



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับคุณภาพการศึกษา ในสถานศึกษาสังกัดองค์การ  
บริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม



สงวน ทัพบิมพ์แสน  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษา  
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
พ.ศ. 2559  
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นางสาวน ทับพิมพ์แสน แล้ว  
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารจัดการการศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

### คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์  
(อาจารย์ ดร.ศักดิ์พงศ์ หอมหวล) (ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัย)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พูนศักดิ์ ศิริโสม) (ผู้ทรงคุณวุฒิ)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อรุสา พรหมทา) (อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก)

..... กรรมการ  
(อาจารย์อนุสรณ์ ภูสินแก่น) (อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรวาท ทองบุ)  
คณบดีคณะครุศาสตร์

.....  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สนิท ติเมืองซ้าย)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. ....

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



**TITLE :** Relationship between Transformational Leadership of the Educational Institution Administrators and Educational Quality in the Educational Institutions under MahaSarakham Provincial Administrative Organization

**AUTHOR :** Sanguan Tabpimsan **DEGREE :** M.Ed. (Educational Management)

**ADVISORS :** Asst. Prof. Dr. U-rasa Promta Major Advisor  
Mr. AnusornThusinkaen Co-advisor

**RAJABHAT MAHA SARAKHAM UNIVERSITY, 2016**

## **ABSTRACT**

The research aimed to : 1) study the level of transformational leadership of the educational institution administrators under Maha Sarakham Provincial Administrative Organization; 2) study the level of educational quality of the educational institutions; 3) study the relationship between transformational leadership of the educational institution administrators and educational quality in the educational institutions under Maha Sarakham Provincial Administrative Organization. The sample comprised 214 educational institution administrators and teachers under Maha Sarakham Provincial Administrative Organization, obtained through simple random sampling. The research instruments were constructed by the author. They consisted of a questionnaire inquiring about transformational leadership of the administrators, with the total reliability of 0.98 and the discrimination power of 0.92, and a questionnaire inquiring about educational quality, with the total reliability of 0.98 and the discrimination power of 0.74. The statistics employed in the analysis of data were percentage, mean, standard deviation, and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient was employed in hypothesis testing.

The results are as follows:

1. The transformational leadership of the educational institution administrators under Maha Sarakham Provincial Administrative Organization, on the whole and by aspect, was in the high level. The aspect of inspirational motivation and the aspect of charismatic leadership had the highest mean.
2. The educational quality of the educational institutions under MahaSarakham Provincial Administrative Organization, on the whole and by

aspect, was in the high level. The standard of educational organization, the standard of educational institution identity, and the standard of promotional measures had the highest mean.

3. The relationship between the transformational leadership of the educational institution administrators and the educational quality, on the whole, was positive and was in the moderate level, with statistical significance at the .01 level.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาและความช่วยเหลืออย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อุรสา พรหมทา ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ อนุสรณ์ ภูสินแก่น กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้ให้คำแนะนำในการทำวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ตั้งแต่ต้นจนเสร็จสมบูรณ์ ผู้วิจัยจึงขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ ที่นี้

ขอขอบพระคุณ อาจารย์ ดร.ศักดิ์พงศ์ หอมหวล ผู้แทนบัณฑิตวิทยาลัยสอบ วิทยานิพนธ์และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พูนศักดิ์ ศิริโสม ผู้ทรงคุณวุฒิสอบวิทยานิพนธ์ ที่กรุณา ให้คำแนะนำที่มีประโยชน์ยิ่งทำให้วิทยานิพนธ์เล่มนี้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ อาจารย์สุทัศน์ แก้วคำ คุณครูรัชณี พันสีเลา และผู้อำนวยการโรงเรียน ขามป้อมพิทยาคม นายอวยชัย ปัจจัยเก ที่กรุณาเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการ วิจัยครั้งนี้ ทำให้เครื่องมือวิจัยมีความถูกต้องสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณผู้บริหารและคณะครูโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มหาสารคาม ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่าง สูง ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอน้อมรำลึกถึงพระคุณ บิดา มารดา ผู้ให้ชีวิต และให้การศึกษา ตลอดจนครูอุป ชาอาจารย์ และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่ได้ให้ความรู้และอบรมสั่งสอนผู้วิจัยให้เป็นคนดีและประสบ ผลสำเร็จมาจนถึงทุกวันนี้

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
สงวน ทับพิมพ์แสน  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## สารบัญ

| หัวข้อ  | หน้า |
|---|------|
| บทคัดย่อ .....  | ค    |
| ABSTRACT .....  | ง    |
| กิตติกรรมประกาศ .....                                       | ฉ    |
| สารบัญ .....  | ช    |
| สารบัญตาราง .....   | ฌ    |
| สารบัญแผนภาพ .....  | ฎ    |
| บทที่ 1 บทนำ .....  | 1    |
| ภูมิหลัง .....  | 1    |
| คำถามการวิจัย .....   | 5    |
| วัตถุประสงค์การวิจัย .....                                  | 5    |
| สมมติฐานการวิจัย .....                                      | 5    |
| ขอบเขตการวิจัย .....  | 6    |
| นิยามศัพท์เฉพาะ .....                                       | 6    |
| กรอบแนวคิดการวิจัย .....                                    | 8    |
| ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย .....                          | 8    |
| บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....                | 10   |
| ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....                   | 10   |
| คุณภาพการศึกษา .....  | 69   |
| มาตรฐานคุณภาพการศึกษา .....                                 | 76   |
| บริบทสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ..... | 80   |
| งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....                                 | 92   |
| บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....                            | 97   |
| ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....                               | 97   |
| เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....                            | 97   |
| การเก็บรวบรวมข้อมูล .....                                   | 100  |
| การวิเคราะห์ข้อมูล .....                                    | 100  |
| สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....                       | 102  |
| บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....                          | 104  |
| สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอข้อมูล .....                        | 104  |
| ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....                                  | 104  |
| บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ .....         | 125  |
| สรุปผลการวิจัย .....  | 125  |

| หัวเรื่อง   | หน้า |
|---|------|
| อภิปรายผล .....   | 125  |
| ข้อเสนอแนะ .....  | 128  |
| บรรณานุกรม .....  | 130  |
| ภาคผนวก ก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิจัย .....             | 138  |
| ภาคผนวก ข ผลการวิเคราะห์ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ .. | 152  |
| ภาคผนวก ค ค่าอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....                | 157  |
| ประวัติผู้วิจัย .....   | 162  |



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



## สารบัญตาราง

| ตารางที่ |  | หน้า |
|----------|--|------|
| 1        | เปรียบเทียบองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....   | 40   |
| 2        | การสังเคราะห์องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง .....   | 41   |
| 3        | ข้อมูลโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม .....  | 81   |
| 4        | จำนวนและค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา<br>และประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษา .....   | 105  |
| 5        | คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ<br>ผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม<br>เป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน และโดยภาพรวม .....   | 106  |
| 6        | คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการศึกษาของโรงเรียน<br>ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม เป็นรายด้านทั้ง 5 ด้าน<br>และโดยภาพรวม .....   | 106  |
| 7        | คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา<br>สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ด้านการกระตุ้น การใช้ปัญญา ..... | 107  |
| 8        | คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา<br>สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ .....     | 108  |
| 9        | คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน ในสถานศึกษา<br>สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ด้านการคำนึงการเป็นปัจเจกบุคคล | 109  |
| 10       | คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา<br>สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ .....    | 110  |
| 11       | คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ<br>ผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนในสถานศึกษา<br>สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ด้านการสร้างบารมี .....          | 111  |
| 12       | คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมาตรฐานคุณภาพการศึกษา<br>ทั้ง 15 มาตรฐาน .....  | 112  |
| 13       | คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมาตรฐานคุณภาพการศึกษา<br>ของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม<br>มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีความสุข ภาวะที่ดีและมีสุนทรียภาพ .....                                 | 113  |



| ตารางที่   | หน้า |
|--|------|
| 23   | 120  |
| คณะแผนกเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมาตรฐานคุณภาพการศึกษา<br>ของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มาตรฐานที่ 11<br>สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อม และการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียน<br>พัฒนาเต็มศักยภาพ .....                             |      |
| 24   | 120  |
| คณะแผนกเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมาตรฐานคุณภาพการศึกษา<br>ของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มาตรฐานที่ 12<br>สถานศึกษามีการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาตามที่กำหนดใน<br>กฎกระทรวง .....   |      |
| 25   | 121  |
| คณะแผนกเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมาตรฐานคุณภาพการศึกษา<br>ของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มาตรฐานที่ 13<br>สถานศึกษามีการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษา<br>เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ .....                                  |      |
| 26   | 122  |
| คณะแผนกเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมาตรฐานคุณภาพการศึกษา<br>ของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มาตรฐานที่ 14<br>การพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้น<br>ที่กำหนดขึ้น .....                                |      |
| 27   | 122  |
| คณะแผนกเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของมาตรฐานคุณภาพการศึกษา<br>ของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มาตรฐานที่ 15<br>การจัดกิจกรรมตามนโยบาย จุดเน้น แนวทางการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนา<br>และส่งเสริมสถานศึกษาให้ยกระดับคุณภาพสูงขึ้น ..... |      |
| 28   | 123  |
| สัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์และระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยน<br>แปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัด<br>องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม .....  |      |

## สารบัญแผนภาพ

| แผนภาพที่ |  | หน้า |
|-----------|--|------|
| 1         | กรอบแนวคิดการวิจัย .....   | 8    |
| 2         | โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด<br>มหาสารคาม ..... | 81   |



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

การบริหารจัดการสมัยใหม่ เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถขององค์กร ไม่ใช่เป็นเรื่องของการจัดการทางการเงินเท่านั้น แต่ต้องครอบคลุมถึงเรื่องทุนทางปัญญา ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถ ผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้และทักษะ ระบบงานที่มีประสิทธิผล และการจัดการเรียนรู้ การบริหารที่ผ่านมาจะเน้นที่งาน หรือบุคคล ปัจจุบันการบริหารจัดการที่ดีที่สุดคือ การมุ่งคุณภาพงานซึ่งเป็นเรื่องของความพึงพอใจของลูกค้าหรือผู้รับบริการ (สมศักดิ์ คงเที่ยงและคณะ. 2549 : 25) ในทางการบริหารการศึกษาก็เช่นเดียวกัน ผู้บริหารต้องสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ ให้ผู้เรียนเป็นคนดี คนเก่ง และมีความสุข ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำและจะต้องสร้างขึ้นมาให้ได้ (สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู. 2545 : 104) ในความเป็นผู้นำและเป็นศูนย์กลางการพัฒนาในทุกด้านของสถานศึกษาผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำการบริหารท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง การบริหารที่มุ่งสู่ความสำเร็จในการสร้างเด็กให้มีสัมฤทธิ์ผลทางการศึกษาควบคู่ไปกับการมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ต้องดำเนินการไปในขณะที่มีความต้องการคุณภาพทางการศึกษาที่เพิ่มขึ้นของผู้ปกครอง มีระบบการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกเข้ามาติดตามการบริหารงานสถานศึกษา นักเรียน ต้องผ่านการสอบคัดเลือกเพื่อเข้าศึกษาในระดับอุดมศึกษา มากขึ้น มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการศึกษาในระดับกระทรวง ตามคณะรัฐบาลที่เข้ามาบริหารประเทศ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีวิสัยทัศน์ชัดเจน ที่จะทำให้สถานศึกษามีคุณภาพขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จที่มีคุณภาพตามความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสร้างการเรียนรู้ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะเป็นการลดช่องว่างระหว่างผู้นำกับผู้ตามทำให้ผู้ร่วมงานรู้ทันวิสัยทัศน์ของผู้นำได้ (ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานติ์, 2550)

จากความสำคัญที่กล่าวมา แสดงให้เห็นว่าผู้นำมีความสำคัญต่อการพัฒนาประสิทธิภาพและคุณภาพของการจัดการศึกษา กล่าวคือสถานศึกษาที่มีคุณภาพ พบว่าครูและบุคลากรร่วมกันรับผิดชอบที่จะช่วยกันทำให้การดำเนินการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป อาศัยการดำเนินงานจากบุคลากรที่อยู่ในสถานศึกษา โดยคนเหล่านี้ย่อมยอมรับการเปลี่ยนแปลงและพยายามใช้โอกาสที่เกิดขึ้นจากเปลี่ยนแปลงนั้นให้เป็นประโยชน์ต่อสถานศึกษาของตนเอง ส่วนบทบาทสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษามีหน้าที่คอยช่วยเหลือให้ครูและบุคลากรรู้สึกสบายใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น หากครูและบุคลากรยังรู้สึกวิตกกังวล จะต่อต้าน ทำให้โอกาสปรับปรุงพัฒนาสถานศึกษาทำได้ยากขึ้น แต่ในทางตรงกันข้ามยิ่งครูและบุคลากรมีระดับความพึงพอใจเพิ่มขึ้นก็ยิ่งทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงง่ายขึ้นเช่นกัน โดยที่พฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีประสิทธิภาพ จะต้องมีพฤติกรรมต่อการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

การคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจของ (Bass and Avolio. 1994 ; อ้างถึงใน อภิวัรรณา แก้วเล็ก. 2542 : 5) การพัฒนาประเทศในยุค การเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมืองวัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูล ข่าวสาร เทคโนโลยี และอื่น ๆ ทำให้ประเทศไทยต้องสร้างความแข็งแกร่งของ ระบบและโครงสร้างต่าง ๆ ภายในประเทศ ให้สามารถพึ่งตนเองให้มากขึ้น จากผลของการ เปลี่ยนแปลงของสังคมโลกอย่างต่อเนื่อง นี้เองทุกสิ่งทุกอย่างจึงต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาไป พร้อม ๆ กัน เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ในสังคมโลก ภายใต้เงื่อนไขการปรับเปลี่ยนการแข่งขัน เพื่อสร้างข้อได้เปรียบ และความมุ่งมั่นของสังคม ที่ดำเนินไปอย่างรวดเร็วและมีความหลากหลาย นั้นต่างก็ส่งผลกระทบต่อวงการวิชาชีพ โดยเฉพาะด้านการศึกษาจากการปฏิรูปการศึกษาของ ไทยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มีความมุ่งหมายที่จัดการศึกษา เพื่อจะพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีความสามารถ และอยู่ร่วมกับสังคมอย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับ (แผนการศึกษา แห่งชาติ พ.ศ. 2545 – 2559) ที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา เพื่อให้คนไทยมีความสุข พึ่งตนเองได้ และก้าวทันโลก โดยยังรักษาเอกลักษณ์ความเป็นไทยไว้ สามารถเลือกใช้ความรู้และ เทคโนโลยีได้อย่างคุ้มค่า เหมาะสม มีระบบภูมิคุ้มกันที่ดีมีความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ควบคู่ไปกับการมีคุณธรรมจริยธรรม และความซื่อสัตย์สุจริต

โลกแห่งการศึกษาได้เปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างมาก ในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา การศึกษา ที่ยอมรับกันว่า เป็นการสร้างความรู้ ความสามารถ และพัฒนาศักยภาพของคน ได้แก่ การศึกษา ที่ต้องเตรียมคนออกไปเป็นคนที่ใช้ความรู้ (Knowledge Worker) และเป็นบุคคลพร้อม เรียนรู้ (Learning Person) ไม่ว่าจะเป็นประกอบสัมมาชีพใด มนุษย์ในศตวรรษที่ 21 ต้องเป็นบุคคล พร้อมเรียนรู้ และเป็นคนที่ทำงานที่ใช้ความรู้ แม้จะเป็นชาวนา หรือเกษตรกร ก็ต้องเป็นคนที่ พร้อมเรียนรู้ และเป็นคนที่ทำงานที่ใช้ความรู้ ดังนั้นทักษะสำคัญที่สุดของศตวรรษที่ 21 จึงเป็น ทักษะของการเรียนรู้ (Learning Skills) การศึกษาในศตวรรษที่ 21 จำต้องเป็นเช่นนี้ก็เพราะต้อง เตรียมคนไปเผชิญการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว รุนแรง พลิกผันและคาดไม่ถึง คนยุคใหม่จึงต้องมี ทักษะสูงในการเรียนรู้และปรับตัว (วิจารณ์พานิช. 2554 : 18)

การศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีความสมบูรณ์ทั้ง ทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา และสังคม เพื่อให้มีความสามารถปรับตัวในการดำรงชีวิตอย่าง สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ดังนั้นการที่จะ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และพัฒนาตนเองไปพร้อม ๆ กับความ เปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ ย่อมจำเป็นต้องอาศัยการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพเป็นสำคัญ นอกจากนี้ การศึกษายังเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพชีวิต ของคนอันเป็นปัจจัยที่สามารถเกื้อหนุน การพัฒนาประเทศ (สนั่น อินทรประเสริฐ. 2542 : 1) ดังนั้น ภารกิจสำคัญของสถานศึกษา คือ การจัดการศึกษา เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีความรู้ตามหลักสูตรกำหนด ซึ่งหลักสูตร แกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 นั้นมีจุดหมายที่จะพัฒนาคนไทย ให้เป็นมนุษย์ ที่สมบูรณ์ เป็นคนดี มีปัญญา มีความสุข มีความเป็นไทย มีศักยภาพในการศึกษาต่อและประกอบ

อาชีพ สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข เปิดโอกาสให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา (กรมวิชาการ, 2552 : 2-4)

การจัดการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ยังยึดหลักความมีเอกภาพมีความหลากหลายในการปฏิบัติ มีการกระจายอำนาจไปสู่เขตพื้นที่การศึกษา สถานศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งในองค์กรเอกชน องค์กรชุมชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันสังคมสถาบันศาสนา สถานประกอบการ และประชาชนให้มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา การปฏิรูปการศึกษาของไทยมุ่งเน้นในองค์ประกอบ 4 ด้าน คือการปฏิรูปหลักสูตร การปฏิรูปการเรียนการสอน การพัฒนาวิชาชีพครู ผู้บริหารและบุคลากรทางการศึกษา และการปฏิรูประบบบริหาร และการจัดการการที่จะให้การปฏิรูปการศึกษาประสบความสำเร็จ ตามที่กล่าวไว้ จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์การดำเนินงาน 5 ประการ คือ กระจายอำนาจบริหาร และการจัดการใช้แผนยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือการทำงาน เปิดโอกาสการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีการประกันคุณภาพการศึกษา และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

การปฏิรูปการศึกษา จึงจำเป็นต้องใช้ผู้บริหารการศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษา มืออาชีพ จึงจะนำสถานศึกษาบรรลุความสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษา การเป็นผู้บริหารมืออาชีพ จะต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะเฉพาะ และอาศัยกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากร ทุกฝ่าย ทุกสถาบัน ทุกองค์กร ที่เกี่ยวข้อง ภายนอกสถานศึกษา และการบริหารโดยใช้องค์คณะ บุคคลตลอดทั้งนการการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชนท้องถิ่น สถานศึกษาสามารถเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา เนื่องด้วยข้อเท็จจริงที่ยอมรับกันว่าในโลกปัจจุบันและอนาคตผู้ที่ดีดำรงตนอยู่ได้ อย่างมั่นใจ มีความสุข และพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพ คือผู้ที่มีทักษะความสามารถในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสาร ดังนั้นภารกิจหลักของสถานศึกษา คือจัดทำสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพ สถานศึกษาจึงจำเป็นต้องมีระบบการบริหารจัดการให้มีศักยภาพบุคลากรหลักที่สำคัญ (ธีระ รุญเจริญ, 2550 : 1)

นโยบายและทิศทางการพัฒนาการศึกษาของชาติ นโยบายการศึกษาของรัฐบาล นโยบายการพัฒนาการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้มีทิศทางในการพัฒนาในการพัฒนาการศึกษาและส่งเสริมประสิทธิภาพทางการศึกษา ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้มาตรฐาน โดยการพัฒนาคอนอย่างรอบด้านและสมดุลเพื่อเป็นฐานหลักของการพัฒนา สร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมคุณธรรม พัฒนาสภาพแวดล้อมของสังคมเพื่อเป็นฐานในการพัฒนาคอน สร้างสังคมคุณธรรม ภูมิปัญญาและการเรียนรู้ ยกกระดับคุณภาพการศึกษาทั้งระบบครอบคลุม การพัฒนาครู หลักสูตร สื่อ เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อผลสัมฤทธิ์ทางด้านคุณภาพและความรู้ทางนักเรียน จัดให้มีคนไทยทุกคนมีโอกาสรับการศึกษาไม่น้อยกว่า 12 ปี โดยไม่เสียค่าใช้จ่าย ปรับระบบการผลิตและพัฒนาครูให้มีคุณภาพและมีคุณธรรม มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีรายได้ค่าตอบแทน และสวัสดิการที่เหมาะสมพัฒนาหลักสูตร สื่อการเรียนการสอนที่ทันสมัยและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ส่งเสริมการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพ

การเรียนรู้อย่างจริงจัง พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานสถาบันอุดมศึกษาให้มีความเป็นเลิศด้านการศึกษาวิจัยและสร้างสรรค์นวัตกรรม ส่งเสริมสนับสนุนการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาไปยังเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา รวมทั้งการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนในการจัดการศึกษาอย่างกว้างขวาง ด้วยมาตรการที่เป็นรูปธรรม ควบคุมการพัฒนาศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้พร้อมรับการถ่ายโอนการจัดการศึกษา ตลอดจนการปรับระเบียบวิธีเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถสนับสนุนการจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพมาตรฐาน ส่งเสริมกลไกการบริหารจัดการศึกษาทั้งระบบ โดยครอบคลุมระบบการวางแผน การบริหารจัดการ การกำกับดูแล การติดตามประเมินผลเพื่อนำข้อมูลต่างๆ มาใช้ในการปรับกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง (แผนยุทธศาสตร์การพัฒนางานการบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม พ.ศ. 2556, 2558 : 45)

คุณภาพการศึกษาที่ดีได้มาตรฐานสอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนชุมชนท้องถิ่น สถานศึกษาสามารถเพิ่มศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาเนื่องด้วยข้อเท็จจริงที่ยอมรับกันว่าในโลกปัจจุบันและอนาคตผู้ที่ดำรงตนอยู่ได้อย่างมั่นใจมีความสุขและพัฒนาตนเองได้อย่างเต็มศักยภาพสามารถจะขยายขีดความสามารถในการเรียนรู้ได้อย่างไร้ขอบเขตจำกัดในสังคมโลกคือผู้ที่มีทักษะความสามารถในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารดังนั้นภารกิจหลักของสถานศึกษาคือจัดทำสถานศึกษาให้เป็นสถานศึกษาที่มีคุณภาพสถานศึกษาจึงจำเป็นจะต้องมีระบบการบริหารจัดการให้มีศักยภาพบุคลากรหลักที่สำคัญและสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเป็นรูปธรรมคือผู้บริหารสถานศึกษา (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2547 : 1)

Bass and Avolio ; (อ้างถึงใน อภิวรรณ แก้วเล็ก. 2542 : 5-6) กล่าวว่า ผู้บริหารยุคใหม่ควรจะต้องพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำที่สำคัญ 2 แบบคือผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ซึ่งสอดคล้องกับแนวของ Burn (อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2548 : 18) ที่กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงสภาพ ในผลงานวิจัยเรื่อง ผู้นำทางการเมือง โดยเบอร์นอธิบายว่า ภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบมีอิทธิพลส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ ขึ้นในองค์การส่งผลต่อเพื่อนร่วมงานต่อผู้บังคับบัญชาหรือต่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้การดำเนินการขององค์การในปัจจุบันเป็นไปอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (Efficiency) บังเกิดผลดี (Excel) ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคงทั้งนี้เพราะภาวะผู้นำของผู้บริหาร จะมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน ซึ่งจะช่วยให้เกิดความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้เกินเป้าหมายที่กำหนด มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ ความเชื่อแรงจูงใจและสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับผู้ตามในอีกทางหนึ่งด้วย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญได้รับการยอมรับ และเป็นที่ยอมรับจากนักการศึกษา นำมาใช้ในการศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารกันมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงที่เป็นไปอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารจำเป็นต้องพัฒนาตนเอง ให้มีภาวะผู้นำ ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง รอบรู้ รู้รอบ รู้ลึก นำการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์มาสู่สถานศึกษา พัฒนาตนเองให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานให้มากขึ้น ใช้เทคนิคต่าง ๆ กระตุ้นจิตใจหรือสร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน



เป็นรายบุคคล และเปลี่ยนแปลงองค์การ ทั้งนี้ก็เพื่อไปสู่การบริหารจัดการของสถานศึกษา ให้มีประสิทธิภาพเป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย ที่มีส่วนเกี่ยวข้องนั่นเอง เช่นเดียวกันผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นบุคคลที่กระทรวงศึกษาธิการ นักเรียนผู้ปกครอง ตลอดจนชุมชนต่างก็คาดหวังว่าจะสามารถบริหารจัดการโรงเรียนให้ได้รับการพัฒนาให้มีคุณภาพเกิดการเปลี่ยนแปลงในตัวผู้เรียน แบบองค์รวม ทั้งทางด้านความรู้ ทักษะเจตคติผู้บริหาร มีภาวะผู้นำในการบริหารคน บริหารงาน และบริหารองค์การ ให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ (วันเพ็ญ เจริญแพทย์, 2545 : 2)

จากสภาพความสำคัญและปัญหาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับคุณภาพการศึกษา ในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ซึ่งผลการวิจัยดังกล่าวจะทำให้ได้ทราบข้อมูลซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนปรับปรุง และพัฒนาสถานศึกษาให้สามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามความมุ่งหวังของกระทรวงศึกษาธิการ สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่นต่อไป

### คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม อยู่ในระดับใด
2. คุณภาพการศึกษาของผู้เรียนในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม อยู่ในระดับใด
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับคุณภาพการศึกษามีความสัมพันธ์กันในทิศทางใด

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม
2. เพื่อศึกษาระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับคุณภาพการศึกษา ในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

### สมมติฐานการวิจัย

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามอยู่ในระดับมาก
2. ระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม อยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก

### ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยศึกษาในขอบเขตดังนี้

#### 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม รวมทั้งสิ้น 479 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 41 คน และครู จำนวน 438 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ (Krejcie and Morgan, 1970 : 607 – 610 ; อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 43) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 214 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา 36 คน และ ครู 178 คน กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย

#### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับคุณภาพการศึกษา ในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร แบ่งออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างวิสัยทัศน์ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการสร้างบารมีส่วนคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ผู้วิจัยใช้นโยบายของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการศึกษาโดยแบ่งคุณภาพการศึกษา ออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณภาพผู้เรียน ด้านการจัดการศึกษา ด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา และด้านมาตรการส่งเสริม

#### 3. ขอบเขตระยะเวลา

ระยะเวลาในการวิจัย ตั้งแต่ เดือน กรกฎาคม 2557 – กรกฎาคม 2558

#### 4. ขอบเขตด้านสถานที่

สถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม 20 โรงเรียน

### นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มีความสามารถใช้คุณลักษณะที่สำคัญของตน ในการบริหารงาน ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือ ร่วมใจ

ระหว่างผู้ร่วมงาน หรือผู้ตามให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการ บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ประกอบด้วย

1. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตาม ให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน

2. การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึง การสร้างภาพที่เป็นไปได้ในอนาคตอันใกล้ การกล่าววิสัยทัศน์ออกมาอย่างชัดเจน จะทำให้มีจุดศูนย์รวมสำหรับสมาชิกในองค์การทุกระดับ และจะเป็นทิศทางในการปฏิบัติ เพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

3. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และเป็นทีปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม

4. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม

5. การสร้างบารมี หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำใช้ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ในอนาคตที่สามารถโน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้มีความเชื่อ และมีอุดมการณ์ที่คล้อยตามได้

**คุณภาพการศึกษา** หมายถึง สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่มีคุณภาพ ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรตลอดจนความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

1. มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน หมายถึง ผู้เรียนมีสุขภาวะที่ดีและมีสุนทรียภาพมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์มีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติสมเหตุผล มีความรู้และทักษะพื้นฐานที่จำเป็นตามหลักสูตรมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

2. มาตรฐานด้านการจัดการศึกษา หมายถึง ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง ชุมชนปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลมีการจัดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้านมีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มศักยภาพมีการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

3. มาตรฐานด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ หมายถึง สถานศึกษามีการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

4. มาตรฐานด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา หมายถึง การพัฒนาสถานศึกษา ให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นที่กำหนดขึ้น

5. มาตรฐานด้านมาตรการส่งเสริม หมายถึง การจัดกิจกรรมตามนโยบาย จุดเน้น แนวทางการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนา และส่งเสริมสถานศึกษาให้ยกระดับคุณภาพสูงขึ้น

**สถานศึกษา** หมายถึง โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

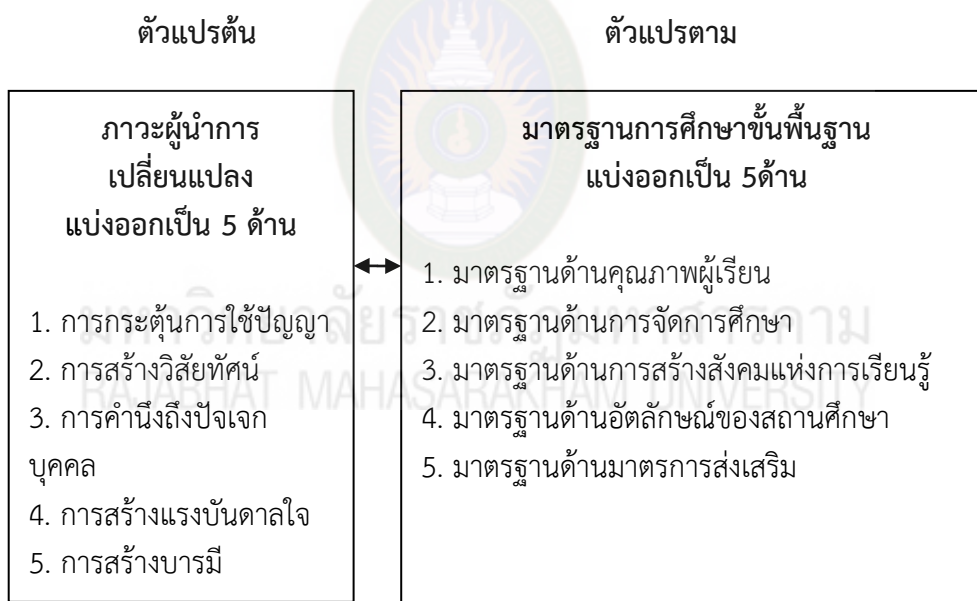
**ผู้บริหารสถานศึกษา** หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษา และรองผู้อำนวยการสถานศึกษา ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

**ครู** หมายถึง ข้าราชการครูที่มีหน้าที่ปฏิบัติการสอนในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

**องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม** หมายถึง หน่วยงานที่รับผิดชอบจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานท้องถิ่น มีโรงเรียนในสังกัด 20 โรงเรียน

### กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ดังแผนภาพที่ 1



แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

การวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับคุณภาพการศึกษา ในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ครั้งนี้ มีประโยชน์ คือ

1. ทำให้ทราบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา และระดับคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม
2. เป็นข้อมูลสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ที่จะนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณภาพการศึกษาให้เกิดประสิทธิผลยิ่งขึ้น
3. เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับบุคคลทั่วไปที่สนใจจะศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาและคุณภาพการศึกษา



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัย ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับดังนี้

1. ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.1 ความหมายของผู้นำ
  - 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 1.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำ
  - 1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 1.5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. คุณภาพการศึกษา
  - 2.1 ความหมายของการศึกษา
  - 2.2 ความหมายของคุณภาพและคุณภาพการศึกษา
  - 2.3 นโยบายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา
  - 2.4 มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
    - 2.4.1 มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน
    - 2.4.2 มาตรฐานด้านการจัดการศึกษา
    - 2.4.3 มาตรฐานด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้
    - 2.4.4 มาตรฐานด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา
    - 2.4.5 มาตรฐานด้านมาตรการส่งเสริม
3. สภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนในสังกัด องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

### ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### 1. ความหมายของผู้นำ

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

สมชาติ กิจยรรยง (2544 : 20) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ใช้ตำแหน่งหน้าที่ในการชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติตามอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

จากรูธรรม หลักคำพันธ์ (2547 : 10) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มที่ได้รับเลือกตั้งให้นำสมาชิกในกลุ่มประพฤติปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยที่ผู้นำมีทักษะในการจูงใจ หรือโน้มน้าวจิตใจสมาชิกให้เห็นด้วย

สุเทพ พงศ์ศรีพัฒน์ (2548 : 4) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลหรือบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลัง เพื่อปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

สุพรรณิ มาตรโพธิ์ (2549 : 10) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่ได้รับยกย่องให้เป็นหัวหน้า อาจเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้นำกลุ่มที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกและกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม มีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มให้สามารถดำเนินงานจนบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

อารีย์ บุญเชิด (2549 : 10) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มหรือองค์การจะโดยวิธีการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งก็ได้ให้มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น สามารถใช้อิทธิพลในการจูงใจให้สมาชิกในกลุ่มร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การหรือสถาบัน

คำสิงห์ โชติประเดิม (2550 : 15) กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มหรือได้รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้นำสมาชิกในกลุ่มประพฤติปฏิบัติภารกิจอย่างใดอย่างหนึ่งให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ โดยที่ผู้นำมีทักษะในการจูงใจหรือโน้มน้าวจิตใจสมาชิกให้เห็นด้วยและทำตามอย่างเต็มใจ

สัมฤทธิ์ มั่นดอนครือ (2550 : 14) กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีความสามารถใช้อิทธิพลจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตาม ผู้นำอาจไม่ใช่ผู้บริหารเท่านั้น ผู้นำจึงหมายถึงใครก็ได้ที่มีความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ผู้คนมาร่วมงานด้วย เข้าใจตรงกันในการพัฒนาหน่วยงานไปในทิศทางที่เหมาะสม มีความมุ่งมั่น ไม่ย่อท้อปัญหาอุปสรรค มีความพยายามต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากความหมายของผู้นำที่ได้กล่าวมานั้นพอสรุปได้ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่ได้รับมอบหมายจากกลุ่มหรือองค์กรให้เป็นหัวหน้า โดยวิธีเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลหรือบทบาทเหนือบุคคลอื่นในกลุ่ม สามารถโน้มน้าวจิตใจให้สมาชิกในกลุ่มประพฤติปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2. ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

มัลลิกา ตันสอน (2545 : 165) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลหรือผู้ที่มีอิทธิพลที่จะโน้มน้าวชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตาม เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

จากรูธรรม หลักคำพันธ์ (2547 : 12) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลของตนในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การ ใช้ศิลปะในการจูงใจให้สมาชิกของกลุ่มร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อสมาชิกในกลุ่มโดยมุ่งที่ประสิทธิผลของงานและสมาชิกพึงพอใจในผลสัมฤทธิ์ของงานด้วย

อารีย์ บุญเชิด (2549 : 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือความสามารถหรือศิลปะหรืออิทธิพลหรือกระบวนการในการชักจูงให้ผู้อื่นในกลุ่มร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การหรือของตนอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสิงห์ โชติประเดิม (2550 : 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลของกลุ่มในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในองค์การใช้ศิลปะในการจูงใจให้สมาชิกของกลุ่มร่วมกันปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อสมาชิกในกลุ่ม โดยมุ่งที่ประสิทธิภาพผลของงานและสมาชิกพึงพอใจในผลสัมฤทธิ์ของงานด้วย

สัมฤทธิ์ มั่นดอนครือ (2550 : 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถของผู้บริหารในการใช้อำนาจ อิทธิพลการจูงใจและโน้มน้าวจิตใจของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลให้ปฏิบัติกิจกรรมร่วมมือกัน เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

สัมฤทธิ์ มั่นดอนครือ (2550 : 16 ; อ้างถึงใน Morphet. 1982 : 9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้อิทธิพลพฤติกรรมความเชื่อ และเป้าหมายของผู้นำในองค์การนั้นเพื่อจูงใจให้บุคคลอื่นร่วมมือกันปฏิบัติงาน

Gibson and Other (1997 : 272) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การพยายามใช้อิทธิพลในการชักจูงผู้อื่นเพื่อการบรรลุความสำเร็จในเป้าหมาย

Yokl (2001 : 2) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการโดยการอาศัยการใช้อิทธิพลและการใช้อำนาจหน้าที่โดยบุคคลเหนือผู้อื่น เพื่อการชี้แนะหรือเพื่อนำทาง

จากความหมายของภาวะผู้นำที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือการใช้อำนาจในการจูงใจ และโน้มน้าวจิตใจให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลร่วมมือกันปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพ

### 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำมีวิวัฒนาการจากการการศึกษา เริ่มมีความชัดเจนประมาณต้นคริสต์ศตวรรษที่ 20 โดยการศึกษาตามแนวคิดความเชื่อทางทฤษฎีภาวะผู้นำในแต่ละช่วง เป็นผลทำให้เกิดแนวความคิดมาพัฒนาเป็นภาวะผู้นำ นำมาใช้ในการพัฒนาผู้นำกลุ่มองค์การในปัจจุบัน การศึกษาแนวคิดทฤษฎีความเป็นผู้นำไว้มาก นักวิชาการหลายท่านทั้งในประเทศและต่างประเทศ ได้แบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 4 กลุ่ม ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิสาลาภรณ์, 2540 : 42)

1. ทฤษฎีลักษณะผู้นำ
2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ
3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์
4. ทฤษฎีผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลง

3.1 ทฤษฎีลักษณะผู้นำ (Trait Theory) แนวความคิดของทฤษฎีนี้เชื่อว่าผู้นำจะมีลักษณะแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดาในสองลักษณะ คือ ลักษณะทางด้านกายภาพ (Physical Trait) และลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality Trait) การศึกษาลักษณะทางกายภาพนั้นเป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปร่าง รูปทรง ส่วนสูง น้ำหนัก ความแข็งแรง ส่วนลักษณะทางบุคลิกภาพ



เป็นการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องลักษณะท่าทาง ความตื่นตัว การรู้จักเข้าสังคม ความทะเยอทะยาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์ (2550 : 13-16) ให้ความเห็นว่าการบริหารในยุคนี้คือการบริหารเพื่อให้ได้ทั้งงานและน้ำใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้บริหารจะต้องเป็นที่นับถือในการกำหนดพฤติกรรมของผู้ตาม กำหนดผลงาน กำหนดทิศทางในการปฏิบัติ ตลอดจนกำหนดวัฒนธรรมขององค์กร ผู้บริหารจึงมีภารกิจหลักของความเป็นผู้นำ (Leadership) ดังต่อไปนี้

1. มีชีวิตชีวา (Lively) หมายถึง การเป็นผู้บริหารที่มีอารมณ์สดชื่น ร่าเริงแจ่มใสในระดับกระฉอง กระตือรือร้น ทำให้ผู้พบเห็นรู้สึกประทับใจและคบหาด้วยความสบายใจ
2. บำรุงน้ำใจลูกน้อง (Encourage) รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราเพื่อจะได้ปฏิบัติต่อผู้อื่นเป็นอย่างดี จะทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
3. คล่องแคล่ว/คล่องตัว (Active) ผู้บริหารเป็นคนมีลักษณะคล่องแคล่วว่องไว กระฉับกระเฉง แต่ยังคงมีลักษณะสงบเสงี่ยม มีสัมมาคารวะสุภาพเรียบร้อย รู้จักอ่อนน้อมถ่อมตนเพื่อให้ผู้อื่นชมชอบและยังใช้เป็นเครื่องมือใจการจูงใจผู้อื่นได้อีกด้วย
4. เด็ดขาด (Decisive) ยึดหลักการที่ถูกต้อง ผู้บริหารควรเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จ รู้จักการหาเหตุผลและใช้เหตุผลเพื่อไตร่ตรองใคร่ครวญเรื่องราวต่างๆ ด้วยความรอบคอบจะได้ผิดพลาดน้อยลง
5. อดทน/อดกลั้น (Endurance) ผู้บริหารที่ดีควรรู้จักอดทนอดกลั้น เพื่อจะได้อุตสาหะอุปสรรคต่างๆ โดยไม่ท้อถอยเพื่อจะได้เข้าใจและยอมรับผู้อื่นตามที่เป็นไปจริงโดยควรทำใจยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีสติ และหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสม เพื่อให้คลี่คลายไปด้วยดี
6. รับผิดชอบสูง (Responsibility) ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรควรมีจิตสำนึกของความรับผิดชอบต่อองค์กร บุคคลที่อยู่ในองค์กร และสังคมภายนอกเพื่อเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่ดี มีคุณธรรมและจริยธรรม เป็นที่น่าชื่นชมศรัทธา ได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไป
7. เฉลียวฉลาด/สง่างาม (Smart) ผู้บริหารยุคนี้ควรเพียบพร้อมด้วยสติปัญญา ความรู้ความสามารถตลอดจนประสบการณ์ต่างๆ เพื่อจะได้บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ
8. สุขภาพดีทั้งกายและใจ (Healthy) ผู้บริหารควรมีสุขภาพดี เพื่อจะได้มีร่างกายแข็งแรง มีพลังกำลังที่จะทำงานต่างๆ ได้ดี โดยไม่ต้องวิตกกังวลกับปัญหาด้านสุขภาพอันจะก่อให้เกิดความรันทดท้อ หดหู่ใจ ไม่แจ่มใสเบิกบาน ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานยังส่งผลเสียต่อสุขภาพจิต
9. มีข่าวสารข้อมูลพร้อม (Information) ผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์จะต้องมีความพร้อมด้านข้อมูล เพื่อจะได้นำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงาน และในขณะเดียวกันยังสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุงองค์การให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว

10. สุภาพอ่อนน้อม (Polite) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จควรมีกริยาท่าทาง และคำพูดที่สุภาพอ่อนโยนเหมาะสมกับกาลเทศะและบุคคล ไม่ยกตนข่มท่านด้วยการเบ่งทับผู้อื่น  
สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกโดยใช้วิธีการต่างๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความตระหนักและมองเห็นความสำคัญของงานมากกว่าประโยชน์ของตนเอง และสามารถทำกิจกรรมของกลุ่มร่วมกับบุคคลในองค์กรได้ เพื่อชักจูงผู้อื่นให้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มเป้าหมาย

ชูชาติ พ่วงสมจิตต์ (2544 : 13) ได้สรุปว่า ในการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำนักวิจัยจะดำเนินการ 2 แบบ คือ พยายามเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับคุณลักษณะของคนที่ไม่ใช่ผู้นำ และเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับคุณลักษณะของผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ แต่อุปสรรคของทฤษฎีนี้ก็คือ คุณลักษณะของผู้นำที่ได้จากการศึกษามีความแตกต่างกันไม่มีความแน่นอนตายตัวและคุณลักษณะบางประการดูเหมือนจะมีความขัดแย้งกันอยู่ในตัว

นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546 : 33) ได้สรุปว่า คุณลักษณะเด่นของผู้นำคือ คุณภาพภายในตัวหรือ คุณลักษณะของแต่ละบุคคล มีลักษณะทางกายภาพ ลักษณะทางบุคลิกภาพ ทักษะความสามารถ ลักษณะเด่นทางสังคม

2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior Theory) ทฤษฎีนี้เริ่มต้นประมาณต้นสงครามโลกครั้งที่ 2 จนถึงประมาณ ค.ศ. 1976 เนื่องจากความเจริญทางด้านจิตวิทยาจึงมุ่งมาสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่เหมาะสม ซึ่งจะทำให้ผู้นำเป็นผู้นำเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพ โดยการศึกษาตามทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนี้มี 2 แบบ คือ แบบที่ 1 ศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leadership Functions) และแบบที่ 2 ศึกษาแบบของผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership Style) (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 48)

การศึกษาหน้าที่ของผู้นำ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับหน้าที่ที่มีความสำคัญ 2 ประการ คือ หน้าที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Task-Related) ได้แก่ การเสนอวิธีการแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความเห็น และหน้าที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group Maintenance) เช่น การแก้ปัญหา ความขัดแย้ง การช่วยให้กลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่น สมาชิกคนใดทำหน้าที่ได้ดีที่สุดก็จะได้เป็นผู้นำกลุ่ม

การศึกษาแบบภาวะผู้นำ คือ การศึกษาวิธีการจัดการกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งโดยทั่วไปแล้วนักวิจัยแบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือแบบมุ่งงาน (Task-Oriented Style) กับแบบมุ่งเน้น (Employee-Oriented Style) ในที่นี้จะนำเสนอแบบผู้นำตามหลักนักวิชาการต่าง ๆ ได้แบ่งไว้ ดังนี้ (ชูชาติ พ่วงสมจิตต์. 2544 : 15)

#### 1. ผู้นำอันเกิดจากการใช้อำนาจหน้าที่

Lewin, Lipit and White (1989 ; อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ. 2542 : 107) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยได้ทำการทดลองที่มหาวิทยาลัย ไอโอวา สหรัฐอเมริกา เมื่อ ค.ศ. 1938 โดยในการศึกษาครั้งนี้เป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มระหว่างผู้นำกับผู้ตามและประสิทธิภาพของงาน โดยแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ ตามลักษณะของการใช้อำนาจหน้าที่ คือ

ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez Faire) ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตย ให้ผลดีกว่าในกระบวนการกลุ่ม

## 2. ผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์

2.1 การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ (Ohio State Leadership Studies) เริ่มต้นศึกษาใน ค.ศ. 1945 ที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ โดยการเริ่มของ (Dr. Carroll L. Shartle) ซึ่งต่อมาใน ค.ศ. 1949 (Hemphill and Coons) ได้คิดสร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำ ใช้ชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ และต่อมาได้มีการปรับปรุง LBDQ อีกหลายครั้ง โดยบุคคลหลายคน เช่น (Halpin), (Winer) เป็นต้น การวัดด้วย LBDQ สามารถจำแนกออกเป็น 2 มิติ คือ จิตสัมพันธ์ (Initiating Structure) และ มิตรสัมพันธ์ (Consideration) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ นับเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญของทั้งงานและคนในการประเมินพฤติกรรมผู้นำ (Drake and Roe. 1986 ; อ้างถึงใน คุณวุฒิ คนฉลาด, 2540 : 52)

2.2 การศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University Of Michigan Research Studies) โดยการนำของ (Rensis Likert) การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ใช้ระยะเวลาใกล้เคียงกับงานวิจัยที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ มีเป้าหมายเพื่อจำแนกแบบของผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับการที่ใช้วัดประสิทธิผล เกณฑ์ต่าง ๆ ประกอบด้วย ความพอใจในการทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การขาดงาน ผลผลิต และประสิทธิผล การวิจัยได้จำแนกผู้นำออกเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งผลผลิต (Production-Centered) และแบบมุ่งคน (Employee-Centered) ที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐ โอไฮโอ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องมีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง ต้องสนับสนุนและส่งเสริม ให้ลูกน้องเชื่อว่าตนเองเป็นคนมีเกียรติ มีความสำคัญ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ใช้กลุ่มในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักตั้งมาตรฐานในการทำงานค่อนข้างสูง

2.3 การศึกษาผู้นำของกลุ่มมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Studies of Group Leadership) ใน ค.ศ. 1974 โดย ดร.เบลล์ (Bales) เป็นการศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อยในห้องปฏิบัติการ และเก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง ซึ่งจากการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ ได้แก่ แบบมุ่งงาน (Task Leader) และแบบมุ่งสังคม (Social Leader) (Bales. 1974 ; อ้างถึงใน สุนทรายุทธ. 2543 : 120) การศึกษาแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

2.3.1 แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธ์ภาพของผู้ร่วมงาน ห่วงเหินผู้ร่วมงาน

2.3.2 แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์

สิ่งแวดล้อมและงานที่ทำอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัว ที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ

2.2.3 แบบมุ่งงานตำ่ผู้คนต่ำ (Impoverished) ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อย ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานไปตามที่มุ่งหมายและคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การ ผู้บริหารในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะว่าขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

2.3.4 แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้น ตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

2.3.5 แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึก ยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจเคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นผู้เสนอแนะ หรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

2.4 ผู้นำตามแนวคิดของเกทเซลล์ และ กูบา (Getzels and Guba) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2536 : 189) กล่าวว่า แนวคิดพื้นฐานของผู้นำแบบนี้เกิดจากทฤษฎีพฤติกรรมทางสังคมขององค์การตามแนวคิดของเกทเซลล์ และ กูบา ได้จำแนกแบบผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ แบบภาวะผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leaders) ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leaders) และผู้นำแบบसानประโยชน์เป็นหลัก (Trantractional Leaders) สรุปความได้ดังนี้

2.4.1 ผู้นำที่ยึดสถาบันเป็นหลัก (Nomothetic Leaders) ผู้นำแบบนี้ต้องเน้นความสำคัญทางสถาบันทางมิตินามากกว่าบุคคลมิตินี้ เป็นผู้นำที่ยึดถือสถาบัน บทบาทความคาดหวังจากภายนอกเป็นหลัก ผู้นำจะใช้อำนาจและระเบียบข้อบังคับของสถาบันของเครื่องมือในการดำเนินงานให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนด ซึ่งมีมติสถาบัน

2.4.2 ผู้นำที่ยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leaders) เป็นผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นในการตัดสินใจของตนเองและผู้ร่วมงานเป็นแนวทางในการตัดสินใจ โดยพิจารณา

ตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นรายๆไป ไม่ว่าจะปฏิบัติงานอะไรก็จะคำนึงถึงความเหมาะสม มีความต้องการ มีความจำเป็น ความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งอื่นใดเสมอ เป็นผู้นำที่มีลักษณะเข้าใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลในหน่วยงาน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีแนวคิดโดยยึดบุคคลเป็นหลัก จะเน้นความสำคัญของครูผู้ร่วมงานอย่างแน่นแฟ้น และพยายามให้ครูได้ร่วมงานกันอย่างมีความสุขเป็นประการสำคัญในระยะเปียบ กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ให้น้อยที่สุดเท่าที่จะทำได้ ปกครองแบบกระจายอำนาจ สร้างความสัมพันธ์กับครูและผู้ร่วมงาน

2.4.3 ผู้นำแบบसानประโยชน์เป็นหลัก (Transactional Leaders) คือ ผู้นำที่พิจารณาทั้งประโยชน์ของสถาบันและประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างพร้อมๆกันไป เป็นผู้นำที่รู้จักประนีประนอมในทุกเรื่อง ผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งเป็นผู้นำแบบประสานประโยชน์ จะเน้นความสำคัญของการบรรลุถึงจุดหมาย แต่ในขณะเดียวกันก็จะให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานด้วย

มีแนวความคิดพื้นฐานมาจากทฤษฎีกระบวนการทางสังคม (Social Process Theory) ของเกทเชลล์ และ กูบา ถือว่าระบบสังคมวิเคราะห์ได้ 2 ระดับ ระดับสังคมวิทยา กับระดับทางจิตวิทยานำมาสร้างโครงสร้างเป็น 2 มิติ มิติส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วยบุคคล บุคลิกภาพ การสนองความต้องการพฤติกรรมของบุคคลของมนุษย์ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ 2 อย่าง

1. บทบาทของตำแหน่งซึ่งเป็นตัวกำหนดสถาบันและอยู่ใต้อิทธิพลของความคาดหวัง
2. บุคลิกภาพ ถูกกำหนดโดยวิธีการสนองความต้องการแบบของผู้ นำตามแนวคิดของเกทเชลล์และกูบา แบ่งแบบผู้นำได้ 3 แบบ ดังนี้

