

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงาน
วิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2



ฉวีริตา เพ็ญวิทยา

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

กรกฎาคม 2561

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงาน
วิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสังกัด
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2



ฉวีริตา เพื่อวิทยา

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองเสนอเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา

หลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

กรกฎาคม 2561

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยพะเยา

อาจารย์ที่ปรึกษา และคณบดีวิทยาลัยการจัดการ ได้พิจารณาการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง เรื่อง “ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2” เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ของมหาวิทยาลัยพะเยา


.....
(ดร.ธารินทร์ รसानนท์)

อาจารย์ที่ปรึกษา

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.สุภกร พงศบางโพธิ์)

คณบดีวิทยาลัยการจัดการ

กรกฎาคม 2561



กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองฉบับนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากผู้ศึกษาได้รับความช่วยเหลืออย่างดียิ่งจาก ดร.ธารินทร์ รसानนท์ ขอบพระคุณที่ท่านเสียสละเวลาอันมีค่าตลอดจนให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาและแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ตลอดจนการศึกษาค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความสมบูรณ์ยิ่ง ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

นอกจากนี้ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.นรา สมประสงค์ อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ชัย นิรัญทวี อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา และ ดร.กาญจนา ตระกูลวรกุล อาจารย์ประจำสาขาวิทยาการประเมิน สำนักทดสอบทางการศึกษา และจิตวิทยา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ของการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ผู้ศึกษารู้สึกซาบซึ้งใจเป็นอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้ศึกษาวิจัยขอกราบขอบพระคุณหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ที่ได้เสียสละเวลาอันมีค่า และให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามในการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเองครั้งนี้จนสำเร็จ

ภูริตา เพ็ญวิทยา

เรื่อง: ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระ

การเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

ผู้วิจัย: ภูริดา เพื่อวิทยา การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง: กศ.ม. (การบริหารการศึกษา), มหาวิทยาลัยพะเยา, 2561

ประธานที่ปรึกษา: ดร.ธารินทร์ รसानนท์

คำสำคัญ: ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, การบริหารงานวิชาการ

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 2) ศึกษาระดับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 และ 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำนวน 200 คน จาก 25 โรงเรียน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ มีค่าความตรงเชิงเนื้อหาระหว่าง 0.67-1.00 และมีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .94 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โดยรวมและในแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก 2) ระดับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก และ 3) ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ในทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r=0.763-0.879, p<.05$)

Title: Relationship between Transformational Leadership and Academic Administration of Heads of Learning Areas in Schools under the Jurisdiction of the Secondary Educational Service Area Office 2

Author: Purita Phuewittaya Independent Study: M.Ed. (Educational Administration), University of Phayao, 2018

Advisor: Dr.Tharin Rasanond

Keywords: Transformational Leadership, Academic Administration

ABSTRACT

The research aims 1) to study transformational leadership of heads of learning areas in schools under the jurisdiction of the secondary educational service area office 2 2) to study the levels of academic administration by the heads of learning areas in the schools under the jurisdiction of the secondary educational service area office 2 and 3) to study the relationship between transformational leadership and academic administration of heads of learning areas in schools under the jurisdiction of the secondary educational service area office 2. The samples in this research are the heads of learning areas in schools under the jurisdiction of the secondary educational service area office 2 comprising 200 persons from 25 schools. Instruments used in this research are questionnaires with 5 level rating scales. The content validity is 0.67–1.00. Overall reliability value is .94 Analytical statistics include frequency, percent, means, standard deviation and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient. The research findings are 1) Transformational leaderships of heads of learning areas in overall and each aspects are at high level. 2) Academic administration of heads of learning areas in schools are at high level. And 3) The relationship between transformational leaderships and academic administration of heads of learning areas in overall is positive at high level with statistical significance at .05 ($r=0.763-0.879$, $p<.05$)

สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย	7
นิยามศัพท์เฉพาะ	8
ประโยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัย	11
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ	12
แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	17
แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับงานวิชาการ	31
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	44
3 วิธีดำเนินการวิจัย	50
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	50
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	50
การเก็บรวบรวมข้อมูล	53
การวิเคราะห์ข้อมูล	53
4 ผลการวิจัย	55
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล.....	55
การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	55

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	56
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้.....	58
ตอนที่ 3 การบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้.....	63
ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับการ บริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	68
5 บทสรุป	70
สรุปผลการวิจัย	70
อภิปรายผลการวิจัย.....	73
ข้อเสนอแนะ	75
บรรณานุกรม.....	76
ภาคผนวก	86
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	87
ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย	93
ภาคผนวก ค สรุปผลการพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแบบสอบถาม (IOC) แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้า กลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2.....	94
ภาคผนวก ง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	101
ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า	103

สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
1 แสดงค่าร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ	56
2 แสดงค่าร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับ การศึกษา	56
3 แสดงค่าร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุราชการ....	57
4 แสดงค่าร้อยละ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามจำแนกตาม ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้	57
5 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยรวมและเป็นรายด้าน.....	58
6 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นรายข้อ	59
7 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นรายข้อ ..	60
8 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เป็นรายข้อ ...	61
9 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นรายข้อ	62

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
10	แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 2 โดยรวม 63
11	แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เป็นรายชื่อ 64
12	แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู้อยู่ เป็นรายชื่อ 65
13	แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านการวัดและประเมินผล เป็นรายชื่อ 66
14	แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี เป็นรายชื่อ 67
15	แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านการนิเทศการศึกษา เป็นรายชื่อ 68
16	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 69

สารบัญภาพ

ภาพ

หน้า

- 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย 8



บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ปัจจุบันโลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยี อันเป็นผลมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ และการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจ การเมือง มีผลให้ประเทศต่าง ๆ ต้องพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และมีความเชื่อมโยงระหว่างกันมากขึ้น อีกทั้งยังพยายามปรับเปลี่ยนและดำเนินนโยบายให้เท่าทันกระแสของการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ประเทศของตนสามารถยืนหยัดอยู่ในสังคมโลกอย่างมีศักดิ์ศรี คุณภาพของประชากรเป็นปัจจัยสำคัญที่จะสนับสนุนการขับเคลื่อนนโยบายไปสู่ความสำเร็จ และสามารถแข่งขันกับนานาชาติได้ (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในช่วงทศวรรษที่ 1990 เป็นต้นมา การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางการเมือง และเศรษฐกิจระหว่างประเทศในภูมิภาคต่าง ๆ มีความเด่นชัดมากขึ้น ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินนโยบายและการปรับตัวทางสังคมไทยในอนาคตอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, 2543, หน้า 23) จึงจำเป็นที่สังคมไทยจะต้องพัฒนาศักยภาพของคนไทยในสังคมให้เข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง มีความรู้และทักษะความสามารถที่จะปรับตนเอง เพื่ออยู่ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างมีความสุขในขณะเดียวกัน ก็ต้องสามารถร่วมมือแข่งขันได้กับสังคมโลก โดยยังดำรงเอกลักษณ์และคุณค่าของความเป็นไทยได้ในสังคมที่เปลี่ยนแปลงนี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2543)

เครื่องมือที่จะพัฒนาศักยภาพคนไทยให้เป็นไปตามความคาดหวังนี้คงได้มีเพียงการจัดการศึกษาเท่านั้น แต่ระบบการศึกษาไทยยังไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับสภาพเหล่านี้ การศึกษามีได้สอนให้ประชาชนจัดการกับการเปลี่ยนแปลงได้โดยเหตุผลการดังกล่าว จึงมีความจำเป็นเร่งด่วนที่จะต้องปฏิรูปการศึกษา เพื่อปรับเปลี่ยนการจัดการศึกษา ให้เป็นการศึกษาที่ดีมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน สามารถผลิตคนที่มีคุณภาพและเป็นการศึกษาที่สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพที่เปลี่ยนแปลงไปในยุคโลกาภิวัตน์ กระบวนการปฏิรูปการศึกษาไทย จึงเริ่มต้นขึ้นตั้งแต่มีการจัดทำรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. 2540 ยังระบุให้มีการจัดทำกฎหมายการศึกษาแห่งชาติ อันเป็นกฎหมายแม่บทในการจัดการศึกษาของประเทศผลมาจากนัยมาตรา 81 ส่งผลให้ประเทศไทย มีพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ

พ.ศ. 2542 เกิดขึ้นนับเป็นการปฏิรูปการศึกษาครั้งสำคัญครั้งหนึ่งของไทย เป็นภารกิจสำคัญ และยิ่งใหญ่ที่ทุกคนทุกหน่วยงานในองค์กรจะต้องร่วมคิดร่วมทำและช่วยตัดสินใจ การปฏิรูป การศึกษาเป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรมทั้งในเชิงความคิด ความเชื่อ การปฏิบัติ ซึ่งต้องอาศัยการมีส่วนร่วม ความร่วมมือและภาวะการณ์เป็นผู้นำในการดำเนินการ อย่างจริงจังและต่อเนื่อง (สุรัฐ ศิลปอนันต์, 2542)

การศึกษาของไทยในเวทีโลกที่จัดอันดับความสามารถด้านการศึกษาโดย (IMD) ซึ่งเป็นปัจจัยหลักด้านโครงสร้างพื้นฐานจากจำนวน 57 ประเทศผลการประเมินการจัดอันดับ ความสามารถในการแข่งขันด้านการศึกษาของไทยปี พ.ศ. 2551 ไทยอยู่อันดับที่ 43 และในปี พ.ศ. 2552 ไทยอยู่ในอันดับที่ 47 ต่ำกว่าที่ผ่านมา 4 อันดับเป็นรองประเทศสิงคโปร์ ญี่ปุ่น ไต้หวัน ฮองกง มาเลเซีย เกาหลี และอันดับดีกว่าประเทศจีนและฟิลิปปินส์ (สำนักงาน เลขาธิการสภาการศึกษา, 2552, หน้า 42) ซึ่งสอดคล้องกับผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ต่ำ ของนักเรียนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ตั้งแต่ชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงมัธยมศึกษาปีที่ 6 จะเห็นได้จากการประเมินคุณภาพการศึกษาโดยสถาบันทดสอบทางการศึกษาแห่งชาติ (องค์การมหาชน) รายงานความก้าวหน้าการจัดการเรียนรู้ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปี 2551-2552 ผู้เรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 3 ทดสอบ 3 วิชา คือ ภาษาไทย วิทยาศาสตร์ และ คณิตศาสตร์ พบว่า คะแนนเฉลี่ยร้อยละผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนรู้ทั้ง 3 วิชา ได้น้อยกว่าร้อยละ 50 และผลสอบความรู้รอบยอดปลายช่วงชั้น (6 ภาคเรียน) ของผู้เรียน (O-NET) ของผู้เรียน ในรายวิชาวิทยาศาสตร์มีคะแนนสูงสุดคือ 49.57 และ 51.68 ตามลำดับเมื่อเทียบกับวิชาอื่น ในขณะที่วิชาภาษาไทยกลับเป็นวิชาที่ผู้เรียนได้คะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ 36.58 และ 42.02 ตามลำดับ เมื่อเทียบกับวิชาอื่นและทุกวิชาต่ำกว่าร้อยละ 50 และนักเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 6 ทุกรายวิชาต่ำกว่าร้อยละ 50 เช่นกัน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2552)

กระทรวงศึกษาธิการจึงเป็นหน่วยงานหลักที่ต้องรับผิดชอบ และต้องเร่งแก้ไขปัญหาดังกล่าวข้างต้น จึงได้จัดทำวางแผนและดำเนินการโดยตั้งเป้าหมายภายในปี 2555 ด้านการศึกษาต้องมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาหลักระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานจากการ ทดสอบระดับชาติ คะแนนเฉลี่ยสูงขึ้นร้อยละ 10 สถานศึกษาที่มีคุณภาพ ระดับดีในทุกระดับ ทุกประเภท มากกว่าร้อยละ 50 อันดับความสามารถด้านการศึกษาของไทยในระดับนานาชาติ โดยสถาบันพัฒนาการจัดการระหว่างประเทศ (IMD) ไม่เกินอันดับที่ 35 (สำนักงานเลขาธิการ สภาการศึกษา, 2551, หน้า 43-44) และในขณะเดียวกันกระทรวงศึกษาธิการยังเป็นหน่วยงาน ที่มีหน้าที่ในการพัฒนาสมรรถนะทางการบริหารสำหรับผู้บริหารการศึกษา อันเป็นผล สืบเนื่องมาจากการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 จนถึงปัจจุบัน

11 ปีของการพยายามปฏิรูปการศึกษาทั้งระบบอีกครั้งหนึ่งโดยผลการประเมินการปฏิรูปการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า หลายเรื่องประสบผลสำเร็จ เช่น การปรับโครงสร้างหน่วยงานให้มีเอกภาพมากขึ้น ตัวอย่างได้แก่ การรวบรวมทบวงมหาวิทยาลัย กระทรวงศึกษาธิการ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ และสำนักนายกรัฐมนตรีเข้าเป็นกระทรวงเดียวกัน มีการจัดระเบียบบริหารราชการแบบเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อให้มีการพัฒนาการศึกษาอย่างบูรณาการและประสานเชื่อมโยงกัน โดยยึดพื้นที่เป็นศูนย์กลาง มีการจัดตั้งสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (สมศ.) เป็นองค์การมหาชน เพื่อประเมินคุณภาพภายนอก และรับรองมาตรฐานสถาบันการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษา เป็นต้น (พลุ เดชะรินทร์ และชัยวัฒน์ หฤทัยพันธ์, 2553, หน้า 16)

สถานศึกษาจึงเป็นองค์การหลักที่สำคัญในการนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่กำหนด บริหารจัดการให้การบริการการศึกษาแก่ประชาชนอย่างทั่วถึงและเสมอภาค (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546) สถานศึกษาในฐานะเป็นหน่วยงานทางการศึกษามีหน้าที่ในการพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีคุณภาพตามที่สังคมต้องการงานของสถานศึกษาจะมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรในสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องแสดงบทบาทของผู้นำทางการศึกษาทั้งในด้านการเรียนการสอน การร่วมกับสมาคมวิชาชีพ มีความรอบรู้ทันเหตุการณ์เกี่ยวกับแนวคิดใหม่และนวัตกรรมทางด้านการศึกษา และทำให้มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างสถานศึกษาและชุมชน (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2546)

ผู้บริหารสถานศึกษานับเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษา ทั้งด้านประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษาและประสิทธิผลขององค์การทางการศึกษานักวิชาการหลายท่านมีความเห็นตรงกันว่าความสำเร็จและความล้มเหลวทางการศึกษานั้น ผู้บริหารนับว่าเป็นตัวแปรสำคัญโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสังคมไทย คุณภาพและประสิทธิภาพทางการศึกษามักแปรปรวนไปตามผู้นำเสนอ (รุ่ง แก้วแดง, 2546) ซึ่งหน้าที่ของผู้นำที่สำคัญนั้น จะต้องจัดการภายในองค์การเพื่ออำนวยความสะดวกให้ทรัพยากรที่เป็นตัวคนและวัตถุประสงค์เข้าด้วยกันสามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อนำองค์การให้สามารถดำเนินไปได้ ผู้นำที่มีความสามารถจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความขยันขันแข็ง สามัคคี มุ่งมั่น เต็มใจและมีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ (วาโร เพ็งสวัสดิ์, 2549) ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา ได้มีการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการ

กระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังใจผู้มีคุณธรรม และมีการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ จะพิจารณาที่ลักษณะของผู้นำ พฤติกรรม อำนาจรวมทั้งตัวแปรสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแนวทางที่กว้างกว่าแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ

บาส (Bass, 1999 อ้างอิงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543, หน้า 22) ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำที่มีการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม มี 2 ประเภท มีลักษณะเป็นพลวัต (Dinamic) ที่มีความต่อเนื่อง คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยผู้นำใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากการที่ผู้นำใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนซึ่งเป็นการที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามอันเป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน ตามทฤษฎีมาสโลว์ ภาวะผู้นำทั้ง 2 ประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกันหรือในเวลาที่มีการเปลี่ยนแปลงไม่จำเป็นต้องมีปฏิภิกิริยาต่อสิ่งแวดล้อม โดยพยายามที่จะเป็นผู้นำในสถานการณ์ (Avolio and Bass, 2004) พื้นฐานสำคัญ 3 ประการ ของภาวะผู้นำที่มีต่อประสิทธิผลขององค์การ คือ 1) ความสำเร็จขององค์การ โดยส่วนรวม ขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบและความรอบรู้ในสถานการณ์ต่าง ๆ ของผู้นำที่มีคุณภาพ 2) ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงขององค์การให้สอดคล้องกับภาวะความเปลี่ยนแปลงของสังคมและสิ่งแวดล้อม ถือได้ว่าหลักการที่สำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องชี้แนวทางให้ผู้ร่วมงานได้เข้าใจในจุดมุ่งหมายของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3) ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจบทบาทหน้าที่และโครงสร้างขององค์การและสร้างบทบาทในการนำองค์การให้สังคมยอมรับ ต้องเรียนรู้ทฤษฎีใหม่ต้องเรียนรู้ทฤษฎีใหม่ ๆ และมีความกล้าหาญที่จะนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติ (Bennis, 1971, pp. 15-16)

ดังนั้นรูปแบบการบริหารจัดการสถานศึกษาจึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็นองค์การที่มีความคล่องตัว มีความพร้อมที่ต้องพัฒนาศักยภาพในการเรียนรู้ มีการคิดอย่างสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองความต้องการในการรับบริการทางการศึกษาของสังคมได้อย่างมีประสิทธิภาพอีกทั้งควรมีลักษณะเป็นองค์การรูปแบบใหม่ที่มีขนาดเล็กลง ใช้กำลังคนน้อย บุคลากรมีความชำนาญ มีความเป็นมืออาชีพ บริหารงานโดยใช้ทีมงานเป็นฐานมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานให้อำนาจในการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานมากขึ้น มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลเพื่อช่วยให้การทำงานร่วมกันประสบผลสำเร็จ ใช้การเรียนรู้เป็นฐาน มีการส่งเสริมให้บุคลากรมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องเพื่อนำศักยภาพภายในของตนออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด (กระทรวงศึกษาธิการ, 2544)

ภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้นเป็นปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อการเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ทางสถานศึกษา จึงขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำในการบริหารในการที่สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง (วิโรจน์ สารรัตนะ และอัญชลี สารรัตนะ, 2545) ดังนั้น สถานศึกษาควรเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้มากกว่าองค์การประเภทใด ๆ ขณะที่สถานศึกษาได้ก้าวเข้าไปสู่ศตวรรษใหม่นั้น สถานศึกษาจะต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ (Paradigm) เพื่อเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ซึ่งเป็นกระบวนการในการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนสถานศึกษาให้เป็นชุมชนแห่งการเรียนรู้ (Hoy and Miskel, 2001, pp. 15-16) การพัฒนาองค์การภายใต้อิทธิพลการเพิ่มศักยภาพทรัพยากรบุคคลและกลุ่มบุคคลไปสู่แนวคิดขององค์การแห่งการเรียนรู้ กระบวนทัศน์ของการพัฒนาจะต้องเริ่มใหม่ในทุกระดับทั้งระดับบุคคล ระดับกลุ่มและระดับองค์การ โดยกรอบหลักการในการจัดการศึกษา ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ เน้นการเรียนรู้ในลักษณะเป็นการศึกษาตลอดชีวิตของประชาชนสังคมแห่งการเรียนรู้ ตามแนวคิดของเซ็งเก้ (Senge, 1990) ผู้ให้แนวคิดที่ถือเป็นหลักการพื้นฐานของการพัฒนาองค์การแห่งการเรียนรู้ ประกอบด้วยพฤติกรรมองค์การ 5 ด้าน คือด้านความเชี่ยวชาญของบุคคล ด้านแบบแผนทางความคิด ด้านการมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้านการเรียนรู้ร่วมกันเป็นทีม และการคิดอย่างเป็นระบบ (วิวัฒน์ ปันนิตมัย, 2544)

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษาจึงเป็นตัวแปรที่สำคัญที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพ การบริหารสถานศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันเป็นยุคปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาถือเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งที่จะเป็นแบบอย่างเป็นผู้นำ และเป็นผู้ประสานงานในการบริหาร ทั้งนี้การใช้ภาวะผู้นำที่ชาญฉลาดจะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานยอมอุทิศตนเพื่อการปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกละเอียดดีที่ติดต่อกันที่ทำความกระตือรือร้น มีความสุขในการทำงานและยอมอุทิศตนเพื่องาน ส่งผลให้สถานศึกษาเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ ปัจจุบันกระทรวงศึกษาธิการกำลังเร่งดำเนินการ เรื่องการปฏิรูปการศึกษา ดังนั้นสถานศึกษาต้องทำหน้าที่หลักเพื่อเป็นผู้นำและรองรับการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ซึ่งผู้ที่มีส่วนสำคัญก็คือ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาระดับรองลงมาที่มีความสำคัญไม่แพ้กัน ดังนั้นครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จึงมีภาระเพิ่มและซับซ้อนมากขึ้น ซึ่งครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จะต้องเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้แก่ครูและผู้เรียน จัดการศึกษาโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เป็นคนดี คนเก่งและมีความสุข (บรรเจิด อุณหณีรัตน์, 2555) หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่มีภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญต่อองค์กรตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งได้กำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ให้มีหน้าที่รับผิดชอบปริมาณ

และผลงานสูง โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติได้แก่ 1) พัฒนางานวิชาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ให้มีความก้าวหน้าเหมาะสมและสอดคล้องกับหลักสูตร 2) ส่งเสริมการพัฒนาทักษะกระบวนการทางวิชาการ การประกวดแข่งขันต่าง ๆ 3) ร่วมวางแผน จัดทำแผนและดำเนินงานตามแผนให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย 4) นิเทศครูผู้สอนในกลุ่มสาระการเรียนรู้ 5) เสนอผลการปฏิบัติงานของครูในกลุ่มสาระการเรียนรู้ต่อผู้บริหาร (มะลิวรรณ ประวัง และคณะ, 2551) ซึ่งลักษณะงานดังกล่าวเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับงานบริหารวิชาการทั้งสิ้น

กระทรวงศึกษาธิการ (2552, หน้า 6-7) ได้กำหนดขอบข่ายงานบริหารวิชาการไว้ 12 ด้าน คือ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดและประเมินผล 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7) การนิเทศการศึกษา 8) การแนะแนวการศึกษา 9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 10) การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และ 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัวยุ วัง องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

จากความสำคัญดังกล่าว ผู้วิจัยเห็นว่าในการจัดการศึกษาที่ดีและมีคุณภาพนั้น หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในฐานะผู้บริหารระดับกลาง เป็นผู้ที่มีความสำคัญที่มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการสถานศึกษา โดยเฉพาะการบริหารงานวิชาการซึ่งถือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาทุกระดับ ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 เพื่อเป็นข้อมูลไปใช้ในการพัฒนาและกำหนดนโยบายในการพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาโดยในส่วนของงานบริหารวิชาการนั้น ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกศึกษาเพียง 5 งานที่เกี่ยวข้องกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดและประเมินผล 4) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี และ 5) การนิเทศการศึกษา

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2
2. เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานวิชาการ ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

สมมติฐานของการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารวิชาการ

ขอบเขตของการวิจัย

1. ด้านเนื้อหา เนื้อหาในการวิจัยครั้งนี้ คือ

1.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

1.2 การบริหารงานวิชาการ 5 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดและประเมินผล 4) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี และ 5) การนิเทศการศึกษา

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาจำนวน 416 คน จากจำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น 52 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

2.2 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางของเครซีเมอร์แกน เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำนวน 416 คน และทำการสุ่มอย่างง่าย โดยการจับฉลากจากชื่อโรงเรียนได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน จาก 25 โรงเรียน

