

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับ  
ประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

RELATIONSHIPS BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP  
OF SCHOOL ADMINISTRATORS AND TEACHING EFFICIENCY  
OF TEACHERS UNDER THE OFFICE OF PATHUMTHANI  
PRIMARY EDUCATIONAL SERVICE OFFICE AREA 1



กอบศักดิ์ มุสมัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ปีการศึกษา 2554  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับ  
ประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

กอบศักดิ์ มุลมัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ปีการศึกษา 2554  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

หัวข้อวิทยานิพนธ์ ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับ  
ประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1  
Relationships Between Transformational Leadership of School  
Administrators and Teaching Efficiency of Teachers Under the Office of  
Pathumthani Primary Educational Service Office Area 1

ชื่อ - นามสกุล นายกอบศักดิ์ มุลมัย  
สาขาวิชา เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา  
อาจารย์ที่ปรึกษา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง  
ปีการศึกษา 2554

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ

(ดร.พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.คำรณ สิริชนกุล)

..... กรรมการ

(ดร.จิระศักดิ์ สารรัตน์)

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีอนุมัติวิทยานิพนธ์ฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

(รองศาสตราจารย์ ดร.ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ.....

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับ ประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1
ชื่อ - นามสกุล	นายกอบศักดิ์ มุลมัย
สาขาวิชา	เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง
ปีการศึกษา	2554

### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับ  
ประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ในครั้งนี้  
มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน กับประสิทธิภาพการสอนของครู  
และความสัมพันธ์ระหว่างระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและระดับประสิทธิภาพ  
การสอนของครู โดยกลุ่มตัวอย่างคือ ครู จำนวน 242 คน โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ปีการศึกษา 2553 ใน 4 อำเภอ คือ อ.เมือง อ.คลองหลวง อ.ลาดหลุมแก้ว  
อ.สามโคก การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  
โดยมีผลการวิจัยดังนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวม อยู่ใน  
ระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน
2. ประสิทธิภาพการสอนของครู โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน  
พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอน  
ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่า ภาพรวมและรายด้านมี  
ความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากผลการศึกษาที่พบว่าภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการสอน  
ดังนั้น ผู้บริหารและครูผู้สอนจึงควรตระหนักถึงความสำคัญและส่งเสริมคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารในแต่ละด้านให้มีความเหมาะสมเพื่อให้การจัดการศึกษาของสถานศึกษามีประสิทธิภาพต่อไป

คำสำคัญ : ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประสิทธิภาพการสอน

<b>Thesis Title</b>	Relationships Between Transformational Leadership of School Administrators and Teaching Efficiency of Teachers Under the Office of Pathumthani Primary Educational Service Office Area 1
<b>Name - Surname</b>	Mr. Kobsak Moonmai
<b>Thesis Advisor</b>	Assistant Professional Dr. Sutthiporn Boonsong
<b>Program</b>	Educational Administration Technology
<b>Academic Year</b>	2011

## ABSTRACT

The study of the relationships between the transformational leadership of school administrators and teaching efficiency of teachers under the office of Pathumthani Primary Educational Service Office Area 1 aimed to study the transformational leadership level to investigate the teaching efficiency of teachers, and to investigate the relationship between the transformational leadership of school administrators and teaching efficiency of teachers. The sample of the study consisted of 242 teachers in primary schools under Pathumthani Primary Educational Service Office Area 1 in the 2010 academic year from 4 districts which were Amphoe Muang, Amphoe Khlong Luang, Amphoe Ladlumkaew and Amphoe Samkok. The statistic tools used for data analysis were mean, percentage, standard deviation and correlation coefficient. The research revealed that:

1. The transformational leadership of school administrators, according to the teachers' opinions, was overall at the high level. When identified each aspect, was at a high level in every aspect.
2. The teaching efficiency of teachers was overall at a high level. When identified in each aspect, was at a high level in every aspect.
3. The relationship between transformational leadership of school administrators and the teaching efficiency of teachers under Pathumthani Primary Educational Service Office Area 1 revealed that the overall aspects and specific aspects were positively correlated at a medium level, having a significantly significant level at .01

From the result of study which found the transformational leadership of school administrators is related to the teaching efficiency. So administrators and teachers are supposed to be aware of the importance of transformational leadership characteristics in each aspect to be consistent with managing school efficiently.

**Keywords:** Transformational Leadership, Teaching Efficiency.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยดีด้วยความช่วยเหลือและแนะนำอย่างดียิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุทธิพร บุญส่ง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็นตลอดจนการเอาใจใส่ปรับปรุงแก้ไขในส่วนที่เป็นข้อบกพร่อง กรุณาคุณแลให้ความช่วยเหลือด้วยความเอาใจใส่ด้วยดีเสมอมา ทำให้ผู้วิจัยได้รับแนวทางในการศึกษาค้นคว้าหาความรู้และประสบการณ์อย่างกว้างขวางในการจัดทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้ ส่งผลให้วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จเรียบร้อย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณไว้ ณ ที่นี้ด้วยความเคารพยิ่ง

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ ดร.พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร.จิรศักดิ์ สารรัตน์ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก และรองศาสตราจารย์ ดร.คำรณ ธีระชนกุล กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน ที่กรุณาเป็นคณะกรรมการร่วมพิจารณาตลอดจนให้คำแนะนำ นับว่าเป็นประโยชน์ยิ่งต่อการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น รวมถึงผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 5 ท่าน ที่ให้ความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และให้คำแนะนำในการตรวจสอบความเหมาะสมและความถูกต้องของเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามอย่างดี

ขอขอบคุณคณาจารย์จากมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีทุกท่านที่ได้กล่าวนามไว้ที่ได้ให้ความรู้ ข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ และขอกราบขอบพระคุณครอบครัวมูลมัยที่เป็นกำลังใจมาโดยตลอดในการทำจนสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณค่าอันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ขอมอบเพื่อบูชาพระคุณบิดา มารดา ครูอาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่กรุณาวางรากฐานการศึกษาให้แก่ผู้วิจัยด้วยดีเสมอมา

กอบศักดิ์ มูลมัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ ภาษาไทย.....	ค
บทคัดย่อ ภาษาอังกฤษ.....	ง
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ช
สารบัญภาพ.....	ญ
บทที่.....	
1 บทนำ.....	
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
1.3 คำถามการวิจัย.....	5
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	5
1.5 สมมติฐานของการศึกษา.....	6
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	
2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1.....	11
2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา.....	13
2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำ.....	23
2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	33
2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสอน.....	44
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	56
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	63
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	65
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	67

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	62
4 ผลการวิจัย.....	67
ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	72
ตอนที่ 2 ข้อมูลการศึกษาระดับความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ ประสิทธิภาพการสอนของครูระดับประถมศึกษาของสังกัดสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1.....	74
ตอนที่ 3 ข้อมูลการศึกษาระดับประสิทธิภาพการสอนของครูระดับประถมศึกษาของ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1.....	80
ตอนที่ 4 ศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับ ประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1.....	86
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	92
5.2 อภิปรายผลการวิจัย.....	94
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	100
บรรณานุกรม.....	102
ภาคผนวก.....	109
ประวัติผู้เขียน.....	172

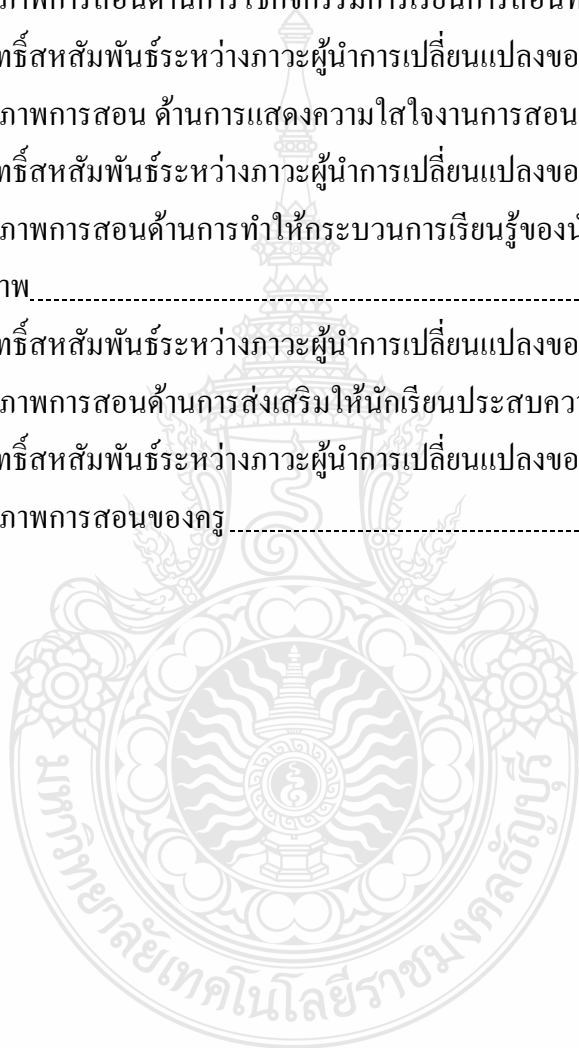


## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1 ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและผู้นำ.....	27
2 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	36
3 การวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่าง.....	64
4 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของครูผู้สอน.....	72
5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร.....	74
6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนด้านการสร้างบารมี.....	75
7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ.....	76
8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร ด้านการกระตุ้นข่าวปัญหา.....	78
9 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล.....	79
10 ประสิทธิภาพการสอนของครูระดับประถมศึกษาของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจังหวัดปทุมธานี เขต 1.....	80
11 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการสอนของครูผู้สอน ด้านการสร้างความชัดเจนในบทเรียน.....	81
12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการสอน ด้านของครูผู้สอนด้านการสร้างความชัดเจนในบทเรียน.....	82
13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการสอนของครูผู้สอน ด้านการแสดงความใส่ใจในการสอน.....	83
14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการสอน ของครูผู้สอนด้านการทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ.....	84
15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการสอนของครูผู้สอน ด้านการส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จ.....	85

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
16	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับประสิทธิภาพการสอน ด้านการสร้างความชัดเจนในบทเรียน.....	86
17	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน กับประสิทธิภาพการสอนด้านการใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย.....	87
18	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน กับประสิทธิภาพการสอน ด้านการแสดงความใส่ใจงานการสอน.....	88
19	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน กับประสิทธิภาพการสอนด้านการทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียน มีประสิทธิภาพ.....	89
20	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน กับประสิทธิภาพการสอนด้านการส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จ.....	90
21	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน กับประสิทธิภาพการสอนของครู.....	91



## สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
2	แสดงวิวัฒนาการทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	25



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคมโลก ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ประเทศต่างๆ ต้องเผชิญสภาวะการแข่งขันสูงและต้องเร่งพัฒนาคนของตนให้มีคุณภาพเพื่อเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าสามารถรับมือกับสภาวะที่ท้าทายดังกล่าวได้

ด้วยเหตุนี้นานาชาติประเทศ รวมทั้งประเทศไทยจึงได้เร่งปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอนซึ่งเป็นกระบวนการสำคัญในการหล่อหลอมเยาวชนให้เติบโตขึ้นเป็นแรงงานที่มีศักยภาพ ทั้งนี้ ปัจจัยหลักของการปฏิรูปการศึกษาคือ การพัฒนาคุณภาพครูซึ่งเป็นตัวจักรสำคัญในการขับเคลื่อนให้การปฏิรูปการศึกษาประสบความสำเร็จ (Reimers, 2003: 12) โดย รุ่ง แก้วแดง (2544: 134) มีความเห็นสอดคล้องกันว่าถ้าครูมีความรู้ ความสามารถ เสียสละ ตั้งใจสอนสั่งผู้เรียนอย่างเต็มความสามารถแล้ว จะช่วยส่งเสริมให้เด็กไทยเติบโตขึ้นเป็นพลเมืองดี เก่ง ฉลาด มีศักยภาพ มีความสุข และสามารถแข่งขันกับทุกประเทศได้อย่างมีประสิทธิภาพที่ผ่านมากกระทรวงศึกษาธิการประสบความสำเร็จอย่างสูงในการนำคนเก่ง คนดีมีความรู้เข้าสู่วิชาชีพครู โดยคัดเลือกจากนักเรียนที่เก่งที่สุดของแต่ละจังหวัดให้เข้ารับทุนเพื่อเรียนต่อด้านการฝึกหัดครู ดังนั้นครูในยุคนี้จึงเป็นคนเก่งของประเทศ และประสบความสำเร็จทั้งในด้านชีวิตส่วนตัวและด้านการพัฒนานักเรียน ต่อมาประเทศไทยมีความต้องการครูสูงขึ้นจึงเร่งผลิตครูมากขึ้นเป็นเงาตามตัว ถึงกับสถาบันฝึกหัดครูทุกแห่งได้เปิดการเรียนการสอนในภาคพิเศษและภาคสมทบ ทำให้บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาสาขาครูมากเกินความต้องการของตลาดแรงงานและไม่มียานทำงานในที่สุด ด้วยเหตุนี้เด็กรุ่นหลังจึงไม่มั่นใจโอกาสที่จะได้งานทำจึงไม่เลือกเรียนครูหรือเลือกไว้เป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งเป็นที่กล่าวขานกันว่าเรียนอะไรไม่ได้จึงเข้าเรียนครูทำให้ภาพลักษณ์ของครู และคุณภาพการศึกษาดตกต่ำลงมาก

อย่างไรก็ตาม การจัดการศึกษาในปัจจุบันยังมีปัญหาหลายด้าน โดยเฉพาะครูผู้สอนซึ่งกำลังเผชิญปัญหาวิกฤติในเรื่องคุณภาพ ซึ่งเป็นสิ่งที่ลดทอนประสิทธิภาพของการจัดการเรียนการสอน และส่งผลกระทบต่อผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ของเยาวชน (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2545: 53) สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 (2552: 12-15) มีสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 103 โรงเรียน มีบุคลากรรวม 2,418 คน จัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้กับนักเรียนระดับประถมศึกษา

ในปีการศึกษา 2552 ที่ผ่านมา ประสบปัญหาหลายด้าน เช่น 1) ด้านความสามารถผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ปรากฏว่าผลสัมฤทธิ์ทางเรียนของนักเรียน ที่ทำการประเมินผลทดสอบระดับชาติ ของนักเรียนชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 ยังต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานในรายวิชาหลัก ประกอบด้วย วิชาภาษาไทย ระดับเขตพื้นที่ คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 36.10 ต่ำกว่า ระดับประเทศ คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 38.58 วิชาสังคมศึกษาฯ ระดับเขตพื้นที่ คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 31.40 ต่ำกว่า ระดับประเทศ คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 33.90 วิชาภาษาอังกฤษ ระดับเขตพื้นที่ คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 25.47 ต่ำกว่า ระดับประเทศ คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 31.75 วิชาคณิตศาสตร์ ระดับเขตพื้นที่ คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 30.22 ต่ำกว่า ระดับประเทศ คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 35.88 วิชาวิทยาศาสตร์ระดับเขตพื้นที่ คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 34.80 ต่ำกว่า ระดับประเทศ คะแนนเฉลี่ยร้อยละ 38.67 2) ด้านความสามารถพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวกยังพัฒนาไม่ครอบคลุมทุกด้าน กล่าวคือ การพัฒนาระบบการเรียนการสอนของสถานศึกษายังไม่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ปกครอง ตลอดจนคุณธรรม จริยธรรม ที่ไม่สามารถทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่นักเรียน ผู้ปกครอง และท้องถิ่น 3) ด้านความสามารถปรับเปลี่ยนและพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม ครุมีการพัฒนาตนเองน้อยลงเมื่อเปรียบเทียบกับสภาพปัจจุบันที่เศรษฐกิจและสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว เนื่องจากขาดนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า ไม่ชอบใช้สื่อการสอนหรือวิธีการสอนที่แปลกใหม่ ตลอดจนไม่ปรับปรุงหลักสูตรให้สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น 4) ด้านความสามารถแก้ไขปัญหภายในโรงเรียน ผู้บริหารสถานศึกษาไม่เปิดโอกาสให้ครูมีส่วนร่วมในการบริหารและร่วมแก้ปัญหาต่างๆ ของโรงเรียน ส่วนผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ส่วนใหญ่ ไม่ได้สำเร็จการศึกษาด้านบริหารการศึกษาโดยตรง แต่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหารสถานศึกษาทำให้การบริหารงานมุ่งแต่ให้ผลงานสำเร็จตามเป้าหมายเพียงด้านเดียว ประกอบกับผู้บริหารส่วนใหญ่ไม่ได้อยู่ในเขตพื้นที่ ทำให้ขาดความเข้าใจกับชุมชนเป็นอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน

จากความสำคัญของผู้บริหารโรงเรียน จะเห็นได้ว่าผู้บริหารโรงเรียนจะต้องใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน เพราะผู้บริหารถือเป็นผู้นำหลักของโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษาที่จะส่งผลให้ประสบความสำเร็จ ผู้บริหารต้องรู้จักวิธีการดึงผู้ร่วมงานเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ผู้นำต้องมีลักษณะดังนี้จะต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ (Vision) คือสามารถกำหนดหรือสร้างภาพความสำเร็จขององค์กรในอนาคตสามารถสื่อความหมายของวิสัยทัศน์ ให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในองค์กรเข้าใจตรงกัน (Communication) โดยต้องโน้มน้าวให้ทุกคนในองค์กรหรือสถานศึกษายอมรับวิสัยทัศน์ หรือภาพความสำเร็จนั้น เกิดจากความคิดของทุกคนมิใช่เกิดจากผู้นำหรือผู้บริหารการศึกษาแต่เพียงฝ่ายเดียว แต่จะต้องเกิดจากทุกฝ่ายในโรงเรียนที่มีภาวะผูกพันและต้องมีความมุ่งมั่น (Commitment) คือ ต้องไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคที่จะขัดขวาง

ต่อความพยายาม หรือ ต่อการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนด (สำนักงานคณะกรรมการประถมศึกษาแห่งชาติ, 2541: 129)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กรถึงร้อยละ 45 จากการศึกษาสำรวจกว่าร้อยละ แสดงให้เห็นถึงภาวะผู้นำสร้างความแตกต่างในเรื่องความพึงพอใจ และผลการปฏิบัติงานของผู้ตามภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อบรรยากาศของโรงเรียน ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสามารถสร้างสรรคความเชื่อ ค่านิยมร่วมและความคาดหวังร่วมให้เกิดขึ้นในองค์กร และในสังคม และยังสามารถเข้าใจในประเด็นและเหตุการณ์ของผู้ตามได้ (Bass, Day and Lord, Bass and Stogdill, Katz ell and Guzzo , Viany and Tushman, Schrieslleim and Neider, 2001 อ้างถึงใน มัชฌานา อินทสมิตและคณะ, 2546: 2) ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ในปัจจุบันภาวะผู้นำการที่เป็นที่นิยมมากในปัจจุบัน คือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพราะได้รับความพึงพอใจและมีผลมากในหมู่ผู้ตาม เพราะผู้นำจะปลุกใจผู้ตามให้เข้าใจสถานการณ์ปัจจุบัน โดยการใช้ศิลปะในการพูด การเน้นพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่น่าชื่นชมที่มีต่อองค์กรในอนาคต การสาธิตความเชื่อมั่นในตนเองและความเชื่อมั่นในตัวของผู้ตามว่าจะสามารถปฏิบัติตามพันธกิจที่ได้วางไว้จนกระทั่งสำเร็จ การแสดงความห่วงใยและความเกี่ยวข้องต่อผู้ตามและกระตุ้นผู้ตามให้มีการพัฒนา (Bass, 1997 อ้างถึงใน มัชฌานา อินทสมิตและคณะ, 2546: 276) ซึ่งเจ้าของทฤษฎี ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือ เบอ์นาร์ด เอ็ม แบส (Bernard M. Bass)

ตามทฤษฎีของบาส (Bass 1985; Bass and Avolio 1990; Bass 1991 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2538: 61-66) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบพิสัยเต็ม(The Full Range Model of Leadership) โดย ใช้ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำตามรูปแบบภาวะผู้นำที่เขาเสนอในปี 1985 และผลการศึกษา ต่อมาสรุปเป็นภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) และภาวะผู้นำแบบตามสบาย(Laissez-Faire Leadership) หรือ พฤติกรรมการไม่มีภาวะผู้นำ (Non Leadership Behavior) เป็นกระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความ พยายามของผู้ตามให้สูงขึ้น จากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้ปฏิบัติงานเกิดความคาดหวัง โดย ผู้นำแสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดีและนับถือ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้ มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนาเป็นผู้ที่เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความสำคัญของผู้ตาม ให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุได้ผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ภาวะ ผู้นำจึงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร โรงเรียนใช้เพื่อสร้างอิทธิพลต่อบุคลากรในโรงเรียนในการทำให้ โรงเรียนประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้โดยความถูกต้องชอบธรรมอันจะส่งผลต่อความพึงพอใจใน การปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียน ซึ่ง ฮอปพ็อค (Hop pock, 2003: 47) กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงาน เป็นผลรวมของความรู้สึกทางด้านจิตใจที่เกี่ยวข้องกับทางด้านร่างกายและสภาวะแวดล้อม เป็นมูลเหตุ

ให้บุคคลใด บุคคลหนึ่ง แสดงความรู้สึกว่าเขามีความพึงพอใจในการทำงานของตนเอง และโยเดอร์ (Yoder, 1959: 445) กล่าวว่าความพึงพอใจในการทำงานว่าเป็นผลรวมของความรู้สึกของผู้ใดผู้หนึ่ง เกี่ยวกับระดับความชอบ หรือไม่ชอบต่อสภาพต่าง ๆ ในงานของตน

จากที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและประสิทธิภาพในการสอนของครู ต่างก็เป็นตัวแปรสำคัญที่จะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหาร โรงเรียน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันเป็นยุคปฏิรูปการศึกษา ผู้บริหาร โรงเรียนถือเป็นบุคคลที่สำคัญยิ่งที่จะเป็นแบบอย่างเป็นผู้นำและผู้ประสานงานในการบริหาร ทั้งนี้การใช้ภาวะผู้นำที่ชาญฉลาดจะส่งผลให้บุคลากรปฏิบัติงาน ขอมอูทิศตนเพื่อการปฏิบัติงาน เกิดความรู้สึกและเจตคติที่ดีต่องานที่ทำ มีความกระตือรือร้น มีความสุขในการทำงาน และขอมอูทิศตนเพื่อความสำเร็จของงาน

การที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงสิ่งใดให้ดีย่อมมีประสิทธิภาพนั้น จำเป็นต้องทราบแนวทางการปรับปรุงและสิ่งที่ควรพัฒนาในเรื่องของการสอนเช่นกัน หากจะปรับปรุงพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นจะต้องคำนึงถึงสภาพปัจจุบัน นอกจากนี้ยังมีความจำเป็นที่จะต้องรู้ว่าแนวทางใดบ้างที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมาย เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปรับปรุง และประเมินผลในการเปลี่ยนแปลงว่าดีหรือไม่ดี แลนเสเตอร์และลาเกอร์สตรอม (Lancaster and Lagerstrom, 1974 อ้างถึงใน ประโยชน์คุปต์กาญจนากุล, 2531: 4) ฉะนั้นในการปรับปรุง และพัฒนาการสอน จึงจำเป็นต้องทราบว่า การสอนที่ดีเป็นอย่างไร องค์ประกอบหรือสาเหตุที่ทำให้การสอนมีประสิทธิภาพประกอบด้วยองค์ประกอบหรือตัวแปรอะไรบ้าง

จากการวิเคราะห์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิภาพการสอนปัจจุบันของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1 พบว่าผู้บริหารควรมีภาวะผู้นำในการบริหารเป็นอย่างดี ซึ่งจะส่งผลโดยตรงกับประสิทธิภาพการสอนของครูผู้สอน จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และประสิทธิภาพการสอนของครูว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ และเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาและประสิทธิภาพการสอนของครูผู้สอนต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1
2. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพ การสอนของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนและระดับประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

## 1.3 คำถามการวิจัย

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1 อยู่ในระดับใด
2. ระดับประสิทธิภาพการสอนของครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1 อยู่ในระดับใด
3. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพการสอนของครูหรือไม่เพียงใด

## 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

### 1. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร ได้แก่ ครู โรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 พ.ศ. 2553 จำนวน 1367 คน ใน 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอลองหลวง อำเภอลาดหลุมแก้ว อำเภอสามโคก

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในโรงเรียนประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ประจำปีการศึกษา 2553 ใน 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอลองหลวง อำเภอลาดหลุมแก้ว อำเภอสามโคก จำนวนครู 242 คน



## 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร การศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของบาส (Bass) ได้แก่ 1) การสร้างบารมี 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นเขาวัวปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. ประสิทธิภาพการสอนโดยประเมินจากพฤติกรรม 5 ด้านของ บอริช (Borich) ได้แก่ 1) การสร้างความชัดเจนในบทเรียน 2) การใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย 3) การแสดงความใส่ใจในงานการสอน 4) การทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ 5) การส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จ

## 3. ขอบเขตด้านระยะเวลา ได้แก่ ปีการศึกษา 2553

## 4. ขอบเขตด้านตัวแปร

### 4.1 ตัวแปรต้น คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน

- 1) การสร้างบารมี
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ
- 3) การกระตุ้นเขาวัวปัญญา
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

### 4.2 ตัวแปรตาม คือประสิทธิภาพการสอนของครูผู้สอน

- 1) การสร้างความชัดเจนในบทเรียน
- 2) การใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย
- 3) การทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ
- 4) การส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จ

## 1.5 สมมติฐานของการวิจัย

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมาก
2. ระดับประสิทธิภาพการสอนของครูอยู่ในระดับมาก
3. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับระดับประสิทธิภาพการสอนของครู

## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

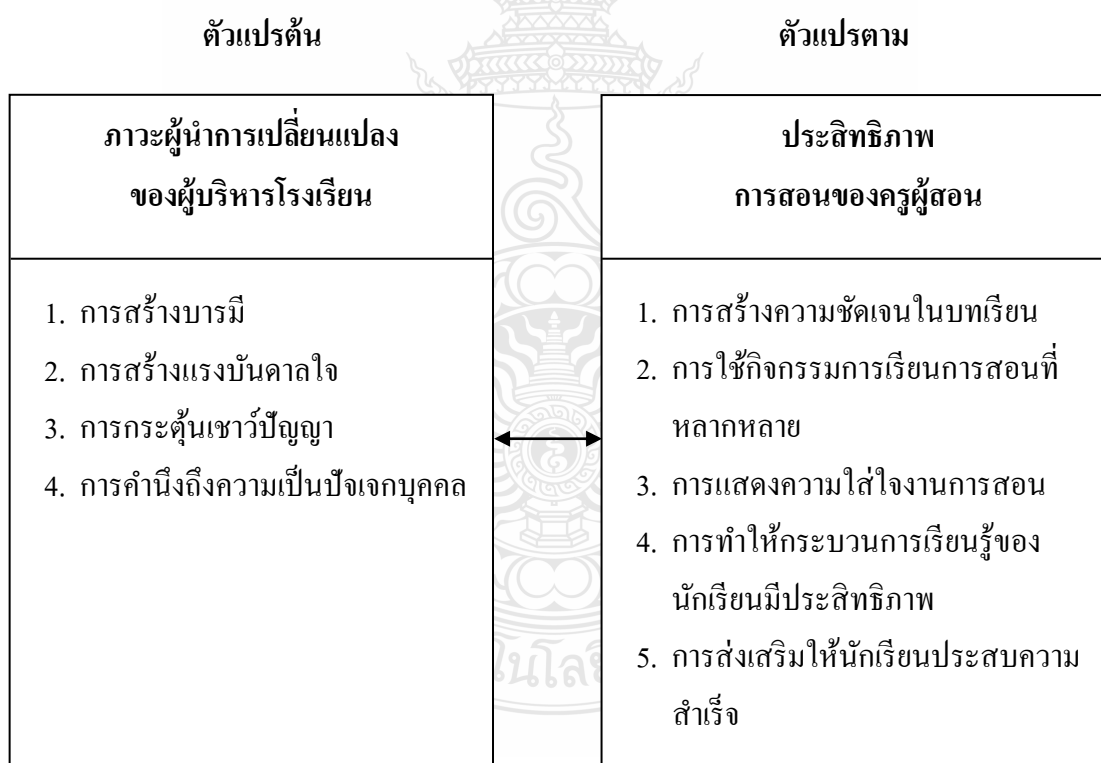
**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง โดยพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มรวมทั้ง จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคมกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานในครั้งนี้ผู้วิจัยศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามแนวคิดของบาส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994) ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน คือ การสร้างบรรณมีการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเขาว์ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

**ประสิทธิภาพการสอน** หมายถึง ความสามารถของครูผู้สอนในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ตามจุดประสงค์ที่ต้องการ ซึ่งประเมินจากพฤติกรรมหลัก 5 ด้าน คือ การสร้างความชัดเจนในบทเรียน การใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย การแสดงความใส่ใจในงานการสอน การทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ การส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จ



## 1.7 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สำหรับการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1 ในครั้งนี้ จะทำให้ได้ข้อมูลซึ่งเป็นแนวทางสำหรับบริหารจัดการองค์การให้เกิดประสิทธิภาพ ได้ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาตามแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาสและ อโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990) ซึ่งผู้บริหารโรงเรียนแสดงพฤติกรรมให้เห็นในกระบวนการ 4 ด้าน คือ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นเขี้ยว การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และแนวคิดประสิทธิภาพการสอนของ บอริช (Borich, 1992) ซึ่งประเมินจากพฤติกรรมหลัก 5 ด้าน คือ การสร้างความชัดเจนในบทเรียน การใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย การแสดงความใส่ใจในงานการสอน การทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยจึงได้นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## 1.8 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารได้ทราบและสามารถนำข้อมูลไปให้ความรู้เพิ่มเติม ที่จะช่วยส่งเสริมการสอนของครูให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น
2. การวิจัยทำให้ได้ข้อมูลที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมกับครูในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 1
3. เป็นสารสนเทศ สำหรับผู้บริหาร โรงเรียนในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยนำข้อค้นพบไปพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียน และประสิทธิภาพการสอนของครู ในจังหวัดปทุมธานี ให้มีประสิทธิภาพต่อไป



## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานสำหรับการดำเนินการศึกษา มีรายละเอียดนำเสนอตามหัวข้อต่อไปนี้

#### 2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

#### 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

2.2.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

2.2.2 หลักการบริหารสถานศึกษา

2.2.3 บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

#### 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำ

2.3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

2.3.2 วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ

2.3.3 ความเป็นมาและแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ

2.3.4 การบริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

#### 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

#### 2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสอน

2.5.1 ความหมายของประสิทธิภาพการสอน

2.5.2 องค์ประกอบของประสิทธิภาพการสอน

2.5.3 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสอน

2.5.4 วิธีการประเมินประสิทธิภาพการสอน

#### 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.6.1 งานวิจัยในประเทศ

2.6.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

## 2.1 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

จากการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 ซึ่งมีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 7 กรกฎาคม 2546 เป็นต้นไป ทำให้ระบบปฏิรูปการศึกษา ระบบบริหารจัดการ การศึกษา รวมทั้งบุคลากรและทรัพยากร ได้มีการเปลี่ยนแปลงหลอมรวมหน่วยงานทางการศึกษาเป็น หน่วยเดียวกัน ทำให้ สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดสำนักงาน ศึกษาธิการจังหวัดเดิมต้องยุบเลิกไป และได้ประกาศจัดตั้งสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขึ้น จำนวน 175 เขต อยู่ภายใต้การดูแลของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกระทรวงศึกษาธิการ มีหน้าที่ดูแลการศึกษา ขั้นพื้นฐาน คือ โรงเรียนประถมศึกษา และโรงเรียนมัธยมศึกษา (สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1, 2546: 1)

จากพระราชบัญญัติดังกล่าว จังหวัดปทุมธานีถูกแบ่งออกเป็น 2 เขตพื้นที่การศึกษา คือ

1. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีหน้าที่ดูแลการศึกษาขั้นพื้นฐาน 4 อำเภอ คือ อำเภอเมืองปทุมธานี อำเภอสสามโคก อำเภอลาดหลุมแก้ว และอำเภอลองหลวง
2. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 มีหน้าที่ดูแลการศึกษาขั้นพื้นฐาน 3 อำเภอ คือ อำเภอธัญบุรี อำเภอลำลูกกา และอำเภอหนองเสือ

การบริหารงานโดยแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา ได้เกิดการเปลี่ยนแปลงตามพระราชบัญญัติ ระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2553 เป็นกฎหมายแยกเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาและเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา ซึ่งมีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 23 กรกฎาคม 2553 เป็นต้นไป โดยที่การจัดระเบียบบริหารราชการในเขตพื้นที่ศึกษากำหนดให้แต่ละเขตพื้นที่การ ศึกษาประกอบด้วย การศึกษาระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา ซึ่งมีการบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานรวมอยู่ใน ความรับผิดชอบของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ทำให้เกิดความไม่คล่องตัวใน การบริหารราชการ สมควรแยก เขตพื้นที่การศึกษาออกเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เพื่อให้ การบริหารและการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพอันจะเป็นการพัฒนาการศึกษาแก่นักเรียนในช่วงชั้น ประถมศึกษา และมัธยมศึกษาให้สัมฤทธิ์ผลและมีคุณภาพยิ่งขึ้น ตลอดจนเพื่อให้สอดคล้องกับกฎหมาย ว่าด้วยการศึกษาแห่งชาติ จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553)

ดังนั้นจึงมีประกาศกระทรวงศึกษาธิการ ให้มีการแบ่งเขตพื้นที่การศึกษา (ประถมศึกษา) และเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) ขึ้นมาใหม่ ทั่วประเทศแบ่งเป็นเขตพื้นที่การศึกษา (ประถมศึกษา) จำนวน 183 เขต และเขตพื้นที่การศึกษา (มัธยมศึกษา) จำนวน 42 เขต มีผลบังคับใช้ ตั้งแต่วันที่ 19 สิงหาคม 2553 เป็นต้นไป ทั้งนี้ สถานศึกษาในจังหวัดปทุมธานี จึงถูกแบ่งไปตามประกาศ กระทรวงศึกษาธิการ โดยให้โรงเรียนที่เปิดสอนระดับมัธยมศึกษาขึ้นอยู่กับเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา

เขต 4 ประกอบด้วยท้องที่ จังหวัดปทุมธานีและสระบุรีให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4 ตั้งอยู่ที่ อำเภอเมืองปทุมธานี (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553) การกำหนดและแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษา เป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาให้เขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 เปลี่ยนแปลงเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ประกอบด้วยท้องที่ อำเภอเมืองปทุมธานี อำเภอลาดหลุมแก้วอำเภอสามโคก และอำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานีให้เขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานีเขต 2 เปลี่ยนแปลงเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 2 ประกอบด้วยท้องที่ อำเภอลำลูกกา อำเภอธัญบุรี และอำเภอหนองเสือจังหวัดปทุมธานี (กระทรวงศึกษาธิการ, 2553)

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เป็นหน่วยงานหลักในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน อย่างกว้างขวางและทั่วถึงพัฒนาคุณภาพและมาตรฐาน การศึกษาทุกระดับให้ผู้เรียนมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงขึ้น และทุกภาคส่วนของสังคมมีส่วนร่วม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งได้กำหนดเป็นนโยบายของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

### วิสัยทัศน์

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เป็นองค์กรหลักในการส่งเสริม สนับสนุนการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานให้ประชากรในวัยเรียนอย่างทั่วถึง โดยปลูกฝังคุณธรรมความสำนึก ในความเป็นไทย และมีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษา

### พันธกิจ

ขยายโอกาสทางการศึกษา แก่ประชากรในวัยเรียนทุกคนได้รับการปลูกฝังให้เป็น บุคคลที่มีคุณธรรมความสำนึกในความเป็นไทย ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ยกระดับคุณภาพและ มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา

### เป้าประสงค์

1. ประชากรวัยเรียนทุกคนทั้งปกติ พิการ และด้อยโอกาสได้รับโอกาสในการศึกษา ขั้นพื้นฐาน 12 ปี
2. ผู้เรียนทุกคนได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพตามมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหาร และ การจัดการศึกษา

### กลยุทธ์

1. ปลูกฝังคุณธรรม ความสำนึกในความเป็นชาติไทย และวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียงให้แก่เด็กเรียนทุกคน

2. เพิ่มอัตราการเข้าเรียนในทุกระดับตั้งแต่เด็กทั่วไป ผู้พิการ ผู้ด้อยโอกาส ลดอัตราการออกกลางคันและพัฒนารูปแบบการให้บริหารการศึกษาขั้นพื้นฐานแก่เยาวชนที่อยู่นอกระบบการศึกษา

3. ยกระดับคุณภาพสถานศึกษาสู่มาตรฐานการศึกษาของชาติ พัฒนาผู้เรียน สมรรถนะครู และบุคลากรอย่างเป็นระบบ เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานและปฐมวัย และการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้เรียนบรรลุมาตรฐานการเรียนรู้ ของหลักสูตรการศึกษาอย่างเต็มตามศักยภาพ

1) เร่งรัดพัฒนาความพร้อมในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และการสื่อสารให้แก่สถานศึกษาและหน่วยงานการศึกษาในสังกัดเพื่อการเรียนรู้และการบริหารจัดการ

2) สร้างความเข้มแข็งและส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการบริหารและการจัดการศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจอย่างมีประสิทธิภาพ บนหลักธรรมาภิบาล ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และสถานศึกษา

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษา

### 2.2.1 ความหมายของการบริหารสถานศึกษา

บุญส่ง เจริญศรี (2550: 11) ได้กล่าวว่า การบริหารเป็นกระบวนการ เป็นกิจกรรมที่มีบุคคลร่วมกันในการดำเนินการ เพื่อให้บรรลุจุดหมายที่ต้องการ โดยกระบวนการหรือกิจกรรมนั้นเป็นไปอย่างมีระบบ ระเบียบ แบบแผน มีการใช้ทรัพยากร และเทคโนโลยีในการดำเนินการ