2.1 ผู้นำทางสถาบัน ผู้นำแบบนี้เน้นมิติทางสถาบันซึ่งจำเป็นต้องไปตามทางของสถาบันบทบาท ความคาดหวัง มากกว่าทางบุคคล บุคลิกภาพ การสนองความต้องการ ถ้าในบทบาทในสถาบัน ถูกกำหนดให้เด่นชัดแน่นอน บุคคลที่รับผิดชอบก็จะกระทำในสิ่งที่เขาควรกระทำ หน่วยงานก็จะประสบผลสำเร็จตามที่ต้องการ ภายใต้การนำทางสถาบันนี้ ความสำเร็จของหน่วยงานขึ้นอยู่กับธรรมชาติของโครงสร้างขององค์การหรือสถาบัน มิได้ขึ้นอยู่กับบุคคล นั่นคือบุคคลที่สวมบทบาทสามารถเปลี่ยนคนได้ และบุคคลก็ทำหน้าที่คล้ายๆกัน กับเป็นส่วนหนึ่งของเครื่องจักร หน้าที่ของหัวหน้าก็คือเขียนโปรแกรมหรือเปิดสวิตช์ เพื่อให้เครื่องจักรเดินหน้า หน้าที่ของผู้ตามหรือลูกน้อง ก็คือทำตามคำสั่งอำนาจหน้าที่ เป็นสิทธิขาด เฉพาะตนมิใช่ที่มอบต่อๆกัน ขอบเขตของการปฏิสัมพันธ์ แผ่กระจายไปทั่วมากกว่าเฉพาะเจาะจง การให้คุณให้โทษและการจูงใจมาจากภายนอกมากกว่าภายใน ข้อขัดข้องในบทบาท ถ้าหากมิได้มีข้อแต่กร้าวเกิดขึ้นจะกระทบกระเทือนโครงสร้างทั้งระบบ

2.2 ผู้นำทางบุคคล ผู้นำแบบนี้เน้นมิติส่วนบุคคล ซึ่งจำเป็นต้องไปทางบุคคล บุคลิกภาพ การสนองความต้องการมากกว่าทางสถาบัน บทบาท ความคาดหวังที่กล่าว เช่นนี้มีได้หมายความว่าผู้นำทางบุคคลเน้นที่จุดหมายน้อยไปกว่าผู้นำทางสถาบัน แต่ทางไปสู่ความสำเร็จของ หน่วยงาน ผู้นำ ทางบุคคลถือว่าความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่ มิได้เกิดจากการบีบบังคับ ให้ทำตามความคาดหวังของบุคคลอื่น แต่เกิดจากการเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลได้มีส่วนช่วยเหลือ

กันและกระทำในสิ่งที่มีความหมายต่อตัวเองผู้นำแบบนี้เห็นสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่ารัฐบาลที่ดีที่สุดคือรัฐบาลที่ปกครองน้อยที่สุด ผู้นำ ทางบุคคลถือว่าบุคคลมีความสำคัญแต่ละคนไม่เหมือนกัน การที่บุคคลหนึ่งกระทำอย่างหนึ่งแล้วประสบผลสำเร็จเมื่อให้อีกบุคคลหนึ่งกระทำอย่างเดิมผลที่ได้รับอาจแตกต่างกันได้ภายใต้ผู้นำ ทางบุคคล อำนาจหน้าที่อาจมอบกันได้มากกว่าที่จะเป็นสิทธิเฉพาะตัว ขอบเขตของความคาดหวังนั้นเฉพาะเจาะจงกว่าจะเป็นทั่ว ๆ ไป การให้คุณและให้โทษและการจูงใจมาจากภายในมากกว่าภายนอกความขัดแย้งที่เกิดขึ้นมักเกิดขึ้นจากการขัดแย้งในบุคลิกภาพ ถ้าหากมีความแตกต่างเกิดขึ้นจะกระทบกระเทือนต่อการทำงานทั้งระบบ

2.3 ผู้นำทางสถานการณ์ ผู้นำทางสถานการณ์นี้จะเปลี่ยนแปลงภายใต้สถานการณ์หนึ่งไปสู่อีกแบบหนึ่งภายใต้สถานการณ์หนึ่งเนื่องจากหัวหน้าจะต้องกระทำให้หน่วยงานบรรลุผลให้สำเร็จ ดังนั้น บทบาทและความคาดหวังจะต้องระบุให้เด่นชัดแต่ในขณะเดียวกันบุคลิกภาพของบุคคลที่ครองตำแหน่งจะถูกมองข้ามไปไม่ได้ ภายใต้ผู้นำทางสถานการณ์ที่อำนาจหน้าที่อาจเป็นสิทธิเฉพาะตนหรือมอบหมายกันก็ได้ ขอบเขตของการทำงานอาจเฉพาะเจาะจงหรือกว้างขวางก็ได้ทำนองเดียวกันการให้คุณให้โทษและการจูงใจมาจากภายในหรือภายนอกก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์แต่ละอย่างซึ่งไม่เหมือนกัน

2.4.4 ผู้นำตามแนวคิดของทานแนบอมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt)

ชัยวัฒน์ บุณทริก (2541 : 7) ได้กล่าวถึง ผลของ (Robert Tannenbaum and Warren H. Schmidt) ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำพบว่า การที่ผู้นำมีพฤติกรรมการบริหารแบบใดเกิดจากอิทธิพลด้านต่างๆ มีส่วนผลักดัน แบ่งผู้นำออกเป็น 7 แบบ คือ

1. ผู้นำตัดสินใจเองแล้วแจ้งให้ทราบ ผู้นำจะเป็นผู้บริหารเอง หรือพิจารณาแก้ปัญหาเองโดยการเป็นผู้หาทางแก้ปัญหาหลายๆ ทาง แล้วเลือกตัดสินใจทางที่เห็นว่าดีที่สุดนั้นแจ้งให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาทราบเพื่อดำเนินการต่อไป ผู้นำประเภทนี้ ไม่เปิดโอกาสให้ใ้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมแสดงความคิดเห็นหรือมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ จึงมีลักษณะการใช้อำนาจบังคับ

2. ผู้นำพยายามกระตุ้นเกลี้ยกล่อมให้ยอมรับผลการตัดสินใจของตนเอง กระบวนการตัดสินใจเป็นไปตามแบบที่ 1 แต่ที่แตกต่างออกไปตรงแทนที่การประกาศหรือแจ้งการตัดสินใจของหัวหน้าก็เปลี่ยนเป็นการใช้ศิลปะเกลี้ยกล่อมผู้ใต้บังคับบัญชาเสียก่อน เหตุที่เกลี้ยกล่อมเพราะสำนึกว่าอาจมีการต่อต้านเกิดขึ้นและพยายามลดการต่อต้านโดยชี้ให้เห็นว่าถ้ากระทำตามเขาตัดสินใจแล้วจะเกิดประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไร

3. ผู้นำเสนอความคิดเห็นของตนเองและขอความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา หัวหน้าแบบนี้ตัดสินใจแล้วพยายามที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับโดยให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับโดยตรง โดยให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้ฟังความคิดเห็นของตนเองอย่างไร มีความตั้งใจอย่างไร หลังจากที่ได้อธิบายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาฟังแล้ว จึงสอบถามปัญหาที่สงสัยที่จะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจมากขึ้นว่าหัวหน้าจะทำอย่างไร

4. ผู้นำเสนอข้อตัดสินใจซึ่งอาจเปลี่ยนแปลงได้ ผู้นำแบบนี้ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการที่จะให้ผู้ผู้นำเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจบ้างแต่ความคิดริเริ่มและพิจารณาการตัดสินใจ ยังอยู่กับผู้นำก่อนที่จะประชุมหรือพบปะลูกน้องเขาได้พิจารณามาก่อนแล้ว แต่ยังคงคิดว่าอาจเปลี่ยนแปลงได้ เพราะฉะนั้น จึงนำมาเสนอต่อผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนเพื่อดูปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นว่าการตัดสินใจกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาคนใด อย่างไรบ้าง เขาจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพิจารณาให้ความคิดเห็นแต่บอกไว้ก่อนว่า การตัดสินใจครั้งสุดท้ายเป็นของเขา

5. ผู้นำเสนอปัญหาแล้วขอข้อเสนอ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจเองแบบนี้ไม่ใช่ผู้นำตัดสินใจมาก่อนแล้วจึงนำมาเสนอต่อที่ประชุมเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหา ผู้เป็นหัวหน้าจะเริ่มต้นอธิบายถึงปัญหาว่าเป็นอย่างไร และถามความคิดเห็นต่อปัญหาอย่างไร ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงมีหน้าที่ให้ความคิดเห็น เพราะ ถือว่าความรู้ตลอดจนประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องจะทำให้เกิดประโยชน์ในการแก้ปัญหาเมื่อมีข้อเสนอแนะหลายๆทางแล้ว หัวหน้าจะเป็นผู้ตัดสินใจเลือกทางที่ดีที่สุด

6. ผู้นำชี้ข้อจำกัดแล้วตัดสินใจภายในขอบเขตนั้น หัวหน้าแบบนี้จะนำปัญหาให้ผู้ใต้บังคับบัญชานำไปตัดสินใจโดยตนเองอาจเป็นสมาชิกอย่างไรก็ตามเขาจะเป็นผู้อธิบายปัญหาและกำหนดขอบเขตการตัดสินใจ เช่น ปัญหาด้านคนงานของบริษัทไม่มีที่จอดรถผู้นำก็จะบอกว่าให้พิจารณาที่จอดรถในที่ใกล้ๆที่ทำงาน โดยกำหนดวงเงินในจำนวนหนึ่ง

7. ผู้นำอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำภายในขอบเขตที่กำหนดให้ หัวหน้าแบบนี้ให้อิสระมากขึ้น โดยกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้หาทางแก้ปัญหาหลายๆ ทางเองแต่ผู้เป็นหัวหน้ากำหนดว่า การแก้ปัญหานั้นมีใครบ้างเป็นผู้ร่วมตัดสินใจ เมื่อกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจแล้วผู้เป็นหัวหน้าจะต้องปฏิบัติตามด้วย

#### 5. ผู้นำตามแนวคิดของ (Griffiths)

โกลินทร์ พูลวัน (2545 : 25 ; อ้างถึงใน กริฟฟินส์. 1956 : 243 - 253) ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำไว้ว่ามี 7 ประการ คือ

1. ในฐานะผู้ริเริ่มงานใหม่ (As an Initiator) นักบริหารการศึกษาที่ดีมักจะแสดงพฤติกรรมในด้านการริเริ่มงานใหม่ ๆ ขึ้น ผู้นำมักจะต้องทำงานหนักเสมอเพื่อให้งานที่เขาริเริ่มใหม่ ๆ บรรลุผล
2. นักบริหารในฐานะนักปรับปรุง (As an Improver) เป็นพฤติกรรมอีกด้านหนึ่งที่นักบริหารการศึกษาแสดงออกมาให้เห็นก็คือ การเปิดและแสวงหาโอกาสให้ได้ปรับปรุงตนเอง โดยผู้บริหารจะเป็นผู้คอยกระตุ้นและให้กำลังใจแก่ครู ตลอดจนเป็นผู้แนะแนวทางหรือวิธีการทำงานแบบใหม่ ๆ ให้กับเพื่อนร่วมงาน
3. นักบริหารการศึกษาจะต้องเป็นผู้ให้การยอมรับ (As an Recognizer) คนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานประสบความสำเร็จ ผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้ให้กำลังใจและให้คำชมเชยยอมรับในผลสำเร็จของเพื่อนร่วมงาน ไม่ควยโอกาสเอาผลงานของคนอื่นมาเป็นของตน ผู้บริหารจะต้องพยายามดึงเอาความสามารถของบุคคลอื่นที่แฝงอยู่ในตัวมาใช้ และมองให้เห็นปัญหาของคนอื่น ๆ ชมเชยและยกย่องของเพื่อนร่วมงานต่อหน้าคนอื่น ๆ เมื่อเขาทำงานได้สำเร็จ

4. ผู้นำจะต้องเป็นผู้ให้ความช่วยเหลือที่ดี (As a Helper) นักบริหารที่ดีจะต้องพร้อมเสมอที่จะช่วยแก้ปัญหาให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาติดขัด

5. นักบริหารการศึกษาจะต้องเป็นผู้พูดเก่ง (As an Effectives Speaker) สามารถพูดชักจูงให้หมู่คณะปฏิบัติงานด้วยความร่วมมือประสานสัมพันธ์กัน จะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการใช้ภาษา ซึ่งจะเป็นการสร้างเสน่ห์ความศรัทธา เชื่อถือ และจะต้องมีความจริงใจในคำพูดนั้นด้วย

6. นักบริหารการศึกษาในฐานะนักบริหารงานที่ดี (As a Coordinator) เขาจะต้องเป็นผู้มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานอื่นเข้ามามีส่วนร่วมในการวางแผนและสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ ในการปฏิบัติงานตามแผนของทุกฝ่ายผู้บริหารจะต้องประสานงานให้คนทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจและมีความเข้าใจอันดีต่อกัน

7. นักบริหารจะต้องเป็นผู้เข้ากับสังคมได้เป็นอย่างดี (As a Social Man) การเข้าสังคมนับเป็นภาพจิตที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร ผู้นำจะต้องสามารถอยู่กับคนจำนวนมากได้ เพื่อนำบุคคลต่าง ๆ มาสนับสนุนการทำงานของคนในองค์กร ดังนั้น การเข้าสังคมในระดับต่าง ๆ ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องเรียนรู้และปรับปรุงตนเองให้เหมาะสมและเลือกใช้เวลากับสังคมให้เหมาะสม

#### 6. ผู้นำตามทฤษฎีสามมิติ หรือ 3-D Management ของ Raddin

สมยศ นาวิการ (2540 : 9) จากการวิจัยภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัย โอไฮโอ ได้จำแนกพฤติกรรมออกเป็น 2 มิติ คือมิติกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) กับมิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) จากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็นมิติมุ่งผลผลิต (Production-centered) กับมิติมุ่งคนงาน (Employee-centered) และจากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยฮาวาร์ด แบ่ง พฤติกรรมผู้นำออกเป็นแบบมุ่งงาน (Task Leader) กับสังคม (Social-leader) งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้ง 3 กลุ่มนี้ จำแนกพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 แบบที่สอดคล้องกัน จากผลการวิจัยที่แลร์มา เรดดินได้นำมาสร้างทฤษฎีโดยอาศัย 2 มิติแรก คือ มิติมุ่งงาน (Task orientation) และมิติมุ่งสัมพันธ์ (Relationship orientation) และได้มิติมุ่งประสิทธิผล (Effectiveness) เข้าไปอีกมิติหนึ่งทฤษฎีของเรดดิน จึงได้ชื่อว่าทฤษฎี 3 มิติ (3-D ModelSim v 3-D management) ทฤษฎีสามมิติของเรดดินตั้งอยู่บนพื้นฐานแนวคิดที่ว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์

จากทฤษฎีสามมิติของเรดดินก่อให้เกิดผู้นำใน 3 มิติ คือ

1. มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเข้าใจในการดำเนินงานตามแนวนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามสามารถปฏิบัติงานได้ผลและสำเร็จตามวัตถุประสงค์

2. มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจเชื่อใจสนิทสนมกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน



3. มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่วางไว้และผู้ร่วมงานพอใจ โดยยึดสถานการณ์เป็นหลัก ถ้าสถานการณ์เหมาะสม พฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลมาก ถ้าหากสถานการณ์ไม่เหมาะสมพฤติกรรมผู้นำก็จะมีประสิทธิผลน้อย

จากมิติมุ่งผลงานและมุ่งสัมพันธ์ เรดดินได้สร้างแบบผู้นำพื้นฐานขึ้นมา 4 แบบ  
แบบที่ 1 งานสูง-สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำที่ผสมผสาน ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่มุ่งที่คน โดยให้ทำงานที่มีความหมายและมุ่งที่งานโดยให้คนตระหนักถึงความรับผิดชอบ

แบบที่ 2 งานต่ำ-สัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำที่เป็นมิตรสัมพันธ์ ผู้นำประเภทนี้เน้นความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และคำนึงถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย

แบบที่ 3 งานต่ำ-สัมพันธ์ต่ำ แทนผู้นำที่เป็นผู้แยกตัว ผู้นำประเภทนี้มีได้มุ่งงานหรือความสัมพันธ์ เขาแยกตัวออกทั้งงานและความสัมพันธ์

แบบที่ 4 งานสูง-สัมพันธ์ต่ำ แทนผู้นำที่เป็นผู้เสียสละ ผู้นำประเภทนี้เสียสละให้กับงาน และคำนึงถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพียงเล็กน้อย

### 3. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

Amode and Feldman (1986 : 4-296) ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์นั้น ได้เริ่มให้ความสนใจกันตั้งแต่ปีคริสต์ศตวรรษ ที่ 1960-1980 ซึ่งถือว่าเป็น การศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล “วิธีที่ดีที่สุด” เหมาะสม ต่อความต้องการของสถานภาพ การณ์ต่างๆ ซึ่งมีการศึกษาในหลายแนวทางโดยมีการนำเอาพฤติกรรมผู้นำดั้งเดิม 3 แบบ หรือมิติ พฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ มาปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ องค์ประกอบต่างๆ ของ สถานการณ์ อาจส่งผลต่อแบบของผู้นำ เช่น บรรยากาศขององค์กร ภารกิจผู้บังคับบัญชา เพื่อน ร่วมงาน เป็นต้น

การศึกษาภาวะผู้นำตามสถานการณ์นี้ มีทฤษฎีสำคัญๆที่ควรศึกษาคือ ทฤษฎีผู้ตาม สถานการณ์ของ (Fiedler) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ (Hersey and Blanchard) และทฤษฎีวิธีทางเป้าหมายของ (House) สรุปได้ดังนี้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2540 : 85-104)

#### 1. ผู้นำแบบเน้นที่คนหรือเน้นที่งานฟิดเลอร์ (FRED E. Fiedler)

วิโรจน์ สารรัตน์ (2544 : 110 ; อ้างถึงใน Fiedler) กล่าวว่า บทบาทการนำ ที่น่าจะประสิทธิภาพมากที่สุด ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ หรืออีกในหนึ่งพฤติกรรมการเป็นผู้นำที่ดี หรือไม่นั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์เฉพาะแต่ละอย่างซึ่งแตกต่างกันไปสถานการณ์ที่สำคัญมี 3 ประการ ที่ส่งผลต่อการแสดงแบบผู้นำคือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มผู้ตาม
2. โครงสร้างของงานที่กลุ่มได้รับมอบหมาย
3. อำนาจหน้าที่ตำแหน่งของผู้นำนั้น ๆ กำหนดไว้

ปัจจัยทั้ง 3 ประการก่อให้เกิดการผสมผสานได้ถึง 8 สถานการณ์และจำแนก ภาวะผู้นำออกเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. ผู้นำประเภทมุ่งงานจะพยายามทำให้ดีที่สุดเท่าที่กลุ่มของตนเอง  
 ประสบอยู่ไม่ว่าตนเองจะพอใจหรือไม่พอใจก็ตาม
2. ผู้นำประเภทมุ่งคน จะทำงานของตนให้ดีที่สุดเท่าที่กลุ่มของตนประสบ  
 อยู่โดยอยู่ระหว่างกลางของความพอใจและไม่พอใจ

สรุปว่า การเป็นผู้นำจะต้องใช้สองวิธีควบคู่กันไป แทนที่จะใช้วิธีการอย่างใดอย่าง  
 หนึ่ง ผู้นำประเภทมุ่งงานมิได้หมายความว่า จะมิมีมนุษยสัมพันธ์ไม่ดีหรือมองไม่เห็นความสำคัญของ  
 มนุษย์สัมพันธ์และการเป็นผู้นำที่ดีจะต้องสร้างความพอเหมาะให้เกิดระหว่างลักษณะของผู้นำ  
 ทั้งสองประเภท

## 2. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์ซีและเบลนด์ชาร์ด (Hersey and Banchard, Situational Theory)

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2547 : 75 ; อ้างถึงใน Hersey and Banchard) ซึ่ง  
 เสนอว่า พฤติกรรมของผู้นำควรเปลี่ยนแปลงตามความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงาน  
 เป็นการช่วยเหลือผู้บริหารปรับปรุงรูปแบบความเป็นผู้นำในแต่ละระดับความพร้อมของ  
 ผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งจะแตกต่างกันในแต่ละงานมี 2 ปัจจัย คือ ความสามารถและความเต็มใจ เงื่อนไข  
 และการจูงใจ ความสัมพันธ์ของปัจจัยเหล่านี้เกิดสภาพที่เป็นไปได้ 4 ประการ คือ

1. ไม่มีความสามารถ ไม่เต็มใจ ไม่มีความมั่นคง
2. ไม่มีความสามารถแต่เต็มใจหรือเชื่อมั่น
3. มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจหรือไม่มีเชื่อมั่น
4. มีความสามารถและเต็มใจหรือเชื่อมั่น

เฮอร์ซีและเบลนด์ชาร์ดตระหนักถึงพฤติกรรมของผู้นำอิสระ 2 ประการ คือ

1. พฤติกรรมการทำงานเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำ ได้กำหนดความรับผิดชอบ  
 การทำงานเฉพาะอย่างของบุคคลหรือกลุ่ม
2. พฤติกรรมความสัมพันธ์เป็นขอบเขตซึ่งผู้นำรับฟังและติดต่อสื่อสาร  
 กับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยกันซึ่งผู้บริหารจะต้องเลือกรูปแบบผู้นำที่เป็นไปได้ 4 ประการ เพื่อ  
 ยอมรับและเพื่อปรับปรุงความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนี้

2.1 การบอกกล่าว (พฤติกรรมงานสูง พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ)  
 ผู้นำจะต้องระมัดระวังในการกำหนดงานของผู้ใต้บังคับบัญชา และอธิบายถึงสิ่งที่ต้องทำและวิธีที่  
 ต้องทำรูปแบบผู้นำนี้จะทำงานดีที่สุดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งไม่เต็มใจหรือขาดความ  
 ความสามารถหรือขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงาน

2.2 การใช้งาน (พฤติกรรมงานสูง พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง) ผู้นำ  
 แบบบงการเกี่ยวกับงานและขณะเดียวกันให้ความสนับสนุนความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา  
 รูปแบบนี้ประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อผู้ตามเต็มใจที่จะทำงานแต่ขาดทักษะที่เหมาะสมเมื่อผู้ตามมี  
 ทักษะ และขาดความเชื่อมั่นที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในงานของเรา

2.3 การมีส่วนร่วม (พฤติกรรมงานต่ำ พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง)  
 ผู้นำมุ่งการติดต่อสื่อสารและให้การสนับสนุนและแสดงบทบาทอำนาจการเฉพาะอย่างเพื่อให้งาน

สำเร็จ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเหมาะสมเมื่อผู้ตามมีทักษะ และขาดความเชื่อมั่นที่จะบรรลุ ประสงค์ในงานของเรา

2.4 การมอบหมายงาน (พฤติกรรมงานต่ำ พฤติกรรมความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะอำนวยความสะดวกหรือให้การสนับสนุนต่ำ โดยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานให้เสร็จด้วยตนเอง รูปแบบนี้จะทำงานดีที่สุดสำหรับผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและการตั้งใจ

สรุปว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์ซีเยเบลด์ชาร์ด เป็นที่แพร่หลายของผู้บริหารเพราะการตั้งใจและความง่ายในการประยุกต์ใช้แม้ว่ามีผู้วิจัยบางคนจะค้นพบระดับความพร้อมพฤติกรรมเหตุการณ์ซึ่งทำงานทำลายของรูปแบบนี้อยู่บนพื้นฐานที่ว่าความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ใช่ตัวแปรเชิงสถานการณ์ที่สำคัญที่สุดประการเดียวเสมอไป แต่จะต้องพิจารณาแบบการเป็นผู้นำด้วย

3. ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ผู้นำของ (Martin G. Evans and Robert House) หรือ ทฤษฎีวิธีทางสู่เป้าหมาย

ศิริพงษ์ เศษภายน (2548 : 139-142 ; อ้างถึงใน Martin G. Evans and Robert House) มีแนวคิดว่าคุณสมบัติของผู้นำกับความสามารถที่จะตั้งใจและสร้างความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานทั้งหมดมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันซึ่ง ได้ขยายความและทำให้ส่วนของทฤษฎีวิธีทางสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้น โดยมีทฤษฎีความคาดหวังของการตั้งใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการกระตุ้นให้ทำงาน ถ้าเขาเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย และถ้าเขาเชื่อว่าความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัลที่เขาพึงพอใจ การสร้างแนวความคิดนี้เสนอแนะว่าหน้าที่ การตั้งใจเบื้องต้นของผู้นำจะต้องตั้งใจด้านรางวัล เพื่อแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ผ่านเส้นทางเดินสู่การแสวงหารางวัลเป็นเป้าหมาย และกำจัดอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย พฤติกรรมของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ผู้นำ 4 ประการ คือ

1. ผู้นำแบบบงการเป็นการบอกผู้ใต้บังคับบัญชาถึงวิธีที่ควรทำโดยจัดเตรียมรายละเอียดของงานที่มอบหมาย และตารางการทำงาน กำหนดงาน กำหนดมาตรฐานการทำงาน เฉพาะเอาไว้ พฤติกรรมที่คล้ายคลึงกับการกำหนดโครงสร้างที่เริ่มจากตัวเองเป็นหลัก และการที่มุ่งงาน

2. ผู้นำให้การสนับสนุน เป็นผู้นำที่มุ่งที่ความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา และความเป็นอยู่ที่ดี รวมทั้งการสร้างโอกาสและสิ่งแวดลอมในการทำงานที่เป็นมิตรคล้ายคลึงกับพฤติกรรมที่คำนึงถึงผู้อื่นและการมุ่งความสัมพันธ์กัน มีการฝึกอบรมเป็นผู้นำโดยเน้นทักษะการสร้างความสัมพันธ์

3. ผู้นำแบบให้มีส่วนร่วมเป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำกับผู้ใต้บังคับบัญชาการ ค้นหาความคิดและการกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. ผู้นำโดยมุ่งที่ความสำเร็จ เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและทำ ทายสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จได้มีการปรับปรุงการทำงานกลุ่มอย่างต่อเนื่อง ในและที่สร้างความเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถบรรลุมาตรฐานเหล่านั้น

รูปแบบผู้นำไม่มีการเปลี่ยนแปลงวิถีทางสู่เป้าหมายผู้นำสามารถปรับปรุงพฤติกรรมที่ทำให้เกิดผลกระทบต่อการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและความพึงพอใจ ดังนั้น ผู้นำไม่สามารถสรุปว่าเป็นพฤติกรรมที่สอดคล้องกันแต่สามารถเปลี่ยนแปลงในระหว่างพฤติกรรม 4 แบบ โดยขึ้นกับลักษณะสถานการณ์ที่เขาเผชิญอยู่มี 2 ประการ คือ

1. ด้านสิ่งแวดล้อม ประกอบด้วยโครงสร้างงานระบบอำนาจที่เป็นทางการขององค์การและกลุ่มงาน ปัจจัยเหล่านี้จะสามารถสร้างความพึงพอใจและรู้สึกพอใจในงาน
2. ลักษณะผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา

ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นผู้บริหารโดยทั่วไปจะปรับปรุงแบบการเป็นผู้นำตามความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถในการพัฒนาน้อยจะเหมาะสมกับพฤติกรรมผู้นำแบบบงการได้ดีในทางตรงข้ามถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งมีทักษะสูงและมีประสบการณ์จะเหมาะสมกับผู้นำที่มุ่งความสำเร็จโดยการกำหนดเป้าหมายท้าทาย และแสดงความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ทฤษฎีผู้นำเชิงสถานการณ์ตามแนวคิด Vroom-Yetton-Jago รังสรรค์ ประเสริฐศรี (44 : 110) เป็นทฤษฎีที่พยายามจะอธิบายรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำที่มีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่กำหนด โคนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจ ได้แก่

1. คุณภาพของการตัดสินใจ เป็นลักษณะการตัดสินใจที่มีวัตถุประสงค์ ทำให้ได้ผลดีต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม
2. การยอมรับในการตัดสินใจ เป็นความสำคัญของการที่สมาชิกในกลุ่มจะยอมรับการตัดสินใจนั้น เพื่อจะได้นำผลของการตัดสินใจไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ
3. การมุ่งความสำคัญที่การพัฒนางาน
4. มุ่งความสำคัญที่เวลา เป็นการมุ่งที่เวลาของสมาชิกกลุ่ม

#### 4. ทฤษฎีผู้ภาวะนำการเปลี่ยนแปลง

##### 4.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายความหมายเพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันผู้วิจัยขอเสนอความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแต่ละบุคคลดังนี้

Burns (1978 ; อ้างถึงใน Yukl and Fleet. 2002 : 253-254) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจความต้องการจะมีปฏิสัมพันธ์ในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผู้นำแบบจริยธรรมกล่าวคือผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับความต้องการของมาสโลว์ทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเช่นอิสระภาพความยุติธรรมความเสมอภาคสันติภาพและสิทธิมนุษยชน

Dubrin (1995 ; อ้างถึงใน วินิจ. 2546 : 321) กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหรือการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือการมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิมโดยยกระดับแรงจูงใจและคุณธรรมจนส่งผลทำให้สมาชิกรู้สึกอยากปรับเปลี่ยนอย่างเต็มที่นอกจากนี้ผู้นำจะต้องช่วยยกระดับความต้องการของบุคคลให้สูงขึ้น สร้างค่านิยมให้ดีขึ้นและพัฒนาคุณธรรมให้สูงขึ้นด้วย

Razik and Swanson. (1995 ; อ้างถึงใน วินิจ. 2546 : 327) กล่าวว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือลักษณะผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิมโดยยกระดับคุณธรรมและแรงจูงใจจนส่งผลทำให้สมาชิกรู้สึกอยากปรับเปลี่ยนอย่างเต็มที่ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะทำให้งานสัมฤทธิ์ผลได้จะต้องช่วยให้สมาชิกเห็นความสำคัญและคุณค่าผลงานและแนวทางการทำงานให้สำเร็จชักจูงให้สมาชิกเห็นประโยชน์ของทีมและองค์การเป็นหลักและต้องเปลี่ยนระดับความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow ให้สูงขึ้นและขยายวงกว้างขึ้นด้วยดังนั้นผู้นำเชิงปฏิรูปจึงเป็นเสมือนผู้จุดประกายแรงผลักดันให้หลอมรวมสมาชิกให้มองเห็นประโยชน์ร่วมกันและปรับเปลี่ยนให้มีจุดหมายในการทำงานร่วมกันทั้งนี้ผู้นำใช้ความสามารถเฉพาะตัวเข้ามาช่วยมากกว่าการใช้การบังคับบัญชาตามสายงานและภาวะผู้นำแบบนี้ต้องช่วยให้ทุกฝ่ายทุ่มเทหัวใจ (Heart ) และจิตใจ (Mind) ในการทำงานอย่างละเท่าๆกัน

Jnatzl and Leithwood (1996 : 26-27) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกที่เป็นพลังผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จนเกิดกระบวนการที่คนใหม่ ๆ คือผู้นำต้องกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับและสร้างสรรค์ในเป้าหมายเดียวกัน ตัดสินใจที่แน่วแน่มั่นคง มีพฤติกรรมหรือการปฏิบัติตนเองที่เป็นแบบอย่างที่ดี มีการส่งเสริมพัฒนาให้กำลังใจ ดูแลเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นรายบุคคล มีการโน้มน้าวสร้างแรงจูงใจ เชิญชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความต้องการสูงขึ้นเข้ามามีส่วนร่วมในการพิจารณาและพัฒนาให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน มองและเผชิญกับปัญหาและสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ และควรตั้งมาตรฐานและความคาดหวังในการทำงานในทุกด้านให้สูงขึ้นเป้าหมายที่กำหนดไว้ สุมาลี ขุนจันดี (2541 : 83) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ กระบวนการที่ผู้นำต้องเพิ่มระดับความพยายามของผู้ตามเพื่อให้ปฏิบัติงานตามความคาดหวังโดยผู้นำ ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือผู้นำทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ คือการยกระดับความรู้สึกความสำนึกของผู้ตามโดยให้เห็นความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการนั้นทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนอุทิศตนเพื่อทีมงานองค์การและนโยบายโดยการกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามความต้องการของมาสโลว์ (Maslow)

เศวานิต เศาณานนท์ (2542 : 128) ได้วิเคราะห์ผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำแบบแปลงรูปผู้นำจะเพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ตามโดยการกระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการสูงขึ้นให้โอกาสผู้ตามแสดงถึงความคิดที่มีคุณธรรมและให้อำนาจแก่ผู้ตาม

ยุคา รักไทย (2546 : 93) ได้ให้ความหมายของผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า “ผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงคือบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหนึ่ง ๆ ขึ้นและอยู่ในฐานะที่ต้องทำงานร่วมกับกลุ่มเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการ”

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2546 : 44) ได้ให้ความหมายของผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การหรือมาจากภายนอกองค์การโดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะใช้ความรู้ทักษะความสามารถและประสบการณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงขององค์การ ให้เกิดขึ้นและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปกติตัวแทนการเปลี่ยนแปลงขององค์การอาจจะเป็นผู้ที่มิบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลายอย่างด้วยกัน คืออาจจะเป็นทั้งผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงผู้อำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลง ผู้เจรจาต่อรองระหว่างกลุ่มผลประโยชน์และเป็นที่ปรึกษาในเรื่องต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความต้องการของแต่ละองค์การว่าต้องการให้เขาแสดงบทบาทและหน้าที่ใดเป็นสำคัญ

ชัยยนต์ เสรีเรื่องยุทธ (2548 : 4) ภาวะผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงคือผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังตามปกติมุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยการเน้นการปฏิสัมพันธ์กับคนและสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างความร่วมมือการยอมรับและความตระหนักถึงความสำคัญของการเปลี่ยนแปลง ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูงและทำให้มีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินปกติ

บุญมี ก่อบุญ (2548 : 13) ภาวะผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติมุ่งไปที่ภาระงานอย่างกว้าง ๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเองและมุ่งให้บรรลุความต้องการในระดับสูง

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2549 : 13) กล่าวว่าภาวะผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงคือผู้นำที่มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงโดยการสร้างวิสัยทัศน์กลยุทธ์และวัฒนธรรมขององค์การพร้อมทั้งการส่งเสริมให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ให้ได้ผลงานผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยีใหม่ ๆ อีกด้วยผู้นำจะไม่ใช้การจูงใจทางวัตถุเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้ตามจะใช้สิ่งมีลักษณะเชิงนามธรรมมากกว่าเช่น การใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ค่านิยมร่วม (Shared Vision) และการสร้างความสัมพันธ์ต่อกัน (Consideration) ทำให้กิจกรรมต่าง ๆ ที่ทำมีความหมายเชิงคุณค่าสร้างความเข้าใจและความรู้สึกร่วมของผู้ตาม

ภิรมย์ ถินถาวร (2550 : 6) หมายถึง พฤติกรรมการบริหารสถานศึกษาที่เป็นพลังผลักดันทำให้เกิดความตระหนักเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ตาม จนเกิดกระบวนการทัศนคติใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมงานและองค์การพัฒนาไปสู่ความสามารถที่สูงที่เกิดความสนใจเฉพาะตนไปสู่อุดมการณ์ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์และความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นในตนเองและองค์การ

สมพร จำปานิล (2550 : 98) สรุปได้ว่า ภาวะผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีต่อพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียน ที่แสดงให้เห็นในการใช้

ศิลปะ หรือความสามารถในการบริหารโรงเรียน ที่เป็นกระบวนการในการเปลี่ยนสภาพความพยายามของข้าราชการครู ให้สูงขึ้น เป็นผลให้ข้าราชการครูปฏิบัติงานเกินความคาดหวังโดยผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่ทำให้ข้าราชการครู มีความรู้สึกไว้วางใจยินดีจงรักภักดีและนับถือควบคุมตนเองได้

สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหมายถึงพฤติกรรมหรือคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่เป็นพลังผลักดันให้บุคคลเกิดความตระหนักเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจนเกิดกระบวนการที่คนใหม่ ๆ มีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญและจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไปผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่มการกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญการกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้องการส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมรวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่าง ๆ มุ่งให้บรรลุมาตรฐานและเป้าหมายของโรงเรียนไว้สูง

#### 4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership theory)

Conger and Kanungo (1987 ; cited in Yukl and Fleet. 1992 : 175) ได้เสนอทฤษฎีผู้นำแบบมีบาร์มีโดยยึดสมมติฐานที่ว่าบาร์มีนั้นเป็นปรากฏการณ์แบบการส่งเสริมคือผู้ตามจะสร้างคุณลักษณะพิเศษให้กับผู้นำโดยมาจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้นำและพฤติกรรมเหล่านั้นประกอบด้วยลักษณะดังนี้

1. การกระตุ้นแนวความคิดที่มีความแตกต่างจากแนวความคิดเดิมอย่างมากแต่อยู่ในอัตราที่ผู้ตามยังสามารถรับได้
2. การนำตัวเข้าแลกหรือเสี่ยงกับความสูญเสียสถานะการเงินหรือสมาชิกในองค์การเพื่อแนวคิดที่ตนมุ่งหวัง
3. ดำเนินการในทางที่ปกติมักไม่ทำกันเพื่อจะบรรลุในความคิดที่มีสำหรับคุณลักษณะพิเศษของผู้หน้าที่เพิ่มขึ้นประกอบด้วย
  - 3.1 ความมั่นใจในตนเอง
  - 3.2 ทักษะในการจัดการในการสร้างความประทับใจ
  - 3.3 ความสามารถในการคิดประเมินสถานการณ์และโอกาสรวมทั้ง

ข้อจำกัด

3.4 มีความรู้สึกไวต่อสังคมและเอาใจเขามาใส่ใจเราในความต้องการและในค่านิยมของผู้ตามผู้นำแบบบาร์มีจะเกิดขึ้นเมื่อมีวิกฤตการณ์ที่ต้องการการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเมื่อผู้ตามไม่พอใจสถานะเดิมอย่างไรก็ตามแม้ว่าไม่มีวิกฤตการณ์เกิดขึ้นก็ตามผู้นำแบบนี้มักแสดงสิ่งต่าง ๆ ที่เหนือธรรมดาในการจัดการเรื่องต่าง ๆ

Jantzi and Leithwood (1996 : 26-31) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม และมีการทำงานที่สอดคล้องกัน ผู้นำควรตั้งความคาดหวังในการทำงานไว้สูง หรือสมมุติแบบมีการตัดสินใจ

และแสดงออกอย่างแน่วแน่มั่นคง และควรให้กำลังใจในการตัดสินใจของเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งผู้นำควรตั้งมาตรฐานและความคาดหวังในการจัดการเรียนการสอนให้สูงไว้ และผู้นำควรยึดหลัก 3 ข้อ คือ

1. ช่วยเจ้าหน้าที่พัฒนาและดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมในโรงเรียน
2. สนับสนุนการพัฒนาครู
3. ช่วยเหลือครูในการแก้ปัญหาาร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

เหตุผลของ Leithwood เกี่ยวกับประโยชน์ของการปฏิรูปผู้นำขึ้นอยู่กับสมมติฐานที่ว่าผู้นำเปรียบเสมือนตัวแทนของการเปลี่ยนแปลง (ปฏิรูป) ของโรงเรียนในอนาคต อันไกล มีหน้าที่กระตุ้นให้ครูช่วยกันสร้างสรรค์ในเป้าหมายเดียวกัน และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและ Leithwood ได้ศึกษาผู้นำ จำนวน 12 คน ที่ได้ดำเนินการปรับโครงสร้างการบริหารโรงเรียนมาใช้พบว่า ผู้บริหารที่มีลักษณะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้นำกลยุทธ์ 6 ประการ มาปรับใช้ดังนี้

1. ความเข้มแข็งทางวัฒนธรรมมีส่วนช่วยพัฒนาโรงเรียน
2. ยอมรับการตัดสินใจของทีมงาน
3. พัฒนาครูและวิธีการจัดการเรียนการสอน
4. มีการประชุมทีมงานสม่ำเสมอ
5. มีการสร้างพลังและความรับผิดชอบภายในทีมงานโดยการตัดสินใจร่วมกัน
6. มีการให้ขวัญและกำลังใจ(รางวัล) เพื่อกระตุ้นการพัฒนาโรงเรียน

Stone and Chirichello (1997) ได้สรุปผลการศึกษาบ่งชี้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้รับการยอมรับมีลักษณะ ดังนี้

1. สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นที่ยอมรับของครูในฐานะผู้นำ
3. สนับสนุนการจัดการศึกษาให้ก้าวหน้าอย่างมืออาชีพ
4. มีการวางแผนการจัดกิจกรรม

Bass and Avolio (1994 : 2-6) แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำไว้ 2 แบบคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ กระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวัง โดยผู้นำแสดงบทบาทนำ ให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดีจงรักภักดี และนับถือทำให้ผู้ตามให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อองค์กร โดยกระตุ้นระดับความต้องการ ประกอบด้วย กระบวนการ 4 ด้าน คือ

1.1 การสร้างบารมีหรืออิทธิพลอย่างมีอุดมคติ (Charisma or Idealized Influence -II) ผู้นำแสดงบทบาทสำหรับผู้ตามทำให้กลายเป็นแหล่งของความยินดีของผู้ตาม ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความภาคภูมิใจจงรักภักดี เชื่อถือในตัวผู้นำและวางแนวทางให้ผู้ตามแสดงตาม



วิสัยทัศน์ (Vision) ร่วมกันและรู้ถึงพันธกิจ (Mission) สร้างความเชื่อมั่นความไว้วางใจในภารกิจ โดยรวม เป็นผู้นำที่มีลักษณะพฤติกรรมทัศนคติ และค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าเขาสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ ได้ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไม่ได้สร้างวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ ในอนาคต

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation- IM) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้นใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงานเห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงานเป็นผลทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษโดยผู้นำใช้วิธีการง่าย ๆ ชักชวนสร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์และความหมาย มีความรู้สึกตระหนักว่า ภารกิจที่ต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ เช่น ผู้นำใช้คำพูดหรือสัญลักษณ์สร้างจินตนาการ ภาวะผู้นำในการสร้างแรงบันดาลใจ จะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานและสร้างความมั่นใจว่า ผู้ตามมีความสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์การสร้างแรงบันดาลใจทำได้โดย

1.2.1 ผู้นำสร้างความมั่นใจ

1.2.2 ผู้นำสร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าสิ่งที่เขาทำ

นั้นมีวัตถุประสงค์

1.2.3 สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม

1.3 การกระตุ้นเชาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation-IS) เป็นกระบวนการที่ผู้นำ กระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา โดยการกระทำให้ผู้ตาม มีความพอใจและความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาทสร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน ด้วยความเรียบร้อย การกระตุ้นเชาว์ปัญญาเป็นการใช้การจูงใจโดยการให้ข้อเท็จจริงความรู้หลักการแนวคิดทฤษฎีต่าง ๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธีโครงการข้อเสนอแนะ โดยเสนอความเห็นอย่างตรงไปตรงมามีการสนับสนุนและคัดค้านโต้แย้งพยายามเน้นที่จุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิมและเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กรซึ่งสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระตุ้นเชาว์ปัญญาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์กรเมื่อ

1.3.1 กลุ่มหรือองค์กรถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อมเช่นถูกฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วน

1.3.2 เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน เช่นขาดเครื่องมือขาดวิธีการที่เหมาะสมเกิดความล่าช้าต้นทุนสูง เป็นต้น

1.3.3 งานขาดประสิทธิภาพเพราะเครื่องมือขาดขาดวัสดุอุปกรณ์

1.3.4 ผู้มีอำนาจเพียงพอที่จะเปลี่ยนแปลงและเริ่มวิธีการที่แก้ปัญหาที่องค์กรเผชิญอยู่โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลางจะต้องใช้สิทธิ์ในการคิดค้น กลวิธีและกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงปัญหาของตนเองและผู้ตามโดยการวิเคราะห์การวางแผน

ปฏิบัติและประเมินเกิดมโนทัศน์แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึงโอกาสและการคุกคามที่องค์กรเผชิญอยู่ รวมทั้งจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรและการได้เปรียบเสียเปรียบเมื่อเทียบกับองค์กรอื่นๆ

1.4 การมุ่งสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (Individualized Consideration -IC) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา (Individualized followers) วินิจฉัยและการยกระดับความต้องการของผู้ตามมีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคลและการติดต่อสื่อสารแบบสองทางเอาใจใส่ความต้องการตามความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตามกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดจินตภาพด้วยตนเองมีความมั่นคงสามารถบูรณาการความต้องการที่ชัดเจนได้รับข่าวสารตามที่ปรารถนาเกิดความต้องการเฉพาะมีความรู้สึกแบบเป็นตัวของตัวเองมีความรับผิดชอบและควบคุมตัวเองได้จากนั้นผู้นำสร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนดการมุ่งสัมพันธ์เป็นรายคนเป็นรายบุคคลเป็นกระบวนการสำคัญที่ผู้นำคำนึงถึงผู้ตามแต่ละคนลักษณะดังกล่าวยังสามารถใช้ได้ระหว่างเพื่อนร่วมงานเพื่อช่วยเหลือในการแก้ปัญหาหลักการสำคัญในการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลคือผู้ตามแต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกันและโดยเฉพาะผู้ตามบางคน (Specific Employee) ความต้องการของเขาเหล่านั้นจะเปลี่ยนแปลงได้ด้วยอิทธิพลของผู้นำดังนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องมีความสามารถในการวินิจฉัยและยกระดับความต้องการของแต่ละบุคคลด้วยการยกระดับเขาให้มีศักยภาพ

2. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้โดยผู้นำจะใช้กระบวนการแลกเปลี่ยน เสริมแรงอย่างเหมาะสม ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการและทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทรวมทั้งตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม จะได้รับการแลกเปลี่ยนเมื่อปฏิบัติงานได้บรรลุตามที่กำหนดประกอบด้วยกระบวนการ 3 ด้าน

2.1 การใช้รางวัลอย่างเหมาะสม (Contingent Reward-CR) เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้ในการจูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ผู้นำใช้การให้รางวัล เพื่อการเสริมแรงให้ผู้ตามยอมรับในบทบาทต่อไป ผู้นำต้องประเมินความต้องการของผู้ตาม เมื่อให้ผู้ตามทำงาน ผู้นำจะบอกผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการ เมื่อผู้ตามทำงานบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการแล้ว ผู้นำจะต้องให้รางวัลตามที่สัญญา การให้รางวัลอาจทำได้สองวิธี คือให้การยกย่องชมเชยผู้ที่ทุ่มเทความพยายาม ทั้งประกาศความดีความชอบ ให้ปรากฏแก่สาธารณชน และการให้เกียรติในฐานะบุคคลดีเด่น เป็นการเสริมแรงที่เหมาะสม

2.2 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรง (Active Management by Exception-MBEA) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กร โดยให้ผู้ตามปฏิบัติตามตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมา และผู้นำจะดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตาม และหากผู้ตามปฏิบัติงานผิดไปจากมาตรฐานที่กำหนด ผู้นำจะแก้ไขการปฏิบัติงานให้ถูกต้อง โดยผู้นำจะแสดงความไม่พอใจผู้ตามที่ทำงานล้มเหลวในการทำงาน โดยใช้วิธีการเบาที่สุด จนถึงขั้นรุนแรงที่สุด ผู้นำอาจบอกข้อบกพร่อง ว่ากล่าวตักเตือน ตำหนิ ลดขั้นเงินเดือน เป็นต้น ซึ่งเป็นผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามอันอาจจะทำให้ผลผลิตต่ำได้ การใช้วิธีการดังกล่าวควรเป็นการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม (Contingent Aversive Reinforcement) โดยให้ผู้ตามมีความพยายามที่จะยอม

ทำตามมาตรฐานที่กำหนด หลีกเลี่ยงผลเสียในทางลบและให้ผู้ตามเมื่อมีโอกาสและให้ผู้ตามมีความต้องการชื่อเสียง และการเสริมแรงด้วยตนเอง (Self-Reinforcement) ให้มากขึ้นหากผู้ตามยังเพิกเฉยไม่เข้าใจ หรือไม่มีความสามารถ ผู้นำจะทบทวนใหม่ให้ชัดเจน และพยายามปรับปรุงความสามารถของผู้ตามโดยการฝึกอบรม เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติงานให้สำเร็จ

2.3 การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อม (Passive Management by Exception MBE -A) การบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยอ้อมโดยเป็นกระบวนการที่ผู้นำมุ่งรักษาสภาพเดิมขององค์กรโดยให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามวิธีการที่เคยปฏิบัติมาหากผลการปฏิบัติงานไม่บรรลุเป้าหมายผู้นำจะเข้าแทรกแซงแก้ไขโดยการเสริมแรงทางลบเช่นเดียวกับการบริหารแบบมีข้อยกเว้นโดยตรงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ (Bass and Avolio) มีปัจจัยที่สำคัญต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือความเป็นผู้นำที่มีบารมีพิจารณาส่วนบุคคลและการกระตุ้นความเห็นปัจจัยอำนาจบารมีมีความสำคัญสูงสุดเป็นทฤษฎีที่มุ่งเน้นการแก้ไขปัญหาตามสถานการณ์พัฒนาศักยภาพผู้ตามให้ปฏิบัติงานได้เกินความคาดหวังตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพทำให้องค์กรประสบความสำเร็จดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน (Burns. 1978 ; อ้างถึงใน Yukl and Fleet. 2002 : 253-254) เป็นบุคคลแรกที่นำเสนอกระบวนการทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนโดยอธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่มีผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบันในทฤษฎีของเบอร์นผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของความตระหนักรู้ของผู้ตามโดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้นเช่นในเรื่องเสรีภาพความยุติธรรมความเท่าเทียมกันสันติภาพและมนุษยธรรมโดยไม่ยึดตามอารมณ์เช่นความกลัวความเห็นแก่ตัวความอิจฉาริษยาผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ ตัวตนในทุกๆวัน ” (Everyday Selves) ไปสู่ตัวตนที่ดีกว่า (Better Selves) เบอร์นมีแนวคิดที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์การทุกตำแหน่งซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตามและอาจเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกันสูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้เบอร์น (Burns) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าหมายถึงที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจความต้องการความจำเป็นและความคาดหวังทั้งของผู้นำและผู้ตามเบอร์นเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันซึ่งเกิดได้ 3 ลักษณะคือ

2.3.1 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงานถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีของมาสโลว์

### 2.3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามจะมีปฏิสัมพันธ์ในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่ายคือเปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้เป็นผู้นำแบบจริยธรรมกล่าวคือผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกและอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อธิปไตย ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายอำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้เกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับสูงขึ้นกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์กแล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

ชาญชัย อาจิณสมภาร (2543 : 84-90) ได้รวบรวมลักษณะและพฤติกรรมที่สำคัญของผู้นำที่ประสบความสำเร็จซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาผู้นำและคุณลักษณะพฤติกรรมที่สอดคล้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเช่น

1. ผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องมีความเฉลียวฉลาด ปรับตัวเก่ง มีความเพียรพยายาม ร่างกายแข็งแรง กระตือรือร้น เป็นคนทำงานหนัก เชื่อมมั่นในตนเอง มีไหวพริบ มีความอดทน มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น พลังงานสูง หรือไฟแรง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แสวงหาโอกาส มีความรู้-ภูมิปัญญา และบูรณาการส่วนบุคคล
2. ผู้นำที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง จะต้องใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้กับผู้อื่น เป็นผู้เรียนรู้ตลอดไป กำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรม ภายในหน่วยงานเชื่อมั่น และให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน รู้จักตนเองเป็นอย่างดี กล้าเสี่ยงและยอมรับการสูญเสีย มีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคคล วิสัยทัศน์ให้ความเป็นจริงมุ่งพัฒนางานไปสู่อนาคต
3. ผู้นำที่ก่อให้เกิดความแตกต่างจะต้องมีภารกิจที่น่าสนใจเป็นนักคิดที่ยิ่งใหญ่มีจริยธรรมสูง ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความรู้สึกลึกซึ้ง เป็นนักเสี่ยง เป็นนักตัดสินใจใช้อำนาจอย่างชาญฉลาด สื่อความหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สร้างทีมงานกล้าหาญและมีความผูกพัน
4. ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะนำสิ่งที่ดีที่สุดของผู้อื่นออกมาโดยหวังสิ่งที่ดีที่สุดจากผู้ตามของตนเองศึกษาความต้องการของผู้อื่นอย่างละเอียดจัดตั้งมาตรฐานสำหรับความเป็นเลิศใช้แบบสนับสนุนความสำเร็จยอมและให้การยอมรับกับผลสัมฤทธิ์และใช้การผสมผสานกับการส่งเสริมแรงทั้งทางบวกและทางลบ