3. ตัวแปรที่ใช้ศึกษา

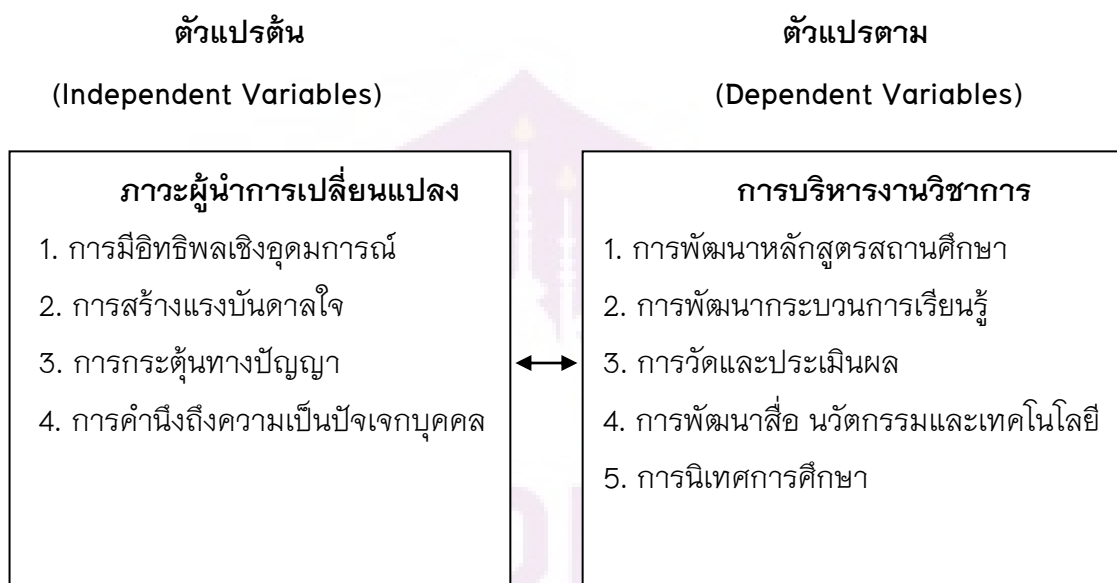
3.1 ตัวแปรต้น ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ใน 4 ด้าน คือ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

3.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ การบริหารงานวิชาการ ตามที่กระทรวงศึกษาธิการแบ่งออกไว้เป็น 5 งาน คือ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

3) การวัดและประเมินผล 4) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี 5) การนิเทศการศึกษา

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) และขอบข่ายของงานวิชาการที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552) มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยในครั้งนี้



ภาพ 1 แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ซึ่งประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealization Influence: II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ร่วมงาน ผู้นำที่เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจและทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันผู้ร่วมงานจะประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเรียนแบบผู้นำสิ่งที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้คือผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงานผู้นำจะต้องมีความสม่ำเสมอ

มากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็น ผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้องเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูงหลักเลียงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความที่มีสมรรถภาพสนองตั้งใจความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ร่วมงานทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกันผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการผู้ร่วมงานจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพ และการเคารพตนเองผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายในภาระหน้าที่ขององค์การ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึงการที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจสำหรับผู้ร่วมงานโดยการสร้างแรงบันดาลใจให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวามีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติในแง่บวกผู้นำจะให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามในอนาคต ผู้นำจัดสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจนผู้นำจะแสดงความอุทิศตัว ความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกันผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ผู้นำจะช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ช่วยให้ผู้ร่วมงานพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นโดยผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาจัดการแก้ปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ร่วมงานจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงานเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา การเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ มีการพิจารณาปัญหาและการตอบปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิพากษ์วิจารณ์แม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำผู้นำทำให้ผู้ร่วมงาน

รู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีในการที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องสามารถแก้ไขได้ แม้บางปัญหามีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าจะสามารถเอาชนะอุปสรรค ทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคนผู้ร่วมงานจะได้รับการตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณีการกระตุ้นทางปัญญาจึงเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consolidation: IC) หมายถึง ผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับบุคคลในฐานะเป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะใช้เป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ร่วมงานแต่ละคนเพื่อพัฒนาผู้ร่วมงานผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความก้าวหน้าของแต่ละคนผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะให้โอกาสผู้ร่วมงานในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการการประพุดติของผู้นำ แสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

2. การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาหรือโรงเรียนเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพที่สุดที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีส่วนร่วมในฐานะผู้นำประกอบด้วย 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินการเปลี่ยนแปลงและปรับปรุงหลักสูตรเดิมให้ได้ผลดียิ่งขึ้นโดยเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตรกำหนด เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจในการพัฒนาหลักสูตร กำหนดสมรรถนะของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อให้มีความสอดคล้องกับบริบทและความต้องการของชุมชน 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ หมายถึง การดำเนินการพัฒนาให้มีการจัดการเรียนรู้ เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้ ทักษะและเจตคติ โดยยึดหลักความแตกต่างของผู้เรียนรวมถึงการที่ผู้บริหารให้คำแนะนำเกี่ยวกับแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้แก่ครูและเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ทั้งในห้องเรียนและนอกห้องเรียนเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง 3) การวัดและประเมินผล หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาาระเบียบการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ การให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการวัดและประเมินผล และเทคนิควิธีการวัดและประเมินผลที่หลากหลาย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคลอย่างต่อเนื่อง โดยให้ครูทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการวัดและประเมินผล รวมถึงการออกเอกสารหลักฐานแสดงการวัดและประเมินผลแก่ผู้เรียน

เมื่อผู้เรียนสำเร็จการศึกษาในระดับต่าง ๆ 4) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี หมายถึง การพัฒนาการจัดทำระบบสารสนเทศการเรียนรู้ การจัดทำทะเบียนสื่อต่าง ๆ การส่งเสริมให้ครูผลิตสื่ออย่างสร้างสรรค์ และการวิจัยในชั้นเรียนโดยใช้สื่อและพัฒนาแหล่งเรียนรู้ ให้มีความหลากหลาย ส่งเสริมให้ฝ่ายบริหารและครูร่วมกันดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้งบประมาณที่มีอยู่อย่างเหมาะสม 5) การนิเทศการศึกษา หมายถึง การให้คำแนะนำครูเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ โดยครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการนิเทศ และการนิเทศการสอนกันเอง ด้วยวิธีการนิเทศที่หลากหลายและการให้กำลังใจซึ่งกันและกัน การให้ข้อมูลย้อนกลับ ด้วยความเป็นกัลยาณมิตร อันมุ่งผลประโยชน์เพื่อพัฒนาการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ให้บรรลุวัตถุประสงค์

3. หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ หมายถึง ข้าราชการครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 2 ที่ได้รับคำสั่งแต่งตั้งให้ปฏิบัติหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ประโยชน์ที่จะได้รับการวิจัย

ผลจากงานวิจัยครั้งนี้จะทำให้ได้ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และผู้เกี่ยวข้อง เพื่อนำไปใช้ในการกำหนดนโยบาย การวางแผนเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพในการบริหารงานวิชาการในโอกาสต่อไป

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
2. แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
3. แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับงานวิชาการ
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำ มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “ผู้นำ” ไว้มากมาย ดังนี้

แม็ค ฟาร์แลนด์ (McFarland, 1979) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “ผู้นำ” คือ บุคคลที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลให้คนอื่นทำงานในระดับต่าง ๆ ที่ต้องการให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ฮิวส์ (Huse, 1978, p. 227) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถในการชักจูงให้คนอื่นทำงานให้สำเร็จตามต้องการ

ยูกิ (Yuki, 1989) กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่มและเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อยหรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม

กรี วงศ์พุด (2535, หน้า 14-15) ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ 5 ประการ คือ 1) ผู้นำ หมายถึง ผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม เปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง 2) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย 3) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งสมาชิกส่วนใหญ่คัดเลือกร้อยยกให้เขาเป็นผู้นำของกลุ่มซึ่งเป็นไปโดยอาศัยลักษณะทางสังคมมิติของบุคคลเป็นฐาน และสามารถแสดง

พฤติกรรมของผู้นำได้ 4) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถ
 สอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด 5) ผู้นำ
 หมายถึง บุคคลผู้ซึ่งสามารถนำกลุ่มไปในทางที่ต้องการ เป็นบุคคลที่มีส่วนร่วมและเกี่ยวข้อง
 โดยตรงต่อการแสดงบทบาทหรือพฤติกรรมความเป็นผู้นำ

บุญทัน ดอกไธสง (2535, หน้า 266) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง

1. ผู้มีอิทธิพล มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะ
 ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

2. เป็นผู้นำและแนะนำ เพราะผู้นำต้องคอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด
 ตามความสามารถ

3. ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้อง
 ยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่มและนำกลุ่มปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

สรุปได้ว่า “ผู้นำ” (Leader) คือบุคคลที่มีอิทธิพล สามารถชักจูงหรือชี้นำบุคคลอื่น
 ให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ความหมายของภาวะผู้นำ นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้
 ดังนี้

เฮมพิล และ คอนส์ (Hemphill and Coons, 1957 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544)
 กล่าวไว้ว่า “ภาวะผู้นำ” คือ พฤติกรรมของบุคคลในการควบคุมงานของกลุ่มไปสู่เป้าหมาย
 ร่วมกัน

คาทส์ และคาห์น (Katz and Kahn, 1978 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544)
 กล่าวไว้ว่า “ภาวะผู้นำ” คือ การใช้อิทธิพลเพิ่มขึ้นที่สูงกว่าและมากกว่ากลไกการทำงาน
 ตามปกติที่ใช้ควบคุมงานประจำขององค์การ

ฟิดเลอร์ และเชอเมอร์ส (Fiedler and Chemers, 1974 อ้างอิงใน เสริมศักดิ์
 วิชาลาภรณ์, 2536) กล่าวไว้ว่า “ภาวะผู้นำ” คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเกี่ยวข้องกับ
 การใช้อิทธิพลและอำนาจ

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1950 อ้างอิงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2544) กล่าวไว้ว่า
 ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมาย
 และบรรลุเป้าหมาย ประกอบด้วย 3 ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับอิทธิพล (Influence) กลุ่ม
 (Group) และเป้าหมาย (Goal) ได้แก่ 1) เป็นการมองภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการอิทธิพล
 (Process of Influence) ที่ผู้นำมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นด้วยการเหนี่ยวนำให้พฤติกรรมของบุคคล
 เหล่านี้ไปในทิศทางที่ต้องการ 2) กระบวนการอิทธิพลดังกล่าวเป็นแนวคิดหลักที่เกิดขึ้นในบริบท

ของกลุ่ม (Group Context) โดยมีสมาชิกกลุ่มที่ไม่เปลี่ยนแปลงเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้นำ ดังนั้นจึงเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก 3) ผู้ใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่มไปในทิศทางของเป้าหมายที่ต้องการให้กลุ่มบรรลุผลและในแง่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล การบรรลุเป้าหมายรวมถึงการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มอีกด้วย

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้น ชี้นำ ผลักดันให้บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมายสำคัญ

ทฤษฎีรูปแบบพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Leadership Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940–1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert (เรมวอล นันท์ศุภวัฒน์, 2541, หน้า 35–37) เลวิน (Lewin, 1945) แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอัตตนิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

3. ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

ไลเคิร์ต (Likert, 1951) ได้ทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ไลเคิร์ต และคณะคิดขึ้นประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่องภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพลการตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพ และสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

1. แบบใช้อำนาจ (Explorative–Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสาร เป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2. แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent–Authoritative) ปกครองแบบพ่อปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษยอมให้ การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชา บ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative–Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบาย และการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

4. แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative–Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัล ตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับ ล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่ม ผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

บทบาทของผู้นำในฐานะผู้บริหาร (Management Roles)

มินต์ซเบิร์ก (Mintzberg, 1996 อ้างอิงใน ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2551, หน้า 12–13) ได้นำเสนอบทบาทการจัดการ 10 ประเภท ซึ่งสามารถนำมาจับกลุ่มได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ บทบาทระหว่างบุคคล บทบาทการให้ข้อมูลข่าวสาร และบทบาทการตัดสินใจ ซึ่งมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. บทบาทระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) สามารถแบ่งได้เป็น 3 บทบาทย่อย ได้แก่

1.1 บทบาทของการเป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ผู้จัดการที่มีตำแหน่ง ในระดับสูงขององค์การและเป็นตัวแทนในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ

1.2 บทบาทของการเป็นผู้ประสานงาน (Liaison) ผู้จัดการมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และบุคคลอื่นภายนอกองค์การเพื่อที่จะได้รับข้อมูลข่าวสารและความพอใจ

1.3 บทบาทของการเป็นผู้นำ (Leader) ผู้จัดการให้คำแนะนำและการจูงใจต่อกลุ่มงาน และสร้างบรรยากาศในการทำงาน

2. บทบาทการให้ข้อมูลข่าวสาร (Informational Roles) สามารถแบ่งได้เป็น 3 บทบาทย่อย ได้แก่

2.1 บทบาทของการเป็นผู้ตรวจสอบ (Monitor) ผู้จัดการทำหน้าที่อย่างผู้รับและรวบรวมข้อมูลข่าวสาร

2.2 บทบาทของการเป็นผู้ให้ข้อมูลข่าวสาร (Disseminator) ผู้จัดการสื่อสารข้อมูลพิเศษ หรือข้อมูลเฉพาะแก่องค์การ

2.3 บทบาทของการเป็นโฆษก (Spokesperson) ผู้จัดการตอบคำถามและรายงานข้อมูลขององค์การแก่บุคคลภายในและภายนอกองค์การ

3. บทบาทการตัดสินใจ (Decision Roles) สามารถแบ่งได้เป็น 4 บทบาทย่อย ได้แก่

3.1 บทบาทของการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ผู้จัดการริเริ่มการเปลี่ยนแปลง

3.2 บทบาทของการเป็นผู้รับมือกับความไม่สงบ (Disturbance Handler) ผู้จัดการต้องตระหนักถึงบทบาทนี้เมื่อองค์การถูกคุกคาม เช่น การเกิดความขัดแย้งระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาหรือการสูญเสียลูกค้าเป็นจำนวนมาก

3.3 บทบาทของการเป็นแบ่งสรรทรัพยากร (Resource Allocator) ผู้จัดการ

3.4 บทบาทของการเป็นนักเจรจาต่อรอง (Negotiator) ผู้จัดการต้องตระหนักถึงบทบาทนี้ เมื่อเผชิญหน้ากับการเจรจาต่อรองที่สำคัญกับองค์การอื่น

สรุปได้ว่า ผู้นำในฐานะผู้บริหาร มีลักษณะดังนี้คือ เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้ให้คำแนะนำ เป็นผู้ตรวจสอบ เป็นผู้ให้ข้อมูล รายงานข้อมูล เป็นผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้รับมือกับความไม่สงบ เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร และเป็นนักต่อรอง

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) มีชื่อเรียกภาษาไทยที่พบโดยทั่ว ๆ ไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำการปฏิรูป ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ 2536, หน้า 60) ในการวิจัยผู้วิจัยใช้คำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และจากการศึกษาค้นคว้า มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้หลายท่าน ดังนี้

ณัฐพันธุ์ เขจรันท์ (2546, หน้า 44) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การหรือมาจากภายนอกองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะให้ความรู้ ทักษะ ความสามารถและประสบการณ์ เพื่ออำนวยความสะดวกในการเปลี่ยนแปลงองค์การให้เกิดและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ปกติตัวแทนการเปลี่ยนแปลงขององค์การอาจจะเป็นผู้ที่มิบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบหลายอย่างด้วยกันคือ อาจจะเป็นทั้งผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้อำนวยการหรือรองระหว่างกลุ่มผลประโยชน์และเป็นทีปรักษาในเรื่องต่าง ๆ ขององค์การ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์และความต้องการของแต่ละองค์การว่าต้องการให้เขาแสดงบทบาทและหน้าที่ใดเป็นสำคัญ

ยุดา รัชย์ไทย (2546, หน้า 93) ได้ให้ความหมายของผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง บุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างใด อย่างหนึ่งขึ้น และอยู่ในฐานะที่ต้องทำงานร่วมกับกลุ่มเพื่อให้บรรลุสิ่งที่ต้องการ

วินิจ เกตุขำ (2546, หน้า 327) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ลักษณะผู้นำที่เน้นการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิม โดยยกระดับคุณธรรมและแรงจูงใจจนส่งผลทำให้สมาชิกรู้สึกอยากเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่ ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะทำให้งานสัมฤทธิ์ผลได้ จะต้องช่วยให้สมาชิกเห็นความสำคัญและคุณค่าผลงานและแนวทางการทำงานให้สำเร็จ ชักจูงให้สมาชิกเห็นประโยชน์ของทีมและองค์การเป็นหลักและต้องเปลี่ยนระดับความต้องการตามทฤษฎีของ Maslow ให้สูงขึ้นและขยายวงกว้างขึ้นด้วย ดังนั้นผู้นำเชิงปฏิรูปจึงเป็นเสมือนผู้จุดประกายแรงผลักดันให้หลอมรวมสมาชิกให้มองเป็นประโยชน์ร่วมกันและปรับเปลี่ยนให้มีจุดมุ่งหมายในการทำงานร่วมกัน ทั้งนี้ผู้นำแบบนี้ต้องช่วยให้ทุกฝ่ายทุ่มเทหัวใจ (Heart) และจิตใจ (Mind) ในการทำงานอย่างละเท่า ๆ กัน

วันชัย ธงชัย (2547, หน้า 10) กล่าวว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง เป็นผู้นำที่กระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมโดยผู้ตามไปสู่ระดับ

ความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น

ขณะ พงศ์สุวรรณ (2548, หน้า 7) ให้ความหมายไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารที่อิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นกว่าความพยายาม ที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กร

แคทลียา ศรีใส (2548, หน้า 27) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความต้องการสำนึกในความสำคัญ คุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีที่ทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายให้ดำเนินถึงผลประโยชน์ของทีมองค์กร นโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตนและยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น

สุชาติ รังสินนท์ (2550, หน้า 114) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะของบุคคลที่ต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การเรื่องใดเรื่องหนึ่งต้องทำงานร่วมกับบุคคล และผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นตามที่ต้องการ

กนกวรรณ วิเชียรเขต (2551, หน้า 28-29) ได้สรุปและให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกวางใจ ตระหนักรู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ ความจงรักภักดีและจงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินความสนใจของตนเองซึ่งนำไปสู่การบรรลุประสิทธิผลขององค์กร

ชวัลชัย จะเกรง (2551, หน้า 17-18) ได้อธิบายความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ไว้ว่า หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง กระตุ้นความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาท ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและเป็นแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองเพื่อนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กรมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

วลีรัตน์ ตันฑุลเศรษฐ์ (2552, หน้า 18) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ผู้นำที่ใช้การปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในการสร้างความร่วมมือ สร้างแรงจูงใจให้สูงขึ้น จนส่งผลให้ผู้ร่วมงานอยากจะเปลี่ยนแปลงและยอมรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเป็นรูปแบบพฤติกรรมที่มีความสามารถใช้คุณลักษณะของตนในการบริหารงาน ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นชาวปัญญาหรือการใช้ปัญญา การคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมาย

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 258) ได้ให้ความหมายผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ผู้นำที่ใช้บารมีเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ยิ่งใหญ่แก่องค์กร สามารถพลิกฟื้นองค์กรที่มีปัญหานั้นให้ประสบความสำเร็จ

ไมตรี คงนุกูล (2553, หน้า 31) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leadership) ว่าหมายถึง ผู้ที่มีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงานของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงว่ามีความรู้ความสามารถ ความรับผิดชอบ เป็นผู้ที่ให้คำมั่นสัญญาอย่างเปิดเผย เป็นผู้มีจิตใจเป็นกลาง มีความมุ่งมั่นในการพัฒนาและบริหารเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การอย่างสร้างสรรค์และส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เป็นผู้เริ่มวิสัยทัศน์ มีความเชื่อในการเรียนรู้ของนักเรียนว่าเป็นความสำคัญสูงสุดของสถานศึกษาสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างเห็นคุณค่าและสร้างสัมพันธภาพที่ดี สื่อสารเป็นการให้การรับฟังอย่างทั่วถึง ทำการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงออกด้วยพฤติกรรมเชิงรุก กล้าตัดสินใจ กล้าเสี่ยง

ณัชญานุช สุตชาติ (2553, หน้า 28) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาทให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนัก รู้ภารกิจและวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนซึ่งจะนำไปสู่การบรรลุประสิทธิผลขององค์การ

แบส (Bass, 1990 อ้างอิงใน ณัชญานุช สุตชาติ, 2553) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำให้ผู้ตามอยู่เหนือความสนใจในตนเองหรือเห็นแก่ตัวไปสู่องค์การและสู่สังคม ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุผลจะแห่งตน ความเจริญรุ่งเรืองของสังคม องค์การและผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะกระตุ้นการมีความหมาย

ของงานในชีวิตผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะมีผู้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการด้านศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

เบิร์น (Burn, 1990 อ้างอิงใน ฌ็องนาซุซ สุชาติ 2553) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า หมายถึง ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์ให้เป็นความจริงได้ นำไปสู่การปฏิบัติ สามารถทำให้บุคคลสนใจ ยินดีปฏิบัติตาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ท้าทายเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ขององค์การที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ สภาพแวดล้อมของการแข่งขัน เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเปลี่ยนแปลงจากการเป็นผู้นำแบบเก่ามาสู่ความเป็นผู้นำแบบใหม่ นำมาซึ่งความสำเร็จขององค์การ

แกลพิน และฮอร์นดอน (Galpin and Herndon, 2007 อ้างอิงใน ไมตรี คงนุกูล 2553) ได้ให้ความหมายไว้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึงความรับผิดชอบในฐานะผู้ดูแลควบคุม เป็นผู้ที่ให้คำมั่นสัญญาอย่างเปิดเผย เป็นผู้มีจิตใจเป็นกลางและเป็นผู้ที่ฟังเสียงขององค์การ

สรุปความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่สามารถเปลี่ยนองค์การให้ดีขึ้นกว่าเดิมประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ความเป็นมา แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือภาวะผู้นำเพื่อการปฏิรูปในยุคปัจจุบันให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้นำยุคใหม่ต้องสามารถทำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี ผู้บริหารคือผู้ที่ทำงานประจำให้ถูกต้อง ในขณะที่ผู้นำคือผู้ที่ทำให้เกิดการสร้างนวัตกรรมโดยการตัดสินใจเลือกในสิ่งที่ควรทำ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและจุดประกายสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตามให้เกิดการเริ่มต้นและยืนหยัดมุ่งทุ่มเทความพยายามปฏิบัติงาน (ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ, 2551, หน้า 85)

ในยุคนี้วงการวิชาการต่างมีการศึกษาค้นคว้าวิจัยเกี่ยวกับตัวแปรหรือปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพหรือประสิทธิผลต่อองค์การ ตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน แรงจูงใจและความพอใจในการทำงานของพนักงาน หรือของกลุ่มทำงานรวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ได้รับการยอมรับว่ามีอิทธิพลมากคือ ภาวะผู้นำ ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับ และทั้งภาวะผู้นำของพนักงานทุก ๆ คนในองค์การด้วย ภาวะผู้นำในที่นี้จะหมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นหรือกลุ่มในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ในทศวรรษที่ผ่านมาการศึกษาแนวคิด

ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีจำนวนมาก แต่มีแนวคิดทฤษฎีหนึ่งที่ได้รับการยอมรับและกล่าวถึงกันมาก คือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (Transformation Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยมากมายที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ทั่วโลกและยืนยันว่าทฤษฎีสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ (สมชาย นำประเสริฐชัย, 2553, สืบออนไลน์)

ก่อนจะมาเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดย แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ.1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในทศวรรษที่ 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการจัดการ ได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบมีบารมีนี้ เนื่องจากในทศวรรษนั้นเกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์การต่าง ๆ อย่างมาก และผู้บริหารองค์การต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาได้มีการยอมรับกันว่า มีความต้องการและมีความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์การสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ยุคัล และพลิต (จารุวรรณ ชุณหวรรานนท์, 2545, หน้า 14)

