



ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานวิชาการ  
ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง ประถมศึกษาสูงโง้งพิง เขต 2

ราชภัฏ เรือสำราญ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง กรุงเทพมหานคร  
เมษายน ๒๕๕๗  
(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยรามคำแหง กรุงเทพมหานคร)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ  
ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2



ราชวัชร เชื้อสาวะถี



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

เมษายน 2557

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย)

B 16724

**THE LEADERSHIP FOR CHANGE OF ADMINISTRATORS  
TOWARDS ACADEMIC ADMINISTRATION IN SCHOOLS  
UNDER SUKHOTHAI PRIMARY EDUCATIONAL  
SERVICE AREA OFFICE 2**



**RACHAWAT SHEUSAWATHEE**



**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF REQUIREMENTS  
FOR THE DEGREE OF MASTER OF EDUCATION  
DEPARTMENT OF EDUCATIONAL ADMINISTRATION  
FACULTY OF EDUCATION  
MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY  
APRIL, B.E. 2557 (2014)  
(COPYRIGHT OF MAHAMAKUT BUDDHIST UNIVERSITY)**

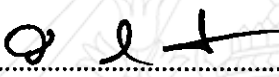
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณา  
วิทยานิพนธ์ของ นายราชวัชร เชื้อสวาทิ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่ง ของการศึกษา  
ตามหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏ  
ราชวิทยาลัยได้


คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

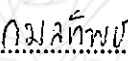
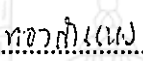
  
.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก  
(พระมหาไกรวรรณ ชินทตติโย, คร.)

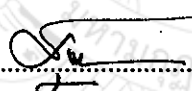
คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

   
.....ประธาน  
(ดร.ชัตติยา ด้วงสำราญ)

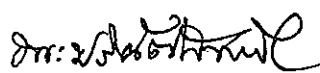
  
.....กรรมการ  
(พระมหาไกรวรรณ ชินทตติโย, คร.)

  
.....กรรมการ  
(พระปริยัติสารเวที, คร.)

   
.....กรรมการ  
(ดร.กมลทิพย์ ทองกำแหง)

  
.....กรรมการ  
(ดร.สุริยะ รูปหมอก)

คณะศึกษาศาสตร์ อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

  
.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
(พระปริยัติสารเวที, คร.)

วันที่ ๒๕ เดือน เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๗

## ประกาศคุณูปการ

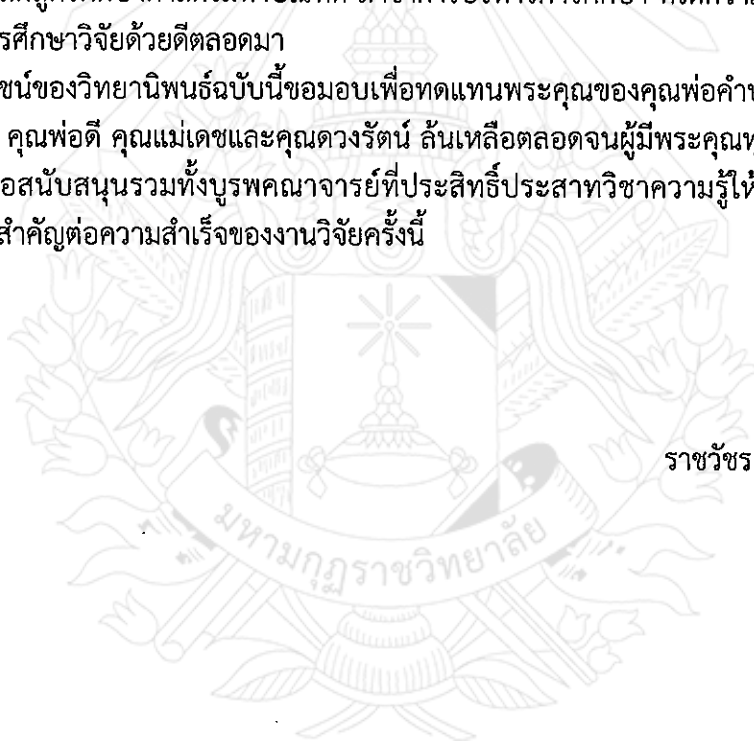
วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดีโดยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจากอาจารย์พระมหาไกรวรรณ ชินทตติโย,ดร. อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และคณะกรรมการที่กรุณาให้คำแนะนำช่วยเหลือเสนอแนะและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ จนสมบูรณ์ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ที่กรุณาอนุเคราะห์อำนวยความสะดวกในการแจกเครื่องมือการวิจัยครั้งนี้และขอขอบพระคุณผู้อำนวยการโรงเรียนทั้ง 3 ท่านที่กรุณาตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยให้ถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้นขอขอบคุณผู้บริหารและครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ที่ได้อำนวยความสะดวกและให้ข้อมูลในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างดี

ขอขอบพระคุณคณาจารย์ภาควิชาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยทุกท่านที่ให้ความรู้และแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ขอขอบคุณเพื่อน ๆ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจในการศึกษาวิจัยด้วยดีตลอดมา

คุณประโยชน์ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ขอมอบเพื่อทดแทนพระคุณของคุณพ่อคำบาง คุณแม่ตระกลุศรี เชื้อสาวะถี คุณพ่อตี คุณแม่เดชและคุณดวงรัตน์ ล้นเหลือตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้ความเมตตาช่วยเหลือสนับสนุนรวมทั้งบูรพคณาจารย์ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันที่มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของงานวิจัยครั้งนี้

ราชวัชร เชื้อสาวะถี



5520150532029 สาขาวิชา: การบริหารการศึกษา, ศษ.ม. (การบริหารการศึกษา)

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง / การบริหารงานวิชาการ

ราชวัชร เชื้อสาวะถี : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 (THE LEADERSHIP FOR CHANGE OF ADMINISTRATORS TOWARDS ACADEMIC ADMINISTRATION IN SCHOOLS),

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ : พระมหาไกรวรรณ ชินทศดิโย,ดร.,206หน้า. ปี พ.ศ. 2557

การวิจัยครั้งนี้มีจุดประสงค์ดังนี้) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2) เพื่อศึกษาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 และ 3) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 โดยใช้สถานศึกษาเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit Of analysis ) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัยคือสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 จำนวน 123 แห่ง แต่ละสถานศึกษามีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 4 คนคือผู้บริหารสถานศึกษารองผู้บริหาร หรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการและครูผู้สอน 2 คนรวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 492 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีของของบาส ( Bass ) และอโวลิโอ ( Avolio) และการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สถิติที่ใช้ในการวิจัยคือค่าความถี่ร้อยละค่าเฉลี่ย (  $\bar{x}$  ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ( S.D) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นต่อน ( Stepwise multiple regresstion analysis )

ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะของผู้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจและการกระตุ้นการใช้ปัญญา 2) ผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการโดยภาพรวมในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

5520150532029 : MAJOR : EDUCATION ADMINISTRATION

KEYWORD : TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP / ADMINISTRATORS.

RACHAWAT SHEUSAWATHEE : TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ADMINISTRATORS AFFECTING ACADEMIC ADMINISTRATION IN BASIC SUKHOThai PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 2

The research aimed to study 1) the transformational leadership of schools administrators in SukhoThai educational service area office 2, 2) the administrator's academic administration in basic education Schools of SukhoThai Educational service Area Office 2 and 3) transformational leadership of Administration in basic education Schools of SukhoThai Educational service Area Office 2. The research instrument was a questionnaire about the transformational leadership based on Bass And Avolio's concept and Academic administration regarding the framework of the basic education administration juristic person published by the office of Education. The statistics used in data analysis were Frequency, percentage, arithmetic mean, standard deviation and stepwise multiple regression analysis

The results were found as follows :

- 1) The transformational leadership of school administrators was at a high level both as a whole and individual aspect by ranking from the highest to the lowest mean : the individualized consideration, Charismatic or idealized influence, inspirational motivation and the intellectual stimulation respectively
- 2) The administrators' academic administration in basic education school of SukhoThai Educational service Area office 2 as a whole and as an individual aspect, was at a high level.
- 3) transformational leadership of administrators in basic education Schools of SukhoThai Educational service Area Office 2 at the level of significance .01

## สารบัญ

	หน้า
ประกาศศุภณูปการ	ก
บทคัดย่อภาษาไทย	ข
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ช
สารบัญแผนภูมิ	ญ
บทที่	
1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย	8
1.3 ข้อคำถามของการวิจัย	8
1.4 สมมติฐานของการวิจัย	8
1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย	9
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	9
1.7 ขอบเขตของการวิจัย	10
1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ	11
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	18
2.1 หลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	18
2.2 ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	21
2.3 ความสำคัญและขอบข่ายการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	39
2.4 สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2	40
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	82
3 วิธีดำเนินการวิจัย	90
3.1 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย	90
3.2 ระเบียบวิธีวิจัย	91
3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	91



## สารบัญ(ต่อ)

บทที่	หน้า
3.4 เทคนิควิธีการสุ่มตัวอย่าง	92
3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	93
3.6 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ	93
3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล	94
3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล	94
3.9 สถิติที่ใช้ในการวิจัย	94
4 ผลการวิจัย	96
ตอนที่ 1 การวิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม	98
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2	103
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2	103
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2	113
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	132
5.1 สรุปผลการวิจัย	132
5.2 อภิปรายผลการวิจัย	134
5.3 ข้อเสนอแนะ	140
5.3.1 ข้อเสนอแนะทั่วไป	140
5.3.2 ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัย	141
บรรณานุกรม	142
ภาคผนวก	149
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย	150
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์	152
ภาคผนวก ค แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	158
ภาคผนวก ง ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)	171

## สารบัญ(ต่อ)

	หน้า
ภาคผนวก จ ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค	175
ภาคผนวก ช รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง	180
ประวัติย่อของผู้วิจัย	184

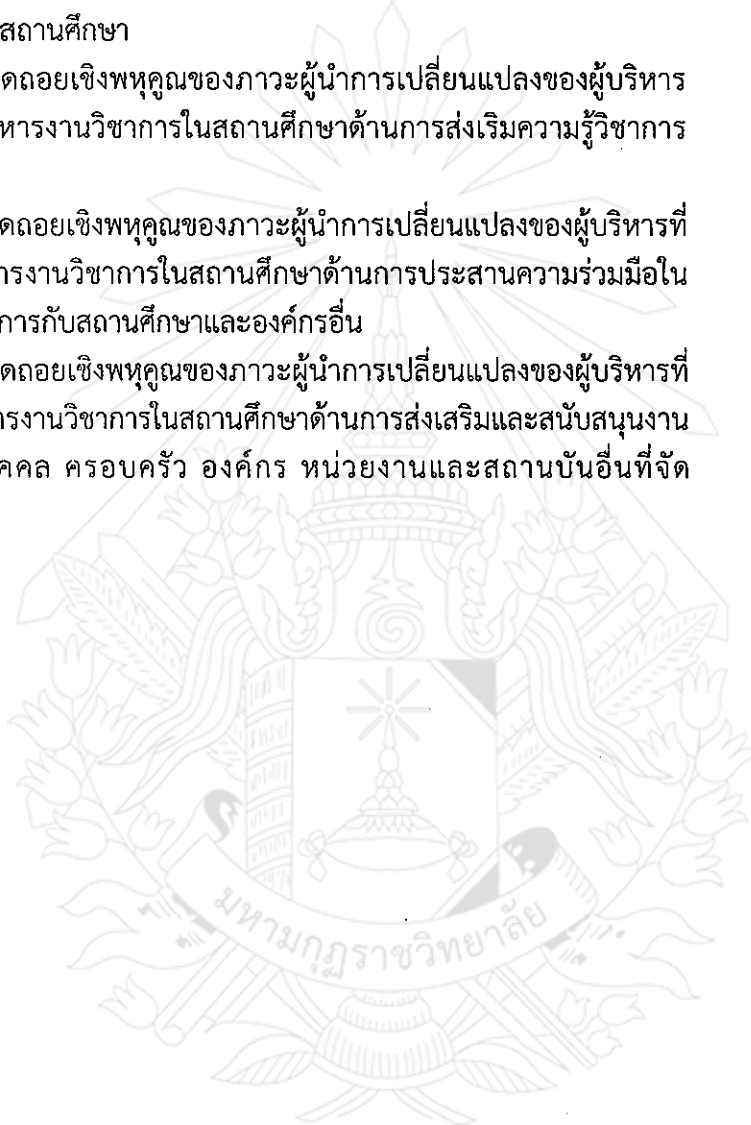


## สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยชั้นประถมศึกษาปีที่ 6	4
2	ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3	6
3	ความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจนถึงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	37
4	พฤติกรรมแบบเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน	38
5	ข้อมูลนักเรียนและบุคลากรครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2	79
6	จำนวนโรงเรียนจำแนกตามขนาดตามจำนวนนักเรียน	79
7	ประชากรกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลแยกเป็นรายอำเภอตามขนาดของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2	92
8	ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	97
9	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม	98
10	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์	99
11	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.	100
12	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการกระตุ้นทางปัญญา	101
13	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	102
14	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการในภาพรวม	103
15	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการในด้านการพัฒนาหลักสูตร	104
16	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการในด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้	105
17	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการในด้านการวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน	106
18	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการในด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	107
19	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการในด้านการพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	107

	สารบัญ (ต่อ)	หน้า
20	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการในด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้	108
21	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการในด้านการนิเทศการศึกษา	109
22	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการในด้านการแนะแนวการศึกษา	109
23	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการในด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	110
24	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการในด้านการส่งเสริมความรู้วิชาการแก่ชุมชน	111
25	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการในด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น	111
26	ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับการบริหารงานวิชาการในด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา	112
27	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สันระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านต่างๆกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา	113
28	วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาในภาพรวม	114
29	วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	115
30	วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการพัฒนาระบบการเรียนรูู้	116
31	วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน	117
32	วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	118
33	วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	119
34	วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้	120

- |    |                                                                                                                                                                                                          |     |
|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 35 | วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการนิเทศการศึกษา                                                                              | 121 |
| 36 | วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการแนะแนวการศึกษา                                                                             | 122 |
| 37 | วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา                                                        | 123 |
| 38 | วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการส่งเสริมความรู้วิชาการแก่ชุมชน                                                             | 124 |
| 39 | วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น                                | 125 |
| 40 | วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถานบันอื่นที่จัดการศึกษา | 127 |



## สารบัญแผนภูมิ

แผนภูมิที่		หน้า
1	กรอบการวิจัย	27
2	ลักษณะโครงสร้างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด( Optimal Profile ) ของลักษณะภาวะผู้นำ	28
3	ลักษณะโครงสร้างผลลัพธ์ระดับรอง(Suboptimal Profile)ของลักษณะภาวะผู้นำ	33
4	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	35
5	การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	39
6	รูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	54
7	การพัฒนาหลักสูตรในระดับโรงเรียน	61
8	การใช้การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้	67
9	ขั้นตอนการนิเทศตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา	69
10	ความสัมพันธ์ของบริการแนะแนวทั้ง 5 บริการ	74
11	โรงเรียนหลายวิทยาเขต	75
12	เครือข่ายผู้จัดการศึกษาที่หลากหลาย	76
13	เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ที่ร่วมจัดการศึกษา	76
14	สรุปผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2.	131

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมืองและเทคโนโลยี อันเป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศและการปรับเปลี่ยน โครงสร้างเศรษฐกิจ การเมืองมีผลทำให้ประเทศต่าง ๆ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันและมีความเชื่อมโยงระหว่างกันมากขึ้นอีกทั้งยังต้องพยายามปรับเปลี่ยนและดำเนินนโยบายให้เท่าทันกระแสของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ประเทศของตนสามารถยืนหยัดอยู่ในสังคมโลกอย่างมีศักดิ์ศรี คุณภาพของประชากรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่ความสำเร็จและสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552:คำนำ)

สังคมไทยควรมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงและพัฒนาตนเองเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน มีสันติสุขและสามารถเอาชนะวิกฤติการณ์ต่าง ๆ ได้ การศึกษาจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาประเทศทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและทุก ๆ ด้านให้เจริญก้าวหน้าทันกับสังคมโลกปัจจุบันรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540 มาตรา 81ได้กำหนดให้รัฐต้องจัดการศึกษาอบรมและสนับสนุนให้เอกชนจัดการศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม สร้างเสริมความรู้และปลูกฝังจิตสำนึกที่ถูกต้องเกี่ยวกับการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขสนับสนุนการศึกษาค้นคว้าวิจัยในวิทยาการเร่งรัดพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาประเทศพัฒนาวิชาชีพและส่งเสริมภูมิปัญญาท้องถิ่นศิลปะและวัฒนธรรมของชาติ ตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญต้องการให้มีกฎหมายการศึกษาและปรับปรุงการศึกษาให้สอดคล้องกับเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงเป็นสำคัญ (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช , 2542:คำนำ)

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ทำให้ส่งผลกระทบต่อการศึกษาของไทยอย่างชัดเจน โดยเฉพาะในระดับสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่กระทรวงศึกษาธิการได้กระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษาไปยังสถานศึกษา ทั้งในด้านวิชาการ งบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไป จากบทบาทหน้าที่ดังกล่าวสถานศึกษาขั้นพื้นฐานซึ่งถือได้ว่าเป็นสถาบันทางสังคมที่ได้รับมอบหมายให้มีหน้าที่สร้าง และพัฒนาคนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์นั่นคือเป็นคนดี คนเก่งและสามารถดำรงชีวิต อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขจึงต้องเผชิญกับภาระหน้าที่ความรับผิดชอบที่ซับซ้อนแปลกใหม่และท้าทายต่อการบูรณาการศาสตร์ต่าง ๆ มาใช้ในการบริหารงาน บริหารคน ตลอดจนการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีศิลป์ เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในที่สุดจากความคาดหวังของสังคมไทยที่มีต่อการจัดการศึกษาดังกล่าว เป็นผลทำให้สถานศึกษาได้รับความสนใจ และมีเสียงวิพากษ์วิจารณ์จากสาธารณชนที่มีต่อคุณภาพของสถานศึกษาเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งนี้ก็เพื่อให้สังคมโดยเฉพาะผู้ปกครองได้เกิดความมั่นใจว่าโรงเรียนที่ส่งบุตรหลานไปเรียนนั้นเป็นโรงเรียนดีมีคุณภาพ ปราศจากมลพิษทางสังคม เช่น ปลอดภัยเสพติด ครูอาจารย์มีความรัก ความสามัคคีเอื้อ

อาหารต่อเพื่อนครูและศิษย์โรงเรียนมีระเบียบวินัยในระดับที่จะทำให้นักเรียนเป็นคนดี คิดเป็น ทำเป็น และแก้ปัญหาได้ มีความสุขอยู่ในสังคมและพร้อมที่จะเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่เจือจุนสังคมเป็นเยาวชนที่มีคุณภาพต่อไป (พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ, 2545)

กระทรวงศึกษาธิการจึงเป็นหน่วยงานหลักที่ต้องรับผิดชอบและเร่งแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้นจึงได้จัดทำวางแผนและดำเนินการโดยตั้งเป้าหมายภายในปี 2555 ด้านการศึกษาต้องมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาหลักระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจากการทดสอบระดับชาติคะแนนเฉลี่ยสูงขึ้นร้อยละ 10 สถานศึกษาที่มีคุณภาพระดับทุกประเภทมากกว่าร้อยละ 50 อันดับความสามารถด้านการศึกษาของไทยในระดับนานาชาติโดยสถาบันพัฒนาการจัดการระหว่างประเทศ (IMD) ไม่เกินอันดับที่ 35 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2555:หน้า43-44) และในขณะเดียวกันกระทรวงศึกษาธิการยังเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารสำหรับผู้บริหารการศึกษอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545การพยายามปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบโดยผลจากการประเมินการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาพบว่าหลายเรื่องประสบผลสำเร็จเช่นการปรับโครงสร้างหน่วยงานให้มีเอกภาพมากยิ่งขึ้นตัวอย่างได้แก่การรวบรวมทบวงมหาวิทยาลัย กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติและสำนักนายกรัฐมนตรีเข้าเป็นกระทรวงเดียวกันมีการจัดระเบียบบริหารราชการแบบเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อให้มีการพัฒนาการศึกษาอย่างบูรณาการและประสานเชื่อมโยงกันโดยยึดเขตพื้นที่เป็นศูนย์กลางมีการจัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เป็นองค์การมหาชนเพื่อประเมินคุณภาพภายนอกและรับรองมาตรฐานสถาบันการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษาเป็นต้น (พสุ เตชะรินทร์และชัยรัตน์ หฤทัยพันธ์, 2553 หน้า16)

สถานศึกษาจึงเป็นองค์การหลักที่สำคัญในการนํานโยบายไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนดบริหารจัดการในการบริหารจัดการการศึกษาแก่ประชาชนอย่างทั่วถึงและเสมอภาค (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546 หน้า30) สถานศึกษาในฐานะเป็นหน่วยงานทางการศึกษามีหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่สังคมต้องการงานของสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของบุคลากร ในสถานศึกษาผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษาทั้งในด้านการเรียนการสอน การร่วมกับสมาคมวิชาชีพมีความรอบรู้ทันเหตุการณ์เกี่ยวกับแนวคิดใหม่และนวัตกรรมทางด้านการศึกษา และทำให้มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษาและชุมชน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2546 หน้า310)

ผู้บริหารสถานศึกษานับเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษาทั้งด้านประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษาและประสิทธิผลขององค์การทางการศึกษา นักการศึกษาหลายท่านมีความเห็นตรงกันว่าความสำเร็จและความล้มเหลวทางการศึกษานั้นผู้บริหารนับว่าเป็นตัวแปรสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทยคุณภาพการศึกษาและประสิทธิภาพทางการศึกษามักแปรปรวนไปตามผู้นำเสนอ (รุ่ง แก้วแดง, 2546) ซึ่งหน้าที่ของผู้นำที่สำคัญนั้นจะต้องจัดการภายในองค์การเพื่ออำนวยความสะดวกให้ทรัพยากรที่เป็นตัวคนและวัตถุประสงค์เข้าด้วยกันสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำองค์การให้สามารถดำเนินไปได้ ผู้นำที่มี



ความสามารถจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความขยันแข็งขันสามัคคีมุ่งมั่นเต็มใจและมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร (วาโร เฟิงส์วสต์, 2549:หน้า60)

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา ได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้ แนวคิดทฤษฎีใหม่ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันมาก คือ แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Bass & Avolio เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) จากภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) มีการกระจายอำนาจ เสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowering) มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะพิจารณาที่ลักษณะของผู้นำพฤติกรรมอำนาจรวมทั้งตัวแปรสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นแนวคิดที่กว้างกว่าแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ บาส (Bass, 1999:หน้า9-32 อ้างถึงในรัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543หน้า22) ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำที่มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามมี 2 ประเภทมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนโดยผู้นำใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากการที่ผู้นำใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนที่ต้องการระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามอันเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานตามทฤษฎีมาสโลว์ ภาวะผู้นำทั้ง 2 ประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้สถานการณ์ที่แตกต่างกันหรือในเวลาที่แตกต่างกัน ผู้ที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงสถานการณ์โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่จำเป็นต้องมีปฏิสัมพันธ์ต่อสภาพแวดล้อมโดยพยายามที่จะเป็นผู้นำสถานการณ์ (Avolio and Bass:1988, หน้า 29-50) พื้นฐานสำคัญ 3 ประการของภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลขององค์กรคือ 1) ความสำเร็จขององค์กรโดยส่วนรวมขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบและความรอบรู้ในสถานการณ์ต่างของผู้นำที่มีคุณภาพ 2) ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงองค์กรให้สอดคล้องกับภาวะความเปลี่ยนแปลงของสังคมและสิ่งแวดล้อมถือได้ว่าหลักการที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องชี้แนะแนวทางให้ผู้ร่วมงานได้เข้าใจในจุดมุ่งหมายของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3) ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่และโครงสร้างขององค์กรและสร้างบทบาทในการนำองค์กรให้สังคมยอมรับต้องเรียนรู้ทฤษฎีใหม่และมีความกล้าหาญที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติ (Bennis:1988, หน้า 15-16)

ผู้บริหารสถานศึกษาจึงเป็นตัวขับเคลื่อนการให้บริการทางการศึกษาเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้เรียน แต่จากผลการดำเนินงานที่ผ่านมาของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2พบว่า ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนเมื่อเทียบกับภาพรวมของประเทศ และจากการประเมินคุณภาพภายนอกรอบที่สามของสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับต่ำ โดยเฉพาะโรงเรียนขนาดเล็ก ถึงแม้ว่าจะมีการส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้กับสถานศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจในการบริหาร แต่สถานศึกษายังขาดความเข้มแข็งในการดำเนินการ ยังไม่มีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลงเท่าที่ควร สะท้อนให้เห็นถึงปัญหาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 อีกทั้งการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา

สุโขทัย เขต 2 มีความจำกัด ด้วยเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 เพื่อให้ได้ข้อเท็จจริงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยบุคคลที่สามารถสะท้อนภาวะผู้นำของผู้บริหารได้ดี คือ ตัวผู้บริหารและครู การศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารสถานศึกษาและการนำไปประกอบการพัฒนาสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษาของชาติต่อไป

ผู้บริหารสถานศึกษามีอำนาจหน้าที่บริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ 4 ด้านคือ 1. การบริหารงานวิชาการ 2. การบริหารงานงบประมาณ 3. การบริหารงานบุคคล 4. การบริหารงานทั่วไปซึ่งแต่ละด้านล้วนมีความสำคัญต่อการบริหาร โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานวิชาการ อีกทั้งนักเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ส่วนใหญ่มีฐานะ ปานกลางถึงฐานะยากจนทำให้เกิดปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นกับนักเรียนมากมายหลายประการการบริหารงานวิชาการนั้นมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของสถานศึกษา ความสำคัญของงานด้านวิชาการและปัญหาที่เกิดขึ้นพบว่านักเรียนในชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษายังไม่เป็นที่น่าพอใจรายละเอียดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ปีการศึกษา 2555

กลุ่มสาระการเรียนรู้	เฉลี่ย สังกัด	เฉลี่ย จังหวัด	เฉลี่ย ประเทศ	สรุปผลต่างเทียบกับ เฉลี่ยจังหวัด	สรุปผลต่างเทียบกับ เฉลี่ยประเทศ
ภาษาไทย	44.01	45.46	45.68	-1.45	-1.67
สังคม	42.57	43.94	44.22	-1.37	-1.65
ภาษาอังกฤษ	34.03	34.43	36.99	-0.40	-2.96
คณิตศาสตร์	33.83	35.49	35.77	-1.66	-1.94
วิทยาศาสตร์	36.09	37.51	37.46	-1.42	-1.37
สุขศึกษาและ พลศึกษา	53.38	56.45	54.84	-3.07	-1.46
ศิลปะ	50.70	53.30	52.27	-2.60	-1.57
การงานอาชีพ	52.20	55.54	53.85	-3.34	-1.65

ที่มา : การศึกษา, ผลการประเมินความสำเร็จในการจัดการเรียนการสอน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 (ม.ป.ท., 2555)

จากตารางที่ 1 แสดงให้เห็นผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเฉลี่ยชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ในกลุ่มสาระการเรียนรู้



ตารางที่ 2 ข้อมูลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุโขทัย เขต 2 ปีการศึกษา 2555

กลุ่มสาระการเรียนรู้	เฉลี่ย สังกัด	เฉลี่ย จังหวัด	เฉลี่ย ประเทศ	สรุปผลต่างเทียบกับ กับเฉลี่ยจังหวัด	สรุปผลต่างเทียบกับ กับเฉลี่ยประเทศ
ภาษาไทย	54.57	54.03	54.48	+ 0.54	+ 0.09
สังคม	47.15	45.26	47.12	+ 1.89	+ 0.03
ภาษาอังกฤษ	28.29	26.62	28.71	+ 1.67	-0.42
คณิตศาสตร์	26.94	26.00	26.95	+ 0.94	-0.01
วิทยาศาสตร์	35.40	33.89	35.37	+ 1.51	+0.03
สุขศึกษาและพลศึกษา	56.93	56.02	56.67	+ 0.91	+ 0.26
ศิลปะ	43.41	42.60	43.31	+ 0.81	+ 0.1
การงานอาชีพ	47.69	47.24	47.39	+ 0.45	+ 0.3

ที่มา : กลุ่มนโยบายและแผน, รายงานการจัดการศึกษาปีงบประมาณ 2555, สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุโขทัย เขต 2 (ม.ป.ท., 2555), (ัดสำเนา)

จากตารางที่ 2 แสดงให้เห็นผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเฉลี่ย ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ในกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเฉลี่ยของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 สูงกว่าผลสัมฤทธิ์เฉลี่ยของจังหวัดอยู่ 0.54 และสูงกว่าผลสัมฤทธิ์เฉลี่ยของประเทศอยู่ 0.09 กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเฉลี่ยของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 สูงกว่าผลสัมฤทธิ์เฉลี่ยของจังหวัดอยู่ 0.89 และสูงกว่าผลสัมฤทธิ์เฉลี่ยของประเทศ อยู่ 0.03 กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเฉลี่ยของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 สูงกว่าผลสัมฤทธิ์เฉลี่ยของจังหวัดอยู่ 1.68 และต่ำกว่าผลสัมฤทธิ์เฉลี่ยของประเทศอยู่ 0.42 กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเฉลี่ยของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 สูงกว่าผลสัมฤทธิ์เฉลี่ยของจังหวัด อยู่ 0.94 และต่ำกว่าผลสัมฤทธิ์เฉลี่ยของประเทศอยู่ 0.01 กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเฉลี่ยของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 สูงกว่าผลสัมฤทธิ์เฉลี่ยของจังหวัด อยู่ 1.51 และสูงกว่าผลสัมฤทธิ์เฉลี่ยของประเทศอยู่ 0.03 กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเฉลี่ยของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุโขทัย เขต 2 สูงกว่าผลสัมฤทธิ์เฉลี่ยของจังหวัด อยู่ 0.91 และสูงกว่าผลสัมฤทธิ์เฉลี่ยของประเทศอยู่ 0.26 กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปศึกษามีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเฉลี่ยของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 สูงกว่าผลสัมฤทธิ์เฉลี่ยของจังหวัดอยู่ 0.81 และสูงกว่าผลสัมฤทธิ์เฉลี่ยของประเทศอยู่ 0.1 กลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยี

มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเฉลี่ยของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา สุโขทัย เขต 2 สูงกว่าผลสัมฤทธิ์เฉลี่ยของจังหวัดอยู่ 0.45 และสูงกว่าผลสัมฤทธิ์เฉลี่ยของประเทศอยู่ 0.03 การรายงานสรุปผลสัมฤทธิ์ กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ กลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปศึกษาและกลุ่มสาระการเรียนรู้ การงานอาชีพและเทคโนโลยี มีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษาเฉลี่ยของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษา ประถมศึกษา สุโขทัย เขต 2 สูงกว่าผลสัมฤทธิ์เฉลี่ยของจังหวัดกลุ่มสาระการเรียนรู้ ภาษาไทย กลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา กลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษา กลุ่มสาระ การเรียนรู้ศิลปศึกษาและกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยีมีผลสัมฤทธิ์ทางการศึกษา เฉลี่ยของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 สูงกว่าผลสัมฤทธิ์ เฉลี่ยของประเทศและกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาอังกฤษกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์มีผลสัมฤทธิ์ ทางการศึกษาเฉลี่ยของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ต่ำ กว่าผลสัมฤทธิ์เฉลี่ยของประเทศจัดการเรียนการสอนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 ปีการศึกษา 2555 มีวิชาที่ ต้องพัฒนาให้สำเร็จมากยิ่งขึ้นคือวิชาภาษาอังกฤษและวิชาคณิตศาสตร์จากผลสัมฤทธิ์ดังกล่าวสะท้อน ให้เห็นภาพลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สุโขทัย เขต 2 จึงควรพัฒนา จัดการศึกษา ให้มีคุณภาพในระดับสูงขึ้น โดยในการ พัฒนาหรือยกระดับคุณภาพให้สูงขึ้นนั้น Gary A Yukl กล่าวถึง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการโดยมุ่งเน้นงานวิชาการในสถานศึกษาเป็นอันดับแรกผู้บริหาร สถานศึกษาต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ นำความรู้ความสามารถทักษะประสบการณ์ ที่หลากหลายของตนเองและสมาชิกมาผสมผสานในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน ปัจจุบันนักวิจัยทางการบริหารมีความสนใจในการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นจำนวนมาก เนื่องจากตระหนักถึงความจำเป็นขององค์กรที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมีคุณภาพเพื่อให้องค์กร สามารถเผชิญอยู่ในสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงมีการแข่งขันซึ่งภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงสามารถช่วย ให้องค์กรเผชิญกับสังคมดังกล่าวได้กล่าวมาถึงความสำคัญและความจำเป็นในการพัฒนาคุณภาพตาม มาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาท่ามกลางสภาวะของการเปลี่ยนแปลงและความผันผวนรอบด้าน ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาของสถานศึกษาเพราะภายใต้การนำของผู้บริหารที่ใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการโน้มน้าวสร้างแรงบันดาลใจให้บุคลากรในสถานศึกษา หุ่มเทศรรพกำลังในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็ม ศักยภาพเพื่อความสำเร็จการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญของ สถานศึกษาด้วยสาเหตุดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีความ สำคัญที่สุดในหน่วยงานซึ่งจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บาสและ อโวลิโอ (Bass&Avolio) และงานวิชาการ เป็นกรอบแนวความคิดในการวิจัยที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ผู้วิจัยกำหนดวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้
- 1.2.1 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา สุโขทัยเขต 2
  - 1.2.2 เพื่อศึกษาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2
  - 1.2.3 เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2

## 1.3 ข้อคำถามของการวิจัย

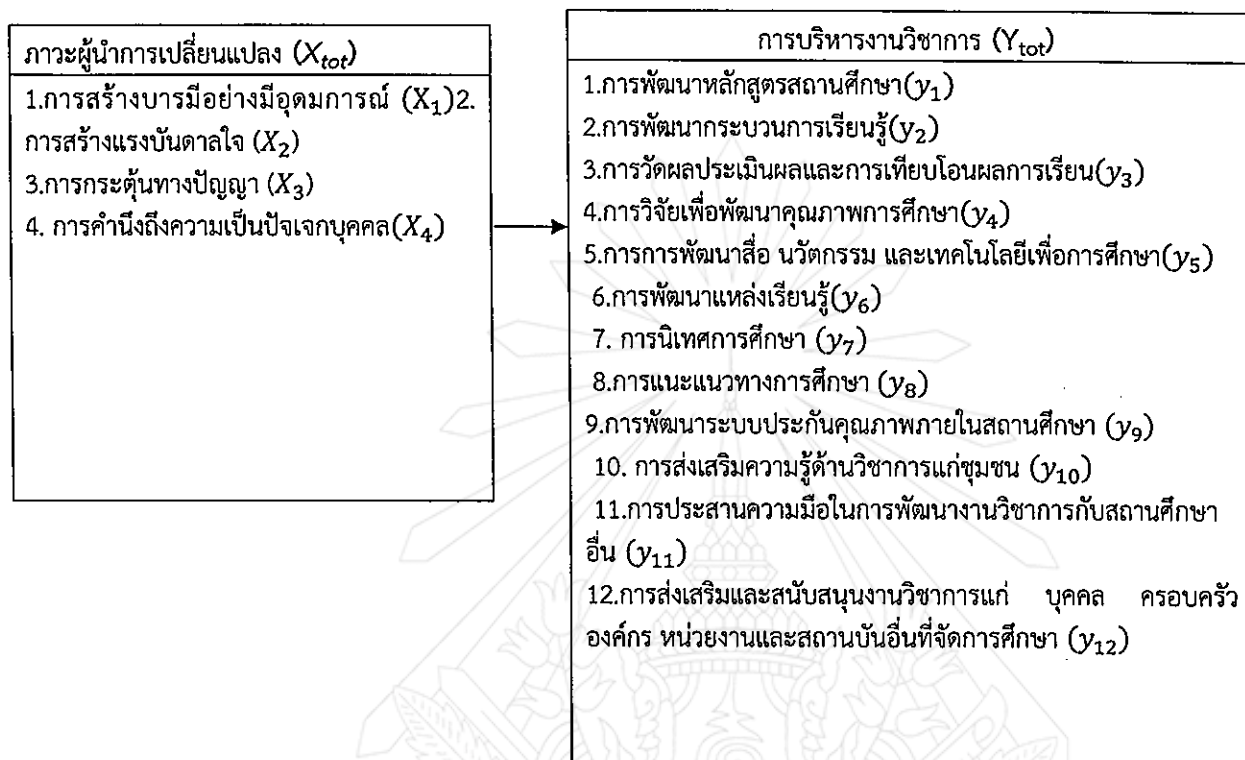
- เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดข้อคำถามของงานวิจัย ดังต่อไปนี้คือ
- 1.3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 อยู่ในระดับใด
  - 1.3.2 การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 อยู่ในระดับใด
  - 1.3.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการใน สถานศึกษาสังกัด สำนักงานการเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 หรือไม่

## 1.4 สมมติฐานของการวิจัย

- ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานการวิจัย โดยอาศัยทฤษฎี แนวคิด หลักการและผลงานของนัก การศึกษา เพื่อเป็นแนวทางในการตั้งสมมติฐาน ดังนี้
- 1.3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง.
  - 1.3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 อยู่ในระดับปานกลาง
  - 1.3.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2

## 1.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### แผนภูมิที่ 1



### แผนภูมิที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ที่มา: Barnard M. Bass and Bruce J. Avolio, *improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership*. (California : SAGE publication, Inc., 1994) , 203 – 213 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎหมายกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ. 2555 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย, 2555) , 12

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย

ผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2

1.6.1 ผู้บริหารใช้เป็นแนวทางในการประเมินตนเอง ปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาตนเองสู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ

1.6.2 เพื่อให้เป็นแนวทางในการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ

1.6.3 เพื่อให้สามารถนำผลวิจัยไปเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาและเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2

## 1.7 ขอบเขตของการวิจัย

### 1.7.1 ขอบเขตด้านประชากรที่ศึกษา

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้แก่ สถานศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ในปีการศึกษา 2556 จำนวน 177 โรงเรียนจาก 5 อำเภอได้แก่ อำเภอทุ่งเสลี่ยม อำเภอศรีสัชนาลัย อำเภอสวรรคโลก อำเภอศรีสำโรงและอำเภอศรีนครบุคลการทั้งหมด 1,732คน

#### กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูล

กลุ่มตัวอย่างการวิจัยในครั้งนี้ได้แก่สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2ซึ่งกำหนด ขนาดตัวอย่างจากตารางประมาณขนาดตัวอย่างได้โดยใช้ตาราง เครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) การสุ่มกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) จำนวน 123 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลรวมทั้งสิ้น 492คน

### 1.7.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ผู้วิจัยได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีใช้แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของบาสและ อโวลิโอ (Bass and Avolio) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบ 4 ประการคือ 1. การสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ (Charismatic or idealized in fluence) 2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) 3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) 4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ. 2550 ได้กำหนด ขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานวิชาการ ตามที่กำหนดในกฎกระทรวงศึกษาธิการดังนี้ 1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3. การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการ



เรียน 4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5. การการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา 6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7. การนิเทศการศึกษา 8. การแนะแนวทางการศึกษา 9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน 11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษาอื่น 12. การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่ บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

### 1.7.3 ขอบเขตด้านพื้นที่

สถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 มี 5 อำเภอ ประกอบด้วยอำเภอทุ่งเสลี่ยมอำเภอศรีสัชชาลัย อำเภอสวรรคโลก อำเภอศรีสำโรงและอำเภอศรีนคร

## 1.8 นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในความหมายของคำศัพท์ ที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะไว้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึงเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเป็นการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษาซึ่งกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อครูนี้ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ คือ

1.1 การสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_1$ ) หมายถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจโดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นเสียสละเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจนมีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจมีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าของตนเองมีศีลธรรมและจริยธรรม

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ ) หมายถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างสูง สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม ผู้บริหารจะมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะแสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญยิ่งขององค์กร โดยผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์กร มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา ( $X_3$ ) หมายถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมที่เป็นการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นถึงวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น มองปัญหาใน

แง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐานมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในการด้านความคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และตั้งใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์

1.4 การคำนึงถึงความปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ) หมายถึงการที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมในการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชามีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะสำคัญด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

2. การบริหารงานวิชาการหมายถึงกิจกรรมทุกประเภทในโรงเรียนที่มีผลเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดโดยผู้บริหารเป็นผู้นำทางด้านวิชาการและเป็นผู้ให้คำแนะนำประสานงานการปฏิบัติงานกับครูในด้านการเรียน การสอน โดยให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษา ปรัชญา วิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษางานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษาทุกระดับมาตรฐานหรือคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาจากผลงานด้านวิชาการเนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรมการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นหัวใจหลักของสถานศึกษาเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคคลทุกระดับของสถานศึกษาและอาจจะเกี่ยวข้องโดยตรงหรือโดยอ้อมที่อยู่ลักษณะของงานการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวทางการประเมินสถานศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการจำนวน 12 ตัวแปรได้แก่

2.1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ( $Y_1$ ) หมายถึงการศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 หลักสูตรแกนกลาง ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหาความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจเป้าหมายคุณลักษณะอันพึงประสงค์ โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายรวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจัดทำโครงสร้างหลักสูตรและ สาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและคุณลักษณะอันพึงประสงค์โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้ตามความเหมาะสมนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนและบริหารจัดการการใช้หลักสูตรให้เหมาะสมนิเทศการใช้หลักสูตรติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตรปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

2.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ( $Y_2$ ) หมายถึงการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะกระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่สอดคล้องกับเนื้อหาสาระกิจกรรมทั้งนี้โดยจัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้และการนำภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือเครือข่ายผู้ปกครอง

ชุมชน ท้องถิ่น มามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้ตามความเหมาะสม จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูบุคลากรในกลุ่มสาระต่าง ๆ โดยเน้นการนิเทศที่ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยามิตรเช่น นิเทศแบบเพื่อนช่วยเพื่อน เพื่อพัฒนาครู เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันหรือแบบอื่น ๆ ตามความเหมาะสม

2.3 การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน ( $Y_3$ ) หมายถึงการกำหนดระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลของสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาสาระการเรียนรู้ส่งเสริมให้ครูวัดผลประเมินผลตามสภาพจริงจากกระบวนการปฏิบัติและผลงานจัดให้มีการเทียบโอนความรู้ทักษะประสบการณ์และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่นสถานประกอบการและอื่น ๆ ตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดพัฒนาเครื่องมือวัดผลประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

2.4 การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $Y_4$ ) หมายถึงการศึกษาวิเคราะห์ วิจัยการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา มีการส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มสาระการเรียนรู้โดยประสานความร่วมมือในการศึกษาวิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและงานวิชาการกับสถานศึกษาบุคคลครอบครัวองค์กรหน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ

2.5 การพัฒนาสื่อวัตกรรมการเรียนการสอนและเทคโนโลยีทางการศึกษา ( $Y_5$ ) หมายถึงการศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานวิชาการ ส่งเสริมให้ครูผลิตพัฒนาสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอนจัดทำสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และพัฒนางานด้านวิชาการมีการประสานความร่วมมือในการผลิต จัดทำพัฒนาและใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนกับสถานศึกษาบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นมีการประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนการสอน

2.6 การพัฒนาแหล่งการเรียนรู้ ( $Y_6$ ) หมายถึงการสำรวจแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในและนอกสถานศึกษาชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่การศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษาอื่นบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาในบริเวณใกล้เคียง จัดตั้งและพัฒนาแหล่งการเรียนรู้รวมทั้งพัฒนาให้เกิดองค์ความรู้และประสานความร่วมมือสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน ส่งเสริมสนับสนุนให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่น

2.7 การนิเทศการศึกษา ( $Y_7$ ) หมายถึงการจัดระบบนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา การดำเนินการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษาประเมินผลการจัดระบบ และกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา ติดตาม ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนของสถานศึกษา มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์การจัดระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่นหรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา

2.8 การแนะแนวการศึกษา ( $Y_8$ ) หมายถึงการจัดระบบแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษาโดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน ดำเนินการแนะแนวการศึกษาโดยความร่วมมือของครูทุกคนในสถานศึกษาประสานความร่วมมือ แลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์ด้านการแนะแนวการศึกษา กับสถานศึกษาหรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษา

2.9 การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ( $Y_9$ ) หมายถึง การจัดระบบโครงสร้างองค์กร ให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา กำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดกระทรวงเป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษาหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองความสำเร็จของสถานศึกษาวางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาดำเนินการพัฒนางานตามแผนและติดตามตรวจสอบและประเมินคุณภาพภายในเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่องประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่นในการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและการพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพทางการศึกษาประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพภายในเขตพื้นที่การศึกษาประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษาในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

2.10 การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน ( $Y_{10}$ ) หมายถึงการศึกษา สืบหาความต้องการสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชนจัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิคทักษะทางวิชาการเพื่อพัฒนาทักษะวิชาชีพ และคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนท้องถิ่น ส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษาและที่จัดโดยบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา โดยส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่น

2.11 การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ( $Y_{11}$ ) หมายถึง การประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชนและองค์กรปกครองท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ทั้งบริเวณใกล้เคียงภายในเขตพื้นที่การศึกษาต่างเขตพื้นที่การศึกษา สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ

2.12 การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ( $Y_{12}$ ) หมายถึง การสำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการ ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษา จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

3. ผู้บริหาร (Administrator) หมายถึงบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ได้แก่ ผู้อำนวยการ

สถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาซึ่งทำหน้าที่บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 มีเวลาในการปฏิบัติหน้าที่ไม่น้อยกว่า 1 ปี

4. สถานศึกษา หมายถึง สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาการประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 มีสถานศึกษาจำนวน 177 โรงเรียนจาก 5 อำเภอได้แก่ อำเภอทุ่งเสลี่ยม อำเภอศรีสัชนาลัย อำเภอสวรรคโลก อำเภอศรีสำโรงและ อำเภอศรีนคร



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาและการรวบรวมวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเรื่องที่เกี่ยวข้องจากแนวคิดทฤษฎี รวมทั้งผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อนำมาประกอบการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 โดยนำเสนอสาระสำคัญซึ่งประกอบด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขอบข่ายและภารกิจการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา และ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- 2.1 หลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 2.3 การบริหารงานวิชาการ
- 2.4 บริบทของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 5.1 งานวิจัยภายในประเทศ
  - 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำทั้งในด้านบุคลิกภาพด้านกายภาพและบุคลิกภาพทางจิตภาพมาเป็นเวลานานหลายสิบปีดังที่สต็อกคิล (Stogdill; อ้างถึงใน Crawford, Kydd&Riches, 2002 หน้า 26) ในปี 1974 ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่มีบุคลิกตรงกันคือผู้นำมีความรับผิดชอบมุ่งงานเต็มที่มีความขยันแข็งขันมุ่งมั่นไม่ลดละกล้าเสี่ยงมีความคิดริเริ่มมั่นใจ ในตนเองสามารถจัดการกับความกดดันได้ใช้อำนาจ/อิทธิพลได้เหมาะสมและสามารถปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้ จากนั้นจึงมีการพัฒนาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership Theories) ซึ่งมีแนวคิดตามการพัฒนาดังนี้

##### 2.1.1 ความหมายของผู้นำ

องค์การแต่ละแห่งหรือหน่วยงานต่างย่อมมีผู้นำในการปฏิบัติงานผู้นำเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งเพราะองค์การใด ๆ จะเจริญก้าวหน้า มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับผู้นำและผู้นำก็มีบทบาทสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การด้วยเช่นกันยิ่งในสถานการณ์ของโลกในปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรอบด้านเช่นสภาพเศรษฐกิจ สภาพสังคมจึงทำให้ทุกองค์การหรือหน่วยงานยังต้องการผู้นำที่จะสามารถนำพาองค์การหรือหน่วยงานให้ดำเนินงานหรือดำเนินกิจการได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้เพราะฉะนั้นในทุกองค์การหรือหน่วยงานผู้นำจึงมีบทบาทและมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง

ฮาลปิน (Halpin:1998, หน้า 28) ได้ให้ความหมายว่าผู้นำคือผู้ที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 ประการดังต่อไปนี้ 1) บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2)

บุคคลที่มีบทบาทเหนือกว่าบุคคลอื่น ๆ 3) บุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ 4) บุคคลที่ได้รับการคัดเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ 5) บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำหรือหัวหน้า ในหน่วยงาน

เทอร์รี่ (Terry:2001, หน้า 450) ได้ให้ความหมายไว้ว่าผู้นำคือผู้ใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ที่มีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ยงยุทธ เกษสาคร (2548, หน้า 68) ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำหมายถึงผู้ที่มีบุคลิกลักษณะคุณสมบัติเด่นเหนือกว่าผู้อื่นในกลุ่มและมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงานทั้งยังสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดแก่หน่วยงานนั้น ๆ ได้ดังนั้นผู้นำจึงหมายถึงบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งรับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่มเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มให้ปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สมคิด บางโม (2550, หน้า 229) กล่าวว่าผู้นำในสถานศึกษาเป็นผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งโดยตำแหน่งซึ่งมีลักษณะตรงกับความหมายของคำว่าหัวหน้า (head) หมายถึงบุคคลหนึ่งของกลุ่มที่ได้รับอำนาจจากภายนอกกลุ่มโดยอำนาจแห่งกฎหมายหรือโดยคำสั่งของเบื้องบนให้มาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งสมาชิกของกลุ่มอาจไม่ศรัทธาหรือมีความรู้สึกไม่ยอมรับให้เป็นผู้นำของตนอย่างจริงจังแต่ผู้นำ (leader) หมายถึงบุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้า ในการดำเนินงานต่าง

จากนิยามดังกล่าวพอสรุปได้ว่าผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มหรือสังคมให้การยอมรับนับถือยกย่องให้เป็นผู้ที่มีอำนาจตัดสินใจ สามารถควบคุมพฤติกรรมของผู้อื่นซึ่งผู้นำอาจเป็นแบบผู้นำที่เป็นทางการคือมาจากตำแหน่งทางการบริหารภายในองค์การปฏิบัติงานจนสำเร็จและบรรลุตามเป้าหมาย

### 2.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (leadership) เป็นองค์ประกอบซึ่งมีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารงานและเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การผู้บังคับบัญชาต้องมีภาวะผู้นำเพราะพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาจะเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงาน ความพึงพอใจของลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ร่วมมือกันปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้บรรลุวัตถุประสงค์มีประสิทธิภาพสูงส่งผลถึงความสำเร็จขององค์การ วันชัย มีชาติ (2548, หน้า 184) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องพฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคคลซึ่งประกอบไปด้วยผู้นำและผู้ตามโดยที่ผู้นำจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตามและพฤติกรรมเหล่านั้นจะก่อให้เกิดผลตามที่ผู้นำต้องการ

วิเชียร วิทยาอุดม (2548, หน้า 3) ได้กล่าวไว้ว่าภาวะผู้นำหมายถึงลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรืออยู่ร่วมกันในเหตุการณ์เดียวกันอันจะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 3) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่าจะอะไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่ผู้อื่นช่วยให้มองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

ทศพร ศิริสัมพันธ์ (2549, หน้า 59) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำหมายถึงการสร้างผู้นำในการเปลี่ยนแปลงให้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถกำหนดทิศทาง การเปลี่ยนแปลงได้อย่างชัดเจนและมีความมุ่งมั่นต่อการสร้างภาพขององค์การและสามารถนำพาองค์การไปในทิศทางตามที่กำหนดไว้ในยุทธศาสตร์ได้

ชาญชัย อาจิมสมาจาร (2550, หน้า 1) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำคือความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อเป้าประสงค์ของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบรรลุความสำเร็จภาวะผู้นำไม่ใช่สิ่งลึกลับที่ปัจเจกบุคคลมีแต่คนอื่น ๆ ไม่มีภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ที่ใคร ๆ ก็สามารถปรับปรุงได้โดยการศึกษาและใช้

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2550, หน้า 295) กล่าวว่าภาวะผู้นำ การเป็นผู้นำเป็นเรื่องของความสามารถในการนำหรือการใช้ความสามารถจูงใจโน้มน้าวบุคคลและกลุ่มให้มาร่วมพลังกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 1) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำหมายถึงบุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นเป็นบุคคลที่ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการการบังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ

ดริกเกอร์ (Drucker, 1968 อ้างถึงในเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2550 หน้า 80) กล่าวว่าภาวะผู้นำมีบุคลิกภาพที่มีเสน่ห์ดึงดูดใจภาวะผู้นำคือการยกระดับความสามารถของคนให้สูงขึ้นกว่ามาตรฐาน การสร้างบุคลิกภาพให้เหนือขอบเขตความจำกัดตามธรรมชาติ

เฟียวดอร์ (Fielder, 1983 อ้างถึงในพิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, 2548 หน้า 67) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึงการที่ผู้นำมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ นี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติคนเดียวได้เป็นผลสำเร็จอย่างไรก็ตามอำนาจเหนือบุคคลอื่น ๆ ของผู้นำนี้ยังรวมถึงการหามาตรการที่จะให้ผู้ตามได้ยอมรับหรืออย่างน้อยที่สุดก็เต็มใจที่จะปฏิบัติตามความประสงค์ ของผู้นำด้วย

ดาฟท์ (Daft, 2005 หน้า 5) ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำหมายถึงความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared purposes)

จากความหมายภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้นอาจสรุปได้ว่าภาวะผู้นำหมายถึงกระบวนการหรือวิธีการที่ทำให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือกลุ่มบุคคลอื่นที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมเพื่อให้ปฏิบัติการกิจที่ได้รับมอบหมายโดยการใช้อำนาจ อิทธิพล แรงจูงใจ การตัดสินใจอย่างมีศิลปะรวมถึงการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของกลุ่มในการเปลี่ยนแปลงและสร้างทัศนคติ ความเชื่อมั่นเพื่อให้เกิดการกระทำด้วยความยินดี เต็มใจ ความศรัทธาและนำไปสู่การดำเนินตามวัตถุประสงค์ของตนหรือขององค์การ



## 2.2. ความเป็นมาและแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อนคือทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดย Max Weber ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ.1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยา และนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักจิตวิทยาและการจัดการได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมี เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมาก และผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกามีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง

### 2.2.1 ความเป็นมาของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้ แนวคิดทฤษฎีใหม่ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันมากคือแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) (Burns, 1978; Bass, 1985; Bass & Avolio, 1994; Bennis&Nanus, 1997; Kouzes& Posner, 1997) เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) จากภาวะผู้นำแบบดั้งเดิมไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) มีการกระจายอำนาจ เสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowering) มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบัน บาส (Bass) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence or charisma) การสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (achievement) การบรรลุสัจจะการแห่งตน (self-actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (well-being) ของสังคม องค์กรและผู้อื่นนอกจากนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้นอาจจะชี้แนะหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วยบาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้คือมีกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (mission) และวิสัยทัศน์ (vision) ของทีมและองค์กรมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้นและบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุผลงานที่สูงขึ้น

การมีภาวะผู้นำแบบมีบารมี หมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่ว่า ผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์ มีความเป็นพิเศษเหนือกว่าคนทั่วไป (Muchinsky, 1997 หน้า 374) ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่น เคารพ และบูชาในตัวผู้นำในลักษณะที่เป็นวีรบุรุษเหนือมนุษย์หรือเทพเจ้า

House (1977 : 45, อ้างถึงใน Muchisky, 1997 หน้า 374) ได้เสนอทฤษฎีที่ชี้ว่าผู้นำแบบบารมีมีพฤติกรรมอย่างไร โดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำ การยอมรับตัวอย่างปราศจากคำถามของผู้นำ ความหลงใหลในตัวผู้นำ รวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีนี้ระบุถึงลักษณะของผู้นำที่ได้รับการมองว่าเป็นผู้มีความสามารถพิเศษเหนือธรรมดา คือ ผู้นำจะมีความต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และมีความตั้งใจสูง พฤติกรรมของผู้นำแบบบารมีประกอบด้วยลักษณะ 4 ประการ คือ 1) การสร้างภาพประทับใจ ให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ 2) การประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์ เพื่อสร้างความผูกพันในตัวผู้ตาม 3) การสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อตัวผู้ตาม และ 4) การแสดงความมั่นใจในความพยายามของผู้ตาม เพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม นอกจากนี้ผู้นำแบบบารมีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคต ทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดีและมีความหมายมากขึ้น และผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตน เพื่อเป็นโมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตาม (Behavior Modeling) และหากมีความจำเป็นผู้นำจะแสดงออกเพื่อกระตุ้นจูงใจผู้ตามความเหมาะสมด้วย (รัตติกรณ์ จงวิศาล 2543 หน้า 17)

Bass (1985 หน้า 35-51) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของภาวะผู้นำแบบบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะเสริมพฤติกรรม ตัวบ่งชี้บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น Bass เสนอว่าผู้นำแบบบารมี มักจะเกิดขึ้นในที่ที่การใช้อำนาจแบบปกติก้มเหลวในการจัดการกับวิกฤติการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมาในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส (Nass&Avolio 1990) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงสุดของจริยธรรม คือความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวที่ดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้ ซึ่งเหตุผลที่ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมีเป็นตัวแทนของความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลอง ซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการ และความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน กล่าวว่าการสร้างบารมีคือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมด ตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้ในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของ Bass จึงใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ แทนคำว่า การสร้างบารมี

หลังจากเกิดภาวะผู้นำแบบบารมีแล้ว ได้มีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแนวใหม่ขึ้น คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับทฤษฎีที่มีการกล่าวถึงกันมากคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns ในปี ค.ศ. 1978 และ Bass ในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกยุคปัจจุบันที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และมีงานวิจัยสนับสนุนมากที่สุดคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (ขวัญชัย จะเกรง 2551, หน้า 20)

### 2.2.2 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ชนะ พงศ์สุวรรณ (2548, หน้า 7) ให้ความหมายของคำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร

กระทรวงศึกษาธิการ (2550, หน้า 7) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า เป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำ และมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

Bass (1998, หน้า 11) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตาม ให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์กร จะมีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสามารถของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่นั้นและบ่อยครั้ง มากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่ถึงผลงานที่สูงขึ้น

จากความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในการบริหารหรือการปฏิบัติงาน เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ ผู้ใต้บังคับบัญชา มีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ โดยจงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามอง ให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษา เกิดเป็นความภาคภูมิใจในตนเอง ผู้บริหารต้องแสดงวิสัยทัศน์ และถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ให้มีความมุ่งมั่นและทุ่มเท ในการปฏิบัติงานตามภารกิจ กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง สร้างเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นอย่างหลากหลายและสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

### 2.2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns

เริ่มต้นจากการวิจัยเชิงพรรณนาในผู้นำทางการเมืองของ Burns (1978 หน้า 29) ได้ อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพล ต่อ การแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็น กระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับที่กว้าง ที่เป็นกระบวนการในการ ใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ทฤษฎีของ Burns ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายาม ยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น

ในเรื่องของเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพ และมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” (Everyday selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better selves) Burns มีแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กร ในทุกตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มียุทธวิธีเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ ซึ่ง Burns (1978 หน้า 3) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น และความคาดหวัง ทั้งในของผู้นำและผู้ตาม Burns เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำ ติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการ และเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในขั้นแรกตาม ทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Model Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับที่สูงขึ้นกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้น ผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของ Burns มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกนตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Bass

สำหรับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (1985, หน้า 14-32) ได้พัฒนาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อจาก Burn โดยมีรายละเอียดมากขึ้นเพื่ออธิบายถึงกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นถึงความแตกต่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบมีบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Tran section) Bass ได้นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำเร็จและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่

องค์การมากกว่าความสนใจของตนเอง (Self-Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นและเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ในตอนแรก Bass เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มข้น และความ เป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ Bass เห็นว่าความมีบารมีมีความจำเป็น แต่ยังไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง ยังต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มี นอกเหนือจากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกันกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด Bass ให้นิยามภาวะผู้นำในทางที่กว้างกว่าเบอร์น โดยไม่ใช่แค่เพียงการใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทน และ Bass ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน Bass ยอมรับว่า ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่อาจจะใช้ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ปี ค.ศ.1985 Bass ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามสูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม Bass วิจัยพบว่า ความเป็นภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนสามารถส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า

นอกจากนั้นแล้ว Bass ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือ การแลกเปลี่ยนซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ และผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงกันพูดคุยกันว่า มีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการได้สำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติตามผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่ผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (กระทรวงศึกษาธิการ: 2550, หน้า 10)

หลังจากนั้นในปี ค.ศ. 1991 Bass and Avolio ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบโดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบและใช้ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบ (Model of the full Range of Leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เขาเคยเสนอ ในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้จะประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-faire Leadership) สามารถนำเสนอรายละเอียดได้ดังนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ: 2550, หน้า 11)

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการหรือที่เรียกว่า “4 I’s” คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized influence of Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำที่จะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation : IM) หมายถึงการที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในรายงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำ ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อร่วมงานให้สูงขึ้น

2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวัง ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย ประกอบด้วย

2.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) ผู้นำแบบนี้มักจูงใจให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก

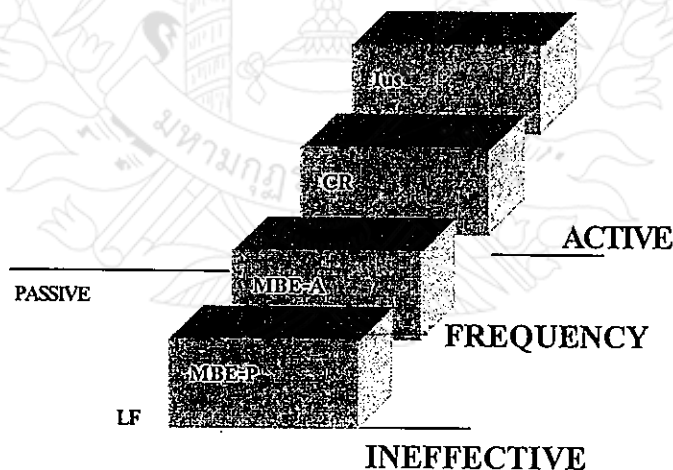
2.2 การบริหารงานแบบวางเฉย (Management - by Exception) การเสริมแรงมักจะเป็นทางลบหรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้มาตรฐานการบริหารงานแบบวางเฉย แบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

2.2.1 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active management by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และช่วยแก้ไขให้ถูกต้องเพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2.2.2 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management byException : MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสภาพเดิม

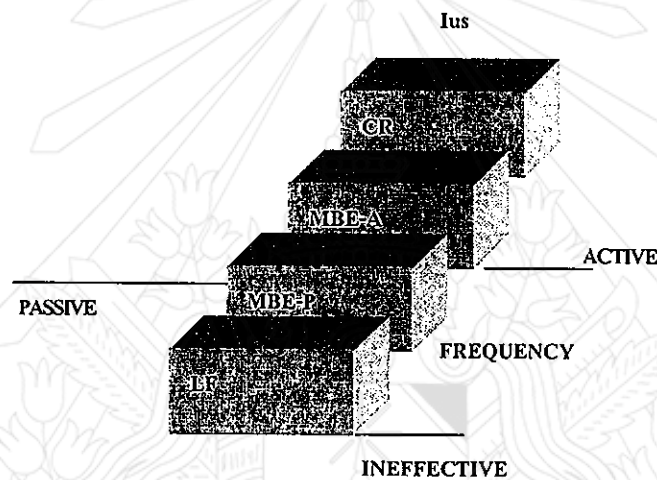
3. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีผู้นำ (Non-Leadership Behavior)

ลักษณะภาวะผู้นำแบบเต็มรูปนี้ ผู้นำจะแสดงคุณลักษณะของแต่ละคนตามลำดับ สำหรับรูปแบบโครงร่าง (Profile) ที่เหมาะสมที่สุด แสดงในแผนภูมิที่ 2.1 (กระทรวงศึกษาธิการ: 2550, หน้า 12)



แผนภูมิที่ 2.1 แสดงลักษณะโครงร่างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด (Optimal Profile) ของลักษณะภาวะผู้นำ  
ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ 2550 หน้า 12

จากแผนภูมิที่ 2.1 มิติที่ 3 (ความถี่) ของโครงร่างนี้แทนความถี่ (Frequency a Leader) ซึ่งบุคคลแสดงลักษณะเฉพาะของภาวะผู้นำ ในมิติของการกระทำคือกระตือรือร้น (Active) หรือไม่กระตือรือร้น (Passive) ช่วยให้รูปแบบภาวะผู้นำมีความชัดเจนขึ้น และในมิติความมีประสิทธิภาพ (Effective) เป็นตัวแทนผลกระทบของรูปแบบภาวะผู้นำต่อผลการปฏิบัติงานในภาพนี้ ผู้นำแสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) ไม่บ่อยนัก และเพิ่มความถี่ของรูปแบบภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน คือ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับและการให้รางวัลตามสถานการณ์หรือการเสริมแรงทางบวก (CR) ในลักษณะโครงร่างผลลัพธ์ที่ดีที่สุดนี้แสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบพฤติกรรมทั้ง 4 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีการแสดงออกมากที่สุด ในทางตรงกันข้าม การแสดงภาวะผู้นำที่มีผลการปฏิบัติงานต่ำมีแนวโน้มไปทางไม่กระตือรือร้น และความไม่มีประสิทธิภาพตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำที่มีลักษณะโครงร่างผลลัพธ์ที่ดีที่สุด ดังแสดงในแผนภูมิที่ 2.2



แผนภูมิที่ 2.2 แสดงลักษณะโครงร่างผลลัพธ์ระดับรอง (Suboptimal profile) ของลักษณะภาวะผู้นำที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ 2550 หน้า 13

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไปเช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำการปฏิรูปและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับงานวิจัยนี้ผู้วิจัยใช้คำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการศึกษาค้นคว้าว่ามีผู้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หลายท่านดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังผลให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวังพัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้นโดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักถึงภารกิจและวิสัยทัศน์มีความจงรักภักดีและตั้งใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนซึ่งนำไปสู่ประโยชน์ขององค์การจากสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขันเพื่อความเป็นเลิศท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ดังนั้นผู้บริหารที่จะนำองค์การให้ประสบความสำเร็จสูงสุดคือผู้บริหาร



ต้องเปลี่ยนแปลง ตนเองโดยให้ความสำคัญกับผู้ตามเพื่อให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พฤติกรรมของผู้ตามบรรลุเป้าหมายที่ผู้นำหวังไว้ขณะเดียวกันเบิร์น (Burns; อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์: 2548, หน้า 367) อธิบายภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่าเป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้นส่วนเวสส์ (Weiss, 2001 หน้า 205) กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มั่นคงถาวรตามทฤษฎีนี้ผู้นำมีบทบาทในการนำและเป็นผู้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ขณะที่ ธนวรรณ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547, หน้า 288) กล่าวว่าบทบาทความเป็นผู้นำในการจัดการในปัจจุบันซึ่งเพิ่มความสลับซับซ้อนสิ่งแวดล้อมขององค์การที่เปลี่ยนแปลงปัญหาหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจในความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำแบบที่ใช้หลักการติดต่อระหว่างบุคคลและความเป็นผู้นำแบบปฏิรูป โดยมีรายละเอียดดังนี้

ความเป็นผู้นำแบบที่ใช้หลักการติดต่อระหว่างบุคคล (Transactional Leadership) เป็นผู้นำซึ่งกระตุ้นพนักงานให้ทำงานโดยคาดหวังว่ามีความต้องการที่ชัดเจนและจัดการรางวัลเป็นผลตอบแทนการใช้ความพยายามพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายผู้นำที่ใช้หลักการติดต่อระหว่างบุคคลและผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership) เป็นผู้นำที่กระตุ้นให้บุคคลทำงานโดยมีภารกิจที่มากขึ้นมีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้นมีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจที่กำหนดไว้เป็นพิเศษอย่างชัดเจนหรือหมายถึงทักษะซึ่งผู้นำจูงใจพนักงานให้ทำงานมากกว่าที่คาดหวังไว้เพื่อให้บรรลุการทำงานที่เหนือกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ทั้งนี้รูปแบบ ความเป็นผู้นำแบบนี้จะเหมาะสมกับองค์การที่มีสภาพแวดล้อมการแข่งขันที่สลับซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

ในทำนองเดียวกันเวสส์ (Weiss:2001, หน้า 206) กล่าวว่าผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) จะนำองค์การผ่านนโยบายที่เร่งด่วนด้วยเทคนิคและด้วยการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมภายใต้สิ่งแวดล้อมอุปสรรคจากการแข่งขัน

วิทยาด้านธรรมาภิบาล (2546 , หน้า 260) กล่าวว่าในงานวิจัยใหม่พบว่าภาวะผู้นำบางอย่างมีประสิทธิภาพเหนือภาวะผู้นำอื่น ๆ ในการนำความเปลี่ยนแปลงมาสู่องค์การรูปแบบผู้นำ 2 ประเภทที่จะสร้างผลกระทบในภาวะแห่งการเปลี่ยนแปลงคือผู้นำแบบบารมี (Charismatic Leaders) และผู้นำมุ่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders)

แบสส์ (Bass; อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2548, หน้า 368) อธิบายว่าผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและจูงใจต่อผู้ตามด้วยวิธีการดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามเกิดตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น
2. โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดผลประโยชน์ของตนเองมาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์การและหมู่คณะแทน
3. กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Higher Order Needs)

ไทชีและดีแวนนา (Tichy&Devanna; อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ 2548, หน้า 386) ระบุคุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Attributes of Transformational Leader) ได้ข้อสรุปว่าแต่ละขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงความสำเร็จขึ้นอยู่กับเจตคติค่านิยมและทักษะของผู้นำเป็นสำคัญดังนั้นผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลจึงมีคุณลักษณะ (Attributes) ดังนี้

1. ยอมรับว่าตนเองเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. เป็นผู้ที่ชอบการเสี่ยงที่มีความรอบคอบ
3. มีความศรัทธาในคนอื่นและไวในการรับรู้ความต้องการของคนเหล่านั้น
4. มีความสามารถในการสร้างค่านิยมที่ชัดเจนให้เป็นกรอบพฤติกรรมของบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรได้ดี
5. มีความยืดหยุ่นเปิดกว้างให้ทุกคนได้เรียนรู้จากประสบการณ์
6. มีทักษะด้านความคิดและมีความเชื่อในวิธีการคิดที่อิงวิชาการและมีความละเอียดรอบคอบต่อการวิเคราะห์ปัญหา
7. มีความเป็นนักวิสัยทัศน์ที่มองปัญหาต่าง ๆ ได้ทะลุปรุโปร่งและมีมุมมองใหม่ได้หลากหลาย

พอดสคอฟฟ์และคณะ (Podsakoff & other; อ้างถึงในสุเทพพงศ์ศรีวัฒน์ 2548, หน้า 387) ได้สรุปพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามหลัก 6 ประการดังนี้

1. บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ ๆ ขององค์กรพร้อมกับพัฒนา สร้างความชัดเจน และสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน
2. แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม (Providing & Appropriate Model) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำในการแสดงแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นเอาเยี่ยงอย่างปฏิบัติตามโดยให้สอดคล้องกับค่านิยมและหลักการของผู้นำ
3. กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันขึ้นในหมู่สมาชิกกลุ่มเพื่อร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
4. กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง (High Performance Expectations) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการคาดหวังความเป็นเลิศของผลงานในแง่คุณภาพหรือผลงานสูงของผู้ตาม
5. ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล (Providing Individualized Support) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าการให้การสนับสนุนต่อผู้ตามโดยมีความเอาใจใส่และความต้องการของผู้ตามแต่ละคน
6. กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตามให้มองปัญหาและงานเดิมด้วยมุมมองและวิธีการใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมโดยใช้ความคิดพิจารณาเชิงวิเคราะห์ให้ผู้ตามเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ที่เหมาะสม

จากการสรุปคูเนอร์ท (Kuhner; อ้างถึงในสุเทพพงศ์ศรีวัฒน์ 2548, หน้า 373 - 374) ได้ระบุองค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงว่ามี 4 องค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 ความเสน่ห์หรืออิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็นเมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมขึ้นซึ่งปกติผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการ

ยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องตั้งแต่นั้นจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงดลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงดลใจโดยตั้งใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตนผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นที่ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตาม ให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้า ประสบความสำเร็จได้

องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของผู้นำหรือขององค์การผู้นำจะสร้างความรู้สึกล้มเหลวให้เกิดขึ้น แก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตนหรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานขององค์การส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

องค์ประกอบที่ 4 การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดีด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตามผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครูพี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำให้การช่วยเหลือผู้ตามได้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น

เบนนิสและนานุส (Bennis&Nanus; อ้างถึงในสุเทพพงศ์ศรีวัฒน์2548, หน้า 380-382) สามารถสรุปพฤติกรรมร่วมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพใน 3 ประเด็นดังนี้

1. การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Developing a Vision) คือผู้สร้างช่องทางให้เกิดการใช้พลังกลุ่มของสมาชิกในองค์การในวิสัยทัศน์ร่วมกันวิสัยทัศน์จะรวมถึงการใช้ดุลยพินิจและความสามารถเชิงวิเคราะห์ความสามารถในการหยั่งรู้และความคิดสร้างสรรค์ด้วยเช่นกัน

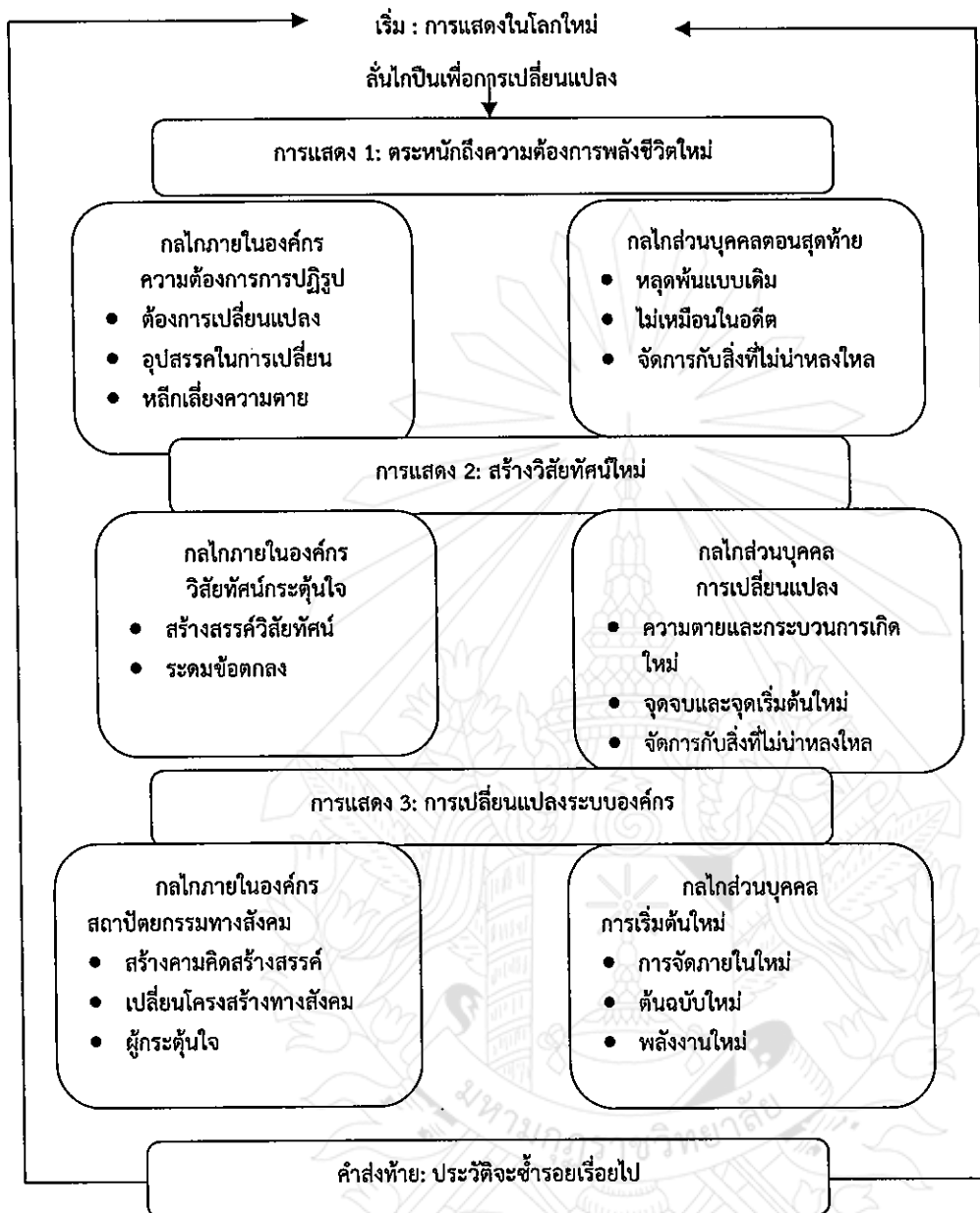
2. การพัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ (Developing Commitment and Trust) คือวิสัยทัศน์ควรถูกถ่ายทอดไปสู่บุคคลต่าง ๆ ภายในองค์การด้วยวิธีการเชิญชวนและการดลใจไม่ใช่ด้วยการประกาศบังคับและข่มขู่เพื่อให้ยอมรับหรือปฏิบัติตามซึ่งจะต้องให้สอดคล้องกับค่านิยมและวัตถุประสงค์ของวิสัยทัศน์ใหม่การแสดงความผูกพันต่อค่านิยมของผู้นำด้วยการกระทำทางพฤติกรรมอย่างเสมอต้นเสมอปลายจะช่วยเสริมแรงแก่ผู้ตามให้แสดงพฤติกรรมทำนองเดียวกันกับผู้นำ

3. ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์การ (Facilitating Organization Learning) ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาทักษะของตนและรู้จักหาความรู้เพิ่มขึ้นจากประสบการณ์การทำงานทั้งที่สำเร็จและล้มเหลวด้วยการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับความเปลี่ยนแปลงรวมทั้งเหตุการณ์ไม่แน่นอนที่เกิดขึ้นตลอดเวลาผู้นำจะสร้างเครือข่ายข้อมูลข่าวสารและริเริ่มการศึกษากรณีพิเศษ ต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่จำเป็นต่อการจัดทำแผนกลยุทธ์และสนับสนุนการเรียนรู้ของสมาชิกอื่นขององค์การ

การเป็นผู้นำนั้นอาจเปรียบได้กับการสวมบทบาทในการบริหารงานอย่างสมบูรณ์แบบ เนื่องจากการบริหารงานผู้นำต้องใช้ความสามารถในการผลักดันหรือกระตุ้นจิตใจให้บุคลากรภายใน องค์กรมีความเข้าใจในวัตถุประสงค์ร่วมกันดังนั้นหากผู้นำสามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำได้อย่าง ชัดเจนในการถ่ายทอดกระบวนการดำเนินการให้บุคลากรทราบย่อมเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำใน ตนเองและยังเป็นการส่งเสริมภาวะผู้นำในตัวบุคลากรด้วยดังที่ไทชีและดีแวนนา (Tichy&DeVanna; อ้างถึงใน Weiss : 2001, หน้า 208) แสดงแผนภูมิเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

Leadership : A Three-Act Drama





แผนภูมิที่ 3 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง : การแสดงละคร 3 ชั้น (Transformational Leadership : A Three-Act Drama) ที่มา : Tichy และ DeVanna (อ้างถึงใน Weiss, 2001 p: 208)

จากแผนภูมิที่ 3 เวสส์ (Weiss, 2001 หน้า 207-208) อธิบายถึงกลยุทธ์ในการทำงานของ Transformation Leadership ที่มีผลต่อการนำองค์กรให้ผ่าน 3 องค์ดังนี้

องค์ที่ 1 คือตระหนักถึงความจำเป็นในการให้ชีวิตใหม่ระหว่างขั้นนี้ผู้นำเป็นผู้ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความรู้สึกในการตระหนักและพัฒนาเพื่อการเปลี่ยนแปลงมีเป้าหมายคือเพื่อพิชิตการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงขององค์กรและเพื่อหลีกเลี่ยงการตอบสนองแบบชั่วคราวในการ

เปลี่ยนแปลงผู้นำช่วยองค์กรในขั้นนี้โดยช่วยเป็นผู้สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างเครือข่ายภายนอกองค์กรและทำการเทียบเคียงมาตรฐานและการจัดการจากองค์กรอื่น ๆ ผู้นำจะมีคุณค่าในบทบาทเพิ่มขึ้นในขั้นนี้คือในการช่วยปล่อยสมาชิกขององค์กรพ้นจากอดีตและพันธนาการในการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

องค์ที่ 2 การสร้างสรรค์วิสัยทัศน์ใหม่งานกลยุทธ์ของผู้นำคือการสร้างวิสัยทัศน์สำหรับองค์กรและให้ความวางใจในการระดมพลโดยรอบผู้นำจะทำให้บรรลุผลได้โดยช่วยวางแผนและทำการศึกษามหาชิกขององค์กรและโดยการสร้างความวางใจผ่านบุคคลตัวอย่างที่มีความสามารถมีความมั่นใจในตนเองและน่าไว้วางใจผู้นำสามารถใช้ที่มาของอำนาจในการอภิปรายเพื่อแบบในการเปลี่ยนแปลงที่จัดการได้

องค์ที่ 3 คือการเปลี่ยนแปลงสถาบันองค์กรคือการสร้างรูปแบบเฉพาะโดยการทำลายภาพพจน์และการปฏิบัติแบบเดิมและพลิกโครงสร้างสังคมขึ้นใหม่งานหลักของผู้นำคือตระหนักถึงความรู้สึกที่หลากหลายของบุคคลและช่วยเปลี่ยนความรู้สึกด้านลบให้เป็นด้านบวกและระดมกำลังความต้องการสำหรับการบังเกิดใหม่ของปัจเจกบุคคลปรับระบบคนด้วยบทบาทใหม่และเติมพลังคนให้เพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรใหม่คือผลลัพธ์ที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพปรารถนาจากขั้นตอนนี้

ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะนำและกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาระหว่างกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรตามทางผู้นำจะกระตุ้นบุคลากรให้มองไปยังความคาดหวังในผลลัพธ์ใหม่ ๆ เบื้องหน้า ผู้นำจะกระตุ้นให้บุคลากรได้ยอมรับผลลัพธ์ใหม่และมองมุ่งไปยังความสำเร็จในเป้าหมายใหม่ผู้นำจะขยายความต้องการของบุคลากรให้เหนือความสนใจของปัจเจกในทีมเหนือความสนใจขององค์กรและสังคมผู้นำจะยกจิตสำนึกของผู้ตามมุ่งไปยังผลลัพธ์ที่เป็นไปได้จริงผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะทำหายคุณค่าและระบบความเชื่อของผู้ตามและเตรียมแรงกำลังทั้งหมดเพื่อศักยภาพการเติบโตที่แตกต่างจากเดิมในที่สุดผู้นำจะสร้างสรรค์และแบ่งปันกลยุทธ์วิสัยทัศน์และเตรียมทางไปสู่การเปลี่ยนแปลง

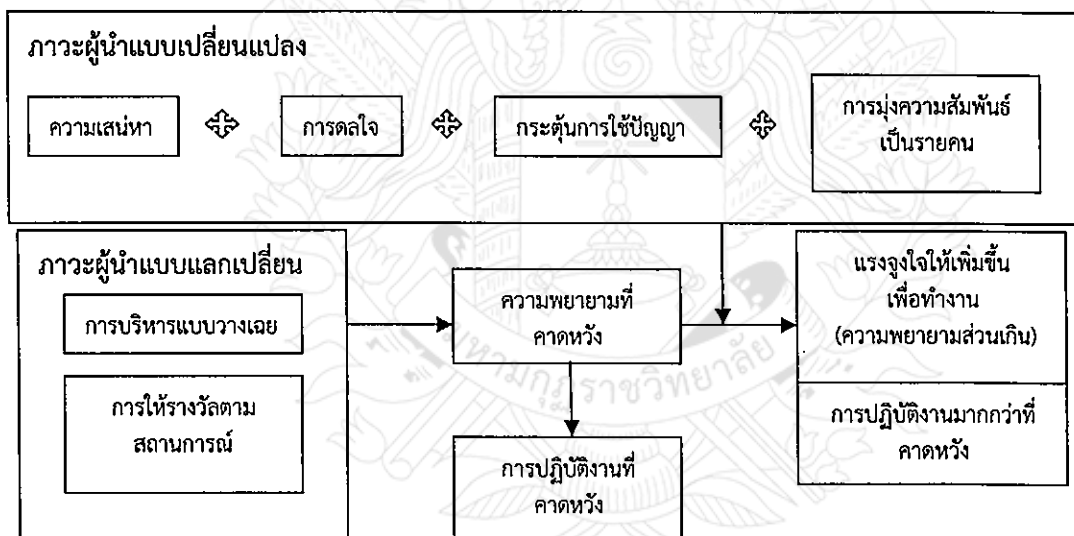
ดังนั้นอาจสรุปได้ว่าภาวะผู้นำที่มุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงหรือทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาที่มีอยู่โดยริเริ่มแนวทางใหม่เพื่อการเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานด้วยตนเองเพราะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จดังนั้นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นทฤษฎีที่ผู้นำสามารถใช้อิทธิพลกับผู้ตามได้มากแม้กระทั่งกับระบบวัฒนธรรมเนื่องจากผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กรแต่ทั้งนี้การนำนั้นผู้นำต้องมีศีลธรรมและค่านิยมในการเป็นผู้นำที่แท้จริงเพื่อให้ผู้ตามเกิดความผูกพันกันร่วมมือกันเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนผ่านการวิเคราะห์แนวคิดมาจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพดังที่เบสส์ (Bass; อ้างถึงใน Hannagan, 2002 หน้า 56) กล่าวว่าเมื่อเทียบเคียงภาวะผู้นำ 2 แบบคือภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนเปลี่ยนนั้นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะชี้ถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาในความสำเร็จของตนเองและตามวัตถุประสงค์ขององค์กรเมื่อจำแนกความต้องการและให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาให้มั่นใจว่าสามารถไปบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในทางกลับกันภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพนั้นผู้นำจะกระตุ้นให้คนปฏิบัติตามมากกว่าที่ได้คาดหวังไว้โดย

การเพิ่มแรงกระตุ้นและให้คุณค่าความสำคัญในผลงานของบุคคลในองค์กรนอกจากนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเข้ามาประกอบโดยใช้วิสัยทัศน์และพลังของบุคลากรเพื่อเป็นแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงานด้วย

เบิร์น (Burns; อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 หน้า 368) อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) กับผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leaders) ว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะจูงใจผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจให้มาอยู่ที่ผลประโยชน์ส่วนตัวผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเกี่ยวข้องกับเรื่องค่านิยมที่สอดคล้องกับกระบวนการแลกเปลี่ยน (Exchange Process) นอกจากนี้ตามที่เสนอของคูเนอร์ทและเลวิส (Kuhnert & Lewis; อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 หน้า 375) กล่าวว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนต่างไปจากผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงคือจะไม่ตอบสนองความต้องการรายบุคคลของผู้ตามรวมทั้งไม่พัฒนาความเจริญงอกงามให้แก่ผู้ตามแต่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมุ่งใช้สิ่งของมีราคาเพื่อเป็นเครื่องแลกเปลี่ยนกับการทำงานของผู้ตามโดยเมื่อผู้ตามได้ทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายสำเร็จแล้วได้สิ่งตอบแทนขณะที่ผู้นำจะได้นำผลงานจากลูกน้องไปเป็นผลงานของตนเองนอกจากนี้แบสส์และอะโวริโอ (Bass & Avolio; อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 หน้า 374) กล่าวว่าผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงนอกจากจะทำให้ผู้ตามสร้างผลงานได้เกินความคาดหวังแล้วยังช่วยเหลือให้ผู้ตามเปลี่ยนจุดยืนของตนจากทำเพื่อผลประโยชน์ของหมู่คณะหรือองค์กรซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภูมิที่ 4 ได้ดังนี้



แผนภูมิที่ 4 การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง  
ที่มา : เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2547 หน้า 335)

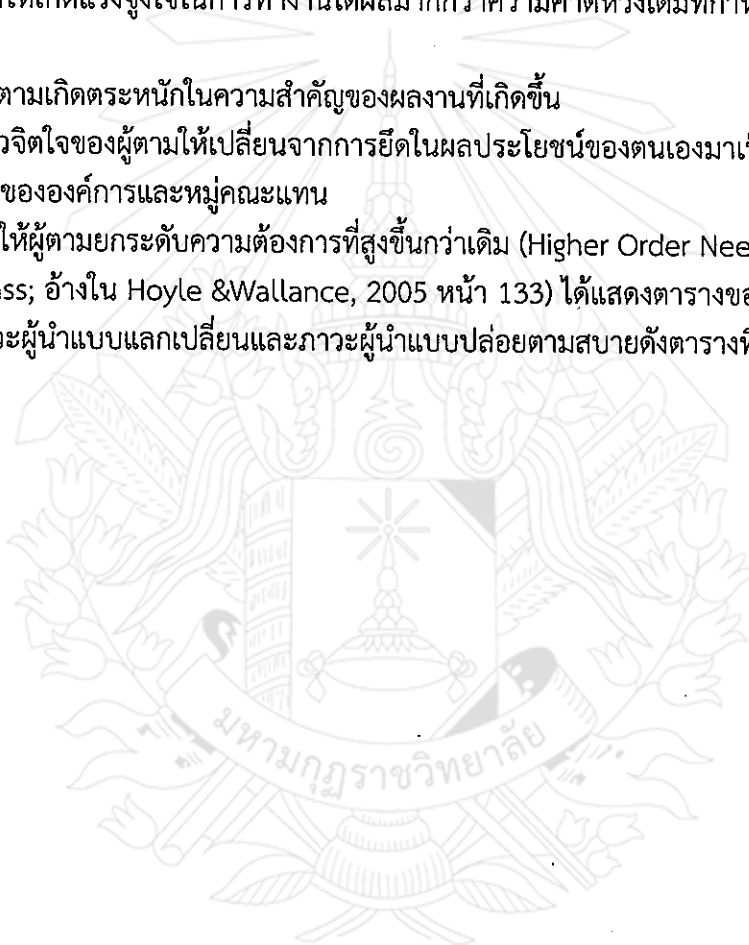
เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 หน้า 375) อธิบายแผนภูมิที่ 3 ว่าภาวะแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีปริมาณของการใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น (Extra Effort) ทั้งนี้เพราะมีแรงจูงใจสูงซึ่งจนกระทั่งสามารถทำงานได้มากกว่าที่เคยคาดหวังไว้

ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2547 หน้า 288) กล่าวว่าความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นผู้นำซึ่งกระตุ้นพนักงานให้ทำงานโดยคาดหวังว่ามีความต้องการที่ชัดเจนและจัดหารางวัลเป็นผลตอบแทนการใช้ความพยายามพนักงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

แบสส์ (Bass; อ้างในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 หน้า 369) ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 แบบใหญ่ ๆ คือพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยเห็นว่าผู้นำแบบปฏิรูปจะแตกต่างจากผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างเด่นชัดและผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบในเวลาและสถานการณ์ที่ต่างกัน

ตามทัศนะของแบสส์ (Bass; อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 หน้า 368) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการใช้การให้รางวัลเพื่อแลกเปลี่ยนกับการยินยอมปฏิบัติตามจนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้โดยมีวิธีการดังนี้

1. ทำให้ผู้ตามเกิดตระหนักในความสำเร็จของผลงานที่เกิดขึ้น
  2. โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเองมาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์กรและหมู่คณะแทน
  3. กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม (Higher Order Needs)
- แบสส์ (Bass; อ้างใน Hoyle &Wallance, 2005 หน้า 133) ได้แสดงตารางของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายดังตารางที่ 3





ตารางที่ 3 ความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจนถึงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

ภาวะผู้นำ และปัจจัยที่สัมพันธ์กัน	ผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามอย่างไร
ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง	ผู้นำจะสนับสนุนผู้ตามให้บรรลุเหนือความความสนใจส่วนตัวเพื่อนำมารวบรวมให้เป็นเป้าหมายร่วมโดยมีผู้นำเป็นผู้สนับสนุน
การใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์	ผู้นำเป็นผู้มีคุณลักษณะพิเศษ ปฏิบัติบทบาทให้เป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม แสดงออกถึงจรรยาให้เป็นมาตรฐานในการสร้างความไว้วางใจและความเคารพนับถือให้แก่ผู้ตาม และจัดเตรียมผู้ตามด้วยความรู้สึกร่วมในวัตถุประสงค์
กระตุ้นด้วยแรงบันดาลใจ	ผู้นำมีการสื่อสารด้วยความคาดหวังสูง โดยขอความร่วมมือจากผู้ตามในการพัฒนาและมอบหมายให้ผู้ตามรวบรวมวิถีสู่ความสำเร็จนำมาแบ่งปันวิสัยทัศน์ที่ต้องการร่วมกันเพื่อให้ขยายเหนือความสนใจในระยะสั้น
กระตุ้นโดยใช้ปัญญา	ผู้นำจะกระตุ้นผู้ตามให้สร้างสรรค์และคิดนวัตกรรมใหม่ ๆ มีการท้าทายด้วยความคาดหวังล่วงหน้า ของผู้นำและด้วยตัวผู้ตามเอง มีการร่วมกันแก้ปัญหา
ให้ความสำคัญรายบุคคล	ผู้นำจะสร้างบรรยากาศในแง่บวกและให้ความอุปถัมภ์ผู้ตามในการพัฒนา สนับสนุนบุคคลและอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ตามในการพยายามบรรลุความต้องการ
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ผู้นำจะสร้างสถานการณ์ตามความต้องการของผู้นำ เข้าไปสู่ความสนใจของผู้ตาม
ให้รางวัลตามสถานการณ์	ผู้นำจะสร้างรางวัลเฉพาะเจาะจงในการแลกเปลี่ยนกับความพยายามของผู้ตาม มีการเจรจาแลกเปลี่ยนเป็นเงินในสิ่งที่คุณตามต้องทำและจะจ่ายให้สำหรับค่าพยายามนั้น
บริหารโดยมีข้อยกเว้น	ผู้นำรวบรวมคำวิจารณ์โดยวัดจากก่อนปฏิบัติงานว่ามีจำนวนผู้ตามที่ยินยอมด้วยความปรารถนาเท่าใด และวัดหลังปฏิบัติงานระยะหนึ่งว่ามีปัญหาใดเกิดขึ้นบ้าง
ขาดภาวะผู้นำ	ผู้นำจะใช้แนวคิดที่ “ไม่แตะต้อง” (Hand Off) จะไม่แสดงถึงภาวะผู้นำ
ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย	ผู้นำจะสละความรับผิดชอบของตน หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ ไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับมาสู่ผู้ตาม และไม่พยายามที่จะสนองตอบความต้องการของผู้ตาม

ที่มา : Bass (อ้างใน Holye & Wallance, 2005, หน้า 133)

จากตารางที่ 3 แบสส์ (Bass; อ้างถึงใน Hoyle & Wallance, 2005, หน้า 134) กล่าวว่า ตารางไม่ได้เป็นการแสดงทางเลือกภาวะผู้นำแต่เป็นการวางเส้นทางระหว่างความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงไปสู่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนไปจนถึงภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายโดยเน้นความสำคัญไปที่กระตุ้นด้วยแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ว่ามีความโดดเด่นโดยเฉพาะในการเตรียมพฤติกรรมสมาชิกองค์กรได้ล่วงหน้า ในการพัฒนาร่วมกันและการบังคับบัญชาที่นำไปสู่ความสำเร็จร่วมกันมีวิสัยทัศน์ร่วมกันถือเป็นหัวใจสำคัญที่เดียนนอกจากนี้แบสส์ (Bass; อ้างถึงในสุเทพพงศ์ศรีวัฒน์, 2548 หน้า 369) ได้แบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบใหญ่ได้แก่พฤติกรรมแบบเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยนโดยผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมอยู่ 4 องค์ประกอบและผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพฤติกรรมอยู่ 3 องค์ประกอบดังแสดงในตารางที่ 4

ตารางที่ 4 พฤติกรรมแบบเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน

พฤติกรรมแบบเปลี่ยนแปลง (Transactional Behavior)

1. ใช้อิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized Influence)
2. การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized Consideration)
3. การจูงใจด้านแรงดลใจ (Inspirational Motivation)
4. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

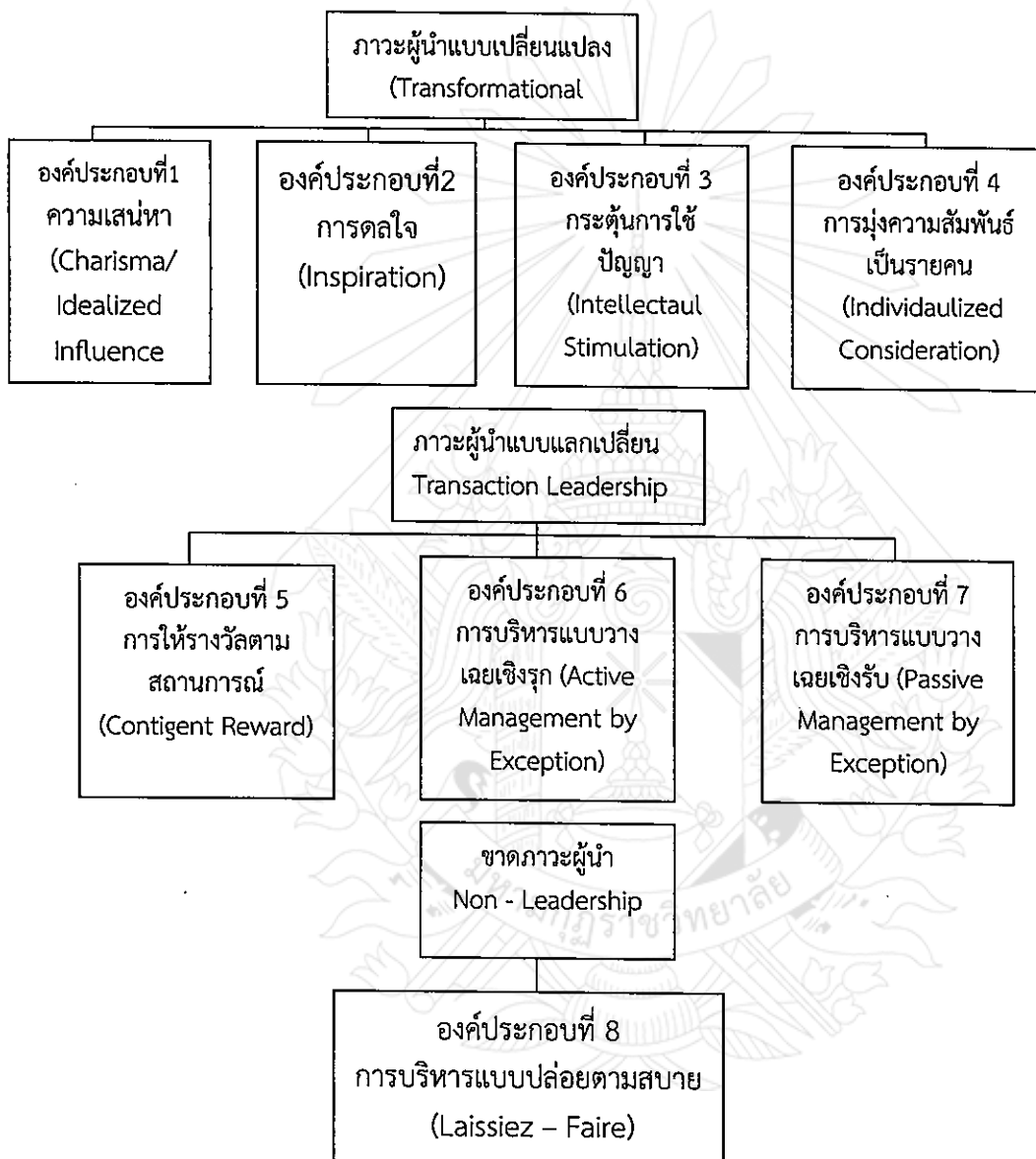
พฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Behavior)

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Rewards)
2. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception)
3. การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception)
4. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez – Faire Leadership)

ที่มา : แบสส์ (Bass; อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์: 2548, หน้า 370)

จากตารางที่ 4 แบสส์ (Bass) ให้ความเห็นว่าแม้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างเด่นชัดแต่โดยกระบวนการแล้วไม่สามารถที่จะแยกจากกันได้ อย่างแท้จริงโดยแบสส์ (Bass) ยอมรับว่าผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำได้ทั้งสองแบบ ในเวลาและสถานการณ์ที่แตกต่างกันซึ่งสอดคล้องกับนอร์เฮาส์ (Northouse; อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์: 2548 หน้า 371) กล่าวว่าในระยะแรกของทฤษฎีแบสส์ (Bass) ได้ระบุพฤติกรรมไว้เพียง 2 องค์ประกอบได้แก่การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Rewards) กับการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) การให้รางวัลตามสถานการณ์หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำในการกำหนดความชัดเจนของงานที่ใช้เป็นเกณฑ์ที่สมควรได้รับรางวัลเพื่อใช้เป็นเครื่องจูงใจผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับได้แก่พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้การลงโทษตามสถานการณ์เพื่อให้ผู้ตามเกิดการปรับปรุงแก้ไขในกรณีผลงานเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐาน ที่กำหนดต่อมามีการปรับปรุงทฤษฎีใหม่โดย Bass และ Avolio ได้เพิ่มพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอีก 2 องค์ประกอบได้แก่

การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการเข้าไปติดตามตรวจสอบผู้ตามแล้วดำเนินการแก้ไขเพื่อให้แน่ใจว่างานที่สำเร็จออกมานั้นมีประสิทธิภาพผลส่วนอีกองค์ประกอบหนึ่งคือการบริหารแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ให้ความสนใจใด ๆ ไม่ว่าด้านงานหรือด้านคนมีลักษณะปล่อยให้ทุกอย่างเกิดขึ้นและเป็นไปตามยถากรรมเหมือนไม่มีผู้นำรายละเอียดพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองแบบเสนอตั้งแผนภูมิที่ 5



แผนภูมิที่ 5 รูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน  
ที่มา :Northouse (อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์: 2548, หน้า 372)

นอกจากนี้จากการสรุปคูเนออร์ท (Kuhnert; อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์: 2548, หน้า 376-377) ได้ระบุองค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนว่ามี 4 องค์ประกอบดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) หรือการแลกเปลี่ยนที่สร้างสรรค์ (Constructive Transaction) เป็นพฤติกรรมของผู้นำด้วยกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตามโดยถ้าหากผู้ตามใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้นก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนตอบแทนผู้นำแบบนี้จะทำให้เอนไซม์ข้อตกลงว่าหากผู้ตามทำสำเร็จตามที่ต้องการแล้วจะได้อะไรตอบแทนบ้างตามเกณฑ์ที่ตกลงกันไว้

องค์ประกอบที่ 2 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by Exception) ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและปล่อยให้ไปไปตามสภาพเดิมตราบเท่าวิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผลแต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานโดยผู้นำที่บริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุกจะแสดงออกทางพฤติกรรมเข้าไปกำกับตรวจสอบลูกน้องอย่างใกล้ชิดว่าได้ทำผิดหรือฝ่าฝืนระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดหรือไม่หากตรวจสอบพบผู้นำก็จะใช้มาตรการเข้าแก้ไขทันทีที่พฤติกรรมของผู้นำจึงมีลักษณะของการเสริมแรงเชิงลบ

องค์ประกอบที่ 3 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสถานภาพเดิมตราบเท่าวิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผลแต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐานโดยผู้นำที่บริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับมีลักษณะคล้ายคอยจับผิดเมื่อพบก็จะใช้วิธีการตำหนิลงโทษโดยไม่มี การบอกกล่าวให้ทราบล่วงหน้า เพื่อมีโอกาสได้ปรับปรุงแก้ไขหรือป้องกัน ก่อพฤติกรรมของผู้นำบริหารแบบวางเฉยเชิงรับจึงมีผลร้ายแรงต่อแรงจูงใจของผู้ตาม

องค์ประกอบที่ 4 การบริหารแบบขาดภาวะผู้นำ (Non Leadership) หรือปล่อยให้ตามสบาย (Laissez Faire) ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ถูกแยกออกจากพฤติกรรมผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้วยเหตุผลเพราะเป็นการแสดงพฤติกรรมเหมือนไม่มีผู้นำ (Non Leader) ด้วยการปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นและคอยอยู่ตามยถากรรมมากกว่าไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงานเมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดขึ้นก็จะวางเฉยไม่สนใจเกี่ยวข้องแต่พยายามจะเอาตัวรอดไม่ตัดสินใจไม่ให้อ้อมลย้อนกลับไม่สนใจให้แรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

อาจสรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) มีความจำเป็นต่อองค์การเช่นกันในยุคปัจจุบันที่องค์การต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องซึ่งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรในองค์การมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานมากขึ้นโดยกำหนดมาตรฐานของผลงานเพื่อจะให้รางวัลตอบแทนในความพยายามของบุคลากรนอกจากนี้ยังเป็นผู้นำที่ใช้การมอบหมายงานให้แก่บุคลากรเพื่อให้แต่ละคนได้ใช้ความสามารถและศักยภาพของตนอย่างเต็มที่

## 2.4 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะทั้ง 4 ประการของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจะมีความสัมพันธ์กัน (Interco related) มีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบเพราะเป็นแนวคิดที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ (Bass 1997 :133) ซึ่งมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายขององค์ประกอบของพฤติกรรมทั้ง 4 ประการ ได้อย่างน่าสนใจ นำเสนอได้ดังต่อไปนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence of Charisma Leadership : II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะอันนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤติ ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดง ความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ จากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติหน้าที่ขององค์กร (กระทรวงศึกษาธิการ: 2550, หน้า 16)

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงานมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าของตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้งพบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (กระทรวงศึกษาธิการ :2550, หน้า 17)

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 27) ได้สรุปว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น จูงใจ ให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจและเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดี การคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างสูง สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม ผู้บริหารจะมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูง และแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่า ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะแสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญขององค์กร โดยผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์กร มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation : IS) หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำ มีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดเห็นและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตามแม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง (กระทรวงศึกษาธิการ: 2550, หน้า 10)

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 28) ได้สรุปความหมาย การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นและทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ ด้วยการวิเคราะห์แสดงความคิดเห็นและเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ สนทนาใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา จนสามารถทำให้ผู้ร่วมงานมองปัญหาดังกล่าว จากมุมมองใหม่ ๆ ของตนเอง และหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ที่ดีกว่าเดิม เชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจของทุกคน

จากแนวคิดที่กล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่เป็นการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็นมองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration : IC) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพุดิของผู้ตาม แสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a whole person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้า ในการทำงานที่รับผิดชอบโดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (กระทรวงศึกษาธิการ 2550 หน้า 18)

Bass (1985, หน้า 84-91) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นความสามารถของผู้นำที่ทราบความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตาม ทราบจุดเด่น จุดด้อยและให้ความสนใจในความต้องการและความก้าวหน้า ของผู้ตาม ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกสรุปได้ 3 ลักษณะ คือ

1. การคำนึงถึงการพัฒนา (Development Orientation) โดยการประเมินการปฏิบัติงานในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคตเมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถและเสริมแรงจูงใจให้มากยิ่งขึ้นตามความต้องการขององค์การ เป็นแบบอย่างที่ดีให้ลูกน้องเลียนแบบ มีความเห็นอกเห็นใจ ให้ความสนใจ มีความเอื้ออาทร เป็นผู้ให้คำปรึกษา สังเกต และบันทึกความก้าวหน้า ในการปฏิบัติงานของลูกน้อง และสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิค ซึ่งประกอบด้วย

1.1 พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา (Developmentally Oriented Behavior)

1.2 การมอบหมายงาน (Delegation)

## 2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized orientation) ประกอบด้วย

### 2.1 ส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นกันเอง (Promotion familiarly and contact)

### 2.2 การที่ผู้ตามแต่ละคนได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ (Fulling the Individual Subordinate's Design for Information)

### 2.3 ให้ความสนใจในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน (Attentions to Difference Among Subordinates)

