมให้ผู้อื่นได้รับความสะดวกสบายหรือพ้นทุกข์ หรือมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นกว่าปัจจุบัน หัวหน้าต้องแสดงความจริงใจและไม่หวังสิ่งใดตอบแทน อย่าทำแบบเสียไม่ได้ หรือทำแบบ ขอบใจที่ สอดคล้องกับคลินเกอร์ (Klinker, 2014) ได้ศึกษาการตัดสินใจในการใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นแนวทางในการฝึกงาน พบว่า การให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงาน จะช่วยให้ประสบความสำเร็จในการทำงานสามารถเอาชนะอุปสรรคในการทำงานท่ามกลางความท้าทายแต่ไม่ได้เป็นการพัฒนาจริยธรรมแต่อย่างใด ดังนั้นภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยจึงถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมโรงเรียนและเป็นตัวช่วยไม่ให้เกิดล้มเหลวในองค์กร

2. ผลของการศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกในมุมมองของผู้บริหารและครูผู้สอน พบว่า มีการระบอบุคประกอบของแนวทางในการพัฒนาภาวะ

ผู้นำแบบประชาธิปไตยซึ่งประกอบไปด้วยประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

2.1 แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยด้าน ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ส่งเสริมให้ครูได้รับการอบรมพัฒนาด้านคุณธรรม จริยธรรม และระเบียบวินัยข้าราชการครู ทำการประเมินคุณธรรมอย่างสม่ำเสมอ ส่งเสริมให้ครูเข้าร่วมโครงการโรงเรียนคุณธรรม เพื่อให้ครูมีคุณธรรมมากยิ่งขึ้น ส่งเสริมให้ครูเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานรวมถึงครูควรมีความทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จอยู่เสมอเพื่อให้ผู้บริหารไว้วางใจในการมอบหมายงานครั้งต่อไปมาก

2.2 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยด้าน การรับฟังความคิดเห็นผู้ใต้บังคับบัญชา คือ รับฟังปัญหาต่าง ๆ พร้อมหาแนวทางแก้ไขปัญหาดังนั้น เปิดโอกาสให้ครูตัดสินใจในการปฏิบัติงานและเปิดโอกาสให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่และทั่วถึงโดยยอมรับฟังเสียงข้างมากตามหลักประชาธิปไตยภายใต้เป้าหมายและกรอบการปฏิบัติงาน

2.3 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยด้าน การใช้แรงจูงใจ ในการบริหารงาน คือ ส่งเสริมให้ครูมีการเลื่อนวิทยฐานะ จัดตั้งงบประมาณเพื่อสนับสนุนให้ครูเข้ารับการอบรม ศึกษาดูงานและศึกษาต่อในระดับสูงขึ้นไป ดำเนินการการเลื่อนขั้นเงินเดือนด้วยความยุติธรรม ให้กำลังใจในการปฏิบัติงานโดยให้รางวัลหรือ ให้คำชมเชยเมื่อครูปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ สร้างขวัญและกำลังใจโดยการอวยพรวันเกิด มอบของขวัญในเทศกาลต่าง ๆ เยี่ยมเยียนเมื่อเจ็บป่วย และให้สวัสดิการตามสิทธิข้าราชการและให้สวัสดิการอื่น ๆ อย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการดูแลช่วยเหลือบุคลากรในโรงเรียนซึ่งจะทำให้บุคลากรมีกำลังใจในการปฏิบัติงานและส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2.4 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยด้าน การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการบริหารงาน คือ ประชุมเพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยร่วมกันกำหนดนโยบายของสถานศึกษา กำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมาย อัตลักษณ์ พันธกิจ จัดทำแผนกลยุทธ์ แผนการใช้

จ่ายงบประมาณ กำหนดระเบียบข้อบังคับในการปฏิบัติหน้าที่ให้ยอมรับร่วมกันเพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งในองค์การวางแผนเพื่อพัฒนาโรงเรียนโดยการนำ OD ส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานในองค์การโดยใช้กระบวนการ PDCA ส่งเสริมให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในการพัฒนาและแก้ไขปัญหาพร้อมกันโดยการประชุมหารือและจัดทำ SWOT เพื่อหาแนวทางในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารงานทั้ง 4 ฝ่าย คือ การบริหารงานวิชาการ ด้านการบริหารงานงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคลและด้านการบริหารงานทั่วไป ซึ่งการมีส่วนร่วมในการบริหารงานจะทำให้บุคลากรมีความรู้สึกผูกพัน เพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน สร้างความเข้มแข็ง ความสำเร็จ อันจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและการพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