แบส (Bass, 1985 อ้างอิงใน ขวัญชัย จะเกรง, 2551, หน้า 19-20) ได้ระบุข้อจำกัดบางประการของผู้นำแบบมีบารมี และได้แนะนำให้มีการขยายทฤษฎีให้ครอบคลุมถึงลักษณะพฤติกรรม ตัวบ่งชี้ บารมี สภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวย ตัวอย่างเช่น แบส เสนอว่า ผู้นำแบบมีบารมีมักจะเกิดขึ้นในที่ที่การใช้อำนาจแบบปกติล้มเหลวในการจัดการกับวิกฤตการณ์ และยังเป็นที่น่าสงสัยเกี่ยวกับค่านิยมและความเชื่อดั้งเดิมของผู้นำแบบนี้ ดังนั้นต่อมา ในทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass) ได้ใช้คำว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) แทนคำว่า การสร้างบารมี (Charisma) ซึ่งหมายถึง การมีอิทธิพลเกี่ยวกับอุดมการณ์ที่ระดับสูงของจริยธรรม คือ ความไม่เห็นแก่ตัว ซึ่งทั้งผู้นำและผู้ตามจะมีการอุทิศตัวอย่างดีที่สุดเท่าที่จะสามารถทำได้การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์แทนคำว่าการสร้างบารมี เนื่องจาก 1) การสร้างบารมีเป็นตัวแทนของความหมายหลายความหมายในการโฆษณา เช่น การฉลองซึ่งมีลักษณะเป็นการโอ้อวดหรือแสดงความตื่นเต้นเกินจริง 2) การสร้างบารมีมีความสัมพันธ์มากเกินไปกับการปกครองแบบเผด็จการและความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงเทียม เช่น ฮิตเลอร์ (Hitler) มุสโสลินี (Mussolini) 3) สำหรับผู้วิจัยบางคน เช่น เฮ้าส์ (House) และ คองเกอร์ และคานันโก (Conger and Kanungo) กล่าวว่า การสร้างบารมีคือ การรวมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดตั้งแต่การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นปัญญาและการคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคลตั้งนั้นในการฝึกอบรมและในวัตถุประสงค์บางงานวิจัยของแบส (Bass)

จึงใช้คำว่า “การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์” แทนคำว่า “การสร้างบารมี” หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใหม่ขึ้นมา คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Transformational Leadership ที่ได้มีการกล่าวถึงคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบอร์นส (Burns) ในปี ค.ศ. 1987 และแบส (Bass) ในปี ค.ศ. 1985 แต่ทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมายรวมทั้งมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำตามทฤษฎีด้วยคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของแบส (Bass)

การศึกษาระยะต่าง ๆ ของภาวะผู้นำ (ธวัชชัย หอมยามเย็น, 2548, หน้า 45-48) ได้สรุปแนวคิดในการศึกษาไว้ดังนี้

1. ระยะลักษณะผู้นำ (Trail Phase) โดยเริ่มตั้งแต่ก่อนคริสต์ศักราช จนถึงปี 1940 เป็นระยะที่พยายามศึกษาลักษณะสากลของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งทฤษฎีนี้ได้แนวทางมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ Great Man Theories ในสมัยกรีกและสมัยโรมันโบราณ ซึ่งเชื่อว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด สร้างกันไม่ได้ จึงเกิดแนวคิดที่ว่าผู้นำต้องมีลักษณะพิเศษกว่าคนอื่น คือ Stogdill ได้รวบรวมงานวิจัย 163 เรื่องโดยสรุปว่า ผู้นำมีคุณสมบัติดังนี้ มีสติปัญญา บุคลิกกระตือรือร้น เชื่อสัจย์ เชื่อมั่นในตนเองและสามารถทำงานสำเร็จ มีความรับผิดชอบ ริเริ่ม เอาชนะอุปสรรคได้ มนุษยสัมพันธ์ดี เป็นต้น และได้นำผลการวิจัยในช่วงปี 1945 ถึง 1970 ไปวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่าผู้นำมีความแตกต่างจากบุคคลอื่น ๆ ตรงที่มีทักษะดังต่อไปนี้คือ ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางการจัดการ และทักษะทางด้านสติปัญญา จากการศึกษาทำให้รู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำกว้างขึ้น แต่ไม่สามารถค้นหาลักษณะที่จะรับประกันความสำเร็จของผู้นำได้ การศึกษาต่อมาจึงมุ่งสู่ลักษณะผู้นำที่มีสัมพันธ์กับพฤติกรรมบุคคลและประสิทธิภาพ

2. ระยะพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Phase) การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำในระยะนี้คือ การศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) เพื่อค้นหาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ พบว่ามีพฤติกรรม 2 ชนิด ผู้นำมุ่งงาน (Initiating Structure) และผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (Consideration Structure) โดยผู้นำมุ่งงานหมายถึงการที่ผู้นำกำหนดโครงสร้างเพื่อปฏิบัติงานขององค์การให้ประสบผลสำเร็จและชักนำกลุ่มทำงานไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วนผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์หรือแบบมุ่งคน คือการที่ผู้นำปฏิบัติตามด้วยท่าที่เป็นมิตร และให้ความสนับสนุนแสดงความเอาใจใส่และแสวงหาเพื่อให้ผู้ตามได้รับความผาสุก (Yukl, 1994) นักวิจัยได้วินิจฉัยพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) จะใช้รูปแบบการชักนำ มีการควบคุมสูง ไม่เปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการ

ตัดสินใจ ผู้นำแบบประชาธิปไตยจะให้ความสำคัญกับผู้ตามเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ไม่เน้นการใช้อำนาจและผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez Faire) จะให้อิสระเต็มที่แก่ผู้ตามและไม่ได้สั่งงาน บางครั้งจะทำให้กลุ่มเสียเอกภาพ สมรรถนะการผลิตต่ำ

3. ระยะเวลาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Phase) การศึกษาอำนาจผู้นำในกลุ่มนี้ ถือว่าสาระสำคัญของผู้นำคือ การมีอิทธิพลเหนือผู้ตามอย่างกว้างขวาง และได้เสนอให้เห็นว่าการแสดงลักษณะของผู้นำแบบใดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยบุคคลหนึ่งอาจจะเป็นผู้นำในสถานการณ์หนึ่ง และจะเป็นผู้ตามในสถานการณ์หนึ่ง ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สำคัญได้แก่ ทฤษฎีเฮอริเชย์ และแบลนชาร์ด (Heresy and Blandchard, 1969) มีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญคือ สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการผู้นำแบบที่ต่างกัน แต่ก็ไม่อาจปฏิบัติได้เสมอไป เพราะขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนตัวและความสามารถในการวิเคราะห์ตามสถานการณ์ของผู้นำ

4. ระยะเวลาอำนาจของผู้นำ (Power Influence Phase) การศึกษาอำนาจผู้นำในกลุ่มนี้ ถือว่าสาระสำคัญของผู้นำคือ การมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่ผู้ตามก็สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้นำได้ซึ่ง Yukl (1994) ได้รวบรวมผลการศึกษาวิจัยเรื่องอำนาจของผู้นำไว้โดยสรุปได้ว่า กลุ่มนี้มุ่งอธิบาย 3 คำ คือ อำนาจ (Power) เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลเหนือเจตคติและพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้บุคคลอื่น ปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ผู้มีอำนาจต้องการอำนาจหน้าที่ (Authority) เป็นสิทธิที่จะใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม ที่กำหนดไว้ และอิทธิพล (Influence) เป็นลักษณะส่วนบุคคล จัดเป็นอำนาจอย่างหนึ่งที่มีอยู่ในคนนั้น เช่น ความสามารถในการแก้ปัญหา ความสามารถใช้คนเหนือกลุ่มผู้ตาม

จากการศึกษาทฤษฎี ภาวะผู้นำทั้ง 4 ระยะเวลาจะเห็นได้ว่าผู้นำมีหน้าที่ในการนำส่วนผู้ตามจะมีหน้าที่ในการปฏิบัติตาม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของผู้นำหรือองค์การ (Bass, 1985) ซึ่ง Burn (1978) ได้กล่าวว่า การศึกษาที่มุ่งเน้นเฉพาะผู้นำและผู้ตามเป็นการศึกษาที่ล้มเหลวที่สุด เนื่องจากไม่มีความเข้าใจทั้งสองฝ่าย ในอนาคตความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามจะเปลี่ยนไป ผู้นำจะต้องปฏิบัติงานอยู่เคียงบ่าเคียงไหล่กับผู้ตาม จะต้องมีภาพลักษณ์ที่ดีกว่าเป็นผู้นำที่ปกครองด้วยอำนาจเผด็จการ บทบาทผู้นำยุคใหม่จะต้องมอบอำนาจให้แก่ผู้อื่นมากกว่าตัวเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชี่ยวชาญ ให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ใช้ทักษะการจูงใจมากกว่าการใช้คำสั่ง และบทบาทผู้นำที่ถือว่ามีประสิทธิภาพมากที่สุด ก็คือ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”

องค์ประกอบของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แบส (Bass, 1985) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ขยายแนวคิดของ Burns (1978) โดยใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบายมโนทัศน์ของผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนขึ้น และอธิบายไว้ว่าผู้ตามของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชื่นชมไว้วางใจ จงรักภักดีต่อผู้นำ และผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามทำได้มากกว่าที่คิดไว้ตั้งแต่ต้นเมื่อกระทำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะจูงใจผู้ตามโดย

1. ทำให้ผู้ตามรู้ระดับถึงความต้องการให้สำนึกถึงความสำคัญและคุณค่าของจุดมุ่งหมายวิธีการบรรลุจุดมุ่งหมาย

2. ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อทีมงานและองค์การ

3. ยกกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow ซึ่งเมื่อแรกเริ่มเสนอทฤษฎีใหม่ ๆ Bass ได้ระบุองค์ประกอบผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการคือ 1) ความเสนาหา หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealized Influence: II) คือ พฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้นก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อตัวผู้นำ 2) การกระตุ้นทางปัญญา (Interracial Stimulation: IS) คือ พฤติกรรมของผู้นำในการทำความเข้าใจกับปัญหาได้ดี จนสามารถทำให้ผู้ตามมองเห็นปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่ของตนเอง 3) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration: IC) คือ พฤติกรรม ที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามเป็นรายบุคคล มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นที่เลื่อมใสให้คำแนะนำและส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง ต่อมาทฤษฎีของ Bass ได้ปรับปรุงใหม่ (Bass and Avolio, 1994) จึงเพิ่มพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงอีก 1 องค์ประกอบ คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจสู่วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นและการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม เป็นต้น

แบส ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ ดังนี้ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Idealization Influence: II) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ร่วมงาน ผู้นำที่เป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจและทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันผู้ร่วมงานจะประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเรียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้คือ ผู้นำต้องมี

วิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน ผู้นำจะต้องมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้องเป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตนแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำ จะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นพวกเดียวกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ร่วมงานจะเลียนแบบพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและการเคารพตนเองของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายในภาระหน้าที่ขององค์การ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation: IM) หมายถึงการที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจสำหรับผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงบันดาลใจ การให้ความหมายและทำทนายในเรื่องงานต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติในแง่บวก ผู้นำจะให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามในอนาคต ผู้นำจัดสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงความอุทิศตัว ความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้ามผลประโยชน์ของตนเอง เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ช่วยให้ผู้ร่วมงานพัฒนาความผูกพันของตนเองต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นโดยผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาจัดการแก้ปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ร่วมงานจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS) พฤติกรรมที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำ มีการคิด และแก้ไขปัญหายังเป็นระบบ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา การเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ มีการพิจารณาปัญหาและการตอบปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดและเหตุผล

และไม่วิพากษ์วิจารณ์แม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีในการที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน โดยผู้นำสร้างความเชื่อมั่นต่อผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องสามารถแก้ไขได้ แม้บางปัญหา มีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าจะสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ร่วมงานจะได้รับการตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเองความเชื่อและประเพณีการกระตุนทางปัญญา จึงเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consolidation: IC) หมายถึงผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับบุคคลในฐานะเป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นทีปรึกษา (Advisor) ของผู้ร่วมงานแต่ละคนเพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความก้าวหน้าของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะให้โอกาสผู้ร่วมงานในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจ และยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอนุญาตการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดมากกว่า บางคนมีโอกาสสร้างงานมากกว่า ผู้นำในการติดต่อสื่อสาร 2 ทางโดยการเดินดูโดยรอบ Management by Walking Around มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานเป็นการส่วนตัว ใส่ใจต่อความกังวลของผู้ร่วมงาน ผู้นำจะรับฟังผู้ร่วมงาน มีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะคอยให้ คำแนะนำและช่วยให้ผู้ร่วมงานมีความก้าวหน้าในการทำงานที่ได้รับผิดชอบอยู่ โดยผู้ร่วมงานไม่รู้สึกว่าถูกตรวจสอบโดยผู้นำ

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Burns (1978); Bass (1985); Bass and Avolio (1994) นั้นมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ผู้วิจัยจึงเลือกแนวคิดทั้ง 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจการ กระตุนทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ที่จะนำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน

โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550)

การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence: II)

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้อธิบายความหมายไว้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 25) ให้ความหมายของการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่าหมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นเป็นแบบอย่าง สามารถกระตุ้นอารมณ์ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น ก่อให้เกิดการเลียนแบบและผูกพันต่อผู้บริหาร เห็นว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติที่พิเศษ ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน มีความเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถนำพาพวกเขา เอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ผู้บริหารต้องประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ประนอม แมนมาศวิหค (2553, หน้า 4) ได้ให้ความหมายการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ว่า หมายถึง การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดให้ผู้ปฏิบัติประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือรูปแบบสำหรับผู้ปฏิบัติเป็นที่น่ายกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วย

ยูกัล (Yukl, 1994) กล่าวถึงการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ว่าเป็นรูปแบบอิทธิพลที่ไม่ได้มาจากอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง Formal Authority หรือตามประเพณี แต่สังเกตได้จากการรับรู้ของผู้ตามว่าผู้นำเป็นผู้มีคุณสมบัติพิเศษ ลักษณะดังกล่าวของผู้นำจะทำให้ผู้ตามเกิดการยอมรับและมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำจะสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้

แบส และอวริโอ (Bass and Avolio, 1994) กล่าวว่า การจูงใจด้านแรงดลใจ Installation Motivation เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสารเพื่อดึงดูดใจสู่วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์เพื่อให้เกิดการใช้ความพยายามสูงขึ้นของผู้ตาม และการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างของพฤติกรรมแก่ผู้ตาม

สรุปได้ว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมงานว่าจะประสบความสำเร็จได้ ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน มีความเด็ดขาด มีบุคลิกน่าเกรงขาม น้ำเสียงทรงพลัง กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าทำและกล้ารับผิดชอบ สามารถสร้างความน่าเชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นพยายาม มีความเสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และสามารถควบคุมอารมณ์ได้ในทุกสถานการณ์

การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation: IM)

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้ให้ความหมายของการสร้างแรงบันดาลใจว่า หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจแก่ผู้ร่วมงานโดยการสร้างแรงบันดาลใจการให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานต่อผู้ร่วมงาน

ขวัญชัย จะเกรง (2553, หน้า 26) ได้ให้ความหมายว่าการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้น จูงใจ ให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนัก เข้าใจ และเห็นคุณค่าของเป้าหมาย ผู้บริหารจะทำให้ผู้ร่วมงานสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดี การคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความคาดหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารจะอุทิศตัว หรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจ ให้กำลังใจ ทำให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของงาน มีความตั้งใจ แน่วแน่ในการทำงาน และเชื่อมั่นว่าจะสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้ โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

ประนอม แมนมาศวิหค (2553, หน้า 4) ได้ให้ความหมายว่า การสร้างแรงบันดาลใจ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายในของผู้ตาม และผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของของผู้ตามให้ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น

แบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) กล่าวว่า การจูงใจด้านแรงดลใจ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการสื่อสาร เพื่อดึงดูดใจสู่วิสัยทัศน์ โดยการใช้สัญลักษณ์ เพื่อให้เกิดความพยายามสูงขึ้นของผู้ตาม และเป็นการที่ผู้นำแสดงแบบอย่างแก่ผู้ตาม

จากความหมายที่กล่าวมานั้นสรุปได้ว่าการสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของการปฏิบัติงานโดยการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงาน มีความตั้งใจแน่วแน่ อุทิศตัวเพื่อเป้าหมายและการปฏิบัติงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นความสำคัญของจุดมุ่งหมายการปฏิบัติงานโดยการสร้างเจตคติในทางบวกต่อเป้าหมายการปฏิบัติงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน และเมื่อต้องพบอุปสรรค

ผู้บริหารสามารถสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถแก้ไขปัญหาและก้าวสู่การพัฒนาองค์กร
ได้อย่างมั่นใจ

การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation: IS)

ศิริวรรณ หวนกระสินธุ์ (2549, หน้า 8) ได้ให้ความหมายว่าการกระตุ้นการใช้ปัญญา
หมายถึง วิธีการที่ผู้นำช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหม่ กระตุ้นการสร้างระบบ
ความคิดเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักคิดวิเคราะห์
ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้การแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อนมากกว่า
ตามไปแก้ปัญหา

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) ได้ให้ความหมายของการกระตุ้นทางปัญญาว่า
หมายถึง การที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้รับรู้ถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมี
ความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม
เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ
มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา
และการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิด
ริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตาม
ให้พยายามหาแนวทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิด
และเหตุผลและไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง
ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกกว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน
โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมี
อุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือ
ร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคนผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อคำนิยม
ของตนเอง ความเชื่อและประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนา
ความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจและแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 27) ได้ให้ความหมายว่า การกระตุ้นทางปัญญา
หมายถึงพฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานระดับรู้เข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและทำให้
ผู้ร่วมงานมีความต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาผู้บริหารส่งเสริม
สนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหาในแง่มุมต่าง ๆ ด้วยการคิดวิเคราะห์ แสดงความ
คิดเห็นและเหตุผลต่าง ๆ ร่วมกันนั่นเอง

แบส (Bass, 1985) กล่าวว่า การกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ พฤติกรรมของผู้นำในการ
ทำความเข้าใจต่อปัญหาได้ดีจนสามารถทำให้ผู้ตามมองปัญหาดังกล่าวจากมุมมองใหม่

ของตนได้

สรุปได้ว่าการกระตุ้นการใช้ปัญญา หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่พยายามสร้างความท้าทายในการคิดโดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นตามทัศนคติและประสบการณ์ของแต่ละคนส่งเสริมให้คิดสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ วิเคราะห์อย่างเป็นระบบเพื่อร่วมหาวิธีการใหม่ ๆ ในการปฏิบัติร่วมกันทำให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาประสิทธิภาพของงานให้สูงขึ้น ส่งผลให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรวางไว้

การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Intellectual Stimulation: IS)

กระทรวงศึกษาธิการ (2550) อธิบายเกี่ยวกับการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลไว้ว่า ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นพี่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตามโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตนเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by Walking Round) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมด (As a Whole Person) มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำการสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่รู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

ขวัญชัย จะเกรง (2551, หน้า 29) ได้ให้ความหมาย ของการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลด้วยความสัมพันธ์ความสนใจดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจ เป็นที่ปรึกษาให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาศักยภาพของตนเองให้สูงขึ้นตามความต้องการ ความสนใจและความสามารถ ให้ประสบการณ์การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ด้วยบรรยากาศ

การสนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน มีการติดต่อสื่อสารสองทางเป็นรายบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจที่ดีขึ้นและสามารถลดปัญหาคลุมเครือ ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและความสำคัญ

ประนอม แมนมาศวิหค (2553, หน้า 4) ได้กล่าวว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลหมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ และเป็นผู้คอยให้คำปรึกษาสนใจเรื่องทุกข์สุขของผู้ปฏิบัติตลอดเวลา

แบส (Bass, 1985) Leadership and Performance Beyond Expectation กล่าวว่า การมุ่งเน้นความสัมพันธ์เป็นรายคนเป็นพฤติกรรมของผู้หน้าที่เกี่ยวกับการให้การสนับสนุน การกระตุ้น ให้กำลังใจ และการเป็นพี่เลี้ยงสอนแนะแก่ผู้ตาม

สรุปได้ว่า การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารมีการปฏิสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล เป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล สนใจ เข้าใจ และยอมรับในความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นผู้คอยสร้างบรรยากาศของการให้ส่งเสริม และผลักดันให้ผู้ร่วมงานได้ปฏิบัติงานที่แต่ละคนสนใจและมีความรับผิดชอบอย่างเต็มความสามารถ ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ

แนวคิดและหลักการเกี่ยวกับงานวิชาการ

ความหมายของการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียน เป็นงานสำคัญยิ่งเพราะงานวิชาการช่วยพัฒนาสติปัญญา ความนึกคิดของผู้เรียน ทำให้ผู้เรียนมีคุณค่าในสังคม การบริหารงานวิชาการจะดีมีคุณค่าหรือไม่ขึ้นอยู่กับผู้บริหารและครู (ไกรเลิศ โพธิ์นอก, 2542) ได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการบริหารงานวิชาการไว้ ดังนี้

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 16) กล่าวถึง ความหมายของการบริหารงานวิชาการว่า “การบริหารสถานศึกษา โดยการจัดกิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวกับการปรับปรุง การพัฒนา การเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับผู้เรียน”

สุมิตร คุณานุกร (2523, หน้า 16-17) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การบริหารงานวิชาการ หมายถึงกิจการทุกอย่างภายในโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้และการศึกษาของเด็กให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดในการส่งเสริมวิชาการในโรงเรียน คือผู้บริหารโรงเรียนและครูในโรงเรียนนั่นเอง

ภิญโญ สาร (2526, หน้า 324) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง กิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาหรือโรงเรียนเกี่ยวกับการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดี และมีประสิทธิภาพสูงสุด เพราะหน้าที่ของสถานศึกษาหรือโรงเรียนทุกแห่งคือการให้ความรู้ทางด้านวิชาการแก่ผู้เรียน ผู้บริหารหรือครูใหญ่เป็นผู้นำทางวิชาการมีการทำงานร่วมกับครู ให้คำแนะนำและประสานงานให้ทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

และ (สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2526) ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารงานวิชาการหมายถึง การบริหารกิจกรรมกับเป้าหมายของหลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง 2533) อย่างมีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการ หมายถึง การบริหารกิจกรรมทุกชนิดในสถานศึกษาเกี่ยวกับด้านหลักสูตร การนำหลักสูตรไปใช้ งานการเรียนการสอน งานด้านวัสดุ ประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผล งานห้องสมุด งานนิเทศภายใน และงานประชุมอบรมทางวิชาการ เพื่อส่งเสริมปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ได้ผลดีและมีประสิทธิภาพสูงสุด

ความสำคัญของการบริหารงานวิชาการ

งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุดของโรงเรียน เป็นหัวใจของการบริหารสถานศึกษา เพราะจุดมุ่งหมายของสถานศึกษาก็คือ การจัดการศึกษาคุณภาพและมาตรฐานของสถานศึกษา จึงอยู่ที่งานด้านวิชาการ เพื่อเป็นการสร้างเสริมนักเรียนให้มีความรู้ความสามารถ ตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตรซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของนักการศึกษาที่กล่าวไว้ ดังนี้

พนัส หันนาคินทร์ (2524, หน้า 235) ได้กล่าวถึงความสำคัญของงานวิชาการว่า “งานวิชาการเป็นหัวใจของโรงเรียนเป็นชีวิตจิตใจของสถาบันที่เดียวส่วนงานด้านอื่น ๆ เป็นองค์ประกอบที่จะทำให้ชีวิต สถาบันดำเนินไปด้วยความราบรื่นเท่านั้น”

