



## ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

### The Art of Influence People in The Demonstration School under The Office of Higher Education Commission

สิริกมล หอมดมทิน\*

Sirikamol Modmoltin

ประเสริฐ อินทร์รักษ์\*\*

Prasert Intarak

#### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต EDFR การดำเนินการวิจัย มี 4 ขั้นตอน คือ 1) ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับตัวแปรเกี่ยวกับศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2) EDFR รอบ 1 วิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ 3) EDFR รอบที่ 2 วิเคราะห์ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จากการสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ 4) รายงานผลการวิจัย เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูล คือ 1) แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง 2) แบบสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย 1) อดีตผู้บริหารโรงเรียนสาธิต 2) ผู้บริหารปัจจุบันของโรงเรียนสาธิต 3) ผู้มีความสัมพันธ์หรือมีอำนาจในการบริหารโรงเรียนสาธิต รวมทั้งสิ้น 19 คน สถิติวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยค่ามัธยฐาน, ค่าฐานนิยม, ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ และการวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์และสอบถามความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ ผลการวิจัยพบว่า ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามี 5 ด้าน 85 ประเด็น ได้แก่ 1) การเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร ประกอบด้วย 20 ประเด็น 2) การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร ประกอบด้วย 16 ประเด็น 3) การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร ประกอบด้วย 21 ประเด็น 4) การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ประกอบด้วย 16 ประเด็น 5) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อชุมชน ประกอบด้วย 12 ประเด็น

**คำสำคัญ :** ศิลปะการครองคน

#### Abstract

The research design was Ethnographic Delphi Future Research: (EDFR). This research objective was to identify the art of influence people in the demonstration school under the Office of Higher Education Commission. The research procedure was comprised of four steps as follows: first to study

\* นักศึกษาปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

\*\* อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร



variables of the art of influence people in the demonstration school under the Office of Higher Education Commission from document; second was the first round of EDFR, to analyze the art of influence people in the demonstration school under the Office of Higher Education Commission from the experts' interview, third was the second round of EDFR, to analyze the art of influence people in the demonstration school under the Office of Higher Education Commission from the experts' opinion, last research reporting. The instruments used for data collection were non structured interview form and an opinionnaire. The key informants were 19 people who were former school administrators, school administrators, the school-related people of powerful with school. The statistics used for data analysis were median, mode, interquartile range and content analysis,

The findings of this research were as follows: The art of influence people in the demonstration school under the Office of Higher Education Commission consisted of 5 components with 85 items namely; 1) the good model of administrator: 20 items, 2) good organization climate: 16 items, 3) inspiration: 21 items, 4) morale supporting: 16 items, and 5) good community relationship: 12 items.

**keyword :** The Art of Influence People

## บทนำ

“...ความเจริญของประเทศชาติเป็นความเจริญส่วนรวม ซึ่งเกิดจากผลงานหรือผลของการกระทำของคนทั้งชาติ ถือได้ว่า ทุกคนแบ่งหน้าที่กันทำประโยชน์ให้แก่ชาติ ตามความถนัดและความสามารถ และต่างคนต่างก็ได้เกื้อกูลกันและกัน ไม่มีผู้ใดจะอยู่ได้และทำงานให้แก่ประเทศชาติได้โดยลำพังตนเอง...” พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวรัชการที่ 9 ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ณ หอประชุมจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย วันศุกร์ที่ 10 กรกฎาคม 2513 แสดงให้เห็นถึงพระบรมราชวินิจฉัยว่า ความเจริญของชาติเกิดจากผลจากการกระทำของคน คนจึงเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรและการพัฒนาประเทศชาติ สิ่งสำคัญของการพัฒนาคน คือ การให้ศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไข

เพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 มาตรา 4 ได้กล่าวว่า “การศึกษา” หมายความว่า กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคมโดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึก การอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การสร้างสรรค์จรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต และมาตรา 6 การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข จากการศึกษาเรื่องกลยุทธ์สร้าง “คนคุณภาพ” ได้ให้แนวคิดว่ “คน” คือ อาวุธสำคัญ คือทรัพยากรที่มีค่ามากที่สุดของการทำกิจกรรมต่างๆ ในทุกภาคส่วนในโลกยุคใหม่ที่เหนือกว่าสิ่งใดทั้งสิ้น การพัฒนา



องค์กรให้เจริญก้าวหน้าไปข้างหน้าได้อย่างยั่งยืนและมั่นคงนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ การพัฒนาคน เพราะหากปราศจากคนคุณภาพแล้วนั้น องค์กรดังกล่าวก็ยากที่จะรับมือกับปัญหาและอุปสรรคนานัปการก็สามารถหาโลมเข้ามาได้ทุกเมื่อ องค์กรสมัยใหม่นั้นไม่ใช่เครื่องจักร หากแต่เป็นองค์กรของมนุษย์ องค์กรที่อยากประสบความสำเร็จ ต้องมีหน้าที่หรือพันธกิจที่สำคัญ ที่จะต้องสร้าง “คนคุณภาพ” ให้ได้มากที่สุด ทันเวลาที่สุด เพื่อให้คนเหล่านั้นเป็นผู้นำพาองค์กรไปสู่ความยิ่งใหญ่ ซึ่งแต่ละองค์กรย่อมมีวัฒนธรรม รูปแบบ และลักษณะเฉพาะขององค์กร ที่ผู้บริหารต้องประยุกต์ในการบริหารให้เหมาะสม โดยผู้บริหารต้องมีคุณสมบัติ 4 ประการ คือ 1. ทำงานเหนือความคาดหวัง 2. เป็นผู้รอบรู้ 3. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 4. เป็นผู้ให้คำปรึกษาที่ดี ผู้บริหารที่เก่งและเข้าใจจุดนี้ได้ผู้บริหารต้องเป็น Human Relations มากกว่าเป็นแค่ Human Resource เพราะ Human Relations ต้องใส่ใจมีความเป็นมนุษย์ไปด้วย ทำให้ คน มีความสุขในการทำงาน รักงานที่ทำ รักองค์กร เพราะเมื่อคนมีความสุข องค์กรนั้นย่อมมีความสุขและประสบความสำเร็จไม่ยากเช่นกัน ตามคำกล่าวที่ว่า “You Get the Best Out of Others When You Give the Best of Yourself” หรือแปลเป็นไทย “คุณจะได้รับสิ่งที่ดีที่สุดในคนอื่น เมื่อคุณได้ให้สิ่งที่ดีที่สุดในคุณไป” ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจทฤษฎีพื้นฐานในการบริหารคน จึงสามารถประยุกต์ พัฒนาเป็นแนวทางการใช้ศิลปะการครองคนในองค์กรต่อไป (ทศ คณนาพร, 2553: 11)