### 2.4 ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (Individual Counseling)

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำ โดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ โดยใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ตามให้สามารถดูแลตนเองได้ และสามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยกระบวนการสอน แนะนำ และให้ความรู้ การเป็น พี่เลี้ยง เป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมในการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเป็นพี่เลี้ยง สอนและให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเองมีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะสำคัญด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง กล้าเผชิญกับความเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองไปสู่ประโยชน์ของสถานศึกษาซึ่งกระบวนการที่ผู้บริหารสถานศึกษามีอิทธิพลต่อครูนี้ จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร ยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจโดยผู้บริหารจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นเสียสละเพื่อผลประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจนมีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าของตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการสื่อสารเป็นอย่างดี สามารถสื่อสารให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม ผู้บริหารจะมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้สูงและแสดงออกถึงความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจะแสดงออกถึงความตั้งใจแน่วแน่ในการ



ทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญยิ่งขององค์การ โดยผู้บริหารจะมีลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานเพื่อองค์การ มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก 3) การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมที่เป็นการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้เห็นถึงวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาถึงการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในการด้านความคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้คิดวิเคราะห์และคิดสร้างสรรค์ และ 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมในการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง และเป็นรายบุคคล ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเป็นที่เล็งสอนและให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะสำคัญด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี และเนื่องจากสภาพปัจจุบันสังคมได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้บุคลากรของไทยจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกระบวนการเรียนรู้ให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงตามสภาพของสังคม เป็นผลให้ประเทศไทยมีการปฏิรูปการเรียนรู้ ทั้งในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มาตรา 40 ได้กำหนดให้ปลัดกระทรวงและเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการงบประมาณ การบริหารงานบุคคลและการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาในเขตพื้นที่การศึกษาโดยตรงตามเจตนารมณ์ของการปฏิรูปการศึกษา พร้อมทั้งได้กำหนดให้สถานศึกษาเป็นนิติบุคคลเพื่อให้มีความเป็นอิสระ คล่องตัว สามารถบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาสะดวก รวดเร็ว ถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นผู้บริหารการศึกษาควรได้รับการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่จะนำไปสู่การบริหารยุคใหม่นั้นเอง

### 3. การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การบริหารงานวิชาการถือว่าเป็นหัวใจของการบริหารสถานศึกษาทุกระดับทั้งนี้เพราะจุดมุ่งหมายและหลักการของการจัดการศึกษาที่ต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรมมีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขได้มาตรฐานการศึกษาที่มีสมรรถนะและคุณลักษณะอึงฟังประสงค์ตรงตามจุดหมายของหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานขององค์กรปกครองท้องถิ่นและระดับชาติ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2551)

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550, หน้า 55) เสนอหลักการและแนวคิดในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานดังต่อไปนี้

1. ยึดหลักให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง

2. มุ่งส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการการเรียนรู้โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด
3. มุ่งส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งเรียนรู้
4. มุ่งจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานโดยจัดให้มีดัชนีชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาได้ทุกช่วงชั้นทั้งระบบและเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา
5. มุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเครือข่ายเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

### 3.1 ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการนั้นมีนักการศึกษาและหน่วยงานทางการศึกษาได้ให้ความหมายไว้มากมายและแตกต่างกันออกไปซึ่งผู้วิจัยพอประมวลได้ ดังนี้

มิลเลอร์ (Van Miller:1965, หน้า 180) ให้แนวความคิดว่าการบริหารงานวิชาการคือการจัดโปรแกรมการสอนการปฏิบัติตามโปรแกรมการสอน การวัดผลเพื่อติดตามการเรียนการสอนทั้งของครูและนักเรียนนอกจากนี้จะต้องจัดบริการการสอนเพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยดี

ฟอเรสต์และกินเซอร์ (Forest and Kinser:2002, หน้า 1) ให้ความหมายการบริหารงานวิชาการว่าเป็นงานที่ต้องรับผิดชอบเกี่ยวกับการบริหารและการส่งเสริมการจัดทำหลักสูตรการสอน และการจัดการเรียนรู้

สำหรับวิก์เฟอร์ลองและไฮเบอร์เกอร์ (Vick, Furlong and Heiberger:2008, หน้า 7) ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการไว้ว่าหมายถึงการวางแผนงานที่ต้องรับผิดชอบในการติดตามงานเกี่ยวกับวิชาการทั้งหมดซึ่งเป็นภาระงานที่ใหญ่กว่างานทั่ว ๆ ไป

ฟรายเคทเทอร์ริดจ์และมาร์เชล (Fry, Ketteridge and Marshall:2009, หน้า 3) ให้ความหมายการบริหารงานวิชาการว่าหมายถึงการดำเนินกิจกรรมทุกชนิดที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขการเรียนการสอนของนักเรียนให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพมากที่สุดประกอบด้วยงานหลายอย่างเช่นหลักสูตรการจัดแผนการเรียน การจัดครูเข้าสอน การพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาครูด้านวิชาการรวมถึงการนิเทศการสอน เป็นต้น

กมล ภูประเสริฐ (2545, หน้า 324) ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาหรือโรงเรียนที่เกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนา การเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพที่สุด เพราะหน้าที่ของสถานศึกษาทุกแห่ง คือ การให้ความรู้ทางด้านวิชาการแก่ผู้เรียน

กิตติศักดิ์ ชาญอักษร (2547, หน้า 21) ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการว่าการบริหารงานวิชาการเป็นกิจกรรมทั้งปวงที่เกี่ยวกับการเรียนการสอนและการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อตัวนักเรียน

สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ (2542, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการไว้ว่า งานวิชาการในโรงเรียนประถมศึกษา ครอบคลุมงานเกี่ยวกับหลักสูตรการเรียนการสอน การจัดหาสื่อการเรียน การสอนการนิเทศ รวมทั้งการวัดผลประเมินผล

สรุปการบริหารงานวิชาการหมายถึงกิจกรรมทุกประเภทในโรงเรียนที่มีผลเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดโดยผู้บริหารเป็นผู้นำทางด้านวิชาการและเป็นผู้ให้คำแนะนำประสานงานการปฏิบัติงานกับครูในด้านการเรียน การสอน โดยให้สอดคล้องกับนโยบายการศึกษา ปรัชญา วิสัยทัศน์และพันธกิจของสถานศึกษา งานวิชาการเป็นงานหลักของการบริหารสถานศึกษายุกระดับมาตรฐานหรือคุณภาพของสถานศึกษาจะพิจารณาจากผลงานด้านวิชาการเนื่องจากงานวิชาการเกี่ยวข้องกับหลักสูตร การจัดโปรแกรมการศึกษาและการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นหัวใจหลักของสถานศึกษาเกี่ยวข้องกับผู้บริหารสถานศึกษาและบุคคลทุกระดับของสถานศึกษาและอาจจะเกี่ยวข้องโดยตรงหรือโดยอ้อมก็อยู่ที่ลักษณะของงาน

### 3.2 ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการ นับว่าเป็นงานที่สำคัญของโรงเรียนหรืออาจกล่าวได้ว่า โรงเรียนจะมีคุณภาพหรือไม่ ขึ้นอยู่กับงานวิชาการของโรงเรียน การบริหารงานวิชาการจึงมีนักการศึกษาได้กล่าวถึงความสำคัญไว้มากมายซึ่งผู้วิจัยพอประมวลผลได้ ดังนี้

ณัฐวี ทองวิไลกุล (2548, หน้า 13) ในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องดำเนินการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา พัฒนาระบบการเรียนรู้อัตโนมัติและเทียบโอนผลการเรียนวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาพัฒนาสื่อวัตกรรมการเรียนและเทคโนโลยี พัฒนาระบบการเรียนรู้ออนไลน์ นิเทศการศึกษา แนะนำการศึกษา พัฒนาระดับการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน ประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นและส่งเสริม สนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กรและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

สมิธ (Smith, 1991) ได้ศึกษาและจัดลำดับความสำคัญของงานวิชาการไว้เป็นอันดับแรกงานในความรับผิดชอบของผู้บริหารแบ่งเป็น 7 ประเภท ดังนี้

งานบริหารงานวิชาการ	ร้อยละ 40
งานบริหารบุคลากร	ร้อยละ 20
งานบริหารกิจการนักเรียน	ร้อยละ 20
งานบริหารการเงิน	ร้อยละ 5
งานบริหารอาคารสถานที่	ร้อยละ 5
งานบริหารความสัมพันธ์กับชุมชน	ร้อยละ 5
งานบริหารทั่วไป	ร้อยละ 5

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2546 , หน้า 33) ได้กล่าวถึงความสำคัญของงานวิชาการไว้ ดังนี้

1. งานวิชาการเป็นงานที่มุ่งเน้นการพัฒนาสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม เจตคติและค่านิยมให้นักเรียนเป็นคนเก่ง คนดี และมีความสุขในการดำรงชีวิตตลอดจนเป็นผู้มีคุณค่าในสังคม

2. งานวิชาการเป็นตัวกำหนดปริมาณงานของโรงเรียน เมื่อโรงเรียนมีงานวิชาการมาก ปริมาณงานด้านอื่น ๆ ย่อมมีมากตามไปด้วย

3. งานวิชาการเป็นเครื่องกำหนดการจัดสรรทรัพยากรให้แก่โรงเรียน ทั้งงบประมาณวัสดุ ครุภัณฑ์ ซึ่งจะจัดให้ตามสัดส่วนของปริมาณงานวิชาการ โรงเรียนจะได้รับการจัดสรรงบประมาณมากขึ้นขึ้นอยู่กับปริมาณงานของโรงเรียน

4. งานวิชาการเป็นเครื่องตัดสินคุณภาพของโรงเรียน การพิจารณาของโรงเรียนต้องอาศัยงานทางด้านวิชาการโดยพิจารณาวิธีการและผลผลิตของระบบงานวิชาการ เช่นวิธีการจัดการเรียนรู้ของครูการบริหารงานวิชาการ ผลสำเร็จของครูทางด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่เกิดกับนักเรียน เป็นต้น

5. งานวิชาการเป็นเครื่องชี้วัดความสำเร็จ และความสามารถของผู้บริหารโรงเรียน เนื่องจากงานวิชาการเป็นงานหลักของโรงเรียนที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องดำเนินการกระตุ้นและส่งเสริมให้ครูร่วมมือกันในการปรับปรุงงานวิชาการของโรงเรียนอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้บริหารโรงเรียนต้องรู้จักวางแผน ติดต่อสื่อสาร ประสานงาน ควบคุมบังคับบัญชา วินิจฉัยสั่งการและมอบหมายงานให้ถูกต้องเหมาะสมเพื่อให้การปฏิบัติงานวิชาการบรรลุจุดมุ่งหมายของหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

จากแนวคิดของนักการศึกษาดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ มีความสำคัญคือเป็นหัวใจของการบริหารการศึกษา เพราะจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาก็คือ การจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งขึ้นอยู่กับงานวิชาการทั้งสิ้นงานวิชาการเป็นกิจกรรมการจัดการเกี่ยวกับงานด้านหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้แบบเรียน งานการเรียนการสอน งานสื่อการเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผล งานห้องสมุด งานนิเทศการศึกษา งานวางแผนการศึกษาและงานประชุมอบรมทางวิชาการเพื่อส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุจุดมุ่งหมายของการศึกษาที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพสูงจะเห็นได้ว่าการบริหารงานวิชาการนับเป็นงานที่สำคัญของสถานศึกษาเป็นหน้า ที่หลักของสถานศึกษา ถือเป็นหัวใจของการบริหารสถานศึกษาสถานศึกษาจะดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับงานวิชาการของสถานศึกษาที่จะสร้างนักเรียนให้มีคุณภาพ มีความรู้ มีจริยธรรมและคุณสมบัติตามที่ต้องการเพื่อนำไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมต่อไปได้เป็นอย่างดี

#### แนวคิดหลักในการบริหารวิชาการ

งานวิชาการเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่ พ.ร.บ.การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุดด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัวรวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชนท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมจากผู้ที่มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะ เป็นปัจจัยสำคัญทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารจัดการสามารถพัฒนาหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งวัดปัจจัย เกื้อหนุนการพัฒนาคุณภาพนักเรียนชุมชนท้องถิ่นได้อย่างมีคุณภาพ และมีประสิทธิภาพ

#### วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระคล่องตัว รวดเร็วและสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น

2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษาของโรงเรียนได้มาตรฐานและมีคุณภาพ สอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษาและประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเองและจากการประเมินหน่วยงานภายนอก

3. เพื่อให้โรงเรียนพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนปัจจัยหนุนการเรียนรู้ที่สนองต่อความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และ ท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญได้อย่างมีคุณภาพ และ ประสิทธิภาพ

4. เพื่อให้โรงเรียนได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา และ ของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และ สถาบันอื่น ๆ อย่างกว้างขวาง

### 3.3 ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการมีขอบข่ายครอบคลุมเกี่ยวกับงานด้านหลักสูตร และการเรียนการสอน ตั้งแต่ การวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ การจัดดำเนินงาน เกี่ยวกับการเรียนการสอน การจัดการเรียนการสอน ตลอดจนการวัด และประเมินผล รวมทั้งติดตามผล และสื่อการสอนรวมถึงการพัฒนาผู้สอน ตลอดจนการดำเนินงานของโรงเรียนจะต้องเป็นไปตามหลักสูตร และระเบียบพิธีการของการเรียน การสอน จำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคมทุกระยะ ด้วยการจัดเนื้อหาวิชาให้ทันสมัยบางครั้งก็มีการเพิ่มวิชาใหม่ ๆ เข้าไปด้วยผลที่เกิดขึ้นกับนักเรียนอย่าง แท้จริงนั้น เกิดจากการเรียนการสอนดังนั้น เมื่อหลักสูตรเปลี่ยนก็จำเป็นต้องอบรมครูตามไปด้วย เพราะการใช้หลักสูตรในโรงเรียนจะมีส่วนเกี่ยวข้องไปถึงการจัดตารางสอน การจัดชั้นเรียนวิธีสอน การใช้อุปกรณ์การสอนและการประเมินผลด้วย (ก่อ สวัสดิพิพาณิชย์, 2535 หน้า 83) ถ้ามองในด้าน ของงานสถานศึกษาการบริหารงานวิชาการ ได้แก่งานควบคุมดูแลหลักสูตร การสอน อุปกรณ์การ สอน การจัดการเรียน คู่มือครูการจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การปรับปรุงการเรียนการสอนการ ฝึกอบรมครูการนิเทศการศึกษา การเผยแพร่งานวิชาการการวัดผลการศึกษา การศึกษาวิจัยการ ประเมินมาตรฐานสถานศึกษาเพื่อปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพสถานศึกษา (ปริยาพร วงศ์ อนุตรโรจน์ , 2535 หน้า 59) ดังนั้นจะเห็นได้ว่างานวิชาการเป็นงานที่มีขอบข่ายครอบคลุมหลายด้าน อันจะก่อให้เกิดประโยชน์ส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพแก่ผู้เรียนทุกด้าน ซึ่งสามารถสรุปขอบเขตของ งานวิชาการได้ดังนี้ งานการจัดหลักสูตร งานการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนงานการใช้วิธีการสอน และการใช้สื่อการเรียน การสอนงานการวัดผลการเรียนการสอนและการนิเทศการสอนขอบข่ายและ ภารกิจงานวิชาการ ขณะที่กระทรวงศึกษาธิการได้แบ่งการบริหารงานวิชาการออกเป็น 12 ด้านคือ

1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
3. การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน
4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา
6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้
7. การนิเทศการศึกษา
8. การแนะแนวการศึกษา
9. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

10. การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน
11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น
12. การส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลครอบครัวองค์กรหน่วยงานและสถาบันอื่น

#### ที่จัดการศึกษา

##### 1. การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

1.1 ศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544 ข้อมูลสารสนเทศเกี่ยวกับสภาพปัญหาและความต้องการของสังคม ชุมชน และท้องถิ่น

1.2 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสภาพสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ เป้าหมาย คุณลักษณะอันพึงประสงค์โดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

1.3 จัดทำโครงสร้างหลักสูตรและสาระต่าง ๆ ที่กำหนดให้มีในหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและคุณลักษณะอันพึงประสงค์โดยพยายามบูรณาการเนื้อหาสาระทั้งในกลุ่มสาระการเรียนรู้เดียวกันและระหว่างกลุ่มสาระการเรียนรู้

1.4 นำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนและบริหารจัดการการใช้หลักสูตรให้เหมาะสม

1.5 นิเทศการใช้หลักสูตร

1.6 ติดตามและประเมินผลการใช้หลักสูตร

1.7 ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรตามความเหมาะสม

##### 2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

2.1 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

2.2 ส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้โดยจัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจ ความถนัดของผู้เรียน ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ การประยุกต์ใช้ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่ดีงาม และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ จัดบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ให้เอื้อต่อการจัดการเรียนรู้การนำภูมิปัญญาท้องถิ่น หรือผู้ปกครอง มามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนรู้

2.3 จัดให้มีการนิเทศการเรียนการสอนแก่ครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ส่งเสริมให้มีการพัฒนาครู

##### 3. การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนโดยมีแนวทางปฏิบัติ

3.1 กำหนดระเบียบการวัดผลประเมินผลของสถานศึกษา

3.2 ส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผลและประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษา สาระการเรียนรู้

3.3 ส่งเสริมให้ครูวัดผลประเมินผลตามสภาพจริงจากกระบวนการปฏิบัติและผลงาน

3.4 จัดให้มีการเทียบโอนความรู้ ทักษะประสบการณ์และผลการเรียนจากสถานศึกษาอื่น

3.5 พัฒนาเครื่องมือวัดผลประเมินผลให้ได้มาตรฐาน

#### 4. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยมีแนวทางปฏิบัติ

4.1 ศึกษาวิเคราะห์ วิจัย การบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา

4.2 ส่งเสริมให้ครูศึกษาวិเคราะห์วิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ให้แก่กลุ่มสาระการเรียนรู้

4.3 ประสานความร่วมมือในการศึกษาวิเคราะห์วิจัยตลอดจนการเผยแพร่ผลงานวิจัยหรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและงานวิชาการกับสถานศึกษาบุคคลครอบครัวองค์กรหน่วยงานและสถาบันอื่น

#### 5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาโดยมีแนวทางปฏิบัติดังนี้

5.1 ศึกษาวิเคราะห์ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานวิชาการ

5.2 ส่งเสริมให้ครูผลิตพัฒนาสื่อและนวัตกรรมการเรียนการสอน

5.3 จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน

5.4 ประสานความร่วมมือในการผลิตจัดหาพัฒนาและใช้สื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอนกับสถานศึกษาบุคคลครอบครัวองค์กรหน่วยงานและสถาบันอื่น

5.5 การประเมินผลการพัฒนาการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนการสอน

#### 6. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้โดยมีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

6.1 สืบค้นแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในและนอกสถานศึกษา

6.2 จัดทำเอกสารเผยแพร่แหล่งเรียนรู้แก่ครู สถานศึกษาบุคคลครอบครัวองค์กรต่าง ๆ

6.3 จัดตั้งและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาบุคคลครอบครัวองค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นพัฒนาแหล่งเรียนรู้ร่วมกัน

6.4 ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน

#### 7. การนิเทศการศึกษาโดยมีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

7.1 จัดระบบการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนภายในสถานศึกษาดำเนินการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนภายในรูปแบบหลากหลายและเหมาะสม

7.2 ประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษาติดตามประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอน

7.3 การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์การจัดระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น

#### 8. การแนะแนวการศึกษาโดยมีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

8.1 จัดระบบแนะแนวทางวิชาการและวิชาชีพภายในสถานศึกษาโดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน

8.2 ดำเนินการแนะแนวการศึกษาโดยร่วมมือกับครูทุกคน

8.3 ติดตามและประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษาในสถานศึกษา

8.4 ประสานความร่วมมือและประสบการณ์การจัดระบบการแนะแนวกับสถานศึกษาอื่น

9. การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโดยมีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

9.1 จัดระบบโครงสร้างองค์กรให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

9.2 กำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา

9.3 วางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพ

9.4 ดำเนินการพัฒนาตามแผนและตรวจสอบประเมินผลเพื่อปรับปรุงพัฒนา

9.5 ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่นในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

9.6 ประสานความร่วมมือกับเขตพื้นที่การศึกษาในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

9.7 ประสานความร่วมมือกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษาในการประเมินสถานศึกษา

10. การส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชนโดยมีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

10.1 การศึกษาสำรวจความต้องการสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน

10.2 จัดให้ความรู้เสริมสร้างความคิดและเทคนิคทักษะทางวิชาการเพื่อพัฒนาทักษะวิชาชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชน

10.3 ส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการ

10.4 ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคคลครอบครัวชุมชนท้องถิ่น

11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นโดยมีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

11.1 ประสานความร่วมมือช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐเอกชนและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

11.2 สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ

12. การส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาโดยมีแนวทางการปฏิบัติดังนี้

12.1 สสำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษารวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน

12.2 ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน

12.3 จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน



## 1.การพัฒนาหลักสูตร

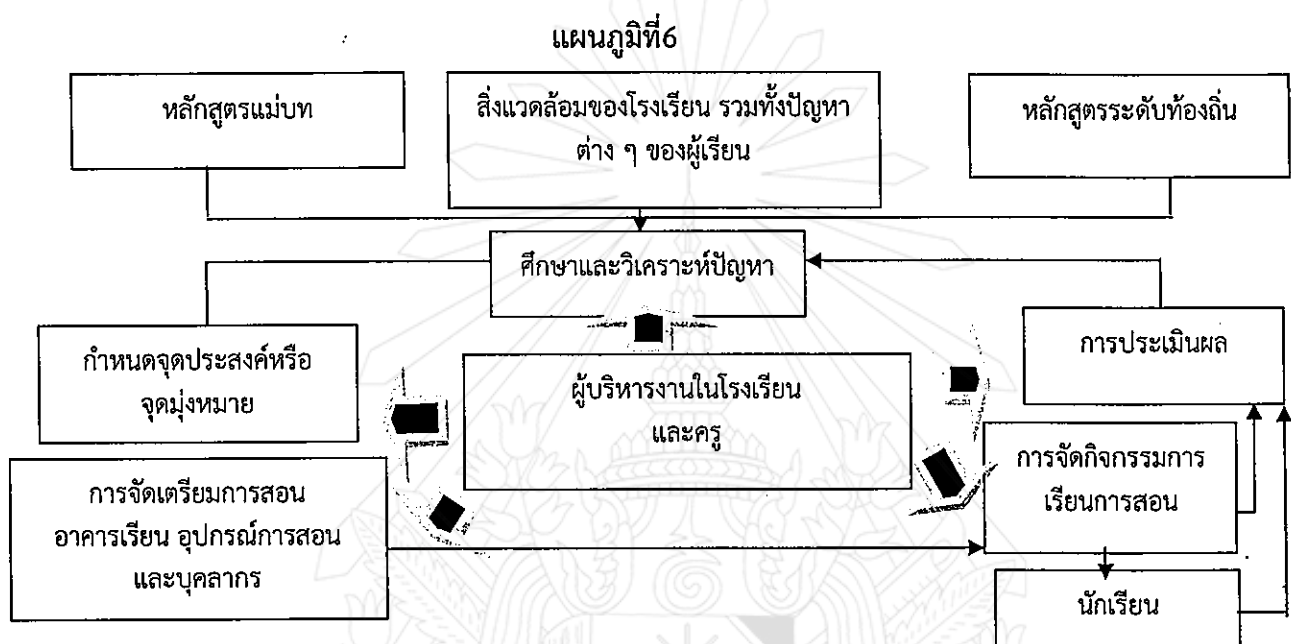
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มาตรา 27 วรรค 2 กำหนดให้สถานศึกษามีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยจัดให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากชีวิตจริงของตนเองเป็นการเรียนรู้ที่เกิดประโยชน์อย่างแท้จริงแก่ผู้เรียนทำให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตนเองได้เป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัวชุมชนสังคมและประเทศชาติในการจัดการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูง องค์กรประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือหลักสูตรซึ่งในด้านความหมายของหลักสูตรนั้นได้มีนักการศึกษาให้ความหมายไว้หลายประการ

บรรพต สุวรรณประเสริฐ (2544, หน้า 14 -15) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ 4 ลักษณะคือ 1) หลักสูตรหมายถึงรายวิชาหรือเนื้อหาที่ใช้สอน ซึ่งจะเน้นที่การกำหนดเค้าโครงหรือหัวข้อและรายละเอียดของเนื้อหาที่จะสอน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ 2) หลักสูตรหมายถึง มวลประสบการณ์ที่โรงเรียนหรือสถานศึกษาจัดให้แก่ผู้เรียน 3) หลักสูตรหมายถึง กิจกรรมการเรียนการสอนและ 4) หลักสูตรหมายถึง สิ่งที่สังคมคาดหวังหรือมุ่งหวังที่จะให้ผู้เรียนได้รับในการในการจัดทำหลักสูตรผู้จัดทำย่อมจะต้องคำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ของหลักสูตร ซึ่งได้แก่จุดมุ่งหมาย เนื้อหา กิจกรรมการเรียนการสอน รวมทั้งการประเมินผลและดำเนินการจัดทำหลักสูตรให้องค์ประกอบเหล่านั้น มีความสอดคล้องสมดุลได้สัดส่วนกันอย่างพอดี แต่ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงสภาพสังคม ปรัชญา การศึกษาของชาติในปัจจุบัน วิทยาการและความรู้ในด้านจิตวิทยาด้วย แต่เมื่อระยะเวลาผ่านไป สภาพสังคมย่อมเปลี่ยนแปลงไปด้วยเช่นเดียวกัน หลักสูตรก็จำเป็นจะต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นด้วย

ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ (2550, หน้า 20) ได้กล่าวถึงหลักสูตรว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่สุด ในการพัฒนาประเทศเพราะหลักสูตรเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหา และพัฒนา คน ชุมชน สังคม เป็นการถ่ายทอดความรู้ ฝึกฝน อบรม สืบสานวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตที่ดีงามและเรียนรู้เรื่องราวเกี่ยวกับตนเองความสัมพันธ์ของตนเองครอบครัว ชุมชน ชาติ และโลกการบำรุงรักษาการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลตลอดจนการพัฒนาผู้เรียนในด้านต่าง ๆ ดังนั้นครูจึงเป็นบุคคลสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่จะนำไปสู่การพัฒนาประเทศ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546, หน้า 6) ในการนำหลักสูตรไปใช้นั้น ผู้ที่เกี่ยวข้องในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานทุกฝ่ายต้องรู้เรื่องหลักสูตร ซึ่งการใช้หลักสูตรประกอบด้วยกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกันโดยบุคคลหลายฝ่าย เมื่อสถานศึกษาได้จัดทำหลักสูตรสถานศึกษาแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือการตรวจสอบเพื่อประเมินว่าหลักสูตรสถานศึกษาที่ได้จัดทำนั้นมีความสมบูรณ์มากน้อยเพียงใด ซึ่งกรมวิชาการและหน่วยงาน ที่เกี่ยวข้องได้เสนอแนวทางการตรวจสอบ ในเอกสารแนวทางการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา นอกจากนั้นคณะกรรมการพัฒนาคุณภาพวิชาการของกระทรวงศึกษาธิการได้จัดทำเอกสารสาระการเรียนรู้แกนกลางของ 8 กลุ่มสาระการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเพื่อให้สถานศึกษาใช้ในการปรับใช้ตรวจสอบเทียบเคียง อันจะช่วยให้สถานศึกษามีความมั่นใจในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษามากยิ่งขึ้น

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2551, หน้า 266) กล่าวถึงองค์ประกอบในการพัฒนาหลักสูตรประกอบด้วยคณะกรรมการดำเนินงานจัดทำหลักสูตรศึกษาวิเคราะห์สภาพของสังคมปัจจุบัน เพื่อนำข้อมูลมากำหนดจุดประสงค์ของหลักสูตรวางแผนงานหรือกำหนดโครงสร้างหลักสูตรดำเนินงานพัฒนาหลักสูตรและประเมินผลหลักสูตรองค์ประกอบในทุกส่วนของหลักสูตร จะมีความสำคัญเท่าเทียมกัน และในการพัฒนาหลักสูตรจะขาดองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งไม่ได้จะต้องดำเนินงานเกี่ยวโยงและสัมพันธ์กันทั้งหมดดัง



#### แผนภูมิที่ 6 การพัฒนาหลักสูตรในระดับโรงเรียน

ที่มา : สาขาวิชาศึกษาศาสตร์, มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชาวิทยาการการสอน พุทธศักราช 2551 (กรุงเทพฯ : อรุณการพิมพ์, 2551 หน้า 266)

กระทรวงศึกษาธิการ (2551, หน้า 35) ในระบบการศึกษาที่มีการกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นและสถานศึกษามีบทบาทในการพัฒนาหลักสูตรนั้นหน่วยงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในแต่ละระดับ ตั้งแต่ระดับชาติระดับท้องถิ่น พัฒนาหลักสูตรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา และการจัดการเรียนการสอนของสถานศึกษามีประสิทธิภาพสูงสุด อันจะส่งผลให้การพัฒนาคุณภาพผู้เรียนบรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้ที่กำหนดไว้ในระดับชาติ ในระดับท้องถิ่น ได้แก่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงานต้นสังกัดอื่น ๆ เป็นหน่วยงานที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนคุณภาพการจัดการศึกษา เป็นตัวกลางที่จะเชื่อมโยงหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานที่กำหนดในระดับชาติให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ส่งเสริมการใช้และพัฒนาหลักสูตรในระดับสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ โดยมีการกิจสำคัญคือกำหนดเป้าหมายและจุดเน้นการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนในระดับท้องถิ่นโดยพิจารณาให้สอดคล้องกับสิ่งที่เป็ความต้องการในระดับชาติ พัฒนาสาระการเรียนรู้ท้องถิ่น ประเมินคุณภาพการศึกษาในระดับรวมทั้งเพิ่มพูนคุณภาพการใช้หลักสูตรด้วยการวิจัยและ

พัฒนา การพัฒนาบุคลากร สนับสนุน ส่งเสริม ติดตามผล ประเมินผล วิเคราะห์ และรายงานผล  
 คุณภาพของผู้เรียน ในระดับสถานศึกษามีหน้า ที่สำคัญในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาการ  
 วางแผนและดำเนินการใช้หลักสูตรด้วยการวิจัยพัฒนา การปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตร จัดทำ  
 ระเบียบการวัดและประเมินผลในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาต้องพิจารณาให้สอดคล้องกับ  
 หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและรายละเอียดที่เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงาน ต้นสังกัด  
 อื่น ๆ ในระดับท้องถิ่นได้จัดทำเพิ่มเติมรวมทั้งสถานศึกษาสามารถเพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวกับปัญหาใน  
 ชุมชนและสังคมภูมิปัญญาท้องถิ่นและความต้องการของผู้เรียน โดยทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมใน  
 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาจากความสำคัญของการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาสำนักงาน  
 คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ยังมีภาพความคาดหวังห้องเรียนคุณภาพ ซึ่งต้องเป็นห้องเรียน  
 แห่งการเปลี่ยนแปลง โดยมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) โรงเรียนมีหลักสูตร ครูสามารถออกแบบการ  
 จัดการเรียนเรียนรู้ที่อิงมาตรฐาน 2) จัดระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียน จัดการเรียนการสอนโดยให้  
 โรงเรียนและครูได้สร้างวินัยเชิงบวก (Positive Discipline) ให้กับนักเรียน3) ในยุคปัจจุบันครูผู้สอน  
 ต้องออกแบบการจัดการเรียนรู้ที่มี ICT ในห้องเรียนและ ICT ในโรงเรียน 4) การมีฐานที่ดีและมั่นคง  
 ครูต้องมีการวางแผนพัฒนาตนเอง (ID Plan) โดยครูต้องทำวิจัยในชั้นเรียน (CAR: Classroom  
 action research) 5) ท้ายที่สุดทั้งครูและผู้บริหารต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่กำลังก้าวไว้ข้างต้น  
 จึงเป็นความคาดหวังว่าห้องเรียนคุณภาพจะต้องเกิดขึ้นในทุกที่ทุกจุดในแต่ละโรงเรียนสิ่งเหล่านี้จะ  
 ช่วยส่งเสริมให้สามารถยกระดับคุณภาพการศึกษาได้ในที่สุด

สำนักงานเขตพื้นที่ศึกษาซึ่งเป็นหน่วยงานในระดับท้องถิ่นที่ต้องดำเนินการขับเคลื่อน  
 ประสานงานให้สถานศึกษาในสังกัดได้ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาให้ได้ตามกรอบทิศทาง  
 ของการพัฒนาหลักสูตรและสามารถจัดการเรียนการสอนให้เด็กทุกคนมีคุณภาพ ทั้งทางด้านความรู้  
 และทักษะที่จำเป็นสำหรับใช้เป็นเครื่องมือในการดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุขในยุคที่มีการ  
 เปลี่ยนแปลงและมีการแข่งขันอย่างไม่หยุดยั้ง สำหรับการพัฒนหลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียน  
 ต้นแบบและโรงเรียนที่มีความพร้อมการใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551  
 จึงมีความจำเป็นที่จะต้องขับเคลื่อนอย่างเป็นระบบและต้องดำเนินการให้มีประสิทธิภาพโดยใช้การ  
 วิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ควบคู่กับการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research)  
 โดยมีการมุ่งเน้นการทำความเข้าใจปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในห้องเรียนและในโรงเรียน เพื่อสืบค้นหา  
 แก่นสาระและความหมายของปรากฏการณ์ รวมทั้งหาความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์เหล่านั้นโดย  
 ต้องศึกษาข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การจัดทำหน่วยการเรียนรู้ที่อิง  
 มาตรฐาน ตลอดจนการจัดการเรียนการสอน การวัดและประเมินผล และรวมทั้งการบริหารจัดการ  
 หลักสูตร ซึ่งทุกเขตพื้นที่การศึกษาจะมีคณะที่มิวิจัยเพื่อร่วมดำเนินงานโครงการวิจัยการพัฒนา  
 หลักสูตรสถานศึกษาของโรงเรียนต้นแบบและโรงเรียนที่มีความพร้อมการใช้หลักสูตรแกนกลาง  
 การศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 โดยใช้การวิจัยเชิงคุณภาพในการพัฒนาควบคู่กับทีม  
 ขับเคลื่อน (Roving Team) ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อเป็นที่เลี้ยง  
 (Mentor) พร้อมทั้งให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทาง (Coaching) ให้แก่ครูและโรงเรียนต้นแบบและ  
 โรงเรียนที่มีความพร้อมการใช้หลักสูตรแกนกลาง ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จะใช้เวลาดำเนินการติดตามถึง  
 3 ปีจึงคาดว่าโรงเรียนต้นแบบและโรงเรียนที่มีความพร้อมจะเป็นศูนย์วิจัยการนำหลักสูตรแกนกลาง

ลงสู่การปฏิบัติในโรงเรียนและห้องเรียนอย่างชัดเจนซึ่งสามารถเป็นศูนย์การเรียนรู้และแหล่งการเรียนรู้ในเรื่องหลักสูตรอิงมาตรฐาน เกี่ยวกับการบริหารจัดการหลักสูตร การจัดทำหน่วยการเรียนรู้อิงมาตรฐานการประเมินผลระดับสถานศึกษาและระดับชั้นเรียนให้กับโรงเรียนอื่น ๆ ได้และนอกจากนี้ยังเป็นแบบอย่างของการเปลี่ยนแปลงในเรื่องกระบวนการจัดการเรียนการสอนอย่างเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้นซึ่งหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ได้ดำเนินการปรับปรุงและพัฒนามาจากหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 เพื่อแก้ปัญหา อุปสรรค ที่เกิดขึ้นในการใช้หลักสูตรที่ผ่านมาและเพื่อช่วยให้การจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาและการจัดการเรียนการสอนในชั้นเรียนให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 จึงได้ยึดหลักการและแนวคิดสำคัญคือมาตรฐานการเรียนรู้เป็นเป้าหมายในการพัฒนาผู้เรียน (Standards-based curriculum) โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดมาตรฐานการเรียนรู้ชั้น ฉะนั้นมาตรฐานการเรียนรู้จึงมีความสำคัญสำหรับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

ผู้เรียนมาตรฐานการเรียนรู้จะช่วยให้ผู้เรียนทราบถึง สิ่งที่ต้องรู้และปฏิบัติได้และเป็นสิ่งท้าทายที่จะกระตุ้นให้ผู้เรียนมีความพยายามที่จะก้าวไปถึงจุดนั้น

ผู้สอนมาตรฐานการเรียนรู้จึงเป็นกรอบและเป็นแนวทางในการสร้างหลักสูตรออกแบบการเรียนการสอนและการประเมินผลทำให้ทราบว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่นักเรียนควรจะรู้และปฏิบัติได้

ชุมชน ท้องถิ่นและระดับชาติมาตรฐานการเรียนรู้เป็นความคาดหวังทางการศึกษาที่ตั้งไว้ร่วมกันช่วยให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องสามารถสื่อสารให้เข้าใจตรงกันเกี่ยวกับหลักสูตร จึงทำให้บุคคลและส่วนต่าง ๆ ในระบบการศึกษาทำงานร่วมกันในการวางแผนพัฒนาการศึกษาให้มีประสิทธิภาพและมีทิศทางที่ชัดเจนยิ่งขึ้นดังนั้นในการพัฒนาหลักสูตรจำเป็นจะต้องมีผู้บริหารงานวิชาการที่มีความสามารถดำเนินการวิเคราะห์ปัญหา จัดวางแผนงาน ดำเนินการพัฒนาหลักสูตรและประเมินหลักสูตรโดยการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน เพื่อนำข้อมูลมาปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง

## 2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

กระทรวงศึกษาธิการ (2544, หน้า 25) การบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพนั้น การดำเนินการเรียนการสอนโดยการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ถือว่าเป็นบทบาทที่ผู้บริหารโรงเรียนต้องดำเนินการส่งเสริมให้ครูผู้สอนจัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตรงตามจุดหมายของหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีศักยภาพในการศึกษาต่อ และประกอบอาชีพ สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2542 ที่ให้ทุกส่วนของสังคมไม่ว่าฝ่ายนโยบาย พ่อแม่ ผู้ปกครอง ครู ผู้เรียน ผู้บริหาร ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิรูปการศึกษา โดยมุ่งหวังได้เห็นคนไทยเป็นคนดี คนเก่ง และมีสุข

กระทรวงศึกษาธิการ (2545, หน้า 11) กระบวนการเรียนรู้ที่สำคัญที่สุดต้องคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนได้สัมผัสและสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมทั้งที่เป็นเพื่อนมนุษย์ธรรมชาติ และเทคโนโลยี ผู้เรียนได้ค้นคว้าทดลองฝึกปฏิบัติ แลกเปลี่ยนเรียนรู้จนค้นพบสาระสำคัญของบทเรียนได้ฝึกวิธีคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ คิดเชิงสรุป คิดหาเหตุผล คิดแก้ปัญหาที่สามารถ

นำไปใช้ได้ คิดสร้างสรรค์จินตนาการ และสามารถแสดงออกได้ชัดเจนมีเหตุผล โดยรู้ว่าตนคิดอย่างไร สามารถตรวจสอบความเข้าใจของตนเองได้ และสามารถปรับเปลี่ยนกลวิธีการคิดให้เหมาะสม โดยครูมีบทบาทปลูกเร้าและส่งเสริมแรงศรัทธาในทุกกิจกรรมให้ค้นพบคำตอบและความมีวินัยมีความรับผิดชอบในการทำงาน ผู้เรียนมีโอกาสฝึกการประเมินและปรับปรุงตนเอง ยอมรับผู้อื่น สร้างจิตสำนึกในความเป็นคนดี ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการจัดการเรียนรู้ตามมาตรา 22 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ที่กำหนดว่า การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพกระบวนการเรียนรู้ต้องผสมผสานสาระความรู้ด้านต่าง ๆ ต้องมีลักษณะหลากหลาย ตามความเหมาะสมของแต่ละระดับอย่างไรก็ตามควรเข้าใจว่าการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลางไม่ใช่วิธีสอนแต่เป็นเทคนิคการจัดการให้ผู้เรียนได้มีโอกาสรู้ด้วยตนเอง ทั้งนี้โดยมุ่งพัฒนาคนให้มีความสมบูรณ์รวมทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขหลักการในการจัดการเรียนรู้ข้างต้นเป็นเรื่องที่ผู้สอนจะต้องศึกษาวิเคราะห์ให้เข้าใจสาระสำคัญเลือกวิธีการที่เหมาะสมและลงมือปฏิบัติให้เกิดผลกับผู้เรียนอย่างจริงจังการจัดการเรียนรู้จะต้องเน้นความสำคัญทั้งความรู้ คุณธรรม กระบวนการเรียนรู้ และบูรณาการตามความเหมาะสม นั้นแสดงให้เห็นว่ากระบวนการเรียนรู้มุ่งหวังที่คุณภาพของผู้เรียน โดยการให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้มากที่สุด

สอดคล้องกับสมคิด บุญยะโพธิ์ (2547, หน้า 28) การพัฒนาการเรียนการสอนของครูสิ่งหนึ่งที่นับว่าได้ผลคือการส่งเสริมให้ครูมีประสบการณ์ในการเรียนรู้จากการทำโครงการของตนเองอย่างแข็งขันและวิเคราะห์การเรียนรู้ที่เกิดขึ้นกับตนเองอย่างต่อเนื่อง จะช่วยให้เข้าใจกระบวนการเรียนรู้ที่เกิดขึ้นและเข้าใจวิธีการที่จะช่วยให้นักเรียนสร้างความรู้ได้ โดยเข้าไปอยู่ในกระบวนการเรียนรู้ เช่นเดียวกับที่ครูเคยประสบมาแล้วเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้น และสามารถให้คำแนะนำได้อย่างเหมาะสม ในขณะที่นักเรียนประสบปัญหาต่าง ๆ ในขณะเดียวกันก็เป็นต้นแบบสำหรับนักเรียนในการศึกษาและนำวิธีการไปทดลองใช้สำหรับตนเองโดยครูคอยสังเกตความก้าวหน้าในการเรียนรู้ และให้ความช่วยเหลืออย่างเหมาะสม ซึ่งจะก่อให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีความสุข ประกอบกับสาระสำคัญของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ส่วนหนึ่งได้มุ่งเน้นให้ผู้สอนและ ผู้เรียนใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ตลอดจนให้สถานศึกษาส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนได้

จากแนวคิดที่นำเสนอมา สามารถสรุปได้ว่า การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ เป็นบทบาทสำคัญในการบริหารงานวิชาการ ต้องดำเนินการส่งเสริมให้ครูผู้สอนจัดกระบวนการเรียนสอนโดยมุ่งเน้นให้ผู้เรียนผ่านกระบวนการเรียนด้วยกิจกรรมต่าง ๆ หรือ วิธีการต่าง ๆ ที่ให้ประโยชน์สูงสุดแก่ผู้เรียน คำนึงถึงความแตกต่าง ๆ ระหว่างบุคคล เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริงแล้วผู้เรียนได้พัฒนาเต็มศักยภาพรอบด้านอย่างสมดุล มีความสมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญาความรู้ คุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและนำความรู้ไปใช้ในชีวิตประจำวันได้

### 3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน

การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญ ในการนำมาซึ่งคุณภาพการศึกษาของนักเรียนถือว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยพัฒนาการศึกษาในระดับต่าง ๆ เพราะผลที่มาจากการวัดและประเมินผลการศึกษาจะทำให้ทราบผลว่าการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้หรือไม่ ส่วนการเทียบโอนผลศึกษานั้น ถือเป็นการสร้างโอกาสให้กับนักเรียนผู้มีความต้องการศึกษาตามสถาบันต่าง ๆ ตามวาระและโอกาสที่แตกต่างกัน

กระทรวงศึกษาธิการ (2552 หน้า 2) เป้าหมายสำคัญของการประเมินผลการเรียนตามที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนดให้ การวัดและ ประเมินผลการเรียนต้องอยู่บนจุดหมายพื้นฐานสองประการประการแรกคือการวัดและประเมินผลเพื่อพัฒนาผู้เรียนโดยเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับผลการเรียนและการเรียนรู้ของผู้เรียนในระหว่างการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่อง บันทึก วิเคราะห์ แปลความหมายข้อมูลแล้วนำมาใช้ในการส่งเสริมหรือปรับปรุงแก้ไขการเรียนรู้ของผู้เรียนและการสอนของครู การวัดและประเมินผลกับการสอนจึงเป็นเรื่องที่สัมพันธ์กัน หากขาดสิ่งหนึ่งสิ่งใดการเรียนการสอนก็ขาดประสิทธิภาพ การประเมินระหว่างการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เช่นนี้เป็นการวัดผลเพื่อการพัฒนา (formative Assessment) ที่เกิดขึ้นในห้องเรียนทุกวัน เป็นการประเมินเพื่อให้รู้จุดเด่นจุดที่ต้องปรับปรุง จึงเป็นข้อมูลเพื่อใช้ในการพัฒนาในการเก็บข้อมูล ผู้สอนต้องใช้วิธีการและเครื่องมือการประเมินที่หลากหลายและการใช้เกณฑ์การให้คะแนน (rubric) สิ่งที่สำคัญที่สุดในการประเมินเพื่อพัฒนา คือการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้เรียนในลักษณะให้คำแนะนำที่เชื่อมโยงความรู้อุบัติกับความรู้ใหม่ทำให้การเรียนรู้พอกพูน แก้ไขความคิดความเข้าใจเดิมที่ไม่ถูกต้อง ตลอดจนการให้ผู้เรียนสามารถตั้งเป้าหมายพัฒนาคนได้ จุดมุ่งหมายประการที่สอง คือ การวัดและประเมินผลเพื่อตัดสินผลการเรียน เป็นการประเมินสรุปผลการเรียนรู้ (summative Assessment) ซึ่งหลากหลายระดับได้แก่ เมื่อเรียนจบหน่วยการเรียนรู้ จบรายวิชาเพื่อตัดสินคะแนนหรือให้ระดับผลการเรียนให้การรับรองความรู้ความสามารถของผู้เรียนว่าผ่านรายวิชาหรือไม่ ควรได้รับการเลื่อนชั้นหรือไม่ หรือสามารถจบหลักสูตรหรือไม่ ในการประเมินเพื่อตัดสินผลการเรียนที่ดีต้องให้โอกาสผู้เรียนความรู้ความสามารถด้วยวิธีการที่หลากหลายและพิจารณาตัดสินบนพื้นฐานของเกณฑ์ผลการปฏิบัติมากกว่าใช้เปรียบเทียบระหว่างผู้เรียน

กระทรวงศึกษาธิการ (2551, หน้า 28- 29) กล่าวถึงการพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ของผู้เรียน ให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้เรียนจะต้องได้รับการพัฒนาและประเมินตามตัวชี้วัดเพื่อให้บรรลุตามมาตรฐานการเรียนรู้ สะท้อนสมรรถนะสำคัญ และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนซึ่งเป็นเป้าหมายในการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ในทุกๆระดับไม่ว่าจะเป็นระดับชั้นเรียน ระดับสถานศึกษา ระดับเขตพื้นที่การศึกษาและระดับชาติ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ เป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนโดยใช้ผลการประเมินเป็นข้อมูลและสารสนเทศที่แสดงพัฒนาการความก้าวหน้า และความสำเร็จทางการของผู้เรียน ตลอดจนข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการส่งเสริมให้ผู้เรียนเกิดการพัฒนา และเรียนรู้อย่างเต็มศักยภาพ

กระทรวงศึกษาธิการ (2552 หน้า 3) กล่าวถึงการวัดและประเมินผลคุณลักษณะที่พึงประสงค์หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 เป็นหลักสูตรอ้างอิงมาตรฐานซึ่ง

กำหนดสิ่งที่ผู้เรียนพึงรู้และปฏิบัติได้ไว้ในมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดซึ่งประกอบด้วยความรู้ความสามารถ คุณธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์เมื่อผู้เรียนได้รับการพัฒนาแล้วนอกจากจะมีความรู้ความสามารถ ตลอดจนคุณธรรม จริยธรรมที่กำหนดไว้ในมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดแล้วจะนำไปสู่การมีสมรรถนะสำคัญ 5 ประการ และมีคุณลักษณะอันพึงประสงค์ 8 ประการอีกด้วย คุณลักษณะอันพึงประสงค์ที่หลักสูตรกำหนดนั้นต้องได้รับการปลูกฝังและพัฒนา ผ่านการจัดการเรียนการสอน การปฏิบัติกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนในลักษณะต่าง ๆ จนตกผลึกเป็นคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในตัวผู้เรียน การประเมินคุณลักษณะอันพึงประสงค์ต้องใช้ข้อมูลจากการสังเกตพฤติกรรม ซึ่งใช้เวลาในการเก็บข้อมูลพฤติกรรมเพื่อนำมาประเมินและตัดสินกระทรวงศึกษาธิการ (2551 :34) อ้างถึงในด้านการเทียบโอนผลการเรียนสถานศึกษาสามารถเทียบโอนผลการเรียนของผู้เรียนในกรณีต่าง ๆ ได้แก่ การย้ายสถานศึกษา การเปลี่ยนรูปแบบการศึกษา การย้ายหลักสูตรการออกกลางคันและขอกลับเข้ารับการศึกษาต่อ การศึกษาจากต่างประเทศและขอเข้าศึกษาต่อในประเทศนอกจากนี้ ยังสามารถเทียบโอนความรู้ ทักษะ ประสบการณ์จากแหล่งการเรียนรู้อื่น ๆ เช่น สถานประกอบการ สถาบันศาสนา สถาบันการฝึกอบรมอาชีพ การจัดการศึกษาโดยครอบครัว

จากที่กล่าวมาการวัดผล การประเมินผลและการเทียบโอนการศึกษา ถือว่าเป็นภารกิจที่สำคัญอย่างหนึ่งของสถานศึกษา โดยการวัดผลการประเมินผลการเทียบโอนการศึกษา จะมีคุณภาพและประสิทธิภาพได้นั้น จะต้องมีการจัดการที่เป็นระบบและกระบวนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายสำคัญของการประเมินผลการเรียนตามที่กระทรวงศึกษาธิการได้ประกาศใช้หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 สามารถรับรองการประเมินภายในและการประเมินภายนอกได้ตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

### 3. การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

ชาญชัย อาจิณสา มาจร (2546 หน้า 139-141) กล่าวถึงการศึกษาค้นคว้าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดสำหรับการสร้างความเจริญก้าวหน้า ให้กับประเทศในสังคมประชาธิปไตยทุกฝ่ายมีความสำคัญต่อการร่วมมือดำเนิน งาน ในยุควิทยาศาสตร์เช่นปัจจุบันหนทางของการทดลองเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ความก้าวหน้า ทางการศึกษา ก็ขึ้นอยู่กับ การสำรวจและการทดลอง คือ การวิจัยนั่นเอง การวิจัยมีประโยชน์ ต่อการทดสอบแนวความคิด การตอบคำถามการแก้ปัญหาหรือการตัดสินใจ ผู้บริหารอาจต้องการรู้กระบวนการที่ดีที่สุดในการจัดกลุ่มนักเรียน หรือสาเหตุที่เด็กสอบตกออกกลางคัน การวิจัยสามารถให้คำตอบต่อสิ่งเหล่านี้และปัญหาอื่น ๆ ที่คล้ายคลึงกันต่อการที่ผู้บริหารจะแก้ปัญหาใด ๆ จะต้องดูผลการวิจัยก่อนที่จะแก้ปัญหา เพื่อให้การแก้ปัญหาได้ผลจริง ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการวิจัยทางการศึกษาไว้ว่า การวิจัยเป็นกระบวนการค้นหาความจริง (fact- finding process) การค้นหาความรู้ ความพยายามในการสำรวจหาความจริง การวิจัยเป็นการค้นหาพัฒนาและการทำความเข้าใจ กระจางในความรู้ โดยใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์และการรวบรวมแนวความคิดหรือข้อสมมุติฐาน (hypothesis) การสังเกตข้อเท็จจริง การวิเคราะห์ การทำความเข้าใจ และการสรุปขั้นสุดท้ายเป็นทฤษฎี และการศึกษานั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญสำหรับการดำรงชีวิตประจำวันและการศึกษานั้นก็ถือว่าเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่คนเราต้องไขว่คว้า ค้นหาด้วยตนเอง เพราะการหาข้อเท็จจริงจึงจำเป็นต้องมีการวิจัยทางการศึกษาประกอบด้วย

1. เพื่อสร้างมาตรฐานสำหรับปฏิบัติงานทุกคนต้องการให้ได้ผลงานจากการปฏิบัติงานมากที่สุด การวิจัยช่วยสร้างมาตรฐานของงานทั้งด้านคุณภาพและปริมาณการวิจัยมีความจำเป็นต่อการสร้างมาตรฐานของการปฏิบัติงานอันเป็นที่ยอมรับสำหรับทุกขั้นตอนของการปฏิบัติงานเพื่อการควบคุมลำดับขั้นของการปฏิบัติงานเหล่านี้ และเพื่อให้การปฏิบัติงานทุกขั้นตอนสัมพันธ์กันอย่างมีประสิทธิภาพตลอดถึงก่อให้เกิดความร่วมมือของผู้ปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้อง

2. เพื่อก่อให้เกิดวิธีการทำงานที่มาตรฐาน วิธีการทำงานอาจมีหลายวิธีผู้บริหารและบุคลากรควรจะรวมกันตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีและง่ายที่สุด ถ้าใช้วิธีการทำงานแบบลองถูกลองผิด ก็จะทำให้เสียเวลาและเสียค่าใช้จ่าย การวิจัยสามารถป้องกันการสูญเสียเปล่า

3. เพื่อการตัดสินใจหรือการแก้ปัญหาในขณะที่มีการดำเนินการตามกระบวนการทางการศึกษาผู้บริหารจะประสบกับปัญหาต่าง ๆ สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องมีการสืบค้นและแก้ปัญหาคำตอบที่เป็นการค้นหาความรู้ เป็นหนทางที่ผู้บริหารใช้ในกระบวนการตัดสินใจการวิจัยไม่ได้ให้คำตอบของปัญหาในตัวของมันเองแต่อาจเสนอแนะการตัดสินใจหรือทางเลือกของการตัดสินใจ

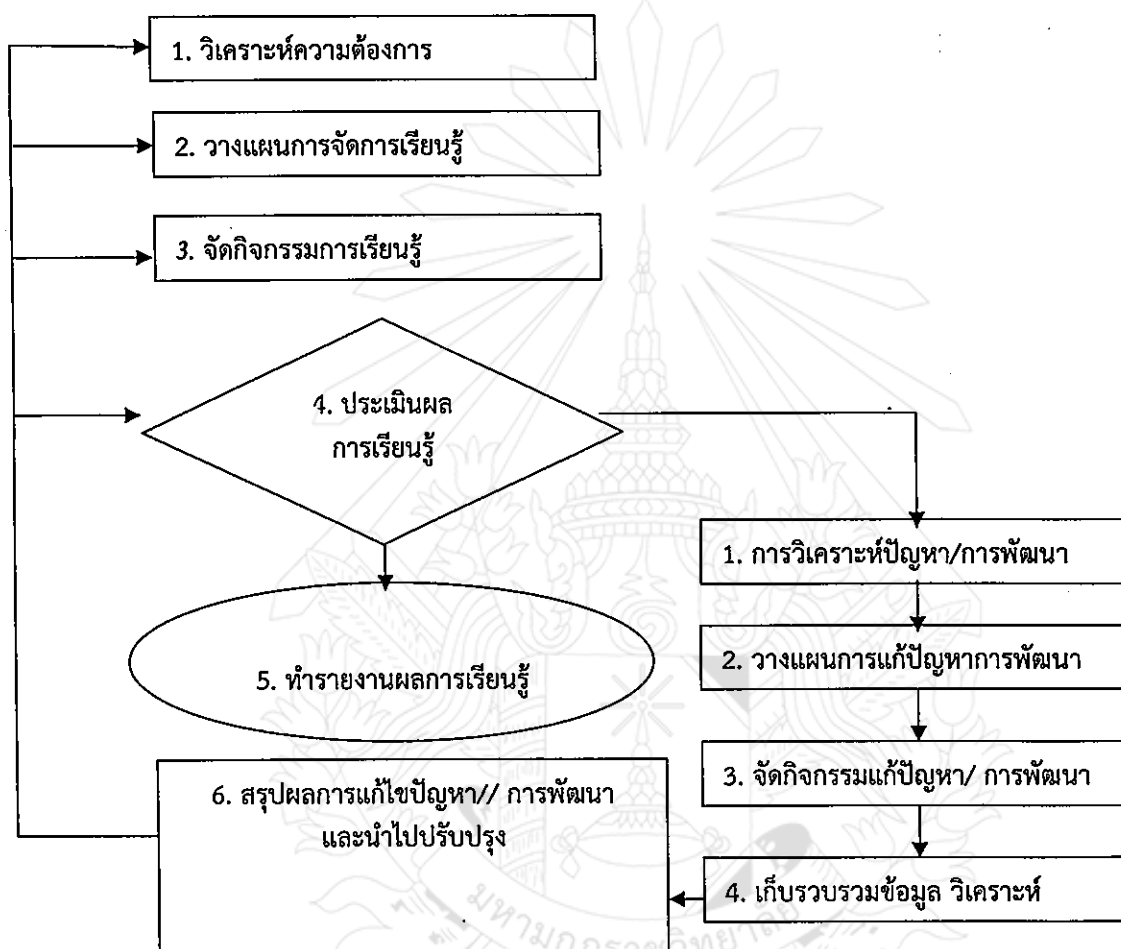
4. เพื่อเผชิญกับความท้าทายของการเปลี่ยนแปลงสังคมปัจจุบันมีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในด้านต่าง ๆ เช่น ด้านสังคม เทคโนโลยี และเศรษฐกิจ เป็นต้น เพราะฉะนั้น การวิจัยเพื่อหาคำตอบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งเหล่านี้จึงเป็นสิ่งจำเป็น

5. เพื่อปรับปรุงสภาพปัจจุบัน การบริหารการศึกษาก็คือ การปรับปรุงการศึกษาในปัจจุบัน การแก้ปัญหา โดยใช้สามัญสำนึก จึงเป็นการเสี่ยงกับการผิดพลาด ผู้บริหารที่ดีจึงควรใช้ผลการวิจัยทางการศึกษามาปรับปรุงสภาพการศึกษาในปัจจุบัน

กระทรวงศึกษาธิการได้ให้ข้อปฏิบัติในการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาไว้ดังนี้ 1) ศึกษาวิเคราะห์ การวิจัยการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา 2) ส่งเสริมให้ครูศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในกลุ่มสาระการเรียนรู้และ 3) ประสานความร่วมมือในการศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ตลอดจนการเผยแพร่ผลงานการวิจัยหรือพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและงานวิชาการกับสถานศึกษา บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ๆ การจัดกระบวนการเรียนรู้ได้ระบุไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 4 ว่าด้วยแนวทางการจัดการศึกษา มาตรา 22 ได้กล่าวว่าการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุดกระบวนการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพและในมาตรา 24 วรรค 5 ได้ให้ความสำคัญของการวิจัยโดยกำหนดให้ใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ มาตรา 26 ให้สถานศึกษาจัดการประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียนความประพฤติ การสังเกตพฤติกรรมการเรียน การร่วมกิจกรรมและการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับและรูปแบบการศึกษาและมาตรา 30 ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพรวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในระดับการศึกษา โดยรุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2552, หน้า 115-118) ได้กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของการวิจัยในสถานศึกษาว่าเป็นการแสวงหาแนวทาง และเทคนิควิธีการในการบริหารจัดการตามภารกิจสถานศึกษา แสวงหาเทคนิคและวิธีการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับธรรมชาติและศักยภาพ



ของผู้เรียน ทำให้การเรียนรู้ที่มีหลักการและเหตุผลด้วยตนเอง ซึ่งนำไปสู่ความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ เก่ง ดี และมีสุข ดังนั้นการใช้การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้จึงเป็นภารกิจที่สำคัญและจำเป็น ในกรณีที่ผู้สอนพบว่ากระบวนการพัฒนาการเรียนรู้ที่กำลังดำเนินการอยู่มีปัญหาหรือมีความจำเป็นต้องพัฒนาเร่งด่วน ในวงจรหลักของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ 6 ขั้นตอนดังแผนภูมิที่ 7



แผนภูมิที่ 7 การใช้การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

ที่มา: รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ, การบริหารงานวิชาการ สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, พิมพ์ครั้งที่ 3 (สงขลา: บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด, 2552), 119.

การวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้เพื่อพัฒนากระบวนการเรียนการสอนอีกทางหนึ่ง นั่นคือการวิจัยในชั้นเรียน โดยภาวิตา ธาราศรีสุทธิ (2550, หน้า 116) ได้ให้ความสำคัญของการวิจัยในชั้นเรียนว่าเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการพัฒนากระบวนการเรียนการสอนการนำวิจัยเข้าไปช่วย จะทำให้การจัดการเรียนการสอนของครูสามารถนำผู้เรียน ไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายของหลักสูตรได้ ครูที่จะทำวิจัยได้สำเร็จจำเป็นต้องได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารสถานศึกษาที่ให้อิสระในทางความคิดอิสระในการทำงานค้นคว้าทดลอง ที่สอดคล้องกับความต้องการความสนใจของครูผู้ทำวิจัย เพื่อครูจะได้

ค้นพบปัญหาและแนวทางแก้ไข ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยในชั้นเรียนในทัศนะของ นภดล เจนอักษร (2544, หน้า 19 -20) ที่กล่าวว่า การวิจัยประเภทหนึ่งที่ครูผู้สอนเป็นผู้ดำเนินการควบคู่ไปกับการสอนปกติในชั้น ทั้งนี้เพื่อศึกษาสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นแล้วนำผลที่ได้ไปพัฒนาการเรียนการสอนหรือใช้ในการแก้ไขปัญหาการสอนของครูผู้สอนรวมทั้งเผยแพร่ให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นต่อไป

จากข้อมูลที่ได้อีกกล่าวมา กระทรวงศึกษาธิการ (2545, หน้า 16) พอสรุปได้ว่าการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนา การเรียนรู้ นั้น เป็นงานที่ท้าทายชวนให้คิดอยากลองทำอยากติดตามเกิดความกระตือรือร้นใคร่รู้ใคร่เห็นซึ่งในบางครั้งต้องใช้เวลาาน เพราะงานวิจัยเป็นงานที่ละเอียดถี่ถ้วน เทคนิคและวิธีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ เกี่ยวกับการวิจัย เพื่อพัฒนาความแตกต่างของผู้เรียนและสอดคล้องกับสภาพท้องถิ่นในแต่ละชุมชนนั้น ๆ โดยมีขั้นตอนที่สำคัญของกระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้นั้น คือการสำรวจและวิเคราะห์ปัญหาการกำหนดวิธีการในการแก้ปัญหา การพัฒนาวิธีการหรือนวัตกรรมและเครื่องมือวัดการนำวิธีการหรือนวัตกรรมไปใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการนำเสนอผลการวิจัย ดังนั้นการวิจัยเพื่อการศึกษา นั้น เป็นกระบวนการบริหารงานวิชาการเพื่อให้ผู้บริหารพัฒนาศักยภาพของครูให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับงานวิจัยและสามารถปฏิบัติงานได้และนำข้อมูลมาใช้ปรับปรุงและพัฒนาการเรียนรู้อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียนและสถานศึกษาต่อไป

#### 4.การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

กระทรวงศึกษาธิการ (2545, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาไว้ดังนี้

สื่อการเรียนรู้ (educational material) หมายถึง วิธีหรือกระบวนการ วัสดุ ของจริง เครื่องมือที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนซึ่งสาระที่เป็นประโยชน์ต่อประสบการณ์การเรียนรู้สำหรับนำไปใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักสูตรกำหนด

เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (educational technology) หมายถึงความรู้ทางทฤษฎีและการปฏิบัติของการออกแบบการพัฒนาการใช้การจัดการและการประเมินของกระบวนการและทรัพยากรสำหรับการเรียนรู้

นวัตกรรมการศึกษา (educational innovation) หมายถึง แนวคิด การปฏิบัติ หรือ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ๆ ที่ยังไม่เคยมีใช้มาก่อนอาจช่วยให้การศึกษาและการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้นผู้เรียนสามารถเกิดความรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพสูงกว่าเดิม

ได้มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของสื่อการเรียนการสอน โดยภาวิดา ธาราเศรษฐิ (2550 หน้า 133) ให้ความหมายของสื่อการเรียนการสอน หมายถึง สิ่งที่ช่วยในการเรียนรู้ ที่ครูผู้สอนและผู้เรียนเป็นผู้ใช้เพื่อช่วยให้กระบวนการเรียนการสอนดำเนินไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะที่ รุ่งรัชดาพรเวหะชาติ (2552 หน้า 124 -125) ได้ให้ความมุ่งหมายของการใช้สื่อการสอนไว้ 10 ประการ คือ 1) สร้างความรู้ที่เป็นรูปธรรมเพื่อให้ผู้เรียนได้เกิดแนวคิด และประสบการณ์ตรงมากขึ้น 2) เร้าความสนใจและสร้างแรงจูงใจในการเรียนรู้ให้กับผู้เรียน 3) ให้ผู้เรียนสามารถจำสิ่งที่เรียนได้ในระยะยาว 4) นำสิ่งที่ประสพการณ์ตรงจากแหล่งต่าง ๆ มาสู่ห้องเรียนได้มากขึ้น 5) สร้างพื้นฐานในด้านความคิดสร้างสรรค์ให้แก่ผู้เรียนได้มากขึ้น 6) เพื่อให้ผู้เรียนได้เข้าใจบทเรียนและเนื้อหาวิชาต่าง ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น 7) เสริมสร้างเจตคติต่อการเรียนรู้ 8) เป็นเครื่องมือที่ใช้ทบทวนสรุป

และทำให้เนื้อหาวิชาสัมพันธ์กัน 9) เสริมสร้างกิจกรรมที่แปลกออกไปและให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในบทเรียนที่กำลังเรียนอยู่ 10) ช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนเร็วขึ้น

กระทรวงศึกษาธิการ (2545 หน้า 12) พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ได้ให้ความสำคัญกับสื่อการเรียนรู้ จึงได้กำหนดแนวทางการศึกษาว่าให้สถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนผู้สอนในการจัดสื่อต่าง ๆ เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ จัดการเรียนรู้ทั้งที่ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการสอนเพราะสื่อการเรียนการสอนเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่ช่วยให้ผู้เรียนได้เรียนรู้เพื่อเกิดทักษะกระบวนการและความรู้สึกลึกซึ้งอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ในการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 มีลักษณะสำคัญคือสถานศึกษาจะต้องทำสาระของหลักสูตรสถานศึกษาเอง บทบาทในการผลิตและพัฒนาสื่อการเรียนรู้ตามหลักสูตรสถานศึกษาจึงเป็นภารกิจที่ครูผู้สอนจะต้องดำเนินการผลิต และพัฒนาสื่อการเรียนรู้ให้สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานและหลักสูตรสถานศึกษาโดยมีกระบวนการพัฒนาสื่อการเรียนรู้ 2 ลักษณะใหญ่ ๆ คือ 1) การผลิต/จัดทำสื่อการเรียนรู้ขึ้นใหม่ 2) การดัดแปลง/ปรับปรุงสื่อการเรียนรู้ที่จัดทำ/สร้างไว้แล้ว โดย วิภาดา ธาราศรีสุทธิ (2550 หน้า 134 –151) ได้จำแนกประเภทของสื่อการสอนไว้ 3 ประเภท คือ 1) สื่อประเภทวัสดุ (software) เป็นสื่อที่ทำหน้าที่เก็บความรู้ในลักษณะของภาพเสียงและตัวอักษรในรูปแบบต่าง ๆ ที่ผู้เรียนสามารถใช้เป็นแหล่งศึกษาค้นคว้าความรู้ 2) สื่อประเภทเครื่องมือ หรือฮาร์ดแวร์ (hardware) เป็นตัวกลางหรือทางผ่านของความรู้ที่จะถ่ายทอดไปยังครูและนักเรียนต้องอาศัยวัสดุมาใส่ในตัวของมัน 3) สื่อประเภทเทคนิคหรือวิธีการ (technique or method) เป็นกิจกรรมทุกอย่างที่ครูหรือนักเรียนจัดขึ้นทั้งในและนอกห้องเรียนนวัตกรรมการศึกษา (educational innovation) เป็นการนำนวัตกรรมมาใช้ในวงการการศึกษาที่จะช่วยให้การศึกษา และการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น ผู้เรียนสามารถเกิดการเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว มีประสิทธิภาพสูงเกิดแรงจูงใจในการเรียนด้วยนวัตกรรมเหล่านั้นและประหยัดเวลาในการเรียนได้อีกด้วย ปัจจุบันมีการใช้นวัตกรรมศึกษามากมายหลายอย่าง ทั้งนวัตกรรมที่ใช้แพร่หลายแล้ว และประเภทที่กำลังนิยม เช่น บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอนการใช้เครื่องวิซจวลไลเซอร์ (visualize) อินเทอร์เน็ตเพื่อการศึกษาในขณะที่เทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการศึกษาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา (technology in education) หมายถึงสื่อและเทคโนโลยีเป็นองค์ประกอบสำคัญต่อการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ของผู้เรียนทุกระดับและทุกระบบของการศึกษาทั้งการศึกษาในระบบโรงเรียน นอกโรงเรียน และการศึกษาตามอัธยาศัยและที่สำคัญการปฏิรูปการศึกษานั้นต้องมุ่งเน้นที่ตัวผู้เรียนเป็นสำคัญ ให้เกิดการพัฒนาตามศักยภาพความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นยุทธศาสตร์ของการใช้เทคโนโลยีเพื่อปฏิรูปการศึกษาในรูปแบบใหม่ที่มีความครอบคลุม กว้างขวาง และมีความเป็นเอกภาพ ทั้งการสนับสนุนปัจจัยพื้นฐาน การจัดตั้งกองทุนการสร้างมาตรฐานทางเทคโนโลยี เพื่อการศึกษา ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในการปรับใช้สื่อเทคโนโลยีเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ของผู้เรียนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด กล่าวกันว่า การปฏิรูปเทคโนโลยีเพื่อศึกษานั้นจะต้องเป็นกระบวนการที่ดำเนินไปอย่างเป็นระบบ ขั้นตอนมีความสอดคล้องสัมพันธ์กันครอบคลุมกระบวนการจัดการการศึกษาทั้งระบบ ดังนั้น การปฏิรูปการศึกษาเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่จะพัฒนาระบบการศึกษาไทยให้ก้าวทันกับความเปลี่ยนแปลง

ต่าง ๆ ได้ โดยดำเนินงานตามที่กำหนดเป็นกฎหมายการศึกษาของชาติ ทั้งนี้ “เทคโนโลยีเพื่อการศึกษา” จะเป็นศาสตร์สำคัญแขนงหนึ่งของการปฏิรูปที่จะช่วยปรับปรุง พัฒนา และยกระดับมาตรฐานการศึกษาของประเทศชาติให้บังเกิดคุณภาพและประสิทธิภาพได้ การปฏิรูปการศึกษา โดยอาศัยเทคโนโลยีเป็นฐานสำคัญของการปรับเปลี่ยนต้องส่งผลโดยตรงไปสู่ผู้เรียนรู้เป็นสำคัญ การจัดการศึกษาต้องตระหนักและช่วยกันขับเคลื่อนกระบวนการปฏิรูปการศึกษา โดยใช้เทคโนโลยีเป็นฐานให้ก้าวสู่เป้าหมายโดยรวมได้ในอนาคตโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ โดยมีแนวทางการปฏิบัติเกี่ยวกับการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาได้แก่ 1) ศึกษาวิเคราะห์ ความจำเป็นในการสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอนและการบริหารงานวิชาการ 2) ส่งเสริมให้ครูผลิต พัฒนา สื่อ และนวัตกรรมการเรียนการสอน 3) จัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานด้านวิชาการ 4) ประสานความร่วมมือในการผลิตจัดหาพัฒนาและการใช้สื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนางานด้านวิชาการกับสถานศึกษาบุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ หน่วยงานและสถาบันอื่น และ 5) การประเมินผลการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาจากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่าการบริหารงานวิชาการในด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่กล่าวมาแล้วนับตั้งแต่สถานศึกษาต้องส่งเสริม สนับสนุนให้การจัดการเรียนการสอนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยมีการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาที่เหมาะสม ผู้บริหาร ครูอาจารย์ จะต้องวางแผนร่วมกัน ทั้งร่วมคิด ร่วมปรึกษาร่วมพัฒนาให้มีการคิดค้นผลิต และใช้สื่อการสอน จัดหาสื่ออย่างเป็นระบบ จัดให้มีศูนย์สื่อ มีการจัดหาแหล่งวิชาการในห้องเรียน มีการติดตามและประเมินผลการใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอทั้งนี้เป็นการเสริมสร้างนวัตกรรมการศึกษาใหม่เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาของนักเรียนให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

#### 5. การพัฒนาแหล่งเรียนรู้

แหล่งเรียนรู้เป็นสภาพ/สถานที่หรือศูนย์รวมที่ประกอบด้วย ข้อมูล ข่าวสาร ความรู้และ กิจกรรมที่เป็นการเรียนรู้ที่กำหนดเวลาเรียนยืดหยุ่นสอดคล้องกับความต้องการและความพร้อมของผู้เรียนตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 4 ในมาตรา 22 ได้กำหนดไว้ว่าการจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้และถือว่าผู้เรียนสำคัญที่สุดกระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มศักยภาพ ขณะที่มาตรา 24 กำหนดว่า การจัดกระบวนการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการจัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้คิดเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง ส่งเสริม สนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อม สื่อการเรียนและอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ อีกทั้งในมาตรา 25 ได้กำหนดไว้ว่ารัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงานและจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ ได้แก่ ห้องสมุด ประชาชน พิพิธภัณฑ์หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์กีฬาและนันทนาการ แหล่งข้อมูลและแหล่งการเรียนรู้อื่นอย่างเพียงพอและมีประสิทธิภาพ ดังนั้นโรงเรียนทุกแห่งจึงมีหน้าที่ดำเนินงาน ตามพระราชบัญญัติการศึกษาดังกล่าว ในการบริหารวิชาการด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ฝ่ายบริหารจึงจำเป็นต้องส่งเสริมให้ครูและผู้บริหารรู้จักและใช้ประโยชน์จากแหล่ง

เรียนรู้ต่าง ๆ และดำเนินการเพื่อให้เกิดแหล่งเรียนรู้ขึ้นภายในโรงเรียน ในความหมายของแหล่งเรียนรู้ กระทรวงศึกษาและสถาบันสิ่งแวดล้อมไทย ได้นิยามแหล่งเรียนรู้ว่า หมายถึงตัวบุคคลหรือสถานที่ จุดใด จุดหนึ่งหรือแหล่งเรียนรู้ที่มีอยู่ตามธรรมชาติซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นเครื่องมือตอบสนองกิจกรรมการเรียนรู้ เช่น วิทยากรชาวบ้านซึ่งเป็นตัวแทนของภูมิปัญญาท้องถิ่น กลุ่มหัตถกรรมพื้นบ้าน กลุ่มวัฒนธรรม อุตสาหกรรม คริวเรือน องค์กร ชุมชน หน่วยงานภาครัฐและเอกชน สถานประกอบการ รวมทั้งแหล่งน้ำธรรมชาติ ป่าเขา ทุ่งนา ซึ่งอาจจะมิได้อยู่ทั้งในโรงเรียนและชุมชน แหล่งเรียนรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการทำให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในโรงเรียน และชุมชน แหล่งเรียนรู้เป็นองค์ประกอบหนึ่งที่สำคัญในการทำให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้ทั้งในด้านความคิดและการปฏิบัติจริง โดยกิจกรรมในแหล่งเรียนรู้ควรสอดคล้องกับการเรียนการสอนในชั้นเรียนและสัมพันธ์กับวิถีชีวิตของมนุษย์

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้จัดประเภทของแหล่งเรียนรู้ไว้ 2 แบบ แบบแรก คือ จัดตามลักษณะของแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ แหล่งเรียนรู้ตามธรรมชาติ แหล่งเรียนรู้ที่มนุษย์สร้างขึ้นและบุคคล แบบที่สอง จัดตามแหล่งที่ตั้งของแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนและแหล่งเรียนรู้ในชุมชน ในการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้และสาระที่กำหนดไว้ในหลักสูตรสถานศึกษา มุ่งเน้นไปที่การจัดให้ผู้เรียนได้มีโอกาสเรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลายในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียน ดังนั้นโรงเรียนจึงต้องพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนให้มีความพร้อมสำหรับจัดการเรียนรู้พร้อมทั้งประสานจัดการเกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้ภายนอกโรงเรียนด้วย เนื่องจากการจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องจัดกิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกที่จะเรียนรู้ ตามความสนใจแหล่งการเรียนรู้เช่น ห้องสมุด ห้องคอมพิวเตอร์ เรือนเพาะชำสวนหย่อม ห้องจริยศึกษา ห้องวิทยาศาสตร์ ห้องพลศึกษา ห้องพยาบาล ห้องครัว เป็นต้น แหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียนที่สำคัญแห่งหนึ่ง คือ ห้องสมุด โดย ภาววิดา ธาราศรีสุทธิได้กล่าวถึงหน้าที่ของห้องสมุดโรงเรียนว่า ห้องสมุดโรงเรียนมีหน้าที่จัดหาทรัพยากรสารนิเทศทุกสาขาวิชาตามระดับวุฒิภาวะของนักเรียนในโรงเรียน และให้กลุ่มเนื้อหาที่มีอยู่ในหลักสูตรนำมาจัดให้เป็นระเบียบเพื่อสะดวกในการใช้สร้างเสริมนิสัยรักการอ่านให้แก่ผู้ใช้ห้องสมุดเพื่อเป็นการปูพื้นฐานไปสู่การใช้ห้องสมุด ตลอดจนแหล่งสารนิเทศอื่น ๆ ต่อไปในอนาคต กับให้ความร่วมมือในกิจกรรมต่างของโรงเรียนสอดคล้องกับปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ ได้กล่าวถึงห้องสมุดว่า เป็นสถานที่ที่มีความสำคัญต่อการเรียนการสอนในสถานศึกษามากเพราะเป็นศูนย์รวมของวิชาการทั้งปวงเป็นงานที่ส่งเสริมและให้บริการทางวิชาการทั้งกับครู อาจารย์ เป็นการส่งเสริมการสอนของครู เป็นสถานที่ครูใช้ศึกษาหาความรู้และค้นคว้าด้วยตนเอง เตรียมบทเรียนเพื่อการเรียนการสอน และเป็นสถานที่ที่นักเรียนสามารถแสวงหาความรู้ทั้งจากที่ครูมอบหมายและความรู้ด้านอื่น ๆ ที่นักเรียนสนใจ รวมทั้งเป็นสถานที่ปลูกฝังการรักการอ่านหนังสือ การใช้เวลาว่างให้เป็นประโยชน์และสามารถที่จะศึกษาค้นคว้าและเรียนรู้ด้วยตนเองได้ เนื่องจากห้องสมุดเป็นแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาที่ช่วยเสริมสร้างด้านวิชาการ เป็นแหล่งที่นักเรียน นักศึกษา ตลอดจนครูอาจารย์ได้ศึกษาหาความรู้ การจัดทำแผนการด้านเทคนิคให้ทันสมัยจึงควรควบคู่ไปกับการบริการ การพัฒนา ห้องสมุดสามารถดำเนินการได้โดยการพัฒนาด้านเทคนิค การพัฒนาด้านบริการการพัฒนาส่วนบุคคล และการประชาสัมพันธ์ห้องสมุด โดยแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาที่มีอยู่แล้วตามปกติหากผู้บริหาร

สถานศึกษาจัดการแหล่งเรียนรู้ต่าง ๆ ให้เป็นระบบ วางแผนการใช้แหล่งเรียนรู้ จัดตั้งบุคลากร รับผิดชอบดูแล มีการควบคุม กำกับ และติดตามประเมินผลการใช้แหล่งเรียนรู้ รวมทั้งแสวงหาแหล่งเรียนรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนและความต้องการของครูในฐานะผู้อำนวยการ ความสะดวกให้เกิดการเรียนรู้ จะทำให้การจัดการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นจะเห็นได้ว่าแหล่งการเรียนรู้เป็นการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ในเขตพื้นที่ การศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษาใกล้เคียง ผู้บริหารจะต้องจัดตั้ง จัดระบบ วางแผนและพัฒนาแหล่ง การเรียนรู้ทั้งแหล่งเรียนรู้ธรรมชาติ และแหล่งเรียนรู้ที่มนุษย์สร้างขึ้นทั้งภายในและภายนอก สถานศึกษาเพื่อพัฒนาให้เกิด องค์ความรู้ และประสานความร่วมมือในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนา แหล่งการเรียนรู้ที่ใช้ร่วมกัน ส่งเสริม สนับสนุนให้ครูและนักเรียนใช้แหล่งการเรียนรู้ทั้งในและนอก โรงเรียน ในการจัดกระบวนการเรียนรู้ โดยครอบคลุมภูมิปัญญาท้องถิ่นจะทำให้การจัดการบวนการ เรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนมากยิ่งขึ้น

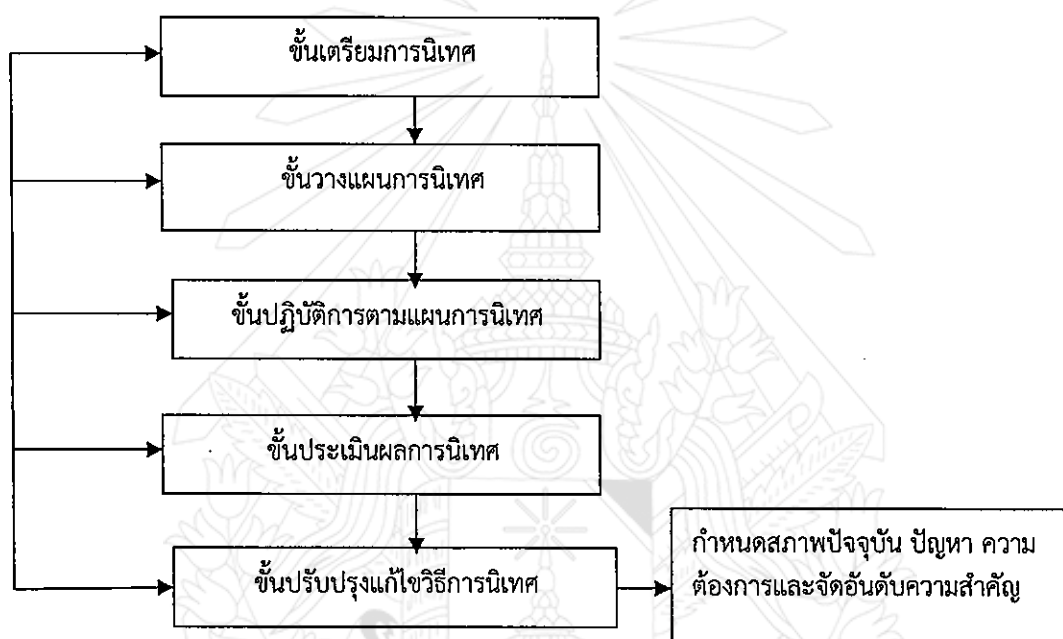
#### 6. การนิเทศการศึกษา

สถานศึกษามีระดับมาตรฐานทางการศึกษาที่ดี ครูมีประสิทธิภาพ นักเรียนมีสมรรถนะตรง ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร อีกทั้งการจัดการเรียนการสอนในสถานศึกษาในปัจจุบันได้มีการ เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมของสังคมความก้าวหน้า ทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี การ เปลี่ยนแปลงนโยบายทางการศึกษา และการเปลี่ยนหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานทำให้ผู้บริหารและ ครูต้องพัฒนาให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สิ่งที่จะช่วยให้งานวิชาการในสถานศึกษามี ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ก็คือการนิเทศการศึกษา ถือว่าเป็นงานที่สำคัญยิ่งในการบริหารงานวิชาการที่ ผู้บริหารต้องดำเนินการขึ้นภายในสถานศึกษาเพื่อให้การจัดการเรียนการสอนประสิทธิภาพสูงสุด ส่งผลให้การจัดการศึกษาตรงตามเป้าหมาย ทั้งนี้เพราะการนิเทศการศึกษาเป็นกระบวนการให้บริการ ช่วยเหลือ และแนะนำให้การดำเนินการการเรียนการสอนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ตามรูปศัพท์ ของการนิเทศ มาจากคำภาษาอังกฤษว่า “Supervision” ซึ่งหมายถึง การให้ความช่วยเหลือ การให้ คำแนะนำ และการปรับปรุง ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษาไว้หลายท่านด้วยกัน

ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ ให้ความหมายของการนิเทศการศึกษาไว้ว่า คือ กิจกรรมหรือความ พยายามต่าง ๆ ของบุคลากรทางการศึกษาที่จะพัฒนาความรู้ ความสามารถของผู้ร่วมวิชาชีพให้ ปฏิบัติภารกิจทางด้านเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสนองนโยบายและเป้าหมายของ การจัดการศึกษา โดยความมุ่งหมายของการนิเทศการศึกษา ก็เพื่อที่จะให้ครูสอนดียิ่งขึ้นช่วยเด็ก นักเรียนให้ดียิ่งขึ้น และปรับปรุงโรงเรียนให้ดีขึ้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ กล่าวว่า การนิเทศการศึกษา หมายถึงกระบวนการจัดการบริหาร การศึกษาเพื่อชี้แนะ ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับครู บุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอนของครูและเพิ่มคุณภาพของบทเรียนให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมายของ การศึกษา โดยกระทรวงศึกษาธิการได้กล่าวถึงความสำคัญของการนิเทศการศึกษาไว้ว่า เป็น กระบวนการที่ผู้นิเทศในสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ผู้ช่วยผู้บริหาร ครูวิชาการและครู อาจารย์ที่ผู้บริหารมอบหมายดำเนินการโดยใช้ภาวะผู้นำทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ประสานงาน และใช้ศักยภาพการทำงานอย่างเต็มที่ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนางานของสถานศึกษานั้นโดยรวมให้ เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาทุกคน อนึ่ง กระทรวงศึกษาธิการให้ข้อปฏิบัติของการนิเทศการศึกษา

ไว้ 5 ประการ คือ 1) จัดระบบการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา 2) ดำเนินการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา 3) ประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการนิเทศการศึกษาในสถานศึกษา 4) ติดตามประสานงานกับเขตการศึกษาเพื่อพัฒนาระบบและกระบวนการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนของสถานศึกษา และ 5) การแลกเปลี่ยนเรียนรู้และประสบการณ์การจัดระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่น อีกทั้งกระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวถึงกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา ควรจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องกัน โดยมีกระบวนการดังนี้ 1) ขั้นเตรียมการนิเทศ 2) ขั้นวางแผนการนิเทศ 3) ขั้นปฏิบัติการตามแผนการนิเทศ 4) ขั้นประเมินผลการนิเทศ 5) ขั้นปรับปรุงแก้ไขวิธีการนิเทศ กระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา 5 ขั้นตอน แสดงดังแผนภูมิที่ 8 ดังนี้



แผนภูมิที่ 8 ขั้นตอนการนิเทศตามกระบวนการนิเทศภายในสถานศึกษา

ที่มา : กระทรวงศึกษาธิการ, เอกสารประกอบการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง หลักสูตรผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษาตามเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งสายงานผู้บริหารในสถานศึกษา ปีงบประมาณ 2547 (กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.), 2547 หน้า 182.)

จากที่กล่าวมาข้างต้น การนิเทศภายในสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่ผู้นิเทศภายในสถานศึกษา ต้องดำเนินการในการบริหารงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหาร ครู วิชาการ และครูที่ผู้บริหารมอบหมายดำเนินการ เพื่อช่วยเหลือ สนับสนุน ให้คำแนะนำซึ่งกันและกัน ในการปรับปรุง พัฒนา ในการปฏิบัติงานของครูเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อนักเรียนเกิดสมรรถนะตามที่ต้องการ โดยกระบวนการนิเทศต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพให้ได้ตามมาตรฐานการศึกษาต่อไป

## 7. การแนะแนวการศึกษา

การแนะแนวการศึกษาเป็นงานที่สำคัญงานหนึ่งในการบริหารงานวิชาการซึ่งเป็นการส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของผู้เรียนให้เหมาะสมตามความแตกต่างระหว่างบุคคล สามารถค้นพบและพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน เสริมสร้างทักษะชีวิตวุฒิภาวะทางอารมณ์ ในการเรียนรู้ในเชิงพหุปัญญา การสร้างสัมพันธภาพที่ดี ครูผู้สอนทุกคนต้องทำหน้าที่ที่แนะแนวให้คำปรึกษาในด้านชีวิต การศึกษาต่อและการพัฒนาตนเองสู่โลกอาชีพและการมีงานทำ ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการแนะแนวการศึกษาไว้หลายท่านด้วยกัน

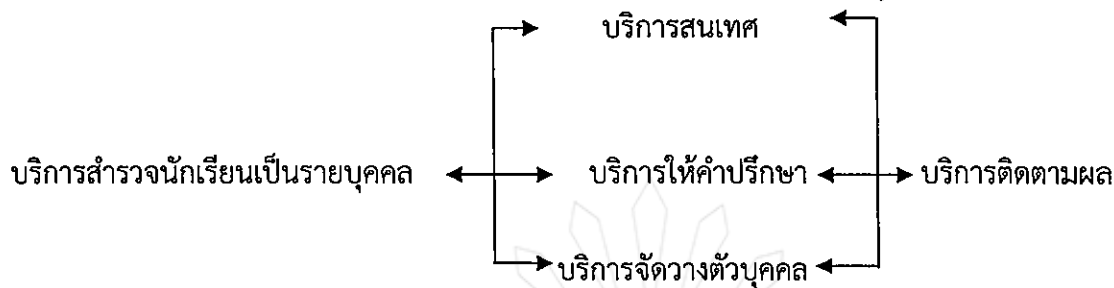
ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ ให้ความหมายว่า “การแนะแนวการศึกษาเป็นกระบวนการที่ช่วยเหลือนักเรียนให้รู้จักและเข้าใจตนเองรู้จักสภาพแวดล้อมรอบตัว เพื่อให้สามารถปรับตัวและดำรงอยู่ในสังคมได้อย่างถูกต้องและมีความสุข และส่งเสริมให้นักเรียนได้พัฒนาสูงสุดตามศักยภาพของแต่ละคนทุก ๆ ด้าน”

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ กล่าวไว้ว่า “การแนะแนวการศึกษา เป็นกิจกรรม กระบวนการที่สถานศึกษาจัดขึ้นเพื่อให้บริการแก่ผู้เรียนทั้งภายในและนอกห้องเรียน โดยการชี้แนะ ช่วยเหลือให้สามารถเข้ากับสิ่งแวดล้อมสังคมได้อย่างมีความสุข ” เช่นเดียวกับ ประดิษฐ์ อนุกรมัย ได้กล่าวถึงการแนะแนวมีความสำคัญต่อการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ดังนี้ 1) การแนะแนวเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลและ ผู้ที่เกี่ยวข้องรู้ถึงความสามารถ ความถนัดและความสนใจของแต่ละบุคคลซึ่งมีอยู่ต่างกัน 2) กระบวนการแนะแนวเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคลมีข้อมูลและแนวทางในการตัดสินใจได้ด้วยตนเองเกี่ยวกับการศึกษา อาชีพ และการดำรงตนในสังคมของตน 3) กระบวนการแนะแนวเป็นกระบวนการที่ช่วยให้บุคคล สามารถช่วยเหลือตนเองได้ในเรื่องการพัฒนาตนให้เต็มศักยภาพ การป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นกับตนเองและการหาวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมกับสภาพของตนเอง

ในขณะที่ พนม ลีมาอารีย์ ได้กล่าวถึงหลักการที่สำคัญของการแนะแนวให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพมี 10 ประการ ดังนี้ 1) การจัดบริการแนะแนวในสถานศึกษาจะต้องมุ่งให้ความช่วยเหลือนักเรียนทุกคนด้วยความเสมอภาคเป็นธรรมและเท่าเทียมกัน 2) การจัดบริการแนะแนวต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง คือจัดอย่างเป็นระบบมีระเบียบแบบแผน 3) ผู้ทำงานแนะแนวจะต้องยอมรับในความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individual) ของนักเรียนและจะต้องมีความเข้าใจและยอมรับความแตกต่าง (individual differences) 4) การแนะแนวเป็นกระบวนการพฤติกรรมของบุคคลและเกี่ยวกับการพัฒนาการของมนุษย์ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องใช้เครื่องมือและกลวิธีต่าง ๆ เพื่อช่วยให้แต่ละบุคคลเข้าใจตนเอง 5) ผู้กระทำการแนะแนวจะต้องเคารพในสิทธิและเสรีภาพของบุคคลแต่ละคน 6) การแนะแนวถือว่าเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการการศึกษา ดังนั้นจึงควรสอดแทรกอยู่ในกระบวนการเรียนการสอนของสถานศึกษา 7) การแนะแนวที่มีประสิทธิภาพ ผู้ที่ทำหน้าที่เป็นผู้แนะแนวจะต้องเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาอบรมทางการแนะแนวมาโดยเฉพาะ 8) ผู้ทำงานด้านแนะแนวต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเป็นประชาธิปไตยยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และจะต้องเป็นผู้ที่สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี 9) การจัดบริการแนะแนวจะได้ผลดีจะต้องเกิดจากความร่วมมือของบุคคลทุกฝ่าย 10) ผู้ทำงานแนะแนวจะต้องเป็นผู้ที่เก็บรักษาความลับได้ ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ ได้กล่าวถึงการแนะแนว มีขอบข่ายงาน 5 บริการ คือ 1) บริการรวบรวมข้อมูลหรือสำรวจนักเรียนเป็นรายบุคคล 2)



บริการสนเทศ 3) บริการให้คำปรึกษา 4) บริการจัดวางตัวบุคคล 5) บริการติดตามผลโดยการจัก  
บริการการแนะแนวอย่างเป็นทางการเป็นระบบครบจัดทั้ง 5 บริการ ให้สัมพันธ์กัน ดังแผนภูมิที่ 9



แผนภูมิที่ 9 ความสัมพันธ์ของบริการแนะแนวทั้ง 5 บริการ

ที่มา : ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ, การจัดและบริหารงานวิชาการ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง, 2550), 220.

อนึ่ง การแนะแนวการศึกษานั้น กระทรวงศึกษาธิการ ได้กล่าวถึงการแนะแนวใน  
สถานศึกษามีข้อบ่งชี้สาระสำคัญ 3 ด้าน ดังนี้ 1) การแนะแนวการศึกษามุ่งหวังให้ผู้เรียนพัฒนาการ  
เรียนได้เต็มศักยภาพ รู้จักแสวงหาความรู้และวางแผนการเรียนได้อย่างมีประสิทธิภาพสามารถปรับตัว  
ด้านการเรียนละมีนิสัยใฝ่รู้ใฝ่เรียน 2) การแนะแนวอาชีพช่วยให้ผู้เรียนรู้จักตนเองและโลกของงาน  
อย่างหลากหลายมีเจตคติและมีนิสัยที่ดีในการทำงาน มีโอกาสได้รับประสบการณ์และฝึกงานตาม  
ความถนัด ความสนใจ 3) การแนะแนวเพื่อพัฒนาบุคลิกภาพ ช่วยให้ผู้เรียนเข้าใจตนเองและผู้อื่น มี  
อารมณ์มั่นคง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เข้าใจสิ่งแวดล้อมและสามารถปรับตัวให้ดำรงชีวิตอยู่ในสังคมอย่าง  
เป็นสุข และได้เสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางในการปฏิบัติไว้ดังนี้โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือ  
นักเรียนและกระบวนการเรียนการสอน 2) ดำเนินการแนะแนวการศึกษาโดยความร่วมมือของครูทุก  
คนในสถานศึกษา 3) ติดตามและประเมินผลการจัดการระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษาใน  
สถานศึกษา 4) ประสานความร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ และประสบการณ์ด้านการแนะแนว  
การศึกษาทั้งสถานศึกษาหรือเครือข่ายการแนะแนวภายในเขตพื้นที่การศึกษาและจากบทความทาง  
วิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ กล่าวว่า การจัดการศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานนั้น มุ่ง  
ส่งเสริมให้ผู้บริการและครูทุกคน มีบทบาทในการแนะแนวซึ่งเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างหนึ่ง  
ที่จะต้องดำเนินการควบคู่ไปกับการจัดการเรียนการสอน แต่สภาพการปัจจุบันพบว่า บุคลากรยังขาด  
ความรู้ ความเข้าใจในเรื่องการแนะแนว ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ไม่เอื้อให้สถานศึกษา  
ดำเนินการแนะแนวได้ดีอันจะส่งผลต่อการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน

จากที่กล่าวมาพอสรุปได้ว่า การแนะแนวการศึกษา เป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งที่ทำให้การ  
บริหารวิชาการประสบความสำเร็จเนื่องด้วยการแนะแนวการศึกษาเป็นกระบวนการที่มีข้อบ่งชี้  
บริการในการพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพเต็มศักยภาพ มีความเข้าใจในตนเองและผู้อื่นรวมทั้งได้รับการ  
พัฒนาด้านบุคลิกภาพและคุณธรรมที่จำเป็นในการดำรงชีวิต โดยการบริหารการแนะแนวการศึกษา  
นั้นผู้บริหารต้องขับเคลื่อนครูทุกคนให้มีบทบาทในการแนะแนวควบคู่ไปกับการจัดการเรียนการสอน  
ติดตามและประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการแนะแนว ในสถานศึกษา มีการประสานความ

ร่วมมือและแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับสถานศึกษาอื่นเพื่อให้การแนะแนวในสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดการพัฒนาาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาการประกันคุณภาพการศึกษา หมายถึง กระบวนการพัฒนาคุณภาพการบริหารการจัดการเรียนการสอนของโรงเรียนอย่างมีคุณภาพเป็นระบบได้มาตรฐานอย่างต่อเนื่องจนสร้างความมั่นใจให้กับสังคม ว่าการจัดการศึกษาของโรงเรียนมีคุณภาพ ผู้จบการศึกษามีคุณภาพได้มาตรฐานตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรและความต้องการของสังคมดังนั้นการประกันคุณภาพการศึกษาจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาการศึกษาให้มีความเจริญก้าวหน้า เท่าเทียมกับอารยประเทศ

#### 8. การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 6 ว่าด้วยเรื่องมาตรฐานและการประกันคุณภาพ มาตรา 47 ให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก มาตราที่ 48 ได้กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก การดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาจึงเป็นกลไกหนึ่งที่มีความสำคัญในระบบการประกันคุณภาพตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

รุ่ง แก้วแดง ให้ความหมายการประกันคุณภาพภายใน ไว้ว่าเป็นการประเมินผลและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายใน โดยมีบุคลากรของสถานศึกษาหรือหน่วยงานในสังกัดมีหน้าที่ดูแลสถานศึกษานั้น สอดคล้องกับ ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ ได้กล่าวถึงการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารและการทำงานผู้บริหารต้องมีความตระหนักเข้ามามีส่วนในการส่งเสริม สนับสนุน ร่วมคิด ร่วมทำ รวมทั้งจะต้องมีการทำงานเป็นทีม โดยบุคลากรในสถานศึกษาต้องได้รับการเตรียมความพร้อมให้มองเห็นคุณค่าและมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการประกันคุณภาพภายในและดำเนินการอย่างต่อเนื่องร่วมกับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา โดยมีการติดตามและกำกับดูแลการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

อำรุง จันทวานิช ได้ให้การในการประกันคุณภาพการศึกษาไว้ 6 ข้อ ดังนี้ 1) การสร้างความมั่นใจ และความพึงพอใจในคุณภาพการศึกษา 2) การมีส่วนร่วมในการดำเนินการศึกษาของทุกฝ่ายทั้งผู้ให้และผู้รับบริการ 3) ความร่วมมือทางวิชาการขององค์กร บุคลากรในพื้นที่ 4) การดำเนินงานเน้นคุณภาพในการปฏิบัติงานทุกระดับและทุกขั้นตอน 5) มีการติดตามตรวจสอบการดำเนินงาน 6) มีการรายงานผลสู่สาธารณชนและผู้เกี่ยวข้อง ในขณะที่ การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาตามสาระในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ควรดำเนินการดังนี้ 1) ให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษา 2) ควรดำเนินการทุกขั้นตอน โดยเน้นการประสานงานและการมีส่วนร่วมของทุกกลุ่ม ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง และ 3) รายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทราบ ดังนั้น การประกันคุณภาพ

ภายในจึงเป็นกระบวนการบริหารและจัดการเรียนของสถานศึกษา ที่มีกระบวนการ 3 ขั้นตอน คือ 1) การควบคุมคุณภาพ 2) การตรวจสอบคุณภาพ และ 3) การประเมินคุณภาพ เป็นระบบที่สะท้อนถึงควมมีคุณภาพ มีการร่วมกันวางแผน การปฏิบัติตามแผน การตรวจสอบ และการปรับปรุง โดยมีวัตถุประสงค์หลักเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เป็นการประเมินตนเองจากภายในสถานศึกษาโดยบุคลากรในสถานศึกษานั้นหรือหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งการประกันคุณภาพภายในนั้น มีขั้นตอนและกระบวนการควบคุมเป็นตัวกำหนดการประกันคุณภาพการศึกษา ให้ดำเนินไปอย่างเป็นขั้นตอน ซึ่งจะช่วยให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้เป็นอย่างดี

อนึ่ง สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ มีแนวทางปฏิบัติในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาดังนี้ 1) จัดระบบโครงสร้างองค์กรให้รองรับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 2) กำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดกระทรวง เป้าหมายความสำเร็จของเขตพื้นที่การศึกษา หลักเกณฑ์และวิธีการประเมินของสำนักงานรับรองความสำเร็จของสถานศึกษา 3) วางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา ให้บรรลุตามเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา 4) ดำเนินการพัฒนาตามแผนและติดตาม ตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายในเพื่อปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 5) ประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาและหน่วยงานอื่น ในการปรับปรุงและพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายใน และการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษา 6) ประสานงานกับเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาตามระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา 7) ประสานงานกับสำนักงานรับรองมาตรฐานการศึกษาและประเมินคุณภาพการศึกษาในการประเมินสถานศึกษาเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง จากความสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาทั้งหมดที่กล่าวแล้วนั้น จะเห็นได้ว่า การประกันคุณภาพการศึกษาถือว่ามี ความจำเป็นอย่างมากสำหรับการศึกษาเพราะจะเป็นสาเหตุให้สถานศึกษาแต่ละแห่งมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ บ่งบอกถึงศักยภาพในการทำงานของบุคลากรในสถานศึกษานั้น ๆ ด้วย

#### 10. การส่งเสริมความรู้วิชาการแก่ชุมชน

เนื่องจากโรงเรียนเป็นสถาบันของชุมชนในการอบรมสั่งสอนให้แก่บุตรธิดาในชุมชนนั้น ๆ เมื่อเด็กจบออกมาต้องใช้ชีวิตอยู่ในชุมชนนั่นเอง ด้วยเหตุนี้ ชุมชนจึงสมควรมีสิทธิ์มีส่วนร่วมที่จะรับรู้ในผลผลิตของโรงเรียน จึงเป็นหน้าที่ของชุมชนที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงานของโรงเรียนตามบทบาทที่มีข้อผูกพันระหว่างชุมชนกับโรงเรียน การเปลี่ยนแปลงเป็นสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในสังคม ถ้าเรารู้เท่าทันและปรับตัวได้ความปรกดีสุขของการดำเนินชีวิตก็จะมีได้เสมอการปฏิรูปการศึกษา เป็นอีกการเคลื่อนไหวหนึ่งของสังคมที่จะผลักดันให้เกิดการปรับตัวได้อย่างเหมาะสม อีกทั้งสามารถสร้างชุมชนทางปัญญาของคนให้มีศักยภาพในการเตรียมตัวสู่นาคตได้อย่างมั่นใจอันเป็นการเตรียมการเชิงรุกของระบบสังคมที่เข้มแข็งเส้นทางการปฏิรูปการศึกษาพร้อมเปิดโอกาสให้ครู ผู้บริหารชุมชน และทุกคนในสังคมเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษามีกระบวนการยุทธศาสตร์ที่หลากหลายที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสภาพชุมชนเพื่อให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์

กระทรวงศึกษาธิการได้เสนอแนวทางสำหรับการปฏิบัติการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชนไว้ดังนี้ 1) ต้องมีการศึกษา สํารวจความต้องการ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน 2) จัดให้ความรู้ เสริมสร้างความคิด และเทคนิค ทักษะทางวิชาการ เพื่อการพัฒนาทักษะวิชาชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนท้องถิ่น 3) การส่งเสริมให้ประชาชนในชุมชน ท้องถิ่นเข้ามีส่วนร่วมในกิจกรรมทางวิชาการของสถานศึกษาและที่จัดโดยบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา 4) ส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชน ท้องถิ่น ในการมีส่วนร่วมของชุมชน

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการได้ให้ความหมายไว้ในรายงานการประเมินผลการมีส่วนร่วมในการจัดกระบวนการเรียนรู้ของชุมชนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ว่า การมีส่วนร่วมของชุมชน หมายถึงการที่ประชาชนในชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมทั้งทางตรงหรือทางอ้อมในขั้นตอนใดขั้นตอนหนึ่ง หรือทุกขั้นตอนในกิจกรรมของสถานศึกษา อีกทั้งมีกลุ่มปัจจัยสำคัญ ที่สนับสนุนการมีส่วนร่วมของชุมชนในการจัดกระบวนการเรียนรู้ ดังนี้ 1) กลุ่มปัจจัยเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมประกอบด้วยปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองการปกครอง ด้านสังคมวัฒนธรรม 2) กลุ่มปัจจัยเกี่ยวกับชุมชน ได้แก่ ความศรัทธา ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ความเป็นห่วงสวัสดิภาพของบุตรหลานความเกี่ยวข้องของผูกพันกับโรงเรียน สถานภาพของคนในชุมชน ความคาดหวังที่มีต่อโรงเรียน เครือข่ายในชุมชน ผู้นำชุมชน ความพร้อมของคนในชุมชน 3) กลุ่มปัจจัยเกี่ยวกับโรงเรียน ประกอบด้วยปัจจัยเกี่ยวกับบุคลากรของโรงเรียนผู้บริหารและครูมีความสัมพันธ์ที่ดีของชุมชน ปัจจัยเกี่ยวกับวิถีปฏิบัติงานของโรงเรียน ปัจจัยเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของโรงเรียน โดยกระบวนการมีส่วนร่วมของชุมชนแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 2) การมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม 3) การมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล จะเห็นได้ว่าการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการให้กับประชาชนนั้น นับว่าเป็นการสร้างองค์ความรู้ให้แก่ประชาชนได้มีส่วนร่วมเกี่ยวกับกิจการงานด้านวิชาการและได้เข้าใจถึงงานวิชาการในการจัดการเรียนการสอนว่าทางโรงเรียนนั้น ได้มีกระบวนการในการสอนบุตรหลานอย่างไรบ้าง และยังเป็นการสนับสนุนงานด้านวิชาการให้กับประชาชนเพื่อเป็นประโยชน์ในการใช้ดำรงชีวิตประจำวันต่อไป

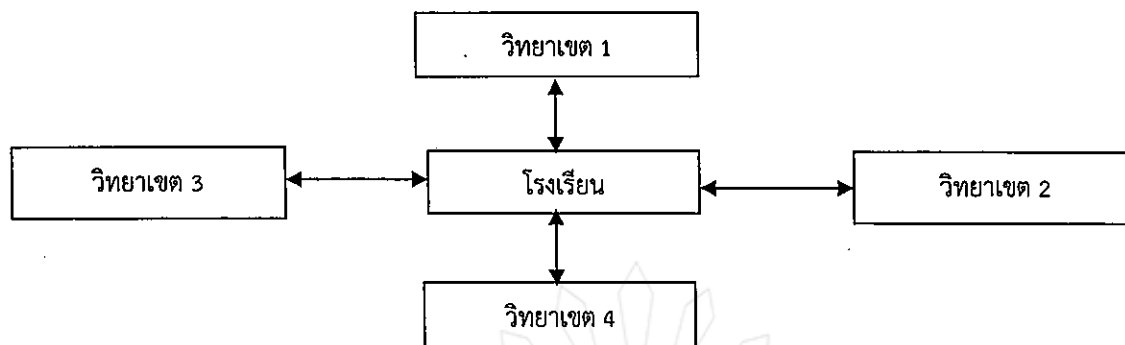
พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตรา 8 ได้เน้นและให้ความสำคัญกับเรื่องการจัดการศึกษา โดยมีคำที่กล่าวไว้ เช่น “เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน” “ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา” “การพัฒนาสาระและกระบวนการการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง” ขณะที่มาตรา 9 ได้มีคำที่กล่าวไว้ เช่น “การระดมทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้เพื่อการศึกษา” “การมีส่วนร่วมของบุคคลในการจัดการศึกษา” อีกทั้งในมาตราที่ 25 ได้กล่าวถึง “รัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงานและการจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ” นั้นแสดงให้เห็นว่าเป้าหมายของการจัดการศึกษานั้น ต้องการให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ขึ้นในประเทศไทยของเรา โดยมุ่งเน้นให้คนไทยทุกคนได้มีโอกาสเรียนรู้ตลอดชีวิต จึงเป็นหน้าที่สำคัญของสถานศึกษาต้องส่งเสริมงานด้านวิชาการกับชุมชน ในฐานะที่โรงเรียนเป็น แหล่งกำหนดมรดกทางวัฒนธรรมและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน ซึ่งจะมีผลกระทบไปสู่ครอบครัว ชุมชน และสังคม โรงเรียนควรมีการให้บริการทางด้านวิชาการ และส่งเสริมความรู้แก่ชุมชนเพื่อร่วมกันพัฒนาชุมชนและโรงเรียนให้เจริญก้าวหน้า ไปพร้อมกัน คือ เข้ามาร่วมทำกิจกรรมเกี่ยวกับการ

เรียนรู้ ทุกฝ่ายมีอิสระในการปฏิบัติตามภารกิจและบทบาทของตัวเองเหมือนกับคอมพิวเตอร์ทุกตัวที่สามารถทำงานอย่างมีอิสระ (stand alone) ขณะเดียวกันก็เชื่อมโยงกันเป็นเครือข่าย (network) ขนาดใหญ่ได้ การบริหารในลักษณะเครือข่ายจึงเป็นรูปแบบที่น่าจะเหมาะสมกับการบริหารสถานศึกษาในยุคโลกาภิวัตน์ และสอดคล้องกับ พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติและครุภูมิปัญญา การเรียนในยุคใหม่ จำเป็นต้องใช้องค์ความรู้มากมาย นอกจากเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ตามมาตรา 25 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 แล้วครู ภูมิปัญญาไทยก็เป็นเครือข่ายที่สำคัญ สถานศึกษาต้องสืบค้น ยกย่องเชิดชูผู้มีความรู้ด้านภูมิปัญญาไทยที่อยู่ใน ชุมชน แล้วจัดระบบเครือข่ายในการจัดการเรียนการสอนร่วมกันจึงจะทำให้การเรียนรู้เรื่องสภาพชุมชนและภูมิปัญญาท้องถิ่นประสบความสำเร็จรูปแบบของการส่งเสริมงานวิชาการต่อชุมชนควรมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ 1) การเรียนรู้จะต้องเป็นรูปแบบของการเรียนรู้ตลอดชีวิต 2) การเรียนรู้จะต้องเน้นรูปแบบที่ผู้เรียนเป็นผู้ริเริ่มและจัดกระบวนการเรียนรู้ด้วยผู้เรียนเอง 3) เน้นบทบาทของผู้เรียนให้เป็นผู้จัดกิจกรรมการเรียนรู้ของตนเอง และ 4) การเรียนรู้จะต้องเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายใต้การริเริ่มของผู้เรียน

ดังนั้นการส่งเสริมความรู้ทางวิชาการแก่ชุมชน จึงเป็นงานที่ผู้บริหารโรงเรียนจัดทำขึ้นเพื่อให้บริการแก่ชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ ตามควรแก่เวลา สถานการณ์ และความต้องการของชุมชนของโรงเรียนเอง โดยอาศัยหลักการมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ตลอดชีวิต

#### 11. การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มีแนวการบริหารที่สำคัญมากอีกเรื่องหนึ่งคือเปลี่ยนรูปแบบการบริหารและการจัดการศึกษาจากเดิมที่โรงเรียนจัดการศึกษาแต่เพียงลำพังเป็นเปิดโอกาสให้องค์กรต่าง ๆ ที่หลากหลายเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในมาตรา 12 ได้กล่าวไว้ว่า นอกเหนือจากรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้บุคคล ครอบครัวยุทธศาสตร์ชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบัน ศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น มีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้นเพื่อให้สถานศึกษาจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพสถานศึกษาต้องมีการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ซึ่งส่งผลให้โครงสร้างการจัดองค์กรของโรงเรียนต้องเปลี่ยนแปลงจากองค์กรเดิมที่มีสายการบังคับบัญชา (hierarchy organization) ไปสู่การจัดองค์กรแบบเครือข่าย (networking organization) ซึ่งเป็น องค์กรรูปแบบใหม่ของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในอนาคต ในขณะที่ รุ่ง แก้วแดง ได้กล่าวถึงโรงเรียนหลายวิทยาเขต ประกอบด้วยโรงเรียนหลักหรือแม่เครือข่ายหรือวิทยาเขต แสดงได้ดัง แผนภูมิที่ 10



แผนภูมิที่ 10 โรงเรียนหลายวิทยาเขต

ที่มา : รุ่ง แก้วแดง.โรงเรียนนิติบุคคล (กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด2546) , 179.