2.5 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยด้าน การให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ให้คำแนะนำแนวปฏิบัติของงานแต่ละอย่างได้เป็นอย่างดี โดยผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง สามารถให้คำปรึกษาปัญหาต่าง ๆ ทั้งการปฏิบัติงานและปัญหาส่วนตัว ดูแลเอาใจใส่ครูอย่างทั่วถึงโดยทำการนิเทศติดตาม กำกับดูแลการปฏิบัติงานของครูอย่างสม่ำเสมออย่างเป็นกัลยาณมิตรนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จโดยไม่ปล่อยปละละเลยและไม่ทิ้งให้ครูปฏิบัติงานหรือแก้ปัญหาเองเพียงลำพังและไม่ควรเป็นผู้คอยสั่งการเพียงอย่างเดียวควรร่วมทุกข์ร่วมสุขไปด้วยกันในทุก ๆ สถานการณ์ นอกจากนั้นควรเป็นผู้อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน รวมถึงสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลทำให้มีสภาพจิตใจของบุคลากรและคุณภาพขององค์การ

2.6 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยด้านการเคารพในสิทธิและเสรีภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ เปิดโอกาสให้ครูปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และให้อิสระในการปฏิบัติงานภายใต้เป้าหมายและกรอบการปฏิบัติงาน ให้สิทธิในการลาตามสิทธิราชการเคารพและ

ให้เกียรติเพราะทุกคนมีเกียรติและศักดิ์ศรีเท่าเทียมกันให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงานของครูเพราะครูทุกคนมีความสำคัญในการพัฒนาองค์การ สร้างบรรยากาศให้ครูรู้สึกว่ามีคุณค่ามีความสำคัญจะทำให้เกิดความสามัคคีและทำให้ผลปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ

2.7 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยด้าน การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดเชิงสร้างสรรค์ คือ กระตุ้นให้ครูคิดอย่างสร้างสรรค์เพื่อหาแนวทางในการปฏิบัติงานและแก้ไขปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ครูใช้กระบวนการ PLC มาใช้ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้ทำงานวิจัยประดิษฐ์สื่อการเรียนการสอน สร้างนวัตกรรม และสนับสนุนให้ครูใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาองค์การให้มีคุณภาพ

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

1. ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ปรากฏว่าการใช้ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 ด้านการให้คำแนะนำช่วยเหลือ มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ดังนั้นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3 จึงควรให้ความสำคัญเป็นอันดับต้น ๆ ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยเพื่อใช้ในการบริหารโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพต่อไป

2. แนวทางที่ได้จากการศึกษาผู้บริหารสามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

3. หน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำแนวทางที่ได้ไปใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยในหน่วยงานอื่นที่มีบริบทคล้ายคลึงกับโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 3

ข้อเสนอแนะในการวิจัยและพัฒนาต่อไป

1. ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอื่น ๆ

เอกสารอ้างอิง

- [1] กวี วงศ์พุด. (2550). *ภาวะผู้นำ*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: พี.เค. อินเทอร์เน็ตพริ้นซ์.
- [2] เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2553). *ความคิดเชิงสร้างสรรค์*. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.
- [3] จีรารณ ศิริบุญ. (2554). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร วิทยาลัยชุมชนแม่ฮ่องสอน. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและเอกชน วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ. มหาวิทยาลัยบูรพา.*
- [4] จุฑามาศ พวงเพชร. (2554). *ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยของนายกเทศมนตรีในเขตอำเภอวารินชำราบ จังหวัดอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครอง. มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี.*
- [5] ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์. (2553). *10 ยอดคุณสมบัติหัวหน้างานที่ลูกน้องรักและทำงานให้อย่างเต็มใจยิ่ง*. กรุงเทพฯ: บริษัท อิงค์ ปิยอนด์ บุ๊คส์ จำกัด.
- [6] ประพันธ์พงศ์ ชินพงษ์. (2551). *ความหมายของการมีส่วนร่วม. ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์. พระนครศรีอยุธยา.*
- [7] มติกาญจน์ จิตกระโชติ. (2562). *การบริหารสถานศึกษาแบบโครงการภาษาอังกฤษ*. วารสารวิทยาลัยสันตพล. ปีที่ 5 ฉบับที่ 1 มกราคม-มิถุนายน 2562.
- [8] สุภัททา ปิณฑะแพทย์. (2557). *ภาวะผู้นำของนักบริหารการศึกษามืออาชีพ*. สืบค้นเมื่อ 28 กรกฎาคม 2557 <http://www.supatta.haysamy.com/leader-pro.html>.
- [9] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2550). *แนวทางการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ*. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- [10] สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2560). *การพัฒนาตัวชี้วัดประสิทธิภาพการจัดการเรียนรู้ของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพฯ: ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- [11] Cherry, k (2013). *What is democratic leadership?*. Retrieved. December 22, 2013 from. <https://www.verywellmind.com/what-is-democratic-leadership-2795315>.
- [12] Goleman, D. (2012). *Leadership, employee motivation, & school culture*. Retrieved November 14, 2013, from <http://charterschool101.com/?p=455>.
- [13] Klinker (2014). *Decision Making for Democratic Leadership in a Guided Internship*. Department of Educational Administrator and foundation college of Education Illinois State University.
- [14] Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2007). *Effective leadership*. 3rd ed. Ohio: South Western.