ศิลป์ชัย อ่วงตระกูล (2553: 37) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา คือการบริหารโดยคณะกรรมการโรงเรียน โดยทั่วไป คณะกรรมการโรงเรียนประกอบด้วย ตัวแทนผู้ปกครอง ตัวแทนองค์กรชุมชน ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแทนครู ตัวแทนศิษย์เก่า ผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้บริหารโรงเรียนกรรมการและเลขานุการ การบริหารและจัดการศึกษาในโรงเรียนจะมีคณะกรรมการทำหน้าที่ กำกับ สนับสนุนและส่งเสริม โดยผู้บริหารโรงเรียน ซึ่งกรรมการและเลขานุการเป็นผู้นำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ บังคับบัญชาครูและบุคลากรในโรงเรียนให้จัดการศึกษาเป็นไปตามหลักสูตรน นโยบายและเกณฑ์ที่กำหนด ผู้บริหารโรงเรียนจะเป็นผู้ตัดสินใจสั่งการภายใต้ความเห็นชอบของคณะกรรมการ โรงเรียนในขั้นตอนการบริหารแต่ละเรื่อง ควรสิ้นสุดหรือเบ็ดเสร็จภายในโรงเรียนทั้งการบริหารวิชาการ งบประมาณบุคลากรและบริหารทั่วไป

เตือนใจ ไพค่านาม (2553: 12) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง การดำเนินงานของบุคคลหลายฝ่ายร่วมมือกันพัฒนาสมาชิกของสังคมในทุก ๆ ด้าน นับตั้งแต่บุคคลิก ความรู้ ความสามารถ พฤติกรรมและคุณธรรม ค่านิยมตรงกับความต้องการ ของสังคมหรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง



คือ ความพยายามจัดดำเนินการทุกอย่างเกี่ยวกับการศึกษา โดยให้มีผลผลิต คือ ผู้เรียนมีคุณภาพบรรลุเป้าหมายหลัก คือ ทำให้นักเรียนได้บรรลุจุดหมายของหลักสูตร

วาสนา สิงห์เคนทร์ (2553: 48) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษา หมายถึง งานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กรให้บริการบริหารงานอื่นบรรลุผล คือ งานธุรการ การพัฒนาระบบเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ การจัดการระบบการบริหารและพัฒนาองค์กรด้วยระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การดูแลอาคารสถานที่ สภาพแวดล้อม การจัดทำสำมะโนนักเรียน และการรับนักเรียน ส่งเสริมประสานงาน การจัดการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร และหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

ณรงค์ ดวงคำ (2553: 12) ได้กล่าวว่า การบริหารสถานศึกษาเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารต้องใช้เทคนิค กลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ และภาวะผู้นำในการบริหารงาน ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ ทั้งคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และอาคารสถานที่ โรงเรียนจะประสบความสำเร็จมากน้อยขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ แม้จะมีทรัพยากรอย่างเพียงพอ และยังคงก่อให้เกิดปัญหาอีกหลายประการ

จากความหมายของการบริหารสถานศึกษาที่กล่าวมาสรุปได้ว่า เป็นการบริหารทรัพยากร บุคลากร งบประมาณ ครุภัณฑ์ และวัสดุทางการศึกษา รวมถึงอาคารสถานที่ โดยโรงเรียนจะสามารถดำรงอยู่ด้วยความมั่นคงและได้รับความเชื่อมั่นสำหรับผู้ปกครองซึ่งทั้งหมดนี้ต้องขึ้นอยู่กับการบริหารและความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานและความร่วมมือเป็นสำคัญ

## 2.2.2 หลักการบริหารสถานศึกษา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553 (2553: 3) กล่าวว่าการศึกษา ระดับประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา ต้องมีระบบการบริหารและการจัดการศึกษาที่เน้นการมีความรับผิดชอบของแต่ละเขตพื้นที่การศึกษา ทำให้การบริหารและการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเกิดจำเป็นต้องมีความคล่องตัวและไม่ก่อให้เกิดปัญหาในการพัฒนาการศึกษา โดยสมควรให้แยกเขตพื้นที่การศึกษาออกเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาและเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เพื่อให้การบริหารและการจัดการศึกษามีประสิทธิภาพ อันจะเป็นการพัฒนาการศึกษาแก่นักเรียนในช่วงชั้นประถมศึกษาและมัธยมศึกษาให้สัมฤทธิ์ผลและมีคุณภาพยิ่งขึ้น

โดยการบริหารงานในองค์กรนั้น ผู้บริหารต้องมีหลักการที่ใช้บริหารซึ่งยึดแบบอย่างที่ได้มีการนำไปปฏิบัติและประสบผลสำเร็จ ทั้งนี้เพื่อก้าวไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ หลักการต่างๆ ต้องยืดหยุ่น สามารถปรับตัวได้ทันกับความต้องการทุกอย่างและหลักการบริหารที่ได้มีนักบริหารนำมาประยุกต์ใช้เสมอคือ หลักการบริหาร 14 ประการของฟาโหลมีดังนี้ (สมยศ นาวิการ, 2544: 41 อ้างถึงใน รุ่งทิวา สันติผลธรรม, 2552: 10)

1. การแบ่งงานกันทำ (Division of labor) การแบ่งงานกันทำเป็นแนวทางที่ชี้ให้เห็นว่าต้องลดเวลาการเรียนรู้ให้น้อยลงและเพิ่มทักษะของการทำงานให้มากขึ้น
2. อำนาจหน้าที่และการรับผิดชอบ (Authority and responsibility) การดำเนินงานขององค์กรจะไม่มีประสิทธิภาพเลย ถ้าหากว่าการมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไม่ได้มีส่วนสัมพันธ์กัน
3. ความมีระเบียบวินัย (Discipline) ความมีระเบียบวินัย แสดงถึงการยอมรับในข้อตกลงหรือนโยบายต่าง ๆ ของสมาชิกภายในองค์กรที่เกิดขึ้นระหว่างฝ่ายบริหารและฝ่ายคนงาน ซึ่งมีความยุติธรรมมากที่สุด
4. การมีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว (Unity of command) การที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีผู้บังคับบัญชาสองคนเป็นการทำลายอำนาจหน้าที่ ระเบียบวินัยได้ ดังนั้นผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาควรจะได้รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น ซึ่งจะช่วยจัดความขัดแย้งระหว่างแผนงานและบุคคลได้
5. การมีเป้าหมายเดียวกัน (Unity of direction) แต่ละกลุ่มงานควรมีเป้าหมายเดียวกันภายใต้แผนงานและบังคับบัญชาเพียงคนเดียวเท่านั้น หลักการของข้ออ้างถึงลักษณะโครงสร้างขององค์กรที่ดี มีการจัดแผนงานที่เหมาะสม
6. ผลประโยชน์ของบุคคลควรจะเป็นรองจากผลประโยชน์ของส่วนรวม (Subordination of individual to the common good) บุคคลในกลุ่มหรือในองค์กรต้องคำนึงว่า ความต้องการหรือผลประโยชน์ของเขาต้องเป็นรองจากผลประโยชน์ขององค์กรและยิ่งกว่านั้นผลประโยชน์ขององค์กร ควรจะเป็นรองกว่าผลประโยชน์ของสภาพแวดล้อมทางด้านสังคมขององค์กรด้วย
7. การให้ผลตอบแทน (Remuneration) การให้ผลตอบแทนต่าง ๆ แก่บุคคลในองค์กร ควรยึดถือแนวความคิดของความยุติธรรมและต้องเป็นที่พึงพอใจทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายบริหารและฝ่ายคนงาน
8. การรวมอำนาจ (Centralization) เป็นกระบวนการลดและเพิ่มอำนาจหน้าที่ของผู้บริหาร ซึ่งขึ้นอยู่กับสถานการณ์แล้วต้องมีความสมดุลระหว่างการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ เมื่อความรับผิดชอบได้มอบหมายให้กับผู้บริหารคนใดแล้ว อำนาจหน้าที่ต้องมอบหมายไปด้วยการกระทำต่าง ๆ ที่เป็นการลดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาและไปเพิ่มให้กับผู้บังคับบัญชา ถือว่าการกระทำดังกล่าว เป็นการรวมอำนาจมากขึ้นและในทำนองเดียวกัน การเพิ่มความรับผิดชอบอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการกระจายอำนาจมากขึ้น

9. สายการบังคับบัญชา (The hierarchy) การดำเนินงานต่าง ๆ ภายในองค์กรควรเป็นไปตามสายการบังคับบัญชา คือ จากระดับสูงลงมาระดับต่ำ เป็นการแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ทางหน้าที่

10. ความมีระเบียบ (Order) เป็นแผนผังขององค์กรที่แสดงให้เห็นตำแหน่งของบุคคลภายในองค์กรและความสัมพันธ์ที่มีต่อกัน

11. ความเสมอภาค (Equity) ความเสมอภาค หมายถึง ความเมตตาและยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายในองค์กร ความเสมอภาคเป็นสิ่งจูงใจพนักงานที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้เขาปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรัก ความเสียสละและความจงรักภักดี หลักการความเสมอภาคอาจจะสะท้อนให้เห็นได้จากหลักการจ่ายผลตอบแทน ค่าจ้างและเงินคืนที่จ่ายให้กับพนักงานต้องมีความยุติธรรม

12. ความมั่นคงของทีมงาน (Stability of staff) ความมั่นคงของงานเป็นหลักการที่ฟายโบลไปใช้ทุกระดับขององค์กร คนงานผลิตต้องการความมั่นคงของงาน ในขณะที่กำลังเรียนงานอยู่ ความมั่นคงของงานของผู้บริหารระดับสูงเป็นสิ่งจำเป็นเช่นเดียวกันเพราะผู้บริหารต้องใช้เวลาในการเรียนรู้งานและปัญหาต่าง ๆ ในองค์กร

13. ความคิดริเริ่ม (Initiative) การให้คนงานมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาขององค์กร หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดริเริ่มต่าง ๆ การมีระบบของการให้คำแนะนำ โดยผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามาใช้ประโยชน์จากความคิดริเริ่มได้เป็นอย่างมาก

14. ความสามัคคี (Esprit de corps) ผู้บริหารต้องทำให้ผู้ปฏิบัติงานต่าง ๆ ในองค์กรมีลักษณะเป็นทีมงานควรมีการปฏิบัติงานมุ่งไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายร่วมกันอย่างดีที่สุด

สำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ (2536: 12) ได้เสนอหลักการบริหารสถานศึกษา ซึ่งจะทำให้สถานศึกษาประสบผลสำเร็จ ไว้ดังนี้

1. ต้องบริหารงานทุกงานของสถานศึกษาตามขั้นตอน กระบวนการบริหาร กล่าวคือ การศึกษาสภาพปัจจุบันและความต้องการ การวางแผน การดำเนินการตามแผนและการติดตามประเมินผล

2. ต้องยึดเป้าหมายของการดำเนินการในสถานศึกษาเป็นสำคัญในการบริหารงานทุกงาน นั่นคือ การปฏิบัติงานทุกงานต้องมุ่งถึงผลในวันที่จะทำให้นักเรียนบรรลุจุดหมายของหลักสูตร

3. ใช้บุคลากรในสถานศึกษาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด และต้องให้บุคลากรในสถานศึกษา ซึ่งได้แก่ ครู นักการภารโรง มีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ให้มากที่สุด ทั้งในการแสดงความคิดเห็น และรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

4. กำกับติดตาม คู่มือการปฏิบัติงานและการดำเนินงานทุกอย่างอย่างสม่ำเสมอ  
 สมศักดิ์ สิ้นธุระเวชญ์ (2542: 149-150) ได้เสนอหลักการบริหารสถานศึกษาที่จะส่งให้การศึกษา  
 มีคุณภาพ ไว้ดังนี้

1. จะต้องให้ความสำคัญกับผู้เรียน ให้ผู้เรียนรู้ด้วยตนเองและเรียนรู้ตลอดชีวิตเพื่อรับ  
 ความเป็นสังคมนานาชาติ และความเป็นสังคมยุคข้อมูลข่าวสาร รัฐจะต้องพัฒนาปัจจัยสนับสนุนอัน  
 ได้แก่ การพัฒนาความเป็นสากล ในส่วนของหลักสูตรจะต้องปลูกฝังเรื่องทักษะในการดำรงชีวิต และ  
 ทักษะขั้นพื้นฐานอย่างเพียงพอในการศึกษาต่อหรือออกไปประกอบอาชีพ

2. จัดการเรียนรู้ที่เน้นการเรียนรู้เป็นศูนย์กลาง ผู้เรียนเป็นผู้สร้างความรู้ และสามารถ  
 นำความรู้ในวิชาต่าง ๆ ไปบูรณาการใช้ในการดำเนินชีวิต

3. ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ  
 ระบบคุณภาพมีการควบคุมคุณภาพ มีการทำงานที่เป็นมาตรฐาน มีการทำงานเป็นทีมและให้ทุกคนมี  
 ส่วนร่วม สามารถพัฒนาสถานศึกษาให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีระบบการสร้างขวัญกำลังใจ  
 จัดทำธรรมเนียมสถานศึกษา ระบบสารสนเทศ การทบทวนคุณภาพ ของสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงอย่าง  
 ต่อเนื่อง และมีระบบการรายงานต่อผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานเหนือสถานศึกษา

4. จัดกระบวนการบริหารจัดการ โดยสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและ  
 หน่วยงาน มีการกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่นและสถานศึกษา ตลอดจนให้บุคคล ครอบครัวยุ ชุมชน  
 องค์กรพัฒนาเอกชน หน่วยงานภาครัฐ และภาคเอกชน มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

5. สถานศึกษาบริหารงานโดยอิสระตามนโยบายกระจายอำนาจโดยความเห็นชอบภายใต้  
 การบริหารงาน ของคณะกรรมการสถานศึกษา ที่มาจากผู้บริหารสถานศึกษาครูและประชาชนโดยให้  
 มีการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาให้มากที่สุด

6. สถานศึกษาสามารถตัดสินใจได้ในทุกระดับ สามารถจัดทำหลักสูตรสถานศึกษา  
 ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น สามารถอนุมัติหลักสูตร โดย  
 คณะกรรมการสถานศึกษา โดยการตัดสินใจของสถานศึกษาเองอยู่บนพื้นฐานว่าเป็นการตัดสินใจที่ดี  
 ที่สุด และมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจ

สำนักงานปฏิรูปการศึกษา (2545: 32) ได้เสนอแนวคิดและหลักการบริหารสถานศึกษาขึ้น  
 พื้นฐานในงานต่าง ๆ ทั้ง 4 งานดังนี้

1. การบริหารงานวิชาการ โดยสถานศึกษาจะต้องจัดทำหลักสูตรสถานศึกษาให้สอดคล้อง  
 กับสถานภาพ และความต้องการของชุมชนและสังคม โดยมีครู ผู้บริหาร ผู้ปกครอง และชุมชนมีส่วน

ร่วมในการดำเนินงาน มีกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ซึ่งการจัดการศึกษาจะต้องมีคุณภาพและมาตรฐาน

2. การบริหารงานงบประมาณ โดยการยึดหลักการบริหารด้วยความโปร่งใส คัดกรองตัว มีการระดมทรัพยากร และลงทุนด้วยงบประมาณจากสังคมเพื่อการพัฒนาการศึกษา

3. การบริหารงานบุคคล จะต้องดำเนินการพัฒนาบุคคลอย่างต่อเนื่องให้ความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลตามนโยบายสถานศึกษา กฎหมาย และหลักเกณฑ์โดยมีหลักธรรมาภิบาล

4. การบริหารงานทั่วไป บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ประสานงานเชิงนโยบาย บริหาร โดยความความโปร่งใส รับผิดชอบตรวจสอบได้ บริหารจัดการเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหาร มีการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้ในการบริหาร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550: 28-103) ได้เสนอหลักการบริหารสถานศึกษาที่ประสบความสำเร็จดังนี้

#### 1. ด้านการบริหารงานวิชาการ

ให้สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรให้เป็นไปตามกรอบหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยที่ครู ผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วม ส่งเสริมสถานศึกษาให้จัดกระบวนการเรียนรู้ โดยถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด โดยส่งเสริมให้ชุมชนและสังคมมีส่วนร่วมในการกำหนดหลักสูตร กระบวนการเรียนรู้ รวมทั้งเป็นเครือข่ายและแหล่งเรียนรู้ ซึ่งมุ่งเน้นการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐาน โดยจัดให้มีดัชนีที่ชี้วัดคุณภาพการจัดหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ และสามารถตรวจสอบคุณภาพการจัดการศึกษาไว้ทุกช่วงชั้น และ ต้องมุ่งส่งเสริมให้มีการร่วมมือเป็นเครือข่าย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา

#### 2. ด้านการบริหารงานบุคคล

ความต้องการและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษา ตามนโยบาย กฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่กำหนด โดยยึดหลักความเป็นอิสระในการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาตามนโยบายกฎหมาย และหลักเกณฑ์ที่กำหนด และต้องยึดหลักธรรมาภิบาล

#### 3. ด้านการบริหารงบประมาณ

ความเท่าเทียมกันและความเท่าเทียมกันและความเสมอภาคทางการศึกษาของผู้เรียนในการจัดสรรงบประมาณ เพื่อการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อพัฒนาขีดความสามารถในการบริหารงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน เพื่อรองรับการบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน โดยยึดหลักการกระจายอำนาจในการบริหารจัดการงบประมาณ และมุ่งเน้นการส่งเสริม

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของระบบการจัดการงบประมาณ ให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ จากผลสำเร็จของงานและทรัพยากรที่ใช้

#### 4. ด้านการบริหารงานทั่วไป

ให้สถานศึกษามีความเป็นอิสระในการบริหาร และจัดการศึกษาด้วยตนเองให้มากที่สุด สถานศึกษาจัดการศึกษาตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาชาติ พร้อมทั้งส่งเสริมประสิทธิผลในการบริหารและการจัดการศึกษาตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลัก เป็นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ตามกฎเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง โดยพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมัยใหม่ โดยนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาใช้อย่างเหมาะสม สามารถเชื่อมโยง ติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็วด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย มีการส่งเสริม สนับสนุน และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ประสานงานการบริหารงานอื่น ๆ ให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ ทั้งการศึกษาในระบบ การศึกษาดูตามระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ตลอดจนการจัดและให้บริการการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงาน และสถาบันสังคมอื่น

สรุปได้ว่าหลักการบริหารสถานศึกษา พบว่าสิ่งสำคัญในการบริหารสถานศึกษานั้นมีหลายด้านที่เป็นปัจจัยสำคัญ ซึ่งแบ่งได้ 4 ด้านดังนี้ 1. ด้านงานวิชาการ ที่ต้องมีกรอบหลักสูตรแกนกลาง การศึกษาขั้นพื้นฐานและสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของชุมชนและสังคมอย่างแท้จริง โดยต้องเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการจัดและพัฒนาคุณภาพการศึกษา 2. ด้านทรัพยากรบุคคล โดยผู้บริหารจะต้องยึดหลักยึดหลักธรรมาภิบาลและการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง 3. ด้านงบประมาณเพื่อให้การจัดการศึกษาสามารถพัฒนาความสามารถในการบริหารงบประมาณตามมาตรฐานการจัดการทางการเงิน ส่งเสริมประสิทธิภาพและประสิทธิผลระบบงบประมาณ ในสถานศึกษาให้มีความเป็นอิสระในการตัดสินใจ มีความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ จากผลสำเร็จของงานและทรัพยากรที่ใช้ 4. ด้านงานทั่วไป ต้องคำนึงถึงการบริหารงานการศึกษาตามนโยบายและมาตรฐานการศึกษาชาติ ที่ตรวจสอบได้ตามกฎเกณฑ์ กติกา ตลอดจนการมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชน และองค์กรที่เกี่ยวข้อง

#### 2.2.3 บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีหน้าที่ในการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อให้ตอบสนองตรงตามวัตถุประสงค์ของหลักสูตรการจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้เรียนต้องเรียนรู้เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์ เพื่อให้ผู้เรียนเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ มีนักวิชาการได้เสนอบทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ดังต่อไปนี้

จันทรานี สงวนนาม (2545: 139-140) ได้กล่าวว่า สถานศึกษาส่วนใหญ่ที่อยู่ในความควบคุมดูแลจากหน่วยงานทางการศึกษาจะแบ่งการบริหารสถานศึกษาครอบคลุมไว้ 6 งาน ได้แก่ งานวิชาการ งานบุคลากร งานกิจกรรมนักเรียน งานธุรการและการเงิน งานอาคารสถานที่ และงานความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน โดยถือว่างานวิชาการเป็นงานหลักและงานอื่น ๆ เป็นงานสนับสนุนที่จะช่วยส่งเสริมการปฏิบัติงานหลักให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและได้เรียงลำดับความสำคัญของงานต่าง ๆ ดังนี้

- |            |   |
|------------|---|
| ลำดับที่ 1 | การบริหารงานวิชาการ                             |
| ลำดับที่ 2 | การบริหารงานบุคคล                               |
| ลำดับที่ 3 | การบริหารงานกิจการนักเรียน                      |
| ลำดับที่ 4 | การบริหารงานธุรการ การเงินและพัสดุ              |
| ลำดับที่ 5 | การบริหารงานอาคารสถานที่                        |
| ลำดับที่ 6 | การบริหารงานความสัมพันธ์ระหว่างชุมชนกับโรงเรียน |

กระทรวงศึกษาธิการ (2546ข: 12-31) ได้กล่าวว่า หน้าที่ของสถานศึกษาตามบทบัญญัติพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ในมาตราดังนี้ มาตรา 24 การจัดการกระบวนการเรียนรู้ ให้สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องดำเนินการดังต่อไปนี้

- (1) จัดเนื้อหาสาระและกิจกรรมให้สอดคล้องกับความสนใจและความถนัดของผู้เรียน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล
- (2) ฝึกทักษะ กระบวนการคิด การจัดการ การเผชิญสถานการณ์ และการประยุกต์ความรู้มาใช้เพื่อป้องกันและแก้ไขปัญหา
- (3) จัดกิจกรรมให้ผู้เรียนได้เรียนรู้จากประสบการณ์จริง ฝึกการปฏิบัติให้ทำได้ คิดเป็น ทำเป็น รักการอ่าน และเกิดการใฝ่รู้อย่างต่อเนื่อง
- (4) จัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุลกัน รวมทั้งปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา
- (5) ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้สอนสามารถจัดบรรยากาศ สภาพแวดล้อม สื่อการเรียน และอำนวยความสะดวกเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้และมีความรอบรู้ รวมทั้งสามารถใช้การวิจัยเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ ทั้งนี้ ผู้สอนและผู้เรียนอาจเรียนรู้ไปพร้อมกันจากสื่อการเรียนการสอนและแหล่งวิทยาการประเภทต่าง ๆ

(6) จัดการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นได้ทุกเวลาทุกสถานที่ มีการประสานความร่วมมือกับบิดามารดา ผู้ปกครอง และบุคคลในชุมชนทุกฝ่าย เพื่อร่วมกันพัฒนาผู้เรียนตามศักยภาพ

มาตรา 25 รัฐต้องส่งเสริมการดำเนินงานและการจัดตั้งแหล่งการเรียนรู้ตลอดชีวิตทุกรูปแบบ ได้แก่ ห้องสมุดประชาชน พิพิธภัณฑ์ หอศิลป์ สวนสัตว์ สวนสาธารณะ สวนพฤกษศาสตร์ อุทยานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ศูนย์การค้าและนันทนาการ แหล่งข้อมูลและแหล่งการเรียนรู้อื่นอย่างพอเพียงและมีประสิทธิภาพ

มาตรา 26 ให้สถานศึกษาจัดการประเมินผู้เรียนโดยพิจารณาจากพัฒนาการของผู้เรียน ความประพฤติการสังเกตพฤติกรรมการเรียนรู้ร่วมกิจกรรมและการทดสอบควบคู่ไปในกระบวนการเรียนการสอนตามความเหมาะสมของแต่ละระดับและรูปแบบการศึกษา ให้สถานศึกษาใช้วิธีการที่หลากหลายในการจัดสรรโอกาสการเข้าศึกษาต่อ และให้นำผลการประเมินผู้เรียนตามวรรคหนึ่งมาใช้ประกอบการพิจารณาด้วย

มาตรา 27 ให้คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานกำหนดหลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อความเป็นไทย ความเป็นพลเมืองที่ดีของชาติ การดำรงชีวิต และการประกอบอาชีพ ตลอดจนเพื่อการศึกษาต่อให้สถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีหน้าที่จัดทำสาระของหลักสูตรตามวัตถุประสงค์ในวรรคหนึ่งในส่วนที่เกี่ยวกับสภาพปัญหาในชุมชนและสังคม ภูมิปัญญาท้องถิ่น คุณลักษณะอันพึงประสงค์เพื่อเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว ชุมชน สังคม และประเทศชาติ

มาตรา 28 หลักสูตรการศึกษาระดับต่างๆ รวมทั้งหลักสูตรการศึกษาสำหรับบุคคลตามมาตรา 10 วรรคสอง วรรคสาม และวรรคสี่ ต้องมีลักษณะหลากหลาย ทั้งนี้ ให้จัดตามความเหมาะสมของแต่ละระดับ โดยมุ่งพัฒนาคุณภาพชีวิตของบุคคลให้เหมาะสมแก่วัยและศักยภาพ สาระของหลักสูตร ทั้งที่เป็นวิชาการ และวิชาชีพ ต้องมุ่งพัฒนาคนให้มีความสมดุล ทั้งด้านความรู้ ความคิด ความสามารถความดีงาม และความรับผิดชอบต่อสังคม สำหรับหลักสูตรการศึกษาระดับอุดมศึกษานอกจากคุณลักษณะในวรรคหนึ่ง และวรรคสองแล้ว ยังมีความมุ่งหมายเฉพาะที่จะพัฒนาวิชาการ วิชาชีพชั้นสูงและการค้นคว้า วิจัย เพื่อพัฒนาองค์ความรู้และพัฒนาสังคม

มาตรา 29 ให้สถานศึกษาร่วมกับบุคคล ครอบครัว ชุมชนองค์กรชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เอกชน องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่น ส่งเสริมความเข้มแข็งของชุมชนโดยจัดกระบวนการเรียนรู้ภายในชุมชน เพื่อให้ชุมชนมีการจัดการศึกษาอบรม มีการแสวงหาความรู้ ข้อมูล ข่าวสาร และรู้จักเลือกสรรภูมิปัญญาและวิทยาการต่างๆ เพื่อพัฒนาชุมชนให้สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการรวมทั้งหาวิธีการสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์การพัฒนาระหว่างชุมชน



มาตรา 30 ให้สถานศึกษาพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ผู้สอนสามารถวิจัยเพื่อพัฒนาการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้เรียนในแต่ละระดับการศึกษา

มาตรา 59 ให้สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล มีอำนาจในการปกครอง ดูแล บำรุง รักษา และจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ทั้งที่เป็นที่ราชพัสดุ ตามกฎหมายว่าด้วยที่ราชพัสดุ และที่เป็นทรัพย์สินอื่น รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการของสถานศึกษาและเก็บค่าธรรมเนียมการศึกษาที่ไม่ขัดหรือแย้งกับนโยบายวัตถุประสงค์ และภารกิจหลักของสถานศึกษา บรรดาอสังหาริมทรัพย์ที่สถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลได้มาโดยมีผู้อุทิศให้ หรือโดยการซื้อหรือแลกเปลี่ยนจากรายได้ของสถานศึกษา ไม่ถือเป็นที่ราชพัสดุ ให้เป็นกรรมสิทธิ์ของสถานศึกษาบรรดารายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคลได้มาโดยมีผู้อุทิศให้ การซื้อหรือแลกเปลี่ยนจากรายได้ของสถานศึกษา ไม่ถือเป็นราชพัสดุ และให้เป็นกรรมสิทธิ์ของสถานศึกษา บรรดารายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากที่ราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษา และเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของที่ดำเนินการโดยใช้เงินงบประมาณไม่เป็นรายได้ที่ต้องนำส่งกระทรวงการคลังตามกฎหมายว่าด้วยเงินคงคลังและกฎหมายว่าด้วยวิธีงบประมาณ บรรดารายได้และผลประโยชน์ของสถานศึกษาของรัฐที่ไม่เป็นนิติบุคคล รวมทั้งผลประโยชน์ที่เกิดจากที่ราชพัสดุ เบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการศึกษา และเบี้ยปรับที่เกิดจากการผิดสัญญาการซื้อทรัพย์สินหรือจ้างทำของที่ดำเนินการโดยใช้เงินงบประมาณให้สถานศึกษาสามารถจัดสรรเป็นค่าใช้จ่ายในการจัดการศึกษาของสถานศึกษานั้นๆ ได้ตามระเบียบที่กระทรวงการคลังกำหนด

มาตรา 60 ให้รัฐจัดสรรงบประมาณแผ่นดินให้กับการศึกษาในฐานะที่มีความสำคัญสูงสุดต่อการพัฒนาที่ยั่งยืนของประเทศโดยจัดสรรเป็นเงินงบประมาณเพื่อการศึกษา ดังนี้

- (1) จัดสรรเงินอุดหนุนทั่วไปเป็นค่าใช้จ่ายรายบุคคลที่เหมาะสมแก่ผู้เรียนการศึกษาระดับมัธยมศึกษา และการศึกษาขั้นพื้นฐานที่จัดโดยรัฐและเอกชนให้เท่าเทียมกัน
- (2) จัดสรรทุนการศึกษาในรูปของกองทุนกู้ยืมให้แก่ผู้เรียนที่มาจากครอบครัวที่มีรายได้น้อย ตามความเหมาะสมและความจำเป็น
- (3) จัดสรรงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษาอื่นเป็นพิเศษให้เหมาะสม และให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการจัดการศึกษาสำหรับผู้เรียนที่มีความต้องการเป็นพิเศษแต่ละกลุ่มตาม มาตรา 10 วรรคสอง วรรคสาม และวรรคสี่ โดยคำนึงถึงความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาและความเป็นธรรม ทั้งนี้ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่กำหนดให้กฎกระทรวง

(4) จัดสรรงบประมาณเป็นค่าใช้จ่ายดำเนินการ และงบลงทุนให้สถานศึกษาของรัฐตามนโยบาย แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติและภารกิจของสถานศึกษา โดยให้มีอิสระในการบริหารงบประมาณและทรัพยากรทางการศึกษา ทั้งนี้ ให้คำนึงคุณภาพและความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษา

(5) จัดสรรงบประมาณในลักษณะเงินอุดหนุนทั่วไปให้สถานศึกษาระดับอุดมศึกษาของรัฐที่เป็นนิติบุคคล และเป็นสถานศึกษาในกำกับของรัฐหรือองค์การมหาชน

(6) จัดสรรกองทุนกู้ยืมดอกเบี้ยต่ำให้สถานศึกษาเอกชนเพื่อให้พึ่งตนเองได้

(7) จัดตั้งกองทุนหรือพัฒนาการศึกษาของรัฐและเอกชน

ดังนั้นสรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตามที่ได้บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติที่กล่าวข้างต้น จะพบว่าบทบาทและหน้าที่ของสถานศึกษา มีการบริหารจัดการสถานศึกษาตั้งแต่องานวิชาการ งานงบประมาณ และงานบริหารทั่วไป โดยบทบาทและหน้าที่ต่าง ๆ ล้วนสนับสนุนงานของสถานศึกษา ซึ่งบุคลากรทางการศึกษาที่สำคัญคือ ครูผู้สอนที่เป็นสิ่งขับเคลื่อนปัจจัยที่สำคัญคืองานวิชาการ เพื่อเป็นการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ในการพัฒนาผู้เรียนทุก ๆ ด้าน อันเป็นภาระหน้าที่ของโรงเรียนที่จะสร้างประสิทธิภาพการสอนของครู โดยเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำที่ต้องพัฒนาตนเองเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ควบคู่กับการเรียนการสอนในอนาคตต่อไป

## 2.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารสถานศึกษากับภาวะผู้นำ

### 2.3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

วิชัย แหวนเพชร (2543: 80) ได้ให้ความหมายว่าภาวะผู้นำ หมายถึง การใช้ศิลปะหรือความสามารถเป็นผู้นำที่ไม่มีอิทธิพลจิตใจ จูงใจต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติตามหรือคล้อยตาม จนบรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

วิโรจน์ สารัตนะ (2544) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ คือกระบวนการที่จะทำให้ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546: 1) กล่าวว่า ภาวะความเป็นผู้นำ (Leadership) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่อำนาจหรือสั่งการบังคับบัญชา

ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) เพื่อให้กิจกรรมบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายที่ต้องการ

ชาญชัย อัจฉินสมาจร (2546: 126) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การทำสิ่งต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วง โดยผ่านผู้อื่น โดยมีจุดประสงค์ที่ต้องทำงานให้งานสัมฤทธิ์ผล ผู้นำสามารถบรรลุสิ่งที่ต้อง จากการสนับสนุน ของทีมงาน ซึ่งถูกชักจูงให้ดำเนินการตามภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมและดลบันดาลให้เอก บุคคลหรือทีมสามารถทำในสิ่งที่ดีที่สุดในสิ่งที่ได้ผลลัพท์ที่ต้องการ

ประทีป สยามชัย (2546: 12) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำ จากผลงานวิจัยต่างๆ ไว้ 6 ประการดังนี้

1. กระบวนการที่ทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายจนสำเร็จ
2. การมีอิทธิพลนำทางเลือกทางเดินการกระทำ และการออกความคิดเห็น
3. การปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชา
4. อิทธิพลที่มีเหนือกว่าและมากกว่ากลไกการทำงานที่เป็นปกติประจำวัน
5. อิทธิพลที่มีประสิทธิภาพ
6. ความจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ที่ต้องใช้อำนาจเพื่อควบคุมความคิดและการกระทำ

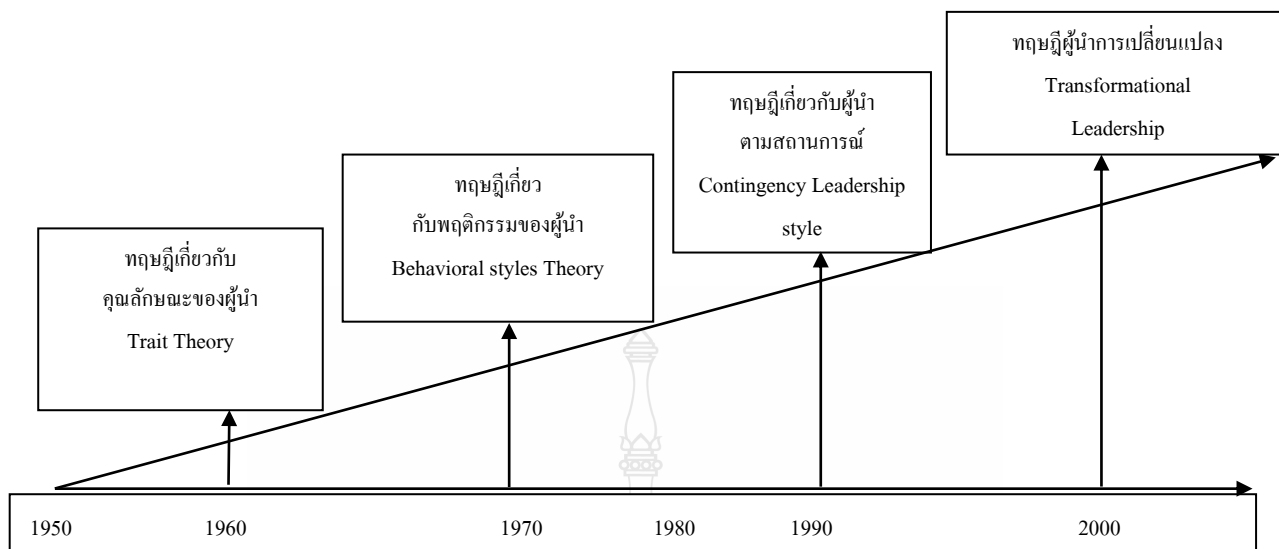
ของผู้อื่นอย่างเหมาะสมและชอบธรรม

روبบิน (Robbin, 1996: 302 อ้างถึงใน กนกวรรณ วิเชียรเขต, 2551) กล่าวว่าภาวะ ผู้นำเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม เพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ใช้อิทธิพลทางสังคมที่บุคคล หรือกลุ่ม ใช้อิทธิพลที่ไม่ใช่ลักษณะของการบังคับแต่เป็นการที่ผู้อื่นปฏิบัติกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนดด้วยความเต็มใจ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขององค์กร ช่วยให้อำนาจบุคคลสามารถ ดำเนินการต่าง ๆ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนด องค์กรประกอบที่เกี่ยวข้องในกระบวนการภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม สถานการณ์และผลลัพท์ที่เกิดขึ้นองค์กรประกอบเหล่านี้จะเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน และ ส่งผลกระทบซึ่งกันและกันเสมอ

### 2.3.2 วิวัฒนาการของทฤษฎีภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารที่จะเพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ขององค์กร แบบภาวะผู้นำมีหลายแบบต่างกันตามแนวคิดของนักทฤษฎีแต่ละยุค การศึกษาภาวะผู้นำ มีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ ในระยะแรกให้ความสำคัญกับการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ ระยะต่อมาสนใจ พฤติกรรมผู้นำและผู้นำตามสถานการณ์ ในปัจจุบันจากสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นักทฤษฎีและผู้สนใจต่างมุ่งความสนใจศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มมากขึ้น



ภาพที่ 2 แสดงวิวัฒนาการทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ  
ที่มา : เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2546: 64)

จากการศึกษาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่นักวิชาการต่างๆ ได้กล่าวไว้ ได้สรุปวิวัฒนาการในการศึกษาภาวะผู้นำระยะต่าง ๆ ของนักทฤษฎีตามลำดับ ดังนี้

