



ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษา  
ในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก



ชนากานต์ ไชยวรรณ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ปีการศึกษา 2553

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษา  
ในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐาน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก

ชนากานต์ ไชยวรรณ



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาเทคโนโลยีการบริหารการศึกษา  
คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี  
ปีการศึกษา 2553  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

ชื่อวิทยานิพนธ์

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาใน  
รูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก

THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND  
EDUCATIONAL ADMINISTRATION IN THE FORM OF SCHOOL – BASED  
MANAGEMENT IN BASIC EDUCATION SCHOOL UNDER NAKHONNAYOK  
EDUCATION SERVICE.

โดย

ชนากานต์ ไชยวรรณ

สาขาวิชา

เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา

คณะ

ครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี

อาจารย์ที่ปรึกษา

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุทธิพร บุญส่ง

คณะกรรมการพิจารณาวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว มีมติเห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
หลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... ประธานกรรมการ

(ดร.เกียรติศักดิ์ ส่องแสง)

..... อาจารย์ที่ปรึกษา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. สุทธิพร บุญส่ง)

..... กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นนทลี พรธาดาวิทย์)

..... กรรมการ

(ดร.อนันต์ เตียวต้อย)

คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรีอนุมัติวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็น  
ส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม

(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ ปิ่นปฐมรัฐ)

วันที่..... เดือน..... พ.ศ. ....

หัวข้อวิทยานิพนธ์	ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษา ในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก
ชื่อ-สกุล	ชนากานต์ ไชยวรรณ
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง
สาขาวิชา	เทคโนโลยีการบริหารการศึกษา
ปีการศึกษา	2553

### บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายกในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก และเพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายกโดยประชากรที่ใช้คือ ครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายกปีการศึกษา 2553 จาก 103 โรงเรียน จำนวน 1,170 คนกลุ่มตัวอย่างคือครูผู้สอนจำนวนทั้งสิ้น 290 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ ค่าเฉลี่ย ค่าร้อยละ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

#### ผลการวิจัยพบว่า

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีเหมาะสมในระดับมากเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ ความเหมาะสมมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับและความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาโดยรวมกลุ่มตัวอย่างเห็นว่ามีเหมาะสมในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ด้านบริหารทั่วไป มีความเหมาะสมมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ และด้านการบริหารตามลำดับ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กับการบริหารการศึกษา โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมากโดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.853 ที่นัยสำคัญทางสถิติ .01

**THESIS TITLE** THE RELATIONSHIP BETWEEN TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP AND EDUCATIONAL ADMINISTRATION IN THE FORM OF SCHOOL – BASED MANAGEMENT OF SCHOOLS UNDER NAKHONNAYOK EDUCATION SERVICE.

**NAME** CHANAKANCHAI-WAN

**ADVISOR** ASST. PROF. DR. SUTTHIPORNBOONSONG

**MAJOR** EDUCATIONAL ADMINISTRATION TECHNOLOGY

**ACADEMIC YEAR** 2010

## ABSTRACT

This research aims to study the characteristics of transformational leadership and educational administration in the form of School-Based Management (SBM) of schools under the Office of NakhonNayok Education Service and to study the level of relationship between transformational leadership and educational administration by using the form of School-Based Management (SBM). Within this research, the population were the teachers in the Office area of NakhonNayokin academic year 2010 from 103 schools in total 1,170 teachers and 290 teachers were used as the sample. The data was analyzed by mean, percentage, standard deviation and correlation coefficient.

The research reveals that :

1. The Teachers' opinion about administrators' transformational leadership found the appropriate at the high level. For the others , the urging of the inspiration is the most appropriate and then the idealistic influence, the intellectual stimulation and the respect in the individuals consecutively. For the opinion about educational administration in the form of School-Based Management (SBM) found the appropriate at high level. For other aspects, found that the general administration is the most appropriate and then the academic matter, the budget and the management respectively.

2. The relationship between the transformational leadership and the Management of Educational Administration in the form of SBM is almost positive with the correlation coefficient at 0.853 and the level of statistical significance at the .01.

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยความกรุณาจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุทธิพร บุญส่ง อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ดร.เกียรติศักดิ์ ส่องแสง ดร.นนทลี พรธาดาวิทย์และ ดร.อนันต์ เตียวต้อยที่ได้ให้คำแนะนำ ตลอดจนการดูแลเอาใจใส่ ปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ ในการทำวิทยานิพนธ์ด้วยดีตลอดมา

ขอขอบพระคุณท่าน ดร.พรทิพย์ สุริยาชัยวัฒน์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นนทลี พรธาดาวิทย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาพร แพรพวนิต อาจารย์ชัชอนันต์ มั่งคง และผู้อำนวยการ นายพรศักดิ์ โพธิ์ดิลก ที่ให้ความช่วยเหลือให้ข้อเสนอแนะปรับปรุงและตรวจสอบความที่ถูกต้องของแบบสอบถาม

ขอขอบพระคุณผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษานครนายก และผู้อำนวยการโรงเรียนทุกท่านในเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ที่ให้ความอนุเคราะห์อำนวยความสะดวก ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และขอขอบพระคุณ ครูและผู้บริหาร โรงเรียนในสังกัดทุกท่าน ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม

สุดท้ายนี้กราบขอบพระคุณพ่อแม่และบุคคลในครอบครัว ตลอดจนบุตร ธิดาและญาติ ที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือและเป็นกำลังใจ จนทำให้ผู้วิจัยมีกำลังใจสามารถทำงานวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นการบูชาพระคุณบิดามารดา ครู อาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่าน

ชนากานต์ ไชยวรรณ

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ	ก
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
ที่มาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	4
ขอบเขตของการวิจัย	4
สมมติฐานของการศึกษา	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	5
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ	7
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	8
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา	20
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก	27
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	29
กรอบแนวคิดในการวิจัย	34
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการศึกษา</b>	
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	35
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	35
การเก็บรวบรวมข้อมูล	37
การวิเคราะห์ข้อมูล	38

## สารบัญ(ต่อ)

เรื่อง	หน้า
<b>บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	41
ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษา	43
ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ สถานศึกษา	47
ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	52
ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม	57
<b>บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	
สรุปผลการวิจัย	58
อภิปรายผล	61
ข้อเสนอแนะ	64
<b>บรรณานุกรม</b>	65
<b>ภาคผนวก ก. รายนามผู้เชี่ยวชาญ</b>	72
<b>ภาคผนวก ข. แบบสอบถาม</b>	74
<b>ภาคผนวก ค. ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา</b>	83
<b>ภาคผนวก ง. ตารางการกำหนดตัวอย่าง</b>	90
<b>ภาคผนวก จ. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล</b>	92
<b>ประวัติผู้วิจัย</b>	95



## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
ตารางที่ 1	ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	16
ตารางที่ 2	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับขนาดโรงเรียน	41
ตารางที่ 3	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม	42
ตารางที่ 4	ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	43
ตารางที่ 5	ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา ด้านวิชาการ	47
ตารางที่ 6	ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาด้านงบประมาณ	48
ตารางที่ 7	ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา ด้านการบริหารงานบุคคล	49
ตารางที่ 8	ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา ด้านการบริหารทั่วไป	50
ตารางที่ 9	ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยรวม เกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา	51
ตารางที่ 10	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร การศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านวิชาการ (Y <sub>1</sub> )	52
ตารางที่ 11	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร การศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านงบประมาณ (Y <sub>2</sub> )	53
ตารางที่ 12	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร การศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านบริหารงานบุคคล (Y <sub>3</sub> )	54
ตารางที่ 13	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร การศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านการบริหารทั่วไป (Y <sub>4</sub> )	55
ตารางที่ 14	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร การศึกษาในรูปแบบ SBM ในภาพรวม	56

## สารบัญภาพ

ภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 แสดงโครงสร้างการบริหารการจัดการศึกษา

28



# บทที่ 1

## บทนำ

### ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาคนให้มีคุณภาพ เป็นเรื่องที่มีความจำเป็นอย่างยิ่ง โดยต้องพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ในตัวคนให้ได้รับการพัฒนาอย่างเต็มที่ ทำให้เป็นคนที่รู้จักการคิดวิเคราะห์ รู้จักแก้ปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ รู้จักการเรียนรู้ด้วยตนเอง สามารถเชื่อมโยงความรู้ ทักษะ และค่านิยมที่ดีงาม เพื่อการดำเนินชีวิต สามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อย่างรวดเร็ว มีคุณธรรม จริยธรรม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง โลกยุคปัจจุบันเป็นยุคโลกาภิวัตน์ที่มีความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่าง ๆ เกิดขึ้น อย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นที่แต่ละประเทศต้องเรียนรู้เพื่อปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา และเตรียมพร้อมในการเผชิญกับความท้าทายจากกระแสโลก โดยปัจจัยสำคัญ ที่สามารถเผชิญการเปลี่ยนแปลงและความท้าทายดังกล่าวได้ คือ คุณภาพของคน (ดาร์วินูญู, 2545: 2-7)

ในการปฏิรูปการศึกษาของไทย สังเกตเห็นว่าปัจจุบันทุกคนตื่นตัวกันมาก ทั้งผู้บริหาร ครู อาจารย์ ผู้ปกครอง ตลอดจนประชาชนและสังคม จะมุ่งเน้นในเรื่องการปฏิรูปโครงสร้างทางการบริหาร การปฏิรูปหลักสูตร การปฏิรูปครู และลงไปสู่การปฏิรูปการเรียนรู้ของนักเรียน เพื่อไปสู่เป้าหมายด้านคุณภาพการศึกษา รวมทั้งยกระดับคุณภาพการศึกษาให้ทัดเทียมกับสากล แต่ในส่วนที่เป็นหัวใจของการปฏิรูปการศึกษาและนับว่าสำคัญ ซึ่งได้แก่ คุณภาพของผู้นำ (สมชาย เทพแสง ,2546: 11-16) ซึ่งสอดคล้องกับ สุพจน์ นาสัมบัติ (2547: 2-3) ที่กล่าวว่า ผู้บริหารยุคใหม่ยุคโลกาภิวัตน์ ต้องปรับและพัฒนาตนเองให้สามารถบริหารองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงและทำงานให้สอดคล้องเข้ากับสถานการณ์ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นเสมอ

นักบริหารต้องพัฒนาตนเองให้เป็นคนที่มีคุณสมบัติมากกว่าผู้บริหารธรรมดา ๆ (Manager) ที่เก่งบริหารงานหรือจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์การเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ต้องพัฒนาตนเองให้เป็นนักบริหารสู่ออนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรทางการศึกษาที่เป็นผู้บริหารในแต่ละระดับเป็นผู้ที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสู่การปฏิรูปการศึกษาอย่างแท้จริง ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ (ธีรเดชสุขโข, 2543: 7-10)

การเกิดปัญหาวิกฤตเศรษฐกิจ เมื่อประมาณปี พ.ศ. 2540 ซึ่งได้ส่งผลกระทบมาซ้ำเติมปัญหาสังคมที่ได้รับผลกระทบและสั่งสมมาก่อนหน้านั้นแล้วตามไปด้วยปัญหาวิกฤตของชาติเหล่านี้ได้สร้างโอกาสในการทบทวนตนเองให้กับคนไทยด้วยเช่นเดียวกัน เพราะทำให้ค้นพบว่าสาเหตุพื้นฐานที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งก็คือ การที่สังคมไทย “ขาดภาวะผู้นำ”(Leadership Vacuums) (สุรชัย คุ้มสิน, 2547: 13-20) และจากงานสภาวะการศึกษาไทย ปี พ.ศ. 2541 พบว่าอุปสรรคอย่างหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษาของไทยในภาคปฏิบัติ คือ การขาดภาวะผู้นำที่เข้มแข็งและมีวิสัยทัศน์ที่จะปฏิรูปการศึกษา และจากรายงาน พบว่า การปฏิบัติงานด้านการศึกษามีปัญหาหลายอย่าง เช่น ความด้อยประสิทธิภาพในการจัดการศึกษา ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการยังไม่อยู่ในระดับที่น่าพอใจ ตลอดจนการพัฒนาบุคลากรยังไม่ทั่วถึง (แคลทิลยา ศรีใส, 2548: 3-4) ซึ่งสอดคล้องกับ อภิวัฒน์ เจนเชี่ยวชาญ (2549: 68-76) ที่กล่าวว่าปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้ประเทศไทยต้องประสบกับวิกฤตปัญหาต่าง ๆ คือ การมีผู้บริหารหรือผู้นำที่ไม่มีภาวะผู้นำ เนื่องจากภาวะผู้นำมีความสำคัญจึงมีแนวคิดและการศึกษาในเรื่องการพัฒนาความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำ (Leadership) เกิดขึ้นสำหรับในประเทศไทยในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมาได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับยุคปัจจุบันซึ่งยุคของการเปลี่ยนแปลงแนวคิดทฤษฎีใหม่ที่มีชื่อเสียงและเป็นที่ยอมรับกันมากในปัจจุบัน คือ แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับการบริหารโรงเรียนให้บรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์การสูงขึ้น แม้สถานการณ์ขององค์การมีข้อจำกัดต่าง ๆ (รัตติกาลณ์ จงวิศาล, 2543: 14) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารโรงเรียนในปัจจุบัน กล่าวคือ ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเชื่อถือ ยอมรับ ศรัทธา ยกย่อง ไว้วางใจ ผู้นำ จะกระตุ้นผู้ตามทำงานได้มากกว่าปกติ ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงความเป็นปัจเจกบุคคลและองค์การสู่ความสำเร็จ (บัณฑิต แทนพิทักษ์, 2545: 14)

การปฏิรูปการศึกษา (Education Reform) เป็นความพยายามที่จะทำให้โรงเรียนสร้างผลลัพธ์ที่มีให้แก่สังคม เพื่อให้โรงเรียนพัฒนานักเรียนให้มีพัฒนาการที่ดี ทั้งด้านร่างกาย อารมณ์ สังคม และสติปัญญา ซึ่งในอีกแง่หนึ่ง ก็เพื่อให้นักเรียนเป็นคนที่ “ดี เก่ง และมีความสุข” นั่นเอง เครื่องมือในการปฏิรูปการศึกษามีหลายประเภท การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) ถือเป็นเครื่องมืออย่างหนึ่งในการปฏิรูปการศึกษา และนักการศึกษา รัฐบาลของประเทศต่าง ๆ นำการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาเป็นเครื่องมือในการบริหารการศึกษาเพราะเป็นการบริหารที่แตกต่าง และมีประสิทธิผลมากกว่าการบริหารแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นการควบคุม โดยหน่วยงานภายนอก และเชื่อว่าทำให้ “กระบวนการ” จัดการเรียนการ

สอนของโรงเรียนมีความสามารถที่จะบริหารจัดการ “ปัจจัยป้อน” เช่น นักเรียน ครู หลักสูตร งบประมาณ ทรัพยากร อำนาจการตัดสินใจ ความคล่องตัว ฯลฯ ส่งผลทำให้ “ผลผลิต” คือนักเรียน มีคุณภาพตรงตามที่นักเรียน ผู้ปกครอง ครู และชุมชนต้องการ (ประสิทธิ์ เจียวกศรี, 2545: 25-31)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School Based Management) เป็นประเด็นร่วม และ ยุทธศาสตร์ที่นำมาใช้ในการปฏิรูปการศึกษาแทนการบริหารที่สั่งการมาจากต้นสังกัดหรือเรียกว่า การบริหารรูปแบบการควบคุมจากภายนอก (External Control Management) (เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, 2544: ก)และปัญหาสำคัญของการบริหารการศึกษาในภาพรวมของกระทรวงศึกษาธิการ ได้แก่ การรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ขาดเอกภาพในการบริหาร ขาดประสิทธิภาพในระบบประกันคุณภาพและ มาตรฐานการศึกษา (อุทัย บุญประเสริฐ, 2543: 101) ซึ่งการจัดการศึกษาไทยที่ผ่านมายังประสบ ปัญหาหลายประการ ทั้งด้านความครอบคลุม ความเสมอภาคในการเข้ารับการศึกษา ด้านคุณภาพ การศึกษา และการจัดการศึกษาอย่างไม่เพียงพอสำหรับปัจจุบันและอนาคตที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่าง มาก ทั้งนี้มีสาเหตุสำคัญเนื่องมาจากการศึกษาไทย มีการบริหารแบบรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ทำให้สถานศึกษาไม่มีอิสระในการบริหารจัดการ ซึ่งมีสมุทพร ชำนาญ (2546: 47-52) ได้ศึกษาวิจัย พบว่า รูปแบบการบริหาร โรงเรียนโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาเหมาะสมกับบริบท สังคมไทย แต่การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ปัจจุบันยังไม่ปรากฏว่ามีหน่วยงานใดนำเสนอ รูปแบบการบริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน ที่มีความเหมาะสมกับบริบท ของสังคมไทยอย่างเป็น รูปธรรม

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นหลักในการบริหาร จัดการสถานศึกษาที่สำคัญ โดยเฉพาะในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารสถานศึกษา ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการศึกษา โดยใช้ โรงเรียนเป็นฐาน ซึ่งการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เป็นภารกิจของผู้บริหารยุคใหม่ ซึ่งส่งผล ต่อคุณภาพของผู้เรียน แต่ในปัจจุบันการบริหาร โรงเรียนในบางส่วนมีความไม่พอใจของผู้เกี่ยวข้อง กับระบบการบริหารจัดการศึกษาของรัฐ และการบริหารสถานศึกษาไม่มีการผลักดันให้เกิด นโยบายที่ชัดเจนและต่อเนื่อง ซึ่งการศึกษาที่กระจายอำนาจในการจัดการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็น ศูนย์กลาง โรงเรียนจะมีอำนาจ อิสระคล่องตัวในการตัดสินใจดำเนินการบริหารจัดการศึกษาของ โรงเรียนภายใต้รูปแบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมของคณะกรรมการสถานศึกษาการกระจาย อำนาจ การจัดการศึกษา ของโรงเรียน และการแสดงภาระงานที่ตรวจสอบได้ของโรงเรียน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจ ที่จะศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาโดย ใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก เพื่อเป็นข้อมูลใน

การส่งเสริมและพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. ขอบเขตด้านประชากร

ประชากร ได้แก่ ครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก จำนวน 103 โรงเรียน ซึ่งเป็นครูผู้สอน จำนวน 1,170 คน ซึ่งมีสถานศึกษาในสังกัดจำนวน 4 อำเภอ คือ อำเภอเมือง อำเภอปากพลี อำเภอบ้านนา และอำเภอองครักษ์

#### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้ศึกษาเนื้อหาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาโดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้วิจัยได้ศึกษาตามแนวคิดของ เบสและอวลิโอ (Bass & Avolio, 1994) ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

2. การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา ประกอบด้วย 4 ด้าน คือ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

#### 3. ขอบเขตด้านระยะเวลาได้แก่ ปีการศึกษา 2553

#### 4. ขอบเขตด้านตัวแปร

##### 4.1 ตัวแปรต้นคือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

- 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
- 2) การสร้างแรงบันดาลใจ
- 3) การกระตุ้นทางปัญญา
- 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

##### 4.2 ตัวแปรตามคือการบริหารการศึกษาในรูปแบบ School Based Management

- 1) ด้านวิชาการ
- 2) ด้านงบประมาณ
- 3) ด้านการบริหารงานบุคคล
- 4) ด้านการบริหารทั่วไป

#### สมมติฐานของการวิจัย

1. ระดับลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก อยู่ในระดับมาก
2. ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ระดับมากกับการบริหารการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารการศึกษาแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นเป็นแบบอย่าง ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ ภาคภูมิใจ เมื่อ

ได้ร่วมงานกัน และต้องการเอาแบบอย่างมีความเชื่อมั่นผู้บริหารสามารถนำพาพวกเขาเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ได้

**2. การสร้างแรงบันดาลใจ** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นจูงใจให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงบันดาลใจ กระตือรือร้น ตระหนักรู้ และเห็นคุณค่าของงาน ผู้บริหารจะสร้างเจตคติที่ดีและคิดในแง่บวก และสร้างสื่อความหวังที่ต้องการอย่างชัดเจน ผู้บริหารอุทิศตนและความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกัน สร้างความเชื่อมั่น ความเข้าใจให้กำลังใจ แก่ผู้ร่วมงานว่าสามารถปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน

**3. การกระตุ้นทางปัญญา** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักรู้ เข้าใจ ปัญหาที่เกิดขึ้น และต้องการหาแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหา ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุนให้กำลังใจผู้ร่วมงานในการแก้ปัญหา ด้วยการคิดและแสดงความคิดเห็นร่วมกันอย่างเป็นระบบ และได้ข้อสรุปที่ดีกว่าเดิม เชื่อมั่นว่าเอาชนะและอุปสรรคต่าง ๆ ได้

**4. การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล** หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงต่อผู้ร่วมงาน โดยให้ความสนใจ เอาใจใส่ ส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือชี้แนะ เป็นรายบุคคล เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองด้วยการให้โอกาสการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการด้วยบรรยากาศการสนับสนุนผู้ร่วมงานอย่างเท่าเทียมกัน

**การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา** หมายถึง แนวคิด หลักการ การบริหารจัดการศึกษา โดยการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

**1. ด้านวิชาการ** หมายถึง การพัฒนาหลักสูตร ไปใช้จัดการเรียนการสอน ตลอดจนจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนการสอน กระบวนการเรียนรู้ การปรับปรุงและพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง

**2. ด้านงบประมาณ** หมายถึง แผนการบริหารทรัพยากรการเงิน ตามโครงการ งาน กิจกรรมต่าง ๆ โดยมีการกำกับติดตาม นิเทศ ตรวจสอบ รายงาน เกี่ยวกับการเงิน

