

ภาคผนวก

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ภาคผนวก ก  
หนังสือราชการ

Prince of Songkla University  
Pattani Campus



ที่ ศธ 0521.2.0702/ว018

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
วิทยาเขตปัตตานี 94000

18 พฤศจิกายน 2553

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เรียน .....

- สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เอกสารโครงงานวิจัย จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวอะมีนา คือระชอ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิจัยเรื่อง  
“บทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษাপัตตานี เขต 1” โดย  
มี รองศาสตราจารย์ ดร.ชิตชนก เชิงเขาว์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ ภาควิชาฯ ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้  
เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความ  
เหมาะสมของภาษาของแบบสอบถาม และให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางการปรับปรุง  
เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลเพื่อการทำวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เอกรินทร์ สังข์ทอง)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0 7331 3928-50 ต่อ 1624

โทรสาร 0 7334 8322



ที่ ศธ 0521.2.0702/ว018

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
วิทยาเขตปัตตานี 94000

18 พฤศจิกายน 2553

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เรียน .....

สิ่งที่ส่งมาด้วย 1. เอกสารโครงงานวิจัย จำนวน 1 ชุด  
2. แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวอะมีนา คือระชอ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหาร  
การศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิจัยเรื่อง  
“บทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษাপัตตานี เขต 1” โดย  
มีรองศาสตราจารย์ ดร.ชิตชนก เชิงเขาว์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ ภาควิชาฯ ได้พิจารณาเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในเรื่องนี้  
เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ความ  
เหมาะสมของภาษาของแบบสัมภาษณ์ และให้ข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางการปรับปรุง  
เครื่องมือที่ใช้ ในการเก็บข้อมูลเพื่อการทำวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. เอกรินทร์ สังข์ทอง)  
หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
โทร. 0 7331 3928-50 ต่อ 1624  
โทรสาร 0 7334 8322



ที่ ศร0521.2.0702/ ว019

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
วิทยาเขตปัตตานี 94000

20 ธันวาคม 2553

เรื่อง ขอบขออนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือในการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวอะมีนา คือระซอ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิจัยเรื่อง “บทบาทผู้นำของ  
ผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1” โดยมี รองศาสตราจารย์  
ดร.ชิตชนก เจริญเชาว์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้นักศึกษามีความประสงค์จะทำการทดลองใช้เครื่องมือเพื่อการวิจัยจาก  
ท่าน จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาอนุญาตให้นักศึกษาได้ทำการเก็บข้อมูลเพื่อการ  
วิจัย ดังรายละเอียดที่แนบมานี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกรินทร์ สังข์ทอง)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0 7331 3928-50 ต่อ 1624

โทรสาร 0 7334 8322



ที่ ศธ 0521.2.0702/ ๖020

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
วิทยาเขตปัตตานี 94000

20 ธันวาคม 2553

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวอะมีนา คือระซอ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิจัยเรื่อง “บทบาทผู้นำของ  
ผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1” โดยมี  
รองศาสตราจารย์ ดร.จิตชนก เชิงเขาว์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์จะทำการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย โดยเก็บข้อมูล  
จากท่าน ได้โปรดกรุณากรอกข้อมูลแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ดังรายละเอียดที่แนบมานี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกรินทร์ สังข์ทอง)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0 7331 3928-50 ต่อ 1624

โทรสาร 0 7334 8322



ที่ ศธ 0521.2.0702/ ว020

ภาควิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์  
วิทยาเขตปัตตานี 94000

20 ธันวาคม 2553

เรื่อง ขออนุญาตให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ จำนวน 1 ชุด

ด้วยนางสาวอะมีนา คือระชอ นักศึกษาปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี กำลังทำวิจัยเรื่อง “บทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1” โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.จิตชนก เริงเขาว์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา

ในการนี้ นักศึกษามีความประสงค์จะทำการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยจากท่าน จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านได้โปรดกรุณาอนุญาตให้นักศึกษาได้ทำการสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยดังกล่าวละเอียดที่แนบมานี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตด้วย จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เอกรินทร์ สังข์ทอง)

หัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 0 7331 3928-50 ต่อ 1624

โทรสาร 0 7334 8322

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ภาคผนวก ข  
คุณภาพเครื่องมือในการวิจัย



ค่าความเที่ยงตรงด้านเนื้อหาของแบบสอบถาม ( Content Validity )

ข้อที่	คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					$\sum R$	IC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
1.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
2.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
3.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
4.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
5.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
6.	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80
7.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
8.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
9.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
10.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
11.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
12.	+1	+1	+1	0	+1	4	0.80
13.	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80
14.	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80
15.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
16.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
17.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
18.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
19.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
20.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
21.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
22.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
23.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
24.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
25.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
26.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00

ข้อที่	คะแนนการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ					$\Sigma R$	IC
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5		
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
28.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
29.	-1	+1	+1	+1	+1	3	0.60
30.	-1	+1	+1	+1	+1	3	0.60
31.	+1	+1	+1	+1	+1	4	0.80
32.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
33.	-1	+1	+1	+1	+1	3	0.60
34.	-1	+1	+1	+1	+1	3	0.60
35.	-1	+1	+1	+1	+1	3	0.60
36.	+1	+1	0	+1	+1	4	0.80
37.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
38.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
39.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
40.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
41.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
42.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
43.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
44	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
45	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
46.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
47.	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.00
48.	-1	+1	+1	+1	+1	3	0.60

ภาคผนวก ค

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

Prince of Songkhla University  
Pattani Campus

## รายนามผู้เชี่ยวชาญ

### ตรวจสอบแบบสอบถาม

1. นายสมาน เจริญ  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 1  
วุฒิสถาปัตยกรรมมหาบัณฑิต(ศษ.ม.)  
สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
2. นายหัตถธรรม จินดารัตน์  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านปะกาลิมปูไร๊ะ  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1  
วุฒิสถาปัตยกรรมมหาบัณฑิต(ศษ.ม.)  
สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
3. นางสาววิรัตน์ อนุบุตร  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบาง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1  
วุฒิสถาปัตยกรรมมหาบัณฑิต(ศษ.ม.)  
สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
4. ว่าที่ร้อยตรี ประพนธ์ มีแสง  
ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านดาหมน  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1  
วุฒิสถาปัตยกรรมมหาบัณฑิต(ศษ.ม.)  
สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี
5. นายเสรี แวมง  
ตำแหน่ง ครู คศ.3  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1  
วุฒิสถาปัตยกรรมมหาบัณฑิต(ศษ.บ.)  
สาขาการศึกษาชนบท  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