ทองหล่อ เดชไทย (2544: 12-13) ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) ทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดที่เก่าแก่ที่สุด ในยุคเริ่มแรกก่อนคริสตกาล โดยมีต้นกำเนิดมาจากทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ซึ่งทำการศึกษาลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ ทฤษฎีนี้เชื่อว่า เหตุที่บุคคลหนึ่งเป็นผู้นำได้นั้น เนื่องจากเขาเกิดมาเพื่อที่จะเป็นผู้นำ โดยเชื่อว่า “ผู้นำเป็นมาแต่กำเนิดไม่สามารถสร้างได้” ผู้ที่เป็นผู้นำจะมีความแตกต่างจากผู้ตาม ความเชื่อเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำได้ลดน้อยลงหลังจากที่ สโตกคิล (Stogdill) และคนอื่นๆ ได้นำผลการศึกษาวิจัยก่อนปี 1940 เปรียบเทียบกับผลการวิจัยช่วงปี 1940-1970 พบว่าผลการวิจัยดังกล่าวไม่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำเสมอไป เช่นเดียวกับ วรูม (Vroom, 1976) ได้กล่าวถึงการศึกษาเพื่อค้นหาคุณลักษณะความเป็นผู้นำไม่ประสบความสำเร็จ เพราะไม่อาจชี้ให้เห็นได้ว่าคุณลักษณะใด ที่ทำให้เกิดความแตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างชัดเจนแน่นอนและเรดดิน (Reddin, 1970) ได้สนับสนุนแนวคิดดังกล่าว ว่าการศึกษาภาวะผู้นำมีจุดอ่อนที่ไม่สามารถหาคุณลักษณะที่ดีที่สุด จะนำไปใช้ให้เหมาะสมกับ ทุกสถานการณ์ได้

สิริอร วิชชาวุธ (2541: 44-46) ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Styles Theory) เนื่องจากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะไม่ได้รับการยอมรับเท่าที่ควร จึงเกิดแนวคิดที่มุ่งอธิบายหรือทำนายพฤติกรรมของผู้นำ หรือลักษณะการนำมากกว่าพิจารณาว่าใครเป็นผู้นำ ภายใต้สมมติฐานว่าพฤติกรรมต่าง ๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ คนที่ได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของความเป็น

ผู้นำที่เหมาะสมจะสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ดังนั้นการศึกษาวิจัยตามแนวความเชื่อของกลุ่มทฤษฎีนี้จึงมุ่งเน้นที่การวิเคราะห์หรืออธิบายพฤติกรรมของผู้นำที่พึงกระทำในการบริหารงานเป็นหลัก และการศึกษาที่เป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย ได้แก่ การศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยการศึกษาของ เคทซ์ แมคคอร์บี และมอร์ส (Katz, Mccorby and Mors, การศึกษาที่มหาวิทยาลัยไอโฮไอสเตท คือ รูปแบบพฤติกรรมผู้นำแบบทฤษฎีสองมิติ (Two Dimension Theory) โดยนักวิจัยได้ศึกษาความมีประสิทธิภาพของพฤติกรรมของความเป็นผู้นำใน 2 มิติคือมิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration Dimension) และมิติสัมพันธ (Initiating Structure Dimension) ผลการวิจัยพบว่า อัตราการออกจากงานจะต่ำสุด และความพอใจของพนักงานจะสูงสุดภายใต้ผู้นำที่มีพฤติกรรมตามมิติมิตรสัมพันธ์ (มุ่งคน) ในทางตรงกันข้ามผู้นำที่มีพฤติกรรมตามมิติสัมพันธ (มุ่งงาน) พนักงานจะมีการร้องทุกข์และออกจากงานมาก โดยลิเคิร์ต (Likert, 1967) ได้เสนอระบบการบริหาร 4 ระบบ (Four System of Leadership Theory) ที่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงาน เพื่อหารูปแบบและพฤติกรรมการบริหาร ที่มีประสิทธิภาพ จากการศึกษาพบว่าความเป็นผู้นำที่อาจจะแสดงไว้บนแนวต่อเนื่องตั้งแต่ระบบที่ 1 ไปจนถึงระบบที่ 4 หรือจากระบบเผด็จการไปจนถึงระบบการเข้าไปมีส่วนร่วม ได้แก่ ระบบเผด็จการ (System 1: Exploitative Authoritative) ระบบเผด็จการแบบมีศิลป์ (System2: Benevolent Authoritative) ระบบปรึกษาหารือ (System 3: Consultative) และระบบให้เข้ามามีส่วนร่วม (System 4: Participative Group)

สิริอร วิชชาวุธ (2541: 62) ได้ศึกษาทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational Theories) หลักการของทฤษฎีนี้ คือ การกำหนดสถานการณ์ขึ้น เพื่อให้ผู้นำได้ปฏิบัติ โดยเชื่อว่าการเป็นผู้นำได้นั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมในขณะนั้น โดยที่ผู้นำต้องมีวิธีการที่ยืดหยุ่นไปตามสถานการณ์ ที่แตกต่างกัน ทฤษฎีตามสถานการณ์ที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อเป็นพื้นฐานให้ผู้นำได้ปฏิบัติ ได้แก่ 1) โมเดลตามสถานการณ์ของฟีเดเลอร์ (Fiedler's Leadership Contingency Model) ได้สร้างแบบจำลองความเป็นผู้นำตามสถานการณ์ที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสถานการณ์ 3 อย่างที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของผู้นำ คือ 1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา (Leader Member Relations) 2) โครงสร้างของงาน (Task Structure) 3) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮร์เซย์และเบลนชาร์ด (Hersey and Blan Chard's Situational Leadership) เฮร์เซย์และเบลนชาร์ด ได้เสนอรูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีวงจรชีวิต (A Life Cycle Theory of Leadership) โดยให้ทัศนะว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมนั้นจะต้องมีความสัมพันธ์สอดคล้องกับวุฒิภาวะของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วย ผู้นำจะเปลี่ยนแบบ (Style) ของตนไปตามเงื่อนไขหรือสถานการณ์ของความเจริญวัย (Maturity) ของผู้ตาม

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2546: 64) ให้ความรู้ว่าในระยะต่อมาทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ถูกวิพากษ์ วิจารณ์ว่าเป็นการกำหนดภาวะผู้นำอยู่บนพื้นฐานการสังเกตอย่างง่ายในความสัมพันธ์ ของผู้นำกับผู้ตามและคำนึงถึงเป้าหมายที่ จะบรรลุความสำเร็จเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ในขณะที่กาลเวลาเปลี่ยนแปลงไปมีทฤษฎีหนึ่งซึ่งได้รับการพัฒนา และเสนอกรอบแนวคิดภาวะผู้นำ ที่ได้รับความสนใจอย่างมาก เริ่มมีความชัดเจนประมาณต้นศตวรรษ ที่ 20 ซึ่งเป็นแนวคิดภาวะผู้นำที่ อยู่บนพื้นฐานการใช้อิทธิพล (Influence Based Approach to Leadership) และได้รับการยอมรับว่ามีความ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมยุคปัจจุบัน ทฤษฎีที่กล่าวถึงคือทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

### 2.3.3 ความเป็นมาและแนวทางการศึกษาภาวะผู้นำ

ในสภาพการณ์ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาด้วยอัตราเร่งสูง ผู้นำองค์กร จึงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์ที่มองไกลในอนาคต เพื่อความอยู่รอดและความเจริญก้าวหน้าของ องค์กร หากผู้บริหารยังใช้วิธีการตามความเชื่อแบบเดิมอยู่ หน่วยงานนั้นอาจล้มสลาย เช่นเดียวกับที่ เบนนิส และนาแนส (Bennis and Nanus, 1985 อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน 2545: 18-19) กล่าวไว้ว่า หากคิดจะบริหารผู้อื่นต้องบริหารตัวเองให้ดีเสียก่อนให้เปลี่ยนมาเป็นการนำแทนการบริหาร ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนพฤติกรรมจากการบริหารมาเป็นการนำผู้อื่น ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างผู้บริหารและผู้นำ

เดิม : บริหารผู้อื่น	ใหม่ : นำผู้อื่น
1. การสั่งการผู้อื่น	1. การแนะนำ การพัฒนาคนอื่น
2. ให้แข่งขันกันทำงาน	2. ร่วมมือกันทำงาน
3. บังคับบัญชาตามสายงาน	3. ใช้เครือข่าย
4. ทำงานแบบเดิม ยึดมั่น	4. มีความยืดหยุ่น หลากหลาย
5. ตัดสินใจช้า	5. ใช้วิจารณญาณในการตัดสินใจอย่างรวดเร็ว
6. หลีกเลี่ยงการเสี่ยง	6. ยินยอมให้มีการเสี่ยง
7. ทำงานเฉพาะตัว	7. ทำงานร่วมกันเป็นทีม
8. ถูกบริหาร	8. ให้บริหารตัวเอง
9. คนเป็นค่าใช้จ่าย	9. ให้คนเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า

ที่มา : Bennis and Nannus, 1985 อ้างถึงใน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, (2545: 18-19)

ธงชัย สันติวงษ์ (2544: 333-334) กล่าวถึงบทบาททางการบริหารของผู้บริหารที่ทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพ 2 บทบาท คือ 1) บทบาทในฐานะที่เป็นนักวิเคราะห์ปัญหา (Diagnostician) ผู้บริหารจะเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรและคนที่ทำงานในองค์กรนั้น เพื่อพิจารณาต่อไปว่าควรจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง เพื่อจะทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพสูงขึ้น และ 2) บทบาทที่เป็นสื่อแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent)

ทองหล่อ เดชไทย (2544: 47-48) กล่าวว่า การที่จะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงได้นั้น จำเป็นต้องมีการทำให้เกิดคุณลักษณะ 4 ประการคือ สามารถเชื่อมโยงสัมพันธ์ภายใน ต้องสามารถใช้ประโยชน์จากข้อได้เปรียบที่จากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้อต่อการดำเนินงานที่ประสบผลสำเร็จ เติบโตและยั่งยืนเกี่ยวกับทุกขั้นตอนในการดำเนินงานขององค์กร และต้องมีความชำนาญหรือทักษะในการคาดการณ์อนาคต สามารถประเมินเพื่อเตรียมความพร้อมเพื่อพัฒนาสำหรับการเปลี่ยนแปลง และบทบาทภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ต้องปฏิบัติหน้าที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) ผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) 3) โฆษก (Spokes Person) และ 4) ผู้ฝึกสอน (Coach) ซึ่งเป็นมิติ ที่มีความสัมพันธ์กันระหว่างสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรกับช่วงเวลาในปัจจุบันและอนาคตได้

วิโรจน์ สารัตนะ (2544: 40) ได้วิเคราะห์ความสำคัญของภาวะผู้นำใน 3 ประเด็น คือ 1) ผู้บริหารจะต้องตระหนักว่า การจงใจ และภาวะผู้นำเป็นกุญแจสำคัญในการพัฒนาผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพ ทักษะภาวะผู้นำจึงเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การบริหารมีความเติบโตก้าวหน้า หากต้องการประสบความสำเร็จก็จะต้องพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ 2) ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติและมีผลต่อการปฏิบัติงานว่าจะดีหรือไม่ดีด้วย และ 3) คนเป็นปัจจัยสำคัญของการบริหารงาน เพื่อความสำเร็จ หากไม่มุ่งพัฒนาคน ไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำ แม้จะมีเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพียงใด ก็ไม่อาจจะเติบโตก้าวหน้าได้ จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จในการดำเนินงาน ความอยู่รอด ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ขององค์กร

พรนพ พุกกะพันธุ์ (2544: 1) การศึกษาเกี่ยวกับภาวะการเป็นผู้นำเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมานานแล้วว่า ภาวะการเป็นผู้นำนั้นเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร การศึกษาจากนักวิชาการและนักวิจัยพบว่าเป็นการศึกษาถึงคุณลักษณะ และคุณสมบัติของการเป็นผู้นำ ศึกษาทางด้านพฤติกรรมของผู้นำแต่ละแบบ ศึกษาทางด้านสถานการณ์ จนกระทั่งรวบรวมเป็นทฤษฎีได้มากมาย อย่างไรก็ตาม ความเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้จำกัดเพียงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเท่านั้น การศึกษาทฤษฎีผู้นำแบบต่าง ๆ ที่ผ่านมานในอดีตให้ประโยชน์แก่บุคคลผู้เป็นผู้นำรุ่นหลัง ซึ่งได้นำแนวคิดทฤษฎีมาปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับองค์กรซึ่งมีความแตกต่างกัน จึงไม่

สามารถตอบได้ว่าทฤษฎีผู้นำแบบใดเหมาะสมที่สุด ภาวะผู้นำจึงปรากฏใน 2 ลักษณะคือ 1) ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ (Formal Leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งหรือคัดเลือกให้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่เป็นทางการในองค์กรและ 2) ภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (Informal Leadership) เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่นเนื่องจากมีทักษะเฉพาะ (Special Skills) สอดคล้องกับความต้องการของผู้นั้น ภาวะผู้นำในความหมายที่ไม่เป็นทางการคือ ความเป็นผู้นำนั่นเอง

### 2.3.4 การบริหารสถานศึกษาที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

มานพ สกตศิลป์ศิริ (2546: 3) ให้ความรู้ว่าการจัดการศึกษาตามแนวทางการปฏิรูปการศึกษา เพื่อให้สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 เป็นการศึกษาที่เน้นองค์รวมและมีเป้าหมายที่สำคัญ เพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพและมีความเป็นสากลบนพื้นฐานความเป็นไทย โดยสามารถพัฒนาสู่สังคมที่ดีภายใต้ความสมานฉันท์ ดังนั้นการบริหารการศึกษาแนวใหม่จำเป็นต้องเน้นการมีส่วนร่วม และมุ่งที่คุณภาพผู้เรียนอย่างแท้จริง

สุพล วงสินธ์ (2545: 16-17) ให้ความรู้ว่าพระราชบัญญัติระเบียบบริหารกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2542 (มาตรา 39) กำหนดให้สถานศึกษามีผู้อำนวยการสถานศึกษา เป็นผู้บังคับบัญชาของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยบริหารจะต้องเป็นผู้ดำเนินการบริหารให้เกิดประสิทธิผล ทำให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้าง ทีมงานเพื่อนำไปสู่การจัดการต่าง ๆ ให้มีประสิทธิผลหัวใจสำคัญของการพัฒนาโรงเรียนให้เกิดประสิทธิผล คือการบริหารการเรียนรู้ของผู้เรียนซึ่งผู้บริหารโรงเรียน ต้องมีบทบาทสำคัญที่จะใช้ภาวะผู้นำให้ทุกคนปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1948: 396) กล่าวว่า ผู้นำหรือผู้บริหารซึ่งบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ ควรจะมีพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธสูง

สุมน อมรวิวัฒน์ (2547: 3) ผู้นำทางการศึกษามีหน้าที่หลายอย่างซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องของคน เงิน วัสดุ และวิธีการ บทบาทและหน้าที่ทั้งหลายที่ผู้นำจะต้องแสดงนั้นเป้าหมายสุดท้ายคือการจัดการศึกษาให้ได้คุณภาพ นั้นหมายความว่าผลผลิตที่เป็นนักเรียนจะต้องมีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม จริยธรรม มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ และสามารถนำความรู้ไปปฏิบัติให้เป็นประโยชน์ ต่อตนเองและสังคมได้แก่

1. บทบาท/หน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานมี ดังนี้
  - 1.1 จัดให้มีแผนพัฒนาการศึกษา เพื่อใช้ในการดำเนินกิจการจากการศึกษาของสถานศึกษา



1.2 เป็นผู้นำในการจัดทำหลักสูตร โดยร่วมทำงานกับบุคลากรทุกฝ่าย เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน ตลอดจนสาระตามหลักสูตรของสถานศึกษา

1.3 จัดให้มีการประชาสัมพันธ์หลักสูตรสถานศึกษา

1.4 สนับสนุนการจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้ออำนวยต่อการเรียนรู้ สนับสนุนให้บุคลากรทุกฝ่ายได้รับรู้ และสามารถจัดทำหลักสูตรสำหรับสถานศึกษา รวมทั้งการพัฒนาบุคลากรให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้

1.5 จัดให้มีการนิเทศภายในเพื่อกำกับ ติดตามการใช้หลักสูตรอย่างมีระบบ

1.6 ให้มีการประเมินการนำหลักสูตรไปใช้เพื่อปรับปรุง พัฒนาสาระหลักสูตรของสถานศึกษาให้ทันสมัย สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น

2. บทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการบริหารงานของสถานศึกษาซึ่งได้รับการกระจายอำนาจตามมาตรา 39 แห่งพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545, (สุนน อมรวิวัฒน์, 2547: 3) มี 4 ด้าน คือ 1) ด้านวิชาการ 2) ด้านงบประมาณ 3) ด้านบุคลากร 4) ด้านบริหารทั่วไป สรุปเป็นหน้าที่ของผู้บริหารโรงเรียน ได้ดังนี้ 1) งานที่เกี่ยวกับตัวครู ได้แก่ การจัดหาครูมาสอน การมอบหมายงานต่าง ๆ ให้ครูตามความเหมาะสม การสร้างขวัญ กำลังใจ การพัฒนาตัวครู การนิเทศพิจารณาความดีความชอบ 2) งานเกี่ยวกับตัวนักเรียน ได้แก่ การแบ่งกลุ่มนักเรียน การส่งเสริมนักเรียนด้านงานวิชาการ การบริการต่าง ๆ การสอนซ่อมเสริม การติดต่อกลับผู้ปกครอง 3) งานจัดหาเครื่องมือ อุปกรณ์การสอนและเทคโนโลยีทางการศึกษา ได้แก่ จัดหาอุปกรณ์ต่าง ๆ จัดหาเจ้าหน้าที่เพื่อบริการด้าน การสอนแก่ครู การสร้างมาตรการเก็บรักษาอุปกรณ์การสอนและการนำไปใช้ 4) การจัดโปรแกรม การสอน ได้แก่ การใช้หลักสูตร และการประเมินผลนักเรียน ซึ่ง สุนน อมรวิวัฒน์ (2547: 4) ได้กล่าวถึงภารกิจผู้บริหารสถานศึกษายุคปฏิรูปที่ผู้บริหารสถานศึกษาควรดำเนินการ อันเป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงทางการศึกษา 4 ประการ ดังนี้ ประการที่ 1 สำรวจ รวบรวมและจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับแหล่งเรียนรู้ในชุมชนท้องถิ่น แหล่งวิถีวัฒนธรรมของชุมชนที่โรงเรียนตั้งอยู่ อาจเป็นไร่นา การทำมาหากิน อาชีพต่าง ๆ ผลผลิตในหมู่บ้าน ห้องสมุดหรือแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ อย่างเป็นระบบ และเป็นข้อมูลที่โรงเรียนสามารถแสดงต่อผู้ที่ต้องการทราบได้ทันที ประการที่ 2 บริหารจัดการให้โรงเรียนเป็นแหล่งรวมภูมิปัญญาทุกสาขา ผู้บริหารต้องดึงชุมชนเข้ามาสู่โรงเรียนแล้วเปลี่ยนโรงเรียนให้เป็นแหล่งเรียนรู้ของชุมชน ชุมชนอยากรู้อะไรให้เข้ามาศึกษาเรียนรู้ทำกิจกรรมและโรงเรียนจะกลายเป็นแหล่งรวบรวมภูมิปัญญาของชุมชนนั้น ประการที่ 3 ส่งเสริมการใช้สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ สื่อโสตทัศน์ และสื่อธรรมชาติเพื่อการเรียนรู้ ผู้บริหารสถานศึกษาควรได้แสดงความสามารถในการจัด

การที่จะนำสื่อต่าง ๆ มาสร้างการเรียนรู้ให้แก่นักเรียน และต้องมีวิธีการจัดการสื่อ ให้เสริมคุณภาพ หรือใช้ป้องกันความเสี่ยงของนักเรียนเป็นอย่างดีและประการที่ 4 เอาใจใส่ส่งเสริมนักเรียนตามความถนัดและความสามารถ รวมทั้งการดูแลและเฝ้าระวังนักเรียนกลุ่มเสี่ยง จัดกิจกรรมตามกลุ่มสนใจ เช่น ดนตรี กีฬา ศิลปะ ทำให้นักเรียนสามารถค้นพบตนเองและ มีความสุข

บทบาทและหน้าที่เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งต่อความสำเร็จในการบริหาร ผู้บริหารสถานศึกษาต้องแสดงบทบาทของตนให้เหมาะสม และปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างสมบูรณ์ เพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีความมุ่งมั่นและร่วมมือกันปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ

3. การจำแนกและจัดลำดับหน้าที่ในการบริหารที่เหมาะสมที่สุดและเป็นที่ยอมรับคือ การรวบรวมกิจกรรมหรืองานบริหารต่าง ๆ ดังนี้ 1) การวางแผน (Planning) เกี่ยวข้องกับการคิดพิจารณาถึงอนาคตขององค์กร จากปัจจุบันสัมพันธ์ไปถึงเรื่องราวในอนาคตที่จะเป็นผลกระทบต่อองค์กร การวางแผนมีสาระสำคัญอยู่ที่เป็นกระบวนการคิดที่จะเสริมให้องค์การประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายได้ หน้าที่วางแผนนี้ถือได้ว่าเป็นหัวใจหรือส่วนสำคัญที่สุดของการจัดการ 2) การจัดองค์การ (Organizing) หน้าที่ในการจัดองค์การเริ่มต้นด้วยการพิจารณาถึงกิจกรรมต่าง ๆ ที่จำเป็นต้องกระทำให้สำเร็จตามแผนงานที่ได้วางไว้จากเป้าหมายและแผนการทำงานต่าง ๆ ผู้บริหารจะทราบทันทีว่ามีกิจกรรมอะไร มากน้อยแค่ไหนและมีลักษณะอย่างไรที่จะต้องกระทำเพื่อมอบหมายหน้าที่ให้ผู้รับผิดชอบ ให้มีระเบียบและการประสานงานกันระหว่างฝ่ายต่าง ๆ เพื่อเป้าหมาย หรือแผนงานอันเดียวกัน 3) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) เป็นการคัดเลือกและบรรจุคนเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ เพื่อประสิทธิภาพของงาน ผู้บริหารย่อมต้องจัดการวางแผนกำลังคนจากที่มีอยู่ เพื่อคัดเลือกหาบุคคลที่มีความสามารถ รวมถึงการแนะนำบุคลากรให้เข้าใจถึงสิ่งต่าง ๆ ก่อนการทำงานเพื่อให้สามารถทำงานได้ดีขึ้น

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคคลที่รับผิดชอบการบริหารงานทั้งหมดของโรงเรียน ดังนั้นการเป็นผู้นำของผู้บริหารจึงมีความสำคัญยิ่ง ในอันที่จะช่วยให้การจัดการศึกษาในระดับโรงเรียนมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นผู้นำนั้นปกติแล้วจะประกอบไปด้วยการนำและบริหารภารกิจ ด้วยการนำเป็นความรับผิดชอบในการสนองความต้องการของบุคคล และการเปลี่ยนแปลงหรือนวัตกรรม ส่วนภารกิจด้านการบริหารเป็นการจัดบรรยากาศการเรียนการสอน รวมทั้งโปรแกรมการเรียนการสอน และการรักษาหรือป้องกัน ใ้หน่วยงานดำรงต่อไป ด้วยการประสานงาน ขจัดปัญหา และประเมินงาน ฉะนั้นในการทำงานของผู้บริหารจึงต้องใช้ภาวะผู้นำเป็นเครื่องมือชักจูงให้ผู้ร่วมงาน มีความคิดเห็นและปฏิบัติตามความต้องการของตน โดยอาศัยสถานการณ์แวดล้อมขณะนั้นเข้าช่วยเหลือ ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกต่อสภาพแวดล้อม จะเป็นเครื่องมือชี้ให้เห็นว่า ผู้นำนั้นมีคุณสมบัติของความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการทำงานของผู้บริหารในฐานะ

ผู้บริหารที่ฉลาด และมีไหวพริบในการทำงานที่เหมาะสมกับบุคลิกภาพ ความสนใจ และความสามารถของแต่ละบุคคล นอกจากนี้งานที่มอบหมายควรเป็นงานที่ท้าทายและมีความสำคัญต่อผู้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดความสนใจในงานทำให้เกิดความคิด ความเต็มใจและกระตือรือร้นที่จะขยายขีดความสามารถของตัวเอง เพื่อเป็นผู้พิชิตในงานที่มอบหมายนั้น หากผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นผู้นำที่สามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วจะช่วยให้ผู้ร่วมงาน เพิ่มความสามารถในการทำงาน หรือใช้ความสามารถที่มีอยู่อย่างเต็มประสิทธิภาพส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ดังนั้น ผู้บริหารในปัจจุบันควรมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแนวใหม่ที่วิสัยทัศน์ และทิศทางการเปลี่ยนแปลงไปสู่การปฏิบัติที่เปิดกว้างและยอมรับสิ่งใหม่ ๆ มองเห็นคุณค่าของผู้ร่วมงาน เป็นแบบอย่างให้ปฏิบัติตาม อีกทั้งยังสามารถส่งเสริมทั้งผู้นำและผู้ตามให้ก้าวไปข้างหน้าเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายขององค์การ

แนวคิดทางการบริหารที่เป็นที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายทั่วโลกและวงการศึกษาศึกษาของไทยได้นำมาเป็นแนวทางในการบริหารจัดการโรงเรียนคือแนวคิดของเดมมิง (Demming) ซึ่งได้แบ่งกระบวนการบริหารออกเป็น 4 ขั้นตอน เรียกว่าวงจร PDCA (วรภัทร์ ภูเจริญ, 2541: 26-27) ดังนี้

1. การวางแผน (Plan) มีข้อพิจารณาดังนี้ จะใช้ข้อมูลอะไรบ้างในการวางแผน เช่น ถ้าจะประเมินคุณภาพในสถานศึกษาจะต้องศึกษาอะไร ข้อมูลน่าเชื่อถือหรือไม่ เพียงพอหรือไม่ ผู้เข้าร่วมวางแผนคือใครบ้าง เมื่อไรจะวางแผนเสร็จรายละเอียดของแผนมีอะไรบ้าง ใครตรวจสอบแผน การหาจุดที่ต้องพัฒนา จุดแข็ง และมีมาตรการรองรับ

2. การลงมือทำ (Do) การลงมือทำควรให้ทำตามแผน โดยแผนที่ดีมีกลายละเอียด โดยการทำงานควรมีแผนรองรับ

3. การตรวจสอบหรือประเมิน (Check) การตรวจสอบเป็นสิ่งสำคัญเพราะจะได้เปลี่ยนแผนทัน การตรวจสอบได้แก่การตรวจสอบข้อมูล (Inspection) การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) การตรวจสอบ (Audit) และการประเมิน (Assessment) สำหรับการวางแผนที่ดีต้องกำหนดดัชนีและเกณฑ์ที่จะชี้วัดด้วย

4. การลงมือแก้ไขและปรับปรุง (Action) เป็นการนำผลการตรวจสอบมาวิเคราะห์พิจารณาหาต้นตอสาเหตุข้อบกพร่องในการระดมสมองเพื่อแก้ไขป้องกันไม่ให้เกิดซ้ำอีก โดยกำหนดมาตรฐานการตัดสินใจว่าขั้นตอนการทำงานที่ผ่านมาน่าเชื่อถือ และเป็นมาตรฐานในการทำงานหรือต้องการแก้ไขปรับปรุง

สรุปคือ การดำเนินการโดยใช้วงจร PDCA (Plan-Do-Check-Action) เริ่มจากกำหนดเป้าหมายหรือมาตรฐานแล้ววางแผน (P) เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดจากนั้นจึงดำเนินการตามแผน (D) ในขณะที่ดำเนินการก็ทำการตรวจสอบ (C) ว่าดำเนินการไปแล้วนำไปสู่เป้าหมายเพียงใด แล้วนำผลการตรวจสอบ

มาใช้แก้ไขปรับปรุง (A) แล้ววางแผนให้การดำเนินงานในข้อต่อไปดีขึ้น ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะต้องทำให้เป็นวงจรตลอดเวลา และการบริหาร โรงเรียน ซึ่งในกระบวนการบริหารนั้นจะต้องอาศัยปัจจัยในด้านต่าง ๆ เช่น บุคลากร เงิน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนวิธีการบริหารจัดการ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีทักษะทางการบริหาร รวมทั้งมีภาวะผู้นำที่ดีอีกด้วย จึงทำให้กระบวนการบริหารหลักอันได้แก่ การวางแผน การดำเนินการตามแผน การตรวจสอบ และการแก้ไขปรับปรุง ดำเนินการได้ดีและ ส่งผลต่อความพึงพอใจของครูผู้สอน และก่อให้เกิดผลดีต่อผู้เรียน อันเป็นเป้าหมายของการบริหารงานในโรงเรียน

#### 2.4 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ยุกต์ (Yukl, 1992: 173-187 อ้างถึงใน กนกวรรณ วิเชียรเขต, 2551: 29) กล่าวว่าก่อนจะมา เป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มต้นมาก่อน คือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมี หรือเสน่ห์หา (Charismatic Leadership) โดย เวเบอร์ (Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำบารมี เมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ. 1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนัก สังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำ ต่อมาในปี ค.ศ. 1980 นักวิจัยทางจิตวิทยาและการ จัดการได้แสดงความสนใจอย่างมากต่อภาวะผู้นำแบบการสร้างบารมีนี้ เนื่องจากในช่วงทศวรรษนั้น เกิดการแปรรูปและมีการฟื้นฟูองค์กรต่าง ๆ อย่างมาก และผู้บริหารองค์กรต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกา มีการยอมรับกันว่ามีความต้องการและจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่ได้ในสภาวะที่มีการแข่งขันทางเศรษฐกิจสูง ผู้นำบารมี (Charisma) หรือ เสน่ห์หา (Charismatic Leadership) มีคุณสมบัติพิเศษของผู้นำซึ่ง มีเป้าหมาย มีพลัง และมีความแตกต่าง อย่างพิเศษจากคนอื่นหมายถึง ภาพความคิดของผู้ตามที่มองว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีพรสวรรค์ มีความเป็น พิเศษและเหนือคนทั่วไป ผู้ตามจะมีความเชื่อมั่นเคารพและบูชาในตัวผู้นำในลักษณะที่เป็นวีรบุรุษ เหนือมนุษย์หรือเป็นเทพ โดยทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีหรือเสน่ห์หาของเฮาส์ (House's Charismatic Leadership) มีลักษณะดังนี้ 1) มีความต้องการอำนาจมีความเชื่อมั่นในตนเอง การที่ต้องการมีอำนาจก็ เพื่อการมีอิทธิพลต่อผู้ตามและยึดมั่นกับความเชื่อของตนเอง โดยไม่ยึดมั่นกับความเชื่อมั่นของตนนั้น ยากที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น 2) แสดงพฤติกรรมว่าเป็นคนเก่ง และประสบความสำเร็จจนเป็นที่ ประทับใจผู้ตาม ความประทับใจของผู้ตามนี้ จะทำให้ผู้ตามเชื่อในการตัดสินใจของผู้นำและเชื่อฟัง ผู้นำ 3) ตั้งเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สอ ดคล้องกับค่านิยม และอุดมการณ์ของผู้ตาม วิธีการนี้จะทำให้ผู้ ตามเห็นว่าการปฏิบัติงานของกลุ่มมีความหมาย และคลอใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ผู้นำจะกำหนดบทบาทเพื่อการปฏิบัติที่ผู้ตามมีความภูมิใจ เช่น แทนที่จะบอกว่าสร้างกำแพงก็บอกว่า ช่วยกันสร้างวิหาร 4) แสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวอย่างเพื่อให้ผู้ตามเอาอย่าง 5) ยกย่องการปฏิบัติงาน

ของผู้ตาม และแสดงความเชื่อมั่น ในความสามารถของผู้ตาม และ 6) กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ เช่น ให้ทำงานที่ท้าทาย สนับสนุน สร้างทีมให้มีความร่วมมือ ให้รับผิดชอบ บาส (Baas, 1985: 207) กล่าวว่า ผู้นำบารมีเป็นพวกเชื่อมั่นในตัวเองมากกว่า คิดว่าตัวเองเหนือกว่าคนอื่นในเรื่องจุดหมายปลายทาง ผู้ตามไม่เพียงแต่เชื่อฟังผู้นำเท่านั้น แต่ศรัทธาในความเก่งกาจของผู้นำถึงเหล่านี้เป็นตัวเร่งกลไกต่าง ๆ ของผู้ตามทางจิตวิทยา เขายังกล่าวเพิ่มเติมอีกว่า พวกผู้มีบารมี (Charisma) แตกต่างจากพวกหัวรั้น คือ ยึดหยุ่น ให้โอกาส มีเสน่ห์ แต่เขาใช้อารมณ์ดึงดูด ขณะที่คนอื่นใช้เหตุผล แต่ผู้นำบารมีสมัยใหม่ใช้ความเชี่ยวชาญ และทักษะการชักนำที่ยอดเยี่ยม ยิ่งไปกว่านั้น การตอบสนองของคนต่อผู้บารมีไม่มีรูปแบบใด ภาวะผู้นำแบบนี้มักจะปรากฏเมื่อ องค์การอยู่ในสภาวะตึงเครียด และหัวเลี้ยวหัวต่อ ผู้นำบารมีจะมีประโยชน์เมื่ออำนาจบารมีล้มเหลวในการแก้วิกฤต และรักษาองค์การไว้ มีงานวิจัยที่สนับสนุนแนวคิดภาวะผู้นำบารมี เช่น งานของโฮเวล และฟรอสต์ (Howell and Frost) ได้ทดลอง ในห้องปฏิบัติการ โดยมีการวัดพฤติกรรมของผู้นำ และพบว่าพฤติกรรมแบบมีบารมีของผู้นำส่งผลให้ความพึงพอใจ

หลังจากเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีแล้ว ได้เกิดมีการพัฒนาแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใหม่ขึ้น คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) มีนักวิชาการได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ และมีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสนับสนุนมากมาย

เบรินส์ (Bruns, 1987 อ้างถึงใน กนกวรรณ วิเชียรเขต, 2551: 30) กล่าวว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership Theory) เป็นแนวคิดของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ที่มุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อ ทศนคติ คุณธรรมของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนกลุ่มองค์การให้มีประสิทธิภาพ โดยมีแนวคิดว่าการศึกษภาวะผู้นำในระยะที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน และยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคปัจจุบัน มีนักวิชาการได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

เรซิกและสแวนสัน (Razik and Swanson อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2544: 15-16) กล่าวถึงผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินความคาดหวังปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเองมุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ใจภารกิจที่เกินปกติ

เบรินส์ (Bruns, 1978 cited in Yukl and Fleet, 1992 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550: 30) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็น

กระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในทฤษฎีของเบรินส์ (Brun) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพและมนุษยธรรมโดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุกๆ วัน”(Everyday Selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better Selves) โดยมีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุกๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มียุทธพลเท่าเทียมกันสูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้ โดย เบรินส์ (Brun) เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงานถือว่าผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามให้เป็นผู้การเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามลำดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow) และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยธรรม

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) คือผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิม ตามลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow) หรือระดับการพิจารณาจริยธรรมของโคลเบอร์ก (Kohlberg) แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

รัตติกงษ์ จงวิศาล (2543: 34) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ บาส (Bass, 1985) ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการก่อนที่จะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เช่น ถ้าทำงานได้ตามเป้าหมายจะให้เงินหรือรางวัลภายนอก ตอบแทนระหว่างกันเพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตาม ซึ่งมักพบว่าในระยะยาวตอบสนองความต้องการบุคคลเท่าไรก็ไม่เพียงพอ อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำทั้ง 2 ประเภทนี้ผู้นำคนเดียวก็อาจใช้ในประสบการณ์ที่ต่างกัน ในเวลาที่ต่างกัน แต่มีการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบสามารถสรุปในตารางได้ ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	- มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิด เป็นแบบค่อยพัฒนาอยู่ภายใต้โครงการที่เป็นการตอบสนอง	- มุ่งความสัมพันธ์ ความคิดเป็นแบบเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง เกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์ เป็นการเริ่มต้น
แรงจูงใจ	- รางวัล (ภายนอก)	- การเห็นคุณค่า
อำนาจ	- ประเพณีปฏิบัติ	- การเห็นคุณค่า (ภายใน)
จุดเน้น	- ผลที่ได้	- ความมีบุคลิกพิเศษ
ผู้นำ	- เน้นในกิจกรรม ชีบทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการ จัดการแบบวางเฉย	- เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอนและครู กระจายอำนาจให้บุคคลมีอำนาจตัดสินใจ เป็นผู้นำที่ดีเข้าถึงได้ง่ายมีคุณธรรม
ผู้บังคับบัญชา	- แสวงหาความมั่นคง ความต้องการได้รับการตอบสนอง แยกองค์การออกจากปัจเจกบุคคล	- ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์การ ทำมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้	- การทำงานตามที่คาดหวัง	- ก้าวกระโดดในการทำงาน

ที่มา: Donald C .Mosley, Paul H. Pietri and Leon C., 1996: 412 (อ้างถึงใน กนกวรรณ วิเชียรเขต, 2551: 34)

บาส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994: 124-125 อ้างถึงใน กนกวรรณ วิเชียรเขต, 2551) ได้เสนอภาวะผู้นำที่มีรูปแบบพิสัยเต็ม (The Full Range Model Of Leadership) ที่ขยายแนวคิดของเบิร์นส์ (Burns) โดยใช้ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่เคยเสนอไปในปี ค.ศ. 1985 โมเดลนี้ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) และภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรมที่ไม่มีภาวะผู้นำ (Non Leadership Behavior) และผลการศึกษารูปได้ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร โดยผู้นำจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน จะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ด้าน คือ 1) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence : CI or II) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) 3) การกระตุ้นเชิงปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) มีรายละเอียดดังนี้ต่อไปนี้

1. การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence : CI or I) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็น โมเดลสำหรับผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ร่วมงานจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำ และต้องการเลียนแบบผู้นำ สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ร่วมงาน ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าที่จะเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์ที่วิกฤติ เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ของกลุ่มผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเองความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ร่วมงานทำให้ผู้ร่วมงานเป็นพวกเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงต้องรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation : IM) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจ ให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ร่วมงาน โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมาย



และท้าทายในเรื่องงานต่อผู้ร่วมงาน ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวกทำให้ผู้ร่วมงาน สัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้ต้องการต่อผู้ร่วมงานอย่างชัดเจน แสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และ แสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ จะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ร่วมงานมองข้าม ผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ช่วยให้ผู้ร่วมงานพัฒนาความผูกพัน ของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้โดยเกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึง บึงเจกบุคคล และการกระตุ้นเขาว์ปัญญา ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขา สามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นเขาว์ปัญญาช่วยให้ผู้ร่วมงานจัดการกับ อุปสรรคของตนเองและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นเขาว์ปัญญา (Intellectual Stimulation : IS) หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ร่วมงานมีความต้องการ หาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และ สร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการสร้าง สมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา การเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบ ใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบขอบปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงานให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานแสดง ความคิดและเหตุผล และไม่วิพากษ์วิจารณ์แม้ว่าความคิดนั้นจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำ ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่าที่ที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดย ผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ร่วมงานว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรค มากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหา ของผู้ร่วมงานทุกคนผู้ร่วมงานจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและ ประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานในการที่ จะตระหนักเข้าใจ และแก้ปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration : IC) หมายถึงผู้นำจะมีความ สัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคล ในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลทำให้ ผู้ร่วมงานรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็น โค้ช (Coach) และที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อพัฒนาผู้ร่วมงานแต่ละคน เพื่อพัฒนาผู้ร่วมงาน ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษ ในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และความเติบโตของแต่ละคน พัฒนาศักยภาพ

ของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นนอกจากนี้ ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติดของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการติดต่อสื่อสารสองทาง มีการปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นการส่วนตัว ใส่ใจต่อความกังวลของผู้ร่วมงาน ผู้นำจะรับฟังผู้ร่วมงาน จะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะคอยดูแลให้คำแนะนำ ให้การสนับสนุน และช่วยให้ผู้ร่วมงานก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่ โดยผู้ร่วมงานไม่รู้สึกรู้ว่ากำลังถูกตรวจสอบจากผู้นำ

ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transaction Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ร่วมงานจากการปฏิบัติงานของผู้ร่วมงาน ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ร่วมงานบรรลุเป้าหมาย ทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่ตั้งไว้ ผู้นำจะระบุบทบาทและข้อกำหนดที่ชัดเจน จูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการ และรางวัลกับความสำเร็จ เป้าหมายส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ประกอบด้วยกระบวนการ 3 ด้าน คือ 1) การให้รางวัลอย่างเหมาะสม (Contingent Reward : CR) 2) การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยตรง (Active Management – by – Exception : MBE-A) 3) การบริหารแบบมีข้อยกเว้น โดยอ้อม (Passive Management – by – Exception : MBE-P)

ภาวะผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire Leadership : LF) หรือพฤติกรรมการณ์ไม่มีภาวะผู้นำ (Non Leadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่หลีกเลี่ยงการแทรกแซงหรือรับผิดชอบการปฏิบัติงานเป็นลักษณะของความเชื่อ ไม่มีทัศนคติเกี่ยวกับการกิจขององค์กร และความขัดแย้งของเป้าหมาย วัตถุประสงค์ต้องการสื่อสารให้สมาชิกขององค์กรได้เข้าใจการวางแผนมีน้อยมากหรือไม่ มีเลย ไม่มีความชัดเจนในวิธีปฏิบัติเกี่ยวกับการตัดสินใจการนิเทศและการให้ข้อมูลป้อนกลับมีน้อยมากเป็นลักษณะของการบริหารที่วิฤฤติ และเนื่องจากผู้นำไม่มีอำนาจ เป็นผลให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ร่วมงาน ที่จะแสดงอำนาจและภาวะผู้นำโดยใช้อำนาจอ้างอิง (Referent Power) สภาพการณ์เช่นนี้ มีแนวโน้มทำให้สมาชิกขององค์กรเกิดความขัดแย้งระหว่างพวกที่แข่งขันกัน ทำให้ขาดความร่วมมือ ที่จะกำหนดทิศทางกรพัฒนากิจกรรมตามภารกิจ และมีแนวโน้มที่สมาชิกขององค์กรจะมีแต่ความรู้สึกที่สับสน ความเป็นหน่วยงานเดียวกันจะน้อยและขาดขวัญกำลังใจ

จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำทั้ง 3 แบบดังกล่าวมีการศึกษาวิจัยโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบลำดับที่สูงกว่า (Higher – Order Factor Analysis) บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ได้กำหนดภาวะผู้นำในมิติที่มีประสิทธิภาพมาจัดเรียงลำดับพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

มีประสิทธิภาพมากที่สุด และการให้รางวัลอย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพรองลงมาซึ่งเป็นลักษณะของภาวะผู้นำที่ต้องการให้มีผลการปฏิบัติงานที่สูง เป็นภาวะผู้นำเชิงรุก (Active Proactive Leadership) ส่วนองค์ประกอบการบริหารแบบมีข้อบกพร่อง โดยตรงมีประสิทธิภาพเป็นอันดับรองลงมาตามลำดับ และการบริหารแบบมีข้อบกพร่องโดยอ้อมมีประสิทธิภาพน้อย เป็นลักษณะของภาวะผู้นำเชิงรับ (Passive Reactive Leadership) และภาวะผู้นำแบบตามสบายมีประสิทธิภาพน้อยที่สุดสำหรับมิติที่ 3 เป็นความถี่ของภาวะผู้นำที่ได้ผลดี (Optima) จะมีสภาพ (Profile) ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำ

คุก, ฮันซาคเกอร์ และคอฟฟีย์ (Cook, Hunsaker and Coffey, 1997: 484 - 485) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์เชิงพฤติกรรม สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 3 ประการ คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ โดยวิสัยทัศน์จะทำให้ทิศทางต่อสมาชิกขององค์การในวิธีที่สอดคล้องกับแบบของผู้นำ ปรารถนาและความยึดมั่น ความกดดันในสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรขององค์การ วิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดอยู่บนพื้นฐานขององค์การและบ่งบอกถึงความสามารถที่คงทนขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลงผู้นำและองค์การที่เหนือธรรมชาติ

2. การระดมความผูกพัน เป็นการยอมรับโดยบุคลากรที่จะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่ๆ ที่วางไว้ให้ได้บังเกิดผล ผู้นำแสดงและนำเสนอวิสัยทัศน์ต่อกลุ่มในทุกโอกาสใช้การกระตุ้นใจโดยผ่านการติดต่อสื่อสารภายในและการโฆษณาประชาสัมพันธ์แทนการสั่งการด้วยคำสั่ง

3. การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมองให้ครบทั้งระบบ และยกระดับกระบวนการแก้ปัญหาและกระบวนการตัดสินใจ มีการใช้วิธีการปฏิบัติใหม่กระจายทั่วทั้งองค์การ แทนที่จะจำกัดอยู่กับกลุ่มผู้บริการระดับสูงในองค์การ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้นุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์และมีความเชื่อมั่นที่จะพบกับความท้าทายระดับการรับรู้มาตรฐานและการตัดสินใจ

แฮร์ริส (Harris, 1990 อ้างถึงใน อัจฉรา วิริทธิ์, 2553: 26) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. ให้ผู้ตามมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเอง
2. มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม ใช้วิธีแบบไม่เป็นทางการกับผู้ตามเหมือนกับบิดาที่บุตรจะไปหาเมื่อไรก็ได้
3. เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงาน ขณะเดียวกันก็มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่างๆ
4. ช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ สนับสนุน ยกย่องยอมรับและเปิดใจกว้าง ขณะเดียวกันก็แลกเปลี่ยนความรู้ความชำนาญกับผู้ใต้บังคับบัญชา

5. แสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้น ตระหนักในศักดิ์ศรีของบุคคลและมีความภาคภูมิใจสำหรับบริบทของโรงเรียนนั้น

ไลออนทอส (Liontos, 1992) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนไว้ดังต่อไปนี้

1. มีการเยี่ยมชมห้องเรียนแต่ละห้องทุกวัน ช่วยเหลือสนับสนุนกิจกรรมในห้องเรียนและกระตุ้นครูเพื่อที่จะเยี่ยมชมชั้นเรียนซึ่งกันและกัน
2. มีการประชุมปรึกษาหารือของคณะกรรมการทั้งหมดในโรงเรียนเกี่ยวกับเป้าประสงค์ของโรงเรียนความเชื่อ และวิสัยทัศน์ในต้นปีการศึกษา
3. มีการช่วยเหลือครูให้ทำงานอย่างชาญฉลาด โดยการกระตุ้นให้ค้นหาคำอธิบายที่แตกต่างจากเดิมเพื่อตรวจสอบข้อสมมติฐาน นำปัญหาส่วนบุคคลของบุคลากรมาพิจารณา ในกรอบจินตทัศน์ โดยรวมของโรงเรียน หลีกเลี่ยงความผูกพันต่อคำตอบของปัญหาที่คิดไว้ก่อนหรือคำตอบเดิม สรุปอย่างชัดเจนในสาระสำคัญที่ได้จากการประชุม และการทำให้กลุ่มบุคลากรอยู่กับงาน แต่มิใช่เป็นการบังคับจินตทัศน์ส่วนตัวของบุคลากร
4. ใช้พลังร่วมของบุคลากร โดยการกำหนดภาระหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรทุกคน และให้บุคลากรร่วมเป็นคณะกรรมการและคณะกรรมการต่างๆ รวมถึงคณะกรรมการในหน้าที่เกี่ยวกับการปกครองและสายการบังคับบัญชาของสถานศึกษาที่มุ่งงานวิจัยเชิงปฏิบัติการ หรือทีมงานปรับปรุงและพัฒนาสถานศึกษา ซึ่งต้องใช้พลังร่วมดังกล่าวในการดำเนินการ
5. เขียนบันทึกส่วนตัวถึงครูเพื่อแสดงความรู้สึกถึงคุณค่าสำหรับ ความพยายามเป็นพิเศษของครูในการสร้างสรรค์ผลงานดีเด่นที่ปรากฏแก่สาธารณชน ทั้งผลงานส่วนบุคคลผลงานของทีมงาน ผลงานของนักเรียน ซึ่งผลงานเหล่านั้นล้วนแล้วแต่เกิดจากสนับสนุนการปรับปรุงและพัฒนาโรงเรียน
6. สำรวจความต้องการและความจำเป็นของทีมงานเป็นประจำเต็มใจรับทัศนคติ และปรัชญาของครู ใช้การฟังอย่างมีประสิทธิภาพและแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารเอาใจใส่เกี่ยวกับเขาจริง ๆ
7. ให้ครูทดลองแนวความคิดใหม่ร่วมอภิปรายงานวิจัยกับคณะครูและการเสนอข้อคิดคำถาม
8. มีการจัดประชุมปฏิบัติการในโรงเรียนโดยผู้บริหารร่วมประชุมปฏิบัติการและร่วมแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกับคณะครูพร้อมทั้งคลอใจให้ครูใช้ความสามารถพิเศษของตนร่วมกับครูท่านอื่น
9. ผู้บริหารต้องให้บุคลากรใหม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ครูมีความผูกพันต่อการร่วมงานและจุดประสงค์ของสถานศึกษา

10. มีความคาดหวังสูงสำหรับครูและนักเรียนโดยบอกครูให้รู้ว่าผู้บริหารต้องการให้พวกเขาเป็นครูที่ดีที่สุดเท่าที่พวกเขาสามารถเป็นได้

11. ใช้กลไกของระบบราชการที่จะสนับสนุนครูในเรื่องของเงินงบประมาณสำหรับแผนงาน โครงการ หรือการจัดเตรียมเวลาทีเพียงพอสำหรับการวางแผนอย่างร่วมมือกันของครูช่วยแก้ปัญหาเวลาที่จำกัดของครูปัญหาทางด้านธุรการของครูมากเกินไป

12. ให้ครูรู้ว่าต้องรับผิดชอบต่อนักเรียนทั้งหมด ไม่ใช่เพียงชั้นเรียนของตนเอง

ในขณะที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (2550: 1) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า กิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management Activities) เป็นกิจกรรมที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกิจกรรมการปรับเปลี่ยนองค์การ (Organization Change Activities) ในประเด็นที่ประสงค์ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การมิใช่เป็นกิจกรรมที่องค์กรพึงดำเนินการตามลำพังโดยไม่มีประเด็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลงองค์การ เนื่องจากหากหน่วยงาน องค์กรไม่มีประเด็นเป้าหมายในการเปลี่ยนแปลง ก็ไม่มีเหตุจำเป็นที่จะต้องดำเนินการกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง ส่วนในองค์การที่มีเป้าหมายการกิจการเปลี่ยนแปลงองค์การอย่างชัดเจน แล้วการมุ่งผลักดันให้คนในองค์การปรับเปลี่ยนจากวิถีปัจจุบันไปสู่วิถีใหม่ ก็มักจะประสบอุปสรรคหรือแรงต่อต้าน ในระหว่าง การดำเนินการกิจการเปลี่ยนแปลงเป็นผลให้การดำเนินงานล่าช้า ไม่สำเร็จตามระยะเวลาและเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการสนับสนุนเต็มเต็มภารกิจการปรับเปลี่ยนองค์การให้สมบูรณ์ครบถ้วนและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอย่างราบรื่นในองค์การ องค์กรที่สามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงจนเป็นผลสำเร็จล้วนเห็นความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกิจกรรมที่จำเป็นต่อความสำเร็จของการปรับเปลี่ยนองค์การ มิใช่เป็นการเพิ่มภาระให้แก่ผู้ปฏิบัติโดยไร้ประโยชน์

นิธินาด สินธุเดชะ (2549) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าการบริหารการเปลี่ยนแปลงเป็นหัวข้อและประเด็นที่ได้รับการกล่าวถึงค่อนข้างมากในภาคธุรกิจและภาคราชการ ในระยะ 4-5 ปีที่ผ่านมา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระยะที่สภาพของสังคมและธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก ซึ่งเป็นผลจากเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดรูปแบบใหม่ ๆ ของการแข่งขัน การทำธุรกิจ วิถีชีวิต และความ ต้องการของคนในสังคมซึ่งสิ่งเหล่านี้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรต่าง ๆ ที่ต้องปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมใหม่ อันนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงองค์การ อย่างไรก็ดี การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารและองค์กรทั้งหลายต้องประสบและมีประสบการณ์อยู่แล้วเป็นปกติ หากแต่มีการพูดกันมากขึ้นและมีการนำมาวางแผนแนวทางให้เกิดการบริหารจัดการที่เป็นระบบมากขึ้นจึงดูเหมือนว่าเป็นเรื่องใหม่ที่เพิ่งจะถูกพูดถึงที่จริง ๆ แล้วเป็นเรื่องปกติพื้นฐานของทุกองค์กร เพราะการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ นั้นเป็นสิ่งที่เกิด

ขึ้นกับชีวิตและองค์กร หากแต่เป็นเรื่องเล็กหรือเรื่องใหญ่ หรือถึห่างไกลแค่ไหนเท่านั้น ที่สำคัญที่สุด และเป็นความจริงคือไม่มีชีวิตใดหรือองค์กรใดจะไม่มีเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นหรืออยู่ได้เหมือนเดิมตลอดไป ดังนั้นการปรับตัวต่อความแตกต่างและการเปลี่ยนแปลง จึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญสำหรับบุคลากรและองค์กรในปัจจุบัน ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรนั้น ๆ สามารถที่จะดำรงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์จากที่กล่าวมาข้างต้นอาจสรุปได้ว่า ในการที่องค์กรจะสามารถดำรงอยู่ได้ในสภาวะเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน องค์กรไม่สามารถปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงได้การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่ผิดพลาดมักจะก่อให้เกิดการต่อต้านและผลเสียหายต่อองค์กรดังนั้นการบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change Management) จึงเป็นกิจกรรมที่สำคัญแล มีความจำเป็นต่อความสำเร็จขององค์กร ในการสนับสนุนให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพในทุกสถานการณ์

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) หมายถึงระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม และ จากแนว กิดดังกล่าว เมื่อนำมาเทียบเคียงกับการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาที่กำลังมีการเปลี่ยนแปลงนโยบายและแนวปฏิบัติในด้านต่าง ๆ ตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก

## 2.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสอน

การปฏิบัติงานในโรงเรียนจะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจของผู้ปฏิบัติงาน โดยเฉพาะครูซึ่งเป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่โดยตรงในโรงเรียนและเป็นตัวจักรสำคัญในการดำเนินงานด้านการเรียนการสอนให้เป็นที่ไปด้วยความเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพ

### 2.5.1 ความหมายของประสิทธิภาพการสอน

#### 1. ประสิทธิภาพ (Efficiency)

ปีเตอร์สันและพลาวแมน (Peterson and Plowman, 1953: 433-434 อ้างถึงใน วนันธิยา สังข์คดา, 2551: 10) ให้ความหมายของคำว่า ประสิทธิภาพในการบริหารงานด้านธุรกิจ ในความหมายอย่างแคบว่า หมายถึง การลดต้นทุนในการผลิตและในความหมายอย่างกว้างหมายถึง คุณภาพ (Quality) ของการมีประสิทธิผล (Effectiveness) และความสามารถ (Competence and Capacity) ในการผลิตการดำเนินงานทางด้านธุรกิจที่ถือว่ามีประสิทธิภาพสูงสุดนั้น ก็เพื่อสามารถผลิตสินค้าหรือบริการ ในปริมาณและคุณภาพที่ต้องการในเวลาที่เหมาะสมและต้นทุนน้อยที่สุด เมื่อคำนึงถึงสถานการณ์และข้อผูกพันทางการเมืองที่มีอยู่ ดังนั้นแนวคิดคำว่าประสิทธิภาพทางด้านธุรกิจในที่นี้จึงมีองค์ประกอบ 5 อย่างคือ ต้นทุน (Cost) คุณภาพ (Quality) ปริมาณ (Quantity) เวลา (Time) และวิธีการ (Method)

มิลเลท (Millet, 1954: 4 อ้างถึงใน วนันธิยา สังข์คดา, 2551: 10) ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพ หมายถึง ผลการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและได้รับผลกำไรจากการปฏิบัติงาน ซึ่งความพึงพอใจหมายถึงความพึงพอใจในการบริการให้ประชาชน โดยพิจารณาจาก

1. การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน
2. การให้บริการอย่างรวดเร็วทันเวลา
3. การให้บริการอย่างเพียงพอ
4. การให้บริการอย่างก้าวหน้า

ไซมอน (Simon, 1960: 180-181 อ้างถึงใน วนันธิยา สังข์คดา, 2551: 10) ให้ความหมายของคำว่าประสิทธิภาพ คือการพิจารณาว่างานใดมีประสิทธิภาพสูงสุดนั้นให้ดูจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยนำเข้า (Input) กับผลผลิต (Output) เพราะฉะนั้นตามทฤษฎีนี้ ประสิทธิภาพเท่ากับ ผลผลิตลบด้วยปัจจัยนำเข้า และถ้าเป็นการบริหารราชการและองค์กรของรัฐก็ควรบวกกับความพึงพอใจของผู้รับบริการ (Satisfaction) เข้าไปด้วย ซึ่งเขียนในรูปของสมการได้ ดังนี้

$$E = (O - I) + S$$

$$E = \text{Efficiency} \text{ คือ ประสิทธิภาพของงาน}$$

- O = Output คือ ผลผลิตหรือผลงานที่ได้รับออกมา  
 I = Input คือ ปัจจัยนำเข้าหรือทรัพยากรทางการบริหารที่ใช้ไป  
 S = Satisfaction คือ ความพึงพอใจในผลงานที่ออกมา

จากแนวคิดในเรื่องประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของนักวิชาการและนักทฤษฎีต่าง ๆ อาจกล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพในการทำงานเชิงเศรษฐศาสตร์ หมายถึง การผลิตสินค้า และการบริการให้ได้มากที่สุดโดยใช้ต้นทุนหรือปัจจัยนำเข้าให้น้อยที่สุด ส่วนประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเชิงสังคมศาสตร์หรือประสิทธิภาพในการทำงานของแต่ละบุคคลนั้น ปัจจัยนำเข้า หมายถึง ความพยายาม ความพร้อม ความสามารถ ความคล่องแคล่วในการปฏิบัติงาน

## 2. ประสิทธิภาพการสอน (Efficiency of Teaching)

จอห์น แครร์รอล (John Carrol, 1997 อ้างถึงใน สุรางค์ ใคว์ตระกูล, 2541: 13) ได้อธิบายความหมายของครูที่มีประสิทธิภาพว่า หมายถึง ครูที่สอนให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ใช้เวลาแก่นักเรียนแต่ละคนได้เรียนรู้โดยพิจารณาความแตกต่างของบุคคล

ไพเพอร์ (Piper, 1978 อ้างถึงใน สมรักษ์ กิจเดช, 2544) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการสอน หมายถึง ความสามารถของครูที่จะทำให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้โดยพิจารณาจากจำนวนนักเรียนที่เรียนรู้ว่ามีจำนวนมากน้อยเพียงใด

วิโรจน์ คำนึ่งคุณากร (2530: 12) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการสอน หมายถึง ความสามารถของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับนักเรียน เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนให้มีพัฒนา การในทุกด้านทั้งร่างกาย สมอง อารมณ์ และสังคมตลอดจนทำให้นักเรียน ได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายของหลักสูตร

ประโยชน์ คุปต์กาญจนานกุล (2531: 25) กล่าวว่า ประสิทธิภาพการสอนหมายถึง กระบวนการสอน และสิ่งที่เกี่ยวข้องกับการสอนซึ่งมีผลทำให้ผู้เรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามจุดมุ่งหมายของการสอนที่วางไว้

โบรफी (Brophy, 1992 อ้างถึงใน สุรางค์ ใคว์ตระกูล, 2541: 13) กล่าวว่า ประสิทธิภาพ หมายถึง ครูที่สามารถสอนให้นักเรียนมีผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้และสามารถนำความรู้ที่เรียนไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันได้

จากความหมายของประสิทธิภาพการสอนดังกล่าวมาข้างต้น สรุปความหมายของประสิทธิภาพการสอนได้เป็น 2 ลักษณะคือ ความหมายในทางกว้างและความหมายในทางแคบ ประสิทธิภาพในการสอนในความหมายกว้าง หมายถึงความสามารถของครู ผู้บริหารโรงเรียน และตัวนักเรียนที่จะร่วมกันจัดกิจกรรมหรือดำเนินการทางการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียนให้



บรรลุจุดประสงค์ตามที่หลักสูตรกำหนดไว้โดยมีการสูญเปล่าน้อยที่สุด ส่วนความหมายในทางแคบ ประสิทธิภาพการสอน หมายถึง ความสามารถของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและสิ่งที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปตามจุดประสงค์ของการสอนที่กำหนดไว้

### 2.5.2 องค์ประกอบของประสิทธิภาพการสอน

ประสิทธิภาพการสอน จะเกิดผลดีและมีความชัดเจนจำเป็นหรือไม่นั้นต้องมีโครงสร้างหรือองค์ประกอบที่ครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ของลักษณะพฤติกรรมการสอน ทั้งนี้เพื่อความตรงของการประเมินและการอธิบายสรุป ตลอดถึงการใช้ประโยชน์จากผลการประเมิน ประสิทธิภาพการสอนที่ได้รับ ดังนั้นการกำหนดองค์ประกอบหรือเลือกใช้องค์ประกอบของประสิทธิภาพการสอนที่เหมาะสมจึงถือเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง

บลูม (Bloom, 1976: 10-11 อ้างถึงใน สมรักษ์ กิจเดช, 2544: 78-79) ได้เสนอองค์ประกอบ การสอนที่มีประสิทธิภาพไว้ 4 ประการ คือ

1. การชี้แนะ (Clues) หมายถึงการบอกจุดมุ่งหมายของการเรียนการสอน คือ อธิบายให้นักเรียนเห็นชัดเจนตั้งแต่ต้นว่าเมื่อนักเรียนเรียนแล้วจะมีความสามารถอย่างไรบ้างการเรียนที่จะทำ ให้มีความสามารถดังกล่าวนั้นจะต้องเรียนอย่างไร ครูจะต้องบอกถึงกิจกรรม ขั้นตอน และวิธีการที่เหมาะสมสำหรับนักเรียนแต่ละคนอย่างชัดเจน

2. การมีส่วนร่วม (Participation) หมายถึงการให้ผู้เรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียน เช่น การโต้ตอบระหว่างครูกับนักเรียน การส่งเสริมให้นักเรียน ได้ฝึกปฏิบัติด้วยตนเองและการสนับสนุนให้นักเรียนได้ทำงานเป็นกลุ่ม

3. การเสริมแรง (Reinforcement) เป็นการดำเนินการสอนของครูที่ต้องอาศัยหลักจิตวิทยา การเสริมแรงที่ดีนั้นควรประกอบด้วย การเสริมแรงทั้งทางบวกและทางลบ เช่น การชมเชย การตำหนิ การให้รางวัล และการลงโทษ ซึ่งถือเป็นพฤติกรรมของครูที่ควรดำเนินการในระหว่าง การเรียนการสอน

4. การให้ข้อมูลป้อนกลับและการแก้ไขข้อบกพร่อง (Feedback and Correction) เป็นพฤติกรรมสอนของครูที่เกี่ยวข้องกับการวินิจฉัยผลการเรียน และแก้ไขปรับปรุงในส่วนที่ ผู้เรียนยังบกพร่องอยู่ การสอนที่ดีจะต้องมีการวัดผลประเมินผลและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่นักเรียน เช่น การทดสอบหลังเรียน การแจ้งผลการสอบ หรือข้อบกพร่องให้นักเรียนทราบทันทีและช่วยปรับปรุงแก้คุณภาพการเรียนรู้นักเรียนควบคู่ไปด้วย

บุญธรรม กิจปริดาปริสุทธิ (2535: 12) เสนอว่าอาจารย์ที่จะสอนดีหรือไม่ดีนั้นควรจะพิจารณาจากองค์ประกอบ 9 ประการ คือ 1) การวางแผนและการเตรียมการสอน 2) วิธีการสอน 3) ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้ 4) ความรู้ทางวิชาการของอาจารย์ 5) บุคลิกภาพของอาจารย์ 6) พฤติกรรมของอาจารย์ ทั้งในและนอกห้องเรียน 7) การประเมินผลการสอน 8) เอกสาร ตำราที่ใช้อ้างอิงและประกอบการสอน และ 9) เจตคติของนักศึกษาต่อวิชาเรียนและต่ออาจารย์ผู้สอน

บีชและ รินฮาร์ทซ์ (Beach and Reinhartz, 1984: 19-23 อ้างถึงใน สมรักษ์ กิจเดช, 2544) ได้กำหนดองค์ประกอบของประสิทธิภาพการสอนเพื่อประเมินการปฏิบัติงานของครู โดยจำแนกเป็น 6 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความชัดเจนในการจัดการเรียนการสอน (Clarity of Instruction) เป็นการพิจารณาพฤติกรรมการสอนของครูในด้านการวางแผนการสอนว่ามีหรือไม่ ครูที่มีประสิทธิภาพการสอนควรมีหลักฐานเกี่ยวกับการจัดระบบการสอนการใช้ตัวอย่างและภาพแสดงมโนทัศน์ที่เป็นนามธรรมให้ง่ายต่อการเข้าใจ มีความรู้ในวิชาที่สอนและทบทวนกระบวนการอยู่เสมอ

2. ความกระตือรือร้นระหว่างการเรียนรู้การสอน (Enthusiasm During Instruction) ครูที่มีประสิทธิภาพการสอนควรมีพฤติกรรมสนุกสนานกับงานสอนของตนเอง สร้างบรรยากาศ ของความกระตือรือร้น การทำบรรยากาศการเรียนให้สนุก และมีเจตคติที่ดีต่อนักเรียน

3. การแสดงความใส่ใจในงานการสอน (Task Orientation) ครูที่มีประสิทธิภาพควรมีพฤติกรรมที่แสดงความใส่ใจในการสอนซึ่งประกอบด้วยงานที่ต้องปฏิบัติก่อนสอน ปฏิบัติระหว่างสอน และปฏิบัติเมื่อสิ้นสุดการสอน

4. การใช้กลยุทธ์การสอน (Instructional Strategies) ครูที่มีประสิทธิภาพควรใช้เทคนิคการสอนที่แตกต่างกันไปตามเนื้อหาวิชา ระดับพัฒนาการของผู้เรียนและแบบการเรียนรู้ของแต่ละบุคคล

5. การมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียน (Interaction With Student) ครูที่มีประสิทธิภาพควรมีบรรยากาศในทางบวกสำหรับการเรียน และการคิดของนักเรียน มีสัมพันธภาพระหว่างครูกับนักเรียน มีความยุติธรรมเปิดเผยและตรงไปตรงมา เช่น การสื่อความหมายไปยังนักเรียนให้ตระหนักว่าตัวนักเรียนมีคุณค่าและศักดิ์ศรี

6. การใช้คำถามที่น่าสนใจ (Use of Interesting Question) เป็นพฤติกรรมของครูที่เกี่ยวข้องกับการตั้งถามของครู คำถามที่ดีควรเป็นคำถามที่น่าสนใจและช่วยการเรียนรู้ เช่น คำถามแบบปลายเปิด คำถามแบบปลายปิด เป็นต้น

มาร์ช และฮอซวาร์ (Marsh and Hocevar อ้างถึงใน วลัยรัตน์ ว่องนัยรัตน์, 2530: 24) ได้สรุปองค์ประกอบของการสอนที่มีประสิทธิภาพเป็น 9 ประการ คือ

1. คุณค่าของการเรียน ได้แก่ เนื้อหาวิชาน่าสนใจ ได้เรียนรู้สิ่งที่มีคุณค่า เพิ่มความสนใจในเนื้อหาวิชาเรียน และเข้าใจในเนื้อหาวิชา
2. การจัดระบบเนื้อหาของวิชา ได้แก่ มีการอธิบายที่ชัดเจน อุปกรณ์การสอนน่าสนใจ บอกวัตถุประสงค์ของการสอนและจัดทำเอกสารประกอบการสอน
3. ความกระตือรือร้น ได้แก่ ครูมีความกระตือรือร้นในการสอน เป็นคนคล่องแคล่ว มีอารมณ์ขัน และมีรูปแบบการสอนที่น่าสนใจ
4. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน ได้แก่ กระตุ้นให้มีการอภิปรายในชั้นเรียนให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการเรียนการสอน กระตุ้นให้นักเรียนถามคำถามและตอบคำถาม และกระตุ้นให้นักเรียนมีความริเริ่ม
5. ความเห็นอกเห็นใจของครูที่มีต่อนักเรียน ได้แก่ แสดงความเป็นเพื่อนกับนักเรียน ยินดีช่วยเหลือนักเรียนและให้ความสนใจนักเรียนแต่ละคน
6. ความรอบรู้ทางวิชาการ ได้แก่ การเปรียบเทียบความแตกต่างและการประยุกต์ใช้ความรู้พื้นฐานและมโนทัศน์ การชี้ให้เห็นถึงประเด็นต่างๆ และการอภิปรายถึงความก้าวหน้าของเนื้อหาวิชา
7. การสอบและการให้คะแนน ได้แก่ การใช้ผลสอบเป็นข้อมูลป้อนกลับที่มีคุณค่า การทดสอบที่เหมาะสมยุติธรรม และการทดสอบที่เน้นเนื้อหาวิชา
8. การกำหนดงานให้นักเรียน ได้แก่ การให้การบ้านการให้หนังสืออ่านประกอบเพื่อช่วยเสริมความเข้าใจในบทเรียนและ
9. การให้งานที่ยากและมากเกินไปได้แก่ การพิจารณาความยากง่ายของเนื้อหาวิชาภาระงานของนักเรียน(น้อย-มาก) การเสนอเนื้อหาวิชา (ช้า-เร็ว) และเวลาสำหรับให้นักเรียนทำงานที่ได้รับมอบหมาย

บอริช (Borich, 1992: 478 อ้างถึงใน สมรัักษ์ กิจเดช, 2544) ได้เสนอกรอบความคิดเพื่อการศึกษาประสิทธิภาพการสอนของครูในชั้นเรียนโดยให้ประเมินจากพฤติกรรมหลัก 5 ด้าน ได้แก่

1. การสร้างความชัดเจนในบทเรียน (Lesson Clarity) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ (Indicators) ที่สำคัญคือ การแจ้งจุดประสงค์การเรียนรู้ การนำนักเรียนเข้าสู่มโนทัศน์ใหม่การตรวจสอบงานและความรู้เดิมของนักเรียน การให้คำแนะนำในการเรียนแก่นักเรียนอย่างชัดเจน การรู้ความสามารถของนักเรียนและสอนนักเรียนตามความสามารถที่มีอยู่ การยกตัวอย่างแสดงภาพประกอบและการสาธิตการทบทวนและสรุปบทเรียน

2. การใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย (Instructional Variety) ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ที่สำคัญคือ การใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์สร้างความสนใจในการเรียนการแสดงความกระตือรือร้นและควมมีชีวิตชีวาในการสอน การใช้กิจกรรมการสอนที่หลากหลาย การให้รางวัลและสิ่งเสริมแรงต่างๆ การใช้คำถามและปัญหา หลากหลายรูปแบบและการให้โอกาสนักเรียนแสดงความคิดเห็น

3. การแสดงความใส่ใจในงานการสอน (Task Orientation) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญคือ การพัฒนาหน่วยการเรียนรู้หรือแผนการสอนที่สอดคล้องกับหลักสูตรการจัดการในด้านการบริหารหรืองานธุรการอื่น ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยไม่มีผลต่องานการสอนที่ปฏิบัติอยู่ การหยุดห้ามปรามพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียนในขณะที่สอน การเลือกวิธีการสอนได้เหมาะสมกับจุดประสงค์การเรียนรู้ การกำหนดวงจรการทบทวน การแจ้งผลการเรียนและการทดสอบที่เป็นระบบแน่นอน

4. การทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ (Engagement in Learning) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญคือ การวัดผลและการประเมินผลการเรียนรู้ของนักเรียน การให้ข้อมูลป้อนกลับในโอกาสที่เหมาะสม การใช้กิจกรรมการเรียนเป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม การให้คำชมเชยที่มีความหมาย การควบคุม ติดตาม และตรวจสอบความก้าวหน้าในการเรียนรู้ของนักเรียน และ

5. การส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จ (Student Success) ประกอบด้วยตัวบ่งชี้ที่สำคัญคือ การกำหนดเนื้อหาหน่วยการเรียนรู้หรือแผนการสอนที่สอดคล้องกับลำดับชั้นการเรียนรู้ การให้คำตอบที่ถูกต้องแก่นักเรียนที่ตอบถูกบางส่วน ตอบถูกแต่ไม่แน่ใจและตอบไม่ถูกในทันทีทันใด การจัดแบ่งเนื้อหาการเรียนรู้เป็นส่วนย่อย ๆ ให้เหมาะสมกับความสามารถของนักเรียนเป็นรายบุคคล การเปลี่ยนแปลงเนื้อหาใหม่ให้น้อยลงและง่ายต่อการเข้าใจ

ประสิทธิภาพการสอนของครูผู้สอน (Teaching Efficiency) ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา ในความสามารถของครูจากการสังเคราะห์ของ นาวา สุขรมย์ (2550: 8) ตามแนวคิดของ อาร์มสตรอง (Armstrong, 1973) และเบอร์ลินเนอร์ และทิกูนอฟ (Berliner & Tikunoff, nd.) มี 9 ด้าน ดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน หมายถึง ปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนที่แสดงออกถึงความผูกพัน มี ความเข้าใจต่อกันเป็นอย่างดี เช่น การมีความเป็นกันเอง การให้ความช่วยเหลือแก่นักเรียนด้านต่าง ๆ การไต่ถามทุกข์สุขนักเรียนเสมอ

2. การจัดการเรียนการสอน หมายถึง กิจกรรมทุกสิ่งทุกอย่างที่ครูและนักเรียนร่วมกันกระทำกิจกรรมขึ้น เพื่อให้การเรียนการสอนดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ นักเรียนเกิดการเรียนรู้และ

บรรลุตามวัตถุประสงค์การสอนที่กำหนดไว้ เช่น การจัดกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีขั้นตอน การมีความสามารถปรับบทเรียนให้เข้ากับลักษณะนักเรียนที่สอน การเตรียมการสอน การสรุปบทเรียน

3. การใช้จิตวิทยาการเรียนรู้ หมายถึง การนำทฤษฎีการเรียนรู้ กระบวนการเรียนรู้ ธรรมชาติการเรียนรู้ การคิด การแก้ปัญหา การจำ การลืม รวมถึงปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับการเรียนรู้มาใช้ในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ เช่นการให้คำชมเชย การแจ่มแจ้งจุดมุ่งหมายการเรียนการสอน การสอนจากรูปธรรมไปหานามธรรม

4. กลวิธีสอน หมายถึง วิธีการที่ครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอน การใช้เทคนิคการสอน เนื้อหา วิธี และสื่อการสอน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม บรรลุจุดประสงค์ของการสอน เช่น การมีทักษะการสอน การปรับปรุงวิธีการสอนให้เหมาะสมกับผู้เรียน การสอดแทรกข่าว เหตุการณ์ ให้สอดคล้องกับสิ่งที่สอน

5. การควบคุมชั้นเรียน หมายถึง วิธีการที่ครูใช้ควบคุมชั้นเรียน เพื่อให้ให้นักเรียนอยู่ในห้องเรียนอย่างมีความสุข มีระเบียบวินัย เช่น การช่วยเหลือนักเรียนที่มีปัญหา การสนองความต้องการของนักเรียนตามควรแก่เหตุการณ์