ภิญโญ สาร (2526, หน้า 252) กล่าวว่า “ความจริงผู้บริหารการศึกษาคือครูใหญ่ทุกคน ควรจะรับผิดชอบเป็นผู้นำของครูในด้านวิชาการเป็นอันดับแรกเพราะหน้าที่ของโรงเรียนหรือสถาบันการศึกษาทุกแห่ง คือ การให้ความรู้แก่นักเรียนในด้านวิชาการโดยการทำงานร่วมกับครู กระตุ้นเตือนครูให้คำแนะนำครู และประสานงานให้ครูทุกคนทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพในการสอน”

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536, หน้า 18) ได้ให้ความสำคัญของงานวิชาการว่า งานที่ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาต้องดำเนินการในโรงเรียนมีอยู่ 6 งาน งานวิชาการเป็นงานที่สำคัญที่สุด ส่วนงานอื่น ๆ เป็นงานที่สนับสนุนในการ

ดำเนินงานวิชาการให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ความคิดดังกล่าวสอดคล้องกับ ไพโรจน์ ชูช่วย (2532, หน้า 14) ที่กล่าวไว้ว่า “งานวิชาการเป็นงานสำคัญอันดับแรกและมุ่งประโยชน์ที่จะเกิดกับนักเรียนเป็นสำคัญ ซึ่งผู้บริหารจะต้องปฏิบัติงานวิชาการให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล”

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การบริหารงานวิชาการนับว่าเป็นงานที่สำคัญของโรงเรียน เป็นหน้าที่หลักของโรงเรียนที่จะต้องให้ความสำคัญเป็นอันดับแรก เพราะเป็นหัวใจของการบริหารโรงเรียนผู้บริหารต้องสนใจและเข้าใจเป็นอย่างดี ที่จะสร้างผู้เรียนให้มีคุณภาพ มีความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรมและคุณสมบัติตามหลักสูตรที่กำหนด เพื่อนำไปใช้ในการดำรงชีวิตในสังคมต่อไปได้เป็นอย่างดี

ขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ

การบริหารงานวิชาการเป็นงานหลักของโรงเรียน ที่ผู้บริหารจะต้องเข้าใจขอบข่ายของการบริหารงานวิชาการ เพื่อจะได้ปฏิบัติและบริหารงานวิชาการได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ซึ่งนักศึกษาศึกษาได้แบ่งขอบข่ายของงานวิชาการไว้ดังนี้

อุทัย บุญประเสริฐ และชโลมใจ กิงคารวัฒน์ (2528, หน้า 36) กล่าวว่า งานวิชาการซึ่งผู้บริหารต้องรับผิดชอบ ได้แก่ งานหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ในการบริหารการสอน และการปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอน งานกิจกรรมนักเรียน งานสื่อการสอนและห้องสมุด และการวัดผลประเมินผล

หวน พิณรุฬห์ (2528, หน้า 45) ได้ให้ความเห็นว่า “งานวิชาการครอบคลุมเกี่ยวกับหลักสูตรแผนการสอน การนิเทศการสอน ตารางสอน สื่อการสอน ห้องสมุด และการประเมินผลการศึกษา”

ธำรง บัวศรี (2532, หน้า 53) ได้กล่าวถึงขอบข่ายการบริหารงานวิชาการไว้ว่า ได้แก่ การจัดหลักสูตรการวางแผนการสอนและการวัดผล การจัดตารางสอน และการเตรียมการสอนก่อนเปิดภาคเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2526) ได้กำหนดขอบข่ายของงานวิชาการของโรงเรียนประถมศึกษาไว้ดังนี้ คือ “งานด้านหลักสูตร และการนำหลักสูตรไปใช้ งานด้านการเรียนการสอน งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการสอน งานวัดผลและประเมินผล งานห้องสมุด งานนิเทศภายในและงานประชุมอบรมทางวิชาการ”

จากคำกล่าวข้างต้นนั้นสามารถสรุปได้ว่า ขอบข่ายของงานวิชาการมีความคล้ายคลึงกัน และสอดคล้องกันเป็นส่วนใหญ่ ผู้บริหารจึงต้องพยายามอย่างยิ่งที่จะทำให้ผู้เรียนมีคุณภาพตามที่กำหนดไว้ในหลักสูตรภายใต้การบริหารงาน 7 งาน คือ งานหลักสูตรและการ

นำหลักสูตรไปใช้ งานการเรียนการสอน งานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน งานวัดผลและประเมินผล งานห้องสมุด และงานการประชุมอบรมทางวิชาการ ในการวิจัยครั้งนี้ จะศึกษาเพียง 5 ด้านที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เท่านั้น อันได้แก่ ได้แก่

- 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
- 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้
- 3) การวัดและประเมินผล
- 4) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี และ
- 5) การนิเทศการศึกษา

การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา นักการศึกษาหลาย ๆ ท่าน ได้ให้ความหมายของหลักสูตร ไว้ดังนี้

สังต์ อุทรานันท์ (2527, หน้า 260-261) เสนอแนะผู้บริหารในการนำหลักสูตรไปใช้ว่า ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตรที่โรงเรียนใช้อยู่อย่างชัดเจนก่อน แล้วจึงให้บริการวัสดุหลักสูตร และสื่อการเรียนการสอนชนิดต่าง ๆ แก่ครู หลังจากนั้น ควรดำเนินการนิเทศติดตามผลการใช้หลักสูตรในโรงเรียนอย่างสม่ำเสมอ พร้อมทั้งกระตุ้นและส่งเสริมครูในการใช้หลักสูตร อย่างถูกต้อง เช่นการจัดอบรมหรือประชุมสัมมนา และผู้บริหารควรให้กำลังใจและบำรุงขวัญแก่ครูอยู่เสมอ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 40-41) ได้กล่าวถึงความหมายของหลักสูตร ไว้ว่า เป็นศาสตร์ที่มีทฤษฎี หลักการและการนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งหมายไว้ ประการต่อมาหลักสูตรเป็นระบบในการจัดการศึกษา โดยมีปัจจัยนำเข้า (input) เช่น ครู นักเรียน วัสดุ อุปกรณ์ และประการสุดท้าย หลักสูตรเป็นแผนการจัดการเรียนการสอนที่มุ่งประสงค์จะอบรมฝึกฝนผู้เรียนให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

กิติมา ปรีดีติลิก (2532) ได้ให้ความหมายของหลักสูตรไว้ว่า หลักสูตรหมายถึง ประมวลผลประสบการณ์ต่าง ๆ ที่โรงเรียนและครูผู้สอนจัดทำขึ้นเพื่อให้นักเรียนมีการเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะที่ตั้งไว้ และยังได้กล่าวว่าการจัดการเรียนการสอนเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องทำการจัดการสอนให้เหมาะสมมีการสอนที่ถูกต้องพร้อมตลอดจนอำนวยความสะดวกเพื่อการจัดการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ ระบบการศึกษาจะดีหรือไม่ ขึ้นอยู่กับหลักสูตรซึ่งเปรียบเสมือนหัวใจของการดำเนินงาน หลักอันสำคัญของการจัดการเรียนการสอน โดยเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้เรียน ทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ เนื้อหา การจัด ความรู้ และคุณสมบัติอื่นที่ต้องการให้แก่ผู้เรียนได้อย่างถูกต้องเนื้อหาที่สอนควรยึดหยุ่นตามเหตุการณ์ตามสภาพท้องถิ่นและความสนใจของผู้เรียน อย่างไรก็ตาม การจัดการเรียนการสอน ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องตลอดจนผู้ปกครองควรมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในเรื่องของหลักสูตร และผู้บริหารจะต้องปฏิบัติ ได้แก่ การจัดแผนการเรียน การจัดทำตารางสอน การจัดชั้นเรียน การจัดครูเข้าสอน การจัดแบบการเรียน การจัดห้องสมุดและการจัดทำคู่มือส่งเสริมให้ครู

ได้จัดทำเพื่อความสะดวกในการนำหลักสูตรไปให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหลักสูตรต่อไป

ไพฑูรย์ เจริญพันธ์วงศ์ (2529) ได้กล่าวว่า การบริหารหลักสูตรในโรงเรียน ได้แก่ การศึกษาโครงสร้างหลักสูตร ศึกษาถึงความเกี่ยวเนื่อง ระหว่างวิชาต่าง ๆ การจัดหาเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับหลักสูตรเพื่อสะดวกแก่การค้นคว้าสำหรับครู เช่น ตัวหลักสูตร ประมวลการสอน โครงการสอน คู่มือครู แบบเรียน แบบฝึกหัด หนังสือประกอบการสอน เอกสารทางวิชาการ การพยายามปรับปรุงหลักสูตร ประมวลผลการสอนให้ทันสมัยอยู่เสมอและการจัดการเรียนการสอนให้มีความสอดคล้องตามลำดับวิชาสามารถใช้เป็นการสอนได้

สรุปได้ว่า งานหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ เป็นการบริหารงานวิชาการที่เป็นกระบวนการในการใช้หลักสูตรทั้งหมด เพื่อให้นักเรียนได้พัฒนาตามจุดหมายของหลักสูตร ดังนั้นผู้บริหารโรงเรียนจะต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับหลักสูตร และกระบวนการใช้หลักสูตรเป็นอย่างดี จึงจะสามารถบริหารหลักสูตรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การพัฒนากระบวนการเรียนรู้

กระบวนการเรียนรู้ หรือลำดับขั้นตอนที่ทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ซึ่งการเรียนรู้หมายถึง การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เกิดขึ้น อันเป็นผลเนื่องมาจาก ประสบการณ์ที่ผ่านมา (Assael, 1998) การเรียนรู้ตามทฤษฎีของบลูม Bloom's Taxonomy กล่าวถึงการจำแนกการเรียนรู้ตามทฤษฎีของบลูม ซึ่งแบ่งเป็น 3 ด้าน คือ ด้านพุทธิพิสัย ด้านจิตพิสัยและด้านทักษะพิสัย โดยในแต่ละด้านจะมีการจำแนกระดับ ความสามารถจากต่ำสุดไปถึงสูงสุด เช่น ด้านพุทธิพิสัย เริ่มจากความรู้ความเข้าใจ การนำไปใช้ การวิเคราะห์ การสังเคราะห์ การประเมิน นอกจากนี้ยังนำเสนอระดับความสามารถที่มีการปรับปรุงใหม่ ตามแนวคิดของ Anderson and Krathwohl (2001) เป็นการจำ (Remembering) การเข้าใจ (Understanding) การประยุกต์ใช้ (Applying) การวิเคราะห์ (Analysing) การประเมินผล (Evaluating) และการสร้างสรรค์ (Creating) ด้านจิตพิสัย จำแนกเป็นการรับรู้ การตอบสนอง การสร้างค่านิยม การจัดระบบ และการสร้างคุณลักษณะจากค่านิยม ด้านทักษะพิสัย จำแนกเป็นทักษะการเคลื่อนไหวของร่างกาย ทักษะการเคลื่อนไหววัยระสองส่วนหรือมากกว่าพร้อม ๆ กัน ทักษะการสื่อสารโดยใช้ท่าทางและทักษะการแสดงพฤติกรรมทางการพูด

เมื่อบุคคลเกิดการเรียนรู้จะเกิดการเปลี่ยนแปลงดังนี้ (Bloom, 1959)

1. การเปลี่ยนแปลงทางด้านความรู้ ความเข้าใจ และความคิด (Cognitive Domain) หมายถึง การเรียนรู้เกี่ยวกับเนื้อหาสาระใหม่ ก็จะทำให้ผู้เรียนเกิดความรู้ความเข้าใจ สิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ได้มากขึ้น เป็นการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสมอง

2. การเปลี่ยนแปลงทางด้านอารมณ์ ความรู้สึก ทัศนคติ ค่านิยม (Affective Domain) หมายถึง เมื่อบุคคลได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ก็ทำให้ผู้บริโภคนึกเกิดความรู้สึกทางด้านจิตใจ ความเชื่อ ความสนใจ

3. ความเปลี่ยนแปลงทางด้านความชำนาญ (Psychomotor Domain) หมายถึง การที่บุคคลได้เกิดการเรียนรู้ทั้งในด้านความคิด ความเข้าใจและเกิดความรู้สึกนึกคิด ค่านิยม แล้วได้มีการนำเอาสิ่งที่ได้เรียนรู้ไปปฏิบัติจนเกิดความชำนาญมากขึ้น

องค์ประกอบหลักที่แสดงถึงการเรียนรู้ว่าเป็นรูปธรรมประกอบด้วย ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายที่แท้จริงของการเรียนรู้ บทบาทของผู้สอน และบทบาทของผู้เรียน การจัดการเรียนการสอนโดยให้ผู้เรียนเป็นสำคัญจะทำได้สำเร็จเมื่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเรียนการสอน ได้แก่ ผู้สอนและผู้เรียน มีความเข้าใจตรงกันเกี่ยวกับความหมายของการเรียนรู้ดังที่ ทิศนา แคมมณี (2547) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. การเรียนรู้เป็นงานเฉพาะบุคคลทำแทนกันไม่ได้ ผู้สอนที่ต้องการให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ต้องเปิดโอกาสให้เขาได้มีประสบการณ์การเรียนรู้ด้วยตัวของเขาเอง

2. การเรียนรู้เป็นกระบวนการทางสติปัญญาที่ต้องมีการใช้กระบวนการคิด สร้างความเข้าใจ ความหมายของสิ่งต่าง ๆ ดังนั้นผู้สอนจึงควรกระตุ้นให้ผู้เรียนใช้กระบวนการคิดทำความเข้าใจสิ่งต่าง ๆ

3. การเรียนรู้เป็นกระบวนการทางสังคม เพราะในเรื่องเดียวกันอาจคิดได้หลายแง่หลายมุมทำให้เกิดการขยาย เติมเต็มข้อความรู้ ตรวจสอบความถูกต้องของการเรียนรู้ตามที่สังคมยอมรับ ดังนั้นผู้สอนที่ปรารถนาให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้จะต้องเปิดโอกาสให้ผู้เรียนมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับบุคคลอื่นหรือแหล่งข้อมูลอื่น ๆ

4. การเรียนรู้เป็นกิจกรรมที่สนุกสนาน เป็นความรู้สึกเบิกบานเพราะหลุดพ้นจากความไม่รู้ นำไปสู่ความใฝ่รู้ อยากรู้อีก เพราะเป็นเรื่องน่าสนุก ผู้สอนจึงควรสร้างภาวะที่กระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อะไรหรือดับข้อใจบ้าง ผู้เรียนจะหาคำตอบเพื่อให้หลุดพ้นจากความข้องใจและเกิดความสุขขึ้นจากการได้เรียนรู้เมื่อพบคำตอบด้วยตนเอง

5. การเรียนรู้เป็นงานต่อเนื่องตลอดชีวิต ขยายพรมแดนความรู้ได้ไม่มีที่สิ้นสุด ผู้สอนจึงควรสร้างกิจกรรมที่กระตุ้นให้เกิดการแสวงหาความรู้ไม่รู้จบ

6. การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลง เพราะได้รู้มากขึ้นทำให้เกิดการนำความรู้ไปใช้ในการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ เป็นการพัฒนาไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ผู้สอนควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้รับรู้ผลการพัฒนาของตัวเองด้วย จากความหมายของการเรียนรู้ที่กล่าวมา ผู้สอนจึงต้องคำนึงถึงประเด็นต่าง ๆ ในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ดังนี้ (มหาวิทยาลัย

ราชภัฏจันทรเกษม, 2559) 1) ความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้เรียน 2) การเน้นความต้องการของผู้เรียนเป็นหลัก 3) การพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้เรียน 4) การจัดกิจกรรมให้น่าสนใจ ไม่ทำให้ผู้เรียนรู้สึกเบื่อหน่าย 5) ความเมตตากรุณาต่อผู้เรียน 6) การทำทนายให้ผู้เรียนอยากรู้ 7) การตระหนักถึงเวลาที่เหมาะสมที่ผู้เรียนจะเกิดการเรียนรู้ 8) การสร้างบรรยากาศหรือสถานการณ์ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้โดยการปฏิบัติจริง 9) การสนับสนุนและส่งเสริมการเรียนรู้ 10) การมีจุดมุ่งหมายของการสอน 11) ความเข้าใจผู้เรียน 12) ภูมิหลังของผู้เรียน 13) การไม่ยึดถือวิธีการใดวิธีการหนึ่งเท่านั้น 14) การเรียนการสอนที่ดีเป็นพลวัต (Dynamic) กล่าวคือ มีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งในด้านการจัดกิจกรรม การสร้างบรรยากาศ รูปแบบเนื้อหาสาระ เทคนิคและวิธีการ 15) การสอนในสิ่งที่ไม่ไกลตัวผู้เรียนมากเกินไป 16) การวางแผนการเรียนการสอนอย่างเป็นระบบ

กิติมา ปรีดีติติก (2532, หน้า 61) ได้กล่าวถึงการพัฒนาระบบการเรียนรู้อย่างไรว่า เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารที่จะต้องทำ การจัดการเรียนการสอนที่เหมาะสม มีการเรียนการสอนที่ถูกต้อง ตลอดจนมีการอำนวยความสะดวกเพื่อพัฒนาระบบการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยหลักสำคัญของการพัฒนาระบบการเรียนรู้อย่างไร ควรจัดความรู้และคุณสมบัติอื่นที่ต้องการให้แก่ผู้เรียนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติ เนื้อหาที่สอนยึดหยุ่นตามเหตุการณ์ สภาพท้องถิ่น และความสนใจของผู้เรียน

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 72) ให้ความหมายไว้เป็น 2 คำ คือ การสอน หมายถึงการถ่ายทอดความรู้จากครูไปสู่ผู้เรียน และการเรียนการสอน หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสอนด้วย เช่น การใช้สื่อการสอน การจัดกิจกรรมระหว่างสอน การทดสอบ เป็นต้น

กรมวิชาการ (2534) กล่าวถึง หลักสูตรประถมศึกษา พุทธศักราช 2521 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2533) ว่าเป็นหลักสูตรที่มุ่งพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้ที่สมบูรณ์ สามารถพัฒนาตนเองพัฒนาอาชีพพัฒนาสังคมได้ เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ดังกล่าว หลักสูตรจึงเน้นให้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนโดยยึดหลัก 2 ประการ คือ จัดการเรียนการสอนโดยยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและจัดการเรียนการสอนที่หลากหลาย โดยเน้นกระบวนการเรียนรู้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536) ได้อธิบายไว้ว่า การเรียนการสอนเป็นกิจกรรมที่ครูและเด็กทำร่วมกัน ถ้าแยกออกเป็น 2 ส่วน ก็เป็นการเรียน คือ กิจกรรมที่เด็กทำและการสอน คือ กิจกรรมที่ครูทำ แต่ในทางปฏิบัติแล้วทั้งสองอย่างนี้ทำไปพร้อม ๆ กัน จึงเรียกรวมกันว่าการเรียนการสอน

อาภรณ์ ใจเที่ยง (2537, หน้า 6) ได้แบ่งองค์ประกอบของการสอนออกเป็น 2 ด้าน คือ ประการแรกด้านองค์ประกอบรวม หมายถึง องค์ประกอบด้านโครงสร้างที่ประกอบกัน เป็นการสอนอันประกอบไปด้วยครูหรือผู้สอนหรือวิทยากร นักเรียนหรือผู้เรียน และหลักสูตร หรือสิ่งที่จะสอน ประการที่สองด้านองค์ประกอบย่อย หมายถึง องค์ประกอบด้านรายละเอียด ของการสอน ซึ่งจะต้องประกอบด้วยกระบวนการเหล่านี้ จึงเป็นการสอนที่สมบูรณ์ ได้แก่ การตั้งจุดประสงค์การสอน การกำหนดเนื้อหาการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การใช้สื่อ การสอนและการวัดผลประเมินผล

กล่าวโดยสรุป การบริหารงานวิชาด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้ ผู้บริหารต้องยึด หลักการจัดการเรียนการสอนตามแนวของหลักสูตร ซึ่งมุ่งให้นักเรียนได้ปฏิบัติจริงจะต้องจัดครู เข้าสอน จัดหาสถานที่ วัสดุอุปกรณ์และสิ่งของอำนวยความสะดวกตามความจำเป็น กระตุ้นและส่งเสริมให้ครูจัดทำและใช้แผนการสอน ติดตามการจัดการเรียนการสอนของครู และส่งเสริมให้ครูได้พัฒนากระบวนการเรียนรู้ให้ดียิ่งขึ้น

การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี

ปัจจุบันการนำเทคโนโลยีทางการศึกษามาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการเรียนการสอน เป็นสิ่งที่ครูผู้สอนควรได้ศึกษาและนำมาใช้ในการสอนของตน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของการ เรียนรู้และประสบการณ์ให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เป็นการกระตุ้นความสนใจและส่งเสริมให้ผู้เรียน ได้เรียนตามความสามารถของตนเอง นับเป็นความก้าวหน้าทางการเรียนการสอน ซึ่งสามารถ ผ่อนกำลังของครูเป็นการพัฒนาวิชาชีพให้ก้าวหน้าทันกับสภาพแวดล้อมและเหตุการณ์ ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งได้มีนักการศึกษาได้กล่าวไว้ดังนี้

চার্জ বাক্স (2532, หน้า 215-217) ได้กล่าวว่า วัสดุประกอบหลักสูตร หมายถึง สิ่งที่มีหน้าที่พัฒนาหลักสูตรจัดทำหรือจัดหา เพื่อช่วยให้ผู้ใช้หลักสูตรสามารถใช้หลักสูตรได้อย่าง มีประสิทธิภาพส่วนสื่อการเรียนการสอนนั้น หมายถึง สิ่งที่เป็นสื่อช่วยให้ผู้เรียนสามารถพัฒนา ความรู้ทักษะและเจตคติตามจุดประสงค์การเรียนการสอนและตามจุดหมายของหลักสูตร

อำภา บุญช่วย (2537, หน้า 99) ได้แบ่งวัสดุและสื่อการเรียนการสอนไว้ 3 ประการ คือ ประการแรกสื่อประเภทวัสดุ หมายถึง สื่อที่ทำหน้าที่เก็บความรู้ในลักษณะของภาพ เสียงและตัวอักษรในรูปแบบต่าง ๆ ประการที่สอง สื่อประเภทเครื่องมือ หรือไฮเทคอุปกรณ์ หมายถึง สิ่งที่ช่วยสอนที่เป็นเครื่องมือเช่น กระดานดำ กล้องถ่ายรูป เครื่องฉายภาพยนตร์ เป็นต้น และประการที่สาม สื่อประเภทเทคนิคหรือวิธีการ หมายถึง กิจกรรมทุกอย่างที่ครู หรือนักเรียนจัดทำขึ้นทั้งในและนอกห้องเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2546) ได้อธิบายว่าสื่อการเรียนการสอนเป็นที่ช่วยให้ครูและนักเรียนปฏิบัติกิจกรรมการเรียนการสอนได้สะดวกยิ่งขึ้น เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่จะช่วยให้การเรียนการสอนดำเนินไปด้วยดีและบรรลุคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนด

กิติมา ปรีดีติลล (2532, หน้า 69) ได้เสนอแนวทางในการจัดสื่อการเรียนการสอนในโรงเรียนให้ได้ผลดี ไว้ดังนี้

1. ควรจัดศูนย์บริการสื่อการเรียนการสอนเพื่อช่วยในการจัดหาและสะดวกในการใช้สื่อ
2. แบ่งแยกสื่อประเภทต่าง ๆ เป็นรายวิชา เพื่อสะดวกในการใช้
3. จัดหาสื่อที่ทันสมัยและปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่แล้วให้ใช้งานได้
4. สำรวจและวิเคราะห์ความต้องการสื่อการสอนของวิชาต่าง ๆ
5. ฝึกอบรมครูให้มีความรู้ ทักษะการใช้การรักษาสื่อและซ่อมแซมสื่อประเภทต่าง ๆ
6. กระตุ้นให้ครูและนักเรียนสนใจการใช้สื่อเพื่อการเรียนการสอนให้มากยิ่งขึ้น
7. สถานที่ควรจัดให้เพียงพอกับประเภทของสื่อ
8. ควรมีบุคลากรเพื่อรับผิดชอบในการจัดหาและบริหารให้มีประสิทธิภาพ
9. จัดสอนให้ครูทำสื่อการสอนประเภทที่สามารถทำขึ้นเองได้