5. กฎแห่งความสำเร็จได้แก่ยอมรับผิดชอบส่วนบุคคลพัฒนาโครงสร้างอิทธิพลของการคิดมากกว่าการควบคุมผลสัมฤทธิ์หลีกเลี่ยงกลุ่มคนที่ไม่ทำงานบริหารพนักงานเป็นรายบุคคลเน้นจุดมุ่งหมายแทนที่จะเป็นตัวปัญหาเป็นหัวหน้าพร้อมการเป็นพี่เลี้ยงฝึกอบรมคนของตนเองให้อยู่ในความผิดพลาดหรือเป็นการเรียนรู้มีไชยอมรับเฉพาะที่ปฏิบัติงานดีเยี่ยมและไม่พยายามใช้เล่ห์กลกับคน

6. การปฏิบัติภาวะผู้นำได้แก่การทำทนายกระบวนการโน้มน้าวใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมสนับสนุนให้ผู้อื่นกระทำให้แม่แบบของแนวทางและสนับสนุนทางด้านจิตใจ

7. ความผูกพันภาวะผู้นำในอนาคตได้รับการสนับสนุนจากบุคคลอื่น ๆ สนับสนุนความร่วมมือทำให้ผู้อื่นเข้มแข็ง ทำตัวเองให้เป็นแบบอย่างและยอมรับในการทำคุณประโยชน์ของปัจเจกบุคคล นอกจากการมีเทคนิคมากมายที่ใช้ในการสนับสนุน กระบวนการแต่อย่างไรก็ตามความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงจะขึ้นอยู่กับทัศนคติ ค่านิยมและทักษะของผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีประสิทธิภาพในการศึกษา มีคุณลักษณะดังนี้ (เศวานิต เศษานนท์, 2542 : 119)

- 7.1 เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
- 7.2 เป็นผู้เสี่ยงภัยสุ่มรอบคอบ
- 7.3 เชื้อใจต่อความรู้สึกของผู้ร่วมงาน
- 7.4 รู้ถึงค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์การที่มีต่อการทำงาน
- 7.5 ยืดหยุ่นพร้อมที่จะเรียนรู้จากประสบการณ์
- 7.6 มีทักษะทางความคิดและรู้แนวความคิดในแต่ละด้านสิ่งจำเป็นต่างๆในการ

วิเคราะห์ปัญหา

7.7 มีสัญชาตญาณที่สร้างวิสัยทัศน์ใหม่

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543 : 1-2) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leader Shiptheory) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำโดยมีเบอร์นและแบสเป็นสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงให้เห็นเป็นทฤษฎีทางการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) และเป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำและก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อนคือทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดยแมกซ์เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีเมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษใน ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำพฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมีจะประกอบด้วย

1. การสร้างภาพภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ
2. ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์
3. สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม

4. แสดงความมั่นใจแก่ผู้ตามการผู้ที่มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการองค์การอย่างยิ่งเพราะผู้นำที่มีทักษะการบริหารงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นกับองค์การจนทำให้องค์การประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลได้ฉะนั้นผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความจำเป็นและความสำคัญอย่างยิ่งในการบริหารองค์การซึ่งมีแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้ภาวะผู้นำแบบมีบารมีหมายถึงภาพความคิดของผู้ตามที่ว่าผู้นำมีพรสวรรค์มีความเป็นพิเศษและเหนือกว่าคนทั่วไปผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพและบูชาในตัวผู้นำในลักษณะวีรบุรุษเหนือมนุษย์หรือเทพ

House (1996 ; cited in Muchinsky. 1997 : 374) ได้เสนอทฤษฎีที่ชี้ว่าผู้นำแบบมีบารมีจะมีพฤติกรรมอย่างไรโดยระบุตัวบ่งชี้ความเป็นผู้นำแบบมีบารมีว่าจะรวมเอาความเชื่อมั่นของผู้ตามในความถูกต้องของผู้นำการยอมรับอย่างปราศจากคำถามของผู้นำความหลงใหลในตัวผู้นำรวมทั้งความตั้งใจที่จะเชื่อฟังด้วยซึ่งระบุลักษณะของผู้นำคือผู้นำต้องการในอำนาจอย่างแรงกล้ามีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและมีความตั้งใจสูงพฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมีจะต้องประกอบด้วยลักษณะ 4 ประการ ดังต่อไปนี้

1. การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ
2. การประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์เพื่อสร้างความผูกพัน

ในผู้ตาม

3. สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอยู่สูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม
4. แสดงความมั่นใจในความสามารถของผู้ตามเพื่อสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม

นอกจากนี้ผู้นำแบบมีบารมีจะมีการสร้างวิสัยทัศน์ในอนาคตทำให้ผู้ตามมีชีวิตที่ดีและมีความหมายมากขึ้นและผู้นำจะสร้างตัวอย่างในพฤติกรรมของตนเองเพื่อเป็นโมเดลทางพฤติกรรมให้กับผู้ตามและหากมีความจำเป็นผู้นำจะแสดงออกเพื่อกระตุ้นจิตใจผู้ตามตามความเหมาะสมด้วย

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2549 : 10) จากการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา (Leaders of Educational Change) ช่วยให้ค้นพบข้อเท็จจริงที่เกี่ยวกับการเป็นผู้นำของครู (Teacher Leadership) ในแง่ส่วนบุคคลพบว่าคล้ายคลึงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่พบอยู่ในองค์กรอื่น ๆ กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้

1. ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Having Vision)
2. มีความเชื่อว่าโรงเรียนมีไว้เพื่อเป็นสถานที่เรียนรู้ (Believing that the School Arefor Learning)
3. ต้องให้คุณค่าและความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ (Valuing Human Resources)
4. ต้องมีทักษะที่ดีของการเป็น“นักสื่อสารและนักฟัง” ที่มีประสิทธิผล (Being a Skill Communicators and Listener)
5. ต้องแสดงพฤติกรรมเชิงรุก (Acting Proactively)

## 6. ต้องกล้าที่จะเสี่ยง (Taking Risks)

### 5. องค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

องค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถศึกษาได้จากแนวคิดของนักทฤษฎีนักวิจัยและนักการศึกษาหลายท่านในที่นี้ เริ่มต้นจากแนวคิดของ (Burns. 1978 : 20 ; Yukl. 1998 : 32 – 325 ; Leithwood, Jantzi and Steinbach. 1999 : 9) ในเรื่องของเส้นต่อเนื่องภาวะผู้นำที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีลักษณะที่แตกต่างกันอยู่คนละด้านของเส้น ต่อเนื่องภาวะผู้นำและจากพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงแนวคิดของเบส ได้กำหนดไว้ แต่เดิมนั้นมี 3 ประการ คือ ความเสน่ห์หา (Charisma) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน Individualized Consideration ต่อมา (Bass and Avolio. 1994) ได้เพิ่มพฤติกรรมภาวะผู้นำอีก 1 ประการ คือ แรงจูงใจเชิงดาลใจ (Inspiration Motivation) พฤติกรรมทั้ง 4 ประการ ดังกล่าวอาจเรียกว่า The four I's (Hoy and Miskel. 2001 : 415) ซึ่งประกอบไปด้วย อิทธิพลทางความคิด (Individualized Influence) หรือความเสน่ห์หา (Charisma) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน (Individualized consideration) แรงจูงใจเชิงดาลใจ (Inspirational Motivation) มีรายละเอียดดังนี้

Bass and Avolio (1994) ได้กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงไว้ 4 องค์ประกอบหรือ 4Is ดังนี้

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence : II or CL)
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM)
3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS)
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC)

Harris (1990 : 9 ; อ้างถึงใน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. 2544 : 61) ได้กล่าวถึงพฤติกรรมผู้นำ การเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตามใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้
3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ความยุติธรรมและมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงานขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ
4. ยั่วยุผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำช่วยเหลือสนับสนุนยกย่องยอมรับและเปิดใจกว้างขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา
5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่นกระตือรือร้นตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคลและมีความภาคภูมิใจสำหรับบริบทของโรงเรียนนั้น

Liontos (1992) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังต่อไปนี้

1. มีการเยี่ยมเยียนห้องเรียนแต่ละห้องทุกวันช่วยเหลือสนับสนุนกิจกรรมใน

ห้องเรียนและกระตุ้นครูเพื่อที่จะเยี่ยมเยียนชั้นเรียนซึ่งกันและกัน

2. มีการประชุมปรึกษาหารือหรือคณะที่มงานทั้งหมดในโรงเรียนเกี่ยวกับเป้าประสงค์ของโรงเรียนความเชื่อและวิสัยทัศน์ในต้นปีการศึกษา

3. มีการช่วยเหลือครูให้ทำงานอย่างชาญฉลาดโดยการกระตุ้นให้ค้นหาคำอธิบายที่แตกต่างจากเดิมเพื่อตรวจสอบข้อสมมติฐานนำปัญหาส่วนบุคคลของบุคลากรมาพิจารณาในกรอบจินตทัศน์โดยรวมของโรงเรียนหลีกเลี่ยงความผูกพันต่อคำตอบของปัญหาที่คิดไว้ก่อนหรือคำตอบเดิมสรุปอย่างชัดเจนในสาระสำคัญที่ได้จากการประชุมและการทำให้กลุ่มบุคลากรอยู่กับงานแต่มีใช่เป็นการบังคับจินตทัศน์ส่วนตนของบุคลากร

4. ใช้พลังร่วมของบุคลากรโดยการกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรทุกคนและให้บุคลากรร่วมเป็นคณะกรรมการและคณะที่มงานต่างๆรวมถึงคณะที่มงานในหน้าที่เกี่ยวกับการปกครองและสายการบังคับบัญชาของสถานศึกษาที่มงานวิจัยเชิงปฏิบัติการหรือที่มงานปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษาซึ่งต้องใช้พลังร่วมดังกล่าวในการดำเนินการ

5. เขียนบันทึกส่วนตัวถึงครูเพื่อแสดงความรู้สึกถึงคุณค่าสำหรับความพยายามเป็นพิเศษของครูในการสร้างสรรค์ผลงานดีเด่นที่ปรากฏแก่สาธารณชนทั้งผลงานส่วนบุคคลผลงานของที่มงานผลงานของนักเรียนซึ่งผลงานเหล่านั้นล้วนแล้วแต่เกื้อกูลสนับสนุนการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน

6. สสำรวจความต้องการและความจำเป็นของคณะที่มงานเป็นประจำเต็มใจรับทัศนคติและปรัชญาของครูใช้การฟังอย่างมีประสิทธิภาพและแสดงให้ครูรู้ว่าผู้บริหารเอาใจใส่เกี่ยวกับเขาจริงๆ

7. ให้ครูทดลองแนวความคิดใหม่ร่วมอภิปรายงานวิจัยกับคณะครูและการเสนอข้อคิดคำถาม

8. มีการจัดประชุมปฏิบัติการในโรงเรียนโดยผู้บริหารร่วมประชุมปฏิบัติการและร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับคณะครูพร้อมทั้งตั้งใจให้ครูใช้ความสามารถพิเศษของตนร่วมกับครูท่านอื่น

9. ผู้บริหารต้องให้บุคลากรใหม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพโดยให้ครูมีความผูกพันต่อการร่วมงานและจุดประสงค์ของสถานศึกษา

10. มีความคาดหวังสูงสำหรับครูและนักเรียนโดยบอกครูให้รู้ว่าผู้บริหารต้องการให้พวกเขาเป็นครูที่ดีที่สุดเท่าที่เขาจะสามารถเป็นได้

11. ใช้กลไกของระบบราชการที่จะสนับสนุนครูในเรื่องของเงินงบประมาณสำหรับแผนงานโครงการหรือการจัดเตรียมเวลาที่เพียงพอสำหรับการวางแผนอย่างร่วมมือกันของครูช่วยแก้ปัญหาเวลาที่จำกัดของครูปัญหาทางด้านธุรการของครูมากเกินไป

12. ให้ครูรู้ว่าต้องรับผิดชอบต่อนักเรียนทั้งหมดไม่ใช่เพียงชั้นเรียนของตนเอง

Manning and Haddock (1992 : 18) กล่าวถึง ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ คือบุคคลผู้ซึ่งมีลักษณะ ดังนี้



1. ใช้การ دلใจและจูงใจ
2. การวางโครงการในอนาคตและติดต่อสื่อสารตลอดทั่วโลก
3. ได้รับความสำเร็จอย่างมีนัยสำคัญเหนือธรรมดา
4. มีความผูกพันสูงต่อความเป็นเลิศความซื่อสัตย์และผลิตภาพ
5. เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล

Cook Hunsaker and Coffey (1997 : 484 - 485) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์เชิงพฤติกรรม สำหรับผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเปลี่ยนแปลง 3 ประการคือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์โดยวิสัยทัศน์จะให้ทิศทางต่อสมาชิกขององค์การในวิธีที่สอดคล้องกับแบบของผู้นำปรัชญาและความยึดมั่นความกดดันในสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรขององค์การวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดอยู่บนพื้นฐานขององค์การและบ่งบอกถึงความสามารถที่คงทนขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลงผู้นำและองค์การที่เหนือธรรมชาติ
2. การระดมความผูกพันเป็นการยอมรับโดยบุคลากรที่จะทำให้อิสัยทัศน์ใหม่ๆที่วางไว้ให้ได้บังเกิดผลผู้นำแสดงและนำเสนอวิสัยทัศน์ต่อกลุ่มในทุกโอกาสใช้การกระตุ้นจูงใจโดยผ่านการติดต่อสื่อสารภายในและการโฆษณาประชาสัมพันธ์แทนการสั่งการด้วยคำสั่ง
3. การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบันผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองทั้งระบบและยกระดับกระบวนการแก้ปัญหาและกระบวนการตัดสินใจมีการใช้วิธีการปฏิบัติใหม่กระจายทั่วทั้งองค์การแทนที่จะจำกัดอยู่กับกลุ่มผู้บริการระดับสูงในองค์การผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และมีความเชื่อมั่นที่จะพบกับความท้าทายระดับการรับรู้มาตรฐานและการตัดสินใจ

Dessler (1998 : 202-203) ได้เสนอแนวคิดเรื่องคุณลักษณะของผู้นำที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จซึ่งเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. จัดเตรียมวิสัยทัศน์เป็นกระบวนการที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในทัศนคติและสมมติฐานของสมาชิกองค์การและสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ
2. จัดตั้งและกำหนดขอบเขตการติดต่อสื่อสารโดยกำหนดให้เหมาะสมเพื่อที่จะปฏิบัติตามพันธกิจขององค์การให้สำเร็จลุล่วง
3. ติดต่อสื่อสารกลยุทธ์เป็นการสร้างทางเลือกและนำทางแก่ผู้ตาม
4. เอาชนะการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลดแรงต้านทานพัฒนาความช่วยเหลือกระตุ้นจูงใจและสร้างความเชื่อถือความคาดหวังในเชิงบวกแก่ผู้ตาม

Hoy and Miskel (2001 : 414) กล่าวว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้นำที่มีลักษณะดังนี้

1. สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน
2. สร้างวิสัยทัศน์ใหม่และรวบรวมความผูกพันต่อวิสัยทัศน์นั้น

3. ดลใจผู้ตามให้มุ่งคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ของตนเอง
4. เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมวางไว้มากกว่าที่จะทำงานภายในบริษัทเดิม
5. เป็นที่ปรึกษาหรือเป็นพี่เลี้ยงแก่ผู้ตามเพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่นทั้งนี้ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำและผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (Change agent) และในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้

Hoy and Miskel (2001 : 415) กล่าวว่าอิทธิพลทางความคิด (Idealized Influence) หรือความเสน่ห์ (Charisma) คือพฤติกรรมที่ปลุกเร้าอารมณ์ของผู้ตามให้เข้มแข็งและการบ่งชี้ด้วยผู้นำปัจจัยที่สนับสนุนความเสน่ห์ คือความจริงใจภาพปรากฏความถี่ ความเชื่อมั่น ความฉลาด ความกล้าหาญ ความคิด ความเมตตา ซึ่งความเสน่ห์สามารถพัฒนาได้ อิทธิพลทางความคิด หรือความเสน่ห์ เป็นความสามารถในการกำหนดหลักเกณฑ์การยอมรับ การเปลี่ยนแปลง ทั้งที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรงและการเปลี่ยนแปลงแบบธรรมดา ที่เป็นพื้นฐานในวิถีการทำงานปกติของบุคคล และองค์การผู้นำที่มีพฤติกรรมอิทธิพลทางความคิดหรือความเสน่ห์ จะได้รับความเลื่อมใส เคารพนับถือ และเชื่อถือไว้วางใจ ผู้ตามจะแสดงตัวกับผู้นำและเลียนแบบผู้นำ โดยที่ผู้นำจะชี้แนะพันธกิจใหม่ขององค์การ และพยายามลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง ทั้งนี้ความเชื่อถือไว้วางใจและความผูกพันต่อผู้นำมีส่วนทำให้กระแสการต่อต้านลดน้อยลง และผลลัพธ์ของอิทธิพลทางความคิดจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกมาในรูปตัวแบบ บทบาท (Role Models) พฤติกรรมที่เป็นส่วนขยายของอิทธิพลทางความคิดนั้นได้แก่การที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงมาตรฐานในระดับสูงของความประพฤติทางด้านศีลธรรมและจริยธรรมร่วม ดำเนินการในภาวะเสี่ยงกับผู้ตามเนื่องจากการตั้งเป้าประสงค์และทำให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ การมุ่งคำนึงถึงความต้องการทั้งหมดของบุคคลอื่นและการใช้พลังที่จะขับเคลื่อนปัจเจกชนหรือกลุ่มให้ได้รับความสำเร็จตามวิสัยทัศน์พันธกิจและเป้าประสงค์ของส่วนรวม (Hoy and Miskel, 2001 : 415)

การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือพฤติกรรมที่เพิ่มความตระหนักในปัญหาและใช้อิทธิพลต่อผู้ตามให้มองปัญหาจากมุมมองใหม่หรือจินตทัศน์ใหม่ การกระตุ้นการใช้ปัญญาเกี่ยวข้องกับปัญหาการสร้างสรรค์ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นผู้ตามให้คิดนวัตกรรมและสร้างสรรค์โดยข้อสมมติฐานในรูปการตั้งคำถามกำหนดกรอบปัญหาใหม่ใช้วิธีการใหม่ในการแก้ปัญหาผู้นำจะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้และไม่วิพากวิจารณ์ความผิดส่วนบุคคลสู่สาธารณะ ผู้นำใจกว้างและเปิดรับความคิดของสมาชิกที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงผู้ตามสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามของเขาพิจารณาจินตทัศน์และข้อสมมติฐานของพวกเขาที่ละคน และทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การสามารถถูกอภิปรายโต้แย้งเปลี่ยนแปลงได้เพื่อให้เกิดความชัดเจน (Hoy and Miskel, 2001 : 415-416)

การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อความต้องการของปัจเจกชนแต่ละคนที่จะทำให้ประสบ

ผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ความมุ่งหมายของการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคนคือการกำหนดความต้องการและจุดแข็งของผู้อื่นผู้นำช่วยผู้ตามและเพื่อนร่วมงานเพื่อพัฒนาไปสู่ระดับศักยภาพที่สูงกว่าความสำเร็จและใช้ความรับผิดชอบสำหรับการพัฒนาบุคคลากรสร้างโอกาสการเรียนรู้ใหม่ในบรรยากาศของการช่วยเหลือการสำนึกและการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในความต้องการและค่านิยมการใช้การติดต่อสื่อสารสองทางโดยที่ผู้นำเป็นผู้ฟังที่มีประสิทธิผลและมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

แรงจูงใจเชิงจิตใจ (Inspiration Motivation) คือพฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนความคาดหวังของสมาชิกของกลุ่มเพื่อให้เชื่อว่าปัญหาขององค์การสามารถแก้ไขได้แสดงบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่จะนำทางเป้าประสงค์ขององค์การและวิธีปฏิบัติการณ์การติดต่อวิสัยทัศน์และสื่อสารความหมายให้ชัดเจนทำให้เกิดจิตวิญญาณแห่งการเป็นทีม (Team Spirit) ความกระตือรือร้นการมองโลกในแง่ดีความผูกพันต่อเป้าประสงค์วิสัยทัศน์ร่วมและการเชื่อมต่อภายในกลุ่มงานและองค์การซึ่งประกอบด้วยการติดต่อสื่อสารวิสัยทัศน์ใช้สัญลักษณ์ที่เน้นย้ำความพยายามของผู้ตามและการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสม

จิโรจน์ สารัตนะ (2542 : 76-77) กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่จูงใจให้บุคคลอื่นปฏิบัติหน้าที่ของตนเกินกว่าความคาดหวังตามปกติมุ่งไปที่ภารกิจงานกว้างๆด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นในตนเองการบรรลุความต้องการระดับสูงประกอบด้วย 3 ประการดังนี้

1. การสร้างบารมี (Charisma)
2. การยอมรับคุณค่าในตัวบุคคล (Individualized Consideration)
3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

Schermerhorn, Jr (อ้างถึงใน นิตย สัมมาพันธ์. 2546 : 54-55) กล่าวถึงองค์ประกอบของผู้นำในยุคปฏิรูปการศึกษาว่ามีองค์ประกอบ 6 ประการดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ (Vision)
2. คาริสม่า (Charisma)
3. การแสดงนัยของความเป็นเลิศ (Symbolism)
4. การเอื้อให้อำนาจ (Empowerment)
5. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)
6. ความซื่อสัตย์ถื่อมั่น (Integrity)

ตารางที่ 1 เปรียบเทียบองค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

| Bass & Avolio  | Manning and Haddock  | CookHunsaker and Coffey  | วิโรจน์ สารัตนะ   | Schermerhorn  | บุญมี ก่อบุญ   | Jantzi & Leithwood   |
|--|--|--|---|---|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</li> <li>2. การสร้างแรงบันดาลใจ</li> <li>3. การกระตุ้นปัญญา</li> <li>4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ใช้การดูแลและจูงใจ</li> <li>2. การวางโครงการในอนาคตและสื่อสาร</li> <li>3. ได้รับความสำเร็จเหนือธรรมดา</li> <li>4. มีความผูกพันสูงต่อความเป็นเลิศ</li> <li>5. เป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสร้างวิสัยทัศน์</li> <li>2. การระดมความผูกพัน</li> <li>3. การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสร้างบารมี</li> <li>2. การยอมรับคุณค่าในตัวบุคคล</li> <li>3. การกระตุ้นทางปัญญา</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีวิสัยทัศน์</li> <li>2. ความศรัทธา</li> <li>3. การแสดงนัยของความเป็นเลิศ</li> <li>4. การเอื้อให้อำนาจ</li> <li>5. การกระตุ้นปัญญา</li> <li>6. ความซื่อสัตย์ถื่อมั่น</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเป็นแบบอย่างของพฤติกรรม</li> <li>2. การสร้างแรงจูงใจ</li> <li>3. ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์</li> <li>4. มุ่งสัมพันธ์ในฐานะเอกบุคคล</li> <li>5. การกระตุ้นการใช้ปัญญา</li> <li>6. การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. การเป็นแบบอย่างที่ดี</li> <li>2. การระบುವิสัยทัศน์</li> <li>3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา</li> <li>4. การสนับสนุนเป็นรายบุคคล</li> <li>5. การยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม</li> <li>6. การตั้งความคาดหวังไว้สูง</li> </ol> |

ตารางที่ 2 สังเคราะห์ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

| ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง | Bass & Avolio | Manning & Haddock | CookHunsa ker & Coffey | ภิโรจน์ สารัตนะ | Schermerhorn | บุญมี ก่อบุญ | Jantzi & Leithwood | รวม |
|------------------------------|---------------|-------------------|------------------------|-----------------|--------------|--------------|--------------------|-----|
| การสร้างแรงบันดาลใจ          | ✓             | ✓                 |                        |                 |              | ✓            |                    | 3   |
| การสร้างบารมี                | ✓             | ✓                 |                        | ✓               |              |              |                    | 3   |
| การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล       | ✓             |                   |                        | ✓               |              | ✓            | ✓                  | 4   |
| การกระตุ้นการใช้ปัญญา        | ✓             |                   |                        | ✓               | ✓            | ✓            | ✓                  | 5   |
| การสร้างวิสัยทัศน์           |               | ✓                 | ✓                      |                 | ✓            | ✓            | ✓                  | 5   |
| การระดมความผูกพัน            |               | ✓                 | ✓                      |                 |              |              |                    | 2   |
| การเป็นแบบอย่างที่ดี         |               |                   |                        |                 |              | ✓            | ✓                  | 2   |
| การยอมรับในเป้าหมายของกลุ่ม  |               |                   |                        |                 |              |              | ✓                  | 1   |
| การตั้งความคาดหวังไว้สูง     |               |                   |                        |                 |              |              | ✓                  | 1   |
| การดำรงไว้ซึ่งอำนาจส่วนบุคคล |               |                   |                        |                 | ✓            | ✓            |                    | 2   |
| ความเสนาหา                   |               |                   |                        |                 | ✓            |              |                    | 1   |
| การลดนัยของความเป็นเลิศ      |               | ✓                 |                        |                 | ✓            |              |                    | 2   |
| ความซื่อสัตย์ถื่อมั่น        |               |                   |                        |                 | ✓            |              |                    | 1   |

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงจากนักศึกษานักวิชาการหลายท่านสรุปได้ว่า ผู้นำควรยึดถือระบบคุณค่าของบุคคลเป็นหลัก เช่น ความเสมอภาคความเป็นมนุษย์การให้เกียรติศักดิ์ศรี และความยุติธรรม ผู้นำและผู้ตามมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการแสวงหาเป้าหมายในระดับสูง เพื่อจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ดีที่สุด ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำโดยการสร้างคน สร้างงาน สร้างความรู้สึที่ดี เป็นผู้นำโดยการผูกพันสามารถกล่าวได้ว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำในยุคปัจจุบันเริ่มต้นจากการสร้างมุมมองใหม่ และรวบรวมความเชื่อมั่นไปสู่วิสัยทัศน์ รวบรวมความคิด เพื่อกำหนดจุดเป้าหมายระยะยาว และสูงกว่าเป้าหมายเดิมตามลำดับปรับเปลี่ยนสถานขององค์กรโดยการปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์มากกว่าการทำงานอยู่ภายใต้กรอบเดิมทำให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงตามผู้นำในที่สุดองค์กรจะมีการปรับเปลี่ยนนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน มีประสิทธิผลโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาวะที่กำลังต้องการการเปลี่ยนแปลง หรือการปฏิรูปการศึกษาอย่างในปัจจุบันโดยองค์ประกอบเหล่านี้ ถือว่าเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ผู้วิจัย จะพิจารณาจากความถี่ขององค์ประกอบที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบในระดับสูง (ในที่นี้ คือ ความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป) เป็นเกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดทฤษฎีเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ต่อไปดังนี้

1. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
2. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Identification)
3. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Intellectual Stimulation)
4. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
5. หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence)

#### 1. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)

การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางใหม่แบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณีการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 10)

คำนี้ ฆุตผ่อง (2547 : 30) ได้กล่าวว่า การกระตุ้นเขาว์ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหามีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ขวัญชัย จะเกรง (2551 : 28) ได้สรุปความหมาย การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ เข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นและทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทาง วิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมต่างๆ ด้วยการวิเคราะห์แสดงความคิดเห็น และเหตุผลต่างๆ ร่วมกันอย่างเป็นระบบ และหาข้อสรุปใหม่ที่สร้างสรรค์ที่ดีกว่าเดิมเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีการแก้ไข สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือร่วมใจของทุกคน

Bass (1985 : 99-112) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นการใช้ปัญญาว่า หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีแก้ไข โดยใช้ความคิด จินตนาการ ความเชื่อ ค่านิยม มากกว่าการทำให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงในทันที การกระตุ้นการใช้ปัญญาของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ตามเกิดความรอบคอบเกิดมโนทัศน์เกิดความเข้าใจ และมองปัญหาที่ประสบอยู่ด้วยการใช้ความคิดและดุลยพินิจก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ วิธีที่ผู้นำใช้ในการกระตุ้นทางปัญญามีอยู่ 4 วิธี คือ 1) ใช้หลักเหตุผล 2) เน้นการอยู่รอด 3) การใช้ประสบการณ์ 4) การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ ผู้นำจะเน้นที่การเจริญก้าวหน้า การปรับตัว การเรียนรู้ ความหลากหลายและการใช้ความคิดสร้างสรรค์ รูปแบบการตัดสินใจจะมีความยืดหยุ่น จะใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ แต่จะรวบรวมข้อมูลเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องและค้นหาวิธีการใหม่ๆ ในการแก้ปัญหา

Quinn and Hall (1983 : 110) ได้ชี้แนะวิธีที่ผู้นำจะใช้กระตุ้นปัญญาดังต่อไปนี้

1. การกระตุ้นปัญญาโดยใช้เหตุผล (Rationally) โดยผู้นำจะเน้นการจูงใจด้านความสำเร็จผู้นำเน้นหนักเรื่องโครงสร้างงานที่เป็นทางการการตัดสินใจผู้นำจะใช้ข้อมูลเพียงเล็กน้อยแต่ละเน้นหนักในเรื่องความเร็วและประสิทธิผลในการแก้ปัญหาเป็นสำคัญ
2. เน้นที่การอยู่รอด (Existentially) โดยผู้นำสนใจเกี่ยวกับการเพิ่มความมั่นคง ความเชื่อถือและการสร้างทีมงานผู้นำอาศัยกระบวนการที่ไม่เป็นทางการและมีความเชื่อว่าสติปัญญาสามารถเกิดขึ้นจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมดังนั้นผู้นำจะตัดสินใจโดยวิธีการผสมผสานต้องการข้อมูลจำนวนมากและแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่างๆหลายวิธี
3. การใช้ประสบการณ์ (Empirically) ผู้นำจะแก้ปัญหาโดยอาศัยข้อมูลจากประสบการณ์แก้ปัญหาเป็นขั้นตอนและใช้ข้อมูลจำนวนมากเพื่อให้ได้ข้อมูลที่ที่ดีที่สุดของการปรับปรุงความมั่นคงความปลอดภัยและการดำรงอยู่ต่อไปขององค์กร
4. การมุ่งเน้นความเป็นเลิศ (Idealistically) ผู้นำจะเน้นที่การเจริญก้าวหน้า การปรับตัวการเรียนรู้ความหลากหลายและการใช้ความคิดสร้างสรรค์รูปแบบการตัดสินใจจะมี

ความยืดหยุ่นจะใช้ข้อมูลน้อยในการตัดสินใจแต่จะรวบรวมข้อมูลอย่างต่อเนื่องและค้นหาวิธีการใหม่ๆในการแก้ปัญหาถ้ามีความจำเป็นนอกจากนั้นจะพบลักษณะของความกล้าเสี่ยงและการคิดค้นใหม่ๆในผู้นำเช่นนี้ด้วย

Yukl (1989) ได้ยกตัวอย่างสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้กระตุ้นปัญญาเพื่อการเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์การ 1) เมื่อกลุ่มและองค์การถูกคุกคามจากสิ่งแวดล้อม เช่น ฝ่ายตรงข้ามสร้างความปั่นป่วนเป็นระยะๆ 2) เมื่อเกิดปัญหารุนแรงที่ลดประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานเช่นขาดอุปกรณ์ขาดวิธีการปฏิบัติงานที่เหมาะสม 3) งานขาดประสิทธิภาพเพราะเครื่องมือชำรุดขาดวัสดุอุปกรณ์พนักงานขาดงาน 4) เมื่อผู้นำมีอำนาจพอที่จะทำการเปลี่ยนแปลงและเริ่มวิธีการที่จะสามารถแก้ปัญหารุนแรงที่องค์การเผชิญอยู่

จากการศึกษาแนวคิดที่กล่าวมาข้างต้นจึงสรุปได้ว่าด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นในโรงเรียนเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการกระตุ้นให้แสดงความคิดเห็นและเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดเห็นของผู้อื่นสร้างความไว้วางใจร่วมกันดูแลให้คำปรึกษาแนะนำพัฒนากระตุ้นให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติงานโดยใช้ความคิดเหตุผลมีความรอบคอบในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ในการศึกษาในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออก 10 ประการดังนี้

1. การส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเองโดยการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น
2. การส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิชาชีพของตนเองโดยการเข้าร่วมประชุมอบรมสัมมนาหรือศึกษาดูงาน
3. การมอบหมายงานและหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียนรู้งานใหม่ๆ
4. การส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานร่วมกันเป็นทีม
5. การให้คำแนะนำการแก้ปัญหาต่างๆให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นระบบ
6. ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจอย่างมีเหตุผล
7. การแต่งตั้งคณะกรรมการรับผิดชอบในการดำเนินงาน/โครงการ/กิจกรรมในโรงเรียน
8. ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นวิทยากรในโอกาสต่างๆ
9. เชิญวิทยากรมาหรือผู้มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้านมาให้ความรู้ใหม่ๆแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
10. กระตุ้นฝึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างรอบคอบเป็นระบบและเป็นระเบียบ



## 2. ด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision Identification)

การกำหนดหรือการสร้างวิสัยทัศน์เป็นกลยุทธ์อันดับแรกของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ทำให้ทุกคนมองเห็นองค์ประกอบซึ่งกำหนดเป้าหมายร่วมกับการกำหนดหรือการสร้างวิสัยทัศน์จะส่งผลให้โรงเรียนสามารถบรรลุถึงจุดมุ่งหมายได้

Plant (1987 ; อ้างถึงใน พนิดา ตามาพงษ์. 2534 : 50) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์จะเกิดขึ้นก่อนกิจกรรมใด ๆ ในการเปลี่ยนแปลงในการสร้างวิสัยทัศน์นั้น เมื่อผู้นำต้องการเปลี่ยนแปลงหรือฟื้นฟูองค์การเขาต้องค้นหาวิธีการที่จะทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความไม่พึงพอใจในสภาพปัจจุบันสร้างแรงบันดาลใจให้เกิดขึ้นกับผู้ร่วมงานด้วยวิสัยทัศน์ที่บ่งบอกถึงอนาคตที่ดีกว่า นั่นคือต้องดึงดูดใจอย่างเพียงพอในการที่จะตัดสินใจเปลี่ยนแปลงวิธีที่คุ้นเคยกับการทำสิ่งต่างๆไปเป็นวิธีอื่น

Podsakoff (1990 ; อ้างถึงใน สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์. 2549 : 1) ได้ข้อสรุปว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญอยู่ประการหนึ่งคือบ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (identifying and articulating a vision) ได้แก่พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ๆขององค์การพร้อมกับพัฒนาสร้างความชัดเจนและสร้างแรงจูงใจแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน

เบรกเกอร์ (1992 : 83) กล่าวว่า วิสัยทัศน์จะสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายหลักขององค์การเห็นแนวทางความเป็นไปได้ และความท้าทายมีความหมายทั้งต่อองค์การและต่อสังคมวิสัยทัศน์จะดึงดูดใจต่อค่านิยมอารมณ์และจินตนาการของผู้ปฏิบัติงานในองค์การเพื่อให้เขาทุ่มเทความสามารถและทักษะต่างๆเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ตั้งนั้นทักษะในการสร้างวิสัยทัศน์ขององค์การมีดังต่อไปนี้

1. การมองไปข้างหน้า (Foresight) คือการมองว่าวิสัยทัศน์จะเหมาะสมกับแนวทางที่จะพัฒนาองค์การอย่างไรโดยผู้นำจะต้องคำนึงถึงอนาคตที่สามารถเป็นไปได้จริงขององค์การและสังคมเช่นโอกาสความเสี่ยงประเด็นแนวโน้มในการปฏิบัติงานในอนาคต
2. การมองโลก (World View) เป็นการตระหนักถึงผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์การและสังคมผลกระทบของยุคข้อมูลข่าวสารตลอดจนค่านิยมของบุคคลในการปฏิบัติงาน
3. การมองเหตุการณ์เบื้องหลัง (Hindsight) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงความชื่นชมต่อแบบแผนและวัฒนธรรมขององค์กรตลอดจนเป็นพันธกิจขององค์กรต่อชุมชนโดยพิจารณาว่าอะไรคือพันธกิจในปัจจุบันและอะไรคือจุดแข็งในอดีตและปัจจุบันขององค์การ
4. การรับรู้อย่างลึกซึ้ง (Depth Perception) โดยผู้นำจะสำรวจสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การเช่นทรัพยากรต่างๆขององค์การนอกจากนี้ผู้นำจะต้องสำรวจความสนใจทักษะและความฝันของผู้นำด้วย
5. สิ่งภายนอกที่เกี่ยวข้องกับวิสัยทัศน์ (Peripheral) คือการที่ผู้นำจะต้องคำนึงถึงวิชาชีพอื่น ๆ การแข่งขันกับสถาบันอื่น ๆ ตลอดจนคำนึงถึงความต้องการของผู้รับบริการที่มีต่อองค์การและผู้ปฏิบัติงานในองค์การ

6. การทบทวนวิสัยทัศน์ (Revision) การทบทวนวิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่จำเป็นมาก เพราะมีค่านิยมร่วมกันตลอดกับสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปวิสัยทัศน์ที่มีอยู่ไม่สามารถช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จได้ดังนั้นเมื่อมีการสร้างวิสัยทัศน์แล้วจะต้องมีการประเมินและทบทวนวิสัยทัศน์เป็นระยะๆ

Marriner (1993 : 26) กล่าวว่าวิสัยทัศน์คือภาพที่เป็นไปได้ในอนาคตอันใกล้การกล่าววิสัยทัศน์ออกมาอย่างชัดเจนจะทำให้มีจุดศูนย์รวมสำหรับสมาชิกในองค์กรทุกระดับและจะเป็นทิศทางในการปฏิบัติเพื่อให้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

Cook Hunsaker and Coffey (1997 : 484 - 485) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์เชิงพฤติกรรมสำหรับผู้ว่าการเปลี่ยนแปลงในการเปลี่ยนแปลงองค์การเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์โดยวิสัยทัศน์จะให้ทิศทางต่อสมาชิกขององค์การในวิธีที่สอดคล้องกับแบบของผู้บริหารและความยึดมั่นความกดดันในสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรขององค์การวิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดอยู่บนพื้นฐานขององค์การและบ่งบอกถึงความสามารถที่คงทนขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลงผู้นำและองค์การที่เหนือธรรมชาติ

Dessler (1998 : 202-203) ได้เสนอแนวคิดเรื่องคุณลักษณะของผู้นำที่ใช้ในการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จซึ่งเป็นคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการสร้างวิสัยทัศน์ว่าเป็นกระบวนการที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในทัศนคติและสมมุติฐานของสมาชิกองค์การและสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ

สุเทพ พงษ์ศรีวัฒน์ (2549 : 1) กล่าวว่า “จงเป็นนักฝันบอกเพื่อนร่วมงานถึงความฝันของท่านอธิบายให้คนอื่นเหล่านั้นเข้าใจถึงเหตุผลของความฝันพร้อมทั้งชี้ทางที่สามารถไปถึงฝันนั้น” ข้อความที่กล่าวนี้แสดงถึงความเป็น “ผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary Leadership)” ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์เป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ทั้งนี้เพราะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะให้การจูงใจให้ผู้ตามเกิดการเพิ่มความพยายามในการทำงานมากขึ้นกว่าปกติซึ่งมาจากการที่ผู้ตามมีระดับความมั่นใจต่อผลของงานที่ได้รับมอบหมายและความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จค่อนข้างสูงในที่สุดผลที่ได้จากการทำงานก็คือก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลง (Transformed) ที่ดีขึ้นด้วยเหตุนี้ความคาดหวัง (Expectation) ของผู้ตาม จึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มแรงจูงใจ ให้แก่ผู้ตามจากการศึกษาการกำหนดหรือการสร้างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนจากนักวิชาการหลายท่านสรุปได้ว่าการกำหนดวิสัยทัศน์หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารสามารถกำหนดหรือสร้างภาพในอนาคตและเป้าประสงค์ของโรงเรียนโดยใช้วิธีการต่าง ๆ ที่เหมาะสม ได้แก่ การกระตุ้นให้ครูเกิดวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นเป้าประสงค์ในอนาคตและให้ครูดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ซึ่งเป็นเป้าประสงค์ในอนาคตและให้ครูดำเนินการให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และเป้าประสงค์ที่วางไว้การจูงใจให้ครูเกิดความรู้สึกที่รับผิดชอบต่อเป้าประสงค์ของโรงเรียนการช่วยอธิบายให้ครูเข้าใจความหมายอย่างชัดเจนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาในรูปของการนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลในเรื่องของการทำงานและการจัดการเรียนการสอนการติดต่อสื่อสารเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ของโรงเรียนให้แก่

บุคลากรระดับต่าง ๆ ทั้งในและนอกโรงเรียนได้แก่ครูนักเรียนชุมชนองค์กรต่าง ๆ ที่มีส่วนช่วยเหลือและสนับสนุนสถานศึกษาตลอดจนหน่วยงานทางการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนครูอย่างสม่ำเสมอ และประเมินผลความก้าวหน้าของครูในการดำเนินการให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ของสถานศึกษา พฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงออกมาสามารถสังเกตได้ดังนี้

1. ช่วยให้เพื่อนร่วมงานเข้าใจและตระหนักถึงวัตถุประสงค์รวมของโรงเรียน
2. สนับสนุนได้ทบทวนและพัฒนาเป้าประสงค์ของตนเองให้สอดคล้องกับเป้าประสงค์ของโรงเรียน
3. ริเริ่มให้เกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ของบุคลากรในโรงเรียนให้ร่วมกันสร้างวิสัยทัศน์ของโรงเรียน
4. สนับสนุนให้การยอมรับต่อวิสัยทัศน์ดังกล่าวอย่างจริงจังและไม่ใช้วิธีบังคับคนอื่นมิให้แสดงทัศนะของตน
5. ทำให้วิสัยทัศน์เกิดความน่าสนใจน่าท้าทายแก่คณะครูและบุคลากรพร้อมทั้งเสนอให้เห็นว่าวิสัยทัศน์ดังกล่าวมีโอกาสสำเร็จสูงถ้าทุกฝ่ายร่วมมือร่วมใจกันและยอมเปลี่ยนแปลงวิธีทำงานใหม่
6. ช่วยขยายความและตีความหมายของวิสัยทัศน์ให้เป็นรูปธรรมในลักษณะกิจกรรมที่ต้องปฏิบัติทั้งด้านการเรียนการสอนและงานสนับสนุนต่างๆ ได้อย่างชัดเจน
7. สร้างความเข้าใจแก่คณะครูและบุคลากรให้สามารถมองเห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างบริบทภายนอกที่กำลังเปลี่ยนแปลงกับวิสัยทัศน์ของโรงเรียน
8. ให้มีการปฏิบัติงานโดยมีมติเอกฉันท์ของบุคลากรทั้งหมดโดยมีการจัดลำดับความสำคัญของพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียน
9. มีการประเมินผลความก้าวหน้าของการดำเนินงานว่าบรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ของสถานศึกษาหรือไม่
10. การปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์หรือแนวทางในการพัฒนาโรงเรียนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

### 3. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์ผลและเติบโตของแต่ละคนผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัด บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็น

การส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลที่ควรคบมากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ที่ทำทลายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกรู้ว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 10)

ขวัญชัย จะเกรง (2551 : 29) ได้สรุปความหมายของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลว่าหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วยความสนใจ ดูแล เอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจ เป็นที่ปรึกษาให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามความต้องการ ความสนใจ และความสามารถช่วยเหลือชี้แนะให้ประสบการณ์ การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ด้วยบรรยากาศการสนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน มีการติดต่อสื่อสารสองทางและเป็นรายบุคคลซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้น และสามารถลดปัญหาความคลุมเครือทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญ

พัชรา ทิพยทัศน์ (2551) ได้กล่าวถึงแนวคิดของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ว่า การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล หมายถึง การที่ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะที่ผู้ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็น (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาเป็นรายบุคคล ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพผู้ตาม และเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น วรรค การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล พยายามโน้มน้าวให้ผู้ตามยอมรับความแตกต่างซึ่งกันและกันโดยนำส่วนดีของแต่ละคนมาใช้ให้เป็นพลังที่เข้มแข็งในการพัฒนาความก้าวหน้าของหน่วยงานมากที่สุด

Bass (1985 : 82-91) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นลักษณะที่สำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีต่อผู้นำและสมรรถนะในการผลิตของผู้ใต้บังคับบัญชา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลเน้นที่การจัดการแบบมีส่วนร่วมและให้ความสนใจกับการหาทางในการตอบสนองความต้องการทางด้านความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงานและอาชีพ โดยพฤติกรรมการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นความสามารถของผู้นำที่ทราบความต้องการที่แตกต่างกันของผู้ตามทราบจุดเด่น จุดด้อย และให้ความสนใจในความต้องการและความก้าวหน้าของผู้ตาม ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกสรุปได้ 3 ลักษณะ คือ

1. การคำนึงถึงการพัฒนา (Development Orientation) โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันและตำแหน่งในอนาคต เมื่อมีความรับผิดชอบมากขึ้น การปฏิบัติให้ดูเป็นตัวอย่างและมอบหมายงานตามความสามารถของแต่ละบุคคล ให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มความสามารถและเสริมแรงจูงใจให้มากยิ่งขึ้น ตามความต้องการขององค์การ เป็นแบบอย่างที่ดี

ให้ลูกน้องเลียนแบบ มีความเห็นอกเห็นใจ ให้ความสนใจ มีความเอื้ออาทรเป็นผู้ให้คำปรึกษา สังเกตและบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานของลูกน้องและสนับสนุนให้ลูกน้องได้รับการฝึกอบรมทางด้านเทคนิคซึ่งประกอบด้วยพฤติกรรมต่อไปนี้

1.1 พฤติกรรมที่เน้นการพัฒนา (Developmentally Oriented Behavior) ประกอบด้วย การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน การสังเกตอย่างใกล้ชิด การบันทึกความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานและการส่งเสริมให้ผู้ตามเข้ารับการศึกษอบรมเพิ่มเติม

1.2 การมอบหมายงาน (Delegation) เป็นการให้โอกาสในการทำงานที่ท้าทายและให้ผู้ตามได้รับผิดชอบเพิ่มขึ้น และยังเป็นวิธีการพัฒนาและยกระดับความสามารถและศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น

2. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรมดังต่อไปนี้

2.1 ส่งเสริมการพบปะอย่างเป็นกันเอง (Promotion Familiarly and Contact) โดยมีการนิเทศแบบตรงไปตรงมาไปรอบๆ กับผู้ตามทุกระดับชั้น มีการติดต่อกันแบบสองทางทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้ผู้ตามได้รับรู้ปัญหาและสามารถแก้ไขปัญหในหน่วยงาน ก่อนที่ปัญหาจะเกิดขึ้น ตลอดจนได้ข้อมูลที่ถูกต้อง ทำให้การตัดสินใจในการปฏิบัติงานถูกต้องมากขึ้น

2.2 การที่ผู้ตามแต่ละคนได้รับข้อมูลข่าวสารที่ต้องการ (Fuelling the Individual Subordinate's Design for Information) การที่ผู้นำให้ข้อมูลข่าวสารด้วยตนเอง ทำให้โอกาสสังเกตปฏิกริยาและความสนใจของผู้ตาม นอกจากนี้ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกว่าเป็นคนในองค์กร

2.3 ให้ความสนใจในความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคน (Attentions to Differences Among Subordinates) ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีคุณค่า ได้รับการยอมรับจากผู้ตาม ทำให้เกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้ดีที่สุดและส่งผลให้ผู้นำได้รับการยอมรับจากผู้ตามด้วยเช่นกัน

2.4 ให้คำปรึกษาเป็นรายบุคคล (Individual Counseling) ผู้ตามมีปัญหาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และเรื่องการปฏิบัติงาน ผู้นำให้ความช่วยเหลือรับฟังปัญหา แสดงความเข้าใจ เข้าใจในความรู้สึกของผู้ตาม ให้ผู้ตามระบายปัญหาออกมาและให้คำแนะนำ ช่วยในการค้นหาทางเลือกที่ดีกว่าให้

3. การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การเป็นพี่เลี้ยงเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำโดยใช้ความรู้และประสบการณ์ที่มีอยู่ โดยใช้ตำแหน่งหน้าที่ของตนเพื่อพัฒนาผู้ตามให้สามารถดูแลตนเองได้และสามารถจัดการกับงานที่ได้รับมอบหมายได้ด้วยกระบวนการสอน แนะนำและให้ความรู้ การเป็นพี่เลี้ยงเป็นความรับผิดชอบของผู้นำในการที่จะพัฒนาผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำในอนาคต

จากความหมายข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การคำนึงปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงาน โดยการให้ความสนใจดูแลเอาใจใส่ ส่งเสริม สนับสนุนให้กำลังใจ เป็นที่ปรึกษาช่วยเหลือ ชี้แนะเป็นรายบุคคล เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง ด้วยการให้โอกาส

การเรียนรู้สิ่งใหม่ๆตามความต้องการด้วยบรรยากาศการสนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารจะมีพฤติกรรมเป็นผู้สอนและให้คำแนะนำมีการกระจายอำนาจ โดยการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะสำคัญด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล การเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและมีเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

#### 4. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)

การที่ผู้นำประพฤติตนในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเองเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งที่พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้ เกิดขึ้นผ่านการคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ตามจัดการอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดสร้างสรรค์ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 9)

ประการอง พันธุ์พรหม (2542 : 10) กล่าวว่า พฤติกรรมผู้นำหมายถึงการกระทำที่ผู้นำได้แสดงออกมาให้ปรากฏทางร่างกายจิตใจและอารมณ์ตลอดจนสามารถที่จะประสานงานให้เพื่อนร่วมงานมีปฏิสัมพันธ์กันด้วยดีทางพฤติกรรมที่แสดงออกด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การปรับปรุงแก้ไขการยอมรับนับถือการให้ความร่วมมือการประสานงานและการวางพื้นฐานหรือควบคุมมาตรฐานด้านพฤติกรรมให้กับผู้อื่น

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548 : 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้ความสามารถ “ครองงาน” ของตนเพื่อสร้างความเลื่อมใสศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามผู้นำจะปฏิบัติงานด้วยความรู้สึกตระหนักและมีความภาคภูมิใจต่องานที่สามารถทำให้ผู้อื่นเห็นว่าการกระทำของตนเป็นสิ่งที่พึงสมควรแก่การเอาใจอย่างและเป็นสิ่งที่ตนถือปฏิบัติอย่างคงเส้นคงวาเป็นประจำด้วยเหตุนี้ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงสามารถเป็นตัวแบบอย่าง (Role Modeling) ที่ดีแก่ผู้อื่นและสิ่งที่ผู้นำขาดไม่ได้ก็คือความสามารถด้านเทคนิคในงานที่ทำและทักษะด้านการบริหารจัดการในฐานะการเป็นผู้บริหารที่ดี (Good Manager) (Hamphill and Coons ; อ้างถึงใน อภิวรรณ แก้วเล็ก. 2545 : 36) กล่าวถึง พฤติกรรมพื้นฐานของผู้นำไว้ 9 ประการคือ

1. ความคิดริเริ่มผู้นำแสดงพฤติกรรมที่แสดงถึงความเป็นผู้ที่มีความคิดที่แปลกใหม่ น่าสนใจอยู่ตลอด
2. เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มเป็นพฤติกรรมร่วมวงกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกครั้ง
3. เป็นตัวแทนของกลุ่มทำหน้าที่แทนกลุ่มได้ดีรักษาผลประโยชน์นี้ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา
4. ผสมผสานความรู้สึกนึกคิดของกลุ่มเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีการสร้าง

บรรยากาศและความเข้าใจอันดีระหว่างสมาชิกของกลุ่มและนอกกลุ่ม

5. จัดระบบกลุ่มให้มีประสิทธิภาพ
6. ควบคุมดูแลและแสดงพฤติกรรมการเป็นผู้นำกลุ่มให้มีบทบาทที่ชัดเจน
7. มีพฤติกรรมสื่อสารที่ดีชัดเจนตรงไปตรงมา
8. สังเกตและให้ความสนใจพฤติกรรมแสดงออกของผู้ใต้บังคับบัญชา
9. ผู้นำองค์กรควรแสดงพฤติกรรมที่มีความมุ่งมั่นและจริงใจต่อการที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้และการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้