6. บรรยากาศชั้นเรียน หมายถึง สภาพแวดล้อมในชั้นเรียนที่เอื้อต่อการเรียนการสอน น่าอยู่ สบายตา สบายใจ และสะอาดสวยงาม เช่น ห้องเรียนมีความสะอาด ห้องเรียนมีแสงสว่างเพียงพอ

7. การให้ความเป็นธรรม หมายถึง การที่ครูปฏิบัติต่อนักเรียนด้วยความยุติธรรม ถูกต้อง ชอบด้วยเหตุผลโดยเท่าเทียมกัน เช่น การให้ความใส่ใจเท่าเทียมกัน การขอยองชมเชยผลงานนักเรียนทุกคนตามควรแก่โอกาส

8. การวัดผลและประเมินผล หมายถึง การใช้เครื่องมืออย่างใดอย่างหนึ่ง ในการค้นหาหรือตรวจสอบ เพื่อให้ได้ข้อมูลซึ่งเป็นปริมาณหรือคุณภาพ ที่มีความหมายแทนพฤติกรรมหรือผลงานที่นักเรียนแสดงออกมา แล้วนำเอาข้อมูลที่ได้จากการวัดมาพิจารณาเพื่อหาข้อสรุปหรือข้อตัดสินเกี่ยวกับความรู้ความสามารถของผู้เรียน ได้แก่การวัดผล และการประเมินผลการเรียนการสอน การตรวจสอบความรู้พื้นฐานก่อนสอน

9. บุคลิกลักษณะครู หมายถึง ทุกสิ่งทุกอย่างที่รวมกันขึ้นเป็นตัวบุคคลของครู เช่น รูปร่าง หน้าตา กิริยาท่าทาง การพูด การแต่งกาย การแสดงออกทางอารมณ์

คเรียคัวร์ (Kyriacor, 1985: 148 – 155 อ้างอิงใน ชันทอง พะชะ, 2551: 12-13) ได้เสนอการสร้างกรอบความคิดในการวิจัย เรื่องการสอนที่มีประสิทธิภาพโดยได้แสดงขอบข่าย (Farm Work) ในการนำไป

ศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสอนซึ่งเน้นกระบวนการในห้องเรียน ขอบข่ายนี้ได้จัดแบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ระดับที่เป็นองค์ประกอบร่วมกันดังนี้

1. การวิเคราะห์ระดับพื้นผิว (A Surface Level it Analysis) เน้นความคิดเรื่องการเรียนการสอน (Quality of Instruction : QI) ซึ่งหมายถึง ขอบเขตที่ปฏิสัมพันธ์ของผู้สอน และภาระงาน (Tasks) ที่ส่งผลสนับสนุนพัฒนาการของผลผลิตที่ต้องการยกระดับนี้มีการถกเถียงกันว่าการสอนที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งในที่นี้คือ อิทธิพลของตัวแปรต่อกระบวนการผลิต จะขึ้นอยู่กับกาให้เวลาที่นักเรียนใช้ในการเรียนครั้งหนึ่ง ๆ (ALT) และคุณภาพของการจัดการเรียนการสอน(QI) มีมาก ๆ

2. การวิเคราะห์ระดับจิตวิทยา (A Psychological Level of Analysis) การวิเคราะห์ระดับนี้ จะเน้นมโนคติหลักการ และกระบวนการเชิงจิตวิทยา ที่จะช่วยอธิบายว่ากระบวนการเรียนการสอนมีอิทธิพลต่อผลผลิตอย่างไร ตัวอย่างของมโนคติหลักการเชิงจิตวิทยาเช่น ความตั้งใจ ความจำ การถ่ายโยง การเสริมแรง การจำแนก และกระบวนการรับรู้สารสนเทศระดับนี้ต้องการทำให้เห็นภาพชัดว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร กระบวนการ และเงื่อนไขทางจิตวิทยาเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำให้การเรียนรู้เกิดขึ้นและเงื่อนไขทางจิตวิทยา ก็ยังคงได้รับการอธิบายขยายไปมากกว่านี้ ในระดับของแต่ละคนในเทอมของสภาวะเชิงจิตวิทยาของนักเรียนคนนั้น ๆ ควบคู่กับธรรมชาติของการเรียนรู้ ซึ่งในเรื่องนี้มีคนนำไปสร้างเป็นรูปแบบของจิตวิทยาการเรียนการสอนเป็นจำนวนมาก

3. การวิเคราะห์ระดับการศึกษา (A Pedagogical Level of Analysis) การวิเคราะห์การสอนระดับนี้โดยภาพรวมแล้วจะวิเคราะห์เน้น 2 เรื่องคือ (1) ทักษะการสอนระดับนี้เกิดมาจากทางการศึกษาศาสตร์ที่พยายามจะสำรวจลักษณะของการสอนที่มีประสิทธิภาพในกรอบ ที่มองว่าการสอนเป็นกิจกรรมเชิงจัดการ (Managerial Activity) และพยายามระบุทักษะการสอน เฉพาะเนื้อหา (2) ปฏิสัมพันธ์ 3 ทางระหว่างการรับรู้ของผู้สอนและยุทธศาสตร์ลักษณะของประสบการณ์การเรียนรู้การเสนอกออบความคิดเกี่ยวกับเรื่องนี้ของคเริยลยูย์ (Kyriacor) ก็เพื่อที่จะทำให้ทราบหลักการ และเหตุผล และข้อค้นพบของงานวิจัยต่าง ๆ ภายในกรอบ ทำให้สามารถชี้ได้ว่าข้อตกลงเบื้องต้นและข้อค้นพบของงานวิจัยต่าง ๆ เกี่ยวกับข้อกันและกันอย่างไร ซึ่งปัญหาที่สำคัญ ปัญหาหนึ่งของการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสอนก็คือ ความแทรกซ้อนและความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนระหว่างกัน

จากแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของประสิทธิภาพการสอนที่กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า นักการศึกษาแต่ละท่าน ได้กำหนดองค์ประกอบของประสิทธิภาพของการสอนไว้อย่างสอดคล้องกัน ดังจะเห็นได้จากพฤติกรรมการสอนย่อย ๆ ซึ่งถือเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการสอนที่นักวิชาการแต่ละท่านได้นำเสนอไว้ ล้วนแต่มีลักษณะที่เหมือนกันเป็นส่วนใหญ่ ส่วนความแตกต่างมักจะเป็นความแตกต่างกันในด้านกาหนดหรือนำเสนอพฤติกรรมหลัก (Key Behaviors) ซึ่งขึ้นอยู่กับนักวิชาการแต่ละ

ท่านว่าจะจัดกลุ่มของพฤติกรรมการสอนย่อย หรือตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการสอนในลักษณะใด ดังนั้น การนำกรอบความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของประสิทธิภาพการสอนของนักวิชาการท่านใดท่านหนึ่งมาเป็นแนวทางในการศึกษา เพื่อการประเมินประสิทธิภาพการสอนหรือจะสร้างกรอบความคิดขององค์ประกอบประสิทธิภาพการสอนขึ้นใหม่ จึงไม่น่าจะให้ผลที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามสำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบของประสิทธิภาพการสอนตามกรอบความคิดของ บอริช (Borich) มาศึกษาเนื่องจากเห็นว่ากรอบความคิดดังกล่าวน่าสนใจ และมุ่งเน้นการศึกษาประสิทธิภาพการสอนในชั้นเรียนอย่างแท้จริง

### 2.5.3 แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสอน

คิวเรียคู (Kyriacou, 1993: 10 อ้างถึงใน สมรักษ์ กิจเดช, 2544) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการสอนที่มีประสิทธิภาพว่าเป็นการมุ่งเน้นที่กิจกรรมในชั้นเรียน โดยเฉพาะการปฏิสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียนและการสอนที่มีประสิทธิภาพนั้นพิจารณาจากตัวแปรสำคัญ 3 ชนิดคือ

1. ตัวแปรด้านบริบท หมายถึง คุณลักษณะต่าง ๆ ของบริบทในกิจกรรมการเรียนรู้ บทเรียนผลของความสำเร็จในกิจกรรมการเรียนรู้ ดังนั้นตัวแปรนี้จะครอบคลุมคุณลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ คุณลักษณะ ของครู เช่น อายุ ประสบการณ์ คุณลักษณะของนักเรียน เช่น อายุ ความสามารถ คุณลักษณะของชั้นเรียน เช่น ขนาด สภาพสังคม คุณลักษณะของวิชา เช่น เนื้อหา ระดับความยากง่าย คุณลักษณะของโรงเรียน เช่น ความน่าเชื่อถือ สื่อ สิ่งอำนวยความสะดวก คุณลักษณะของชุมชนเช่น ความมั่งคั่ง ความหนาแน่น และคุณลักษณะของโอกาส เช่น เวลา ความรู้ที่มีมาก่อน

2. ตัวแปรด้านกระบวนการ หมายถึง คุณลักษณะของพฤติกรรมการสอนของครู และพฤติกรรมเรียนของนักเรียน คุณลักษณะของงานและกิจกรรมในชั้นเรียน ซึ่งอาจส่งผลถึงความสำเร็จของกิจกรรมการเรียนรู้ ดังนั้นตัวแปรนี้จะรวมถึงความกระตือรือร้นของครู ความชัดเจนในการสอน การใช้คำถาม การให้คำชมและการวิจารณ์ การสื่อสารแบบ ไม่มีถ้อยคำ กลยุทธ์การจัดการ วิธีการอบรม บรรยายภาศในชั้นเรียน ความเหมาะสมของภาระงาน ชนิดของการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่นักเรียน การรวมเนื้อหา นักเรียนมีส่วนร่วมในบทเรียน นักเรียนมีปฏิสัมพันธ์กับครู กลยุทธ์การเรียนรู้ของนักเรียนสิ่งเหล่านี้อาจไม่จำเป็น ต้องมีครบทุกรายละเอียด

3. ตัวแปรด้านการผลิต หมายถึง ผลที่เกิดขึ้นในภายหลังที่เกี่ยวกับการศึกษา ได้แก่ ความรู้ ทักษะต่าง ๆ ความสนใจในวิชา การตั้งใจในวิชา การตั้งใจทางด้านสติปัญญา ความมั่นใจในการเรียน และการนับถือ การพัฒนาความเป็นอิสระของนักเรียนและการพัฒนาทางสังคม ผลที่ปรากฏในภายหลังนี้สามารถทดสอบได้ด้วยการทดสอบทั่วไปจากสถานภาพภายนอกและทดสอบเจตคติซึ่งการทดสอบนี้ขึ้นอยู่กับรูปแบบของการประเมินเช่น ความเชื่อของครู

#### 2.5.4 วิธีการประเมินประสิทธิภาพการสอน

วิธีการประเมินประสิทธิภาพการสอน เป็นวิธีการ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลสำหรับการประเมิน ประสิทธิภาพการสอนซึ่ง มีวิธีการต่าง ๆ หลายวิธีเช่น การสัมภาษณ์พูดคุย การใช้เครื่องมือ โสตทัศนูปกรณ์ และการใช้แบบสอบถาม นอกจากนี้ยังสามารถใช้วิธีการสังเกต และการพิจารณาจากเอกสาร ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องมาเป็นวิธีประเมินประสิทธิภาพการสอนได้อีกด้วย

บรัสแคมป์ แบรินเดนเบิร์ก และ โอรี (Braskamp Brandenburg and Ory, 1984: 30 อ้างถึงใน สมรักษ์ กิจเดช, 2544: 83-85) ได้เสนอวิธีการเพิ่มเติมจากที่กล่าวมาแล้วโดยให้ใช้วิธีการเขียน ประเมิน (Written Appraisals) และการทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน (Tests of Achievement) เป็น วิธีการประเมินประสิทธิภาพการสอนได้อีกทางหนึ่ง อย่างไรก็ตามวิธีการประเมินประสิทธิภาพการสอน ที่เหมาะสม และนิยมใช้กันอย่างกว้างขวางสรุปได้ 5 ประการ คือการสัมภาษณ์ การใช้เครื่องมือ โสตทัศนูปกรณ์ การใช้แบบสอบถาม การสังเกต และการพิจารณาทบทวนจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. การสัมภาษณ์ เป็นวิธีการให้ ได้มาซึ่งข้อมูลเพื่อการประเมินประสิทธิภาพ การสอนด้วยการสนทนาพูดคุยกับบุคคลที่เป็นแหล่งผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ ตัวครูผู้สอน เพื่อนครู นักเรียน หรือผู้บังคับบัญชา เป็นต้น วิธีนี้จัดเป็นวิธีที่ง่ายและสะดวกที่สุด แต่ก็มีข้อจำกัดบางประการกล่าวคือ ผู้ให้ข้อมูลมักไม่ให้ออกความเห็นที่ตรงไปตรงมา นอกจากนี้การพูดคุย หรือสัมภาษณ์ยังไม่เหมาะสมที่จะ ทำเป็นรายบุคคล เพราะจะทำให้รู้สึกว่าเป็นการกล่าวหรือ วิจารณ์รายบุคคลมากเกินไป

2. การใช้เครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์เป็น วิธีการใช้เครื่องมือหรืออุปกรณ์ ต่าง ๆ ทางด้านเทคโนโลยีการสื่อสารมาใช้ประกอบการเก็บข้อมูลเพื่อการประเมินประสิทธิภาพการสอน ได้แก่ วีดิโอเทป และเทปบันทึกเสียง เป็นต้น ในปัจจุบันการใช้เครื่องมือโสตทัศนูปกรณ์ จัดเป็น วิธีการที่ให้ข้อมูลและค่าใช้จ่ายที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

3. การใช้แบบสอบถาม เป็นวิธีการที่จะได้มาซึ่งข้อมูลเพื่อการประเมิน ประสิทธิภาพการสอนที่นิยม ใช้ที่สุด ทั้งนี้เพราะแบบสอบถามมีลักษณะที่เป็นแบบที่สร้างเป็น ข้อความและให้ผู้ที่เกี่ยวข้องซึ่งเป็นแหล่งข้อมูล กับกลุ่มตัวอย่างที่มีจำนวนมาก ๆ ได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามการใช้แบบสอบถามมีข้อจำกัดที่การสร้างแบบสอบถามให้มีคุณภาพดีนั้นทำได้ยาก โดยเฉพาะความตรง (Validity) เกี่ยวกับโครงสร้างที่ใช้ชี้ประสิทธิภาพการสอนของครูและความคลุมเครือ ของคำถามที่ ใช้วัด ส่วนแบบสอบถามที่ใช้กันเป็นส่วนใหญ่มักเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วน ประเมินค่า (Rating Scale)



4. การสังเกต เป็นวิธีการเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเพื่อการประเมินประสิทธิภาพ การสอนอีกวิธีหนึ่งโดยผู้ประเมินเป็นผู้สังเกตพฤติกรรมและกิจกรรมการเรียนการสอน ทั้งของครูและ นักเรียน ในชั้นเรียนโดยตรงวิธีนี้ถึงแม้ว่าจะเป็นวิธีที่ได้ข้อมูลเที่ยงตรงและน่าเชื่อถือแต่ก็มีข้อจำกัด อยู่ที่ความชำนาญของผู้สังเกต ระยะเวลาสังเกต และสัมพันธภาพหรือความเข้าใจอันดีระหว่างผู้สังเกตและผู้ถูกสังเกต

5. การพิจารณาบทวนจากเอกสารต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เป็นวิธีการนำเอกสารหรือ หลักฐานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอนของครูมาพิจารณาตีค่า วิธีนี้จัดเป็นวิธีที่น่าเชื่อถือได้อีก วิธีหนึ่ง เพราะพิจารณาจากเอกสารหลักฐานที่สามารถยืนยันได้ แต่สำหรับการประเมินประสิทธิภาพการ สอน ไม่ควรยึดวิธีนี้เป็นหลักในการประเมิน ทั้งนี้เพราะใน โครงสร้างของประสิทธิภาพการสอนมีตัวบ่งชี้ บางตัวที่ไม่สามารถแสดงเป็นเอกสารหลักฐานได้ ดังนั้นการใช้วิธีนี้ประกอบกับวิธีอื่น ๆ จึงน่าจะ เกิดผลดีที่สุด

แฮร์ริส (Harris, 1986: 102-105 อ้างถึงใน สมรักษ์ กิจเดช, 2544) เสนอว่าการสังเกตการณ์ สอนในชั้นเรียนก็เป็นวิธีที่นิยมใช้กันมากสำหรับการประเมินประสิทธิภาพของการสอน โดยสรุปได้ 5 ประการคือ

1. ครูผู้สอนประเมินตนเอง ตัวครูผู้สอนเองถือเป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในการสอน และการปรับปรุงการสอน ดังนั้นตัวครูผู้สอนจึงเป็นแหล่งข้อมูลที่สำคัญอันดับแรก และเป็น แหล่งข้อมูลที่นิยมใช้กันมาเป็นเวลาช้านาน สำหรับเหตุผลที่ต้องใช้ครูผู้สอนเป็นแหล่งข้อมูลเพื่อการประเมิน ประสิทธิภาพการสอนมีด้วยกัน 3 ประการคือ 1) ครูจะเป็นผู้ที่รู้ถึงพื้นฐานศักยภาพของความรู้ของ ตนเองในการปฏิบัติการสอนได้ชัดเจนกว่าผู้อื่น 2) การเกี่ยวข้องที่จะเต็มใจในการให้ข้อมูล 3) สิ้นเปลือง น้อยในการดำเนินการ อย่างไรก็ตามการใช้ครูผู้สอนประเมินตนเองมักมีปัญหาอยู่เสมอในแง่การลำเอียง หรือเข้าข้างตนเอง แต่ถึงกระนั้นก็สามารถจัดปัญหานี้ได้โดยการทำความเข้าใจกับครูผู้สอนให้ รับทราบถึงอุดมคติของการประเมินประสิทธิภาพการสอนและประโยชน์ที่ครูผู้สอนจะได้รับจากการประเมิน ประสิทธิภาพการสอน

2. การประเมิน โดยนักเรียน นักเรียนจัดเป็นแหล่งข้อมูลที่นิยมใช้กันอย่าง แพร่หลายอีกแหล่งหนึ่ง สำหรับการประเมินประสิทธิภาพการสอนเนื่องจากมีข้อได้เปรียบในแนวคิด ว่า นักเรียนมีโอกาสมากที่สุดที่ได้เห็นการสอนและรับผล โดยตรงจากการสอนของครู ดังนั้น นักเรียนจึง น่าจะเป็นแหล่งข้อมูลที่ดีที่สุด

3. การสังเกตการณ์สอนในชั้นเรียน เป็นแหล่งข้อมูลที่ผู้ประเมินประสิทธิภาพ การสอนต้องเข้าไปมีส่วนร่วมสังเกตการสอนของครูในชั้นเรียนโดยตรง ถึงแม้ว่าการสังเกตการสอนใน

ชั้นเรียนจะเป็นแหล่งข้อมูลเพื่อการประเมินที่ค่อนข้างตรงแต่ก็อาจมีข้อจำกัดบางประการได้เช่น การสอนบางอย่างไม่สามารถที่จะสังเกตได้ ปัญหาการสิ้นเปลือง ตลอดจนความตรงของการสังเกตของผู้สังเกตแต่ละคน ซึ่งยากที่จะได้รับการยอมรับ

4. การประเมินจากผู้บังคับบัญชา โดยทั่วไปมักมุ่งเน้นไปที่การประเมินผลเพื่อพิจารณาความดีความชอบเป็นหลักสำคัญ การประเมินผลโดยอาศัยผู้บังคับบัญชาเป็นแหล่งได้มาซึ่งข้อมูลมักจะมีปัญหาในแง่ผู้บังคับบัญชาไม่มีเวลาหรือไม่ให้ความสนใจแก่การสอนอย่างเต็มที่จึงประเมินการสอนไม่ครบถ้วนเท่าที่ควร ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาที่จะเป็นแหล่งข้อมูลที่ดีได้จะต้องมีความสนใจและติดตามผลการสอนของครูอยู่ตลอดเวลา

5. การประเมินจากเพื่อนร่วมงาน โดยหลักการได้ข้อมูลจากเพื่อนร่วมงานเป็นสิ่งที่ดีและควรกระทำ เพราะเพื่อนร่วมงานเป็นผู้ที่เข้าใจงานการสอนอย่างดีที่สุดและรู้จุดมุ่งหมายของการเรียนการสอน แต่โดยทั่วไปมักพบว่าประเมินส่วนใหญ่จะไม่นิยมใช้เพื่อนร่วมงานเป็นแหล่งข้อมูล เนื่องจากปัญหาด้านสัมพันธภาพระหว่างครูด้วยกัน ความต้องการคนที่เข้าใจ จริงใจและเห็นใจกันอย่างแท้จริง ตลอดจนมีใจกว้างและพร้อมที่จะรับฟังผลการประเมิน โดยใช้เพื่อนร่วมงานมักจะใช้ได้ดีในกรณีการสอนเป็นคณะ (Team Teaching)

วิธีการประเมินประสิทธิภาพการสอนตามที่ได้กล่าวมาแล้ว จะเห็นว่าแต่ละวิธีมีทั้งข้อดีและข้อจำกัดในตัวเองด้วยกันทั้งสิ้น แต่เมื่อพิจารณาถึงความเป็นจริงในกระบวนการเรียนการสอนที่เกิด ขึ้นในชั้นเรียนจะพบว่าตัวครูผู้สอน และตัวผู้เรียนเป็นแหล่งข้อมูลที่มีโอกาสรับรู้ลักษณะพฤติกรรมการสอนของครูมักจะประกอบด้วยพฤติกรรม 2 ประเภท คือ

1. ลักษณะพฤติกรรมการสอนที่ไม่สามารถแสดงให้นักเรียนเห็นได้ ซึ่งสมควรใช้ตัวครูเป็นแหล่งข้อมูล

2. ลักษณะพฤติกรรมการสอนที่แสดงออกให้นักเรียนเห็นได้ ซึ่งสมควรใช้ นักเรียนเป็นแหล่งข้อมูล ดังนั้นการเลือกใช้วิธีประเมินที่เหมาะสมที่สุดจึงน่าจะช่วยให้การศึกษา ประสิทธิภาพการสอนบรรลุผลสูงสุด

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.6.1 งานวิจัยในประเทศ

อภิวรรณ แก้วเล็ก (2542) ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 1 ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ประสิทธิภาพของโรงเรียนมัธยมศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน 2 มิติ คือ 1) ด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนที่มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง 2) ด้านความสามารถในการพัฒนานักเรียนให้มีทัศนคติทางบวก 3) ด้านความสามารถในด้านการปรับเปลี่ยนพัฒนาโรงเรียนให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมได้อย่างดี 4) ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาภายในโรงเรียน

เคนหวิง บุญเทศ (2543) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในระดับมาก โดยใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยทั้งภาพรวมและรายข้อ การจำแนกตามอายุ ตำแหน่งและระยะเวลาดำรงตำแหน่งเห็นว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติทั้ง 2 แบบ ครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา มีความพึงพอใจในการทำงานในระดับมาก ทั้งในรายมิติและรายข้อ เว้นแต่ความพึงพอใจเกี่ยวกับเงินเดือนและค่าตอบแทนพิเศษที่พึงได้รับ มีความพึงพอใจในระดับกลาง แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครู คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของครูอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

รัตติภรณ์ จงวิศาล (2543) ได้ศึกษาผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลักการฝึกอบรม มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้นำประเมินตนเอง และภาวะผู้นำที่ร่วมงานประเมินผู้นำหลังสิ้นสุดการทดลองมากกว่าผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติส่วนเจตคติที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหลังสิ้นสุดการทดลอง และความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลองไม่พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่มีแนวโน้มว่าความพึงพอใจในการทำงานของผู้ร่วมงานหลังสิ้นสุดการทดลอง ในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีมากกว่าในกลุ่มผู้นำนิสิตที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

สมรักษ์ กิจเดช (2544) ได้ศึกษาระดับการปฏิบัติงานนิเทศของผู้บริหารและประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดนครปฐม และเพื่อแสดงให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานนิเทศของผู้บริหาร กับประสิทธิภาพการสอนของครูผู้สอนกลุ่มทักษะ และกลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิตในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดนครปฐม กลุ่มตัวอย่างได้แก่ โรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดนครปฐมจำนวน 70 โรงเรียน ผู้ให้ข้อมูลคือ ครูผู้สอนจำนวน 420 คนแยกตามกลุ่มทักษะวิชาคณิตศาสตร์ ภาษาไทย และกลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานนิเทศของผู้บริหารตามแนวคิดของกลิคแมนและคณะ และประสิทธิภาพการสอนตามแนวคิดของบอริช โดยเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างเดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม 2544 การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ (%) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product-Moment Corient) ผลการวิจัยพบว่า (1) การปฏิบัติงานนิเทศของผู้บริหารและประสิทธิภาพของการสอนของครูทั้งโดยภาพรวมและแต่ละด้านอยู่ในระดับมาก โดยการปฏิบัติงานนิเทศด้านการพัฒนาบุคลากรอยู่ในระดับสูงสุด (2) การปฏิบัติงานนิเทศของผู้บริหารกับประสิทธิภาพการสอนสัมพันธ์กัน โดยภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $r = 0.50$ ) และเมื่อแยกพิจารณาตามกลุ่มประสบการณ์พบว่า การปฏิบัติงานนิเทศของผู้บริหารสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการสอนกลุ่มสร้างเสริมประสบการณ์ชีวิต และกลุ่มทักษะวิชาภาษาไทยและวิชาคณิตศาสตร์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $r = 0.566, 0.508$  และ  $0.444$  ตามลำดับ)

พัชรี จิริงรัมย์ (2545) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัด กรมสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรีตามการรับรู้ของครู ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาขนาดใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพอยู่ในระดับมาก แต่ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง

สมควร ไกรพน (2546) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครู โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ปรากฏว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมาคือด้านการสร้างบารมี และด้านการกระตุ้นขวัญปัญญา ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

ศุภกิจ สานุสัจย์ (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดขอนแก่น พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของครูผู้สอน โดยภาพรวมพบว่า ครูผู้สอนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยการสร้างแรงบันดาลใจมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และด้านการสร้างบารมีตามลำดับ

สราญรัตน์ จันทะมล (2548) ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2 ผลการศึกษาความเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอนโดยภาพรวม พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้าน และเมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากทุกด้านเช่นเดียวกัน โดยมีข้อสังเกตว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่ผู้บริหารแสดงออกมามากกว่าด้านอื่น คือด้านการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ แสดงออกน้อยกว่าด้านอื่น คือ การกระตุ้นการใช้ปัญญา

ศุคติ เขตสมุทร (2545) ได้ศึกษาการบริหารการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ พบว่า การเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการ การบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี และการปฏิรูปการศึกษาของสำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ บุคลากรมีการรับรู้ค่อนข้างน้อย โดยเฉพาะในกลุ่มเจ้าหน้าที่ ผู้ปฏิบัติ ทั้งนี้เกิดจากการสื่อสารที่น้อยเกินไป ส่งผลให้ขาดความเข้าใจและความตระหนักตลอดจนความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ดังนั้น จึงเป็นภาระของผู้บริหารระดับสูง ที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางในการพัฒนา โดยจะต้องมุ่งเน้นการฝึกอบรมเพื่อเปลี่ยนความรู้เพิ่มทักษะในระดับบุคคล ไปสู่การพัฒนาในระดับกลุ่มงานและระดับองค์การ จัดกิจกรรมการพัฒนาให้เชื่อมโยงสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์การ มีความหลากหลายในการมีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงานการพัฒนา ระบบพื้นฐานสมรรถนะของบุคคลและมุ่งเน้นการสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะให้บุคคลเหล่านั้นเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดของหน่วยงานต่อไป

อัมพวัน ภัทรลิขิต (2547) ได้ศึกษาวิจัยทัศนคติและพฤติกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในอำเภอเมืองลำพูน พบว่า ในภาพรวมเกี่ยวกับพฤติกรรมการบริหาร การเปลี่ยนแปลง ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บริหารได้มีความคิดริเริ่มในการวางแผนเพื่อเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ ภายในสถานศึกษาและการติดตามข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อสถานศึกษา แต่ไม่ได้ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่คณะครูถึงผลดีผลเสียที่ได้รับ เมื่อคณะครูนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการสอนและการดำเนินการ

เรืองเดช สีหาอินทร์ (2547: 92) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิภาพการสอนภาพของครูภาษาอังกฤษ ช่วงชั้นที่ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า มี 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านปัจจัยพื้นฐานความเป็นครู องค์ประกอบด้านทักษะความเป็นครู และองค์ประกอบด้านปัจจัยสนับสนุนการสอน

กัญญา โพธิวัฒน์ (2548) ได้ศึกษาทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก พบว่า ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนมีลักษณะสำคัญคือ เป็นการร่วมกันทำงานที่ได้รับมอบหมาย เป็นงานบุกเบิกที่พยายามให้ได้ผลงานที่ดีที่สุด เพื่อให้เป็นแหล่งการเรียนรู้แก่บุคคลอื่น การก่อตัวขึ้นของทีมมีพื้นฐานมาจากการรักษาเกียรติ

เกษม บุตรดี (2548: 129-130) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูคณิตศาสตร์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร วิเคราะห์ข้อมูลใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) โดยวิธี พี เอ คิว (Path Analysis with Q Statistic) ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูคณิตศาสตร์ โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนครมี 8 ตัวแปร โดยตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการสอนของครูคณิตศาสตร์ ได้แก่ เจตคติ ต่อวิชาที่สอน ความสามารถทางวิชาการ การใช้สื่อการเรียนการสอน และบรรยากาศในห้องเรียน ตัวแปรที่มีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการสอนของครูคณิตศาสตร์ ได้แก่ บุคลิกภาพของครูและ เจตคติต่อวิชาชีพครู ส่วนตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างเดียวต่อประสิทธิภาพการสอนของครูคณิตศาสตร์ ได้แก่ ผลการเรียน และประสบการณ์ในการสอน

พิกุล ธิชัยอำไพ (2548: 77-78) ได้ศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูคณิตศาสตร์ระดับมัธยมศึกษา จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์สาเหตุหรือการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ซึ่งสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลได้ดังนี้ ปัจจัยเชิงสาเหตุ ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูคณิตศาสตร์มี 7 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน สุขภาพจิตของครู ขวัญและกำลังใจของครู สภาพเศรษฐกิจของครูภาระงานอื่นที่ครูได้รับมอบหมาย ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน และบุคลิกลักษณะของครู ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพการสอนของครูคณิตศาสตร์ ได้แก่ ปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและสภาพเศรษฐกิจของครูตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการสอนของครูคณิตศาสตร์ ได้แก่ สุขภาพจิตของครู ขวัญและกำลังใจของครู ภาระงานอื่นที่ครูได้รับมอบหมาย ความสัมพันธ์ระหว่างครูกับนักเรียน และบุคลิกลักษณะของครู

ศิริัญญา ศรีประมวล (2549: 134) ได้ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบของประสิทธิภาพการสอนของครูประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิภาพการสอนของครูประถมศึกษามี 10 องค์ประกอบคือ ด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ และปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน ด้านความสามารถในการสอน ด้านคุณลักษณะของความเป็นครู ด้านความสามารถในการจูงใจผู้เรียน ด้านการใช้สื่อและเทคโนโลยี ประกอบการสอน ด้านการเตรียมความพร้อมในการสอน ด้านการพัฒนาการสอน ด้านการพัฒนาตนเอง ด้านการวัดและประเมินผล และด้านความรู้ในเนื้อหาวิชา

สำเนียง ประนัตศรี (2549: 94) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูผู้สอนวิชาภาษาอังกฤษระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงอย่างเดียวต่อประสิทธิภาพการสอนของครู ได้แก่ บรรยากาศในชั้นเรียน และสมรรถภาพในการใช้สื่อการสอน ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมอย่างเดียวต่อประสิทธิภาพการสอนของครู ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างครูและนักเรียน เจตคติต่อวิชาชีพครู บุคลิกภาพของครู และความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียน ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพการสอนของครู ได้แก่ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

กนกวรรณ วิเชียรเขต (2551) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา และหาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจ ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 โดยใช้โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 จำนวน 85 โรงเรียน เป็นหน่วยวิเคราะห์ ผู้ให้ข้อมูลสถานศึกษาละ 4 คน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการสถานศึกษา รองผู้อำนวยการสถานศึกษาหรือรักษาการผู้อำนวยการสถานศึกษา และครู รวมทั้งสิ้น 340 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีของ บาส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio) และพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษาตามทฤษฎีของ คอฟแมน (Kaufman) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson-Moment Correlation Coefficient) พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก พฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาญจนบุรี เขต 3 มีความสัมพันธ์กันในทางบวกโดยรวมและรายด้านในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## 2.6.2 งานวิจัยในต่างประเทศ

ฟิลลิปส์ (Phillips, 1993: 2317-A) ได้ศึกษาคุณลักษณะด้านองค์ความรู้ที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพ และไม่มีประสิทธิภาพในการทำงานของครูวิทยาศาสตร์ระดับประถมศึกษาโดยให้ครูวิทยาศาสตร์ระดับประถมศึกษา 4 คน ใช้เกณฑ์ประสิทธิภาพการสอนของ ชูลแมนและซีกส์ ผู้ประเมินคือ ผู้บริหารสถานศึกษา ผลปรากฏว่า ครูวิทยาศาสตร์ระดับประถมศึกษา 3 มีประสิทธิภาพในการทำงานเพิ่มขึ้น ส่วนอีก 1 คน มีประสิทธิภาพการสอนต่ำกว่าที่ควรจะเป็น

เบส (Bass, 1985) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับขั้น ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพความพยายาม และความพึงพอใจ พบว่า การเปลี่ยนแปลงมีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพมากกว่า และทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจมากขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉย แบบเชิงรุก และการปล่อยตามสบาย ตามลำดับ

ทักเคอร์ (Tucker, 1992) ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัยพบว่า โครงร่าง (Profile) ของผู้นำ แต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำตามสบายจนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้น และยังพบว่า ภาวะผู้นำตามแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และ ความพยายามเป็นพิเศษ

เฟลตัน (Felton, 1995) ได้ศึกษาเรื่องราวความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพของผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา กับความพึงพอใจในงานของครู ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครู และพบว่าผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษามีภาวะผู้นำเปลี่ยนสภาพสูงกว่าผู้บริหารในโรงเรียนมัธยมศึกษา

ฟิลบิน (Phibin, 2001) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพของครูใหญ่ โรงเรียนประถม ศึกษาในอินเดีย สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่มีความสัมพันธ์กับการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง แต่มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มระดับความมั่นใจ ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิผลการทำงานของครู

แบงโคสกี (Bankowski, 2002) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพกับแรงจูงใจของครู โรงเรียนประถมศึกษาในเมืองนิวยอร์กซิตี ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของครู



จากการศึกษาทฤษฎี แนวคิดและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพอที่จะสรุปได้ว่า การบริหารสถานศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้เพียงคนเดียวเพราะสถานศึกษาเป็นองค์กรหนึ่งประกอบด้วยผู้บริหารและครู ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำและมีการตัดสินใจอย่างเหมาะสมต่อครู ทั้งทางด้านการสร้างบารมีสำหรับตัวผู้บริหารเองการสร้างแรงบันดาลใจ แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความมุ่งมั่นต่อการปฏิบัติงาน โดยให้ความสำคัญ ด้านปฏิสัมพันธ์เป็นรายบุคคลเพื่อ ทราบปัญหาและความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานมีอิสระทางความคิดมีความกระตือรือร้นในการที่จะพัฒนาองค์ความรู้ใหม่ ๆ เสริมสร้างจากความรู้เดิมที่มีอยู่ มีการตัดสินใจในงานอย่างมีระบบและเปิดโอกาส ให้ผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจร่วมกัน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรซึ่งจะเห็นว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารที่คืนั้น กระตุ้น และส่งผลต่อผู้ปฏิบัติงาน เพื่อเป็นแนวทางสำคัญในการพัฒนาการเรียนการสอนให้ประสบความสำเร็จและนักเรียนมีคุณภาพ นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีความสามารถในการพัฒนาครูให้มีศักยภาพในการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพ รวมทั้งให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรต่าง ๆ ตามความจำเป็น ซึ่งจะส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน และยังเป็นการสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้กับครูอีกด้วย เพื่อให้เกิดการสอนที่มีประสิทธิภาพ



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เป็น การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งมีวิธีการดำเนินการวิจัยตามลำดับดังต่อไปนี้

- 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรได้แก่ ครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ประจำปีการศึกษา 2553 จำนวน 636 คน

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูในโรงเรียนประถมศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 ประจำปีการศึกษา 2553 โดยการใช้กลุ่มตัวอย่างที่เป็น โรงเรียนขนาดใหญ่ ซึ่งเป็น โรงเรียนหรือสถานศึกษาที่มีผู้เรียนตั้งแต่ 601-1,500 คน การแบ่งขนาดของโรงเรียนหรือสถานศึกษา ตามเกณฑ์ของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2549 ใน 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมือง อำเภอคลองหลวง อำเภอลาดหลุมแก้ว อำเภอสามโคก จำนวนครู 242 คนจากจำนวน 636 คน ได้มาโดย กำหนดกลุ่มตัวอย่างของ Krejcie and Morgan (พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2543: 303) และทำการเลือกกลุ่มตัวอย่าง โดยการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ได้กลุ่มตัวอย่าง ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์กลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	โรงเรียน	ประชากร (จำนวน)	กลุ่มตัวอย่าง ที่กำหนด (จำนวน)	กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิเคราะห์ (จำนวน)
1.	วัดบางนางบุญ	30	11	11
2.	วัดบางคูวัด	28	11	11
3.	วัดบางเตือ	20	8	8
4.	วัดเทียนถวาย	18	7	7
5.	ชุมชนวัดเสด็จ	32	12	12
6.	วัดเปรมประชา	22	8	8
7.	วัดหงส์ปทุมมาวาส	34	13	13
8.	อนุบาลปทุมธานี	48	18	18
9.	วัดนาวง	35	13	13
10.	วัดบางพูน	23	9	9
11.	ขจรทรัพย์อำรุง	35	13	13
12.	วันครู 2502	31	8	8
13.	ชุมชนวัดบางชัน	45	17	17
14.	คลองหนึ่ง(แก้วนิมิต)	25	8	8
15.	บุญคุ้มราษฎร์บำรุง	45	17	17
16.	ประถมศึกษาธรรมศาสตร์	45	17	17
17.	ไทยรัฐวิทยา 69	31	12	12
18.	สังข์อ่าววิทยา	22	5	5
19.	คลองสอง	23	6	6
20.	สามัคคีราษฎร์บำรุง	15	6	6
21.	วัดเกิดการอุดม	15	6	6
22.	ชุมชนวัดบัวแก้วเกษร	21	8	8
23.	คลองบ้านพร้าว	23	9	9
	<b>รวม</b>	<b>636</b>	<b>242</b>	<b>242</b>