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540) ได้ให้แนวปฏิบัติเกี่ยวกับงานวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน ไว้ดังนี้

1. จัดหาและบริหารวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอนแก่ครูอย่างเพียงพอและครบถ้วนทุกกลุ่มประสบการณ์
 2. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูรู้จักใช้และรู้จักเก็บบำรุงรักษาสื่อการเรียนการสอน
 3. จัดให้มีศูนย์สื่อและศูนย์วิชาการของโรงเรียน เพื่อเป็นแหล่งผลิตและบริการสื่อแก่ครูผู้สอน
 4. ส่งเสริมให้ครูรู้จักคิดค้นสร้างสรรค์ให้มีสื่อใหม่ ๆ ที่จะนำมาใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน เป็นผลงานทางวิชาการ
 5. แสวงหาแหล่งวิชาการที่เป็นสื่อการสอนในชุมชนหรือท้องถิ่น
 6. จัดให้มีการติดตามและประเมินผลการใช้สื่อการเรียนการสอนอย่างสม่ำเสมอ
- สรุปได้ว่า การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี เป็นงานสำคัญสำหรับผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องจัดหาวัสดุและสื่อต่าง ๆ ให้เพียงพอต่อการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนของครู ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูผลิตและใช้สื่ออย่างคุ้มค่า มีการประเมินผลการใช้สื่อ

พร้อมทั้งแสวงหาความรู้และวิทยาการในท้องถิ่น ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้เรียนได้มีความรู้ความสามารถ และเกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง

งานวัดผลและประเมินผล

การวัดผลและประเมินผลถือว่าเป็นหน้าที่อันสำคัญของผู้บริหาร เพราะเป็นเครื่องมือที่จะชี้ข้อดีข้อเสียของงานที่ปฏิบัติไปจนสำเร็จ ตลอดจนการเรียนการสอนของครูและนักเรียนว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือไม่ เพื่อผู้บริหารจะได้นำผลนั้นมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อดำเนินงานในครั้งต่อไปซึ่งมีนักการศึกษาได้กล่าวไว้ดังนี้

กรมวิชาการ (2524) กล่าวว่า การวัดผลและประเมินผล หมายถึง กระบวนการตรวจสอบการทำงานทั้งในช่วงที่กำลังทำ และในเวลาที่ทำงานเสร็จสิ้นลงแล้วหาข้อสรุปว่างานที่ทำนั้นได้รับความสำเร็จตามความคาดหวังหรือไม่ มีปัญหาหรืออุปสรรคใดเกิดขึ้น อันเป็นผลทำให้งานไม่สำเร็จตามความคาดหวัง หรือใกล้ความหวังมากที่สุด การประเมินผลที่ดี และเชื่อถือได้ย่อมจะเป็นเครื่องช่วยชี้้นำการทำงานและการปรับปรุงงาน การแก้ไขปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ตลอดจนระยะเวลาของการทำงานอันจะส่งผลให้งานประสบผลสำเร็จมากที่สุด

พนัส หันนาคินทร์ (2524, หน้า 199) ได้เสนอไว้ว่า การวัดผล หมายถึง การเปรียบเทียบผลที่ได้จากการเรียนการสอนกับมาตรฐานอันหนึ่งที่ยึดถืออยู่ ส่วนการประเมินผลเป็นการพิจารณากำหนดคุณค่าจากคะแนนที่ได้จากการวัดนั้น ซึ่งสอดคล้องกับ หวน พิณรุฬห์ (2528, หน้า 53) ได้กล่าวไว้ว่าการวัดผล (Measurement) หมายถึง การเปรียบเทียบผลที่ได้จากการเรียนกับมาตรฐานอันหนึ่งที่ยึดถืออยู่ ซึ่งมีลักษณะเป็นรูปธรรมคือ จะแสดงผลการวัดออกมาเป็นตัวเลข เพื่อแสดงว่านักเรียนมีความรู้มากน้อยเพียงใด จากที่ได้เรียนไปแล้ว ส่วนการประเมินผล (Evaluation) เป็นการกำหนดค่าจากคะแนนที่ได้จากการวัดผลนั้น

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 200-201) กล่าวว่า “บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในด้านการวัดและประเมินผล คือ การกำหนดนโยบายทั่วไปเกี่ยวกับการวัดและประเมินผล จัดหาวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือในการสร้างข้อทดสอบ ส่งเสริมครูอาจารย์ให้มีความรู้ทางด้านการวัดและประเมินผล โดยการฝึกอบรม ประชุมปฏิบัติการเทคนิคการออกข้อสอบ การให้คะแนนและการประเมินผลข้อสอบ”

สรุปได้ว่า การวัดผลและประเมินผล เป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียนที่จะต้องศึกษาและทำความเข้าใจ แล้วกำหนดแนวปฏิบัติในการวัดผลและประเมินผลของโรงเรียนไว้อย่างชัดเจน จัดหาเอกสารวัสดุวัดผลให้เพียงพอ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูปรับปรุงเครื่องมือวัดผลและประเมินผลให้ได้มาตรฐาน พร้อมทั้งติดตามและตรวจสอบเอกสารการวัดผลและ

ประเมินผลอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการนำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงการเรียนการสอนด้วย อีกทั้งได้พัฒนาครูในด้านความรู้และเทคนิคใหม่ ๆ ในการวัดผลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

งานนิเทศการศึกษา

งานนิเทศการศึกษามีความสำคัญยิ่ง โดย ัญชวลี ธรรมะวิทีกุล (2552) ให้ความหมายของงานนิเทศการศึกษาไว้ว่า หมายถึง กระบวนการพัฒนาครู เพื่อให้ครูปรับปรุงและพัฒนาการจัดกระบวนการเรียนรู้ เพื่อให้การจัดการศึกษาบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้ การนิเทศการศึกษาจึงเป็นกระบวนการในการแนะนำช่วยเหลือครู ให้สามารถจัดกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการนิเทศนั้นอยู่บนหลักการของประชาธิปไตย ได้แก่ การเคารพซึ่งกันระหว่างผู้นิเทศและผู้รับการนิเทศ ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญกับการนิเทศภายใน เนื่องจากการนิเทศภายในมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ การนิเทศภายในเป็นการปรับปรุงกระบวนการเรียนการสอนของครูให้ดียิ่งขึ้น ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจและการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ในสังคมจึงจำเป็นต้องมีการนิเทศการเรียนการสอน เพื่อให้ครูและบุคลากรที่เกี่ยวข้องได้มีความรู้ความเข้าใจในสิ่งใหม่ ๆ และปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนให้ดียิ่งขึ้น ดังที่นักการศึกษาได้กล่าวไว้พอสรุปได้ดังนี้

หวน พิณรุพันธ์ (2528, หน้า 55) ได้เสนอความเห็นเกี่ยวกับงานนิเทศภายในไว้ดังนี้

1. การให้ความรู้ คือ การที่ผู้นิเทศภายในโรงเรียนจะใช้นิเทศโดยให้ความรู้แก่ครู เช่น การให้คำแนะนำ การประชุมปรึกษาหารือ การจัดอบรม การปลุมนิเทศครูใหม่ การใช้เอกสารให้ความรู้และการหาวิทยากรมาให้ความรู้
2. การทำให้ดูหรือการสาธิต ซึ่งอาจทำกันเองหรือหาผู้อื่นมาทำให้ดู เช่น การสาธิตวิธีการอบรม
3. การพาไปดูงาน เช่น การพาไปดูงานนิทรรศการโรงเรียนที่มีผลงานดีเด่น
4. การประสานงานให้ร่วมกันทำ ผู้นิเทศในโรงเรียนเป็นผู้ประสานงานเพื่อให้ครูได้ร่วมกันทำงาน
5. การบริหารทางด้านวิชาการเป็นการจัดสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานของครู เช่น วัสดุ อุปกรณ์การสอนต่าง ๆ
6. การประเมินผลและการวิจัย อาจใช้แบบสอบถามการสังเกตการสอนของครู และเครื่องมือวัดต่าง ๆ
7. การจัดกิจกรรมกระตุ้นให้ปฏิบัติงานเข้มแข็งขึ้น อาจใช้วิธีการประกวดและแข่งขันในด้านต่าง ๆ เป็นการกระตุ้นให้ครูกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน

8. การให้ไปฝึกงานอาจจะจัดครูไปทำงานในที่ต่าง ๆ เพื่อให้กลับมาทำงานได้ผลดี

9. การทำให้เกิดความเข้าใจกันเป็นการนิเทศที่ช่วยให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ร่วมกันการอำนวยความสะดวกและการบำรุงขวัญแก่ครู

อ้อม ประนอม (2528, หน้า 47) กล่าวไว้ว่า “การนิเทศภายในโรงเรียนเป็นความพยายามของผู้บริหารที่จะช่วยพัฒนาครูผู้สอน ให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดสัมฤทธิ์ผลแก่ นักเรียนตรงตามเป้าหมายที่หลักสูตรกำหนดไว้”

สังต์ อุทรานันท์ (2530, หน้า 125) กล่าวว่า การจัดการนิเทศภายในโรงเรียน สามารถดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนได้ 5 ขั้นตอน ดังนี้ คือ

ขั้นที่ 1 การวางแผนการนิเทศ เริ่มจากการรู้สภาพปัจจุบัน ปัญหาความต้องการ ร่วมกันของบุคลากรภายในโรงเรียน จากนั้นก็นำปัญหามาวิเคราะห์หาสาเหตุ กำหนด จุดประสงค์ กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาและมอบหมายงานให้บุคลากรฝ่ายต่าง ๆ รับผิดชอบ

ขั้นที่ 2 การให้ความรู้ก่อนดำเนินการนิเทศ อาจดำเนินการโดยบุคคลภายในโรงเรียนที่มีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ หรืออาจจะเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิจากหน่วยงานภายนอก

ขั้นที่ 3 ดำเนินการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาในขณะที่ผู้รับการนิเทศได้ลงมือ ปฏิบัติงานตามที่ได้รับความรู้มาแล้ว ผู้นิเทศก็จะทำหน้าที่นิเทศการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน ส่วนผู้บริหารก็จะคอยสนับสนุนการปฏิบัติงานนิเทศให้มีประสิทธิภาพ

ขั้นที่ 4 การสร้างเสริมกำลังใจให้แก่ผู้ปฏิบัติงานนิเทศ

ขั้นที่ 5 การประเมินผลการนิเทศ ควรดำเนินการประเมินผลผลิต กระบวนการ และปัจจัย

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2540, หน้า 49-51) กล่าวว่า การนิเทศภายในโรงเรียน เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงผู้บริหารโรงเรียน และคณะครู ในโรงเรียน เพื่อร่วมกันในการที่จะแก้ไขปรับปรุงและพัฒนาการทำงานของครูให้มีประสิทธิภาพ และส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียน การที่ผู้บริหารโรงเรียนจะดำเนินงานภายในให้มีคุณภาพ ควรปฏิบัติ ตามแนวทางที่กำหนดไว้พอสรุปได้ดังนี้

1. การเตรียมการก่อนการนิเทศภายในโรงเรียน เป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกัน เกี่ยวกับการนิเทศจะทำให้ครูคลายความวิตกกังวลและพร้อมที่จะให้ความร่วมมือกับผู้นิเทศ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการนิเทศกำหนดให้มีผู้รับผิดชอบโดยชัดเจน จะทำให้ผู้นิเทศ สามารถปฏิบัติงานด้วยความสบายใจ และลดความรู้สึกขัดแย้งของผู้รับการนิเทศด้วย

2. การดำเนินการนิเทศภายในโรงเรียน ควรเป็นไปตามกระบวนการนิเทศภายใน ซึ่งมี 4 ขั้นตอนคือ ประการแรก การศึกษาสภาพปัจจุบันปัญหาและความต้องการของครู นักเรียน ผู้ปกครองประการที่สอง การวางโครงการนิเทศภายใน ประการที่สาม การปฏิบัติกิจกรรมนิเทศตามปฏิทินที่กำหนดไว้ในโครงการ และประการที่สี่ การประเมินผลการปฏิบัติงาน โดยการประชุมคณะกรรมการการนิเทศภายใน เพื่อประเมินการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ เช่น พฤติกรรมการสอนของครู เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาการเรียนการสอนนั่นเอง

ชาลี มณีศรี (2523, หน้า 61-62) ได้เสนอแนะวิธีการปฏิบัติงานนิเทศการศึกษาในโรงเรียนสำหรับผู้บริหารโรงเรียน พอสรุปได้ดังนี้

1. การปฐมนิเทศครูใหม่ ผู้บริหารควรจะได้วางแผนปฐมนิเทศครูใหม่ก่อนโรงเรียนเปิด เพื่อช่วยให้ครูคุ้นเคยกับโรงเรียน
2. การจัดประชุมครูก่อนเปิดภาคเรียน เพื่อชี้แจงงานและโครงการใหม่ ๆ ที่ครูยังไม่ทราบ
3. การสังเกตการสอนในชั้น ผู้บริหารควรได้สังเกตการสอนในชั้นต่าง ๆ ทั้งนี้ไม่ใช่เป็นการจับผิดแต่เพื่อจะได้หาทางช่วยเหลือครู ทั้งในด้านเนื้อหา วิธีสอน การใช้อุปกรณ์ เป็นต้น
4. การสาธิตการสอน ผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้ครูได้ดูการสาธิตการสอนตามสมควร เพื่อครูจะได้เห็นขั้นตอนในการดำ เนินการสอน และวิธีสอนที่มีประสิทธิภาพ
5. การเยี่ยมชั้น เพื่อให้คำแนะนำต่าง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นการเยี่ยมโรงเรียนเดียวกันหรือต่างโรงเรียนในบางโอกาส
6. การนิเทศด้วยการให้คำปรึกษาหารือเป็นหมู่คณะ เมื่อครูมีข้อข้องใจเกี่ยวกับการสอน
7. การประชุมเชิงปฏิบัติการแบบต่าง ๆ เพื่อให้ครูศึกษาหาความรู้และปฏิบัติจริงในเรื่องที่น่าสนใจการจัดอาจจัดทั้งโรงเรียนหรือจัดเปิดกลุ่มย่อยก็ได้
8. การอบรมครู ผู้บริหารอาจจัดการอบรมครูในโรงเรียนของตน หรือร่วมกับโรงเรียนใกล้เคียงโดยใช้ช่วงวันหยุด
9. การจัดสัมมนาครู ผู้บริหารที่มีโรงเรียนใกล้เคียงกัน อาจร่วมกันจัดสัมมนากันในปัญหาวิธีสอนหรืออื่น ๆ
10. จัดหาหนังสือเอกสาร ที่มีคุณค่าทางวิชาการ เพื่อเป็นการส่งเสริมให้ครูได้เพิ่มความรู้ได้กว้างขวางขึ้น
11. การจัดบริการโสตทัศนูปกรณ์ให้แก่ครู และสนับสนุนให้ครูได้ใช้อุปกรณ์เหล่านั้น

12. การแนะนำให้ครูเป็นสมาชิกของสังคม หรือการเป็นสมาชิกวารสารที่มีประโยชน์ทางการศึกษา

13. การสนับสนุนให้ครูได้ศึกษาเพิ่มเติม เช่น การศึกษาต่อภาคปกติภาคค่ำหรือ การเรียนระยะสั้น

ประทีป สยามชัย (2546) กล่าวถึง การนิเทศการศึกษาว่า เป็นความพยายามทั้งหมดที่ผู้บริหารโรงเรียนกำหนดขึ้น เพื่อสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ครูและบุคลากรทางการศึกษาอื่น ๆ ในการปรับปรุงการเรียนการสอน เป็นการกระตุ้นความเจริญเติบโตและพัฒนาอาชีพให้แก่ครูการเลือกและทบทวนจุดมุ่งหมายของการศึกษา วัสดุอุปกรณ์การสอน วิธีการสอน และการวัดผล ฉะนั้นจึงสรุปได้ว่า การนิเทศการศึกษาเป็นงานที่สำคัญอย่างยิ่งในการบริหารงานวิชาการ เพราะเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมการเรียนการสอนในโรงเรียนให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารมีหน้าที่โดยตรงในการจัดการนิเทศภายในโรงเรียน เพราะผู้บริหารเป็นผู้ที่เข้าใจสภาพปัญหาการเรียนการสอนภายในโรงเรียนเป็นอย่างดี ผู้บริหารจะต้องนิเทศครูผู้สอนด้วยวิธีการต่าง ๆ และจัดหาสิ่งที่มาสนับสนุนให้การนิเทศดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากที่กล่าวมาทั้งหมดข้างต้น สรุปได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องจัดให้มีการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี และการนิเทศการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษามีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ธงชัย หมื่นสา (2552) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 3 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 3 โดยภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล มีการปฏิบัติสูงสุด รองลงมาเป็นด้านการสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ และการกระตุ้นทางปัญญาตามลำดับโดยผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 3 พบว่ามีความสัมพันธ์อยู่ในระดับมาก

โดยเฉพาะด้านการกระตุ้นทางปัญญาที่มีความสัมพันธ์สูงสุด และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย

ลธิทิพล พหลทัฬ (2552) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 3 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงตามลำดับการปฏิบัติจากมากไปน้อย ได้แก่ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่นเขต 3 มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากทุกปัจจัย โดยเฉพาะปัจจัยที่เป็นตัวพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา คือ ปัจจัยด้านการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ปัจจัยด้านการบริหารแบบมีส่วนร่วม ปัจจัยด้านการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยด้านการกำหนดวิสัยทัศน์ และปัจจัยด้านการใช้หลักการกระจายอำนาจตามลำดับ

ณัชญานุช สุชาติ (2553) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรจังหวัดขอนแก่น พบว่าผู้บริหารโรงเรียนต้นแบบการใช้หลักสูตรจังหวัดขอนแก่นมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบ ค่าเฉลี่ย เรียงตามลำดับ จากมากไปน้อยเป็นดังนี้ ด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา ส่วนการบริหารจัดการหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2551 จังหวัดขอนแก่น โดยรวมและรายด้านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบค่าเฉลี่ยเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อยเป็นดังนี้ ด้านการจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา ด้านการวางแผน และดำเนินการใช้หลักสูตร ด้านการเพิ่มพูนคุณภาพการใช้หลักสูตร ด้านการวิจัยและพัฒนา ด้านการประเมินการใช้หลักสูตร และด้านการปรับปรุงพัฒนาหลักสูตร

สุกัลยา ภัคติกุล (2557) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มหาสารคาม เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานของสถานศึกษาในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

คอลฮูน (Calhoun, 2004) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับ ยุทธศาสตร์การใช้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในโรงเรียนรัฐบาลที่ประสบความสำเร็จ ในการบูรณาการระบบเทคโนโลยีมีวัตถุประสงค์ เพื่อที่จะระบุยุทธศาสตร์การใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ ในการบูรณาการระบบเทคโนโลยีตามความเข้าใจของผู้บริหารโรงเรียนรัฐบาลประจำอำเภอ ในมลรัฐแคลิฟอร์เนีย นอกจากนี้ยังต้องการที่จะระบุระดับความเข้าใจและการสังเกตเห็นถึงความสำคัญของการใช้ระบบเทคโนโลยีของผู้บริหารอีกด้วย วิธีการดำเนินการวิจัยเริ่มจากการออกแบบสอบถามเพื่อจะทำการสำรวจผู้บริหารจำนวน 16 โรงเรียน แล้วสรุปคำตอบออกมาในรูปแบบการพรรณนา จากนั้นจึงทำการศึกษาในเชิงลึกโดยการใช้แบบสัมภาษณ์กับผู้บริหารจำนวน 6 โรงเรียน การออกแบบเครื่องมือในการวิจัยทั้ง 2 แบบนี้มีการกำหนดรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 7 อย่างได้แก่ วิสัยทัศน์ การกระจายวิสัยทัศน์ การกระจายความเป็นผู้นำ การวางแผนกลยุทธ์ หรือการคิดเชิงระบบ ความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง การกล้าเสี่ยงหรือการกล้าเผชิญกับสถานการณ์ปัจจุบัน และการกระตุ้น การตัดสินใจ การเป็นแบบอย่าง และการนำผู้อื่น ซึ่งผลการวิจัยพบว่าผู้บริหารมีการใช้ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 7 อย่าง เพียงแต่อาจจะมากน้อยไม่เท่ากัน ข้อค้นพบในเชิงลึกพบว่า วิสัยทัศน์ การกล้าเสี่ยงหรือการกล้าเผชิญกับสถานการณ์ปัจจุบัน และการกระตุ้น การตัดสินใจ การเป็นแบบอย่าง และการนำผู้อื่นเป็น 3 กลยุทธ์ที่พบในการเห็นว่าสำคัญมากและใช้บ่อยที่สุด นอกจากนี้ยังค้นพบอีกว่าผู้บริหารทุกคนต่างมีทักษะหรือความสามารถในการใช้ระบบเทคโนโลยีเพียง แต่ไม่ต้องถึงกับจะต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ และผลจากการวิจัยพบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่สามารถใช้เทคโนโลยีระดับการรับส่งข้อมูลข่าวสารทางอิเล็กทรอนิกส์ได้เป็นอย่างดี

เบอร์นาร์ด (Bernard, 2006 อ้างอิงใน ไมตรี คงนุกูล, 2553) ได้ทำวิจัยเรื่องการทบทวนภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง กรณีศึกษาภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และผลกระทบในการเปลี่ยนแปลงสภาพโรงเรียนเป็นกรณีศึกษาโรงเรียนฟีลิก ฮอลท์ (Felix Holt School) โดยวิธีการเก็บข้อมูลจากรายงานขององค์กรรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพแห่งชาติ (OFSTED) และเอกสารประเภทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องตั้งแต่ปี ค.ศ. 1986 ถึง ค.ศ. 2003 และปี ค.ศ. 1999 และ ค.ศ. 2003 ผู้วิจัยได้เข้าไปทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของโรงเรียน และได้ทำการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการในพื้นที่ คณะครูและพนักงานฝ่ายปกครอง นอกจากนี้ยังได้ทำการสังเกตการเรียนการสอน และการจัดทำรายงานนำเสนอครูใหญ่ และเขตพื้นที่การศึกษาเพื่อที่จะค้นคว้าว่าโรงเรียนฟีลิก ฮอลท์ มีการเพิ่มประสิทธิภาพในทุกด้านอย่างต่อเนื่อง ภายใต้การบริหารของครูใหญ่คนปัจจุบันด้วยการใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

อย่างไร จากการศึกษาคณิศศึกษาของโรงเรียนฟีลิก ฮอลท์ ได้ข้อค้นพบว่าโรงเรียนฟีลิก ฮอลท์ สามารถเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมได้อย่างแตกต่าง ดูได้จากในระยะเวลา 12 ปีของการขับเคลื่อนโดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีจำนวนเปอร์เซ็นต์ของนักเรียนที่สอบผ่านข้อสอบมาตรฐานแห่งชาติในระดับ A level เพิ่มขึ้นจาก 20% เป็น 50% และมีจำนวนนักเรียนสมัครเข้าเรียนเพิ่มขึ้นเป็น 2 ถึง 3 เท่า พบว่าเนื่องจากคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศและวัฒนธรรมของการทำงานขององค์กร

โจนาธาน (Jonathan, 2007 อ้างอิงจาก ไมตรี คงนุกูล, 2553) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมแอฟริกาใต้ มุ่งศึกษาประเด็นภาวะผู้นำทางการศึกษาในบริบทการเปลี่ยนแปลงของสังคมแอฟริกาใต้สู่ยุคประชาธิปไตย หลังยุคการแบ่งแยกคนตามความแตกต่างของสีผิว การศึกษาในครั้งนี้มุ่งเป้าหมายที่ผู้นำที่กล้าท้าทายและพร้อมที่จะเผชิญกับความยากลำบากจากการสัมภาษณ์ของผู้นำทางการศึกษาจำนวน 3 คนซึ่งเป็นคนผิวขาว 2 คนและเป็นคนผิวดำ 1 คนโดยเป็นผู้ที่มีความเข้าใจในความซับซ้อนและเป็นผู้ที่กล้าท้าทายกับการเปลี่ยนแปลงที่ต้องต่อสู้กับวัฒนธรรมดั้งเดิมของสังคมชุมชนหรือแม้แต่ความคาดหวังของสถาบัน ผู้นำทั้ง 3 คนมีความเห็นตรงกันเนื้อเรื่องการหลอหลอมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องอาศัยคุณลักษณะพื้นฐานของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ควรมี 5 ประการได้แก่ความชอบธรรม การเข้าใจในเพื่อนมนุษย์ โดยเฉพาะผู้ที่อ่อนแอกว่า ความรู้สึกในการรวมเชื้อชาติ ความเข้าใจความซับซ้อนทางการเมือง และความเข้าใจความต้องการที่จะเติบโตของแต่ละบุคคล พบว่าภาวะผู้นำทั้ง 3 รายสามารถเกาะรูปแบบทางความคิด เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำในยุคหลังสังคมแห่งความขัดแย้งได้แก่ บริบทเป็นตัวกำหนดคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ผู้นำควรให้ความสำคัญกับความซับซ้อนของงานมากกว่าการแสดงความเห็นคนที่มีอำนาจเหนือคนอื่น ผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับสิ่งใหม่ ๆ และพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลง ผู้นำไม่นำความขัดแย้งระหว่างบุคคลมาทำให้การตัดสินใจที่ตั้งอยู่บนความถูกต้องเปลี่ยนไป ผู้นำไม่ควรนำความเชื่อส่วนตัวมาเป็นข้อจำกัดในการตัดสินใจ ผู้นำควรมีบุคลิกที่น่าเชื่อถือในด้านคุณธรรมที่เด่นชัดมากกว่าคุณสมบัติด้านอื่น และผู้นำควรมีความสามารถในการประนีประนอมเพื่อให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะ

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิผลของโรงเรียนทั้งในและต่างประเทศ ได้แสดงให้เห็นว่าลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการปรับเปลี่ยนองค์กรให้บรรลุประสิทธิผลจะต้องสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและฝึกฝนให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะที่น่าเชื่อถือสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจ ความศรัทธา ยอมรับจากบุคคลในหน่วยงาน เกิดแรงบันดาลใจ

ใจที่จะปฏิบัติงาน ใช้ความสามารถที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล ช่วยกันหาแนวทางพัฒนางาน การศึกษาและช่วยกันแก้ปัญหาที่จะเกิดขึ้นด้วยเหตุผล ต้องมีเทคนิคและความสามารถในการ ปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เป็นอยู่ได้ ทั้งนี้เพื่อสร้างสรรค์ ส่งเสริมด้านการศึกษาให้พัฒนายิ่งขึ้นต่อไป

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานวิชาการ

เบญจวรรณ สกุลเนรมิต (2543) ที่ได้ศึกษาการบริหารงานวิชาการอย่างมีคุณภาพ ของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 พบว่าการวัดผลประเมินผล และงานทะเบียนมีการบริหารอยู่ในระดับมาก

อาชวีวิชัญญ์ อุซ่าวอุ๋นน้ำ (2557) ศึกษาเรื่อง สภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการ ในโรงเรียนกลุ่มกรุงเทพมหานคร สังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า สภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียนกลุ่มกรุงเทพมหานคร สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก ผลการเปรียบเทียบสภาพการบริหารงานวิชาการ จำแนกตามขนาดโรงเรียน โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

พระบรرسือ ปวโร (ศุภกิจ) (2558) ศึกษาเรื่อง สภาพการบริหารงานวิชาการ ของโรงเรียนในสำนักงานเขตบางนา สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า สภาพการบริหารงาน วิชาการของโรงเรียนในสำนักงานเขตบางนา สังกัดกรุงเทพมหานคร โดยภาพรวมอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการพัฒนาสื่อและเทคโนโลยีเพื่อการศึกษา อยู่ในระดับปานกลาง

กุลทรี พิภุลแกม (2551) ศึกษาเรื่องการบริหารงานวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียน ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่นครปฐม เขต 2 พบว่า การบริหารงาน วิชาการของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

ปรมาภรณ์ อนุพันธ์ (2556) ศึกษาเรื่องสภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการ ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 2 ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 2 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนปัญหาอยู่ในระดับน้อย 2) ผลการเปรียบเทียบ สภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 1 กลุ่ม 2 จำแนกตามขนาดของโรงเรียนเป็นโรงเรียนขนาดกลาง โรงเรียน ขนาดใหญ่ และโรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ พบว่า โดยภาพรวม แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .05

ไพลิน เพียรเสมอ (2548) ได้ทำการศึกษาเรื่องการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า สภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคายเขต 1 ในภาพรวมมีการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการ อยู่ในระดับมากกว่าทุกด้าน รองลงมาคือการจัดการดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน และงานด้านการจัดบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอน ช่วงชั้นที่ 1-2 ภาพรวมมีสภาพปัญหาอยู่ในระดับน้อย โดยเฉพาะด้านการจัดดำเนินงานเกี่ยวกับการเรียนการสอน อยู่ในระดับปัญหาน้อย รองลงมาคือด้านการวางแผนเกี่ยวกับงานวิชาการและการจัดบริหารเกี่ยวกับการเรียนการสอน

เสกสันต์ รอดย้อย และพรเทพ รุ่งแพน (2560) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 พบว่า สภาพการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก อยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สำเริง แสงทัน (2548) ได้ศึกษาบทบาทการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ช่วงชั้นที่ 1 และ 2 ตามทรรศนะของครูวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ครูวิชาการมีทรรศนะต่อบทบาทการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนช่วงชั้นที่ 1 และ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 2 อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีค่าเฉลี่ยจากสูงสุดไปหาต่ำสุด ได้แก่ งานด้านการเรียนการสอน งานด้านการวัดผลและประเมินผล งานด้านหลักสูตรและการนำหลักสูตรไปใช้ งานด้านนิเทศภายในงานด้านห้องสมุด งานด้านการประชุมอบรมทางวิชาการและงานด้านวัสดุประกอบหลักสูตรและสื่อการเรียนการสอน

บุญส่ง พุทธรักษ์พงศ์ (2545) ได้ศึกษาวิจัยการบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออ่าวลึก จังหวัดกระบี่ ซึ่งพบว่าผู้บริหารโรงเรียนได้ปฏิบัติงานด้านวิชาการ โดยจัดครูให้มีส่วนร่วมกำหนดวิธีวัดผลและประเมินผล

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

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

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ที่ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาจำนวน 416 คน จากจำนวนโรงเรียนทั้งสิ้น 52 โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางของเครซีมอร์แกน เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 จำนวน 416 คน และทำการสุ่มอย่างง่าย โดยการจับฉลากจากชื่อโรงเรียน ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 200 คน จาก 25 โรงเรียน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม 1 ชุดการสร้างเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือและการหาคุณภาพเครื่องมือ

1. ศึกษาและสังเคราะห์ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี และหลักการจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. ศึกษาและสังเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับขอบข่ายงานวิชาการที่กระทรวงศึกษาธิการกำหนด เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

3. นำข้อมูลจากข้อ 1 มาสร้างเป็นข้อคำถามเพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ใน 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและนำข้อมูลจากข้อ 2 มาสร้างเป็นข้อคำถาม เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

4. ศึกษาวิธีการสร้างแบบสอบถามตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) แล้วนำข้อคำถามที่ได้จากข้อ 3 มาสร้างเป็นแบบสอบถาม

5. นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้น เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบความถูกต้อง เพื่อให้คำแนะนำเพื่อนำไปปรับปรุงแบบสอบถาม

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้เทคนิค IOC ของคำถามแต่ละข้อแล้วนำข้อมูลหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาโดยพิจารณาจากดัชนีสอดคล้อง ได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหาระหว่าง 0.67-1.00

7. ปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญแล้วนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบอีกครั้ง เพื่อปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปทดลองใช้ (Try out)

8. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา เขต 2 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 32 คน แล้วหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ของแอลฟา (Alpha Coefficient) ของครอนบาค (Cronbach, 1970) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ = 0.94

9. นำแบบสอบถามที่ได้ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขแล้วเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง

10. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขสมบูรณ์แล้ว นำไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

ลักษณะของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามพฤติกรรมที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ใน 4 ด้าน และการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามประกอบด้วย เพศระดับการศึกษา อายุราชการ ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ พฤติกรรมการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การมัธยมศึกษาเขต 2 ใน 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ จำนวน 7 ข้อ การสร้างแรงบันดาลใจ จำนวน 6 ข้อ การกระตุ้นทางปัญญา จำนวน 8 ข้อ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล จำนวน 7 ข้อ รวมทั้งสิ้น 28 ข้อ โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ ของลิเคิร์ต (Likert) ผู้วิจัยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนน ดังนี้

- | | | |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | เห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมที่ปรากฏตามข้อความนั้นมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | เห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมที่ปรากฏตามข้อความนั้นมาก |
| 3 | หมายถึง | เห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมที่ปรากฏตามข้อความนั้นปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | เห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมที่ปรากฏตามข้อความนั้นน้อย |
| 1 | หมายถึง | เห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมที่ปรากฏตามข้อความนั้นน้อยที่สุด |

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย กำหนดการแปลผลดังนี้

4.51–5.00 หมายถึง หัวหน้ากลุ่มสาระฯ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมากที่สุด

3.51–4.50 หมายถึง หัวหน้ากลุ่มสาระฯ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับมาก

2.5–3.50 หมายถึง หัวหน้ากลุ่มสาระฯ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับปานกลาง

1.5–2.50 หมายถึง หัวหน้ากลุ่มสาระฯ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อย

1.00–1.50 หมายถึง หัวหน้ากลุ่มสาระฯ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จำนวน 30 ข้อ โดยลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับของลิเคิร์ต (Likert) ผู้วิจัยกำหนดค่าน้ำหนักคะแนน ดังนี้

- | | | |
|---|---------|--|
| 5 | หมายถึง | เห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมที่ปรากฏตามข้อความนั้นมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | เห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมที่ปรากฏตามข้อความนั้นมาก |
| 3 | หมายถึง | เห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมที่ปรากฏตามข้อความนั้นปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | เห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมที่ปรากฏตามข้อความนั้นน้อย |
| 1 | หมายถึง | เห็นว่าตนเองมีพฤติกรรมที่ปรากฏตามข้อความนั้นน้อยที่สุด |

การแปลความหมายของค่าเฉลี่ย กำหนดการแปลผลดังนี้

- | | |
|-------------------|---|
| 4.51–5.00 หมายถึง | หัวหน้ากลุ่มสาระฯ มีการบริหารวิชาการในระดับมากที่สุด |
| 3.51–4.50 หมายถึง | หัวหน้ากลุ่มสาระฯ มีการบริหารวิชาการในระดับมาก |
| 2.51–3.50 หมายถึง | หัวหน้ากลุ่มสาระฯ มีการบริหารวิชาการในระดับปานกลาง |
| 1.51–2.50 หมายถึง | หัวหน้ากลุ่มสาระฯ มีการบริหารวิชาการในระดับน้อย |
| 1.00–1.50 หมายถึง | หัวหน้ากลุ่มสาระฯ มีการบริหารวิชาการในระดับน้อยที่สุด |

การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขออนุญาตเพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลและขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม จากวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา ถึงผู้อำนวยการโรงเรียนในเขตพื้นที่ การมัธยมศึกษาเขต 2 เพื่อขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

2. เมื่อได้หนังสือจากวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา จึงนำหนังสือเพื่อ ขอความร่วมมือไปยังผู้อำนวยการโรงเรียนในเขตพื้นที่การมัธยมศึกษาเขต 2 เพื่อขอความ ร่วมมือในการเก็บข้อมูลตอบแบบสอบถาม

3. ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาตรวจความสมบูรณ์ และวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้ โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูป ตามขั้นตอน ดังนี้

1. แบบสอบถามตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยการหา ความถี่ และค่าร้อยละ

2. แบบสอบถามตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่ามาตรวจให้คะแนน และวิเคราะห์ เพื่อหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบตามเกณฑ์เพื่อแปลผล ทั้งโดยรวม และรายด้าน

3. แบบสอบถามตอนที่ 3 ระดับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระ การเรียนรู้ นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า มาตรวจให้คะแนน และวิเคราะห์เพื่อหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเปรียบเทียบตามเกณฑ์เพื่อแปลผล ทั้ง โดยรวมและรายด้าน

4. ทำการทดสอบสมมติฐาน โดยการวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน และทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2” ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	หมายถึง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
X	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
X ₁	หมายถึง	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
X ₂	หมายถึง	การสร้างแรงบันดาลใจ
X ₃	หมายถึง	การกระตุ้นทางปัญญา
X ₄	หมายถึง	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
Y	หมายถึง	การบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
*	หมายถึง	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 3 การบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วน

เบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับการบริหารงานวิชาการ ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (r)

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษา อายุ ราชการ และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระ โดยใช้การหาค่าความถี่ และค่าร้อยละ ดังแสดงในตาราง 1-4

ตาราง 1 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	42	21
หญิง	158	79
รวม	200	100

จากตาราง 1 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชายจำนวน 42 คน คิดเป็นร้อยละ 21 และเพศหญิงจำนวน 158 คน คิดเป็นร้อยละ 79

ตาราง 2 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ปริญญาตรี	108	54
ปริญญาโท	92	46
ปริญญาเอก	0	0
รวม	200	100

จากตาราง 2 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามจบการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 108 คน คิดเป็นร้อยละ 54 และจบการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 46

ตาราง 3 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุราชการ

อายุราชการ	จำนวน	ร้อยละ
1-5 ปี	30	15
6-10 ปี	32	16
11-15 ปี	46	23
16-20 ปี	50	25
21-25 ปี	30	15
มากกว่า 25 ปี	12	6
รวม	200	100

จากตาราง 3 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุราชการ 1-5 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 15 มีอายุราชการ 6-10 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 16 มีอายุราชการ 11-15 ปี จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 23 มีอายุราชการ 16-20 ปี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 25 มีอายุราชการ 21-25 ปี จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 15 และมีอายุราชการมากกว่า 25 ปี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 6

ตาราง 4 แสดงข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้

ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง	จำนวน	ร้อยละ
1-2 ปี	174	87
3-4 ปี	22	11
5-6 ปี	4	2
7-8 ปี	0	0
9-10 ปี	0	0
มากกว่า 10 ปี	0	0
รวม	200	100

จากตาราง 3 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 1-2 ปี จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 87 มีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 3-4 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 11 และมีระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง

หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 5-6 ปี จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังแสดงในตาราง 5 ถึงตาราง 9

ตาราง 5 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยรวมและเป็นรายด้าน

ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	n=200		การแปลความหมาย
		\bar{X}	S.D.	
1	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	4.61	.45	มากที่สุด
2	การสร้างแรงบันดาลใจ	4.25	.66	มาก
3	การกระตุ้นทางปัญญา	4.45	.72	มาก
4	การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	4.25	.57	มาก
รวม		4.39	.48	มาก

จากตาราง 5 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.39$, S.D.=.48) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมาก ตามลำดับคือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ตาราง 6 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เป็นรายชื่อ

ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	n=200		การแปล ความหมาย
		\bar{X}	S.D.	
1	การประพฤติตนเป็นที่เคารพ ยกย่อง นับถือ และศรัทธาแก่ผู้ร่วมงาน	4.63	.52	มากที่สุด
2	การใช้หลักคุณธรรม จริยธรรม ในการ ทำงาน	4.65	.49	มากที่สุด
3	การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	4.66	.67	มากที่สุด
4	การเปิดรับฟังและเคารพในความ คิดเห็นของผู้ร่วมงาน	4.61	.53	มากที่สุด
5	การแสดงให้เห็นว่าสามารถมี ส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรได้	4.60	.53	มากที่สุด
6	การแสดงให้เห็นถึงความ ตั้งใจในการมีส่วนร่วมในการบริหาร สถานศึกษาของท่าน	4.51	.64	มากที่สุด
รวม		4.61	.45	มากที่สุด

จากตาราง 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.61$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ($\bar{X}=4.66$) รองลงมาคือ การใช้หลักคุณธรรม จริยธรรมในการทำงาน ($\bar{X}=4.65$) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจในการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา ($\bar{X}=4.51$)

ตาราง 7 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ เป็นรายชื่อ

ที่	ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ	n=118		การแปลความหมาย
		\bar{X}	S.D.	
1	การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการทำงานร่วมกัน	4.29	.56	มาก
2	การกระตุ้น ให้กำลังใจ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	4.25	.72	มาก
3	การแสดงความตั้งใจให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าภารกิจต่างๆ สามารถทำให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย	4.32	.78	มาก
4	การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน	4.36	.52	มาก
5	การใช้จิตวิทยาในการนำศักยภาพของผู้ร่วมงานแต่ละคนมาใช้ในการมีส่วนร่วมเพื่อการพัฒนางาน	4.29	.79	มาก
6	การสร้างความมั่นใจให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณมีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ที่จะร่วมกันปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง	4.03	.67	มาก
7	การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ	4.29	.80	มาก
8	การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเกิดความตั้งใจในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.17	.58	มาก
รวม		4.25	.66	มาก

จากตาราง 7 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.25$) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน ($\bar{X}=4.36$) รองลงมาคือ การแสดงความตั้งใจให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าภารกิจต่าง ๆ สามารถทำให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย ($\bar{X}=4.32$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การสร้างความมั่นใจให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณ

ตนมีความรู้ความสามารถและทักษะที่จะร่วมกันปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง ($\bar{X}=4.03$)

ตาราง 8 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา เป็นรายชื่อ

ที่	ด้านการกระตุ้นทางปัญญา	n=200		การแปลความหมาย
		\bar{X}	S.D.	
1	การสร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของความสำเร็จ	4.46	.56	มาก
2	การฝึกให้ผู้ร่วมงานใช้เหตุผลในการตัดสินใจ	4.45	.72	มาก
3	การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์	4.42	.78	มาก
4	การให้ความรู้และวิธีการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน	4.42	.73	มาก
5	การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานเสนอวิธีการที่แปลกใหม่ และเป็นไปได้ในการนำมาใช้ปฏิบัติงาน	4.46	.80	มาก
6	การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานใช้กระบวนการกลุ่มในการแก้ไขปัญหา	4.49	.88	มาก
7	การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีทักษะการคิดวิเคราะห์ในการร่วมพัฒนางานต่าง ๆ	4.45	.84	มาก
รวม		4.45	.72	มาก

จากตาราง 8 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.45$) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานใช้กระบวนการกลุ่มในการแก้ไขปัญหา ($\bar{X}=4.49$) รองลงมาคือ การสร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของความสำเร็จ และการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานเสนอวิธีการที่แปลกใหม่ และเป็นไปได้ในการนำมาใช้ปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.46$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ และการให้ความรู้และวิธีการแก้ไขปัญหที่เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน ($\bar{X}=4.42$)

ตาราง 9 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เป็นรายชื่อ

ที่	ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล	n=200		การแปลความหมาย
		\bar{X}	S.D.	
1	การมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล	4.16	.73	มาก
2	การอำนวยความสะดวก และให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน	4.37	.68	มาก
3	การกล่าวชมเชยเพื่อสร้างกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติได้สำเร็จตามเป้าหมาย	4.28	.66	มาก
4	การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความก้าวหน้าเป็นรายบุคคล	4.19	.74	มาก
5	การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเพื่อให้เห็นว่าทุกคนมีความสำคัญในการปฏิบัติงาน	4.28	.72	มาก
6	การหาวิธีการที่แสดงให้เห็นว่าผู้ร่วมงานแต่ละคนมีศักยภาพที่แตกต่างกัน	4.43	.84	มาก
7	การส่งเสริมให้ผู้มีความสามารถแตกต่างกันสามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม	4.04	.88	มาก
รวม		4.25	.57	มาก

จากตาราง 9 แสดงว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.25$) โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การหาวิธีการที่แสดงให้เห็นว่าผู้ร่วมงานแต่ละคนมีศักยภาพที่แตกต่างกัน ($\bar{X}=4.43$) รองลงมาคือ การอำนวยความสะดวกและให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน ($\bar{X}=4.37$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การสร้างความมั่นใจให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณมีความรู้ความสามารถและทักษะที่จะร่วมกันปฏิบัติงานได้สำเร็จล่วงหน้า ($\bar{X}=4.03$)

ตอนที่ 3 การบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังแสดงในตาราง 10

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยรวม

ที่	ระดับการบริหารงานวิชาการ	n=200		การแปลความหมาย
		\bar{X}	S.D.	
1	การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	4.39	.53	มาก
2	การพัฒนาระบบการเรียนรู้อ	4.21	.66	มาก
3	การวัดและประเมินผล	4.25	.72	มาก
4	การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี	4.40	.57	มาก
5	การนิเทศการศึกษา	4.55	.57	มาก
รวม		4.36	.54	มาก

จากตาราง 10 พบว่าระดับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.36$, S.D.=.54) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก ตามลำดับคือ การนิเทศทางการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การวัดและประเมินผลและการพัฒนาระบบการเรียนรู้อ

การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 รายด้าน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ดังแสดงในตาราง 11-15

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา เป็นรายชื่อ

ที่	การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	n=200		การแปลความหมาย
		\bar{X}	S.D.	
1	การเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร	4.29	.72	มาก
2	การมีการวิเคราะห์บริบทของชุมชนเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตร	4.24	.72	มาก
3	การมีการกำหนด เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ในการพัฒนาหลักสูตร	4.46	.63	มาก
4	การมีการกำหนดสมรรถนะของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในหลักสูตรสถานศึกษา	4.47	.57	มาก
5	การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตร	4.49	.54	มาก
รวม		4.39	.53	มาก

จากตาราง 11 พบว่าระดับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.39$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตร ($\bar{X}=4.49$) รองลงมาคือ การมีการกำหนดสมรรถนะของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในหลักสูตรสถานศึกษา ($\bar{X}=4.47$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การมีการวิเคราะห์บริบทของชุมชนเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตร ($\bar{X}=4.24$)

ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู็ เป็นรายชื่อ

ที่	การพัฒนาระบบการเรียนรู็	n=200		การแปลความหมาย
		\bar{X}	S.D.	
1	การให้คำแนะนำแก่ครูให้คำนึงถึงหลักความแตกต่างของผู้เรียน	4.55	.55	มากที่สุด
2	การเน้นการจัดการเรียนรู็เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้ ทักษะ เจตคติและมีคุณธรรมจริยธรรม	4.08	.78	มาก
3	การให้คำแนะนำเกี่ยวกับแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการเรียนรู็แก่ครู	4.06	.77	มาก
4	การส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู็เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู็	4.21	.88	มาก
5	การส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู็เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง	4.15	.74	มาก
รวม		4.21	.66	มาก

จากตาราง 12 พบว่าระดับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู็ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.21$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การให้คำแนะนำแก่ครูให้คำนึงถึงหลักความแตกต่างของผู้เรียน ($\bar{X}=4.55$) รองลงมาคือ การส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู็เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู็ ($\bar{X}=4.21$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การให้คำแนะนำเกี่ยวกับแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการเรียนรู็แก่ครู ($\bar{X}=4.06$)

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ด้านการวัดและประเมินผล เป็นรายชื่อ