โรงเรียนสาธิต (The Demonstration School) คือ โรงเรียนที่ตั้งขึ้นควบคู่กับสถาบันฝึกหัดครู อันได้แก่ วิทยาลัยครูและคณะศึกษาศาสตร์ คุรุศาสตร์ของมหาวิทยาลัย โดยมีจุดมุ่งหมายเหมือน

การทดลองทางด้านต่างๆ ที่แสดงเป็นตัวอย่างในด้านฝึกหัดครูและการศึกษาทั่วไป เป็นสถานที่สำหรับนำเสนอกิจกรรมเกี่ยวกับการเรียนการสอน ทั้งนี้เพื่อจุดมุ่งหมายในการแสวงหาและสาธิตวิธีสอน ตลอดจนเทคนิคการสอนต่างๆ มากกว่ามุ่งเน้นด้านการฝึกสอนเพียงอย่างเดียว โรงเรียนสาธิตสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จำเป็นต้องมีผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ บริหารจัดการโรงเรียน มิใช่เพียงแค่ศาสตร์แห่งการบริหารอย่างเดียว หากผู้บริหารมีความจำเป็นต้องมีศิลปะในการครองคน สามารถแสดงให้เห็นถึงศักยภาพการเป็นโรงเรียนต้นแบบในการพัฒนาการศึกษาของชาติ ตามแนวทางกรอบทิศทางแผนการศึกษาแห่งชาติได้กำหนดไว้ สถานศึกษาต่างๆ ก็จะมีต้นแบบของระบบการบริหารและการจัดการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ ด้วยคุณภาพและมาตรฐานระดับสากล สามารถให้บริการการศึกษาที่ตอบสนองความต้องการของบริบทเชิงพื้นที่ (Accountability) ต่อคุณภาพและมาตรฐานของบริการการศึกษาที่ให้แก่วิทยาลิขิต สอดคล้องกับพันธกิจของโรงเรียนสาธิต

การบริหารเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ สำเร็จอ่อนสัมพันธ (2554: 295-297) การบริหารและงานศิลปะ (Management and the Art) กล่าวคือ การบริหารเป็นการใช้ศิลปะของการทำงานให้สำเร็จโดยใช้นวัตกรรมอื่นให้ทำงานตามศักยภาพของตนและเหมาะสมกับงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้โดยการเตรียมการให้บุคคลอื่นเป็นผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารเป็นผู้ใช้ศิลปะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่กำหนด การรู้ศาสตร์ทางการบริหาร องค์กรอย่างลึกซึ้งและยังผู้บริหารมีการนำศิลปะการบริหารคนมาประยุกต์ในการบริหารองค์กรด้วย



แล้วนั้น สามารถนำองค์ความรู้ไปใช้ประโยชน์ทั้งในการบริหารและการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผลได้อย่างง่ายดาย รวมทั้งยังสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรนั้น ได้อย่างยั่งยืน ดังนั้นหากผู้บริหารในโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีความรู้ในศาสตร์การบริหารอย่างแท้จริง อีกทั้งมีศิลปะในการบริหารคนในโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ซึ่งเป็นโรงเรียนต้นแบบด้านการปฏิบัติ Demonstration School/Laboratory School มีแนวทางการครองคนในโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีความหลากหลาย เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ทำให้คนทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ของนโยบายที่องค์กรได้กำหนดไว้ ตลอดจนทำให้คนมีความสุขในการทำงานและรักองค์กรได้นั้น นับว่าเป็นการบริหารจัดการศึกษาที่ลงสู่การปฏิบัติที่แท้จริง การจัดการศึกษาขององค์กรก็จะมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลที่ยั่งยืน การที่ผู้บริหารสามารถครองใจคนในโรงเรียนให้สามารถทุ่มเท เสียสละและทำงานด้วยความตั้งใจและรับผิดชอบนั้นผู้บริหารต้องให้ความไว้วางใจในคนหรือบุคลากรที่ร่วมงานก่อน และมีการสื่อสารกันอย่างทั่วถึงและชัดเจน ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำ ความเปลี่ยนแปลง ชนชนา สังข์พญา (2559: 318 - 333) นอกจากนี้ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาบุคลากรให้เพิ่มเติมความรู้ความสามารถตามศักยภาพเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานมีการบำรุงรักษามูลค่าคนให้ทำงานได้อย่างมีความสุขโดยมีผู้บริหารเป็นต้นแบบในการทำงาน ลาวัลย์ เพิ่มสุขรุ่งเรือง (2559: 301 -

317) การมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของผู้ปกครองเป็นส่วนสำคัญในการครองคนเพื่อพัฒนาขีดความสามารถและรักษามาตรฐานการทำงานของบุคลากรในโรงเรียน ความมีส่วนร่วมจากผู้ปกครองและชุมชน มีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคลากร วลัยลักษณ์ โจมไต (2559: 334 - 347) ดังนั้นจะเห็นได้ว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร คน และองค์กร การครองตน ครองคน และครองงานเป็นเรื่องสำคัญที่ผู้บริหารต้องตระหนัก นอกจากการใช้ความรู้ความสามารถ (ศาสตร์) ในการบริหารแล้วยังต้องใช้ศิลปะ (ศิลป์) หรือกลยุทธ์ เทคนิค วิธีการต่างๆ ที่หลากหลายในการครองคนมาช่วยทำให้การบริหารเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนสาธิตซึ่งเป็นโรงเรียนต้นแบบ บุคลากรในโรงเรียนตลอดจนการบริหารงานก็ต้องเป็นต้นแบบที่ดีสามารถพัฒนาองค์กรและเป็นผู้นำทางวิชาการให้กับโรงเรียนต่างๆ และช่วยพัฒนาสังคมต่อไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