**3. ด้านบริหารงานบุคคล** หมายถึง การจัดดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กร ให้มีความเหมาะสมกับกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ตามนโยบายขององค์กรเพื่อส่งเสริมสนับสนุน จูงใจ พัฒนาสมรรถภาพให้บุคคลมีความรู้ความสามารถปฏิบัติงาน ด้วยความเอาใจใส่ และพึงพอใจในงานนั้น ๆ

**4. ด้านการบริหารทั่วไป** หมายถึง การวางแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา เพื่อปรับปรุงงานและกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง โดยมีเป้าหมายเพื่อความเจริญของสถานศึกษาและดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ



สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก หมายถึง สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ซึ่งมีสถานศึกษาในสังกัด จำนวน 4 อำเภอ คือ อำเภอเมือง อำเภอปากพลี อำเภอบ้านนา และอำเภอองครักษ์

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทราบถึงสภาพการณ์ของผู้บริหารต่อการเป็นผู้นำและลักษณะการบริหารการศึกษา ซึ่งสามารถนำเสนอข้อมูลให้แก่บุคลากรทางการศึกษานำไปเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่ดี
2. เป็นแนวทางที่ผู้บริหารสถานศึกษาสามารถใช้เป็นข้อมูลในการพัฒนา ลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารสถานศึกษาได้ต่อไป
3. ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้ เป็นแนวทางในการปรับปรุงการบริหารให้มีความเหมาะสมกับหน่วยงาน



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก โดยนำเสนอเป็นหัวข้อตามลำดับดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

##### 1.1 ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์กรเนื่องจากผู้นำมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบที่จะต้องวางแผน ดูแล และควบคุมให้บุคลากรขององค์กรปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ดังนี้

อรุณ รักธรรม (2532:187) ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำคือผู้ได้รับมอบหมายหน้าที่การทำงานที่จะต้องพึงกระทำต่อคนในกลุ่มอำนวยความสะดวก การประสานงานอันเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่มเพื่อส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลง การสรรหากลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนและส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

พัฒน์บุณยรัตนพันธ์, 2517 อ้างถึงในธนเศรษฐกรกานนท์, 2540:17 มีความเห็นเกี่ยวกับ “ผู้นำ” คือบุคคลที่มีบุคลิกภาพดีเด่นมีความสามารถพิเศษในกลุ่มชนบทหรือท้องถิ่นในขณะเดียวกันสมาชิกในกลุ่มมีความผูกพันและยอมรับในกันและกันจะมีสถานการณ์หนึ่งเกิดขึ้นและจะทำการเกิดผู้นำตามแบบผู้ตามซึ่งทำให้ผู้ที่มีบุคลิกภาพดีเด่นมีความรู้ความสามารถกลายเป็นผู้นำภายในกลุ่มนั้นลักษณะเช่นนี้เป็นการมองผู้นำในแง่ของสถานการณ์และบุคลิกภาพ

สมพงษ์เกษมสิน (2543:220) ให้ความหมายของผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั้นนั่นเอง โดยเฉพาะผู้นำทางบริหารจะเป็นได้ว่าเป็นผู้ที่บริหารงานของกลุ่มโดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกการริเริ่มการประนีประนอมและการประสานงานทั้งนี้เพื่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มมุ่งให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

ทองทิพภาวิริยะพันธุ์ (2545:102 – 106) ผู้บริหารควรตระหนักถึงภารกิจหลักของความเป็นผู้นำในความหมายต่างๆดังต่อไปนี้เพื่อจะได้เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการบริหารงานยิ่งขึ้น

**L** Lively มีชีวิตชีวา

**E** Encourage การรู้จักบำรุงน้ำใจลูกน้อง

**A** Active คล่องแคล่ว / คล่องตัว

**D** Decisive เด็ดขาดยึดหลักการที่ถูกต้อง

**E** Endurance อดทน / อดกลั้น

**R** Responsibility รับผิดชอบสูง

**S** Smart เฉลียวฉลาด / สว่างงาม

**H** Healthy สุขภาพดีทั้งกายและใจ

**I** Information มีข่าวสารข้อมูลพร้อม

**P** Polite สุขภาพอ่อนน้อม

1. ความมีชีวิตชีวา (Lively) หมายถึงการเป็นผู้บริหารที่มีอารมณ์สดชื่นร่าเริงแจ่มใจ กระฉับกระเฉงกระตือรือร้นมีลักษณะเป็นคนเปิดเผยจริงใจเป็นกันเองไม่มีลับลมคมในหรือเสแสร้งแก่ง้งทำให้ผู้พบเห็นรู้สึกประทับใจและคบหาด้วยความสบายใจ

2. การรู้จักบำรุงรักษาน้ำใจลูกน้อง (Encourage) ผู้บริหารที่ดีควรมีเทคนิคในการผูกน้ำใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะอย่างยิ่งควรรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราเพื่อจะได้ปฏิบัติต่อผู้อื่นได้เป็นอย่างดีผู้บริหารที่รู้จักใส่ใจผู้อื่นคิดถึงใจเขาใจเรารู้จักการถนอมน้ำใจและสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีจะเป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ลูกน้องทำให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและยังทำให้ผู้บริหารนั้นได้รับการชื่นชมยกย่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงใจ

3. ความคล่องแคล่ว / คล่องตัว (Active) ผู้บริหารควรเป็นคนมีลักษณะแคล่วคล่องว่องไว กระฉับกระเฉงแต่ยังคงมีลักษณะสงบเสถียรมีสัมมาคารวะสุภาพเรียบร้อยรู้จักอ่อนน้อมถ่อมตน เพื่อให้ผู้อื่นนิยมชมชอบและยังใช้เป็นเครื่องมือในการจูงใจผู้อื่นได้อีกด้วยนอกจากนั้นผู้บริหารควรเป็นผู้รอบรู้มีความสามารถรอบด้านทำให้ปรับตัวยืดหยุ่นเข้ากับสถานการณ์ต่างๆได้เป็นอย่างดีรวมทั้งมีความสามารถในการประสานประโยชน์เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรได้

4. ความเด็ดขาดยึดหลักการที่ถูกต้อง (Decisive) ยึดหลักการที่ถูกต้องผู้บริหารควรเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเองมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานต่างๆให้ประสบความสำเร็จรู้จักการหาเหตุผลและใช้เหตุผลเพื่อไตร่ตรองใคร่ครวญเรื่องราวต่างๆด้วยความรอบคอบจะได้ผิดพลาดน้อยที่สุดและหากมีปัญหาเกิดขึ้นก็ไม่ท้อถอยยอมแพ้หรือเปลี่ยนใจง่ายๆ

5. ความอดทน / อดกลั้น (Endurance) ผู้บริหารที่ดีควรรู้จักอดทนอดกลั้นเพื่อจะได้ต่อสู้เอาชนะอุปสรรคต่างๆโดยไม่ท้อถอยและเพื่อจะได้เข้าใจและยอมรับผู้อื่นตามที่เป็นจริงโดยเข้าใจยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างมีสติและหาทางแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการที่ถูกต้องเหมาะสมเพื่อให้ปัญหาคลี่คลายไปด้วยดีจะเป็นการสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันที่ดี

6. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ผู้บริหารในฐานะผู้นำขององค์กรควรมีจิตสำนึกของ ความรับผิดชอบต่อองค์กรบุคคลที่อยู่ในองค์กรและสังคมภายนอกอันเป็นการแสดงให้เห็นถึงความ เป็นผู้นำที่มีบารมี (Charisma) ได้รับการยกย่องจากบุคคลทั่วไป

7. ความเฉลียวฉลาด / สว่างงาม (Smart) ผู้บริหารในยุคนี้ควรเปรียบพร้อมด้วยสติปัญญา ความรู้ความสามารถตลอดจนประสบการณ์ต่างๆเพื่อจะได้บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพโดยควรให้ ความสำคัญแก่การเรียนรู้กลยุทธ์และเทคนิคการบริหารงานใหม่ๆตลอดเวลาเพื่อจะได้เพิ่มความมั่นใจ ให้แก่ตนเองเป็นการเตรียมความพร้อมทางด้านความคิดจะได้นำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงาน

8. สุขภาพดีทั้งกายและใจ (Healthy) ผู้บริหารควรมีสุขภาพดีเพื่อจะได้มีร่างกายแข็งแรงมี พละกำลังที่จะทำงานต่างๆได้ดีโดยไม่ต้องวิตกกังวลกับปัญหาด้านสุขภาพอันจะก่อให้เกิดความ รันทดท้อหดหู่ใจไม่แจ่มใสเบิกบานมีอารมณ์หงุดหงิดทำให้เป็นอุปสรรคต่อการทำงานและยัง ส่งผลเสียต่อสุขภาพจิตผู้บริหารควรรู้จักวิถีรักษาอารมณ์ให้แจ่มใสโดยการพยายามมองโลกในแง่ดี ฝึกเป็นผู้มีจิตใจสงบวางใจเป็นกลางฝึกการให้และการให้อภัยเพื่อจะได้สร้างความสุขใจให้แก่ ตนเองและผู้ที่อยู่รอบข้าง

9. ข่าวสารข้อมูล (Information) ผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์จะต้องมีความพร้อมด้านข้อมูล เพื่อจะได้นำมาใช้ประโยชน์ในการบริหารงานและในขณะเดียวกันยังสามารถนำมาใช้ในการปรับปรุง องค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้

10. ความสุภาพอ่อนน้อม (Polite) ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จควรมีกิริยาท่าทางและ คำพูดที่สุภาพอ่อนโยนเหมาะสมกับกาลเทศะและบุคคลรวมทั้งการรู้จักถ่อมตัวไม่ยกตนข่มท่าน ด้วยการแบ่งทับผู้อื่นเพราะเป็นการแสดงความก้าวร้าวดังเช่นคำกล่าวของจี.เค.เชสเตอร์ตันที่ว่า “ถ้า ใครต้องการจะทำให้ใหญ่ขึ้นแล้วเขาจะต้องทำตัวเหมือนผู้น้อยเสมอ” ดังนั้นผู้บริหารจึงควร หลีกเลี่ยงการแสดงตัวเหนือกว่าผู้อื่นควรใช้หลักการเยือกเย็นอ่อนโยนและยึดหยุ่นเพื่อมิให้เป็น

อุปสรรคต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะยิ่งสูงยิ่งต้องอ่อนน้อมอันเป็นบุคลิกภาพของผู้นำที่น่าประทับใจยิ่ง

นพพงษ์ บุญจิตราคุลย์ (2549:24) ได้กล่าวถึงความหมายของผู้นำไว้ 4 ประการ คือ

- 1) ผู้นำคือ ผู้มีอิทธิพลในทางถูกต้อง ต่อการกระทำของผู้อื่น และมีมากกว่าคนอื่น ๆ
- 2) ผู้นำคือ ผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มให้เป็นหัวหน้า
- 3) ผู้นำคือ ผู้ใช้อิทธิพลมากในการกำหนดเป้าหมาย หรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม หรือองค์กร
- 4) ผู้นำคือ ผู้ที่ได้รับตำแหน่งในสำนักงาน และมีอิทธิพลในตัวสูง (มองในเชิงตำแหน่งงาน)

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า ผู้นำ (Leader) คือ บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้ง ยกย่องให้เป็นผู้ชี้แนะ สั่งการ ทำให้มีการปฏิบัติงานได้สำเร็จไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ตามหน้าที่ปฏิบัติ เช่น ผู้บริหาร ผู้จัดการ ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ อธิการบดี ผู้บัญชาการเหล่าทัพผู้ว่าราชการ นายอำเภอ กำนัน เจ้าคณะจังหวัด เจ้าอาวาส ปลัดกระทรวงคมนาคม

### 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536:10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของคนหรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่ได้กำหนดไว้ หรือสรุปได้ว่าภาวะผู้นำคือรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล (Interpersonal Influence)

จักรพรรดิ วัฒนา (2538:31) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถในการชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารต้องการรวมทั้งความสามารถในการเข้าใจถึงสภาพความแตกต่างของมนุษย์ ความสามารถในการจูงใจและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน และความสามารถในการแสดงพฤติกรรมการบริหารให้เหมาะสม

สมยศ นาวิการ (2542:192) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา หรือของกลุ่ม เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ

เดวิส (Davis, 1982:124) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงหรือกระตุ้นให้ผู้อื่นดำเนินการไปตามเป้าหมายขององค์กรได้

บาส (Bass, 1985:545) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามต้องได้รับผลเกินเป้าหมายที่กำหนด เจตคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปในระดับที่สูงกว่า

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่าภาวะผู้นำคือกระบวนการในการสร้าง เพื่อพัฒนาองค์การให้มีการปฏิบัติงานให้เกิดผลตามเป้าหมายที่กำหนด เป็นผู้ที่สามารถกำหนด การเปลี่ยนแปลงให้กับองค์การ

### 1.3 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) มีชื่อเรียกเป็นภาษาไทยที่พบโดยทั่วไป เช่น ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ภาวะผู้นำการปฏิรูป และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากการศึกษาค้นคว้าพบว่า มีผู้ให้ความหมายของ “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หลายท่าน ดังนี้

บัณฑิต แทนพิทักษ์ (2540:34) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ใช้วิธีการต่าง ๆ ในการยกระดับความต้องการ ความตระหนักและความสำนึกของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจตนเองมาเป็นการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมของหน่วยงาน และมุ่งมั่นใช้ความพยายามอย่างสูงในการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2543:5) ให้ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจ จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม

สมพร เมืองแป้น (2548:34) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิดความคาดหวัง พัฒนาความสามารถและศักยภาพ ไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาท ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักรู้ภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดีและจูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ขององค์กร

เบอร์น (Burns, 1992) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

เบส (Bass, 1999:11) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self-Actualization) ความรุ่งเรือง (Well-Being) ของสังคม องค์กร และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะทำให้ผู้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

แบสและอโวลีโอ (Bass & Avolio, 1994:2) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำมีการท้าทาย ความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารในการจัดการระบบการปฏิบัติงานขององค์กรให้มีการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังเป็นผู้ที่กระตุ้นให้บุคลากรได้มีการพัฒนาตนเองอีกทางหนึ่ง ในการเพิ่มศักยภาพของผลงานขององค์กร

#### 1.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมีเบอร์น (Burns, 1997) และแบส (Bass, 1985) เป็นสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำซึ่งจำกัดความของภาวะผู้นำการบริหารการเปลี่ยนแปลงนั้น มีผู้ให้คำนิยามไว้ดังนี้

#### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบอร์น

เบอร์น (Burns, 1992) มีแนวคิดว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กร ในทุก ๆ ตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือเป็นผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มือทวิผลเท่าเทียมกัน สูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้ Burns เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

1) **ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน(Transactional Leadership)** เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์(Maslows Need Hierachy Theory)

2) **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational Leadership)** ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันตามความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (Conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน

3) **ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม(Moral Leadership)** ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรม อย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับการปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบอร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพ ทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

สภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของBurns มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่องภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของเบส

จากทฤษฎีของเบอร์น (Burns,1992)และเบส(Bass, 1985)ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้นเพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แบบบารมี(Chanrismatic) และแบบแลกเปลี่ยน(Transactional) นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้นำที่มีต่อตัวผู้ตามผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตาม โดยการให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญ และคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น หรือโดยยกระดับความต้องการของผู้ตาม หรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self-Interest)



ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่น และเคารพในตัวผู้นำและได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวังในตอนแรก แบบสเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี (Charisma) บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ แบบสเห็นว่าบารมีมีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากควมมีบารมีคือการกระตุ้นทางปัญญา (Inspirational Motivation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตามผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำและสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในค่านิยมแบบให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าเบอร์นโดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้นเพื่อการให้รางวัลตอบแทนและแบบสยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน แบบสยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบ แต่ในสถานการณ์หรือในเวลาที่แตกต่างกัน

แบบส(Bass, 1999:118) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self-Actualization) ความรุ่งเรือง (Well-Being) ของสังคม องค์กร และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะทำให้ผู้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

แบบสและอโวลิโอ (Bass&Avolio, 1994:2) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจในระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ (Mission) และวิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเอง ไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำ

ผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำมีการท้าทาย ความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ในปี ค.ศ. 1985 ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่แตกต่างกันในเวลาที่แตกต่างกัน ในเวลาที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตามแบบส (Bass) วิจัยพบว่าความเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบที่สามารถสรุปเป็นดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	- มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิด เป็นแบบค่อยพัฒนาอยู่ภายใต้สภาพ การที่เป็นการตอบสนอง	- มุ่งความสัมพันธ์ความคิดเป็นแบบ เปลี่ยนโดยสิ้นเชิงเกิดจาก วิกฤตการณ์เป็นลักษณะการริเริ่ม
แรงจูงใจ	- รางวัล (ภายนอก)	- การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	- ประเพณีปฏิบัติ	- ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	- เน้นผลที่ได้	- วิสัยทัศน์
ผู้นำ	- เน้นในกิจกรรม ชีบทบาท ชัดเจน ตระหนักในความต้องการจัดการ แบบวางแผน	- เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครู มีการ กระจายอำนาจให้แต่ละบุคคล ให้ อำนาจตัดสินใจ เข้าถึงได้ง่าย เป็น ตัวอย่างของคุณธรรม
ผู้โต้แย้งกับปัญหา	- แสวงหาความมั่นคง เน้นความ ต้องการของตนเอง	- ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อองค์กร และทำมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้	- การทำงานที่คาดหวัง	- ก้าวกระโดดในการทำงาน

ที่มา: Mosley, Pietri, and Megginson, 1996:415, อ้างถึงในกระทรวงศึกษาธิการ. 2550:6

นอกจากนั้น เบส (Bass) ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่อง การจัดการ หรือการแลกเปลี่ยนซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงานและผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน และผู้ตามมากกว่ากำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดาพวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น โดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความปัจเจกบุคคล

จากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำ โดยมีเบอร์น (Burn) และเบส (Bass) เป็นสองคนแรกที่กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจเป็นผู้มีคุณธรรมและกระตุ้นให้ผู้ตามมีความเป็นผู้นำซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งใน โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนอย่างในปัจจุบัน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550:4-7) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เบส (Bass, 1997 อ้างถึงในกระทรวงศึกษาธิการ, 2550:5-15) กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือความสนใจในตนเองเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์การจูงใจผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเองของพรรคพวกให้เขามองเห็นประโยชน์ต่อกลุ่มองค์กรและสังคมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ประกอบด้วยลักษณะเฉพาะ 4 ประการ คือ

1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Idealized Influence of Charisma Leadership) หมายถึงการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้เกิดผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขาสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต

ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้องผู้นำจะเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรมสูงหลักสิ่งที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตามทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกันผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเองผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

**2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)** หมายถึงการที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องของงานของผู้ตามผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้มีชีวิตชีวาผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและความความตั้งใจต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรซึ่งภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจนั้นผู้นำจะแสดงออกด้วยการเป็นแม่แบบที่เข้มแข็งให้ผู้ตามได้เห็นตามเกิดการรับรู้ในพฤติกรรมของผู้นำ ทำให้เกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมผู้นำขึ้นนอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีพฤติกรรมปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและศีลธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ทำให้ได้รับความศรัทธาความไว้วางใจการยอมรับนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตามพร้อมได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วยแต่ก็ยังไม่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้แม้ว่าผู้ตามจะเกิดความชื่นชมและศรัทธาแล้วก็ตามเพราะยังไม่เกิดแรงจูงใจที่สูงพอที่จะเปลี่ยนความยึดติดผลประโยชน์ของตนไปเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมซึ่งค่อนข้างมีลักษณะเป็นนามธรรมดังนั้นผู้นำจะต้องแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่ผู้นำมีต่อผู้ตามด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อนำไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตนผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นผู้ที่ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีมผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

**3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)** หมายถึงการที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมเพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐานการเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบ

ใหม่ ๆ โดยภาวะในการกระตุ้นทางปัญญานั้นจะเป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการคิดทวนกระแสความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือองค์กรผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสร้างความรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม มองปัญหาเป็น โอกาสและจะให้การสนับสนุนหากต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตนหรือการริเริ่มสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ให้กับองค์กรส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเองเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ที่กระตุ้นให้ทุกคนได้ทำงานอย่างอิสระในขอบเขตของงานที่ตนมีความรู้ความชำนาญ

4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็น โค้ชและเป็น ที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคนซึ่งภาวะในการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลนั้นผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้นสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีส่งเสริมการเรียนรู้และความมั่นใจให้แก่ผู้ตามเพื่อให้ทำงานได้ประสบความสำเร็จและมีประสิทธิภาพดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงเป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลโดยผู้นำจะยกระดับของวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำและมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงาน ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้นมีศักยภาพมากขึ้นนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

จากคำนิยามของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการให้ความสำคัญของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองเห็นงานในแง่มุมใหม่ โดยมีการสร้างแรงบันดาลใจกระตุ้นทางปัญญาหรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยผู้นำจะยกระดับวุฒิภาวะและอุดมการณ์ของผู้ตาม กระตุ้น ชี้นำและมีส่วนร่วมในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น

## 2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาที่ใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา

### 2.1 ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา

กำหนดคำนิยามได้มีนักวิชาการหลายท่านและองค์กรต่าง ๆ หลายองค์กรกำหนดนิยามให้ความหมายและลักษณะสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management) ไว้แตกต่างกันยกตัวอย่างเช่น

กรมสามัญศึกษา (2544:9) ให้ความหมายว่าการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา คือแนวคิดทางการบริหารและการจัดการ ที่มุ่งให้การศึกษาเป็นองค์กรหลัก ในการจัดการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency & Effectiveness School) ภายใต้กรอบของกฎหมายที่กำหนด โดยมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่จะพัฒนานโยบาย วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ของสถานศึกษาและร่วมมือดำเนินการ ทั้งวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและการบริหารทั่วไป โดยบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญภายใต้การมีส่วนร่วมและการตรวจสอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ขวัญชัย จะเกรง (2551:30) ได้สรุปความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาไว้ว่า เป็นกลยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษาโดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละสถานศึกษา โดยให้คณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่าและผู้บริหารสถานศึกษา ได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร วิชาการและการบริหารทั่วไป โดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชน

อุทัย บุญประเสริฐ (2545:2) ได้ให้ความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ว่าเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางหรือเขตการศึกษาไปยังสถานศึกษาโดยให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบมีความเป็นอิสระและคล่องตัวในการตัดสินใจในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนทั้งด้านหลักสูตร งบประมาณ การเงิน การบริหารบุคคล และการบริหารทั่วไป

ดิเรกวรรณเสิธร (2544:41) กล่าวว่า การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาจากส่วนกลางไปยังสถานศึกษาโดยตรง โดยให้สถานศึกษามีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบ มีอิสระ และมีความคล่องตัวในการตัดสินใจต่อการบริหารจัดการทั้งด้านวิชาการ การเงิน บุคลากร และการบริหารทั่วไป โดยมีคณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษา ตัวแทนผู้ปกครอง และชุมชน ตัวแทนครู ผู้ทรงคุณวุฒิ ร่วมกันบริหารสถานศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของผู้เรียน ผู้ปกครอง และชุมชนมากที่สุด

เดวิด(David, 1996) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นแนวทางหนึ่งของการปฏิรูปการศึกษา โดยการกระจายอำนาจจัดการศึกษาไปยังโรงเรียนให้มากขึ้น โดยมีสมมติฐานว่าการให้โรงเรียนมีอำนาจหน้าที่มากขึ้น จะทำให้ประสิทธิภาพของโรงเรียนสูงขึ้น มีความยืดหยุ่นมากขึ้น และมีผลผลิตดีขึ้น

เจิง(Cheng, 1996) กล่าวว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานทำให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารโรงเรียน ตัวแทนคณะครู ผู้ปกครอง ชุมชน ฯลฯ ซึ่งมารวมตัวเป็นคณะกรรมการโรงเรียน ได้มีโอกาสร่วมจัดการศึกษาให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครอง และชุมชน ส่งผลให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา หมายถึง การบริหารจัดการศึกษาของสถานศึกษาตามความต้องการจำเป็นนักเรียน ครู ผู้ปกครองและบุคคลที่เกี่ยวข้องของสถานศึกษา โดยให้มีส่วนร่วมในการพัฒนา การตัดสินใจ การดำเนินการ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อให้สถานศึกษามีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งในแต่ละส่วนจะมีผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียประกอบกัน

## 2.2 ความเป็นมา แนวคิด หลักการ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา เป็นแนวคิดใหม่ ในการบริหารสถานศึกษาที่ริเริ่มในประเทศสหรัฐอเมริกา ในช่วงทศวรรษที่ 1980 แล้วแพร่หลายไปยังประเทศอื่น แนวคิดนี้มีความเชื่อมโยงกับการปฏิรูปการศึกษาและการกระจายอำนาจทางการศึกษา ซึ่งเกิดจากความไม่พอใจของผู้ไม่เกี่ยวข้องกับระบบการจัดการศึกษาของรัฐมีการศึกษาและผลักดันให้เกิดนโยบายที่ชัดเจน และต่อเนื่อง ดังนั้นการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาจึงครอบคลุมทั้งประเทศสหรัฐอเมริกา แพร่หลายไปยังประเทศอื่น ๆ รวมทั้งกำลังจะถูกนำมาใช้ในประเทศไทยตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 มาตรา 40

แนวคิดพื้นฐาน การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา ได้รับอิทธิพลมาจากกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลกธุรกิจอุตสาหกรรม ที่ประสบความสำเร็จ จากหลักการ วิธีการและกลยุทธ์ในการทำให้องค์การมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ผลการปฏิบัติงานมีคุณภาพ สร้างกำไร และความพึงพอใจแก่ลูกค้า และผู้เกี่ยวข้องยิ่งขึ้น ความสำเร็จดังกล่าวทำให้ประชาชนและผู้เกี่ยวข้องเห็นว่า การพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นนั้น ต้องปรับกระบวนการและวิธีการที่เคยเน้นแต่เรื่องการเรียนรู้การสอน ปรับไปสู่การบริหารโดยการกระจายอำนาจไปยังโรงเรียนที่เป็นหน่วยปฏิบัติและให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมในการบริหารและจัดการศึกษาอย่างแท้จริง (กระทรวงศึกษาธิการ, 2550:82-83) แนวความคิดที่สำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ของสถานศึกษาคือทำให้สถานศึกษามีอำนาจ หน้าที่ มีความรับผิดชอบ มีความเป็นอิสระ และมีความคล่องตัว ในการตัดสินใจในการบริหารจัดการในการสั่งการเกี่ยวกับการบริหารโรงเรียนทั้งด้านหลักสูตร การเงิน การงบประมาณการบริหารงานบุคคล และการบริหารทั่วไปด้วยระบบการมีส่วนร่วมแบบเป็นหุ้นส่วน (Partner) ของผู้ที่มีส่วน ได้ส่วนเสียหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจากทุกฝ่ายที่มีส่วน ได้ส่วนเสีย (ฉลวิทย์ ดิวังศ์, 2545:21)

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา มีหลักการ การดำเนินการและตัวชี้วัดไว้ดังนี้

### 1. หลักการสำคัญของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา

อุทัย บุญประเสริฐ(2543:154-156) สรุปหลักการสำคัญของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานไว้ 5 ประการ ได้แก่

- 1.1 หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization)
- 1.2 หลักการมีส่วนร่วม (Participation or Collaboration or Involvement)
- 1.3 หลักการคืนอำนาจจัดการศึกษาให้ประชาชน (Return Power to People)
- 1.4 หลักการบริหารตนเอง (Self – Management)
- 1.5 หลักการตรวจสอบและถ่วงดุล (Check and Balance)

2. การดำเนินงานของโรงเรียนจากแนวคิดการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา โรงเรียนต้องดำเนินการจัดกระบวนการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดของงาน 8 ขั้นตอน (เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, 2544:31) ดังต่อไปนี้

- 2.1 กำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษาและตัวชี้วัดคุณภาพของสถานศึกษา
- 2.2 ดำเนินการเพื่อค้นพบจุดเด่นและจุดที่ต้องพัฒนาหรือยกระดับให้ได้มาตรฐาน
- 2.3 จัดทำแผนคุณภาพ (Quality Plan)
- 2.4 ทบทวนและปรับระบบโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน
- 2.5 จัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานระดับโรงเรียนระดับฝ่าย ระดับหมวด / งานและระดับบุคคล
- 2.6 ปฏิบัติงานตามแผนและโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน (การนำระบบไปใช้)
- 2.7 การประเมินตนเองตามสภาพจริง โดยจัดให้มีการประเมินภายใน
- 2.8 จัดทำรายงานผลการดำเนินงานของโรงเรียน (Self - Study Report)



3. ตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา  
ตัวชี้วัดความสำเร็จในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาจะดูได้จากสภาพการบริหาร  
ของโรงเรียน 2 ประการต่อไปนี้(เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, 2544:83)

3.1 การยึดหลักการบริหารตนเอง (Self – Managing) โรงเรียนมีอิสระใน  
การจัดการ คิดเองทำเอง แก้ปัญหาเองอย่างเป็นระบบ โดยโรงเรียนจะต้องมีการดำเนินการดังนี้

3.1.1 กำหนดมาตรฐานและตัวชี้วัดคุณภาพของตนเอง

3.1.2 สํารวจสภาพตนเองเพื่อทราบจุดเด่นและจุดที่จะต้อง

พิจารณาเข้าสู่มาตรฐาน

3.1.3 กำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน และเป้าหมายความสำเร็จ

3.1.4 กำหนดวิธีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยใช้วงจร

คุณภาพเดมมิ่ง (Plan - Do – Check – Act : PDCA)

3.1.5 กำหนดหลักเกณฑ์ในการทำงานของบุคลากรของโรงเรียน  
ให้เป็นทิศทางเดียวกัน เช่น การจัดทำมาตรฐานการปฏิบัติงานของในโรงเรียนใน 3 ระดับ คือ  
โรงเรียนฝ่าย/หมวดงานและบุคคล

3.1.6 กำหนดวิธีการประเมินผลการดำเนินงาน/ปฏิบัติงานของ  
ตนเองเป็นต้น

3.2 การยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) โรงเรียนมีการบริหาร  
จัดการที่ดี ยึดหลักคุณธรรม โปร่งใส และสนองประโยชน์ต่อองค์กร ชุมชน และประเทศชาติ ใน  
เรื่องนี้โรงเรียนจะต้องมีการดำเนินการต่อไปนี้

3.2.1 ทบทวนระบบ โครงสร้างการบริหารโรงเรียน

3.2.2 จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับลักษณะงานในความรับผิดชอบ

3.2.3 กำหนดระเบียบ/ข้อถือปฏิบัติในกระบวนการบริหารจัดการ

3.2.4 เน้นการดำเนินงานอย่างมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย เพื่อการนำไปสู่  
การยอมรับของระบบการบริหารของโรงเรียน

3.2.5 มีแผนพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ

บทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ  
สถานศึกษาเพื่อรองรับการกระจายอำนาจ การบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ  
พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ประกอบด้วยการบริหารงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ

ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไปในการบริหารงานในแต่ละด้านดังกล่าว ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

### 1. การบริหารด้านวิชาการ

โรงเรียนในโครงการทุกโรงเรียนกล้าคิดกล้าวางแผนกล้ากำหนดเป้าหมายทางวิชาการและกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้ก้าวไปถึงเป้าหมายด้วยตนเองที่พบความสำเร็จก่อนข้างเด่นชัดในแทบทุกโรงเรียนได้แก่

1.1 การพัฒนาสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้โรงเรียนในโครงการทุกโรงเรียนมีการพัฒนาสภาพแวดล้อมทางกายภาพดีขึ้นกว่าเดิมเมื่อเริ่มต้นโครงการอาคารสถานที่ห้องสมุดห้องปฏิบัติการแหล่งเรียนรู้สำหรับวิชาต่างๆในโรงเรียนปรับเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้นอย่างชัดเจนหลายโรงเรียนได้ประสานกับหน่วยงานทั้งภาครัฐและเอกชนในการขอใช้ห้องปฏิบัติการ โรงงานแปลงสาธิตสถานที่ราชการสถานประกอบการฯลฯเป็นแหล่งเรียนรู้สำหรับผู้เรียนการที่นักเรียนได้แสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเองทำให้นักเรียนกล้าซักถามกล้าอภิปรายบรรยากาศในห้องเรียนจึงเปิดเผยสภาพแวดล้อมทางการเรียนรู้ทั้งด้านอารมณ์สังคมและจิตใจจึงได้รับการพัฒนาไปด้วย

1.2 การพัฒนากระบวนการเรียนรู้โรงเรียนในโครงการได้รับการฝึกอบรมตั้งแต่ระยะเริ่มแรกของโครงการให้เกิดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ (Child-Centered) และให้นำแนวทางการจัดการเรียนการสอนแบบนี้ไปปฏิบัติในโรงเรียนแม้ว่าครูทุกคนอาจไม่สามารถจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญได้สมบูรณ์แบบแต่ครูของโรงเรียนในโครงการทุกคนก็ได้แสดงความกระตือรือร้นที่จะปรับปรุงพัฒนาการเรียนการสอนของตนอย่างต่อเนื่องมีการเรียนรู้จากการปฏิบัติเรียนจากเพื่อนร่วมงานและเรียนจากเอกสารสื่อและแหล่งเรียนรู้อื่นตลอดเวลาการปรับปรุงพัฒนาวิธีสอนของครูส่งผลให้นักเรียนพัฒนากระบวนการเรียนรู้ของตนอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน

1.3 ครูและผู้บริหารโรงเรียนในโครงการให้ความสำคัญของการพัฒนางานวิชาการมากขึ้นโดยเฉพาะผู้บริหารโรงเรียนสนใจกิจกรรมพัฒนาสื่อเทคโนโลยีเพื่อการเรียนการสอนการพัฒนาแหล่งเรียนรู้ตลอดจนกิจกรรมวัดผลและประเมินผลผู้เรียนโรงเรียนในโครงการหลายโรงเรียนให้ความสำคัญด้านการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในและเตรียมตัวที่จะขอรับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประกันคุณภาพการศึกษามีกิจกรรมทางวิชาการเพียงบางอย่างที่โรงเรียนในโครงการส่วนใหญ่ไม่ได้ดำเนินการเป็นต้นว่าการสร้างความเข้มแข็งทางวิชาการให้แก่ชุมชนและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษาทั้งนี้ด้วยข้อจำกัดด้านระเบียบปฏิบัติที่มีผลบังคับใช้ในขณะนั้นอย่างไรก็ตามถ้ากฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการกฎหมายว่าด้วยสภาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษาและกฎหมายว่าด้วย

ระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษามีผลบังคับใช้โรงเรียนต่าง ๆ น่าจะปฏิบัติภารกิจด้านวิชาการได้สมบูรณ์ขึ้นกว่าช่วงการดำเนินงานภายใต้โครงการ

## 2. การบริหารด้านงบประมาณ

โรงเรียนในโครงการทุกโรงเรียนยังคงปฏิบัติตามกฎหมายงบประมาณและระเบียบปฏิบัติของกระทรวงการคลังและของสำนักนายกรัฐมนตรีอย่างเคร่งครัด โรงเรียนทุกโรงเรียนได้รับงบประมาณตามแผนงานและโครงการมีการระบุนายการงบประมาณไว้ชัดเจนจึงยากที่จะปรับเปลี่ยนได้ การไม่ปฏิบัติตามระเบียบการเงินการคลังถือเป็นการทุจริตต่อหน้าที่ราชการซึ่งต้องได้รับโทษทางวินัยได้ ออกจึงไม่มีโรงเรียนกล้าปฏิบัติแตกต่างไปจากระเบียบแนวปฏิบัติเกี่ยวกับงบประมาณของโรงเรียนในโครงการจึงไม่แตกต่างจากโรงเรียนทั่วไปยกเว้นบางโรงเรียนอาจมีการระดมทรัพยากรจากภายนอกเพื่อนำมาใช้ในการจัดการศึกษาได้มากขึ้น โรงเรียนในโครงการจึงไม่สามารถตั้งงบประมาณจัดสรรงบประมาณบริหารการเงินพัสดุสินทรัพย์และบัญชีได้ด้วยตนเองตามแนวทางของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) ผู้บริหารโรงเรียนในโครงการทุกคนเห็นตรงกันว่า การเข้าร่วมโครงการทำให้โรงเรียนซึ่งหมายรวมถึงคณะกรรมการสถานศึกษาผู้บริหารโรงเรียนครูบุคลากรทางการศึกษานักเรียนและผู้ปกครองเกิดความรู้ความเข้าใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาและเชิญชวนให้ผู้บริหารโรงเรียนครูคณะกรรมการสถานศึกษานำแนวคิดการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาไปปฏิบัติเพราะการปฏิบัติจะทำให้เกิดการเรียนรู้อย่างแท้จริง

## 3. การบริหารด้านบริหารงานบุคคล

โรงเรียนในโครงการทุกโรงเรียนต้องบริหารงานบุคคลโดยยึดบทบัญญัติของพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูพ.ศ. 2523 ซึ่งมีการรวมอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลไว้ที่ อ.ก.ค. จังหวัด อ.ก.ค. กรมและ ก.ค. แทบทั้งหมดที่โรงเรียนได้รับอำนาจดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรจะเป็นเรื่องการพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาส่วนอำนาจพิจารณาความดีความชอบการลาศึกษาต่อการประเมินบุคลากรการยกย่องเชิดชูเกียรติการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานการกำหนดตำแหน่งและการดำเนินการทางวินัยเป็นอำนาจตัดสินใจของหน่วยงานระดับเหนือขึ้นไป โรงเรียนในโครงการอาจเสนอข้อมูลให้ผู้บังคับบัญชาหรือส่วนราชการระดับเหนือขึ้นไปพิจารณาได้ แต่ไม่มีอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องดังกล่าวด้วยตนเองตามแนวทางของการบริหารจัดการโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา

## 4. การบริหารด้านบริหารงานทั่วไป

การบริหารทั่วไปเป็นงานด้านหนึ่งทีถือว่าประสบความสำเร็จสูงสุด โรงเรียนในโครงการได้รับการกระจายอำนาจตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารทั่วไปค่อนข้างสูงเพราะไม่ต้อง

ยึดโยงกับกฎหมายเฉพาะเช่นกรณีการบริหารงานบุคคลและการบริหารงบประมาณ โรงเรียนในโครงการได้กระจายอำนาจการบริหารทั่วไปไปยังคณะกรรมการสถานศึกษาผู้ช่วยผู้อำนวยการ โรงเรียนครูบุคลากรทางการศึกษาและนักเรียนมีการสร้างเครือข่ายการดำเนินงานวิชาการและบริหารทั่วไปกับโรงเรียนทั้งที่อยู่ในระดับเดียวกันระดับเหนือกว่าและด้อยกว่ามีการสร้างเครือข่ายกับวัดส่วนราชการอื่นๆเอกชนและสถานประกอบการเพื่อนำไปสู่การแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารและประสบการณ์ทางวิชาการมีการบันทึกข้อมูลในโปรแกรมฐานข้อมูลในเครื่องคอมพิวเตอร์มีการนำข้อมูลด้านต่างๆของโรงเรียนมาวิเคราะห์และนำผลของการวิเคราะห์ไปใช้ในการกำหนดเป้าหมายของโรงเรียนมีการวางแผนพัฒนาโรงเรียนอย่างเป็นระบบมากขึ้นให้ความใส่ใจต่อการนำแผนไปปฏิบัติมีการติดตามประเมินผลรายงานผลการปฏิบัติงานและปรับปรุงงานและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นเป็นระยะโรงเรียนในโครงการส่วนใหญ่มีการพัฒนาธรรมเนียมปฏิบัติโรงเรียนและปฏิบัติให้เป็นตามธรรมเนียมโรงเรียนโรงเรียนในโครงการทุกโรงเรียนมีการพัฒนาอาคารสถานที่ให้เอื้อต่อการเรียนรู้มากกว่าเมื่อเริ่มต้นโครงการมีการระดมทรัพยากรจากแหล่งต่างๆเพื่อนำมาใช้ในการจัดการศึกษาโดยเฉพาะจากวัดชุมชนและผู้ปกครองหลายโรงเรียนได้พัฒนากิจการและกิจกรรมเพื่อพัฒนานักเรียนอย่างเด่นชัดเช่นกิจกรรมพัฒนาคุณธรรมพัฒนาสุขภาพและร่างกายและการละเล่นเป็นต้นโรงเรียนในโครงการมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องแต่ที่เป็นข้อจำกัดคือ การที่ต้องปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบเกี่ยวกับการเงินและการบริหารงานบุคคลอย่างเคร่งครัดจึงทำให้โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาภายใต้โครงการปฏิรูปการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนไม่อาจปฏิบัติตามกรอบทฤษฎีว่าด้วยการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาได้อย่างเต็มที่หากกฎหมายเกี่ยวกับการบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการกฎหมายเกี่ยวกับระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาและกฎหมายเกี่ยวกับสภาวิชาชีพครูและบุคลากรทางการศึกษามีผลบังคับใช้โรงเรียนต่างๆจะสามารถบริหารจัดการได้ใกล้เคียงกับแนวคิดเชิงทฤษฎีของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาที่ถือปฏิบัติในต่างประเทศได้

### ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-Based Management: SBM) ที่มีการกระจายอำนาจการบริหารทางการศึกษา ทั้งอำนาจและหน้าที่ จากศูนย์กลางและส่วนกลางไปสู่องค์กรปกครองท้องถิ่น และโรงเรียนโดยให้ชุมชนหรือองค์กรปกครองท้องถิ่น และโรงเรียนมีอำนาจตัดสินใจ ในการบริหารการศึกษา และจัดการกับทรัพยากรทั้งหลายทั้งปวง ด้วยตนเอง (ประสงค์ หอมชื่น, 2548:1) และพฤติกรรมกรรมการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาของผู้บริหาร

ให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารต้องมีพฤติกรรมเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง(วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์ และเฉลิมชัย หาญกล้า, 2546:17-24) ซึ่งประพจน์ แยมทิม (2545:33-35) ก็ได้กล่าวถึงผู้บริหารโรงเรียนในยุคปฏิรูปการศึกษาว่า ผู้บริหารโรงเรียนควรมีลักษณะเป็นผู้นำทางการเปลี่ยนแปลง ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยพจน์ รังงาม (2544:58) ที่ได้กล่าวว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษานั้น ผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถบริหารโรงเรียนได้ประสบผลสำเร็จจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามเงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่ง ที่จะส่งเสริมให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) สำเร็จหรือไม่คือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ชเนศ ขำเกิด, 2544:151) ซึ่งสอดคล้องกับวีระวัฒน์ อุทัยรัตน์และเฉลิมชัย หาญกล้า (2546:17-19) ที่กล่าวว่า การปรับปรุงโรงเรียนต้องเกิดจากความคิดของโรงเรียน ในการที่จะทำให้เกิดขึ้น และขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนและการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษานั้นผู้บริหารจะต้องประพฤติตนในด้านเป็นแบบอย่างต้องเป็นผู้การเปลี่ยนแปลง (อุทัย บุญประเสริฐ, 2545:71) การบริหารจัดการตามรูปแบบ SBM “ภาวะผู้นำ” จะเป็นปัจจัยอิทธิพลที่เชื่อมโยงต่อผลสำเร็จ (ถวิล มาตรฐานเลี้ยง, 2544:69) และเงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่งที่จะส่งเสริมการใช้ฐานโรงเรียนในการบริหารจัดการ (School-Based Management) ให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างเป็นไปตามเจตนารมณ์ของพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 จะต้องอาศัย “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร” (เสาวนิตย์ ชัยมุสิก, 2544:84)