กนกอร สมปราษฎ์ (2546 : 222-223) กล่าวว่า พฤติกรรมของผู้นำถือว่ามีผลสูงสุดต่อพฤติกรรมปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการปฏิบัติงานรวมทั้งส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำแยกเป็นลักษณะต่างๆดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership Behavior) เป็นบทบาทของผู้นำที่ให้การดูแลเอาใจใส่ให้ความสะดวกสบายการสนับสนุนความเป็นอยู่ของผู้ตาม การแสดงความเห็นอกเห็นใจความเมตตากรุณาและเจตคติที่ดีในการเข้าใจของตัวผู้ตาม
2. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบนำทาง (Directive Leadership Behavior) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ต้องการมอบหมายงานให้กับผู้ตามโดยอธิบายขั้นตอนวิธีการต่างๆที่สามารถทำให้การทำงานสำเร็จลงได้ทำให้เกิดความกระจ่างเกี่ยวกับความคาดหวังในผลงานของผู้ตามเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพการตั้งเป้าหมายแก่ผู้ตามการวางแผนและการร่วมมือในการทำงานของผู้ตามพร้อมสร้างกฎเกณฑ์ระเบียบวิธีปฏิบัติเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป็นต้น
3. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership Behavior) เกี่ยวกับการชวนการตัดสินใจของผู้ตามรวมถึงการประชุมแบบหนึ่งต่อหนึ่งหรือกับกลุ่มผู้ตามเพื่อรวบรวมปัจจัยนำเข้าจากผู้ตามมาใช้ในการตัดสินใจอาจเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของกลุ่มโดยมีผู้นำคอยเป็นผู้ที่คอยช่วยแก้ปัญหาแต่ละทางเลือกแสดงออกถึงปริมาณที่แตกต่างกันหรือชนิดของพฤติกรรมแบบภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมหรือบางที่เรียกว่าเป็นภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยหรือภาวะผู้นำแบบมอบหมายงาน
4. พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบให้รางวัลและการลงโทษ (Leader Reward Punishment) พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เน้นการให้รางวัลกับผู้ตามที่ทำประโยชน์กับองค์กรและลงโทษกับผู้ตามที่มีผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด
5. พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership Behavior) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำใช้ความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ในอนาคตที่สามารถโน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้มีความเชื่อและมีอุดมการณ์ที่คล้อยตามได้ซึ่งในการกระตุ้นความต้องการของผู้ตามในการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายๆ กับเป็นสัญลักษณ์ของการแสดงออกถึงความคาดหวังสูงสุดและเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ตามและแสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเองสูงดังนั้นจึงสรุปได้ว่าพฤติกรรมที่เป็นเป็นแบบอย่างที่ดี

(Modeling) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนได้แสดงออกอย่างเหมาะสมกับบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนและสอดคล้องกับค่านิยมอันดีงามของสังคมจนเป็นที่ยอมรับและสามารถสร้างความรักความศรัทธาให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาถือได้ว่าเป็นแบบอย่างเป็นสัญลักษณ์ของโรงเรียนและเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายและความสำเร็จของโรงเรียนโดยมีพฤติกรรมที่แสดงออกดังนี้

- 5.1 มีความอดทนต่อปัญหาอุปสรรคต่างๆที่เกิดขึ้นในการบริหารงาน
- 5.2 เกือบความรู้สึกได้ติดต่อสิ่งที่มีกระทบทั้งทางบวกและทางลบ
- 5.3 มีการวางตนและแสดงออกได้อย่างเหมาะสมกับบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน
- 5.4 มีความซื่อสัตย์สุจริตบริหารงานอย่างโปร่งใส
- 5.5 มีจิตใจเป็นธรรมมุ่งผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลักในการบริหารงาน
- 5.6 มีการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผลและอธิบายเหตุผลได้
- 5.7 มีบุคลิกภาพที่ดีทั้งด้านการแต่งกายการใช้คำพูดการสื่อสารที่เหมาะสมและลักษณะท่าทาง
- 5.8 มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ
- 5.9 พยายามแก้ไขข้อบกพร่องทั้งพฤติกรรมส่วนตัวและกระบวนการทำงาน
- 5.10 เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านพฤติกรรมส่วนตัวและพฤติกรรมกรปฏิบัติงาน

คำนี้้ง ผุดผ่อง (2547 : 30) ได้สรุปความหมายของการสร้างแรงบัลดาลใจว่า หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำได้แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายในไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัวแต่อุทิศตนเพื่อกลุ่มมีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานมีการให้กำลังใจ ผู้ร่วมงานมีการกระตุ้นให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะที่สำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายในให้กับผู้ร่วมงานมีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก

ขวัญชัย จะเกรง (2551 : 27) ได้สรุปว่าการสร้างแรงบัลดาลใจหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบัลดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจและเห็นคุณค่าของเป้าหมายผู้บริหารที่จะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวก และสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ ร่วมกันสร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงานมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงานและเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

พิชชา ทิพย์ทัศน์ (2551 : 29) ได้กล่าวถึงแนวคิดการสร้างแรงบัลดาลใจว่าการ สร้างแรงบัลดาลใจ หมายถึง พลังอำนาจในตนเองชนิดหนึ่ง ที่ใช้ในการขับเคลื่อนการคิดและการกระทำใดๆที่พึงประสงค์เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามต้องการเกิดจากการใช้คำสั่งหรือการขอร้องที่กระตุ้นความกระตือรือร้นของผู้ตามโดยชี้ให้เห็นคุณค่าแห่งความสำเร็จความใฝ่ฝันและแรง



บัลลอคใจหรือทำให้เกิดความเชื่อมั่น การที่ผู้นำประพฤติในทางจูงใจให้เกิดแรงบัลลอคใจแก่ผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายที่ท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้ชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น ในการสร้างเจตคติที่ดีในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพของอนาคต และผูกพันค่านิยมที่ตังาม การสร้างเจตคติเป็นสิ่งจำเป็นในด้านการบริหารงานบุคคล ถ้าบุคคลมีเจตคติที่ดีต่องาน ถ้าผู้นำมีเจตคติที่ดีต่อผู้ร่วมงาน และต่อหน่วยงานที่ปฏิบัติอยู่ก็จะเกิดความผูกพันกับหน่วยงานได้อย่างมีความสุข

Bass (1985 : 68-70) ได้อธิบายถึงพฤติกรรมการสร้างแรงบัลลอคใจของผู้นำไว้ดังนี้

1. เน้นปฏิบัติ (Action Orientation) ประกอบด้วยพฤติกรรมคือ
    - 1.1 กระตุ้นให้ผู้บังคับบัญชาได้ทดลองปฏิบัติโครงการใหม่ๆหรือทำงานที่ท้าทายความสามารถ
    - 1.2 ให้ออกาสผู้ใต้บังคับบัญชาอาสาสมัครงาน การได้อาสาเป็นประโยชน์ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถและความรับผิดชอบและเมื่อปฏิบัติงานเสร็จจะเกิดความภาคภูมิใจและเชื่อมั่นในตนเอง
    - 1.3 การมีนโยบายส่งเสริมการทดลองและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆเอหาวิธีการแก้ปัญหาของหน่วยงาน
    - 1.4 การสร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารแบบเปิดและเชื่อถือไว้วางใจซึ่งกันและกัน
    - 1.5 การใช้ระบบการบันทึกสั้นๆแทนการรายงานหรือการบันทึกแบบยาวๆ
  2. การสร้างความเชื่อมั่น (Confidence - Building) ความเชื่อมั่นเป็นแหล่งความเข้มแข็งทางอารมณ์เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเครียด ความยุ่งยากหรือเสี่ยงต่ออันตรายในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้บังคับบัญชาเกิดขวัญและกำลังใจ และทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย
  3. การสร้างความเชื่อมั่นในจุดหมายที่เป็นอุดมการณ์ (Inspiring Belief in "Cause") การสร้างความเชื่อมั่นในอุดมการณ์ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่ง การที่บุคคลจะเสียสละประโยชน์ส่วนตนหรือทำงานที่เสี่ยงอันตรายหรือยากลำบากได้นั้น บุคคลต้องเชื่อมั่นอุดมการณ์นั้นเป็นสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณค่าแก่การเสียสละ
  4. การใช้ (Pygmalion Effect Making Use of the Pygmalion Effect or Self Fuelling Prophecy) คือการที่ผู้นำคาดหวังผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านดี บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดีกว่าผู้ซึ่งไม่ได้รับการคาดหวังหรือถูกคาดหวังว่าทำไม่ดี บุคคลซึ่งถูกคาดหวังว่าจะทำได้ดีจะพยายามทำอย่างดีเพื่อให้ผู้นำมั่นใจว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง การใช้ Pygmalion Effect กับผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นการส่งเสริมความภาคภูมิใจในตนเอง (Selfesteem)
- จากความหมายข้างต้นผู้วิจัยสรุปว่า การสร้างแรงบัลลอคใจหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีความสามารถสื่อสารเป็นอย่างดี สามารถสื่อสารกระตุ้นจูงใจให้เกิดแรงบัลลอคใจกระตือรือร้น ตระหนัก และเห็นคุณค่าของงาน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่มผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกและสร้างสื่อความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน

ผู้บริหารจะอุทิศตนหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจให้กำลังใจ แก่ผู้ร่วมงานว่าสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้ โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญยิ่งขององค์การ

**5. การสร้างบารมี (Idealized Influence) หรือ Charisma Leadership หรือ CL** หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือน กับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไวใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550 : 10)

### 5.1 บารมี 10

บารมี แปลว่า กำลังใจเต็ม บารมี 10 ทศ มีดังนี้

1. ทานบารมี จิตของเราพร้อมที่จะให้ทานเป็นปกติ
2. ศีลบารมี จิตของเราพร้อมในการทรงศีล
3. เนกขัมมบารมี จิตพร้อมในการทรงเนกขัมมะเป็นปกติ เนกขัมมะ แปลว่า การถือบวช แต่ไม่ใช่ว่าต้องโกนหัวไม่จำเป็น
4. ปัญญาบารมี จิตพร้อมที่จะใช้ปัญญาเป็นเครื่องประหารให้พินาศไป
5. วิริยบารมี วิริยะ มีความเพียรทุกขณะ ควบคุมใจไว้เสมอ
6. ชันติบารมี ชันติ มีทั้งอดทน อดกลั้นต่อสิ่งที่เป็นปฏิปักษ์
7. สัจจะบารมี สัจจะ ทรงตัวไว้ตลอดเวลา ว่าจะจริงทุกอย่าง ในด้านของการทำความดี
8. อธิษฐานบารมี ตั้งใจไว้ให้ตรงโดยเฉพาะ
9. เมตตาบารมี สร้างอารมณ์ความดี ไม่เป็นศัตรูกับใคร มีความรักตนเสมอด้วยบุคคลอื่น
10. อุเบกขาบารมี วางเฉยเข้าไว้ เมื่อร่างกายมันไม่ทรงตัว ใช้คำว่า "ช่างมัน"

บารมี ที่องค์สมเด็จพระทรงให้เราสร้างให้เต็ม ก็คือ สร้างกำลังใจปลูกฝังกำลังใจให้มันเต็มครบถ้วนบริบูรณ์สมบูรณ์ บารมีในขั้นต้นกระทำด้วยจิตอย่างอ่อนเป็นขั้นพระบารมี เมื่อจิตดำรงบารมีชั้นกลางได้ เรียกว่า พระอุปบารมี และเมื่อจิตดำรงบารมีขึ้นไปถึงที่สุดเลย เรียกว่า พระปรมัตถบารมี หรือบารมี 30 ทศ หรือมีศัพท์เรียกอีกอย่างหนึ่งว่า พระสมมติสภารามิ หมายถึง พระบารมีสามสิบถ้วน ซึ่งเป็นธรรมพิเศษหมวดหนึ่ง มีชื่อว่า พุทธกรณธรรม เป็นธรรมพิเศษที่กระทำให้ได้เป็นสมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้า พระโพธิสัตว์ที่ต้องการจะเป็นพระพุทธรูปเจ้า ต้องบำเพ็ญธรรมหมวดนี้ หรือมีชื่อหนึ่งเรียกว่า โพธิปริพาจณธรรม คือธรรมสำหรับพระพุทธรูป หรือชาวพุทธเราทั่วไปเรียกว่า พระบารมี หมายถึง ธรรมที่นำไปให้ถึงฝั่งโน้น คือพระนิพพาน 1) ทาน การให้ เป็นการตัดความโลภ 2) ศีล เรามีกี่ตัดความโกรธ 3) เนกขัมมะ เป็นการตัดอารมณ์ของกามคุณ 4) ปัญญา ตัดความโง่ 5) วิริยะ ตัดความขี้เกียจ 6) ขันติ ตัดความไม่รู้จำกัดทน 7) สัจจะ ตัดความไม่จริงใจ มีอารมณ์ใจกลับกลอก 8) อธิษฐาน ทรงกำลังไว้ให้สมบูรณ์ 9) เมตตา สร้างความเยือกเย็นของใจ 10) อุเบกขา วางเฉยเข้าไว้ในเรื่องของกายเรา

## 5.2 การเทียบบารมี

บารมีจัดเป็น 3 ชั้น คือ

### 5.2.1 บารมีต้น

### 5.2.2 อุปบารมี

### 5.2.3 ปรมัตถบารมี

บารมีต้นในขั้นเต็ม ท่านผู้นี้จะเก่งเฉพาะทาน กับ ศีล แต่การรักษาศีลของบารมีขั้นต้นจะไม่ถึงศีล 8 และจะยังไม่พร้อมในการเจริญพระกรรมฐาน กำลังใจไม่พอ อาจจะไม่ว่างพอ หรือเวลาไม่มี

อุปบารมี เป็นบารมีชั้นกลาง พร้อมทั้งทรงฌานโลกีย์ ท่านพวกนี้จะพอใจการเจริญพระกรรมฐาน และทรงฌาน แต่ยังไม่ถึงขั้นวิปัสสนา ยังไม่พร้อมที่จะไปและไม่พร้อมที่จะยินดีเรื่องพระนิพพาน พร้อมอยู่แค่ตามสบายดี

ปรมัตถบารมี ในอันดับแรกอาจจะยังไม่มี ความเข้าใจในเรื่องนิพพาน พอสัมผัสวิปัสสนาญาณขั้นเล็กน้อย อาศัยบารมีเก่า ก็มีความต้องการพระนิพพาน จะไปได้หรือไม่ได้ในชาตินี้นั้นไม่สำคัญ เพราะการหวังนิพพานจริง ๆ ต้องหวังกันหลายชาติจนกว่าบารมีที่เป็นปรมัตถบารมีจะสมบูรณ์แบบ

เมื่อครั้งที่แล้วได้ให้คำจำกัดความเอาไว้ว่า “บารมี” มีความหมายอยู่ ๒ ประการด้วยกัน คือ

1. บารมี หมายถึง บุญที่มีคุณภาพพิเศษ ซึ่งเกิดจากการทำความดีอย่างถูกหลักวิชา ชนิดเอาชีวิตเป็นเดิมพัน และทำอย่างต่อเนื่อง
2. บารมี หมายถึง นิสสัยเอาชีวิตเป็นเดิมพันในการสร้างบุญ สร้างกุศลเพื่อกำจัดความชั่วให้หมดไปจากใจ มีแต่ความบริสุทธิ์สะอาด ของความดีมั่นคงอยู่ในใจ อย่างถาวรตลอดกาลกิเลสคืออะไร

มนุษย์ทุกคนย่อมมีทั้งนิสัยดีและไม่ดีอยู่ในตัว แล้วยังพบอีกว่า นิสัยที่ไม่ดีเหล่านั้น มักจะเกิดจากการทุ่มเทชีวิตทำในสิ่งร้ายๆ ส่วนนิสัยที่ดี กลับไม่ได้เกิดจากการทุ่มเทชีวิตในการสร้างบุญกุศล เพราะฉะนั้นตลอดเวลาชีวิตที่ผ่านมา พวกเราจึงแพ้ใจตัวเอง ไปทำในสิ่งที่ไม่ดีกันเป็นประจำ

สาเหตุที่คนเราชอบทำความชั่ว จนกระทั่งกลายเป็นนิสัยที่ไม่ดี ก็เพราะว่ามีสิ่งหนึ่งเข้ามาฝังอยู่ในใจตั้งแต่เกิด พระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงเรียกสิ่งนั้นว่า กิเลส ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ตระกูลใหญ่ๆ คือ โลภะ โทสะ และโมหะ เจ้ากิเลสทั้ง 3 ตระกูลนี้พอกำเริบขึ้นมาเมื่อใด มันจะทั้งกัดกร่อน บีบคั้นบังคับ กดดัน กดขี่สารพัด เพื่อให้หัวใจของมนุษย์เสื่อมคุณภาพ ส่งผลให้มนุษย์ชอบคิดชั่ว พุดชั่ว และทำชั่วเป็นปกติ จนกระทั่งกลายเป็นนิสัยที่ไม่ดี ติดตัวไปข้ามภพข้ามชาติ พระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงสอนให้กำจัดกิเลสเหล่านั้นออกไปจากใจ ด้วยการทำความ รักษาศีล และเจริญภาวนาแบบเอาชีวิตเป็นเดิมพัน ซึ่งก็คือ การสร้างบารมี นั่นเอง

### 5.3 บารมี 10 ทศ

ถ้าใครเคยศึกษาพุทธประวัติคงจำกันได้ เมื่อท่านสุเมธดาบสได้รับพยากรณ์ ว่าอีก 4 อสงไขยกับแสนมหากัปข้างหน้า จะได้ไปเป็นพระสัมมาสัมพุทธเจ้า ท่านก็สำรวจตรวจสอบตัวเอง ปรากฏว่าสิ่งที่ท่านจะต้องทุ่มเทชีวิตทำนั้น มีอยู่ 10 ประการคือ

#### 5.3.1 ทานบารมี

เราต้องสร้างทานบารมีอย่างเต็มที่ ชนิดเอาชีวิตเป็นเดิมพัน เข้าทำนองที่ว่า ยอมตายไม่ยอมหวงเพื่อกำจัดกิเลสตระกูลโลภะให้หมดไปจากใจ ยิ่งกว่านั้น ยังเป็นหลักประกันว่า จะเกิดอีกภพชาติก็ตาม นอกจากไม่ยากจน ไม่โลภอยากได้ของใครแล้ว ยังสามารถช่วยอุปการะคนอื่น และเป็นต้นแบบแห่งการทำทาน ให้กับชาวโลกในยุคต่อๆ ไปได้อีก

#### 5.3.2 ศีลบารมี

เราต้องสร้างศีลบารมีเพื่อกำจัดกิเลสตระกูลโทสะ เพราะเมื่อโทสะเกิดขึ้นกับใคร ก็จะทำให้คนๆ นั้น คิดแต่จะทำลาย คิดแต่จะทำความเดือดร้อน ให้กับผู้นอนอยู่ร่ำไป เพราะฉะนั้นอย่างน้อยต้องรักษาศีล 5 ชนิดเอาชีวิตเป็นเดิมพัน จนกระทั่งเกิดเป็นนิสัยยอมตายไม่ยอมทำความชั่ว แม้มีใครเอามีดมาจ่อคอ เอามีดมาจ่อหัว บังคับให้ทำความชั่ว ก็ไม่ยอมทำเด็ดขาด

ใครทำได้อย่างนี้ ย่อมเป็นหลักประกันว่า เมื่อมีชีวิตอยู่จะเป็นผู้ที่ไม่มีความโลภ ไม่มีความโกรธ ไม่มีความหลง ไม่มีภัยกับใคร แม้ตายไปก็ไม่ตกนรก ต้องได้ไปสวรรค์แน่นอน หรือถ้าไม่ได้ไปสวรรค์ ก็ยังได้กลับมาเกิดเป็นมนุษย์ ได้สร้างบารมีต่อไปอีก และจากศีลที่รักษาไว้ดีแล้ว จะทำให้เป็นผู้ที่มีร่างกายแข็งแรง ไม่มีโรคภัยไข้เจ็บเบียดเบียน แลเป็นผู้ที่มีอายุยืนอีกด้วย

#### 5.3.3 เนกขัมมบารมี

พระสัมมาสัมพุทธเจ้าตรัสเรียกโลกนี้ว่า กามภพ แปลว่า ภพที่ยังเกี่ยวข้องกับกาม คือยังยินดีอยู่กับรูปสวยๆ เสียงเพราะๆ กลิ่นหอมๆ รสอร่อยๆ และสัมผัสที่นุ่มนวล พุดต่างๆ ยัง “ติดเหยื่อ” ที่พญามารเอามาปล่อยใครไปติดเหยื่อล่อของพญามารเข้า ก็เหมือนอย่างกับ “ติดคุก” นั่นแหละ แต่ว่าเป็นคุก หรือเป็นเครื่องพันธนาการที่หลวมๆ เช่น พอแต่งงานก็

เหมือนอย่างกับถูกมัดมือ มีลูกก็เหมือนอย่างกับถูกมัดคอ มีทรัพย์สินสมบัติก็เหมือนอย่างกับถูกมัดเท้า จะไปไหนก็ไม่ได้ เพราะฉะนั้น ต้องบำเพ็ญเนกขัมมบารมี ด้วยการรักษาศีล 8 ศีล 10 หรือศีล 227 เพื่อพราวออกจากรูป รส กลิ่น เสียง และสัมผัส จะได้หลุดออกมาจากกามภพ คือยอมตาย ไม่ยอมตกเป็นทาสกามอีกต่อไป

#### 5.3.4 ปัญญาบารมี

ในการแก้ไขปัญหาวะโร้กตาม ย่อมต้องใช้ปัญญาทั้งนั้น ถ้าใครอยากฉลาด ก็ต้องหาปัญญามาใส่ตัว แต่ว่าปัญญาของมนุษย์มีอยู่ 3 ระดับด้วยกัน คือ

ระดับที่ 1 ปัญญาที่เกิดจากการจำ เรียกว่า สุตมยปัญญา

ระดับที่ 2 ปัญญาที่เกิดจากการคิดเรียกว่า จินตมยปัญญา

ระดับที่ 3 ปัญญาที่เกิดจากการทำภาวนาเรียกว่า ภาวนามยปัญญา

ปัญญาของมนุษย์ทั่วไปเป็นปัญญาในระดับที่ 1 กับระดับที่ 2 ยกเว้นผู้ที่ฝึกสมาธิมาดี จึงจะได้ปัญญาในระดับที่ 3 เพราะว่าภาวนามยปัญญา เป็นปัญญาที่เกิดจากการทำสมาธิ จนกระทั่งรู้จักเหตุ รู้จักผลที่แท้จริง และจัดว่าเป็นยอดของปัญญา

โดยขั้นต้นต้องตระเวนหาครูบาอาจารย์ ที่สามารถสอนการทำสมาธิภาวนาให้ได้ก่อน ซึ่งไม่ใช่เรื่องง่ายๆ เมื่อพบแล้วก็ให้ท่านช่วยเคี่ยวเข็ญในเรื่องการทำภาวนาให้ แต่การที่จะฝึกฝนตนเองให้ได้อย่างอาจารย์นั้น ยิ่งยากขึ้นไปอีก ต้องทุ่มเทชีวิตทำสมาธิภาวนา ชนิดยอมตายไม่ยอมโง่ จึงจะมีสิทธิได้ปัญญาบารมี

#### 5.3.5 วิริยบารมี

วิริยะ มาจากคำว่า “วีระ” แปลว่า กล้า คือ กล้าที่จะตัดใจจากสิ่งไม่ดี และกล้าที่จะแข็งใจทำสิ่งดีๆ ให้ยิ่งขึ้นไป ใจของมนุษย์คั่นกับกิเลสเหมือนกับปลาคุ้นน้ำ พอจะต้องพราวจากนิสัยไม่ดี นอกจากใจจะดีนรน เพื่อย้อนกลับไปทำในสิ่งที่ไม่ดี ตามความคุ้นเคยแล้ว ใจยังต่อต้านสิ่งที่ดีๆ อีกด้วยเพราะฉะนั้น ต้องกล้าทำชนิดที่ยอมตายไม่ยอมถอย จากการแข็งใจสร้างความคิดอย่างเด็ดขาด

#### 5.3.6 ขันติบารมี

ขันติ คือ ความอดทน ซึ่งคนส่วนมากมักจะมุ่งไปในเรื่องการทนแดด ทนลม ทนฝน ทนความเจ็บป่วย แต่ว่ายังมีความอดทนที่ยากยิ่งกว่านั้นอีก ยกตัวอย่าง เวลาที่คิดทำความดีอะไรก็ตาม จะมีคนอยู่ 3 ประเภท คือ พวกที่เห็นดีด้วย พวกที่เฉยๆ และพวกที่ต่อต้าน พวกที่เห็นดีด้วยก็สรรเสริญ พวกไม่เห็นด้วยก็นินทา เพราะฉะนั้นต้องอดทนต่อคำสรรเสริญและคำนินทาให้ได้ ไม่อย่างนั้นแพ้แน่นอน คือไม่ว่าจะโดนชม โดนด่าอย่างไร ยอมตายไม่ยอมแพ้นั่นเอง

#### 5.3.7 สัจจบารมี

สัจจะ แปลว่า ความจริงใจ ความจริงจัง ความตรง คือ ไม่เหยาะแหยะ ไม่คด การทุ่มเทปฏิบัติธรรมแบบเอาชีวิตเป็นเดิมพัน ก็เพื่อให้เข้าถึงธรรมะ ซึ่งเป็นธรรมชาติที่บริสุทธิ์ อยู่ภายในร่างกายที่กว้างคอก ยาววา หนาตึบของตนเองเนื่องจากเป็นธรรมชาติที่แสนจะบริสุทธิ์ เมื่อใครสามารถเข้าถึง กิเลสที่อยู่ใใจจะถูกกำจัดออกไปจนหมด แล้วปัญญาก็จะเกิดขึ้นมาเพราะฉะนั้น ต้องปฏิบัติธรรมกันอย่างจริงจัง ไม่ใช่ทำเล่น ๆ จริงแค่ไหน จริงแค่ชีวิต คือ

ยอมตายไม่ยอมคด ไม่ยอมทรยศทั้งธรรมะที่อยู่ในตัว หากยังเข้าไม่ถึงธรรมดวงนี้ จะตายก็ให้ตายไปเถอะ

### 5.3.8 อธิษฐานบารมี

อธิษฐานบารมี เป็นเรื่องของการวางแผนที่จะกำจัดกิเลส ให้หมดสิ้นไปจากใจ อย่างรัดกุม รอบคอบ และกว้างไกล อุปมาเหมือนการสร้างบ้าน เพื่อไม่ให้เกิดความผิดพลาด จึงต้องเขียนแบบบ้านเป็น พิมพ์เขียวขึ้นมาก่อนเช่นเดียวกัน เมื่อรู้รายละเอียดเกี่ยวกับกรรมดี และกรรมชั่วแล้ว ต้องอธิษฐานเป็นผังสำเร็จเอาไว้ เวลาทำบุญอะไรจะได้อธิษฐานตามผังที่ตั้งไว้ นั่น โดยเอาบุญที่ทำเป็นงบประมาณ เอาคำอธิษฐานเป็นแบบพิมพ์เขียว ทำอย่างนี้จะไม่ทำอะไรผิดพลาด

ส่วนรายละเอียดในการอธิษฐานควรมีเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ และอธิษฐานเป็นประจำ เพราะฉะนั้น การอธิษฐานจึงเป็นสิ่งที่จำเป็น พูดอีกอย่างหนึ่งก็คือ ยอมตายไม่ยอมเปลี่ยนใจ นั่นเอง

### 5.3.9 เมตตาบารมี

เมื่อตรองให้ดีแล้วจะพบว่า การที่มีโอกาสปฏิบัติธรรมมาจนกระทั่งถึงวันนี้ ไม่ใช่เป็นเพราะความสามารถของใครเพียงคนเดียวหนึ่งเท่านั้น แต่ว่าตั้งแต่เกิดมา มนุษย์ทุกคนย่อมได้รับความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ จากคนรอบข้างมาตลอดเวลา ยิ่งกว่านั้น พอฝึกสมาธิมากเข้า แล้วระลึกชาติไปดูจะพบว่า มนุษย์ทั้งโลกนี้ที่ไม่เคยเป็นญาติกันนั้นไม่มีเพราะฉะนั้น ต้องฝึกให้มีความเมตตาต่อสรรพสัตว์ทั้งหลายให้ทั่วหน้า มีทางโปรดใครได้โปรดกันไป ต้องหอบหิ้วกันไปให้หมด ชนิดยอมตายไม่ยอมไร้น้ำใจ

### 5.3.10 อุเบกขาบารมี

อุเบกขาเป็นเรื่องของความยุติธรรมและมีสติ ไม่ใช่มีอุเบกขาแบบต่อไม้ ที่ไม่รู้ร้อนรู้หนาว เพราะว่ามีชีวิต หรือว่ามีชีวิตอย่างควายที่อยู่ในทุ่งนา แต่ไม่รู้ร้อนรู้หนาว เพราะว่ามีสติ การทำให้ใจให้มั่นคงอยู่ในธรรมะภายใน โดยไม่หวั่น ไม่ไหว ไม่กระดกเลยนั้น เว้นจากการทำภavanaแบบเอาชีวิตเป็นเดิมพันแล้ว อย่างอื่นยอมทำไม่ได้ ยกตัวอย่าง คนที่มีพระคุณกับเรามากๆ เช่น คุณพ่อ คุณแม่ เป็นต้น เวลาไปชวนให้มาวัด ท่านก็ไม่ยอมมา จะไปว่าท่านก็ไม่ได้ เต็มใจจะตกรรกันเสียอีกอย่างไรก็ตาม อย่าให้เสียอารมณ์ อย่าให้มีความโกรธ อย่าให้มีความคิดที่ไม่ดีต่อท่าน แต่ทำสมาธิให้มากๆ จนกระทั่งท่านเห็นความดีแล้วยอมมาวัดกับเรา ก็จะเป็นอุเบกขาบารมีของเรา คือ ยอมตายไม่ยอมหวั่นไหว

บารมีทั้ง 10 ทักษะที่สร้างมาตามลำดับ จากวันแล้ววันเล่า เดือนแล้วเดือนเล่า ปีแล้วปีเล่า จนกระทั่งใจคุ้นอยู่กับความดี ในที่สุดความดีเหล่านี้ ก็จะกลายเป็นพื้นฐานของมรรคมงคล 8 และเป็นพื้นฐานแห่งการตรัสรู้ธรรมของเราต่อไปในภายภาคหน้า

นรรสูรส กาบเครือ (2547 : 20) ได้กล่าวว่า การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ของผู้ นำ เป็นสัมพันธภาพที่เกิดขึ้นระหว่างผู้นำและผู้บังคับบัญชา การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์จะมีอยู่ เฉพาะเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามี หรือผู้ตามบอกว่าผู้เกิดขึ้นเมื่อมีภาวะวิกฤติทางสังคมหรือเมื่อเกิด

ภาวะวิกฤติในองค์การ ผู้นำมีคุณสมบัติพิเศษเกิดขึ้นพร้อมกับวิสัยทัศน์ที่ยิ่งใหญ่ ที่สามารถแก้วิกฤตและจะได้รับการยอมรับนับถือจากผู้ตามว่าเป็นผู้ที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ชวัญชัย จะเกรง (2551 : 25) ได้สรุปความหมายของมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง สามารถกระตุ้นอารมณ์ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้บริหาร เห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้มีคุณสมบัติพิเศษทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมกัน มีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่างๆได้ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นอย่างเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

Bass (1985 : 43) ได้ศึกษาโดยสอบถามความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำทางด้านการทหาร อุตสาหกรรม และการศึกษา พบว่า ผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ตามการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายเป็นผู้ก่อให้เกิดความจงรักภักดีต่อการเป็นผู้ซึ่งได้รับความเคารพนับถือจากทุกคนเป็นผู้ซึ่งมีพรสวรรค์พิเศษในการมองเห็นว่าอะไรเป็นสิ่งสำคัญที่แท้จริงและเป็นผู้มีอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ผู้ใต้บังคับบัญชามีความศรัทธาในตัวผู้นำอย่างจริงใจและความภาคภูมิใจที่ได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้นำ และเชื่อว่าจะเป็นสัญลักษณ์ของการบรรลุความสำเร็จของผู้ตาม

Avolio (1990 : 45 ; อ้างถึงใน รุ่งกานต์ รอดเรือง. 2546 : 38-40) กล่าวว่า ผู้นำที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีคุณลักษณะ 10 ประการ คือ

1. เป็นนักวิสัยทัศน์ โดยการเป็นผู้กำหนดภาพลักษณ์ในอนาคตขององค์การให้ทุกคนสามารถมองเห็นทิศทางและรู้วิธีการไปถึงจุดหมาย
2. เป็นนักสื่อสารระดับมืออาชีพ มีการใช้ภาษาอย่างมีสีสันและมีชีวิตชีวา ต้องเก่งในการพูดอุปมาอุปมัยเปรียบเทียบกับผู้ฟังเห็นจริงและคล้อยตาม หันมาให้ความร่วมมือปฏิบัติตาม
3. มีความสามารถในการตลใจผู้อื่นให้เกิดความไว้วางใจโดยการแสดงออกด้วยพฤติกรรมที่มีความสัตย์ซื่อ ถือคุณธรรม ยึดมั่นหลักการอย่างมีศักดิ์ศรี ให้เป็นที่ประจักษ์แก่ผู้ตามอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งมีความกล้าเสี่ยงเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์
4. มีความสามารถในการทำให้ผู้ตามเกิดความมั่นใจในความสามารถของตนเอง โดยการมอบหมายให้ทำงานที่เป็นโครงการง่ายๆ ก่อน เมื่อทำเสร็จก็จะแสดงความชื่นชมและชมเชยต่อผลงานนั้นก่อนที่จะมอบหมายงานที่มีความยากขึ้นไปตามลำดับให้ทำต่อไป
5. มีการแสดงออกในการทำงานอย่างกระตือรือร้นและฉับไว ทำตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามในการทำงานเสร็จตรงเวลา
6. มีคุณลักษณะเด่นในการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีความอบอุ่นแก่ผู้อื่นด้วยการแสดงออกทางกริยาท่าทาง น้ำเสียง สีหน้า สายตา ได้อย่างกลมกลืนเหมาะสมตามกาลเทศะ มีความเปิดเผยตรงไป ตรงมา มีความนุ่มนวลและความรู้สึกอบอุ่นแก่ผู้รอบข้าง

7. มีคุณลักษณะขึ้นชอบต่อการเสี่ยง ความกล้าเสี่ยงของผู้นำก็คือ การกล้าริเริ่มใช้กลยุทธ์ใหม่ในการทำงานสู่เป้าหมาย โดยผู้นำจะมีทักษะและความชำนาญในการประเมินสถานการณ์ได้ตรงสภาพความจริง

8. มีการใช้กลยุทธ์หลายรูปแบบในการบรรลุเป้าหมายเพื่อสร้างความประทับใจต่อผู้ตามให้เห็นว่าผู้นำของตนมีความสามารถพิเศษและจากความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์ใหม่นี้ก่อให้เกิดผลเป็นคุณลักษณะปรุงแต่งที่ผู้ตามมองผู้นำว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญพิเศษของพวกเขา

9. มีบุคลิกภาพในเชิงประชาสัมพันธ์ผู้นำจะมีความเชี่ยวชาญและเฉลียวฉลาดในการเลือกใช้ออกาส สถานการณ์ วิธีการและกาลเทศะ ในการปรากฏตัว การเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมกิจกรรมขององค์การ หรือของสังคมได้อย่างเหมาะสมโดยสามารถวิเคราะห์ผลกระทบที่ตามมาหรือที่คาดหวังได้ล่วงหน้าแม่นยำ

10. เป็นผู้นำความขัดแย้งภายในหน่วยงานของตนเองน้อยมาก ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำมีคุณลักษณะปรุงแต่งที่สำคัญเฉพาะตนเองอยู่ 3 ประการ คือ มีความมั่นใจในตนเองสูง มีความโดดเด่นในตนเอง และมีความเชื่อมั่นต่อการประพฤติดำเนินทำนองคลองธรรมของตน

โดยองค์ประกอบเหล่านี้ถือว่าเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ผู้วิจัยจะพิจารณาตามความถี่ขององค์ประกอบที่นักวิจัยส่วนใหญ่เลือกเป็นองค์ประกอบในระดับสูง (ในที่นี้ คือ ความถี่ตั้งแต่ 3 ขึ้นไป) เป็นเกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดทฤษฎีเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ต่อไป ดังนี้

1. การกระตุ้นการใช้ปัญญา
2. การสร้างวิสัยทัศน์
3. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
4. การสร้างแรงบันดาลใจ
5. การสร้างบารมี

จากแนวคิดดังกล่าวผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการศึกษา แนวความคิดทฤษฎีของภาวะผู้นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสามารถสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้บริหารแสดงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นในการทำงาน เพื่อกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการและความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ เป็นกระบวนการที่ผู้นำพยายามเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพเกิดความไว้วางใจ เกิดความจงรักภักดีและเชื่อถือในตัวผู้นำเกิดความคล้อยตาม พยายามแก้ปัญหาในการปฏิบัติ เกิดความมั่นใจในตนเอง มีความรับผิดชอบและยอมอุทิศตนเพื่อองค์กร มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงานดั่งนั้น ผู้บริหารหรือผู้นำการเปลี่ยนผู้นำที่ดี จึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้คนรู้สึกอยากจะทำตามไปทุกหนทุกแห่งขณะเดียวกันก็ต้องส่งเสริมลูกน้องให้ได้แสดงออกถึงความรู้สึกรู้สึกความสามารถ ให้มีโอกาสดำเนินงานให้ดีขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ต้องสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศในการทำงานที่อบอุ่น ซึ่งจะส่งผลให้ลูกน้องเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กร



## 6. ผู้บริหารสถานศึกษา

### 6.1 ความหมายของผู้บริหารสถานศึกษา

อุทัย บุญประเสริฐ และจิราภรณ์ จันทร์สุพรรณ (2544 : 3) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 4 ได้ให้ความไว้ว่า หมายถึง บุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน

รุ่ง แก้วแดง (2545 : 36) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึงผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการปฏิรูปการศึกษาระดับสถานศึกษาผู้บริหารที่ให้ความเอาใจใส่ต่องานวิชาการทุ่มเทให้กับงานพัฒนาการเรียนการสอนมีคุณธรรมและมีภาวะผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของสถานศึกษาทำให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดีบุคลากรได้รับการพัฒนาและมีขวัญกำลังใจในการทำงาน

ธีระ รุญเจริญ (2546 : 1) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึงผู้บริหารมืออาชีพในการนำโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จภารกิจและบทบาทหน้าที่ของโรงเรียนโดยอาศัยความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่เอื้อโดยเฉพาะและอาศัยกระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและทุกฝ่ายทุกสถาบันทุกองค์กรที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษา

สมศักดิ์ เจริญพานิชเสรี (2548 : 6) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึงบุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาภายในเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษาอื่นที่จัดการศึกษาปฐมวัยและอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาตรีทั้งของรัฐและเอกชน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2553 : 7) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึงบุคลากรที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาแต่ละแห่งทั้งของรัฐและเอกชน

Robert (1972 : 35) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึงบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาและละแห่งทั้งรัฐและเอกชน

Abdal-Haqq (1996 : 27) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึงบุคคลซึ่งปฏิบัติงานในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาซึ่งต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถมีคุณธรรมจริยธรรมโน้มน้าวใจให้บุคลากรปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

Ducder (2001 : 20) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึงผู้ที่รับผิดชอบต่อผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติของคนกลุ่มหนึ่ง

จากแนวคิดของนักวิชาการศึกษาสรุ่ได้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาหมายถึงบุคลากรวิชาชีพที่รับผิดชอบการบริหารสถานศึกษาตั้งแต่การศึกษาปฐมวัยจนถึงระดับอุดมศึกษาที่ต่ำกว่าปริญญาโดยการนำสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามภารกิจและบทบาทหน้าที่ขององค์กรต้องอาศัยความรู้ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะใช้กระบวนการบริหารที่เน้นการมีส่วนร่วมของบุคลากรและองค์กรทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา

## 6.2 ความสำคัญของผู้บริหารสถานศึกษา

สำนักคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545 : 45) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลสำคัญที่จะผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนและสร้างพลังแห่งการร่วมแรงร่วมใจโดยมีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติเป็นเข็มทิศนำทาง

จรรยา พุฒคำ (2545 : 15) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้บริหารสถานศึกษาที่มีบทบาทสำคัญต่อคุณภาพการศึกษาในการบริหารและจัดการศึกษาให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายของชาติตามนโยบายของรัฐที่แถลงไว้ต่อรัฐสภา รวมทั้งนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการและกรมสามัญศึกษาซึ่งได้มีนโยบายด้านการบริหารการศึกษามุ่งพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาโดยจัดการเรียนการสอนให้เป็นไปตามหลักการและจุดหมายของหลักสูตรในระดับการศึกษาที่รับผิดชอบโดยให้สนองตอบต่อความต้องการของบุคคลท้องถิ่นชุมชนและประเทศชาติลักษณะดังกล่าวจะส่งผลให้งานของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นภารกิจที่มีความสำคัญ

ธนาธร ต้นวิพงษ์ตระกูล (2547 : 36) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในเรื่องการแปลงนโยบายของรัฐบาลกำหนดนโยบายและทิศทางของหน่วยงานเป็นผู้ตัดสินใจนำสิ่งใหม่ ๆ มาใช้งานในการบริหารงานและการปฏิบัติราชการเป็นผู้ที่ตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ ในการบริหารงานบุคคลของหน่วยงานผู้บริหารเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้การบริหารงานสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงด้านสิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ เพราะไม่ว่าจะคำพูดแนวความคิดหรือการตัดสินใจย่อมเป็นผลกระทบต่อองค์กรและบุคคลภายในองค์กรและบุคคลรอบข้างที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาที่มีแนวโน้มที่จะเชื่อถือคำพูด และแนวคิดของผู้บริหารระดับสูง ดังนั้นหากผู้บริหารเป็นบุคคลที่ไม่เหมาะสมกับตำแหน่งที่รับผิดชอบแล้วผลเสียย่อมเกิดกับประเทศชาติโดยรวม

สมศักดิ์ เจริญพานิชเสรี (2548 : 8) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดตัวชีวิตสำคัญต่อทิศทางทางการดำเนินนโยบายทางการศึกษาผู้บริหารมีความสามารถสูงมีวิสัยทัศน์กว้างไกลดำเนินการศึกษาไปในทิศทางที่มุ่งหวังไว้อย่างสำเร็จได้โดยไม่เพียงแต่ความคิด

สินธร คำเหมือน (2550 : 16) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาคือเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาซึ่งต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจตลอดจนคุณลักษณะหลายประการมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ

Bennis (1985 : 26-28) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นผู้ที่ทำให้ภารกิจในสถานศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์นอกจากจะนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายปลายทางแล้วยังต้องนำพาคนให้มีความสุขในการทำงานจนบรรลุด้วยความสำเร็จนอกจากมีความรู้ความสามารถแล้วจะต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารด้วย

Abdal-Haqq (1996 : 53) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการบริหารจัดการศึกษาคือเป็นผู้รับผิดชอบในการบริหารสถานศึกษาซึ่งต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจตลอดจนคุณลักษณะหลายประการมาเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการ

Person (2003 : 47) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรในการที่จะทำให้บรรลุถึงความสำเร็จในการบริหารงานโดยเกิดความร่วมมือในการนำ

องค์กรให้ประสบความสำเร็จโดยจะต้องมีผู้นำที่มีความรู้มีความสามารถเป็นหลักในการพัฒนาองค์กรนอกจากนี้ยังจะต้องมีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารอีกด้วย

จากแนวคิดของนักวิชาการศึกษาศาสตร์พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาจึงนับเป็นบุคลากรที่มีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะเป็นบุคคลที่ชี้วัดทิศทางและนโยบายทางการศึกษาเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จได้หากผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถสูงมีวิสัยทัศน์กว้างไกลมีคุณธรรมมีภาวะผู้นำมีความรับผิดชอบและทุ่มเทชีวิตให้กับงานการพัฒนาองค์กรด้วยความจริงใจ

### 6.3 หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

วันทนา เมืองจันทร์ (2543 : 10-15) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษามากที่สุดได้แก่ผู้ดำเนินการปรับปรุงเสริมแต่งให้ก้าวหน้า นักพูดที่มีศิลปะและนักฟังที่ดีผู้เข้าสังคมได้ดีการเกื้อกูลผู้ร่วมงานการสร้างศรัทธาค่านิยมการริเริ่มสร้างสรรค์การเป็นนักเปลี่ยนแปลงและพัฒนาบทบาทในการกำหนดวิสัยทัศน์

ถวิล อรัญเวช (2544 : 15-19) ได้กล่าว ถึงบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 10ข้อดังนี้ 1) ผู้ตัดสินใจบริหารมีอาชีพต้องมีข้อมูลเพียงพอในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการเป็นคนสุขุมรอบคอบมีเหตุผลในการตัดสินใจ 2) ผู้ไวต่อข้อมูลผู้บริหารจะต้องไวต่อข้อมูลที่ทันสมัยอยู่เสมอ 3) ผู้เพิ่มพูนวิสัยทัศน์ผู้บริหารมีอาชีพจะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถสื่อวิสัยได้เป็นอย่างดี 4) ผู้ซื้อสัตย์และสร้างสรรค์ผลงานผู้บริหารจะต้องเป็นผู้สร้างสรรค์ผลงานที่มีความโปร่งใสสามารถตรวจสอบได้ 5) ผู้ประสาสิทธิกับบริหารจะต้องสามารถประสานกับหน่วยงานและบุคคลได้เป็นอย่างดีสามารถไกลเกลี่ยข้อพิพาทและขจัดปัดเป่าปัญหาต่าง ๆ ในหน่วยงานได้ 6) เป็นผู้สร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ผู้บริหารจะต้องยึดหลักการหาวิธีทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ 7) ผู้จูงใจเพื่อนร่วมงานผู้บริหารจะต้องสามารถโน้มน้าวเพื่อนร่วมงานให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงานและรับผิดชอบต่องานสูง 8) ผู้ทนทานต่อปัญหาอุปสรรคผู้บริหารจะต้องอดทนอดกลั้นต่ออุปสรรคพร้อมที่จะเผชิญต่อปัญหาและสยบปัญหาอย่างสันติสุข 9) รู้จักยืดหยุ่นตามสถานการณ์ผู้บริหารต้องยึดทางสายกลางในการดำเนินงานและ 10) ผู้บริหารงานแบบมีส่วนร่วมผู้บริหารจะต้องให้บุคลากรผู้เกี่ยวข้องในการศึกษาได้ร่วมคิดร่วมวางแผนร่วมทำร่วมตัดสินใจร่วมรับผิดชอบต่อผลงานที่เกิดขึ้น

พรศรี ฉิมแก้ว (2545 : 13) กล่าวว่า ผู้บริหารสถานศึกษาจำเป็นต้องคำนึงถึงเหตุผลและความจำเป็นเพื่อให้การพัฒนาครุมีประสิทธิภาพส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียนและการศึกษาของชาติในที่สุดผู้บริหารสถานศึกษาจึงควรส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาครู

สุรัฐ ศิลปะอนันต์ (2545 : 135) กล่าวว่า บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือการเป็นผู้นำในการพัฒนาและปรับปรุงโรงเรียนโดยควรมีบทบาทดังนี้ 1) ทำหน้าที่เป็นกลุ่มผู้นำในการปรับปรุงโรงเรียน 2) เป็นกลไกสื่อสารสองทางกับครูอาจารย์ทั้งโรงเรียน 3) เก็บรวบรวมจัดกระทำและประเมินข้อมูลของโรงเรียน 4) กำหนดเป้าหมายเรื่องการปรับปรุงโรงเรียนพร้อมดำเนินการให้ได้รับการยอมรับจากครูอาจารย์ 5) สร้างแผนปรับปรุงโรงเรียน 6) ประเมินความก้าวหน้าและยุทธศาสตร์ของแผน 7) ติดตามการปฏิบัติตามแผน

8) ประเมินความก้าวหน้าและยุทธศาสตร์ของแผนและ 9) กำหนดกิจกรรมหรือยุทธศาสตร์ที่จะต้องปฏิบัติในขณะดำเนินการตามแผน

วันทยา วงศ์ศิลปกรรมย์ และคนอื่น ๆ (2545 : 62) กล่าวว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาว่าบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการส่งเสริมสนับสนุนอำนวยความสะดวกให้คำปรึกษาและดูแลให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาที่ทุกฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมบทบาทของผู้บริหารนั้นจะต้องมีผู้นำแกนหลักในทุกชั้นตอนของการดำเนินงานเป็น 5 ช่วง 1) พัฒนาตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจมีวิสัยทัศน์เป็นสำคัญ 2) สร้างจิตสำนึกความตระหนักให้บุคลากร 3) สร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาภายในและการประกันคุณภาพการศึกษาภายในให้บุคลากรในสถานศึกษา 4) แต่งตั้งคณะกรรมการการดำเนินงานการพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา และ 5) เตรียมวางแผนและจัดระบบข้อมูลสารสนเทศภายในสถานศึกษาเพื่อเป็นประโยชน์และพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา

Mintzberg (1994 : 56) ได้ศึกษาบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาจำแนกบทบาทเป็น 3 กลุ่มใหญ่ดังนี้ 1) การติดต่อกับบุคคลอื่น ได้แก่เป็นตัวแทนของกิจการเป็นผู้นำและเป็นผู้ประสานกับฝ่ายอื่น 2) การสื่อสารข้อความและข้อมูลได้แก่เป็นผู้คอยติดตามข้อมูลเป็นผู้ถ่ายทอดข้อมูลและ 3) ในการตัดสินใจได้แก่การเป็นผู้ประกอบการการเป็นผู้แก้ไขปัญหาความยุ่งยากเป็นผู้แบ่งสรรทรัพยากรเป็นผู้เจรจาต่อรอง

#### 6.4 บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษา

การบริหารในสภาพจริงต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในอัตราส่วนเกือบเท่ากันเพราะผู้บริหารต้องแสดงบทบาทหลายบทบาทตามสภาพการณ์หรือในบางสถานการณ์อาจแสดงหลายบทบาทในเวลาเดียวกันซึ่งจะต้องแสดงออกตามภาระหน้าที่ของความเป็นผู้บริหารนักวิชาการได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่สำคัญดังนี้

Campbell, Edwin and Nystrand (1972 : 225-227) ได้กล่าวถึง หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหาร 4 ประการคือผู้บริหารเป็นผู้ออกแบบงานในสถานศึกษาผู้บริหารอาจลงมือเองหรือมอบหมายให้ผู้อื่นทำก็ได้เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายของภารกิจของสถานศึกษาแสดงบทบาทการเป็นผู้นำทั้งด้านการจัดการเรียนการสอนการรู้เท่าทันเหตุการณ์แนวคิดใหม่ ๆ ทางการศึกษาสามารถบังคับบัญชางานในสถานศึกษาได้ (Mlinkloe and Coughlin. 1977 : 104) ได้ให้ความเห็นเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้นำหรือผู้บริหารไว้ดังนี้

1. กำหนดลำดับความสำคัญของเป้าหมายขององค์การตลอดจนลำดับขั้นตอนกระบวนการและวิธีดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น ๆ
2. สร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การและเป้าหมายส่วนตัวของแต่ละคนในองค์การ
3. กระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานแสดงตัวอย่างให้เห็นเป็นแบบอย่างในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

ก่อ สวัสดิ์พานิชย์ (2546 : 18-23) ได้สรุปหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 3 ประการคือ

1. บริหารจัดการภายในสถานศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบ
2. ทำงานให้ก้าวหน้าอยู่เสมอและไม่ละเลยหน้าที่
3. สร้างขวัญกำลังใจที่ดีในการบริหารด้วยการทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขใจพึง

พอใจในการทำงานโดยอาศัยเทคนิคในการทำงาน

บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสอดคล้องกับหน้าที่และตรงกับบทบาทของตนเอง คือบทบาทผู้บังคับบัญชาบทบาทของผู้นำบทบาทในการเป็นตัวอย่างที่ดีได้แก่การมีความรู้กว้างขวางมีความประพฤติดีมีน้ำใจให้ความร่วมมือกับผู้อื่น

กัลยรัตน์ เมืองสง (2550 : 19) ได้สรุปไว้ว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทและหน้าที่ที่ควบคุมดูแลปฏิบัติตามนโยบายกฎระเบียบข้อบังคับส่งเสริมสนับสนุนบุคลากรในสถานศึกษาจัดมาตรฐานการศึกษาให้ส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาและ Genry (1969 : อ้างถึงใน ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. 2553 : 87-88) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารไว้ 10 ข้อ ดังนี้