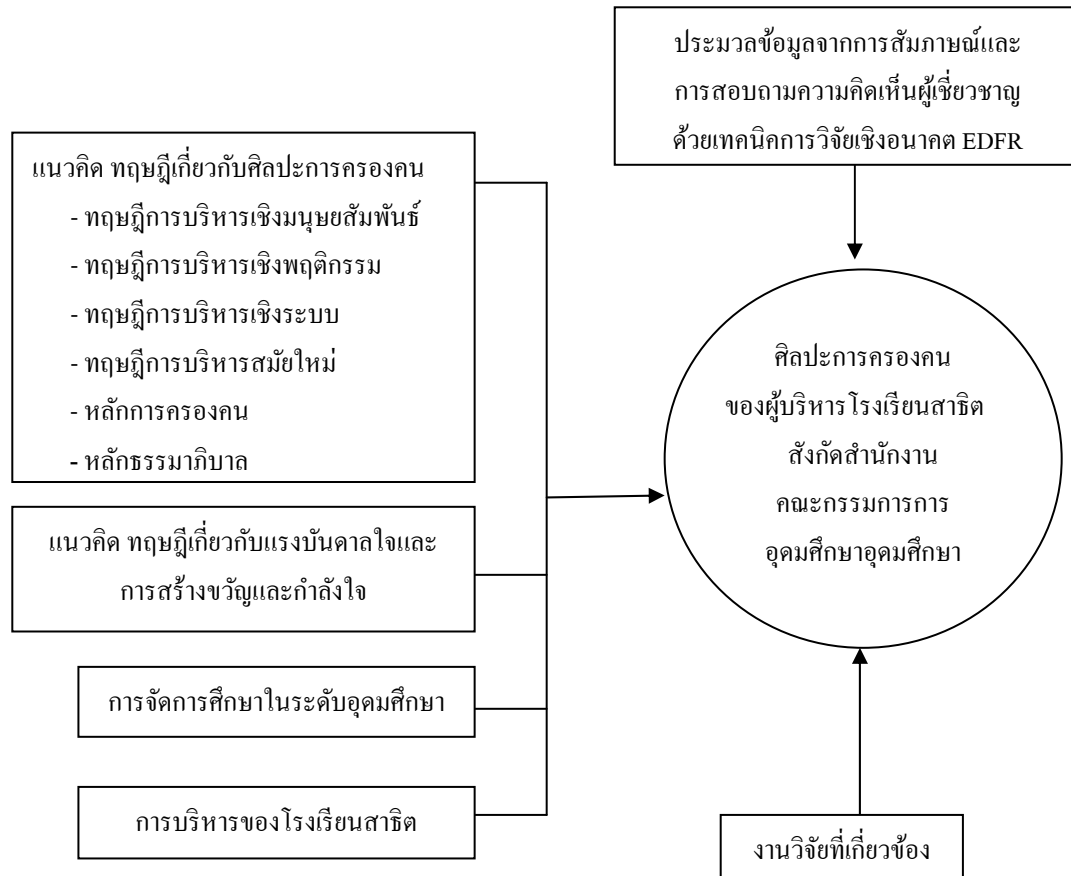
เพื่อทราบศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา เพื่อผู้บริหารได้นำศิลปะการครองคนไปเป็นแนวทางในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลได้อย่างสมบูรณ์

### คำถามการวิจัย

ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา มีอะไรบ้าง



## กรอบแนวคิดของการวิจัย



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีการบริหารเชิงมนุษยสัมพันธ์ มีแนวคิดที่มีความเชื่อว่างานใดๆ จะบรรลุผลสำเร็จได้จะต้องอาศัยคนเป็นหลัก นักบริหารกลุ่มนี้จึงหันมาสนใจศึกษาพัฒนาทฤษฎี วิธีการและเทคนิคต่างๆ ทางด้านสังคมศาสตร์ พฤติกรรมและกลุ่มคนในองค์กร สนใจศึกษาแนวทางประสานงานให้คนเข้ากับสิ่งแวดล้อมของงาน เพื่อหวังผลในด้านความร่วมมือ ความคิด ริเริ่มและการเพิ่มผลผลิต โดยมีพื้นฐานของความเชื่อที่ว่า "มนุษยสัมพันธ์" จะนำไปสู่ความพอใจและสะท้อนถึงผลของการ

ปฏิบัติงาน มนุษย์มีการเรียนรู้วิธีการของความ เป็นไปได้ในอนาคตและวิธีการที่จะใช้เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์ จำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจาก หัวหน้าแผนก ซึ่งประสบการณ์ของหัวหน้าแผนก นั้นจะช่วยให้สามารถวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขององค์กรได้ (Henri Fayol, 1949: 42)

ทฤษฎีการบริหารเชิงพฤติกรรม มีแนวคิดว่าการบริหารจะประสบความสำเร็จนั้นผู้บริหารต้องมี คุณสมบัติที่ดี สามารถเป็นต้นแบบในการทำงาน สามารถครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทุ่มเททำงาน เพื่อส่วนรวมได้ โดยผู้บริหารที่ดีต้องมีคุณลักษณะ



ดังต่อไปนี้ 1) ผู้บริหารมีชีวิตชีวาและอดทน 2) ผู้บริหารมีความสามารถในการตัดสินใจ 3) ผู้บริหารมีความสามารถในการโน้มน้าวใจคน 4) ผู้บริหารมีความรับผิดชอบ 5) ผู้บริหารฉลาดมีไหวพริบ (Chester I. Barnard, 1938)