รายนามผู้เชี่ยวชาญ  
ตรวจสอบแบบสัมภาษณ์

1. ดร.เรชา ชูสุวรรณ

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำภาควิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี  
วุฒิ คุษฎีบัณฑิต  
สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

2. นางสาวจิตติรัตน์ ปุຍริพันธ์

ตำแหน่ง ศึกษานิเทศก์  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1  
วุฒิ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต(ศษ.ม.)  
สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

3. นางบีเบ้าะ บีรู

ตำแหน่ง ผู้อำนวยการ โรงเรียนบ้านปะกาสะรัง  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1  
วุฒิ ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต(ศษ.ม.)  
สาขาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ภาคผนวก ง  
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

#### เรื่อง

#### บทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง

#### สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1

#### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ ต้องการสอบถามตามความคิดเห็นของผู้บริหารหญิง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1
2. แบบสอบถามมี 2 ตอน โปรดตอบให้ครบทุกตอนและทุกข้อ ดังนี้  
ตอนที่ 1 เป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับบทบาทผู้นำตาม ทฤษฎีของ Yukl ที่ว่าด้วยเรื่องบทบาทผู้นำใน 4 ด้าน
  1. บทบาทในด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Building relationship)
  2. บทบาทในด้านการให้และเสาะหาข้อมูล (Giving-seeking information)
  3. บทบาทในด้านการตัดสินใจ (Making decision)
  4. บทบาทในด้านการใช้อิทธิพล (Influencing people)

ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามของท่านจะนำไปวิเคราะห์ในภาพรวม โดยมีได้วิเคราะห์เป็นรายบุคคล คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานของท่านแต่อย่างใด ขอให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง

นางสาวอะมีนา คือระซอ

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี

## ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย / ลงใน ( ) ที่กำหนดไว้ให้ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

### 1. ศาสนา

( ) ศาสนาอิสลาม ( ) ศาสนาพุทธ

### 2. ขนาดสถานศึกษาที่ท่านปฏิบัติงาน

( ) ขนาดเล็ก สถานศึกษาขนาดเล็ก (มีนักเรียนไม่เกินจำนวน 120 คน)

( ) ขนาดกลาง สถานศึกษาขนาดกลาง (มีนักเรียนตั้งแต่ 121 คน – 300 คน)

( ) ขนาดใหญ่ สถานศึกษาขนาดใหญ่ (มีนักเรียนตั้งแต่ 301 คน ขึ้นไป)

## ตอนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหารหญิง

โปรดอ่านข้อความที่กำหนดไว้ในแบบสอบถามแล้วพิจารณาข้อความในแต่ละข้อว่า บทบาทผู้นำของผู้บริหารตามแบบสอบถามนี้ เกิดขึ้นกับตัวท่านมากน้อยเพียงใด กรุณาตอบตามความคิดเห็นของท่าน โดยทำเครื่องหมาย / ตรงตามระดับค่าคะแนน ตามความเป็นจริง โดย

- 1 คะแนน หมายถึง การมีบทบาทผู้นำปรากฏให้เห็นน้อยที่สุดหรือไม่บ่อยนัก
- 2 คะแนน หมายถึง การมีบทบาทผู้นำปรากฏให้เห็นน้อยหรือไม่บ่อย
- 3 คะแนน หมายถึง การมีบทบาทผู้นำปรากฏให้เห็นมากหรือบ่อย
- 4 คะแนน หมายถึง การมีบทบาทผู้นำปรากฏให้เห็นมากหรือบ่อยที่สุด

### ตัวอย่าง

ข้อ	บทบาทผู้นำ	ระดับการมีบทบาทผู้นำ			
		1	2	3	4
	บทบาทในด้านการสร้างความสัมพันธ์				
1.	เข้าร่วมประชุมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสังคมและชุมชน		/		

### ความหมายในการตอบ

บทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิงในการเข้าประชุมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสังคมและชุมชน ปรากฏให้เห็นน้อยหรือไม่บ่อย



ตอนที่ 2 บทบาทผู้นำของผู้บริหาร 4 ด้าน

ข้อ	บทบาทผู้นำ	ระดับการมีบทบาทผู้นำ			
		1	2	3	4
<b>บทบาทในด้านการสร้างความสัมพันธ์</b>					
1.	เข้าร่วมประชุมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสังคมและชุมชน				
2.	สร้างความสัมพันธ์โดยการติดต่อพบปะบุคคลสำคัญจากหน่วยงานต่าง ๆ ผู้ปกครองชุมชน ให้เป็นที่รู้จักคุ้นเคย				
3.	ประชาสัมพันธ์เผยแพร่ผลงานโรงเรียนให้เป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับของสังคมชุมชน และหน่วยงานต่าง ๆ				
4.	ติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นอยู่ตลอดเวลาเพื่อหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียน				
5.	ให้ความร่วมมือและช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกให้กับสังคมและชุมชนด้านข้อมูลและสถานที่				
6.	ให้ความเป็นกันเองและความเป็นเพื่อนแก่ผู้ได้บังคับบัญชา				
7.	ยินดีรับฟังปัญหาการทำงานและปัญหาส่วนตัวของผู้ได้บังคับบัญชา				
8.	ส่งเสริมสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาให้ประสบความสำเร็จและก้าวหน้าในอาชีพ				
9.	ให้กำลังใจสนับสนุนผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานจนสำเร็จด้วยดี				
10.	หาแนวทางในการแก้ปัญหาคความขัดแย้ง				
11.	สนับสนุน ส่งเสริมให้มีการสร้างทีมงานและสร้างความสามัคคีภายในหมู่คณะ				
12.	กระตุ้นและสร้างความรู้สึกรักให้เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของผู้ปฏิบัติงานในโรงเรียน				
<b>บทบาทในด้านการให้และเสาะหาข้อมูล</b>					
13.	สำรวจความต้องการและค่านิยมของผู้ได้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน				
14.	กำหนดวัตถุประสงค์ของกิจกรรมในแต่ละโครงการ ให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบอย่างชัดเจน				

ข้อ	บทบาทผู้นำ	ระดับการมีบทบาทผู้นำ			
		1	2	3	4
15.	มอบหมายงานในหน้าที่ให้ตรงกับ ความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา				
16.	มอบหมายงาน ได้ชัดเจนไม่ซ้ำซ้อน				
17.	นิเทศติดตามความก้าวหน้าและพัฒนา การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา				
18.	ติดตามดูแลการดำเนินงานและแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชา				
19.	วิเคราะห์ปัจจัย ที่ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา				
20.	กำกับ ดูแลการดำเนินงาน วิเคราะห์ และสั่งเกิดการ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมจากเหตุการณ์ต่างๆ				
21.	เสาะหาข้อมูลและให้แนวทางในการตัดสินใจที่จำเป็นแก่ การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา				
22.	จัดหาเอกสารที่จำเป็นและทันสมัยต่อการดำเนินงานของ ผู้ใต้บังคับบัญชา				
23.	ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับเทคนิควิธีการ ความรู้ ทักษะ กระบวนการในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง				
24.	ให้ข้อเสนอแนะและเป็นแบบอย่างในการสร้างภาพพจน์ที่ ดีให้แก่โรงเรียน				
<b>บทบาทในด้านการตัดสินใจ</b>					
25.	กำหนดนโยบายเพื่อการวางแผนระยะยาวได้อย่างเหมาะสม				
26.	ตัดสินใจเลือกวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพ /ผลผลิตและ ความร่วมมือระหว่างงานแต่ละฝ่ายใน โรงเรียน				
27.	แสดงความคิดเห็นที่มีต่อกิจกรรมในทุกขั้นตอนของการ ดำเนิน โครงการต่าง ๆ ตามนโยบายจากต้นสังกัด				
28.	จัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญของกิจกรรมของ โครงการได้อย่างเหมาะสม				
29.	วิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ เพื่อหาสาเหตุของปัญหาเหล่านั้น				

ข้อ	บทบาทผู้นำ	ระดับการมีบทบาทผู้นำ			
		1	2	3	4
30.	หาวิธีการแก้ปัญหาและทางเลือกที่หลากหลายในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน				
31.	ชี้ให้เห็นความสำคัญหรือผลของปัญหา/อุปสรรคที่มีต่อการดำเนินงานของผู้ปฏิบัติงาน				
32.	จัดการกับปัญหา วิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นในโรงเรียนได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม				
33.	สอบถามความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานก่อนมีการเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อการทำงาน				
34.	กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้เสนอแนะวิธีการในการปรับปรุงการทำงานด้านต่าง				
35.	เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงาน ได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ				
36.	มอบหมายอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานและการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยตนเอง				
<b>บทบาทในด้านการใช้อิทธิพล</b>					
37.	กระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับในวัตถุประสงค์ของงาน				
38.	ปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน				
39.	สนับสนุน ช่วยเหลือให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ				
40.	มีอิทธิพลต่อความรู้สึกที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานให้มีความตั้งใจและทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงาน				
41.	สร้างแรงจูงใจให้บุคคลต่าง ๆ ในชุมชน เพื่อให้การสนับสนุนร่วมมือกับทางโรงเรียน				
42.	กระตุ้นให้ผู้ปกครองสนับสนุนร่วมมือ ในการจัดหาสื่อ วัสดุ อุปกรณ์ ที่เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอน				
43.	สร้างเงื่อนไขต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อผู้ได้บังคับบัญชาให้มีพฤติกรรมและทัศนคติ ที่ดีต่อการปฏิบัติงาน				
44.	ยกย่องชมเชยประกาศเกียรติคุณสำหรับผู้ปฏิบัติงานดีเด่นให้เป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน				

ข้อ	บทบาทผู้นำ	ระดับการมีบทบาทผู้นำ			
		1	2	3	4
45.	มอบรางวัลแก่ผู้ปฏิบัติงานที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยมอย่างเที่ยงตรงและยุติธรรม				
46.	แสดงการยอมรับในความสำเร็จในการปฏิบัติงานของผู้ได้บังคับบัญชา				
47.	สร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จยิ่งขึ้น				
48.	มีความเชื่อมั่นในความสำเร็จอันเกิดจากการสนับสนุนของผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อนผู้บริหาร และชุมชน				

Prince of Songkla University  
Pattani Campus



แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย  
เรื่อง บทบาทผู้นำของผู้บริหารหญิง  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1

ชื่อผู้วิจัย นางสาวอะมีนา ดือระซอ นักศึกษาหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร. ชิดชนก เชิงเซาว์

แบบสัมภาษณ์ (Interview) มีเนื้อหาครอบคลุมเกี่ยวกับบทบาทผู้นำของผู้บริหารโดยใช้การ  
สัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง แบ่งเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์ประกอบด้วยประสบการณ์การทำงาน  
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ณ สถานศึกษา ระดับการศึกษา อายุ ศาสนา ขนาดโรงเรียนและ  
จำนวนนักเรียน

ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

ท่านผู้อำนวยการช่วยเล่าประวัติโดยย่อเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานในด้านต่อไปนี้  
ประสบการณ์ในการบริหารสถานศึกษา.....  
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ณ สถานศึกษา.....  
ระดับการศึกษา.....  
อายุ.....  
ศาสนา.....  
ขนาดโรงเรียน.....

**ตอนที่ 2** เป็นข้อคำถามเพื่อความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ผู้นำของผู้บริหาร ตาม ทฤษฎีของ Yukl ที่ว่าด้วยเรื่องบทบาทผู้นำของผู้บริหารใน 4 ด้าน

1. บทบาทในด้านการสร้างความสัมพันธ์ (Building relationship)
  - 1.1 บทบาทการสร้างเครือข่าย (Networking)
  - 1.2 บทบาทการให้การสนับสนุน (Supporting)
  - 1.3 บทบาทการขจัดความขัดแย้งและการสร้างทีมงาน (Managing conflict and team building)
2. บทบาทในด้านการให้และเสาะหาข้อมูล (Giving-seeking information)
  - 2.1 บทบาทการติดตาม (Monitoring)
  - 2.2 บทบาทการให้ข้อมูล (Informing)
  - 2.3 บทบาทในการสร้างความชัดเจน (Clarifying)
3. บทบาทในด้านการตัดสินใจ (Making decision)
  - 3.1 บทบาทในการวางแผนและจัดองค์การ (Planning and organizing)
  - 3.2 บทบาทในการแก้ปัญหา (Problem solving)
  - 3.3 บทบาทในการปรึกษาและมอบหมายงาน (Consulting and delegating)
4. บทบาทในด้านการใช้อิทธิพล (Influencing people)
  - 4.1 บทบาทในการสร้างแรงจูงใจ (Motivating)
  - 4.2 บทบาทในการประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล (Recognizing and Rewarding)

**1. บทบาทในด้านการสร้างความสัมพันธ์**

1. ท่านใช้บทบาทผู้นำการบริหารในการสร้างเครือข่าย อย่างไรบ้าง
2. ท่านใช้บทบาทผู้นำการบริหารในการให้การสนับสนุน อย่างไรบ้าง
3. เมื่อมีปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษา ท่านใช้บทบาทผู้นำการบริหารในการขจัดความขัดแย้งและการสร้างทีมงาน อย่างไรบ้าง
4. ท่านมีปัญหเกี่ยวกับบทบาทผู้นำการบริหารในด้านการสร้างความสัมพันธ์บ้างหรือไม่อย่างไร
5. เมื่อท่านมีปัญหเกี่ยวกับบทบาทในด้านการสร้างความสัมพันธ์แล้ว ท่านมีวิธีแก้ปัญหาอย่างไร

## 2. บทบาทในด้านการให้และเสาะหาข้อมูล

1. ท่านมีบทบาทผู้นำการบริหารในการติดตาม อย่างไรบ้าง
2. ท่านมีบทบาทผู้นำการบริหารในการให้ข้อมูล อย่างไรบ้าง
3. ท่านมีบทบาทผู้นำการบริหารในการสร้างความชัดเจน อย่างไรบ้าง
4. ท่านมีปัญหาเกี่ยวกับบทบาทผู้นำการบริหารในด้านการให้และเสาะหาข้อมูลบ้างหรือไม่ อย่างไร
5. เมื่อท่านมีปัญหาเกี่ยวกับบทบาทผู้นำการบริหารในด้านการให้และเสาะหาข้อมูลแล้ว ท่านมีวิธีแก้ปัญหาอย่างไร

## 3. บทบาทในด้านการตัดสินใจ

1. ท่านใช้บทบาทผู้นำการบริหารในการวางแผนและจัดองค์การ อย่างไรบ้าง
2. ท่านใช้บทบาทผู้นำการบริหารในการแก้ปัญหา อย่างไรบ้าง
3. ท่านมีบทบาทผู้นำการบริหารในการปรึกษาและมอบหมายงาน อย่างไรบ้าง
4. ท่านมีปัญหาเกี่ยวกับบทบาทผู้นำการบริหารในด้านการตัดสินใจบ้างหรือไม่ อย่างไร
5. เมื่อท่านมีปัญหาเกี่ยวกับบทบาทผู้นำการบริหารในด้านการตัดสินใจแล้ว ท่านมีวิธีแก้ปัญหาอย่างไร

## 4. บทบาทในด้านการใช้อิทธิพล

1. ท่านมีบทบาทผู้นำการบริหารในการสร้างแรงจูงใจ อย่างไรบ้าง
2. ท่านมีบทบาทผู้นำการบริหารในการประกาศเกียรติคุณและให้รางวัล อย่างไรบ้าง
3. ท่านมีปัญหาเกี่ยวกับบทบาทผู้นำการบริหารในด้านการใช้อิทธิพลบ้างหรือไม่ อย่างไร
4. เมื่อท่านมีปัญหาเกี่ยวกับบทบาทผู้นำการบริหารในด้านการใช้อิทธิพลแล้ว ท่านมีวิธีแก้ปัญหาอย่างไร

ขอบพระคุณสำหรับความร่วมมือของท่าน

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

ภาคผนวก จ  
รายชื่อผู้ให้ข้อมูลสำคัญ



รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง  
ที่ใช้ในการสัมภาษณ์

1. โรงเรียนชุมชนบ้านสะนิง อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1
2. โรงเรียนบ้านปะกาสะรัง อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1
3. โรงเรียนบ้านลดา อำเภอเมือง จังหวัดปัตตานี  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1
4. โรงเรียนบ้านปะนาระ (รัฐอุทิศ) อำเภอปะนาระ จังหวัดปัตตานี  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1
5. โรงเรียนบ้านบากง อำเภอยะหริ่ง จังหวัดปัตตานี  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปัตตานี เขต 1

ภาคผนวก ข  
ตัวอย่างผลการสัมภาษณ์

Prince of Songkla University  
Pattani Campus

## ตัวอย่างผลการสัมภาษณ์

- ผู้สัมภาษณ์ ท่านใช้บทบาทในด้านการสร้างความสัมพันธ์อย่างไรบ้างคะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์ จัดองค์กรที่เป็นระบบเปิด มีการจัดโครงสร้างการบริหารงาน ซึ่งเป็นระบบย่อยภายในองค์กร คือ ประกอบด้วยฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายการบริหารงานวิชาการ ฝ่ายการบริหารงานงบประมาณ ฝ่ายการบริหารงานบุคคล และฝ่ายการบริหารงานทั่วไป ทุกฝ่ายจะทำงานประสานสัมพันธ์กัน และมีการสร้างความสัมพันธ์ที่มีประสิทธิภาพ มีการสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ ทำหน้าที่สร้างความสัมพันธ์กับชุมชน เป็นผู้ประสานงานที่ดีทั้งภายในโรงเรียนและชุมชนนอกโรงเรียน
- ผู้สัมภาษณ์ สำหรับบทบาทในด้านการสร้างความสัมพันธ์นี้ประเด็นย่อยๆ 3 บทบาท ขอถามแยกประเด็นทีละบทบาทเลยนะคะ ประเด็นแรก บทบาทการสร้างเครือข่าย ผอ.มีบทบาทอย่างไรคะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์ การสร้างเครือข่ายนั้นมีทั้งภายในและภายนอก สำหรับการสร้างเครือข่ายภายในองค์กรนั้นทำโดยการปฏิสัมพันธ์กับครูด้านข้อมูลส่วนตัวของแต่ละบุคคล เพื่อเชื่อมโยงบุคคลเหล่านั้นให้ร่วมกันปฏิบัติงาน ภายในองค์กรจะแบ่งเป็น 4 ฝ่ายงาน และแบ่งตามสายช่วงชั้นซึ่งในแต่ละช่วงชั้นก็จะมี Best Practice ของแต่ละช่วงชั้น และยังมีเครือข่ายสถานักเรียนด้วย มีโครงการจับน้ำชายามเช้าเพื่อสร้างความเป็นกันเองและความแน่นแฟ้นขององค์กร ใช้ความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนครูด้านข้อมูลส่วนตัวของแต่ละบุคคล เพื่อเชื่อมโยงบุคคลเหล่านั้นให้ร่วมกันปฏิบัติงาน อาจใช้ประเด็นกลุ่มคนที่มีความสนใจเหมือนกับกลุ่มคนที่มีความสนิทสนมกันเป็นการส่วนตัวอยู่ก่อนแล้ว ใช้คุณลักษณะเหล่านี้มาสู่กระบวนการเข้าสู่เครือข่ายของเรา
- ผู้สัมภาษณ์ แล้วการสร้างเครือข่ายภายนอกละคะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์ สำหรับการสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กรผู้บริหารสถานศึกษาต้องติดต่อสัมพันธ์กับหน่วยงานอื่นอยู่ตลอดเวลาเพื่อหาข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในโรงเรียนและให้ความร่วมมือและช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกให้กับสังคมและชุมชนด้านข้อมูลและสถานที่ ทางโรงเรียนของเราจะมี 4 เครือข่ายหลักก็คือ เครือข่ายผู้ปกครอง เครือข่ายกรรมการสถานศึกษา เครือข่ายโรงเรียนส่งเสริมสุขภาพและเครือข่ายภูมิปัญญาท้องถิ่นรวมประชุม แสดงความคิดเห็นต่างๆ ได้อย่างอิสระ มีการประชุมแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและเสนอแนะร่วมกันกับผู้ปกครอง กรรมการสถานศึกษา ตัวแทนองค์กรต่างๆ เพื่อพัฒนานักเรียนและ

สถานศึกษาเดือนละ 2 ครั้ง ซึ่งโดยส่วนตัวแล้ว ผมจะเป็นสมาชิกในองค์กรต่างๆ สามารถนำข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ครูและสถานศึกษาได้

ผู้สัมภาษณ์ ประเด็นที่ 2 บทบาทการให้การสนับสนุน

ผู้ให้สัมภาษณ์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องให้ความสำคัญกับตนเองและความเป็นเพื่อนแก่ครูและยินดีรับฟังปัญหาการทำงานและปัญหาส่วนตัวของครู ร่วมเนติศาสตร์ติดตามงานในทุกงานที่ผู้ร่วมงานปฏิบัติ เพื่อจะได้รับทราบปัญหา แล้วร่วมกันแก้ปัญหา หรือทราบความต้องการให้เราช่วยเหลือในงานเหล่านั้น แล้วร่วมกันหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยกัน สนับสนุนให้ครูได้รับการอบรมอย่างน้อยเดือนละ 2 ครั้ง เพื่อช่วยพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและการพัฒนา จรรยาบรรณและมาตรฐานวิชาชีพครู ให้เหมาะสมกับอาชีพที่มีเกียรติและการได้รับการไว้วางใจจากผู้ปกครองและชุมชน

ผู้สัมภาษณ์ และประเด็นที่ 3 บทบาทการขจัดความขัดแย้งและการสร้างทีมงาน

ผู้ให้สัมภาษณ์ สำหรับบทบาทการขจัดความขัดแย้ง จำเป็นต้องตรวจสอบข้อมูลและข้อเท็จจริงต่างๆที่เกิดขึ้น ปัญหาความขัดแย้งในสถานศึกษามีอยู่ทุกที่ เมื่อเจอปัญหา จำเป็นต้องขจัดความขัดแย้งออก อย่างแรกต้องเข้าถึงข้อมูลก่อน ตรวจสอบข้อมูลความน่าจะเป็นและข้อเท็จจริงต่างๆ จะเรียกมาบอกและรับฟังปัญหาที่เกิดขึ้น พูดคุยเป็นปกติ ทำอย่างไรก็ได้ให้เขาสามารถทำงานกับคนส่วนใหญ่ได้ ต้องใช้ความสัมพันธ์ในการพูดคุย รับทราบสาเหตุของความขัดแย้ง แล้วแก้ไขปัญหาในก่อน ต่อมาใช้จิตวิทยาให้เขาระบายความรู้สึก เพื่อให้รู้สึกปลดปล่อย แล้วพูดคุยในการแก้ปัญหา ในแนวทางที่ต้องการทั้งสองฝ่าย ต้องเข้าใจว่า การเข้าใจไม่ตรงกันทางความคิดเห็น เป็นเรื่องปกติที่ต้องมี ...การมีความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันนั้น แสดงว่าครูเรายังมีความคิดที่จะพัฒนางานอยู่แต่เมื่อมีการคลาดเคลื่อน ก็ต้องนำมาประชุม ปรึกษาหารือแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและหาข้อสรุปแต่ความขัดแย้ง คือกระบวนการใน การทำงานตามวิถีประชาธิปไตย

ผู้สัมภาษณ์ แล้วการสร้างทีมงานละค่ะ ผม.ทำอย่างไร

ผู้ให้สัมภาษณ์ ส่วนการสร้างทีมงานนั้น ต้องศึกษาอุปนิสัยของบุคคล ใ้บุคคลที่มีอุปนิสัยยึดหยุ่นกับผู้อื่น หรือได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นเป็นตัวหลักแล้วจึงดึงผู้อื่นมาร่วมด้วยอาศัยอริยรูปแบบ สังคมมิติ ถือว่าทีมงานมีความสำคัญในการขับเคลื่อนให้งานบรรลุเป้าหมาย ซึ่งผม.จะมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีมและสร้างภาวะผู้นำ โดยให้ทีมงานมีความสุขและงานมีคุณภาพ

- ผู้สัมภาษณ์ จากบทบาททั้งหมดที่กล่าวมานี้ ผอ.พบเจอปัญหาเกี่ยวกับบทบาทผู้นำการบริหาร ในด้านการสร้างความสัมพันธ์อะไรบ้างคะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์ การสร้างความสัมพันธ์ถือเป็นหน้าที่ของมนุษย์โลกทุกคนที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ปัญหาที่เกิดขึ้นส่วนใหญ่เป็นปัญหาเกี่ยวกับความคิดเห็นต่างกัน และความไม่ชัดเจนของข้อมูล ความคลาดเคลื่อน และไม่เข้าถึงข้อมูลที่ชัดเจน
- ผู้สัมภาษณ์ เมื่อ ผอ.เจอปัญหาอย่างนี้แล้ว มีวิธีแก้ปัญหอย่างไรบ้างคะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์ การแก้ปัญหาก็จะเป็นการพูดคุยกัน รับทราบปัญหาร่วมกัน จะช่วยลดปัญหาความขัดแย้งได้ เวลาประชุมจะกล่าวในที่ประชุมบ่อยครั้งว่า ให้พวกเราพูดเหมือนกัน เสียงเดียวกัน อยู่บนพื้นฐานที่ทุกคนทำงานร่วมกันได้และ เมื่อเกิดปัญหาขึ้น ผอ.จะใช้อำนาจร่วม ใช้เครือข่ายร่วมกันแก้ปัญหาก็จะสามารถแก้ปัญหที่เกิดขึ้นได้ ใช้หลักประนีประนอมในการแก้ปัญหา ใช้การพูดคุยให้เข้าใจตรงกันในการแก้ปัญหาและทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาให้ความเป็นกันเองและความเป็นเพื่อนแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งยังอำนวยความสะดวกให้กับชุมชนด้วยความยินดีต่อไปจะเป็นบทบาทในด้านการให้และเสาะหาข้อมูล ผอ.ทำอะไรบ้างคะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์ ต้องทราบความเคลื่อนไหว ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและนอกองค์กร โดยมีข้อมูลและสารสนเทศ ช่วยในการดำเนินการ และบริหารงาน ให้บังเกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- ผู้สัมภาษณ์ สำหรับบทบาทในด้านการให้และเสาะหาข้อมูลนี้มีประเด็นแยกย่อย 3 บทบาท ขอลถาม แยกประเด็นที่บทบาทเลขนะคะ ประเด็นแรก บทบาทการติดตาม ผอ.มีบทบาทอย่างไรคะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์ ต้องมีการนิเทศติดตามความก้าวหน้าและพัฒนาการของครูอย่างสม่ำเสมอ มีการสำรวจค่านิยม วิเคราะห์ สังเกตการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมต่างๆ มีการกำหนดปฏิทิน การกำกับงานชัดเจน เพื่อติดตามความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค แล้วร่วมกันแก้ปัญหา บางครั้งต้องเสาะหาข้อมูลและให้แนวทางในการตัดสินใจที่จำเป็นแก่การปฏิบัติงานของครู จากนั้นก็จะติดตามความก้าวหน้าในการปฏิบัติงาน และการติดตามงาน คือการนิเทศรูปแบบหนึ่ง ที่ทำให้ทราบความก้าวหน้าของงาน และความประสบความสำเร็จของงาน
- ผู้สัมภาษณ์ ประเด็นที่ 2 บทบาทการให้ข้อมูลคะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์ ผอ. ต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ในเรื่องราวต่างๆพอสมควร ด้วยอุปนิสัยใฝ่รู้ รักการอ่าน การรับฟังผู้อื่น แล้วจึงให้ความรู้ด้วยการให้หลักการที่ตกผลึกความรู้แน่นแล้ว การให้ข้อมูลที่ชัดเจน ถูกต้องและทันสมัย จะช่วยให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผอ.จะ

ให้ข้อมูลที่ชัดเจนแก่บุคลากรทุกคนทั้งด้านเอกสารและวาจาและให้ข้อมูลอย่างเปิดเผย ไม่ปกปิด ซึ่งจะทำให้ ผอ. มีความแม่นยำในข้อมูลในการปฏิบัติหน้าที่มากยิ่งขึ้นและศึกษา ข้อมูลใหม่ๆอยู่เสมอ หรือบางครั้ง ผอ. จะใช้การเรียกประชุมหัวหน้าและเลขาฯของแต่ละฝ่าย เพื่อการขยายผลต่อซึ่งแล้วแต่หัวหน้าแต่ละฝ่ายจะนำไปขยายผลแบบใด เช่นฝ่ายวิชาการจะเป็นรูปแบบการประชุมเพื่อหาข้อสรุป ส่วนฝ่ายการเงินจะแจ้งเป็นบันทึกข้อความ ผอ. จะพยายามทำความเข้าใจทั้ง 4 ฝ่ายให้ตรงกัน

ผู้สัมภาษณ์ และประเด็นที่ 3 บทบาทการสร้างความสำเร็จ

ผู้ให้สัมภาษณ์ ผอ. จะพยายามประชุมเมื่อครู่อยู่พร้อมหน้ากันเพราะจะได้ทราบข้อมูลที่ชัดเจน การสร้างความสำเร็จในด้านข้อมูล โดยการศึกษาข้อมูลที่ถูกต้อง เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนการปฏิบัติงานทำให้การปฏิบัติงานชัดเจน เมื่อร่วมวงสนทนาในประเด็นต่างๆ หัวข้อการพูดต้องมีแหล่งอ้างอิง มีที่มาเชื่อถือได้ ด้วยท่วงทำที่ น่าเชื่อถือ มีระเบียบ กฎเกณฑ์ที่เป็นรูปธรรม หรือมีตัวอย่าง เป็นการสร้างน้ำหนัก ในการสร้างความชัดเจนด้วยส่วนหนึ่ง จะเห็นได้ว่า ผอ. เป็นส่วนสำคัญในการสร้างความสำเร็จ ด้วยเทคนิควิธีการ ความรู้ ทักษะ กระบวนการในการปฏิบัติงานที่ถูกต้อง และเป็นแบบอย่างในการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่โรงเรียน

ผู้สัมภาษณ์ จากบทบาททั้งหมดที่กล่าวมานี้ ผอ. พบเจอปัญหาเกี่ยวกับบทบาทผู้นำการบริหารในด้านการให้และเสาะหาข้อมูล อะไรบ้างคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ ด้วยภารกิจและเวลาทำให้ไม่มีเวลาติดตามข่าวสาร จากสื่อและสิ่งพิมพ์ต่างๆอีกทั้งสถานการณ์บางเรื่อง การเป็นเพศหญิงไม่อาจทราบข้อมูลที่เพศชายมีข้อมูลอยู่ จึงเป็นอุปสรรคในการให้และเสาะหาข้อมูลต่างๆ แก่ผู้ได้บังคับบัญชา

ผู้สัมภาษณ์ เมื่อ ผอ. เจอปัญหาอย่างนี้แล้ว มีวิธีแก้ปัญหายังไงบ้างคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ พยายามเสาะหาข้อมูลจากบุคคล จากหนังสือ เทคโนโลยีต่างๆ ที่สามารถเข้าถึงแหล่งข้อมูลนั้นได้ โดยไม่มีข้อจำกัดในหลากหลายวิธีการ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อตัวเองและครู

ผู้สัมภาษณ์ ต่อไปจะเป็นบทบาทในด้านการตัดสินใจ ผอ. ทำอย่างไรบ้างคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ มีการจัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญ มีวิธีการที่หลากหลายในการแก้ปัญหา จัดการกับปัญหาวิกฤตการณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วเหมาะสม มอบหมายอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้ ครูด้วยตนเอง

เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการตัดสินใจเลือกวิธีการปรับปรุงประสิทธิภาพของงาน

ผู้สัมภาษณ์ สำหรับบทบาทในด้านการตัดสินใจ นี้มีประเด็นแยกย่อย 3 บทบาท ขอลามแยกประเด็นที่ละบทบาทเลยนะคะ ประเด็นแรก บทบาทการวางแผนและจัดองค์การ ผอ.มีบทบาทอย่างไรคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ การวางแผนการทำงานตามภาระงานสถานศึกษานิติบุคคล วางแผนการทำงาน โดยยึดผลสัมฤทธิ์ของงาน ซึ่งอาจจะมีกิจกรรมที่หลากหลาย แต่มีจุดมุ่งหมายเดียวกัน คือ ผู้เรียน เก่ง ดี มีสุข ทำการประชุมชี้แจงให้บุคลากรในองค์กร ได้รับทราบนโยบาย จุดเน้น เป้าหมาย วิสัยทัศน์ พันธกิจและแนวทางการปฏิบัติงานของผู้บริหารตามโครงสร้างการบริหาร ใช้การมีส่วนร่วม มีข้อเข้าใจร่วมกันตรงที่จะทำงานต้องมีแผนปฏิบัติการของแต่ละฝ่ายร่วมกัน

ผู้สัมภาษณ์ แล้วการจัดองค์การล่ะคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ โดยปกติแล้วโรงเรียนจัดองค์การที่แบ่งแต่ละฝ่ายงานที่ชัดเจนอยู่แล้ว ที่นี้ก็ต้องจัดคนเข้าทำงานในแต่ละฝ่ายงาน โดยต้องรู้จักคน ความถนัด ความเป็นผู้นำของเขา จัดบุคคลให้สมกับงาน put the right man on the right job ผอ. จะไม่ใช่อำนาจคนเดียวตัดสินใจ ผอ. ใช้ระบบประชาธิปไตยในการคัดเลือกจากครู จัดวางตัวบุคคลในฝ่ายงานได้อย่างเหมาะสมกับคุณลักษณะของงานและความรู้ ความสามารถ ความถนัดและงานเป็นไปด้วยความราบรื่น มีประสิทธิภาพ บรรลุตามวัตถุประสงค์ สอดคล้องกับนโยบาย ตรงตามเป้าหมายที่ต้องการ อาจจะแต่งตั้งหัวหน้ากลุ่มก่อน จากนั้นแล้วแต่ความสมัครใจว่าจะอยู่ฝ่ายไหน แต่ต้องดูธรรมชาติของฝ่ายงานด้วย ซึ่งในฝ่ายเขาก็จะบริหารกันเอง

ผู้สัมภาษณ์ ประเด็นที่ 2 บทบาทการแก้ปัญหา

ผู้ให้สัมภาษณ์ ผอ. จะวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ เพื่อหาสาเหตุของปัญหาเหล่านั้นแล้วหาวิธีการแก้ปัญหาและทางเลือกที่หลากหลายในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ปัญหาจะไม่เกิดหรือเกิดน้อย หากมีการวางแผนการทำงานที่ดี ศึกษาปัญหาอุปสรรคและปัญหาที่จะเกิดขึ้น ตลอดจนแนวทางแก้ปัญหา หากมีปัญหาก็นำวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหาและวิธีแก้ปัญหา โดยศึกษาหาสาเหตุของปัญหา หาข้อมูลให้รอบด้าน เพื่อใช้ประกอบการแก้ปัญหา โดยเฉพาะการแก้ปัญหาที่สาเหตุเป็นประการสำคัญ ประสานงานในทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง รับฟังแนวทางการแก้ปัญหาที่หลากหลาย เพื่อหาแนวทางที่ดีที่สุด มอบหมายอำนาจหน้าที่ในการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาที่



- เกิดขึ้นด้วยตนเอง เปิดโอกาสให้ครูได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา
- ผู้สัมภาษณ์ และประเด็นที่ 3 บทบาทการปรึกษาและมอบหมายงาน
- ผู้ให้สัมภาษณ์ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ย่อมนำไปสู่การให้ความร่วมมือในการพูดคุย ปรึกษาหารือ ในทุกเรื่อง ได้รับทราบแนวคิดของบุคลากร ทักษะคิดในการทำงาน มุมมองการใช้ ชีวิตของผู้ร่วมงาน เพื่อจะได้ค้นหาตัวตน ความสามารถ ความสนใจ ความถนัด นำมาเป็นข้อมูลในการมอบหมายงานให้เขาได้ร่วมรับผิดชอบ
- ผู้สัมภาษณ์ มันต้องสอดคล้องกัน?
- ผู้ให้สัมภาษณ์ ใช่ สำหรับการมอบหมายงานนั้น ผอ. จะมอบหมายให้หัวหน้าแต่ละฝ่ายเท่านั้น เช่นการทำแผนการปฏิบัติงานประจำปี กระบวนการที่มาที่ไป ก็คุยได้เฉพาะ หัวหน้าฝ่ายให้ไปดำเนินการเอง สำหรับการไปอธิบายต่อก็ไม่เป็นปัญหา เพราะผอ. เชื่อในศักยภาพของหัวหน้าฝ่ายทุกคน โดยผอ.จะเป็นที่ปรึกษาอยู่
- ผู้สัมภาษณ์ จากบทบาททั้งหมดที่กล่าวมานี้ ผอ.พบเจอปัญหาเกี่ยวกับบทบาทผู้นำการบริหาร ในด้านการตัดสินใจ อะไรบ้างคะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์ จะเป็นปัญหาด้านงบประมาณเสียส่วนมาก เนื่องจากเป็นความจริงที่ขัดแย้งกับ ระเบียบ เช่น การแบ่งงบประมาณให้ในแต่ละฝ่ายงานนั้น จำเป็นต้องให้ฝ่าย บริหารงานวิชาการไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 แต่ในทางปฏิบัติแล้ว ฝ่ายบริหารงานทั่วไป จะใช้งบประมาณมากกว่าฝ่ายอื่นๆ จึงจำเป็นต้องมีการตัดสินใจที่ถูกต้อง ต้องมี ข้อมูลที่ชัดเจน หากตัดสินใจผิดพลาดก็ให้ศึกษา ทำความเข้าใจ และวิเคราะห์ ปัญหาอุปสรรคและหาทางแก้ปัญหาที่เหมาะสม
- ผู้สัมภาษณ์ เมื่อ ผอ.เจอปัญหาอย่างนี้แล้ว มีวิธีแก้ปัญหาอย่างไรบ้างคะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์ ใช้การมีส่วนร่วมการระดมพลัง หาข้อมูลให้ช่วยการพิจารณา ประกอบการ ตัดสินใจ โดยมองภาพให้ตลอดแนว และอาศัยการคาดเดาที่น่าจะเป็น หากต้อง ตัดสินใจ พิจารณาประกอบอย่างเป็นขั้นตอน หรือให้คนที่มีความรู้มากกว่าให้ โอกาสเขาตัดสินใจ ใช้อำนาจร่วม แต่เมื่อตัดสินใจแล้วมีการขัดแย้งกัน จำเป็นต้อง ใช้อำนาจในการตัดสินใจเพื่อขจัดความขัดแย้งและร่นระยะเวลาด้วย
- ผู้สัมภาษณ์ และบทบาทสุดท้ายคะ บทบาทในด้านการใช้อิทธิพล ผอ. ทำอย่างไรบ้างคะ
- ผู้ให้สัมภาษณ์ แสดงการยอมรับในความสำเร็จในการปฏิบัติงานของครู สนับสนุนช่วยเหลือ ให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และปฏิบัติตนให้เป็น แบบอย่างที่ดีแก่ผู้ปฏิบัติงานให้มีพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงาน



ผู้สัมภาษณ์ สำหรับบทบาทในด้านการใช้อิทธิพล นี้มีประเด็นแยกย่อย 2 บทบาท ขอลถามแยกประเด็นที่ละบทบาทเลยนะคะ ประเด็นแรก บทบาทการสร้างแรงจูงใจ ผอ.มีบทบาทอย่างไรคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ ผอ.จะปฏิบัติตนและปฏิบัติหน้าที่เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับครู มีการจัดเลี้ยงสังสรรค์ เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับครู ผู้ปกครองและชุมชน การพูดคุยในเรื่องนั้นให้มีความกระจ่าง บนพื้นฐานของความเป็นจริง ให้เข้าใจต้องแท้ โน้มน้าวจิตใจให้เอนเอียง ขั้นตอนแรก ก็คือต้องพูดคุยกับเขา มองเขาในแง่บวก ถ้ามีโอกาสก็จะเลี้ยงสังสรรค์ใน 4 เครื่อง肴ที่ได้กล่าวมาข้างต้นเพื่อความเหนียวแน่นขององค์การ และประเด็นที่ 2 บทบาทการประกาศเกียรติคุณและให้รางวัลคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ ผอ.จะใช้คติ ดักเตือนในที่ลับและชมเชยในที่แจ้ง ทั้งนี้ต้องเป็นไปตามความจริงใจ ไม่เสแสร้ง มีคำพูด ขอบคุณ ทำดีมาก คุณเน่มา ทั้งที่เป็นการกล่าวกับบุคคลที่สองหรือที่สามก็ตามยกย่องชมเชยเมื่อเขาประพฤติปฏิบัติดี มอบสิ่งของรางวัลในโอกาสต่างๆแก่เขา และยกย่องชมเชยเขาในที่สาธารณะ พร้อมทั้งร่วมแสดงความยินดีเขาในโอกาสต่างๆด้วย สำหรับการพิจารณาความดี ความชอบไม่ใช่ตัวหลักสำคัญ เพราะมีเงื่อนไขอยู่ว่า ใครก็ตามที่อยู่ในโรงเรียนนี้แล้วมีผลงานโดดเด่นจริงๆ ต่อให้ซ้ากันปีต่อก็ต้องให้ ครูที่นี้คืออยู่อย่างหนึ่งก็คือ ใครที่อยู่ในจุดสูงสุดแล้วก็จะช่วยผลักดันรุ่นใหม่ขึ้นมา

ผู้สัมภาษณ์ จากบทบาททั้งหมดที่กล่าวมานี้ ผอ.พบเจอปัญหาเกี่ยวกับบทบาทผู้นำการบริหารในด้านการใช้อิทธิพล อะไรบ้างคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ ส่วนใหญ่จะเป็นปัญหาเกี่ยวกับความคลาดเคลื่อนของข้อมูลที่ได้รับ ทำให้บางครั้งเกิดปัญหาความขัดแย้ง ซึ่งปวดหัวมาก

ผู้สัมภาษณ์ อย่างเช่นเรื่องอะไรคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ ปัญหาการเลื่อนขั้นก็เป็นอีกปัญหาหนึ่ง เพราะมันเป็นเรื่องละเอียดอ่อน ต้องอธิบายให้ทุกคนเข้าใจในทุกขั้นตอน ไม่อย่างนั้นจะเกิดคลื่นใต้น้ำขึ้นมา แล้วจะแก้ปัญหาลำบากและปัญหาในด้านการใช้อิทธิพลของโรงเรียนนี้จะเป็นเรื่องการกำหนดพฤติกรรมที่เหมาะสมในการปฏิบัติงานของครู เนื่องจากครูมาโรงเรียนสายบ่อยครั้ง เมื่อดักเตือนไปก็เฉยเมย ทำเป็นไม่สนใจจึงทำให้การจัดการเรียนการสอนไม่เต็มที่ เกิดปัญหาขึ้นกับเด็กนักเรียน

ผู้สัมภาษณ์ เมื่อ ผอ.เจอปัญหาอย่างนี้แล้ว มีวิธีแก้ปัญหามาอย่างไรบ้างคะ

ผู้ให้สัมภาษณ์ เมื่อมีโอกาสในที่ประชุมหรือการเรียนเป็นส่วนบุคคล จะพูดคุย เล่าให้ฟัง ชี้แจง ที่มาที่ไปให้เข้าใจ ด้วยกริยาที่อ่อนน้อม ไม่แข็งกร้าว หรือเอาชนะเพียงอย่างเดียว ทั้งยังต้องชี้แจงบทบาท หน้าที่ของบุคคลแต่ละคนให้สำนึกว่าทำทุกอย่างเพื่องาน มิใช่เพื่อใคร ถ้ายังไม่เข้าใจก็ต้องทำใจ จะใช้คติ คนรักเท่าผืนหนัง คนชังเท่าผืนเสื่อ และยึดความถูกต้องเป็นหลักสำคัญ

ผู้สัมภาษณ์ ขอขอบพระคุณมากนะคะที่กรุณาเวลาให้สัมภาษณ์ค่ะ

Prince of Songkla University  
Pattani Campus