1. บทบาทการเป็นสัญลักษณ์ในฐานะที่เป็นหัวหน้าหน่วยงานถือว่าเป็นผู้ที่ผูกพันกับองค์กรที่สะท้อนออกมาในรูปของสัญลักษณ์ในด้านกฎหมายและสังคม
2. บทบาทเป็นหัวหน้าผู้บริหารรับผิดชอบในการทำให้กลไกต่างๆ ขององค์กรได้ทำหน้าที่ให้เกิดการบูรณาการได้อย่างเหมาะสม
3. บทบาทการเป็นผู้ประสานงาน เป็นบทบาทที่สะท้อนพฤติกรรมของผู้นำในการดำรงรักษาการสร้างสรรค์สัมพันธภาพกับบุคคลและกลุ่มบุคคลนอกองค์กร
4. บทบาทในฐานะผู้ตรวจสอบ เป็นบทบาทหน้าที่ที่ต้องใช้ความพยายามในการแสวงหาข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความเข้าใจเหตุการณ์ต่างๆ ทั้งในองค์กรและนอกองค์กร
5. บทบาทในฐานะผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร ผู้บริหารสถานศึกษามีศักยภาพในการเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่สามารถเข้าถึงได้
6. บทบาทในฐานะโฆษกขององค์กร เป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสารกับหน่วยงานภายนอก องค์กร ตลอดจนสะท้อนจุดยืนแห่งค่านิยมองค์กรให้หน่วยงานอื่นรับรู้
7. บทบาทในฐานะเป็นผู้ประกอบการ ผู้บริหารในแต่ละระดับมีบทบาทสำคัญในฐานะเป็นผู้ริเริ่มและผู้ออกแบบเพื่อสร้างโอกาสให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่การปรับปรุงการปฏิบัติขององค์กร
8. บทบาทในฐานะเป็นผู้พิทักษ์ ผู้บริหารจะต้องเกาะติดสถานการณ์สำคัญ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ทันที่
9. บทบาทในฐานะเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร เช่น งบประมาณ บุคลากร วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือในการทำงาน สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการ
10. บทบาทในฐานะผู้เจรจาต่อรอง เพื่อนำไปใช้ในการแก้ไขปัญหาเชื่อมโยงกับอำนาจที่นำไปใช้ในการจัดสรรทรัพยากร

คณะกรรมการปฏิรูประบบการบริหารการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2547 : 64-65) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารการศึกษาระดับมืออาชีพไว้ ดังนี้

1. บทบาทเป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการในสถานศึกษาที่ดูแลรับผิดชอบการจัดการศึกษาของสถานศึกษา

2. บทบาทเป็นผู้กำกับตรวจสอบติดตามและประเมินผลการดำเนินงานของบุคลากรในสถานศึกษาให้ดำเนินไปตามนโยบายคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของกระทรวงเขตพื้นที่การศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษา

3. บทบาทเป็นผู้ระดมสรรพกำลังและทรัพยากรต่าง ๆ จากท้องถิ่นมาใช้ในการจัดการพัฒนาของสถานศึกษา

สมหวัง พิธิยานุวัฒน์ (2543 : 10-11) ได้กล่าวถึง การกำหนดบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครู (ก.ค.) 6 ประการ ดังนี้

1. บทบาทหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์นโยบายและเป้าหมายของโรงเรียน

2. บทบาทหน้าที่ในการจัดกิจกรรมในการบริหารต่างๆ เพื่อให้โรงเรียนบรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายและเป้าหมายที่กำหนด

3. บทบาทหน้าที่ในการนำการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพ

4. บทบาทหน้าที่ในการสร้างขวัญกำลังใจและสร้างความสุขในการทำงานให้กับบุคลากรในโรงเรียน

5. บทบาทหน้าที่ในการสร้างความร่วมมือระดมสมองและสติปัญญาของบุคลากรในโรงเรียนและชุมชนเพื่อการบริหาร

6. บทบาทหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรควบคุมกำกับและติดตามบุคลากรในการใช้ทรัพยากรให้เป็นประโยชน์อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

ยงยุทธ เกษสาคร (2551 ; อ้างถึงใน วนิดา วชิรศักดิ์โสภานะ. 2549 : 13-15) ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้นำหรือผู้บริหารไว้ดังนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำคือบทบาทในฐานะเป็นผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์กรหรือฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหารคอยช่วยให้งานของผู้ร่วมงานดำเนินไปด้วยดี เป็นผู้ควบคุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่มและรับผิดชอบคอยติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยครบถ้วนถูกต้อง

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิดเป็นผู้ตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงานเป็นผู้ดูแลการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ผู้นำจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนการดำเนินงานทั้งหมดบุคคลอื่นในองค์กรจะรู้เรื่องในส่วนที่ตนเองรับมอบหมายเท่านั้น

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) การกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มและการวางนโยบายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายแหล่งที่มา

ของนโยบายออกมาจากสามแหล่งคือมาจากเบื้องบนหรือเจ้าหน้าที่ที่มีตำแหน่งที่สูงกว่าผู้นำมาจากเบื้องล่างโดยแนะนำหรือมติของผู้ใต้บังคับบัญชาและมาจากผู้นำกลุ่มเอง

4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert) ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากหวังพึ่งผู้นำ เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานผู้นำจำต้องทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญในงานด้านนั้นๆ ผู้นำจะต้องอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำทางด้านเทคนิคแก่ผู้นำอีกทีหนึ่งหรือผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกันภายนอก The Leader as External Group Representative ผู้นำให้กลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่มมีหน้าที่เจรจากับบุคคลภายนอกที่ติดต่อองค์การ

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (The Leader as Controller of Internal Relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลและเรื่องต่างๆ ภายในกลุ่ม โดยเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ (The Leader as Purveyor of Rewards and Punishments) บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและให้โทษแก่บุคลากรอื่นหรือมีอำนาจให้คุณให้โทษจะกลายเป็นผู้นำที่มีอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The Leader as Arbitrator and Mediator) เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการทำให้ข้อขัดแย้งหายไป หรือสามารถทำให้ฝ่ายที่ขัดแย้งกันเข้าใจกันได้

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Example) เป็นบุคลากรที่ดีมีความประพฤติที่ดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์การ

10. ผู้นำในสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เป็นที่ยอมรับของสมาชิกรักและยึดกลุ่มเป็นสาระณะของตนอย่างที่สุด

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility)

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) การสร้างอุดมคติ ความเชื่อถือและความศรัทธาต่างๆ แก่บุคคลอื่นตลอดจนการสร้างคุณธรรมประจำใจและความเชื่อถือและความศรัทธาต่างๆ มักจะเป็นนักพูดนักคิดที่สมาชิกในกลุ่มให้ความเชื่อถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดามารดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leader as Parent Figure) ผู้นำประเภทนี้จะวางตัวเป็นผู้ใหญ่มีความอาวุโสที่สุดในกลุ่มและมีบุคลิกลักษณะ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความรับผิดชอบแทน (The Leader as Scapegoat) ผู้รับผิดชอบอาจกลายเป็นผู้นำขึ้นมาในภายหลังสมาชิกในกลุ่มจะเห็นออกเห็นใจที่เขาเคยได้รับผิดชอบแทนกลุ่ม

Field, Holden and Lawlor (2000 : 5) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำในสถานศึกษาดังนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์การทำงานที่ชัดเจนและมีแนวทางที่แน่นอน
2. วางแผนกำหนดจุดมุ่งหมายและขั้นตอนการดำเนินการไปสู่จุดหมายให้ทำงานร่วมกันเป็นทีม
3. จัดจำความเชี่ยวชาญความสามารถของบุคคลต่างๆได้
4. ประเมินผู้ร่วมงานและนักเรียนได้ตรงตามวัตถุประสงค์
5. เป็นตัวอย่างแก่ครูและสามารถทำให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ดี
6. นำผลจากการศึกษาค้นคว้าวิจัยมาเพิ่มศักยภาพในการทำงาน
7. สามารถพัฒนาโรงเรียนได้ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

จากการศึกษาสรุปได้ว่าบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่จะกระตุ้นส่งเสริมให้การบริหารงานในสถานศึกษาประสบผลสำเร็จตามขอบข่ายภารกิจของสถานศึกษาทั้งงานวิชาการงานบุคคลงานงบประมาณและการบริหารงานทั่วไปการติดต่อประสานงานตลอดจนเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชานำนับถือในฐานะเป็นบิดามารดาของกลุ่มจะเป็นที่พึ่งพาทางใจแก่สมาชิกทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

Knezevic (1984 : 17-18) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาหรือผู้บริหารโรงเรียนที่สำคัญ 16 ประการดังนี้

1. กำหนดทิศทางการจัดการศึกษาได้แก่ร่วมกำหนดนโยบายและทิศทางการดำเนินงานของสถานศึกษาให้ไปสู่จุดหมายที่วางไว้
2. โน้มน้าวบุคลากรที่อยู่ใต้บังคับบัญชาให้คล้อยตามหรือการพัฒนา
3. จัดการวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
4. กำหนดโครงสร้างการบริหารและการตัดสินใจในกิจกรรมต่าง ๆ ใน

สถานศึกษา

5. จัดองค์กรโดยกำหนดโครงสร้างการบริหารงานในสถานศึกษา
6. จัดการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้ว่าการเปลี่ยนแปลง

ด้านต่าง ๆ ให้ทันต่อการพัฒนา

7. ประสานงานทั้งภายในสถานศึกษาและประสานงานต่าง ๆ กับสถานศึกษาและองค์กรอื่นๆ

8. การสื่อสารผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องสามารถติดต่อสื่อสารได้ทุก

ระดับชั้น

9. ยุติข้อขัดแย้งที่อาจเกิดขึ้นภายในสถานศึกษาหรือต่างสถาบัน
10. แก้ไขปัญหาผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องรู้จักแก้ปัญหาต่าง ๆ อย่างเป็น

ธรรม

11. จัดระบบงานเป็นผู้นำในการจัดระบบงานให้เกิดการพัฒนาอย่างขึ้น



12. การจัดการเรียนการสอนผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำทางวิชาการหลักสูตรการบริหารหลักสูตร
13. การบริหารงานบุคลากรการสรรหาบุคลากรให้เหมาะสมกับงานและพัฒนาศักยภาพในองค์กร
14. การบริหารทรัพยากร สามารถใช้เทคนิควิธีบริหารทรัพยากรและทรัพย์สินสิ่งของบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด
15. การติดตามประเมินผล ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องประเมินผลการดำเนินงานด้านต่างๆ เพื่อปรับปรุงพัฒนา และแก้ไขปัญหาข้อผิดพลาด
16. การจัดงานพิธี ผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องเป็นผู้นำด้านการจัดงานพิธีการต่าง ๆ ทั้งในสถานศึกษาของตนเองและนอกสถานศึกษา เมื่อได้รับเชิญอย่างเป็นทางการ

## คุณภาพการศึกษา

### 1. ความหมายของการศึกษา (Education)

ความหมายของการศึกษามีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้หลายท่าน ผู้วิจัยได้รวบรวมและเสนอความหมายไว้พอสังเขป ดังนี้

วิลัย ตั้งจิตสมคิด (2544 : 1) การศึกษา ตรงกับคำว่า Education ในภาษาอังกฤษ มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินคือ Educare ซึ่งแปลว่า บำรุง เลี้ยง อบรม รักษา ทำให้งอกงาม (to mature, to rear, to raise)

พจนานุกรม Oxford Advanced Learner's Dictionary (2006 : 467) ให้ความหมายของการศึกษาไว้ดังนี้

1. เป็นกระบวนการสอน การฝึกอบรม และการเรียนรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งภายในโรงเรียนหรือวิทยาลัย เพื่อพัฒนาความรู้ และพัฒนาทักษะ
2. สาขาของการศึกษาซึ่งเกี่ยวข้องกับการสอนและการเรียนรู้
3. สถาบันการศึกษาและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน และการฝึกอบรม

4. ศาสตร์สาขาต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการสอน

Cater V. Good (1973 : 191) ได้ให้ความหมายของการศึกษา (Education) ในพจนานุกรมทางการศึกษา (Dictionary of Education) ไว้ 4 ประการคือ

1. การศึกษา หมายถึง กระบวนการที่ทำให้คนพัฒนาความสามารถ เจตคติ และพฤติกรรมต่างๆ ให้มีคุณค่าต่อสังคม และเป็นที่ยอมรับของสังคมที่ตนอยู่
2. การศึกษา หมายถึง กระบวนการทางสังคมที่ทำให้บุคคลได้รับอิทธิพลจากสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นตัวควบคุมให้บุคคลได้รับความรู้
3. การศึกษาหมายถึง วิชาชีพสำหรับครู หรืออาชีพทางการศึกษาที่จัดสอนในสถาบันฝึกหัดครู หรือสถาบันอุดมศึกษาที่เตรียมการเป็นครู

4. การศึกษา หมายถึง ศิลปะการถ่ายทอดความรู้จากอดีต ซึ่งจัดไว้โดยมีระเบียบให้แก่คนในแต่ละรุ่น พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตสถาน พ.ศ. 2525 (2531 : 722-820) กล่าวว่า การศึกษามีรากศัพท์มาจากคำว่า “ศึกษา” ในภาษาสันสกฤต หมายถึง การเล่าเรียน ฝึกฝน และอบรม แต่ถ้าเป็นภาษาบาลีใช้คำว่า “สิกขา” หมายถึง ข้อที่จะต้องศึกษา ข้อที่จะต้องปฏิบัติ ความหมายของการศึกษาตาม พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 4 กล่าวว่า การศึกษาหมายถึง กระบวนการเรียนรู้เพื่อความเจริญงอกงามของบุคคลและสังคม โดยการถ่ายทอดความรู้ การฝึกอบรม การสืบสานทางวัฒนธรรม การจรรโลงความก้าวหน้าทางวิชาการ การสร้างองค์ความรู้อันเกิดจากการจัดสภาพแวดล้อม สังคม การเรียนรู้ และปัจจัยเกื้อหนุนให้บุคคลเรียนรู้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2542 : 1-2) ได้ให้ความหมายของการศึกษาไว้ว่า การศึกษาคือการพัฒนาคนให้มีชีวิตที่ดีงาม คำว่า ชีวิตที่ดีงามหมายถึง ความเป็นอยู่อย่างถูกต้องมีคุณค่า เกื้อกูล เป็นประโยชน์ และมีความสุข และอย่างน้อยต้องไม่เบียดเบียนผู้อื่น

จากความหมายของการศึกษาดังกล่าวข้างต้นอาจกล่าวได้ว่า การศึกษา หมายถึง กระบวนการพัฒนาคนให้มีความรู้ ความสามารถ มีพฤติกรรมที่ดีงาม ดำรงชีวิตในสังคมอย่างเหมาะสม และมีความสุข

## 2. ความหมายของคุณภาพ (Quality) และคุณภาพการศึกษา (Quality Education)

นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของคุณภาพและคุณภาพการศึกษาไว้หลากหลาย ผู้วิจัยได้ศึกษารวบรวม และนำเสนอพอสังเขป ดังนี้ คำว่า คุณภาพ (Quality) หมายถึง ลักษณะที่ดีของวัตถุ สิ่งของ บุคคล หรือผลการกระทำเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้

กัลยา ตันติพลาชีวะ (2551 : 15) สอดคล้องกับพจนานุกรม Oxford Advanced Learner's Dictionary (2006 : 1187) ได้ให้ความหมายของคำว่าคุณภาพ ไว้ดังนี้

1. คุณภาพ หมายถึง มาตรฐานของบางสิ่งบางอย่างเมื่อถูกเปรียบเทียบกับสิ่งอื่นว่าดีหรือไม่ดีอย่างไร

2. มาตรฐานสูง
3. ลักษณะที่ดีงามของบุคคล
4. ลักษณะของสิ่งของที่แตกต่างจากสิ่งอื่น

สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ (ม.ป.ป. : 2-3) ให้ความหมายไว้ว่า คุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะที่ดีขององค์การ ระบบ กระบวนการตามมาตรฐาน และข้อกำหนด

พิเชษฐ์ ปันยติ (2549 : 1) กล่าวว่า คุณภาพ หมายถึง การตอบสนองความต้องการ (Needs) และความคาดหวัง (Expectation) ของลูกค้า สอดคล้องกับ สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ (2551 : 3) กล่าวว่า คุณภาพ หมายถึง คุณลักษณะที่เป็นไปตามมาตรฐานปราศจาก

ข้อผิดพลาด ทำให้เกิดผลผลิตที่ ตอบสนองตามความคาดหวังและเกิดความพึงพอใจแก่ผู้เกี่ยวข้อง

Holt (1999 : 3) กล่าวว่า คุณภาพต้องพิจารณาทั้งระบบไม่ควรแยกส่วนใดส่วนหนึ่ง คือคุณภาพต้องดูทั้งคุณภาพผลผลิต คุณภาพกระบวนการ และคุณภาพส่วนสิ่งป้อน ซึ่งเป็นแนวคิดที่สอดคล้องกับ (Deming) ในด้านการจัดการคุณภาพทั้งองค์การ (Total Quality Management)

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่า คุณภาพ (Quality) มีหมายในการแสดงลักษณะคือ

1. ลักษณะที่ดี ที่เหมาะสมของสิ่งของ บุคคล ระบบ หรือองค์การ
2. การตอบสนองความต้องการตามที่แต่ละคนคาดหวัง และผู้ที่คาดหวังนั้นก็เกิดความพึงพอใจ ส่วนคำว่าคุณภาพการศึกษาที่มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2551 : ค) กล่าวว่า คุณภาพการศึกษา หมายถึง ผลการบริหารจัดการศึกษาที่เกิดขึ้นในทุกระดับทุกประเภททางการศึกษา และผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพของหน่วยงานที่ส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่พึงประสงค์ของผู้เรียน

สถาบันวิจัยและพัฒนาการเรียนรู้ (2551 : 3) กล่าวว่าคุณภาพการศึกษา หมายถึง คุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้เรียนและกระบวนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ซึ่งแสดงถึงความสามารถ ในการตอบสนองความต้องการและความจำเป็นสำหรับผู้เรียนและสังคมปัจจุบัน

จากความหมายของคุณภาพการศึกษาดังกล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า “คุณภาพการศึกษา” (Quality of Education) เป็นสภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียนที่มีคุณภาพ ซึ่งส่งผลต่อคุณภาพของผู้เรียน ทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมที่พึงประสงค์ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรตลอดจนความพึงพอใจของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

### 3. นโยบายในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา

คุณภาพการศึกษามีความสำคัญต่อความเชื่อมั่นของประชาชน เพราะการศึกษาที่มีคุณภาพและได้มาตรฐาน จะทำให้ประชาชนทุกคนเชื่อมั่นได้ว่าลูกหลานที่ได้รับการศึกษาในสถานศึกษาที่มีมาตรฐานสูงจะมีคุณภาพการ มีความสามารถ มีศักยภาพเพียงพอในการทำงาน และการประกอบอาชีพ จากความสำคัญของคุณภาพการศึกษาดังกล่าวจึงทำให้กฎหมายที่สำคัญของประเทศ เช่น รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ ตลอดจนนโยบายของรัฐบาล และหน่วยงานหลักที่เกี่ยวข้องกับการจัดการศึกษา ได้ให้ความสำคัญต่อการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพ ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมและเสนอแนะนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ดังนี้

3.1 รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2550 ได้บัญญัติเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษา ไว้ในหมวด 5 แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ ส่วนที่ 4 แนวนโยบายด้านศาสนา

สังคม การสาธารณสุข การศึกษา และวัฒนธรรม มาตรา 80 (3) (4) (5) และ (6) กล่าวว่ารัฐต้องดำเนินการดังนี้

3.1.1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับ และทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ ภูมิหายเพื่อพัฒนาการศึกษาของชาติ จัดให้มีการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษา รวมทั้งปลูกฝังให้ผู้เรียนมีจิตสำนึกของความเป็นไทยมีระเบียบวินัย คำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และยึดมั่นในการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข

3.1.2 ส่งเสริมหรือสนับสนุนการกระจายอำนาจเพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ชุมชน องค์กรทางศาสนา และเอกชนจัดและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนา มาตรฐานคุณภาพการศึกษาให้เท่าเทียมกัน และสอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐ

3.1.3 ส่งเสริมสนับสนุนการศึกษาวิจัย ในศิลปะวิทยาการแขนงต่างๆ และเผยแพร่ข้อมูลการศึกษาวิจัยที่ได้รับทุนสนับสนุนการศึกษารัฐ

3.1.4 ส่งเสริมและสนับสนุนความรู้รักสามัคคีและการจัดการเรียนรู้ ปลูกจิตสำนึกและเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณีของชาติ ตลอดจนค่านิยมอันดีงาม และภูมิปัญญาท้องถิ่น นอกจากนี้ยังได้ดำเนินการในมาตรา 49 ว่าบุคคลย่อมมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาได้ไม่น้อยกว่า 12 ปีที่รัฐต้องจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่าย ผู้ยากไร้ ผู้พิการหรือทุพพลภาพหรืออยู่ในสภาวะยากลำบาก ต้องได้รับสิทธิตามวรรคหนึ่ง และสนับสนุนจากรัฐให้ได้รับการศึกษาและทัดเทียมกับบุคคลอื่น (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2553 : 1 – 2)

3.2 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 หมวด 1 ความมุ่งหมายและหลักการ มาตรา 8 กล่าวว่า การจัดการศึกษาให้ยึดหลักดังนี้

3.2.1 เป็นการศึกษาตลอดชีวิตสำหรับประชาชน 2) ให้สังคมมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา3)การพัฒนาสาระและกระบวนการเรียนรู้ให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง มาตรา 9 กล่าวว่า การจัดระบบ โครงสร้าง และกระบวนการจัดการศึกษา ให้ยึดหลักดังนี้

3.2.2 มีเอกภาพด้านนโยบาย และมีความหลากหลายในการปฏิบัติ

3.2.3 มีการกำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษา ทุกระดับ และประเภทการศึกษา

3.2.4 มีหลักการส่งเสริมมาตรฐานวิชาชีพครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา และการพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

3.2.5 ระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆ มาใช้ในการจัดการศึกษา

3.2.6 การมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น หมวด 2 สิทธิและหน้าที่ทางการศึกษา มาตรา 10 กล่าวว่า การจัดการศึกษาต้องจัดให้บุคคลมีสิทธิและโอกาสเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่า 12 ปี ที่รัฐต้อง

จัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพโดยไม่เก็บค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษา สำหรับบุคคลที่มีความบกพร่องทางด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา อารมณ์ สังคม การสื่อสาร และการเรียนรู้ หรือมีร่างกายพิการ หรือทุพพลภาพ หรือบุคคลซึ่งไม่สามารถพึ่งตนเองได้ หรือไม่มีผู้ดูแล หรือด้อยโอกาส ต้องจัดให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิและโอกาสได้รับการศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพิเศษ การศึกษาสำหรับคนพิการในวรรคสอง ให้จัดตั้งแต่แรกเกิด หรือพบความพิการโดยไม่เสียค่าใช้จ่าย และให้บุคคลดังกล่าวมีสิทธิได้รับสิ่งอำนวยความสะดวกหรือการบริการ และความช่วยเหลืออื่นทางการศึกษา ตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดในกฎกระทรวง โดยคำนึงถึงความสามารถของบุคคลนั้นๆ มาตรา 12 กล่าวว่า นอกเหนือจากรัฐเอกชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้บุคคล ครอบครัว องค์กรชุมชน และองค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถานประกอบการ สถาบันสังคมอื่น มีสิทธิในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งนี้ให้เป็นไปตามกฎกระทรวง นอกจากนี้ หมวด 6 มาตรา 47-51 บัญญัติให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ โดยให้หน่วยงานต้นสังกัด และสถานศึกษาจัดให้มีระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา โดยมีความเชื่อว่า ถ้าการประกันคุณภาพมีการวางระบบอย่างถูกต้อง คุณภาพที่ดีจะตามมาแสดงว่าการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นมาตรการที่มีความสำคัญ ที่จะทำให้เกิดความเชื่อมั่นได้ว่าสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ ผู้สำเร็จการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนด

3.3 นโยบายของรัฐบาล (นางสาวยิ่งลักษณ์ ชินวัตร) ได้แถลงนโยบายต่อรัฐสภา เมื่อวันที่ 23 สิงหาคม 2554 ในส่วนที่เกี่ยวข้องด้านการศึกษา ดังนี้

3.3.1 เร่งพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการปฏิรูประบบความรู้ของสังคมไทย อันประกอบด้วย การยกระดับองค์ความรู้ให้ได้มาตรฐานสากล จัดให้มีโครงการตำราแห่งชาติที่บรรจุความรู้ที่ก้าวหน้าและได้มาตรฐาน ทั้งความรู้ที่เป็นสากลและภูมิปัญญาท้องถิ่น ส่งเสริมการอ่าน พร้อมทั้งส่งเสริมการเรียนการสอนภาษาต่างประเทศและภาษาถิ่น จัดให้มีระบบการจัดการความรู้ ปฏิรูปหลักสูตรการศึกษาทุกระดับให้รองรับการเปลี่ยนแปลงของโลกและทัดเทียมกับมาตรฐานสากลบนความเป็นท้องถิ่นและความเป็นไทย เพิ่มผลสัมฤทธิ์ของการศึกษาทุกระดับชั้น โดยวัดผลจากการผ่านการทดสอบมาตรฐานในระดับชาติและนานาชาติ ขจัดความไม่รู้หนังสือให้สิ้นไปจากสังคมไทย จัดให้มีครูดีเพียงพอในทุกห้องเรียน ให้มีโรงเรียนและสถาบันอาชีวศึกษาคุณภาพสูงในทุกพื้นที่ พัฒนามหาวิทยาลัยเข้าสู่ระดับโลก พัฒนาระบบการศึกษาให้ผู้เรียนมีความรู้คู่คุณธรรม มุ่งการสร้างจริยธรรมในระดับปัจเจก รวมทั้งสร้างความตระหนักในสิทธิและหน้าที่ ความเสมอภาค และดำเนินการให้การศึกษาเป็นพื้นฐานของสังคมประชาธิปไตยที่แท้จริง ปรับปรุงโครงสร้างระบบบริหารการศึกษาโดยการกระจายอำนาจสู่พื้นที่ให้เสร็จสมบูรณ์โดยเริ่มจากพื้นที่ที่มีความพร้อม

3.3.2 สร้างโอกาสทางการศึกษา กระจายโอกาสทางการศึกษาในสังคมไทย โดยคำนึงถึงการสร้างความเสมอภาคและความเป็นธรรมให้เกิดขึ้นแก่ประชากรทุกกลุ่ม ซึ่งรวมถึงผู้ยากไร้ ผู้ด้อยโอกาส ผู้พิการ ผู้บกพร่องทางกายและการเรียนรู้ รวมทั้งชนกลุ่มน้อย โดยส่งเสริมการให้ความรู้ตั้งแต่อยู่ในครรภ์มารดาถึงแรกเกิด ให้ได้รับการดูแลอย่างมีประสิทธิภาพทั้งแม่และเด็ก สนับสนุนการจัดการศึกษาตามวัยและพัฒนาการอย่างมีคุณภาพ ตั้งแต่ก่อนวัยเรียนจนจบการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจัดให้มีระบบสะสมผลการศึกษาและการเทียบโอนเพื่อขยายโอกาสให้กว้างขวางและลดปัญหาคนออกจากระบบการศึกษา นอกจากนี้ จะดำเนินการลดข้อจำกัดของการเข้าถึงการศึกษาระดับอุดมศึกษาและอาชีวศึกษาชั้นสูง โดยจัดให้มี “โครงการเงินกู้เพื่อการศึกษาที่ผูกพันกับรายได้ในอนาคต” โดยให้ผู้กู้เริ่มใช้คืนต่อเมื่อมีรายได้เพียงพอที่จะเลี้ยงตัวได้ พักชำระหนี้แก่ผู้เป็นหนี้กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา โดยปรับเปลี่ยนการชำระหนี้เป็นระบบที่ผูกพันกับรายได้ในอนาคต ปรับปรุงระบบการคัดเลือกเข้าศึกษาต่อทุกระดับให้เอื้อต่อการกระจายโอกาส โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะจัดให้มีระบบคัดเลือกกลางเพื่อเข้าศึกษาต่อในมหาวิทยาลัยที่มีประสิทธิภาพและเป็นธรรม ดำเนิน “โครงการ 1 อำเภอ 1 ทุน” เพื่อเปิดโอกาสให้เด็กไทยได้ไปเรียนต่อต่างประเทศ จัดการศึกษาชุมชนเพื่อมุ่งให้เกิดสังคมแห่งการเรียนรู้และการศึกษาตลอดชีวิต

3.3.3 ปฏิรูปครู ยกฐานะให้เป็นวิชาชีพชั้นสูงอย่างแท้จริง โดยปฏิรูประบบการผลิตครูให้มีคุณภาพทัดเทียมกับนานาชาติ สร้างแรงจูงใจให้คนเรียนดี และมีคุณธรรมเข้าสู่วิชาชีพครู ปรับปรุงระบบเงินเดือนและค่าตอบแทนครู พัฒนาระบบความก้าวหน้าของครูโดยใช้การประเมินเชิงประจักษ์ที่อิงขีดความสามารถและวัดสัมฤทธิ์ผลของการจัดการศึกษาเป็นหลัก จัดระบบการศึกษาและฝึกอบรมเพื่อพัฒนาคุณภาพครูอย่างต่อเนื่อง แก้ปัญหาหนี้สินครูโดยการพักชำระหนี้และการปรับโครงสร้างหนี้ตามนโยบาย แก้ปัญหาหนี้ครัวเรือนของรัฐบาล พัฒนาระบบภูมิสารสนเทศเพื่อใช้ในการกระจายครู ขจัดปัญหาการขาดแคลนครูในสาระวิชาหลัก เช่น คณิตศาสตร์ วิทยาศาสตร์ และภาษา

3.3.4 จัดการศึกษาขั้นอุดมศึกษาและอาชีวศึกษาให้สอดคล้องกับตลาดแรงงาน ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยกระบวนการสร้างประสบการณ์ระหว่างเรียนอย่างเหมาะสม และสนับสนุนการสร้างรายได้ระหว่างเรียน และสนับสนุนให้ผู้สำเร็จการศึกษามีงานทำได้ทันที โดยความร่วมมือระหว่างแหล่งงานกับสถานศึกษา ส่งเสริมให้ศูนย์อบรมอาชีวศึกษาเพื่อให้ นักเรียน นักศึกษา และประชาชนสามารถเรียนรู้หาประสบการณ์ก่อนไปประกอบอาชีพ โดยให้สถาบันอาชีวศึกษาดำเนินการร่วมกับผู้เชี่ยวชาญในแต่ละอาชีพ รวมทั้งจัดให้มีศูนย์ซ่อมสร้างประจำชุมชนเพื่อฝึกฝนช่างฝีมือและการสร้างทักษะในการให้บริการแก่ประชาชน ทั้งนี้ จะดำเนินการร่วมกับภาคเอกชนอย่างจริงจัง เพื่อส่งเสริมการศึกษาในสายอาชีวศึกษาให้เป็นที่ยอมรับและสามารถมีรายได้สูงตามความสามารถ

3.3.5 เร่งพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อการศึกษาให้ ทัดเทียมกับนานาชาติ โดยใช้เป็นเครื่องมือในการเร่งยกระดับคุณภาพและการกระจายโอกาสทางการศึกษา จัดให้มีระบบการเรียนแบบอิเล็กทรอนิกส์แห่งชาติเพื่อเป็นกลไกในการเปลี่ยน กระบวนทัศน์การ

เรียนรู้ให้เป็นแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและเอื้อให้เกิดการเรียนรู้ตลอดชีวิต พัฒนาเครือข่ายสารสนเทศเพื่อการศึกษา พัฒนาระบบ “ไซเบอร์โฮม” ที่สามารถส่งความรู้มายังผู้เรียนโดยระบบอินเทอร์เน็ตความเร็วสูง ส่งเสริมให้นักเรียนทุกระดับชั้นได้ใช้อุปกรณ์คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ตเพื่อการศึกษา ขยายระบบโทรทัศน์เพื่อการศึกษาให้กว้างขวาง ปรับปรุงห้องเรียนนำร่องให้ได้มาตรฐานห้องเรียนอิเล็กทรอนิกส์ รวมทั้งเร่งดำเนินการให้ “กองทุนเพื่อพัฒนาเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา” สามารถดำเนินการตามภารกิจได้

3.3.6 สนับสนุนการวิจัยและพัฒนาเพื่อสร้างทุนปัญญาของชาติ พัฒนามหาวิทยาลัยให้มุ่งสู่การเป็นมหาวิทยาลัยวิจัยระดับโลก ระดมสรรพกำลังเพื่อพัฒนาระบบเครือข่ายการวิจัยแห่งชาติเพื่อสร้างทุนทางปัญญาและนวัตกรรม ผลักดันให้ประเทศสามารถพึ่งตนเองได้ทางเทคโนโลยีเพื่อนำไปสู่การสร้างรากฐาน ใหม่ของเศรษฐกิจฐานนวัตกรรม จัดตั้งศูนย์ความเป็นเลิศเพื่อการวิจัยสำหรับสาขาวิชาที่จำเป็น พัฒนาโครงสร้างการบริหารงานวิจัยของชาติโดยเน้นความสัมพันธ์อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพระหว่างองค์กรบริหารงานวิจัยกับสถาบันอุดมศึกษา

3.3.7 เพิ่มขีดความสามารถของทรัพยากรมนุษย์เพื่อรองรับการเปิดเสรีประชาคมอาเซียน โดยร่วมมือกับภาคเอกชนและสถาบันการศึกษาในการวางแผนการผลิตและพัฒนากำลังคนให้มีคุณภาพและปริมาณเพียงพอ สอดคล้องตามความต้องการของภาคการผลิตและบริการ เร่งรัดการจัดทำมาตรฐานคุณวุฒิวิชาชีพรับรองสมรรถนะการปฏิบัติงานตามมาตรฐานอาชีพ และการจัดทำมาตรฐานฝีมือแรงงานให้ครบทุกอุตสาหกรรม

3.4 กระทรวงศึกษาธิการ ได้กำหนดกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษา จัดการศึกษาที่มีคุณภาพไว้ คนไทยทุกคนควรมีโอกาสและมีความเสมอภาคในการรับบริการ การศึกษาอย่างทั่วถึง โดยทุกคน ทุกส่วน ในสังคมมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษา กระบวนการเรียนรู้โดยเน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง และเรียนรู้ด้วยความสุข มีคุณภาพมาตรฐานสูงเป็นที่พึงพอใจของสังคมโดยมีครูเก่ง ครูดี มีคุณภาพตามมาตรฐานวิชาชีพครู มีกระบวนการบริหารจัดการศึกษาที่กระจายอำนาจให้ทุกฝ่ายมีส่วนร่วม โปร่งใสและตรวจสอบได้ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้คนไทยทุกคนมีโอกาสได้รับการบริการการศึกษาอย่างทั่วถึง มีคุณภาพและมีเป้าหมายการจัดการศึกษาเป็นเลิศ โดยโรงเรียนมีคุณภาพ การเรียนมีคุณภาพ ห้องเรียนมีคุณภาพ และผู้เรียนได้มาตรฐานระดับสากล ทั้งนี้จะต้องจัดให้มีการปฏิรูปการศึกษาที่มีลักษณะ ดังนี้ คือ

3.4.1 สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ และสถานการณ์ ในอนาคต ต้องเน้นการพัฒนา “คุณภาพการศึกษา” โดยเฉพาะคุณภาพของผู้เรียนเป็นสำคัญ

3.4.2 มุ่งเน้นการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน จะต้องจัดทำการปฏิรูปกระบวนการเรียนการสอน การปฏิรูปหลักสูตร การปฏิรูปวิชาชีพครู และบุคลากรทางการศึกษา และปฏิรูประบบการบริหารจัดการ

3.4.3 จะต้องเริ่มที่โรงเรียน เริ่มต้นจากห้องเรียนแต่ละห้อง และได้มาตรฐานสูงระดับสากล มุ่งเน้นที่ตัวผู้เรียนให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง เพื่อให้มีคุณลักษณะที่เหมาะสมของผู้เรียนในสถานศึกษา

ปฏิรูป คือ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความสมดุลทั้งจิตใจและร่างกาย สติปัญญา สังคม สามารถพึ่งตนเองและร่วมมือกับผู้อื่นได้อย่างสร้างสรรค์โดยต้องดำเนินการภายใต้กระบวนการที่สำคัญคือ

1. มีการพัฒนาสถานศึกษา
2. มีการเรียนการสอนโดยยึดเด็กเป็นศูนย์กลาง มีการจัดการเรียนการสอนที่สนองความต้องการของผู้เรียน และชุมชน

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และนโยบายด้านการศึกษารัฐบาลกำหนดให้ทุกฝ่ายจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ให้คนไทยได้รับโอกาสทางการศึกษาเท่าเทียมกันและพัฒนาคนได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิตสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) (มปป. : 3) ได้ระบุเรื่องอุดมการณ์และหลักการในการจัดการศึกษาของชาติว่าอุดมการณ์สำคัญของการจัดการศึกษาคือการจัดให้มีการศึกษาตลอดชีวิตและการสร้างสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้การศึกษาที่สร้างคุณภาพชีวิตและสังคมบูรณาการอย่างสมดุลระหว่างปัญญาธรรม คุณธรรมและวัฒนธรรมเป็นการศึกษาตลอดชีวิตเพื่อคนไทยทั้งปวงมุ่งสร้างพื้นฐานที่ดีในวัยเด็ก ปลูกฝังความเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมตั้งแต่วัยการศึกษาขั้นพื้นฐานและพัฒนาความรู้ความสามารถเพื่อการทำงานที่มีคุณภาพโดยให้สังคมทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาได้ตรงตามความต้องการของผู้เรียนและสามารถตรวจสอบได้อย่างมั่นใจว่าการศึกษาเป็นกระบวนการของการพัฒนาชีวิตและสังคมเป็นปัจจัยสำคัญในการพัฒนาประเทศอย่างยั่งยืนสามารถพึ่งตนเองและพึ่งกันเองได้และสามารถแข่งขันได้ในระดับนานาชาติเพื่อให้เป็นไปตามอุดมการณ์และหลักการในการจัดการศึกษาดังกล่าวจึงได้กำหนดดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2550 : 9-14)

## มาตรฐานคุณภาพการศึกษา

### 1. มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีสุขภาพที่ดีและมีสุนทรียภาพ

- 1.1 มีสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพและออกกำลังกายสม่ำเสมอ
- 1.2 มีน้ำหนัก ส่วนสูง และมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์มาตรฐาน
- 1.3 ป้องกันตนเองจากสิ่งเสพติดให้โทษและหลีกเลี่ยงตนเองจากสภาวะที่เสี่ยงต่อความรุนแรงโรคภัยอุบัติเหตุ และปัญหาทางเพศ
- 1.4 เห็นคุณค่าในตนเอง มีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม
- 1.5 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและให้เกียรติผู้อื่น



1.6 สร้างผลงานจากการเข้าร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ ดนตรี/นาฏศิลป์ กีฬา/นันทนาการ ตามจินตนาการ

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์

- 2.1 มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามหลักสูตร
- 2.2 เอื้ออาทรผู้อื่นและกตัญญูทเวที่ต่อผู้มีพระคุณ
- 2.3 ยอมรับความคิดและวัฒนธรรมที่แตกต่าง
- 2.4 ตระหนัก รู้คุณค่า ร่วมอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

3.1 มีนิสัยรักการอ่านและแสวงหาความรู้ด้วยตนเองจากห้องสมุด แหล่งเรียนรู้ และสื่อต่างๆ รอบตัว

3.2 มีทักษะในการอ่าน ฟัง ดู พูด เขียน และตั้งคำถามเพื่อค้นคว้าหาความรู้เพิ่มเติม

- 3.3 เรียนรู้ร่วมกันเป็นกลุ่ม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นเพื่อการเรียนรู้ระหว่างกัน
- 3.4 ใช้เทคโนโลยีในการเรียนรู้และนำเสนอผลงาน

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบคิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติสมเหตุผล

4.1 สรุปความคิดจากเรื่องที่อ่าน ฟัง และดู และสื่อสารโดยการพูดหรือเขียนตามความคิดของตนเอง

- 4.2 นำเสนอวิธีคิด วิธีแก้ปัญหาด้วยภาษาหรือวิธีการของตนเอง
- 4.3 กำหนดเป้าหมายคาดการณ์ ตัดสินใจแก้ปัญหาโดยมีเหตุผลประกอบ
- 4.4 มีความคิดริเริ่ม และสร้างสรรค์ผลงานด้วยความภาคภูมิใจ

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะพื้นฐานที่จำเป็นตามหลักสูตร

- 5.1 ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยแต่ละกลุ่มสาระเป็นไปตามเกณฑ์
- 5.2 ผลการประเมินสมรรถนะสำคัญตามหลักสูตรเป็นไปตามเกณฑ์
- 5.3 ผลการประเมินการอ่าน คติวิเคราะห์ และเขียนเป็นไปตามเกณฑ์
- 5.4 ผลการทดสอบระดับชาติเป็นไปตามเกณฑ์

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

- 6.1 วางแผนการทำงานและดำเนินการจนสำเร็จ
- 6.2 ทำงานอย่างมีความสุข มุ่งมั่นพัฒนางาน และภูมิใจในผลงานของตนเอง
- 6.3 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
- 6.4 มีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริตและหาความรู้เกี่ยวกับอาชีพที่ตนเองสนใจ

## 2. มาตรฐานด้านการจัดการศึกษา

มาตรฐานที่ 7 ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

- 7.1 ครูมีการกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ สมรรถนะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์
- 7.2 ครูมีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และใช้ข้อมูลในการวางแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน
- 7.3 ครูออกแบบและการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคล และพัฒนาการทางสติปัญญา
- 7.4 ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมผนวกกับการนำบริบทและภูมิปัญญาของท้องถิ่นมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้
- 7.5 ครูมีการวัดและประเมินผลที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย
- 7.6 ครูให้คำแนะนำ คำปรึกษา และแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้เรียนทั้งด้านการเรียน และคุณภาพชีวิตด้วยความเสมอภาค
- 7.7 ครูมีการศึกษา วิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตนรับผิดชอบ และใช้ผลในการปรับการสอน
- 7.8 ครูประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นสมาชิกที่ดีของสถานศึกษา
- 7.9 ครูจัดการเรียนการสอนตามวิชาที่ได้รับมอบหมายเต็มเวลา เต็ม

ความสามารถ

มาตรฐานที่ 8 ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

- 8.1 ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และความคิดริเริ่มที่เน้นการพัฒนาผู้เรียน
- 8.2 ผู้บริหารใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมและใช้ข้อมูลผลการประเมินหรือผลการวิจัยเป็นฐานคิดทั้งด้านวิชาการและการจัดการ
- 8.3 ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ
- 8.4 ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้พร้อมรับการกระจายอำนาจ
- 8.5 นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนพึงพอใจผลการบริหารการจัดการศึกษา
- 8.6 ผู้บริหารให้คำแนะนำ คำปรึกษาทางวิชาการและเอาใจใส่การจัดการศึกษาเต็มศักยภาพและเต็มเวลา

มาตรฐานที่ 9 คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง ชุมชนปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

- 9.1 คณะกรรมการสถานศึกษารู้และปฏิบัติหน้าที่ตามที่ระเบียบกำหนด

9.2 คณะกรรมการสถานศึกษากำกับติดตาม ดูแล และขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

9.3 ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 10 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน

10.1 หลักสูตรสถานศึกษาเหมาะสมและสอดคล้องกับท้องถิ่น

10.2 จัดรายวิชาเพิ่มเติมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความถนัด ความสามารถและ ความสนใจ

10.3 จัดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนที่ส่งเสริมและตอบสนองความต้องการ ความสามารถ ความถนัด และความสนใจของผู้เรียน

10.4 สนับสนุนให้ครูจัดกระบวนการเรียนรู้ที่ให้ผู้เรียนได้ลงมือปฏิบัติจริงจนสรุปความรู้ได้ด้วยตนเอง

10.5 นิเทศภายใน กำกับ ติดตามตรวจสอบ และนำผลไปปรับปรุงการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ

10.6 จัดระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่มีประสิทธิภาพและครอบคลุมถึงผู้เรียนทุกคน

มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มศักยภาพ

11.1 ห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ อาคารเรียนมั่นคง สะอาดและปลอดภัย มีสิ่งอำนวยความสะดวกพอเพียง อยู่ในสภาพใช้การได้ดีสภาพแวดล้อมร่มรื่น และมีแหล่งเรียนรู้สำหรับผู้เรียน

11.2 จัดโครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน

11.3 จัดห้องสมุดที่ให้บริการสื่อและเทคโนโลยีสารสนเทศที่เอื้อให้ผู้เรียนเรียนรู้ด้วยตนเองและหรือเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

12.1 กำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

12.2 จัดทำและดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

12.3 จัดระบบข้อมูลสารสนเทศและใช้สารสนเทศในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา

12.4 ติดตามตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา

12.5 นำผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกไปใช้วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

12.6 จัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานการประเมินคุณภาพภายใน

### 3. มาตรฐานการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

13.1 มีการสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ภายในสถานศึกษาและใช้ประโยชน์จากแหล่งเรียนรู้ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและบุคลากรของสถานศึกษา รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง

13.2 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษา ระหว่างสถานศึกษากับครอบครัว ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง

### 4. มาตรฐานอัตลักษณ์ของสถานศึกษา

มาตรฐานที่ 14 การพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นที่กำหนดขึ้น

14.1 จัดโครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ วัตถุประสงค์และจุดเน้นของการจัดตั้งสถานศึกษา

14.2 ผลการดำเนินงานส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของสถานศึกษา

### 5. มาตรฐานมาตรการส่งเสริม

มาตรฐานที่ 15 การจัดกิจกรรมตามนโยบาย จุดเน้น แนวทางการปฏิรูปการศึกษา เพื่อพัฒนา และส่งเสริมสถานศึกษาให้ยกระดับคุณภาพสูงขึ้น

15.1 จัดโครงการ กิจกรรมพิเศษเพื่อตอบสนองนโยบาย จุดเน้น ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา

15.2 ผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย

## บริบทสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

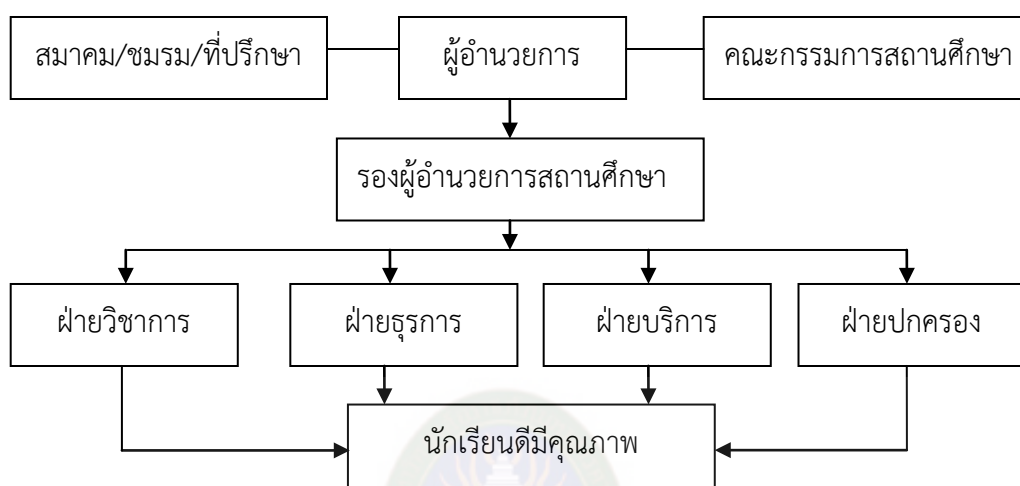
รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติและพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แผนการศึกษาแห่งชาติฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2552 – 2559 นโยบายของรัฐบาลการปฏิรูปการศึกษา ในทศวรรษที่ 2 พ.ศ. 2552 – 2561 มีบทบัญญัติและนโยบายสอดคล้องกันให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีสิทธิ์เข้าร่วมและมีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาทุกระดับหรือระดับใดระดับหนึ่งตามความพร้อม ความเหมาะสมและความต้องการของท้องถิ่น

สภาพปัจจุบันและปัญหาการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ได้บัญญัติเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่นมีสาระสำคัญว่า “รัฐ จะต้องให้ความเป็นอิสระแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามหลัก

แห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่นเป็นหน่วยงานหลักในการจัดทำบริการสาธารณะและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาในพื้นที่”

โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มีโครงสร้างดังนี้



แผนภาพที่ 2 โครงสร้างการบริหารงานของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

องค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ในการจัดการศึกษาตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2550 ได้มีโรงเรียนที่เปิดสอนในระดับมัธยมตอนต้นถึงตอนปลาย รวมทั้งครู ถ่ายทอดภารกิจเข้าร่วมในสังกัด จำนวน 20 โรงเรียน จำนวน ครู อาจารย์ นักเรียน แยกเป็นรายโรงเรียน ดังนี้

ตารางที่ 3 ข้อมูล โรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

| ที่ | รายชื่อโรงเรียน           | อำเภอ      | ผอ. | รองผอ. | ครู | นักเรียน |
|-----|---------------------------|------------|-----|--------|-----|----------|
| 1   | โรงเรียนแก่งวิทย์อนุกุล   | เมือง      | 1   | 1      | 15  | 131      |
| 2   | โรงเรียนโคกก่อ            | เมือง      | 1   | 1      | 30  | 408      |
| 3   | โรงเรียนท่าขอนยางพิทยาคม  | กันทรวิชัย | 1   | 2      | 51  | 773      |
| 4   | โรงเรียนมะค่าพิทยาคม      | กันทรวิชัย | 1   | 1      | 22  | 285      |
| 5   | โรงเรียนนาสีนวนพิทยาสรรค์ | กันทรวิชัย | 1   | 0      | 13  | 139      |
| 6   | โรงเรียนศรีสุขพิทยา       | กันทรวิชัย | 1   | 1      | 15  | 257      |
| 7   | โรงเรียนหนองบัวปนิมิตร    | โกสุมพิสัย | 1   | 1      | 11  | 123      |
| 8   | โรงเรียนหนองเหล็กศึกษา    | โกสุมพิสัย | 1   | 1      | 22  | 506      |
| 9   | โรงเรียนดอนเงินพิทยาคาร   | เชียงยืน   | 1   | 0      | 12  | 113      |

| ที่ | รายชื่อโรงเรียน             | อำเภอ      | ผอ. | รองผอ. | ครู | นักเรียน |
|-----|-----------------------------|------------|-----|--------|-----|----------|
| 10  | โรงเรียนเลิงแฝกประชาบำรุง   | กุดรัง     | 1   | 1      | 17  | 212      |
| 11  | โรงเรียนหนองโพธิ์วิทยาคม    | นาเชือก    | 1   | 1      | 21  | 410      |
| 12  | โรงเรียนเสื่อโก้ววิทยาสรรค์ | วาปีปทุม   | 1   | 2      | 29  | 520      |
| 13  | โรงเรียนนาข่าวิทยาคม        | วาปีปทุม   | 1   | 3      | 50  | 844      |
| 14  | โรงเรียนหัวเรือพิทยาคม      | วาปีปทุม   | 1   | 1      | 24  | 668      |
| 15  | โรงเรียนขามป้อมพิทยาคม      | วาปีปทุม   | 1   | 1      | 14  | 360      |
| 16  | โรงเรียนงัวบาวิทยาคม        | วาปีปทุม   | 1   | 1      | 17  | 393      |
| 17  | โรงเรียนมัธยมดงยาง          | นาคูน      | 1   | 1      | 15  | 270      |
| 18  | โรงเรียนเมืองเตาพิทยาคม     | พยัคฆภูมิฯ | 1   | 1      | 25  | 610      |
| 19  | โรงเรียนเวียงสะอาดพิทยาคม   | พยัคฆภูมิฯ | 1   | 1      | 24  | 496      |
| 20  | โรงเรียนหนองโกวิชาฯ         | บรบือ      | 1   | 0      | 11  | 142      |
|     | รวมทั้งสิ้น                 | 10         | 20  | 21     | 438 | 7,660    |

ที่มา : แผนยุทธศาสตร์การพัฒนางานองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม (2557 : 14)