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานีเขต 1. (2552)

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามครูประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี เขต 1 แบ่งเป็น 3 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับ เพศ อายุ อายุการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา และตำแหน่งหน้าที่ โดยลักษณะของคำถามเป็นแบบสำรวจรายการ

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการสอนของครู ระดับประถมศึกษาของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

- 1 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงน้อย
- 3 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปานกลาง
- 4 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมาก
- 5 หมายถึง ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด

**ตอนที่ 3** ความคิดเห็นเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสอนของครูระดับประถมศึกษาของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยใช้ระดับการวัดเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scales) เป็นแบบสอบถามชนิด 5 อันดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

- 1 หมายถึง ระดับประสิทธิภาพการสอนน้อยที่สุด
- 2 หมายถึง ระดับประสิทธิภาพการสอนน้อย
- 3 หมายถึง ระดับประสิทธิภาพการสอนปานกลาง
- 4 หมายถึง ระดับประสิทธิภาพการสอนมาก
- 5 หมายถึง ระดับประสิทธิภาพการสอนมากที่สุด

### การสร้างเครื่องมือ

การสร้างเครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดขั้นตอนการสร้างเครื่องมือและหาคุณภาพเครื่องมือดังนี้

1. ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้อง ตำรา เอกสาร บทความทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการแนวคิด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและประสิทธิภาพการสอนของครูแล้วรวบรวมรายละเอียดจัดเป็นประเด็นสำคัญที่จะกำหนดเป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม
2. สร้างแบบสอบถามโดยกำหนดประเด็นให้ครอบคลุมขอบเขตที่กำหนด เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับเก็บรวบรวมข้อมูล
3. นำร่างแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์เพื่อพิจารณาปรับปรุงแก้ไขให้สอดคล้องและเหมาะสมกับขอบเขตของเนื้อหาที่กำหนด
4. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา และตรวจสอบความถูกต้องของภาษาที่ใช้ และวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (Index of Objective Congruence: IOC) เท่ากับ 0.97
5. ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ
6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้กับครูระดับประถมศึกษาในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี เขต 1 ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 50 คน แล้วนำมาวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของโดยการหาค่าจากสูตรสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาช (Cronbach, 1990: 204 อ้างถึงใน บุญเชิด ภิญญอนันตพงษ์, 2547: 179) การพิจารณาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามผู้วิจัยได้ สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  Coefficient) พบว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ เท่ากับ 0.96

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยทำหนังสือถึงบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีเพื่อจัดทำหนังสือขอความร่วมมือ ไปยังผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี เขต 1 เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามการวิจัยครั้งนี้

2. ผู้วิจัยดำเนินการส่งแบบสอบถามด้วยตนเอง และทางไปรษณีย์ โดยส่งแบบสอบถามถึงผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี เขต 1 เพื่อขอความร่วมมือให้ครูผู้สอนตอบแบบสอบถาม

3. ผู้วิจัยรับแบบสอบถามคืนจากผู้ตอบแบบสอบถาม และคัดเลือกแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

### 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

1. ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้สถิติ ความถี่ และร้อยละ

2. ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และระดับประสิทธิภาพการสอน ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และแปลความหมายค่าเฉลี่ยดังนี้

#### ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงระดับน้อยที่สุด

#### ระดับประสิทธิภาพการสอน

ค่าเฉลี่ย 4.51-5.00 ระดับประสิทธิภาพการสอนระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51-4.50 ระดับประสิทธิภาพการสอนระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.51-3.50 ระดับประสิทธิภาพการสอนระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.51-2.50 ระดับประสิทธิภาพการสอนระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00-1.50 ระดับประสิทธิภาพการสอนระดับน้อยที่สุด

3. วิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับ ประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาประทุมธานี เขต 1 สำหรับการแปลความหมายของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ที่ คำนวณแล้วเปรียบเทียบกับเกณฑ์ โดยแปลความหมาย ดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตน์. 2544: 316)

0.71 - 1.00	มีความสัมพันธ์กันในระดับสูง
0.31 - 0.70	มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง
0.01 - 0.30	มีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ
0.00	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

4. ข้อเสนอแนะ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

5. การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (Index of Objective Congruence: IOC) ของแบบสอบถาม ใช้สูตรดังนี้

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

เมื่อ	IOC	แทน	ดัชนีความสอดคล้อง
	$\sum R$	แทน	ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ
	N	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

6. การวิเคราะห์ค่าหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาความเชื่อมั่นได้คำนวณจากสูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (Cronbach , 1990: 204 อ้างถึงใน บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์, 2547) ใช้สูตร ดังนี้

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S^2} \right\}$$

เมื่อ	$\alpha$	แทน	ค่าความเชื่อมั่น
	n	แทน	จำนวนข้อ
	$S_i^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ
	$S^2$	แทน	ความแปรปรวนของคะแนนรวมแต่ละข้อ

7. การคำนวณหาค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์เพื่อหาค่าส่วนเบี่ยงเบนเฉลี่ย ใช้สูตรดังนี้

$$S = \sqrt{\frac{\sum f(x - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

เมื่อ	S	คือ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่าง
	x	คือ ค่าของข้อมูลแต่ละตัวหรือจุดกลางชั้นแต่ละชั้น
	$\bar{x}$	คือ ค่าเฉลี่ยเลขคณิตของกลุ่มตัวอย่าง
	n	คือ จำนวนข้อมูลทั้งหมดของกลุ่มตัวอย่าง

8. การวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation) วิเคราะห์ด้วยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ใช้สูตรดังนี้

$$r_{xy} = \frac{\sum xy - n\bar{x}\bar{y}}{\sqrt{(\sum x^2 - n\bar{x}^2)(\sum y^2 - n\bar{y}^2)}}$$

เมื่อ	x	แทน ข้อมูลของตัวแปรที่ 1
	y	แทน ข้อมูลของตัวแปรที่ 2
	n	แทน จำนวนข้อมูลของตัวแปรตัวใดตัวหนึ่ง



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับ ประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยขอเสนอผลการวิเคราะห์ ออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** การวิเคราะห์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ประสิทธิภาพการสอนของครูระดับประถมศึกษาของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดปทุมธานี เขต 1

**ตอนที่ 4** ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1



### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ แทนความหมาย ดังนี้

n	หมายถึง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	หมายถึง	คะแนนเฉลี่ย
S.D.	หมายถึง	ความเบี่ยงเบนมาตรฐานของคะแนน
r	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน
$X_{tot}$	หมายถึง	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
$X_1$	หมายถึง	การสร้างบารมี
$X_2$	หมายถึง	การสร้างแรงบันดาลใจ
$X_3$	หมายถึง	การกระตุ้นชาวปัญญา
$X_4$	หมายถึง	การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล
$Y_{tot}$	หมายถึง	ประสิทธิภาพการสอนของครู
$Y_1$	หมายถึง	การสร้างความชัดเจนในบทเรียน
$Y_2$	หมายถึง	การใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย
$Y_3$	หมายถึง	การแสดงความใส่ใจในการสอน
$Y_4$	หมายถึง	การทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ
$Y_5$	หมายถึง	การส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จ
**	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4 แสดงจำนวนและร้อยละของข้อมูลพื้นฐานของครูผู้สอน n = 242

ข้อมูลพื้นฐาน	จำนวน	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	56	23.14
หญิง	186	76.86
<b>2. ช่วงอายุ</b>		
25 ปี	6	2.48
25-35 ปี	80	33.06
36-45 ปี	51	21.07
46-55 ปี	89	36.78
56 ปี	16	6.61
<b>3. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	6	2.48
ปริญญาตรี	198	81.82
ปริญญาโท	36	14.88
ปริญญาเอก	1	0.41
อื่น ๆ	1	0.41
<b>4. ตำแหน่ง</b>		
ครูผู้ช่วย	30	12.40
ครู	188	77.69
อื่น ๆ	24	9.92
<b>5. อายุการปฏิบัติงาน</b>		
ต่ำกว่า 6 ปี	67	27.69
6-12 ปี	40	16.53
11-15 ปี	27	11.16
16-20 ปี	16	6.61
21 ปีขึ้นไป	92	38.02
<b>รวม</b>	<b>242</b>	<b>100</b>

จากตารางที่ 4 พบว่าข้อมูลพื้นฐานของครูผู้สอนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 พบว่าข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นครูผู้สอนจำนวน 242 คน เป็นเพศหญิงจำนวน 186 คน คิดเป็นร้อยละ 76.86 เป็นเพศชายจำนวน 56 คน คิดเป็นร้อยละ 23.14 เป็นผู้มีช่วงอายุระหว่าง 46-55 ปี มากที่สุดจำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 36.8 รองลงมาอายุระหว่าง 25-35 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 33.06 และอายุระหว่าง 36-45 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็น ร้อยละ 21.07 และอายุ 56 ปีขึ้นไปจำนวน 16 คนคิดเป็นร้อยละ 6.61 น้อยที่สุดเป็นช่วงอายุที่ต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.48 ส่วนระดับการศึกษา วุฒิการศึกษาปริญญาตรี มากที่สุด จำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 81.82 รองลงมา วุฒิการศึกษาปริญญาโท จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 14.88 และวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 2.48. สำหรับน้อยเป็นวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และวุฒิการศึกษาอื่นๆ จำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ 0.41 สำหรับตำแหน่งเป็น ครูจำนวน 188 คนคิดเป็นร้อยละ 77.69 รองลงมาคือ ครูผู้ช่วยจำนวน 30 คนคิดเป็นร้อยละ 12.40 และอื่น ๆ จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 9.92 อายุการปฏิบัติงาน ในตำแหน่ง มากที่สุดเป็นช่วงอายุการปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป จำนวน 92 คน คิดเป็นร้อยละ 38.02 รองลงมาเป็นช่วงอายุการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่า 6 ปี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 27.69 และเป็นช่วงอายุการปฏิบัติงานระหว่าง 6-12 ปี จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 16.53 และเป็นช่วงอายุ การปฏิบัติงาน 11-15 ปี จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 11.16 น้อยที่สุดเป็นช่วงอายุการปฏิบัติงานระหว่าง 16-20 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 6.61



ตอนที่ 2 ข้อมูลการศึกษาระดับความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการสอนของ  
ครูระดับประถมศึกษาของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

จากการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผู้วิจัยวิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) จากกลุ่มตัวอย่าง 242 คน

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

n=242

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. การสร้างบารมี ( $X_1$ )	4.11	0.67	มาก
2. การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ )	4.06	0.68	มาก
3. การกระตุ้นชาวปัญญา ( $X_3$ )	4.02	0.73	มาก
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $X_4$ )	3.99	0.75	มาก
<b>รวม (<math>X_{tot}</math>)</b>	<b>4.05</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 5 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวม ( $X_{tot}$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.05, S.D. = 0.67$ ) เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยดังนี้ การสร้างบารมี ( $X_1$ ) ( $\bar{X} = 4.11, S.D. = 0.67$ ) การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ ) ( $\bar{X} = 4.06, S.D. = 0.68$ ) และการกระตุ้นชาวปัญญา ( $X_3$ ) ( $\bar{X} = 4.02, S.D. = 0.73$ ) และน้อยที่สุดการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ) ( $\bar{X} = 3.99, S.D. = 0.75$ )

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
โรงเรียนด้านการสร้างบารมี n = 242

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
<b>การสร้างบารมี (X<sub>1</sub>)</b>			
1. ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้ครู ปฏิบัติตาม	4.10	0.70	มาก
2. ผู้บริหารสามารถรักษาเสถียรภาพของครู ในการปฏิบัติภาระหน้าที่เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของสถานศึกษา	4.07	0.72	มาก
3. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดความคิดที่ สำคัญไปสู่ครู	4.12	0.84	มาก
4. เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตและปัญหาต่าง ๆ ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้	3.95	0.89	มาก
5. ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อ ประโยชน์ส่วนรวม	4.09	0.80	มาก
6. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด และความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น	4.15	0.82	มาก
7. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นใน อุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม	4.20	0.78	มาก
8. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจมุ่งมั่น ที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ	4.23	0.78	มาก
9. ผู้บริหารเสริมสร้างความภาคภูมิใจความ จงรักภักดีและความมั่นใจให้กับครู	4.16	0.78	มาก
<b>รวม (X<sub>1</sub>)</b>	<b>4.11</b>	<b>0.67</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 6 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการสร้างบารมี (X<sub>1</sub>) อยู่ในระดับมากทุกรายข้อมี  
ค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{X}$  = 4.11, S.D. = 0.67) เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

ด้านการสร้างบารมี ( $X_1$ ) พบว่าที่มีค่าสูงสุด คือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.23, S.D. = 0.78) รองลงมาคือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ความเชื่อค่านิยมมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.20, S.D. = 0.78) และน้อยที่สุดคือ เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตและปัญหาต่าง ๆ ผู้บริหารสามารถควบคุมอารมณ์ได้มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 3.95, S.D. = 0.89)

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนด้านการสร้างแรงบันดาลใจ n = 242

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
<b>การสร้างแรงบันดาลใจ (<math>X_2</math>)</b>			
10. ผู้บริหารสร้างและส่งเสริมให้ครูมองเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน	4.15	0.77	มาก
11. ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูร่วมกันอุทิศตนเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร	4.20	0.74	มาก
12. ผู้บริหารระบุดุลประสงค์และเป้าหมายการทำงานได้อย่างชัดเจน	4.15	0.77	มาก
13. ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าครูทำงานได้อย่างชัดเจน	4.14	0.75	มาก
14. ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ	4.03	0.92	มาก
15. ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายใน ทำให้ครูเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน	4.02	0.89	มาก
16. ผู้บริหารเน้นให้ครูเห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามภารกิจร่วมกัน	4.17	0.77	มาก
17. ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของครูเสมอ	3.94	0.84	มาก

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน  
ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ n = 242

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
18. ผู้บริหารพูดให้ครูเห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกันที่สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคได้	4.01	0.79	มาก
19. ผู้บริหารส่งเสริมครูให้มีความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง	4.05	0.79	มาก
20. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวาและสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน	4.06	0.82	มาก
21. ผู้บริหารสร้างความมั่นใจแก่ครูในการฝ่าฟันเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เช่น คำปรึกษาเสมอ ๆ	3.95	0.82	มาก
22. ผู้บริหารกระตุ้นบุคคลากรในสถานศึกษาให้รู้สึกว่าคุณค่าและสามารถช่วยสถานศึกษาฝ่าฟันอุปสรรคได้	4.05	0.83	มาก
23. ผู้บริหารเสริมสร้างกำลังใจแก่ครูเมื่อเขาต้องเผชิญต่อปัญหาและอุปสรรค	4.00	0.83	มาก
<b>รวม (<math>X_2</math>)</b>	<b>4.06</b>	<b>0.68</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 7 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ ) อยู่ในระดับมากทุกรายข้อมีค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{X} = 4.06$ , S.D. = 0.68) เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ ) พบว่าที่มีค่าสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูร่วมกันอุทิศตนเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกันมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.74) รองลงมาคือ ผู้บริหารเน้นให้ครูเห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามภารกิจร่วมกันมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.77) และน้อยที่สุดคือผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของครูเสมอมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.94$ , S.D. = 0.84)



ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา n = 242

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
<b>การกระตุ้นชาวปัญญา (X<sub>3</sub>)</b>			
24. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นใน หน่วยงาน	4.07	0.73	มาก
25. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา	4.05	0.83	มาก
26. ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของครูอย่างตั้งใจ	4.00	0.90	มาก
27. ผู้บริหารมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ	4.05	0.83	มาก
28. ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการหาแนวทางใหม่ใน การแก้ปัญหา	4.07	0.76	มาก
29. ผู้บริหารถ่ายทอดเป้าหมายของความสำเร็จอย่างหน้า สนใจในการทำงานด้วยความกระตือรือร้นเสมอ	4.04	0.76	มาก
30. ผู้บริหารมีแรงจูงใจและสนับสนุนความคิดใหม่ ๆ ของครู	3.99	0.84	มาก
31. ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ครูเสมอในการพิจารณาปัญหาและ แก้ปัญหของสถานศึกษา	3.96	0.87	มาก
32. ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผล และยอมรับความคิดเห็นของครูที่เห็นแตกต่างเสมอ	4.02	0.89	มาก
33. ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ทำ ทนายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน	4.00	0.84	มาก
34. ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ ทำทนายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกันใจของครู	4.05	0.84	มาก
รวม (X <sub>3</sub> )	4.02	0.73	มาก

จากตารางที่ 8 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษายพุมธานี เขต 1 ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา (X<sub>3</sub>) อยู่ในระดับมาก  
ทุกรายข้อมีค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{X}$  = 4.02 , S.D. = 0.73) เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารโรงเรียน ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา (X<sub>3</sub>) พบว่าที่มีค่าสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์  
ในการหาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.07, S.D. = 0.76) รองลงมา คือผู้บริหารกระตุ้น

ให้ครูตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานมี ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 4.07, S.D. = 0.73) และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ครูเสมอในการพิจารณาปัญหาและแก้ปัญหาของสถานศึกษามีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$  = 3.96, S.D. = 0.87)

**ตารางที่ 9** ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล n = 242

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
<b>การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X<sub>4</sub>)</b>			
35. ผู้บริหารให้ความดูแลใจใส่ครูเป็นรายบุคคลทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญเสมอ	3.90	0.93	มาก
36. ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครูเป็นรายบุคคล	3.97	0.89	มาก
37. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนครูให้พัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล เช่น ส่งครูไปฝึกอบรม	4.14	0.85	มาก
38. ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูโดยคำนึงถึงความสามารถ และความแตกต่างระหว่างครู	3.94	0.85	มาก
39. ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในองค์กรให้ครูได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่นการจัดสัมมนานอกสถานที่	4.01	0.86	มาก
40. ผู้บริหารมีการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กับครูทุกระดับบุคคล และระดับกลุ่ม	3.97	0.84	มาก
41. ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะจากครูอย่างตั้งใจ	3.92	0.88	มาก
42. ผู้บริหารมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างในด้านความสามารถของแต่ละบุคคล	3.97	0.88	มาก
43. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่	4.10	0.82	มาก
44. ผู้บริหารแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อครูเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ เช่น กล่าวยกย่องชมเชยในที่ประชุม	4.02	0.87	มาก
<b>รวม (X<sub>3</sub>)</b>	<b>4.02</b>	<b>0.73</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 9 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ) อยู่ในระดับมากทุก รายชื่อมีค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{X} = 3.99$ , S.D. = 0.75) เมื่อพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ) พบว่าที่มีค่าสูงสุด คือ ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนครูให้ พัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล เช่น ส่งครูไปฝึกอบรม มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = 0.85) รองลงมาคือ ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ที่มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.82) และน้อยที่สุดคือ ผู้บริหารให้ความดูแลใจใส่ครูเป็น รายบุคคลทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ เสมอมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 3.90$ , S.D. = 0.93)

ตอนที่ 3 ข้อมูลการศึกษาระดับประสิทธิภาพการสอนของครูระดับประถมศึกษาของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

ตารางที่ 10 ประสิทธิภาพการสอนของครูระดับประถมศึกษาของสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จังหวัดปทุมธานี เขต 1

ประสิทธิภาพการสอนของครู	ค่าสถิติ		การแปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
1. การสร้างความชัดเจนในบทเรียน ( $Y_1$ )	4.09	0.47	มาก
2. การใช้กิจกรรมการสอนที่หลากหลาย ( $Y_2$ )	4.17	0.50	มาก
3. การแสดงความใส่ใจงานการสอน ( $Y_3$ )	4.05	0.51	มาก
4. การทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ ( $Y_4$ )	4.18	0.51	มาก
5. การส่งเสริมนักเรียนประสบความสำเร็จ ( $Y_5$ )	4.16	0.51	มาก
รวม ( $Y_{tot}$ )	4.13	0.44	มาก

จากตารางที่ 10 พบว่า ประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวม ( $Y_{tot}$ ) อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.44) เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้านพบว่าภาวะประสิทธิภาพการสอนของครู อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยดังนี้ การทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ ( $Y_4$ ) ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.51) การใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย ( $Y_2$ ) ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.50) การส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จ ( $Y_5$ ) ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.51) การสร้างความชัดเจนในบทเรียน ( $Y_1$ ) ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.47) และการแสดงความใส่ใจในการสอน ( $Y_3$ ) ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = .51)

ตารางที่ 11 ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการสอนของครูผู้สอนด้านการสร้าง  
ความชัดเจนในบทเรียน n = 242

ประสิทธิภาพการสอนของครู	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
<b>การสร้างความชัดเจนในบทเรียน (<math>Y_1</math>)</b>			
1. ก่อนสอนท่านบอกจุดประสงค์การเรียนรู้ของ แต่ละบทเรียนให้นักเรียนทราบก่อน	4.00	0.63	มาก
2. ท่านแจ้งผู้เรียนให้ทราบถึงขอบข่ายเนื้อหาที่ ต้องเรียนซึ่งสัมพันธ์กับสิ่งที่เรียนมาแล้วและสิ่ง ที่จะต้องเรียนต่อไป	4.05	0.65	มาก
3. ท่านได้ตรวจสอบความรู้เดิมของนักเรียนก่อน เริ่มสอนใหม่และมีการสอนซ้ำเมื่อจำเป็น	4.03	0.67	มาก
4. ท่านให้ความรู้แก่นักเรียนอย่างช้า ๆ และชัดเจน	4.14	0.63	มาก
5. ท่านรู้ระดับความสามารถของนักเรียนและสอน นักเรียนตามระดับความสามารถที่มีอยู่	4.17	0.62	มาก
6. ท่านมีการยกตัวอย่าง หรือใช้รูปภาพ หรือการสาธิตเพื่อทำให้นักเรียนชัดเจนขึ้น	4.12	0.60	มาก
7. ท่านมีการทบทวนหรือสรุปเนื้อหาเมื่อจบ บทเรียน	4.16	0.63	มาก
<b>รวม (<math>Y_1</math>)</b>	<b>4.09</b>	<b>0.47</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 11 พบว่า ประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการสร้างความชัดเจนในบทเรียน ( $Y_1$ ) อยู่ในระดับมากทุกรายข้อ  
มีค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{X} = 4.09$ , S.D. = 0.47) เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพการสอนของครูด้านการสร้าง  
ความชัดเจนในบทเรียน ( $Y_1$ ) พบว่าที่มีค่าสูงสุด คือ รู้ระดับความสามารถของนักเรียนและสอน  
ตามระดับความสามารถที่มีอยู่ ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.62) รองลงมาคือ มีการทบทวนหรือสรุปเนื้อหา  
เมื่อจบบทเรียน ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.77) และน้อยที่สุดคือ ก่อนสอนมีการบอกจุดประสงค์การเรียนรู้  
ของแต่ละบทเรียนให้นักเรียนทราบก่อน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.00$ , S.D. = 0.63)

ตารางที่ 12 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการสอนด้านของครูผู้สอนด้านการสร้างความชัดเจนในบทเรียน n = 242

ประสิทธิภาพการสอนของครู	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
<b>การใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย (Y<sub>2</sub>)</b>			
8. ท่านใช้คำถามที่ทำท่าย หรือใช้รูปภาพหรือยกตัวอย่างในการนำเข้าสู่บทเรียน	4.08	0.63	มาก
9. ท่านให้ความสนใจนักเรียนในขณะที่สอนด้วยการใช้สายตา น้ำเสียงและท่าทางประกอบ	4.29	0.63	มาก
10. ท่านนำเสนอวิธีการเข้าสู่บทเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลายเช่นการบรรยายการถามคำถามการอภิปรายแล้วให้นักเรียนฝึกปฏิบัติอย่างอิสระ	4.14	0.67	มาก
11. ท่านส่งเสริมโดยการให้รางวัลควบคู่กับการเสริมแรง เช่น เพิ่มคะแนนให้เป็นพิเศษ ให้คำชมเชย หรือให้เรียนด้วยตนเองเมื่อนักเรียนตอบคำถามได้ถูกต้องหรือทำงานที่ได้รับมอบหมายเป็นผลสำเร็จ	4.19	0.64	มาก
12. ท่านให้โอกาสนักเรียนได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน	4.20	0.60	มาก
13. ท่านใช้ชนิดของคำถามที่หลากหลายเพื่อให้เกิดความชัดเจนเพื่อกระตุ้น และแนะนำเพิ่มเติมให้แก่ นักเรียน	4.12	0.65	มาก
<b>รวม (Y<sub>2</sub>)</b>	<b>4.17</b>	<b>0.50</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 12 พบว่า ประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย (Y<sub>2</sub>) อยู่ในระดับมากทุกรายข้อมีค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{X} = 4.17$ , S.D. = 0.50) เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพการสอนของครูด้านการใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย (Y<sub>2</sub>) พบว่าที่มีค่าสูงสุด คือ ให้ความสนใจนักเรียนในขณะที่สอนด้วยการใช้สายตา น้ำเสียงและท่าทางประกอบ ( $\bar{X} = 4.29$ , S.D. = 0.63) รองลงมาคือ ให้โอกาสนักเรียนได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.60) และน้อยที่สุดคือ ใช้คำถามที่ทำท่าย หรือใช้รูปภาพหรือยกตัวอย่างในการนำเข้าสู่บทเรียนมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.63)

ตารางที่ 13 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการสอนของครูผู้สอนด้านการแสดง  
ความใส่ใจในการสอน n = 242

ประสิทธิภาพการสอนของครู	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
<b>การแสดงความใส่ใจในการสอน (<math>Y_3</math>)</b>			
14. ท่านเขียนแผนการสอนและพัฒนาแผน โดยยึดหลักสูตร และคู่มือการใช้หลักสูตรเป็นแนวทาง	4.10	0.66	มาก
15. ท่านไม่เคยนำงานผู้อื่นหรืองานอื่นๆ เช่น งานธุรการงาน การเงินและงานพัสดุมาปฏิบัติในชั่วโมงการสอน	4.05	0.79	มาก
16. ท่านหยุดหรือเบี่ยงเบนพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของ นักเรียนในขณะที่ดำเนินการสอน	4.02	0.66	มาก
17. ท่านเลือกใช้รูปแบบการสอนที่เหมาะสมกับ วัตถุประสงค์แต่ละข้อ	4.08	0.61	มาก
18. ท่านกำหนดให้มีการทบทวนเนื้อหาหรือการทดสอบไว้ อย่างเป็นระบบชัดเจน และมีระยะเวลาที่แน่นอน	4.02	0.63	มาก
<b>รวม (<math>Y_3</math>)</b>	<b>4.05</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 13 พบว่าประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ศึกษาศรีสะเกษ เขต 1 ด้านการแสดงความใส่ใจในการสอน ( $Y_3$ ) อยู่ในระดับมากทุกรายข้อมีค่าเฉลี่ย โดยรวม ( $\bar{X} = 4.05$ , S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพการสอนของครูด้านการแสดงความใส่ใจ ในการสอน ( $Y_3$ ) พบว่าที่มีค่าสูงสุด คือ เขียนแผนการสอนและพัฒนาแผน โดยยึดหลักสูตรและคู่มือการใช้ หลักสูตรเป็นแนวทาง ( $\bar{X} = 4.10$ , S.D. = 0.66) รองลงมาคือ เลือกใช้รูปแบบการสอนที่เหมาะสมกับ วัตถุประสงค์แต่ละข้อ ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.61) และน้อยที่สุดคือมีการกำหนดให้มีการทบทวนเนื้อหาหรือ การทดสอบไว้อย่างเป็นระบบชัดเจนและมีระยะเวลาที่แน่นอน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.02$ , S.D. = 0.63)

ตารางที่ 14 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการสอนของครูผู้สอนด้านการทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ n = 242

ประสิทธิภาพการสอนของครู	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
<b>การทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ (<math>Y_4</math>)</b>			
19. ท่านให้นักเรียนทำแบบฝึกหัด หรือมอบหมายงาน อื่นๆ ให้ปฏิบัติหลังจากสอนจบบทเรียน	4.26	0.62	มาก
20. ท่านจัดโอกาสให้นักเรียนได้ทราบ ความก้าวหน้าในการเรียนเป็นระยะ	4.08	0.66	มาก
21. ท่านเลือกใช้กิจกรรมการสอนที่เหมาะสมกับ นักเรียนทั้งรายบุคคลหรือรายกลุ่ม เช่นการใช้เกม การใช้สถานการณ์จำลองการใช้ชุดการสอนและศูนย์ การเรียนรู้	4.10	0.67	มาก
22. ท่านใช้คำพูดที่เป็นการยกย่อง ชมเชยเมื่อต้องการให้ นักเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการ การเรียนรู้	4.22	0.66	มาก
23. ท่านดูแลนักเรียนในขณะที่นักเรียนปฏิบัติงานและ ตรวจสอบความก้าวหน้าในการทำงานของนักเรียน อย่างสม่ำเสมอ	4.25	0.62	มาก
<b>รวม (<math>Y_4</math>)</b>	<b>4.18</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 14 พบว่าประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ ( $Y_4$ ) อยู่ในระดับมากทุกรายข้อมีค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{X} = 4.18$ , S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพการสอนของครู ด้านการทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ ( $Y_4$ ) พบว่าที่มีค่าสูงสุด คือ ให้นักเรียนทำแบบฝึกหัด หรือมอบหมายงานอื่นๆ ให้ปฏิบัติหลังจากสอนจบบทเรียน ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D. = 0.62) รองลงมาคือดูแลนักเรียนในขณะที่นักเรียนปฏิบัติงานและตรวจสอบความก้าวหน้าในการทำงานของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ ( $\bar{X} = 4.25$ , S.D. = 0.62) และน้อยที่สุดคือมีการจัดโอกาสให้นักเรียน ได้ทราบความก้าวหน้าในการเรียนเป็นระยะ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.08$ , S.D. = 0.66)

ตารางที่ 15 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและระดับประสิทธิภาพการสอนของครูผู้สอนด้านการส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จ n = 242

ประสิทธิภาพการสอนของครู	ค่าสถิติ		แปลผล
	$\bar{X}$	S.D.	
<b>การส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จ (<math>Y_5</math>)</b>			
24. ท่านมีการกำหนดหน่วยการเรียนรู้และเนื้อหาในบทเรียน เช่น วางแผนการสอนตามลำดับเนื้อหา	4.16	0.64	มาก
25. ท่านแก้ไขคำตอบให้ถูกต้องแก่นักเรียนทันทีเมื่อนักเรียนตอบผิด	4.21	0.70	มาก
26. ท่านมีการแบ่งเนื้อหาที่ต้องการสอนออกเป็นส่วนย่อยๆ เพื่อให้ง่ายต่อการเรียนรู้ของนักเรียน	4.20	0.59	มาก
27. ท่านมีการวางแผนปรับเปลี่ยนเนื้อหาใหม่ที่จะทำการสอนให้ง่ายต่อความเข้าใจของนักเรียนและสอดคล้องกับเนื้อหาเดิม	4.13	0.64	มาก
28. ท่านส่งเสริมให้เกิดอัตราก้าวหน้าในการเรียนอย่างต่อเนื่อง จนบรรลุจุดประสงค์สูงสุดที่คาดไว้	4.13	0.59	มาก
<b>รวม (<math>Y_5</math>)</b>	<b>4.16</b>	<b>0.51</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 15 พบว่า ประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จ ( $Y_5$ ) อยู่ในระดับมาก ทุกรายข้อมีค่าเฉลี่ยโดยรวม ( $\bar{X} = 4.16$ , S.D. = 0.51) เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพการสอนของครูด้านการส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จ ( $Y_5$ ) พบว่าที่มีค่าสูงสุด คือ มีการแก้ไขคำตอบให้ถูกต้องแก่นักเรียนทันที เมื่อนักเรียนตอบผิด ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = 0.70) รองลงมาคือ มีการแบ่งเนื้อหาที่ต้องการสอนออกเป็นส่วนย่อยๆ เพื่อให้ง่ายต่อการเรียนรู้ของนักเรียน ( $\bar{X} = 4.20$ , S.D. = 0.59) และน้อยที่สุด คือมีการส่งเสริมให้เกิดอัตราก้าวหน้าในการเรียนอย่างต่อเนื่องจนบรรลุจุดประสงค์สูงสุดที่คาดไว้ ( $\bar{X} = 4.13$ , S.D. = 0.59)



**ตอนที่ 4** ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Correlation Coefficient)

**ตารางที่ 16** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอน ด้านการสร้างความชัดเจนในบทเรียน n = 242

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ประสิทธิภาพการสอนของครู ด้านการสร้างความชัดเจนในบทเรียน ( $Y_1$ )			
	Pearson Correlation	P- value	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง ความสัมพันธ์
1. การสร้างบารมี ( $X_1$ )	.469**	0.00	ปานกลาง	ทางบวก
2. การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ )	.454**	0.00	ปานกลาง	ทางบวก
3. การกระตุ้นชาวปัญญา ( $X_3$ )	.445**	0.00	ปานกลาง	ทางบวก
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $X_4$ )	.409**	0.00	ปานกลาง	ทางบวก
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร(<math>X_{tot}</math>)</b>	<b>.467**</b>	<b>0.00</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>ทางบวก</b>

\*\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตารางที่ 16 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการสร้างความชัดเจนในบทเรียน มีความสัมพันธ์กันในทางบวกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

สรุปความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการสอนของครูด้านการสร้างความชัดเจนในบทเรียน ( $Y_1$ ) มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ( $X_{tot}$ ) ในระดับปานกลาง ( $r = .467$ ) โดยแยกเป็นรายด้านของความสัมพันธ์ระหว่างด้านประสิทธิภาพการสอนของครูด้านการสร้างความชัดเจนในบทเรียน ( $Y_1$ ) กับด้านการสร้างบารมี ( $X_1$ ) ( $r = .469$ ) ระหว่างด้านประสิทธิภาพการสอนของครู ด้านการสร้างความชัดเจนในบทเรียน ( $Y_1$ ) กับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ ) ( $r = .454$ ) ระหว่างด้านประสิทธิภาพการสอนของครูด้านการสร้างความชัดเจนใน

บทเรียน ( $Y_1$ ) กับด้านการกระตุ้นเซว้ปัญหา ( $X_3$ ) ( $r = .445$ ) ระหว่างด้านประสิทธิภาพการสอนของครู ด้านการสร้างควมชัดเจนในบทเรียน ( $Y_1$ ) กับด้านการค้ำถึงปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ) ( $r = .409$ ) ซึ่งมีระดับควมสัมพันธ์กันในทางบวกทุกด้านในระดับปานกลาง

ตารางที่ 17 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับ ประสิทธิภาพการสอนด้านการใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย  $n=242$

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ประสิทธิภาพการสอนของครู ด้านการใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย ( $Y_2$ )			
	Pearson Correlation	P- value	ระดับ ควมสัมพันธ์	ทิศทาง ควมสัมพันธ์
1. การสร้างบารมี ( $X_1$ )	.436**	0.00	ปานกลาง	ทางบวก
2. การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ )	.388**	0.00	ปานกลาง	ทางบวก
3.การกระตุ้นเซว้ปัญหา ( $X_3$ )	.409**	0.00	ปานกลาง	ทางบวก
4.การค้ำถึงปัจเจกบุคคล ( $X_4$ )	.380**	0.00	ปานกลาง	ทางบวก
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร( $X_{tot}$ )	.425**	0.00	ปานกลาง	ทางบวก

\*\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตารางที่ 17 พบว่า ควมสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย มีความสัมพันธ์กันในทางบวกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

สรุปควมสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการสอนของครูด้านการใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย ( $Y_2$ ) มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ( $X_{tot}$ ) ในระดับปานกลาง ( $r = .425$ ) โดยแยกเป็นรายด้านของควมสัมพันธ์ระหว่างด้านประสิทธิภาพการสอนของครูด้านการใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย ( $Y_2$ ) กับด้านการสร้างบารมี ( $X_1$ ) ( $r = .436$ ) ระหว่างด้านประสิทธิภาพการสอนของครู ด้านการใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย ( $Y_2$ ) กับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ ) ( $r = .388$ ) ระหว่างด้านประสิทธิภาพการสอนของครูด้านการใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย ( $Y_2$ ) กับด้านการกระตุ้นเซว้ปัญหา ( $X_3$ ) ( $r = .409$ ) ระหว่างด้านประสิทธิภาพการสอนของครู ด้านการใช้กิจกรรม

การเรียนการสอนที่หลากหลาย ( $Y_2$ ) กับด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $X_2$ ) ( $r = .380$ ) ซึ่งมีระดับความสัมพันธ์กันในทางบวกทุกด้านในระดับปานกลาง

**ตารางที่ 18** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับ ประสิทธิภาพการสอน ด้านการแสดงความใส่ใจงานการสอน n =242

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ประสิทธิภาพการสอนของครู			
	ด้านการใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย ( $Y_3$ )			
	Pearson Correlation	P- value	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง ความสัมพันธ์
1. การสร้างบารมี ( $X_1$ )	.487**	0.00	ปานกลาง	ทางบวก
2. การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ )	.482**	0.00	ปานกลาง	ทางบวก
3. การกระตุ้นเชาว์ปัญญา ( $X_3$ )	.482**	0.00	ปานกลาง	ทางบวก
4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $X_4$ )	.460**	0.00	ปานกลาง	ทางบวก
<b>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร(<math>X_{tot}</math>)</b>	<b>.503**</b>	<b>0.00</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>ทางบวก</b>

