

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหาร สังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

Guidelines For Coaching Leadership Development Of School Under Khon Kaen Primary Education Service Area Office 1

ปรีชาติ สอนโกย¹ ผศ.ดร. ชวงศักดิ์ พลฤกษ์² อาจารย์ ดร. ประยุทธ์ ชูสอน³
Parichart Sornkoy¹, Assist. Prof. Dr. Chawengsak Preuksatewed² and Dr. Prayuth Chusorn³

บทคัดย่อ

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 (2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบบรรยาย ดำเนินการเก็บข้อมูลเป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 เก็บข้อมูลเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ครูจำนวน 319 คน ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จำนวน 27 คน รวมกลุ่มตัวอย่าง 346 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามแบบ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNI_{modified}) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ระยะที่ 2 เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยการจัดสนทนา ผู้ให้ข้อมูลจำนวน 9 คน ด้วยวิธีเลือกแบบเจาะจง ใช้เครื่องมือแบบบันทึกการสนทนา กลุ่มและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เชิงพรรณนา ผลการวิจัยพบว่า (1) สภาพที่เป็นจริงของภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก (2) แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 15 แนวทาง

คำสำคัญ : แนวทางการพัฒนา, ภาวะผู้นำแบบสอนงาน, ผู้บริหาร

¹ นักศึกษาลัทธิศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (บริหารการศึกษา) คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
Master of Education Student (Education Administration), Faculty of Education, Khonkaen University,
E-mail : songoy.ning@gmail.com :

² อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยขอนแก่น วิทยาเขตหนองคาย : Lecturer of Khonkaen University, Nongkhai Campus

³ อาจารย์ประจำ มหาวิทยาลัยรังสิต : Lecturer of Rangsit University

Abstract

The research aimed to study the current condition, desired condition coaching leadership development of school under Khon Kaen primary education service area office 1 and Guidelines for developing coaching leadership development of school under Khon Kaen primary education service area office 1. The method used Descriptive Research. There are two periods of the research. The first period of the research was the quantitative procedure. The sample group were teachers and administrators of school under Khon Kaen primary education service area office 1 consisted of 346 people. Research instrument were a questionnaire. The data were analyzed by frequency, percentage, mean and standard deviation by using with modified priority need index (PNI Modified) to prioritize needs. The second period was conducting qualitative research by focus group discussion. The research findings were as follows : The current condition of coaching leadership development of school under Khon Kaen primary education service area office 1. The Current condition indicated middle level and desired condition indicated high level. Guidelines for developing coaching leadership development of school under Khon Kaen primary education service area office 1 consist of five elements and fifteen guidelines.

Keywords : Guidelines, Coaching Leadership, Administrator

บทนำ

นับจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542 จนถึงปัจจุบัน เป็นเวลา 2 ทศวรรษ ของความพยายามปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบ อย่างไรก็ตามจากการประเมินผลการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า ปฏิรูปการศึกษาของประเทศไทยไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ คือ “คนไทยทุกคนได้รับการศึกษาและเรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ ดำรงชีวิต อย่างเป็นสุข สอดคล้อง กับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง และการเปลี่ยนแปลงของ โลกศตวรรษที่ 21” (Office of the Education Council. 2009) แผนการศึกษาแห่งชาติ 2560– 2579 ได้วางเป้าหมายด้านผู้เรียน (Learner Aspirations) โดยมุ่งพัฒนาผู้เรียนทุกคนให้มี คุณลักษณะและทักษะการเรียนรู้ในศตวรรษที่ 21 (3Rs8Cs) ซึ่งการที่ผู้เรียนจะบรรลุจุดมุ่งหมายดังกล่าวต้องเกิดจากความร่วมมือจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง หลายฝ่าย หากจะกล่าวถึงบุคลากรที่จัดการศึกษาอยู่ในปัจจุบัน จำแนกเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มครูผู้สอน กลุ่มผู้บริหารการศึกษา และกลุ่มผู้สนับสนุนการศึกษา (Office of the Education Council. 2009) อย่างไรก็ตามในยุคที่ทุกอย่างต้องมามีมาตรฐานกำกับ ดูเหมือนว่าครูผู้สอนจะมีภาระงานมากกว่าการจัด กิจกรรมการเรียนการสอน ประกอบกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่เกิดขึ้นกับผู้เรียนนั้นต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนดไว้ (Office of the Education Council. 2009) ครูจึงกลายเป็นกลุ่มแรกที่เป็นจำเลยของสังคม ดังนั้นกลุ่มผู้บริหารการศึกษา และกลุ่มผู้สนับสนุนการศึกษาจึงมีหน้าที่ในการช่วยเหลือ สนับสนุน กระตุ้นให้ครูเกิดแรงบันดาลใจในการพัฒนาตนเองตามศักยภาพของแต่ละคน