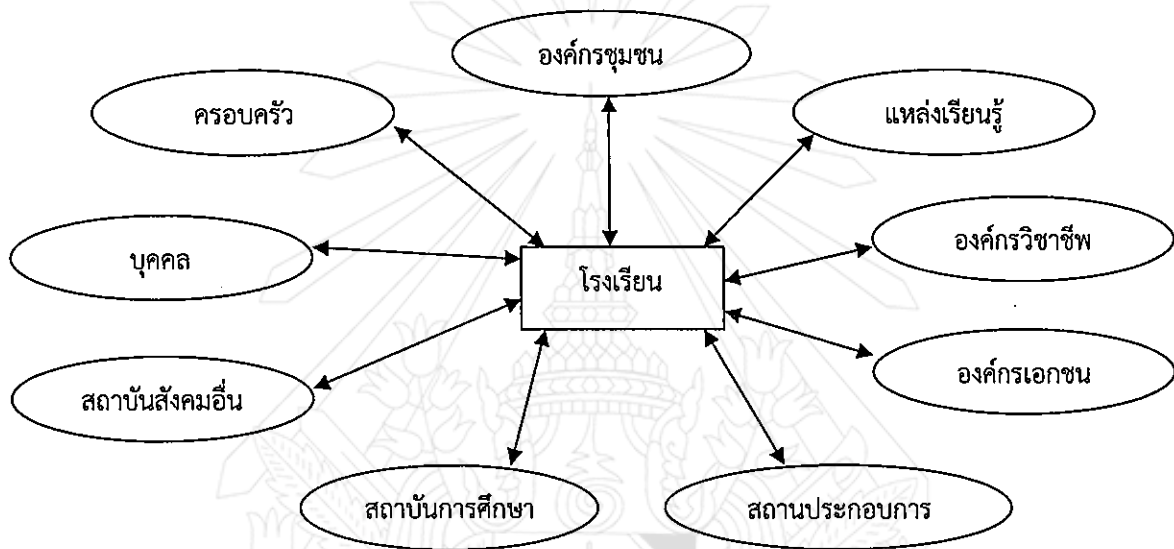
โดยโรงเรียนหลักหรือแม่ข่ายไม่จำเป็นต้องเป็นโรงเรียนขนาดใหญ่มาก แต่โรงเรียนต้องมีหน้าที่ในเรื่องการวางแผน การบริหาร การจัดการ การประสานงาน ดูแลเรื่องหลักสูตร สื่อการพัฒนา และการประเมินผล เพื่อสนับสนุน ช่วยเหลือเครือข่ายให้ประสบความสำเร็จในการบริหารการศึกษา ผู้บริหารและครู จะต้องเรียนรู้และทำความเข้าใจว่าคนที่มาอยู่ในเครือข่ายเป็นส่วนหนึ่งของระบบบริหารของโรงเรียนต้องรับผิดชอบร่วมกันการประสานความร่วมมือทางด้านวิชาการกับสถาบันอื่น กล่าวโดยภาพรวมก็คือการแลกเปลี่ยนความรู้ทางวิชาการนั่นเอง ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งที่ดีสำหรับการศึกษาในยุคปัจจุบัน เพราะว่าการศึกษามีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง การร่วมมือกันในการศึกษานั้นย่อมเป็นสิ่งดีกับทุก ๆ ฝ่ายโดยเฉพาะกับตัวของนักเรียนเองในการประสานความร่วมมือเพื่อการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นนั้น

กระทรวงศึกษาธิการได้ให้ข้อเสนอแนะในการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นไว้ ดังนี้ 1) ประสานความร่วมมือ ช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาของรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษาทั้งบริเวณใกล้เคียงภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา 2) สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศดังนั้น การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นจึงเป็นงานที่สำคัญงานหนึ่งในการบริหารงานวิชาการ ผู้บริหารต้องสร้างเครือข่ายประสานความร่วมมือช่วยเหลือในการพัฒนางานวิชาการกับสถานศึกษาอื่นหรือองค์กรอื่นที่จัดการศึกษาให้หลากหลายทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ทั้งบริเวณใกล้เคียง ภายในเขตพื้นที่การศึกษา ต่างเขตพื้นที่การศึกษา สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อครอบคลุมทั้งด้านบุคลากร หลักสูตร การจัดการเรียนการสอน การวัดผลประเมินผลและการเทียบโอน เป็นต้น ทั้งนี้การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นจะเป็นแรงขับเคลื่อนให้สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

12. การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันการศึกษาอื่นที่จัดการศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 ในมาตรา 12 กำหนดว่า นอกเหนือจากรัฐ เอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้บุคคล

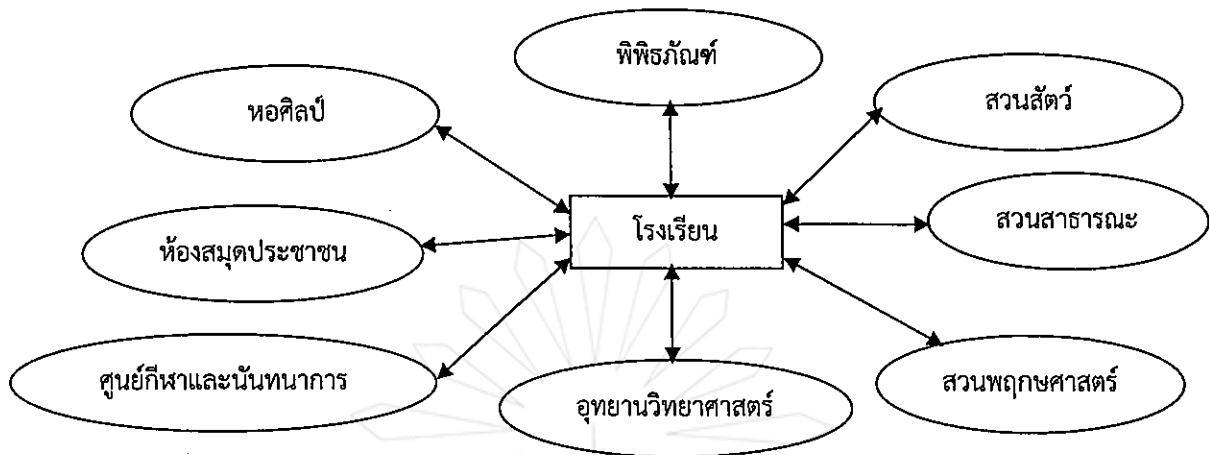
ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา และสถาบันสังคมอื่นมีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังนั้น โรงเรียนจะมีเครือข่ายในการรับการสนับสนุนด้านวิชาการ ส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาวิชาการและพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการร่วมจัดการศึกษาเกิดขึ้นมากมาย รวมทั้งความต้องการจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา เช่น เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ เครือข่ายองค์กรวิชาชีพ เครือข่ายองค์กรเอกชน เครือข่ายสถานประกอบการ เครือข่ายสถาบันศาสนา เครือข่ายสถาบันสังคมอื่น เครือข่ายบุคคล เครือข่ายครอบครัว เครือข่ายองค์กร ชุมชน เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ เป็นต้น เครือข่ายผู้จัดการศึกษาที่หลากหลาย แสดงได้ตามแผนภูมิที่ 11



แผนภูมิที่ 11 เครือข่ายผู้จัดการศึกษาที่หลากหลาย

ที่มา : รุ่ง แก้วแดง.โรงเรียนนิติบุคคล (กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด'2546) , 184

การบริหารองค์กรเครือข่าย (networking organization) เป็นเรื่องใหม่สำหรับโรงเรียนจะทำให้โรงเรียนมีรูปแบบการบริหารที่ทันสมัย สนุกและท้าทาย มีเครือข่ายมากมาย คนเรียนหลากหลายที่เรียนก็หลากหลาย สามารถแก้ปัญหาการบริหารแบบเดิมที่เคยอิงอยู่กับระบบราชการซึ่งมีการทุจริตคอร์รัปชันและขาดประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามเนื่องจากการจัดการศึกษากับเครือข่ายหมายถึง ผู้จัดไม่ใช่โรงเรียนอย่างเดียวอีกต่อไป แต่เป็นการจัดการศึกษาที่มีโรงเรียนเป็นองค์กรอยู่ตรงกลาง และยังเป็นส่วนราชการผู้จัดอื่น ๆ ที่มาร่วมเป็นเครือข่ายนั้น ส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ในระบบราชการและไม่ได้เป็นข้าราชการ จึงจำเป็นต้องเตรียมความพร้อมของโรงเรียนเพื่อให้สามารถบริหารเครือข่ายได้ ดังในแผนภูมิที่ 12



แผนภูมิที่ 12 เครือข่ายแหล่งเรียนรู้ที่ร่วมจัดการศึกษา

ที่มา : รุ่ง แก้วแดง.โรงเรียนนิติบุคคล (กรุงเทพฯ: บริษัทสำนักพิมพ์วัฒนาพานิช จำกัด 2546), 184

ลักษณะเด่นของการบริหารเครือข่ายแหล่งเรียนรู้ คือ การเชื่อมโยงเครือข่ายผ่านเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้น โรงเรียนจำเป็นต้องมีโครงสร้างและระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเป็นการเฉพาะเพื่อเชื่อมโยงข้อมูลกับแหล่งเรียนรู้เหล่านี้

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 12 กำหนดให้บุคคลมีสิทธิที่จะจัดการศึกษาได้เช่นเดียวกับโรงเรียน รุ่ง แก้วแดง ได้กล่าวถึงการจัดการศึกษาเอกชนว่าจัดเป็นกลุ่มเล็ก ๆ ให้กับเด็กจำนวนไม่มากนัก ซึ่งอาจจะน้อยกว่า 7 คนตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาเอกชน โดยต้องจดทะเบียนเช่นเดียวกับโรงเรียนเอกชนเพื่อสิทธิในการได้รับเงินอุดหนุนและการตรวจสอบคุณภาพส่วนการศึกษา โดยครอบครัวหรือที่เรียกว่า home school แม้ว่าขณะที่ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการศึกษาโดยบุคคลและครอบครัวกับโรงเรียนยังไม่ได้กำหนดชัดเจน ถ้าเราช่วยกันสร้างความเข้าใจที่ถูกต้องให้กับทุกฝ่ายบุคคลและครอบครัวก็จะเข้าไปเป็นเครือข่ายของโรงเรียน มีการลงทะเบียนเด็กให้กับโรงเรียน ทางโรงเรียนเองก็จะมีบทบาทในการให้คำแนะนำปรึกษาเรื่องหลักสูตร 1) เป็นนักเรียนของสถานศึกษาหรือโรงเรียนแห่งนั้น ๆ เวลาที่รัฐบาลจัดสรรงบประมาณลงไปให้ก็จะผ่านไปยังโรงเรียน เพื่อให้โรงเรียนดูแลเครือข่าย home school ซึ่งดีกว่าที่จะให้บุคคลหรือครอบครัวแยกไปจัดเองลำพัง 2) องค์กรชุมชนในมาตรา 12 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้องค์กรชุมชนเข้ามามีส่วนในการจัดการศึกษาด้วย ในปัจจุบันเรื่องนี้ยังไม่ได้มีการศึกษารายละเอียด รวมทั้งความหมายและขอบข่ายขององค์กรชุมชนแต่เมื่อมีกฎกระทรวงว่าด้วยองค์กรชุมชนขึ้นมาเรียบร้อยแล้ว ในอนาคตองค์กรชุมชนก็จะเป็นเครือข่ายหนึ่งของสถานศึกษา 3) สถานประกอบการ

ในมาตรา 12 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้กำหนดให้สถานประกอบการ โดยเฉพาะสถานประกอบการอุตสาหกรรมที่มีอยู่มากมาย สามารถที่จะเข้ามาจัดการศึกษาแก่คนงานของตนเองและบริเวณใกล้เคียง โดยจัดได้ทั้ง 3 รูปแบบ ขณะนี้สถานประกอบการที่มีความพร้อมในการจัดการศึกษายังมีไม่มากนัก เนื่องจากการจัด



การศึกษาไม่ใช่ภารกิจหลักของสถานประกอบการ จึงเป็นเรื่องยากที่จะให้ดำเนินการเอง แต่ถ้าให้สถานประกอบการนั้นเป็นเครือข่ายของสถานศึกษา และได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากสถานศึกษา โอกาสที่สถานประกอบการต่าง ๆ จะเข้ามีส่วนร่วมและมีบทบาทในการจัดการศึกษาก็จะเป็นไปได้สูง จากบทบัญญัติของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและแนวความคิดเรื่องการจัดองค์ในลักษณะเครือข่ายทำให้เห็นภาพใหม่ของการจัดการศึกษาไทยในอนาคต โรงเรียนสามารถจัดการศึกษาร่วมกับบุคคลและองค์กรต่าง ๆ ในลักษณะเครือข่ายได้โรงเรียนแต่ละแห่ง ไม่จำเป็นต้องมีขนาดใหญ่หรือเป็นส่วนราชการเสมอไป แต่เมื่อเป็นเครือข่ายกันแล้วก็จะมีคามเข้มแข็ง มีรูปแบบการบริหารและการจัดการศึกษาที่ทันสมัย ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งเป็นรูปแบบการบริหารที่เหมาะสมและสอดคล้องกับยุคโลกาภิวัตน์นี้อย่างยิ่ง 4) องค์กรเอกชน สำหรับองค์กรเอกชน (NGO) ต่าง ๆ ที่จดทะเบียนแล้วนั้น สามารถเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ได้ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ถ้า NGO เข้ามาร่วมเป็นเครือข่ายของสถานศึกษา จะทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่นเดียวกับการจัดการศึกษาโดยบุคคลและครอบครัว และ 5) สถาบันศาสนา สถาบันศาสนานั้นหมายถึง วัด มัสยิด และสถาบันทางศาสนาอื่น ๆ ในปัจจุบันการจัดการศึกษาโดยสถาบันศาสนาสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น รูปแบบที่ดำเนินการอย่างมั่นคงอยู่ในปัจจุบัน คือ สถาบันศาสนานั้นจัดตั้งเป็นโรงเรียนเอกชน ซึ่งจะถือเป็นโรงเรียนหนึ่ง แต่ในกรณีของสถาบันศาสนาที่ยังไม่มีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและเข้มแข็ง ก็น่าที่จะเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา โดยในระยะแรกอาจเป็นเครือข่ายของสถานศึกษาก่อน และเมื่อเข้มแข็งขึ้นและมีผู้เรียนมากขึ้น ก็สามารถแยกออกมาเป็นโรงเรียนอิสระได้ในโอกาสต่อไป การกระจายอำนาจการจัดการศึกษาทุกอย่างลงไปที่สถานศึกษา ทำให้สถานศึกษาต้องบริหารในลักษณะเครือข่ายร่วมกับสถานศึกษาอื่น บุคคลและองค์กรต่าง ๆ ในสังคมซึ่งจะช่วยให้สถานศึกษาที่เล็ก มีพลัง เข้มแข็งมากขึ้น สถานศึกษาจะต้องประสานและร่วมมือกับหลายองค์กร ผู้บริหารสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษา จึงต้องมีวิสัยทัศน์ มีความรู้ความเข้าใจและความพร้อมที่จะจัดการศึกษาร่วมกับผู้จัดการศึกษาอื่น ๆ ในลักษณะเครือข่าย เพื่อประสิทธิภาพและความสำเร็จของการจัดการศึกษา

ดังนั้นการจัดการศึกษาจากรัฐ เอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นที่มีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน จึงมีความสำคัญในการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการกับทุกหน่วยงานที่จัดการศึกษา เนื่องจากว่าการศึกษาสามารถเชื่อมโยงได้ถึงกันหมด เนื่องจากการศึกษามีรูปแบบที่แตกต่างกัน ซึ่งในแต่ละหน่วยงานจะจัดรูปแบบการศึกษาเช่นไร ต่างก็มีความมุ่งหมายและหลักการสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 คือ เพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข

อนึ่ง การส่งเสริม และสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันการศึกษาอื่นที่จัดการศึกษานั้น กระทรวงศึกษาธิการ ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปฏิบัติ คือ ให้สถานศึกษามีการสำรวจและศึกษาข้อมูลการจัดการศึกษา รวมทั้งความต้องการในการได้รับการสนับสนุนด้านวิชาการ ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในการจัดการศึกษา จัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน

และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาจากข้อมูลทีกล่าวมาทั้งหมดในการบริหารวิชาการทั้ง 12 ด้าน คือ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้การวัดผลประเมินผลและการเทียบโอนผล การเรียนการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนา งานวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุวชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา จะเห็นได้ว่า ผู้บริหารมีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งในการ บริหารงานวิชาการ ดังที่นักวิชาการหลายท่านได้แสดงแนวคิดที่สำคัญแตกต่างกันเพื่อให้การเรียน การสอนมีประสิทธิภาพได้มาตรฐานการศึกษา มีคุณภาพตามเกณฑ์มาตรฐานขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นและระดับชาติ มีสมรรถนะและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตรงตามจุดหมายของหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 และมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่สูงขึ้นในทุกระดับ ต่อไป

#### 4. สภาพการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต2เป็นส่วนราชการบริหารราชการ ส่วนกลางจัดขึ้นตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เป็นกฎหมายแม่บทการศึกษา ฉบับแรกของประเทศไทยมีบทบัญญัติเกี่ยวกับการจำกัดสิทธิและเสรีภาพที่สนองต่อรัฐธรรมนูญแห่ง ราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550คือการกำหนดกรอบทิศทาง การดำเนินงานปฏิรูป การศึกษา กำหนดให้ กระทรวงศึกษาธิการเป็นหน่วยงานรับผิดชอบการจัดการศึกษาขั้น พื้นฐาน 12 ปีโดยขยายการศึกษาภาคบังคับที่เคยกำหนดไว้6 ปี เป็น 9ปีตามมาตรา 10 ที่ว่า“การ จัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 12 ปี ต้องจัดให้ทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย” จากบทบัญญัติดังกล่าว ทำให้มีการตรา พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546ขึ้นเพื่อให้การบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้กำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่ของส่วนราชการ ต่าง ๆ ในกระทรวงศึกษาธิการให้ชัดเจน มีเอกภาพ สามารถดำเนินการให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วย การศึกษาแห่งชาติและนโยบายที่รัฐมนตรีกำหนดวันที่ 7กรกฎาคม พ.ศ. 2546 นับว่าเป็นวันที่สำคัญ ต่อวงการการศึกษาของไทย เรียกได้ว่าเป็นครั้งที่ยิ่งใหญ่ที่สุดของประวัติศาสตร์การศึกษาไทย เป็นวันที่ พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการพ.ศ. 2546มีผลบังคับใช้ ทำให้ กระทรวงศึกษาธิการมีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ คือ เกิดหน่วยงานใหม่ที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลและ เป็นกรม ตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน จำนวน 5 หน่วยงานได้แก่สำนักงาน ปลัดกระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้น พื้นฐานสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา สำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานมีภารกิจหลักที่เกี่ยวกับการจัดและการส่งเสริมการศึกษาขั้น พื้นฐาน เป็นเหตุให้เกิดการหลอมรวมส่วนราชการที่เป็นกรมและเทียบเท่าเป็นกรมของ กระทรวงศึกษาธิการเดิม ที่มีภาระหน้าที่ ที่เกี่ยวข้องได้แก่สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ กรมสามัญศึกษาและกรมวิชาการ เข้าร่วมกันตามภารกิจของแต่ละส่วนราชการเดิม เพื่อให้ เกิดการจัดการศึกษาอย่างเต็มระบบ เป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

บัญญัติไว้และจากกฎหมายดังกล่าวทำให้การบริหารจัดการระดับจังหวัดมีการหลอมรวมหน่วยงานที่รับผิดชอบในการจัดการศึกษา คือสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดเข้าด้วยกัน เป็นสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พร้อมทั้งยุบเลิกหน่วยงานระดับอำเภอได้แก่ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอ/กิ่งอำเภอและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอ/กิ่งอำเภอ

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุโขทัย เขต 2 เป็น 1 ใน 175 เขตพื้นที่การศึกษาและเป็น 1 ใน 2 เขตพื้นที่การศึกษาของจังหวัดสุโขทัย ที่เกิดขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ.2546 มีพื้นที่ควบคุมดูแลการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตอำเภอสวรรคโลก อำเภอศรีสัชนาลัย อำเภอศรีสำโรง อำเภอทุ่งเสลี่ยมและอำเภอศรีนคร มีโรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน 188 โรงเรียน 3 สาขาและโรงเรียนเอกชนในกำกับดูแล 8 โรงเรียน ตารางที่ 5สรุปข้อมูลจำนวนนักเรียนและบุคลากรครูปีการศึกษา 2555สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2

ที่	อำเภอ	จำนวนสถานศึกษา		จำนวนนักเรียน				จำนวนห้องเรียน				จำนวนครู
		ประถม	มัธยมต้น	ก่อนประถม	ประถม	มัธยมต้น	รวม	ก่อนประถม	ประถม	มัธยมต้น	รวม	
1.	ทุ่งเสลี่ยม	25	7	949	2,566	368	3,883	56	165	21	242	279
2.	ศรีสัชนาลัย	63	14	1,495	5,209	1,180	7,884	126	396	48	570	581
3.	สวรรคโลก	36	10	733	2,266	451	3,450	69	211	30	310	308
4.	ศรีสำโรง	39	7	1,088	4,133	448	5,669	82	259	21	362	395
5.	ศรีนคร	14	2	569	1,655	132	2,356	32	96	6	134	169
	รวม	177	40	4,834	15,829	2,579	23,242	365	1,127	126	1,618	1,732

ตารางที่ 6 จำนวนโรงเรียนจำแนกตามจำนวนนักเรียน

ขนาดโรงเรียน	จำนวนนักเรียน	จำนวนโรงเรียน
ขนาดที่ 1	นักเรียน 0 - 120 คน	115
ขนาดที่ 2	นักเรียน 121 - 200 คน	30
ขนาดที่ 3	นักเรียน 201 - 300 คน	20
ขนาดที่ 4	นักเรียน 301 - 499 คน	6
ขนาดที่ 5	นักเรียน 500 - 1,499 คน	6
ขนาดที่ 6	นักเรียน 1,500 - 2,499 คน	0
ขนาดที่ 7	นักเรียนตั้งแต่ 2,500 คนขึ้นไป	0

ไม่มีนักเรียน 1 โรงเรียน ได้แก่ โรงเรียนวัดวังทอง ต. วังทอง อ. ศรีสำโรง

### ข้อมูลทั่วไป

เมื่อวันที่ 7 กรกฎาคม 2546 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุโขทัย เขต 2 ได้เริ่มปฏิบัติงานตามโครงสร้างของกระทรวงศึกษาธิการโดยใช้อาคาร ที่สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอสวรรคโลกใช้เป็นสถานที่ปฏิบัติงานเมื่อครั้งที่ยังไม่มีมีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นทรัพย์สินของอำเภอสวรรคโลก ส่วนบุคลากรที่ปฏิบัติงานประมาณ 80 คน ส่วนใหญ่มาจากผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ในสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่ถูกหลอมรวมและอีกจำนวนหนึ่งมาจากมาจากราชการส่วนราชการจังหวัด สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดและสำนักงานสามัญศึกษาจังหวัด ที่สมัครใจและในขณะเดียวกันมีข้าราชการอีกส่วนหนึ่งได้ย้ายมาจากหน่วยงานที่ถูกหลอมรวมของต่างจังหวัดและประสงค์ที่จะมาอยู่ในพื้นที่ ส่วนวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือและเครื่องใช้ คณะกรรมการของจังหวัดสุโขทัยได้จัดสรรทรัพย์สินของสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดสุโขทัยทั้งหมดให้กับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุโขทัยเขต 2 และอีกส่วนหนึ่งได้มาจากสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอและสำนักงานศึกษาธิการอำเภอที่ถูกหลอมรวม ในเดือนตุลาคม 2546 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุโขทัย เขต 2 ได้ย้ายสถานที่ทำงานไปอยู่ที่โรงเรียนอนุบาลสวรรคโลก (คังวาริ) ตั้งอยู่หมู่ที่ 2 ตำบลย่านยาว อำเภอสวรรคโลกจังหวัดสุโขทัย เหตุที่ต้องย้ายสถานที่ทำงานสืบเนื่องมาจากที่ทำงานเดิม ไม่สามารถรองรับเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานและผู้ที่มาติดต่อราชการได้ทั้งหมดทางผู้บริหารในขณะนั้น คือนายกนกศักดิ์ ศรีคำ ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุโขทัย เขต 2 และรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุโขทัย เขต 2 ทั้ง 3คน ประกอบด้วยนายสมคิด พรหมภิรามนายสุรินทร์ แก้วมณีและนายสุรัชย์ นุ่มมีชัย ได้เห็นชอบให้ใช้อาคารเรียนแบบ 105 / 29 ซึ่งเป็นอาคารใต้ถุนสูงขนาด 4 ห้องเรียน ของโรงเรียนอนุบาลสวรรคโลก (คังวาริ) เป็นสถานที่ทำงานโดยมีการปรับปรุงชั้นล่างให้เป็นสถานที่ทำงาน สำหรับสถานที่ทำงานใหม่แห่งนี้ ในฤดูฝนน้ำจะท่วมชั้นล่าง จึงได้มีการป้องกันโดยจัดทำคันดินกันน้ำ แต่ก็ยังไม่เป็นที่วางใจ ทำให้ทุกปีเมื่อถึงฤดูฝนช่วงน้ำหลากเจ้าหน้าที่ในสำนักงานฯที่อยู่ชั้นล่างต้องเตรียมพร้อมในการขนย้ายอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ ตลอดเวลา ในเดือนมิถุนายน 2547 ได้มีการเปลี่ยนแปลงรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุโขทัยเขต 2 โดยสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แต่งตั้งให้นายสมคิด พรหมภิรามและนายสุรัชย์ นุ่มมีชัย ไปเป็นผู้ตรวจราชการที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุโขทัยเขต 1 และในขณะเดียวกันได้แต่งตั้งนายอมรศักดิ์ ปิ่นทองและนายอุดม สายโท มาเป็นรองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุโขทัยเขต 2 แทนบุคคลดังกล่าว ในเดือนตุลาคม 2551 ได้มีการเปลี่ยนแปลงอีกครั้ง สืบเนื่องมาจากเหตุการณ์น้ำท่วมสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุโขทัยเขต 2 ส่งผลกระทบความเสียหายของเอกสารสำคัญต่าง ๆ มากมาย ได้ดำเนินการของงบประมาณสร้างอาคารและสถานที่แห่งใหม่จนสำเร็จลุล่วงและได้ย้ายมาประจำกันที่สำนักงานแห่งใหม่ บริเวณติดกับสำนักงานกรมทางสวรรคโลกเยื้องกับตลาดโลตัสสวรรคโลก จนถึงปัจจุบันการบริหารจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุโขทัย เขต 2 ได้แบ่งเป็น 6 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มอำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา กลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา กลุ่มส่งเสริมการศึกษาเอกชนและหน่วยตรวจสอบภายในซึ่งแต่ละกลุ่มต้องรับผิดชอบ ดูแลให้บริการแก่โรงเรียนครูและเด็กนักเรียนตามภารกิจที่ได้รับมอบหมายแตกต่างกันโดยมีเป้าหมายร่วมกันในขณะนั้น คือ

“ประชากรทุกคนได้รับโอกาสในการศึกษาขั้นพื้นฐาน12ปี ตามสิทธิอย่างเท่าเทียมทั่วถึงและตรงตามศักยภาพ”

ทิศทางการจัดการศึกษาของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 เน้นบริหารจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์สุขของผู้รับบริการ (Customer) และผู้มีส่วนได้เสียในการจัดการศึกษา (Stakeholder) มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจตามประเด็นยุทธศาสตร์โดยใช้แผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนทิศทางการบริหารจัดการศึกษาที่สอดคล้องเชื่อมโยงตลอดแนว ดังนี้ (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2, 2555 หน้า. 17-19)

#### วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต2 เป็นองค์กรหลักในการขับเคลื่อนให้สถานศึกษา จัดการศึกษา อย่างมีคุณภาพตามมาตรฐานสากลลดช่องว่างของโอกาสทางการศึกษาเตรียมความพร้อมสู่ประชาคมอาเซียนและน้อมนำหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงไปใช้ในวิถีชีวิต

#### พันธกิจ

พัฒนาส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาให้ประชากรวัยเรียนทุกคนได้รับโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ โดยเน้นการพัฒนาผู้เรียนเป็นสำคัญ เพื่อให้ผู้เรียนมีความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรมมีความสามารถตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาสู่คุณภาพพระดับสากล ดำรงชีวิตตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

#### เป้าประสงค์

1. ประชากรวัยเรียนระดับก่อนประถมศึกษาได้รับการเตรียมความพร้อมอย่างน้อย 1 ปี ก่อนเข้าเรียนการศึกษาภาค
2. ประชากรวัยเรียนได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง เป็นธรรม มีคุณภาพและมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้นทุกระดับ
3. เด็กพิการ เด็กด้อยโอกาส เด็กยากไร้และเด็กมีความสามารถพิเศษได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาเต็มศักยภาพ ได้รับการคุ้มครอง ช่วยเหลือพัฒนาคุณภาพชีวิตให้ดีขึ้น
4. ผู้เรียนมีคุณธรรม มีความรักชาติ ภาคภูมิใจในความเป็นไทยมีจิตสาธารณะและยึดมั่นในหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง
5. ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาสู่ความเป็นมืออาชีพ และปฏิบัติงานตามมาตรฐานตำแหน่ง และจรรยาบรรณวิชาชีพ
6. พัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่เข้มแข็งและได้รับการรับรองจากการประเมินคุณภาพภายนอก
7. พัฒนาครูนักเรียนและบุคลากรทางการศึกษาให้มีความพร้อม ในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
8. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 และสถานศึกษาบริหารจัดการโดยยึดหลักธรรมาภิบาลและได้รับความร่วมมือจากทุกภาคส่วน
9. ผู้เรียนมีทักษะชีวิตในการรับมือกับสถานการณ์และภัยพิบัติ

#### กลยุทธ์

กลยุทธ์ที่ 1 ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทยและวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 2 เพิ่มอัตราการเข้าเรียนในทุกระดับ ทั้งเด็กทั่วไป ผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส ลดอัตราออกกลางคัน และพัฒนารูปแบบการให้บริการการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่เยาวชนที่อยู่นอกระบบการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 3 ยกระดับคุณภาพสถานศึกษาสู่มาตรฐานการศึกษาของชาติ พัฒนาผู้เรียนสมรรถนะครูและบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและปฐมวัย และการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนบรรลุมาตรฐานการเรียนรู้ของหลักสูตรการศึกษาอย่างเต็มศักยภาพ

กลยุทธ์ที่ 4 เร่งพัฒนาความพร้อมในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารให้แก่สถานศึกษาและหน่วยงานการศึกษาในสังกัดเพื่อการเรียนรู้และบริหารจัดการ

กลยุทธ์ที่ 5 สร้างความเข้มแข็งและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารและการจัดการศึกษา เพื่อรองรับการกระจายอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพบนหลักธรรมาภิบาลในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา

กลยุทธ์ที่ 6 ส่งเสริมเครือข่ายการจัดการศึกษาในเขตพัฒนาพิเศษเฉพาะกิจ

กระบวนการบริหารจัดการ

ในปีงบประมาณ 2555 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาลำพูน เขต 2 ได้ดำเนินงานภายใต้กลยุทธ์ที่สนองนโยบายของรัฐบาล กระทรวงศึกษาธิการ จุดเน้นของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน 6 กลยุทธ์ รวมทั้งสิ้น 76 โครงการ เน้นบริหารจัดการศึกษาเพื่อประโยชน์สุขแก่ผู้รับบริการ (Customer) และผู้มีส่วนได้เสียในการจัดการศึกษา (Stakeholder) มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจตามประเด็นยุทธศาสตร์โดยใช้แผนกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนทิศทางการบริหารจัดการศึกษา ซึ่งผลการดำเนินการบางโครงการประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่บางโครงการยังต้องนำการประเมินมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้เกิดประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ แต่สิ่งสำคัญในกระบวนการขับเคลื่อนด้านการศึกษาคือความร่วมมือจากทุกฝ่ายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษานั้นเอง

5.งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

5.1 งานวิจัยในประเทศ

พร้อมบุญสายช่างทอง (2547) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนปรินสร้อยแยลส์วิทยาลัยซึ่งเป็นการแสดงภาวะผู้นำในสองแบบคือภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสรุปได้ว่าครู/อาจารย์ฝ่ายปฏิบัติการสอนและฝ่ายสนับสนุนการสอนส่วนใหญ่มีความคิดเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับผู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและมีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในตัวผู้บริหารโรงเรียนแต่พบว่าความเห็นของครู/อาจารย์ฝ่ายปฏิบัติการสอนกับความเห็นของครูอาจารย์ฝ่ายสนับสนุนการสอนต่างกันที่ความเห็นของครู/อาจารย์ฝ่ายสนับสนุนการสอนเห็นว่าผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำเชิงหลีกเลี่ยงการตัดสินใจขณะที่ความเห็นของครู/อาจารย์ฝ่ายปฏิบัติการสอนเห็นว่าผู้บริหารมีภาวะผู้นำเชิงนี้เป็นอย่างบางครั้งแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารให้ความสำคัญต่องานและต่อคนควบคู่กันไปซึ่งเป็นการแสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพทางความสามารถ ในการจูงใจบุคลากรของ

โรงเรียนให้ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้เป็นอย่างดีพร้อมส่งเสริมให้บุคลากรได้สร้างสรรค์คิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรและโรงเรียนได้และแสดงถึงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในการกำหนดงานไว้อย่างชัดเจนด้วยเงื่อนไขเกณฑ์ การปฏิบัติงานต่าง ๆ และให้บุคลากรจัดการกับปัญหาเองเว้นแต่จะเป็นปัญหาสำคัญที่รุนแรง หรือเร่งด่วน

วารสารณ์ เดชพงษ์ (2547) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประเภทสามัญศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือพบว่าแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารส่วนใหญ่เป็นแบบให้มีส่วนร่วม รองลงมาคือแบบเสนอความคิดแบบสั่งการและแบบมอบหมายงานตามลำดับและมีความยืดหยุ่นในการใช้แบบภาวะผู้นำในการมีส่วนร่วมและแบบเสนอความคิดมากที่สุดแบบสั่งการ และแบบเสนอความคิดรองลงมาคือแบบให้มีส่วนร่วมและแบบมอบหมายงานและสุดท้ายคือแบบสั่งการและแบบมีส่วนร่วมและพบว่าการปรับใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นประสิทธิผลโดยสามารถปรับใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมกับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาปานกลาง

นวลทิพย์ กาฬศิริ (2547) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดฉะเชิงเทราตามทฤษฎีภาวะผู้นำของ Bass 2 แบบคือภาวะผู้นำแบบจัดการจำแนกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ (1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (2) การบริหารแบบวางเฉยและภาวะผู้นำแบบปฏิรูปจำแนกเป็น 4 ด้าน ได้แก่ (1) การสร้างบารมี (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (3) การกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา (4) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลพบว่าแบบภาวะผู้นำเป็นแบบจัดการมากโดยมีค่าเฉลี่ย 3.66 ด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์และด้านการบริหารแบบวางเฉยมีค่าเฉลี่ย 3.79 และ 3.51 แบบภาวะผู้นำแบบปฏิรูปมีค่าเฉลี่ย 3.79 พิจารณาเป็นด้าน จะพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารไม่มีความแตกต่างกันเว้นแต่ในด้านในการสร้างบารมีผู้บริหาร ให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและส่งเสริมให้มีความสามัคคีกันรักที่จะร่วมงานกันในการสร้างแรงบันดาลใจผู้บริหารเป็นผู้นำในการทำงานที่มีเทคนิคอยู่เสมอและแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงปัญหาที่หน่วยงานประสบอยู่ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญาผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าต้องมีการเปลี่ยนแปลงการทำงานขึ้นในหน่วยงานด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลคือผู้บริหารมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตามความสามารถของแต่ละบุคคล

อังกาบ สว่างปัญญากร (2547) ได้สังเคราะห์งานวิจัยด้านภาวะผู้นำทางการศึกษาของสาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่พบว่างานวิจัยด้านภาวะผู้นำเกิดจากหลักการและทฤษฎีภาวะผู้นำและขาดแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำโดยผู้บริหารได้แสดงถึงภาวะผู้นำ ทั้งมิติมุ่งงานและมุ่งสัมพันธ์ใกล้เคียงกันและมีการปฏิบัติพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มีประสิทธิภาพสูงเป็นแบบนักพัฒนามีพฤติกรรมกรรมการบริหารตัดสินใจโดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการพิจารณาปัญหาและตัดสินใจยอมรับการตัดสินใจและนำไปปฏิบัติสำหรับพฤติกรรมการใช้อำนาจจะใช้อำนาจตามกฎหมายและอำนาจข้อมูลข่าวสารมากที่สุดในด้านลักษณะภาวะผู้นำผู้บริหารนำกรอบทรัพยากรมนุษย์มาใช้มากที่สุดพฤติกรรมกรรมการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงพบว่าผู้บริหารเป็นผู้นำการปฏิรูปการศึกษาตามความคิดเห็นและความคาดหวังของครูพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบปฏิรูปแสดงออกในลักษณะเชิงอุดมคติเชิงจริงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกระตุ้นให้เกิดสติปัญญา และเชิงใส่ใจส่วนภาวะผู้นำของผู้บริหารกับวิวัฒนาการของโรงเรียนผู้บริหารมีทักษะ มองการณ์ไกลมีการเรียนรู้สามารถปรับเปลี่ยนองค์การเพื่อความอยู่รอดส่วนภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์นั้นพบว่ามี ความยืดหยุ่นในการ

ใช้แบบภาวะผู้นำส่วนใหญ่เป็นแบบเกื้อหนุนกำกับดูแลแต่แบบภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาคือการมอบหมายงานและมีข้อเสนอแนะให้ผู้บริหาร มีความเป็นประชาธิปไตยควรปรับและทบทวนพฤติกรรมภาวะผู้นำควรมีความรู้ด้านการปฏิรูปการศึกษาใช้อำนาจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ส่งเสริมสวัสดิการครูอาจารย์

มณฑลเกียรติ กองเงิน (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำและความสามารถที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูนเขต 2 พบว่าในการปฏิบัติในพฤติกรรมภาวะผู้นำและความสามารถผู้บริหารมีความมุ่งมั่นอุทิศเวลาให้กับ การทำงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีมากรองลงมาคือ (1) ด้านความสามารถเป็นผู้นำทางวิชาการโดยผู้บริหารให้ความสำคัญในการตั้งคณะกรรมการและการประชุมคณะกรรมการหลักสูตรสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาและติดตามความก้าวหน้า ทางวิชาการอยู่เสมอ (2) ด้านความเป็นประชาธิปไตยโดยรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายให้ความเป็นธรรมตัดสินใจอย่างมีเหตุผล (3) ด้านการบริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิผลและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจในการบริหารโดยผู้บริหารปฏิบัติงานตามเป้าหมาย/มาตรฐานที่กำหนดและทำให้ผู้เกี่ยวข้องมีความพอใจผลงานของสถานศึกษา (4) ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารโดยได้อาศัยระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร และสามารถแก้ปัญหาสำคัญด้วยความร่วมมือของทุกฝ่ายสามารถติดตามและประเมินผลที่ดำเนินงานอย่างเป็นระบบและนำผลมาปรับปรุงและ (5) ด้านความคิดริเริ่มและมีวิสัยทัศน์โดยผู้บริหารมีวิธีการกระตุ้นให้ ทุกคนร่วมกันพัฒนาคุณภาพการศึกษาริเริ่มวิธีการใหม่ในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องและริเริ่มวิธีการใหม่ในการบริหารที่ทำทลายกับความเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมผู้บริหารมีพฤติกรรมภาวะผู้นำและความสามารถดีและครูผู้สอนมีความคาดหวังให้ผู้บริหาร มีพฤติกรรมภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการสถานศึกษาเพิ่มมากขึ้นทุกด้านจากการปฏิบัติตามสภาพจริง

นิกร สุขใจ (2549) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอชัย จังหวัดแม่ฮ่องสอนพบว่าภาพรวมผู้นำแบบปฏิรูปครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาได้แสดงออกตามลักษณะภาวะผู้นำ (1) ภาวะผู้นำเชิงอุดมคติคือทำให้ผู้สอนรู้สึกเลื่อมใสเกิดความไว้วางใจสามารถโน้มน้าวจิตใจของครูได้ก่อให้เกิดการปฏิบัติงานที่บรรลุวัตถุประสงค์ (2) ภาวะผู้นำเชิงจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจคือผู้บริหารคาดหวังในความสำเร็จของงานและบรรลุเป้าหมายในองค์กรด้วยความภาคภูมิใจรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมของตนในองค์กรมีวิสัยทัศน์ร่วมอยู่ในองค์กร (3) ภาวะผู้นำเชิงใส่ใจรายบุคคลคือผู้บริหารให้ความสนใจส่วนตัวเอาใจใส่ต่อบุคคลในโรงเรียนอย่างต่อเนื่องมีการจัดบรรยากาศเพื่อสนับสนุนการรับฟังความต้องการของครู ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเป็นผู้ฝึกและที่ปรึกษาทำทลายความสามารถเฉพาะบุคคลได้และ (4) ภาวะผู้นำเชิงการกระตุ้นให้เกิดปัญหาคือได้กระตุ้นให้ครูผู้สอนกล้าแสดงออก และสามารถที่จะแสดงวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติงานมีการพัฒนางานอย่างเป็นระบบโดยกระตุ้น หรือสร้างแรงเสริมให้ครูผู้สอนได้เกิดความคิดสร้างสรรค์และมีการใช้นวัตกรรมใหม่ ๆ ทำทลายความเชื่อและค่านิยมส่วนภาพรวมของภาวะผู้นำแบบการจัดการครูผู้สอนส่วนใหญ่เห็นว่าผู้บริหารได้แสดงออกบ่อยครั้งตามลักษณะภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตอบแทนแบบเข้าไปแทรกแซงเมื่อปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามความคาดหวังและแบบหลีกเลี่ยงการตัดสินใจ จากการวิจัยที่กล่าวมาสรุปได้ว่าประเด็นหลักเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่มุ่งพิจารณาผู้นำจากพฤติกรรม ที่



แสดงออกคือมุ่งมั่นและมุ่งความสัมพันธ์นอกจากนี้ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพซึ่งถือเป็นแบบภาวะผู้นำที่เริ่มมีการศึกษาได้ไม่นานอย่างไรก็ตาม แบบภาวะผู้นำตามความต้องการของผู้ร่วมงานจะเห็นว่าครูและบุคลากรทุกฝ่ายไม่ว่าจะเป็นระดับครูปฏิบัติการ หัวหน้า หมวดขึ้นไปกระทั่งรองผู้อำนวยการ/รองผู้บริหารต่างคาดหวังให้ผู้บริหาร มีพฤติกรรมที่มุ่งทั้งความสำเร็จของงานและมุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลุ่มบุคคลภายในองค์กรควบคู่กัน โดยเฉพาะภาวะผู้นำที่มุ่งให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานในการรับฟังความคิดเห็นการให้อำนาจในการตัดสินใจและให้โอกาสในการมีส่วนร่วมในการวางแผนปฏิบัติงานพร้อมส่งเสริมสนับสนุนให้ครูและบุคลากรได้พัฒนาความรู้และศักยภาพและมีความยืดหยุ่นในการแสดงบทบาทภาวะผู้นำตามสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมอย่างมีวิสัยทัศน์และแบบแผน การดำเนินงานที่ชัดเจนนอกจากนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนสภาพก็ถือว่าเป็นส่วนสำคัญที่จะส่งผลให้การกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรตามสภาพความเปลี่ยนแปลงได้อย่างดีและทำให้บทบาทของผู้บริหารแสดงออกอย่างมีประสิทธิภาพ

ชนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนครเขต3 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนตามความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีสถานภาพและปฏิบัติงานในโรงเรียนที่แตกต่างกันโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและด้านการบริหารแบบเฉยส่งผลต่อองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนและเป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนาส่วนองค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนที่ควรได้รับการพัฒนาคือด้านความคาดหวังที่ท้าทายและด้านการมีค่านิยมร่วมกัน.

ฉวีวรรณ จันท์เม่ง (2552) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต1 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือการสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์และการกระตุ้นทางปัญญา มาตรฐานด้านผู้เรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและรายด้านอยู่ในระดับมาก 7 มาตรฐานเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือมาตรฐานที่7, 8, 1, 2, 3 และ4 ส่วนมาตรฐานที่5 อยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยภาพรวมส่งผลต่อมาตรฐานด้านผู้เรียนโดยภาพรวมและมาตรฐานที่ 1, 2, 3, 4 และ7 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี อย่างมีอุดมการณ์ส่งผลต่อมาตรฐานที่2, 6, 8 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อมาตรฐานที่7 ด้านการกระตุ้นทางปัญญาส่งผลต่อมาตรฐานที่5, 6 ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต1

บังอร สาคลาโคล (2550) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททหระสงคราม พบว่าพฤติกรรม

ผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากน้อยไปหามากดังนี้ผู้ร่วมงาน ผู้สอน ผู้กระตุ้นและผู้สื่อสาร การบริหารงานงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้าน พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารด้านผู้สื่อสารและด้านผู้กระตุ้นส่งผลต่อการบริหารงานงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงครามโดยภาพรวม

ปราณี อธิคมานนท์ (2550) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภูมิภาคตะวันตก พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือความสามารถส่วนตัว การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน การคล้อยและการกระตุ้นการใช้ปัญญา การดำเนินการปฏิรูปการศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือ ด้านครูและบุคลากรทางการศึกษา ด้านหลักสูตร ด้านระบบบริหารและการจัดการ ด้านกระบวนการเรียนการสอน ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการดำเนินงานปฏิรูปการศึกษาสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภูมิภาคตะวันตก โดยภาพรวม

วณิชชา อนุกุลประเสริฐ (2550) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของอธิการบดีมหาวิทยาลัยพาร์อีสเทอร์นอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ในภาพรวมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของอธิการบดีมหาวิทยาลัยพบว่าอธิการบดีมหาวิทยาลัย ได้ปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำเชิงอิทธิพลด้านอุดมการณ์ (คุณลักษณะและพฤติกรรม) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงสร้างแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำเชิงกระตุ้นการใช้ปัญญา เห็นว่าอธิการบดีมหาวิทยาลัยได้ปฏิบัติตามแบบภาวะผู้นำบ่อยครั้ง ในภาพรวมของแบบภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนของอธิการบดีมหาวิทยาลัยพบว่าอธิการบดีได้ปฏิบัติตามภาวะผู้นำเชิงให้รางวัลตามสถานการณ์และภาวะผู้นำเชิงจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรุกบ่อยครั้ง ในส่วนของภาวะผู้นำเชิงจัดการแบบมีข้อยกเว้นเชิงรับพบว่าอธิการบดีได้ปฏิบัติบางครั้ง และภาวะผู้นำเชิงหลีกเลี่ยงการตัดสินใจพบว่าอธิการบดีมหาวิทยาลัยไม่เคยปฏิบัติเลย

วสันต์ ปรีดานันต์ (2553) ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดเทศบาลเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงคราม พบว่าการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดเทศบาลเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงครามโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 7 ด้าน โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือการพัฒนากระบวนการเรียนรู้การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาการพัฒนาแหล่งเรียนรู้และการแนะแนวการศึกษาและอยู่ในระดับปานกลาง 5 ด้านโดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยคือการประชุมความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาการนิเทศการศึกษาการส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน แนวทางพัฒนาการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดเทศบาลเมืองสมุทรสงคราม จังหวัดสมุทรสงครามควรดำเนินการดังนี้ควรมีการวางแผนพัฒนาหลักสูตรโดยให้

ชุมชนและท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมส่งเสริมให้ครูจัดการกระบวนการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนนำภูมิปัญญาท้องถิ่นเข้ามาช่วยในการจัดการเรียนการสอนส่งเสริมให้ครูมีการวัดผลประเมินผลตามสภาพจริงทำวิจัยในชั้นเรียนเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนและนำเสนอเผยแพร่ให้กับองค์กรอื่นจัดหาสื่อวัตกรรมการและเทคโนโลยีที่ทันสมัยตรงกับความต้องการของครูผู้สอนควรสร้างเครือข่ายแห่งการเรียนรู้ระหว่างโรงเรียนและชุมชนปฏิบัติการนิเทศภายในโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่องวางแผนการแนะแนวจากการร่วมมือระหว่างครูผู้ปกครองควรมีแผนพัฒนาปรับปรุงการประกันคุณภาพภายในควรมีสวนบริการทางวิชาการให้แก่ชุมชนและควรสร้างเครือข่ายความร่วมมือด้านวิชาการทั้งภายในประเทศและต่างประเทศเพื่อแลกเปลี่ยนการบริการวิชาการซึ่งกันและกัน

## 5.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เดซเทล (Desaute, :1978) ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้บทบาทในการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนในรัฐตาโกตาเหนือ สหรัฐอเมริกา พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีความเห็นว่าควรใช้เวลาส่วนใหญ่ในการจัดการเรียนการสอนและยังมีปฏิบัติความเห็นต่อไปอีกว่าควรปฏิบัติหน้าที่ให้มากกว่าที่ปฏิบัติอยู่แล้วและถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารโรงเรียน

เบอร์นาร์ด (Bernart, :1984) ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของครูใหญ่โรงเรียนมัธยมศึกษาในฐานะผู้นำทางวิชาการ โดยต้องเปรียบเทียบด้านการรับรู้ข้อมูล และความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง และครูที่มีต่อบทบาททางวิชาการของครูใหญ่ในรัฐแมสซาชูเซตส์ พบว่า 1) ความคาดหวังของครูใหญ่ผู้บริหารระดับสูงและครู เกี่ยวกับบทบาททางวิชาการของครูใหญ่ ในฐานะผู้นำทางวิชาการไม่แตกต่างกัน 2) การรับรู้ของครูใหญ่ ผู้บริหารระดับสูง และครูเกี่ยวกับบทบาทของครูใหญ่ ในฐานะผู้นำทางวิชาการมีความแตกต่างกันและ 3) การรับรู้และความคาดหวังของครูใหญ่ ผู้บริหารระดับสูงและครูเกี่ยวกับบทบาทของครูใหญ่ในฐานะผู้นำทางวิชาการมีความแตกต่างกัน

คิไจ (Kijai, :1987) ศึกษาเกี่ยวกับความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับความสำเร็จของสถานศึกษาพบว่า ความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของสถานศึกษา

แพนทีไลด์ส (Pantelides, :1991) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ผลการวิจัยพบว่าไม่มีองค์ประกอบใดของพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถอธิบายความแปรปรวนคะแนนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน

ฮันส์เลสเตอร์ วิคกี (2008) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ กรณีศึกษาโรงเรียนอนุบาลปาดาร์โด ประเทศเม็กซิโก เพื่อให้ได้ข้อสรุปและนำผลการวิจัย ใช้อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนเกี่ยวกับ (1) การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ (Shared Vision) (2) การแลกเปลี่ยนการตัดสินใจ (Shared decision - making) (3) การแลกเปลี่ยนการเป็นผู้นำ (Shared Leadership) (4) การแลกเปลี่ยนความรู้ (Shared Knowledge) ทุกคนในโรงเรียนจะได้รับมอบหมายอำนาจในการเข้าไปมีส่วนร่วมในกระบวนการแลกเปลี่ยนทั้ง 4 กระบวนการ การดำเนินการที่ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ จะต้องทำการตรวจสอบโดยใช้การตรวจสอบแบบ 3 เสา ด้วยเครื่องมือและวิธีการที่หลากหลายจนกระทั่งได้แนวทางช่วยส่งเสริม

ทางด้าน การวางแผน การเลือกใช้เครื่องมือเพื่อสนับสนุนการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน และ การกำหนดลักษณะการนำของผู้บริหารโรงเรียน

ฟิลบิน (Philbin, :2001) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของครูใหญ่โรงเรียน ประถมศึกษาในอินเดียน่า สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่มีความสัมพันธ์กับการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง แต่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับความมั่นใจ ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลการทำงานของครู

ลักส์ (Lucks, :2004) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับ แรงจูงใจของครูโรงเรียนเทศบาลในเมืองนิวยอร์กซิตี ผลการศึกษาสรุปว่าไม่พบหลักฐานที่สนับสนุน ถึงความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพว่ามีผลกระทบต่อแรงจูงใจของครูโรงเรียนเทศบาล เมืองกล่าวคือการใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของครูใหญ่ไม่ได้ช่วยสร้างแรงจูงใจของครูได้ดีไปกว่า การใช้ภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ

ดินแฮมและสติเฟน (Dinham and Stiphen, :2005) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับภาวะ ความเป็นผู้นำที่มีผลต่อการผลิตทางการศึกษา พบว่า ความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยในการสร้างความสำเร็จ ของผลผลิตทางการศึกษา เกิดจากผู้อำนวยการที่ได้รับการฝึกฝน ภาวะผู้นำมาจากบทบาทของ ครูใหญ่ รองครูใหญ่ หัวหน้า กลุ่มสาระวิชา และครูผู้สอนในแต่ละกลุ่มและเกิดจากการฝึกฝน ความเป็นมืออาชีพ

มาร์ค เพนทาลิโอ (mark pantalio, :2008) ได้ศึกษาการประเมินรูปแบบของความพึงพอใจของภาวะผู้นำสำหรับบทบาทของศึกษานิเทศก์ในโรงเรียนท้องถิ่นจากการตัดสินใจโดยการมีส่วนร่วมของชุมชนโดยใช้ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส แบบแผนของวรูมและเยตตัน ร่วมกับการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม จากการศึกษาพบว่า ผู้บริหารมีแนวโน้มประสบความสำเร็จ ในการปรับปรุงสภาพการณ์ทั่วไป และการเป็นตัวแทนทางด้านวิชาการ การศึกษานี้สนับสนุนการเปลี่ยนแปลงของสังคมในแง่บวกซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำมีผลต่อการว่าจ้างผู้บริหารใน เขตต่าง ๆ และพัฒนาศึกษานิเทศก์ โดยมีรูปแบบภาวะผู้นำกับความพอใจของชุมชน ซึ่งจะเป็นผลให้ เกิดระบบสนับสนุนในแง่บวก และนักเรียนมีผลการเรียนที่ดี

มาเซียล (Maciel, :2005) ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาโดยทำ การสำรวจประสิทธิภาพของโรงเรียนความสำเร็จของนักเรียนและพฤติกรรมของผู้บริหารว่ามีความสัมพันธ์อย่างไรพบว่าพฤติกรรมผู้บริหารในการบริหารงานวิชาการได้แก่สนับสนุนการเรียนการสอน การนิเทศ วิทยุทัศน์และการทุ่มเทในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของนักเรียนอย่าง มีนัยสำคัญและพฤติกรรมผู้บริหารมีผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนที่วัดด้วยความสำเร็จของนักเรียน

จิตเทนต์เบรนอี (GittensBrean E, :2009) ได้ศึกษาเรื่องความเข้าใจในการใช้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงในบทบาทหัวหน้า ภาควิชาด้านวิชาการในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ของรัฐเวอร์จิเนีย โดย มุ่งเน้นการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเรื่อง วิทยุทัศน์อิทธิพลการปรับตัวการกระตุ้นการปรับตัว การปรับตัวมนุษย์ และคุณค่าในการปรับตัว จากหัวหน้า ภาควิชา และสมาชิก ผลการศึกษาพบว่า หัวหน้า และสมาชิกมีความเข้าใจในการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้า ภาควิชาในด้าน วิชาการข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไปคือการเลือกหัวหน้า ภาควิชา การประเมิน และการพัฒนา อย่างมีมืออาชีพ

รอสส์ (Ross, :2010) ได้ศึกษาถึงความเข้มแข็งและความอ่อนแอของการพัฒนาหลักสูตร ด้านกรวางแผนหลักสูตร เนื้อหาและการประเมินหลักสูตรพบว่าการพัฒนาหลักสูตรต้องให้มีสัมพันธ์ที่ดีกับท้องถิ่นโดยเน้นความสัมพันธ์เรื่องกระบวนการเรียนรู้การวางแผนหลักสูตรและเทคนิคการประเมินหลักสูตร

#### สรุป

การพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา มีรูปแบบ และวิธีการในการพัฒนาที่หลากหลายซึ่งสถานศึกษาจะต้องดำเนินการพัฒนาคุณภาพ ตามมาตรฐานการศึกษา ซึ่งกำหนดโดยคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ของสังคม เศรษฐกิจ อย่างมากมาย ในปัจจุบันและปัจจัยสำคัญคือการบริหารของผู้บริหารจะต้องมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของบาสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นทางปัญญาการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลในเรื่องการพัฒนาคุณภาพการศึกษานั้นการบริหารงานวิชาการมีความสำคัญอย่างยิ่งและจัดได้ว่าเป็นงานหลักในการจัดการศึกษาของสถาบันการศึกษาเนื่องจากงานวิชาการจะประกอบไปด้วย การพัฒนาหลักสูตร และ กระบวนการเรียนรู้การจัดทำทะเบียนและ วัตถุประสงค์-ประเมินผลการบริหารกลุ่มสาระการเรียนรู้ และ กิจกรรมพัฒนาผู้เรียนการส่งเสริมคุณภาพการจัดการศึกษาการส่งเสริมพัฒนาสื่อนวัตกรรม และ เทคโนโลยีทางการศึกษาการพัฒนาห้องสมุดและ แหล่งเรียนรู้ การสร้างเครือข่ายพัฒนาหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน



## บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การดำเนินการวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นการวิจัยในครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา(descriptive research)โดยใช้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษา ละ 4 คนได้แก่ ผู้บริหาร รองผู้บริหาร /หัวหน้าฝ่ายวิชาการและครูผู้สอนรวมทั้งสิ้น 492 คนเครื่องมือ ที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวความคิด ของบาสและอวอลิโอ (Bass&Avolio) และการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานการ ดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย และระเบียบวิจัย ประชากรตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยการสร้างเครื่องมือการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมี รายละเอียดดังต่อไปนี้

- 3.1 ขั้นตอนดำเนินการวิจัย
- 3.2 ระเบียบวิธีวิจัย
- 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.4 เทคนิควิธีการสุ่มตัวอย่าง
- 3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.6 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ
- 3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.9 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

### 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัยที่กำหนดและ สามารถดำเนินการให้แล้วเสร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดขั้นตอนการ ดำเนินการวิจัยไว้เป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การจัดเตรียมโครงการวิจัย เป็นการจัดเตรียมโครงการวิจัย เพื่อขออนุมัติ โครงการซึ่งเป็นขั้นตอนที่เริ่มจาก การศึกษาเอกสาร ตำรา ข้อมูล สถิติ ปัญหาและวรรณคดี ที่เกี่ยวข้องเสนอความเห็นขอโครงการวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัย

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัยเป็นขั้นตอนที่ผู้วิจัย ทำการจัดสร้างเครื่องมือเก็บข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมมาได้มาวิเคราะห์ทางสถิติและแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว จัดทำรายงานการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัยเมื่อได้จัดทำร่างรายงานผลการวิจัยเสร็จเรียบร้อยแล้ว นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบแก้ไขให้ถูกต้องตามหลักวิชาการและ

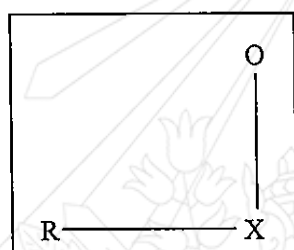
ปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ แล้วจัดทำเป็นรายงานฉบับสมบูรณ์เสนอบัณฑิตวิทยาลัยเพื่อขออนุมัติจบการศึกษา

### 3.2 ระเบียบวิธีวิจัย

เพื่อให้รายงานวิจัยในครั้งนี้มีประสิทธิภาพผู้วิจัยจึงกำหนดรายละเอียดต่าง ๆ เกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วย แผนแบบการวิจัย ประชากร ตัวอย่างและวิธีการเลือกตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัยมีรายละเอียดดังนี้

#### แผนแบบของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (descriptive research) ที่มีแผนแบบการวิจัยในลักษณะ ของกลุ่มตัวอย่าง กลุ่มเดียว โดยศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (the one shot , non - Experimental case study) ซึ่งเขียนเป็นแผนผัง (diagram) ได้ดังนี้



R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการสุ่ม

X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา

O หมายถึง ข้อมูลที่ได้รับจากการศึกษา

### 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 3.3.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้แก่ สถานศึกษาใน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ในปีการศึกษา 2556 จำนวน 177 โรงเรียนจาก 5 อำเภอได้แก่ อำเภอทุ่งเสลี่ยม อำเภอศรีสัชนาลัย อำเภอสวรรคโลก อำเภอศรีสำโรงและอำเภอศรีนครจำนวน บุคลากร 1,732 คน

เกณฑ์ขนาดสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ

สถานศึกษาขนาดเล็ก มีจำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน

สถานศึกษาขนาดกลาง มีจำนวนนักเรียน 121 - 300 คน

สถานศึกษาขนาดใหญ่ มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 300 คนขึ้นไป

#### 3.3.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างได้แก่ สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 จำนวน 123 โรงเรียน รวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 492 คน

### 3.4 เทคนิควิธีการสุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยในครั้งนี้ได้แก่สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 จำนวน 123 แห่งซึ่งกำหนดขนาดตัวอย่างจากตารางประมาณขนาดตัวอย่างได้โดยใช้ตารางเครซีและมอร์แกน (Krejcie and Morgan) การสุ่มกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified random sampling) ตามสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการดังนี้

1. จัดแบ่งสถานศึกษาออกตามอำเภอที่เป็นที่ตั้ง 5 อำเภอ คืออำเภอทุ่งเสลี่ยม อำเภอศรีสขนาลัย อำเภอสวรรคโลก อำเภอศรีสำโรง และ อำเภอศรีนคร

2. จัดแบ่งสถานศึกษาในแต่ละอำเภอออกเป็น 3 กลุ่ม ตามขนาดของสถานศึกษาคือ โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่

3. สุ่มสถานศึกษาแต่ละกลุ่มด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างขนาดที่ต้องการตามสัดส่วนจำนวน 123 แห่ง

4. กำหนดผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ได้แก่ ผู้บริหาร 1 คน รองผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 1 คน ครูผู้สอน 2 คน รวมทั้งสิ้น 492 คน โดยผู้วิจัยส่งแบบสอบถามให้โรงเรียน โรงเรียนละ 4 ชุดดังรายละเอียดในตารางที่ 7 ดังนี้

ตารางที่ 7 ประชากรกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลแยกเป็นรายอำเภอตามขนาดของสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ดังนี้

ที่	อำเภอ	กลุ่มตัวอย่าง				ผู้ให้ข้อมูล			รวมผู้ให้ข้อมูล
		เล็ก	กลาง	ใหญ่	รวม	ผู้อำนวยการ	รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ	ครูปฏิบัติการสอน	
1.	ทุ่งเสลี่ยม	8	8	2	18	18	18	36	72
2.	ศรีสขนาลัย	30	10	4	44	44	44	88	176
3.	สวรรคโลก	15	10	0	25	25	25	50	100
4.	ศรีสำโรง	15	8	3	26	26	26	52	104
5.	ศรีนคร	5	4	1	10	10	10	20	40
	รวม	73	40	10	123	123	123	246	492

### 3.5 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งออกเป็น 3 ตอนมีรายละเอียดดังนี้



ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบตัวเลือกที่กำหนดคำตอบไว้ให้ (force choice) จำนวนห้าข้อคือ ตำแหน่งหน้าที่ เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานในโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งในขณะนั้น

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามในเรื่องแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งผู้วิจัยนำแนวคิดของบาส (Bass) และ อโวลิโอ (Avolio) เพื่อวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา 4 ด้าน จำนวน 36 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา ผู้วิจัยได้นำแนวทางในการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกระทรวงศึกษาธิการเป็นแบบสอบถาม จำนวน 41 ข้อ

ตอนที่ 2 และตอนที่ 3 มีลักษณะแบบประเมินค่า (rating scale) ของลิเกิร์ต (Likert) มี 5 ระดับ คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มากและมากที่สุด ดังนี้

ระดับ 1 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาหรือการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 1 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาหรือการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยให้มีน้ำหนักเท่ากับ 2 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาหรือการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 3 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาหรือการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 4 คะแนน

ระดับ 5 หมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาหรือการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด ให้มีน้ำหนักเท่ากับ 5 คะแนน

### 3.6 การสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

เพื่อให้การวิจัยสามารถตรวจสอบวัดได้ตรงกับกรอบแนวคิดและวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือโดยมีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาค้นคว้าจากเอกสารแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศพร้อมทั้งศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามจากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำมาเรียบเรียงแล้วนำผลการศึกษามาสร้างแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเสนอคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมและนำไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามโดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item-Objective Congruence : IOC) มีค่า 0.6ขึ้นไปเพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้ให้ข้อมูลในสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาแพร่เขต 2 จำนวน 8 โรงเรียน โดยผู้ตอบแบบสอบถามโรงเรียนละ 4 คนคือ ผู้บริหาร 1 คน รองผู้บริหารหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ 1 คนและครูผู้สอน 2 คนรวมทั้งสิ้น 32 คน

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่นำไปทดลองใช้มาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach alpha Coefficient) และจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์แล้วนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ต่อไปได้ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเท่ากับ 0.96

### 3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัยไปยังสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 เพื่อขอความอนุเคราะห์ออกหนังสือขอความร่วมมือถึงสถานศึกษาในสังกัด ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างในการตอบแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยนำส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามพร้อมแบบสอบถามไปยังแต่ละสถานศึกษาโดยจัดใส่ซองเอกสารกำหนดวันและสถานที่ส่งคืนที่หน้าซอง อย่างชัดเจนแล้วฝากใส่ซองรับเอกสารราชการแต่ละสถานศึกษาเพื่อขอความอนุเคราะห์ ส่งแบบสอบถามถึงสถานศึกษากลุ่มตัวอย่าง
3. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและติดตามแบบสอบถาม
  - 3.1 ผู้วิจัยขอความร่วมมือสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่งแบบสอบถามคืน ณ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2
  - 3.2 ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลและติดตามรวบรวมแบบสอบถามคืนโดยตั้งกล่องรับเอกสารงานวิจัยคืนที่บริเวณหน้าห้องรับ - ส่งหนังสือราชการของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ตามที่ระบุไว้หน้าซองเอกสารงานวิจัยและบางสถานศึกษาผู้วิจัยเก็บข้อมูลด้วยตนเอง

### 3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ด้งนี้กำหนดให้สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ (unit of analysis) โดยมีผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ได้แก่ ผู้บริหาร 1 คน รองผู้บริหาร/หัวหน้าฝ่ายวิชาการ 1 คน ครูผู้สอน 2 คน สถานศึกษา 123 โรงเรียนเท่ากับ 492 คน นำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจสอบความสมบูรณ์แล้วนำข้อมูลดังกล่าวมาจัดระเบียบข้อมูล ลงรหัสและทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป

### 3.9 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางการนำเสนอและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อใช้เป็นภาพรวมในการตอบคำถามวิจัย ดังนี้คือ

1. วิเคราะห์สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามใช้ค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. เพื่อเป็นการตอบคำถามการวิจัยข้อที่ 1 และข้อที่ 2 ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามมาวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ในการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ค่าเฉลี่ยคะแนนที่ได้จากแบบสอบถาม ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์แล้วนำมาเทียบเกณฑ์ ตามแนวของเบสท์(Best) ดังนี้

ค่าคะแนนเฉลี่ย 4.51- 5.00 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/ผลการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าคะแนนเฉลี่ย 3.51- 4.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/ผลการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมาก

ค่าคะแนนเฉลี่ย 2.51-3.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/ผลการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.51-2.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/ผลการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับน้อย

ค่าคะแนนเฉลี่ย 1.00-1.50 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร/ผลการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 มาวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 โดยใช้วิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

### สรุป

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัย เชิงพรรณนา (descriptive research) จัดทำขึ้นเพื่อทราบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 โดยใช้โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 เป็นหน่วยวิเคราะห์ ซึ่งตัวแปรต้นในเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารผู้วิจัยได้ยึดตามแนวคิดของบาส(Bass) และอโวลิโอ(Avolio) ส่วนตัวแปรตามในเรื่องการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนตามแนวทางการประเมิน สถานศึกษา ของกระทรวงศึกษาธิการ ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ผู้บริหาร สถานศึกษา รองผู้บริหารสถานศึกษา/หัวหน้าฝ่ายวิชาการและครูผู้สอน จำนวน 4 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือค่าความถี่และร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(S.D)และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis)

## บทที่ 4 ผลการวิจัย

เพื่อให้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยในครั้งนี้ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 22) เพื่อศึกษาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 23) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังสถานศึกษาซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 123 แห่งแต่ละสถานศึกษามีผู้ให้ข้อมูลจำนวน 4 คน คือผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้บริหาร หรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการและครูผู้สอน 2 คนรวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้น จำนวน 492 คน ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 121 แห่ง รวม 484 ฉบับคิดเป็นร้อยละ 98.37 นำมาวิเคราะห์ข้อมูลและนำคำบรรยายในการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยแบ่งเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป และสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม  
สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามในการวิจัยนี้ สถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิเคราะห์มีจำนวน 121 โรงเรียน ผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ/หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้สอน สถานศึกษาละ 4 คน รวมทั้งสิ้น 484 คนมีผลการวิเคราะห์ดังนี้

ตารางที่ 8 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
เพศ	ชาย	154	31.8
	หญิง	330	68.2
	รวม	484	100
อายุ	ไม่เกิน 30 ปี	9	1.9
	31 - 40 ปี	313	64.7
	41- 50 ปี	34	7.0
	51 - 60 ปี	128	26.4
	รวม	484	100
ระดับการศึกษา	ต่ำกว่าปริญญา	-	-
	ปริญญาตรี	290	59.9
	ปริญญาโท	194	40.1
	ปริญญาเอก	-	-
	รวม	484	100
ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา	ผู้อำนวยการ	121	25.0
	รองผู้อำนวยการ/หัวหน้าฝ่ายวิชาการ	121	25.0
	ครูผู้สอน	242	50.0
	รวม	484	100
ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษา	1-10 ปี	210	43.4
	11-20 ปี	146	30.2
	21 ปีขึ้นไป	128	26.4
	รวม	484	100

จากตารางที่ 8 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 330 คนคิดเป็นร้อยละ 68.20 และเพศชายจำนวน 154 คนคิดเป็นร้อยละ 31.80 เมื่อพิจารณาอายุพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่อายุ 31 - 40 ปี จำนวน 313 คน คิดเป็นร้อยละ 64.70 อายุ 51 - 60 ปี จำนวน 128 คนคิดเป็นร้อยละ 26.40 อายุ 41 - 50 ปีจำนวน 34 คนคิดเป็นร้อยละ 7.00 และอายุต่ำกว่า 30 ปีจำนวน 9 คนคิดเป็นร้อยละ 1.90 เมื่อพิจารณาระดับการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 290 คนคิดเป็นร้อยละ 59.90 และการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 194 คนคิดเป็นร้อยละ 40.10 เมื่อพิจารณาดำรงตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นครูผู้สอนจำนวน 242 คนคิดเป็นร้อยละ 50.00 ผู้อำนวยการสถานศึกษาจำนวน 121 คนคิดเป็นร้อยละ 25.00 และรองผู้อำนวยการ/หัวหน้าฝ่ายวิชาการจำนวน 121 คนคิดเป็นร้อยละ 25.00 เมื่อพิจารณาประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 1 - 10 ปีจำนวน 210 คนคิดเป็นร้อยละ

43.40 ประสบการณ์การทำงาน 11 – 20 ปีจำนวน 146 คนคิดเป็นร้อยละ 30.20และประสบการณ์การทำงาน 20 ปีขึ้นไปจำนวน 128 คนคิดเป็นร้อยละ 26.40

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2

ในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ผู้วิจัยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 121 โรงเรียน มีผลการวิเคราะห์ที่นำเสนอด้งตารางที่ 9 ได้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D	ค่าระดับ
1. การสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์	4.28	0.31	มาก
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	4.27	0.40	มาก
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา	4.27	0.34	มาก
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.28	0.34	มาก
โดยภาพรวม	4.27	0.30	มาก

จากตารางที่ 9 พบว่าโดยภาพรวมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.27,S.D=0.30$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทุกด้านสามารถเรียงลำดับได้ดังนี้อันดับแรกคือการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X}$ ) =4.28,S.D=0.31) อันดับสองคือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X}$ =4.28,S.D=0.34) และอันดับต่ำสุดคือการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X}$ =4.27,S.D=0.40)

การพิจารณาตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณา ด้านการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์สามารถนำเสนอได้ดังนี้

ตารางที่ 10 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์

(n=484)

การสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์	$\bar{X}$	S.D	ค่าระดับ
1. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมีความมุ่งมั่นในอุดมคติและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	4.00	0.69	มาก
2. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการเป็นคนที่เฉลียวฉลาดและมีสมรรถภาพสูงในการปฏิบัติงาน	4.14	0.63	มาก
3. ผู้บริหารสามารถทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกัน	4.30	0.68	มาก
4. ผู้บริหารประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรให้บุคลากรทุกคนรับทราบ	4.25	0.79	มาก
5. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี บุคลากรศรัทธายอมรับ และไว้วางใจ	4.32	0.71	มาก
6. ผู้บริหาร สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ	4.37	0.68	มาก
7. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและตั้งใจทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด	4.36	0.71	มาก
8. ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.36	0.66	มาก
9. ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้แม้ในสถานการณ์ที่วิกฤต	4.39	0.66	มาก
โดยภาพรวม	4.28	0.31	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ ) = 4.28, (S.D.) = 0.31) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าด้านการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยข้อที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับสูงสุดอันดับแรกคือผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้แม้ในสถานการณ์ที่วิกฤต ( $\bar{X}$ ) = 4.39, (S.D.) = 0.66) อันดับที่สองคือผู้บริหารสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ ( $\bar{X}$ ) = 4.37, (S.D.) = 0.68) ส่วนข้อที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับต่ำสุดคือผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมีความมุ่งมั่นในอุดมคติและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ( $\bar{X}$ ) = 4.00, (S.D.) = 0.79)

การพิจารณาตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเมื่อพิจารณาด้านการสร้างแรงบันดาลใจสามารถนำเสนอได้ดังนี้

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

(n=484)

การสร้างแรงบันดาลใจ	$\bar{X}$	S.D	ค่าระดับ
1. ผู้บริหารยอมรับความสามารถของบุคลากรด้วยความจริงใจ	4.17	0.70	มาก
2. ผู้บริหารกระตุ้นและส่งเสริมบุคลากรให้ทำงานเพื่อส่วนรวมโดยปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง	4.26	0.69	มาก
3. ผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงานโดยการพูดเชิงบวก	4.16	0.70	มาก
4. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างตั้งใจ	4.34	0.68	มาก
5. ผู้บริหารกล่าวชื่นชม และแสดงความภาคภูมิใจในความสำเร็จของบุคลากรในที่ประชุม	4.24	0.74	มาก
6. ผู้บริหารสร้างและพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น	4.29	0.69	มาก
7. ผู้บริหาร ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากร	4.32	0.68	มาก
8. ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ	4.28	0.74	มาก
9. ผู้บริหารร่วมแก้ปัญหาและให้กำลังใจแก่บุคลากรเมื่อเกิดอุปสรรคในการทำงาน	4.21	0.71	มาก
10. ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบตามผลงานอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม	4.30	0.69	มาก
โดยภาพรวม	4.27	0.40	มาก

จากตารางที่ 11 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ ) = 4.27, (S.D.) = 0.40) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าด้านการสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยข้อที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับสูงสุดอันดับแรกคือผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรอย่างตั้งใจ ( $\bar{X}$ ) = 4.34, (S.D.) = 0.68) อันดับที่สองคือผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากร ( $\bar{X}$ ) = 4.32, (S.D.) = 0.68) ส่วนข้อที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับต่ำสุดคือผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากรในการปฏิบัติงานโดยการพูดเชิงบวก ( $\bar{X}$ ) = 4.16, (S.D.) = 0.70)

การพิจารณาตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อพิจารณาด้านการกระตุ้นทางปัญญาสามารถ นำเสนอได้ดังนี้



ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกระตุ้นทางปัญญา

การกระตุ้นทางปัญญา	(n =484)		
	$\bar{X}$	S.D	ค่าระดับ
1. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นในสถานศึกษา	4.29	0.71	มาก
2. ผู้บริหารสามารถอธิบายข้อผิดพลาดและแนะแนวทางแก้ไขให้ปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จ	4.30	0.72	มาก
3. ผู้บริหารพัฒนาระบบงานตามหลักวิชาการเพื่อแก้ปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน	4.30	0.69	มาก
4. ผู้บริหารเห็นความสำคัญและให้กำลังใจบุคลากรที่คิดวิธีแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ ๆ	4.21	0.71	มาก
5. ผู้บริหารไม่ปิดกั้นแนวคิดหรือวิจารณ์ในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากรเพื่อพัฒนางาน	4.27	0.67	มาก
6. ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษา	4.31	0.66	มาก
7. ผู้บริหารเอาใจใส่และตรวจสอบข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างใกล้ชิดโดยวิธีการที่เป็นกัลยาณมิตร	4.23	0.72	มาก
8. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะในการปฏิบัติงาน	4.29	0.68	มาก
โดยภาพรวม	4.27	0.34	มาก

จากตารางที่ 12 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ ) = 4.27, (S.D.) =0.34) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าด้านการกระตุ้นทางปัญญาของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยข้อที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการกระตุ้นทางปัญญาอยู่ในระดับสูงสุดอันดับแรกคือผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษา ( $\bar{X}$ ) = 4.31, (S.D.) =0.66) อันดับที่สองคือผู้บริหารพัฒนาระบบงานตามหลักวิชาการเพื่อแก้ปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}$ ) =4.30, (S.D.) =0.69) ส่วนข้อที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับต่ำสุดคือผู้บริหารเห็นความสำคัญและให้กำลังใจบุคลากรที่คิดวิธีแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ ๆ ( $\bar{X}$ ) =4.21, (S.D.) =0.71)

การพิจารณาตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเมื่อพิจารณาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสามารถ นำเสนอได้ดังนี้

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

(n=484)

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	$\bar{X}$	S.D	ค่าระดับ
1.ผู้บริหารมอบหมายงานโดยยึดหลักตามความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล	4.34	0.73	มาก
2.ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญและคุณค่าของตนเองอยู่เสมอ	4.27	0.72	มาก
3.ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความสามารถที่แตกต่างระหว่างบุคคล	4.38	0.63	มาก
4.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นเสนอแนะทางการปฏิบัติงานและยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	4.29	0.67	มาก
5.ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือและติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างทั่วถึงเป็นระยะ	4.22	0.73	มาก
6.ผู้บริหารให้คำแนะนำแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายบุคคล	4.25	0.65	มาก
7.ผู้บริหารให้ความสนใจและเอาใจใส่กับบุคลากรให้พัฒนาความสามารถตามศักยภาพของตน	4.14	0.74	มาก
8.ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพอยู่เสมอ	4.24	0.67	มาก
9.ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	4.36	0.66	มาก
โดยภาพรวม	4.28	0.34	มาก

จากตารางที่ 13 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ ) = 4.28, (S.D.) = 0.34) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าด้านการการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยข้อที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับสูงสุดอันดับแรกคือผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความสามารถที่แตกต่างระหว่างบุคคล ( $\bar{X}$ ) = 4.38, (S.D.) = 0.63) อันดับที่สองคือผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษของตนเองในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ( $\bar{X}$ ) = 4.36, (S.D.) = 0.66) ส่วนข้อที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับต่ำสุดคือผู้บริหารให้ความสนใจและเอาใจใส่กับบุคลากรให้พัฒนาความสามารถตามศักยภาพของตน ( $\bar{X}$ ) = 4.14, (S.D.) = 0.74)

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2

ตารางที่ 14 ในการวิเคราะห์การบริหารงานวิชาการ ผู้วิจัยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐาน (S.D) จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 121 โรงเรียนมีผลการวิเคราะห์ที่น่าเสนอ  
ดังนี้

การบริหารงานวิชาในสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D	ค่าระดับ
1.การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	4.33	0.38	มาก
2. การพัฒนากระบวนการเรียนรู้	4.25	0.38	มาก
3. การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน	4.28	0.42	มาก
4.การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	4.34	0.44	มาก
5. การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	4.20	0.45	มาก
6.การพัฒนาแหล่งเรียนรู้	4.24	0.44	มาก
7.การนิเทศการศึกษา	4.33	0.45	มาก
8.การแนะแนวการศึกษา	4.22	0.44	มาก
9.การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	4.32	0.49	มาก
10.การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน	4.32	0.44	มาก
11.การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น	4.26	0.47	มาก
12.การส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั วงศ์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา	4.28	0.47	มาก
โดยภาพรวม	4.28	0.28	มาก

จากตารางที่ 14 การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 พบว่าโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ =4.28,S.D=0.28) เมื่อพิจารณาเป็น  
รายด้านพบว่า ตัวแปรการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกด้านสามารถ  
เรียงลำดับได้ดังนี้อันดับแรกคือการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $\bar{X}$ ) =4.34, (S.D.) =0.44)  
อันดับสองคือการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ( $\bar{X}$ ) = 4.33, (S.D.) =0.38) อันดับสุดท้ายคือการ  
พัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ( $\bar{X}$ ) =4.20 , (S.D.) =0.45)

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการพัฒนาหลักสูตร

การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D	ค่าระดับ
1.ท่านสนับสนุนให้ครูศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพ.ศ.2551หลักสูตรแกนกลางข้อมูลสารสนเทศและสภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาชุมชนและท้องถิ่น	4.31	0.73	มาก
2.ท่านร่วมวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งสภาพแวดล้อมและประเมินสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายของสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายรวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	4.32	0.76	มาก
3.ท่านสนับสนุนให้ครูมีความรู้ในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ได้อย่างเหมาะสม	4.41	0.66	มาก
4.ท่านสนับสนุนให้ครูนำหลักสูตรไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนและบริหารจัดการใช้หลักสูตรได้อย่างเหมาะสม	4.31	0.65	มาก
5.ท่านร่วมนิเทศติดตามผลและประเมินผลการใช้หลักสูตรรวมทั้งปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง	4.28	0.68	มาก
โดยภาพรวม	4.33	0.37	มาก

จากตารางที่ 15 พบว่าการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการพัฒนาหลักสูตรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ ) = 4.33, (S.D.) = 0.37) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าด้านการการพัฒนาหลักสูตรอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยข้อที่อยู่ในระดับสูงสุดอันดับแรกคือท่านสนับสนุนให้ครูมีความรู้ในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ได้อย่างเหมาะสม ( $\bar{X}$ ) = 4.41, (S.D.) = 0.66) อันดับที่สองคือท่านร่วมวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็งสภาพแวดล้อมและประเมินสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์เป้าหมายของสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายรวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ( $\bar{X}$ ) = 4.32, (S.D.) = 0.76) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับต่ำสุดคือท่านร่วมนิเทศติดตามผลและประเมินผลการใช้หลักสูตรรวมทั้งปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X}$ ) = 4.28, (S.D.) = 0.64)

ตารางที่ 16 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู้

(n = 484)

การพัฒนาระบบการเรียนรู้	$\bar{X}$	S.D	ค่าระดับ
1.ท่านส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.20	0.68	มาก
2.ท่านส่งเสริมให้ครูจัดระบบการเรียนรู้จัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนการสอน	4.25	0.66	มาก
3.ท่านส่งเสริมให้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเครือข่ายผู้ประกอบการชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนตามความเหมาะสม	4.26	0.70	มาก
4.ท่านร่วมนิเทศการเรียนการสอนโดยร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เพื่อพัฒนาระบบการเรียนการสอนร่วมกันตามความเหมาะสม	4.23	0.72	มาก
5.ท่านส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูเพื่อพัฒนาระบบการเรียนการสอนร่วมกันตามความเหมาะสม	4.29	0.64	มาก
โดยภาพรวม	4.25	0.38	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่าการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ ) = 4.25, (S.D.) = 0.38) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู้อยู่ในระดับมากทุกข้อโดยข้อที่อยู่ในระดับสูงสุดอันดับแรกคือท่านส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูเพื่อพัฒนาระบบการเรียนการสอนร่วมกันตามความเหมาะสม ( $\bar{X}$ ) = 4.29, (S.D.) = 0.64) อันดับที่สองคือท่านส่งเสริมให้ภูมิปัญญาท้องถิ่นเครือข่ายผู้ประกอบการชุมชนท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการเรียนการสอนตามความเหมาะสม ( $\bar{X}$ ) = 4.26, (S.D.) = 0.70) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับต่ำสุดคือท่านส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ( $\bar{X}$ ) = 4.20, (S.D.) = 0.68)

ตารางที่ 17 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ด้านการวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน

(n=484)

การวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน	$\bar{X}$	S.D	ค่าระดับ
1.ท่านร่วมดำเนินการวางแผนและกำหนดนโยบายระเบียบเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลร่วมกับครู และฝ่ายวิชาการ	4.15	0.72	มาก
2.ท่านส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผลประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดเป็นสำคัญ	4.23	0.72	มาก
3.ท่านส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนและดำเนินการวัดผลประเมินผล การเรียนการสอนให้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้จากกระบวนการ การปฏิบัติงานและผลงานตามสภาพจริง	4.39	0.72	มาก
4. ท่านจัดให้มีการเทียบโอนทางการศึกษาจากสถานศึกษาอื่นตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด	4.35	0.67	มาก
โดยภาพรวม	4.28	0.41	มาก

จากตารางที่ 17 พบว่าการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ ) = 4.28, (S.D.) = 0.41) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าด้านการวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยข้อที่อยู่ในระดับสูงสุดอันดับแรกคือท่านส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนและดำเนินการวัดผลประเมินผลการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้จากกระบวนการ การปฏิบัติงานและผลงานตามสภาพจริง ( $\bar{X}$ ) = 4.39, (S.D.) = 0.72) อันดับที่สองคือท่านจัดให้มีการเทียบโอนทางการศึกษาจากสถานศึกษาอื่นตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด ( $\bar{X}$ ) = 4.35, (S.D.) = 0.67) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับต่ำสุดคือท่านร่วมดำเนินการวางแผนและกำหนดนโยบายระเบียบเกี่ยวกับการวัดผลประเมินผลร่วมกับครู และฝ่ายวิชาการ ( $\bar{X}$ ) = 4.15, (S.D.) = 0.72)

ตารางที่ 18 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

(n = 484)			
การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา	$\bar{X}$	S.D	ค่าระดับ
1.ท่านร่วมวิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา	4.35	0.66	มาก
2.ท่านส่งเสริมให้ครูศึกษาวิเคราะห์ วิจัย และนำผลไปใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้	4.36	0.68	มาก
3.ท่านส่งเสริมให้ครูเผยแพร่ผลงาน การวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและงานวิชาการกับองค์กรอื่น	4.32	0.66	มาก
โดยภาพรวม	4.34	0.43	มาก

จากตารางที่18 พบว่าการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต2 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ ) = 4.34, (S.D.) =0.43) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยข้อที่อยู่ในระดับสูงสุดอันดับแรกคือท่านส่งเสริมให้ครูศึกษาวิเคราะห์ วิจัย และนำผลไปใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้ ( $\bar{X}$ ) =4.36, (S.D.) =0.68) อันดับที่สองคือท่านร่วมวิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา ( $\bar{X}$ ) = 4.35, (S.D.) =0.66) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับต่ำสุดคือท่านส่งเสริมให้ครูเผยแพร่ผลงาน การวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและงานวิชาการกับองค์กรอื่น ( $\bar{X}$ ) = 4.32, (S.D.) =0.66)

ตารางที่ 19 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

(n = 484)			
การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา	$\bar{X}$	S.D	ค่าระดับ
1.ท่านศึกษาวิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยี เพื่อจัดการเรียนรู้และบริหารงานวิชาการ	4.21	0.69	มาก
2.ท่านส่งเสริมให้ครูและบุคลากรผลิตสื่อ พัฒนาสื่อและ นวัตกรรมการเรียนรู้	4.23	0.63	มาก
3.ท่านร่วมจัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการเรียนรู้และ พัฒนางานด้านวิชาการ	4.16	0.76	มาก
โดยภาพรวม	4.20	0.45	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่าการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ ) = 4.20, (S.D.) = 0.45) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยข้อที่อยู่ในระดับสูงสุดอันดับแรกคือท่านส่งเสริมให้ครูและบุคลากรผลิตสื่อ พัฒนาสื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้ ( $\bar{X}$ ) = 4.23, (S.D.) = 0.63) อันดับที่สองคือท่านศึกษาวิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนรู้ และบริหารงานวิชาการ ( $\bar{X}$ ) = 4.21, (S.D.) = 0.69) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับต่ำสุดคือท่านร่วมจัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการเรียนรู้และพัฒนางานด้านวิชาการ ( $\bar{X}$ ) = 4.16, (S.D.) = 0.76)

ตารางที่ 20 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้

การพัฒนาแหล่งเรียนรู้	(n = 484)		
	$\bar{X}$	S.D	ค่าระดับ
1.ท่านสำรวจแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ทั้งในสถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษา	4.17	0.60	มาก
2.ท่านประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่นบุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ ที่ใช้ร่วมกัน	4.29	0.76	มาก
3.ท่านส่งเสริม สนับสนุน ให้ครู จัดกระบวนการเรียนรู้โดยครอบคลุม ภูมิปัญญาท้องถิ่น จากแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา	4.25	0.76	มาก
โดยภาพรวม	4.24	0.43	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่าการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ ) = 4.24, (S.D.) = 0.43) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ที่อยู่ในระดับมากทุกข้อโดยข้อที่อยู่ในระดับสูงสุดอันดับแรกคือท่านประสานความร่วมมือกับสถานศึกษาอื่นบุคคล ครอบครัวยุติธรรม หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ ที่ใช้ร่วมกัน ( $\bar{X}$ ) = 4.29, (S.D.) = 0.76) อันดับที่สองคือท่านส่งเสริม สนับสนุน ให้ครู จัดกระบวนการเรียนรู้โดยครอบคลุม ภูมิปัญญาท้องถิ่น จากแหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา ( $\bar{X}$ ) = 4.25, (S.D.) = 0.76) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับต่ำสุดคือท่านสำรวจแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งในสถานศึกษาชุมชนท้องถิ่นทั้งในและนอกเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{X}$ ) = 4.17, (S.D.) = 0.60)



ตารางที่ 21 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ด้านการนิเทศการศึกษา

(n = 484)			
การนิเทศการศึกษา	$\bar{X}$	S.D	ค่าระดับ
1.ท่านจัดระบบการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา	4.43	0.68	มาก
2.ท่านดำเนินการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา	4.29	0.63	มาก
3.ท่านจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่นหรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา	4.27	0.68	มาก
โดยภาพรวม	4.33	0.44	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่าการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการนิเทศการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.33, (S.D.) = 0.44) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าด้านการนิเทศการศึกษานอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยข้อที่อยู่ในระดับสูงสุดอันดับแรกคือท่านจัดระบบการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนภายในสถานศึกษา ( $\bar{X}$ ) = 4.43, (S.D.) = 0.68) อันดับที่สองคือท่านดำเนินการนิเทศงานวิชาการและการเรียนการสอนในรูปแบบที่หลากหลายและเหมาะสมกับสถานศึกษา ( $\bar{X}$ ) = 4.29, (S.D.) = 0.63) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับต่ำสุดคือท่านจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และจัดระบบนิเทศการศึกษาภายในสถานศึกษากับสถานศึกษาอื่นหรือเครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษา ( $\bar{X}$ ) = 4.27, (S.D.) = 0.68)

ตารางที่ 22 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ด้านการแนะแนวการศึกษา

(n = 484)			
การแนะแนวการศึกษา	$\bar{X}$	S.D	ค่าระดับ
1.ท่านจัดระบบการแนะแนวทางวิชาชีพของสถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนรู้	4.32	0.59	มาก
2.ท่านดำเนินการแนะแนวการศึกษาโดยความร่วมมือของครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนในสถานศึกษา	4.15	0.69	มาก
3.ท่านร่วมติดตามประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษาของสถานศึกษา	4.18	0.70	มาก
โดยภาพรวม	4.22	0.43	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่าการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการแนะแนวการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.22, (S.D.) = 0.43) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าด้านการแนะแนวการศึกษาอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยข้อที่อยู่ในระดับสูงสุดอันดับแรกคือท่านจัดระบบการแนะแนวทางวิชาชีพของสถานศึกษาโดยเชื่อมโยงกับระบบดูแลช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนรู้ ( $\bar{X}$ ) = 4.32, (S.D.) = 0.59) อันดับที่สองคือท่านร่วมติดตามประเมินผลการจัดระบบและกระบวนการแนะแนวการศึกษาของสถานศึกษา ( $\bar{X}$ ) = 4.18, (S.D.) = 0.70) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับต่ำสุดคือท่านดำเนินการแนะแนวการศึกษาโดยความร่วมมือของครูและบุคลากรทางการศึกษาทุกคนในสถานศึกษา ( $\bar{X}$ ) = 4.15, (S.D.) = 0.69)

ตารางที่ 23 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ด้านการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

(n=484)

การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D	ค่าระดับ
1.ท่านร่วมจัดระบบโครงสร้างองค์กร ให้รองรับกับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา	4.37	0.68	มาก
2.ท่านร่วมกำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของสถานศึกษา และสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพทางการศึกษา	4.26	0.77	มาก
3.ท่านร่วมวางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา	4.33	0.70	มาก
โดยภาพรวม	4.32	0.48	มาก

จากตารางที่ 23 พบว่าการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ ) = 4.32, (S.D.) = 0.48) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยข้อที่อยู่ในระดับสูงสุดอันดับแรกคือท่านร่วมจัดระบบโครงสร้างองค์กร ให้รองรับกับการจัดระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ( $\bar{X}$ ) = 4.37, (S.D.) = 0.68) อันดับที่สองคือท่านร่วมวางแผนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา ( $\bar{X}$ ) = 4.33, (S.D.) = 0.70) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับต่ำสุดคือท่านร่วมกำหนดเกณฑ์การประเมินเป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัดของสถานศึกษาและสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพทางการศึกษา ( $\bar{X}$ ) = 4.26, (S.D.) = 0.77)

ตารางที่ 24 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ด้านการส่งเสริมความรู้วิชาการแก่ชุมชน

(n = 484)				
การส่งเสริมความรู้วิชาการแก่ชุมชน	$\bar{X}$	S.D	ค่าระดับ	
1.ท่าน ศึกษา สํารวจความต้องการและสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน	4.47	0.65	มาก	
2.ท่านจัดกิจกรรมให้ความรู้วิชาการเพื่อพัฒนาทักษะวิชาชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนท้องถิ่น	4.30	0.68	มาก	
3.ท่านส่งเสริมการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนและองค์กรอื่นๆ ในกิจกรรมวิชาการของสถานศึกษา	4.18	0.73	มาก	
โดยภาพรวม	4.32	0.44	มาก	

จากตารางที่ 24 พบว่าการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการส่งเสริมความรู้วิชาการแก่ชุมชนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ ) = 4.32, (S.D.) = 0.44) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าด้านการส่งเสริมความรู้วิชาการแก่ชุมชนอยู่ในระดับมากทุกข้อโดยข้อที่อยู่ในระดับสูงสุดอันดับแรกคือท่าน ศึกษา สํารวจความต้องการและสนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน ( $\bar{X}$ ) = 4.47, (S.D.) = 0.65) อันดับที่สองคือท่านจัดกิจกรรมให้ความรู้วิชาการเพื่อพัฒนาทักษะวิชาชีพและคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนท้องถิ่น ( $\bar{X}$ ) = 4.30, (S.D.) = 0.68) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับต่ำสุดคือท่านส่งเสริมการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชนและองค์กรอื่นๆ ในกิจกรรมวิชาการของสถานศึกษา ( $\bar{X}$ ) = 4.18, (S.D.) = 0.73)

ตารางที่ 25 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

(n = 484)				
การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น	$\bar{X}$	S.D	ค่าระดับ	
1.ท่านส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างบุคคล ครอบครัว ชุมชนท้องถิ่น	4.28	0.61	มาก	
2.ท่านร่วมวางแผนกับครูในการประสานกับสถานศึกษาอื่นเพื่อพัฒนาวิชาการของสถานศึกษา	4.29	0.69	มาก	
3.ท่านประสานความร่วมมือช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา	4.21	0.73	มาก	
โดยภาพรวม	4.26	0.47	มาก	

จากตารางที่ 25 พบว่าการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่นอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ ) = 4.26, (S.D.) = 0.47) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่นอยู่ในระดับมากที่สุดข้อโดยข้อที่อยู่ในระดับสูงสุดอันดับแรกคือท่านร่วมวางแผนกับครูในการประสานกับสถานศึกษาอื่นเพื่อพัฒนาวิชาการของสถานศึกษา ( $\bar{X}$ ) = 4.29, (S.D.) = 0.69) อันดับที่สองคือท่านส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่าง บุคคล ครอบครัว ชุมชนท้องถิ่น ( $\bar{X}$ ) = 4.28, (S.D.) = 0.61) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับต่ำสุดคือท่านประสานความร่วมมือช่วยเหลือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและระดับอุดมศึกษา ( $\bar{X}$ ) = 4.21, (S.D.) = 0.73)

ตารางที่ 26 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่น

	(n = 484)		
การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา	$\bar{X}$	S.D	ค่าระดับ
1.ท่าน สํารวจ และศึกษาข้อมูล การจัดการศึกษาจากแหล่งต่างๆ	4.29	0.66	มาก
2.ท่าน ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ในการจัดการศึกษาของ บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา	4.28	0.70	มาก
3.ท่านจัดรูปแบบในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการศึกษาของ บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา	4.27	0.74	มาก
โดยภาพรวม	4.28	0.47	มาก

จากตารางที่ 26 พบว่าการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$ ) = 4.28, (S.D.) = 0.47) เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุดข้อโดยข้อที่อยู่ในระดับสูงสุดอันดับแรกคือท่าน สํารวจ และศึกษาข้อมูล การจัดการศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ ( $\bar{X}$ ) = 4.29, (S.D.) = 0.66) อันดับที่สองคือท่าน ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนาวิชาการและพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ในการจัดการศึกษาของ บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ( $\bar{X}$ ) = 4.28, (S.D.) = 0.70) ส่วนข้อที่อยู่ในระดับต่ำสุดคือท่านจัดรูปแบบในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ( $\bar{X}$ ) = 4.27, (S.D.) = 0.74)

ตอนที่ 4 การวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการ  
ในสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ผู้วิจัยโดยวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) โดยพิจารณาการส่งผลระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ประกอบด้วย 4 ด้านคือการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $x_1$ ) การสร้างแรงบันดาลใจ ( $x_2$ ) การกระตุ้นการใช้ปัญญา ( $x_3$ ) การคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล ( $x_4$ ) และตัวแปรตามคือการบริหารงานในสถานศึกษา ( $Y_{tot}$ ) โดยภาพรวมได้ผลดังนี้

ตารางที่ 27 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านต่างๆและการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_{tot}$	$Y_{tot}$
$X_1$	1					
$X_2$	.592**	1				
$X_3$	.655**	.552**	1			
$X_4$	.542**	.516**	.722**	1		
$X_{tot}$	.822**	.818**	.870**	.827**	1	
$Y_{tot}$	.670**	.610**	.589**	.588**	.530**	1

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 27 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ( $X_{tot}$ ) กับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ( $Y_{tot}$ ) มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในลักษณะที่คล้อยตามกันที่ ( $r_{xy} = .530$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกรายด้าน ( $X_1$ ) ( $X_2$ ) ( $X_3$ ) ( $X_4$ ) กับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา ( $Y_{tot}$ ) พบว่ามีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01ทุกด้าน

จากความสัมพันธ์ที่ปรากฏดังตารางที่ 28 สามารถวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise multiple regression analysis) โดยพิจารณาตัวแปรที่นำเข้าสู่สมการดังนี้

ตารางที่ 28 วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ )

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	25.500	1	25.500	965.451	.000 <sup>b</sup>
ภายในกลุ่ม	12.731	482	.026		
รวม	38.231	482			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	.817
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	.667
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	.666
ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	.16252

ตัวแปรที่ได้รับความคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	$\beta$	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	.862	.110		7.821	.000
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม ( $X_{tot}$ )	.799	.026	.817	31.072	.000

จากตารางที่ 28 พบว่าตัวแปรที่ได้รับความคัดเลือกเข้าสมการคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม ( $x_{tot}$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .817 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .667 หมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม ( $x_{tot}$ ) สามารถทำนายการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม ( $y_{tot}$ ) ได้ร้อยละ 66.7 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .666 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม ( $x_{tot}$ ) สามารถทำนายการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม ( $y_{tot}$ ) ที่มีการปรับแล้วได้ร้อยละ 66 ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .16252 ในลักษณะนี้แสดงว่าบทบาททางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในภาพรวม ( $x_{tot}$ ) ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวม ( $y_{tot}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_{tot} = .862 + .799(X_{tot})$$

วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ( $Y_1$ ) ปรากฏตามตารางที่ ดังนี้

ตารางที่ 29 วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ( $Y_1$ )

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	27.668	3	9.223	109.386	.000 <sup>d</sup>
ภายในกลุ่ม	40.470	480	.084		
รวม	68.138	483			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	.637
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	.406
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	.402
ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	.290

ตัวแปรที่ได้รับความคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	$\beta$	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	.825	.203		4.063	0.00
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $x_0$ )	.479	.057	.428	8.348	0.00
การสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $x_1$ )	.197	.058	.161	3.430	0.01
การกระตุ้นทางปัญญา ( $x_2$ )	.142	.064	.127	2.234	0.26

จากตารางที่ 29 พบว่าตัวแปรที่ได้รับความคัดเลือกเข้าสมการคือการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $x_0$ ) การสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $x_1$ ) และการกระตุ้นทางปัญญา ( $x_2$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .637

ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .406 หมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสามด้าน สามารถทำนายการวางแผนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ( $Y_1$ ) ได้ร้อยละ 40.6 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .402 หมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสามด้านสามารถทำนายการวางแผน

แผนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ( $Y_1$ ) ที่มีการปรับแล้ว ได้ร้อยละ 40.2 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .290 ในลักษณะนี้แสดง การคำนึงถึงปัจจัยบุคคล ( $X_4$ ) การสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_1$ ) และการกระตุ้นทางปัญญา ( $X_3$ ) ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ( $Y_1$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_1 = .825 + .479 (X_4) + .197 (X_1) + .142 (X_3)$$

จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา

วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ( $Y_2$ ) ปรากฏตามตารางที่ 30 ดังนี้

ตารางที่ 30 วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณแบบมีขั้นตอนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ( $Y_2$ )

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	42.118	2	21.059	358.591	.000 <sup>c</sup>
ภายในกลุ่ม	28.248	481	.059		
รวม	70.366	483			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	.774
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	.599
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	.597
ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	.242

ตัวแปรที่ได้รับความคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	$\beta$	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	.198	.152		1.303	.193
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $X_4$ )	.499	.042	.439	10.519	.000
การกระตุ้นทางปัญญา ( $X_3$ )	.448	.047	.394	9.441	.000



จากตารางที่ 30 พบว่าตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการคือการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $x_4$ ) และการกระตุ้นทางปัญญา ( $x_3$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .774 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .599 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสองด้าน สามารถทำนายการวางแผนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $y_2$ ) ได้ร้อยละ 59.9 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .597 หมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสองด้านสามารถทำนายการวางแผนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $y_2$ ) ที่มีการปรับแล้วได้ร้อยละ 59.7 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .242 ในลักษณะนี้แสดงว่าการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $x_4$ ) และการกระตุ้นทางปัญญา ( $x_3$ ) ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $y_2$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_2 = .198 + .499(X_4) + .448(X_3)$$

จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ

วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน ( $Y_3$ ) ปรากฏตามตารางที่ 31 ดังนี้

ตารางที่ 31 วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณแบบมีขั้นตอนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการวัดผล ประเมินผล และเทียบโอนผลการเรียน ( $Y_3$ )

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	38.139	2	19.069	196.793	.000 <sup>c</sup>
ภายในกลุ่ม	46.609	481	.097		
รวม	84.748	483			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	.671
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	.450
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	.448
ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	.311

## ตัวแปรที่ได้รับความคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	$\beta$	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	.382	.217		1.764	0.78
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $x_2$ )	.746	.050	.598	14.865	.000
การสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $x_1$ )	.164	.055	.120	2.991	.003

จากตารางที่ 31 พบว่าตัวแปรที่ได้รับความคัดเลือกเข้าสมการคือการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $x_2$ ) และการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $x_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ.671 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ.450 หมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสองด้าน สามารถทำนายการวางแผนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน ( $y_3$ ) ได้ร้อยละ45.5 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ.448 หมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสองด้านสามารถทำนายการวางแผนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนด้าน ( $y_3$ ) ที่มีการปรับแล้วได้ร้อยละ 44.8 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ.311 ในลักษณะนี้แสดง การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $x_2$ ) และการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $x_1$ ) ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน ( $y_3$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01โดยสามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_3 = .382 + .746 (X_2) + .164 (X_1)$$

จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน

วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $Y_4$ ) ปรากฏตามตารางที่ 32 ดังนี้

ตารางที่ 32 วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณแบบมีขั้นตอนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $Y_4$ )

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	30.686	4	7.671	59.206	.000 <sup>e</sup>
ภายในกลุ่ม	62.064	479	.130		
รวม	92.750	483			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	.575
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	.331
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	.325
ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	.360

ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	$\beta$	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	.885	.252		3.507	.000
การกระตุ้นทางปัญญา ( $x_3$ )	.420	.080	.322	5.267	.000
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $x_4$ )	.334	.072	.264	4.765	.000
การสร้างแรงบันดาลใจ ( $x_2$ )	-.221	.053	-.202	-4.133	.000
การสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $x_1$ )	.265	.076	.185	3.476	.001

จากตารางที่ 32 พบว่าตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการคือการกระตุ้นทางปัญญา ( $x_3$ ) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $x_4$ ) การสร้างแรงบันดาลใจ ( $x_2$ ) และ การสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $x_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ.575 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .331หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสี่ด้านสามารถทำนายการวางแผนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $Y_4$ ) ได้ร้อยละ32.5 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ.325 หมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสี่ด้านสามารถทำนายการวางแผนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $Y_4$ ) ที่มีการปรับแล้วได้ร้อยละ32.5 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ.360ในลักษณะนี้แสดง การกระตุ้นทางปัญญา ( $x_3$ ) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $x_4$ ) การสร้างแรงบันดาลใจ ( $x_2$ ) และการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $x_1$ ) ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ( $Y_4$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_4 = .885 + .420 (X_3) + .344 (X_4) + .221 (X_2) + .265 (X_1)$$

จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจและการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา

วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ( $Y_5$ ) ปรากฏตามตารางที่ 33 ดังนี้

ตารางที่ 33 วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ( $Y_5$ )

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	38.701	2	19.351	154.121	.000 <sup>c</sup>
ภายในกลุ่ม	60.392	481	.126		
รวม	99.093	483			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) .625

ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) .391

ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) .388

ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) .354

ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	$\beta$	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	.319	.222		1.440	.150
การกระตุ้นทางปัญญา ( $x_3$ )	.472	.069	.351	6.813	.000
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $x_4$ )	.436	.069	.323	6.274	.000

จากตารางที่ 33 พบว่าตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการคือการกระตุ้นทางปัญญา ( $x_3$ ) และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $x_4$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .625 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .391 หมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสองด้าน สามารถทำนายการวางแผนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ( $Y_5$ ) ได้ร้อยละ 39.1 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .388 หมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสามด้านสามารถทำนาย

การวางแผนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ( $Y_5$ ) ที่มีการปรับแล้วได้ร้อยละ 38.8 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .354 ในลักษณะนี้แสดงการกระตุ้นทางปัญญา ( $X_3$ ) และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ) ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ( $Y_5$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_5 = .319 + .472 (X_3) + .436 (X_4)$$

จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ( $Y_6$ ) ปรากฏตามตารางที่ 34 ดังนี้

ตารางที่ 34 วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ( $Y_6$ )

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	31.820	3	10.607	84.991	.000 <sup>d</sup>
ภายในกลุ่ม	59.903	480	.125		
รวม	91.723	483			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	.589
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	.347
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	.343
ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	.353

## ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	$\beta$	Std.Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	.405	.247		1.641	.101
การกระตุ้นทางปัญญา ( $x_3$ )	.317	.078	.245	4.089	.000
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $x_4$ )	.314	.070	.242	4.501	.000
การสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $x_1$ )	.264	.070	.186	3.774	.000

จากตารางที่ 34 พบว่าตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการคือการกระตุ้นทางปัญญา ( $x_3$ ) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $x_4$ ) และการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $x_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ.589 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ.347 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสามด้าน สามารถทำนายการวางแผนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ( $y_6$ ) ได้ร้อยละ 34.7 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ.343 หมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสามด้านสามารถทำนายการวางแผนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ( $y_6$ ) ที่มีการปรับแล้วได้ร้อยละ 34.3 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .353 ในลักษณะนี้แสดง การกระตุ้นทางปัญญา ( $x_3$ ) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $x_4$ ) และการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $x_1$ ) ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ( $y_6$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_6 = .405 + .317 (X_3) + .314 (X_4) + .264 (X_1)$$

จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านพัฒนากระบวนการเรียนรู้

วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการนิเทศการศึกษา ( $Y_7$ ) ปรากฏตามตารางที่ 35 ดังนี้

ตารางที่ 35 วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณแบบมีขั้นตอนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการนิเทศการศึกษา ( $Y_7$ )

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	25.505	4	6.376	43.263	.000 <sup>e</sup>
ภายในกลุ่ม	70.595	479	.147		
รวม	96.100	483			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	.515
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	.265
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	.259
ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	.384

ตัวแปรที่ได้รับความคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	$\beta$	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	.886	.269		3.295	.001
การกระตุ้นทางปัญญา ( $x_3$ )	.253	.085	.191	2.977	.003
การสร้างแรงบันดาลใจ ( $x_2$ )	.128	.057	.115	2.251	.025
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $x_4$ )	.221	.077	.167	2.875	.004
การสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $x_1$ )	.202	.081	.139	2.490	.013

จากตารางที่ 35 พบว่าตัวแปรที่ได้รับความคัดเลือกเข้าสมการคือการกระตุ้นทางปัญญา ( $x_3$ ) การสร้างแรงบันดาลใจ ( $x_2$ ) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $x_4$ ) และการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $x_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .515 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .265 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสี่ด้าน สามารถทำนายการวางแผนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการนิเทศการศึกษา ( $y_7$ ) ได้ร้อยละ 26.5 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .259 หมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสามด้านสามารถทำนายการวางแผนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการนิเทศการศึกษา ( $y_7$ ) ที่มีการปรับแล้วได้ร้อยละ 25.9 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .384 ในลักษณะนี้ การกระตุ้นทางปัญญา ( $x_3$ ) การสร้างแรงบันดาลใจ ( $x_2$ ) การคำนึงถึงปัจเจก

บุคคล ( $x_4$ ) และการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $x_1$ ) ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ด้านการนิเทศการศึกษา ( $y_7$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_7 = .886 + .253 (X_3) + .128 (X_2) + .221 (X_4) + .202 (X_1)$$

จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจคำนึงถึงปัจเจกบุคคลและการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการนิเทศการศึกษา

วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการแนะแนวการศึกษา ( $Y_8$ ) ปรากฏตามตารางที่ 36 ดังนี้

ตารางที่ 36 วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณแบบมีขั้นตอนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการแนะแนวการศึกษา ( $Y_8$ )

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	28.210	3	9.403	70.383	.000 <sup>d</sup>
ภายในกลุ่ม	64.130	480	.134		
รวม	92.341	483			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) .553

ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) .306

ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) .301

ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) .366

ตัวแปรที่ได้รับความคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	$\beta$	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	.590	.256		2.309	.021
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $x_4$ )	.393	.072	.302	5.438	.000
การสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $x_1$ )	.278	.072	.195	3.831	.000
การกระตุ้นทางปัญญา ( $x_3$ )	.178	.080	.137	2.215	.027



จากตารางที่ 36 พบว่าตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการคือ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $x_4$ ) การสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $x_1$ ) และการกระตุ้นทางปัญญา ( $x_3$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .553 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .306 หมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสามด้าน สามารถทำนายการวางแผนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการแนะแนวการศึกษา ( $y_8$ ) ได้ร้อยละ 30.6 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .301 หมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสามด้านสามารถทำนายการวางแผนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการแนะแนวการศึกษา ( $y_8$ ) ที่มีการปรับแล้วได้ร้อยละ 30.1 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .366 ในลักษณะนี้ แสดง การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $x_4$ ) การสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $x_1$ ) และการกระตุ้นทางปัญญา ( $x_3$ ) ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการแนะแนวการศึกษา ( $y_8$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_8 = .590 + .393 (X_4) + .278 (X_1) + .178 (X_3)$$

จึงสรุป ได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้าน การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญา ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการแนะแนวการศึกษา

วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ( $Y_9$ ) ปรากฏตามตารางที่ 37 ดังนี้

ตารางที่ 37 วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ( $Y_9$ )

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	35.591	2	17.795	108.489	.000 <sup>c</sup>
ภายในกลุ่ม	78.898	481	164.		
รวม	114.489	483			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	.558
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	.311
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	.308
ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	.405

## ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	$\beta$	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	.441	.272		1.639	.102
การกระตุ้นทางปัญญา ( $x_3$ )	.584	.073	.404	8.057	.000
การสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $x_1$ )	.322	.080	.202	4.041	.000

จากตารางที่ 37 พบว่าตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการคือการกระตุ้นทางปัญญา ( $x_3$ ) และการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $x_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ.558 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ.311หมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสามด้าน สามารถทำนายการวางแผนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการพัฒนาาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ( $y_9$ ) ได้ร้อยละ31.1ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ.308 หมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสองด้านสามารถทำนายการวางแผนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการพัฒนาาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ( $y_9$ ) ที่มีการปรับแล้วได้ร้อยละ 30.8 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ.405 ในลักษณะนี้แสดงการกระตุ้นทางปัญญา ( $x_3$ ) และการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $x_1$ ) ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการพัฒนาาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ( $y_9$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01โดยสามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_9 = .447 + .584 (X_3) + .322 (X_1)$$

จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการพัฒนาาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการส่งเสริมความรู้วิชาการแก่ชุมชน ( $Y_{10}$ ) ปรากฏตามตารางที่ 38 ดังนี้

ตารางที่ 38 วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณแบบมีขั้นตอนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการส่งเสริมความรู้วิชาการแก่ชุมชน  
( $Y_{10}$ )

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	24.968	3	8.323	57.062	.000 <sup>d</sup>
ภายในกลุ่ม	70.011	480	.146		
รวม	94.979	483			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	.513
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	.263
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	.258
ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	.382

ตัวแปรที่ได้รับความคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	$\beta$	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.079	.259		4.171	.000
การกระตุ้นทางปัญญา ( $x_3$ )	.432	.071	.328	6.082	.000
การสร้างแรงบันดาลใจ ( $x_2$ )	.166	.056	.150	2.966	.003
การสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $x_1$ )	.160	.081	.110	1.981	.048

จากตารางที่ 38 พบว่าตัวแปรที่ได้รับความคัดเลือกเข้าสมการคือการกระตุ้นทางปัญญา ( $x_3$ ) การสร้างแรงบันดาลใจ ( $x_2$ ) และการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $x_1$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ.513 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ.263 หมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสามด้าน สามารถทำนายการวางแผนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการส่งเสริมความรู้วิชาการแก่ชุมชน ( $Y_{10}$ ) ได้ร้อยละ26.3 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ.258 หมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสามด้านสามารถทำนายการวางแผนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการส่งเสริมความรู้วิชาการแก่ชุมชน ( $Y_{10}$ ) ที่มีการปรับแล้วได้ร้อยละ25.8 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ.382ในลักษณะนี้แสดงว่าการกระตุ้นทางปัญญา ( $x_3$ ) การสร้างแรงบันดาลใจ ( $x_2$ ) และการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $x_1$ ) ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้าน

การส่งเสริมความรู้วิชาการแก่ชุมชน ( $Y_{10}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{10} = 1.079 + .432 (X_3) + .166 (X_2) + .160 (X_1)$$

จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจและการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการส่งเสริมความรู้วิชาการแก่ชุมชน

วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ( $Y_{11}$ ) ปรากฏตามตารางที่ 39 ดังนี้

ตารางที่ 39 วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ( $Y_{11}$ )

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	20.087	2	10.043	54.444	.000 <sup>c</sup>
ภายในกลุ่ม	88.730	481	.184		
รวม	108.816	483			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	.430
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	.185
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	.181
ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	.429

ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	$\beta$	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	1.157	.299		3.868	.000
การสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $x_1$ )	.381	.076	.246	5.023	.000
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $x_2$ )	.344	.069	.243	4.967	.000

จากตารางที่ 39 พบว่าตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการคือ การสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $x_1$ ) และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $x_2$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple

R) เท่ากับ .430 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .184 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสองด้าน สามารถทำนายการวางแผนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ( $Y_{11}$ ) ได้ร้อยละ 18.5 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .181 หมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งสามด้านสามารถทำนายการวางแผนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ( $Y_{11}$ ) ที่มีการปรับแล้วได้ร้อยละ 18.1 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .429 ในลักษณะนี้ แสดงการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_1$ ) และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ) ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น ( $Y_{11}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$Y_{11} = 1.157 + .381 (X_1) + .344 (X_4)$$

จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

วิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ( $Y_{12}$ ) ปรากฏตามตารางที่ 40 ดังนี้

ตารางที่ 40 วิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณแบบขั้นตอนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ( $Y_{12}$ )

แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig.
ระหว่างกลุ่ม	14.998	1	14.998	78.534	.000 <sup>b</sup>
ภายในกลุ่ม	92.051	482	.191		
รวม	107.049	483			

สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R)	.374
ประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square)	.140
ประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square)	.138
ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error)	.437

## ตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการ

ตัวแปรพยากรณ์	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	$\beta$	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่ (Constant)	2.037	.254		8.033	.000
การกระตุ้นทางปัญญา ( $x_3$ )	.524	.059	.374	8.862	.000

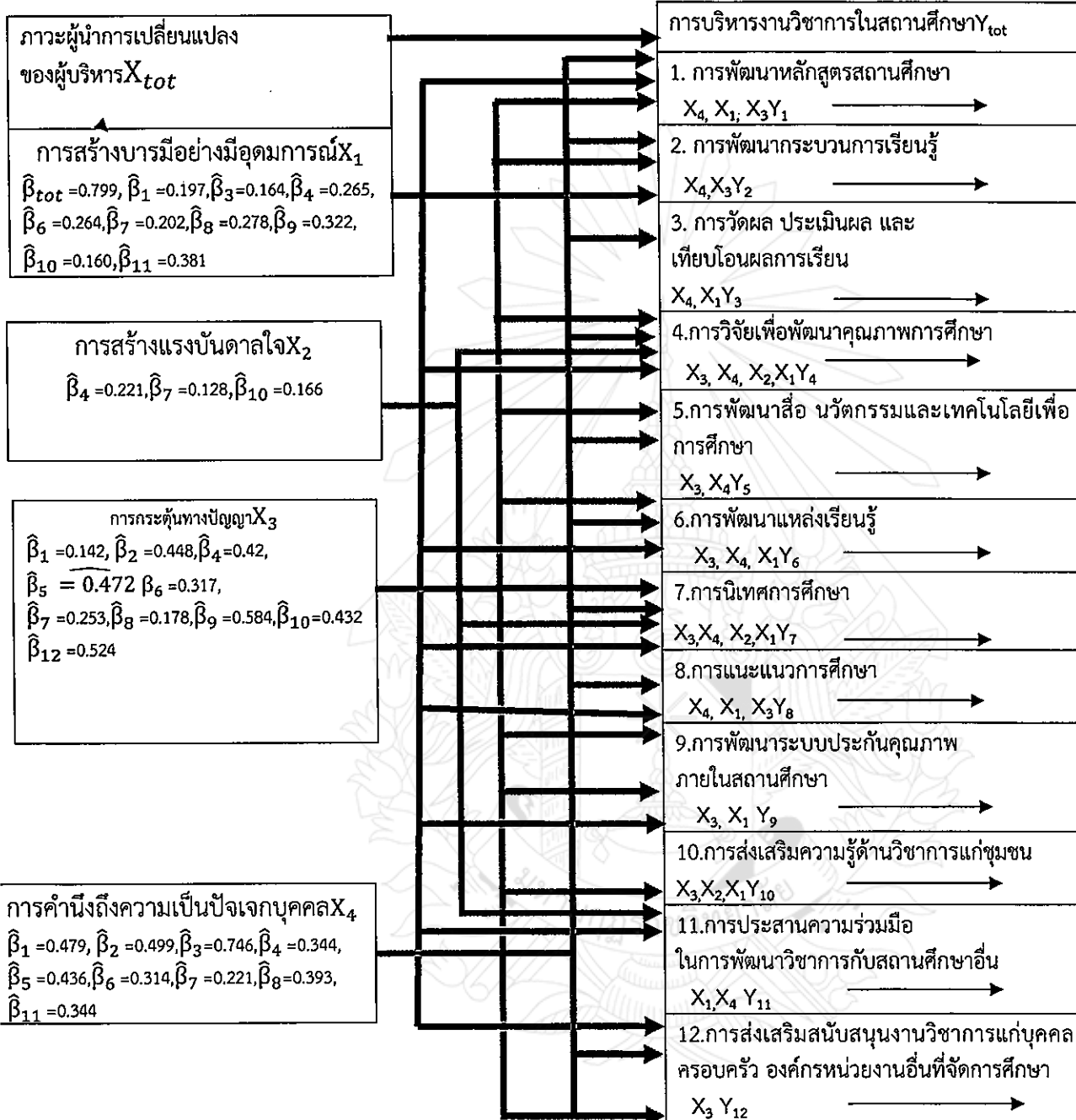
จากตารางที่ 40 พบว่าตัวแปรที่ได้รับคัดเลือกเข้าสมการคือการกระตุ้นทางปัญญา ( $x_3$ ) โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Multiple R) เท่ากับ .374 ค่าประสิทธิภาพในการทำนาย (R Square) เท่ากับ .140 หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านเดียว สามารถทำนายการวางแผนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ( $y_{12}$ ) ได้ร้อยละ 14.0 ค่าประสิทธิภาพในการทำนายที่ปรับแล้ว (Adjusted R Square) เท่ากับ .138 หมายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายการวางแผนการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ( $y_{12}$ ) ที่มีการปรับแล้วได้ร้อยละ 13.8 ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการทำนาย (Standard Error) เท่ากับ .437 ในลักษณะนี้ แสดง การกระตุ้นทางปัญญา ( $x_3$ ) ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา ( $y_{12}$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถเขียนเป็นรูปสมการวิเคราะห์การถดถอยได้ดังนี้

$$\hat{Y}_{12} = 2.037 + .524(X_3)$$

จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาด้านการกระตุ้นทางปัญญา ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภูมิเกี่ยวกับการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 ดังแผนภูมิที่ 12

แผนภูมิที่ 12 สรุปผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2



➔ หมายถึงตัวแปรที่ถูกเลือกเข้าสมการทำนาย  
 $\beta_0$  หมายถึงค่าประมาณของสัมประสิทธิ์การถดถอยที่ส่งผลต่อ  $Y_0$

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2) การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 และ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 กลุ่มตัวอย่างคือสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 จำนวน 123 โรงเรียนผู้ให้ข้อมูลจำนวน 4 คน คือผู้บริหารสถานศึกษารองผู้บริหาร หรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการและครูผู้สอน 2 คนรวมผู้ให้ข้อมูลทั้งสิ้นจำนวน 492 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งผู้วิจัยได้พัฒนาจากแนวคิดของบาส(Bass) และ อโวลิโอ(Avolio)(Barnard M. Bass and Bruce J. Avolio improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. California: SAGE publication Inc, 1994 และการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาตามคู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลกระทรวงศึกษาธิการ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์ และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษา พ.ศ. 25550 ( กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย ,2550), 12 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ค่าความถี่ (frequency) (ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (stepwise multiple regression analysis)

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 สรุปข้อค้นพบการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 330 คนคิดเป็นร้อยละ 68.20 มีอายุ 31 – 40 ปี จำนวน 313 คน คิดเป็นร้อยละ 64.70 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 290 คนคิดเป็นร้อยละ 59.90 มีตำแหน่งหน้าที่เป็นครูผู้สอนจำนวน 242 คนคิดเป็นร้อยละ 50.00 มีประสบการณ์ทำงานในสถานศึกษา 1–10 ปีจำนวน 210 คนคิดเป็นร้อยละ 43.40 เมื่อเทียบค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการบริหารงานวิชาการตามสภาพผู้ตอบแบบสอบถามได้ผลดังนี้คือผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายและผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 31 – 40 ปีมีความคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการบริหารงานวิชาการอยู่



ในระดับมาก ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาระดับปริญญาโทคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมาก ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งหน้าที่เป็นผู้บริหารในสถานศึกษาคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมาก ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีมีประสบการณ์ทำงานในสถานศึกษา 11 – 20 ปีมีความคิดว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมากเมื่อเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการบริหารงานวิชาการ ตามขนาดของสถานศึกษาได้ผลดังนี้ โรงเรียนขนาดเล็กมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมาก โรงเรียนขนาดกลางมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมาก โรงเรียนขนาดใหญ่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการบริหารงานวิชาการอยู่ในระดับมาก

2. ภาวะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นการใช้ปัญญา

3. ผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากโดยเรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยดังนี้คือการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การนิเทศการศึกษา การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต2โดยภาพรวมและรายด้านเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่า

4.1 การสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการแนะแนวการศึกษา ด้านการพัฒนากระบวนการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา ด้านการส่งเสริมความรู้วิชาการแก่ชุมชน ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

4.2 การสร้างแรงบันดาลใจส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการส่งเสริมความรู้วิชาการแก่ชุมชน

4.3 การกระตุ้นทางปัญญา ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ

การศึกษาด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการแนะแนวการศึกษา ด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาด้านการส่งเสริมความรู้วิชาการแก่ชุมชน ด้านการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครั้ว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

4.4 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ด้านการวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา ด้านการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ด้านการนิเทศการศึกษา ด้านการแนะแนวการศึกษา ด้านการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น

## 5.2 การอภิปรายผล

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยมีประเด็นสำคัญที่ควรนำมาพิจารณาเพื่อให้ทราบสภาพที่แท้จริงที่เป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์จึงอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

1. จากผลการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศรีสะเกษ เขต 2 อยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้าน และรายข้อ แสดงให้เห็นว่าบทบาทของผู้บริหารมีความสำคัญยิ่งในการที่จะช่วยบริหารงานวิชาการในโรงเรียนให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยเรียงค่าเฉลี่ยสูงสุดไปต่ำสุด ได้ดังนี้การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคลการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ และการกระตุ้นการใช้ ปัญญาผลดังกล่าวอาจเนื่องมาจากสถานศึกษามีความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงและปฏิรูปให้เกิด ประสิทธิภาพสูงสูดนับตั้งแต่ได้มีการใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติปี พ.ศ. 2542 เป็นต้นมา สถานศึกษาต้องมีความพร้อมเพื่อเข้าสู่ระบบประกันคุณภาพการศึกษาซึ่งสถานศึกษาจะต้องมีการ ประเมินภายในและได้รับการประเมินภายนอกจากหน่วยงานของ สมศ.จึงทำให้เกิดแรงผลักดันภายใน ต่อตัวผู้บริหารให้พัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง เพื่อนำสถานศึกษาไปสู่การเปลี่ยนแปลงองค์กรจากเดิม ที่เป็นระบบราชการที่มีหน่วยงานที่คอยกำกับดูแลมากและต้องคอยรับนโยบายและคำสั่งจาก ส่วนกลางก่อนจึงจะสามารถดำเนินงานบางอย่างได้ มาสู่การกระจายอำนาจให้สถานศึกษาเป็นนิติ บุคคลมีการบริหารที่ยึดสถานศึกษาเป็นฐาน ( school based - management : SBM ) และ ปัจจุบันการแข่งขันในยุคของการสื่อสารไร้พรมแดนยิ่งทำให้ผู้บริหาร จำเป็นจะต้องเรียนรู้และพัฒนา ตนเองให้ทันการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษาและต่อตนเองทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยีที่ทันสมัยความต้องการในการมุ่งเน้นคุณภาพการศึกษาและสอดคล้องกับความต้องการของ ชาติในการวางยุทธศาสตร์และมาตรการในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงการศึกษาทุกระดับรวมทั้ง ภาครัฐก็สนับสนุนให้มีการอบรมพัฒนาผู้บริหารก่อนเข้าดำรงตำแหน่ง เพื่อให้มีการปรับเปลี่ยน กระบวนทัศน์มีสมรรถนะเชื่อมโยงและสอดคล้องกับการประเมินสู่มาตรฐานวิชาชีพของผู้บริหาร มี การจัดประชุมสัมมนาเพื่อพัฒนาบุคลากรดังนั้นทุกหน่วยงานจะมีความตระหนักและเห็นความสำคัญ ที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนทุกสิ่งทุกอย่างรอบด้านภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ผู้ที่ เป็นผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำที่สามารถนำสถานศึกษาให้มีความเจริญเติบโตท่ามกลางความ เปลี่ยนแปลงทั้งปวงอย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุดทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารมีคุณลักษณะของ

การเป็นผู้ดำเนินการเปลี่ยนแปลงตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งประกอบไปด้วยการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลรวมทั้งสามารถที่จะปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงานได้เต็มตามศักยภาพแล้วทำให้การดำเนินการสอนของครูและบุคลากรในสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพและเป็นผู้ที่มีความสามารถในการดำเนินงานกิจการของสถานศึกษาให้พัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้ของบุคลากรในสถานศึกษาสามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์กับเป้าหมายของสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับ บาสและอวลิโอ ( Bass and Avolio,1994 หน้า124 -125) อ้างถึงใน (กนกวรรณ วิเชียรเขต ,2551) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การผู้นำจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคมซึ่งกระบวนการผู้นำที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ด้านคือการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและสอดคล้องกับเรซิลและสวานสัน(Razil and Swanson อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ,2544หน้า 15-16) กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินความคาดหวังปกติมุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเองการบรรลุความต้องการในระดับสูงและทำให้พวกเขามั่นใจ

2.จากผลการวิจัยการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 อภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทั้งนี้อาจเนื่องจากการปฏิรูประบบการบริหารจัดการแบบเดิมที่เน้นการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลางไปสู่การบริหารแบบการกระจายมาตรา 39 ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2552และที่แก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2)พ.ศ.2545ที่กำหนดสาระสำคัญให้กระทรวงกระจายอำนาจการบริหารและจัดการศึกษาทั้งด้านวิชาการ งบประมาณการบริหารงานบุคคลและการบริหารงานทั่วไป คณะกรรมการสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาโดยตรง การบริหารงานวิชาการเป็นหัวใจสำคัญของการบริหารงานสถานศึกษาเพราะงานหลักของสถานศึกษาคืองานวิชาการซึ่งประกอบไปด้วยการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้การวัดผลประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียนการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพ การศึกษาการพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษาการพัฒนาแหล่งเรียนรู้การนิเทศ การศึกษาการแนะแนวการศึกษาการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาการส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชนการประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่นการส่งเสริมสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กรหน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา โดยเฉพาะเรื่องหลักสูตรการจัดการเรียนการสอนซึ่งเป็นการพัฒนาสติปัญญา ความรู้ ความสามารถของนักเรียนตามมาตรฐานการศึกษาดังนั้นการบริหารงานวิชาการ จึงมีความสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาสอดคล้องกับปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ได้ให้ทัศนะว่าการบริหารงานวิชาการเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาโดยเฉพาะเกี่ยวกับการปรับปรุงคุณภาพการเรียนการสอน



สถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2 พบว่าการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา อยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับวสันต์ ปริตานันต์ ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดเทศบาลเมืองสมุทรสงครามจังหวัดสมุทรสงคราม ผลการศึกษากิจการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับมากการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามีค่าเฉลี่ยรองลงมาจากการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาอาจสืบเนื่องมาจากสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาสถานศึกษาควรมีคณะกรรมการพัฒนาหลักสูตรร่วมกันวางแผนจัดทำหลักสูตรโดยส่งเสริมให้ชุมชนและท้องถิ่นเข้ามามีส่วนร่วมจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาควรเชิญวิทยากรที่มีความชำนาญมาให้การอบรมเชิงปฏิบัติการให้กับคณะครูเพื่อให้ครูออกแบบการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพควรมีการประเมินการใช้หลักสูตรเป็นระบบอย่างต่อเนื่องซึ่งสอดคล้องกับเอกสารการสอนชุดวิชาวิทยาการการสอนมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่กล่าวถึงการพัฒนาหลักสูตรในระดับโรงเรียนว่าองค์ประกอบในการพัฒนาหลักสูตรประกอบด้วย คณะกรรมการดำเนินงานจัดทำหลักสูตร ศึกษาวิเคราะห์สภาพของสังคมปัจจุบันเพื่อนำข้อมูลมา กำหนดจุดประสงค์ของหลักสูตรวางแผนงานหรือกำหนดโครงสร้างหลักสูตรดำเนินงานพัฒนาหลักสูตรและประเมินผลหลักสูตรขณะที่หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 กำหนดให้สถานศึกษาสามารถเพิ่มเติมในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคมภูมิปัญญาท้องถิ่นและความต้องการของผู้เรียนโดยทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาทั้งนี้ภาวดี ธาธาศรีสุทธิ ได้กล่าวถึงหลักสูตรว่าเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่สุดในการพัฒนาประเทศเพราะหลักสูตรเป็นกระบวนการเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาคนชุมชน สังคม เป็นการถ่ายทอดความรู้ฝึกฝนอบรมสืบสานวัฒนธรรมในการดำรงชีวิตที่ดำรงและเรียนรู้เรื่องราวเกี่ยวกับตนเองความสัมพันธ์ตนเองกับครอบครัวชุมชน ชาติและโลกการบำรุงรักษาการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลตลอดจนการพัฒนาผู้เรียนในด้านต่างๆซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบังอร สาคลาไคล ได้ศึกษาวิจัยเรื่องพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสาครพบว่าการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาอยู่ในระดับมากทั้งในภาพรวมและรายด้านเช่นเดียวกับบรอสส์(Ross)ที่ได้ศึกษาถึงความเข้มแข็งและความอ่อนแอของการพัฒนาหลักสูตรด้านการวางแผนหลักสูตรเนื้อหาและการประเมินหลักสูตรพบว่าการพัฒนาหลักสูตรต้องให้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับท้องถิ่นโดยเน้นความสัมพันธ์เรื่องกระบวนการเรียนรู้การวางแผนหลักสูตรและเทคนิคการประเมินหลักสูตรปรีชา สุขคุณ ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนในโครงการเด็กพิเศษเรียนร่วมกับเด็กปกติ สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครปฐม พบว่าการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมากดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาจึงให้ความสำคัญและตั้งใจที่จะพัฒนางานวิชาการอย่างจริงจังโดยการนำวิธีการต่างๆเข้ามาบริหารงานวิชาการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพแก่สถานศึกษาคือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและประเมินสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายของสถานศึกษาส่งเสริมให้จัดทำหลักสูตรและนำหลักสูตรไปใช้ให้สอดคล้องกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ติดตามประเมินผลและปรับปรุงให้เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน จัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อการส่งเสริมการเรียนรู้แบบบูรณาการตามความสนใจและความ

ถนัดของผู้เรียน จัดให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการเรียนการสอน เข้าใจการวัดผล ประเมินผล และการเทียบโอนผลการเรียนตลอดจนถึงการกำหนดระเบียบวิธีการต่างๆส่งเสริมให้พัฒนาเครื่องมือ วัดผลและประเมินผลตามเกณฑ์มาตรฐาน วิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการอย่างต่อเนื่อง นำ ผลการวิจัยมาพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา ประสานความร่วมมือกับ หน่วยงานอื่นเผยแพร่ผลงานการวิจัยเข้าใจถึงความจำเป็นในการใช้สื่อต่างๆและส่งเสริมให้มีการผลิต สรรหาตลอดจนการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมการเรียนการสอนต่างๆจัดอบรมเชิงปฏิบัติการและติดตาม ผลการใช้สื่อต่างๆ สํารวจแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา จัดตั้งและพัฒนาแหล่งการ เรียนรู้เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ ส่งเสริมให้ใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกโรงเรียน โดยเฉพาะตามแหล่ง ภูมิปัญญาท้องถิ่น จัดระบบการนิเทศงานวิชาการในรูปแบบที่ระบบการดูแลช่วยเหลือนักเรียน ส่งเสริมการจัดกิจกรรมทางด้านวิชาการและวิชาชีพตามความเหมาะสม จัดระบบโครงสร้างของ องค์กรให้รองรับกับการจัดระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาจัดการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษาตามหลักเกณฑ์และวิธีอย่างจริงจัง วางแผนและดำเนินงานการตามแผนการประกัน คุณภาพการศึกษาจัดให้ความรู้แก่ชุมชนเพื่อให้เข้าใจเกี่ยวกับงานวิชาการ จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนา ทักษะวิชาชีพคุณภาพชีวิตและเกิดองค์ความรู้ใหม่แก่ชุมชนอย่างต่อเนื่อง ช่วยเหลืองานวิชาการกับ สถานศึกษาอื่นทั้งของรัฐและเอกชนแลกเปลี่ยนข้อมูลทางด้านวิชาการกับสถานศึกษาอื่นทั้งในและ ต่างประเทศ ติดตาม ประเมินผล ตลอดจนถึงการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเพื่อ พัฒนาวิชาการดังที่กับ พระมหากษัตริย์ ชาวดร ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารใน สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษารุงเทพมหานครผลการวิจัยพบว่า การบริหารงาน วิชาการของผู้บริหารอยู่ในระดับมากทั้งโดยภาพรวมและรายด้านซึ่งผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและ พัฒนางานวิชาการอยู่ตลอดเวลาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและในอนาคต

3. จากผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการ บริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2 โดย ภาพรวมและรายด้านนั้นเนื่องจากระบบการบริหารงานวิชาการในปัจจุบันมีการแข่งขันกันสูงมากทั้ง ในระดับประเทศและต่างประเทศจึงทำให้ผู้บริหารต้องใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบมาบริหารงานเพื่อ ยกระดับคุณภาพงานวิชาการโดยผู้บริหารต้องใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เปลี่ยนแปลงความ พยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจ ให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขา ไปสู่ ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่ง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการซึ่งดูได้จากความสัมพันธ์ในลักษณะที่ คล้อยตามกันในระดับมากเมื่อพิจารณารายด้านพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการ กระตุ้นทางปัญญาส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการมากที่สุด ด้านการสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการรองลงมาอาจเป็น เพราะว่าการบริหารงานวิชาการต้องใช้คนในการขับเคลื่อน การกระตุ้นทางปัญญาจึงเป็นเครื่องมือ สำคัญที่ช่วยให้การบริหารงานวิชาการมีคุณภาพ การกระตุ้นทางปัญญาเปรียบเสมือนน้ำมันหล่อลื่นที่

ช่วยให้เครื่องจักรทำงานได้อย่างราบรื่นในการทำงานในสถานศึกษาการกระตุ้นทางปัญญามีส่วนเชื่อมโยงบุคลากรทุกคนให้ปฏิบัติตามความมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของสถานศึกษา ถ้าปราศจากการกระตุ้นทางปัญญาที่ดีแล้วการทำงานจะเกิดขึ้นไม่ได้เลยโดยเฉพาะการทำงานเป็นทีมแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นให้หน่วยงานสามารถอธิบายข้อผิดพลาดและแนะแนวทางแก้ไขให้การปฏิบัติงานประสบผลสำเร็จมีการประชุมโดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาร่วมกัน วิเคราะห์แนวทางแก้ปัญหในการปฏิบัติงานตามหลักวิชาการเพื่อแก้ปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนางานกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานมีการวิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ผู้บริหารมีการเอาใจใส่และตรวจสอบข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิดโดยวิธีการที่เป็นกัลยาณมิตรส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานจึงส่งผลให้มีการสนับสนุนให้นักเรียนมีนิสัยรักการอ่าน การเขียน และการฟังรู้จักตั้งคำถามเพื่อหาเหตุผล สนใจแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆรอบตัว ทำให้ผู้เรียนมีวิธีการเรียนรู้ของตนเองสามารถเรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นและสนับสนุนการเรียนรู้มีการใช้ห้องสมุด ใช้แหล่งความรู้ สื่อต่างๆทั้งในและนอกสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย

แนวความคิดของบาสและอโวลิโอ(Bass & Avolio)ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารจะต้องมีคุณลักษณะพิเศษที่เป็นที่ยอมรับ ศรัทธาและนับถือเป็นแบบอย่างทั้งในด้านการเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เรียนรู้และพัฒนาวิเคราะห์แนวโน้ม การเปลี่ยนแปลง กำหนดเป้าหมายสูงสุดในอนาคตสื่อสารให้ครูรับรู้เป้าหมายและทิศทางการทำงานร่วมกันให้เกิดความตระหนักรู้ในการกิจหน้าที่และความจำเป็นในการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีของนักพัฒนา

ผลการวิจัยสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผู้บริหารเป็นกลไกที่สำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานในสถานศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในการที่ผู้บริหารสถานศึกษาทำหน้าที่ อำนวยความสะดวก ตลอดจนให้คำแนะนำ ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนวิธีการทำงานของผู้ร่วมงาน อีกทั้งยังเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานอย่างเต็มความสามารถ เมื่อผู้ร่วมงานทำงานประสบความสำเร็จเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ผู้บริหารสถานศึกษามีการกล่าวคำยกย่อง ชมเชยในความสามารถของผู้ร่วมงานให้เป็นที่ประจักษ์อีกทั้งผู้บริหารสถานศึกษายังให้ความสำคัญแต่ละบุคคล ที่มีความแตกต่างกัน อีกทั้งให้การสนับสนุนและสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการเรียนรู้งานใหม่ๆ สร้างปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ร่วมงาน ให้ความเป็นกันเอง ทำให้เกิดการเรียนรู้ของทีมและทำงานร่วมกันของทีมในองค์การ นำไปสู่แนวคิดใหม่ในการแก้ปัญหาและสร้างสรรค์ผลงานใหม่ๆ โดยการสนทนา ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกันเป็นทีม การเสนอความคิดเห็นหรือการตั้งสมมติฐาน เพื่อให้ทีมงานร่วมกันตรวจสอบและค้นหาความจริงในสมมติฐานนั้นๆเพื่อให้ได้มาซึ่งแนวความคิดใหม่หรือกระบวนการที่นำไปสู่การตัดสินใจเลือกและข้อสรุปของแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันเพียงหนึ่งเดียวส่งผลให้การดำเนินงานในสถานศึกษาซึ่งถือว่า การบริหารงานวิชาการจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวขึ้นอยู่กับผู้บริหารว่าจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นทางปัญญา การสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการสร้างแรงบันดาลใจตามลำดับจะใช้วิธีการเสริมแรงให้คณะครูทุกคนมีแรงกระตุ้นที่จะผลักดันการทำงานให้ประสบความสำเร็จโดย

เฉพาะงานที่เป็นหัวใจหลักของสถานศึกษาอย่างงานวิชาการซึ่งต้องครอบคลุมทุกด้านจะเห็นได้ว่าการกระตุ้นทางปัญญามีความสำคัญมากที่ทำให้งานต้องการขับเคลื่อนดำเนินไปตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

### 5.3 ข้อเสนอแนะของการวิจัย

#### ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากการศึกษาเรื่องราวของผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาเพื่อพัฒนาการบริหารงานในสถานศึกษาอันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานนั้นๆและเป็นแนวทางในการศึกษาวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ผู้บริหารควรมีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในหน่วยงาน ผู้บริหารควรอธิบายข้อผิดพลาดและแนะแนวทางแก้ไขในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จมีการพัฒนาระบบงานตามหลักวิชาการเพื่อแก้ไขปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานควรมีการประสานงานให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ๆมีการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานวิเคราะห์หาแนวทางแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานโดยจัดประชุมกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาร่วมกัน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการวิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ ผู้บริหารควรเอาใจใส่และตรวจสอบข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิดหลากหลายวิธีโดยวิธีการที่เป็นกัลยาณมิตรและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนางานพร้อมทั้งส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน

2. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการประสานความร่วมมือในสถานศึกษาในการคัดเลือกเครือข่ายทางการศึกษา เพื่อจัดทำโครงการพัฒนาการเรียนการสอน เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนอย่างจริงจังและต่อเนื่องมีการจัดโครงการรณรงค์ให้ผู้เรียนใช้ภาษาไทยและภาษาต่างประเทศเพื่อสื่อสารและสามารถสื่อความคิดผ่านการพูด เขียน หรือนำเสนอด้วยวิธีต่างๆให้ได้ผลเชิงประจักษ์อย่างชัดเจน รวมทั้งสนับสนุนให้ผู้เรียนมีวิจาร์ณญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรองและมีวิสัยทัศน์

3. ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีการเอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือและติดตามการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึงเป็นระยะๆและส่งเสริมให้ได้รับผลตอบแทนตามความรู้ความสามารถและติดตามผลการปฏิบัติงานโดยมีความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ร่วมงานและปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารควรให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงานและมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถของผู้ปฏิบัติมีการเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นเสนอแนวทาง การปฏิบัติงานและยอมรับในความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน รวมทั้งยอมรับความรู้และความสามารถของผู้ร่วมงานประการสำคัญควรคำนึงถึงการส่งเสริมให้มีการพัฒนาบุคลากรให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ



### ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 ตามที่ได้มีข้อเสนอแนะของการวิจัยดังกล่าวข้างต้นเพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาค้นคว้าของบรรดานักวิชาการและผู้สนใจทั่วไปจึงได้เสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไปดังนี้

1. ควรมีการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาทุกสังกัด
2. ควรศึกษาเชิงคุณภาพเกี่ยวกับการมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาที่มีต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา
3. ควรศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการมีวิสัยทัศน์ของผู้บริหารมืออาชีพ



## บรรณานุกรม

### 1. ภาษาไทย

#### หนังสือทั่วไป

- กมล ภูประเสริฐ.(2545). . *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา*. กรุงเทพมหานคร : เสริมสิน พรี่เพรส ซีเอสเอ็ม.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์.(2550). *Super Leadership : สุดยอดภาวะผู้นำ*.กรุงเทพมหานคร : ซีเอสเอ็มเดีย.
- กระทรวงศึกษาธิการ.กรมวิชาการ. (2556). *ข่าวสารวิชาการ*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- \_\_\_\_\_ (2547). *การใช้แหล่งเรียนรู้ในโรงเรียนและชุมชน*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- \_\_\_\_\_ (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่2) พ.ศ. 2545*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ (ร.ส.พ.) ,
- \_\_\_\_\_ (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด.
- \_\_\_\_\_ (2551). *แนวปฏิบัติการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด.
- \_\_\_\_\_ (2551). *แนวปฏิบัติการวัดและประเมินผลคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551*. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทยจำกัด.
- ชาญชัย อาจิมสมาจร.(2546 ). *การบริหารการศึกษา*. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพิมพ์ดีดจำกัด.
- ธนธิป พรกุล.(2544 ). *คลี่พระราชบัญญัติฯจัดการเรียนการสอนผู้เรียนเป็นศูนย์กลางวารสารวิชาการ ,4,9 (กันยายน 2544)*. : 2
- ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ.(2547). *การจัดการสมัยใหม่*. กรุงเทพมหานคร : บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ทศพร ศิริสัมพันธ์.(2549 ). *การบริหารราชการแนวใหม่ : บริบทและเทคนิควิธี*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร. : วิชั่นปริ้นท์แอนด์มีเดีย.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช.(2546 ). *การจัดการสมัยใหม่.พิมพ์ครั้งที่ 2*. กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กเพลส.
- ประทีป บินชัย.(2545 ). *การประชุมทางวิชาการ : การวิจัยทางการบริหารการศึกษา*. สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : สำนักนโยบายและแผนการการศึกษา.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์.(2553 ). *การบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- พิชญลักษณ์ พิชญกุล.(2545 ). *เอกสารประกอบการเรียนวิชา 703202 หลักการจัดการ*. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- พนม ลิมอาลีย์.(2548 ). *การแนะแนวเบื้องต้น*. พิมพ์ครั้งที่2. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์.
- พนมพร จันทรปัญญา.(2545 ). *เอกสารประกอบการเรียนวิชา 051723 ภาวะผู้นำทางการศึกษา*.  
 อัดสำเนา. เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พลุ เตชะรินทร์และชัยรัตน์ หฤทัยพันธ์(2553). . *การวางแผนและกำหนดยุทธศาสตร์*.  
 กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิชิต พิทักษ์สมบัติ.( 2548). *๑๒ แนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ : ความหมายการวัด*.พิมพ์ครั้งที่ 6.  
 กรุงเทพมหานคร : เสมาธรรม.
- ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ.(2550 ). *การจัดและกาบริหารงานวิชาการ*. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์  
 มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- \_\_\_\_\_.(2550 ). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. กรุงเทพมหานคร :  
 สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.( 2551). *เอกสารการสอนชุดวิชาวิทยาการสอน* กรุงเทพมหานคร :  
 อรุณการพิมพ์
- ยงยุทธ เกษสาคร.( 2548). *ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม*. กรุงเทพมหานคร.ปณณรัชต์.
- รุ่ง แก้วแดง.(2544 ). *การประกันคุณภาพทุกคนทำได้ไม่ยาก*. กรุงเทพมหานคร : บริษัทพัฒนาพานิช.  
 \_\_\_\_\_.(2546 ). *โรงเรียนนิติบุคคล*. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์พัฒนาพานิชจำกัด.
- รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ.(2552 ). *การบริหารงานวิชาการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. พิมพ์ครั้งที่ 3. สงขลา :  
 บริษัทนำศิลป์โฆษณาจำกัด.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี.(2544 ). *ภาวะผู้นำ* กรุงเทพมหานคร : DIAMON IN BUSINESS WORLD.
- วณิชชา อนุกุลประเสริฐ (2550 ). *หนังสือคู่มือนักศึกษาระดับปริญญาตรีมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น*  
 เชียงใหม่.เชียงใหม่ : จตุพรการพิมพ์.
- วันชัย มีชาติ.(2548 ). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ*.กรุงเทพมหานคร.แอกทีฟปรีนท์.
- วิเชียร วิทยาอุดม.(2548 ). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพมหานคร.ไซเท็กซ์การพิมพ์.
- วิทยา ด้านธำรงกุล.(2546 ). *การบริหาร*. กรุงเทพมหานคร : บริษัทเฮอร์ดเวฟเอดดูเคชั่นจำกัด.
- วิโรจน์ สารรัตน์ (2544 ). . *ภาวะผู้นำ : หลักการทฤษฎีและประเด็นพิจารณาในบริบททาง*  
*วัฒนธรรมสังคมและองค์กรไทย*. กรุงเทพมหานคร : อักษรพิพัฒน์จำกัด.
- ศิริพร พูนชัย.(2547 ). *ผู้นำและภาวะผู้นำการพัฒนาภาวะผู้นำและบทบาทของผู้บริหาร*  
*(Leadership)*. .เชียงใหม่ : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สมคิด บางโม.(2550 ). *องค์การและการจัดการ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). . กรุงเทพมหานคร : วิทยพัฒน์.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์). อรรถมานะ.(2550 ). *พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์*. พิมพ์  
 ครั้งที่ 4. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์.(2548 ). *ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่*  
*สมบูรณ์*.(พิมพ์ครั้งที่ 2). . เชียงราย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- \_\_\_\_\_.(2548 ). *ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*.  
 เชียงราย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์,( 2544). *ภาวะผู้นำ* ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา, หน่วยที่ 5 – 8 นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2. *แผนพัฒนาการศึกษา พ.ศ. 2555-2558*. เอกสารกลุ่มนโยบายและแผนลำดับที่ 3/2555.

## 2. วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์/รายงานค้นคว้าอิสระ

- กนกวรรณ วิเชียรเขต. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กิตติศักดิ์ ชาญอักษร.(2547). *ความพร้อมในการบริหารสถานศึกษาที่เป็นนิติบุคคลสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี*. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กุลทรี พิภพเกษม.(2551). *การบริหารงานวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐมเขต 2*, วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชนิษฐา อุ่นวิเศษ.( 2550). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนครเขต 3*, วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ขวัญชัย จะเกรง.(2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3 – 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทท สงคราม*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชนะ พงศ์สุวรรณ.(2548 ). *ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการกระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอำเภอปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี เขต 1*. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- โชคชัย พักโต.(2548 ). *การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคลกลุ่มโรงเรียนห้วยเหนียว สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2*. สารนิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- นิกร สุขใจ. (2549 ). *แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน อำเภอขุนยวม จังหวัดแม่ฮ่องสอน*. การค้นคว้าแบบอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- บั้งอร สาคลาโคล.(2550 ). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุททสงคราม*. วิทยานิพนธ์

ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ประยูทธ ชูสอน.(2548 ). พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- พระมหากานต์ ชาวดร.(2548 ). การบริหารงานวิชาการของผู้บริหารในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พิมพ์ ช่างน้ำ.( 2549). สภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการตามแนวปฏิรูปการศึกษาในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่1 -2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- พร้อมบุญ สายช่างทอง.( 2547). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนปรีณสรอยแยลส์วิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย,มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พัชรี จิรจิริงชัย.( 2545). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกาญจนบุรีตามการรับรู้ของครู. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย ,สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี.
- มณเฑียร กองเงิน.(2548). ภาวะผู้นำและความสามารถที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลำพูนเขต 2. การค้นคว้าแบบอิสระ, ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล.(2543 ). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วาโร เฟ็งสวัสดิ์.( 2549). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมพงษ์ สมใจเฟ็ง.(2549 ). สภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการตามแนวปฏิรูปการศึกษาในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่1 -2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี.
- อภิชาติ แก่นน้อย.(2548 ). บริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษาในศูนย์ G – BACS สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2 วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

อังกาบ สว่างปัญญานุกร.(2547 ). การสังเคราะห์งานวิจัยด้านภาวะผู้นำทางการศึกษาของสาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่. การค้นคว้าแบบอิสระศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

## 2. ภาษาอังกฤษ

- Anne Elizabeth Bernard,(1984 ). A Study of Role of the Senior High school Principal AsInstruction Leader, *Dissertation Abstracts International* 45 ,04( October 1984).
- B.M. &Avolio, B.J.(1994 ). *Improving Organization Effectiveness Through Transformational Leadership*. (Thousand Oake : Sage Publication).
- Bass,B.M.,Waldman,D.M.,Avolio. B.J.&Beb. .M. ( 1998). *Transformational Leadership. And The falling dominance beyond expectation*. New York : Harper and Row.
- Been, A.E. (1952 ). *The Management Dictionary*. The United States of America : The Exposition Press , Bernard m.Bass.(1997 ). Does the Transactional Leadership Paradigm Transcend Organizational and nationalBoundaries, *American Psychologist* 52,2 (February 1997 ).
- Crawford, Megan ;Kydd, Lesley ; and Riches, Colin.(2002 ). *Leadership and Teams in Educational*. Britain : Bookcraft.
- Daft,R.I.(2005 ). *The Leadership. Experience*. Australia : Thomson South Western.
- Dinham and Stephan.(2005 ). Principal leadership for Outstanding education outcomes, *Journall of Educational Administration*\_43 - 4 ( April 2005).
- Donald c. Mosley, Paul H. Pietri and Leon C.(1996 ). *Management Leadership in Action*, 5 thed. New York : Horper Collins.
- Gary Yukl and van David D. Fleet.(1992 ). *Theory and Research on Leadership in Organization in Handbook of industrial and Organization Psychologgedy* 2 thed. Volume 3 Edited by marvin D. Dunnette and Leaetta m.Hough, ( California : Consulting Psychologists.
- Gittents Brian E.( 2009). *Perceptions of the applicability of transformational leadership behavior to leader role of academic department Chair : A Study of selected Universities inverginai*. ( Ed. D. Dissertation ,the George Washington University.
- Halts Lester Vicky(2000). *Transformational Leadership and Developing a Professional Learning Community in Pajarío Elementary School ( New maxico)*. [ On line ],assessed June 25,2008 Available From : [http : //wwwlib. Com/dissertations/fullcit/9977775](http://www.lib.Com/dissertations/fullcit/9977775).