\*\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตารางที่ 18 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน กับประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการแสดงความใส่ใจงานการสอน มีความสัมพันธ์กันในทางบวกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร โรงเรียนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

สรุปความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการสอนของครูด้านการแสดงความใส่ใจงานการสอน ( $Y_3$ ) มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน ( $X_{tot}$ ) ในระดับปานกลาง ( $r = .503$ ) โดยแยกเป็นรายด้านของความสัมพันธ์ระหว่างด้านประสิทธิภาพการสอนของครูด้านการแสดงความใส่ใจงานการสอน ( $Y_3$ ) กับด้านการสร้างบารมี ( $X_1$ ) ( $r = .487$ ) ระหว่างด้านประสิทธิภาพการสอนของครู ด้านการแสดงความใส่ใจงานการสอน ( $Y_3$ ) กับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ ) ( $r = .482$ ) ระหว่างด้านประสิทธิภาพ การสอนของครู ด้านการแสดงความใส่ใจงานการสอน ( $Y_3$ ) กับด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา ( $X_3$ ) ( $r = .482$ ) ระหว่างด้านประสิทธิภาพการสอนของครู ด้านการแสดงความใส่ใจงานการสอน ( $Y_3$ ) กับด้าน การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ) ( $r = .460$ ) ซึ่งมีระดับความสัมพันธ์กันในทางบวกทุกด้านในระดับปานกลาง

ตารางที่ 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับ ประสิทธิภาพการสอนด้านการทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ n=242

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ประสิทธิภาพการสอนของครู			
	ด้านการใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย (Y <sub>4</sub> )			
	Pearson Correlation	P- value	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง ความสัมพันธ์
1. การสร้างบารมี (X <sub>1</sub> )	.460**	0.00	ปานกลาง	ทางบวก
2. การสร้างแรงบันดาลใจ (X <sub>2</sub> )	.448**	0.00	ปานกลาง	ทางบวก
3.การกระตุ้นเชาว์ปัญญา (X <sub>3</sub> )	.450**	0.00	ปานกลาง	ทางบวก
4.การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X <sub>4</sub> )	.424**	0.00	ปานกลาง	ทางบวก
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร(X <sub>10t</sub> )	<b>.469**</b>	<b>0.00</b>	ปานกลาง	ทางบวก

\*\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตารางที่ 19 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ มีความสัมพันธ์กันในทางบวก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

สรุปความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการสอนของครูด้านการทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ (Y<sub>4</sub>) มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน (X<sub>10t</sub>) ในระดับปานกลาง (r=.469) โดยแยกเป็นรายด้านของความสัมพัทธ์ระหว่างด้าน ประสิทธิภาพการสอนของครูด้านการทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ (Y<sub>4</sub>) กับด้านการสร้างบารมี (X<sub>1</sub>) (r=.460) ระหว่างด้านประสิทธิภาพการสอนของครู ด้านการทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ (Y<sub>4</sub>) กับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X<sub>2</sub>) (r = .448) ระหว่างด้าน ประสิทธิภาพการสอนของครู ด้านการทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ (Y<sub>4</sub>) กับ ด้านการกระตุ้นเชาว์ปัญญา (X<sub>3</sub>) (r = .450) ระหว่างด้านประสิทธิภาพการสอนของครู ด้านการทำให้ กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ (Y<sub>4</sub>) กับด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X<sub>4</sub>) (r = .424) ซึ่งมี ระดับความสัมพันธ์กันในทางบวกทุกด้านในระดับปานกลาง

ตารางที่ 20 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับ ประสิทธิภาพการสอนด้านการส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จ  $n=242$

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ประสิทธิภาพการสอนของครู ด้านการใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย ( $Y_5$ )			
	Pearson Correlation	P- value	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง ความสัมพันธ์
1. การสร้างบารมี ( $X_1$ )	.473**	0.00	ปานกลาง	ทางบวก
2. การสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ )	.474**	0.00	ปานกลาง	ทางบวก
3.การกระตุ้นหัวใจปัญญา ( $X_3$ )	.476**	0.00	ปานกลาง	ทางบวก
4.การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ( $X_4$ )	.482**	0.00	ปานกลาง	ทางบวก
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร( $X_{tot}$ )	<b>.502**</b>	<b>0.00</b>	<b>ปานกลาง</b>	<b>ทางบวก</b>

\*\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตารางที่ 20 พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ประสิทธิภาพการสอนของครูด้านการส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จ มีความสัมพันธ์กัน ในทางบวกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

สรุปความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการสอนของครูประสิทธิภาพการสอนของครู ด้านการส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จ ( $Y_5$ ) มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร โรงเรียน ( $X_{tot}$ ) ในระดับปานกลาง ( $r = .502$ ) โดยแยกเป็นรายด้านของความสัมพันธ์ระหว่าง ด้านประสิทธิภาพการสอนของครู ประสิทธิภาพการสอนของครูด้านการส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จ ( $Y_5$ ) กับด้านการสร้างบารมี ( $X_1$ ) ( $r = .473$ ) ระหว่างด้านประสิทธิภาพการสอนของครู ประสิทธิภาพ การสอนของครูด้านการส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จ ( $Y_5$ ) กับด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ ) ( $r = .474$ ) ระหว่างด้านประสิทธิภาพการสอนของครู ประสิทธิภาพการสอนของครูด้านการส่งเสริมให้นักเรียน ประสบความสำเร็จ ( $Y_5$ ) กับด้านการกระตุ้นหัวใจปัญญา ( $X_3$ ) ( $r = .476$ ) ระหว่างด้านประสิทธิภาพการสอน ของครู ประสิทธิภาพการสอนของครูด้านการส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จ ( $Y_5$ ) กับด้านการคำนึงถึง ปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ) ( $r = .482$ ) ซึ่งมีระดับความสัมพันธ์กันในทางบวกทุกด้านในระดับปานกลาง

ตารางที่ 21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับ ประสิทธิภาพการสอนของครู n =242

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน (X)	ประสิทธิภาพการสอนของครู (Y)					ประสิทธิภาพการสอนของครู (Y <sub>tot</sub> )	ระดับ
	การสร้าง	การใช้	การแต่ง	การทำให้	การ		
	ความชัดเจนในบทเรียน	กิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย	ความใส่ใจในงานสอน	กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ	ส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จ		
(X)	(Y <sub>1</sub> )	(Y <sub>2</sub> )	(Y <sub>3</sub> )	(Y <sub>4</sub> )	(Y <sub>5</sub> )	(Y <sub>tot</sub> )	
การสร้างบารมี (X <sub>1</sub> )	.469**	.436**	.487**	.460**	.473**	.526**	ปานกลาง
การสร้างแรงบันดาลใจ (X <sub>2</sub> )	.454**	.388**	.482**	.448**	.474**	.508**	ปานกลาง
การกระตุ้นเข้าปัญหา (X <sub>3</sub> )	.445**	.409**	.482**	.450**	.476**	.512**	ปานกลาง
การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X <sub>4</sub> )	.409**	.380**	.460**	.424**	.482**	.488**	ปานกลาง
สรุปภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน (X <sub>tot</sub> )	.467**	.425**	.503**	.469**	.502**	.536**	ปานกลาง

\*\*ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

จากตารางที่ 21 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน (X<sub>tot</sub>) กับประสิทธิภาพการสอนของครู (Y<sub>tot</sub>) ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา จังหวัดปทุมธานี เขต 1 พบว่าในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์ ในระดับปานกลาง

สรุปความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครู อยู่ในระดับ (r = .536) เมื่อพิจารณาตัวแปรที่มีค่าสัมพันธ์ในแต่ละด้านของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแปรที่มีระดับความสัมพันธ์สูงสุด คือ การสร้างบารมี (X<sub>1</sub>) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการสอนของครู (Y) ในระดับปานกลาง (r = .526) ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์รองลงมาตามลำดับคือ การกระตุ้นเข้าปัญหา (X<sub>3</sub>) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการสอนของครู (Y) ในระดับปานกลาง (r = .512) ลำดับต่อมาคือ การสร้างแรงบันดาลใจ (X<sub>2</sub>) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการสอนของครู (Y) ในระดับปานกลาง (r = .508) และด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (X<sub>4</sub>) มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการสอนของครู (Y) ในระดับปานกลาง (r = .488)

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ

การศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างคือครูผู้สอนได้จำนวนทั้งสิ้น 242 คน โดยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1
2. เพื่อศึกษาระดับประสิทธิภาพ การสอนของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน และระดับประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย พบว่า ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 76.86 รองลงมาคือเพศชาย ร้อยละ 23.14 โดยมีช่วงอายุระหว่าง 46-55 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 36.78 รองลงมาอยู่ระหว่าง 25-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.06 และอายุระหว่าง 36-45 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.07 และอายุ 56 ปี ขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 6.61 และน้อยที่สุดเป็นช่วงอายุที่ต่ำกว่า 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.48 ส่วนระดับการศึกษา วุฒิการศึกษา ระดับปริญญาตรีมากที่สุด ร้อยละ 81.82 รองลงมา คือวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 14.88 และวุฒิการศึกษา ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 2.48 และวุฒิการศึกษา ระดับปริญญาเอก และวุฒิการศึกษาอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 0.41 สำหรับตำแหน่งเป็น ครู คิดเป็นร้อยละร้อยละ 77.69 รองลงมาคือ ครูผู้ช่วย คิดเป็นร้อยละ 12.40 และตำแหน่งอื่น ๆ คิดเป็นร้อยละ 9.92 ด้านอายุการปฏิบัติงาน ในตำแหน่ง มากที่สุดเป็นช่วงอายุการปฏิบัติงาน 21 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 38.02 รองลงมาเป็นช่วงอายุการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่า 6 ปี ร้อยละ 27.69 และเป็นช่วงอายุการปฏิบัติงานระหว่าง 6-12 ปี ร้อยละ 16.53 และเป็นช่วงอายุการปฏิบัติงาน 11-15 ปี ร้อยละ 11.16 น้อยที่สุดเป็นช่วงอายุการปฏิบัติงานระหว่าง 16-20 ปี ร้อยละ 6.61

ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ตามความคิดเห็นของครูผู้สอนโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา จำแนก รายด้าน

พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนอยู่ในระดับมากในทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อยดังนี้ การสร้างบารมี มีค่าเฉลี่ย 4.11 คิดเป็นร้อยละ 82.20 การสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ย 4.06 คิดเป็นร้อยละ 81.20 และการกระตุ้นเชาว์ปัญญา มีค่าเฉลี่ย 4.02 คิดเป็นร้อยละ 80.40 และน้อยที่สุดการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีค่าเฉลี่ย 3.99 คิดเป็นร้อยละ 79.80

ระดับประสิทธิภาพการสอนของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน

พบว่า ภาวะประสิทธิภาพการสอนของครู อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจาก ค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ การทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ย 4.18 คิดเป็นร้อยละ 83.46 การใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย มีค่าเฉลี่ย 4.17 คิดเป็นร้อยละ 83.40 การส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จ มีค่าเฉลี่ย 4.16 คิดเป็นร้อยละ 83.20 การสร้างความชัดเจนใน บทเรียน มีค่าเฉลี่ย 4.09 คิดเป็นร้อยละ 81.80 และการแสดงความใส่ใจในการสอน มีค่าเฉลี่ย 4.05 คิดเป็น ร้อยละ 81.00

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิภาพ การสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครู ภาพรวมพบที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวกหรือมีความสัมพันธ์ ในระดับปานกลาง เมื่อ พิจารณาตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในแต่ละด้าน ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยมีความสัมพันธ์ตามลำดับดังนี้ คือ การสร้างบารมี การกระตุ้นเชาว์ปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และ ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคลตามลำดับ



## 5.2 อภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

### 1. การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

1.1 ด้านการสร้างบารมี พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากและอยู่เป็นลำดับที่ 1 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยในการสร้างบารมีระดับสูงสุดคือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ และผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ความเชื่อและค่านิยม ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าการที่ผู้บริหารแสดงความตั้งใจมุ่งมั่นในการทำงาน ให้ความสำคัญของการมีภารกิจร่วมกัน ทำให้คนอื่นเกิดการยอมรับ ศรัทธา รวมทั้งเป็นผู้มีความสามารถในการชักนำโน้มน้าวจิตใจให้คนอื่นมีความคิดเห็นคล้อยตาม ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อถือและไว้วางใจ สอดคล้องกับแนวคิดของบาส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990: 19) ที่กล่าวว่า การสร้างบารมี (Charisma) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของกระบวนการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นความสามารถที่ทำให้คนอื่นเกิดการยอมรับ เกิดศรัทธาสามารถโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นคิดเห็นคล้อยตามได้ สอดคล้องกับงานวิจัยของนพ พงศ์ เกิดแจ้ง (2545: บทคัดย่อ) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูผู้สอน ในโรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว ด้านความมีบารมีอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับ ขวัญชัย พูลเจริญ (2548: บทคัดย่อ) ที่พบว่าภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านโพธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพะเยาเขต 1 ด้านความมีบารมี อยู่ในระดับมากรวมทั้งสอดคล้องกับการวิจัยของ สรินรัตน์ มุสิกการกุล (2548: บทคัดย่อ) ที่พบว่าภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพะเยา เขต 2 ด้านความมีบารมีอยู่ในระดับมาก

1.2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยรวมอยู่ระดับมากและอยู่เป็นลำดับที่ 2 เมื่อพิจารณารายข้อพบว่าอยู่ในระดับมาก โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยในการสร้างแรงบันดาลใจ ระดับสูงสุดคือ ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูร่วมกันอุทิศตนเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรร่วมกัน และ ผู้บริหารเน้นให้ครูเห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามภารกิจร่วมกันแสดงให้เห็นว่า หากผู้บริหารได้กล่าวถึงสิ่งที่ต้องการจะทำให้สำเร็จด้วยการร่วมกันอุทิศตน เพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จ โดยตั้งมาตรฐานของการทำงาน

จะเป็นแรงบันดาลใจในการทำงาน ทำให้งานมีประสิทธิภาพสูง สอดคล้องกับแนวคิดของ บาส และ อโวลีโอ (Bass & Avolio, 1990: 19) ที่กล่าวว่า การคลอใจ (Inspiration) เป็นวิธีการที่ผู้นำอธิบายเป้าหมายในอนาคตขององค์กร ซึ่งผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมรับทราบถึงภารกิจที่จะปฏิบัติให้สำเร็จได้ ผู้นำจะสร้างแรงบันดาลใจผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงานได้ใช้ความพยายามเพิ่มขึ้นเพื่อให้งานสำเร็จสอดคล้องกับงานวิจัยของ นพพงส์ เกิดแจ้ง (2545: บทคัดย่อ) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษา จังหวัดสระแก้ว ด้านการสร้างแรงคลอใจอยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับขวัญชัย พูลเจริญ (2548: บทคัดย่อ) ที่พบว่า ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนบ้านโพธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการคลอใจอยู่ในระดับมากรวมทั้งสอดคล้องกับการวิจัยของ สรินรัตน์ มุสิกกรกุล (2548: บทคัดย่อ) ที่พบว่าภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ อยู่ในระดับมาก

**1.3 ด้านการกระตุ้นชาวปัญญา** พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุทมาณี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากและอยู่เป็นลำดับที่ 3 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า โดยข้อที่มีค่าเฉลี่ยในด้านการกระตุ้นชาวปัญญา ระดับสูงสุดคือ ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการหาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา และ ผู้บริหารกระตุ้นให้ ครูตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้มีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้เกิดระบบความคิด เรียนรู้วิถีวิเคราะห์และแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ สอดคล้องกับแนวคิดของ บาส และอโวลีโอ (Bass & Avolio, 1990: 19) ที่กล่าวว่า การกระตุ้นชาวปัญญา (Intellectual Stimulation) ผู้นำจะเป็น ผู้กระตุ้นให้ผู้ตามใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหา กระตุ้นให้เกิดระบบการคิดการเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดความคิดในการวิเคราะห์ปัญหา สอดคล้องกับงานวิจัยของ นพพงส์ เกิดแจ้ง (2545: บทคัดย่อ) ที่พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว ด้านการกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา อยู่ในระดับมาก และสอดคล้องกับ ขวัญชัย พูลเจริญ (2548: บทคัดย่อ) ที่พบว่า ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนบ้านโพธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1 ด้านการกระตุ้นการใช้สติปัญญา อยู่ในระดับมาก รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สรินรัตน์ มุสิกกรกุล (2548: บทคัดย่อ) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2 ด้านการกระตุ้นให้เกิดปัญญา อยู่ในระดับมาก

1.4 ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากและอยู่เป็นลำดับที่ 4 เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยในด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล คือ ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนครูให้พัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล เช่น ส่งครูไปฝึกอบรม และผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษา เป็นผู้เอาใจใส่ผู้ร่วมงานแต่ละคนซึ่งเป็นการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ร่วมงานแต่ละคน เป็นการแสดงความสนใจ เข้าใจ ความต้องการของผู้ตาม พัฒนาความรู้ความเข้าใจรายบุคคล เพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน (สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์, 2546: 144) สอดคล้องกับแนวคิดของบาส และอโวลิโอ (Bass & Avolio, 1990: 19) ที่กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล (Individual Consideration) ผู้นำจะแสดงความสนใจและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เข้าใจปัญหาและความต้องการของผู้ตามการพัฒนาบุคคลให้เกิดความรู้ความเข้าใจเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ นพพงษ์ เกิดแจ้ง (2545: บทคัดย่อ) ที่พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนตามการรับรู้ของผู้บริหารและครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว ด้านการสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคลอยู่ในระดับมากและสอดคล้องกับขวัญชัย พูลเจริญ (2548: บทคัดย่อ) ที่พบว่าภาวะการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนบ้านโพธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 ด้านการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคลอยู่ในระดับมาก รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สรินรัตน์ มุสิกการกุล (2548: บทคัดย่อ) ที่พบว่าภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 2 ด้านการคำนึงถึงการเป็นเอกบุคคลอยู่ในระดับมาก

## 2. การศึกษาประสิทธิภาพการสอนของครู โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

2.1 ด้านการสร้าง ความชัดเจนในบทเรียน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกรายข้อ และอยู่ในระดับที่ 4 เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการสร้าง ความชัดเจนในบทเรียน พบว่าที่มีค่าสูงสุด คือ ครูผู้สอนรู้ระดับความสามารถของนักเรียนและสอนตามระดับความสามารถที่มีอยู่รองลงมาคือ มีการทบทวนหรือสรุปเนื้อหาเมื่อจบบทเรียน และน้อยที่สุดคือ ก่อนสอนครูผู้สอนบอกจุดประสงค์การเรียนรู้ของแต่ละบทเรียนให้นักเรียนทราบก่อน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าครูมีการเตรียมการสอนล่วงหน้าโดยการจัดทำกำหนดการสอน แผนการสอน จัดเตรียมกิจกรรมสอดคล้องกับจุดประสงค์และเนื้อหา ซึ่งสอดคล้องกับแนวความคิดของ สัจด์ อุทรานันท์ (2532: 37) ที่กล่าวถึงพฤติกรรมการสอนของครูว่า ก่อนสอนครูควรเตรียม

การสอนก่อนที่จะสอนทุกครั้ง คำนึงถึงจุดประสงค์การสอน การเลือกเนื้อหาสาระวิธีการจัดการเรียนการสอน การใช้สื่อและการวัดผลและประเมินผล และสอดคล้องกับผลงานของ สมรักษ์ กิจเดช (2544: 111) ที่พบว่า ประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดนครปฐม ในด้านการสร้างความชัดเจนในบทเรียนอยู่ในระดับมาก

**2.2 ด้านการใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย** พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกรายข้อและอยู่ในระดับที่ 2 เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย พบว่าที่มีค่าสูงสุด คือ ครูผู้สอนให้ความสนใจนักเรียนในขณะที่สอนด้วยการใช้สายตา น้ำเสียงและท่าทางประกอบ รองลงมาคือ ครูผู้สอนให้โอกาสนักเรียนได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน และน้อยที่สุดคือ ครูผู้สอนใช้คำถามที่ท้าทาย หรือใช้รูปภาพหรือยกตัวอย่างในการนำเข้าสู่บทเรียนเนื่องจากการใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลายจะทำให้การเรียนการสอนบรรลุวัตถุประสงค์มากขึ้น สอดคล้องกับ วิโรจน์ คำนิงคุณากร (2530: 12) ซึ่งเสนอว่าประสิทธิภาพหมายถึง ความสามารถของครูในการจัดกิจกรรมการสอนที่เหมาะสมกับนักเรียน เพื่อส่งเสริมนักเรียนให้มีพัฒนาการในทุกด้านทั้งร่างกาย สมองอารมณ์และสังคมตลอดจนทำให้นักเรียนได้รับผลสำเร็จตามเป้าหมายและสอดคล้องกับผลการวิจัยของ เพลินพิศ ทองงอก (2542: บทคัดย่อ) ที่ศึกษาพฤติกรรมการสอนของครูคณิตศาสตร์ดีเด่น โรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดศรีสะเกษพบว่า ครูคณิตศาสตร์ดีเด่นมีท่าทางยิ้มแย้ม อารมณ์ดีสร้างความสนใจให้นักเรียนกล้าซักถาม มีท่าทางยอมรับความคิดเห็นของนักเรียนควบคุมนักเรียนให้อยู่ในสถานที่ เอื้อต่อการจัดการเรียนการสอนได้เมื่อให้คำชมเชยเมื่อนักเรียนตอบคำถามหรือทำแบบฝึกหัดถูกต้อง

**2.3 ด้านการแสดงความใส่ใจงานการสอน** พบว่าโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกรายข้อและอยู่ในระดับที่ 5 เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพการสอนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการแสดงความใส่ใจงานการสอนพบว่าที่มีค่าสูงสุด คือ ครูผู้สอนเขียนแผนการสอนและพัฒนาแผน โดยยึดหลักสูตรและคู่มือการใช้หลักสูตรเป็นแนวทาง รองลงมาคือ ครูผู้สอนเลือกใช้รูปแบบการสอนที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์แต่ละข้อและน้อยที่สุดคือครูผู้สอนกำหนดให้มีการทบทวนเนื้อหาหรือการทดสอบไว้อย่างเป็นระบบชัดเจนและมีระยะเวลาที่แน่นอน การแสดงความใส่ใจงานการสอนเป็นปัจจัยที่ส่งผลทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิภาพ การสอนของครูและเป็นตัวแปรที่สำคัญในการส่งเสริมประสิทธิภาพการสอนของครู สอดคล้องกับ จินตนา เสนาคำ (2551: 105) ครูที่มีการเตรียมพร้อมในส่วนของเนื้อหาวิชาการ การจัดการกระบวนการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพและมีการวางแผนวัดผลและประเมินผลสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเรียนได้ครบถ้วนสมบูรณ์ ทำให้

สามารถใช้สื่อการสอนได้เหมาะสมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เนื้อหาวิชา และกิจกรรมการเรียนรู้ได้อย่างดี สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริบุญญาศรีประมวล (2549: 134) ว่าการเตรียมความพร้อมในการสอนเป็นองค์ประกอบหนึ่งใน 10 องค์ประกอบของประสิทธิภาพการสอนของครูประถมศึกษา

**2.4 ด้านการทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ พบว่า** โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกรายข้อและอยู่ในระดับที่ 1 เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพพบว่าที่มีค่าสูงสุดคือ ครูผู้สอนให้นักเรียนทำแบบฝึกหัด หรือมอบหมายงานอื่นๆ ให้ปฏิบัติหลังจากสอนจบบทเรียน รองลงมาคือ ครูผู้สอนดูแลนักเรียนในขณะที่นักเรียนปฏิบัติงานและตรวจสอบความก้าวหน้าในการทำงานของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอและน้อยที่สุดคือครูผู้สอนจัด โอกาสให้นักเรียน ได้ทราบความก้าวหน้าในการเรียนเป็นระยะ ประสิทธิภาพการดำเนินการทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับมาเป็นลำดับแรก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะครูจัดกิจกรรมการเรียนการสอนตามจุดประสงค์การเรียนรู้ และใช้เทคนิควิธีสอนที่หน้าสนใจเหมาะสมกับเนื้อหา จัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้นักเรียนสร้างความรู้เป็นรายบุคคลและเป็นกลุ่ม สอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ซึ่งเสนอแนวการจัดการศึกษาการเรียนรู้โดยให้นักเรียนสร้างองค์ความรู้ด้วยตนเอง ทำกิจกรรมแลกเปลี่ยนการเรียนรู้จากกลุ่มและสอดคล้องกับทฤษฎีการเรียนรู้ที่มีความสุขของ คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน (2542: 7) ที่กล่าวว่าผู้เรียนมีความสุข สนุกสนานกับการเรียนก็ต่อเมื่อผู้สอนจัดการเรียนให้สนุกสนาน น่าสนใจแปลกใหม่จูงใจให้ติดตาม และเข้าใจให้อยากค้นหา ความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเองในสิ่งที่สนใจ รู้จักคิดและพัฒนาความคิดจากความรู้ที่ได้รับขยายไปสู่ความรู้ใหม่ เกิดความอยากรู้อยากเห็น และสิ่งที่สำคัญผู้เรียนสามารถนำไปใช้ใน ชีวิตประจำวันได้และ สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมรักษ์ กิจเดช (2544: 111) ที่พบว่าประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่ในจังหวัดนครปฐม ในด้านการทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ อยู่ในระดับมาก

**2.5 ด้านการส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จ พบว่า** โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกรายข้อและอยู่ในระดับที่ 1 เมื่อพิจารณาประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 ด้านการส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จ พบว่าที่มีค่าสูงสุดคือ ครูผู้สอนแก้ไขคำตอบให้ถูกต้องแก่นักเรียนทันที เมื่อนักเรียนตอบผิด รองลงมาคือ ครูผู้สอนมีการแบ่งเนื้อหาที่ต้องการสอนออกเป็นส่วนย่อยๆ เพื่อให้ง่ายต่อการเรียนรู้ของนักเรียนและ น้อยที่สุดคือครูผู้สอนส่งเสริมให้เกิดอัตราก้าวหน้าในการเรียนอย่างต่อเนื่อง จนบรรลุจุดประสงค์สูงสุดที่คาดไว้ สอดคล้องกับ สมรักษ์ กิจเดช (2544: 79) การให้ข้อมูลป้อนกลับและการแก้ไขข้อบกพร่องเป็นพฤติกรรม

การสอนของครูที่เกี่ยวข้องกับการวินิจฉัยผลการเรียน และแก้ไขปรับปรุงในส่วน ที่ผู้เรียนยังบกพร่องอยู่ การสอนที่ดีจะต้องมีการวัดผลและให้ข้อมูลป้อนกลับแก่นักเรียน เช่น การทดสอบหลังเรียน การแจ้งผลการสอบหรือข้อบกพร่องให้นักเรียนทราบทันทีและช่วยปรับปรุงคุณภาพการเรียนรู้นักเรียนควบคู่ไปด้วย จากเหตุผลดังกล่าวทำให้ประสิทธิภาพการสอนของครูด้านการส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จอยู่ในระดับมาก

### 3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

พบว่าทดสอบสมมติฐาน โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันอย่างง่าย ซึ่งผลการวิจัยพบว่าสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ในภาพรวมมีค่าความสัมพันธ์กันในทางบวก ในระดับสูงมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารสถานศึกษา มีคุณลักษณะของการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบไปด้วยการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นการใช้ปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล รวมทั้งสามารถที่จะปฏิบัติตนต่อผู้ร่วมงาน ตามคุณลักษณะที่มีได้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล แต่ละสถานการณ์ และปฏิบัติงานได้เต็มตามศักยภาพแล้วทำให้ การดำเนินการสอนของครูในสถานศึกษาเกิดประสิทธิภาพ และเป็นผู้ที่มีความสามารถในการดำเนินงานกิจการของสถานศึกษาให้พัฒนาไปอย่างมีประสิทธิภาพมีอิทธิพลต่อการเรียนรู้นักเรียนในสถานศึกษาทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม สามารถทำให้บรรลุวัตถุประสงค์กับเป้าหมาย ของสถานศึกษาซึ่งสอดคล้องกับ บาส และ อวอลิโอ (Bass and Avolio, 1994: 124-125 อ้างถึงใน กนกวรรณ วิชีวะเขต, 2551) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่มีอิทธิพล ต่อผู้ร่วมงาน โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร ผู้นำจึงทำให้ผู้ร่วมงานมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจ ของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม องค์กร หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ด้าน คือ 1) การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นเขาวังปัญญา และ 4) การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล และสอดคล้องกับเรซิกและสแวนสัน (Razik and Swanson อ้างถึงใน วิโรจน์ สารัตนะ, 2544: 15-16) กล่าวถึงผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นผู้จูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินความคาดหวังปกติ มุ่งไปที่ภารกิจด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตนเองมุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จใน

ภารกิจที่เกินปกติ จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นส่วนที่สำคัญที่ทำให้เกิดผลดีต่อประสิทธิภาพการสอนของครู

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

การศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล มีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระดับมาก แต่อยู่ในอันดับสุดท้ายของทุกด้าน ดังนั้นในบางกรณีผู้บริหารควรให้ความสนใจเป็นกรณีพิเศษแก่ผู้ร่วมงานบางคนที่ไม่ได้รับความสนใจเท่าที่ควร ให้เวลาในการสอนและแนะนำงานแก่ผู้ร่วมงานมีการสำรวจความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลได้อย่างถูกต้อง ซึ่งย่อมส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอน

2. ประสิทธิภาพการสอนของครู ภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ประสิทธิภาพการสอน ด้านการแสดงความใส่ใจงานการสอนมีคะแนนเฉลี่ยอยู่ระดับมาก แต่อยู่ในอันดับสุดท้ายของทุกด้าน ดังนั้นผู้บริหารและครูควรมีการประชุมปรึกษาหารือ เพื่อหาสาเหตุของปัญหาและกำหนดแนวทางการแก้ปัญหา และจัดอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อพัฒนาการเรียนการสอนติดตามดูแลการใช้เทคนิควิธีการสอนของครูและติดตามผลการดำเนินการ เพื่อจะได้หาแนวทางพัฒนาแก้ไขการจัดการเรียนการสอนให้มีคุณภาพมากขึ้น

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการสอนของครู อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหาร โรงเรียนควรเพิ่มความมีประสิทธิภาพในการบริหาร โรงเรียนโดยสร้างความตระหนักให้ครูผู้สอนเห็นความสำคัญในการสอน เพื่อพัฒนานักเรียนให้มีการพัฒนาทุกด้านเต็มตามวัยและตามศักยภาพ ทั้งนี้เมื่อนักเรียนได้รับการพัฒนาแล้วจะส่งผลผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนดีขึ้น

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1 โดยมีการเปรียบเทียบระหว่างขนาดของโรงเรียนด้วย

2. ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนครูในโรงเรียนประถมศึกษา

3. ควรศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา โดยใช้วิธีวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อนำผลที่ได้จากการวิจัยไปใช้ในการปรับปรุงพัฒนาการจัดการศึกษาของโรงเรียนให้เกิดประโยชน์และมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น





## บรรณานุกรม

- กนกวรรณ วิเชียรเขต. 2551. **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารสถานศึกษา**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- กัญญา โพธิ์วัฒน์. 2548. **ทีมผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโรงเรียนประถมศึกษา การศึกษาเพื่อสร้างทฤษฎีฐานราก**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เกษม บุตรดี. 2548. **ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูคณิตศาสตร์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดสกลนคร**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ขวัญชัย พูลเจริญ. 2548. **การศึกษาภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1**. รายงานการศึกษาระดับปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ขันทอง พะชะ. 2551. **ปัจจัยที่สัมพันธ์กับประสิทธิภาพการสอนของครูปฐมวัยสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู**. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 1, สำนักงาน. 2552. **แผนปฏิบัติการฉบับที่ 2 ประจำปีงบประมาณ 2552**. ปทุมธานี: กลุ่มนโยบายและแผน.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2541. **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2540**. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ศาสนา.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. 2545. **แนวทางการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ 2542**. กรุงเทพมหานคร. (ม.ป.ท.).
- คณะกรรมการการพัฒนาระบบราชการ, สำนักงาน. 2550. **เครื่องมือการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อส่งเสริมความเป็นเลิศในการปฏิบัติราชการของหน่วยงานภาครัฐ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- เคนหวัง บุญเทศ. 2543. **แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี.

- จินตนา เสนาคำ. 2551. ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- ชาญชัย อาจินสมาจร. 2546. วิธีปรับกลยุทธ์สร้างประสิทธิผลขององค์กร. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสารการพิมพ์.
- ทองหล่อ เดชไทย. 2544. ภาวะผู้นำเพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาการงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ธงชัย สันติวงษ์. 2544. พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิชจำกัด.
- นพพงศ์ เกิดแจ้ง. 2545. ภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสระแก้ว. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นาวา สุขรมย์. 2550. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษากับ ประสิทธิภาพการสอนของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามองคาย เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- นิธินาด สินธุเดชะ. 2549. คู่มือเทคนิคและวิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ตามแนวทางการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี เรื่องการบริหารการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2546. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: เซ็นทรัลเอกซ์เพรส.
- บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์. 2547. เอกสารประกอบการเรียนวิชาวัดผล 401 การวัดประเมินการเรียนรู้ (การวัดประเมินแนวใหม่). กรุงเทพมหานคร: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. 2535. การประเมินประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์. กรุงเทพมหานคร: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.
- ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง การกำหนดแก้ไขเปลี่ยนแปลงเขตพื้นที่การศึกษาเป็นเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา. (2553, 18 สิงหาคม). ราชกิจจานุเบกษา. 2553. เล่มที่ 127. ตอนพิเศษ 98 ง: 28.
- ประกาศกระทรวงศึกษาธิการเรื่อง กำหนดเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา. (2553, 18 สิงหาคม). ราชกิจจานุเบกษา. 2553. เล่มที่ 127. ตอนพิเศษ 98 ง: 62.

- ประทีป สยามชัย. 2546. เอกสารประกอบการบรรยายวิชาทฤษฎีและหลักการบริหาร. สาขาการบริหารการศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์: (อัดสำเนา).
- ประโยชน์ คุปต์กาญจนากุล. 2531. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสาเหตุของประสิทธิภาพการสอนของอาจารย์ในวิทยาลัยครู. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538. การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ผุสดี เขตสมุทร. 2545. การบริหารการเปลี่ยนแปลงจากการปฏิรูประบบบริหารภาครัฐ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พรนพ พุกกะพันธ์. 2544. ภาวะผู้นำและการจูงใจ. กรุงเทพมหานคร: จามจุรีโปรดักท์.
- พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2543. วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพมหานคร: เจริญผล.
- พัชรี จิระจรัสชัย. 2545. ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดกาญจนบุรีตามการรับรู้ของครู. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สถาบันราชภัฏกาญจนบุรี.
- พิกุล ถิตย์อำไพ. 2548. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูคณิตศาสตร์ระดับมัธยมศึกษาจังหวัดกาฬสินธุ์. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เพลินพิศ ทองงอก. 2542. พฤติกรรมการสอนของครูคณิตศาสตร์ดีเด่นในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดศรีสะเกษ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2553, (2553, 12 กรกฎาคม). ราชกิจจานุเบกษา. เล่ม 127 ตอนที่ 45 ก. หน้า 3.

- มัทนา อินทุสมิต และคณะ. 2546. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของข้าราชการ สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุุณบัณฑิต.  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- มานพ สกตศิลป์ศิริ. 2546. เขตพื้นที่การศึกษาการบริหารจัดการรูปแบบใหม่ที่ท้าทายในยุคปฏิรูป  
การศึกษา. ขอนแก่น: เอกสารเผยแพร่การประชุมสัมมนา.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543. ผลการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิต  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรี  
นครินทรวิโรฒ.
- \_\_\_\_\_ 2550. พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รุ่ง แก้วแดง. 2544. ประวัติการศึกษาไทย. กรุงเทพมหานคร: มติชน.
- เรืองเดช สีหาอินทร์. 2547. การวิเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิภาพการสอนของครูภาษาอังกฤษ  
ช่วงชั้นที่ 2 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษา  
ศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. 2545. รายงานสถานะการศึกษาไทยต่อประชาชน: ปมปฏิรูป.  
กรุงเทพมหานคร: พิมพ์ดี.
- วนันธิยา สังกัดดา. 2551. ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ศักยภาพของตนเองกับสถานะด้านการทำงาน  
ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของเภสัชกรโรงพยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- วรภัทร์ ภูเจริญ. 2541. แนวทางการประเมินคุณภาพภายในสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร:  
บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.
- วลัยรัตนา ว่องนัยรัตน์. 2530. การวิเคราะห์องค์ประกอบของประสิทธิภาพตามการประเมินของ  
นักศึกษามหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต.  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิชัย แหวนเพชร. 2543. มนุษย์สัมพันธ์การบริหารอุตสาหกรรม. กรุงเทพมหานคร: ชรรคมล.

- วิโรจน์ คำนิ้งคุณากร. 2530. ความสัมพันธ์ระหว่างผลของการประเมินประสิทธิภาพการสอนของครูผู้สอนในโรงเรียนมัธยมศึกษาที่ประเมินโดยตนเอง เพื่อนร่วมงานและนักเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิโรจน์ สารัตนะ. 2544. โรงเรียน: องค์การแห่งการเรียนรู้ กรอบแนวคิดเข้าทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: ทิพย์วิสุทธิ.
- ศิริญา ศรีประมวล. 2549. การวิเคราะห์องค์ประกอบประสิทธิภาพการสอนของครูประถมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ศุภกิจ สานุศักดิ์. 2547. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานการศึกษาจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สังต์ วุทรานันท์. 2532. การนิเทศศึกษาหลักการทฤษฎีและการปฏิบัติ. กรุงเทพมหานคร: มิตรสยา.
- สมควร ไกรพน. 2546. แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษาจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. สถาบันราชภัฏเลย.
- สมรักษ์ กิจเดช. 2544. ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานนิเทศของผู้บริหารกับประสิทธิภาพการสอนในโรงเรียนประถมศึกษาขนาดใหญ่จังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สราญรัตน์ จันทะมล. 2548. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา อำเภอวังสะพุงสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลยเขต 2. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สรินรัตน์ มุสิกการยกุล. 2548. ภาวะการณเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามการรับรู้ของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทราเขต 2. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยบูรพา.