### 1. การประเมินคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

คณะกรรมการสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จัดทำคู่มือปฏิบัติงานการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1.1 ความสำคัญของการประเมินคุณภาพการศึกษา

ปัจจุบันมีปัจจัยภายในและภายนอกประเทศหลายประการที่ทำให้การประกันคุณภาพการศึกษา เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องเร่งดำเนินการ อาทิ การตื่นตัวในเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษาในประเทศต่าง ๆ การสื่อสารที่ไร้พรมแดน การเพิ่มเสรีด้านการค้าและการบริการ ความคาดหวังของสังคมสิทธิเสรีภาพของประชาชนในการรับรู้ข้อมูลข่าวสารตลอดจนข้อจำกัดในด้านงบประมาณของประเทศปัจจัยเหล่านี้ได้กระตุ้นให้ ผู้ที่อยู่ในวงการศึกษาระดับถึงเรื่องการประกันคุณภาพการศึกษา ซึ่งปรากฏออกมาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ได้ กำหนดจุดมุ่งหมาย และหลักการของการจัดการศึกษา ที่ต้องมุ่งเน้นคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา โดยกำหนดรายละเอียดไว้ในหมวด 6 มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษา มาตรา 47 กำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ ประกอบด้วย ระบบการประกันคุณภาพภายใน และระบบการประกันคุณภาพภายนอก และในวรรคสอง บัญญัติว่า ระบบ หลักเกณฑ์และวิธีการประกัน

คุณภาพการศึกษา ให้เป็นไปตามที่กำหนดในกฎกระทรวง ซึ่งกระทรวงศึกษาธิการได้ออกกฎกระทรวง 2 ฉบับ คือ

1.1.1 กฎกระทรวง ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2546 ข้อ 2 วรรคสอง บัญญัติว่า ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย

- 1) การจัดระบบบริหารและสารสนเทศ
- 2) การพัฒนามาตรฐานการศึกษา
- 3) การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 4) การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา
- 5) การตรวจสอบและการทบทวนคุณภาพการศึกษา
- 6) การประเมินคุณภาพการศึกษา
- 7) การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี
- 8) การผดุงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

1.1.2 กฎกระทรวง ว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับอุดมศึกษา พ.ศ. 2546 ข้อ 6 (1) บัญญัติว่า ระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษาของคณะวิชาและสถานศึกษาระดับอุดมศึกษา โดยคำนึงถึงองค์ประกอบคุณภาพการศึกษาระดับอุดมศึกษา ดังต่อไปนี้

- 1) ปรัชญา ปณิธาน วัตถุประสงค์ และแผนดำเนินงาน
- 2) การเรียนการสอน
- 3) กิจกรรมการพัฒนานิสิตนักศึกษา
- 4) การวิจัย
- 5) การบริการทางวิชาการแก่สังคม
- 6) การทานุบำรุงศิลปวัฒนธรรม
- 7) การบริหารและการจัดการ
- 8) การเงินและงบประมาณ
- 9) ระบบและกลไกการประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพภายใน มาตรา 48 กำหนดให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง โดยมีการจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัด หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และเปิดเผยต่อสาธารณชน เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา และเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอกการประกันคุณภาพภายนอก มาตรา 49 กำหนดให้มีสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษามีฐานะเป็นองค์การมหาชน ทำหน้าที่พัฒนาเกณฑ์วิธีการประเมินคุณภาพภายนอก และทำการประเมินผลการจัดการศึกษา เพื่อให้มีการตรวจสอบคุณภาพของ

สถานศึกษา โดยคำนึงถึงความมุ่งหมายและหลักการ และแนวการจัดการศึกษาในแต่ละระดับ ตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัตินี้ ให้มีการประเมินคุณภาพภายนอกของสถานศึกษาทุกแห่ง อย่างน้อยหนึ่งครั้งในทุกห้าปีนับตั้งแต่การประเมินครั้งสุดท้าย และเสนอผลการประเมินต่อ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและสาธารณชน

## 2. หลักการและกระบวนการประกันคุณภาพการศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษา (Quality Assurance) เป็นกลไกสำคัญประการหนึ่งที่จะขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และสร้างความมั่นใจ (assure) ได้ว่า สถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้ตามมาตรฐานที่กำหนด ผู้สำเร็จ การศึกษามีความรู้ความสามารถและมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนดและที่ สังคมต้องการหลักการในการดำเนินการประกันคุณภาพศึกษามี 3 ประการ คือ

1. การกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยให้สถานศึกษามีอิสระและมีความคล่องตัวในการบริหาร รวมถึงการตัดสินใจดำเนินงาน ทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ งบประมาณบุคลากร และทรัพยากร การจัดสิ่งอำนวยความสะดวก และให้อิสระแก่ผู้สอนในการ จัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้บรรลุผลตามจุดหมายของหลักสูตร ตลอดจนให้ สถานศึกษาสามารถปรับปรุงตนเอง รับผิดชอบ และจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ ความต้องการของชุมชน และสังคมให้มากที่สุด

2. การเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) โดยให้หน่วยงาน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ประกอบการ ชุมนิยมบุคคล ภูมิปัญญา ท้องถิ่นหรือปราชญ์ชาวบ้าน เข้ามีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการ/คณะทำงานของสถานศึกษา ร่วมกันคิด ตัดสินใจ สนับสนุน ส่งเสริม และติดตามตรวจสอบการดำเนินงานของสถานศึกษา ตลอดจนร่วมภาคภูมิใจในความสำเร็จของสถานศึกษา ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษา โดยรวม

3. การแสดงภาระรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) โดยสถานศึกษา และคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกันกำหนดเป้าหมาย (Goals) และจุดเน้นที่ต้องการพัฒนา (Focus Areas) เช่น ภายในช่วง 3 ปีนี้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยในวิชาคณิตศาสตร์ และ วิทยาศาสตร์ต้องสูงขึ้นจากฐานเดิม ร้อยละ 5-10 หรือในปีการศึกษาหน้าผู้เรียนทุกคนในระดับ ประถมศึกษาปีที่ 4-6 สามารถใช้อินเทอร์เน็ตในการสืบค้นข้อมูลได้อย่างคล่องแคล่ว หรือภายใน 2 ปีสถานศึกษาจะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ที่ได้รับการยอมรับเรื่องการรักษาระบบนิเวศ เป็นต้นจากเป้าหมายและจุดเน้นการพัฒนาดังกล่าว มีการร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา (School Improvement Plan) เลือกลยุทธ์ศาสตร์การพัฒนาให้เหมาะสมและสามารถทำให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม สถานศึกษาจะต้องประชาสัมพันธ์ เป้าหมายและจุดเน้นที่ต้องการ พัฒนาตลอดจนแผนพัฒนาสถานศึกษาให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ ทั้งเพื่อเป็นสัญญาประชาคม และเพื่อให้ ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจนสู่เป้าหมายเดียวกันที่ระบบการประกันคุณภาพ การศึกษามีกระบวนการดำเนินการที่สัมพันธ์กัน 3 ประการ ดังนี้



3.1 การพัฒนาคุณภาพ เป็นการดำเนินงานเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาให้บรรลุถึงมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้ (ทั้งระดับชาติ ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน/ปฐมวัย ระดับเขตพื้นที่การศึกษา หรือระดับสถานศึกษาที่กำหนดขึ้นเพิ่มเติมตามบริบทหรือเอกลักษณ์ของสถานศึกษา) หัวใจสำคัญในการพัฒนาคุณภาพ คือ การสร้างจิตสำนึกให้ทุกคนตระหนักถึงความจำเป็นของการทำงานเป็นกลุ่ม ทำงานอย่างมีระบบ และทุกคนต้องถือเป็นหน้าที่ที่จะปรับปรุงการทำงานอย่างต่อเนื่อง จัดทำข้อมูลสารสนเทศในส่วนที่รับผิดชอบ ใช้ข้อมูลสารสนเทศนั้นให้เป็นประโยชน์ในการพัฒนางานเป็นประจำมีการเก็บรวบรวมข้อมูล และจัดหมวดหมู่ข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบ ด้วยระบบวงจรคุณภาพ

3.2 การติดตามตรวจสอบคุณภาพ เป็นการดำเนินงานเพื่อช่วยเหลือ สนับสนุน กำกับติดตามความก้าวหน้า และยืนยันการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาของสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายและบรรลุตามมาตรฐานที่กำหนด โดยการติดตามตรวจสอบคุณภาพสามารถดำเนินงานในแต่ละระดับ ได้ดังนี้

3.2.1 การติดตามตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยสถานศึกษาตั้งคณะทำงานขึ้นเพื่อรวบรวมข้อมูลสารสนเทศ การดำเนินงาน/โครงการ ตลอดปีการศึกษาทั้งด้านการพัฒนาคุณภาพผู้เรียน คุณภาพการจัดการเรียนการสอน คุณภาพการบริหารและการจัดการศึกษา และด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ จัดทำเป็นระบบข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาได้ทันทั่วทั้งที่ และเป็นข้อมูลสำหรับประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษาได้

3.2.2 การติดตามตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษา โดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานที่รับผิดชอบสถานศึกษา เพื่อให้การส่งเสริม สนับสนุนและช่วยเหลือให้สถานศึกษาสามารถดำเนินการพัฒนาคุณภาพไปสู่เป้าหมายตามมาตรฐานที่กำหนดไว้สถานศึกษาทุกแห่งควรได้รับการติดตามตรวจสอบคุณภาพจากเขตพื้นที่การศึกษาอย่างน้อย 1 ครั้ง ภายใน 3 ปี (ตามกฎกระทรวงว่าด้วยระบบ หลักเกณฑ์ และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2549) สำหรับสถานศึกษาที่มีความเข้มแข็ง เขตพื้นที่การศึกษาควรส่งเสริมให้พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ยกย่องสถานศึกษาที่มีรูปแบบการพัฒนาที่ดีให้เป็นตัวอย่างแก่สถานศึกษาแห่งอื่นได้ ส่วนสถานศึกษาที่มีคุณภาพผู้เรียนต่ำหรือมีแนวโน้มต่ำลงอันเนื่องมาจากปัญหาต่าง ๆ เขตพื้นที่การศึกษาควรตั้งคณะทำงานเข้าไปช่วยเหลือสถานศึกษาอย่างต่อเนื่อง และติดตามความก้าวหน้าเป็นระยะ เขตพื้นที่การศึกษาต้องทำรายงานติดตามตรวจสอบคุณภาพการศึกษาเสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อทราบด้วย

3.2.3 การติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในภาพรวมระดับประเทศ โดยหน่วยงานหลักที่รับผิดชอบ คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาประกอบการกำหนดนโยบาย เพื่อส่งเสริม สนับสนุน และผลักดันให้สถานศึกษาพัฒนาคุณภาพการศึกษอย่างต่อเนื่อง กำหนดมาตรฐานเพื่อยกระดับคุณภาพสถานศึกษาที่ไม่ผ่านเกณฑ์ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมระหว่างสถานศึกษา เพื่อเพิ่มพูนศักยภาพสถานศึกษาให้บริหารและจัดการการศึกษาได้อย่างเต็มที่

3.3 การประเมินและรับรองคุณภาพ เป็นการดำเนินงานเพื่อตรวจสอบผลการจัด การศึกษาของสถานศึกษา โดยแบ่งเป็น 2 ส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ดังนี้

3.3.1 การประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา จากการติดตามตรวจสอบคุณภาพของสถานศึกษาในข้อ 3.2.2 สถานศึกษานำข้อมูลสารสนเทศมาประเมินคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด (ตามระดับการศึกษาที่จัดซึ่ง หมายถึง มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานการศึกษาปฐมวัย) จัดทำเป็นรายงานการพัฒนาคุณภาพการศึกษาประจำปีของสถานศึกษา รายงานต่อคณะกรรมการสถานศึกษา ผู้ปกครองชุมชน หน่วยงานต้นสังกัด และรายงานต่อสาธารณชน

3.3.2 การประเมินเพื่อรับรองมาตรฐานการศึกษา การประเมินในส่วนนี้เป็นการดำเนินงานโดยองค์กรภายนอกกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) ซึ่งเป็นองค์การมหาชน ทำหน้าที่ประเมินและให้การรับรองว่าสถานศึกษาจัดการศึกษาได้ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดในทุก ๆ 5 ปี ผลจากการประเมินในภาพรวม จะนำเสนอรัฐบาล เพื่อนำไปใช้ในการพิจารณาจัดสรรงบประมาณ การกำหนดทิศทางการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาเพื่อให้ทัดเทียมนานาชาติ การดำเนินการทั้ง 3 ประการ เป็นกระบวนการที่มีความสัมพันธ์และส่งผลซึ่งกันและกันโดยเฉพาะ การติดตามตรวจสอบคุณภาพ สามารถดำเนินการได้ทั้งในส่วนการพัฒนาคุณภาพและการประเมินคุณภาพ

### 3. มาตรฐานการศึกษา

3.1 อุดมการณ์การศึกษา เป็นการจัดการศึกษาเพื่อปวงชนโดยรัฐต้องจัดให้มีการศึกษาเพื่อพัฒนาเยาวชนไทยทุกคนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ทั้งในฐานะที่เป็นพลเมืองไทยและพลเมืองของโลก เพื่อเป็นรากฐานที่พอเพียงสำหรับการใฝ่รู้ใฝ่เรียนตลอดชีวิตรวมทั้งเพื่อการพัฒนาหน้าที่การงานและการพัฒนาคุณภาพชีวิตส่วนตนและครอบครัว และเพื่อสร้างรากฐานที่แข็งแกร่งสำหรับการสร้างสรรค์สังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืนในอนาคต

3.2 หลักการสำคัญของการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานยึดหลักที่สอดคล้องกับอุดมการณ์ ดังนี้

3.2.1 หลักการพัฒนาผู้เรียนอย่างครบถ้วนสมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้และคุณธรรม เป็นผู้มีจริยธรรมในการดำเนินชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ใฝ่รู้มีทักษะในการแสวงหาความรู้ที่พอเพียงต่อการพัฒนางานอาชีพและคุณภาพชีวิต ส่วนตนสามารถเผชิญความเปลี่ยนแปลงได้อย่างเท่าทันและชาญฉลาด และมีความเป็นประชาธิปไตย

3.2.2 หลักการจัดการศึกษาเพื่อความเป็นไทย ให้มีความรัก และภาคภูมิใจในท้องถิ่นและประเทศชาติ มีความรู้และทักษะพื้นฐานสำหรับการประกอบอาชีพสุจริต มีความมุ่งมั่น ขยัน ซื่อสัตย์ ประหยัด อดทน มีลักษณะนิสัยและทัศนคติที่พึงประสงค์ เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีทั้งของครอบครัว ชุมชน สังคมไทย และสังคมโลก

3.2.3 หลักแห่งความเสมอภาค คนไทยทั้งปวงต้องมีสิทธิ์เสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ไม่น้อยกว่า 12 ปี อย่างทั่วถึงเท่าเทียม ควบคู่ไปกับความมีคุณภาพ โดยไม่แบ่งชนชั้นหรือความแตกต่างทางสังคมวัฒนธรรม

3.2.4 หลักการมีส่วนร่วม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและภาคเอกชนมีส่วนร่วมในการบริหารและการจัดการศึกษา ร่วมกับคณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษาเพื่อเสริมสร้างเอกลักษณ์ศักดิ์ศรีและตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นตามนโยบายของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 เกี่ยวกับการกระจายอำนาจ

3.2.5 หลักแห่งความสอดคล้อง อุดมการณ์และมาตรฐานในการจัดการศึกษา ขั้นพื้นฐานต้องสอดคล้องกับสาระบัญญัติในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540 พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 นโยบายการศึกษาของรัฐบาลที่แถลงต่อรัฐสภา สอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติ และสัมพันธ์เชื่อมโยงกับมาตรฐานการอาชีวศึกษา และมาตรฐานการอุดมศึกษา

### 3.3 มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดดังนี้

#### 3.3.1 มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์ ตัวบ่งชี้

- 1.1 มีวินัย มีความรับผิดชอบ และปฏิบัติตามหลักธรรมเบื้องต้นของศาสนาที่ตนนับถือ
- 1.2 มีความซื่อสัตย์สุจริต
- 1.3 มีความกตัญญูกตเวที
- 1.4 มีเมตตากรุณา เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และเสียสละเพื่อส่วนรวม
- 1.5 ประหยัด รู้จักใช้ทรัพย์สินของส่วนตน และส่วนรวมอย่างคุ้มค่า
- 1.6 ภูมิใจในความเป็นไทย เห็นคุณค่าภูมิปัญญาไทย นิยมไทย และดำรงไว้ซึ่งความเป็นไทย

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีจิตสำนึก ในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม ตัวบ่งชี้

- 2.1 รู้คุณค่าของสิ่งแวดล้อมและตระหนักถึงผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อม
- 2.2 เข้าร่วมหรือมีส่วนร่วมกิจกรรม/โครงการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต ตัวบ่งชี้

- 3.1 มีทักษะในการจัดการและทำงานให้สำเร็จ
- 3.2 เพียรพยายาม ขยัน อดทน ละเอียดรอบคอบในการทำงาน
- 3.3 ทำงานอย่างมีความสุข พัฒนางานและภูมิใจในผลงานของตนเอง
- 3.4 ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้
- 3.5 มีความรู้สึกที่ดีต่ออาชีพสุจริตและหาความรู้เกี่ยวกับอาชีพที่ตนสนใจ

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์ มี  
 วิจารณ์ญาณ มีความคิดสร้างสรรค์ คิดไตร่ตรอง และมีวิสัยทัศน์ ตัวบ่งชี้

4.1 สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ สรุปความคิดรวบยอด คิดอย่างเป็น  
 ระบบและมีการคิดแบบองค์รวม

4.2 สามารถคาดการณ์ กำหนดเป้าหมาย และแนวทางการตัดสินใจได้

4.3 ประเมินและเลือกแนวทางการตัดสินใจ และแก้ไขปัญหาอย่างมีสติ

4.4 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองโลกในแง่ดี และมีจินตนาการ

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร ตัวบ่งชี้

5.1 มีระดับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนเฉลี่ยตามเกณฑ์

5.2 มีผลการทดสอบรวบยอดระดับชาติเฉลี่ยตามเกณฑ์

5.3 สามารถสื่อความคิดผ่านการพูด เขียน หรือนาเสนอด้วยวิธีต่าง ๆ

5.4 สามารถใช้ภาษาเพื่อการสื่อสารได้ทั้งภาษาไทยและ

ภาษาต่างประเทศ

5.5 สามารถใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาการเรียนรู้

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้  
 และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ตัวบ่งชี้

6.1 มีนิสัยรักการอ่าน การเขียน และการฟัง รู้จักตั้งคำถามเพื่อหาเหตุผล

6.2 สนใจแสวงหาความรู้จากแหล่งต่าง ๆ รอบตัว ใช้ห้องสมุด แหล่ง

ความรู้และสื่อต่าง ๆ ได้ ทั้งในและนอกสถานศึกษา

6.3 มีวิธีการเรียนรู้ของตนเอง เรียนรู้ร่วมกับผู้อื่นได้ สนุกกับการเรียนรู้  
 และชอบมาโรงเรียน

มาตรฐานที่ 7 ผู้เรียนมีสุขนิสัย สุขภาพกาย และสุขภาพจิตที่ดี ตัวบ่งชี้

7.1 มีสุขนิสัยในการดูแลสุขภาพ และออกกำลังกายสม่ำเสมอ

7.2 มีน้ำหนัก ส่วนสูง และมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์

7.3 ป้องกันตนเองจากสิ่งเสพติดให้โทษและหลีกเลี่ยงสภาวะที่เสี่ยงต่อ

ความรุนแรงโรคร้าย อุบัติเหตุ และปัญหาทางเพศ

7.4 มีความมั่นใจ กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม และให้เกียรติผู้อื่น

7.5 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน ครู และผู้อื่น

มาตรฐานที่ 8 ผู้เรียนมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยด้านศิลปะ ดนตรี และ  
 กีฬา ตัวบ่งชี้

8.1 ชื่นชม ร่วมกิจกรรม และมีผลงานด้านศิลปะ

8.2 ชื่นชม ร่วมกิจกรรม และมีผลงานด้านดนตรี/นาฏศิลป์

8.3 ชื่นชม ร่วมกิจกรรม และมีผลงานด้านกีฬา/นันทนาการ

3.3.2 มาตรฐานด้านการเรียนการสอน

มาตรฐานที่ 9 ครูมีคุณธรรม จริยธรรม มีวุฒิ/ความรู้ความสามารถตรงกับงานที่ได้รับมอบหมาย ทุ่มเทพัฒนาตนเอง เข้ากับชุมชนได้ดี และมีครูพอเพียง ตัวบ่งชี้

- 9.1 มีคุณธรรมจริยธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ
- 9.2 มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชน
- 9.3 มีความมุ่งมั่นและอุทิศตนในการสอนและพัฒนาผู้เรียน
- 9.4 มีการแสวงหาความรู้และเทคโนโลยีวิธีการใหม่ ๆ รับฟังความคิดเห็นที่

กว้าง และยอมรับการเปลี่ยนแปลง

- 9.5 จบการศึกษาระดับปริญญาตรีทางการศึกษาหรือเทียบเท่าขึ้นไป
- 9.6 สอนตรงตามวิชาเอก-โท หรือ ตรงตามความถนัด
- 9.7 มีจำนวนพอเพียง (หมายรวมทั้งครูและบุคลากรสนับสนุน)

มาตรฐานที่ 10 ครู มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ตัวบ่งชี้

- 10.1 มีความรู้ความเข้าใจเป้าหมายการจัดการศึกษาและหลักสูตรการศึกษา ขั้นพื้นฐาน
- 10.2 มีการวิเคราะห์ศักยภาพของผู้เรียนและเข้าใจผู้เรียนเป็นรายบุคคล
- 10.3 มีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
- 10.4 มีความสามารถใช้เทคโนโลยีในการพัฒนาการเรียนรู้ของตนเองและผู้เรียน
- 10.5 มีการประเมินผลการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับสภาพการเรียนรู้ที่จัดให้ผู้เรียนและอิงพัฒนาการของผู้เรียน
- 10.6 มีการนำผลการประเมินมาปรับเปลี่ยนการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ
- 10.7 มีการวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและนำผลไปใช้พัฒนาผู้เรียน

### 3.3.3 มาตรฐานด้านการบริหารและการจัดการศึกษา

มาตรฐานที่ 11 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำ และมีความสามารถในการบริหารจัดการศึกษา ตัวบ่งชี้

- 11.1 มีคุณธรรม จริยธรรม และปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณของวิชาชีพ
- 11.2 มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์ และเป็นผู้นำทางวิชาการ
- 11.3 มีความสามารถในการบริหารงานวิชาการและการจัดการ
- 11.4 มีการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจ

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการจัดองค์กร โครงสร้าง ระบบการบริหารงาน และพัฒนาองค์กรอย่างเป็นระบบครบวงจร ตัวบ่งชี้

- 12.1 มีการจัดองค์กร โครงสร้างและระบบการบริหารงานที่มีความคล่องตัวสูงและปรับเปลี่ยนได้เหมาะสมตามสถานการณ์

- 12.2 มีการจัดการข้อมูลสารสนเทศอย่างเป็นระบบครอบคลุมและทันต่อ  
การใช้งาน
- 12.3 มีระบบการประกันคุณภาพภายในที่ดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง
- 12.4 มีการพัฒนาบุคลากรอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง
- 12.5 ผู้รับบริการและผู้เกี่ยวข้องพึงพอใจผลการบริหารงานและการ  
พัฒนาผู้เรียน
- มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการบริหารและจัดการศึกษาโดยใช้สถานศึกษา  
เป็นฐาน ตัวบ่งชี้
- 13.1 มีการกระจายอำนาจการบริหาร และการจัดการศึกษา
- 13.2 มีการบริหารเชิงกลยุทธ์ และใช้หลักการมีส่วนร่วม
- 13.3 มีคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมพัฒนาสถานศึกษา
- 13.4 มีรูปแบบการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน
- 13.5 มีการตรวจสอบและถ่วงดุล
- มาตรฐานที่ 14 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร และกระบวนการเรียนรู้ที่เน้น  
ผู้เรียนเป็นสำคัญ ตัวบ่งชี้
- 14.1 มีหลักสูตรที่เหมาะสมกับผู้เรียนและท้องถิ่น
- 14.2 มีรายวิชา/กิจกรรมที่หลากหลายให้ผู้เรียนเลือกเรียนตามความ  
สนใจ
- 14.3 มีการส่งเสริมให้ครูจัดทำแผนการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความ  
ถนัดและความสามารถของผู้เรียน
- 14.4 มีการส่งเสริมและพัฒนานวัตกรรมการจัดการเรียนรู้ และสื่อ  
อุปกรณ์การเรียนรู้ที่เอื้อต่อการเรียนรู้
- 14.5 มีการจัดระบบการบันทึก การรายงานผล และการส่งต่อข้อมูลของ  
ผู้เรียน
- 14.6 มีระบบการนิเทศการสอนและนำผลไปปรับปรุงการสอนอย่าง  
สม่ำเสมอ
- 14.7 มีการนำแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้ในการเรียนการ  
สอน
- มาตรฐานที่ 15 สถานศึกษามีการจัดกิจกรรมส่งเสริมคุณภาพผู้เรียนอย่าง  
หลากหลาย ตัวบ่งชี้
- 15.1 มีการจัดและพัฒนาระบบดูแลช่วยเหลือผู้เรียนที่เข้มแข็งและทั่วถึง
- 15.2 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถทางวิชาการ  
และความคิดสร้างสรรค์ของผู้เรียน
- 15.3 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมและตอบสนองความสามารถพิเศษ และ  
ความถนัดของผู้เรียนให้เต็มตามศักยภาพ

- 15.4 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมค่านิยมที่ดีงาม
- 15.5 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมด้านศิลปะ ดนตรี/นาฏศิลป์ และกีฬา/นันทนาการ
- 15.6 มีการจัดกิจกรรมสืบสานและสร้างสรรค์ วัฒนธรรม ประเพณี และภูมิปัญญาไทย
- 15.7 มีการจัดกิจกรรมส่งเสริมความเป็นประชาธิปไตย
- มาตรฐานที่ 16 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาตามธรรมชาติเต็มศักยภาพ ตัวบ่งชี้
- 16.1 มีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารสถานที่ที่เหมาะสม
- 16.2 มีการส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน
- 16.3 มีการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศทุกรูปแบบที่เอื้อต่อการเรียนรู้ด้วยตนเอง และการเรียนรู้แบบมีส่วนร่วม
- 16.4 มีห้องเรียน ห้องปฏิบัติการ ห้องสมุด พื้นที่สีเขียว และสิ่งอำนวยความสะดวกเพียงพอและอยู่ในสภาพใช้งานได้ดี
- 16.5 มีการจัดและใช้แหล่งเรียนรู้ทั้งในและนอกสถานศึกษา
- 3.3.4 มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้
- มาตรฐานที่ 17 สถานศึกษามีการสนับสนุนและใช้แหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น ตัวบ่งชี้
- 17.1 มีการเชื่อมโยงและแลกเปลี่ยนข้อมูลกับแหล่งเรียนรู้และภูมิปัญญาในท้องถิ่น
- 17.2 สนับสนุนให้แหล่งเรียนรู้ ภูมิปัญญา และชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดทำหลักสูตรระดับสถานศึกษา
- มาตรฐานที่ 18 สถานศึกษามีการร่วมมือกันระหว่างบ้าน องค์กรทางศาสนา สถาบันทางวิชาการ และองค์กรภาครัฐและเอกชน เพื่อพัฒนาวิธีการเรียนรู้ในชุมชน ตัวบ่งชี้
- 18.1 เป็นแหล่งวิทยาการในการแสวงหาความรู้และบริการชุมชน
- 18.2 มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกัน
- จากมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด หากเขตพื้นที่การศึกษาหรือสถานศึกษาประสงค์จะเพิ่มเติมให้ครอบคลุมบริบทและเอกลักษณ์ของตน ก็ย่อมทำได้ โดยในส่วนของเขตพื้นที่การศึกษาหากจะออกเป็นประกาศ ก็ให้ออกเป็นประกาศเฉพาะส่วนที่เขตการศึกษาเพิ่มเติมเท่านั้น (ไม่ใช่นามาตรฐานการศึกษาที่กระทรวงศึกษาธิการประกาศไปแล้ว ไปจัดทำเป็นประกาศของเขตพื้นที่การศึกษา แล้วประกาศซ้ำอีก) ส่วนสถานศึกษาก็ดำเนินการทำนองเดียวกัน กล่าวคือ ประกาศเฉพาะส่วนที่เพิ่มเติมของสถานศึกษาเอง ประชาสัมพันธ์ให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องทราบ หรืออาจเพียงแต่เพิ่มเติมตัวบ่งชี้ภายใต้มาตรฐานที่มีอยู่แล้วก็ได้

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 1. งานวิจัยในประเทศ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยภายในประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของโรงเรียนดังนี้

บุญโสม ดีเลิศ (2550 : 103-104) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏผลว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามการรับรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้างานวิชาการและครูผู้สอนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาพรวมและรายด้าน 4 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

3. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอนในโรงเรียนต่างประเภทกัน และอยู่ในสถานศึกษาขนาดต่างกันรับรู้การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมและรายด้าน 4 ด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

จัญญ วรสาร (2551 : 94-96) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนจัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียนจัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำแนกตามสถานภาพโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

ชนิษฐา สิทธิจินดา (2552 : 74-75) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอบุรขารธานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

สุพรรณ ก้อนคำ (2552 : 71) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารายด้านคุณภาพการศึกษาโดยรวม ปรากฏว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการศึกษาโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 และมีความสัมพันธ์ในระดับมากทุกด้าน



อารี กังสานุกูล (2553 : 72 – 73) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ของครูโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปัทมกร หัสดีธรรม (2555 : 202) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิบัติการเรียนรู้สู่ห้องเรียนคุณภาพ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติการเรียนรู้สู่ห้องเรียนคุณภาพในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ในทิศทางเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้เป็นเพราะแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อผู้ตามส่งผลกระทบต่อคุณภาพหรือประสิทธิภาพขององค์กรโดยตรง

เพ็ญรัตน์ ทองตะหนาม (2555 : 68) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดจันทบุรี และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษา จังหวัดจันทบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 3 ด้าน โดยเรียงระดับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านค่านึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา

## 2. งานวิจัยต่างประเทศ

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของโรงเรียนดังนี้

Bass and others (1987) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินภาวะผู้นำตามการรับรู้และตามความคาดหวังของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหาร 3 ระดับคือระดับต้นระดับกลางและระดับสูงวิธีการศึกษาคือให้ผู้บริหารระดับต้นประเมินผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับกลางประเมินผู้บริหารระดับสูงผลการศึกษาพบว่า

1. การแสดงภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของบริหารระดับกลางมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการแสดงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนของผู้บริหารระดับสูง
2. การแสดงผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารระดับสูงมีระดับสูงกว่าผู้บริหารระดับกลาง
3. การแสดงผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในด้านการสร้างบารมีการคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคลการกระตุ้นปัญญาและการแสดงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการให้รางวัลตามสถานการณ์ของผู้บริหารระดับสูงตามความคาดหวังมีระดับต่ำกว่าการรับรู้

Felton (1995 ; อ้างถึงใน กิ่งกาญจ จิตต์กระวาน. 2553 : 70) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาและโรงเรียนมัธยมศึกษากับความพึงพอใจในงานของครูโดยการศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาจำนวน 55 แห่งและโรงเรียนมัธยมศึกษาจำนวน 31 แห่งของรัฐมิสซิสซิปปี (Mississippi) ใช้ตัวอย่างซึ่งเป็นครูร้อยละ 10 ของประชากรได้กลุ่มตัวอย่าง 590 คนและใช้แบบสอบถาม MLQ เป็นเครื่องมือในการทำวิจัยผลการศึกษพบว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูและพบว่าผู้บริหารในโรงเรียนประถมศึกษาจะมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

Jung (1997 : 980) ได้ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับแบบแลกเปลี่ยนที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของบุคคลผลการศึกษพบว่าแบบภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของผู้ตามมากที่สุดโดยที่ผลการปฏิบัติงานนั้นเกิดจากความศรัทธาที่ผู้ตามมีต่อผู้นำเนื่องจากภาวะผู้นำที่ผู้นำได้แสดงออกต่อผู้ตาม (Bass. 1985 ; อ้างถึงใน ชรัตน์ จินชาข้า. 2547 : 36) ได้ทำการศึกษานำร่องในกลุ่มตัวอย่างที่เป็นทหารในกองทัพสหรัฐอเมริกาจำนวน 176 คน โดยให้กลุ่มตัวอย่างประเมินพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชาตนเองผลการศึกษาว่า

1. ความพึงพอใจและประสิทธิภาพของหน่วยงานของผู้รับของผู้ใต้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในระดับสูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
2. การทุ่มเทความพยายามในการทำงานมีความสัมพันธ์ในการสร้างบารมี กระตุ้นการใช้ปัญญา การให้รางวัลโดยมีเงื่อนไขและการคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคลตามลำดับและพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับการจัดการโดยมีข้อยกเว้น

Kendrick (1988 : 1330) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีผลต่อการพัฒนาโรงเรียนมัธยมศึกษาในเมืองให้มีประสิทธิภาพ โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ผลการวิจัยพบว่า ครูใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระยะเริ่มแรก ต่อมาใช้ภาวะแบบปฏิรูปหรือเปลี่ยนสภาพในการดำเนินงาน จนสามารถปรับปรุงโรงเรียน

Soosai (1989 : 324-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้บริหาร กับบรรยากาศการจัดองค์กรในโรงเรียนมัธยมศึกษาในทาแมนนาดู อินเดีย พบว่าการใช้อำนาจหน้าที่กับการใช้อำนาจอิทธิพล หรือบารมีส่วนตัว มีผลให้เกิดการยอมรับได้ ในขณะที่ใช้อิทธิพลส่วนตัว หรืออำนาจบารมี ทำให้เกิดความเห็นพร้อมมากกว่า

Felton (1995 ; อ้างถึงใน กิ่งกาญจ จิตต์กระวาน. 2553 : 70) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาและมัศึกษากับความพึงพอใจในการทำงานของครู พบว่าภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูและพบว่าผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพสูงกว่าผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา

King (1990 : 157) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแรกเปลี่ยนกับผู้บริหารการศึกษาจำนวน 208 คน ในระดับอนุบาล-มัธยมตอนปลายและระดับ

มหาวิทยาลัย โดยใช้เครื่องมือ Multifactor Leadership Questionnaire ของแบส พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสามารถทำนายความพึงพอใจและความสำเร็จได้เหนือกว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและพบในผู้นำระดับมหาวิทยาลัยมากกว่าอนุบาล-มัธยมศึกษาตอนปลาย

Cecelia (1999 : 3215-A) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับผลของการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพของผู้บริหารเขตการศึกษาพบว่า ผู้บริหารเขตที่จบปริญญาเอกสามารถพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ ส่วนผู้บริหารเขตการศึกษาที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทจะพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพได้น้อยกว่า และยังพบว่า การอบรมหัวข้อเรื่องบทบาทของผู้นำ วิสัยทัศน์ของผู้นำกระบวนการ เปลี่ยนแปลงและการวางแผนเชิงกลยุทธ์ จะช่วยให้การพัฒนาภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ

King (2002 : 2303 - A) ได้ศึกษาเพื่อค้นหาว่าภาวะผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิผลสำหรับความสัมพันธ์ด้านคุณภาพและองค์กรแห่งการเรียนรู้ของ Senge โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (MLQ) ผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำงานเป็นทีม (Teamwork) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง (Commitment to Continuous Improvement) และวิสัยทัศน์ขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ในตนเองของ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และรูปแบบบริหารความคิด (Managing Mental Models) ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการบริหารงานแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire LF) การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Management-by-Exception Passive : MP) มีความสัมพันธ์เชิงลบกับในประเด็นดังกล่าวข้างต้น

Hirtz (2002 : 2466 - B) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับการบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management : TQM) โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (MLQ) ผลการศึกษา พบว่า องค์กรประกอบทุกองค์ประกอบของภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงสภาพและการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward : CR) มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมากกับความสัมพันธ์ในการบริหารคุณภาพทั่วองค์กร ส่วนการบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุกและเชิงรับและการบริหารงานแบบเสรีนิยมนั้น มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความสัมพันธ์ผลของการบริหารงานคุณภาพทั่วทั้งองค์กร

Buegess (2003 : 2753-A) ได้ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพระหว่างผู้บริหารเขตการศึกษา (Superintendent) กับประธานกรรมการโรงเรียน (School Board President) ของโรงเรียนมลรัฐโอไฮโอ โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (MLQ) ผลการศึกษา พบว่า ประธานคณะกรรมการโรงเรียนมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพสูงกว่าผู้บริหารเขตพื้นที่

Seok (2003 : A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพกับวัฒนธรรมองค์กร ของทีมกีฬาในประเทศเกาหลีใต้โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (MLQ) วัดภาวะผู้นำและใช้แบบประเมินวัฒนธรรมองค์กร (Organizational

Assessment Questionnaire : (OCAO) ประเมินวัฒนธรรมองค์กร ผลการศึกษา พบว่า นักกีฬามีตามพึงพอใจสภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมากกว่าสภาพผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และวัฒนธรรมองค์กรของผู้นำทีมที่ยังเป็นวัฒนธรรมของสภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารงานแบบเฉยเชิงรุก (Management-by-Exception Active : MA) และการให้รางวัลตามสถานการณ์ (Management Reward : CR)

จากผลการศึกษาในงานวิจัยในประเทศและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า สภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพฤติกรรม การบริหารงานของผู้นำหรือผู้บริหารสถานศึกษา มีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรโดยตรง ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษา ในปัจจุบันจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนพฤติกรรมในการบริหารงาน สู่การเป็นผู้นำเพื่อการ เปลี่ยนแปลงให้ทันต่อโลกในยุคโลกาภิวัตน์เพื่อนำองค์กรสู่ความสำเร็จต่อไป



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับการมีมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม รวมทั้งสิ้น 479 คน จำแนกเป็นผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 41 คน และครูจำนวน 438 คน

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางสำเร็จรูปของเครจซี่และมอร์แกน Krejcie and Morgan (1970 : 607 – 610 ; อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด. 2545 : 43) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 214 คน กลุ่มตัวอย่างได้มาโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับสลาก โดยทำรายชื่อของผู้บริหารสถานศึกษาและครูใส่ในกล่อง แล้วหยิบขึ้นทีละรายชื่อ และบันทึกรายชื่อนั้นไว้ เพื่อทุกรายชื่อที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีโอกาสถูกเลือก เท่า ๆ กัน จนกระทั่งได้รายชื่อของผู้บริหารสถานศึกษา 36 คน และครู 178 คน ครบตามจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

##### 1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยมี 3 ตอน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่รวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนโดยแบ่งเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป เป็นคำถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Checklist)

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ประกอบด้วย คำถาม 5 ด้าน คือ

1. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation)
2. การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision Identification)
3. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)
4. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation)
5. การสร้างบารมี (Idealized Influence)

ลักษณะคำถาม เป็นแบบสอบถามประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ เพื่อสอบถามผู้บริหารและครูของในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 20 โรงเรียน จากระดับการแสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้ำหนักคะแนน ดังนี้

คำตอบในช่อง “มากที่สุด” หมายถึง ผู้บริหารแสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่า 5 คะแนน

คำตอบในช่อง “มาก” หมายถึง ผู้บริหารแสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่า 4 คะแนน

คำตอบในช่อง “ปานกลาง” หมายถึง ผู้บริหารแสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่า 3 คะแนน

คำตอบในช่อง “น้อย” หมายถึง ผู้บริหารแสดงออกถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่า 2 คะแนน

คำตอบในช่อง “น้อยที่สุด” หมายถึง ผู้บริหารไม่เคยแสดงออกถึงภาวะผู้นำการ มีค่า 1 คะแนน

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับการมีมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษา ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน ประกอบด้วย คำถาม 5 ด้าน คือ

1. มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน
2. มาตรฐานด้านการจัดการศึกษา
3. มาตรฐานด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้
4. มาตรฐานด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา
5. มาตรฐานด้านมาตรการส่งเสริม

ลักษณะคำถาม เป็นแบบสอบถามประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ เพื่อสอบถามผู้บริหารและครูของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จากระดับการปฏิบัติเป็นมากที่สุด ถึงน้อยที่สุด โดยกำหนดน้ำหนักคะแนนดังนี้

คำตอบในช่อง “มากที่สุด” หมายถึงระดับการมีมาตรฐานคุณภาพการศึกษา  
มีค่า 5 คะแนน

คำตอบในช่อง “มาก” หมายถึงระดับการมีมาตรฐานคุณภาพการศึกษา  
มีค่า 4 คะแนน

คำตอบในช่อง “ปานกลาง” หมายถึงระดับการมีมาตรฐานคุณภาพการศึกษา  
มีค่า 3 คะแนน

คำตอบในช่อง “น้อย” หมายถึงระดับการมีมาตรฐานคุณภาพการศึกษา  
มีค่า 2 คะแนน

คำตอบในช่อง “น้อยที่สุด” หมายถึงระดับการมีมาตรฐานคุณภาพการศึกษา  
มีค่า 1 คะแนน

## 2. การสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพของเครื่องมือตามลำดับดังนี้

1. ศึกษาหลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม
2. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบบสอบถามแบบตรวจสอบรายการ

3. นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาประมวลกำหนดขอบเขตของเนื้อหา เพื่อดำเนินการสร้างแบบสอบถามให้ครอบคลุมเนื้อหาครอบคลุมคิดของการวิจัย

4. นำแบบสอบถามเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและให้ข้อเสนอแนะแก้ไขปรับปรุงเนื้อหาการใช้ภาษาให้ถูกต้องสมบูรณ์

5. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่านดังมีรายนามต่อไปนี้

5.1 อาจารย์สุทัศน์ แก้วคำรองคณบดีฝ่ายบริหารคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามการศึกษา ค.ม. (สาขาการบริหารการศึกษา) เป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน ตรวจสอบความถูกต้องด้านเนื้อหา ภาษา

5.2 นายอวยชัย ปัจจัยเก ผู้อำนวยการชำนาญการพิเศษ โรงเรียนขามป้อมพิทยาคมการศึกษา ค.ม. (สาขาการบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญด้าน การวัดและการประเมินผล

5.3 นางรัชณี พันสีเลา ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนเสื่อโก้ววิทยาสรรค์การศึกษา ศษ.ม. (สาขาหลักสูตรและการสอน) มหาวิทยาลัยขอนแก่น เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบด้านสถิติ การวิจัย

ตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (Content Validity) และความถูกต้องของการใช้ภาษาโดยพิจารณาจากค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (Index of Consistency : IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญประเมินด้วยคะแนน 3 ระดับคือ 1 = สอดคล้อง, 0 = ไม่แน่ใจ, -1 = ไม่สอดคล้องข้อคำถามที่ดีควรมีค่า IOC ใกล้ 1 ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรมีการปรับปรุงแก้ไข (สุวิมล ติรกานันท์, 2544 : 129 – 130)

6. นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญเสนอต่อคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อตรวจสอบและนำมาแก้ไขปรับปรุง

7. แบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 26 จำนวน 30 คนจากนั้นนำแบบสอบถามที่ได้กลับมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's Alpha coefficient) ตามวิธีของ Cronbach (1990 : 202-204 ; อ้างถึงใน นิโบล นิมกิงรัตน์. 2543) ได้ค่าความเชื่อมั่น 0.98 และค่าอำนาจ จำแนกระหว่าง 0.20- 0.95

8. นำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบและนำมาจัดพิมพ์เป็นชุดสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

1. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามจากคณะครุศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคามถึงผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามเพื่อขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลไปยังผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนจำนวน 214 คนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

2. ผู้วิจัยส่งแบบสอบถามพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจำนวน 214 ฉบับไปยังสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามและกำหนดวันเวลาขอรับแบบสอบถามคืน

3. ขอรับแบบสอบถามคืนตามวันเวลาที่กำหนด

4. นำแบบสอบถามมาตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของการตอบคำถามได้แบบสอบถามที่ครบสมบูรณ์

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยตรวจสอบความถูกต้องความสมบูรณ์ของแบบสอบถามที่ได้รวบรวมจากกลุ่มตัวอย่าง และคัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล จากแบบสอบถามที่ส่งไปยังสถานศึกษา จำนวน 214 ฉบับ แล้วนำข้อมูลทั้งหมดมาดำเนินการ ดังนี้



1. นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 1 เกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามชนิดเลือกตอบ (Check List) นำมาแจกแจงความถี่ (Frequency) เป็นรายชื่อแล้วคำนวณหาค่าร้อยละและนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบความเรียง

2. นำข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับ จากนั้นนำไปบันทึกและวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ เพื่อทราบว่าผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับใด แล้วนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาแปลความหมายรายชื่อ รายด้าน และความหมายในภาพรวม ซึ่งอาศัยแนวทางของ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 103) มีดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อยที่สุด

3. นำข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 3 เกี่ยวกับการมีมาตรฐานคุณภาพการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มาตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์น้ำหนัก 5 ระดับ จากนั้นนำไปบันทึกและวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์ เพื่อทราบว่าโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มีมาตรฐานคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับใดแล้วนำผลการวิเคราะห์ที่ได้มาแปลความหมายรายชื่อ รายด้าน และความหมายในภาพรวมซึ่งอาศัยแนวทางของ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 103) มีดังนี้

4.51 – 5.00 หมายถึง สถานศึกษามีมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในระดับมากที่สุด

3.51 – 4.50 หมายถึง สถานศึกษามีมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในระดับมาก

2.51 – 3.50 หมายถึง สถานศึกษามีมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในระดับปานกลาง

1.51 – 2.50 หมายถึง สถานศึกษามีมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในระดับน้อย

1.00 – 1.50 หมายถึง สถานศึกษามีมาตรฐานคุณภาพการศึกษาในระดับน้อยที่สุด

4. นำข้อมูลที่ได้แปลความหมายของระดับความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับการมีมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยมีเกณฑ์การแปลความหมายค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ )

(พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543 : 144) ดังนี้

- .81 ขึ้นไป หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับสูงหรือสูงมาก
- .61 ถึง .80 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างสูง
- .41 ถึง .60 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
- .21 ถึง .40 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย
- ต่ำกว่า .21 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับค่อนข้างต่ำ

### สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูปดังนี้

#### 1. สถิติพื้นฐาน

1.1 ร้อยละ (Percentage) มีสูตร ดังนี้

$$P = \frac{f \times 100}{n}$$

เมื่อ P แทน ค่าร้อยละ  
 $f$  แทน จำนวนความถี่  
 $n$  แทน ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

1.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) มีสูตร ดังนี้

$$\bar{X} = \frac{\sum X_i}{n}$$

เมื่อ  $\bar{X}$  แทน คะแนนตัวกลางเลขคณิต  
 $\sum X_i$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด  
 $n$  แทน ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

1.3 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) มีสูตรดังนี้

$$S.D = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

เมื่อ S.D แทน ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนน  
 $\sum_{i=1}^n$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง  
 $(x_i - \bar{x})^2$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง  
 $n$  แทน ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

## 2. สถิติสำหรับการวิเคราะห์หาคุณภาพของเครื่องมือ

2.1 ค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Objective Congruency : IOC) เพื่อหาความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

$\sum R$  แทน ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

$N$  แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

2.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach)

## 3. สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน

3.1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

$$r_{xy} = \frac{n\sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2][n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

เมื่อ  $r_{xy}$  แทน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน

$\sum X$  แทน ผลรวมของข้อมูลที่วัดได้จากตัวแปรตัวที่ 1 ( $X$ )

$\sum Y$  แทน ผลรวมของข้อมูลที่วัดได้จากตัวแปรตัวที่ 2 ( $Y$ )

$\sum XY$  แทน ผลรวมของผลคูณระหว่างข้อมูลตัวแปรที่ 1 และ 2

$\sum X^2$  แทน ผลรวมของกำลังสองของข้อมูลที่วัดได้จากตัวแปรตัวที่ 1

$\sum Y^2$  แทน ผลรวมของกำลังสองของข้อมูลที่วัดได้จากตัวแปรตัวที่ 2

$n$  แทน ขนาดกลุ่มตัวอย่าง

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการทำวิจัย เรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ในขั้นตอนการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยแบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลและได้กำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติเพื่อใช้ในความหมายของการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

|           |     |                                       |
|-----------|-----|---------------------------------------|
| n         | แทน | จำนวนกลุ่มตัวอย่าง                    |
| $\bar{X}$ | แทน | ค่าเฉลี่ย                             |
| S.D.      | แทน | ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน               |
| r         | แทน | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน |
| **        | แทน | มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01         |

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน ในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม จำนวน 214 คน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวน 187 ฉบับ เป็นดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษาและประสบการณ์ทำงานในสถานศึกษา ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอเป็นตาราง

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ประกอบด้วย คำถาม 5 ด้าน ได้แก่ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างวิสัยทัศน์ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจและการสร้างบารมี ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายข้อรายด้าน และโดยรวมเพื่อเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา ได้แก่ มาตรฐานด้านผู้เรียน มาตรฐานด้านการจัดการศึกษา มาตรฐานด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ มาตรฐานอัตลักษณ์ของสถานศึกษา มาตรฐานมาตรฐานการส่งเสริม ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายข้อ รายด้าน และโดยรวมเพื่อเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 4 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation Coefficient) โดยใช้สูตรสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) โดยทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการมีมาตรฐานคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ใช้วิธีหาค่าสหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) และเทียบกับเกณฑ์ (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543 : 144)

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวน 187 ฉบับ (คิดเป็นร้อยละ 87.38 ของแบบสอบถามที่เก็บคืนได้) ผู้วิจัยได้จำแนกจำนวนและร้อยละดังรายละเอียดในตารางที่ 4

**ตารางที่ 4** จำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ ตำแหน่ง ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานในสถานศึกษา

| ข้อมูลพื้นฐาน         |                        | จำนวน (n) | ร้อยละ(%) |
|-----------------------|------------------------|-----------|-----------|
| 1. เพศ                | 1.1 ชาย                | 72        | 38.50     |
|                       | 1.2 หญิง               | 115       | 61.50     |
|                       | รวม                    | 187       | 100       |
| 2. ตำแหน่ง            | 2.1 ผู้บริหารสถานศึกษา | 36        | 19.30     |
|                       | 2.2 ครู                | 151       | 80.70     |
|                       | รวม                    | 187       | 100       |
| 3. ระดับการศึกษา      | 3.1 ปริญญาตรี          | 125       | 66.80     |
|                       | 3.2 สูงกว่าปริญญาตรี   | 62        | 33.20     |
|                       | รวม                    | 187       | 100       |
| 4. ประสบการณ์การทำงาน | 4.1 1 – 5 ปี           | 50        | 26.70     |
|                       | 4.2 6 – 10 ปี          | 45        | 24.10     |
|                       | 4.3 10 ขึ้นไป          | 92        | 49.20     |
|                       | รวม                    | 187       | 100       |

จากตารางที่ 4 พบว่ากลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 187 คน เมื่อจำแนกตามเพศเป็นเพศชาย จำนวน 72 คน คิดเป็นร้อยละ 38.50 เพศหญิง จำนวน 115 คน คิดเป็นร้อยละ 61.50 เมื่อจำแนกตามตำแหน่ง ผู้บริหารสถานศึกษา 36 คน คิดเป็นร้อยละ 19.30 ครู 151 คน คิดเป็นร้อยละ 80.70 เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 66.80 สูงกว่าระดับปริญญาตรี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 33.20 และเมื่อจำแนกตาม

ประสบการณ์การทำงาน มีประสบการณ์ 1 – 5 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 26.70 มีประสบการณ์ 6 – 10 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 24.10 และมีประสบการณ์ 10 ปีขึ้นไป จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 49.20

ตอนที่ 2 ข้อมูลภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ การกระตุ้นการใช้ปัญญา การสร้างวิสัยทัศน์ การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล การสร้างแรงบันดาลใจ และการสร้างบารมี ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เป็นรายข้อและรายด้าน