ที่	การวัดและประเมินผล	n=200		การแปล ความหมาย
		\bar{X}	S.D.	
1	การศึกษาระเบียบการวัดและประเมินผล	4.28	.66	มาก
2	การให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการวัดและประเมินผลด้วยวิธีการที่หลากหลาย	4.23	.69	มาก
3	การสนับสนุนให้มีการพัฒนาเครื่องมือวัดผลอย่างต่อเนื่อง	4.25	.67	มาก
4	การแนะนำให้ครูใช้ผลจากการวัดและประเมินผลในการพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล	4.27	.66	มาก
5	การมอบหมายให้ครูมีการออกเอกสารหลักฐานแสดงการวัดและประเมินผลแก่ผู้เรียน	4.22	.56	มาก
รวม		4.25	.72	มาก

จากตาราง 13 พบว่าระดับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านการวัดและประเมินผลโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.25$) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การศึกษาระเบียบการวัดและประเมินผล ($\bar{X}=4.28$) รองลงมาคือ การแนะนำให้ครูใช้ผลจากการวัดและประเมินผลในการพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล ($\bar{X}=4.27$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การมอบหมายให้ครูมีการออกเอกสารหลักฐานแสดงการวัดและประเมินผลแก่ผู้เรียน ($\bar{X}=4.22$)

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี เป็นรายชื่อ

ที่	การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี	n=200		การแปลความหมาย
		\bar{X}	S.D.	
1	การส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เข้าถึงได้อย่างสะดวก	4.52	.70	มากที่สุด
2	การจัดให้มีการจัดทำระบบสารสนเทศสื่อการเรียนรู้อ	4.17	.74	มาก
3	การส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาสื่อ นวัตกรรม อย่างต่อเนื่อง	4.57	.72	มากที่สุด
4	การมอบหมายให้ครูจัดทำทะเบียนสื่อและแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน	4.17	.60	มาก
5	การสนับสนุนให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาสื่อ และ นวัตกรรมทุกปีการศึกษา	4.57	.79	มากที่สุด
รวม		4.40	.57	มาก

จากตาราง 14 พบว่าระดับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีโดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=4.40$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาสื่อ นวัตกรรมอย่างต่อเนื่องและการสนับสนุนให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาสื่อ และนวัตกรรมทุกปีการศึกษา ($\bar{X}=4.57$) รองลงมาคือ การส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เข้าถึงได้อย่างสะดวก ($\bar{X}=4.52$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การจัดให้มีการจัดทำระบบสารสนเทศสื่อการเรียนรู้อและการมอบหมายให้ครูจัดทำทะเบียนสื่อและแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน ($\bar{X}=4.17$)

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) การบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านการนิเทศการศึกษา เป็นรายชื่อ

ที่	การนิเทศการศึกษา	n=200		การแปลความหมาย
		\bar{X}	S.D.	
1	การส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการนิเทศการศึกษา	4.55	.70	มากที่สุด
2	การส่งเสริมให้ใช้วิธีการนิเทศที่หลากหลาย	4.57	.82	มากที่สุด
3	การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการนิเทศระหว่างเพื่อนครู	4.55	.69	มากที่สุด
4	การให้การนิเทศอย่างกัลยาณมิตร	4.51	.74	มากที่สุด
5	การให้ข้อมูลย้อนกลับหลังจากการนิเทศ	4.57	.57	มากที่สุด
	รวม	4.55	.57	มากที่สุด

จากตาราง 15 พบว่าระดับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ด้านการนิเทศการศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.55$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การส่งเสริมให้ใช้วิธีการนิเทศที่หลากหลาย และการให้ข้อมูลย้อนกลับหลังจากการนิเทศ ($\bar{X}=4.57$) รองลงมาคือ การส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการนิเทศการศึกษาและการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการนิเทศระหว่างเพื่อนครู ($\bar{X}=4.55$) และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การให้การนิเทศอย่างกัลยาณมิตร ($\bar{X}=4.51$)

ตอนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) ดังแสดงในตาราง 16

ตาราง 16 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X)	การบริหารงานวิชาการ (Y)
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1)	.875*
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (X_2)	.879*
3. การกระตุ้นทางปัญญา (X_3)	.791*
4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4)	.763*
รวม	.795*

หมายเหตุ: *ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตาราง 16 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (X) กับการบริหารงานวิชาการ (Y) ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r=0.76 - 0.879$, $p<.05$)

จากการเปรียบเทียบรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X_1) มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการ (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r=.875$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X_2) มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการ (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r=.879$) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการ (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r=.791$) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X_4) มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการ (Y) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r=.763$)

บทที่ 5

บทสรุป

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2
2. เพื่อศึกษาระดับการบริหารงานวิชาการ ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุราชการ 1– 20 ปี และดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระเป็นเวลา 1–2 ปี สรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านอื่น ๆ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับคือ การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

สรุปผลการวิจัยรายด้าน ดังนี้

1.1 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รองลงมาคือ การใช้หลักคุณธรรม จริยธรรม ในการทำงาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ

การแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความตั้งใจในการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษา

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน รองลงมาคือ การแสดงความตั้งใจให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าภารกิจต่าง ๆ สามารถทำให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การสร้างความมั่นใจให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณมีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ที่จะร่วมกันปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง

1.3 ด้านการกระตุ้นทางปัญญาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานใช้กระบวนการกลุ่มในการแก้ไขปัญหา รองลงมาคือ การสร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของความสำเร็จ และการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานเสนอวิธีการที่แปลกใหม่ และเป็นไปได้ในการนำมาใช้ปฏิบัติงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์และการให้ความรู้และวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การหาวิธีการที่แสดงให้เห็นว่าผู้ร่วมงานแต่ละคนมีศักยภาพที่แตกต่างกัน รองลงมาคือ การอำนวยความสะดวกและให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การสร้างความมั่นใจให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณมีความรู้ ความสามารถและทักษะที่จะร่วมกันปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง

2. การบริหารงานวิชาการ ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าทุกด้านอยู่ในระดับมากตามลำดับคือ การนิเทศทางการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การวัดและประเมินผล และการพัฒนากระบวนการเรียนรู้

สรุปผลการวิจัยรายด้าน ดังนี้

2.1 ด้านการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตร รองลงมาคือ การมีการกำหนดสมรรถนะของผู้เรียนและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในหลักสูตรสถานศึกษา และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การมีการวิเคราะห์บริบทของชุมชนเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตร

2.2 ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การให้คำแนะนำแก่ครูให้คำนึงถึงความแตกต่างของผู้เรียน รองลงมาคือ การส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การให้คำแนะนำเกี่ยวกับแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้แก่ครู

2.3 ด้านการวัดและประเมินผลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การศึกษาระเบียบการวัดและประเมินผล รองลงมาคือ การแนะนำให้ครูใช้ผลจากการวัดและประเมินผลในการพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การมอบหมายให้ครูมีการออกเอกสารหลักฐานแสดงการวัดและประเมินผลแก่ผู้เรียน

2.4 ด้านการพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาสื่อ นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง และการสนับสนุนให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาสื่อ และนวัตกรรมทุกปี การศึกษา รองลงมาคือ การส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เข้าถึงได้อย่างสะดวก และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การจัดให้มีการจัดทำระบบสารสนเทศสื่อการเรียนรู้อ และการมอบหมายให้ครูจัดทำทะเบียนสื่อและแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน

2.5 ด้านการนิเทศการศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าทุกข้ออยู่ในระดับมากที่สุด โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ การส่งเสริมให้ใช้วิธีการนิเทศที่หลากหลาย และการให้ข้อมูลย้อนกลับหลังจากการนิเทศ รองลงมาคือ การส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการนิเทศการศึกษา และการเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการนิเทศระหว่างเพื่อนครู และข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การให้การนิเทศอย่างกัลยาณมิตร

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายด้าน มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r=0.763-0.879$, $p<.05$)

จากการเปรียบเทียบรายด้านพบว่า ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r=.875$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r=.879$) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r=.791$) และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก

บุคคล มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r=.763$)

อภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 ผู้วิจัยขอเสนอประเด็นสำคัญที่ควรนำมาอภิปรายดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับกลางนั้น ส่วนใหญ่ได้มาจากการคัดเลือกโดยผู้บริหารสถานศึกษา หรือความเห็นชอบจากครูในกลุ่มสาระเดียวกัน โดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องมีบทบาทภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 4 ด้าน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ตามแนวคิดของ Bass and Avolio (1994) สอดคล้องกับ Austin and Reynolds (1990 อ้างอิงใน นงลักษณ์ เรือนทอง, 2550) ที่ศึกษาวิจัยพบว่า การบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำในการบริหารโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับแนวคิดหลักของการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการภาครัฐ (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2553) คือ ต้องการที่จะเห็นหน่วยงานภาครัฐให้ความสำคัญกับการปฏิบัติราชการที่มุ่งเน้นให้การนำองค์การเป็นไปอย่างมีวิสัยทัศน์และมีความรับผิดชอบต่อสังคม แสดงให้เห็นว่าบทบาทด้านการเป็นผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความสำคัญอย่างยิ่ง ที่ทำให้งานในโรงเรียนมัธยมศึกษาประสบความสำเร็จ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธงชัย หมื่นสา (2552) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มหาสารคาม เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

2. ระดับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการบริหารงานวิชาการในกลุ่มสาระการเรียนรู้ ที่ผู้เป็นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องเป็นผู้นำทางวิชาการ เพราะการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนเป็นงานหลัก ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนผล

การเรียน การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี เพื่อการศึกษา การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ การนิเทศการศึกษา การแนะแนวการศึกษา การพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา การส่งเสริมความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษาอื่น และการส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่น ที่จัดการศึกษา เป็นไปตามแนวทางการบริหารงานวิชาการของกระทรวงศึกษาธิการ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2552) สอดคล้องกับงานวิจัยของ กุลทรี พิภุลแกม (2551) ศึกษาเรื่อง การบริหารงานวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่นครปฐม เขต 2 พบว่า การบริหารวิชาการของผู้บริหารอยู่ในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ กับระดับการบริหารงานวิชาการมีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ทั้งด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทั้งนี้อาจเป็นเพราะกระทรวงศึกษาธิการมีนโยบายให้ครูได้เข้ารับการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง โดยการเข้าอบรม สัมมนา การสร้างชุมชนแห่งการเรียนรู้ เกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ทำให้หัวหน้ากลุ่มสาระมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับ วัฒนาพร ระงับทุกข์ (2541) ที่ได้กล่าวถึงบทบาทของผู้บริหารในการดำเนินการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ดังนั้นต้องจัดทำแผนงานโครงการ เพื่อสนับสนุนการจัดการเรียนการสอน กำหนดนโยบายของโรงเรียน กำหนดความต้องการจำเป็นด้านต่าง ๆ จัดทำแผนงานโครงการการพัฒนาบุคลากร การปรับกระบวนการทัศน์ เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ การพัฒนาความรู้ความเข้าใจ เกี่ยวกับเทคนิควิธีการ การเตรียมสิ่งสนับสนุน การเตรียมแหล่งค้นคว้าสำหรับผู้เรียน การเตรียมสื่อวัสดุอุปกรณ์ การบริหารและบริการหลักสูตร โดยหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้ง 4 ด้าน สามารถนำครูในการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงกระบวนการเรียนการสอน กระตุ้นให้ครูสามารถนำสิ่งใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในการเรียนการสอน ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สนับสนุน กระตุ้น ให้กำลังใจครู ซึ่งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการบริหารงานวิชาการในด้าน 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดและประเมินผล 4) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยี และ 5) การนิเทศการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภัลยา ภักดิกุล (2557) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานของสถานศึกษา

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มหาสารคาม เขต 3 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารงานของสถานศึกษาในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผลการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ดังนั้นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จึงควรพัฒนาตนเองในด้านกระตุ้นให้กำลังใจและส่งเสริมการทำงานเป็นทีม การแสดงความตั้งใจให้เห็นว่าภารกิจต่าง ๆ สามารถสำเร็จได้ตามเป้าหมาย การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน การมีจิตวิทยาในการนำศักยภาพของแต่ละบุคคลให้มีส่วนร่วมในการพัฒนางานและสร้างความมั่นใจแก่ผู้อื่นว่ามีความรู้ ความสามารถ และทักษะที่จะร่วมกันปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง

2. ผลการวิจัยพบว่า การบริหารงานวิชาการ ด้านการพัฒนาระบบการเรียนรู้อาจมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าด้านอื่น ดังนั้นหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้จึงควรพัฒนาตนเองในเรื่องเกี่ยวกับการคำนึงถึงหลักความแตกต่างของผู้เรียน การจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม การให้คำแนะนำเกี่ยวกับแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาระบบการเรียนรู้อีก การส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้ และการส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

3. ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้มีความสัมพันธ์กับการบริหารงานวิชาการ ดังนั้นหน่วยงานต้นสังกัดระดับเขตพื้นที่หรือระดับกรมควรมีการออกแบบหลักสูตรการฝึกอบรม เพื่อพัฒนาสมรรถนะของครูหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรดำเนินการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำหรับหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ในโรงเรียนที่มีขนาดเล็ก เนื่องจากมีบุคลากรที่มีจำกัดในระดับภูมิภาคหรือในระดับประเทศ เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาเป็นแนวทางในการพัฒนาหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ได้

2. ควรมีการดำเนินการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านอื่น ๆ ที่จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ผลที่ได้จะได้ใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ และยกระดับคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล



บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ วิเชียรเขต. (2551). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 3.** วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- กรมวิชาการ. (2524). **คู่มือหลักสูตรมัธยมศึกษาตอนปลาย.** กรุงเทพฯ: กรมวิชาการ.
- กรมวิชาการ. (2534). **รายงานการวิจัย การวิเคราะห์แนวทางการจัดการศึกษาระดับอนุบาล.** กรุงเทพฯ: กรมวิชาการ.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2543). **การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน: แนวทางการศึกษาและพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2544). **หลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานพุทธศักราช 2544.** กรุงเทพฯ: คุรุสภา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2546). **พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และแก้ไขเพิ่มเติม(ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545.** กรุงเทพฯ: องค์การลินค้ำและพัสดุภัณฑ์.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2550). **หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับ ผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา.** นครปฐม: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2552). **หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์.
- กวี วงศ์พุด. (2535). **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- กัลยาณี พรหมทอง. (2546). **ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ในวิทยาลัยพลศึกษา. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ. กรุงเทพฯ.**
- กิติมา ปรีดีติลล. (2532). **การบริหารและการนิเทศการศึกษาเบื้องต้น.** กรุงเทพฯ: อักษรภาพิพัฒน์.

- กุลทรี พิภุณเฑ. (2551). การบริหารงานวิชาการที่ส่งผลต่อคุณภาพผู้เรียนในสถานศึกษา
ชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครปฐม เขต 2. วิทยานิพนธ์
 ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- ชนิษฐา อุ๋นวิเศษ. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่ง
 การเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนครเขต 3.
 วิทยานิพนธ์ ค.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, สกลนคร.
- ขวัญชัย จะเกรง. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร
 โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาชั้นพื้นฐานช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทสงครวม. สารนิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัย
 ศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- แคลเลีย ศรีใส. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้าง
 ทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจ
 ราชการที่ 3. วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- จารุวรรณ ชุณหวรานนท์. (2545). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร การพยาบาล
 โรงพยาบาลธรรมศาสตร์เฉลิมพระเกียรติ. วิทยานิพนธ์ วท.บ., มหาวิทยาลัย
 บูรพา, ชลบุรี.
- ชนะ พงศ์สุวรรณ. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและการ
 กระจายอำนาจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน อำเภอ
 ปากท่อ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดราชบุรีเขต 1. สารนิพนธ์ กศ.ม.,
 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2551). คู่มือถือองค์การแห่งความสำเร็จ. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- ชารี มณีศรี. (2523). การนิเทศการศึกษา. กรุงเทพฯ: บูรพาสาส์น.
- ณัชนุช สุชาติ. (2553). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการจัดการ
 หลักสูตรแกนกลางการศึกษาชั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ในโรงเรียนต้นแบบ
 การใช้หลักสูตร. วิทยานิพนธ์. กศ.ม., บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยขอนแก่น,
 กรุงเทพฯ.
- ณัฏฐพันธ์ เขจรันนทน์ และคณะ. (2546). กลยุทธ์การสร้างองค์การคุณภาพ. กรุงเทพฯ:
 ธรรมกมลการพิมพ์.

- ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ. (2550). **ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตัวแทนบริษัทเมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- ทิตนา แคมมณี. (2547). **ศาสตร์การสอน องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ.** กรุงเทพฯ: ด่านสุทธาคารพิมพ์.
- ธงชัย หมื่นสา. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนขนาดเล็กสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคามเขต 3. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม.,** มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ธวัชชัย หอมยามเย็น. (2548). **การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานองคาย เขต 2.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- ธานีฤทธิ์ ศิลป์จารุ. (2548). **การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS และ AMOS.** กรุงเทพฯ: เอส อาร์ ฟรินติ้ง แมส โปรดักส์.
- ธำรง บัวศรี. (2532). **ทฤษฎีหลักสูตรการออกแบบและพัฒนา.** กรุงเทพฯ: ครูสภา.
- นงลักษณ์ เรือนทอง. (2550). **รูปแบบการบริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล.** วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- บรรเจิด อุ่นมณีรัตน์. (2555). **รูปแบบการบริหารจัดการศึกษาเพื่อเพิ่มพลังอำนาจการทำงานของครูในสถานศึกษาระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยอีสเทิร์นเอเซีย ฉบับมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 2(1), 78-88.**
- บุญทัน ดอกไธสง. (2535). **การจัดการองค์กร.** กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย.
- บุญส่ง พุทธิรักษ์พงศ์. (2545). **การบริหารงานวิชาการเพื่อพัฒนาคุณภาพการสอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาอำเภออ่าวลึก จังหวัดกระบี่.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ประทีป สยามชัย. (2546). **ทฤษฎีและหลักการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

ประนอม แมนมาศวิหค. (2553). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงาน
ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์.**

วิทยานิพนธ์ กศ.ม., มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, นครสวรรค์.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. (2535). **การบริหารงานวิชาการ.** กรุงเทพฯ: สหมิตรออฟเซต.

พนัส หันนาคินทร์. (2524). **การศึกษาของไทย.** กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

พระบรรลือ ปวโร (ศุภกิจ). (2558). **สภาพการบริหารงานวิชาการของโรงเรียนใน**

สำนักงานเขตบางนา สังกัดกรุงเทพมหานคร. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง

กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.

พลุ เดชะรินทร์ และชัยวัฒน์ หฤทัยพันธ์. (2553). **การวางแผนและการกำหนดยุทธศาสตร์**

(พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ไพฑูรย์ เจริญพันธ์วงศ์. (2529). **การบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

ไพโรจน์ กลิ่นกุหลาบ. (2551). **การนิเทศการศึกษา.** กรุงเทพฯ: ม.ป.พ.

ไพโรจน์ ชูช่วย. (2532). **ศึกษาการปฏิบัติงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา.**

สำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดสงขลา. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ สงขลา, สงขลา.

ไพลิน เพียรเสมอ. (2548). **การบริหารงานวิชาการโรงเรียนเอกชน ระดับการศึกษา ชั้น**

พื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 1-2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1.

การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง ศษ.ม., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.

ภิญโญ สาธร. (2526). **หลักการบริหารสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม. (2559). **คู่มือการเขียนผลงานทางวิชาการ.** กรุงเทพฯ:

มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2546). **ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา**

หน่วยที่ 9-12 (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

มะลิวรรณ ประวัง และคณะ (2551). **การพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้**

ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พ.ศ. 2544. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัย

นเรศวร, พิษณุโลก.

- ไมตรี คงนุกูล. (2553). การศึกษาภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน
นานาชาติคินเคด กรุงเทพฯ. สารนิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,
กรุงเทพฯ.
- ยุดา รักไทย. (2546). เทคนิคการแก้ปัญหาและการตัดสินใจ. กรุงเทพฯ: เอ็กเปอร์เน็ท.
- รุ่ง แก้วแดง. (2546). โรงเรียนนิติบุคคล. กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.
- เรมวอล นันทศุภวัฒน์. (2541). ภาวะผู้นำทางการพยาบาลในองค์กร. เชียงใหม่:
นพบุรีการพิมพ์.
- รัตติกรณ จงวิศาล. (2543). ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. ปริญญาานิพนธ์ วท.ด., มหาวิทยาลัย
ศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2549). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของ
ประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน.
วิทยานิพนธ์ ศษ.ด., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- วลีรัตน์ ตันกุลเศรษฐ์. (2552). ความสัมพันธ์ของการจัดการความรู้และผลการดำเนินงาน
องค์กรกรณีศึกษา โรงพยาบาลพนมสารคาม จังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์
ศศ.ม., มหาวิทยาลัยมหิดล, นครปฐม.
- วัฒนาพร ระวังทุกข์. (2541). การจัดการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง. กรุงเทพฯ:
ต้นอ่อน.
- วันชัย ธงชัย. (2547). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและวัฒนธรรมโรงเรียนที่ส่งผลต่อการ
บริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานในโรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์
กศ.ม., บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร, กรุงเทพฯ.
- วิณีจ เกตุขำ. (2546). การบริหารงานวิชาการ. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิโรจน์ สารรัตน์ และอัญชลี สารรัตน์. (2545). ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็น
องค์กรแห่งการเรียนรู้: ข้อเสนอผลการวิจัยเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์.
กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2544). การพัฒนาองค์กรแห่งการเรียนรู้. กรุงเทพฯ:
ธีระป้อมวรรณกรรม.

- ศิริวรรณ ทวลกระสินธุ์. (2549). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับ ประสิทธิภาพโรงเรียนที่เข้าร่วมโครงการ 1 อำเภอ 1 โรงเรียนในฝันสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรีเขต 2.** สารนิพนธ์ กศ.ม., บัณฑิต วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, กรุงเทพฯ.
- สังต์ อุทรานันท์. (2530). **การนิเทศการศึกษา หลักการทฤษฎี และการปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: มิตรสยาม.
- สมชาย นำประเสริฐชัย. (2553). **เทคโนโลยีกับการจัดการความรู้. ไมโครคอมพิวเตอร์.** สืบค้นเมื่อ 21 มิถุนายน 2560, จาก http://www.kmi.or.th/document/Tech_KM.pdf
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2543). **การบริหารเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์ พับลิชชิ่ง.
- สาโรช เพ็งสวัสดิ์. (2549). **การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของ ประสิทธิภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของโรงเรียน.** วิทยานิพนธ์ กศ.ด., มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ขอนแก่น.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2526). **แนวดำเนินการของสถานศึกษา เพื่อการจัดกิจกรรมเสริมประสบการณ์พัฒนาคุณภาพภายในสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2531). **ชุดฝึกอบรมการบริหารงาน บุคคลสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ 2546: แนว ดำเนินการของสถานศึกษาเพื่อจัดกิจกรรมเสริมประสบการณ์พัฒนาคุณภาพ ภายในสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2536). **แนวการจัดการศึกษาระดับ ก่อนประถมศึกษา.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- สำนักคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2540). **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540.** กรุงเทพฯ: การศาสนา.
- สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ. (2546). **แนวดำเนินการของสถานศึกษา เพื่อจัดกิจกรรมเสริมประสบการณ์พัฒนาคุณภาพภายในสถานศึกษา .** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.

- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ. (2553). **ชุดเครื่องมือการเรียนรู้ เรื่อง การบริหารการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2551). **ยุทธศาสตร์การพัฒนาคณาการศึกษาระเบียบวาระแห่งชาติ (พ.ศ. 2551-2555)**. กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค.
- สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. (2552). **สภาพการจัดการศึกษาในจังหวัดชายแดนภาคใต้**. กรุงเทพฯ: วี.ที.ซี. คอมมิวนิเคชั่น.
- สำเริง แสงทัน. (2548). **บทบาทการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนช่วงชั้นที่ 1 และ 2 ตามทฤษฎีของครูวิชาการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสระบุรี เขต 2**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- สิทธิพล พหลทัฬห. (2552). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 3**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น, กรุงเทพฯ.
- สุกัลยา ภัคติกุล. (2557). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มหาสารคาม เขต 3**. วิทยานิพนธ์ ศษ.ม., มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, มหาสารคาม.
- สุชาติ รังสินันท์. (2550). **เอกสารการสอนชุดวิชาการเปลี่ยนแปลง**. กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2544). **ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. เชียงราย: สถาบันราชภัฏเชียงราย.
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2552). **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี (พิมพ์ครั้งที่ 7)**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุมิตร คุณานุกร. (2533). **หลักสูตรและการสอน**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.
- สุรัฐ ศิลปอนันต์. (2542). **เส้นทางสู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา**. กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.