- สำเนียง ประนงค์ศรี. 2549. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการสอนของครูผู้สอนวิชา  
ภาษาอังกฤษระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา.  
วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สิทธิพร นิยมศรีสมศักดิ์. 2546. หลักบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สิริอร วิชชาวุธ. 2541. จิตวิทยาการเป็นผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ 3. ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุพล วังสินธุ์. 2545. การพัฒนาโรงเรียนทั้งระบบเพื่อปฏิรูปกระบวนการเรียนรู้. วารสารวิชาการ.  
ศุมน อมรวิวัฒน์. 2547. กัลยาณมิตรนิเทศสำหรับผู้บริหาร กลยุทธ์ในการนิเทศเพื่อสร้างโรงเรียนให้  
เข้มแข็ง. กรุงเทพมหานคร: สำนักนโยบายและแผนการศึกษา สกศ.
- สุรางค์ ไคว์ตระกูล. 2541. จิตวิทยาการศึกษา. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อภิวรรณ แก้วเล็ก. 2542. ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัด กรมสามัญเขตการศึกษา 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต.  
มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- อัจฉรา วีรฤทธิ์. 2553. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับ  
ประสิทธิผลของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1-3. วิทยานิพนธ์  
ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- อัมพวัน กัทธลิจิต. 2547. วิสัยทัศน์และพฤติกรรมกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษาในอำเภอเมืองลำพูน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต.  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- Bankowski, Barbara Joyee., 2002. **A study of relationship between Transformational  
Leadership and Teacher motiuation in New Yorkcity elementary school.**Ed.D.St.  
Jhon'sUniversity (New York) school of Education and Human Services, 2001  
Dissertation Abstracts International.
- Bass, B.M., 1985. **Leadership and performance beyond expectation.** New York : Free Press.
- Bass, M Barnard and Bruce J.Avolio., 1990. **The implications of transactional and  
transformational leadership for individual, team, and organizational  
development.** Research in Organizational change and Development.

- Borich, Gary D., 1992. **Effective Teaching Method, 2<sup>nd</sup> ed.** New York: Macmillan Publishing Company.
- Cook, C.W., & Hunsaker, P.L. Coffey, R.E., 1997. **Management and organizational behavior.** Burr Ridge, IL : Irwin. pp.2-36.
- Felton, S.L., 1995. **Transactional and transformational leadership and teacher job sati factual. Doctoral dissertation,** Department of Philosophy Serene, The University of Mississippi.
- Hop pock, Robert., 2003. **Job Satisfaction.** New York: Harper.  
<http://www.accel-team/human-rerations/hrels-05/herzberg.html>. [5 Mar 2003].
- Liontos, B.L., 1992. **Transformation Leadership. Eric Digest, Number 72.** [online]. Available  
[http://www.ed.gov/databases/Eric\\_Digest/ed347636.html](http://www.ed.gov/databases/Eric_Digest/ed347636.html). [2003,Jan 12].
- Phibin, Patrick Leo., 2001. **Transformational Leadership and secondary school principal (Leadership).** Ph.D.Purdue Universit,2001 Dissertation Abstracts International.
- Phillips, Audrey Patricia., 1993. **Characteristics of Knowledge in Effective and Less Effective Elementary Science Teachers.** Dissertation Abstracts International.53C7 : 2317-A; January.
- Reddin, W.J., 1970. **Managerial Effectiveness New York:** McGraw Hill.
- Reimers, Eleonora Villegas., 2003. **Teacher Professional Development: An International Review of the Literature.** Paris. CHEMS
- Stogdill, R. M., 1948. "Personal Factors Associated with Leadership: A survey of the literature."  
**Journal of Psychology. 25.**
- Tuker,Keller R., 1992. **Transformational leadership and the Performance of Research and Development Project Group.** Journal of management.
- Vroom, Victor H., 1976. **Leadership in Handbook of Industrial and Organization Psychology.** Chicago : Rand Meanly.
- Yoder,Dale., 1959. **Personnel Principles and Policies.** New Jersey: prentice-Hall,inc.5,7.

ภาคผนวก





ภาคผนวก ก

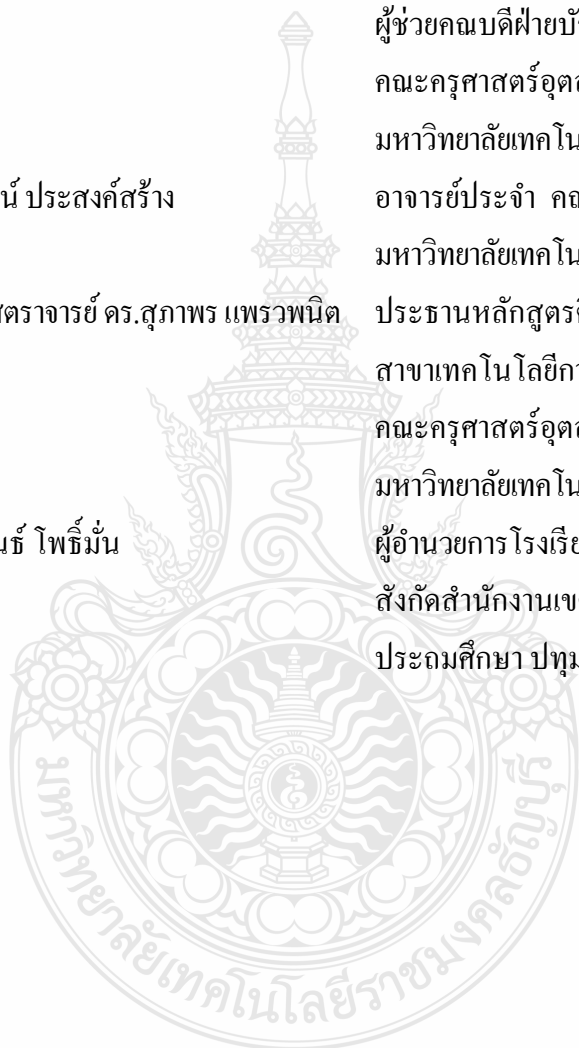
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

รายชื่อคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์



## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์รุ่งอรุณ รั้งรองรัตน์ รองคณบดีฝ่ายบริหารและวางแผน  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นนทรี พรธาดาวิทย์ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
3. ดร.ชัยวัฒน์ ประสงค์สร้าง อาจารย์ประจำ คณะศิลปศาสตร์  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
4. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาพร แพรวพณิต ประธานหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาเทคโนโลยีการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี
5. นายนิพนธ์ โพธิ์มัน ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดหงส์ปทุมवास  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษา ปทุมธานี เขต 1



## รายชื่อคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

### 1. ประธานกรรมการ

ดร.พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์

สาขาวิชาบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

### 2. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายใน

รองศาสตราจารย์ ดร.คำรณ สิริชนกุล

สาขาวิชาครุศาสตร์อิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคม

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.สุทธิพร บุญส่ง

สาขาวิชาหลักสูตรและการสอน

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

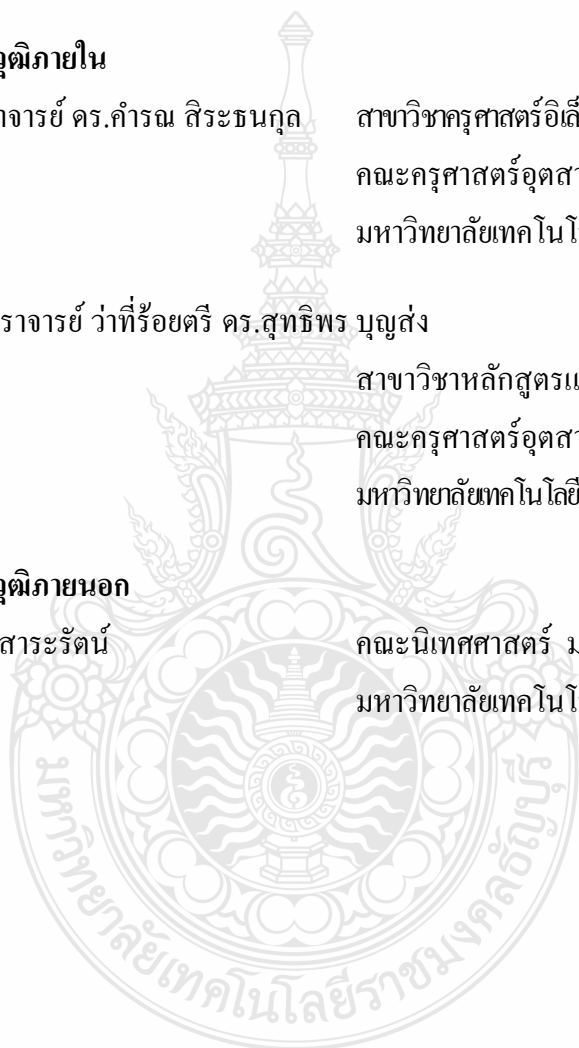
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

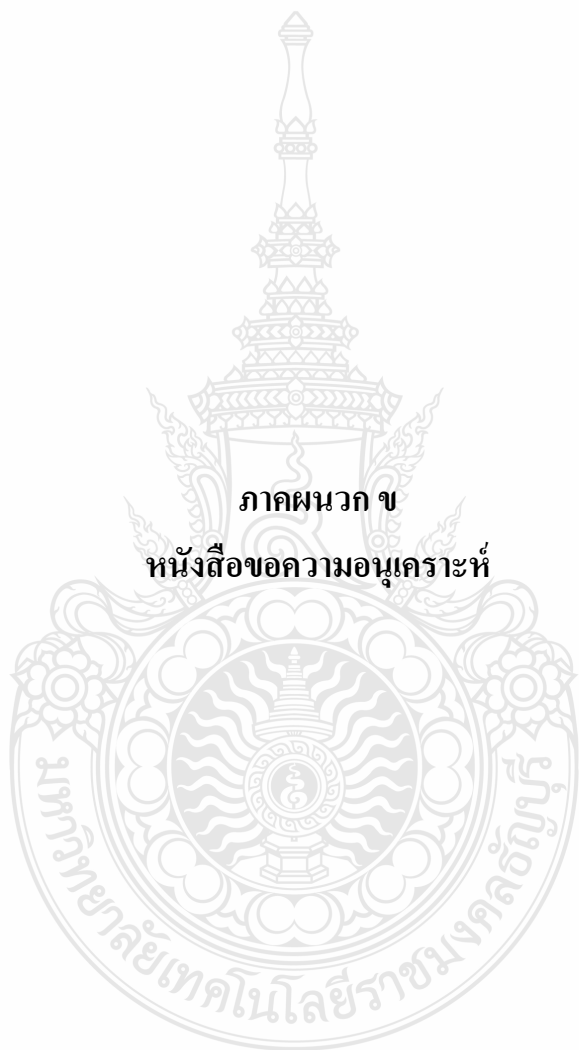
### 3. กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก

ดร.จิรศักดิ์ สารรัตน์

คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยรังสิต

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี





**ภาคผนวก ข**  
**หนังสือขอความอนุเคราะห์**





**ภาคผนวก ค**  
**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**



## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิภาพการสอนของครู  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

### คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับ  
ประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

2. ผู้ตอบแบบสอบถามคือครูผู้ปฏิบัติการสอน

3. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 5 ข้อ

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
จำนวน 44 ข้อ

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนประถมศึกษา  
จำนวน 28 ข้อ

ตอนที่ 4 เป็นแบบสอบถามข้อเสนอแนะความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม

4. คำตอบที่ได้จากแบบสอบถามจะไม่มีผลแต่ประการใดต่อท่าน แต่ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์ใน  
ภาพรวมเพื่อนำไปใช้ในการพัฒนาการบริหารการศึกษา จึงใคร่ขอความกรุณาท่านตอบแบบสอบถามให้  
ครบทุกข้อตามความเป็นจริง

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นาย กอบศักดิ์ มุลมัย

นักศึกษาปริญญาโท สาขาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง ให้ท่านขีดเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ให้ตรงตามความเป็นจริง

1. เพศ

ชาย

หญิง

2. อายุ

ต่ำกว่า 25 ปี

25 - 35 ปี

36 - 45 ปี

46 - 55 ปี

56 ปี ขึ้นไป

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโท

ปริญญาเอก

อื่นๆ (ระบุ).....

4. ตำแหน่ง

ครูผู้ช่วย

ครู

อื่นๆ (ระบุ).....

5. อายุการปฏิบัติงานในตำแหน่ง

ต่ำกว่า 6 ปี

6 - 10 ปี

11 - 15 ปี

16 - 20 ปี

21 ปี ขึ้นไป



## ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

### คำชี้แจง

แบบสอบถามตอนนี้เป็นการบรรยายถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน โปรดให้ข้อมูลโรงเรียนของท่านในการตอบข้อคำถามแต่ละข้อ ขอให้ท่านพิจารณาตัดสินว่าผู้บริหารโรงเรียนของท่านมีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายไว้มากน้อยเพียงใด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องตามความเป็นจริง โดยการตอบคำถามแต่ละข้อเพียงหนึ่งคำตอบ จากคำตอบที่เป็นไปได้ 5 คำตอบ

- 5 หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นระดับมาก
- 3 หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นระดับน้อย
- 1 หมายถึง พฤติกรรมที่เกิดขึ้นระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติการ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>การสร้างบารมี</b>						
1	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้ครูปฏิบัติ ตาม เช่น มาทำงานตรงต่อเวลา					
2	ผู้บริหารสามารถรักษาเสถียรภาพของครูในการ ปฏิบัติภาระหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ สถานศึกษา เช่น ส่งเสริมให้มีการทำผลงานเพื่อ เลื่อนตำแหน่ง					
3	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอดความคิดที่ สำคัญไปสู่ครู เช่น จัดประชุมอย่างสม่ำเสมอ					
4	เมื่อสถานการณ์วิกฤตผู้บริหารสามารถควบคุม อารมณ์ได้					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติการ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
5	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม เช่นมาทำงานในวันหยุด					
6	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น ในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น					
7	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม					
8	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ					
9	ผู้บริหารเสริมสร้างความภาคภูมิใจความจงรักภักดีและความมั่นใจให้กับครู					
การสร้างแรงบันดาลใจ						
10	ผู้บริหารสร้างและส่งเสริมให้ครูมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน					
11	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูร่วมกันอุทิศตนเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร					
12	ผู้บริหารระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงานได้อย่างชัดเจน					
13	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าครูทำงานได้บรรลุเป้าหมาย					
14	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ					
15	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายใน ทำให้ครู เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติการ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
16	ผู้บริหารเน้นให้ครูเห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามภารกิจร่วมกัน					
17	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของครูเสมอ					
18	ผู้บริหารพูดให้ครูเห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกันที่สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคได้					
19	ผู้บริหารส่งเสริมครูให้มีความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง					
20	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวาและสร้างเจตคติที่ดีในการทำงาน					
21	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจแก่ครูในการฝ่าฟันเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ					
22	ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรในสถานศึกษาให้รู้สึกว่าคุณค่าและสามารถช่วยสถานศึกษาฝ่าฟันอุปสรรคได้					
23	ผู้บริหารเสริมสร้างกำลังใจแก่ครูเมื่อเขาต้องเผชิญต่อปัญหาและอุปสรรค					
<b>การกระตุ้นชาวปัญญา</b>						
24	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน					
25	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูหาแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาเสมอ					
26	ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของครูอย่างตั้งใจเสมอ					
27	ผู้บริหารมีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติการ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
28	ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ในการหาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา					
29	ผู้บริหารถ่ายทอดเป้าหมายของความสำเร็จอย่างหน้าสนใจในการทำงานด้วยความกระตือรือร้นเสมอ					
30	ผู้บริหารมีแรงจูงใจและสนับสนุนความคิดใหม่ๆ ของครู					
31	ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ครูเสมอในการพิจารณาปัญหาและแก้ปัญหาของสถานศึกษา					
32	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูแสดงความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของครู ที่เห็นแตกต่างเสมอ					
33	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ท้าทายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน					
34	ผู้บริหารพิสูจน์ให้ครูเห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคได้โดยความร่วมมือร่วมใจของครู					
<b>การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล</b>						
35	ผู้บริหารให้ความดูแลเอาใจใส่ครูเป็นรายบุคคล ทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญเสมอ					
36	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครูเป็นรายบุคคล					
37	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนครูได้พัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล เช่น ส่งครู ไปฝึกอบรม					

ข้อที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร	ระดับปฏิบัติการ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
38	ผู้บริหารปฏิบัติต่อครูโดยคำนึงถึงความสามารถและความแตกต่างระหว่างบุคคล					
39	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในองค์กรให้ครูได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น จัดสัมมนานอกสถานที่					
40	ผู้บริหารมีการสื่อสารและปฏิสัมพันธ์กับครูทั้งระดับบุคคล และระดับกลุ่ม					
41	ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะจากครูอย่างตั้งใจ					
42	ผู้บริหารมอบหมายงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างในด้านความสามารถของแต่ละบุคคล					
43	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่					
44	ผู้บริหารแสดงการยอมรับและชื่นชมต่อครูเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ เช่น กล่าวยกย่องชมเชยในที่ประชุม					

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

**คำชี้แจง**

โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับปฏิบัติการของครูตามความเป็นจริง และตรงกับความคิดเห็นของท่านเพียงหนึ่งคำตอบ จากคำตอบที่เป็นไปได้ 5 คำตอบ

- 5 หมายถึง ระดับปฏิบัติการที่เกิดขึ้นระดับมากที่สุด  
4 หมายถึง ระดับปฏิบัติการที่เกิดขึ้นระดับมาก  
3 หมายถึง ระดับปฏิบัติการที่เกิดขึ้นระดับปานกลาง  
2 หมายถึง ระดับปฏิบัติการที่เกิดขึ้นระดับน้อย  
1 หมายถึง ระดับปฏิบัติการที่เกิดขึ้นระดับน้อยที่สุด

ข้อที่	พฤติกรรมการสอน	ระดับปฏิบัติการ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>การสร้างความชัดเจนในบทเรียน</b>						
1	ก่อนสอนท่านบอกจุดประสงค์การเรียนรู้ของแต่ละบทเรียนให้นักเรียนทราบก่อน					
2	ท่านแจ้งผู้เรียนให้ทราบถึงขอบข่ายเนื้อหาที่ต้องเรียนซึ่งสัมพันธ์กับสิ่งที่เรียนมาแล้วและสิ่งที่จะต้องเรียนต่อไป					
3	ท่านได้ตรวจสอบความรู้เดิมของนักเรียนก่อนเริ่มสอนใหม่และมีการสอนซ้ำเมื่อจำเป็น					
4	ท่านให้ความรู้แก่นักเรียนอย่างซ้ำๆ และชัดเจน					
5	ท่านรู้ระดับความสามารถของนักเรียนและสอนนักเรียนตามระดับความสามารถที่มีอยู่					

ข้อที่	พฤติกรรมการสอน	ระดับปฏิบัติการ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
6	ท่านมีการยกตัวอย่าง หรือใช้รูปภาพ หรือการสาธิต เพื่อให้บทเรียนชัดเจนขึ้น					
7	ท่านมีการทบทวนหรือสรุปเนื้อหาเมื่อจบบทเรียน					
<b>การใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย</b>						
8	ท่านใช้คำถามที่ท้าทาย หรือใช้รูปภาพ หรือยกตัวอย่างในการนำเข้าสู่บทเรียน					
9	ท่านให้ความสนใจนักเรียนในขณะที่สอนด้วยการใช้สายตา น้ำเสียงและท่าทางประกอบ					
10	ท่านนำเสนอวิธีการเข้าสู่บทเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การบรรยาย การถามคำถาม การอภิปรายแล้วให้นักเรียนฝึกปฏิบัติอย่างอิสระ					
11	ท่านให้รางวัลควบคู่กับการเสริมแรง เช่น เพิ่มคะแนนให้เป็นพิเศษ ให้คำชมเชย หรือให้เรียนด้วยตนเองเมื่อนักเรียนตอบคำถามได้ถูกต้อง หรือทำงานที่ได้รับมอบหมายเป็นผลสำเร็จ					
12	ท่านให้โอกาสนักเรียนได้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน					
13	ท่านใช้ชนิดของคำถามที่หลากหลายเพื่อให้เกิดความชัดเจน เพื่อกระตุ้นและแนะนำเพิ่มเติมให้แก่ นักเรียน					

ข้อที่	พฤติกรรมการสอน	ระดับปฏิบัติการ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>การแสดงความใส่ใจในการสอน</b>						
14	ท่านเขียนแผนการสอนและพัฒนาแผน โดยยึดหลักสูตรและคู่มือการใช้หลักสูตรเป็นแนวทาง					
15	ท่านไม่นำงานอื่นๆ เช่น งานธุรการ งานการเงินและงานพัสดุมาปฏิบัติในช่วงเวลาสอน					
16	ท่านหยุดหรือเบี่ยงเบนพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียนในขณะที่ดำเนินการสอน					
17	ท่านเลือกใช้รูปแบบการสอนที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์แต่ละข้อ					
18	ท่านกำหนดให้มีการทบทวนเนื้อหาหรือการทดสอบไว้อย่างเป็นระบบ ชัดเจน และมีระยะเวลาที่แน่นอน					
<b>การทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ</b>						
19	ท่านให้นักเรียนทำแบบฝึกหัด หรือมอบหมายงานอื่นๆ ปฏิบัติ หลังจากสอนจบบทเรียน					
20	ท่านจัดโอกาสให้นักเรียน ได้ทราบความก้าวหน้าในการเรียนเป็นระยะๆ					
21	ท่านเลือกใช้กิจกรรมการสอนที่เหมาะสมกับนักเรียนทั้งรายบุคคล หรือรายกลุ่ม เช่น การใช้เกม การใช้สถานการณ์จำลอง การใช้ชุดการสอนและศูนย์การเรียนรู้					



ข้อที่	พฤติกรรมการสอน	ระดับปฏิบัติการ				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
22	ท่านใช้คำพูดที่เป็นการยกย่อง ชมเชย เมื่อต้องการให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการการเรียนรู้					
23	ท่านดูแลนักเรียนในขณะที่นักเรียนปฏิบัติงาน และตรวจสอบความก้าวหน้าในการทำงานของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ					
24	ท่านมีการกำหนดหน่วยการเรียนรู้และเนื้อหาในบทเรียน เช่น วางแผนการสอนตามลำดับเนื้อหา					
25	ท่านแก้ไขคำตอบให้ถูกต้องแก่นักเรียนทันทีเมื่อนักเรียนตอบผิด					
26	ท่านมีการแบ่งเนื้อหาที่ต้องการสอนออกเป็น ส่วนย่อยๆ เพื่อให้ง่ายต่อการเรียนรู้ของนักเรียน					
27	ท่านมีการวางแผนปรับเปลี่ยนเนื้อหาใหม่ที่จะทำการสอนให้ง่ายต่อความเข้าใจของนักเรียน และสอดคล้องกับเนื้อหาเดิม					
28	ท่านส่งเสริมให้เกิดอัตราก้าวหน้าในการเรียนอย่างต่อเนื่อง จนบรรลุจุดประสงค์สูงสุดที่คาดหวังไว้					

ตอนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน

ท่านมีความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนของท่านอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



ขอบพระคุณอย่างยิ่งที่ท่านได้ตอบแบบสอบถาม



**ภาคผนวก ง**  
**รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง**

รายชื่อโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ปทุมธานี เขต1

ที่	ชื่อสถานศึกษา	สถานที่ตั้ง
1.	วัดบางนางบุญ	อำเภอเมืองปทุมธานี
2.	วัดบางคูวัด	อำเภอเมืองปทุมธานี
3.	วัดบางเคื่อ	อำเภอเมืองปทุมธานี
4.	วัดเทียนถวาย	อำเภอเมืองปทุมธานี
5.	ชุมชนวัดเสด็จ	อำเภอเมืองปทุมธานี
6.	วัดเปรมประชา	อำเภอเมืองปทุมธานี
7.	วัดหงส์ปทุมवास	อำเภอเมืองปทุมธานี
8.	อนุบาลปทุมธานี	อำเภอเมืองปทุมธานี
9.	วัดนาวง	อำเภอเมืองปทุมธานี
10.	วัดบางพูน	อำเภอเมืองปทุมธานี
11.	จรรยาพิชญ์อารัง	อำเภอเมืองปทุมธานี
12.	วันครู 2502	อำเภอลองหลวง
13.	ชุมชนวัดบางขัน	อำเภอลองหลวง
14.	คลองหนึ่ง(แก้วนิมิต)	อำเภอลองหลวง
15.	บุญคุ้มราษฎร์บำรุง	อำเภอลองหลวง
16.	ประถมศึกษาธรรมศาสตร์	อำเภอลองหลวง
17.	ไทยรัฐวิทยา 69	อำเภอลองหลวง
18.	สังข์อำวิทยา	อำเภอลองหลวง
19.	คลองสอง	อำเภอลองหลวง
20.	สามัคคีราษฎร์บำรุง	อำเภอลองหลวง
21.	วัดเกิดการอุดม	อำเภอลองหลวง
22.	ชุมชนวัดบัวแก้วเกษร	อำเภอตากหม่มแก้ว
23.	คลองบ้านพร้าว	อำเภอสสามโคก



**ภาคผนวก จ**

**การประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง**

### ผลการพิจารณาแบบประเมินค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนกับ  
ประสิทธิภาพการสอนของครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามุกดาหาร เขต 1

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ ที่	ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ แบบสอบถาม	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
1.	เพศ [ ] ชาย                      [ ] หญิง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.	อายุ [ ] ต่ำกว่า 25 ปี              [ ] 25 -35 ปี [ ] 36 -45 ปี                  [ ] 46 -55 ปี [ ] 56 ปีขึ้นไป	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.	ระดับการศึกษา [ ] ต่ำกว่าปริญญาตรี [ ] ปริญญาตรี [ ] ปริญญาโท [ ] ปริญญาเอก [ ] อื่นๆ (ระบุ).....	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4.	ตำแหน่ง [ ] ครูผู้ช่วย                  [ ] ครู [ ] อื่นๆ(ระบุ)...	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5.	อายุการปฏิบัติงานในตำแหน่ง [ ] ต่ำกว่า 6 ปี              [ ] 6 -10 ปี [ ] 11 -15 ปี                  [ ] 16 -20 ปี [ ] 21 ปีขึ้นไป	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
<b>การสร้างบารมี</b>								
1.	ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างให้ ครูปฏิบัติตาม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.	ผู้บริหารสามารถรักษาเสถียรภาพ ของครูในการปฏิบัติภาระหน้าที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของ สถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.	ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์และถ่ายทอด ความคิดที่สำคัญไปสู่ครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4.	เมื่อเกิดสถานการณ์วิกฤตและปัญหา ต่างๆ ผู้บริหารสามารถควบคุม อารมณ์ได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5.	ผู้บริหารเสียสละประโยชน์ส่วนตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6.	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความ เฉลียวฉลาดและความสามารถในการ ปฏิบัติงาน เช่น ในการแก้ปัญหา เฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7.	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
8.	ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
9.	ผู้บริหารเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
<b>การสร้างแรงบันดาลใจ</b>								
10	ผู้บริหารสร้างและส่งเสริมให้ครูมองเห็นเป้าหมายในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
11.	ผู้บริหารส่งเสริมให้ครูร่วมกันอุทิศตนเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12.	ผู้บริหารระบุวัตถุประสงค์และเป้าหมายการทำงานได้อย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13.	ผู้บริหารแสดงความเชื่อมั่นว่าครูทำงานได้บรรลุเป้าหมาย	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14.	ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจแก่ครูอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15.	ผู้บริหารสร้างแรงจูงใจภายใน ทำให้ครูเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16.	ผู้บริหารเน้นให้ครูเห็นถึงความสำคัญของการปฏิบัติงานตามภารกิจร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17.	ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นของครูเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18.	ผู้บริหารพูดให้ครูเห็นถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ที่สามารถช่วยให้เอาชนะอุปสรรคได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19.	ผู้บริหารส่งเสริมครูให้มีความคิดสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้



ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหาร	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
20.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูมีการทำงาน เป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวาและสร้างเจต คติที่ดีในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21.	ผู้บริหารสร้างความมั่นใจแก่ครูใน การฝ่าฟันเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
22.	ผู้บริหารกระตุ้นบุคลากรใน สถานศึกษาให้รู้สึกว่าคุณค่า และสามารถช่วยสถานศึกษาฝ่าฟัน อุปสรรคได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23.	ผู้บริหารเสริมสร้างกำลังใจแก่ครู เมื่อเขาต้องเผชิญต่อปัญหาและ อุปสรรค	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>การกระตุ้นการใช้ปัญญา</b>								
24.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูตระหนักถึง ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูหาแนวทาง ใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26.	ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะของครู อย่างตั้งใจเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27.	ผู้บริหารมีการคิดและแก้ปัญหาอย่าง เป็นระบบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28.	ผู้บริหารมีความคิดสร้างสรรค์ใน การหาแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
29.	ผู้บริหารถ่ายทอดเป้าหมายของ ความสำเร็จอย่างหน้าสนใจในการ ทำงานด้วยความกระตือรือร้นเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
30.	ผู้บริหารมีแรงจูงใจและสนับสนุน ความคิดใหม่ ๆ ของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
31.	ผู้บริหารให้กำลังใจแก่ครูเสมอใน การพิจารณาปัญหาและแก้ปัญหา ของสถานศึกษา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
32.	ผู้บริหารกระตุ้นให้ครูแสดง ความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและยอมรับ ความคิดเห็นของครู ที่เห็นแตกต่าง เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
33.	ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่าปัญหาที่ เกิดขึ้นเป็นเรื่องที่ทำนายและเป็น โอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
34.	ผู้บริหารพิสูจน์ให้ครูเห็นว่าสามารถ เอาชนะอุปสรรคได้โดยความ ร่วมมือร่วมใจของครู	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล</b>								
35.	ผู้บริหารให้ความดูแลเอาใจใส่ครู เป็นรายบุคคล ทำให้ครูรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญเสมอ	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
36.	ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็น ประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของครู เป็นรายบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
37.	ผู้บริหารส่งเสริมและสนับสนุนครู ได้พัฒนาศักยภาพของแต่ละบุคคล เช่น ส่งครูไปฝึกอบรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหาร	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
38.	ผู้บริหารปฏิบัติต่อครู โดยคำนึงถึง ความสามารถและความแตกต่าง ระหว่างบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
39.	ผู้บริหารสร้างบรรยากาศในองค์กร ให้ครูได้มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกัน เช่น จัดสัมมนานอกสถานที่	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
40.	ผู้บริหารมีการสื่อสารและ ปฏิสัมพันธ์กับครูทั้งระดับบุคคล และระดับกลุ่ม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
41.	ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะจากครู อย่างตั้งใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
42.	ผู้บริหารมอบหมายงาน โดยคำนึงถึง ความแตกต่างในด้านความสามารถ ของแต่ละบุคคล	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
43.	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ครูได้แสดง ความสามารถในการทำงานอย่าง เต็มที่	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
44.	ผู้บริหารแสดงการยอมรับและชื่น ชมต่อครูเมื่อปฏิบัติงานได้สำเร็จ เช่น กล่าวยกย่องชมเชยในที่ประชุม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับประสิทธิภาพการสอนของครูในโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1

ข้อ ที่	พฤติกรรมการสอน	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
<b>การสร้างความชัดเจนในบทเรียน</b>								
1.	ก่อนสอนท่านบอกจุดประสงค์การเรียนรู้ของแต่ละบทเรียนให้นักเรียนทราบก่อน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
2.	ท่านแจ้งผู้เรียนให้ทราบถึงขอบข่ายเนื้อหาที่ต้องเรียนซึ่งสัมพันธ์กับสิ่งที่เรียนมาแล้วและสิ่งที่จะต้องเรียนต่อไป	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3.	ท่านได้ตรวจสอบความรู้เดิมของนักเรียนก่อนเริ่มสอนใหม่และมีการสอนซ้ำเมื่อจำเป็น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
4.	ท่านให้ความรู้แก่นักเรียนอย่างซ้ำๆ และชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5.	ท่านรู้ระดับความสามารถของนักเรียนและสอนนักเรียนตามระดับความสามารถที่มีอยู่	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6.	ท่านมีการยกตัวอย่าง หรือใช้รูปภาพ หรือการสาธิต เพื่อทำให้บทเรียนชัดเจนขึ้น	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
7.	ท่านมีการทบทวนหรือสรุปเนื้อหาเมื่อจบบทเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>การใช้กิจกรรมการเรียนการสอนที่หลากหลาย</b>								
8.	ท่านใช้คำถามที่ท้าทาย หรือใช้รูปภาพ หรือยกตัวอย่างในการนำเข้าสู่บทเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	พฤติกรรมการสอน	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
9.	ท่านให้ความสนใจนักเรียนในขณะที่สอนด้วยการใช้สายตา น้ำเสียงและท่าทางประกอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10.	ท่านนำเสนอวิธีการเข้าสู่บทเรียนด้วยวิธีการที่หลากหลาย เช่น การบรรยาย การถามคำถาม การอภิปรายแล้วให้นักเรียนฝึกปฏิบัติอย่างอิสระ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11.	ท่านให้รางวัลควบคู่กับการเสริมแรง เช่น เพิ่มคะแนนให้เป็นพิเศษ ให้คำชมเชย หรือให้เรียนด้วยตนเองเมื่อนักเรียนตอบคำถามได้ถูกต้องหรือทำงานที่ได้รับมอบหมายเป็นผลสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
12.	ท่านให้โอกาสนักเรียนได้แสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในกิจกรรมการเรียนการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13.	ท่านใช้ชนิดของคำถามที่หลากหลายเพื่อให้เกิดความชัดเจน เพื่อกระตุ้นและแนะนำเพิ่มเติมให้แก่ นักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>การแสดงความใส่ใจในการสอน</b>								
14.	ท่านเขียนแผนการสอนและพัฒนาแผนโดยยึดหลักสูตรและคู่มือการใช้หลักสูตรเป็นแนวทาง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
15.	ท่านไม่นำงานอื่นๆ เช่น งานธุรการ งานการเงินและงานพัสดุมาปฏิบัติในชั่วโมงการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	พฤติกรรมการสอน	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
16.	ท่านหยุดหรือเบี่ยงเบนพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของนักเรียนในขณะดำเนินการสอน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17.	ท่านเลือกใช้รูปแบบการสอนที่เหมาะสมกับวัตถุประสงค์แต่ละข้อ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
18.	ท่านกำหนดให้มีการทบทวนเนื้อหาหรือการทดสอบไว้อย่างเป็นระบบชัดเจน และมีระยะเวลาที่แน่นอน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
<b>การทำให้กระบวนการเรียนรู้ของนักเรียนมีประสิทธิภาพ</b>								
19.	ท่านให้นักเรียนทำแบบฝึกหัด หรือมอบหมายงานอื่นๆ ปฏิบัติ หลังจากสอนจบบทเรียน	-1	+1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
20.	ท่านจัดโอกาสให้นักเรียน ได้ทราบความก้าวหน้าในการเรียนเป็นระยะๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21.	ท่านเลือกใช้กิจกรรมการสอนที่เหมาะสมกับนักเรียนทั้งรายบุคคล หรือรายกลุ่ม เช่น การใช้เกม การใช้สถานการณ์จำลอง การใช้ชุดการสอน และศูนย์การเรียนรู้	-1	+1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
22.	ท่านใช้คำพูดที่เป็นการยกย่อง ชมเชย เมื่อต้องการให้นักเรียนมีส่วนร่วมในกระบวนการการเรียนรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
23.	ท่านดูแลนักเรียนในขณะที่นักเรียนปฏิบัติงานและตรวจสอบความก้าวหน้าในการทำงานของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อ ที่	พฤติกรรมการสอน	ผลการพิจารณา ของผู้เชี่ยวชาญ คนที่					ค่า IOC	สรุป
		1	2	3	4	5		
<b>การส่งเสริมให้นักเรียนประสบความสำเร็จ</b>								
24.	ท่านมีการกำหนดหน่วยการเรียนรู้และเนื้อหาในบทเรียน เช่น วางแผนการสอนตามลำดับเนื้อหา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
25.	ท่านแก้ไขคำตอบให้ถูกต้องแก่นักเรียนทันที เมื่อนักเรียนตอบผิด	-1	+1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้
26.	ท่านมีการแบ่งเนื้อหาที่ต้องการสอนออกเป็นส่วนย่อยๆ เพื่อให้ง่ายต่อการเรียนรู้ของนักเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
27.	ท่านมีการวางแผนปรับเปลี่ยนเนื้อหาใหม่ที่จะทำการสอนให้ง่ายต่อความเข้าใจของนักเรียนและสอดคล้องกับเนื้อหาเดิม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28.	ท่านส่งเสริมให้เกิดอัตราก้าวหน้าในการเรียนอย่างต่อเนื่อง จนบรรลุจุดประสงค์สูงสุดที่คาดหวังไว้	-1	+1	+1	+1	+1	0.60	ใช้ได้

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อผู้วิจัย	นายกอบศักดิ์ มูลมัย
วันเกิด	15 พฤศจิกายน 2525
ที่อยู่ปัจจุบัน	5/3 หมู่ 2 ตำบลคลองหก อำเภอลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12120
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	อาจารย์พิเศษสถาบันดนตรีเคพีเอ็น
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	สถาบันดนตรีเคพีเอ็นรามคำแหง
ประวัติการศึกษา	ศิลปบัณฑิต (ดนตรีสากล) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