ทฤษฎีการบริหารเชิงระบบ มีแนวคิดที่ว่า ความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้บริหาร ผู้ได้บังคับบัญชา องค์กร สภาพแวดล้อม สิ่งเหล่านี้มีความเชื่อมโยงและเป็นแรงจูงใจในการทำงาน มีความเชื่อเกี่ยวกับมนุษย์ว่า การที่มนุษย์มีร่างกายและจิตใจได้พยายามทำงานนั้น เป็นการตอบสนองความพอใจอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับการเล่นและพักผ่อน มนุษย์ชอบนำตนเอง ควบคุมตนเอง เพื่อดำเนินงานที่ตนรับผิดชอบ ให้บรรลุจุดประสงค์อยู่แล้ว ดังนั้นการบังคับควบคุม ข่มขู่ ลงโทษ จึงไม่ใช่วิธีการเพียงอย่างเดียวที่จะทำให้มนุษย์ดำเนินงานจนบรรลุจุดประสงค์ขององค์กร มนุษย์ผูกพันตนเองกับงาน องค์กรก็เพื่อหวังรางวัลหรือสิ่งตอบแทน เมื่อองค์กรประสบความสำเร็จ เมื่อสถานการณ์เหมาะสม มนุษย์โดยทั่วไปจะเกิดการเรียนรู้ ทั้งด้านการยอมรับ ความรับผิดชอบ และแสวงหาความรับผิดชอบ ควบคุมกันไปด้วยมนุษย์ทั้งหลายย่อมมีคุณสมบัติที่ดีกระจายอยู่ทั่วไปทุกคน เช่น มีมโนภาพมีความฉลาดเฉลียวและว่องไว มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กร สถานการณ์ของการดำรงชีวิตในระบบอุตสาหกรรมยุคใหม่ มนุษย์ยังไม่มีโอกาสใช้สติปัญญาได้เต็มที่ ผู้บังคับบัญชาจะไม่ควบคุมผู้ได้บังคับบัญชาอย่างเข้มงวด แต่จะส่งเสริมให้รู้จักควบคุมตนเองหรือของกลุ่มมากขึ้น ต้องให้เกิดดิฉันกันและกันจากความเชื่อที่แตกต่างกัน ทำให้เกิดระบบการบริหารที่แตกต่างกันระหว่างระบบที่เน้นการควบคุมกับระบบที่ค่อนข้างให้อิสภาพ เมื่อผู้บริหารสามารถครองใจคนได้

ผู้ได้บังคับบัญชาจะมีความรู้สึกมีส่วนร่วมในงาน และเป็นเจ้าของงานและพัฒนาความสามารถในการทำงานของตนอย่างต่อเนื่องและเต็มใจ (Douglas M. McGregor, 1960)

ทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ มีแนวคิดว่าการแลกเปลี่ยนเรียนรู้หรือการเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคคลขยายขีดความสามารถ มีการเรียนรู้อย่างมีส่วนร่วมอย่างต่อเนื่อง โดยอาศัยศาสตร์แห่งวินัย 5 ประการ คือ 1) การคิดเชิงระบบ 2) การรอบรู้ส่วนบุคคล 3) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน 4) การเรียนรู้เป็นหมู่คณะ 5) รูปแบบทางใจ แนวคิดนี้เป็นการสร้างต้นทุนทางปัญญา สร้างวินัยส่วนบุคคลและผสานความร่วมมือการทำงานและเรียนรู้ร่วมกันทำให้ทุกคนอยู่ร่วมกันและรู้ทิศทางในการทำงานความเป็นหนึ่งเดียวก็จะเกิดกับองค์กรอย่างยั่งยืน (Peter Senge, 1990: 371)

#### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่องรูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู พบว่าองค์ประกอบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู 1) ผู้บังคับบัญชาและแนวทางการบริหาร 2) ความต้องการความสำเร็จของบุคลากร 3) คุณลักษณะของบุคลากร 4) ลักษณะของหน่วยงาน 5) ลักษณะและความรับผิดชอบ 6) วันหยุด ผลตอบแทนและสวัสดิการ 7) ภาระงาน หลากหลาย (มัทนา วัฒนอมสัคดิ์, 2550)

การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย พบว่า 1. การบริหารแบบมีส่วนร่วม ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ โดยเรียงจากมากไปน้อยดังนี้คือ ความผูกพันต่อองค์กร การพัฒนาทีมงาน การกระจายอำนาจ ความไว้วางใจกัน การให้ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์



การตัดสินใจร่วมกัน การร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ความเป็นอิสระในการบริหารองค์การ และเข้าใจธรรมชาติขององค์การ 2.ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหาร ประกอบด้วย 12 องค์ประกอบ คือ ความชัดเจนของวัตถุประสงค์ บรรยากาศการทำงานที่ปราศจากพิธีรีตอง การมีส่วนร่วม การรับฟังซึ่งกันและกัน ความไม่เห็นด้วยในทางบวก ความเห็นพ้องกัน การสื่อสารที่เปิดเผย บทบาทและการมอบหมายงานที่ชัดเจน ภาวะผู้นำร่วม ความสัมพันธ์กับภายนอก รูปแบบการทำงานที่หลากหลาย และการประเมินผลงานของตนเอง 3. ผลการวิเคราะห์พบว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วม ด้านความผูกพันต่อองค์การ ด้านความเป็นอิสระในการบริหารองค์การ และด้านการร่วมกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่า มีความเหมาะสมเป็นประโยชน์ และสามารถนำไปใช้ได้จริง สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย (กัญญ์ณวัณ ฐาธิบุญ, 2557)

## วิธีการดำเนินการวิจัย

### แบบแผนการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นวิธีวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต EDFR (Ethnographic Delphi Future Research) ที่มีการศึกษากลุ่มตัวอย่างเดียว โดยศึกษาจากเอกสาร วรรณกรรมและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ เป็นการศึกษาเหตุการณ์ย้อนอดีต (The One – Shot, Retrospective Case Study) และศึกษาสภาวะการณ์โดยไม่มีการทดลอง (The One – Shot, Non – Experimental Case Study)

## ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นที่ 1 ศึกษาประเด็นเกี่ยวกับ “ศิลปการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา” โดยมีวิธีการวิจัย ดังนี้ 1. ศึกษา วิเคราะห์ศิลปการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จากข้อมูลพื้นฐาน แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมต่างๆ จากบทความ เอกสารทางวิชาการ ตำรา วารสาร ข้อมูลสารสนเทศ สื่ออิเล็กทรอนิกส์และอินเทอร์เน็ต งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ 2. วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาเป็นประเด็นการสัมภาษณ์ตามกรอบแนวคิดการวิจัย 3. สร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Non Structured Interview)