**ตารางที่ 5** คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามเป็นรายด้าน ทั้ง 5 ด้านและโดยภาพรวม

| ข้อที่ | ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง    | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|--------|----------------------------|-----------|------|-------|
| 1.     | ด้านการกระตุ้นทางปัญญา     | 4.45      | 0.39 | มาก   |
| 2.     | ด้านการสร้างวิสัยทัศน์     | 4.40      | 0.45 | มาก   |
| 3.     | ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล | 4.39      | 0.47 | มาก   |
| 4.     | ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ    | 4.47      | 0.65 | มาก   |
| 5.     | ด้านการสร้างบารมี          | 4.47      | 0.47 | มาก   |
| รวม    |                            | 4.44      | 0.39 | มาก   |

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และด้านที่มีค่าเฉลี่ยมาก 3 อันดับแรกจากมากไปหาน้อย ได้แก่ การสร้างบารมี ( $\bar{X} = 4.47$ ) รองลงมาคือด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.47$ ) และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.45$ )

**ตารางที่ 6** คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการศึกษาโรงเรียนในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามเป็นรายด้าน ทั้ง 5 ด้านและโดยภาพรวม

| ข้อที่ | คุณภาพการศึกษา                          | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|--------|---|-----------|------|-------|
| 1.     | มาตรฐานด้านผู้เรียน                     | 4.46      | 0.29 | มาก   |
| 2.     | มาตรฐานด้านการจัดการศึกษา               | 4.47      | 0.35 | มาก   |
| 3.     | มาตรฐานด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ | 4.43      | 0.53 | มาก   |
| 4.     | มาตรฐานด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา        | 4.47      | 0.50 | มาก   |
| 5.     | มาตรฐานด้านมาตรการส่งเสริม              | 4.47      | 0.47 | มาก   |
| รวม    |   | 4.46      | 0.37 | มาก   |

จากตารางที่ 6 พบว่า คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทุกด้านและด้านที่มีค่าเฉลี่ยมาก 3 อันดับแรกจากมากไปหาน้อย ได้แก่ มาตรฐานด้านการจัดการศึกษา ( $\bar{X} = 4.47$ ) รองลงมาคือมาตรฐานด้านมาตรการส่งเสริม ( $\bar{X} = 4.47$ ) และมาตรฐานด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.47$ )

**ตารางที่ 7** คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา

| ข้อที่ | รายการ  | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|--------|---|-----------|------|-------|
| 1.     | ผู้บริหารสถานศึกษาเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานแก่ครูอยู่เสมอ  | 4.52      | 0.55 | มาก   |
| 2.     | ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นครูให้คิดหาวิธีการใหม่ๆที่ดีกว่าในการทำงานอยู่เสมอ                               | 4.56      | 0.54 | มาก   |
| 3.     | ผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความคิดเพื่อวินิจฉัยเลือกวิธีการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยตนเอง | 4.47      | 0.55 | มาก   |
| 4.     | ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นระบบความคิดและวิธีการใหม่ๆในการปฏิบัติงานแก่ครู                                  | 4.39      | 0.54 | มาก   |
| 5.     | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้แสดงความคิดเห็นวิเคราะห์ปัญหาในแง่มุมต่างๆด้วยวิธีการใหม่ๆ     | 4.42      | 0.54 | มาก   |
| 6.     | ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูได้หาวิธีการแก้ไขปัญหาคด้วยตนเอง  | 4.47      | 0.50 | มาก   |
| 7.     | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์                                    | 4.37      | 0.48 | มาก   |
| 8.     | ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาทางแนวทาง แก้ออย่างเป็นระบบ                          | 4.42      | 0.53 | มาก   |
| 9.     | ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูได้แสดงความคิดเห็นร่วมกันในการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น                     | 4.48      | 0.50 | มาก   |
| 10.    | ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความมั่นใจแก่ครูในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ                                   | 4.11      | 0.59 | มาก   |
|        | รวม   | 4.45      | 0.39 | มาก   |

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก 3 อันดับแรกจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูได้แสดงความคิดเห็นร่วมกันในการป้องกัน

ปัญหาที่เกิดขึ้น ( $\bar{X} = 4.48$ ) รองลงมาคือผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนให้ครูได้หาวิธีการแก้ไข  
 ปัญหาด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 4.47$ ) และผู้บริหารสถานศึกษาเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความคิดเพื่อวินิจฉัย  
 เลือกริธีการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยตนเอง ( $\bar{X} = 4.47$ )

**ตารางที่ 8** ค่าคะแนนเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
 ผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน  
 สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามด้านการสร้างวิสัยทัศน์

| ข้อที่ | รายการ   | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|--------|--|-----------|------|-------|
| 1.     | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา                                     | 4.44      | 0.54 | มาก   |
| 2.     | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกำหนดขั้นตอนและกระบวนการพัฒนางาน  | 4.37      | 0.62 | มาก   |
| 3.     | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา   | 4.41      | 0.58 | มาก   |
| 4.     | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหลักสูตรสถานศึกษา                                       | 4.33      | 0.56 | มาก   |
| 5.     | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี                           | 4.41      | 0.58 | มาก   |
| 6.     | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา                              | 4.45      | 0.54 | มาก   |
| 7.     | ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถแสดงทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคตข้างหน้าอย่างชัดเจน | 4.37      | 0.57 | มาก   |
|        | รวม  | 4.40      | 0.45 | มาก   |

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม เป็นรายข้อ ในด้านการสร้างวิสัยทัศน์ โดยภาพรวมในระดับมากทุกข้อและข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก 3 อันดับแรกจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา ( $\bar{X} = 4.45$ ) รองลงมาคือผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.44$ ) และผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และผู้บริหารสถานศึกษามีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาสื่อนวัตกรรมและเทคโนโลยี ( $\bar{X} = 4.41$ )



**ตารางที่ 9** คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม  
ในด้านการคำนึงการเป็นปัจเจกบุคคล

| ข้อที่ | รายการ   | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|--------|--|-----------|------|-------|
| 1.     | ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจครูทุกคนอย่างใกล้ชิด  | 4.42      | 0.63 | มาก   |
| 2.     | ผู้บริหารสถานศึกษามุ่งสร้างปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลและมีการ<br>พบปะพูดคุยกับครูทุกคน  | 4.40      | 0.59 | มาก   |
| 3.     | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจมีการ<br>พัฒนาตนเอง  | 4.51      | 0.89 | มาก   |
| 4.     | ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูโดยคำนึงถึงความแตกต่าง<br>ระหว่างบุคคลทั้งด้านความต้องการ ความรู้ ความสามารถและ<br>ความสนใจ | 4.42      | 0.54 | มาก   |
| 5.     | ผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเสมอภาคและเท่า<br>เทียมกัน  | 4.45      | 0.65 | มาก   |
| 6.     | ผู้บริหารสถานศึกษาชี้แนะแนวทางและข้อมูลในการปฏิบัติงานแก่<br>ครูในโรงเรียน   | 4.43      | 0.63 | มาก   |
| 7.     | ผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหาแนวทางเพื่อช่วยเหลือครู พร้อมทั้ง<br>เต็มใจรับข้อมูลย้อนกลับ                                       | 4.27      | 0.61 | มาก   |
| 8.     | ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนครูในการพัฒนาตนเองเพื่อ<br>ความก้าวหน้าในวิชาชีพ   | 4.42      | 0.49 | มาก   |
| 9.     | ผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสนใจใส่ใจ และ ช่วยเหลือครูด้วยความ<br>เต็มใจ  | 4.35      | 0.56 | มาก   |
| 10.    | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองเพื่อ<br>บรรลุเป้าหมายในการทำงานตามที่ต้องการ                                    | 4.37      | 0.48 | มาก   |
|        | รวม  | 4.39      | 0.47 | มาก   |

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม เป็นรายข้อ ในด้านการคำนึงการเป็นปัจเจกบุคคล โดยภาพรวมมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกข้อ และข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจมีการพัฒนาตนเอง ( $\bar{X} = 4.51$ ) รองลงมาคือผู้บริหารสถานศึกษาปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน ( $\bar{X} = 4.45$ ) และผู้บริหารสถานศึกษาชี้แนะแนวทางและข้อมูลในการปฏิบัติงานแก่ครูในโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.43$ )

**ตารางที่ 10** คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน  
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ

| ข้อที่ | รายการ  | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|--------|---|-----------|------|-------|
| 1.     | ผู้บริหารสถานศึกษามีวิธีการจุดประกายความคิดที่ทำให้ครูกำลังจะ<br>ช่วยทำงานให้สำเร็จ           | 4.42      | 0.54 | มาก   |
| 2.     | ผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายาม ที่จะช่วยให้ครูปฏิบัติงานมี<br>ประสิทธิภาพมากขึ้น              | 4.48      | 0.54 | มาก   |
| 3.     | ผู้บริหารสถานศึกษามีหลักการการทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม                                    | 4.50      | 0.50 | มาก   |
| 4.     | ผู้บริหารสถานศึกษาให้กำลังใจ เสริมแรงหนุนด้านวุฒิอารมณ์แก่ครู<br>อยู่เสมอ                     | 4.40      | 0.58 | มาก   |
| 5.     | ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความมั่นใจแก่ครูในการปฏิบัติงาน  | 4.43      | 0.58 | มาก   |
| 6.     | ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน   | 4.47      | 0.54 | มาก   |
| 7.     | ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูเห็นคุณค่าของงานที่ปฏิบัติ                                     | 4.45      | 0.54 | มาก   |
| 8.     | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีการสร้างเจตคติที่ดี ในการ<br>ปฏิบัติงานอยู่เสมอ             | 4.56      | 0.53 | มาก   |
| 9.     | ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูได้แสดงออกด้านความคิดในการ<br>ทำงานอย่างเต็มที่และคิดในเชิงบวก | 4.48      | 0.54 | มาก   |
| 10.    | ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูสร้างความคาดหวังในการทำงาน<br>ให้บรรลุผลสำเร็จอยู่เสมอ         | 4.48      | 0.58 | มาก   |
|        | รวม   | 4.47      | 0.65 | มาก   |

จากตารางที่ 10 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามเป็นรายข้อ ในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ โดยภาพรวมมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก ทุกข้อและข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมให้ครูมีการสร้างเจตคติที่ดี ในการปฏิบัติงานอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.56$ ) รองลงมาคือผู้บริหารสถานศึกษามีความพยายาม ที่จะช่วยให้ครูปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น ( $\bar{X} = 4.48$ ) ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูได้แสดงออกด้านความคิดในการทำงานอย่างเต็มที่และคิดในเชิงบวก ( $\bar{X} = 4.48$ ) และผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูสร้างความคาดหวังในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.48$ )

**ตารางที่ 11** คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน  
สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามในด้านการสร้างบารมี

| ข้อที่ | รายการ   | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|--------|--|-----------|------|-------|
| 1.     | ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงพฤติกรรมที่สามารถทำให้ครูเกิด<br>ความรู้สึกรับได้รับการสนับสนุนในงานที่ปฏิบัติ | 4.44      | 0.62 | มาก   |
| 2.     | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถทำให้ครูรักใคร่เลื่อมใสไว้วางใจ<br>ยอมรับในความสามารถของผู้บริหาร            | 4.42      | 0.58 | มาก   |
| 3.     | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถโน้มน้าวชักจูงให้ครู<br>ปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ                           | 4.42      | 0.58 | มาก   |
| 4.     | ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในตนเองที่เป็นแบบอย่างแก่ครู   | 4.62      | 0.57 | มาก   |
| 5.     | ผู้บริหารสถานศึกษาสนับสนุนการปฏิบัติงานแก่ครูในการปฏิบัติ<br>หน้าที่                                 | 4.42      | 0.53 | มาก   |
| 6.     | ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นเพื่อความมั่นใจแก่ครูในการปฏิบัติ<br>หน้าที่                                | 4.52      | 0.58 | มาก   |
| 7.     | ผู้บริหารสถานศึกษามองการณ์ไกลสามารถกระตุ้นให้เกิดการ<br>เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีในโรงเรียน              | 4.47      | 0.62 | มาก   |
| 8.     | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางเป้าหมายเพื่ออนาคตที่ดีแก่ครู   | 4.54      | 0.58 | มาก   |
| 9.     | ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำสิ่งใหม่ๆมาสู่<br>สถานศึกษาเสมอ                       | 4.43      | 0.61 | มาก   |
| 10.    | ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นผู้กล้าตัดสินใจกล้าเสี่ยงและเป็นผู้นำการ<br>เปลี่ยนแปลง                        | 4.40      | 0.65 | มาก   |
|        | รวม  | 4.47      | 0.47 | มาก   |

จากตารางที่ 11 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามเป็นรายข้อในด้านการสร้างบารมีโดยภาพรวมมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกข้อและข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก 3 อันดับแรกจากมากไปหาน้อยได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษามีความมั่นใจในตนเองที่เป็นแบบอย่างแก่ครู ( $\bar{X} = 4.62$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถวางเป้าหมายเพื่ออนาคตที่ดีแก่ครู ( $\bar{X} = 4.54$ ) และผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นเพื่อความมั่นใจแก่ครูในการปฏิบัติหน้าที่ ( $\bar{X} = 4.52$ )

ตอนที่ 3 แบบประเมินเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา  
ทั้ง 15 มาตรฐาน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
(S.D.) เป็นรายข้อ และรายด้าน

ตารางที่ 12 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการศึกษา ทั้ง 15 มาตรฐาน

| ข้อที่ | รายการ   | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|--------|--|-----------|------|-------|
| 1.     | มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีสุขภาวะที่ดีและมีสุนทรียภาพ   | 4.40      | 0.38 | มาก   |
| 2.     | มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์   | 4.38      | 0.39 | มาก   |
| 3.     | มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง                         | 4.48      | 0.42 | มาก   |
| 4.     | มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบคิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติสมเหตุผล                  | 4.49      | 0.41 | มาก   |
| 5.     | มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะพื้นฐานที่จำเป็นตามหลักสูตร  | 4.50      | 0.36 | มาก   |
| 6.     | มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต             | 4.53      | 0.46 | มาก   |
| 7.     | มาตรฐานที่ 7 ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล   | 4.47      | 0.46 | มาก   |
| 8.     | มาตรฐานที่ 8 ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล   | 4.53      | 0.41 | มาก   |
| 9.     | มาตรฐานที่ 9 คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง ชุมชนปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล            | 4.46      | 0.40 | มาก   |
| 10.    | มาตรฐานที่ 10 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน                        | 4.48      | 0.45 | มาก   |
| 11.    | มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อม และการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มศักยภาพ                              | 4.50      | 0.43 | มาก   |
| 12.    | มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาตามที่กำหนดในกฎกระทรวง  | 4.40      | 0.48 | มาก   |
| 13.    | มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้                                   | 4.43      | 0.53 | มาก   |
| 14.    | มาตรฐานที่ 14 การพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นที่กำหนดขึ้น                                 | 4.47      | 0.50 | มาก   |
| 15.    | มาตรฐานที่ 15 การจัดกิจกรรมตามนโยบาย จุดเน้น แนวทางการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนา และส่งเสริมสถานศึกษาให้ยกระดับคุณภาพสูงขึ้น | 4.47      | 0.47 | มาก   |
|        | รวม  | 4.46      | 0.30 | มาก   |

จากตารางที่ 12 พบว่าคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกมาตรฐานและมาตรฐานที่มีค่าเฉลี่ยมาก 3 อันดับแรกจากมากไปหาน้อยได้แก่ มาตรฐานที่ 8 ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ( $\bar{X} = 4.53$ ) รองลงมาคือ มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่อ

อาชีพสุจริต ( $\bar{X} = 4.53$ ) และมาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะพื้นฐานที่จำเป็นตามหลักสูตร ( $\bar{X} = 4.50$ ) มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อม และการบริการที่การส่งเสริมให้ ( $\bar{X} = 4.50$ )

**ตารางที่ 13** คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีสุขภาวะที่ดีและมีสุนทรียภาพ

| ข้อที่ | รายการ   | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|--------|--|-----------|------|-------|
| 1.     | ผู้เรียนสามารถดูแลสุขภาพ สุขนิสัยในการและออกกำลังกายสม่ำเสมอ   | 4.48      | 0.54 | มาก   |
| 2.     | ผู้เรียนมีน้ำหนักร่างกายส่วนสูง และมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์มาตรฐาน   | 4.45      | 0.58 | มาก   |
| 3.     | ผู้เรียนไม่เสพหรือแสวงหาประโยชน์จากสิ่งเสพติดและสิ่งมอมเมา หลีกเลี่ยงต่อสภาวะที่เสี่ยงต่อความรุนแรง โรคภัยและอุบัติเหตุ รวมทั้งปัญหาทางเพศ | 4.46      | 0.74 | มาก   |
| 4.     | ผู้เรียนมีความมั่นใจกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมและให้เกียรติผู้อื่น  | 4.28      | 0.45 | มาก   |
| 5.     | ผู้เรียนร่าเริงแจ่มใสมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน ครู และผู้อื่นและชอบมาโรงเรียน  | 4.36      | 0.48 | มาก   |
| 6.     | ผู้เรียนมีความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ นาฏศิลป์กิจกรรมด้านกีฬาและนันทนาการ ตามจินตนาการ โดยไม่ขัดหลักศาสนา                             | 4.36      | 0.48 | มาก   |
|        | รวม  | 4.40      | 0.38 | มาก   |

จากตารางที่ 13 พบว่าผู้เรียนมีสุขภาวะที่ดีและมีสุนทรียภาพของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อและข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้เรียนสามารถดูแลสุขภาพ สุขนิสัยในการและออกกำลังกายสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.48$ ) รองลงมาคือ ผู้เรียนไม่เสพหรือแสวงหาประโยชน์จากสิ่งเสพติดและสิ่งมอมเมา หลีกเลี่ยงต่อสภาวะที่เสี่ยงต่อความรุนแรง โรคภัยและอุบัติเหตุ รวมทั้งปัญหาทางเพศ ( $\bar{X} = 4.45$ ) และผู้เรียนมีน้ำหนักร่างกายส่วนสูง และมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์มาตรฐาน ( $\bar{X} = 4.45$ )

**ตารางที่ 14** คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์

| ข้อที่ | รายการ  | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|--------|---|-----------|------|-------|
| 1.     | ผู้เรียนมีวินัย มีความรับผิดชอบ   | 4.23      | 0.53 | มาก   |
| 2.     | ผู้เรียนมีความซื่อสัตย์สุจริต   | 4.32      | 0.51 | มาก   |
| 3.     | ผู้เรียนมีความกตัญญูทวดเทวี   | 4.36      | 0.52 | มาก   |
| 4.     | ผู้เรียนมีความเมตตากรุณา โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และไม่เห็นแก่ตัว | 4.38      | 0.53 | มาก   |
| 5.     | ผู้เรียนมีความประหยัดและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า                         | 4.42      | 0.54 | มาก   |
| 6.     | ผู้เรียนปฏิบัติตนเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม                                 | 4.55      | 0.49 | มาก   |
| รวม    |   | 4.38      | 0.39 | มาก   |

จากตารางที่ 14 พบว่าผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อและข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก 3 อันดับแรก จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้เรียนปฏิบัติตนเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ( $\bar{X} = 4.55$ ) รองลงมาคือ ผู้เรียนมีความประหยัดและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ( $\bar{X} = 4.42$ ) และผู้เรียนมีความเมตตากรุณา โอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และไม่เห็นแก่ตัว ( $\bar{X} = 4.38$ )

**ตารางที่ 15** คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเองรักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

| ข้อที่ | รายการ  | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|--------|---|-----------|------|-------|
| 1.     | ผู้เรียนมีนิสัยรักการอ่าน สนใจแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆรอบตัว                          | 4.47      | 0.54 | มาก   |
| 2.     | ผู้เรียนใฝ่รู้ใฝ่เรียน สนุกกับการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ                       | 4.33      | 0.47 | มาก   |
| 3.     | ผู้เรียนสามารถใช้ห้องสมุด ใช้แหล่งเรียนรู้เพื่อและสื่อต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา | 4.65      | 0.47 | มาก   |
| รวม    |   | 4.48      | 0.42 | มาก   |

จากตารางที่ 15 พบว่าผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อและข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก 3 อันดับแรกจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้เรียนสามารถใช้ห้องสมุด ใช้แหล่งเรียนรู้เพื่อและสื่อต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.65$ ) รองลงมาคือ ผู้เรียนมีนิสัยรักการอ่าน สนใจแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆ รอบตัว ( $\bar{X} = 4.47$ ) และผู้เรียนใฝ่รู้ ใฝ่เรียน สนุกกับการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.33$ )

**ตารางที่ 16** คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐาน การศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบคิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติสมเหตุผล

| ข้อที่ | รายการ  | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|--------|---|-----------|------|-------|
| 1.     | ผู้เรียนมีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์สรุปความคิดอย่างเป็นระบบและมีการคิดแบบองค์รวม | 4.39      | 0.48 | มาก   |
| 2.     | ผู้เรียนมีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและคิดไตร่ตรอง                                       | 4.55      | 0.54 | มาก   |
| 3.     | ผู้เรียนมีทักษะในการคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ   | 4.54      | 0.54 | มาก   |
| รวม    |   | 4.49      | 0.41 | มาก   |

จากตารางที่ 16 พบว่าผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบคิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติสมเหตุผลของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มหาสารคามโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อและข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก 3 อันดับแรก จากมากไป นาน้อย ได้แก่ ผู้เรียนมีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและคิดไตร่ตรอง ( $\bar{X} = 4.55$ ) รองลงมา คือ ผู้เรียนมีทักษะในการคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ ( $\bar{X} = 4.54$ ) และผู้เรียนมีทักษะการคิด วิเคราะห์ คิดสังเคราะห์สรุปความคิดอย่างเป็นระบบและมีการคิดแบบองค์รวม ( $\bar{X} = 4.39$ )

**ตารางที่ 17** คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐาน การศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะพื้นฐานที่จำเป็นตามหลักสูตร

| ข้อที่ | รายการ   | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|--------|--|-----------|------|-------|
| 1.     | ผู้เรียนมีคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบความรู้รอบยุดกลุ่มสาระการ เรียนรู้ภาษาไทยตามมาตรฐานที่กำหนด     | 4.49      | 0.50 | มาก   |
| 2.     | ผู้เรียนมีคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบความรู้รอบยุดกลุ่มสาระการ เรียนรู้คณิตศาสตร์ตามมาตรฐานที่กำหนด  | 4.56      | 0.51 | มาก   |
| 3.     | ผู้เรียนมีคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบความรู้รอบยุดกลุ่มสาระการ เรียนรู้วิทยาศาสตร์ตามมาตรฐานที่กำหนด | 4.60      | 0.55 | มาก   |

| ข้อที่ | รายการ  | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|--------|---|-----------|------|-------|
| 4.     | ผู้เรียนมีคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบความรู้ร่วยอดกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมตามมาตรฐานที่กำหนด | 4.53      | 0.50 | มาก   |
| 5.     | ผู้เรียนมีคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบความรู้ร่วยอดกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด          | 4.50      | 0.50 | มาก   |
| 6.     | ผู้เรียนมีคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบความรู้ร่วยอดกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะตามมาตรฐานที่กำหนด                       | 4.38      | 0.48 | มาก   |
| 7.     | ผู้เรียนมีคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบความรู้ร่วยอดกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยีตามมาตรฐานที่กำหนด     | 4.36      | 0.52 | มาก   |
| 8.     | ผู้เรียนมีคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบความรู้ร่วยอดกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศตามมาตรฐานที่กำหนด              | 4.57      | 0.55 | มาก   |
| รวม    |   | 4.50      | 0.36 | มาก   |

จากตารางที่ 17 พบว่าผู้เรียนมีความรู้และทักษะพื้นฐานที่จำเป็นตามหลักสูตรของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อและข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก 3 อันดับแรกจากมากไปหาน้อยได้แก่ผู้เรียนมีคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบความรู้ร่วยอดกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ตามมาตรฐานที่กำหนด ( $\bar{X} = 4.57$ ) รองลงมาคือ ผู้เรียนมีคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบความรู้ร่วยอดกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศตามมาตรฐานที่กำหนด ( $\bar{X} = 4.57$ ) และผู้เรียนมีคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบความรู้ร่วยอดกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ตามมาตรฐานที่กำหนด ( $\bar{X} = 4.56$ )

**ตารางที่ 18** คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

| ข้อที่ | รายการ   | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|--------|--|-----------|------|-------|
| 1.     | ผู้เรียนสามารถวางแผน ทำงานตามลำดับขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ            | 4.55      | 0.49 | มาก   |
| 2.     | ผู้เรียนรักการทำงานสามารถปรับตัวและทำงานเป็นทีมได้                     | 4.46      | 0.54 | มาก   |
| 3.     | ผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริตและหาความรู้เกี่ยวกับอาชีพที่ตนสนใจ | 4.58      | 0.49 | มาก   |
| รวม    |  | 4.53      | 0.46 | มาก   |

จากตารางที่ 18 พบว่าผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริตของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด



มหาสารคามโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อและข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก 3 อันดับแรกจากมากไปหาน้อยได้แก่ผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริตและหาความรู้เกี่ยวกับอาชีพที่ตนสนใจ ( $\bar{X} = 4.58$ ) รองลงมาคือผู้เรียนสามารถวางแผน ทำงานตามลำดับขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.55$ ) และ ผู้เรียนรักการทำงานสามารถปรับตัวและทำงานเป็นทีมได้ ( $\bar{X} = 4.46$ )

**ตารางที่ 19** คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามมาตรฐานที่ 7 ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

| ข้อที่ | รายการ   | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|--------|--|-----------|------|-------|
| 1.     | ครูมีการกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะ กระบวนการ สมรรถนะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์       | 4.37      | 0.52 | มาก   |
| 2.     | ครูมีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และใช้ข้อมูลในการวางแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน | 4.41      | 0.49 | มาก   |
| 3.     | ครูออกแบบและการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสติปัญญาผู้เรียน               | 4.28      | 0.54 | มาก   |
| 4.     | ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมผนวกกับการนำบริบทและภูมิปัญญาของท้องถิ่นมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้      | 4.45      | 0.49 | มาก   |
| 5.     | ครูมีการวัดและประเมินผลที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย                    | 4.32      | 0.50 | มาก   |
| 6.     | ครูให้คำแนะนำ คำปรึกษา และแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้เรียนทั้งด้านการเรียนและคุณภาพชีวิตด้วยความเสมอภาค            | 4.32      | 0.46 | มาก   |
| 7.     | ครูมีการศึกษา วิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตนรับผิดชอบ และใช้ผลในการปรับการสอน                   | 4.46      | 0.50 | มาก   |
| 8.     | ครูประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นสมาชิกที่ดีของสถานศึกษา  | 4.39      | 0.53 | มาก   |
| 9.     | ครูจัดการเรียนการสอนตามวิชาที่ได้รับมอบหมายเต็มเวลา เต็มความสามารถ   | 4.45      | 0.54 | มาก   |
|        | รวม  | 4.47      | 0.46 | มาก   |

จากตารางที่ 19 พบว่าครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อและข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก 3 อันดับแรกจากมากไปหาน้อยได้แก่ ( $\bar{X} = 4.46$ ) รองลงมาคือ ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมผนวกกับการนำบริบทและภูมิปัญญาของท้องถิ่นมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.45$ ) และครูจัดการเรียนการสอนตามวิชาที่ได้รับมอบหมายเต็มเวลา เต็มความสามารถ ( $\bar{X} = 4.45$ )

ตารางที่ 20 คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มาตรฐานที่ 8 ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล

| ข้อที่ | รายการ   | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|--------|--|-----------|------|-------|
| 1.     | ผู้บริหารสถานศึกษามีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และความคิดริเริ่มที่เน้นการพัฒนาผู้เรียน  | 4.55      | 0.56 | มาก   |
| 2.     | ผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมและใช้ข้อมูลผลการประเมินหรือผลการวิจัยเป็นฐานคิดทั้งด้านวิชาการและการจัดการ | 4.56      | 0.49 | มาก   |
| 3.     | ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถบริหารจัดการการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ                                  | 4.54      | 0.49 | มาก   |
| 4.     | ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้พร้อมรับการกระจายอำนาจ  | 4.57      | 0.49 | มาก   |
| 5.     | นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนพึงพอใจผลการบริหารการจัดการศึกษา  | 4.41      | 0.57 | มาก   |
| 6.     | ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำ คำปรึกษาทางวิชาการและเอาใจใส่การจัดการศึกษาเต็มศักยภาพและเต็มเวลา                             | 4.57      | 0.53 | มาก   |
|        | รวม  | 4.53      | 0.41 | มาก   |

จากตารางที่ 20 พบว่าผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อและข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก 3 อันดับแรกจากมากไปหาน้อยได้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้พร้อมรับการกระจายอำนาจ ( $\bar{X} = 4.57$ ) ผู้บริหารสถานศึกษาให้คำแนะนำ คำปรึกษาทางวิชาการและเอาใจใส่การจัดการศึกษาเต็มศักยภาพและเต็มเวลา ( $\bar{X} = 4.57$ ) และผู้บริหารสถานศึกษาใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมและใช้ข้อมูลผลการประเมินหรือผลการวิจัยเป็นฐานคิดทั้งด้านวิชาการและการจัดการ ( $\bar{X} = 4.56$ )

**ตารางที่ 21** คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มาตรฐานที่ 9 คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครอง ชุมชนปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

| ข้อที่ | รายการ   | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|--------|--|-----------|------|-------|
| 1.     | คณะกรรมการสถานศึกษารู้และปฏิบัติหน้าที่ตามที่ระเบียบกำหนด  | 4.48      | 0.50 | มาก   |
| 2.     | คณะกรรมการสถานศึกษากำกับติดตาม ดูแล และขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย | 4.44      | 0.49 | มาก   |
| 3.     | ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา   | 4.47      | 0.50 | มาก   |
| รวม    |  | 4.46      | 0.40 | มาก   |

จากตารางที่ 21 พบว่าคณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครอง ชุมชนปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อและข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก 3 อันดับแรกจากมากไปหาน้อยได้แก่คณะกรรมการสถานศึกษารู้และปฏิบัติหน้าที่ตามที่ระเบียบกำหนด ( $\bar{X} = 4.48$ ) รองลงมาคือผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.47$ ) และคณะกรรมการสถานศึกษากำกับติดตาม ดูแล และขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.44$ )

**ตารางที่ 22** คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มาตรฐานที่ 10 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน

| ข้อที่ | รายการ  | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|--------|---|-----------|------|-------|
| 1.     | สถานศึกษามีหลักสูตรและเนื้อหาสาระการเรียนรู้ที่เป็นระดับสากล ระดับชาติและระดับท้องถิ่นที่เหมาะสม สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น | 4.47      | 0.50 | มาก   |
| 2.     | สถานศึกษามีสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมเอื้อต่อการเรียนรู้  | 4.49      | 0.50 | มาก   |
| รวม    |   | 4.46      | 0.40 | มาก   |

จากตารางที่ 22 พบว่าสถานศึกษามีการจัดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้านของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อและข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่

สถานศึกษามีสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมเอื้อต่อการเรียนรู้ ( $\bar{X} = 4.49$ ) รองลงมาคือ สถานศึกษามีหลักสูตรและเนื้อหาสาระการเรียนรู้ที่เป็นระดับสากล ระดับชาติและระดับท้องถิ่น ที่เหมาะสมสอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น ( $\bar{X} = 4.47$ )

**ตารางที่ 23** คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐาน การศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อม และการบริการที่ส่งเสริมให้ ผู้เรียนพัฒนาเต็มศักยภาพ

| ข้อที่ | รายการ   | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|--------|--|-----------|------|-------|
| 1.     | สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารที่เหมาะสม                             | 4.59      | 0.53 | มาก   |
| 2.     | สถานศึกษามีการจัดโครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและ ความปลอดภัยของผู้เรียน          | 4.43      | 0.49 | มาก   |
| 3.     | สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมของอาคารเรียน ห้องเรียน ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ ที่เหมาะสม     | 4.49      | 0.50 | มาก   |
| 4.     | สถานศึกษามีรายวิชา/กิจกรรมที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมผู้เรียนได้ พัฒนาตามธรรมชาติ เต็มศักยภาพ | 4.48      | 0.54 | มาก   |
|        | รวม  | 4.50      | 0.43 | มาก   |

จากตารางที่ 23 พบว่าสถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อม และการบริการที่ส่งเสริมให้ ผู้เรียนพัฒนาเต็มศักยภาพของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามโดยภาพ รวมอยู่ในระดับมากทุกข้อและข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก 3 อันดับแรกจากมากไปหาน้อยได้แก่ สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารที่เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.59$ ) รองลงมาคือ สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมของอาคารเรียน ห้องเรียน ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ ที่ เหมาะสม ( $\bar{X} = 4.49$ ) และสถานศึกษามีรายวิชา/กิจกรรมที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมผู้เรียนได้ พัฒนาตามธรรมชาติ เต็มศักยภาพ ( $\bar{X} = 4.48$ )

**ตารางที่ 24** คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐาน การศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการประกันคุณภาพภายในของ สถานศึกษา ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

| ข้อที่ | รายการ  | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|--------|---|-----------|------|-------|
| 1.     | สถานศึกษามีระบบการตรวจสอบคุณภาพภายในเป็นไปตาม กฎกระทรวง | 4.40      | 0.53 | มาก   |

| ข้อที่ | รายการ  | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|--------|---|-----------|------|-------|
| 2.     | สถานศึกษามีจัดทำและดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา | 4.40      | 0.53 | มาก   |
| 3.     | สถานศึกษามีจัดระบบข้อมูลสารสนเทศและใช้สารสนเทศในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา                          | 4.38      | 0.50 | มาก   |
| 4.     | สถานศึกษามีติดตามตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา                                      | 4.38      | 0.50 | มาก   |
| 5.     | สถานศึกษามีนำผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกไปใช้วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง                     | 4.46      | 0.52 | มาก   |
| 6.     | สถานศึกษามีจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานการประเมินคุณภาพภายใน   | 4.37      | 0.56 | มาก   |
|        | รวม   | 4.40      | 0.48 | มาก   |

จากตารางที่ 24 พบว่าสถานศึกษามีการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาตามที่กำหนดในกฎกระทรวงของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อและข้อที่มีค่าเฉลี่ยมาก 3 อันดับแรกจากมากไปหาน้อยได้แก่สถานศึกษามีนำผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกไปใช้วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 4.46$ ) รองลงมาคือสถานศึกษามีระบบการตรวจสอบคุณภาพภายในเป็นไปตามกฎกระทรวง ( $\bar{X} = 4.40$ ) และสถานศึกษามีจัดทำและดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.40$ )

**ตารางที่ 25** คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

| ข้อที่ | รายการ  | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|--------|---|-----------|------|-------|
| 1.     | สถานศึกษามีการสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในภายนอก และใช้ประโยชน์ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและบุคลากรของสถานศึกษา รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง | 4.42      | 0.61 | มาก   |
| 2.     | สถานศึกษามีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา  | 4.43      | 0.51 | มาก   |
|        | รวม   | 4.43      | 0.53 | มาก   |

จากตารางที่ 25 พบว่าสถานศึกษามีการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษาเป็น สังคมแห่งการเรียนรู้ของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อและข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่สถานศึกษามีกิจกรรมที่ส่งเสริม ความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา ( $\bar{X} = 4.43$ ) และสถานศึกษามี การสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในภายนอกและใช้ประโยชน์ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของ ผู้เรียนและบุคลากรของสถานศึกษา รวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 4.43$ )

**ตารางที่ 26** คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐาน การศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มาตรฐานที่ 14 การพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นที่กำหนดขึ้น

| ข้อที่ | รายการ   | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|--------|--|-----------|------|-------|
| 1.     | สถานศึกษามีการจัดโครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุ ตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ วัตถุประสงค์ และจุดเน้นของการจัดตั้งสถานศึกษา | 4.48      | 0.52 | มาก   |
| 2.     | สถานศึกษามีการผลการดำเนินงานส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตาม เป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของสถานศึกษา  | 4.45      | 0.52 | มาก   |
|        | รวม  | 4.47      | 0.50 | มาก   |

จากตารางที่ 26 พบว่าการพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นที่กำหนดขึ้นของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามโดยภาพ รวมอยู่ในระดับมากทุกข้อและข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่ ( $\bar{X} = 4.48$ ) และ สถานศึกษามีการผลการดำเนินงานส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา และ จุดเน้นของสถานศึกษา ( $\bar{X} = 4.45$ )

**ตารางที่ 27** คะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของคุณภาพการศึกษาตามมาตรฐาน การศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม มาตรฐานที่ 15 การจัดกิจกรรมตามนโยบาย จุดเน้น แนวทางการปฏิรูป การศึกษาเพื่อพัฒนา และส่งเสริมสถานศึกษาให้ยกระดับคุณภาพสูงขึ้น

| ข้อที่ | รายการ  | $\bar{X}$ | S.D. | ระดับ |
|--------|---|-----------|------|-------|
| 1.     | สถานศึกษามีการจัดโครงการ กิจกรรมพิเศษเพื่อตอบสนอง นโยบาย จุดเน้น ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา | 4.48      | 0.52 | มาก   |
| 2.     | สถานศึกษามีการผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย  | 4.45      | 0.52 | มาก   |
|        | รวม   | 4.47      | 0.47 | มาก   |

จากตารางที่ 27 พบว่าการจัดกิจกรรมตามนโยบาย จุดเน้น แนวทางการปฏิรูปการศึกษา เพื่อพัฒนา และส่งเสริมสถานศึกษาให้ยกระดับคุณภาพสูงขึ้นของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อและข้อที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้แก่สถานศึกษามีการจัดโครงการ กิจกรรมพิเศษเพื่อตอบสนองนโยบาย จุดเน้น ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา ( $\bar{X} = 4.48$ ) และสถานศึกษามีการผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.45$ )

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ปรากฏดังแสดงในตารางที่ 28

**ตารางที่ 28** สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

| คุณภาพการศึกษา                 | ด้านคุณภาพผู้เรียน | ด้านการจัดการศึกษา | ด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ | ด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา | ด้านมาตรการส่งเสริม | รวม    |
|--------------------------------|--------------------|--------------------|----------------------------------|---------------------------|---------------------|--------|
| ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง        |                    |                    |                                  |                           |                     |        |
| การกระตุ้นทางปัญญา             | 0.51**             | 0.34**             | 0.39**                           | 0.41**                    | 0.48**              | 0.28** |
| การสร้างวิสัยทัศน์             | 0.42**             | 0.20**             | 0.41**                           | 0.50**                    | 0.49**              | 0.37** |
| การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล | 0.28**             | 0.23**             | 0.24**                           | 0.29**                    | 0.32**              | 0.47** |
| การสร้างแรงบันดาลใจ            | 0.77**             | 0.50**             | 0.69**                           | 0.49**                    | 0.47**              | 0.71** |
| การสร้างบารมี                  | 0.54**             | 0.67**             | 0.49**                           | 0.53**                    | 0.51**              | 0.65** |
| รวม                            | 0.55**             | 0.35**             | 0.46**                           | 0.42**                    | 0.53**              | 0.54** |

หมายเหตุ \*\* หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่ 28 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการศึกษาโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ( $r = 0.54$ )

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารายด้านกับคุณภาพการศึกษาโดยรวมปรากฏว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการศึกษาโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.28$ ,  $r = 0.37$ ,  $r = 0.47$ ,  $r = 0.71$ , และ  $r = 0.65$ )

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมกับคุณภาพศึกษารายด้านปรากฏว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพศึกษารายด้านอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ 0.01 มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลางทั้ง 5 ด้าน ( $r = 0.55$ ,  $r = 0.35$ ,  $r = 0.46$ ,  $r = 0.42$ , และ  $r = 0.53$ )

และความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารายด้านกับคุณภาพการศึกษารายด้านปรากฏว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารายด้านทุกด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกกับคุณภาพการศึกษารายด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกด้านกล่าวคือ

1. ความสัมพันธ์ในระดับสูงได้แก่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจกับคุณภาพการศึกษาด้านคุณภาพผู้เรียน ( $r = 0.77$ )

2. ความสัมพันธ์ในระดับปานกลางประกอบด้วย

2.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคลกับคุณภาพการศึกษาด้านคุณภาพผู้เรียน ( $r = 0.42$ ) ด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา ( $r = 0.41$ ) และด้านมาตรการส่งเสริม ( $r = 0.32$ )

2.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญากับคุณภาพการศึกษาด้านคุณภาพผู้เรียน ( $r = 0.51$ ) ด้านการจัดการศึกษา ( $r = 0.34$ ) ด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ( $r = 0.39$ ) ด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา ( $r = 0.41$ ) และด้านมาตรการส่งเสริม ( $r = 0.48$ )

2.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจกับคุณภาพการศึกษาด้านการจัดการศึกษา ( $r = 0.50$ ) ด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ( $r = 0.69$ ) ด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา ( $r = 0.49$ ) และด้านมาตรการส่งเสริม ( $r = 0.47$ )

3. ความสัมพันธ์ในระดับต่ำประกอบด้วย

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคลกับคุณภาพการศึกษาด้านคุณภาพผู้เรียน ( $r = 0.28$ ) ด้านการจัดการศึกษา ( $r = 0.20$ ) ด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ( $r = 0.24$ ) ด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา ( $r = 0.29$ ) และด้านมาตรการส่งเสริม ( $r = 0.32$ )

3.2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคลกับคุณภาพการศึกษาด้านการจัดการศึกษา ( $r = 0.23$ )



## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การทำวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับคุณภาพการศึกษาสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม หลังจากได้ทดลองใช้เครื่องมือ เก็บข้อมูลในการวิจัย และวิเคราะห์ข้อมูลเสร็จสิ้นแล้ว ผู้วิจัยมีขั้นตอนการสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### สรุปผลการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ สร้างแรงบันดาลใจ การสร้างบารมี การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างวิสัยทัศน์ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามลำดับ
2. คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการจัดการศึกษา ด้านมาตรการส่งเสริม ด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา ด้านผู้เรียนและด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ตามลำดับ
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวม พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง ทุกด้าน

#### อภิปรายผล

ผลจากการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพการศึกษา ในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายผลตามสมมติฐานการวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม ทั้งในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้บริหารสถานศึกษา ได้ให้ความสำคัญในการบริหารสถานศึกษาทุก ๆ ด้าน โดยยอมรับนับถือความเป็นบุคคลของผู้ร่วมงาน ดูแลเอาใจใส่ ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงาน แต่ละคนมีการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน ให้กำลังใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงาน ตระหนักถึงปัญหาและส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน โดยยึดหลักว่าความสำเร็จขององค์กรถือว่่าเป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งในปัจจุบัน ปัจจัยความสำเร็จขององค์กรจึงต้องมีการกำหนดกลยุทธ์วาง

ยุทธศาสตร์และมีแผนปฏิบัติที่ชัดเจน ดังแนวคิดของ ปรียา เียรประดิษฐ์ (2548) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า ผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีส่วนสำคัญในการทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จโดยเฉพาะผู้นำที่ทำงานประสบความสำเร็จ ท่ามกลางกระแสการเปลี่ยนแปลงต้องพัฒนาตนเองและวางเป้าหมายที่ชัดเจน รวมทั้งการสร้างวินัยในตนเองในการวางแผนและประเมินการทำงาน กำหนดผลสำเร็จของงานล่วงหน้าทุกวันให้เวลากับงานที่สำคัญงานที่ยากและทำงานเป็นทีมต้องสร้างความมั่นใจในคุณค่าของงานการยกย่อง ชมเชย ทำให้เกิดการยอมรับผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือผู้ที่สามารถประสานวิธีการทำงานโดยเน้นที่ “คน” และเน้นที่ “งาน” ได้อย่างสมดุลการจูงใจเป็นวิธีการเป็นศิลปะเป็นทักษะที่สำคัญที่ใช้ในการบริหารงานบุคคลก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีและมีแนวความคิดที่ถูกต้องในการทำงาน

บุญโสม ดิเลิศ (2550 : 103-104) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับ จรรย์ วรสาร (2551 : 94-96) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียนที่จัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็น คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน ในการบริหารจัดการศึกษาในโรงเรียนจัดการศึกษาช่วงชั้นที่ 3-4 ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ตามความคิดเห็นคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับ ขนิษฐา สิทธิจินดา (2552 : 74-75) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษอบุลาชธานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

อารี กังสานุกุล (2553 : 72 – 73) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ไม่สอดคล้องกับ ปกักร หัสดีธรรม (2555 : 202) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ห้องเรียนคุณภาพ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ห้องเรียนคุณภาพในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

2. คุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูผู้สอนทุกกลุ่มสาระ เป็นผู้มีความสำคัญต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน โดยบทบาทแล้วต้องจัดการเรียนการสอนที่ได้รับมอบหมาย ให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ตามเกณฑ์ที่กำหนด ผ่านการทดสอบตามตัวชี้วัด เมื่อสำเร็จการศึกษาจากสถานศึกษาสามารถสอบเข้าศึกษาต่อในระดับการศึกษาที่สูงขึ้นได้

ณรงค์ศักดิ์ แดงสุข (2553) ได้ศึกษาสภาพและปัญหาการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ตามมาตรฐานการศึกษาของโรงเรียนที่ได้รับการประเมินคุณภาพภายนอกสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานีเขต 3 ผลการวิจัยพบว่าสภาพการพัฒนาโดยรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับ จันธิตา ผ่านสอน (2553 : 110) วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลในการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด ประสิทธิผลในการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาร้อยเอ็ด โดยรวมและรายได้อยู่ในระดับมาก

สวัสดิ์ แก้วศักดิ์ (2542) ที่ได้ศึกษาถึงการประเมินผลโครงการขยายโอกาสทางการศึกษา ปีงบประมาณ 2541 เพื่อตรวจสอบและหาผลสรุปเกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 3 พบว่าด้านคุณภาพโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ไม่สอดคล้องกับ สงบ ลักษณะ (2542) ได้กล่าวถึง คุณภาพการศึกษาว่าเป็นลักษณะที่พึงปรารถนาขององค์ประกอบต่างๆ ของการจัดการศึกษาได้แก่คุณภาพของปัจจัยหมายถึงสภาพความพร้อมสมบูรณ์ตามเกณฑ์มาตรฐานในด้านอาคารสถานที่เครื่องมืออุปกรณ์หนังสือสื่อการเรียนครูผู้บริหารนักเรียน เป็นต้น

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพการศึกษา โดยรวม มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่กำหนดไว้ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามได้แสดงออกให้เห็นถึงการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ เชื่อมมั่นศรัทธา โดยการคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นถึงวิธีการหรือใช้แนวทางใหม่ๆ มาแก้ไขปัญหาการทำงาน อย่างริเริ่มสร้างสรรค์ สร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไว้วางใจ ในความสามารถ ตระหนักในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาร่วมกัน

สุพรรณ ก้อนคำ (2552 : 71) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารายด้านคุณภาพการศึกษาโดยรวม ปรากฏว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษารายด้าน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพการศึกษา โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1 และมีความสัมพันธ์ในระดับมาก ทุกด้าน สอดคล้องกับ เพ็ญรัตน์ ทองตะนูนาม (2555 : 68) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดจันทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดจันทบุรี

ปัทมกร หัสดีธรรม (2555 : 202) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ห้องเรียนคุณภาพ ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ห้องเรียนคุณภาพ ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ในทิศทางเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัย เรื่อง การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดทำแผนพัฒนาสามปีขององค์การบริหารส่วนตำบลทุ่งทองอำเภอเกษตรวิสัย จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ผลของการวิจัย พบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากซึ่งพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 2 ข้อ มีดังนี้

1.1.1 ข้อค้นพบจากการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความมั่นใจแก่ครูในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ ( $\bar{X}$  = 4.11) จึงมีข้อเสนอแนะผู้บริหารควรมีวิธีจุดประกายความคิดที่ทำให้ครูคิดที่จะช่วยทำงานให้สำเร็จสร้างความมั่นใจให้แก่ครูในการปฏิบัติงานและให้กำลังใจเสริมแรงหนุนทางอารมณ์แก่ครูอย่างสม่ำเสมอ

1.1.2 ข้อค้นพบจากการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาแสวงหาแนวทางเพื่อช่วยเหลือครู พร้อมทั้งเต็มใจรับข้อมูลย้อนกลับ ( $\bar{X}$  = 4.27) จึงมีข้อเสนอแนะผู้บริหารสนับสนุนครูในการพัฒนาตนเองเพื่อความก้าวหน้าในการประกอบวิชาชีพส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจชี้แนะแนวทางและให้ข้อมูลในการปฏิบัติงานแก่ครูในสถานศึกษา

1.2 จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ผลของการวิจัย พบว่า คุณภาพการศึกษาของโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากซึ่งพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด 2 ข้อ มีดังนี้

1.2.1 ข้อค้นพบจากการศึกษา ผู้เรียนมีวินัย มีความรับผิดชอบ ( $\bar{X}$  = 4.23) จึงมีข้อเสนอแนะครูมีความสามารถในการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพและใช้วิธีการสอนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

1.2.2 ข้อค้นพบจากการศึกษา ผู้เรียนมีความมั่นใจกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมและให้เกียรติผู้อื่น ( $\bar{X}$  = 4.28) จึงมีข้อเสนอแนะผู้เรียนมีสุขนิสัยที่ดีมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงมีสุขภาพจิตดีมีสุนทรียภาพและลักษณะนิสัยที่ดีในด้านศิลปะดนตรีและด้านกีฬา

1.3 จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ผลของการวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพการศึกษา โดยรวม มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะดังนี้

1.3.1 ผู้บริหารสถานศึกษาควรมีอุดมการณ์อย่างชัดเจนในการทำงานยอมรับนับถือความเป็นบุคคลของผู้ร่วมงานสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในการทำงานด้วยใจรักและเห็นคุณค่าของงานและสร้างเจตคติที่ดีต่องาน

1.3.2 ผู้บริหารสถานศึกษาควรสร้างความไว้วางใจในความสามารถให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักในการจัดการศึกษาของสถานศึกษาร่วมกัน

## 2. ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยครั้งต่อไป

เนื่องจากการวิจัยครั้งนี้พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพการศึกษา ในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคามด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ในระดับมาก ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรมีการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาตามแนวทางการดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

2.2 ควรมีการวิจัยในเชิงลึกเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพการศึกษา ในสถานศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม โดยเฉพาะประเด็นเรื่องการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ในพื้นที่จังหวัดมหาสารคามและพื้นที่อื่นๆ เพื่อนำข้อมูลมาเปรียบเทียบกัน



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บรรณานุกรม

- กัลยา ตันติพลาชีวะ. (2551). การศึกษาทักษะการบริหารของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดกรม  
สามัญศึกษา เขตการศึกษา 6. กรุงเทพฯ : พัฒนาศึกษา.
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ :  
สยามมิตรการพิมพ์.
- กนกอร สมปราชาญ. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำ  
การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). แนวทางการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ :  
ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กิ่งกาญจนา จิตต์กระวาน. (2553). ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานการศึกษาเมืองพัทยา จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ก่อ สวัสดิ์พานิชย์. (2546). ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้งเฮาส์.
- โกสินทร์ พูลวัน. (2545). แบบภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียน ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน  
และครูเทศบาลในเขตการศึกษา 10. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏอุบลราชธานี.
- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาและบริหารองค์การ  
ธุรกิจเอกชนให้บริการเขตการศึกษา 5. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ชนิษฐา สิทธิจินดา. (2552). ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต  
มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- คุณวุฒิ คนฉลาด. (2540). ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 2. ชลบุรี : มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คำนึ่ง ผุดผ่อง. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับ  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา  
ขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก. ปริญญาโท ครุศาสตร  
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- คำสิงห์ โชติประเดิม. (2550). ภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของผู้บริหารโรงเรียน  
ครูผู้สอนและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 3. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏมหาสารคาม.