- เสกสันต์ รอดย่อย และพรเทพ รุ่งแพน. (2560). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1. **วารสารวิจัยราชภัฏกรุงเก่า**. 4(3), 25–32.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2536). **ภาวะผู้นำในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา** หน่วยที่ 5 หน้า 96–97. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- หวน พันธุ์พันธ์. (2528). **การบริหารโรงเรียน**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- อ้อม ประนอม. (2528). **จะนิเทศอย่างไรให้ได้ผลดี**. กรุงเทพฯ: เอลโลการพิมพ์.
- อัญชลี ธรรมะวิจิตรกุล. (2552). **ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการนิเทศการศึกษา**. สืบค้นเมื่อ 15 ตุลาคม 2560, จาก <https://panchalee.wordpress.com/2009/03/30/supervision/>.
- อาชวีวิศิษฐ์ อุ้ข้าวอุ้น้ำ. (2557). **สภาพและปัญหาการบริหารงานวิชาการในโรงเรียน กลุ่มกรุงเทพกลาง สังกัดกรุงเทพมหานคร**. การศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง กศ.ม., มหาวิทยาลัยพะเยา, พะเยา.
- อาภรณ์ ใจเที่ยง. (2537). **หลักการสอน**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- อำภา บุญช่วย. (2537). **การบริหารงานวิชาการในโรงเรียน**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- อุทัย บุญประเสริฐ และชโลมใจ กิ่งดาววัฒน์. (2528). **หลักและแนวทางในการนิเทศภายในโรงเรียนประถมศึกษา**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์รุ่งเรืองสาสนการพิมพ์.
- Assael, H. (1998). **Human behaviors**. Ohio: SouthWestern.
- Anderson, L W, and Krathwohl, D. R. (2001). **A Taxonomy for Learning, Teaching, and Assessing: A Revision of Bloom's Taxonomy of Educational Objectives**. New York: Longman.
- Avolio, B. J. and Bass, B. M. (2004). **Multifactor Leadership Questionnaire: Manual and Sampler Set** (3rd ed.). Redwood City, CA: Mindgarden.
- Bass, B. M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1999). Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership. **Euro pent Jour of Word and Organizational Psychology**, 8(1), 9–12.

- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). The implications of transactional and Transformational leadership for individual, team and organization development. **Research in organizational Change and Development**, 9(3), 22.
- Bennis, W. G. (1971). **The concept of organizational health in changing organizational**. New York: McGraw–Hill.
- Bloom, B.S. (1959). **Taxonomy of educational objectives handbook 1: Cognitive**. New Yor: David Mckay.
- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper and Row.
- Calhoun, E. (2004). **Model of Teaching** (7th ed.). Boston: Allyn and Bacon.
- Cronbach, L. J. (1970). **Essentials of Psychological Test** (5th ed.). New York: Harper Collins.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1969). **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources**. New Jersey: Prentice Hall.
- Hoy, W.K. and Miskel, C.G (2001). **Educational administration: Theory–research–practice** (6th ed.). Singapore: McGraw–Hill.
- Huse, E. F. (1978). Organization Development: The Personnel and Guidance Journal (3rd ed.). MN: West Publishing Leadership. **Euro pent Jour of Word and Organizational Psychology**, 8(1), 9–12.
- Lewin, K. (1945). The Research Center for Group Dynamics at Massachusetts Institute of Technology. **Sociometry**, 8, 126–135.
- Likert, R. (1951). **The Human Organization: Its Management and Value**. New York: McGraw–Hill Book.
- McFarland. (1979). **Management: Foundation & Practices** (5th ed.) .New York: Macmillan Prentice Hall.
- Senge, P. M. (1990). **The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization**. New York: Doubleday.
- Yuki, G. A. (1989). **Leadership in Organization**. New York: Prentice–Hall.
- Yukl, A. (1994). **Leadership in organization** (3rd ed). New Jersey: Englewood Cliffts.



ภาคผนวก

ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารวิชาการ ของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 2

คำชี้แจง

เรียน หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษาเขต 2 ที่เคารพ เนื่องจากขณะนี้ ข้าพเจ้า นางภูริตา เพื่อวิทยา นิลิตปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา กำลังทำการวิจัย เรื่อง “ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2” ท่านเป็นผู้ที่จะให้ข้อมูลสำคัญของการวิจัยนี้ได้ดี ข้าพเจ้าจึงขอความอนุเคราะห์ท่านตอบแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลสำหรับงานวิจัยดังกล่าว

ผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์ต่อวิชาการด้านการบริหารการศึกษา จึงขอความร่วมมือจากท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและโปรดตอบทุกข้อ โดยข้อมูลดังกล่าวไม่มีผลเสียใด ๆ ต่อการปฏิบัติงานของท่าน ข้อมูลจะรักษาเป็นความลับ การนำเสนอผลการวิจัยจะทำในภาพรวมเท่านั้น

แบบสอบถามฉบับนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ลักษณะเป็นแบบสำรวจรายการ (Check List) ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา อายุราชการ และระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 มีลักษณะเป็นข้อความประกอบมาตรฐานประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 28 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามการบริหารวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2 มีลักษณะเป็นข้อความประกอบมาตรฐานประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จำนวน 25 ข้อ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามของท่านมา ณ โอกาสนี้

นางภูริตา เพ็ญวิทยา

นิสิตระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง: โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความตามสภาพที่เป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. ระดับการศึกษา

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

3. อายุราชการ

1-5 ปี

6-10 ปี

11-15 ปี

15-20 ปี

20-25 ปี

25 ปี ขึ้นไป

4. ระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้ากลุ่มสาระ

1-2 ปี

3-4 ปี

4-6 ปี

6-8 ปี

8-10 ปี

10 ปี ขึ้นไป

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการ

เรียนรู้

คำชี้แจง: ขอให้ท่านพิจารณาข้อความเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละข้อ แล้วเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงเกี่ยวกับระดับพฤติกรรม/การปฏิบัติของท่านในแต่ละข้อตั้งแต่ “มากที่สุด” ถึง “น้อยที่สุด”

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1	การประพฤติตนเป็นที่เคารพ ยกย่อง นับถือ และศรัทธาแก่ผู้ร่วมงาน					
2	การใช้หลักคุณธรรม จริยธรรม ในการทำงาน					
3	การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี					
4	การเปิดรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน					
5	การแสดงให้เห็นว่าผู้ร่วมงานสามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรได้					
6	การแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจในการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาของท่าน					
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ						
7	การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการทำงานร่วมกัน					
8	การกระตุ้น ให้กำลังใจ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม					
9	การแสดงความตั้งใจให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าภารกิจต่าง ๆ สามารถทำให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย					
10	การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน					
11	การใช้จิตวิทยาในการนำศักยภาพของผู้ร่วมงานแต่ละคนมาใช้ในการมีส่วนร่วม เพื่อการพัฒนางาน					
12	การสร้างความมั่นใจให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณมีความรู้ ความสามารถ และทักษะ ที่จะร่วมกันปฏิบัติงานได้สำเร็จลุล่วง					
13	การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ					
14	การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเกิดความตั้งใจในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย					
15	การสร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของความสำเร็จ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
16	การฝึกให้ผู้ร่วมงานใช้เหตุผลในการตัดสินใจ					
17	การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์					
18	การให้ความรู้และวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน					
19	การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานเสนอวิธีการที่แปลกใหม่ และเป็นไปได้ในการนำมาใช้ปฏิบัติงาน					
20	การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานใช้กระบวนการกลุ่มในการแก้ไขปัญหา					
21	การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีทักษะการคิดวิเคราะห์ในการร่วมพัฒนางานต่าง ๆ					
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
22	การมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล					
23	การอำนวยความสะดวก และให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน					
24	การกล่าวชมเชยเพื่อสร้างกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติได้สำเร็จตามเป้าหมาย					
25	การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความก้าวหน้าเป็นรายบุคคล					
26	การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเพื่อให้เห็นว่าทุกคนมีความสำคัญในการปฏิบัติงาน					
27	การหาวิธีการที่แสดงให้เห็นว่าผู้ร่วมงานแต่ละคนมีศักยภาพที่แตกต่างกัน					
28	การส่งเสริมให้ผู้มีความสามารถแตกต่างกัน สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม					

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการปฏิบัติงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระ

คำชี้แจง: ต่อไปนี้เป็นข้อความเกี่ยวกับการปฏิบัติงานวิชาการ โปรดอ่านแต่ละข้อความ แล้วพิจารณาว่าท่านมีการปฏิบัติอยู่ในระดับใดตั้งแต่ “มากที่สุด” ถึง “น้อยที่สุด” โดยทำเครื่องหมาย ✓ ตรงกับระดับที่ท่านปฏิบัติจริง

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
งานพัฒนาหลักสูตร						
1	การเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร					
2	การมีการวิเคราะห์บริบทของชุมชนเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตร					
3	การมีการกำหนด เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ในการพัฒนาหลักสูตร					
4	การมีการกำหนดสมรรถนะของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในหลักสูตรสถานศึกษา					
5	การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตร					
งานวัดผลและประเมินผล						
6	การประเมินการเรียนรู้ตามสภาพจริงเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ					
7	การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในด้านการวัดผลและประเมินผลการศึกษา					
8	การกำหนดวิธีวัดผลและประเมินผล ขอบเขตและมาตรฐานอย่างชัดเจน และสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้					
9	การนำผลจากการวัดผลประเมินผลการเรียนตามสภาพจริงไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียน					
10	การประเมินมาตรฐานวิชาชีพมีคุณภาพตามมาตรฐาน					
การวัดและประเมินผล						
11	การศึกษาระเบียบการวัดและประเมินผล					
12	การให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการวัดและประเมินผลด้วยวิธีการที่หลากหลาย					
13	การสนับสนุนให้มีการพัฒนาเครื่องมือวัดผลอย่างต่อเนื่อง					
14	การแนะนำให้ครูใช้ผลจากการวัดและประเมินผลในการพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล					

ข้อ	ข้อความ	ระดับการปฏิบัติงาน				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
15	การมอบหมายให้ครูมีการออกเอกสารหลักฐานแสดงการวัดและประเมินผลแก่ผู้เรียน					
การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี						
16	การส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เข้าถึงได้อย่างสะดวก					
17	การจัดให้มีการจัดทำระบบสารสนเทศสื่อการเรียนรู					
18	การส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาสื่อ นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง					
19	การมอบหมายให้ครูจัดทำทะเบียนสื่อและแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน					
20	การสนับสนุนให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาสื่อ และนวัตกรรมทุกปีการศึกษา					
การนิเทศการศึกษา						
21	การส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการนิเทศการศึกษา					
22	การส่งเสริมให้ใช้วิธีการนิเทศที่หลากหลาย					
23	การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการนิเทศระหว่างเพื่อนครู					
24	การให้การนิเทศอย่างกัลยาณมิตร					
25	การให้ข้อมูลย้อนกลับหลังจากการนิเทศ					

ขอขอบคุณที่ท่านกรุณาตอบแบบสอบถามฉบับนี้

ภาคผนวก ข รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือในการวิจัย

1. รองศาสตราจารย์ ดร.นรา สมประสงค์

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

สถานที่ทำงาน วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา

หมายเลขโทรศัพท์ 02-655-3700

2. รองศาสตราจารย์ ดร.ศักดิ์ชัย นิธิภูมิพิ

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิชาการบริหารการศึกษา

สถานที่ทำงาน วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยพะเยา

หมายเลขโทรศัพท์ 02-655-3700

3. ดร.กาญจนา ตระกูลวรกุล

ตำแหน่ง อาจารย์ประจำสาขาวิทยาการประเมิน

สถานที่ทำงาน สำนักทดสอบทางการศึกษาและจิตวิทยา มหาวิทยาลัย

ศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร

หมายเลขโทรศัพท์ 02-649-5000



ภาคผนวก ค สรุปผลการพิจารณาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาแบบสอบถาม (IOC) แบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์						
1	การประพฤติตนเป็นที่เคารพ ยกย่อง นับถือ และศรัทธาแก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	การใช้หลักคุณธรรม จริยธรรม ในการทำงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
3	การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	การเปิดรับฟังและเคารพในความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน	+1	+1	0	.66	ใช้ได้
5	การแสดงให้เห็นว่าผู้ร่วมงานเห็นว่าสามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนาองค์กรได้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
6	การแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจในการมีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาของท่าน	+1	+1	0	.66	ใช้ได้
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ						
7	การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการทำงานร่วมกัน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
8	การกระตุ้น ให้กำลังใจ และส่งเสริมการทำงานเป็นทีม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	การแสดงความตั้งใจให้ผู้ร่วมงานเห็นว่าภารกิจต่างๆ สามารถทำให้สำเร็จได้ตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการทำงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
11	การใช้จิตวิทยาในการนำศักยภาพของผู้ร่วมงานแต่ละคนมาใช้ในการมีส่วนร่วม เพื่อการพัฒนางาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	การสร้างความมั่นใจให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณมีความรู้ความสามารถ และทักษะ ที่จะร่วมกันปฏิบัติงานได้สำเร็จ ลุล่วง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเกิดความตั้งใจในการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย	+1	+1	0	.66	ใช้ได้
ด้านการกระตุ้นทางปัญญา						
15	การสร้างความมั่นใจและกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเห็นคุณค่าของความสำเร็จ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
16	การฝึกให้ผู้ร่วมงานใช้เหตุผลในการตัดสินใจ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
17	การให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการวิเคราะห์ปัญหา โดยใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	การให้ความรู้และวิธีการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานในการปฏิบัติงาน	0	+1	+1	.66	ใช้ได้
19	การสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานเสนอวิธีการที่แปลกใหม่ และเป็นไปได้ในการนำมาใช้ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานใช้กระบวนการกลุ่มในการแก้ไขปัญหา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
21	การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีทักษะการคิดวิเคราะห์ในการร่วมพัฒนางานต่างๆ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล						
22	การมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความสามารถของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	การอำนวยความสะดวก และให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24	การกล่าวชมเชยเพื่อสร้างกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติได้สำเร็จตามเป้าหมาย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25	การส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีความก้าวหน้าเป็นรายบุคคล	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
26	การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเพื่อให้เห็นว่าทุกคนมีความสำคัญในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
27	การหาวิธีการที่แสดงให้เห็นว่าผู้ร่วมงานแต่ละคนมีศักยภาพที่แตกต่างกัน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
28	การส่งเสริมให้ผู้มีความสามารถแตกต่างกัน สามารถทำงานร่วมกันเป็นทีม	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

แบบสอบถามการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2

ข้อที่	การบริหารงานวิชาการ	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	สรุปผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
การพัฒนาหลักสูตร						
1	การเปิดโอกาสให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาหลักสูตร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
2	การมีการวิเคราะห์บริบทของชุมชนเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาหลักสูตร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	การบริหารงานวิชาการ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	สรุป ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
3	การมีการกำหนด เป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ ในการพัฒนาหลักสูตร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
4	การมีการกำหนดสมรรถนะของผู้เรียน และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ในหลักสูตรสถานศึกษา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
5	การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของกรรมการสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
การพัฒนากระบวนการเรียนรู้						
6	การให้คำแนะนำแก่ครูให้คำนึงถึงหลักความแตกต่างของผู้เรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
7	การเน้นการจัดการเรียนรู้เพื่อให้ผู้เรียนเกิดความรู้ ทักษะ เจตคติ และมีคุณธรรม จริยธรรม	+1	+1	0	.66	ใช้ได้
8	การให้คำแนะนำเกี่ยวกับแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากระบวนการเรียนรู้แก่ครู	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
9	การส่งเสริมให้มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับการจัดการเรียนรู้	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
10	การส่งเสริมให้มีการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
การวัดและการประเมินผล						
11	การศึกษาระเบียบการวัดและประเมินผล	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
12	การให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการวัดและประเมินผลด้วยวิธีการที่หลากหลาย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
13	การสนับสนุนให้มีการพัฒนาเครื่องมือวัดผลอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
14	การแนะนำให้ครูใช้ผลจากการวัดและประเมินผลในการพัฒนาผู้เรียนเป็นรายบุคคล	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
15	การมอบหมายให้ครูมีการออกเอกสารหลักฐานแสดงการวัดและประเมินผลแก่ผู้เรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยี						
16	การส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ที่หลากหลาย เข้าถึงได้อย่างสะดวก	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
17	การจัดให้มีการจัดทำระบบสารสนเทศสื่อการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
18	การส่งเสริมสนับสนุนให้ครูพัฒนาสื่อ นวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
19	การมอบหมายให้ครูจัดทำทะเบียนสื่อและแหล่งเรียนรู้ภายในโรงเรียน	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
20	การสนับสนุนให้มีการวิจัยเพื่อพัฒนาสื่อ และนวัตกรรมทุกปีการศึกษา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้

ข้อที่	การบริหารงานวิชาการ	ความคิดเห็น ผู้เชี่ยวชาญ			ค่า IOC	สรุป ผล
		คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
การนิเทศการศึกษา						
21	การส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการวางแผนการนิเทศ การศึกษา	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
22	การส่งเสริมให้ใช้วิธีการนิเทศที่หลากหลาย	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
23	การเปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการนิเทศระหว่างเพื่อนครู	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
24	การให้การนิเทศอย่างกัลยาณมิตร	+1	+1	+1	1	ใช้ได้
25	การให้ข้อมูลย้อนกลับหลังจากการนิเทศ	+1	+1	+1	1	ใช้ได้



Reliability

Reliability Analysis–Scale (Alpha)

	Item–Total Statistics			
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item–Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X1	349.5517	2301.3990	.7169	.9890
X2	349.8276	2296.5764	.8352	.9889
X3	349.7931	2314.0985	.6249	.9891
X4	349.7586	2299.9039	.7660	.9890
X5	349.5517	2301.3990	.7169	.9890
X6	349.6207	2293.4581	.7462	.9890
X7	349.5172	2308.6158	.7045	.9890
X8	349.7931	2296.3842	.8241	.9889
X9	349.5517	2328.4704	.5466	.9891
X10	349.9310	2293.6379	.6899	.9890
X11	349.5862	2300.8227	.8176	.9889
X12	349.7241	2290.0640	.7355	.9890
X13	349.4828	2306.0443	.7984	.9889
X14	349.6552	2293.7340	.8723	.9889
X15	349.5862	2301.7512	.8643	.9889
X16	349.8621	2295.6946	.7030	.9890
X17	349.7931	2296.3842	.8241	.9889
X18	349.7586	2301.8325	.7404	.9890
X19	349.7586	2297.3325	.6894	.9890
X20	349.7931	2291.0985	.7373	.9890
X21	350.0000	2302.8571	.7448	.9890
X22	349.8276	2296.5764	.8352	.9889
X23	349.8621	2289.9803	.8030	.9889
X24	350.0000	2289.2857	.8342	.9889
X25	349.8966	2297.6675	.8036	.9889

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
X26	349.7931	2297.0271	.7333	.9890
X27	349.9310	2291.4236	.8134	.9889
X28	350.0345	2288.9631	.8177	.9889
Y1	349.8621	2299.3374	.7659	.9890
Y2	350.2414	2315.4754	.6169	.9891
Y3	349.7931	2311.5985	.6604	.9890
Y4	349.8276	2313.6478	.6433	.9890
Y5	349.9655	2307.6059	.7044	.9890
Y6	349.8966	2297.6675	.8036	.9889
Y7	349.8621	2284.3374	.7995	.9889
Y8	349.6897	2313.3645	.703	.9890
Y9	349.7586	2298.6182	.7830	.9889
Y10	349.7586	2297.3325	.6894	.9890
Y11	350.0345	2289.1059	.8160	.9889
Y12	350.0345	2288.9631	.8177	.9889
Y13	349.7931	2296.2414	.7428	.9890
Y14	349.8966	2286.5246	.7861	.9889
Y15	349.8966	2278.0246	.8810	.9889
Y16	349.6897	2313.3645	.703	.9890
Y17	349.8621	2319.4803	.6180	.9891
Y18	349.8276	2312.7906	.6557	.9890
Y19	349.8966	2330.3103	.4598	.9892
Y20	350.2414	2315.4754	.6169	.9891
Y21	350.1379	2307.0517	.7406	.9890
Y22	349.6207	2311.2438	.7225	.9890
Y23	349.6897	2310.3645	.6958	.9890

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Y24	349.9310	2297.8522	.6706	.9890
Y25	349.8276	2318.7906	.6131	.9891

หมายเหตุ: Reliability Coefficients

N of Cases=30.0

N of Items=53

Alpha=.9403



ภาคผนวก ง ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

		Correlations					
		X1	X2	X3	X4	Y	XTOTAL
X1	Pearson Correlation	1	.784(**)	.786(**)	.765(**)	.875(**)	.859(**)
	Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200
X2	Pearson Correlation	.784(**)	1	.867(**)	.874(**)	.879(**)	.953(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200
X3	Pearson Correlation	.786(**)	.867(**)	1	.938(**)	.791(**)	.975(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200
X4	Pearson Correlation	.765(**)	.874(**)	.938(**)	1	.763(**)	.953(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000
	N	200	200	200	200	200	200
Y	Pearson Correlation	.875(**)	.779(**)	.781(**)	.673(**)	1	.820(**)
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	.000
	N	200	200	200	200	200	200
XTOTAL	Pearson Correlation	.859(**)	.953(**)	.975(**)	.953(**)	.795(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.
	N	200	200	200	200	200	200

หมายเหตุ: **Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1	200	3.00	5.00	4.6112	.45308
X2	200	3.00	5.00	4.2541	.66323
X3	200	3.00	5.00	4.4509	.72245
X4	200	3.00	5.00	4.2548	.57073
Y	200	3.05	5.00	4.3621	.54275
XTOTAL	200	3.00	5.00	4.3279	.55620
Valid N (Listwise)	200				



ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า



ประวัติผู้ศึกษาค้นคว้า

ชื่อ นามสกุล	นางภูริตา เพ็ญวิทยา
วัน เดือน ปี เกิด	2 เมษายน 2522
ที่อยู่ปัจจุบัน	4 ซอย ลาดพร้าว 64 แยก 6 แขวงวังทองหลาง เขตวังทองหลาง กรุงเทพฯ 10310
ที่ทำงานปัจจุบัน	The First Steps International Pre-School
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ผู้รับใบอนุญาต/ผู้จัดการ
ประสบการณ์ทำงาน	
พ.ศ. 2553 – ปัจจุบัน	ผู้รับใบอนุญาต/ผู้จัดการ ของ The First Steps International Pre-School กรุงเทพฯ.
พ.ศ. 2546 – 2552	ผู้จัดการ บริษัท เลทส์ เอเชีย จำกัด

ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2560-ปัจจุบัน	ประกาศนียบัตรบัณฑิตวิชาชีพครู วิทยาลัยครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตวิทยา, กรุงเทพฯ.
พ.ศ. 2543	ว.บ., มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ผลงานการตีพิมพ์

ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาค้นคว้าด้วยตนเอง
ภูริตา เพ็ญวิทยา. (ผู้บรรยาย). (20 กรกฎาคม 2561). ความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 2. ใน
การประชุมวิชาการและการนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติ 2561 เรื่อง
“การวิจัยรับใช้ชุมชน สร้างสังคมฐานความรู้” (อยู่ระหว่างการตีพิมพ์).
กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
ผลงานตีพิมพ์อื่น ๆ -