ขั้นที่ 2 วิเคราะห์ศิลปการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย 1) อดีตผู้บริหารโรงเรียนสาธิต 2) ผู้บริหารปัจจุบันของโรงเรียนสาธิต 3) ผู้มีความสัมพันธ์หรือมีอำนาจในการบริหารโรงเรียนสาธิต โดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต EDFR จำนวน 19 คน การสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Non Structured Interview) และเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ สังเคราะห์ และแปลผลการวิจัยเพื่อทราบศิลปการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้ EDFR รอบที่ 1 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Non Structured Interview) เก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน ตาม



ข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์และสังเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Synthesis) และพัฒนาเป็นแบบสอบถามความคิดเห็น มาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) เพื่อเก็บข้อมูล EDFR รอบที่ 2 EDFR รอบที่ 2 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) เก็บข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน ซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดียวกับรอบที่ 1 นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ หาค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) ของแต่ละข้อคำถาม กรณีที่ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกันตั้งแต่การตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 ผู้วิจัยจะใช้ผลที่ได้จากการสอบถามรอบที่ 2 เป็นข้อสรุปของการวิจัย

ขั้นที่ 3 รายงานผลการวิจัย

### ผู้ให้ข้อมูล

ผู้ให้ข้อมูลคือ ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 19 คน แบ่งเป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ 1) อดีตผู้บริหารโรงเรียนสาธิต 2) ผู้บริหารปัจจุบันของโรงเรียนสาธิต 3) ผู้มีความสัมพันธ์หรือมีอำนาจในการบริหารโรงเรียนสาธิต ผู้วิจัยใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ ดังนี้ 1) ปัจจุบันดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา 2) มีวุฒิการศึกษาตั้งแต่ระดับปริญญาโทขึ้นไป มีความรู้ความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ในด้านการบริหารโรงเรียนสาธิต 3) เป็นผู้มีบทบาทมีความสัมพันธ์หรือมีอำนาจในการบริหารโรงเรียนสาธิตมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการบริหารทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน 4) เป็นผู้ดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งด้านการบริหารมาไม่น้อยกว่า 1 ปี

### ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ ศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ได้จากผลการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) โดยผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดียวกัน โดยมี 5 ตัวแปรที่ศึกษาดังต่อไปนี้ 1) การเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร 2) การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร 3) การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร 4) การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน 5) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อชุมชน

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ขั้นที่ 1 ศึกษาวิเคราะห์ สังเคราะห์จากข้อมูลพื้นฐาน แนวคิด ทฤษฎี และวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องต่างๆ จากบทความ เอกสารทางวิชาการ ตำราวารสาร ข้อมูลสารสนเทศ สื่ออิเล็กทรอนิกส์และอินเทอร์เน็ต งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ขั้นที่ 2 เก็บข้อมูล EDFR รอบที่ 1 ติดต่อผู้เชี่ยวชาญเพื่อสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Non Structured Interview) เพื่อทราบศิลปะการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาที่ผู้เชี่ยวชาญคาดว่า เป็นไปได้และหรือควรจะเป็นในอนาคต

ขั้นที่ 3 เก็บข้อมูล EDFR รอบที่ 2 นำแบบสอบถามความคิดเห็นไปสัมภาษณ์ด้วยตนเอง เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญกลุ่มเดิม พิจารณาประเมินค่าโอกาสความเป็นไปได้และหรือควรจะเป็นประเด็นต่างๆ ที่ได้จากการสัมภาษณ์



ขั้นที่ 4 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยตรวจสอบความสอดคล้องของคำตอบโดยถือเกณฑ์ที่มีแนวโน้มความเป็นไปได้ค่อนข้างสูง ด้วยวิธีการเชิงสถิติเพื่อแสดงตำแหน่งค่าฐานนิยม (Mode) วิเคราะห์ค่าความถี่ของระดับคะแนนจาก 1- 5 ของแต่ละข้อ ค่ามัธยฐาน (Median) วิเคราะห์ค่ากลางของข้อมูลที่อยู่ตรงกลางของข้อมูลทั้งหมด โดยหากค่ากลางอยู่ที่ 3.5 ขึ้นไป ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) วิเคราะห์ได้จากการคำนวณหาความแตกต่างของ ควอไทล์ที่ 1 และควอไทล์ที่ 3 หากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ที่คำนวณได้มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 1.50 แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกัน ทั้งนี้พิจารณาจากคำตอบที่ได้ว่ามีความเป็นฉันทามติ (Concensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่ครอบคลุมเรื่องการศึกษา กรณีที่ความเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญมีความสอดคล้องกันตั้งแต่การตอบแบบสอบถามรอบที่ 2 ผู้วิจัยจะใช้ผลที่ได้จากการสอบถามรอบที่ 2 เป็นข้อสรุปของการวิจัย ไม่ต้องสร้างแบบสอบถามรอบ 3

### การสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. สร้างแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Non Structured Interview) จากข้อสรุปที่ได้จากการสรุปผลการศึกษาเอกสาร วิเคราะห์ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิในขั้นที่ 1 สำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล รอบที่ 1 2. สร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยรวบรวมข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในประเด็นต่างๆ ในรอบที่ 1 มาสร้างเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert's Five Rating Scale) เพื่อใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 2

### สถิติที่ใช้ในการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “ศิลปการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา” ใช้เทคนิคการวิจัยเชิงอนาคต EDRF สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่ามัธยฐาน (Median) ค่าฐานนิยม (Mode) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile Range) และใช้การสังเคราะห์เนื้อหาเพื่อทราบศิลปการครองคนของผู้บริหารโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา

### สรุปผลการวิจัย

ศิลปการครองคนของผู้บริหารในโรงเรียนสาธิต สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษามี 5 ด้าน 85 ประเด็น ได้แก่ 1) การเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร 20 ประเด็น 2) การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร 16 ประเด็น 3) การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร 21 ประเด็น 4) การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน 16 ประเด็น 5) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อชุมชน 12 ประเด็น

### อภิปรายผลการวิจัย

1. การเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร ประกอบด้วย 20 ประเด็น ได้แก่ 1) ผู้บริหารมีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ สำนวณ รู้กาลเทศะ 2) ผู้บริหารพูดจาสุภาพไพเราะ 3) ผู้บริหารแต่งกายสุภาพ สะอาด เหมาะสมกับกาลเทศะ 4) ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นและตื่นตัวในการทำงาน 5) ผู้บริหารลงมือปฏิบัติงานด้วยตนเอง ทำงานไปด้วยกัน 6) ผู้บริหารมีความจริงจังต่องานและผู้ร่วมงาน 7) ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อบทบาทและหน้าที่ของตนในการทำงาน 8) ผู้บริหารอุทิศตนทุ่มเท มุ่งมั่นและเห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง



9) ผู้บริหารบริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล 10) ผู้บริหารเรียนรู้ตลอดชีวิต เข้าร่วมอบรม ศึกษา ศึกษาค้นคว้าพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 11) ผู้บริหารมีความเป็นกันเอง เป็นมิตร วางตนเป็นที่พึ่งพาได้ 12) ผู้บริหารฝึกสติและสมาธิในการทำงานอยู่เสมอ 13) ผู้บริหารเห็นคุณค่าในตนเองและผู้อื่น มองโลกในแง่ดี คิดบวก 14) ผู้บริหารไว้วางใจ เชื่อใจในศักยภาพและให้เกียรติผู้ร่วมงาน 15) ผู้บริหารมีอารมณ์ขัน 16) ผู้บริหารสะสมและกระทำความดีอย่างต่อเนื่อง มีการพูดและการกระทำที่ตรงกัน จนเกิดความเกรงใจและเป็นที่ยอมรับนับถือของทีมงานกลายเป็น “บารมี” 17) ผู้บริหารยึดหลักการอุดมศึกษาในการบริหารงานโรงเรียนสาธิตซึ่งมีพันธกิจ 4 ด้าน คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัยและพัฒนา การบริการทางวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม รวมทั้งภารกิจสำคัญอีก 2 ด้าน คือ ภารกิจนักเรียนและการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม 18) ผู้บริหารต้องศึกษาและพัฒนาตนเองให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ โดยมีความฉลาดทั้ง 8 ด้าน 19) ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ 20) ผู้บริหารต้องมองเห็นและสามารถดึงศักยภาพของบุคลากรมาใช้ได้อย่างเต็มที่

2. การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร ประกอบด้วย 16 ประเด็น ได้แก่ 1) ผู้บริหารสร้างอุดมการณ์ทางการศึกษา วิเคราะห์นโยบายขององค์กร ตั้งเป้าหมายวางแผนในการดำเนินงานและทำความเข้าใจถึงวิสัยทัศน์ ปรัชญา พันธกิจ เอกลักษณ์ อัตลักษณ์และวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน 2) ผู้บริหารให้ความสำคัญกับภาษาและพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อโลกและสนับสนุนส่งเสริมพัฒนาความสามารถทางภาษา และสร้างความเข้าใจในพฤติกรรมและเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของความเป็นพลโลก 3) ผู้บริหารมีการสื่อสารองค์กรอย่างต่อเนื่องและจัดอบรม ฝึกฝนการวิเคราะห์สื่อ รู้เท่าทันสื่อแก่บุคลากร เพื่อเพิ่ม

วิจรรณญาณในการตัดสินใจ 4) ผู้บริหารสร้างระบบการสื่อสารทางสังคม (Social Media) เช่น Line Group Facebook Group เพื่อการสื่อสารเชิงบวก สร้างสรรค์และเพื่อการดำเนินงานอย่างคล่องตัวและรวดเร็วมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น 5) ผู้บริหารจัดให้มีการประชุมบุคลากรอย่างสม่ำเสมอและจัดการประชุมเพื่อสรุปผลและวางแผนปฏิบัติการขององค์กรประจำปีอย่างต่อเนื่อง 6) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในองค์กรอยู่เสมอ ทั้งเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่น จัดกล่องรับข้อเสนอแนะและความคิดเห็นในองค์กร การชวนผู้ร่วมงานไปรับประทานอาหาร การออกกำลังกายหรือทำกิจกรรมต่างๆ นอกเวลางานเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรเพื่อการทำงานเป็นทีมและเกิดพลังสามัคคีระหว่างคนในองค์กรและชุมชน 7) ผู้บริหารสนับสนุน ส่งเสริมให้บุคลากรร่วมกันสร้างภาพลักษณ์องค์กรในเชิงบวก ทุกคนเป็น Brand Ambassador ขององค์กร บุคลากรมีส่วนร่วมในการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานขององค์กร ทั้งทางตรงและทางอ้อม (การตลาด การประชาสัมพันธ์ ภาพลักษณ์องค์กร) 8) ผู้บริหารสร้างความเป็นเจ้าของและความเป็นหุ้นส่วนให้แก่บุคลากร เช่น ให้หุ้นส่วนในการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเรียน 9) ผู้บริหารมอบหมายงานที่หลากหลาย ทำทนาย ให้บุคลากรได้ฝึกฝน เรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา สามารถทำงานได้หลายด้านและทำงานแทนกันได้ 10) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประเมินการทำงานของตนเอง 11) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประเมินการทำงานของเพื่อนร่วมงาน 12) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประเมินการทำงานของผู้บริหาร 13) ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถประเมินคุณภาพภายในองค์กร 14) ผู้บริหารรับฟัง



และเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถนำเสนอและแสดงความคิดเห็นในการทำงานได้ตลอดเวลา 15) ผู้บริหารมีความยุติธรรม ให้ความรักและความเข้าใจบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน 16) ผู้บริหารให้อำนาจและกระจายอำนาจในการบริหารจัดการและการตัดสินใจ

3. การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร ประกอบด้วย 21 ประเด็น ได้แก่ 1) ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรโดยการอบรม ศึกษาดูงานตามสถานที่ต้นแบบต่างๆ ทั้งภายในและต่างประเทศ 2) ผู้บริหารสนับสนุนและส่งเสริมการพัฒนาตนเองของบุคลากรโดยการอบรม ศึกษาดูงานเพิ่มเติมความรู้ที่สนใจเฉพาะบุคคลและสามารถนำประโยชน์ที่ได้จากความรู้นั้นมาเชื่อมโยงใช้ในการพัฒนางานต่างๆ ได้ 3) ผู้บริหารจัดระบบพี่เลี้ยงหรือที่ปรึกษาแนะแนวประสบการณ์การครองตน ครองคนและครองงานให้บุคลากร 4) ผู้บริหารเชิญบุคคลสำคัญหรือบุคคลที่ประสบความสำเร็จในชีวิตมาแลกเปลี่ยนประสบการณ์แก่บุคลากร 5) ผู้บริหารมอบหมายงานที่สร้างความท้าทายให้บุคลากรอยู่เสมอ 6) ผู้บริหารสร้างเสริมสุขภาพให้บุคลากรมีความแข็งแรงทั้งกายและใจ มีบุคลิกภาพที่ดี ทั้งภายในและภายนอก โดยจัดมีสถานที่และอุปกรณ์ออกกำลังกายในองค์กรอย่างเหมาะสม 7) ผู้บริหารสร้างสภาพแวดล้อมในองค์กรให้น่าอยู่ สะอาด อากาศถ่ายเทสะดวก ได้รับแสงสว่างเพียงพอ มีความสงบร่มรื่น เพื่อบรรยากาศแห่งการเรียนรู้ 8) ผู้บริหารมอบหมายให้บุคลากรเขียนบันทึกทุกวันถึงเป้าหมายในการทำงาน ความภาคภูมิใจ และการพัฒนาตนเอง เป็นการฝึกความคิดสะท้อนตน Self Reflection สะท้อนงาน 9) ผู้บริหารจัดเวลา Office Hour รับปรึกษาปัญหาและผ่อนคลายความกังวลใน

ใจให้บุคลากร Deep Listen ช่วยแนะนำการสร้างสมดุลและเพิ่มคุณภาพในชีวิตของบุคลากร เช่น นอนตื่นเช้า พักผ่อนให้เพียงพอ มีกิจกรรมเพิ่มออกซิเจนให้สมอง บริหารสมอง Brain Gyms ดื่มน้ำให้เพียงพอ รับประทานอาหารที่ถูกสุขลักษณะ ออกกำลังกาย การนวดบำบัด Massage Therapy หรือกอด จดหลายเส้นประสาท คลายกล้ามเนื้อ ดนตรีบำบัด Music Therapy 10) ผู้บริหารจัดกิจกรรมสนับสนุนและส่งเสริมให้บุคลากรได้ฝึกปฏิบัติธรรมตามศาสนาที่ตนนับถือเพื่อสร้างสติสัมมาอาชีวะและฝึกสมาธิในการทำงาน 11) ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อกระตุ้นและให้ความหวังในการเพิ่มพลังบวก พลังสร้างสรรค์ให้บุคลากร เพื่อให้บุคลากรได้ตระหนักถึงคุณค่าแห่งตน 12) ผู้บริหารมอบรอยยิ้ม เสียงหัวเราะและส่งความปรารถนาดีให้แก่บุคลากรอยู่เสมอ 13) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการปรับเปลี่ยนจากภายใน 14) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักศิลปะของการมีชีวิตอยู่ 15) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการคิดบวก 16) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการการทำงานและการใช้ชีวิตอย่างสมดุล 17) ผู้บริหารสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรโดยยึดหลักการเริ่มต้นใหม่ได้ตลอดเวลา 18) ผู้บริหารสร้างความศรัทธาในตัวเองให้บุคลากร 19) ผู้บริหารสร้างความศรัทธาในการทำงานให้บุคลากร 20) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้เป็นองค์กรแห่งความสุขและสร้างสรรค์ 21) ผู้บริหารสร้างสถานการณ์ที่น่าสนใจและเรียกร้องความสนใจจากบุคลากร ให้มีความสุขและตื่นตัวในการทำงานอยู่เสมอ

4. การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ประกอบด้วย 16 ประเด็น ได้แก่ 1) ผู้บริหารใช้จิตวิทยาในการดักเตือนและลงโทษ เมื่อคณาจารย์



และบุคลากรทำผิดพลาดไม่ว่าจะเรื่องงานหรือเรื่องวินัย เช่น เรียกมาดักเตือนส่วนตัว ไม่ต่อว่าหรือประจานให้อับอายต่อสาธารณะ 2) ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายนอกเล็กๆ น้อยๆ อยู่ตลอดเวลา เช่น การให้ของขวัญลูกบุคลากร การให้รางวัลความขยัน การให้ทุนการศึกษาอย่างไม่เป็นทางการ การซื้อชุดนักเรียนให้ลูกบุคลากร ซื้อของฝากเมื่อไปต่างจังหวัดหรือต่างประเทศ 3) ผู้บริหารจัดระบบสวัสดิการให้บุคลากรและครอบครัวอย่างเหมาะสม 4) ผู้บริหารเสริมแรงเมื่อทำความดีความชอบ ไม่ว่าจะเป็นการให้คำชื่นชมให้รางวัล ให้สวัสดิการเพิ่มเติม หรือให้ความก้าวหน้าในการทำงาน (Carrier Parts) 5) ผู้บริหารเสริมแรงโดยให้ค่าตอบแทนพิเศษประจำปี (Bonus) 6) ผู้บริหารจัดตั้งกองทุนสำรองเลี้ยงชีพ กองทุนเงินออมสำหรับบุคลากรและกองทุนกู้ยืมต่างๆ ในองค์กร 7) ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณ ทุนการศึกษาต่อ ทุนพัฒนาบุคลากร ทุนผลงานทางวิชาการ ทุนการทำวิจัย ทุนการผลิตตำรา ทุนนวัตกรรมการศึกษา ทุนการนำเสนอผลงานทางวิชาการ และทุนรางวัลการสร้างชื่อเสียงให้องค์กร 8) ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณ ทำประกันชีวิต ประกันอุบัติเหตุให้บุคลากร มีสวัสดิการยามเจ็บป่วย 9) ผู้บริหารจัดสรรงบประมาณเพื่อสวัสดิการเมื่อเกิดภัยพิบัติต่างๆ เช่น อุทกภัย วาตภัย อัคคีภัย 10) ผู้บริหารสร้างบรรยากาศให้บุคลากรรู้สึกปลอดภัยในการทำงาน 11) ผู้บริหารยึดหลักเกณฑ์เกณฑ์ในการสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม 12) ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาที่ดีในทุกเรื่องทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัวของบุคลากรและรักษาความลับได้เป็นอย่างดี 13) ผู้บริหารจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน เช่น เทศกาลปีใหม่ เทศกาลวันสงกรานต์ 14) ผู้บริหารจัดกิจกรรม

ทางศาสนาเพื่อเป็นที่พึ่งและที่ยึดเหนี่ยวทางจิตใจให้บุคลากร 15) ผู้บริหารจัดตั้งฝ่ายจัดหารายได้และพัฒนาสินทรัพย์องค์กรเพื่อเป็นแหล่งเงินทุนสำรองและการดำเนินกิจการต่างๆ ในองค์กร เช่น สหกรณ์โรงเรียน 16) ผู้บริหารให้โอกาสบุคลากรในการพัฒนา ปรับปรุง แก้ไขตนเองอยู่เสมอ

5. การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อชุมชน ประกอบด้วย 12 ประเด็น ได้แก่ 1) โรงเรียนให้ความร่วมมือต่างๆ หรือทำข้อตกลงความร่วมมือ (MOU) กับองค์กรต่างๆ ทั้งทางภาครัฐและเอกชน 2) โรงเรียนจัดการบริการทางวิชาการให้สังคม เช่น การจัดอบรม สัมมนาทางวิชาการ การนิเทศครู ส่งบุคลากรเป็นวิทยากรและแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับโรงเรียนต่างๆ 3) โรงเรียนจัดเวทีการแข่งขันทั้งทางวิชาการและกิจกรรมต่างๆ ให้ชุมชนได้เข้ามามีส่วนร่วม 4) โรงเรียนจัดโครงการสอนให้ความรู้ซ่อมเสริมตามโรงเรียนในชุมชนใกล้เคียงและชุมชนที่ห่างไกล 5) โรงเรียนจัดโครงการสาธิตจิตอาสา พัฒนาสิ่งแวดล้อมในชุมชน เช่น การฟื้นฟูอนุรักษ์ และการปลูกป่า การเก็บขยะชุมชน 6) โรงเรียนจัดโครงการสาธิตอนุรักษ์สืบสานวัฒนธรรมท้องถิ่น วัฒนธรรมไทย และวัฒนธรรมอื่นๆ ในสังคมพหุวัฒนธรรมและเผยแพร่สู่ชุมชน 7) โรงเรียนจัดโครงการกีฬาสาธิตสามัคคีระหว่างโรงเรียนสาธิตและโรงเรียนสาธิตกับชุมชน 8) โรงเรียนจัดโครงการเทศกาลดนตรี มหกรรมนาฏศิลป์ระหว่างโรงเรียนสาธิตและโรงเรียนสาธิตกับชุมชน 9) โรงเรียนจัดโครงการสาธิตสืบศิลป์ โครงการเกี่ยวกับศิลปะทุกแขนงและนำจัดแสดงผลงานสู่ชุมชน 10) โรงเรียนจัดโครงการสาธิตปันน้ำใจสู่ผู้ยากไร้ในชุมชน 11) โรงเรียนจัดโครงการ Open House เปิดบ้านสาธิตเพื่อการประชาสัมพันธ์ 12) โรงเรียนเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกมาใช้ห้องสมุดได้



## ข้อเสนอแนะ

1. ควรมีการวิจัย ศิลปะการครองผู้ปกครอง หรือชุมชนเพื่อสร้างความมีส่วนร่วมและสร้างความร่วมมือสู่ภายนอกโรงเรียน

2. ควรมีการวิจัยเปรียบเทียบระหว่างศิลปะการครองคนระหว่างสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาและสำนักงานการศึกษาขั้นพื้นฐาน หรือสังกัดอื่นๆ

3. ควรนำผลการวิจัยที่ได้ในแต่ละด้าน

5 ด้าน คือ 1) การเป็นต้นแบบที่ดีของผู้บริหาร 2) การสร้างบรรยากาศที่ดีในองค์กร 3) การสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากร 4) การสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน 5) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อชุมชน มาเป็นหัวข้อในการวิจัยรายด้านในการวิจัยครั้งต่อไป เพื่อศึกษารายละเอียดแบบเจาะลึกในแต่ละด้านในอนาคต

## เอกสารอ้างอิง

กัญญ์วิญญู ธาริบุญ. (2557). การบริหารแบบมีส่วนร่วมที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับปฐมวัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ชนชนญา สังข์พญา. (2559). “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อ  
ประสิทธิภาพการทำงานเป็นทีมของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัชฌิมศึกษา เขต 9.”  
วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์ 8 (2): 318-333.

ทศ คณนาพร. (2553). กลยุทธ์สร้าง “คนคุณภาพ” ของสุดยอดซีอีโอและองค์กรระดับโลก. กรุงเทพมหานคร:  
แซทไฟร์ พรินติ้ง จำกัด.

มัทนา วัฒนอมศักดิ์. (2550). รูปแบบแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครู” วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎี  
บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ลาวัลย์ เพิ่มสุขรุ่งเรือง. (2559). “การบริหารงานบุคคลที่ส่งผลต่อสุขภาพองค์การของสถานศึกษา  
สำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2.” วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย  
มหาวิทยาลัยศิลปากร 8 (2): 301-317.

วลัยลักษณ์ โจมไต. (2559). “การพัฒนาแบบการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาของผู้ปกครองใน  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1.” วารสารศิลปการ  
ศึกษาศาสตร์วิจัย 8 (2): 334-347.

สำเริง อ่อนสัมพันธ์. (2554). “การบริหารและงานศิลปะ (Management and The Art).” วารสารการ  
บริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร 1 (2): 295-297.

Chester I. Barnard. (1938). **The Function of the Executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Douglas M. McGregor. (1960). **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw-Hill Book  
Company.

Henri Fayol. (1949). **General and Industrial Administration**. New York: Pitman.

Peter Senge. (1990). **The Fifth Discipline**. New York: Doubleday.