ดังนั้นจึงเกิดความจำเป็นที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนด้านภาวะผู้นำ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพคือสิ่งที่ต้องเริ่มจากภายใน นั่นคือต้องเริ่มจากหัวใจ ต้องเปลี่ยนลักษณะและความตั้งใจในการเป็นผู้นำ เปลี่ยนจากผู้นำที่หัวใจคำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนเป็นผู้นำที่หัวใจคำนึงถึงผู้อื่น (Blanchard. 2006 ; Chanisa Huadsri. 2013) การสอนงานมีคุณประโยชน์ในสองด้านคือ (1). ด้านกลยุทธ์ ได้แก่ การปรับปรุงการบริการ จัดโครงสร้าง ช่วยติดตามและประเมินผล ส่งเสริมความคิดริเริ่ม ความรับผิดชอบ จูงใจ พัฒนาการสื่อสารให้ดีขึ้น พัฒนาทักษะการทำงานและ เพิ่มความตระหนักในทรัพยากร (2). ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ได้แก่ กล้าแสดงความคิดเห็นสร้างสรรค์และศักยภาพของตัวเอง เพิ่มความสามารถเมื่อเจอการเปลี่ยนแปลง ปรับปรุงให้เกิดความมั่นใจ ผ่อนคลาย กล้าตัดสินใจ จัดความวิตกกังวล (Fielden. 2005) เมื่อใช้วิธีการถ่ายทอดการเรียนรู้ด้วยวิธีการสอนงานแก่ ครู และผู้บริหาร ความรู้และทักษะใหม่จะมีความคงทนมากกว่าวิธีการอื่นๆ กล่าวคือ หลังรับการสอนงานสามารถจดจำความรู้ได้ถึง ร้อยละ 90 และแม้ว่าเวลาจะผ่านไปนานระดับความรู้ความเข้าใจก็ยังคงอยู่ที่ระดับร้อยละ 90 (Gottesman. 2000)

จากการศึกษาหนังสือและงานวิจัยของ (Whitmore. 2009 ; Kanok -orn Somprach. 2016) ภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารโรงเรียน มีความสำคัญ คือ ส่งเสริมให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ เป็นตัวแบบในการแก้ปัญหาและการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ปรับปรุงความสามารถในการให้ข้อเสนอแนะที่มีความหมายแก่ครู การพัฒนาทักษะการเป็นผู้นำ มีความชัดเจนในวิสัยทัศน์ของโรงเรียน มุ่งเน้นไปที่วิสัยทัศน์และเป้าหมายในปัจจุบัน เป็นผู้นำการเรียนการสอน สร้างสัมพันธภาพที่ดีเพื่อพัฒนาวัฒนธรรมโรงเรียนที่เหนียวแน่น ทำให้บุคลากรในโรงเรียนมีความมั่นใจในการเข้าสู่อการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากได้ปรับปรุง มีส่วนร่วมในการวางแผน ปฏิบัติงาน และประเมินผลการทำงาน เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ส่งผลให้โรงเรียนบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้และเกิดความพึงพอใจ มั่นใจจากผู้รับบริการ

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความตั้งใจที่จะศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 และศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1
2. เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

ขอบเขตการวิจัย

4.1 ขอบเขตด้านประชากร

4.1.1 ผู้บริหารตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ปีการศึกษา 2017 จำนวน 2,081 คน ได้กลุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่าง

แบบแบ่งชั้น เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษ กำหนดกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ปีการศึกษา 2017 ได้กลุ่มตัวอย่างเป็น ผู้บริหารโรงเรียนตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก 16 คน โรงเรียนขนาดกลาง 9 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ 1 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 1 คน รวม 27 คน ครูจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โรงเรียนขนาดเล็ก 107 คน โรงเรียนขนาดกลาง 140 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ 9 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 63 คน รวม 319 คน รวมกลุ่มตัวอย่างจำนวน 346 คน

4.1.2 กลุ่มผู้ให้ข้อมูลในการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยใช้วิธีเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากตัวแทน 9 คน จากผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จำนวน 7 คน และอาจารย์จากมหาวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จำนวน 2 คน

4.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา คือภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ดังต่อไปนี้ 1) การฝึกอบรมและการแนะนำ (training and instruction) 2) การสนับสนุนทางสังคม (social support) 3) พฤติกรรมประชาธิปไตย (democracy behavior) 4) การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก (positive feedback) 5) พฤติกรรมการมีอำนาจ (autocratic behavior)

4.3 ขอบเขตด้านพื้นที่คือ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบบรรยาย ซึ่งใช้การศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ดำเนินการเก็บข้อมูลเป็น 2 ระยะ ได้แก่

1. ระยะที่ 1 เก็บข้อมูลเชิงปริมาณ เพื่อศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 1

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดประชากรผู้บริหาร ครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 1 ปีการศึกษา 2017 จำนวนทั้งหมด 2,081 คน ประกอบด้วยผู้บริหารจำนวน 163 คน จำนวนครู 1,918 คน รวม 2,081 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง โดยใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เป็นโรงเรียนขนาดเล็ก กลาง ใหญ่ และใหญ่พิเศษ กำหนดกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ โดยใช้ตารางกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของ Yamane (Yamane. 1973 : 727 : Wanee Kaemkate. 2008) จากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ปีการศึกษา 2017 ได้กลุ่มตัวอย่างเป็น ผู้บริหารโรงเรียนตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียน โรงเรียนขนาดเล็ก 16 คน โรงเรียนขนาดกลาง 9 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ 1 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 1 คน รวม 27 คน ครูจากโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โรงเรียนขนาดเล็ก 107 คน โรงเรียนขนาดกลาง 140 คน โรงเรียนขนาดใหญ่ 9 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ 63 คน รวม 319 คน รวมกลุ่มตัวอย่างจำนวน 346 คน

1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaires) แบ่งออกเป็น 2 ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 2 สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 เป็นมาตรวัดแบบประมาณค่า 5 ระดับ

1.3. การดำเนินการ

1.3.1 ผู้วิจัยนำส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามถึงผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง เก็บรวบรวม และนำแบบสอบถามฉบับที่สมบูรณ์มาตรวจ เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติต่อไป

1.3.2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยนำข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data) มาทำการวิเคราะห์แจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index ($PNI_{modified}$) ในการจัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็น ตามสูตรการหาค่า $PNI_{modified} = (I-D) / D$ (สุวิมล ว่องวานิช. 2007) ดังนี้

$$\text{ค่า } PNI_{modified} = (I-D) / D$$

เมื่อ I = ภาวะผู้นำแบบสอนงานที่พึงประสงค์

D = ภาวะผู้นำแบบสอนงานที่เป็นจริง

$$\text{ค่า } PNI = (I-D) \times I$$

เมื่อ I = ภาวะผู้นำแบบสอนงานที่พึงประสงค์

D = ภาวะผู้นำแบบสอนงานที่เป็นจริง

วิเคราะห์จัดลำดับความสำคัญของความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 เรียงลำดับ $PNI_{modified}$ จากมากไปหาน้อย เพื่อใช้ในการกำหนดร่างแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

2. ระยะที่ 2 เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

2.1 เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบการสนทนากลุ่ม มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

2.2 การดำเนินการ ผู้วิจัยได้สรุปประเด็นข้อค้นพบจากการศึกษาในระยะที่ 1 จากการตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการกำหนดประเด็นการสนทนากลุ่ม ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้บริหารโรงเรียน ศึกษาในเทศก์ อาจารย์มหาวิทยาลัย จำนวน 9 คน ซึ่งผู้วิจัยใช้การเก็บรวบรวมข้อมูล 3 วิธี คือ 1) การสังเกตและจดบันทึก 2) การบันทึกเสียง 3) การบันทึกภาพเคลื่อนไหว

2.3 วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion) ประกอบด้วย การวิเคราะห์เนื้อหา ตามกรอบแนวคิดและประเด็นอื่นที่พบและนำมาสรุปประเด็น ของผู้ให้ข้อมูลโดยรวบรวมข้อมูลที่อยู่ในกลุ่มความหมายเดียวกันไว้ในที่เดียวกันแล้วสรุปเป็นประเด็นสำคัญ แยกแยะข้อมูลที่มีความหมายเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารสังกัด

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จึงนำข้อมูลที่ได้จัดหมวดหมู่ตามกรอบในการวิจัย หลังจากนั้นเขียนคำอธิบายเกี่ยวกับสภาพความจริง เนื้อหาสาระแนวทางและข้อเสนอแนะที่ค้นพบนำเสนอในรูปแบบการเขียนเป็นความเรียงโดยวิธีการบรรยาย จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลรวมทั้งการศึกษาเชิงปริมาณและการศึกษาเชิงคุณภาพ โดยนำข้อมูลทั้งหมดมาประมวลสรุป เพื่อตอบตามวัตถุประสงค์การวิจัย

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำแบบสอนงานผู้บริหารของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 มีดังนี้

1.1 สภาพที่เป็นจริงภาวะผู้นำแบบสอนงานผู้บริหารของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ คือ 1) ด้านพฤติกรรมกรรมการมีอำนาจ 2) ด้านพฤติกรรมประชาธิปไตย 3) ด้านการสนับสนุนทางสังคม 4) ด้านการฝึกอบรมการแนะนำ 5) ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก

1.2 สภาพที่พึงประสงค์ภาวะผู้นำแบบสอนงานผู้บริหารของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ตามลำดับคือ ด้านที่มีสภาพที่พึงประสงค์สูงสุด เรียงตามลำดับ คือ 1) ด้านพฤติกรรมกรรมการมีอำนาจ 2) ด้านพฤติกรรมประชาธิปไตย 3) ด้านการรับรู้ประเด็นทางสังคม 4) ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก 5) ด้านการฝึกอบรมการแนะนำ

ตารางที่ 1 สภาพที่เป็นจริง สภาพที่พึงประสงค์และลำดับความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ทั้ง 5 ด้านโดยภาพรวม

ภาวะผู้นำแบบสอนงาน ผู้บริหารของโรงเรียน	ภาวะผู้นำแบบสอนงานผู้บริหารของโรงเรียน PNI					ลำดับ ความสำคัญ
	สภาพที่ เป็นจริง	สภาพที่ เป็นจริง	สภาพที่พึง ประสงค์	สภาพที่พึง ประสงค์	modifie d	
	(D)	(D)	(I)	(I)	(I-D) / D	
	$\bar{x}$	S.D.	$\bar{x}$	S.D.		
1. ด้านการฝึกอบรมการแนะนำ	3.17	0.43	4.72	0.35	0.489	2
2. ด้านการสนับสนุนทางสังคม	3.27	0.42	4.75	0.35	0.451	4
3. ด้านพฤติกรรมประชาธิปไตย	3.28	0.45	4.8	0.34	0.465	3
4. ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ เชิงบวก	3.11	0.43	4.78	0.34	0.538	1
5. ด้านพฤติกรรมกรรมการมีอำนาจ	3.41	0.37	4.8	0.35	0.410	5
เฉลี่ยรวม	3.248	0.42	4.77	0.35	0.469	

2. ผลการศึกษาแนวทางภาวะผู้นำแบบสอนงานผู้บริหารของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 จากการจัดสนทนากลุ่ม ผู้วิจัยได้ทำการปรับปรุง แก้ไขร่างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 15 แนวทาง ดังต่อไปนี้

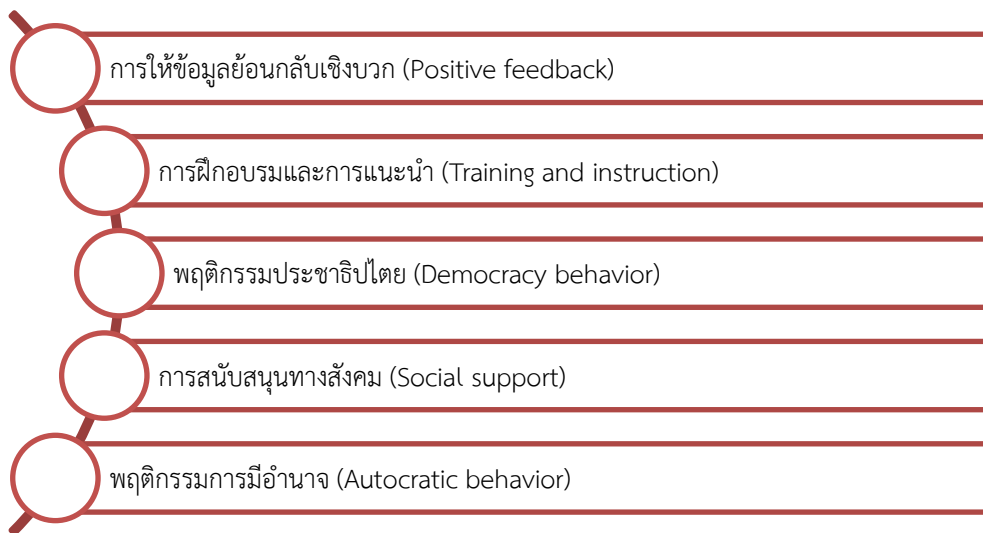
2.1. การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก (Positive feedback) ได้แก่ (1) ยอมรับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของครูในขณะที่ให้ข้อมูลย้อนกลับ (2) สร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับครูก่อนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (3) ให้ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขหรือปรับปรุงพฤติกรรมนั้นๆแก่ครู

2.2. การฝึกอบรมและการแนะนำ (Training and instruction) ได้แก่ (1) ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพและความสนใจ (2) วิธีการใหม่ๆให้กับคณะครูเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย (3) ชี้แจงการทำงานและมอบหมายภาระหน้าที่ที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร ในโรงเรียน

2.3 พฤติกรรมประชาธิปไตย (Democracy behavior) ได้แก่ (1) ประชุมและระดมความคิดเห็นจนได้ข้อสรุปที่ถูกต้องตรงกันก่อนการปฏิบัติงาน/ กิจกรรมต่างๆ (2) เคารพสิทธิ/ความคิดเห็นของผู้อื่น โดยฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความตั้งใจและ ไตร่ตรองก่อนตัดสินใจ และไม่ยึดถือความคิดเห็นของตนเองว่าถูกเสมอไป (3) ติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายของบุคลากรในโรงเรียน

2.4 การสนับสนุนทางสังคม (Social support) ได้แก่ (1) แสดงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความเคารพนับถือ เห็นคุณค่าและ ให้ความไว้วางใจ (2) กระตุ้นให้ครูได้เรียนรู้ตนเองหรือให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อ นำไปใช้ในการประเมินตนเอง และประเมินเพื่อนร่วมงานอย่างสร้างสรรค์ (3) สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ทั้งระหว่างผู้บริหารกับครูและ เพื่อนร่วมงาน

2.5 พฤติกรรมการมีอำนาจ (Autocratic behavior) ได้แก่ (1) ใช้เทคนิคและวิธีการที่เหมาะสมและหลากหลาย เพื่อสนับสนุนให้ครูรับรู้ ความสามารถของตนเอง (2) ส่งเสริมให้ครูสามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ และ (3) ชักถามโดยใช้เหตุผลเมื่อไม่เข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่น



แผนภาพที่ 1 แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่องแนวทางภาวะผู้นำแบบสอนงานผู้บริหารของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 มีประเด็นสำคัญที่ค้นพบและนำเสนอใจนำมาอภิปรายผลดังนี้

1. สภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบสอนงานผู้บริหารของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โดยภาพรวมพบว่าสภาพที่เป็นจริงมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ควรได้รับการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานทั้ง 5 ด้าน คือ 1) ด้านการฝึกอบรมและการแนะนำ 2) ด้านการสนับสนุนทางสังคม 3) ด้านการพฤติกรรมประชาธิปไตย 4) ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก 5) ด้านพฤติกรรมการมีอำนาจ เนื่องจากสภาพที่เป็นจริงยังอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน สอดคล้องกับ (Witkin. 1984 ; Subin Yurarach. 2011) กล่าวไว้ว่าการประเมินความต้องการจำเป็นเป็นกระบวนการที่เป็นระบบที่นำมาใช้เพื่อกำหนดความแตกต่างระหว่างสภาพที่เป็นอยู่กับสภาพที่พึงประสงค์ โดยเน้นความแตกต่างของผลลัพธ์ (Outcome gaps) และนำมาจัดเรียงลำดับและเลือกความต้องการจำเป็นมาแก้ไขนอกจากนี้ (Witkin & Altschuld. 1995) ได้อธิบายเพิ่มเติมเกี่ยวกับกระบวนการประเมินความต้องการจำเป็นไว้ว่าการประเมินความต้องการจำเป็นมี 3 ขั้นตอนได้แก่ (1) การวางแผนการดำเนินงาน (2) การสำรวจและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดความต้องการจำเป็นและ (3) การใช้ประโยชน์จากความต้องการจำเป็น สอดคล้องกับ (Suwimon Wongwanich. 2007) การประเมินความต้องการจำเป็นคือเครื่องมือในการบริหารที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำไปกำหนดแผนงานที่มีความสอดคล้องกับความ

ต้องการของหน่วยงานและมีความชัดเจนในการดำเนินงาน สามารถให้คำตอบแก่บุคคลทั่วไปเกี่ยวกับการนำทรัพยากรไปใช้ในการพัฒนางานและสร้างความมั่นใจได้ว่าการปฏิบัติสนองความต้องการขององค์กรอย่างแท้จริง

2. จากการศึกษาต้องการจำเป็นของสภาพที่เป็นจริงและสภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำแบบสอนงานผู้บริหารของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 เมื่อนำมาจัดเรียงลำดับความต้องการจำเป็น พบว่าแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานผู้บริหารของโรงเรียนผู้บริหารของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ 15 แนวทาง ดังต่อไปนี้

1. การให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก ได้แก่ 1) ยอมรับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของครูในขณะให้ข้อมูลย้อนกลับ 2) สร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับครูก่อนการให้ข้อมูลย้อนกลับ 3) ให้ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขหรือปรับปรุงพฤติกรรมนั้นๆ แก่ครู

2. การฝึกอบรมและการแนะนำ ได้แก่ 1) ส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพและความสนใจ 2) วิธีการใหม่ๆ ให้กับคณะครูเพื่อให้นักเรียนบรรลุเป้าหมาย 3) ชี้แจงการทำงานและมอบหมายภาระหน้าที่ที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน

3. พฤติกรรมประชาธิปไตย ได้แก่ 1) ประชุมและระดมความคิดเห็นจนได้ข้อสรุปที่ถูกต้องตรงกันก่อนการปฏิบัติงาน/กิจกรรมต่างๆ 2) เคารพสิทธิ/ความคิดเห็นของผู้อื่น โดยฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความตั้งใจและไตร่ตรองก่อนตัดสินใจ และไม่ยึดถือความคิดเห็นของตนเองว่าถูกเสมอไป 3) ติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายของบุคลากรในโรงเรียน

4. การสนับสนุนทางสังคม ได้แก่ 1) แสดงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความเคารพนับถือ เห็นคุณค่าและให้ความไว้วางใจ 2) กระตุ้นให้ครูได้เรียนรู้ตนเองหรือให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อนำไปใช้ในการประเมินตนเอง และประเมินเพื่อนร่วมงานอย่างสร้างสรรค์ 3) สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ทั้งระหว่างผู้บริหารกับครูและเพื่อนร่วมงาน 5. พฤติกรรมการมีอำนาจ ได้แก่ 1) ใช้เทคนิคและวิธีการที่เหมาะสมและหลากหลาย เพื่อสนับสนุนให้ครูรับรู้ความสามารถของตนเอง 2) ส่งเสริมให้ครูสามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ 3) ชักถามโดยใช้เหตุผลเมื่อไม่เข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่น

จากผลการวิจัยพบว่า ข้อที่มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นสูงสุด 3 อันดับแรก ของด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับ คือ (1) ยอมรับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของครูในขณะให้ข้อมูลย้อนกลับ ซึ่งการให้ข้อมูลย้อนกลับต้องเป็นการสื่อสารสองทาง กล่าวคือผู้สอนงานควรตั้งคำถามให้ผู้ถูกสอนงานสะท้อนการทำงานของตนเอง คำถามที่ใช้ควรเน้นที่คำถามปลายเปิดเพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสอนงานได้อธิบายและแสดงความคิดเห็น สอดคล้องกับ (Whitmore. 2009) ซึ่งได้เสนอ GROW Model ในขั้นตอนการตอบสนอง (Respond) เพื่อค้นหาปฏิกิริยาตอบสนองควรเปิดโอกาสให้ผู้ถูกสอนงานได้อธิบายเพิ่มเติมและรับฟังอย่างตั้งใจถึงสิ่งที่ผู้ถูกสอนงานกำลังจะสื่อ สอดคล้องกับ (Chareomchai Phanlert. 2006) กล่าวว่า การทบทวนและสะท้อนผลการดำเนินงาน การสะท้อนผลการทำงาน เป็นวิธีการที่ช่วยให้ครูได้คิดทบทวนการทำงานที่ผ่านมา สรุปเป็นแนวปฏิบัติในการจัดการเรียนการสอนครั้งต่อไป การสอนงานจึงใช้การสะท้อนผลการทำงานนี้เป็นเครื่องมือสำคัญในการเรียนรู้ จนได้อีกชื่อหนึ่งว่า การสอนงานแบบมองย้อนสะท้อนผลการทำงาน การสอนงานช่วยให้บุคคลได้สะท้อนความสามารถของตน เพื่อหาจุดที่

ต้องการความช่วยเหลือ เป็นการช่วยเหลือรายบุคคลในการนำความรู้ไปใช้ในการทำงานและพัฒนา (2) สร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับครูก่อนการให้ข้อมูลย้อนกลับ เพราะการที่ครูจะกล้าแสดงความคิดเห็น ในขณะที่ถูกสอนงานนั้น ผู้บริหารควรสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือและสัมพันธภาพที่ดีก่อน ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญและจำเป็น ทั้งนี้เนื่องจากสัมพันธภาพที่ดีถือเป็นจุดเริ่มต้นของการให้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้บริหารต้องมั่นใจว่าตนเองและครูมีความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการสอนงานอย่างชัดเจน และไม่ใช้การสอนงานเพื่อการจับผิด การตำหนิ หรือใช้เพื่อการสอนและบอกให้ครูทำตามที่ผู้ชี้แนะต้องการ แต่ควรสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมือ ทำให้ทุกฝ่ายได้ตระหนักเห็นคุณค่าของการนิเทศโดยใช้การสอนงาน และร่วมมือการปฏิบัติการด้วยสัมพันธภาพที่ดี สอดคล้องกับ (Mink, Owen, and Mink. 1993) มองว่าการเปิดเผยตนเองเป็นตัวชี้วัดที่สำคัญของระดับความไว้วางใจ คือ สัมพันธภาพ ถ้าขาดการเปิดเผยก็จะทำให้เกิดความไม่ไว้วางใจ และสัมพันธภาพไม่ดี นอกจากนี้ความไว้วางใจเป็นความเต็มใจที่จะช่วยเหลือซึ่งกันและกัน โดยการแบ่งปันข้อมูลข่าวสารและมีการเปิดเผยตอบสนอง ความต้องการของตนเอง สมาชิกทีม และองค์กร (3) ให้ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขหรือปรับปรุงพฤติกรรมนั้นๆ แก่ครู

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 ข้อเสนอแนะสำหรับโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ควรนำแนวทางภาวะผู้นำแบบสอนงานผู้บริหารของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่น เขต 1 ที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นข้อมูลในการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1.1 ด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับเชิงบวก (positive feedback) ผู้บริหารควรยอมรับความคิดเห็น ข้อเสนอแนะของครูในขณะให้ข้อมูลย้อนกลับ สร้างความน่าเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับครูก่อนการให้ข้อมูลย้อนกลับ รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะ แนวทางการแก้ไขหรือปรับปรุงพฤติกรรมนั้นๆ แก่ครู

1.1.2 ด้านการฝึกอบรมและการแนะนำ (training and instruction) ผู้บริหารโรงเรียนควรส่งเสริมให้ครูได้พัฒนาตนเองตามศักยภาพและความสนใจ นำเสนอวิธีการใหม่ๆ ให้กับคณะครูเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย และ ชี้แจงการทำงานและมอบหมายภาระหน้าที่ที่เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากรในโรงเรียน

1.1.3 ด้านพฤติกรรมประชาธิปไตย (democracy behavior) ผู้บริหารโรงเรียนควรประชุมและระดมความคิดเห็นจนได้ข้อสรุปที่ถูกต้องตรงกันก่อนการปฏิบัติงาน/กิจกรรมต่างๆ เคารพสิทธิ/ความคิดเห็นของผู้อื่น โดยฟังความคิดเห็นของผู้อื่นด้วยความตั้งใจและไตร่ตรองก่อนตัดสินใจ และไม่ยึดถือความคิดเห็นของตนเองว่าถูกเสมอไป และ ติดตาม/ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายของบุคลากรในโรงเรียน

1.1.4 ด้านการสนับสนุนทางสังคม (social support) ผู้บริหารโรงเรียนต้องแสดงพฤติกรรมที่ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดความเคารพนับถือ เห็นคุณค่าและให้ความไว้วางใจ กระตุ้นให้ครูได้เรียนรู้ตนเองหรือให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อ นำไปใช้ในการประเมินตนเอง และประเมินเพื่อนร่วมงาน

อย่างสร้างสรรค์ และสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมในโรงเรียน ทั้งระหว่างผู้บริหารกับครู และเพื่อนร่วมงาน

1.1.5 ด้านพฤติกรรมการมีอำนาจ (autocratic behavior) ผู้บริหารควรใช้เทคนิคและวิธีการที่เหมาะสมและหลากหลาย เพื่อสนับสนุนให้ครูรับรู้ความสามารถของตนเองส่งเสริมให้ครูสามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระในการปฏิบัติงานด้านต่างๆ และซักถามโดยใช้เหตุผลเมื่อไม่เข้าใจความคิดเห็นของผู้อื่น

2. ข้อเสนอแนะสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

2.1 โรงเรียนชั้นพื้นฐานทั่วไปควรมีการประยุกต์ใช้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานผู้บริหารของโรงเรียน ด้านต่างๆ ตามสภาพบริบทของแต่ละโรงเรียน เนื่องจากโรงเรียนแต่ละแห่งมีสภาพบริบทแตกต่างกัน ทั้งนี้ควรยึดหลักการ คือ การดำเนินการโดยทุกฝ่ายมีส่วนร่วม การใช่วิธีการที่หลากหลาย การดำเนินการอย่างต่อเนื่องและใช้เวลายาวนาน มีการรายงานและประเมินผล ความก้าวหน้าของการดำเนินการอย่างสม่ำเสมอ

2.2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาขอนแก่นเขต 1 ควรมีการส่งเสริมและพัฒนาผู้บริหารโรงเรียน ให้มีความรู้ความเข้าใจและมีทักษะภาวะผู้นำแบบสอนงานในแต่ละด้าน นอกจากประชุมชี้แจง จัดการอบรมเชิงปฏิบัติการให้แก่ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดแล้ว นิเทศติดตามประเมินผล ควรจัดเวทีให้ผู้บริหารโรงเรียนได้สะท้อนการทำงาน เสนอแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบสอนงานที่ประสบผลสำเร็จ และเมื่อการสะท้อนผ่านไปมันจะกลายเป็นบทเรียนให้ผู้บริหารโรงเรียนรู้และปรับปรุงการทำงานของตนเองตามศักยภาพ

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการให้ข้อมูลย้อนกลับของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของครู เพื่อพัฒนาการบริหารจัดการโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

เอกสารอ้างอิง

- Blanchard, Olivier J.. 2006. "European unemployment : the evolution of facts and ideas" *Economic Policy, CEPR, CES, MSH*, 21 (45), pages 5-59,
- Chanisa Huadsri. (2013). *Coaching leadership development program of basic education school administrator*. Ph.D. of Education Thesis (Education Administration) Khonkaen University. [In Thai]
- Chareomchai Phanlert. (2006). *Development of Academic Mentors' Coaching Competency Enhancement Process Using Experiential Learning in School-based Training*. Bangkok : Doctor of Education Thesis (Curriculum and Instruction), Chulalongkorn University. [In Thai]
- Fielden, K. (2005). Chapter11 : Mindfulness An Essential Quality of integrated wisdom. In J. Countney, J. D. Haynes and D. Paradice (Eds), *Inquiring Organizations : Moving*

- from Knowledge Management to Wisdom (pp.211-228)*. Hershey, USA : Idea Group Inc.
- Gottesman, B. (2000). *Peer coaching for educator*. Lanhan : The Scarecrow
- Kanok -orn Somprach. (2016). *Leadership and learning leadership for school administrators*. 2nd edition., Khon Kaen : Klunghanawittaya.
- Mink, O.G., Owen, K.Q. and Mink, B.P. (1993). *Developing high-performance people : The art of coaching*. Reading, Massachusetts : Addison-Wesley.
- Office of the Education Council. (2009). *Educational Reformation Proposals in the Second Decade (2009– 2018)*. [Online] [http : //www.onec.go.th/index.php/book/BookView/695](http://www.onec.go.th/index.php/book/BookView/695) [1 December 2017]. [In Thai]
- Subin Yurarach. (2011). “THE APPROACH OF THE SYNTHESIS OF NEEDS ASSESSMENT WORKS”. *Journal of Education Naresuan University*, 13 (2) : May-August 2011 : 31-54. [In Thai]
- Suwimon Wongwanich. (2007). *The Needs Assessment Research*. Bangkok : Publisher of Chulalongkorn University. [In Thai]
- Tamane, Taro.(1973). *Statistics: An Introductory Analysis*. 3rd edition. Newyork : Harper and. Row
- Wanee Kaemkate. (2008). *Behavioral Science Research Methodology*. 2nd edition. Bangkok : Printing of Chulalongkorn University. [In Thai]
- Whitmore, J. (2009). *Coaching for Performance*. 4th edition. London : Nicholas Brealey Publishing.
- Witkin, B. & Alshuld, J. (1995). *Planning and Conducting Needs Assessments : A practical guide*. Thousand
- Witkin, Belle Ruth. (1984). *Assessing Needs in Educational and Social Programs*. Jossy-bass Publishers. San Francisco. Washington London.