### 3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก

#### ข้อมูลเกี่ยวกับสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก

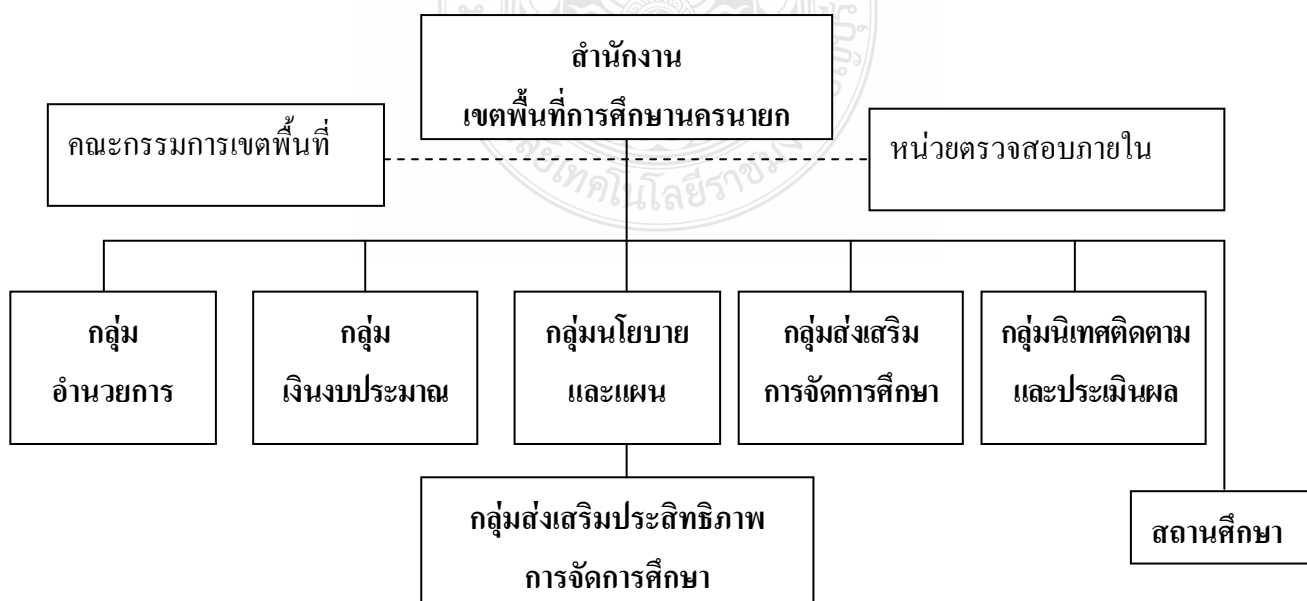
ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ พ.ศ. 2546 มาตรา 33 การบริหารและจัดการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ยึดเขตพื้นที่การศึกษา โดยคำนึงถึงประมาณสถานศึกษาจำนวนประชากร วัฒนธรรมและความเหมาะสมด้านอื่นด้วย ผลจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการ ส่งผลให้มีการรวมหน่วยงาน บุคลากร คือ ศึกษาธิการจังหวัด สามัญศึกษาจังหวัด และสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัด รวมเข้าด้วยกันเป็นหนึ่งเขตพื้นที่การศึกษายุบรวมหน่วยงานทางการศึกษาดังกล่าวเข้าด้วยกัน ทำให้สถานศึกษาในสังกัดกรมสามัญศึกษา และสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดมารวมกัน โดยขึ้นตรงต่อสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา และตามประกาศกระทรวงศึกษาธิการ เรื่อง กำหนดเขตพื้นที่การศึกษา ลงวันที่ 7 กรกฎาคม พ.ศ. 2546 ได้ประกาศให้เขตพื้นที่การศึกษานครนายก ประกอบด้วยท้องที่ทุกอำเภอของ

จังหวัดนครนายก เป็น 1 เขตพื้นที่การศึกษา ให้สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ตั้งอยู่ที่ อำเภอเมืองนครนายกภารกิจของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เขตพื้นที่การศึกษามีคณะกรรมการ และสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มีอำนาจหน้าที่ในการกำกับดูแลจัดตั้ง ยุบ รวม หรือเลิกสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานที่การศึกษาประสาน ส่งเสริม องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้สามารถจัดการศึกษา สอดคล้องกับนโยบายและมาตรฐานการศึกษา ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดการศึกษาของบุคคล ครอบครัว องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมศึกษาอื่น ที่จัดการศึกษาในรูปแบบที่หลากหลายในเขตพื้นที่การศึกษาและปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนด

สภาพปัจจุบันสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ประกอบด้วย 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองนครนายก อำเภอบ้านนา อำเภอองครักษ์ และอำเภอปากพลี มีการจัดการศึกษา 3 ระดับ คือ ระดับก่อนประถมศึกษา ระดับประถมศึกษา และระดับมัธยมศึกษา มีการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 156 โรงเรียน จำแนกได้ดังนี้

อำเภอเมืองนครนายก	จำนวน 57 โรงเรียน	อำเภอบ้านนา	จำนวน 40 โรงเรียน
อำเภอองครักษ์	จำนวน 41 โรงเรียน	อำเภอปากพลี	จำนวน 18 โรงเรียน

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ได้จัดโครงสร้างการบริหารและจัดการศึกษา ตามอำนาจหน้าที่ที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการศึกษาราชการ พ.ศ. 2546 ดังปรากฏในภาพประกอบ



ภาพที่ 1 แสดง โครงสร้างการบริหารการจัดการศึกษา  
(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก, ออนไลน์, 2547)

จากภาพจะเห็นว่า โครงสร้างการบริหารจัดการศึกษาของ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา นครนายก แบ่งโครงสร้างการบริหารจัดการเป็น 6 กลุ่มงาน ประกอบด้วย กลุ่มอำนวยการ กลุ่มบริหารงานบุคคล กลุ่มส่งเสริมประสิทธิภาพการจัดการศึกษา กลุ่มนโยบายและแผน กลุ่มส่งเสริมการจัดการศึกษา และกลุ่มนิเทศติดตามและประเมินผล

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ยุพา เสนาะพิน (2546) ได้ศึกษาแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารคุณภาพ โรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐมที่ได้รับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษาใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพสูงกว่าแบบภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน 2) โรงเรียนประถมศึกษาที่ได้รับการประเมินภายนอกจากสำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษามีประสิทธิผลการบริหารคุณภาพอยู่ในระดับดีทุกด้าน และ 3) แบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนแบบเปลี่ยนสภาพมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลการบริหารคุณภาพด้านผู้สอน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

สมควร ไกรพน (2546) ศึกษาแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ผลการวิจัยพบว่า แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากทุกด้านผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของข้าราชการครู จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ดำรงตำแหน่งต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของข้าราชการครูจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ข้าราชการครูโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น ที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนมีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โรงเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 โดยมีความคิดเห็นแตกต่างกันหนึ่งคู่ คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานใน โรงเรียนขนาดเล็กกับข้าราชการที่ปฏิบัติงานในโรงเรียนขนาดกลาง มีความคิดเห็นแตกต่างกัน

ประสงค์ หอมชื่น (2548) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา โรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร พบว่า 1) ครูโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางจริยธรรม และผู้นำด้านชุมชน อยู่ในระดับมาก 2) ครูโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3) ครูโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่สอนในระดับช่วงชั้นต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางจริยธรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ส่วนด้านผู้นำด้านชุมชน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 4) ครูโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 5) ครูโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ที่สอนอยู่โรงเรียนที่มีขนาดต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่ใช้โรงเรียนเป็นฐาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

สุรัชย์ ช่วยเกิด (2547) ได้ศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารและวัฒนธรรมโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผลโรงเรียนภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน พบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การใช้อำนาจ การติดต่อสื่อสาร วัฒนธรรมโรงเรียน ด้านกลุ่มนำชม ความเป็นชาย ความเป็นหญิง และการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ส่วนวัฒนธรรมโรงเรียนด้านความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ความเป็นชาย มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลโรงเรียนด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู 2) กลุ่มตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารและกลุ่มตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนร่วมกันทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวมได้ร้อยละ 49.50 ด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียนได้ร้อยละ 39.30 และด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูได้ร้อยละ 25.90 โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่มนิยม ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ สามารถทำนายประสิทธิผลโรงเรียนด้านการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงความ



เหลือมล้ำของอำนาจ สามารถทำนายด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน และความเหลือมล้ำของอำนาจ ความเป็นชาย การใช้อำนาจ สามารถทำนายด้านความพึงพอใจในการทำงานของครูได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับ 3) กลุ่มตัวแปรคุณลักษณะของผู้บริหารมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิผลโรงเรียนด้านผลสัมฤทธิ์ของนักเรียน ด้านความพึงพอใจในการทำงานของครู และมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการรับรู้ประสิทธิผลโรงเรียนโดยรวม ส่วนกลุ่มตัวแปรวัฒนธรรมโรงเรียนมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อประสิทธิผลโรงเรียนทั้ง 3 ด้าน เมื่อมีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเป็นตัวแปรคั่นกลาง

ธวัชชัย หอมยามเย็น (2548)วิจัยเรื่องการศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2การศึกษาค้นคว้าอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาภาวะผู้นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2 ประชากรเป้าหมายที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวน 23 คน และครูผู้สอนจำนวน 92 คน รวมเป็นประชากรเป้าหมายทั้งสิ้น 115 คน ได้มาโดยการสุ่มแบบแบ่งชั้น เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS For Windows เพื่อหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานผลการวิจัยพบว่า จากการศึกษาภาวะผู้นำภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยภาพรวม พบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามระดับความคิดของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนอยู่ในระดับมาก เรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการใช้อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และด้านการกระตุ้นทางปัญญา ตามลำดับ ส่วนด้านการคำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคล โดยเฉพาะผู้บริหารรับฟังเรื่องราว และความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยความสนใจ และตั้งใจจริง อยู่ในระดับมากที่สุด

สมบุญ นนทสกุล (2548) ศึกษารูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการศึกษาพบว่า การปฏิบัติการมีแผนอย่างมีแผน งานบริหารสถานศึกษา ได้แก่ งานการบริหารทั่วไป งานธุรการ งานวิชาการ งานปกครองนักเรียน งานบริการ และงานอาคารสถานที่ อยู่ในระดับมาก ส่วนงานโรงเรียนกับชุมชนอยู่ในระดับมาก สำหรับรูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหารในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบที่ 1 การกำหนดทิศทางเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยกิจกรรมการบริหารการเปลี่ยนแปลง คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร การจัดทำรัฐธรรมนูญของโรงเรียน และการนิเทศติดตาม และประเมินผล องค์ประกอบที่ 2 กระบวนการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย ช่องว่างของปริมาณงาน

ตระหนักถึงความจำเป็น สร้างบรรยากาศที่เหมาะสม สํารวจวินิจฉัยปัญหาขององค์กร วางแผนเปลี่ยนแปลง เลือกลงใช้กลยุทธ์ และกลวิธีการปฏิบัติในการเปลี่ยนแปลงประเมินและติดตามผล องค์กรประกอบที่ 3 บทบาทผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ เป็นศูนย์กลางมองการไกล ครอบงำคนไทย พัฒนาตนเองเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ บูรณาการ ทำงานเชิงรุก การติดต่อและกล้าเผชิญ ปัญหา องค์กรประกอบที่ 4 หน้าที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ ทำให้ผู้ร่วมงานสนใจต่อวัตถุประสงค์ของ องค์กร ทำให้การติดต่อสื่อสารในองค์กรชัดเจน รักษาขวัญและกำลังใจผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงาน กระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และติดตามผลการปฏิบัติงาน องค์กรประกอบที่ 5 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ได้แก่ กลยุทธ์แบบมีเหตุผล กลยุทธ์การให้ เห็นคุณค่า และการศึกษา กลยุทธ์การใช้ภาวะผู้นำ และกลยุทธ์การทำงานเป็นทีม องค์กรประกอบที่ 6 กลวิธี การเปลี่ยนแปลง ได้แก่ จัดลำดับขั้นบังคับบัญชา ภาวะผู้นำ มีส่วนร่วม เกี่ยวเนื่องผูกพัน การติดต่อสื่อสาร การเปลี่ยนค่านิยม ความสัมพันธ์ภายนอก การยอมรับของสังคม การศึกษาและฝึกอบรม อาสาสมัคร กำหนดบทบาท บรรจุแต่งตั้ง ประจักษ์ผล การกำหนดเป้าประสงค์ การวิจัยดำเนินการ การเปลี่ยนแปลง เทคนิค การฝึกอบรมและให้คำปรึกษา กำหนดเวลา และใช้บุคลิกภาพประทับใจ องค์กรประกอบที่ 7 การลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง วิธีการลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ สร้างหลักประกันว่า จะไม่เกิดความสูญเสีย ให้การศึกษาและติดต่อสื่อสาร การมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลง การรักษา ประเพณีที่จำเป็นเอาไว้ การเปลี่ยนแปลงเฉพาะสิ่งที่จำเป็น การให้รางวัลตอบแทน การเจรจาต่อรอง การให้คำปรึกษา การสร้างความน่าเชื่อถือ และวิเคราะห์รายบุคคล และองค์กรประกอบที่ 8 ปัจจัย สนับสนุนให้การเปลี่ยนแปลงสำเร็จ ประกอบด้วย การพัฒนาระบบสารสนเทศ ครู บุคลากร มีความ มุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ยึดแนวทางประชาธิปไตย การบริหาร องค์กรที่ทันสมัย มีคุณธรรมและจริยธรรม มีทักษะในการประสานงาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สร้างทีมผู้นำการเปลี่ยนสร้างแนวคิดที่จะดึงภาวะแวดล้อมมาส่งเสริมการพัฒนา ทำการเปลี่ยนแปลง อย่างต่อเนื่องและรักษาให้คงอยู่ และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชุมชน

สมพร เมืองแป้น (2548)ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ใน สถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก และการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษาโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ส่วน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษา แห่งชาติ กรมสามัญศึกษา และสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชนไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อ พิจารณาเป็นรายชั้นตอนพบว่า ชั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ของสถานศึกษาสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ และกรมสามัญศึกษาแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

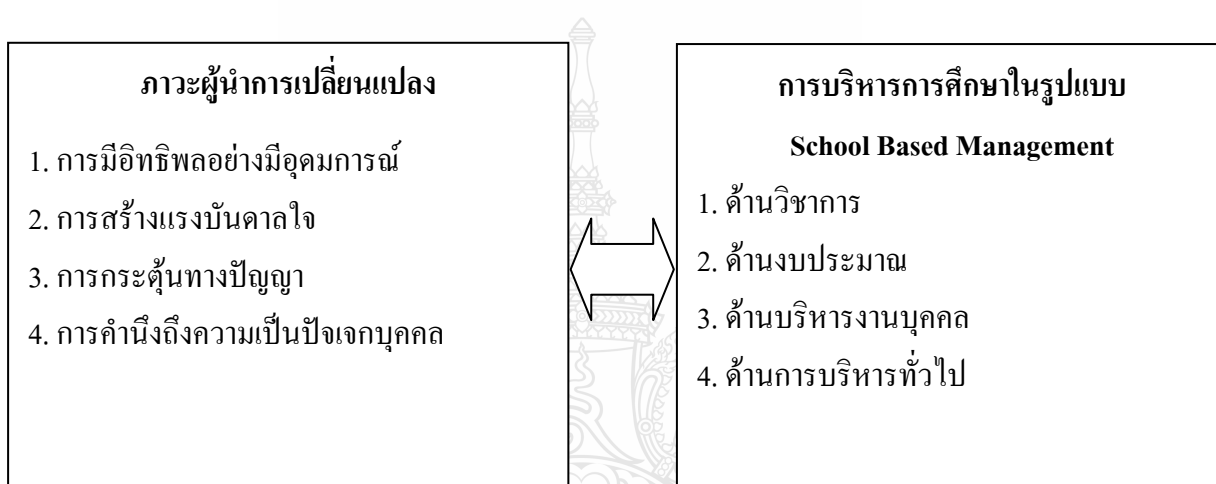
ที่ระดับ .05 และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษามีความสัมพันธ์กันทางบวกโดยรวมและรายด้านในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมชาย รักญาติ (2549) ศึกษารูปแบบการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 และ เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 และ เขต 2 รูปแบบมีความเหมาะสม และเป็นไปได้มากในระดับมาก ซึ่งประกอบด้วย 4 ขั้นตอน 23 รายการดังนี้ 1) หลักการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนเช่น หลักการมีส่วนร่วม หลักการกระจายอำนาจ หลักการบริหารตนเอง 2) จุดมุ่งหมายของการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เช่น เพื่อการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาไปสู่โรงเรียน เพื่อปฏิรูประบบการบริหารการศึกษา ชุมชนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 3) คุณลักษณะการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเช่น ด้านภารกิจของโรงเรียน ด้านลักษณะกิจกรรมของโรงเรียน ด้านยุทธศาสตร์และการจัดการ และ 4) วิธีการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน เช่น โรงเรียนจะต้องประชาสัมพันธ์การบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ โรงเรียนกำหนดยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการ และโรงเรียนพัฒนาระบบ ติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล และนิเทศ

ขวัญชัย จะเกรง (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม พบว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน การสร้างแรงบันดาลใจ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลตามลำดับ 2) การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาด้านวิชาการ การบริหารงานบุคคล งบประมาณ และการบริหารทั่วไป ตามลำดับ 3) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสมุทรสงคราม มีความสัมพันธ์กันอยู่ในระดับสูง ( $r=.866$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากข้อมูลดังกล่าวสรุปได้ว่า รูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะการบริหารหลากหลายด้าน ซึ่งแล้วแต่สภาพแวดล้อมและสถานที่ตั้งของแต่ละโรงเรียน จากผลงานวิจัยในแต่ละเรื่อง พบว่า ในการศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำมีการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้นจากเกณฑ์มาตรฐานที่ตั้งไว้

## 5. กรอบแนวคิดในการวิจัย



## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก โดยมีรายละเอียดของการดำเนินการศึกษาดังนี้

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

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร ได้แก่ ครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ปีการศึกษา 2553 จำนวน 103 โรงเรียน ซึ่งเป็นครูผู้สอน จำนวน 1,170 คน ซึ่งมีสถานศึกษาในสังกัดจำนวน 4 อำเภอ คือ อำเภอเมือง อำเภอปากพลี อำเภอบ้านนา และอำเภอองครักษ์

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ครูจำนวน 285 คน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายกปีการศึกษา 2553 จากจำนวน 103 โรงเรียนซึ่งใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยกำหนดขนาดของประชากรเทียบกับตารางของเครจซี่มอร์แกน (Robert V. Krejcie and Eayle W. Morgan, 1970 อ้างอิงใน พรณี ลีกิจวัฒน์, 2549 : 72)

#### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือแบบสอบถามความคิดเห็นของครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล โดยใช้ระดับการวัดเป็นมาตรฐานประมาณค่า (Rating Scales) เป็นแบบสอบถามชนิด 5 อันดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

5 คะแนน	หมายถึง มีระดับความเหมาะสมมากที่สุด
4 คะแนน	หมายถึงมีระดับความเหมาะสมมาก
3 คะแนน	หมายถึงมีระดับความเหมาะสมปานกลาง
2 คะแนน	หมายถึงมีระดับความเหมาะสมน้อย
1 คะแนน	หมายถึง มีระดับความเหมาะสมน้อยที่สุด

**ตอนที่ 3** ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาแบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป โดยใช้ระดับการวัดเป็นมาตรฐานประมาณค่า (Rating Scales) เป็นแบบสอบถามชนิด 5 อันดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

5 คะแนน	หมายถึง มีระดับความเหมาะสมมากที่สุด
4 คะแนน	หมายถึงมีระดับความเหมาะสมมาก
3 คะแนน	หมายถึงมีระดับความเหมาะสมปานกลาง
2 คะแนน	หมายถึงมีระดับความเหมาะสมน้อย
1 คะแนน	หมายถึง มีระดับความเหมาะสมน้อยที่สุด

**ตอนที่ 4** ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการบริหารการศึกษา

#### การสร้างเครื่องมือ

- ศึกษาเอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา
- สังเคราะห์แนวคิดเพื่อนำมาสร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาในรูปแบบการโรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา
- สร้างแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาในรูปแบบการโรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา

4. ตรวจสอบแบบสอบถามโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่านเพื่อทดสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (Index of Objective Congruence: IOC) เท่ากับ 0.99

5. ปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

6. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Tryout) กับครูผู้สอน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ได้แก่

- |                                 |             |
|---------------------------------|-------------|
| 1) โรงเรียนวัดประสิทธิ์เวช      | จำนวน 15 คน |
| 2) โรงเรียนโพธิ์แทน             | จำนวน 8 คน  |
| 3) โรงเรียนสันติธรรมราษฎร์บำรุง | จำนวน 7 คน  |

วิเคราะห์หาความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา ( $\alpha$  Coefficient) ซึ่งพบว่าแบบสอบถามมีค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.98 และค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นรายด้านดังนี้

6.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

6.1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96

6.1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .93

6.1.3 การกระตุ้นทางปัญญา ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .93

6.1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .84

6.2 การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา

6.2.1 ด้านวิชาการ ความเชื่อมั่นเท่ากับ .95

6.2.2 ด้านงบประมาณ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96

6.2.3 ด้านการบริหารงานบุคคล ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96

6.2.4 ด้านการบริหารทั่วไป ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .93

7. จัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ขอนหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตศึกษา คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรมมหาวิทาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามจากครูผู้สอน

2. ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล จากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่างโดยเก็บรวบรวมข้อมูล

3. นำแบบสอบถามที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ สรุปผลการวิจัย

4. ส่งหนังสือขอบคุณผู้อำนวยการโรงเรียน ครูผู้สอนที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

#### 4. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้สถิติในการวิเคราะห์ค่าสถิติ ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์โดยใช้สถิติความถี่และร้อยละ
2. ข้อมูลความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษาและความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย(Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน(Standard Deviation)และแปลความหมายค่าเฉลี่ยดังนี้ (วิเชียร เกตุสิงห์, 2530)

1.00 – 1.49	หมายถึง	มีระดับความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด
1.50 – 2.49	หมายถึง	มีระดับความเหมาะสมในระดับน้อย
2.50 – 3.49	หมายถึง	มีระดับความเหมาะสมในระดับปานกลาง
3.50 – 4.49	หมายถึง	มีระดับความเหมาะสมในระดับมาก
4.50 – 5.00	หมายถึง	มีระดับความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

3. ข้อเสนอแนะหลักสูตร และข้อเสนอแนะอื่น ๆ ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

4. การวิเคราะห์ค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (Index of Objective Congruence: IOC) ของแบบสอบถามใช้สูตร

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

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



5. การวิเคราะห์ค่าความสัมพันธ์อย่างง่าย (Simple Correlation) ระหว่าง ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษาและ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาวิเคราะห์ด้วยการคำนวณหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)

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

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

การแปลความหมายค่าความสัมพันธ์

.71 – 1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับมาก
.31 - .70	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
.01 - .30	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ในระดับน้อย
.30	หมายถึง	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ผู้วิจัยเก็บรวบรวมได้ จำนวน 290 คน

ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยขอกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
**	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
X <sub>1</sub>	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
X <sub>2</sub>	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
X <sub>3</sub>	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา
X <sub>4</sub>	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
Y <sub>1</sub>	แทน	การบริหารการศึกษาในรูปแบบSBM ด้านวิชาการ
Y <sub>2</sub>	แทน	การบริหารการศึกษาในรูปแบบSBM ด้านงบประมาณ
Y <sub>3</sub>	แทน	การบริหารการศึกษาในรูปแบบSBM ด้านบริหารงานบุคคล
Y <sub>4</sub>	แทน	การบริหารการศึกษาในรูปแบบSBM ด้านการบริหารทั่วไป

## ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับขนาดโรงเรียน

n = 290

ข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>ขนาดของโรงเรียน</b>		
ขนาดเล็ก (มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 120 คน)	102	35.17
ขนาดกลาง (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121-300 คน)	120	41.38
ขนาดใหญ่ (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301คน ขึ้นไป)	68	23.45

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับโรงเรียน พบว่า เป็นโรงเรียนขนาดกลาง (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121- 300 คน) ร้อยละ 41.38ขนาดเล็ก (มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 120 คน) ร้อยละ 35.17และขนาดใหญ่ (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301คน ขึ้นไป) ร้อยละ 23.45



ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม n = 290

ข้อมูล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	85	29.31
หญิง	205	70.69
<b>2. อายุ</b>		
ต่ำกว่า 30 ปี	43	14.83
30-40 ปี	69	23.79
41-50 ปี	77	26.55
มากกว่า 50 ปี	101	34.83
<b>3. วุฒิการศึกษาสูงสุดที่ท่านได้รับ</b>		
ปริญญาตรี	222	76.55
ปริญญาโท	54	18.62
ปริญญาเอก	14	4.83
<b>4. ประสบการณ์ในการสอน</b>		
ต่ำกว่า 10 ปี	77	26.55
10-20 ปี	78	26.90
สูงกว่า 20 ปี	135	46.55
<b>5. ช่วงชั้นที่ทำการสอน</b>		
ช่วงชั้นที่ 3 ( ม. 1 – ม. 3)	102	30.00
ช่วงชั้นที่ 2 ( ป. 4 – ป. 6)	138	47.59
ช่วงชั้นที่ 1 ( ป. 1 – ป. 3)	65	22.41

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนมากเป็นเพศหญิงร้อยละ 70.69 มีอายุมากกว่า 50 ปี ร้อยละ 34.83 ส่วนมากมีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 76.55 มีประสบการณ์ในการสอนสูงกว่า 20 ปี ร้อยละ 46.55 และส่วนมากทำการสอนในช่วงชั้นที่ 2 ร้อยละ 47.59

## ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา n = 290

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>			
1. การบริหารงานของผู้บริหาร เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน	4.31	.702	มาก
2. ผู้บริหารประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น	4.38	.666	มาก
3. ผู้บริหารมีสติในการตัดสินใจในการบริหารงาน	4.26	.733	มาก
4. ผู้บริหารสามารถสงบสติอารมณ์เมื่อมีสถานการณ์วิกฤติ	4.28	.718	มาก
5. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน	4.14	.806	มาก
6. ผู้บริหารมีวัตถุประสงค์ในการบริหารงานที่ชัดเจน	4.20	.734	มาก
7. ผู้บริหารเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง โดยคำนึงถึงความคุ้มค่า	4.09	.793	มาก
8. ผู้บริหารแสดงให้เห็นภาพอนาคตของการพัฒนาโรงเรียนของท่านอย่างน่าสนใจและมีความชัดเจน	4.27	.764	มาก
9. ผู้บริหารมีแผนนโยบายในการพัฒนาอย่างชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์	4.30	.712	มาก
10. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจ ค่านิยม อุดมคติของการบริหารงาน	4.32	.698	มาก
11. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.31	.706	มาก
12. ผู้บริหารแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาที่เกิดขึ้น	4.25	.707	มาก
13. การกระทำของผู้บริหารสร้างความศรัทธาให้แก่ผู้ร่วมงาน	4.13	.797	มาก
14. ผู้บริหารแสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงาน	4.31	.677	มาก
15. ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจกับผู้ร่วมงานเพื่อพัฒนาโรงเรียน ไม่ว่าจะเกิดอุปสรรคใดๆ	4.18	.792	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.24</b>	<b>.737</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา (ต่อ) n = 290

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>การสร้างแรงบันดาลใจ</b>			
16. ผู้บริหารมีการเสริมแรงให้บุคลากรกระตือรือร้นอยู่เสมอ	4.15	.764	มาก
17. ผู้บริหารมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	4.26	.695	มาก
18. ผู้บริหารมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน	4.35	.655	มาก
19. ผู้บริหารอุทิศตนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	4.30	.764	มาก
20. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด	4.35	.701	มาก
21. ผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ร่วมงานในการทำงาน	4.25	.731	มาก
22. ผู้บริหารมีการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว	4.24	.736	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.27</b>	<b>.720</b>	<b>มาก</b>
<b>การกระตุ้นทางปัญญา</b>			
23. ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงปัญหาของงาน	4.21	.716	มาก
24. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาการทำงาน	4.22	.719	มาก
25. ผู้บริหารให้กำลังใจในการคิดแก้ปัญหาการทำงาน	4.24	.739	มาก
26. ผู้บริหารส่งเสริมให้คิดแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างเป็นระบบ	4.17	.783	มาก
27. ผู้บริหารกระตุ้นให้มีวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน	4.24	.741	มาก
28. ผู้บริหารสนับสนุนในการใช้ข้อมูล หลักฐานในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงาน	4.21	.735	มาก
29. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นว่าสามารถเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้	4.19	.768	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.21</b>	<b>.743</b>	<b>มาก</b>

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษา (ต่อ) n = 290

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล</b>			
30. ผู้บริหารให้ความสนใจเป็นการส่วนตัวแก่ข้าพเจ้า	3.78	.985	มาก
31. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่าง ระหว่างบุคคล	3.96	.901	มาก
32. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจในการทำงานของ ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	3.92	.894	มาก
33. ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือ ชี้แนะ การทำงานแก่ ผู้ร่วมงานทุกคน	4.20	.771	มาก
34. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง	4.40	.679	มาก
35. ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าใน การทำงาน	4.32	.727	มาก
36. ผู้บริหารให้โอกาสได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการ	4.32	.734	มาก
37. ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	4.22	.759	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.14</b>	<b>.806</b>	<b>มาก</b>
<b>รวมทั้งสิ้น</b>	<b>4.07</b>	<b>.826</b>	<b>มาก</b>

ผลการสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.07$ , S.D. = .826) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ความเหมาะสมเรียงตามลำดับคือ การสร้างแรงบันดาลใจ ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D. = .720) รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = .737) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $\bar{X} = 4.21$ , S.D. = .743) และด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล ( $\bar{X} = 4.14$ , S.D. = .806) ตามลำดับ สามารถสรุปได้ดังนี้

#### การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ผลการวิจัย พบว่า โดยรวมด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.24$ , S.D. = .737) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการ พบว่า ผู้บริหารประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น มีความเหมาะสมสูงสุด ( $\bar{X} = 4.38$ , S.D. = .666) รองลงมาคือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจ คำนึง อุดมคติของการบริหารงาน ( $\bar{X} = 4.32$ , S.D. = .698) ตามลำดับ

### การสร้างแรงบันดาลใจ

ผลการวิจัย พบว่า โดยรวมด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.27$ , S.D.=.720) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการ พบว่า ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด ( $\bar{X}=4.35$ , S.D.=.655) และผู้บริหารมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมสูงสุด ( $\bar{X}=4.35$ , S.D.=.655) รองลงมา คือ ผู้บริหาร อุทิศตนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X}=4.30$ , S.D.=.764) ผู้บริหาร มีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ( $\bar{X}=4.26$ , S.D.=.695) ผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ร่วมงานในการทำงาน ( $\bar{X}=4.25$ , S.D.=.731) ผู้บริหารมีการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว ( $\bar{X}=4.24$ , S.D.=.736) ผู้บริหารมีการเสริมแรงให้บุคลากรกระตือรือร้นอยู่เสมอ ( $\bar{X}=4.15$ , S.D.=.764) ตามลำดับ

### การกระตุ้นทางปัญญา

ผลการวิจัย พบว่า โดยรวมด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.21$ , S.D.=.743) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการ พบว่า ผู้บริหารให้กำลังใจในการคิดแก้ปัญหาการทำงาน ( $\bar{X}=4.24$ , S.D.=.739) และผู้บริหารกระตุ้นให้มีวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}=4.24$ , S.D.=.741) มีความเหมาะสมสูงสุดรองลงมาคือผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาการทำงาน ( $\bar{X}=4.22$ , S.D.=.739) ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงปัญหาของงาน ( $\bar{X}=4.21$ , S.D.=.716) และผู้บริหารสนับสนุนในการใช้ข้อมูล หลักฐานในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงาน ( $\bar{X}=4.21$ , S.D.=.735) ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นว่าสามารถเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้ ( $\bar{X}=4.19$ , S.D.=.768) และผู้บริหารส่งเสริมให้คิดแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างเป็นระบบ ( $\bar{X}=4.17$ , S.D.=.783) ตามลำดับ

### การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

ผลการวิจัย พบว่า โดยรวมด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.14$ , S.D.=.806) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการ พบว่าผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง ( $\bar{X}=4.40$ , S.D.=.679) มีความเหมาะสมสูงสุดรองลงมา คือผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในการร่วมทำงาน ( $\bar{X}=4.32$ , S.D.=.727) และผู้บริหารให้โอกาสได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการ ( $\bar{X}=4.32$ , S.D.=.734) ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ( $\bar{X}=4.22$ , S.D.=.759) ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือ ชี้แนะ การทำงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน ( $\bar{X}=4.20$ , S.D.=.771) และผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ( $\bar{X}=3.96$ , S.D.=.901) ตามลำดับ



### ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา

ตารางที่ 5 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาด้านวิชาการ n = 290

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ด้านวิชาการ</b>			
1. ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	4.36	.661	มาก
2. ผู้บริหารได้ดำเนินการให้มีการพัฒนาหลักสูตรและสามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.27	.714	มาก
3. การกำหนดจุดมุ่งหมายของแผนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น	4.26	.695	มาก
4. หลักสูตรสถานศึกษาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น	4.23	.696	มาก
5. หลักสูตรสถานศึกษาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนเหมาะสมกับสภาพของผู้เรียน	4.24	.677	มาก
6. ผู้บริหารจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมได้เหมาะสมกับการส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	4.26	.668	มาก
7. ผู้บริหารจัดให้มีการปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	4.22	.692	มาก
8. ผู้บริหารบริหารจัดการทรัพยากรในท้องถิ่นเพื่อใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ	4.20	.739	มาก
9. ผู้บริหารจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน	4.24	.710	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.25</b>	<b>0.694</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 5 พบว่าโดยรวมด้านวิชาการ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.25$ , S.D.=.694) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการ พบว่า ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามีความเหมาะสมสูงสุด ( $\bar{X} = 4.36$ , S.D.=.661) รองลงมาคือผู้บริหารได้ดำเนินการให้มีการพัฒนาหลักสูตรและสามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 4.27$ , S.D.=.714) การกำหนดจุดมุ่งหมายของแผนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น ( $\bar{X} = 4.26$ , S.D.=.695) ผู้บริหารจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมได้เหมาะสมกับการ

ส่งเสริม สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ( $\bar{X} = 4.26, S.D.=.668$ ) หลักสูตรสถานศึกษาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนเหมาะสมกับสภาพของผู้เรียน( $\bar{X} = 4.24, S.D.=.677$ )ผู้บริหาร จัดหาวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน( $\bar{X} = 4.24, S.D.=.710$ )หลักสูตรสถานศึกษาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น( $\bar{X} = 4.23, S.D.=.696$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น

ฐานของสถานศึกษาด้านงบประมาณ	n = 290		
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ด้านงบประมาณ</b>			
10. ผู้บริหารบริหารจัดการวางแผนการเงินของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	4.28	.730	มาก
11. ผู้บริหารบริหารจัดการงบประมาณให้เป็นไปตามแผนอย่างเป็นระบบ	4.29	.704	มาก
12. ผู้บริหารจัดหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้พัฒนาสถานศึกษา	4.16	.691	มาก
13. ผู้บริหารดูแลการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ แบบแผน ที่กำหนด	4.34	.690	มาก
14. ผู้บริหารบริหารจัดการงบประมาณบรรลุจุดมุ่งหมายตามแผนปฏิบัติการ โครงการและงานต่าง ๆ	4.29	.664	มาก
15. ผู้บริหารมีการกำกับติดตาม และตรวจสอบการบริหาร จัดการ งบประมาณให้เป็นไปตามแผน	4.20	.725	มาก
16. ผู้บริหารนิเทศงานการจัดการบริหารงบประมาณให้ผู้ร่วมงานทราบ	4.25	.736	มาก
17. ผู้บริหารมีการจัดระบบการตรวจสอบการบริหารจัดการ งบประมาณและทรัพยากรของสถานศึกษา	4.28	.711	มาก
18. ผู้บริหารจัดให้มีการรายงานผลการใช้งบประมาณของสถานศึกษา	4.26	.704	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.26</b>	<b>0.706</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 6 พบว่าโดยรวมด้านงบประมาณ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.26, S.D.=.706$ ) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการ พบว่า ผู้บริหาร ดูแลการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ แบบแผน ที่กำหนดมีความเหมาะสมสูงสุด ( $\bar{X} = 4.34, S.D.=.690$ ) รองลงมาคือ ผู้บริหาร บริหารจัดการงบประมาณให้เป็นไปตามแผนอย่างเป็นระบบ( $\bar{X} = 4.29, S.D.=.704$ )ผู้บริหาร บริหาร จัดการงบประมาณบรรลุจุดมุ่งหมายตามแผนปฏิบัติการ โครงการและงานต่าง ๆ

( $\bar{X}$  = 4.29, S.D.=.664)ผู้บริหารบริหารจัดการวางแผนการเงินของสถานศึกษาอย่างชัดเจน( $\bar{X}$  = 4.28, S.D.=.730)ผู้บริหารมีการจัดระบบการตรวจสอบการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรของสถานศึกษา( $\bar{X}$  = 4.28, S.D.=.711)และ ผู้บริหารจัดให้มีการรายงานผลการใช้งบประมาณของสถานศึกษา( $\bar{X}$  = 4.26, S.D.=.704) ตามลำดับ

ตารางที่ 7 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น  
ฐานของสถานศึกษาด้านการบริหารงานบุคคล n = 290

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ด้านการบริหารงานบุคคล</b>			
19. ผู้บริหารมีนโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน	4.24	.709	มาก
20. สถานศึกษา สรรหาและคัดเลือกบุคลากรปฏิบัติหน้าที่การสอนเป็นไปตามความต้องการของสถานศึกษา	4.27	.700	มาก
21. ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง	4.36	.692	มาก
22. ผู้บริหารจัดให้มีการประชุม ฝึกรอบมบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน	4.31	.690	มาก
23. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ข้าพเจ้ามีความสามารถในการพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	4.29	.670	มาก
24. ผู้บริหารมอบหมายงานให้ข้าพเจ้าปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	4.23	.660	มาก
25. ผู้บริหารจูงใจให้ข้าพเจ้าปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่	4.24	.695	มาก
26. ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจ ในงานที่ผู้บริหรมอบหมายให้	4.21	.717	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.26</b>	<b>0.691</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 7 พบว่าโดยรวมด้านการบริหารงานบุคคล มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}$  = 4.26, S.D.=.691) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการ พบว่า ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองมีความเหมาะสมสูงสุด ( $\bar{X}$  = 4.36, S.D.=.692) รองลงมา ผู้บริหารจัดให้มีการประชุม ฝึกรอบมบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X}$  = 4.31, S.D.=.690) ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ข้าพเจ้ามีความสามารถในการพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X}$  = 4.29, S.D.=.670) สถานศึกษา สรรหาและคัดเลือกบุคลากรปฏิบัติหน้าที่การสอนเป็นไปตามความต้องการของสถานศึกษา ( $\bar{X}$  = 4.27, S.D.=.700) ผู้บริหาร มีนโยบายเกี่ยวกับการบริหารงาน

บุคคลอย่างชัดเจน ( $\bar{X}=4.24, S.D.=.709$ ) และผู้บริหารจงใจให้ปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่ ( $\bar{X}=4.24, S.D.=.717$ ) ตามลำดับ

ตารางที่ 8 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็น  
ฐานของสถานศึกษาด้านการบริหารทั่วไป n = 290

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
<b>ด้านการบริหารทั่วไป</b>			
27. ผู้บริหารจัดให้มีการวางแผนการบริหารและแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	4.32	.674	มาก
28. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของสถานศึกษา	4.28	.760	มาก
29. ผู้บริหารให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานประจำปีของสถานศึกษา	4.23	.723	มาก
30. การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง	4.28	.715	มาก
31. ผู้บริหาร ดูแล บำรุงรักษาใช้จัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ตามที่กฎหมายระเบียบ ประกาศ กำหนด	4.37	.689	มาก
32. ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุง และพัฒนางานของสถานศึกษา	4.26	.695	มาก
33. ผู้บริหารนำผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาไปใช้สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน	4.33	.686	มาก
34. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาอาคารสถานที่เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	4.37	.633	มาก
35. ผู้บริหารจัดให้มีการเตรียมความพร้อมเพื่อสามารถสนับสนุนงานด้านอื่น ๆ ของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย	4.36	.667	มาก
36. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ฟังพอใจในบริการที่ได้รับจากสถานศึกษา	4.30	.687	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.31</b>	<b>0.692</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่ 8 พบว่าโดยรวมด้านการบริหารทั่วไป มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.31, S.D.=.695$ ) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการ พบว่า ผู้บริหาร ดูแล บำรุงรักษาใช้จัดหา

ผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ตามที่กฎหมายระเบียบ ประกาศ กำหนด( $\bar{X}$  =4.37, S.D.=.689)ผู้บริหารจัดให้มีการเตรียมความพร้อมเพื่อสามารถสนับสนุนงานด้านอื่น ๆ ของสถานศึกษา ให้บรรลุเป้าหมาย( $\bar{X}$  =4.36, S.D.=.667)ผู้บริหาร นำผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาไป ใช้สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน( $\bar{X}$  = 4.33, S.D.=.686) ผู้บริหารจัดให้มีการวางแผนการบริหารและ แผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา( $\bar{X}$  =4.32, S.D.=.674)ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพึงพอใจในบริการที่ได้รับจาก สถานศึกษา ( $\bar{X}$  =4.30, S.D.=.687)ตามลำดับ

ตารางที่ 9 ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยรวมเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้ โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา n = 290

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านการบริหารทั่วไป	4.25	0.694	มาก
ด้านงบประมาณ	4.26	0.706	มาก
ด้านการบริหารงานบุคคล	4.26	0.691	มาก
ด้านการบริหารทั่วไป	4.31	0.692	มาก
<b>รวม</b>	<b>4.27</b>	<b>0.695</b>	<b>มาก</b>

จากตารางที่9พบว่า การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของ สถานศึกษาโดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก ( $\bar{X}$  =4.27, S.D. =.695) เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ความเหมาะสมเรียงตามลำดับคือด้านบริหารทั่วไป ( $\bar{X}$  =4.31, S.D. =.692) รองลงมา คือ ด้าน งบประมาณ ( $\bar{X}$  =4.26, S.D. = .706) ด้านการบริหารงานบุคคล( $\bar{X}$  =4.26, S.D. = .691) และด้านวิชาการ ( $\bar{X}$  =4.25, S.D. = .694) ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ตารางที่ 10 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร  
การศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านวิชาการ ( $Y_1$ ) $n = 290$

การบริหารการศึกษา		ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			
ในรูปแบบ SBM ด้านวิชาการ ( $Y_1$ )		$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$
1.	$Y_{11}$	.580**	.591**	.568**	.574**
2.	$Y_{12}$	.577**	.602**	.597**	.689**
3.	$Y_{13}$	.575**	.614**	.613**	.668**
4.	$Y_{14}$	.564**	.521**	.549**	.619**
5.	$Y_{15}$	.474**	.486**	.525**	.603**
6.	$Y_{16}$	.552**	.592**	.559**	.622**
7.	$Y_{17}$	.585**	.599**	.617**	.629**
8.	$Y_{18}$	.504**	.558**	.576**	.533**
9.	$Y_{19}$	.521**	.556**	.562**	.504**
รวม		.671**	.696**	.703**	.739**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 10 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_1$ ) กับการบริหารการศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านวิชาการ ในภาพรวม ( $Y_1$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง (.671) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ ) กับการบริหารการศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านวิชาการ ในภาพรวม ( $Y_1$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง (.696) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $X_3$ ) กับการบริหารการศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านวิชาการ ในภาพรวม ( $Y_1$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมาก (.703) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ) กับการบริหารการศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านวิชาการ ในภาพรวม ( $Y_1$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมาก (.739) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01

ตารางที่ 11 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร  
การศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านงบประมาณ ( $Y_2$ )  $n = 290$

การบริหารการศึกษา ในรูปแบบ SBM ด้านงบประมาณ ( $Y_2$ )		ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			
		$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$
1.	$Y_{210}$	.582**	.582**	.582**	.582**
2.	$Y_{211}$	.637**	.613**	.592**	.513**
3.	$Y_{212}$	.542**	.600**	.627**	.503**
4.	$Y_{213}$	.584**	.607**	.567**	.465**
5.	$Y_{214}$	.575**	.585**	.576**	.510**
6.	$Y_{215}$	.517**	.593**	.559**	.499**
7.	$Y_{216}$	.661**	.658**	.644**	.605**
8.	$Y_{217}$	.560**	.590**	.585**	.566**
9.	$Y_{218}$	.543**	.562**	.574**	.565**
รวม		.685**	.712**	.700**	.618**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 11 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ( $X_1$ ) กับการบริหารการศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านงบประมาณในภาพรวม ( $Y_2$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง (.685) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ( $X_2$ ) กับการบริหารการศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านงบประมาณในภาพรวม ( $Y_2$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมาก (.712) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $X_3$ ) กับการบริหารการศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านงบประมาณในภาพรวม ( $Y_2$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง (.700) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ( $X_4$ ) กับการบริหารการศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านงบประมาณในภาพรวม ( $Y_2$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง (.618) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ตารางที่12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร  
การศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านบริหารงานบุคคล( $Y_3$ ) $n = 290$

การบริหารการศึกษา ในรูปแบบ SBMด้านบริหารงานบุคคล( $Y_3$ )		ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			
		$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$
1.	$Y_{319}$	.617**	.625**	.644**	.616**
2.	$Y_{320}$	.586**	.560**	.589**	.606**
3.	$Y_{321}$	.633**	.676**	.668**	.673**
4.	$Y_{322}$	.611**	.642**	.655**	.613**
5.	$Y_{323}$	.606**	.592**	.588**	.567**
6.	$Y_{324}$	.601**	.570**	.566**	.546**
7.	$Y_{325}$	.693**	.655**	.658**	.661**
8.	$Y_{326}$	.661**	.628**	.660**	.629**
รวม		.725**	.716**	.728**	.711**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่12พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์( $X_1$ )กับการบริหารการศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านบริหารงานบุคคลในภาพรวม( $Y_3$ )มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมาก(.725) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ0.01

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจในภาพรวม( $X_2$ ) กับการบริหารการศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านบริหารงานบุคคล( $Y_3$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมาก(.716) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $X_3$ ) กับการบริหารการศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านบริหารงานบุคคลในภาพรวม( $Y_3$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมาก(.728) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล( $X_4$ ) กับการบริหารการศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านบริหารงานบุคคลในภาพรวม( $Y_3$ ) มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมาก (.711) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01



ตารางที่13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหาร  
การศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านการบริหารทั่วไป ( $Y_4$ ) $n = 290$

การบริหารการศึกษา ในรูปแบบ SBM ด้านการบริหารทั่วไป ( $Y_4$ )		ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง			
		$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$
1.	$Y_{427}$	.643**	.668**	.633**	.573**
2.	$Y_{428}$	.559**	.553**	.541**	.535**
3.	$Y_{429}$	.521**	.539**	.602**	.510**
4.	$Y_{430}$	.517**	.595**	.648**	.548**
5.	$Y_{431}$	.545**	.618**	.657**	.475**
6.	$Y_{432}$	.543**	.580**	.620**	.477**
7.	$Y_{433}$	.541**	.561**	.583**	.454**
8.	$Y_{434}$	.572**	.608**	.613**	.504**
9.	$Y_{435}$	.551**	.564**	.622**	.518**
10.	$Y_{436}$	.503**	.564**	.611**	.500**
รวม		.661**	.704**	.738**	.614**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่13พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์( $X_1$ )กับการบริหารการศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านการบริหารทั่วไปในภาพรวม( $Y_4$ )มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง(.661)อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ( $X_2$ ) กับการบริหารการศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านการบริหารทั่วไปในภาพรวม( $Y_4$ )มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับปานกลาง (.704) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา ( $X_3$ ) กับการบริหารการศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านการบริหารทั่วไปในภาพรวม( $Y_4$ )มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมาก(.738) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล( $X_4$ ) กับการบริหารการศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านการบริหารทั่วไปในภาพรวม( $Y_4$ )มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมากปานกลาง(.614)อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.01

ตารางที่ 14 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาใน  
รูปแบบ SBM ในภาพรวม  $n = 290$

การบริหารการศึกษาในรูปแบบ SBM	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>	รวม
1. ด้านวิชาการ (Y <sub>1</sub> )	.671**	.696**	.703**	.739**	.896**
2. ด้านงบประมาณ (Y <sub>2</sub> )	.685**	.712**	.700**	.618**	.907**
3. ด้านบริหารงานบุคคล (Y <sub>3</sub> )	.725**	.716**	.728**	.711**	.911**
4. ด้านการบริหารงานทั่วไป (Y <sub>4</sub> )	.661**	.704**	.738**	.614**	.907**
รวม	.757**	.781**	.792**	.740**	.853**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 14 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (X<sub>1</sub>) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมาก (.757) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ (X<sub>2</sub>) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมาก (.781) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X<sub>3</sub>) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมาก (.792) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (X<sub>4</sub>) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในภาพรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมาก (.853) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

## ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นดังนี้

1. ต้องการให้ผู้บริหารมีความอ่อนน้อมถ่อมตนเพื่อเป็นตัวอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นหากไม่มีก็จะทำให้ไม่มีคนเชื่อถือ
2. ปัจจุบันการเป็นผู้บริหารในภาครัฐนั้น กลับกลายเป็นสิ่งที่แสดงถึงความไม่ซื่อสัตย์ จึงทำให้ผู้บริหารบางคนไม่ได้รับการเคารพจากผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าที่ควร แต่จะเป็นการเกรงในอำนาจเสียมากกว่า
3. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคลมีความสำคัญมากที่สุดสำหรับผู้บริหารที่มีภาวะผู้เป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลงเนื่องจากเป็นความรู้สึกที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความภาคภูมิใจในตัวเองและจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ในทางอ้อม
4. ผู้อำนวยการไม่มีความเป็นผู้นำทำให้ครูผู้สอนไม่เคารพ เนื่องจากไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นส่งผลให้โรงเรียนไม่มีความเปลี่ยนแปลงและไม่ได้รับการพัฒนาในระยะเวลาที่ดำรงตำแหน่ง
5. ต้องการให้ผู้บริหารเปิดรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจเกี่ยวกับการพัฒนาโรงเรียน
6. การบริหารโรงเรียนเป็นการใช้ความสามารถหลายด้านตั้งแต่ความสามารถด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหาร งานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป แต่ที่ทั้งนี้จะต้องพึ่งพาอาศัยบุคลากรผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นสำคัญอีกด้วย โรงเรียนจึงจะได้รับการพัฒนาจากผู้บริหารที่ยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่นและต้องมองเห็นความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงในการนำโรงเรียนไปสู่สถาบันการศึกษาชั้นนำได้

## บทที่ 5

### สรุปผลอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก และเพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก โดยประชากรที่ใช้คือ ครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ปีการศึกษา 2553 จาก 103 โรงเรียน จำนวน 1,170 คน ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างคือครูผู้สอนได้จำนวนทั้งสิ้น 290 คน

#### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก พบว่า ส่วนมากเป็นโรงเรียนขนาดกลาง (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121- 300 คน) เมื่อวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนมาเป็นเพศหญิง มีวุฒิการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี และมีประสบการณ์ในการสอนสูงกว่า 20 ปี สามารถสรุปผลได้ดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวม มีความเหมาะสมในระดับมาก ผู้วิจัยได้สรุปผลออกเป็นในแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการ พบว่า ผู้บริหารประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น มีความเหมาะสมสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจ ค่านิยมอุดมคติของการบริหารงาน การบริหารงานของผู้บริหาร เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้บริหารแสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงาน ผู้บริหารมีแผนนโยบายในการพัฒนาอย่างชัดเจนสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ ตามลำดับ

**ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ** มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการ พบว่า ผู้บริหาร มีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงานผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนดมีความเหมาะสมสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหาร อุทิศตนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายผู้บริหารมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ร่วมงานในการทำงานผู้บริหารมีการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว และ ผู้บริหารมีการเสริมแรงให้บุคลากรกระตือรือร้นอยู่เสมอ ตามลำดับ

**ด้านการกระตุ้นทางปัญญา** มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการ พบว่า ผู้บริหารให้กำลังใจในการคิดแก้ปัญหาการทำงาน และผู้บริหารกระตุ้นให้มีวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน มีความเหมาะสมสูงสุด รองลงมาคือผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาการทำงานผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงปัญหาของงาน ผู้บริหารสนับสนุนในการใช้ข้อมูล หลักฐานในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงาน ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงเชื่อมั่นว่าสามารถเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้และ ผู้บริหารส่งเสริมให้คิดแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างเป็นระบบตามลำดับ

**ด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล** มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการ พบว่าผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเองมีความเหมาะสมสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในการทำงานผู้บริหารให้โอกาสได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือ ชี้แนะ การทำงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคนผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจในการทำงานของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคลผู้บริหารให้ความสนใจเป็นการส่วนตัวแก่ข้าพเจ้าตามลำดับ

**2. ผลการวิเคราะห์เกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาโดยรวมมีความเหมาะสมในระดับมาก ผู้วิจัยได้สรุปผลออกเป็นในแต่ละด้านดังนี้**

**ด้านวิชาการ** มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการ พบว่า ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษามีความเหมาะสมสูงสุด รองลงมาคือ ผู้บริหารได้ดำเนินการให้มีการพัฒนาหลักสูตรและสามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพการกำหนดจุดมุ่งหมายของแผนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่นผู้บริหารจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมได้เหมาะสมกับการส่งเสริม สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญหลักสูตรสถานศึกษาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนเหมาะสมกับสภาพของผู้เรียน ผู้บริหาร จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน

หลักสูตรสถานศึกษาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น ผู้บริหารจัดให้มีการปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่องและผู้บริหาร บริหารจัดการ ทรัพยากรในท้องถิ่นเพื่อใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพตามลำดับ

**ด้านงบประมาณ** มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการ พบว่า ผู้บริหาร ดูแลการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ แบบแผน ที่กำหนดมีความเหมาะสมสูงสุด รองลงมา ผู้บริหาร บริหารจัดการงบประมาณบรรลุจุดมุ่งหมายตามแผนปฏิบัติการ โครงการและงานต่าง ๆ ผู้บริหารบริหารจัดการงบประมาณให้เป็นไปตามแผนอย่างเป็นระบบ ผู้บริหารบริหารจัดการวางแผนการเงินของสถานศึกษาอย่างชัดเจนผู้บริหารมีการจัดระบบการตรวจสอบ การบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรของสถานศึกษา และ ผู้บริหารจัดให้มีการรายงานผลการใช้งบประมาณของสถานศึกษาผู้บริหารนิเทศงานการจัดการบริหารงบประมาณให้ผู้ร่วมงานทราบ ผู้บริหารมีการกำกับติดตามและตรวจสอบการบริหารจัดการงบประมาณให้เป็นไปตามแผน และ ผู้บริหาร จัดหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้พัฒนาสถานศึกษา ตามลำดับ

**ด้านการบริหารงานบุคคล** มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละ รายการ พบว่า ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเองมีความเหมาะสม สูงสุด รองลงมา ผู้บริหารจัดให้มีการประชุม ฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการ ปฏิบัติงาน ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ข้าพเจ้ามีความสามารถในการพัฒนาการเรียนการสอนได้ อย่างมีประสิทธิภาพสถานศึกษา สรรหาและคัดเลือกบุคลากรปฏิบัติหน้าที่การสอนเป็นไปตาม ความต้องการของสถานศึกษาผู้บริหาร มีนโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจนผู้บริหาร มอบหมายงานให้ปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและมีความพึงพอใจ ในงานที่ ผู้บริหารมอบหมายให้ตามลำดับ

**ด้านการบริหารทั่วไป** มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละ รายการ พบว่า ผู้บริหาร ดูแล บำรุงรักษาใช้จัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ตามที่ กฎหมายระเบียบ ประกาศ กำหนดมีความเหมาะสมสูงสุด รองลงมาคือผู้บริหารจัดให้มีการเตรียม ความพร้อมเพื่อสามารถสนับสนุนงานด้านอื่น ๆ ของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายผู้บริหารนำ ผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาไปใช้สนับสนุนการจัดการเรียนการสอนผู้บริหารจัดให้ มีการวางแผนการบริหารและแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษาผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พึงพอใจใน บริการที่ได้รับจากสถานศึกษาผู้บริหารเปิด โอกาสให้ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน ประจำปีของสถานศึกษาการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่ เกี่ยวข้องผู้บริหาร รับฟังข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุง และพัฒนางานของ

สถานศึกษาและผู้บริหารให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานประจำปีของสถานศึกษาตามลำดับ

### 3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ด้านวิชาการพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านกับการบริหารการศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านวิชาการในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมาก มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ด้านงบประมาณพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านกับการบริหารการศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านงบประมาณในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมากมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ด้านบริหารงานบุคคลพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านกับการบริหารการศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านบริหารงานบุคคล ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมากมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ด้านการบริหารทั่วไปพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกด้านกับการบริหารการศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านการบริหารทั่วไป ในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมากมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

### อภิปรายผลการวิจัย

ผลการสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา พบว่า มีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในระดับมากซึ่งสอดคล้องกับ อรุณ รัชธรรม (2532:187) ที่กล่าวถึงผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ว่า ผู้นำคือผู้ได้รับมอบหมายหน้าที่การทำงานที่จะต้องพึงกระทำต่อคนในกลุ่มอำนาจ การประสานงานอันเกี่ยวกับกิจกรรมของกลุ่มเพื่อส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลง การสรรหากลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ สนับสนุนและส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดีเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจ ความเหมาะสมมากที่สุด เนื่องจากเป็นกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาสอดคล้องกับทฤษฎีของทองทิภาวิริยะพันธุ์ (2545:102- 106) ที่กล่าวไว้ว่า การรู้จักบำรุงรักษาน้ำใจลูกน้อง (Encourage) ผู้บริหารที่ดีควรมีเทคนิคในการผูกน้ำใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะอย่างยิ่งควรรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเราเพื่อจะได้ปฏิบัติต่อผู้อื่นได้เป็นอย่างดีผู้บริหารที่รู้จักใส่ใจผู้อื่นคิดถึงใจเขาใจเรารู้จักการถนอมน้ำใจและสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ดีจะเป็นผู้สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ลูกน้องทำให้การปฏิบัติงาน

เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและยังทำให้ผู้บริหารนั้นได้รับการชื่นชมยกย่องจาก ผู้ได้บังคับบัญชาอย่างจริงจังทั้งนี้ผู้นำที่ดีจะต้องมีภาวะผู้นำมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีวิสัยทัศน์ที่ กว้างไกลในการวางเป้าหมายในอนาคตมีนโยบายและแผนงานที่เด่นชัดมีความเด็ดขาดมีวินัยใน ตนเองมีความรอบรู้ในหลักวิชาและเต็มใจที่จะเผชิญกับความเลวร้ายต้องมีไหวพริบสามารถกระตุ้น ให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ร่วมกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์การโดยผ่านกระบวนการสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพมีกระบวนการตัดสินใจที่ชาญฉลาดคอยควบคุมการตรวจสอบการปฏิบัติงานในองค์การ ให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้รองลงมา คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ เพื่อเป็นแนวทางในการ ปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันของสถานศึกษา ดังที่ สมพงษ์เกษมสิน (2543:220) กล่าวว่าไว้ว่า ผู้นำคือหัวหน้าหน่วยงานหรือผู้บังคับบัญชาสูงสุดในหน่วยงานนั้นนั่นเอง โดยเฉพาะผู้นำทางบริหาร จะเป็นที่น่าเชื่อถือเป็นที่บริหารงานของกลุ่มโดยทำหน้าที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกเริ่มการประเมินและ การ ประสานงานทั้งนี้เพื่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มมุ่งให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด สอดคล้องกับ สมยศ นาวิกาน (2542:192) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลต่อ กิจกรรมต่าง ๆ ของผู้บังคับบัญชา หรือของกลุ่ม เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการที่จะบรรลุถึงเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ ส่วนด้านการกระตุ้นทางปัญญาเป็นสิ่งหนึ่งในการเพิ่มศักยภาพของ บุคลากรภายในโรงเรียนให้เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ สอดคล้อง กับ เดวิส (Davis, 1982:124) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการชักจูงหรือกระตุ้นให้ ผู้อื่นดำเนินการ ไปตามเป้าหมายขององค์การได้และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ซึ่ง สอดคล้องกับ พัฒน์บุญรัตน์พันธ์ (อ้างถึงในธนเศรษฐกรกานนท์, 2540:17) มีความเห็นเกี่ยวกับ “ผู้นำ” คือบุคคลที่มีบุคลิกภาพดีเด่นมีความสามารถพิเศษในกลุ่มชนบทหรือท้องถิ่นในขณะเดียวกัน สมาชิกในกลุ่มมีความผูกพันและยอมรับซึ่งกันและกันจะมีสถานการณ์หนึ่งเกิดขึ้นและจะทำการ ผู้นำตามแบบผู้ตามซึ่งทำให้ผู้ที่มีบุคลิกภาพดีเด่นมีความรู้ความสามารถกลายเป็นผู้นำภายในกลุ่ม นั้นลักษณะเช่นนี้เป็นการมองผู้นำในแง่ของสถานการณ์และบุคลิกภาพ

ผลการสอบถามเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาพบว่า มี ความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานในระดับมากโดยมีความสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ขวัญชัย จะเกรง (2551:30) ที่สรุปความหมายของการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาไว้ว่า เป็นกล ยุทธ์ในการปรับปรุงการศึกษาโดยเปลี่ยนอำนาจหน้าที่ในการตัดสินใจจากส่วนกลางไปยังแต่ละ สถานศึกษา โดยให้คณะกรรมการสถานศึกษาซึ่งประกอบด้วย ผู้ปกครอง ครู สมาชิกในชุมชน ผู้ทรงคุณวุฒิ ศิษย์เก่าและผู้บริหารสถานศึกษา ได้มีอำนาจในการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษา มี หน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณ บุคลากร วิชาการและการบริหาร ทั่วไป โดยให้เป็นไปตามความต้องการของนักเรียน ผู้ปกครองและชุมชนซึ่งในการบริหารจัดการจะมี



ความสอดคล้องกับกรมสามัญศึกษา (2544:9) ให้ความหมายว่าการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาคือแนวคิดทางการบริหารและการจัดการ ที่มุ่งให้การศึกษาเป็นองค์กรหลัก ในการจัดการศึกษาอย่างมีคุณภาพ (Efficiency & Effectiveness School) ภายใต้กรอบของกฎหมายที่กำหนด โดยมีการกระจายอำนาจการตัดสินใจที่จะพัฒนา นโยบาย วิทยุทัศน์ พันธกิจ และเป้าประสงค์ ของสถานศึกษาและร่วมมือดำเนินการ ทั้งวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและการบริหารทั่วไป โดยบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างเท่าเทียมกัน โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์และผลกระทบที่เกิดกับผู้เรียนเป็นสำคัญภายใต้การมีส่วนร่วมและการตรวจสอบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งบทบาทหน้าที่ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา เพื่อรองรับการกระจายอำนาจการบริหารการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 ประกอบด้วยการบริหารงาน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับมากกับการบริหารการศึกษา โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.870 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 แสดงว่าเป็นผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะผู้นำ สามารถสร้างอิทธิพลในการปฏิบัติงานของครูและบุคลากรในสถานศึกษาโดยสามารถบริหารให้เกิดประสิทธิภาพของงานที่สูงขึ้นกว่าที่คาดหวังทั้งนี้ยังสามารถพัฒนาปัจจัยต่าง ๆ เพื่อนำไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้นซึ่งได้ตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของการบริการการศึกษา โดยผู้บริหารมีอิทธิพลและอุดมการณ์การในการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นความสามารถในการทำงานและคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล เพื่อการบริหารการศึกษาในรูปแบบ School Based Management ให้มีประสิทธิภาพจากการบริหารด้านวิชาการด้านงบประมาณ ด้านการบริหารงานบุคคล และด้านการบริหารทั่วไป เพื่อให้เกิดสอดคล้องกับการศึกษาของวิระวัฒน์ อุทัยรัตน์และเฉลิมชัย หาญกล้า (2546:17-19) ได้กล่าวว่า การปรับปรุงโรงเรียนต้องเกิดจากความคิดของผู้บริหารโรงเรียนในการที่จะทำให้เกิดขึ้น ซึ่งขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนและการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษานั้นผู้บริหารและผลการวิจัยของธเนศ ขำเกิด (2544:151) ยังได้กล่าวไว้ว่าในประเด็นเดียวกันอีกว่าผู้บริหารโรงเรียนที่สามารถบริหารโรงเรียนได้ประสบผลสำเร็จ จะต้องมียุทธศาสตร์ที่สำคัญ คือการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง อย่างไรก็ตามเงื่อนไขความสำเร็จที่สำคัญประการหนึ่ง ที่จะส่งเสริมให้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (SBM) สำเร็จหรือไม่คือผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องปรับเปลี่ยนบทบาทของตนเองเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง

## ข้อเสนอแนะ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก ครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

### ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. ควรให้ความสนใจเรื่องการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา เนื่องจากการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติพ.ศ. 2542
2. ควรมีการบริหารแบบมีส่วนร่วม โดยให้ครูเป็นผู้ร่วมเสนอนโยบายในการปฏิบัติงาน และการวางแผนของโรงเรียน ไม่ใช่แต่ให้ผู้บริหารจัดการเพียงผู้เดียว
3. ผู้บริหารควรสร้างขวัญกำลังใจแก่ครูเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร
4. ครูควรตรวจสอบและการประเมินผลการปฏิบัติงานตามมาตรฐานให้มีคุณภาพสูงขึ้นถึงเกณฑ์มาตรฐาน

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาที่ใช้รูปแบบในการพัฒนาต่าง ๆ ต่อไป
2. ควรมีการศึกษาถึงปัญหา และแนวทางแก้ไขในการจัดการภายในโรงเรียนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
3. ควรมีการศึกษาในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานประกันคุณภาพภายในโรงเรียนกับคุณภาพของผู้เรียน

## บรรณานุกรม

- กรมสามัญศึกษา.2544.แนวทางสู่ SBM: การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของกรมสามัญศึกษา.  
กรุงเทพมหานคร: กองการมัธยมศึกษา.
- กระทรวงศึกษาธิการ.2550.หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจ  
สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา (เอกสารประกอบการอบรม).  
นครปฐม: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.
- \_\_\_\_\_.2550.เอกสารประกอบการพัฒนา หลักสูตรผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจาย  
อำนาจ สำหรับผู้บริหารการศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา. กรุงเทพมหานคร:  
สำนักพิมพ์คณะรัฐมนตรีและราชกิจจานุเบกษา.
- ขวัญชัย จะเกรง.2551.ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารโดยใช้  
โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาสมุทรสงคราม.สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
แคทรียา ศรีใส. 2548.ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของ  
ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขต ตรวจราชการที่ 3.วิทยานิพนธ์  
การศึกษามหาบัณฑิต.มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จักรพรรดิ วัฒนา.2538.คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษาธิการจังหวัดในทศวรรษหน้า. คุษฎีนิพนธ์  
การศึกษาคุษฎีบัณฑิต.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ฉลิวีทย์ ดิวงศ์. 2545. ความพร้อมในการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของคณะกรรมการ  
สถานศึกษา ขั้นพื้นฐานในโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดมุกดาหาร.  
ภาคนิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชัยพจน์ รักราม. 2544.การบริหารแบบฝึกโรงเรียนเป็นศูนย์กลาง (School-Based Management:  
SBM).กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- คำริ บุญชู. 2545.“ภารกิจสถานศึกษายุคใหม่สิ่งที่ท้าทายบทบาทผู้บริหารและครู,”วารสารวิชาการ.5, 4(  
เมษายน): 2-7.
- ดิเรกวรรณเคียร. 2544.การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในเอกสารประกอบ การประชุมสัมมนาเรื่อง  
การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน สำนักงานสามัญศึกษาจังหวัดนครนายก (เอกสาร  
ประกอบการประชุมสัมมนา).มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ถวิล มาตรฐาน.2544.การปฏิรูปการศึกษา โรงเรียนเป็นฐาน การบริหารจัดการ School-Based Management: SBM).กรุงเทพมหานคร:เสมาธรรม.

ทองทิพภา วิริยะพันธุ์. 2545.ผู้บริหารยุคบรรษัทภิบาล. กรุงเทพมหานคร:อินฟอร์มีเดียบุ๊กส์.

ธเนศ จำเกิด.2545.“การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน,”วารสารส่งเสริมเทคโนโลยี.28, 160( ธันวาคม 2544 – มกราคม 2545): 148-151.

ธวัชชัยหอมยามเย็น.2548.การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2.ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ธีรเดช สุขโข.2545.“ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ทางการศึกษา),”วารสารครูเชียงราย.37, 219(กันยายน): 7-10.

นพพงษ์บุญจิตราคุลย์.2549.โน้ตย่อบริหาร.พิมพ์ครั้งที่ 3.เชียงใหม่: Orange Group Tactics Design.

บัณฑิต แทนพิทักษ์. 2540.ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา.ปริญญาโทศึกษามหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

\_\_\_\_\_.2545.“ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ: ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามืออาชีพ,”วารสารบริหารการศึกษา มศว.1, 3 (กันยายน- พฤศจิกายน):14-17.

ประพจน์ แยมทิม. 2545. “ยุทธศาสตร์การบริหารสถานศึกษาให้ประสบความสำเร็จ,”วารสารบริหารการศึกษา มศว.1, 2(พฤษภาคม-สิงหาคม): 33-35.

ประสงค์ หอมชื่น.2548.คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานเขตบางขุนเทียน สังกัดกรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต.มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ประสิทธิ์ เขียวศรี.2545.“ความแตกต่างระหว่างการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานกับการบริหารโดยควบคุมจากภายนอก,”วารสารวิชาการ.5, 1 (มกราคม):25-31.

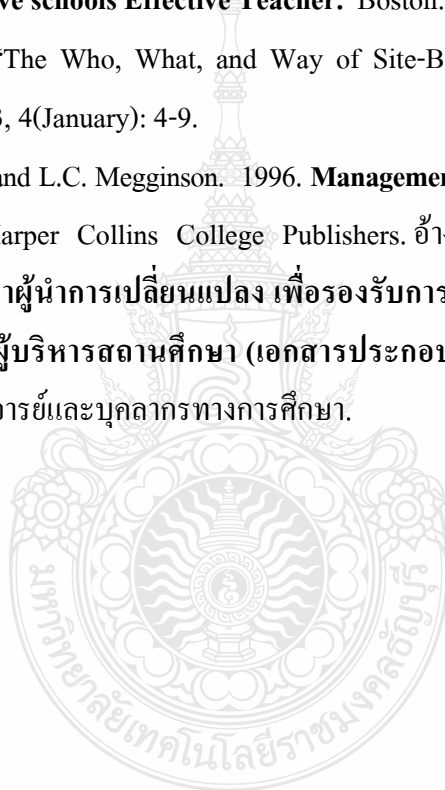
พรณี ลีกิจวัฒน์. 2549.วิธีการวิจัยทางการศึกษา.กรุงเทพมหานคร:คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าคุณทหารลาดกระบัง.

พัฒนบุญยรัตน์พันธ์.2517.การสร้างพลังชุมชนโดยขบวนการพัฒนาชุมชน.กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, อังอิงใน ทัศนเวชกรกานนท์. 2540. ภาวะผู้นำของผู้ใหญ่บ้านในชนบทไทย ศึกษาเฉพาะกรณีอำเภอหนองคาย จังหวัดอุบลราชธานี. กรุงเทพมหานคร:สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

- ยุพาเสนาะพิน.2546.แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับประสิทธิผลการบริหารคุณภาพ โรงเรียน  
ประถมศึกษาในจังหวัดนครปฐม. วิทยานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต.  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.
- รัตติกรณ์จิวาศ.2543.การฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.คุษฎ  
คินีพนธ์วิทยาศาสตร์คุษฎบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- \_\_\_\_\_.2545. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational-Leadership),”วารสารการ  
บริหารคน. 23, 2 (เมษายน– มิถุนายน):98-102.
- วิเชียร เกตุสิงห์. 2530.หลักการสร้างและวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพมหานคร:  
ไทยวัฒนาพานิช.
- วีระวัฒน์ อุทัยรัตน์และเฉลิมชัย หาญกล้า. 2546. “ทำอย่างไรเมื่อโรงเรียนต้องบริหารโดยใช้  
โรงเรียนเป็นฐาน,”วารสารวิชาการ.6, 5(พฤษภาคม): 17-24.
- สมควรไกรพน.2546. แบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา  
สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดขอนแก่น.สาขาการบริหารการศึกษา สถาบันราชภัฏเลย:  
สำนักงานบัณฑิตศึกษา.
- สมชาย เทพแสง. 2546. “ผู้นำคุณภาพ (Quality leadership): หัวใจสำคัญในการสร้างคุณภาพ  
การศึกษา,”วารสารวิชาการ. 6, 5 (พฤษภาคม):11-16.
- สมชายรักญาติ.2549. รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขต  
พื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1 และ เขต 2. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สมบุญรัตน์ทสกุล.2548.รูปแบบการบริหารการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผนของผู้บริหาร ใน  
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.คุษฎบัณฑิตบริหารการศึกษาคุษฎบัณฑิต. มหาวิทยาลัย  
นเรศวร.
- สมพงษ์เกษมสิน.2543.ความต้องการพัฒนาบุคลากรของพนักงานครูเทศบาลเขตการศึกษา 10.สาร  
นิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต.มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- สมพรเมืองแป้น.2548. ผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์  
การศึกษามหาบัณฑิต. กรุงเทพมหานคร:มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- สมยศ นาวิการ.2542.การบริหาร. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: ดวงกมล.
- สมุทร ชำนาญ.2546.“การพัฒนารูปแบบการบริหาร โรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน,”  
วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยทักษิณ.3, 1 (กรกฎาคม-ธันวาคม): 47-52.

- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก.2547. “โครงสร้างการบริหารการจัดการศึกษา,” [ออนไลน์].  
เข้าถึงได้จาก:[http : // www.moe.go.th/nakhonnayok](http://www.moe.go.th/nakhonnayok), [สืบค้นเมื่อ30 ธันวาคม2552]
- สุพจน์ นามบดี. 2547.วิสัยทัศน์และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์  
มหาบัณฑิต.มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุรชัย คุ่มสิน.2547.“วิกฤตภาวะผู้นำ: อุปสรรคในการปฏิรูปสังคมไทยในยุคโลกาภิวัตน์,”วารสาร  
บริหารการศึกษา มศว.2, 6 (กันยายน-ธันวาคม):13-20.
- สุรชัย ช่วยเกิด.2547.คุณลักษณะของผู้บริหารและวัฒนธรรมโรงเรียน ที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิผล  
โรงเรียนภายใต้การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต.  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุรเชษฐ์ สุทธิเสถียร.2553.การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับการประยุกต์ใช้ระบบ  
การบริหารแบบซิกซ์ซิกม่า.วิทยานิพนธ์วิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยศรีนคริน  
ทรวิโรฒ.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2536.ประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติการบริหารการศึกษาหน่วย  
ที่ 5: ภาวะผู้นำ. นนทบุรี:มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสาวนิตย์ ชัยมุสิก.2544.การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานเพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษา.  
กรุงเทพมหานคร:บุ๊คพอยท์.
- อภิวัฒน์ เจนเขียวชาญ. 2549. “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารดีเด่นในโรงเรียน  
ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครพนม,”วารสารบัณฑิตศึกษา.3, 10  
(กุมภาพันธ์-เมษายน):68-76.
- อรุณ รักรธรรม.2532. หลักมนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร.พิมพ์ครั้งที่ 2.กรุงเทพมหานคร :  
ไทยวัฒนาพานิช.
- อุทัยบุญประเสริฐ.2543.การศึกษาแนวทางการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษาใน  
รูปแบบการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (School-based management).  
กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- \_\_\_\_\_.2545. “หลักการบริหารแบบฐานโรงเรียน (Schnook based Management),” วารสารครุ  
ศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.30, 3 (มีนาคม-มิถุนายน):117-126.
- Bass, B.M. 1985. Leadership and Performance beyond Expectations. Free Press. New York: NY.

- Bass, Bernard M. and Avolio, Bruce J. 1994. **The implications of transactional and transformational leadership for individual, team and organizational development.** Sage Publications. Thousand Oaks: CA.
- Burns, J. 1997. **Leadership.** New York: Harper & Row.
- Burns. 1992. **Government by the People.** 16<sup>th</sup> ed. New Jersey: Prentice-Hall.
- Cheng, Yin Cheong. 1996. **School Effectiveness and School Based Management: A Mechanism for Envelopment.** London: The Falmer Press.
- Davis, G.A. 1982. **Effective schools Effective Teacher.** Boston: Allyn and Bacon.
- David, Jane L. 1996. "The Who, What, and Way of Site-Based Management," **Educational Leadership.** 53, 4(January): 4-9.
- Mostey, D.C. P.H. Pietri and L.C. Megginson. 1996. **Management: Leadership in Action.** (5 Ed). New York: Harper Collins College Publishers. อ้างอิงใน กระทรวงศึกษาธิการ. 2550. **หลักสูตรพัฒนาผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อรองรับการกระจายอำนาจสำหรับผู้บริหาร การศึกษาและผู้บริหารสถานศึกษา (เอกสารประกอบการอบรม).** นครปฐม: สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา.



ภาคผนวก





ภาคผนวก ก.  
รายนามผู้เชี่ยวชาญ



## รายนามผู้เชี่ยวชาญ

- |  |   |
|--|---|
| 1. ดร. พรทิพย์ สุริยชัยวัฒน์               | รองคณบดีฝ่ายบริหาร คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม<br>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี |
| 2. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นนทลี พรธาดาวิทย์ | คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม<br>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี                    |
| 3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุภาพร แพร้วพินิต | คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม<br>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี                    |
| 4. อาจารย์ชัยอนันต์ มั่นคง                 | คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม<br>มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี                    |
| 5. นายพรศักดิ์ โปธิติก                     | ผู้อำนวยการ โรงเรียนวัดศรีจุฬา จ.นครนายก  |



**ภาคผนวก ข.**

**แบบสอบถาม**



**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**  
**เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษา**  
**ในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐาน**

**คำชี้แจง**

แบบสอบถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อสอบถามความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐาน เพื่อนำผลไปวิเคราะห์หาข้อสรุปที่เป็นจริงเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารการศึกษาในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ผลการวิจัยในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาและการพัฒนาสถานศึกษาที่มีการใช้การบริหารในรูปแบบการใช้โรงเรียนเป็นฐานต่อไป โดยผู้วิจัยขอชี้แจงดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ครูผู้สอนสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก
2. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน คือ
  - ตอนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม
  - ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา
  - ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา
3. กรุณาตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อและตรงตามความเป็นจริง
4. ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ ผู้วิจัยจะนำไปใช้สำหรับการวิจัยเท่านั้น

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ และขอขอบพระคุณท่านมา ณ โอกาสนี้ด้วย

**ตอนที่ 1** แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย  ลงในช่อง  หน้าข้อความที่เป็นจริงเกี่ยวกับสถานภาพของท่าน

**1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับโรงเรียน**

ขนาดของโรงเรียน

- ขนาดเล็ก (มีจำนวนนักเรียนน้อยกว่า 120 คน)
- ขนาดกลาง (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 121 - 300 คน)
- ขนาดใหญ่ (มีจำนวนนักเรียนตั้งแต่ 301 คน ขึ้นไป)

## 2. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

### 1. เพศ

- ชาย
- หญิง

### 2. อายุ

- ต่ำกว่า 30 ปี
- 30-40 ปี
- 41-50 ปี
- มากกว่า 50 ปี

### 3. วุฒิการศึกษาสูงสุดที่ท่านได้รับ

- ปริญญาตรี
- ปริญญาโท
- ปริญญาเอก

### 4. ประสบการณ์ในการสอน

- ต่ำกว่า 10 ปี
- 10-20 ปี
- สูงกว่า 20 ปี

### 5. ช่วงชั้นที่ทำการสอน

- ช่วงชั้นที่ 1
- ช่วงชั้นที่ 2
- ช่วงชั้นที่ 3 - 4



**ตอนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา

**คำชี้แจง** โปรดให้ข้อมูลด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของท่านว่ามีลักษณะเป็นไปตามพฤติกรรมที่บรรยายอยู่ในระดับใด และทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับการแสดงผลพฤติกรรมตามความคิดเห็นของท่าน โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง มีระดับความเหมาะสมมากที่สุด  
 4 คะแนน หมายถึง มีระดับความเหมาะสมมาก  
 3 คะแนน หมายถึง มีระดับความเหมาะสมปานกลาง  
 2 คะแนน หมายถึง มีระดับความเหมาะสมน้อย  
 1 คะแนน หมายถึง มีระดับความเหมาะสมน้อยที่สุด

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
<b>การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>					
1. การบริหารงานของผู้บริหาร เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน					
2. ผู้บริหารประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น					
3. ผู้บริหารมีสติในการตัดสินใจในการบริหารงาน					
4. ผู้บริหารสามารถสงบสติอารมณ์เมื่อมีสถานการณ์วิกฤติ					
5. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน					
6. ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการบริหารงานที่ชัดเจน					
7. ผู้บริหารเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง โดยคำนึงถึงความคุ้มค่า					
8. ผู้บริหารแสดงให้เห็นภาพอนาคตของการพัฒนาโรงเรียนของท่านอย่างน่าสนใจและมีความชัดเจน					
9. ผู้บริหารมีแผนนโยบายในการพัฒนาอย่างชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์					
10. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจ ค่านิยม อุดมคติของการบริหารงาน					
11. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
12. ผู้บริหารแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็นต่อปัญหาที่เกิดขึ้น					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
13. การกระทำของผู้บริหารสร้างความศรัทธาให้แก่ผู้ร่วมงาน					
14. ผู้บริหารแสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงาน					
15. ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจกับผู้ร่วมงานเพื่อพัฒนาโรงเรียน ไม่ว่าจะเกิดอุปสรรคใด ๆ					
<b>การสร้างแรงบันดาลใจ</b>					
16. ผู้บริหารมีการเสริมแรงให้บุคลากรกระตือรือร้นอยู่เสมอ					
17. ผู้บริหารมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน					
18. ผู้บริหารมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน					
19. ผู้บริหารอุทิศตนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย					
20. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้ สำเร็จตามที่กำหนด					
21. ผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ร่วมงานในการทำงาน					
22. ผู้บริหารมีการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยไม่เห็นแก่ ประโยชน์ส่วนตัว					
<b>การกระตุ้นทางปัญญา</b>					
23. ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงปัญหาของงาน					
24. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มา ใช้แก้ปัญหาการทำงาน					
25. ผู้บริหารให้กำลังใจในการคิดแก้ปัญหาการทำงาน					
26. ผู้บริหารส่งเสริมให้คิดแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างเป็นระบบ					
27. ผู้บริหารกระตุ้นให้มีวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน					
28. ผู้บริหารสนับสนุนในการใช้ข้อมูล หลักฐานในการวิเคราะห์ สาเหตุของปัญหาในการทำงาน					
29. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงเชื่อมั่นว่าสามารถเอาชนะปัญหาและ อุปสรรคต่าง ๆ ได้					

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ระดับปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล					
30. ผู้บริหารให้ความสนใจเป็นการส่วนตัวแก่ข้าพเจ้า					
31. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
32. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจในการทำงานของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล					
33. ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือ ชี้แนะ การทำงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน					
34. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง					
35. ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในการร่วมทำงาน					
36. ผู้บริหารให้โอกาสได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการ					
37. ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน					



ตอนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา

คำชี้แจง โปรดให้ข้อมูลในการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษาของท่านว่ามีลักษณะการบริหารในแต่ละด้าน แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับปฏิบัติการตามความคิดเห็นของท่าน โดยกำหนดเกณฑ์การประเมินดังนี้

- 5 คะแนน หมายถึง มีระดับความเหมาะสมมากที่สุด  
 4 คะแนน หมายถึง มีระดับความเหมาะสมมาก  
 3 คะแนน หมายถึง มีระดับความเหมาะสมปานกลาง  
 2 คะแนน หมายถึง มีระดับความเหมาะสมน้อย  
 1 คะแนน หมายถึง มีระดับความเหมาะสมน้อยที่สุด

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านวิชาการ</b>					
1. ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา					
2. ผู้บริหารได้ดำเนินการให้มีการพัฒนาหลักสูตรและสามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
3. การกำหนดจุดมุ่งหมายของแผนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น					
4. หลักสูตรสถานศึกษาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น					
5. หลักสูตรสถานศึกษาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนเหมาะสมกับสภาพของผู้เรียน					
6. ผู้บริหารจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมได้เหมาะสมกับการส่งเสริม สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ					
7. ผู้บริหารจัดให้มีการปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง					
8. ผู้บริหารบริหารจัดการทรัพยากรในท้องถิ่นเพื่อใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ					
9. ผู้บริหารจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน					

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
<b>ด้านงบประมาณ</b>					
10. ผู้บริหารบริหารจัดการวางแผนการเงินของสถานศึกษาอย่างชัดเจน					
11. ผู้บริหารบริหารจัดการงบประมาณให้เป็นไปตามแผนอย่างเป็นระบบ					
12. ผู้บริหารจัดหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้พัฒนาสถานศึกษา					
13. ผู้บริหารดูแลการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบแบบแผน ที่กำหนด					
14. ผู้บริหารบริหารจัดการงบประมาณบรรลุจุดมุ่งหมายตามแผนปฏิบัติการ โครงการและงานต่าง ๆ					
15. ผู้บริหารมีการกำกับติดตาม และตรวจสอบการบริหารจัดการงบประมาณให้เป็นไปตามแผน					
16. ผู้บริหารนิเทศงานการจัดการบริหารงบประมาณให้ผู้ร่วมงานทราบ					
17. ผู้บริหารมีการจัดระบบการตรวจสอบการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรของสถานศึกษา					
18. ผู้บริหารจัดให้มีการรายงานผลการใช้งบประมาณของสถานศึกษา					
<b>ด้านการบริหารงานบุคคล</b>					
19. ผู้บริหารมีนโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน					
20. สถานศึกษา สรรหาและคัดเลือกบุคลากรปฏิบัติหน้าที่การสอนเป็นไปตามความต้องการของสถานศึกษา					
21. ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง					
22. ผู้บริหารจัดให้มีการประชุม ฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน					
23. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ข้าพเจ้ามีความสามารถในการพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ					

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ระดับปฏิบัติ				
	5	4	3	2	1
24. ผู้บริหารมอบหมายงานให้ข้าพเจ้าปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับ ความรู้ความสามารถ					
25. ผู้บริหารตั้งใจให้ข้าพเจ้าปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่					
26. ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจ ในงานที่ผู้บริหารมอบหมายให้					
<b>ด้านการบริหารทั่วไป</b>					
27. ผู้บริหารจัดให้มีการวางแผนการบริหารและแผนการปฏิบัติงาน ของสถานศึกษา					
28. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการจัดทำ แผนปฏิบัติงานประจำปีของสถานศึกษา					
29. ผู้บริหารให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ แผนปฏิบัติงานประจำปีของสถานศึกษา					
30. การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาสอดคล้องกับ ความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง					
31. ผู้บริหาร ดูแล บำรุงรักษาใช้จัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สิน ของสถานศึกษา ตามที่กฎหมายระเบียบ ประกาศ กำหนด					
32. ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุง และพัฒนางานของสถานศึกษา					
33. ผู้บริหารนำผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาไปใช้ สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน					
34. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนา อาคารสถานที่ เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมี ประสิทธิภาพ					
35. ผู้บริหารจัดให้มีการเตรียมความพร้อมเพื่อสามารถสนับสนุน งานด้านอื่น ๆ ของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย					
36. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พึงพอใจในบริการที่ได้รับจากสถานศึกษา					



ภาคผนวก ก.

ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา

(Index of Objective Congruence: IOC)

ผลการประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องของเนื้อหา (Index of Objective Congruence: IOC)

เกณฑ์ในการพิจารณา 1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับเนื้อหาของข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหา  
 0 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าเนื้อหาของข้อคำถามสอดคล้องกับเนื้อหา  
 -1 หมายถึง ผู้เชี่ยวชาญเห็นด้วยกับเนื้อหาของข้อคำถามซึ่งสอดคล้องกับเนื้อหา

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					IOC = $\frac{\sum R}{N}$	ผลการประเมิน	
	1	2	3	4	5		ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
<b>การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์</b>								
1. การบริหารงานของผู้บริหาร เป็นที่ยอมรับของ ผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	0	✓	-
2. ผู้บริหารประพฤติตนให้เป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น	1	1	1	1	1	0	✓	-
3. ผู้บริหารมีสติในการตัดสินใจในการบริหารงาน	1	1	1	1	1	0	✓	-
4. ผู้บริหารสามารถสงบสติอารมณ์เมื่อมีสถานการณ์ วิกฤติ	1	1	1	1	1	0	✓	-
5. ผู้บริหารทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความภูมิใจเมื่อได้ร่วมงาน กัน	1	1	1	1	1	0	✓	-
6. ผู้บริหารมีวัตถุประสงค์ในการบริหารงานที่ชัดเจน	1	1	1	1	1	0	✓	-
7. ผู้บริหารเป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง โดยคำนึงถึงความคุ้มค่า	1	1	1	1	1	0	✓	-
8. ผู้บริหารแสดงให้เห็นภาพอนาคตของการพัฒนา โรงเรียนของท่านอย่างน่าสนใจและมีความชัดเจน	1	1	1	1	1	0	✓	-
9. ผู้บริหารมีแผนนโยบายในการพัฒนาอย่างชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	0	✓	-
10. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นตั้งใจ ค่านิยม อุดมคติของการบริหารงาน	1	1	1	1	1	0	✓	-
11. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาดและ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	1	1	1	1	1	0	✓	-
12. ผู้บริหารแสดงจุดยืนที่ชัดเจนในการแสดงข้อคิดเห็น ต่อปัญหา ที่เกิดขึ้น	1	1	1	1	1	0	✓	-

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					IOC = $\frac{\sum R}{N}$	ผลการประเมิน	
	1	2	3	4	5		ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
13. การกระทำของผู้บริหารสร้างความศรัทธาให้แก่ผู้ร่วมงาน	1	1	1	1	1	0	✓	-
14. ผู้บริหารแสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงาน	1	1	1	1	1	0	✓	-
15. ผู้บริหารสร้างความไว้วางใจกับผู้ร่วมงานเพื่อพัฒนาโรงเรียน ไม่ว่าจะเกิดอุปสรรคใด ๆ	1	1	1	1	1	0	✓	-
<b>การสร้างแรงบันดาลใจ</b>								
16. ผู้บริหารมีการเสริมแรงให้บุคลากรกระตือรือร้นอยู่เสมอ	1	1	1	1	1	0	✓	-
17. ผู้บริหารมีเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	1	1	1	1	1	0	✓	-
18. ผู้บริหารมีเจตคติที่ดีในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	0	✓	-
19. ผู้บริหารอุทิศตนเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	1	0	✓	-
20. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะทำงานให้สำเร็จตามที่กำหนด	1	1	1	1	1	0	✓	-
21. ผู้บริหารสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้ร่วมงานในการทำงาน	1	1	1	1	1	0	✓	-
22. ผู้บริหารมีการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานโดยไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตัว	1	1	1	1	1	0	✓	-
<b>การกระตุ้นทางปัญญา</b>								
23. ผู้บริหารแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบถึงปัญหาของงาน	1	1	1	1	1	0	✓	-
24. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรเสนอแนวทางวิธีการใหม่ ๆ มาใช้แก้ปัญหาการทำงาน	1	1	1	1	1	0	✓	-
25. ผู้บริหารให้กำลังใจในการคิดแก้ปัญหาการทำงาน	1	1	1	1	1	0	✓	-
26. ผู้บริหารส่งเสริมให้คิดแก้ปัญหาพร้อมกันอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	0	✓	-

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					IOC = $\frac{\sum R}{N}$	ผลการประเมิน	
	1	2	3	4	5		ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
27. ผู้บริหารกระตุ้นให้มีวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	0	✓	-
28. ผู้บริหารสนับสนุนในการใช้ข้อมูล หลักฐานในการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาในการทำงาน	1	1	1	1	1	0	✓	-
29. ผู้บริหารแสดงให้เห็นถึงเชื่อมั่นว่าสามารถเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ได้	1	1	1	1	1	0	✓	-
30. ผู้บริหารให้ความสนใจเป็นการส่วนตัวแก่ข้าพเจ้า	1	0	1	1	1	0.80	✓	-
31. ผู้บริหารปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	1	1	1	1	1	0	✓	-
32. ผู้บริหารส่งเสริมสนับสนุน ให้กำลังใจในการทำงานของผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล	1	1	1	1	1	0	✓	-
33. ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษา ช่วยเหลือ ชี้แนะ การทำงานแก่ผู้ร่วมงานทุกคน	1	1	1	1	1	0	✓	-
34. ผู้บริหารส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานมีการพัฒนาตนเอง	1	1	1	1	1	0	✓	-
35. ผู้บริหารให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าในการร่วมทำงาน	1	1	1	1	1	0	✓	-
36. ผู้บริหารให้โอกาสได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตามความต้องการ	1	1	1	1	1	0	✓	-
37. ผู้บริหารสนับสนุนบุคลากรทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน	1	1	1	1	1	0	✓	-
<b>ด้านวิชาการ</b>								
1. ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา	1	1	1	1	1	0	✓	-
2. ผู้บริหารได้ดำเนินการให้มีการพัฒนาหลักสูตรและสามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	0	✓	-

## การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสถานศึกษา

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					IOC = $\frac{\sum R}{N}$	ผลการประเมิน	
	1	2	3	4	5		ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
3. การกำหนดจุดมุ่งหมายของแผนการจัดการศึกษาของสถานศึกษาเหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น	1	1	1	1	1	0	✓	-
4. หลักสูตรสถานศึกษาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น	1	1	1	1	1	0	✓	-
5. หลักสูตรสถานศึกษาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนเหมาะสมกับสภาพของผู้เรียน	1	1	1	1	1	0	✓	-
6. ผู้บริหารจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมได้เหมาะสมกับการส่งเสริม สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ	1	1	1	1	1	0	✓	-
7. ผู้บริหารจัดให้มีการปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง	1	1	1	1	1	0	✓	-
8. ผู้บริหารบริหารจัดการทรัพยากรในท้องถิ่นเพื่อใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอนอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	0	✓	-
9. ผู้บริหารจัดหาวัสดุ อุปกรณ์ต่างๆ มาใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	0	✓	-
<b>ด้านงบประมาณ</b>								
10. ผู้บริหารบริหารจัดการวางแผนการเงินของสถานศึกษาอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	0	✓	-
11. ผู้บริหารบริหารจัดการงบประมาณให้เป็นไปตามแผนอย่างเป็นระบบ	1	1	1	1	1	0	✓	-
12. ผู้บริหารจัดหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้พัฒนาสถานศึกษา	1	1	1	1	1	0	✓	-
13. ผู้บริหารดูแลการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบแบบแผน ที่กำหนด	1	1	1	1	1	0	✓	-



การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					IOC = $\frac{\sum R}{N}$	ผลการประเมิน	
	1	2	3	4	5		ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
14. ผู้บริหารบริหารจัดการงบประมาณบรรลุจุดมุ่งหมายตามแผนปฏิบัติการ โครงการและงานต่าง ๆ	1	1	1	1	1	0	✓	-
15. ผู้บริหารมีการกำกับติดตาม และตรวจสอบการบริหารจัดการงบประมาณให้เป็นไปตามแผน	1	1	1	1	1	0	✓	-
16. ผู้บริหารนิเทศงานการจัดการบริหารงบประมาณให้ผู้ร่วมงานทราบ	1	1	1	1	1	0	✓	-
17. ผู้บริหารมีการจัดระบบการตรวจสอบการบริหารจัดการงบประมาณและทรัพยากรของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	0	✓	-
18. ผู้บริหารจัดให้มีการรายงานผลการใช้งบประมาณของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	0	✓	-
<b>ด้านการบริหารงานบุคคล</b>								
19. ผู้บริหารมีนโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน	1	1	1	1	1	0	✓	-
20. สถานศึกษา สรรหาและคัดเลือกบุคลากรปฏิบัติหน้าที่การสอนเป็นไปตามความต้องการของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	0	✓	-
21. ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง	1	1	1	1	1	0	✓	-
22. ผู้บริหารจัดให้มีการประชุม ฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	1	0	✓	-
23. ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ข้าพเจ้ามีความสามารถในการพัฒนาการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	0	✓	-
24. ผู้บริหารมอบหมายงานให้ข้าพเจ้าปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	1	1	1	1	1	0	✓	-
25. ผู้บริหารจูงใจให้ข้าพเจ้าปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่	1	1	1	1	1	0	✓	-
26. ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจ ในงานที่ผู้บริหารมอบหมายให้	1	1	1	1	1	0	✓	-

การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน	ผู้เชี่ยวชาญ (คนที่)					IOC = $\frac{\sum R}{N}$	ผลการประเมิน	
	1	2	3	4	5		ใช้ได้	ใช้ไม่ได้
<b>ด้านการบริหารทั่วไป</b>								
27. ผู้บริหารจัดให้มีการวางแผนการบริหารและแผนการปฏิบัติงานของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	0	✓	-
28. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติงานประจำปีของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	0	✓	-
29. ผู้บริหารให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแผนปฏิบัติงานประจำปีของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	0	✓	-
30. การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง	1	1	1	1	1	0	✓	-
31. ผู้บริหาร ดูแล บำรุงรักษาใช้จัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ตามที่กฎหมายระเบียบประกาศ กำหนด	1	1	1	1	1	0	✓	-
32. ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุง และพัฒนางานของสถานศึกษา	1	1	1	1	1	0	✓	-
33. ผู้บริหารนำผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาไปใช้สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน	1	1	1	1	1	0	✓	-
34. ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาอาคารสถานที่ เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ	1	1	1	1	1	0	✓	-
35. ผู้บริหารจัดให้มีการเตรียมความพร้อมเพื่อสามารถสนับสนุนงานด้านอื่น ๆ ของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย	1	1	1	1	1	0	✓	-
36. ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องพึงพอใจในบริการที่ได้รับจากสถานศึกษา	1	1	1	1	1	0	✓	-
<b>เฉลี่ยรวม</b>						0.099	✓	



ตารางกำหนดขนาดตัวอย่างของ R. V. Krejcie และ D.W. Morgan

ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง	ขนาดประชากร	ขนาดตัวอย่าง
10	10	220	140	1,200	291
15	14	230	144	1,300	297
20	19	240	148	1,400	302
25	24	250	152	1,500	306
30	28	260	155	1,600	310
35	32	270	159	1,700	313
40	36	280	162	1,800	317
45	40	290	165	1,900	320
50	44	300	169	2,000	322
55	48	320	175	2,200	327
60	52	340	181	2,400	331
65	56	360	186	2,600	335
70	59	380	191	2,800	338
75	63	400	196	3,000	341
80	66	420	201	3,500	345
85	70	440	205	4,000	351
90	73	460	210	4,500	354
95	76	480	214	5,000	357
100	80	500	217	6,000	361
110	86	550	226	7,000	364
120	92	600	234	8,000	367
130	97	650	242	9,000	368
140	103	700	248	10,000	370
150	108	750	254	15,000	375
160	113	800	260	20,000	377
170	118	850	265	30,000	378
180	123	900	269	40,000	380
190	127	950	274	50,000	381
200	132	1,000	278	75,000	382
210	136	1,100	285	100,000	384

ภาคผนวก จ.

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล



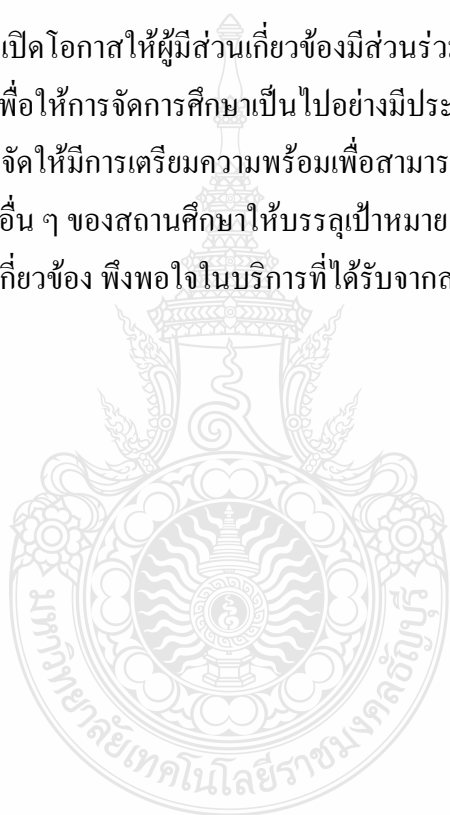
## สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยขอกำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
**	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
$X_1$	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
$X_2$	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ
$X_3$	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา
$X_4$	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล
$Y_1$	แทน	การบริหารการศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านวิชาการ
$Y_2$	แทน	การบริหารการศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านงบประมาณ
$Y_3$	แทน	การบริหารการศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านบริหารงานบุคคล
$Y_4$	แทน	การบริหารการศึกษาในรูปแบบ SBM ด้านการบริหารทั่วไป
$Y_{11}$	แทน	ผู้บริหารให้การสนับสนุนในการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา
$Y_{12}$	แทน	ผู้บริหารได้ดำเนินการให้มีการพัฒนาหลักสูตรและสามารถนำไปใช้จัดกิจกรรมการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
$Y_{13}$	แทน	การกำหนดจุดมุ่งหมายของแผนการจัดการศึกษาของสถานศึกษา เหมาะสมกับสภาพท้องถิ่น
$Y_{14}$	แทน	หลักสูตรสถานศึกษาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนสอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
$Y_{15}$	แทน	หลักสูตรสถานศึกษาที่ใช้ในการจัดการเรียนการสอนเหมาะสมกับสภาพ ของผู้เรียน
$Y_{16}$	แทน	ผู้บริหารจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมได้เหมาะสมกับการส่งเสริม สนับสนุนกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ
$Y_{17}$	แทน	ผู้บริหารจัดให้มีการปรับปรุง และพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง
$Y_{18}$	แทน	ผู้บริหาร บริหารจัดการทรัพยากรในท้องถิ่นเพื่อใช้ในกิจกรรมการเรียน การสอนอย่างมีประสิทธิภาพ
$Y_{19}$	แทน	ผู้บริหาร จัดหาวัสดุ อุปกรณ์ต่าง ๆ มาใช้ในกิจกรรมการเรียนการสอน

- Y<sub>210</sub> แทน ผู้บริหารบริหารจัดการวางแผนการเงินของสถานศึกษาอย่างชัดเจน
- Y<sub>211</sub> แทน ผู้บริหารบริหารจัดการงบประมาณให้เป็นไปตามแผนอย่างเป็นระบบ
- Y<sub>212</sub> แทน ผู้บริหารจัดหาทรัพยากรจากแหล่งต่าง ๆ มาใช้พัฒนาสถานศึกษา
- Y<sub>213</sub> แทน ผู้บริหารดูแลการใช้จ่ายเงินให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบ แบบแผน ที่กำหนด
- Y<sub>214</sub> แทน ผู้บริหารบริหารจัดการงบประมาณบรรลุจุดมุ่งหมายตามแผนปฏิบัติการ โครงการและงานต่าง ๆ
- Y<sub>215</sub> แทน ผู้บริหารมีการกำกับติดตาม และตรวจสอบการบริหารจัดการงบประมาณ ให้เป็นไปตามแผน
- Y<sub>216</sub> แทน ผู้บริหารนิเทศงานการจัดการบริหารงบประมาณให้ผู้ร่วมงานทราบ
- Y<sub>217</sub> แทน ผู้บริหารมีการจัดระบบการตรวจสอบการบริหารจัดการงบประมาณและ ทรัพยากรของสถานศึกษา
- Y<sub>218</sub> แทน ผู้บริหารจัดให้มีการรายงานผลการใช้งบประมาณของสถานศึกษา
- Y<sub>319</sub> แทน ผู้บริหารมีนโยบายเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลอย่างชัดเจน
- Y<sub>320</sub> แทน สถานศึกษา สรรหาและคัดเลือกบุคลากรปฏิบัติหน้าที่การสอนเป็นไป ตามความต้องการของสถานศึกษา
- Y<sub>321</sub> แทน ผู้บริหารจัดกิจกรรมส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาตนเอง
- Y<sub>322</sub> แทน ผู้บริหารจัดให้มีการประชุม ฝึกอบรมบุคลากรเพื่อให้ความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน
- Y<sub>323</sub> แทน ผู้บริหารส่งเสริม สนับสนุนให้ข้าพเจ้ามีความสามารถในการพัฒนาการ เรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- Y<sub>324</sub> แทน ผู้บริหารมอบหมายงานให้ข้าพเจ้าปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ
- Y<sub>325</sub> แทน ผู้บริหารจูงใจให้ข้าพเจ้าปฏิบัติงานด้วยความเอาใจใส่
- Y<sub>326</sub> แทน ข้าพเจ้ามีความพึงพอใจ ในงานที่ผู้บริหารมอบหมายให้
- Y<sub>427</sub> แทน ผู้บริหารจัดให้มีการวางแผนการบริหารและแผนการปฏิบัติงาน ของสถานศึกษา
- Y<sub>428</sub> แทน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ข้าพเจ้ามีส่วนร่วมในการจัดทำแผนปฏิบัติงาน ประจำปีของสถานศึกษา
- Y<sub>429</sub> แทน ผู้บริหารให้ชุมชนมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ แผนปฏิบัติงานประจำปีของสถานศึกษา

- Y<sub>430</sub> แทน การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษาสอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้อง
- Y<sub>431</sub> แทน ผู้บริหาร ดูแล บำรุงรักษาใช้จัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา ตามที่กฎหมายระเบียบ ประกาศ กำหนด
- Y<sub>432</sub> แทน ผู้บริหารรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเพื่อปรับปรุงและพัฒนางานของสถานศึกษา
- Y<sub>433</sub> แทน ผู้บริหารนำผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษาไปใช้สนับสนุนการจัดการเรียนการสอน
- Y<sub>434</sub> แทน ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการพัฒนาอาคารสถานที่ เพื่อให้การจัดการศึกษาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- Y<sub>435</sub> แทน ผู้บริหารจัดให้มีการเตรียมความพร้อมเพื่อสามารถสนับสนุนงานด้านอื่น ๆ ของสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมาย
- Y<sub>436</sub> แทน ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง พึงพอใจในบริการที่ได้รับจากสถานศึกษา





## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อผู้วิจัย	นางชนากานต์ ไชยวรรณ
วันเกิด	11 มกราคม 2512
ที่อยู่ปัจจุบัน	58/243ม.6 ตำบลบึงน้ำรักษ์ อำเภอธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี
ตำแหน่งหน้าที่ปัจจุบัน	ครู อำนวย คศ.2
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	โรงเรียนวัดประสิทธิเวช อำเภอองครักษ์ จังหวัดนครนายก
ประวัติการศึกษา	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี ศิลปศาสตรบัณฑิต (ศศ.บ) เอกการศึกษาชนบท