- Hannagan, Tim.(2002 ). *Management Concepts and Practices*. 3<sup>rd</sup> ed. Great Britain : British Ashford Colour Press Ltd.
- Harrison, Remond H.(1968 ). *Supervisory Leadership in Education*. The United States of America : Van Nostrand Reinhold Company.
- Hellriegel, Don ; Jackson, Susan E. ; and Slocum,Jr. John W.(2005 ). *Management a Competency-Based Approach*. 10<sup>th</sup> ed. Singapore : Seng Lee Press. Howard Jay Lucks.(2004). Transformational Leadership and Teacher motivation across New York City Public School . Ed.D.st.Jonh's University (New York). School of Education and Human service, 2001 *Dissertation Abstracts International*.
- Hoyle, Eric and Wallance.(2005 ). *Mike Educational Leadership : Ambiguity, Professionals and Managerialism*.India : Gopsons Papers Ltd.
- JimmyKijai,(1978 ). School Effectiveness Characteristics and School Incentive Reward , *Dissertation Abstracts International*.
- Judy R. Pantilide.(1978 ). An Exp'loration of the Relationship Between Specific Instructional Leadership Behaviors Of Elementary Principals and student A Chieivement. *Dissertation Abstracts International*. September.
- Kazmier, Leonard J.(1980 ). *Management a Programmed Approach with Casesand applications*. 3<sup>th</sup> ed. The United States ofAmerica : McGraw-Hill, Inc.
- Luthans, Fred,(1973). *Organizational Behavior*,New York : McGraw-Hill, Inc.
- Mark Pantalio.(2008 ). An evaluation of the Preferred model of leadership for the role of school district Supervisor as determined by Community Partners. (Ph.D. dissertation , Walden University.).
- Patrick Leo Philbin.(2001 ). Transformational Leadership and condary School Principal (Leadership ). Ph.D. Purdue University,2001 *Dissertation Abstracts international*,
- Pugh, D.S.(1990 ). *Organization Theory - Selected Readings'*. The United States of America : Penguin Books.
- Pual m. Muchinsky.(1997 ). *Psychology Applied to Wark An Introductions to Industrial and Organizational, Psychology* , 5 thed. ( California : Brooks/ cole.
- Rodney A.Desautel.(1978). Administrative Role Perception of North Dagota Ellennaryschool Principals as Related to Selected Dimension of Administrative Function University microfilmes International ,*Dissertation Abstracts International* 39,4( October 1978
- Rosemarie Gomez Maciel,(2005 ). *Do Principals make adifference?An analysis of leadership behaviors of elementary principals in effective school 2005*

proquest.DAI – A66/02[online] Access date 2010 May available : [http :  
//proquest.umi.com/pqdweb](http://proquest.umi.com/pqdweb)

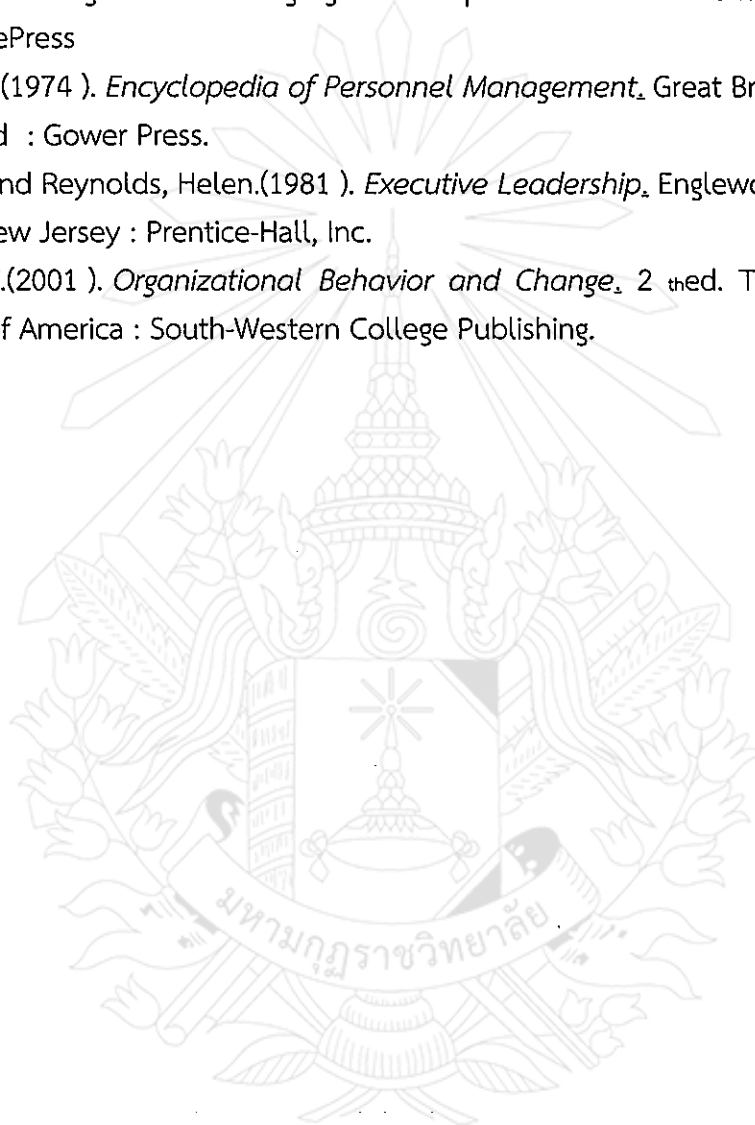
Ross J.Glenn. (2010 ). *Curriculum Development in Junior/community College.the State –of-the Art As View by the Arcade Affaice*.2010 [online] Access : 20May2010available from [http : //Ericae.net/ericelb/Ed/88770.html](http://Ericae.net/ericelb/Ed/88770.html).

Smith ,R.H.(1991). .*Management : makingorganization performance* NewYork : The FreePress

Torrington, Derek.(1974 ). *Encyclopedia of Personnel Management*. Great Britain, Scotland : Gower Press.

Tramel, Mary E. and Reynolds, Helen.(1981 ). *Executive Leadership*. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice-Hall, Inc.

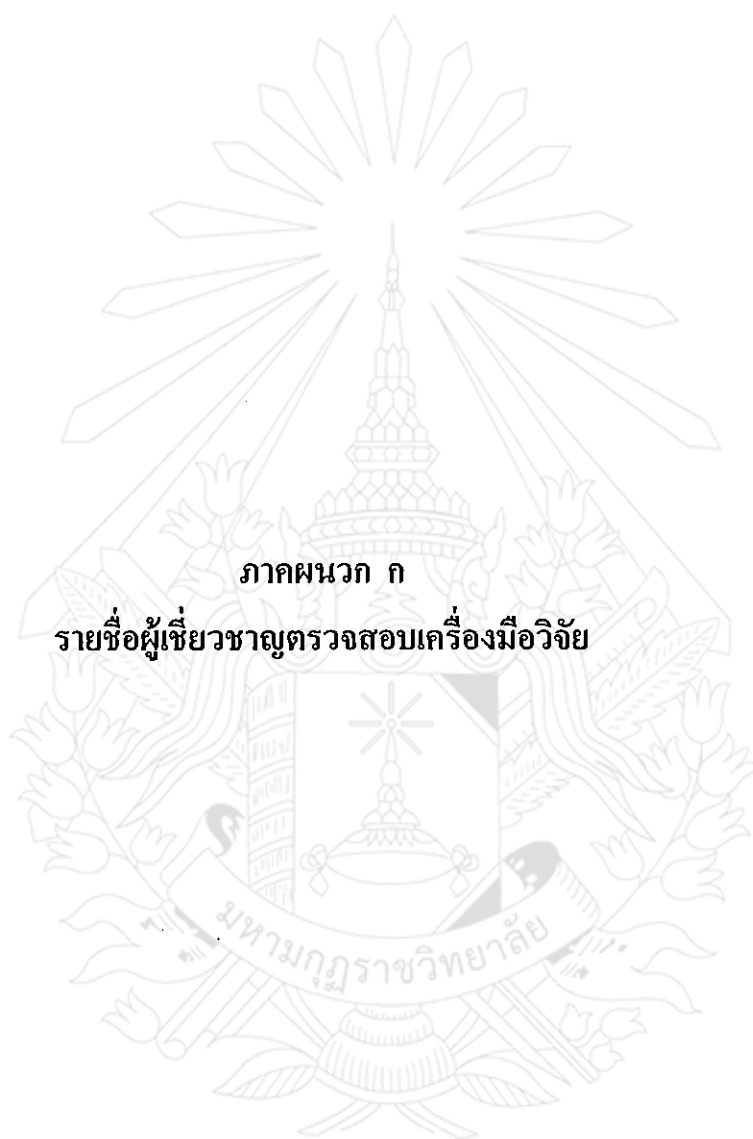
Weiss, Joseph W.(2001 ). *Organizational Behavior and Change*, 2<sup>th</sup>ed. The United States of America : South-Western College Publishing.







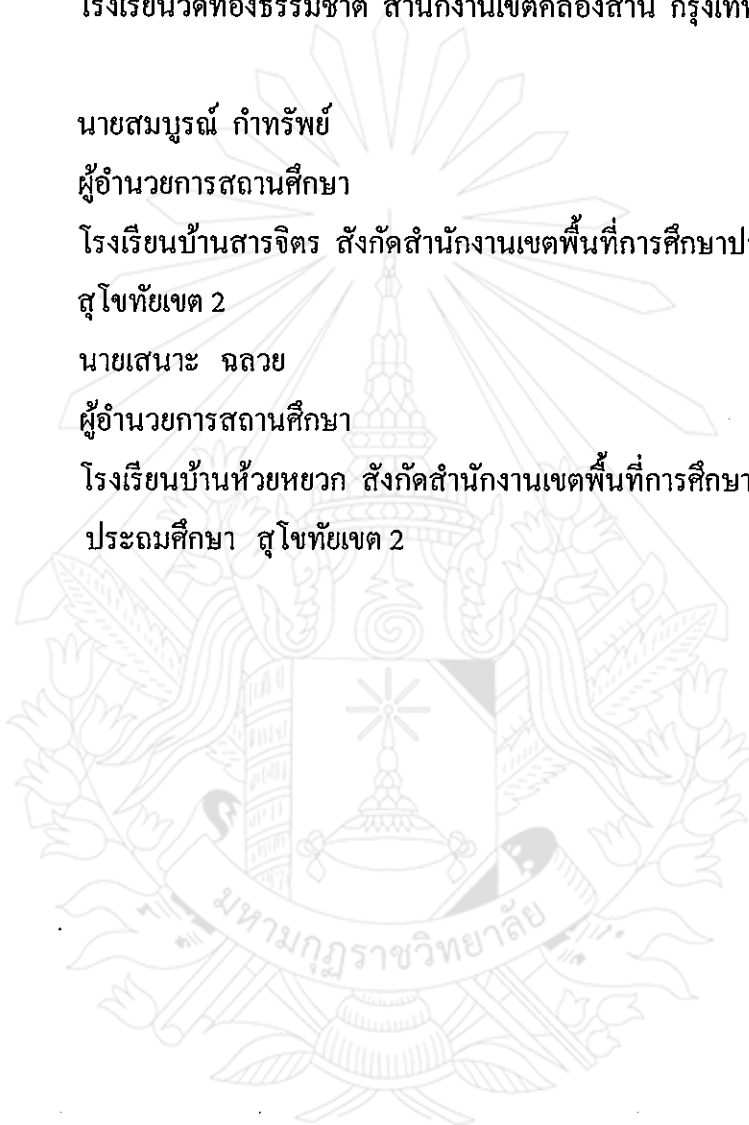
ภาคผนวก



ภาคผนวก ก  
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

- |              |                                                                                   |
|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1. ชื่อ-สกุล | ดร.จามจรี จำเมือง                                                                 |
| ตำแหน่ง      | ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ                                                          |
| สถานที่ทำงาน | โรงเรียนวัดทองธรรมชาติ สำนักงานเขตคลองสาน กรุงเทพมหานคร                           |
| 2. ชื่อ-สกุล | นายสมบุรณ์ กำทรัพย์                                                               |
| ตำแหน่ง      | ผู้อำนวยการสถานศึกษา                                                              |
| สถานที่ทำงาน | โรงเรียนบ้านสารจิตร สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา<br>สุโขทัยเขต 2    |
| 3. ชื่อ-สกุล | นายเสนาะ นลวย                                                                     |
| ตำแหน่ง      | ผู้อำนวยการสถานศึกษา                                                              |
| สถานที่ทำงาน | โรงเรียนบ้านห้วยห้วยก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา<br>ประถมศึกษา สุโขทัยเขต 2 |





ภาคผนวก ข  
หนังสือขอความอนุเคราะห์



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
๒๔๘ หมู่ที่ ๑ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี  
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐

๑๓ ธันวาคม ๒๕๕๖

ที่ ศธ ๖๐๐๖ (๑) / ว ๖๔๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เจริญพร ดร.จามจรี จำเมือง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดทองธรรมชาติ

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายราชวัชร เชื้อสาละวิน นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับการอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต ๒ (THE LEADERSHIP FOR CHANGE OF ADMINISTRATORS TOWARDS ACADEMIC ADMINISTRATION IN SCHOOLS UNDER SUKHOTHAI PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 2)” ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการจัดทำวิทยานิพนธ์ เพื่อเสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ เหมาะสมที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยหรือให้ข้อเสนอแนะการวิจัยดังกล่าวได้ สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง ตามสำเนาเครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ชุด ที่แนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเจริญพรมมาเพื่อทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

ขอเจริญพร

(พระมหาสมัคร มหาวิโร)

รักษาการแทนคณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์

อาคารสมเด็จพระวันรัต (B 7.4)

๒๔๘ หมู่ที่ ๑ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐

โทร. ๐-๒๔๔๔-๖๐๐๐ ต่อ ๑๐๕๕-๑๑๕๔ โทรสาร : ๐-๒๔๔๔-๖๐๘๑



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
๒๔๘ หมู่ที่ ๑ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี  
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๕๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๕๔๔-๖๐๖๐

ที่ ศธ ๖๐๐๖ (๑) / ว ๖๕๐

๑๓ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย

เจริญพร นายสมบุรณ์ กำทรัพย์ ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านสารจิตร

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายราชวัชร เชื้อสาวะถี นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับการอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต ๒ (THE LEADERSHIP FOR CHANGE OF ADMINISTRATORS TOWARDS ACADEMIC ADMINISTRATION IN SCHOOLS UNDER SUKHOTHAI PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 2)” ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการจัดทำวิทยานิพนธ์ เพื่อเสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ เหมาะสมที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยหรือให้ข้อเสนอแนะการวิจัยดังกล่าวได้ สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง ตามสำเนาเครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ชุด ที่แนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเจริญพรมมาเพื่อทราบและหวังว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

ขอเจริญพร

(พระมหาสมัคร มหาวีโร)

รักษาราชการแทนคณบดีคณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์

อาคารสมเด็จพระวันรัต (B 7.4)

๒๔๘ หมู่ที่ ๑ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐

โทร. ๐-๒๕๔๔-๖๐๐๐ ต่อ ๑๐๕๙-๑๑๕๔ โทรสาร : ๐-๒๕๔๔-๖๐๘๑



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
๒๔๘ หมู่ที่ ๑ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี  
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๕๕๕-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๕๕๕-๖๐๖๐  
๑๓ ธันวาคม ๒๕๕๖

ที่ ศธ ๖๐๐๖ (๑) / ว ๖๕๐

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย  
เจริญพร นายเสนาะ ฉลวย ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยหยา  
สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นายราชวัชร เชื้อสวาระถิ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับการอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต ๒ (THE LEADERSHIP FOR CHANGE OF ADMINISTRATORS TOWARDS ACADEMIC ADMINISTRATION IN SCHOOLS UNDER SUKHOTHAI PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 2)” ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการจัดทำวิทยานิพนธ์ เพื่อเสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์ เหมาะสมที่จะเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัยหรือให้ข้อเสนอแนะการวิจัยดังกล่าวได้ สำหรับวันและเวลานักศึกษาจะเป็นผู้มาติดต่อกับท่านด้วยตนเอง ตามสำเนาเครื่องมือวิจัย จำนวน ๑ ชุด ที่แนบมาพร้อมนี้แล้ว

จึงเจริญพรมมาเพื่อทราบและหวังว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

ขอเจริญพร

(พระมหาสมัคร มหาวีโร)

รักษาการแทนคณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
อาคารสมเด็จพระวันรัต (B 7.4)  
๒๔๘ หมู่ที่ ๑ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐  
โทร. ๐-๒๕๕๕-๖๐๐๐ ต่อ ๑๐๕๕-๑๑๕๕ โทรสาร : ๐-๒๕๕๕-๖๐๘๑



มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย  
๒๔๘ หมู่ที่ ๑ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี  
ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐  
โทร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๐๐ โทรสาร. ๐๒-๔๔๔-๖๐๖๐

ที่ ศธ ๖๐๐๖ (๑) /ว ๗๔๑

๒๓ ธันวาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เจริญพร ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านวังลึก

ด้วย นายราชวัชร เชื้อสวาทิ นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ได้รับการอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารวิชาการในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาศุโขทัย เขต ๒ (THE LEADERSHIP FOR CHANGE OF ADMINISTRATORS TOWARDS ACADEMIC ADMINISTRATION IN SCHOOLS UNDER SUKHOTHAI PRIMARY EDUCATION SERVICE AREA OFFICE 2)” ซึ่งอยู่ในขั้นตอนการจัดทำวิทยานิพนธ์ เพื่อเสนอต่อคณะศึกษาศาสตร์

คณะศึกษาศาสตร์ จึงเจริญพรมาเพื่อขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาผู้นี้ได้เข้าแจกแบบสอบถามดังกล่าวตามแต่จะเห็นสมควร

จึงเจริญพรมาเพื่อทราบและหวังว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

ขอเจริญพร

(พระมหาสมัคร์ มหาวิโร)

รักษาการแทนคณบดีคณะศึกษาศาสตร์  
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

บัณฑิตศึกษา สำนักงานคณบดีคณะศึกษาศาสตร์

อาคารสมเด็จพระวันรัต (B 7.4)

๒๔๘ หมู่ที่ ๑ ถ.ศาลายา-นครชัยศรี ต.ศาลายา อ.พุทธมณฑล จ.นครปฐม ๗๓๑๗๐

โทร. ๐-๒๔๔๔-๖๐๐๐ ต่อ ๑๐๕๙-๑๑๕๔ โทรสาร : ๐-๒๔๔๔-๖๐๘๑

ที่ ศธ ๖๐๐๖ (๑) /ว ๗๔๑





ภาคผนวก ค  
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2

เรียน ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้ปฏิบัติการสอน

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับการจัดทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2” ข้อมูลที่ได้จากความคิดเห็นของท่านมีค่าต่อการวิจัยครั้งนี้ ข้อมูลที่ท่านจะให้ไว้ในแบบสอบถามฉบับนี้ถือเป็นความลับและขอรับรองว่าไม่มีผลกระทบใด ๆ ทั้งสิ้น ต่อการปฏิบัติงานหรือต่อสถานศึกษาของท่าน จึงขอความกรุณาจากท่านได้โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

แบบสอบถามฉบับนี้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา รองผู้อำนวยการหรือหัวหน้าฝ่ายวิชาการ และครูผู้ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2 เป็นผู้ให้ข้อมูล แบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 36 ข้อ

ตอนที่ 3 การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา จำนวน 41 ข้อ

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือและความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นายราชวัชร เชื้อสาวะถี

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย

ตอนที่ 1 สถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจงโปรดทำเครื่องหมาย[✓] ลงใน  หน้าข้อความที่ตรงกับสถานภาพของท่าน

ข้อที่	สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม	สำหรับผู้วิจัย
1.	เพศ <input type="checkbox"/> ชาย <input type="checkbox"/> หญิง	<input type="checkbox"/>
2.	อายุ <input type="checkbox"/> ไม่เกิน30ปี <input type="checkbox"/> 31-40 ปี <input type="checkbox"/> 41-50 ปี <input type="checkbox"/> 51-60 ปี	<input type="checkbox"/>
3.	ระดับการศึกษาสูงสุด <input type="checkbox"/> ต่ำกว่าปริญญา <input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> ปริญญาโท <input type="checkbox"/> ปริญญาเอก	<input type="checkbox"/>
4.	ตำแหน่งหน้าที่ในสถานศึกษา <input type="checkbox"/> ผู้บริหารสถานศึกษา <input type="checkbox"/> รองผู้อำนวยการหัวหน้าฝ่ายวิชาการ/ <input type="checkbox"/> ครูผู้สอน	<input type="checkbox"/>
5.	ประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษา <input type="checkbox"/> 1-10 ปี <input type="checkbox"/> 11-20 ปี <input type="checkbox"/> 21 ปีขึ้นไป	<input type="checkbox"/>

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

**คำชี้แจง** ในการตอบคำถามแต่ละข้อให้ท่านพิจารณาตัดสินใจว่าตัวท่าน (กรณีผู้ตอบเป็นผู้บริหาร)หรือผู้บริหารสถานศึกษาของท่าน (กรณีผู้ตอบเป็นครู) มีการปฏิบัติเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามที่บรรยายไว้ในระดับใดแล้วทำเครื่องหมาย (√)ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียวถ้าท่านตอบ

ระดับ 5 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในเรื่องนั้น ๆ มีการปฏิบัติในระดับมากที่สุด

ระดับ 4 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในเรื่องนั้น ๆ มีการปฏิบัติในระดับมาก

ระดับ 3 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในเรื่องนั้น ๆ มีการปฏิบัติในระดับปานกลาง

ระดับ 2 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในเรื่องนั้น ๆ มีการปฏิบัติในระดับน้อย

ระดับ 1 หมายความว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในเรื่องนั้น ๆ มีการปฏิบัติในระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติการ					สำหรับ ผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
1.	<u>การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี</u> ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมีความมุ่งมั่นในอุดมคติและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ						( )
2.	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการเป็นคนที่เฉลียวฉลาดและมีสมรรถภาพสูงในการปฏิบัติงาน						( )
3.	ผู้บริหารสามารถทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกัน						( )
4.	ผู้บริหารประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรให้บุคลากรทุกคนรับทราบ						( )

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติการ					
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	สำหรับ ผู้วิจัย
5.	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี บุคลากรศรัทธา ยอมรับ และไว้วางใจ						( )
6.	ผู้บริหาร สนับสนุนส่งเสริมให้ ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ						( )
7.	ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและตั้งใจทำงาน ให้สำเร็จตามที่กำหนด						( )
8.	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อ ประโยชน์ส่วนรวม						( )
9.	ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้แม้ ในสถานการณ์ที่วิกฤต						( )
10.	<u>การสร้างแรงบันดาลใจ</u> ผู้บริหารยอมรับความสามารถของ บุคลากรด้วยความจริงใจ						( )
11.	ผู้บริหารกระตุ้นและส่งเสริมบุคลากร ให้ทำงานเพื่อส่วนรวม โดยปฏิบัติตน เป็นตัวอย่าง						( )
12.	ผู้บริหารให้กำลังใจบุคลากรในการ ปฏิบัติงานโดยการพูดเชิงบวก						( )
13.	ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของ บุคลากรอย่างตั้งใจ						( )
14.	<u>การสร้างแรงบันดาลใจ</u> ผู้บริหารกล่าวชื่นชม และแสดงความ ภาคภูมิใจในความสำเร็จของบุคลากรในที่ ประชุม						( )
15.	ผู้บริหารสร้างและพัฒนามาตรฐานการ ปฏิบัติงานให้สูงขึ้น						( )
16.	ผู้บริหารให้ข้อเสนอแนะที่เป็น ประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของ บุคลากร						( )
17.	ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากร ปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ						( )

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติการ					
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	สำหรับ ผู้วิจัย
18.	ผู้บริหารร่วมแก้ปัญหาและให้กำลังใจ แก่บุคลากรเมื่อเกิดอุปสรรคในการ ทำงาน						( )
19.	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบ ตามผลงานอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม						( )
20.	<u>การกระตุ้นทางปัญญา</u> ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึง ปัญหาต่าง ๆ เกิดขึ้นในสถานศึกษา						( )
21.	ผู้บริหารสามารถอธิบายข้อผิดพลาด และแนะแนวทางแก้ไขให้ปฏิบัติงาน ประสบผลสำเร็จ						( )
22.	ผู้บริหารพัฒนาระบบงานตามหลัก วิชาการเพื่อแก้ปัญหาหรืออุปสรรคใน การปฏิบัติงาน						( )
23.	<u>การกระตุ้นทางปัญญา</u> ผู้บริหารเห็นความสำคัญและให้ กำลังใจบุคลากรที่คิดวิธีแก้ปัญหาที่ เกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ ๆ						( )
24.	ผู้บริหารไม่ปิดกั้นแนวคิดหรือวิจารณ์ ในการแสดงความคิดเห็นของบุคลากร เพื่อพัฒนางาน						( )
25.	ผู้บริหารกระตุ้นให้บุคลากรวิเคราะห์ แนวทางการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์ ต่อการพัฒนาสถานศึกษา						( )
26.	ผู้บริหารเอาใจใส่และตรวจสอบ ข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของ บุคลากรอย่างใกล้ชิดโดยวิธีการที่เป็น กัลยาณมิตร						( )
27.	ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากรเข้ารับการ อบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะในการ ปฏิบัติงาน						( )

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร	ระดับการปฏิบัติการ					
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	สำหรับ ผู้วิจัย
28.	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารมอบหมายงานโดยยึดหลัก ตามความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนา ความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล						( )
29.	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็น ความสำคัญและคุณค่าของตนเองอยู่ เสมอ						( )
30.	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรโดย คำนึงถึงความสามารถที่แตกต่าง ระหว่างบุคคล						( )
31.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดง ความคิดเห็นเสนอแนวทางการ ปฏิบัติงานและยอมรับความคิดเห็น ของผู้ร่วมงาน						( )
32.	ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือและ ติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากร อย่างทั่วถึงเป็นระยะ						( )
33.	ผู้บริหารให้คำแนะนำแนวทางที่เป็น ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของ บุคลากรเป็นรายบุคคล						( )
34.	ผู้บริหารให้ความสนใจและเอาใจใส่กับ บุคลากรให้พัฒนาความสามารถตาม ศักยภาพของตน						( )
35.	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุน บุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองให้เกิด ความก้าวหน้าในวิชาชีพอยู่เสมอ						( )
36.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ ความสามารถพิเศษของตนเองในการ ปฏิบัติงานอย่างเต็มที่						( )

ตอนที่ 3 การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา

คำชี้แจงโปรดทำเครื่องหมาย (√) ลงในช่องระดับการปฏิบัติที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงช่องเดียวถ้าท่านตอบ

ระดับ 5 หมายความว่า การบริหารงานวิชาการในเรื่องนั้น ๆ มีการปฏิบัติในระดับ มากที่สุด

ระดับ 4 หมายความว่า การบริหารงานวิชาการในเรื่องนั้น ๆ มีการปฏิบัติในระดับ มาก

ระดับ 3 หมายความว่า การบริหารงานวิชาการในเรื่องนั้น ๆ มีการปฏิบัติในระดับ ปานกลาง

ระดับ 2 หมายความว่า การบริหารงานวิชาการในเรื่องนั้น ๆ มีการปฏิบัติในระดับ น้อย

ระดับ 1 หมายความว่า การบริหารงานวิชาการในเรื่องนั้น ๆ มีการปฏิบัติในระดับ น้อยที่สุด

ข้อที่	การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้วิจัย
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	
1.	การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ท่านสนับสนุนให้ครูศึกษาวิเคราะห์เอกสารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ.2551หลักสูตรแกนกลางข้อมูลสารสนเทศและสภาพปัญหาและความต้องการของสถานศึกษาชุมชนและท้องถิ่น						( )
2.	ท่านร่วมวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง สภาพแวดล้อม และ ประเมินสถานศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายของสถานศึกษาโดยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายรวมทั้งคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน						( )
3.	การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ท่านสนับสนุนให้ครูมีความรู้ในการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์เป้าหมายและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ได้อย่างเหมาะสม						( )
4.	ท่านสนับสนุนให้ครูนำหลักสูตรไปใช้						( )



ข้อที่	การบริหารงานวิชาการใน สถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	สำหรับ ผู้วิจัย
	ในการจัดการเรียนการสอนและบริหารจัดการ จัดการใช้หลักสูตรได้อย่างเหมาะสม						
5.	ท่านร่วมนิเทศติดตามผลและ ประเมินผลการใช้หลักสูตรรวมทั้ง ปรับปรุงและพัฒนาหลักสูตรอย่าง ต่อเนื่อง						( )
6.	<u>การพัฒนากระบวนการเรียนรู้</u> ท่านส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการเรียนรู้ ตามสาระและหน่วยการเรียนรู้โดยเน้น ผู้เรียนเป็นสำคัญ						( )
7.	ท่านส่งเสริมให้ครูจัดกระบวนการ เรียนรู้จัดบรรยากาศสิ่งแวดล้อมและ แหล่งเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนการสอน						( )
8.	ท่านส่งเสริมให้ภูมิปัญญาท้องถิ่น เครือข่ายผู้ประกอบการ ชุมชน ท้องถิ่น มี ส่วนร่วมในการเรียนการสอนตาม ความเหมาะสม						( )
9.	ท่านร่วมนิเทศการเรียนการสอนโดย ร่วมมือช่วยเหลือกันแบบกัลยาณมิตร เพื่อพัฒนาการเรียนการสอนร่วมกัน ตามความเหมาะสม						( )
10.	ท่านส่งเสริมให้มีการพัฒนาครูเพื่อ พัฒนาการเรียนการสอนร่วมกันตาม ความเหมาะสม						( )
11.	<u>การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอน ผลการเรียน</u> ท่านร่วมดำเนินการวางแผนและ กำหนดนโยบายระเบียบเกี่ยวกับการ วัดผล ประเมินผลร่วมกับครู และฝ่าย วิชาการ						( )
12.	ท่านส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการวัดผล ประเมินผลแต่ละรายวิชาให้สอดคล้อง						( )

ข้อที่	การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)	สำหรับผู้วิจัย
	กับมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดเป็นสำคัญ						
13.	ท่านส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนและดำเนินการวัดผลประเมินผลการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับมาตรฐานการเรียนรู้และตัวชี้วัดในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้จากกระบวนการ การปฏิบัติงานและผลงานตามสภาพจริง						( )
14.	ท่านจัดให้มีการเทียบโอนทางการศึกษาจากสถานศึกษาอื่นตามแนวทางที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด						( )
15.	<u>การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา</u> ท่านร่วมวิเคราะห์ วิจัย การบริหารการจัดการและการพัฒนาคุณภาพงานวิชาการในภาพรวมของสถานศึกษา						( )
16.	ท่านส่งเสริมให้ครูศึกษาวิเคราะห์ วิจัย และนำผลไปใช้เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ในแต่ละกลุ่มสาระการเรียนรู้						( )
17.	ท่านส่งเสริมให้ครูเผยแพร่ผลงาน การวิจัย เพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนและงานวิชาการกับองค์กรอื่น						( )
18.	<u>การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา</u> ท่านศึกษาวิเคราะห์ ความจำเป็นในการใช้สื่อและเทคโนโลยีเพื่อจัดการเรียนรู้และบริหารงานวิชาการ						( )
19.	ท่านส่งเสริมให้ครูและบุคลากรผลิตสื่อพัฒนาสื่อและนวัตกรรมการเรียนรู้						( )
20.	ท่านร่วมจัดหาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อใช้ในการเรียนรู้และพัฒนางานด้านวิชาการ						( )

ข้อที่	การบริหารงานวิชาการใน สถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					สำหรับผู้ วิจัย
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	
21.	<u>การพัฒนาแหล่งเรียนรู้</u> ท่านสำรวจแหล่งเรียนรู้ที่เกี่ยวกับการ พัฒนาคุณภาพการศึกษาทั้งใน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น ทั้งในและ นอกเขตพื้นที่การศึกษา						( )
22.	ท่านประสานความร่วมมือกับ สถานศึกษาอื่นบุคคล ครอบครั องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคม อื่นที่จัดการศึกษาในการจัดตั้ง ส่งเสริม พัฒนาแหล่งเรียนรู้ ที่ใช้ร่วมกัน						( )
23.	ท่านส่งเสริม สนับสนุน ให้ครู จัด กระบวนการเรียนรู้โดยครอบคลุม ภูมิ ปัญญาท้องถิ่น จากแหล่งเรียนรู้ทั้งใน และนอกสถานศึกษา						( )
24.	<u>การนิเทศการศึกษา</u> ท่านจัดระบบการนิเทศงานวิชาการ และการเรียนการสอนภายใน สถานศึกษา						( )
25.	ท่านดำเนินการนิเทศงานวิชาการและ การเรียนการสอนในรูปแบบที่ หลากหลายและเหมาะสมกับ สถานศึกษา						( )
26.	ท่านจัดให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และ จัดระบบนิเทศการศึกษาภายใน สถานศึกษากับสถานศึกษาอื่นหรือ เครือข่ายการนิเทศการศึกษาภายใน เขตพื้นที่การศึกษา						( )
27.	<u>การแนะแนวการศึกษา</u> ท่านจัดระบบการแนะแนวทางวิชาชีพของ สถานศึกษา โดยเชื่อมโยงกับระบบดูแล ช่วยเหลือนักเรียนและกระบวนการเรียนรู้						( )

ข้อที่	การบริหารงานวิชาการใน สถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	สำหรับผู้ วิจัย
28.	ท่านดำเนินการแนะแนวการศึกษาโดย ความร่วมมือของครูและบุคลากร ทางการศึกษาทุกคนในสถานศึกษา						( )
29.	ท่านร่วมติดตามประเมินผลการ จัดระบบและกระบวนการแนะแนว การศึกษาของสถานศึกษา						( )
30.	<u>การพัฒนาาระบบประกันคุณภาพ ภายในสถานศึกษา</u> ท่านร่วมจัดระบบโครงสร้างองค์กร ให้ รองรับกับการจัดระบบการประกัน คุณภาพภายในสถานศึกษา						( )
31.	ท่านร่วมกำหนดเกณฑ์การประเมิน เป้าหมายความสำเร็จของสถานศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาและตัวชี้วัด ของสถานศึกษาและสำนักงานรับรอง มาตรฐานและประเมินคุณภาพทาง การศึกษา						( )
32.	ท่านร่วมวางแผนการพัฒนาคุณภาพ การศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย ความสำคัญของสถานศึกษา						( )
33.	<u>การส่งเสริมความรู้วิชาการแก่ชุมชน</u> ท่าน ศึกษา สํารวจความต้องการและ สนับสนุนงานวิชาการแก่ชุมชน						( )
34.	ท่านจัดกิจกรรมให้ความรู้วิชาการเพื่อ พัฒนาทักษะวิชาชีพและคุณภาพชีวิต ของประชาชนในชุมชนท้องถิ่น						( )
35.	ท่านส่งเสริมการเข้ามามีส่วนร่วมของ ประชาชนและองค์กรอื่น ๆ ใน กิจกรรมวิชาการของสถานศึกษา						( )

ข้อที่	การบริหารงานวิชาการใน สถานศึกษา	ระดับการปฏิบัติ					
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)	สำหรับ ผู้วิจัย
36.	<u>การประสานความร่วมมือในการพัฒนา วิชาการกับสถานศึกษาและองค์กรอื่น</u> ท่านส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ประสบการณ์ระหว่าง บุคคล ครอบครัว ชุมชนท้องถิ่น						( )
37.	ท่านร่วมวางแผนกับครูในการประสาน กับสถานศึกษาอื่นเพื่อพัฒนาวิชาการ ของสถานศึกษา						( )
38.	ท่านประสานความร่วมมือช่วยเหลือใน การพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น ทั้งที่จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานและ ระดับอุดมศึกษา						( )
39.	<u>การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการ แก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และสถาบันอื่นที่จัด การศึกษา</u> ท่าน สํารวจ และศึกษาข้อมูล การ จัดการศึกษาจากแหล่งต่าง ๆ						( )
40.	ท่าน ส่งเสริม สนับสนุนการพัฒนา วิชาการและพัฒนาคุณภาพการเรียนรู้ ในการจัดการศึกษาของ บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และ สถาบันอื่นที่จัดการศึกษา						( )
41.	ท่านจัดรูปแบบในการแลกเปลี่ยน เรียนรู้ การจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงาน และ สถาบันอื่นที่จัดการศึกษา						( )

ภาคผนวก ง  
ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม (IOC)



**ผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่องานวิจัย**  
**เรื่อง :ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการใน**  
**สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2**

ข้อคำถาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าIOC	หมายเหตุ
<b>การสร้างบารมีอย่างมีอุดมการณ์</b>		
1.ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลมีความมุ่งมั่นในอุดมคติและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	0.67	นำไปใช้ได้
2. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงการเป็นคนที่เฉลียวฉลาดและมีสมรรถภาพสูงในการปฏิบัติงาน	0.67	นำไปใช้ได้
3. ผู้บริหารสามารถทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกัน	1.00	นำไปใช้ได้
4. ผู้บริหารประชุมชี้แจงวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรให้บุคลากรทุกคนรับทราบ	0.67	นำไปใช้ได้
5. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี บุคลากรศรัทธา ยอมรับ และไว้วางใจ	1.00	นำไปใช้ได้
6. ผู้บริหาร สนับสนุนส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จ	0.67	นำไปใช้ได้
7. ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นและตั้งใจทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด	1.00	นำไปใช้ได้
8. ผู้บริหารสามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ความคิดที่สำคัญเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อให้กับบุคลากร	0.33	**
9. ผู้บริหาร สามารถแสดงให้เห็นถึงความมีพลังอำนาจและความเชื่อมั่นในตนเอง	0.33	**
10.ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	1.00	นำไปใช้ได้
11.ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้แม้ในสถานการณ์ที่วิกฤต	0.67	นำไปใช้ได้
12.การตัดสินใจของผู้บริหารจะคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม	0.33	**
<b>การสร้างแรงบันดาลใจ</b>		
1. ผู้บริหารกระตุ้นและส่งเสริมผู้ร่วมงานให้ทำงานเพื่อส่วนรวม โดยปฏิบัติตนเป็นตัวอย่าง	0.67	นำไปใช้ได้
2. ผู้บริหารให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงานโดยการพูดเชิงบวก	1.00	นำไปใช้ได้
3. ผู้บริหารยอมรับความสามารถของผู้ร่วมงานด้วยความจริงใจ	1.00	นำไปใช้ได้
4. ผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานอย่างตั้งใจ	1.00	นำไปใช้ได้

ข้อคำถาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าIOC	หมายเหตุ
5. ผู้บริหารกล่าวชื่นชม และแสดงความภาคภูมิใจในความสำเร็จของ ผู้ร่วมงานในที่ประชุม	1.00	นำไปใช้ได้
6. ผู้บริหารสร้างและพัฒนามาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น	0.67	นำไปใช้ได้
7. ผู้บริหาร ให้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของผู้ร่วมงาน	0.67	นำไปใช้ได้
8. ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจ	0.67	นำไปใช้ได้
9. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง	0.33	**
10. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติงานจนประสบผลสำเร็จ	0.33	**
11. ผู้บริหารให้ความสนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานอย่างทั่วถึง	0.33	**
12. ผู้บริหารร่วมแก้ปัญหาและให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเมื่อเกิดอุปสรรคใน การทำงาน	1.00	นำไปใช้ได้
13. ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบตามผลงานอย่างโปร่งใสและเป็น ธรรม	0.67	นำไปใช้ได้
14. ผู้บริหารจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างพอเพียง	0.33	**
<b>การกระตุ้นทางปัญญา</b>		
1. ผู้บริหารกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในหน่วยงาน	0.67	นำไปใช้ได้
2. ผู้บริหารสามารถอธิบายข้อผิดพลาดและแนะแนวทางแก้ไขให้ปฏิบัติงาน ประสบผลสำเร็จ	1.00	นำไปใช้ได้
3. ผู้บริหารประชุมชี้แจงโดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานวิเคราะห์ถึงสาเหตุของ ปัญหาร่วมกัน	0.33	**
4. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานวิเคราะห์หาแนวทางการแก้ปัญหาในการ ปฏิบัติงาน	0.33	**
5. ผู้บริหารพัฒนาระบบงานตามหลักวิชาการเพื่อแก้ปัญหาหรืออุปสรรคใน การปฏิบัติงาน	0.67	นำไปใช้ได้
6. ผู้บริหารสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานคิดแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นด้วยวิธีการใหม่ๆ	0.67	นำไปใช้ได้
7. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีส่วนในการแสดงความคิดเห็นเพื่อพัฒนา งาน	1.00	นำไปใช้ได้
8. ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานวิเคราะห์แนวทางการปฏิบัติงานที่เป็น ประโยชน์ต่อการพัฒนาสถานศึกษา	0.67	นำไปใช้ได้
9. ผู้บริหารเอาใจใส่และตรวจสอบข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของ ผู้ร่วมงานอย่างใกล้ชิดโดยวิธีการที่เป็นกัลยาณมิตร	0.67	นำไปใช้ได้
10. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเข้ารับการอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ทักษะ ในการปฏิบัติงาน	1.00	นำไปใช้ได้



ข้อคำถาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ค่าIOC	หมายเหตุ
<b>การคำนึงถึงความปลอดภัยบุคคล</b>		
1. ผู้บริหารเอาใจใส่ให้คำปรึกษาและรับฟังเรื่องราวของบุคลากรเป็นรายบุคคล	0.33	**
2. ผู้บริหารมอบหมายงานโดยยึดหลักตามความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนาความสามารถของบุคลากรแต่ละบุคคล	1.00	นำไปใช้ได้
3. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเห็นความสำคัญและคุณค่าของตนเองอยู่เสมอ	1.00	นำไปใช้ได้
4. ผู้บริหารปฏิบัติต่อบุคลากรโดยคำนึงถึงความสามารถที่แตกต่างระหว่างบุคคล	0.67	นำไปใช้ได้
5. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นเสนอแนวทางการปฏิบัติงานและยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	0.67	นำไปใช้ได้
6. ผู้บริหารเอาใจใส่ดูแลช่วยเหลือและติดตามการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างทั่วถึงเป็นระยะ	0.67	นำไปใช้ได้
7. ผู้บริหารให้คำแนะนำแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรเป็นรายบุคคล	0.67	นำไปใช้ได้
8. ผู้บริหารให้ความสนใจและเอาใจใส่กับบุคลากรให้พัฒนาความสามารถตามศักยภาพของตน	0.67	นำไปใช้ได้
9. ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนาตนเองให้เกิดความก้าวหน้าในวิชาชีพอยู่เสมอ	1.00	นำไปใช้ได้
10. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรใช้ความสามารถพิเศษในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่	0.67	นำไปใช้ได้



ภาคผนวก จ  
ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์อัลฟา  
ของครอนบาค (Cronbach)

มหาวิทยาลัย  
มหามกุฏราชวิทยาลัย

## การหาค่าความเชื่อมั่น

## RELIABILITY ANALYSIS SCALE (ALPHA)

## Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	100.0
	Excluded <sup>a</sup>	0	.0
	Total	32	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

## Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.968	93

## Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
a1	370.7542	1677.049	.439	.967
a2	370.7542	1667.415	.545	.967
a3	370.6604	1660.733	.617	.967
a4	370.6917	1667.770	.478	.967
a5	370.5354	1671.502	.430	.967
a6	370.5979	1659.579	.653	.967
a7	370.5042	1666.487	.543	.967
a8	370.8167	1660.026	.597	.967
a9	370.6917	1659.010	.662	.967
b1	370.7229	1666.490	.642	.967
b2	370.8167	1650.472	.800	.967

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
b3	370.5354	1658.475	.696	.967
b4	370.5979	1674.170	.464	.967
b5	370.6917	1665.981	.630	.967
b6	370.7854	1674.437	.521	.967
b7	370.6604	1663.780	.654	.967
b8	370.7542	1667.704	.540	.967
b9	370.7229	1675.274	.419	.967
b10	370.6292	1670.599	.469	.967
c1	370.9104	1649.686	.795	.967
c2	370.9104	1662.210	.671	.967
c3	370.7854	1657.638	.752	.967
c4	370.8479	1649.977	.836	.967
c5	370.7854	1650.319	.735	.967
c6	370.7542	1661.466	.655	.967
c7	370.8167	1668.681	.520	.967
c8	370.9104	1665.840	.656	.967
d1	370.7229	1661.557	.683	.967
d2	370.8792	1659.058	.758	.967
d3	370.8792	1656.181	.753	.967
d4	370.7854	1661.259	.594	.967
d5	370.8792	1657.179	.686	.967
d6	370.8479	1654.594	.667	.967
d7	371.0042	1656.757	.717	.967
d8	370.6917	1655.277	.781	.967
d9	370.7854	1648.638	.807	.967
e1	370.8167	1652.566	.763	.967
e2	370.8479	1649.432	.793	.967
e3	370.6917	1658.722	.667	.967
e4	370.6917	1648.323	.799	.967
e5	370.9104	1648.181	.876	.967
f1	370.6604	1662.438	.680	.967
f2	370.6604	1660.125	.672	.967
f3	370.9104	1654.336	.716	.967

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
f4	370.8167	1649.950	.761	.967
f5	370.8792	1662.622	.634	.967
g1	370.7542	1663.340	.672	.967
g2	370.7542	1655.389	.717	.967
g3	370.8479	1655.776	.686	.967
g4	370.9417	1652.129	.696	.967
h1	370.9417	1657.278	.743	.967
h2	370.9729	1660.922	.710	.967
h3	370.8792	1647.391	.806	.967
i1	371.0354	1657.275	.693	.967
i2	370.9729	1652.083	.766	.967
i3	370.8792	1650.866	.796	.967
j1	370.8479	1664.181	.582	.967
j2	371.1292	1667.206	.496	.967
j3	370.7854	1659.619	.663	.967
k1	370.8479	1661.158	.684	.967
k2	369.8479	1737.167	-.153	.985
k3	370.6917	1655.039	.786	.967
l1	371.0042	1665.596	.523	.967
l2	370.8167	1663.910	.567	.967
l3	370.7229	1664.447	.582	.967
m1	370.8479	1666.802	.576	.967
m2	370.8167	1668.615	.521	.967
m3	370.7854	1664.383	.623	.967
n1	370.7542	1665.450	.692	.967
n2	370.6604	1661.311	.702	.967
n3	370.6917	1662.706	.641	.967
o1	371.0042	1668.588	.505	.967
o2	370.9104	1670.746	.414	.967

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
o3	370.8167	1653.708	.743	.967
p1	370.8479	1674.470	.469	.967
p2	370.7229	1671.359	.540	.967
p3	370.8167	1668.846	.559	.967
A	370.6674	1665.313	.718	.967
B	370.6917	1666.558	.791	.967
C	370.8401	1658.059	.887	.967
D	370.8306	1656.552	.891	.967
E	370.7917	1651.344	.871	.967
F	370.7854	1657.746	.839	.967
G	370.8245	1656.485	.854	.967
H	370.9313	1655.127	.820	.967
I	370.9625	1653.312	.838	.967
J	370.9208	1663.541	.675	.967
K	370.4625	1677.887	.112	.969
L	370.8479	1664.579	.603	.967
M	370.8167	1666.522	.636	.967
N	370.7021	1663.100	.734	.967
O	370.9104	1664.196	.656	.967
P	370.7958	1671.454	.625	.967



ภาคผนวก ฉ  
รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่าง

รายชื่อโรงเรียนกลุ่มตัวอย่างในการเก็บรวบรวมข้อมูล  
สถานศึกษาที่สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุโขทัย เขต 2  
ที่ให้ข้อมูลทั้งหมดจำนวน 123 โรงเรียน ดังนี้

สถานศึกษาในอำเภอทุ่งเสลี่ยม 18 โรงเรียน

โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่

- |                     |                                      |
|---------------------|--------------------------------------|
| 1. บ้านหัวฝาย       | 10. บ้านบึงบอน                       |
| 2. บ้านเชิงผา       | 11. บ้านสามหลัง (ประชาสรรค์)         |
| 3. บ้านแม่ทุเลาใน   | 12. บ้านโชคม่วง                      |
| 4. บ้านธารน้ำทิพย์  | 13. บ้านธารชะอม                      |
| 5. บ้านวังธาร       | 14. บ้านแม่ทุเลา                     |
| 6. บ้านคลองสำราญ    | 15. บ้านลานตาเมือง                   |
| 7. บ้านหนองหมื่นชัย | 16. บ้านหนองรังสิต                   |
| 8. บ้านฝั่งหมิ่น    | 17. อนุบาลทุ่งเสลี่ยม (บ้านเหมืองนา) |
| 9. บ้านกลางดง       | 18. บ้านท่าชุม (ประชาอุทิศวิทยาคาร)  |

สถานศึกษาในอำเภอศรีสัชนาลัย 44 โรงเรียน

- |                             |                                    |
|-----------------------------|------------------------------------|
| 1. บ้านสะท้อ                | 16. บ้านปากसान                     |
| 2. บ้านแม่ฮู้               | 17. บ้านวัดวังคำ                   |
| 3. วัดกุนก                  | 18. บ้านศาลาไก่อ่ฟุบ               |
| 4. บ้านแม่คู                | 19. บ้านวังยายมาก                  |
| 5. บ้านป่าจิว (ราษฎร์บำรุง) | 20. บ้านแม่सान                     |
| 6. บ้านดงยาง                | 21. บ้านป่ายาง                     |
| 7. หมอนสูงประชาสรรค์        | 22. บ้านเกาะน้อย                   |
| 8. บ้านท่าชัย               | 23. บ้านหนองอ้อบำเพ็ญ              |
| 9. บ้านหนองบัว              | 24. บ้านห้วยตม                     |
| 10. บ้านทุ่งพล้อ            | 25. บ้านนาตันจัน                   |
| 11. บ้านศรีสวรรค์           | 26. บ้านหมอนสูง                    |
| 12. บ้านป่าคา               | 27. บ้านร้องตลาด (ประชานุเคราะห์ ) |
| 13. บ้านห้วยหยวก            | 28. บ้านปางสา                      |
| 14. บ้านพระปรางค์           | 29. บ้านโป่งตีนตั้ง                |
| 15. บ้านหนองช้าง            | 30. บ้านแม่ราก                     |



## โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่

- |                                    |                                    |
|------------------------------------|------------------------------------|
| 31. บ้านห้วยโป้                    | 38. บ้านสารจิตร                    |
| 32. บ้านสุเม่น                     | 39. บ้านปากคะยาง                   |
| 33. บ้านปากสิน (ต้นประชานุเคราะห์) | 40. อนุบาลศรีสังขาลัย (บ้านหาดสูง) |
| 34. บ้านปากกล้วย                   | 41. ไชยะวิทยา                      |
| 35. หาดเสี้ยววิทยา                 | 42. บ้านท่าโพธิ์                   |
| 36. บ้านสันหีบ.                    | 43. บ้านแก่ง                       |
| 37. บ้านแม่ท่าแพ                   | 44. บ้านโบราณหลวง                  |

## สถานศึกษาในอำเภอสุวรรณโลก 25 โรงเรียน

## โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง

- |                              |                      |
|------------------------------|----------------------|
| 1. บ้านไผ่ตะล่อม             | 13. ชุมชนบ้านคลองยาง |
| 2. บ้านเขาทอง                | 14. บ้านวังแร่       |
| 3. บ้านวัดโบสถ์              | 15. บ้านดงไทยวิทยา   |
| 4. วัดไผ่ล้อม                | 16. บ้านขอนแก่น      |
| 5. วัดกรงทอง                 | 17. วัดคลองกระจง     |
| 6. วัดท่าเกษม                | 18. อนุบาลสุวรรณโลก  |
| 7. บ้านไม้งาม                | 19. วัดปากน้ำ        |
| 8. บ้านสามัคคีวิทยา          | 20. บ้านป่าเลา       |
| 9. ไทยรัฐวิทยา30( ศรีสังวร ) | 21. บ้านหนองกลับ     |
| 10. บ้านใหม่โพธิ์งาม         | 22. บ้านป่ากุมเกาะ   |
| 11. บ้านคู้ยาง               | 23. บ้านป่าถ่อน      |
| 12. บ้านท่าทอง               | 24. บ้านหนองป่าตอ    |
|                              | 25. บ้านนาพง         |

## สถานศึกษาในอำเภอสรีสำโรง 26 โรงเรียน

## โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง

- |                      |                               |
|----------------------|-------------------------------|
| 1. วัดบ้านกรู        | 7. หนองแหน                    |
| 2. เทวัญอำนวยการวิทย | 8. สันติพิทยาคาร              |
| 3. บ้านเตวีร์กลาง    | 9. บ้านวังลึก(ยุวนาฏอนุทิศ)   |
| 4. วัดศรีสังวร       | 10. บ้านเกาะตาเลี้ยง( ทองมี ) |
| 5. ปากคลองแคน        | 11. บ้านโคกกระทือ             |
| 6. โขกเปื่อย         | 12. บ้านเตวีร์นอก ( สวายสน )  |

- |                      |                   |
|----------------------|-------------------|
| 13. บ้านวังทอง       | 19. บ้านสันติสุข  |
| 14. บ้านไร่          | 20. บ้านวังไฟไหม้ |
| 15. ประชาอุทิศ       | 21. ดอกจันทร์     |
| 16. บ้านนา           | 22. บ้านวังตามน   |
| 17. บ้านเขาคินไพรวัน | 23. บ้านมักกะสัน  |
| 18. บ้านวังสมบูรณ์   |                   |

โรงเรียนขนาดใหญ่

1. อนุบาลศรีสำโรง
2. บ้านคลองตาล( กระจ่างจินดา)
3. บ้านชาน

สถานศึกษาในอำเภอศรีนคร 10 โรงเรียน

โรงเรียนขนาดเล็ก โรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียนขนาดใหญ่

- |                      |                    |
|----------------------|--------------------|
| 1. วัดบ้านเหมือง     | 6. ศึกษาเกษตรศิลป์ |
| 2. โรตาสีสวรรค์โลก 1 | 7. บ้านหนองแหน     |
| 3. บ้านดงจันทร์      | 8. บ้านหนองบัว     |
| 4. วัดบ้านคลอง       | 9. บ้านน้ำขุ่น     |
| 5. บ้านบึงสวาย       | 10. อนุบาลศรีนคร   |

สถานศึกษาที่ใช้ทดลองเครื่องมือวิจัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
แพร่ เขต 2

สถานศึกษาในอำเภอวังชิ้น จังหวัดแพร่

1. โรงเรียนบ้านวังลึก
2. โรงเรียนบ้านวังชิ้น
3. โรงเรียนบ้านใหม่
4. โรงเรียนบ้านนาพูน
5. โรงเรียนบ้านนาปลากั้ง
6. โรงเรียนบ้านไร่หลวง
7. โรงเรียนบ้านแม่แปง
8. โรงเรียนบ้านเป่าปมดงยาง

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล : นายราชวัชร เชื้อสาวะถี  
 วัน เดือน ปีเกิด : วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ.2518  
 ภูมิลำเนาเดิม : บ้านสะง้อ ต.หอคำ อำเภอมือง จังหวัดบึงกาฬ  
 ที่อยู่ปัจจุบัน : 73 หมู่ที่ 5 ตำบลนาพูน อำเภอวังชัน  
 จังหวัดแพร่

## ประวัติการศึกษา

สำเร็จการศึกษา :  
 พ.ศ. 2531 : ชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบ้านสะง้อ อ.เมือง จ.บึงกาฬ  
 พ.ศ. 2537 : ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 โรงเรียนบึงกาฬ อ.เมือง จ.บึงกาฬ  
 พ.ศ. 2539 : ประกาศนียบัตรการศึกษาชั้นสูง (ปก.ศ.สูง) วิทยาลัยพลศึกษา  
 จังหวัดอุดรธานี  
 พ.ศ. 2541 : ปริญญาตรีวิทยาศาสตร์บัณฑิตสาขาพลศึกษา มหาวิทยาลัย  
 มหาสารคาม อ.เมือง จ.มหาสารคาม

## ประวัติการทำงาน

พ.ศ. 2551 : ครูผู้ช่วยโรงเรียนวัดบางปะกอก เขตรราชบุรีบูรณะ สังกัด  
 กรุงเทพมหานคร  
 พ.ศ. 2555 - ปัจจุบัน : ครูโรงเรียนบ้านแม่ท่าแพ อำเภอศรีสัชนาลัย สังกัดสำนักงาน  
 เขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาสุโขทัยเขต 2  
 โทรศัพท์ 0925037394