- จรัญ วรสาร. (2551). ภาวะผู้นำผู้บริหารโรงเรียนในการบริหารและจัดการศึกษา ช่วงชั้นที่ 3-4 ในจังหวัดกาฬสินธุ์ ตามทฤษฎีคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- จารุวรรณ หลักคำพันธ์. (2547). แบบภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา ตามทฤษฎีของ ผู้บริหารและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 2. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ชรัตน์ จินขาวขำ. (2547). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชัยวัฒน์ บุญทริก. (2541). เอกสารประกอบการสอนวิชาภาวะผู้นำทางการศึกษา. อุบลราชธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- ชัยยนต์ เสรีเรืองยุทธ. (2548). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตามการรับรู้ของครู โรงเรียนระดับประถมศึกษาสังกัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชาญชัย อาจินสมาจาร. (2543). ทักษะภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : เอกซ์เปอร์เน็ท. 129.
- \_\_\_\_\_. (2546). วิธีปรับกลยุทธ์สร้างประสิทธิผลขององค์กร. กรุงเทพฯ : ธรรมสาร การพิมพ์.
- ชูชาติ พ่วงสมจิตร. (2544). ภาวะผู้นำ. เอกสารประกอบการสอนวิชา 1065101 หลักและทฤษฎี การบริหารการศึกษา : กาญจนบุรี.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ และฉัตรยาพร เสมอใจ. (2546). กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนา องค์กร. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- \_\_\_\_\_. (2546). กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กร. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- \_\_\_\_\_. (2547). การจัดการ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่นทิพย์รัตน์กลีนสกุล.
- ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. (2553). หน้าที่ผู้นำในการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. สงขลา : มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. (2550). ทักษะผู้บริหาร. กรุงเทพฯ : จีพี ไคเบอร์พรีน.
- นรรธรุส กาบเครือ. (2547). ระบบบริหารงานคุณภาพ ISO 9000. กรุงเทพฯ : เม็ดทรายพรีนติ้ง นิติย์ สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2549). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.
- บุญมี ก่อบุญ. (2548). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล การบริหารงานวิชาการโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนครเขต 3. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.



- บุญโสม ดีเลิศ. (2550). **ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุรินทร์ เขต 1.** วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- ปัทมกร หัสดีธรรม. (2555). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการปฏิรูปการเรียนรู้สู่ห้องเรียนคุณภาพตามความคิดเห็นของครูในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต1.** วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- ประครอง พันธุ์พรหม. (2542). **พฤติกรรมผู้นำผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาตามทัศนคติของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุดรธานี.** ปริญญาโท ศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม พ.ศ. 2556-2558. แนวทางการพัฒนาคุณภาพ. **วารสารวิชาการ, 43, 2-12.**
- พนิดา ดามาพงษ์. (2534). **อะไรคือการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน 12 ปี.** กรุงเทพฯ : วิชาการ.
- เพ็ญรัตน์ ทองตะนูนาม. (2555). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน ของโรงเรียนมัธยมศึกษาจังหวัดจันทบุรี.** วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ไพศาล วรคำ. (2556). **การวิจัยทางการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ 6. มหาสารคาม : ตักสิลาการพิมพ์.
- มัลลิกา ต้นสอน. (2545). **การจัดการยุคใหม่.** พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ภิรม ถินถาวร. (2550). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทราเขต1.** ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ยงยุทธ วงศ์ภิรมย์ศานต์. (2550). [ออนไลน์]. **ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับคุณภาพการศึกษา.** [สืบค้นเมื่อ 1 เมษายน 2557]. จาก : <http://news.buddyjob.com/education/show-news-1067-7.html>.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ : บริษัทธนซัชการพิมพ์ จำกัด.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2543). **ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.** ปริญญาโท วิทยาศาสตร์ดุสิตบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- วันเพ็ญ เจริญแพทย์. (2545). **การศึกษาพฤติกรรมการบริหารองค์การแห่งการเรียนรู้ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภอบ้านค่าย.** ปริญญาโท ศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วนิดา วชิรศักดิ์โสภานะ. (2549). **การจัดการศึกษาตามแนวปฏิรูปการศึกษา.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พี เอส.พรินท์.
- วีโรจน์ สารรัตน์. (2546). **การบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ : พิมพ์ทิพย์วิสุทธิ.
- \_\_\_\_\_. (2542). **บทวิเคราะห์องค์การทางการศึกษาไทย.** กรุงเทพฯ : บริษัทอักษากการพิมพ์.

- วารินทร์ สิ้นสูงสุด. (2542). การประกันคุณภาพการศึกษา: ISO 000 – ธรรมนูญสถานศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สยามมิตรการพิมพ์.
- ศิริพงษ์ เสาภายน. (2548). หลักการบริหารสถานศึกษา:ทฤษฎีและแนวปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ : บัคพอยท์.
- เศวานิต เศวตมานนท์. (2542). ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่3. นครราชสีมา : คณะครุศาสตร์ : สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
- สัมฤทธิ์ มั่นดอนครือ. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 3. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2540). “ภาวะผู้นำ” ทฤษฎีและแนวทางในการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 2. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2549). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. พิมพ์ครั้งที่ 2. เชียงราย : มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงราย.
- สุพรรณ ก้อนคำ. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 1. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- สุพรรณี มาตรโพธิ์. (2549). การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร. ปรียญานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุมาลี ขุนจันดี. (2541). การวิเคราะห์องค์ประกอบของคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อเสริมสร้างพลังครูในโรงเรียนประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมชาติ กิจยรรยง. (2544). การปฏิรูปโรงเรียนที่มีประสิทธิภาพ. กรุงเทพฯ : ทีเจเจ.
- สมพร จำปานิล. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 5. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สมยศ นาวิการ. (2540). การบริหารและพฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- สมศักดิ์ คงเที่ยงและคณะ. (2549). เอกสารชุดวิชาการจัดการองค์การทางการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพัฒนาและส่งเสริมวิชาชีพ สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา.
- สมหวัง พิธิยานุวัฒน์. (2543). ร่วมกันสรรค์สร้างคุณภาพโรงเรียน. กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2542). พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542. บริษัทพริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2550). มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก : ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : บางกอกบล็อก.

- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2553). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ในราชกิจจานุเบกษา**. เล่มที่ 116 ตอนที่ 74 ก. หน้า 14. กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการนายกรัฐมนตรี.
- สำนักพัฒนาการฝึกหัดครู สำนักงานสภาสถาบันราชภัฏ. (2545). **เอกสารสาระการเรียนรู้ประกอบการศึกษาชุดวิชา หลักเทคนิค การบริหารและการวางแผน**. ฉะเชิงเทรา : สถาบันราชภัฏราชนครินทร์.
- อภิวรรณ แก้วเล็ก. (2542). **สภาพปัญหาและความต้องการในการบริหารงานวิชาการตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น**. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต สถาบันราชภัฏเลย.
- อุดม เขยกิจวงศ์. (2543). **ศึกษาวิเคราะห์พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542**. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ (1991).
- อุทุมพร จามรมาน. (2542). **วิธีการทำประกันคุณภาพการศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาศึกษา**. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์พันธ์.
- อารี กังสานุกุล. (2553). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรี เขต 2**. วิทยานิพนธ์ การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อารีย์ บุญเชิด. (2549). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุบลราชธานี**. วิทยานิพนธ์ ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี.
- Ainode and Fedman. (1986). **Managing Individual and Group behavior in Organization**. Singapore : McGrow-Hill.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectation**. New York : The Free.
- Bass, B. M. and Avolio, B. (1994). **Manual for the multifactor Leadership questionnaire**. California : Consulting Psychologists.
- \_\_\_\_\_. (1994). **Improving organization effectiveness through transformation leadership**. California : Sage.
- \_\_\_\_\_. (1998). **The Implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organization development**. **Research in Organizational Changand Development**. 4 : 231-272.
- Burgess, L.Q. (2003). **Transformational or Transaction : A Comparative Study of Leadership Style Preferences of Superintendents and School Board President in Ohio**, " **Dissertations Abstracts International**. 63(08) : 2753-A; February.

- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York : Harper & Row.
- Cater V. Good. (1973). "Effect of formal Training On the Transformation leadership Behaviors of Superintendents." **Dissertations Abstracts International**. 60(09) :3215-A; March.
- Cook, (1997). Hunsaker and Coffey. **Management and Organization behavior**. McGraw-Hill School : Education Group.
- Dessler, Gary. (1998). **Management : Leading People and Organizations in the 21 st Century**. Now Jorsoy :Prentico-Hall International.
- DuBrin, A. J. (1995). **Leadership : Research findings, practice and skills**. Boston : HoughtonMifflin.
- Felton,S.L. (1995). **Transformational and Transactional Leadership and in Teacher Job Saticfation**. New York:McGraw-Hill.
- Gibson and other. (1997). **PRISM Approach to Mapping Precipitation and Temperature**.In : Proc., 10 th AMS Conf. on Applied Climatology, Amer, Meteorological Soc.,Reno,NY,Oct.20-23,10-12.  
<http://www.ocs.orst.edu/prism/>.
- Harris, Philip R. (1990). **High Performance Leadership :Strategies for Maximum CareerProductivity**.Lllinois : Scoot, Foresman.
- Hirtz. P.D. (2002). "Effective leadership for Total Quality management," **Dissertations Abstracts International**. 63(05) :2466-B ; November.
- House, R. S. (1996). **The lumen side of project management**.New York :McGraw Hill.
- Hoy, W. K. and Juduty, F. (2001). A theoretical frame and exportation of Organization effectiveness of school.**Educational Administration Quarterly**, 21 (2) : 54-56.
- Hoy, W. K. and Miskel, C. G. (1991). **Educational administration : Theory research practice**.4thed. New York : McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_. (2001). **Educational administration : Theory research practice**. 6 thed. New York : McGraw-Hill.
- Jantzi, A. T. & Leithwood, C. M. (1996). **Improving organizationeffectiveness Throughtransformation leadership**.California : Sage.
- King, M.I. (1990). Extraordinary leadershipIneducation:Transformationaland Transactional leadership as Predictore of Effectiveness. **Dissertations Abstracts International**. 75(3).

- Knezevic, J.A. (1984). **The Emergence of Transformation Leadership Practice in School Improvement effort**. Dissertations Abstracts International.
- King, S.W. (2002). Effective leadership for Total Quality Achievement,” and Organizational Learning,” **Dissertations Abstracts International**. 63(06) : 2302-A ; December.
- Leithwood, K. and Jantzi, D. (1996). **Toward an Expiannation of Variation in Tteacher Perceptions of Transformation SchoolLeadershipEducational Administration Quarterly**. California : Cowin Press.
- Leithwood, K. et al. (1999). **Changing leadership for changing times**. Philadelphia : Open University Press.
- Liontos, B. (1992). **Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technological and Humanistic Approaches in Handbook of Organizations**. Chicago: Rand McNally & Company.
- Manning and Haddock. (1992). **Transformational leadership in nursing**. St. Louis : Moby.
- Mlinkloe and Coughlin. (1977). **Modern human relations at work** (7th ed). New York : Dryden Press.
- Person, J. (2003). **Management**. New Jersey : Prentice-Hall.
- Quinn & Hall. (1983). The journal transformational leader. **Training and Development Journal**, 40 (86) : 27-32.
- Robert, G. (1972). The relationship between transformation and transaction leadership styles employee turnover intentions. Doctor of Business Administration, Nova Southeastern University.
- Stone & Chirichello. (1997). **Organization development : Strategies for changing environment**. 3rd ed. New York : Harper Collin.
- Seok-Ho. (2003). “The Relationship between Transaction/Transformational Leadership Behaviors and Organization Culture in Selected South Korean Sport Teams,” **Dissertations Abstracts International**. 63(08) : 2823-A ; February.
- soosai, Frances Laveme Carroll. (1989). **IFLA and Regional Participation : an Interview with Joseph S. Soosai Information Development**. 5 : 324-A.
- Yukl, G. & Fleet, D.V. (2002). **Theory and research on leadership in organization**. California : Consulting Psychologists.
- Yukl. (1998). **Leadership in Organizations**. Upper Saddle River : Prentice-Hall.



ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## แบบสอบถามสำหรับการวิจัย

### เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษาในสังกัดองค์การ  
บริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้มุ่งที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับคุณภาพการศึกษา ของสถานศึกษาในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานะภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 47 ข้อ

ตอนที่ 3 คุณภาพการศึกษา จำนวน 65 ข้อ

3. ข้อมูลที่ได้จะนำไปใช้เพื่อการศึกษาวิจัยเท่านั้น ไม่กระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามใดๆ ทั้งสิ้น กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อและตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อประโยชน์ในการวิจัยและนำผลการวิจัยไปใช้

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความร่วมมือด้วยดีและขอบคุณท่านผู้ตอบแบบสอบถามไว้ ณ โอกาสนี้

นางสงวน ทับพิมพ์แสน

นักศึกษาปริญญาโท สาขาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

ผู้วิจัย

## ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง(.....) ตามข้อมูลที่เป็นจริงเกี่ยวกับตัวท่าน

## 1.เพศ

(.....) ชาย

(.....) หญิง

## 2.ปัจจุบันท่านดำรงตำแหน่ง

(.....) ผู้บริหารสถานศึกษา

(.....) ครู

## 3. วุฒิการศึกษา

(.....) ปริญญาตรี

(.....) สูงกว่าปริญญาตรี

## 4.ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษา

(.....) 1-5 ปี

(.....) 6-10 ปี

(.....) มากกว่า 10ปี



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



## ตอนที่ 2

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
คำชี้แจง

โปรดพิจารณาใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือ ตามความคิดเห็นของท่านว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด มหาสารคาม อยู่ในระดับใดตามเกณฑ์ที่กำหนดดังนี้

5 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถามตอนที่ 2

| ข้อ | พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา                          | ระดับพฤติกรรม |     |         |      |            |
|-----|--|---------------|-----|---------|------|------------|
|     |  | มากที่สุด     | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|     |  | 5             | 4   | 3       | 2    | 1          |
| 0   | ผู้บริหารคอยให้คำแนะนำและความช่วยเหลือในการทำงานของครู |               | ✓   |         |      |            |

คำอธิบาย จากข้อ 0 ผู้ตอบใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างระดับพฤติกรรม 4 หมายความว่า ผู้บริหารคอยให้คำแนะนำและความช่วยเหลือในการทำงานของครู อยู่ในระดับมาก

| ข้อ                          | พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา  | ระดับพฤติกรรม |     |         |      |            |
|------------------------------|--|---------------|-----|---------|------|------------|
|                              |  | มากที่สุด     | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|                              |  | 5             | 4   | 3       | 2    | 1          |
| <b>การกระตุ้นการใช้ปัญญา</b> |  |               |     |         |      |            |
| 1                            | ผู้บริหารเสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานแก่ครูอยู่เสมอ  |               |     |         |      |            |
| 2                            | ผู้บริหารกระตุ้นครูให้คิดหาวิธีการใหม่ๆที่ดีกว่าในการทำงานอยู่เสมอ                               |               |     |         |      |            |
| 3                            | ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้ใช้ความคิดเพื่อวินิจฉัยเลือกวิธีการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วยตนเอง |               |     |         |      |            |
| 4                            | ผู้บริหารกระตุ้นระบบความคิดและวิธีการใหม่ๆในการปฏิบัติงานแก่ครู                                  |               |     |         |      |            |
| 5                            | ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้ครูได้แสดงความคิดเห็นวิเคราะห์ปัญหาในแง่มุมต่างๆด้วยวิธีการใหม่ๆ     |               |     |         |      |            |
| 6                            | ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้หาวิธีการแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง   |               |     |         |      |            |
| 7                            | ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูได้เรียนรู้วิธีแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์                                    |               |     |         |      |            |
| 8                            | ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาทางแนวทางแก้ไขอย่างเป็นระบบ                          |               |     |         |      |            |
| 9                            | ผู้บริหารสนับสนุนให้ครูได้แสดงความคิดเห็นร่วมกันในการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น                     |               |     |         |      |            |
| 10                           | ผู้บริหารสร้างความมั่นใจแก่ครูในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นอยู่เสมอ                                   |               |     |         |      |            |
| <b>การสร้างวิสัยทัศน์</b>    |  |               |     |         |      |            |
| 11                           | ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดนโยบายและทิศทางการพัฒนาสถานศึกษา                                  |               |     |         |      |            |
| 12                           | ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดขั้นตอนและกระบวนการพัฒนางาน                                       |               |     |         |      |            |
| 13                           | ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา  |               |     |         |      |            |
| 14                           | ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ของหลักสูตรสถานศึกษา                                    |               |     |         |      |            |
| 15                           | ผู้บริหารมีความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี                       |               |     |         |      |            |
| 16                           | ผู้บริหารมีความสามารถในการพัฒนาผู้เรียนให้สอดคล้องกับการปฏิรูปการศึกษา                           |               |     |         |      |            |
| 17                           | ผู้บริหารมีความสามารถแสดงทิศทางการพัฒนาสถานศึกษาเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต                 |               |     |         |      |            |

| ข้อ                               | พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา   | ระดับพฤติกรรม |     |         |      |            |
|-----------------------------------|---|---------------|-----|---------|------|------------|
|                                   |   | มากที่สุด     | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|                                   |   | 5             | 4   | 3       | 2    | 1          |
|                                   | ข้างหน้าอย่างชัดเจน   |               |     |         |      |            |
| <b>การคำนึงการเป็นปัจเจกบุคคล</b> |   |               |     |         |      |            |
| 18                                | ผู้บริหารให้ความสนใจครูทุกคนอย่างใกล้ชิด  |               |     |         |      |            |
| 19                                | ผู้บริหารมุ่งสร้างปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลพบปะพูดคุยกับครู   |               |     |         |      |            |
| 20                                | ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจมีการพัฒนาตนเอง  |               |     |         |      |            |
| 21                                | ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านความต้องการ ความรู้ ความสามารถและความสนใจ |               |     |         |      |            |
| 22                                | ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูทุกคนอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน  |               |     |         |      |            |
| 23                                | ผู้บริหารชี้แนะแนวทางและข้อมูลในการปฏิบัติงานแก่ครูในโรงเรียน   |               |     |         |      |            |
| 24                                | ผู้บริหารแสวงหาแนวทางเพื่อช่วยเหลือครู พร้อมทั้งเต็มใจรับข้อมูลย้อนกลับ                               |               |     |         |      |            |
| 25                                | ผู้บริหารสนับสนุนครูในการพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ  |               |     |         |      |            |
| 26                                | ผู้บริหารให้ความเอาใจใส่ ช่วยเหลือครูด้วยความเต็มใจ   |               |     |         |      |            |
| 27                                | ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ   |               |     |         |      |            |
| <b>การสร้างแรงบันดาลใจ</b>        |   |               |     |         |      |            |
| 28                                | ผู้บริหารมีวิธีการจุดประกายความคิดที่ทำให้ครูคิดที่จะช่วยทำงานให้สำเร็จ                               |               |     |         |      |            |
| 29                                | ผู้บริหารมีความพยายาม ที่จะช่วยให้ครูปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น                                   |               |     |         |      |            |
| 30                                | ผู้บริหารมีหลักการทำงานเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม  |               |     |         |      |            |
| 31                                | ผู้บริหารให้กำลังใจ เสริมแรงหนุนทางอารมณ์แก่ครูอยู่เสมอ   |               |     |         |      |            |
| 32                                | ผู้บริหารสร้างความมั่นใจแก่ครูในการปฏิบัติงาน   |               |     |         |      |            |
| 33                                | ผู้บริหารกระตุ้นให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน  |               |     |         |      |            |
| 34                                | ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูเห็นคุณค่าของงานที่ปฏิบัติ  |               |     |         |      |            |
| 35                                | ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูมีการสร้างเจตคติที่ดี ในการ  |               |     |         |      |            |

| ข้อ                  | พฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษา   | ระดับพฤติกรรม |     |         |      |            |
|----------------------|---|---------------|-----|---------|------|------------|
|                      |   | มากที่สุด     | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|                      |   | 5             | 4   | 3       | 2    | 1          |
|                      | ปฏิบัติงานอยู่เสมอ  |               |     |         |      |            |
| 36                   | ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูได้แสดงออกด้านความคิดในการทำงานอย่างเต็มที่และคิดในเชิงบวก        |               |     |         |      |            |
| 37                   | ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูสร้างความคาดหวังในการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จอยู่เสมอ                |               |     |         |      |            |
| <b>การสร้างบารมี</b> |   |               |     |         |      |            |
| 38                   | ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมที่สามารถทำให้ครูเกิดความรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนในงานที่ปฏิบัติ |               |     |         |      |            |
| 39                   | ผู้บริหารสามารถทำให้ครูรักใคร่เลื่อมใสไว้วางใจยอมรับในความสามารถของผู้บริหาร            |               |     |         |      |            |
| 40                   | ผู้บริหารสามารถโน้มน้าวชักจูงให้ครูปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ                           |               |     |         |      |            |
| 41                   | ผู้บริหารมีความมั่นใจในตนเองเป็นแบบอย่างแก่ครู  |               |     |         |      |            |
| 42                   | ผู้บริหารสนับสนุนการปฏิบัติงานแก่ครูในการปฏิบัติหน้าที่                                 |               |     |         |      |            |
| 43                   | ผู้บริหารกระตุ้นเพื่อความมั่นใจแก่ครูในการปฏิบัติหน้าที่                                |               |     |         |      |            |
| 44                   | ผู้บริหารมองการณ์ไกลสามารถกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีในโรงเรียน              |               |     |         |      |            |
| 45                   | ผู้บริหารสามารถวางเป้าหมายเพื่ออนาคตที่ดีแก่ครู   |               |     |         |      |            |
| 46                   | ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ นำสิ่งใหม่ๆ มาสู่สถานศึกษาเสมอ                      |               |     |         |      |            |
| 47                   | ผู้บริหารเป็นผู้กล้าตัดสินใจกล้าเสี่ยงและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง                        |               |     |         |      |            |

## ตอนที่ 3

**คุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน  
ของสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม**

**คำชี้แจง** โปรดพิจารณาคุณภาพการศึกษาตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานภายในสถานศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดมหาสารคาม อยู่ในระดับใดแล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการดำเนินงานตามความเป็นจริงอยู่ในระดับใดตามเกณฑ์ที่กำหนดดังนี้

- 5 หมายถึงท่านเห็นว่ามีความคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึงท่านเห็นว่ามีความคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึงท่านเห็นว่ามีความคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึงท่านเห็นว่ามีความคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับน้อย
- 1 หมายถึงท่านเห็นว่ามีความคุณภาพการศึกษาอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตัวอย่างการตอบแบบสอบถามตอนที่ 3

| ข้อ  | คุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา               | ระดับพฤติกรรม |     |         |      |            |
|--|--|---------------|-----|---------|------|------------|
|  |  | มากที่สุด     | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|  |  | 5             | 4   | 3       | 2    | 1          |
| มาตรฐานที่ 0 ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรม มีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ |  |               |     |         |      |            |
| 0  | มีคุณธรรม จริยธรรมปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ | ✓             |     |         |      |            |

**คำอธิบาย** จากข้อ 0 ผู้ตอบใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง 5 หมายความว่า ผู้บริหารมีคุณธรรม จริยธรรมปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ อยู่ในระดับมากที่สุด

| ข้อ   | คุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา  | ระดับพฤติกรรม |     |         |      |            |
|---|---|---------------|-----|---------|------|------------|
|   |   | มากที่สุด     | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|   |   | 5             | 4   | 3       | 2    | 1          |
| <b>มาตรฐานการศึกษาด้านผู้เรียน</b>  |   |               |     |         |      |            |
| <b>มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีสุขภาวะที่ดีและมีสุนทรียภาพ</b>   |   |               |     |         |      |            |
| 1   | ผู้เรียนสามารถดูแลสุขภาพสุขนิสัยในการและออกกำลังกายสม่ำเสมอ   |               |     |         |      |            |
| 2   | ผู้เรียนมีน้ำหนัก ส่วนสูง และมีสมรรถภาพทางกายตามเกณฑ์มาตรฐาน  |               |     |         |      |            |
| 3   | ผู้เรียนไม่เสพหรือแสวงหาประโยชน์จากสิ่งเสพติดและสิ่งมอมเมาหลีกเลี่ยงต่อสภาวะที่เสี่ยงต่อความรุนแรง โรคภัยและอุบัติเหตุ รวมทั้งปัญหาทางเพศ |               |     |         |      |            |
| 4   | ผู้เรียนมีความมั่นใจกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมและให้เกียรติผู้อื่น   |               |     |         |      |            |
| 5   | ผู้เรียนร่าเริงแจ่มใสมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนครูและผู้อื่นและชอบมาโรงเรียน   |               |     |         |      |            |
| 6   | ผู้เรียนมีความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมด้านศิลปะ นาฏศิลป์กิจกรรมด้านกีฬาและนันทนาการ ตามจินตนาการ โดยไม่ขัดหลักศาสนา                            |               |     |         |      |            |
| <b>มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์</b>                                     |   |               |     |         |      |            |
| 7   | ผู้เรียนมีวินัย มีความรับผิดชอบ   |               |     |         |      |            |
| 8   | ผู้เรียนมีความซื่อสัตย์สุจริต   |               |     |         |      |            |
| 9   | ผู้เรียนมีความกตัญญูกตเวที  |               |     |         |      |            |
| 10  | ผู้เรียนมีความเมตตากรุณา โอบอ้อมอารีเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และไม่เห็นแก่ตัว  |               |     |         |      |            |
| 11  | ผู้เรียนมีความประหยัดและใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า   |               |     |         |      |            |
| 12  | ผู้เรียนปฏิบัติตนเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม   |               |     |         |      |            |
| <b>มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะในการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักการเรียนรู้ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง</b> |   |               |     |         |      |            |
| 13  | ผู้เรียนมีนิสัยรักการอ่าน สนใจแสวงหาความรู้จากแหล่งต่างๆรอบตัว  |               |     |         |      |            |
| 14  | ผู้เรียนใฝ่รู้ ใฝ่เรียน สนุกกับการเรียนรู้และการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ  |               |     |         |      |            |
| 15  | ผู้เรียนสามารถใช้ห้องสมุด ใช้แหล่งเรียนรู้เพื่อและสื่อต่างๆทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา  |               |     |         |      |            |
| <b>มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบคิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาได้อย่างมีสติ</b>  |   |               |     |         |      |            |

| ข้อ   | คุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา  | ระดับพฤติกรรม |     |         |      |            |
|---|---|---------------|-----|---------|------|------------|
|   |   | มากที่สุด     | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|   |   | 5             | 4   | 3       | 2    | 1          |
| 16  | ผู้เรียนมีทักษะการคิดวิเคราะห์ คิดสังเคราะห์สรุปความคิดอย่างเป็นระบบและมีการคิดแบบองค์รวม                     |               |     |         |      |            |
| 17  | ผู้เรียนมีทักษะการคิดอย่างมีวิจารณญาณและคิดได้ตรงตรง  |               |     |         |      |            |
| 18  | ผู้เรียนมีทักษะในการคิดสร้างสรรค์และจินตนาการ   |               |     |         |      |            |
| <b>มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะพื้นฐานที่จำเป็นตามหลักสูตร</b>  |   |               |     |         |      |            |
| 19  | ผู้เรียนมีคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบความรู้รวบยอดกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาไทยตามมาตรฐานที่กำหนด                     |               |     |         |      |            |
| 20  | ผู้เรียนมีคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบความรู้รวบยอดกลุ่มสาระการเรียนรู้คณิตศาสตร์ตามมาตรฐานที่กำหนด                  |               |     |         |      |            |
| 21  | ผู้เรียนมีคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบความรู้รวบยอดกลุ่มสาระการเรียนรู้วิทยาศาสตร์ตามมาตรฐานที่กำหนด                 |               |     |         |      |            |
| 22  | ผู้เรียนมีคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบความรู้รวบยอดกลุ่มสาระการเรียนรู้สังคมศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรมตามมาตรฐานที่กำหนด |               |     |         |      |            |
| 23  | ผู้เรียนมีคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบความรู้รวบยอดกลุ่มสาระการเรียนรู้สุขศึกษาและพลศึกษาตามมาตรฐานที่กำหนด          |               |     |         |      |            |
| 24  | ผู้เรียนมีคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบความรู้รวบยอดกลุ่มสาระการเรียนรู้ศิลปะตามมาตรฐานที่กำหนด                       |               |     |         |      |            |
| 25  | ผู้เรียนมีคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบความรู้รวบยอดกลุ่มสาระการเรียนรู้การงานอาชีพและเทคโนโลยีตามมาตรฐานที่กำหนด     |               |     |         |      |            |
| 26  | ผู้เรียนมีคะแนนเฉลี่ยผลการทดสอบความรู้รวบยอดกลุ่มสาระการเรียนรู้ภาษาต่างประเทศตามมาตรฐานที่กำหนด              |               |     |         |      |            |
| <b>มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต</b> |   |               |     |         |      |            |
| 27  | ผู้เรียนสามารถวางแผน ทำงานตามลำดับขั้นตอนอย่างมีประสิทธิภาพ   |               |     |         |      |            |

| ข้อ  | คุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา   | ระดับพฤติกรรม |     |         |      |            |
|--|--|---------------|-----|---------|------|------------|
|  |  | มากที่สุด     | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|  |  | 5             | 4   | 3       | 2    | 1          |
| 28   | ผู้เรียนรักการทำงานสามารถปรับตัวและทำงานเป็นทีมได้   |               |     |         |      |            |
| 29   | ผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริตและหาความรู้เกี่ยวกับอาชีพที่ตนสนใจ                                     |               |     |         |      |            |
| <b>มาตรฐานด้านการจัดการศึกษา</b>   |  |               |     |         |      |            |
| <b>มาตรฐานที่ 7 ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล</b>        |  |               |     |         |      |            |
| 30   | ครูมีการกำหนดเป้าหมายคุณภาพผู้เรียนทั้งด้านความรู้ ทักษะกระบวนการ สมรรถนะ และคุณลักษณะที่พึงประสงค์        |               |     |         |      |            |
| 31   | ครูมีการวิเคราะห์ผู้เรียนเป็นรายบุคคล และใช้ข้อมูลในการวางแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน |               |     |         |      |            |
| 32   | ครูออกแบบและการจัดการเรียนรู้ที่ตอบสนองความแตกต่างระหว่างบุคคลและพัฒนาการทางสติปัญญาเรียนรู้               |               |     |         |      |            |
| 33   | ครูใช้สื่อและเทคโนโลยีที่เหมาะสมผนวกกับการนำบริบทและภูมิปัญญาของท้องถิ่นมาบูรณาการในการจัดการเรียนรู้      |               |     |         |      |            |
| 34   | ครูมีการวัดและประเมินผลที่มุ่งเน้นการพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียน ด้วยวิธีการที่หลากหลาย                    |               |     |         |      |            |
| 35   | ครูให้คำแนะนำ คำปรึกษา และแก้ไขปัญหาให้แก่ผู้เรียนทั้งด้านการเรียนและคุณภาพชีวิตด้วยความเสมอภาค            |               |     |         |      |            |
| 36   | ครูมีการศึกษา วิจัยและพัฒนาการจัดการเรียนรู้ในวิชาที่ตนรับผิดชอบ และใช้ผลในการปรับการสอน                   |               |     |         |      |            |
| 37   | ครูประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี และเป็นสมาชิกที่ดีของสถานศึกษา  |               |     |         |      |            |
| 38   | ครูจัดการเรียนการสอนตามวิชาที่ได้รับมอบหมาย เต็มเวลา เต็มความสามารถ  |               |     |         |      |            |
| <b>มาตรฐานที่ 8 ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล</b> |  |               |     |         |      |            |
| 39   | ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ ภาวะผู้นำ และความคิดริเริ่มที่เน้นการพัฒนาผู้เรียน                                   |               |     |         |      |            |



| ข้อ   | คุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา  | ระดับพฤติกรรม |     |         |      |            |
|---|---|---------------|-----|---------|------|------------|
|   |   | มากที่สุด     | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|   |   | 5             | 4   | 3       | 2    | 1          |
| 40  | ผู้บริหารใช้หลักการบริหารแบบมีส่วนร่วมและใช้ข้อมูลผลการประเมินหรือผลการวิจัยเป็นฐานคิดทั้งด้านวิชาการและการจัดการ   |               |     |         |      |            |
| 41  | ผู้บริหารสามารถบริหารจัดการการศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ในแผนปฏิบัติการ  |               |     |         |      |            |
| 42  | ผู้บริหารส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้พร้อมรับการกระจายอำนาจ  |               |     |         |      |            |
| 43  | นักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชนพึงพอใจผลการบริหารการจัดการศึกษา   |               |     |         |      |            |
| 44  | ผู้บริหารให้คำแนะนำ คำปรึกษาทางวิชาการและเอาใจใส่การจัดการศึกษาเต็มศักยภาพและเต็มเวลา   |               |     |         |      |            |
| <b>มาตรฐานด้านการจัดการศึกษา</b>  |   |               |     |         |      |            |
| <b>มาตรฐานที่ 9 คณะกรรมการสถานศึกษา และผู้ปกครองชุมชนปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล</b> |   |               |     |         |      |            |
| 45  | คณะกรรมการสถานศึกษารู้และปฏิบัติหน้าที่ตามที่ระเบียบกำหนด   |               |     |         |      |            |
| 46  | คณะกรรมการสถานศึกษากำกับติดตาม ดูแล และขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย  |               |     |         |      |            |
| 47  | ผู้ปกครองและชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการพัฒนาสถานศึกษา  |               |     |         |      |            |
| <b>มาตรฐานที่ 10 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน</b>            |   |               |     |         |      |            |
| 48  | สถานศึกษามีหลักสูตรและเนื้อหาสาระการเรียนรู้ที่เป็นระดับสากล ระดับชาติและระดับท้องถิ่นที่เหมาะสม สอดคล้องกับหลักสูตรแกนกลางและความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น |               |     |         |      |            |
| 49  | สถานศึกษามีสื่อการเรียนการสอนที่เหมาะสมเอื้อต่อการเรียนรู้  |               |     |         |      |            |
| <b>มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อม บริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มศักยภาพ</b>                        |   |               |     |         |      |            |

| ข้อ | คุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา  | ระดับพฤติกรรม |     |         |      |            |
|-----|---|---------------|-----|---------|------|------------|
|     |   | มากที่สุด     | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|     |   | 5             | 4   | 3       | 2    | 1          |
| 50  | สถานศึกษามีสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้ มีอาคารเหมาะสม   |               |     |         |      |            |
| 51  | สถานศึกษามีการจัดโครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริมสุขภาพอนามัยและความปลอดภัยของผู้เรียน  |               |     |         |      |            |
| 52  | สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมของอาคารเรียน ห้องเรียน ห้องสมุด ห้องปฏิบัติการ ที่เหมาะสม  |               |     |         |      |            |
| 53  | สถานศึกษามีรายวิชา/กิจกรรมที่หลากหลายเพื่อส่งเสริมผู้เรียนได้พัฒนาตามธรรมชาติ เต็มศักยภาพ   |               |     |         |      |            |
|     | <b>มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการประกันคุณภาพภายใน ของ สถานศึกษา ตามที่กำหนดในกฎกระทรวง</b>   |               |     |         |      |            |
| 54  | สถานศึกษามีระบบการตรวจสอบคุณภาพภายในเป็นไปตามกฎกระทรวง  |               |     |         |      |            |
| 55  | สถานศึกษามีจัดทำและดำเนินการตามแผนพัฒนาการจัดการศึกษาของสถานศึกษาที่มุ่งพัฒนาคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา                                   |               |     |         |      |            |
| 56  | สถานศึกษามีจัดระบบข้อมูลสารสนเทศและใช้สารสนเทศในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพสถานศึกษา  |               |     |         |      |            |
| 57  | สถานศึกษามีติดตามตรวจสอบ และประเมินคุณภาพภายในตามมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษา  |               |     |         |      |            |
| 58  | สถานศึกษามีนำผลการประเมินคุณภาพทั้งภายในและภายนอกไปใช้วางแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง   |               |     |         |      |            |
| 59  | สถานศึกษามีจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงานการประเมินคุณภาพภายใน   |               |     |         |      |            |
|     | <b>มาตรฐานการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้<br/>มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุนให้สถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้</b>              |               |     |         |      |            |
| 60  | สถานศึกษามีการสร้างและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ทั้งภายในภายนอกและใช้ประโยชน์ เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนและบุคลากรของสถานศึกษารวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้อง |               |     |         |      |            |

| ข้อ   | คุณภาพการศึกษาตามมาตรฐานการศึกษา   | ระดับพฤติกรรม |     |         |      |            |
|---|--|---------------|-----|---------|------|------------|
|   |  | มากที่สุด     | มาก | ปานกลาง | น้อย | น้อยที่สุด |
|   |  | 5             | 4   | 3       | 2    | 1          |
| 61  | สถานศึกษามีกิจกรรมที่ส่งเสริมความสัมพันธ์ และความร่วมมือกับชุมชนในการพัฒนาการศึกษา   |               |     |         |      |            |
| <b>มาตรฐานอัตลักษณ์ของสถานศึกษา</b>   |  |               |     |         |      |            |
| <b>มาตรฐานที่ 14 การพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นที่กำหนดขึ้น</b>                                 |  |               |     |         |      |            |
| 62  | สถานศึกษามีการจัดโครงการ กิจกรรมที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา ปณิธาน พันธกิจ วัตถุประสงค์และจุดเน้นของการจัดตั้งสถานศึกษา |               |     |         |      |            |
| 63  | สถานศึกษามีผลการดำเนินงานส่งเสริมให้ผู้เรียนบรรลุตามเป้าหมาย วิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นของสถานศึกษา  |               |     |         |      |            |
| <b>มาตรฐานมาตรฐานการส่งเสริม</b>  |  |               |     |         |      |            |
| <b>มาตรฐานที่ 15 การจัดกิจกรรมตามนโยบาย จุดเน้น แนวทางการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนา และส่งเสริมสถานศึกษาให้ยกระดับคุณภาพสูงขึ้น</b> |  |               |     |         |      |            |
| 64  | สถานศึกษามีการจัดโครงการ กิจกรรมพิเศษเพื่อตอบสนองนโยบาย จุดเน้น ตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา   |               |     |         |      |            |
| 65  | สถานศึกษามีผลการดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมาย  |               |     |         |      |            |



ภาคผนวก ข

ผลการวิเคราะห์ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางภาคผนวกที่ 1 ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของแบบสอบถามจากผู้เชี่ยวชาญ

| คำถามข้อที่ | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |         |         | ผลรวม | IOC  |
|-------------|----------------------------|---------|---------|-------|------|
|             | คนที่ 1                    | คนที่ 2 | คนที่ 3 |       |      |
| 1           | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 2           | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 3           | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 4           | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 5           | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 6           | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 7           | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 8           | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 9           | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 10          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 11          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 12          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 13          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 14          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 15          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 16          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 17          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 18          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 19          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 20          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 21          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 22          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 23          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 24          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 25          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 26          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 27          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 28          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 29          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 30          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 31          | +1                         | +1      | 0       | 2     | 0.67 |
| 32          | +1                         | +1      | 0       | 2     | 0.67 |

| คำถามข้อที่ | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |         |         | ผลรวม | IOC  |
|-------------|----------------------------|---------|---------|-------|------|
|             | คนที่ 1                    | คนที่ 2 | คนที่ 3 |       |      |
| 33          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 34          | +1                         | +1      | 0       | 2     | 0.67 |
| 35          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 36          | +1                         | +1      | 0       | 2     | 0.67 |
| 37          | +1                         | +1      | 0       | 2     | 0.67 |
| 38          | +1                         | +1      | 0       | 2     | 0.67 |
| 39          | +1                         | +1      | 0       | 2     | 0.67 |
| 40          | +1                         | +1      | 0       | 2     | 0.67 |
| 41          | +1                         | +1      | 0       | 2     | 0.67 |
| 42          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 43          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 44          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 45          | +1                         | +1      | 0       | 2     | 0.67 |
| 46          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 47          | +1                         | +1      | 0       | 2     | 0.67 |

| คำถามข้อที่ | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |         |         | ผลรวม | IOC  |
|-------------|----------------------------|---------|---------|-------|------|
|             | คนที่ 1                    | คนที่ 2 | คนที่ 3 |       |      |
| 1           | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 2           | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 3           | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 4           | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 5           | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 6           | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 7           | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 8           | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 9           | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 10          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 11          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 12          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 13          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 14          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |

| คำถามข้อที่ | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |         |         | ผลรวม | IOC  |
|-------------|----------------------------|---------|---------|-------|------|
|             | คนที่ 1                    | คนที่ 2 | คนที่ 3 |       |      |
| 15          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 16          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 17          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 18          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 19          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 20          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 21          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 22          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 23          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 24          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 25          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 26          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 27          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 28          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 29          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 30          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 31          | +1                         | +1      | 0       | 2     | 0.67 |
| 32          | +1                         | +1      | 0       | 2     | 0.67 |
| 33          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 34          | +1                         | +1      | 0       | 2     | 0.67 |
| 35          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 36          | +1                         | +1      | 0       | 2     | 0.67 |
| 37          | +1                         | +1      | 0       | 2     | 0.67 |
| 38          | +1                         | +1      | 0       | 2     | 0.67 |
| 39          | +1                         | +1      | 0       | 2     | 0.67 |
| 40          | +1                         | +1      | 0       | 2     | 0.67 |
| 41          | +1                         | +1      | 0       | 2     | 0.67 |
| 42          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 43          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 44          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 45          | +1                         | +1      | 0       | 2     | 0.67 |
| 46          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |

| คำถามข้อที่ | ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ |         |         | ผลรวม | IOC  |
|-------------|----------------------------|---------|---------|-------|------|
|             | คนที่ 1                    | คนที่ 2 | คนที่ 3 |       |      |
| 47          | +1                         | +1      | 0       | 2     | 0.67 |
| 48          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 49          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 50          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 51          | +1                         | +1      | 0       | 2     | 0.67 |
| 52          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 53          | +1                         | +1      | 0       | 2     | 0.67 |
| 54          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 55          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 56          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 57          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 58          | +1                         | +1      | 0       | 2     | 0.67 |
| 59          | +1                         | +1      | 0       | 2     | 0.67 |
| 60          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 61          | +1                         | +1      | 0       | 2     | 0.67 |
| 62          | +1                         | +1      | +1      | 3     | 1.00 |
| 63          | +1                         | +1      | 0       | 2     | 0.67 |





ภาคผนวก ค

คำอำนาจจำแนกและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

|     | Scale<br>Mean<br>if Item<br>Deleted | Scale<br>Variance<br>if Item<br>Deleted | Corrected<br>Item-<br>Total<br>Correlation | Alpha<br>if Item<br>Deleted |
|-----|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| A1  | 465.9333                            | 2229.2368                               | .6479                                      | .9903                       |
| A2  | 465.8000                            | 2231.7517                               | .5620                                      | .9904                       |
| A3  | 465.9000                            | 2231.1966                               | .5956                                      | .9904                       |
| A4  | 465.9333                            | 2233.9954                               | .5531                                      | .9904                       |
| A5  | 465.9333                            | 2235.0989                               | .5312                                      | .9904                       |
| A6  | 466.0667                            | 2232.5471                               | .5247                                      | .9904                       |
| A7  | 466.1000                            | 2235.8862                               | .4820                                      | .9904                       |
| A8  | 466.0667                            | 2216.7540                               | .8098                                      | .9903                       |
| A9  | 465.9333                            | 2235.0989                               | .5312                                      | .9904                       |
| A10 | 466.2000                            | 2227.1310                               | .5494                                      | .9904                       |
| A11 | 466.1667                            | 2225.9368                               | .7335                                      | .9903                       |
| A12 | 466.1667                            | 2211.8678                               | .8306                                      | .9902                       |
| A13 | 466.1667                            | 2211.8678                               | .8306                                      | .9902                       |
| A14 | 466.1333                            | 2222.5333                               | .7633                                      | .9903                       |
| A15 | 466.0667                            | 2223.7195                               | .5772                                      | .9904                       |
| A16 | 466.0333                            | 2220.3092                               | .6155                                      | .9904                       |
| A17 | 466.2333                            | 2219.2195                               | .6070                                      | .9904                       |
| A18 | 466.3667                            | 2210.7230                               | .7969                                      | .9903                       |
| A19 | 466.3667                            | 2204.7920                               | .8301                                      | .9902                       |
| A20 | 466.3000                            | 2209.9414                               | .7973                                      | .9903                       |
| A21 | 466.3000                            | 2210.2862                               | .7919                                      | .9903                       |
| A22 | 466.0667                            | 2203.5816                               | .8867                                      | .9902                       |
| A23 | 466.2667                            | 2207.2368                               | .8074                                      | .9903                       |
| A24 | 466.3000                            | 2211.1138                               | .7790                                      | .9903                       |
| A25 | 466.1333                            | 2209.6368                               | .8387                                      | .9902                       |
| A26 | 466.2667                            | 2212.8230                               | .7786                                      | .9903                       |
| A27 | 466.2000                            | 2204.7862                               | .8442                                      | .9902                       |
| A28 | 466.3000                            | 2217.3897                               | .7379                                      | .9903                       |

|     |          |           |       |       |
|-----|----------|-----------|-------|-------|
| A29 | 466.1000 | 2207.2655 | .8515 | .9902 |
| A30 | 466.1000 | 2207.2655 | .8515 | .9902 |
| A31 | 466.1000 | 2206.5759 | .7554 | .9903 |
| A32 | 466.3000 | 2199.7345 | .8408 | .9902 |
| A33 | 466.2667 | 2196.4092 | .8600 | .9902 |
| A34 | 466.2333 | 2208.1851 | .8206 | .9902 |
| A35 | 466.1333 | 2209.4299 | .8421 | .9902 |
| A36 | 466.1333 | 2204.8092 | .7532 | .9903 |
| A37 | 466.1333 | 2203.7057 | .7680 | .9903 |
| A38 | 466.3000 | 2207.0448 | .7865 | .9903 |
| A39 | 466.2667 | 2201.6506 | .8361 | .9902 |
| A40 | 466.2000 | 2205.4759 | .7389 | .9903 |
| A41 | 466.1667 | 2204.4195 | .7353 | .9903 |
| A42 | 466.2000 | 2224.5103 | .5913 | .9904 |
| A43 | 466.0000 | 2220.8276 | .6954 | .9903 |
| A44 | 466.1000 | 2213.4724 | .7021 | .9903 |
| A45 | 466.1333 | 2205.3609 | .7080 | .9903 |
| A46 | 466.1667 | 2209.0402 | .8113 | .9902 |
| A47 | 466.3667 | 2212.6540 | .7664 | .9903 |

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 47

Alpha = .9904

#### RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

|    | Scale<br>Mean<br>if Item<br>Deleted | Scale<br>Variance<br>if Item<br>Deleted | Corrected<br>Item-<br>Total<br>Correlation | Alpha<br>if Item<br>Deleted |
|----|-------------------------------------|---|--|-----------------------------|
| B1 | 465.9000                            | 2229.8172                               | .6225                                      | .9903                       |
| B2 | 465.9333                            | 2233.7195                               | .5586                                      | .9904                       |
| B3 | 466.0667                            | 2229.0989                               | .5352                                      | .9904                       |
| B4 | 466.0000                            | 2223.0345                               | .6054                                      | .9904                       |

|     |          |           |       |       |
|-----|----------|-----------|-------|-------|
| B5  | 465.9000 | 2229.8172 | .6225 | .9903 |
| B6  | 466.0333 | 2227.8264 | .7480 | .9903 |
| B7  | 466.0333 | 2237.4126 | .6411 | .9903 |
| B8  | 466.1333 | 2230.1195 | .5537 | .9904 |
| B9  | 465.9333 | 2225.7885 | .8242 | .9903 |
| B10 | 466.0667 | 2224.0644 | .6182 | .9903 |
| B11 | 466.0667 | 2238.0644 | .5495 | .9904 |
| B12 | 466.0000 | 2232.0000 | .6300 | .9903 |
| B13 | 466.2000 | 2236.3034 | .4397 | .9904 |
| B14 | 466.0000 | 2232.0000 | .6300 | .9903 |
| B15 | 465.9333 | 2230.4092 | .7184 | .9903 |
| B16 | 466.0000 | 2231.5862 | .7500 | .9903 |
| B17 | 466.0000 | 2230.0690 | .6708 | .9903 |
| B18 | 466.0000 | 2230.0690 | .6708 | .9903 |
| B19 | 466.0000 | 2226.2759 | .7511 | .9903 |
| B20 | 466.1000 | 2224.3690 | .6321 | .9903 |
| B21 | 466.0333 | 2220.4471 | .7204 | .9903 |
| B22 | 465.9333 | 2226.1333 | .8163 | .9903 |
| B23 | 465.9333 | 2226.1333 | .8163 | .9903 |
| B24 | 465.9333 | 2226.1333 | .8163 | .9903 |
| B25 | 465.9333 | 2226.1333 | .8163 | .9903 |
| B26 | 465.9667 | 2228.4471 | .6820 | .9903 |
| B27 | 465.9667 | 2230.0333 | .7537 | .9903 |
| B28 | 465.9667 | 2230.0333 | .7537 | .9903 |
| B29 | 465.9333 | 2227.7885 | .7784 | .9903 |
| B30 | 465.9667 | 2230.0333 | .7537 | .9903 |
| B31 | 465.8667 | 2237.0161 | .5392 | .9904 |
| B32 | 465.9667 | 2230.0333 | .7537 | .9903 |
| B33 | 465.8667 | 2235.8437 | .5646 | .9904 |
| B34 | 465.9000 | 2238.0931 | .5275 | .9904 |
| B35 | 465.9000 | 2238.0931 | .5275 | .9904 |
| B36 | 465.9000 | 2238.0931 | .5275 | .9904 |
| B37 | 465.9667 | 2231.0678 | .4701 | .9904 |
| B38 | 465.8667 | 2238.0506 | .3485 | .9905 |
| B39 | 465.8333 | 2233.8678 | .5974 | .9904 |

|     |          |           |       |       |
|-----|----------|-----------|-------|-------|
| B40 | 465.9333 | 2226.8920 | .7989 | .9903 |
| B41 | 465.9333 | 2226.8920 | .7989 | .9903 |
| B42 | 465.9333 | 2223.6506 | .7594 | .9903 |
| B43 | 466.0667 | 2221.9264 | .6046 | .9904 |
| B44 | 466.1000 | 2224.1621 | .5854 | .9904 |
| B45 | 465.8333 | 2227.8678 | .6408 | .9903 |
| B46 | 465.7000 | 2231.4586 | .5645 | .9904 |
| B47 | 465.8000 | 2225.6138 | .6773 | .9903 |
| B48 | 465.9667 | 2226.9989 | .7117 | .9903 |
| B49 | 465.9000 | 2219.7483 | .8194 | .9903 |
| B50 | 465.8000 | 2225.6138 | .6773 | .9903 |
| B51 | 465.9667 | 2225.3437 | .7456 | .9903 |
| B52 | 465.9000 | 2219.7483 | .8194 | .9903 |
| B53 | 465.8667 | 2218.8092 | .6826 | .9903 |
| B54 | 465.9667 | 2212.9299 | .8128 | .9902 |
| B55 | 466.0000 | 2216.7586 | .7651 | .9903 |
| B56 | 466.0333 | 2218.9989 | .7459 | .9903 |
| B57 | 466.0000 | 2216.7586 | .7651 | .9903 |
| B58 | 466.0000 | 2216.7586 | .7651 | .9903 |
| B59 | 465.9667 | 2217.0678 | .7433 | .9903 |
| B60 | 465.9667 | 2217.0678 | .7433 | .9903 |
| B61 | 465.9667 | 2217.0678 | .7433 | .9903 |
| B62 | 465.8667 | 2231.1540 | .5862 | .9904 |
| B63 | 465.8333 | 2228.9713 | .6198 | .9903 |
| B64 | 465.7333 | 2234.8230 | .5009 | .9904 |
| B65 | 465.8333 | 2228.9713 | .6198 | .9903 |

## Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 65

Alpha = .9904

## ประวัติผู้วิจัย

|                     |  |
|---------------------|--|
| ชื่อ                | นางสงวน ทับพิมพ์แสน  |
| วันเกิด             | 31 พฤษภาคม 2519  |
| สถานที่อยู่ปัจจุบัน | 61 ม.5 ตำบลแกด้า อำเภอกำแพงแสน จังหวัดมหาสารคาม                                  |
| ตำแหน่ง             | ครู คศ.1   |
| สถานที่ทำงาน        | โรงเรียนขามป้อมพิทยาคม ตำบลขามป้อม อำเภอนาโพธิ์<br>จังหวัดมหาสารคาม              |
| ประวัติการศึกษา     |  |
| พ.ศ. 2542           | ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาเคมี สถาบันราชภัฏเลย                               |
| พ.ศ. 2559           | ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ค.ม.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา<br>มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม |



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY