

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการ  
ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำ  
ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ปริญญา อ่อนดั่ง

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

2557

**The Study on Relationship between Change leadership and  
Results of Internal Quality assurance and guidelines to  
development of school administrators under Pitsanulok Primary  
Educational Service Area office 3**

**Parinda Onduang**

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of Master of Education  
Field in Educational Administration  
Pibulsongkram Rajabhat University  
2014**

ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
กับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ชื่อนักศึกษา

นางปริญดา อ่อนดั่ง


สาขาวิชา

การบริหารการศึกษา

ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิคม นาคอ้าย

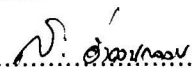
คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้  
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

.....ประธานคณะกรรมการบัณฑิตศึกษา

(อาจารย์ ดร.สาคร สร้อยสังวาลย์)

วันที่.....เดือน.....พ.ศ. 2558

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ


(อาจารย์ ดร.สมหมาย อ้าดอนกLOY)

.....กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิคม นาคอ้าย)

.....กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพวง)

.....กรรมการและเลขานุการ

(อาจารย์ ดร.นงลักษณ์ ใจฉลาด)

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

**ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์** การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
กับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและแนวทางการส่งเสริม  
ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

**ชื่อผู้วิจัย** นางปริญดา อ่อนดวง

**อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ดร.นิคม นาคอ้าย

### บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับและความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา และแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 32 คน และครูผู้สอน 29 คน รวมทั้งหมดจำนวน 322 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ เท่ากับ 0.98 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ( $r$ )

ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 พบว่าในภาพรวมมีระดับภาวะผู้นำอยู่ใน ระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ด้านการสร้างจุดเชื่อมต่อ รองลงมาคือ ด้านเป้าหมายเชิงจริยธรรม และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การสร้างและแบ่งปันความรู้
2. ผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับที่ดี เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มาตรฐานด้านการจัดการศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด อันดับรองลงมาคือ มาตรฐานด้านมาตรฐาน และอันดับสุดท้ายคือ มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน ตามลำดับ
3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนใหญ่อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ และ มีความสัมพันธ์เชิงบวก เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เป็นรายด้าน พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการประกันคุณภาพการศึกษา ความสัมพันธ์ในระดับรองลงมาคือ การสร้างความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลการประกันคุณภาพ

การศึกษา ส่วนความสัมพันธ์ลำดับสุดท้ายคือ การสร้างจุดเชื่อมต่อ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ ผลการประกันคุณภาพการศึกษา

4. แนวทางส่งเสริมความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร สถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านเป้าหมายเชิงจริยธรรม ผู้บริหารมีการปฏิบัติตน เป็นแบบอย่างที่ดี ลด ละ เลิก อบายมุข ด้านความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมีการ เปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จะเกิดขึ้น มีการปรับเปลี่ยนการทำงานเพื่อให้ทันต่อ สถานการณ์นั้นๆ ด้านความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารมีการเปิดใจยอมรับการ เปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จะเกิดขึ้น มีการปรับเปลี่ยนการทำงานเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์นั้นๆ และ มีการส่งเสริมแนวคิดใหม่ๆในการเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง ด้านการ สร้างความสัมพันธ์ ผู้บริหารมีการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน มีการยกย่องชมเชย การให้ รางวัล มีการสร้างบรรยากาศการดำเนินงาน มีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นกันเอง และ มีความ ห่วงใย เอื้ออาทรแก่ผู้ร่วมงาน

หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาการบริหารการศึกษา  
ปีการศึกษา 2557

ลายมือชื่อนักศึกษา.....  
ลายมือชื่อประธานที่ปรึกษา.....

**Title:** A Study on Relationship between Change Leadership and the Results of Internal Quality Assurance and Guidelines for Leadership of School Administrators under the Office of Phitsanulok Primary Educational Service Area 3

**Author:** Ms. Parinda Onduang

**Advisor:** Asst. Prof. Dr. Nikom Nakai

### **Abstract**

The purpose of this research was to study the level and the relationship between the change leadership and the results of Internal Quality Assurance and guidelines for Leadership of School Administrators under the Office of Phitsanulok Primary Educational Service Area 3. The samples 322 people who were 32 school administrators and 290 teachers. The instrument was the 5 ratingscale questionnaire whit reliability of 0.98. The data were analyzed by using mean, standard deviation and Pearson's Product Moment Correlation Coefficient.

The findings were as follows:

1) The level of school administrators' change leadership under the Office of Phitsanulok Primary Educational Service Area 3 overall was at a high level and when considering each area it was found that the highest mean score was connection linkage, secondly, the ethical goal and the lowest mean score was knowledge building and sharing.

2) The results of Internal Quality Assurance and guidelines for Leadership of School Administrators under the Office of Phitsanulok Primary Educational Service Area 3 overall at a good level and when considering each area it was found that the mean score of the standard on education management was the highest and secondly was the measurement standard and the least mean score was the standard learner quality.

3) The relationship between change leadership and the results of Internal Quality Assurance and guidelines for Leadership of School Administrators under the Office of Phitsanulok Primary Educational Service Area 3 was significantly different at .01. Mostly

they were at low levels and positive relation. When considering each relationship area, it was found that the relationship between change leadership was positively correlated with the results of quality assurance; secondly, the relationship building was correlated with the results of quality assurance and the connection linkage was the least correlated with the quality assurance.

4) The guidelines for relationship between the change leadership and the results of Internal Quality Assurance and guidelines for Leadership of School Administrators under the Office of Phitsanulok Primary Educational Service Area 3 should be in these areas: the administrators should be role models in ethical goal especially in reduction, abandonment and eradication of misbehavior; understanding in the change, the administrators should be open- minded and accept the occurring change, readjust the updated situation and promote the new ideas in confronting the changing problems; relationship building, administrators should build up morale support to working staff, staff recognition and rewarding should be implemented and interpersonal interaction sociably and care for staff is a must.

Degree Master of Education  
 Field in Education Administration  
 Academic year 2014

Student's signature..... *P. Oudung* .....

Advisor's Signature .....

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จสมบูรณ์ได้ด้วยดี เพราะได้รับความอนุเคราะห์ และเอาใจใส่ให้คำปรึกษาเป็นอย่างดี จาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิคม นาคอ้าย ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำปรึกษาแนะนำแก้ไขปรับปรุงข้อบกพร่องรวมทั้งให้คำแนะนำองค์ความรู้แนวทางในการศึกษาค้นคว้ามาโดยตลอด ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ ดร.นงลักษณ์ ใจฉลาด ดร.อดุลย์ วงศรีกุล ดร.ปิ่นณวิษญ์ ไบกุหลาบ คุณณวานิตย์ แสงนาค คุณประทวน ร่มสัมช่า ผู้เชี่ยวชาญที่กรุณาตรวจสอบความเที่ยงตรงของแบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัย

ขอขอบพระคุณ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ดร.สมหมาย อ่ำดอนกลอย ดร.นงลักษณ์ ใจฉลาด ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิคม นาคอ้าย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อนุชา กอนพ่วง ที่ได้ให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ในการสอบครั้งนี้

ขอขอบพระคุณคณะผู้บริหาร ครูผู้สอน โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ซึ่งให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ทำให้วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลงด้วยดี

คุณค่าและประโยชน์ใด ๆ ที่พึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็น กตเวทิตาแต่บิดามารดา ผู้มีพระคุณทุกท่านที่ให้กำลังใจมาโดยตลอดอย่างสม่ำเสมอ และขอน้อมคารวะบูรพาจารย์ทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาให้ความรู้แก่ผู้วิจัย รวมทั้งผู้เขียนตำราวิชาการที่ได้ศึกษาค้นคว้าและใช้อ้างอิงทุกท่าน

ปริญดา อ่อนด้าง

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	ค
กิตติกรรมประกาศ.....	จ
สารบัญ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพ.....	ฎ

### บทที่

1	บทนำ.....	1
	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
	จุดมุ่งหมายของการวิจัย.....	6
	สมมติฐานการวิจัย.....	6
	ขอบเขตของการวิจัย.....	6
	นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
	ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	11
2	เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	12
	ภาวะผู้นำ.....	13
	ความหมายของภาวะผู้นำ.....	13
	<u>แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ</u> .....	16
	บทบาทภาวะผู้นำ.....	21
	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	23
	ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	23
	แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	25
	แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฟูลแลน.....	31
	ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาในสถานศึกษา.....	45

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่		หน้า
2	ความหมายของการประกันคุณภาพภายใน.....	45
	แนวคิดหลักการสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา.....	50
	มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานภายในสถานศึกษา.....	56
	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	58
	กรอบแนวคิดการวิจัย.....	60
3	วิธีดำเนินการวิจัย.....	61
	ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับการผลประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3.....	61
	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	61
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	62
	การสร้างเครื่องมือ.....	63
	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	64
	การวิเคราะห์ข้อมูล .....	65
	สถิติการวิเคราะห์ข้อมูล.....	65
	ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดแนวทางส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3.....	65
	กลุ่มผู้ให้ข้อมูล.....	66
	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	66
	การสร้างเครื่องมือ.....	66

## สารบัญ(ต่อ)

บทที่		หน้า
3	การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	67
	การวิเคราะห์ข้อมูล.....	67
4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	68
	<b>ตอนที่ 1</b> ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3.....	68
	<b>ตอนที่ 2</b> ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพ ภายในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พิษณุโลก เขต 3.....	75
	<b>ตอนที่ 3</b> ผลการกำหนดแนวทางส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างภาวะ ผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการ ประกัน คุณภาพภายในโรงเรียนสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3.....	78
5	สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	97
	สรุปผลการวิจัย	97
	อภิปรายผล	101
	ข้อเสนอแนะ	104
บรรณานุกรม	.....	105
ภาคผนวก	.....	112
	ภาคผนวก ก แบบขออนุญาตในการตรวจสอบเครื่องมือ.....	113
	ภาคผนวก ข แบบขออนุญาตในการเก็บข้อมูล.....	118
	ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล.....	121
	ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ทางสถิติ.....	140
ประวัติผู้วิจัย	.....	152

## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	ความแตกต่างของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	27
2	ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	62
3	ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ทุกด้าน.....	69
4	ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านเป้าหมายเชิงจริยธรรม.....	69
5	ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง.....	71
6	ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการสร้างความสัมพันธ์.....	72
7	ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการสร้างและแบ่งปันความรู้.....	73
8	ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการสร้างจุดเชื่อมต่อ.....	74
9	ผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3.....	75
10	ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 .....	77

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
11	ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม ด้านเป้าหมายเชิงจริยธรรมใน ประเด็น ผู้บริหารมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ลด ละ เลิก อบายมุข มีการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตาม วัตถุประสงค์ และ มีความยึดมั่นในจรรยาวิชาชีพ .....	78
12	ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม ด้านความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ในประเด็น ผู้บริหารมีการเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จะ เกิดขึ้น มีการปรับเปลี่ยนการทำงานเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์นั้นๆ และ มีการส่งเสริมแนวคิดใหม่ๆในการเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้น จากการเปลี่ยนแปลง.....	84
13	ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม ด้านการสร้างความสัมพันธ์ ใน ประเด็น ผู้บริหารมีการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน มีการยกย่อง ชมเชย การให้รางวัล มีการสร้างบรรยากาศการดำเนินงาน มี ปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นกันเอง และ มีความหวังใย เอื้ออาทรแก่ ผู้ร่วมงาน ท่านจะสะท้อนแนวทางในประเด็นเหล่านี้ได้อย่างไร.....	89
14	ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม ด้านการสร้างและการแบ่งปัน ความรู้ ในประเด็น ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนา ตนเอง เช่น -การฝึกอบรม การศึกษาดูงานจากแหล่งการเรียนรู้ ต่างๆ มีการมอบหมายงานให้ร่วมปฏิบัติรับผิดชอบกันทุกคน และมี การส่งเสริม ให้ผู้ร่วมงานได้ศึกษาวิธีทำงาน จากผู้ที่ประสบ ผลสำเร็จ และสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้แสดงออกในการริเริ่ม สร้างสรรค์ผลงานที่มอบหมาย.....	92
15	ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม ด้านการสร้างจุดเชื่อมต่อใน ประเด็น ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายที่ดี มีการทำงานเป็นทีม มี การสร้างเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และ มีการสร้าง ความมั่นใจให้กับบุคลากรภายนอกองค์กรผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....	94

## สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1	กรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฟูลแลน.....	32
2	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	60

## บทที่ 1

### บทนำ

#### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 มีอุดมการณ์และความมุ่งหมายของการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาสังคมไทยให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และเพื่อให้คนไทยได้รับโอกาสทางการศึกษาเท่าเทียมกัน พัฒนาคนได้อย่างต่อเนื่องตลอดชีวิต ความมุ่งหมายของการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545 คือการจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขเพื่อให้เป็นไปตามความมุ่งหมายของการจัดการศึกษาดังกล่าวจึงได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาและจัดระบบประกันคุณภาพการศึกษาทุกระดับและประเภทการศึกษาโดยที่กำหนดให้มาตรฐานและการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นภารกิจที่สถานศึกษาและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต้องดำเนินการ(สำนักงานทดสอบทางการศึกษา, 2553 : 1)

ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรพุทธศักราช 2550 มาตราที่ 49 - 50 ได้กำหนดสิทธิและเสรีภาพของปวงชนชาวไทย ในเรื่องการศึกษาให้บุคคลมีสิทธิเสมอกันในการรับการศึกษาขั้นพื้นฐานไม่น้อยกว่าสิบสองปีที่รัฐจัดให้อย่างทั่วถึงและมีคุณภาพและมาตราที่ 80 รัฐต้องพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการจัดการศึกษาในทุกระดับและทุกรูปแบบให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม จัดให้มีแผนการศึกษาแห่งชาติ กฎหมายพัฒนา เพื่อการศึกษาของชาติจัดให้มีการพัฒนาคุณภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาให้ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมโลกนอกจากนี้กฎกระทรวงว่าด้วยระบบหลักเกณฑ์และวิธีการประกันคุณภาพการศึกษา พ.ศ. 2553 ได้ให้สถานศึกษาดำเนินการประกันคุณภาพภายในอย่างต่อเนื่องเป็นประจำทุกปีโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญทั้งนี้ด้วยการสนับสนุนจากหน่วยงานต้นสังกัดและการมีส่วนร่วมของชุมชนตลอดจนให้สถานศึกษาจัดทำรายงานประจำปีที่เป็นรายงาน

ประเมินคุณภาพภายในเสนอต่อคณะกรรมการสถานศึกษาหน่วยงานต้นสังกัดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อพิจารณาและเปิดเผยรายงานนั้นต่อสาธารณชน

ระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาจึงเป็นกระบวนการที่มีความสำคัญอย่างมากในการสร้างความมั่นใจให้กับผู้เรียนผู้ปกครองชุมชนและสังคมว่าสถานศึกษาจะดำเนินการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนอย่างมีคุณภาพผู้เรียนได้รับการพัฒนาทางด้านความรู้มีทักษะกระบวนการคิดในเชิงระบบมีความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่สถานศึกษากำหนดไว้ในหลักสูตรของสถานศึกษาซึ่งจะทำให้เด็กไทยอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขเป็นประชากรที่มีคุณภาพพร้อมที่จะช่วยกันสร้างสรรค์สังคมให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมให้มีความยั่งยืนเสริมสร้างเศรษฐกิจของประเทศให้มั่นคง  
(สำนักทดลองทางการศึกษา, 2553 : 2)

จากการที่กระทรวงศึกษาธิการได้มีแนวนโยบายกระจายอำนาจในการดำเนินการลงสู่สถาบันการศึกษาทำให้โรงเรียนมีภาระความรับผิดชอบการจัดการศึกษามากขึ้นบนหลักการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องเพื่อพัฒนาคุณภาพผู้เรียนให้มีความรู้ความสามารถ บุคลิกลักษณะและคุณสมบัติตามสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาแต่ละแห่งเพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่สังคมว่าโรงเรียนสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและเป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา ทั้งนี้กลไกที่จะช่วยขับเคลื่อนให้โรงเรียนได้พัฒนาคุณภาพการศึกษาคือ “ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา” อันถือเป็นภาระงานที่สำคัญของโรงเรียนที่จะต้องดำเนินงานอย่างต่อเนื่องโดยเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารจัดการศึกษา และเป็นไปตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 48 ที่ให้หน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษาจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยจัดทำรายงานประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก (ชรินทร์ มั่งคั่ง, 2550 : 3)

ในการนี้โรงเรียนจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาที่สนองตอบต่อผู้เรียน โดยดำเนินการควบคุมกำกับระบบการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพทั้งอาศัยความร่วมมือจากผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายทั้งผู้บริหาร ครูผู้ปกครองชุมชนที่จะเข้ามามีบทบาทในการสนับสนุนช่วยเหลือดูแลเอาใจใส่นักเรียนพร้อมทั้งจัดระบบตัวชี้วัดที่สามารถติดตามและประเมินผล

การดำเนินงานอันถือเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาซึ่งการดำเนินการลักษณะนี้สะท้อนถึงสภาพการจัดการศึกษาที่จะก่อให้เกิดความเชื่อมั่นต่อหน่วยรับบริการได้แก่ ผู้ปกครองนักเรียนชุมชนที่มีต่อสถานศึกษาเพื่อสร้างความมั่นใจว่าผู้เรียนทุกคนจะได้รับ การศึกษาที่มีคุณภาพจากสถานศึกษา ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องกำหนดให้มีมาตรฐาน การศึกษาและระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาควบคู่กันไป (สำนักวิชาการและ มาตรฐานการศึกษา, 2549 : 2) เพื่อใช้เป็นกรอบในการประเมินคุณภาพตามมาตรฐาน การศึกษาการประกันคุณภาพการศึกษาจึงถือเป็นกลไกสำคัญที่จะเสริมและผลักดันให้ กระบวนการทำงานในทุกระดับและบุคลากรที่เกี่ยวข้องดำเนินไปอย่างสอดคล้องกันอย่างเป็น ระบบมุ่งหน้าไปในทิศทางที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษา อย่างมีประสิทธิภาพโดยอาศัยยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สถานศึกษานั่นการสร้าง ความมั่นใจให้กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่าผู้เรียนจะได้รับการศึกษาที่มี คุณภาพตามมาตรฐานซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาให้เป็นโรงเรียนที่ดีมีคุณภาพได้

การดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาในด้านการบริหารจัดการเป็นหน้าที่หลักของ ผู้บริหารสถานศึกษาการบริหาร (Administration) และการจัดการ (Management) เป็นกลไกใน การขับเคลื่อนให้เกิดการดำเนินงานบรรลุเป้าหมายแต่จะบริหารและจัดการอย่างไรจึงจะเกิด ประสิทธิภาพนั้นผู้บริหารเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดเพราะผู้บริหารเป็นผู้กำหนดทิศทางการทำงาน ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีประสิทธิภาพทั้งหลายเป็นผู้ที่มีเป้าหมายความสำเร็จที่ชัดเจนและมีความ มุ่งมั่นที่จะไปสู่เป้าหมายนั้นให้จงได้ทุ่มเทพลังกายและความคิดอย่างเต็มกำลังมีความเป็น ผู้นำทางวิชาการสูงมีความคิดริเริ่มมีวิสัยทัศน์รอบรู้เป็นที่พึ่งทางวิชาการให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้มีความสามารถในการจัดการองค์กรบริหารจัดการให้มีครูสอนอย่างพอเพียงมอบหมายงานให้ บุคลากรได้เหมาะสมกับศักยภาพสอดคล้องกับภาระและปริมาณงานใช้หลักการกระจายอำนาจและ การมีส่วนร่วมในการบริหารส่งเสริมให้มีการจัดหลักสูตรสถานศึกษาที่เหมาะสมกับผู้เรียนและ ท้องถิ่นส่งเสริมการพัฒนานวัตกรรมการพัฒนาบุคลากรการพัฒนาผู้เรียนให้เป็นผู้มีความ สมบูรณ์รอบด้านทั้งด้านร่างกายอารมณ์สังคมและสติปัญญาในปัจจุบันสิ่งที่ท้าทาย ความสามารถของผู้บริหารอีกประการหนึ่งคือการทำให้บุคลากรทุกคนในสถานศึกษาตระหนัก ถึงหน้าที่ที่รับผิดชอบแม้งานสอนจะเป็นงานหลักแต่งานในหน้าที่พิเศษที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา ผู้เรียนเป็นหน้าที่ที่ครูปฏิเสธไม่ได้จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จะทำให้ครูทุกคนรัก

ในงานสอนมีการทำงานและเก็บงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดสารสนเทศที่มีความหมายและสามารถนำไปใช้ได้ตามความมุ่งหมายทันการ(สำนักทดสอบทางการศึกษา, 2553 : 6)

ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นบุคลากรหลักที่สำคัญของสถานศึกษาและเป็นผู้นำวิชาชีพที่จะต้องมีความรู้ความสามารถและคุณธรรมจริยธรรมตลอดทั้งจรรยาบรรณวิชาชีพที่ดีจึงจะนำไปสู่การจัดและการบริหารสถานศึกษาที่ดีมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องมีภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการบริหารและจัดการศึกษาในยุคนี้โดยเฉพาะภาวะผู้นำทางวิชาการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง(ธีระ รุญเจริญ, 2550 : 8)ในทุกชั้นตอนผู้บริหารโรงเรียนจะมีส่วนเข้ามาเกี่ยวข้องและจะต้องมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการจูงใจให้ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียหรือผู้ที่เกี่ยวข้องให้ความร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจและยอมรับฟังความคิดเห็นและพร้อมที่ยอมแก้ไขในการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้ดีขึ้นผู้บริหารเป็นบุคคลหลักที่จะต้องรับผิดชอบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของสถานศึกษาและความสำเร็จที่เกิดขึ้นก็ขึ้นอยู่กับคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษาดังนั้นพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญมากสำหรับผู้บริหารสถานศึกษาเป็นรูปแบบภาวะผู้นำเหมาะสมกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันที่ผู้บริหารสามารถจะนำมาใช้ได้และเนื่องจากผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่มีทรรศนะกว้างไกลสร้างความผูกพันต่อจุดมุ่งหมายขององค์กรและนำผู้ตามให้ดำเนินการตามจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ให้ประสบผลสำเร็จเมื่อผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำของสถานศึกษาย่อมทำให้งานบริหารโรงเรียนบรรลุผลสำเร็จตามเป้าประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจึงมีความสำคัญในแง่มุมของการส่งผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาโดยเฉพาะสถานศึกษาที่ยังขาดความพร้อม

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่าถึงแม้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสำคัญต่อการพัฒนาระบบงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาทำให้โรงเรียนที่มีระบบงานประกันคุณภาพเพื่อให้ผลการประกันคุณภาพการศึกษาเป็นไปตามเป้าหมายของการปฏิรูปการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ อันได้แก่ การพัฒนาคุณภาพ ผู้เรียนให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจสติปัญญา ความรู้และคุณธรรม มีจริยธรรมและวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข ผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำและเป็นคนที่เอื้อประโยชน์ให้ครูมีการจัดการศึกษาได้อย่างราบรื่น สร้างความมั่นใจให้กับทุกฝ่าย และจากปัญหาการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาที่ผ่านมาพบว่าด้านคุณภาพผู้เรียน ร้อยละ60ยังไม่ผ่านมาตรฐาน ด้านการจัดการศึกษา คือทั้งตัวครูและผู้บริหาร การรู้จักแต่กรายคน



นำผลการศึกษาไปใช้วางแผนและกำหนดหลักสูตรในการอบรมพัฒนาผู้บริหารโรงเรียนให้  
บริหารงานในระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### จุดมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการ  
ประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต  
3
2. เพื่อศึกษาผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
กับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา  
พิษณุโลก เขต 3
4. เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

### สมมติฐานการวิจัย

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาใน  
โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีความสัมพันธ์เชิง  
บวก

### ขอบเขตของการวิจัย

#### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนตามแนวคิด  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฟูลแลน จำนวน 5 ด้าน ประกอบด้วย 1) เป้าหมายเชิงจริยธรรม  
(Moral Purpose) 2) ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง(Understanding Change) 3) การสร้าง  
ความสัมพันธ์ (Relationship Building) 4) การสร้างและแบ่งปันความรู้(Knowledge Creating  
and Sharing) 5) การสร้างจุดเชื่อมต่อ(Coherence Making)กับผลการประกันคุณภาพภายใน  
สถานศึกษา ประกอบด้วย 1) มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน 2) มาตรฐานด้านการจัดการศึกษา  
3) มาตรฐานด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้

4) มาตรฐานด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา 5) มาตรฐานด้านมาตรการส่งเสริม ของโรงเรียน  
ในสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

## 2. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2.1 ประชากร ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำนวน 1,693 คน ประกอบด้วย ดังนี้

2.1.1. ผู้บริหารสถานศึกษา จำนวน 165 คน

2.1.2. ครูผู้สอน จำนวน 1,528 คน

2.2 กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำนวน 322 คนประกอบด้วย

2.2.1. ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 32คน

2.2.2 ครูผู้สอนจำนวน 290 คน

โดยใช้เกณฑ์กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ตารางของเครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1986 : 345 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2554 : 199)

## 3.ขอบเขตด้านตัวแปร/ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ศึกษาประกอบด้วย

3.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของฟูลแลนของผู้บริหารโรงเรียน ประกอบด้วย 1) เป้าหมายเชิงจริยธรรม (Moral Purpose) 2) ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) 3) การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building)

4) การสร้างและแบ่งปันความรู้ (Knowledge Creating and Sharing) 5) การสร้างจุดเชื่อมต่อ (Coherence Making)

3.2 ผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาในรอบปี 2555 ประกอบด้วย

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

## นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นหรือผู้ร่วมปฏิบัติงานเต็มใจในการปฏิบัติงานทั้งทางกายและจิตใจ มีความสามารถกระตุ้นจูงใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือยอมรับ มีปฏิสัมพันธ์ที่กระตุ้นให้เกิดความพยายามให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง องค์ประกอบของ พฤติกรรมการนำ คุณลักษณะของผู้บริหารเพื่อสร้างวัฒนธรรมการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิด ของ Fullan ประกอบด้วย 5 ด้าน คือ 1) เป้าหมายเชิงจริยธรรม 2) ความเข้าใจการ เปลี่ยนแปลง 3) การสร้างความสัมพันธ์ 4) การสร้างและแบ่งปันความรู้ 5) การสร้างจุด เชื่อมต่อ

2.1. เป้าหมายเชิงจริยธรรม หมายถึง การที่ผู้บริหารยึดมั่นในจรรยาวิชาชีพ ปฏิบัติงานถูกต้องรวดเร็ว ฉับไว และทันเวลา มีเจตคติที่ดีในการบริหารการจัดการศึกษา ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุขมีวิธีการในการครองตน ครองคน ครอง งาน หากเมื่อมีการตัดสินใจก็สามารถตัดสินใจได้เด็ดขาดแต่ก็ยังคงคำนึงถึงผลที่ตามมาด้าน ศีลธรรมและจริยธรรมจริยธรรม มีความรักในงานและมีความภาคภูมิใจต่องานที่ทำ ทำงาน ไปรงใส สามารถตรวจสอบได้ และเป็นหัวใจของผู้ร่วมงาน

2.2 ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดใจยอมรับการ เปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จะเกิดขึ้นเปิดโอกาสให้ผู้มีความคิดที่แตกต่างแสดงออกทางความคิดในการ เปลี่ยนแปลง สามารถแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งต่างๆเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้วยสันติวิธี โดยการทำงานจะยึดถือประโยชน์ส่วนรวมมาสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้การเปลี่ยนแปลง และมีความหนักแน่น อดทน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการประสานงานกับผู้อื่นเพื่อหาทางเลือก ให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถปรับการทำงานทำได้เมื่อเกิดการ เปลี่ยนแปลงและมีความกระตือรือร้นและจริงจังในสิ่งที่เกิดขึ้นพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนการ ปฏิบัติงานอย่างรู้เท่าทันสถานการณ์และ พร้อมทั้งจะส่งเสริมแนวคิดใหม่ๆเพื่อที่จะให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี

2.3. การสร้างความสัมพันธ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการสร้างกัลยาณมิตรที่ ดี มีส่วนร่วมในการทำงานและมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันมีวิธีการทำงานที่ไม่ซับซ้อนเพื่อให้ ผู้ร่วมงานทำงานประสบผลสำเร็จ สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน สร้างบรรยากาศในการทำงาน อย่างเป็นกันเอง มีความห่วงหาเอื้ออาทรแก่ผู้ร่วมงาน มีการสำรวจความต้องการความถนัด ก่อนที่จะมีการมอบหมายงานทุกครั้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน รวมถึงการ ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้ประสบผลสำเร็จในการทำงาน เพราะจากความสำเร็จของทุกคนคือความสำเร็จของงานและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมงาน ว่าทุกคนสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

2.4. การสร้างและแบ่งปันความรู้ หมายถึง การที่ผู้บริหารมอบหมายงานให้ ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบ มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้ผู้ร่วมงาน

ประสบผลสำเร็จ โดยส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้ศึกษาวิธีการทำงานจากผู้ที่ประสบผลสำเร็จในการทำงาน มีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางานที่ได้รับผิดชอบ สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้แสดงออกในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานที่หลากหลาย สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงานจากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ และมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการอธิบาย สื่อความหมายระหว่างการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่างละเอียดถี่ถ้วน

2.5 การสร้างจุดเชื่อมต่อ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการสร้างเครือข่ายและมีการทำงานเป็นทีม เสียสละประโยชน์ส่วนตัว เพื่อประโยชน์ส่วนรวม สามารถเข้ากับชุมชนได้เป็นอย่างดีให้ความร่วมมือกับชุมชนเมื่อมีโอกาส เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับบุคคลภายนอกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างเพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงาน มีการแสดงอุดมการณ์ มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน มีคุณภาวะทางอารมณ์ และมีความเป็นประชาธิปไตย

3. ผลการประกันคุณภาพภายใน หมายถึง คณะกรรมการประเมินมาตรฐานการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนทั้ง 5 มาตรฐานคือ 1) มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน 2) มาตรฐานด้านการจัดการศึกษา 3) มาตรฐานด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ 4) มาตรฐานด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา 5) มาตรฐานด้านมาตรการส่งเสริมโดยคณะกรรมการประเมินมาตรฐานการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

3.1. มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน หมายถึง ค่าเฉลี่ยผลการประเมินผู้เรียนมีคุณธรรมจริยธรรมมีจิตสำนึก ในการอนุรักษ์และพัฒนาสิ่งแวดล้อม รวมทั้งมีความสามารถในการคิดวิเคราะห์สังเคราะห์ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงและมีทัศนคติทางบวกต่อการศึกษา ซึ่งเป็นผลในการประกันคุณภาพภายในโรงเรียนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการจัดการศึกษาเพื่อผลิตนักเรียนที่มีคุณภาพ

3.2 มาตรฐานด้านการจัดการศึกษา หมายถึง ค่าเฉลี่ยผลการประเมินความสามารถของครูในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนและพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ความสามารถของสถานศึกษาในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกและความสามารถในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นภายในโรงเรียน

3.3 มาตรฐานด้านการพัฒนาชุมชนแห่งการเรียนรู้ หมายถึง ค่าเฉลี่ยผลการประเมินความสามารถของสถานศึกษาในการตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจของ



## ประโยชน์ที่ได้รับ

1. ทราบระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3
2. ทราบผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3
3. ทราบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3
4. ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนและแนวทางการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยในครั้งนี้ มุ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ  
ผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ตามเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

#### 1. ภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

1.2 แนวคิดทฤษฎี

1.3 บทบาทภาวะผู้นำ

#### 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2 แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำ

#### 3. แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฟูลแลน

3.1 เป้าหมายเชิงจริยธรรม

3.2 ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง

3.3 การสร้างความสัมพันธ์

3.4 การสร้างและแบ่งปันความรู้

3.5 การสร้างจุดเชื่อมต่อ

#### 4. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

4.1 ความหมายการประกันคุณภาพภายใน

4.2 แนวคิดและหลักการของการประกันคุณภาพการศึกษา

4.3 มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานภายในสถานศึกษา

#### 5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 6. กรอบแนวคิดในงานวิจัย

## 1. ภาวะผู้นำ

### 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549 : 8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการชักจูงให้พนักงานทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสร้างความสมดุลระหว่างเป้าหมายของตนเองกับทีมงานและองค์กรได้และสิ่งที่สำคัญคือสามารถทำให้ผู้อื่นทำตามได้ด้วย

ณัฐมานันท์ เรือนตาหลวง (2554 : 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในรูปแบบของกระบวนการของการมีอิทธิพลโน้มน้าวกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน ให้ช่วยเหลือและสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

สุเทพ พงศ์ศรีวิวัฒน์ (2547 : 4-6) ได้สรุปรวบรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีผู้ให้ความหมายไว้และได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่มดังนี้

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (Leadership as a Focus of Group Process) ตามแนวคิดนี้กำหนดตำแหน่งของผู้นำเป็นจุดศูนย์กลางหรือจุดแกนกลางของกิจกรรมกลุ่มนิยามภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้จึงมักจะสะท้อนผู้นำเป็นจุดร่วมของความร่วมมือจากบุคคลต่างๆในกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน

2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ (Leadership as a Personality and Its Effects) คำนิยามต่างๆของภาวะผู้นำตามแนวคิดส่วนใหญ่จะให้ความหมายภาวะผู้นำโดยยึดหลักด้านคุณลักษณะปรุงแต่ง (Personality Attributes) หรือคุณสมบัติที่เป็นจุดเด่นของตัวผู้นำเองซึ่งสามารถทำให้ผู้อื่นเต็มใจปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม (Leadership as an Act or Behavior) เป็นนิยามที่มีแนวคิดเน้นพฤติกรรมหรือการกระทำในส่วนของผู้นำที่มีผลให้เกิดพฤติกรรมหรือการกระทำขึ้นในบุคคลอื่นรวมทั้งการกระทำของผู้นำร่วมกับผู้อื่นในการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันคำนิยามเหล่านี้เป็นความพยายามที่จะหาคำตอบว่าผู้นำทำอะไร

4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย (Leadership as an Instrument of Goal Achievement) ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวคิดนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนสำคัญที่ช่วยในการจูงใจและการประสานงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

5. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ (Leadership as an Emerging Effect of Interaction) แนวคิดของความหมายภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ไม่เชื่อว่าภาวะผู้นำ

เป็นเหตุ (Cause) ทำให้เกิดการกระทำของกลุ่มแต่ภาวะผู้นำเป็นผล (Result) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกของกลุ่มมากกว่ากล่าวโดยสรุปนิยามภาวะผู้นำกลุ่มนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นผลหรือสิ่งที่งอกเงยตามมา (Effect or Out growth) ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในกลุ่ม

6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท (Leadership as a Differentiated Role) เป็นกลุ่มของนิยามที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีบทบาท (Role Theory) ซึ่งมีมุมมองว่าสมาชิกของระบบทางสังคมจะมีบทบาทที่แตกต่างกันตามความจำเป็นต่อการทำให้ระบบสังคมเจริญก้าวหน้าภาวะผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของระบบสังคมดังกล่าวที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนในแง่ความต้องการและบทบาทที่แตกต่างกันในระบบสังคมสมาชิกแต่ละคนมีบทบาทรับผิดชอบงานที่ตนได้รับมอบหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มภาวะผู้นำนี้จึงเป็นบทบาทที่เกิดขึ้นจากการบูรณาการบทบาทของบุคคลอื่นเพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าแก่ระบบสังคม

7. ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้านโครงสร้าง (Leadership as the Initiation Structure) ทศนะภาวะผู้นำในแนวนี้เห็นว่าเป็นกระบวนการริเริ่มและดำรงรักษาโครงสร้างของบทบาทและรูปแบบความสัมพันธ์ของบทบาทต่าง ๆ มีการระบุหน้าที่ของภาวะผู้นำในการทำให้ระบบการตัดสินใจต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพตามโครงสร้างการบริหารขององค์การนอกจากนี้ยังมีกลุ่มนิยามภาวะผู้นำที่มีทิศทางบ่งชี้ไปในแนวทางที่เกี่ยวกับการใช้อิทธิพลการใช้อำนาจและการทำให้ยอมปฏิบัติตาม

8. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม (Leadership as The Art of Inducing Compliance) เป็นกลุ่มของนิยามที่มองภาวะผู้นำในแง่การหล่อหลอมกลุ่มเข้ากับเจตจำนงความต้องการและความปรารถนาของผู้นำมุมมองของการเป็นผู้นำที่ก่อให้เกิดการยินยอมตามและเป็นการใช้อิทธิพลในลักษณะทิศทางเดียวคือจากผู้นำถึงผู้ตามโดยไม่สนใจต่อความต้องการของผู้ตามนิยามภาวะผู้นำจึงมองผู้นำเป็นผู้ควบคุมทางสังคมต่อบุคคลอื่นหรือภาวะผู้นำเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมที่ผู้อื่นยอมปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล (Leadership as the Exercise of Influence) คำว่า "อิทธิพล" (Influence) ของนิยามกลุ่มนี้มีความหมายที่มีใช้เป็นการครอบงำ (Dominance) การควบคุม (Control) หรือการบีบบังคับให้ต้องทำตาม (Forcing of Compliance) แต่อย่างไรก็ตามมีความหมายกว้างที่เป็นการใช้ความพยายามด้วยวาจาและการกระบวนการสื่อสารให้เกิดการเห็นคล้อยตามหรือเป็นกิจกรรมด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่สามารถก่อให้เกิดความร่วมมือในการไปสู่เป้าหมายเมื่อคนเหล่านั้นเห็นพ้องด้วยหรือมีความต้องการเช่นนั้นด้วยเช่นกัน

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ (Leadership as a Form of Persuasion) นิยามภาวะผู้นำตามแนวนี้สะท้อนถึงการจูงใจผู้อื่นด้วยวิธีการใช้เหตุใช้ผลอย่างหนักแน่นเพื่อให้เกิดการเห็นดีเห็นงามตามตน

11. ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ (Leadership as a Power Relationship) เป็นการนิยามภาวะผู้นำที่มาจากบทบาทการใช้อำนาจโดย French และ Raven (อ้างในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2547 : 5) ได้ให้นิยามภาวะผู้นำจากแง่มุมของความสัมพันธ์ของอำนาจแบบต่างๆที่เกิดขึ้นระหว่างสมาชิกของกลุ่มเช่นความสัมพันธ์ของอำนาจระหว่างบุคคล (Interpersonal Power) เป็นผลที่เกิดจากอำนาจต่างๆ ได้แก่ อำนาจจากการอ้างอิง (Referent) อำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert) อำนาจจากการให้รางวัล (Reward) อำนาจจากการบังคับ (Coercive) และอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate) เป็นต้น

12. ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่างๆ (Leadership as a Combination of Elements) นิยามของภาวะผู้นำตามแนวนี้เกิดขึ้นจากการผสมผสานนิยามต่างๆ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550 : 14) กล่าวว่า ความสามารถหรือกระบวนการที่บุคคลมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นหรือกลุ่มคน สามารถกระตุ้นจิตใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือยอมรับและทำให้เกิดความพยายามและความสามารถที่สูงขึ้นในการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน

สมหวัง อาลัยญาติ (2551 : 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติ ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นการมีปฏิสัมพันธ์ที่ไม่หยุดนิ่งของกระบวนการ 3 อย่าง ที่มีความเกี่ยวเนื่องและมีอิทธิพลต่อกัน ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ อันนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

อุดม พินธุรักษ์ (2553 : 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกมาโดยวิธีการต่างๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานมีความตระหนักและมองเห็นความสำคัญของงานมากกว่าประโยชน์ของตนเองและสามารถทำกิจกรรมของกลุ่มร่วมกับบุคคลในองค์กรได้ เพื่อชักจูงผู้อื่นให้ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามเป้าหมาย

จากความหมายข้างต้น สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่ใช้อิทธิพลโน้มน้าวให้บุคคลอื่นหรือผู้ร่วมปฏิบัติงานเต็มใจในการปฏิบัติงานทั้งทางกายและจิตใจ มีความสามารถกระตุ้นจิตใจให้บุคคลอื่นเชื่อถือยอมรับ มีปฏิสัมพันธ์ที่กระตุ้นให้เกิดความพยายามให้ผู้ร่วมงานเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรร่วมกัน

## 1.2 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีความจำเป็นต้องศึกษาแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีแนวคิดและทฤษฎีดังนี้

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2549 : 24) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมุ่งศึกษาถึงคุณลักษณะและสมบัติของการเป็นผู้นำมุ่งศึกษาทางด้านพฤติกรรมของผู้นำ มุ่งศึกษาทางด้านสถานการณ์ จนกระทั่งสามารถรวบรวมเป็นทฤษฎีได้มากมาย อย่างไรก็ตามความเป็นผู้นำที่ดีเป็นที่ยอมรับมิได้จำกัดเพียงทฤษฎีใดทฤษฎีหนึ่งเท่านั้น การศึกษาทฤษฎีผู้นำแบบต่างๆไม่ได้ให้คำตอบที่ตายตัว แต่การศึกษาทฤษฎีในอดีตจะเป็นประโยชน์ให้แก่คนรุ่นหลังเพื่อนำแนวคิดมาปฏิบัติตามความเหมาะสม ซึ่งได้สรุปการแบ่งทฤษฎีภาวะผู้นำออกเป็น 3 ทฤษฎีดังนี้

1. **ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory)** แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำเป็นแนวคิดแบบเก่าเป็นการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำยุคเริ่มแรกซึ่งได้แนวคิดจากทฤษฎีแนวคิดผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ทฤษฎีคุณลักษณะนี้จะอธิบายคุณลักษณะต่างๆ ของผู้นำที่ประสบความสำเร็จที่ศึกษาถึงบุคลิกภาพของผู้นำโดยมีสมมติฐานว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันไปจากคนทั่วไปและความสามารถพิเศษที่นอกเหนือกว่าผู้ตาม คุณลักษณะของผู้นำที่พบเช่น ผู้นำจะต้องมีลักษณะทางสรีระที่ดี มีสติปัญญาและบุคลิกดี แต่จากการศึกษาเรื่องผู้นำพบว่า การให้ความสำคัญกับลักษณะของผู้นำลดน้อยลง ทำให้แนวคิดด้านคุณลักษณะของผู้นำเป็นที่ยอมรับเรื่อยมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1904-1948 ได้ค้นพบคุณลักษณะต่างๆ ถึง 100 กว่าลักษณะแต่ผู้นำยุคปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

1.1 มีแรงขับสูง (Drive) หมายถึง คุณลักษณะที่ผู้นำเป็นผู้มีความพยายามสูงในการทำงานบรรลุผลสำเร็จสูงสุด มีความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรคปัญหา มีความคิดริเริ่มในหลายๆประเภท ความต้องการประสบความสำเร็จของผู้บริหาร หมายถึง ความเติบโตขององค์กร ผู้นำสมัยก่อนเน้นที่ความสำเร็จในการทำงานโดยที่ผู้นำมีแรงขับในการทำงานสูง

1.2 มีแรงจูงใจสูง (Leadership Motivation) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่เพียงแต่มีแรงขับเท่านั้น แต่มีความต้องการอำนาจสูง ชอบที่จะนำมากกว่าตาม ความต้องการอำนาจคือ ความพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและมีอำนาจในการทำให้ผู้อื่นยอมรับไว้วางใจและการทำงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์

1.3 มีความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึง ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่ทำตามที่ได้พูดไว้ รักษาความสัตย์เพื่อทำให้เกิดความไว้วางใจ (Trust) ความซื่อสัตย์ (Honesty) ทำให้ผู้อื่นเชื่อถือ (Credibility)

1.4 มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) หมายถึง ผู้นำมีความมั่นใจในตนเองชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถเช่นเชื่อมั่นว่าทำงานได้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรคตัดสินใจได้ในสภาพความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้วยความมั่นใจในตนเอง

1.5 มีความรู้ในทางธุรกิจ (Knowledge of the Business) หมายถึง ผู้นำมีความรู้ในเชิงธุรกิจเช่นอุตสาหกรรม การแข่งขันเทคโนโลยีต่างๆ ผู้นำแสวงหาความรู้ชอบการเรียนรู้ มีความเฉลียวฉลาด มีความก้าวหน้าในอาชีพสูง มีความเชี่ยวชาญในเรื่องเกี่ยวข้องในการทำงานขององค์กร ส่วนคุณสมบัติโดยทั่วไปที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการทำงาน ได้แก่

- 1 มีความเฉลียวฉลาดสติปัญญาดี มีการตัดสินใจที่ดีและมีความสามารถในการพูด
- 2 ได้รับความสำเร็จในด้านการศึกษา มีการศึกษาดีและสุขภาพดี
- 3 มีวุฒิภาวะและมีความมั่นคงทางอารมณ์
- 4 มีความมานะพยายามและผลักดันให้บรรลุความสำเร็จ
- 5 มีทักษะทางสังคมมีส่วนร่วมในสังคมและปรับตัวให้เข้ากันได้ดีกับบุคคลต่างๆ และ
- 6 มีความปรารถนาที่จะมีสถานะตำแหน่งทางสังคมที่ดี

คุณลักษณะของผู้นำเหล่านี้เป็นลักษณะที่จำเป็นและมีความสำคัญต่อความเป็นผู้นำ สามารถทำให้มีขึ้นได้ มิได้มีมาแต่กำเนิดสามารถฝึกได้ตั้งนั้นจึงจำเป็นต้องให้เกิดขึ้น

2. ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory) เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นการศึกษาถึงวิถีทางในการนำและการใช้อำนาจเป็นแบบแผนพฤติกรรมที่ผู้นำใช้เพื่อบรรลุเป้าหมายของการทำงานที่ต้องการ การศึกษาภาผู้นำเชิงพฤติกรรมได้แก่การศึกษาพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยโอวาโอ การศึกษาพฤติกรรมของมหาวิทยาลัย การศึกษาพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2549: 49-50) คือ

2.1 การศึกษาพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยโอวาโอ พบว่ามีผู้นำ 3 แบบคือ

1 ผู้นำแบบเผด็จการเหนืออำนาจ เป็นผู้นำแบบเผด็จการ ยึดมั่นในตนเองเป็นหลัก รวมอำนาจตัดสินใจไว้กับตนเองโดยสั่งการให้พนักงานเป็นผู้ปฏิบัติแทน

2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership Style) เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่ควบคุมน้อย เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและมีอิสระในการทำงาน

3 ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leadership Style) เป็นการปล่อยให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเต็มที่โดยผู้นำจะไม่เกี่ยวข้องเป็นเพียงผู้ดูแลอย่างห่าง ๆ ไม่มีการควบคุมเป็นการสื่อสารแบบแนวราบระหว่างสมาชิกด้วยกันทำให้บางครั้งพนักงานไม่สามารถหาข้อสรุปได้และอาจเกิดความขัดแย้ง จากการการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นที่พึงพอใจแก่พนักงานมากกว่าผู้นำแบบเผด็จการ

2.2 การศึกษาพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยไอโฮไอ ได้จำแนกพฤติกรรมภาวะผู้นำออกเป็น 2 มิติ คือ

1 ด้านกิจสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำได้แสดงออกต่อผู้ตามอย่างชัดเจนที่มุ่งเน้นความสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์กร ได้แก่พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดการโครงสร้างงานและองค์กร การกำหนดคุณลักษณะงานที่ต้องการ การกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงานและความรับผิดชอบ การกำหนดการสื่อสาร การกำหนดกระบวนการทำงาน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นงานที่สำเร็จ โดยผู้ตามซึ่งปฏิบัติงานมีโอกาสเรียกร้องเสนอเงื่อนไขต่างๆได้น้อยมาก

2 ด้านมิตรสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่บ่งบอกความรู้สึกไวต่อการรับรู้ของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม เน้นให้การยอมรับในความคิด ความรู้สึก สร้างความไว้วางใจต่อกัน แสดงความชื่นชมและรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ โดยกระตุ้นให้มีการสื่อสารทั้งสองทางพยายามแสวงหาคำแนะนำหรือข้อเสนอจากผู้ตามเพื่อการตัดสินใจสำคัญของตนแสดงออกอย่างลึกซึ้งถึงความห่วงใยต่อความต้องการของลูกน้อง

2.3 การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน สรุปพฤติกรรม 2 แบบคือ

1 พฤติกรรมแบบมุ่งผลผลิต เป็นพฤติกรรมที่เกี่ยวกับกระบวนการต่างๆที่นำไปสู่ผลผลิตของงาน เป็นการกำหนดมาตรฐานงานที่เข้มงวด การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนในการทำงาน วิธีการทำงานต้องปฏิบัติตามรวมทั้งการใช้วิธีการนิเทศ ตรวจสอบงานของสมาชิกแต่ละคนอย่างใกล้ชิด

2 พฤติกรรมแบบมุ่งคนงาน เป็นพฤติกรรมต่อผู้ตามด้วยความกระตือรือร้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงานและตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงาน ผู้นำแสดงออกด้วยการไว้วางใจและเคารพนับถือต่อกันกับผู้ตามเพื่อช่วยจูงใจให้ผู้ตามได้ผลผลิตออกมาสูง

3 ทฤษฎีเชิงปฏิรูป/ทฤษฎีร่วมสมัย (Transformational Leadership Theory) เป็นแนวคิดที่ได้รับการพัฒนาขึ้นโดย คูเซซพอสเนอร์ (Kouzes Posner, 1995) ได้สรุปแนวคิดซึ่งประกอบด้วย 5 ลักษณะคือ

3.1 มีความท้าทายในกระบวนการบริหาร ผู้นำจะต้องมีความกล้าที่จะเผชิญความเสี่ยงต่างๆ โดยผู้นำจะต้องเป็นการเผชิญอย่างเป็นระบบ ไม่ใช่เสี่ยงแบบไร้ทิศทาง

3.2 กระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กร การที่ผู้นำมีความกระตือรือร้น สามารถจัดการพันธกิจและเป้าหมายที่จะให้ผู้ตามสามารถมองภาพและอธิบายอนาคตหรือวิสัยทัศน์ที่เป็นไปได้และสามารถประยุกต์ทฤษฎีต่างๆมาใช้สนับสนุนการบริหารอย่างเป็นระบบ จนสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจนเกิดผลสำเร็จในองค์กร

3.3 สร้างสรรค์พฤติกรรมในการทำงานให้กับสมาชิก จะต้องมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีความสามารถในด้านต่างๆในการสร้างทีมและผูกใจทีมงานให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน

3.4 เป็นต้นแบบให้แก่สมาชิกในองค์กร พฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำจะต้องอยู่ในสายตาทุกคนในองค์กรและมีแนวโน้มที่จะเป็นต้นแบบของพฤติกรรมของบุคคลทั้งหลาย ผู้นำจะต้องมีความระมัดระวังในการแสดงออกสิ่งที่เหมาะสมกับการทำงานเพื่อเป็นสิ่งที่สมาชิกเกิดการเรียนรู้และยกย่อง

3.5 ให้กำลังใจและสนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้นำให้การสนับสนุน กระตุ้นให้กำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน ให้การยกย่องชมเชย ความพยายามในการทำงานของผู้ร่วมงาน แสดงความยินดีและสร้างความประทับใจ ความภาคภูมิใจในสมาชิกทีมงาน รวมทั้งจูงใจในการนำไปสู่ความสำเร็จอันยิ่งใหญ่

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำดังกล่าวเป็นลักษณะที่มีในตัวผู้นำและเป็นพฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำสามารถนำไปปฏิบัติในการบริหารงานได้อย่างประสบความสำเร็จ

ณัฐฉานันท์ เรือนตาหลวง (2554 : 41) กล่าวถึงแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ว่า

1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำกล่าวถึงคุณลักษณะเฉพาะตัวของผู้บริหาร เช่น บุคลิกภาพ ทักษะ ลักษณะทางกายภาพและอื่นๆที่ส่งผลต่อบุคคลอื่น มีความมั่นใจ ศรัทธา และยกย่อง

2. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ พฤติกรรมผู้นำมี 4 ประการ ดังนี้

2.1 ผู้นำแบบบงการ

2.2 ผู้นำที่ให้การสนับสนุน

2.3 ผู้นำแบบมีส่วนร่วม

2.4 ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จ

3. พฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของยูคัล มี 3 ประเภทคือ

3.1 พฤติกรรมที่เน้นงาน

3.2 พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์

3.3 พฤติกรรมที่เน้นความเปลี่ยนแปลง

สมคิด บางโม (2546 : 230) กล่าวถึงทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory) พื้นฐานของทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับคุณลักษณะด้านกายภาพ สังคม บุคลิกภาพ และคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคล เป็นสำคัญ เช่น รูปร่าง สติปัญญา อุปนิสัยใจคอสุขุมเยือกเย็น เป็นต้น ผู้นำจะต้องมีลักษณะเฉพาะ ภาวะผู้นำย่อมเกิดขึ้นเฉพาะผู้ที่มีลักษณะเหมาะสมเท่านั้น

2. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ (Personal and Situation Theory) ภายหลังปี 1930 นักทฤษฎีได้เริ่มต้นศึกษาเกี่ยวกับความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในลักษณะที่มีความซับซ้อนมากขึ้น ทฤษฎีนี้มีแนวคิดว่าคุณลักษณะของผู้นำจะต้องมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ จึงจะทำให้เกิดภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

3. ทฤษฎีความสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction and Expectation Theory) แนวความคิดของทฤษฎีนี้เน้นเรื่องกลุ่มบุคคลเป็นสำคัญ ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่าภาวะผู้นำเกิดจากพฤติกรรมของกลุ่ม และความคาดหวังของกลุ่มที่เชื่อว่าบุคคลใดจะนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้ดีที่สุด สมาชิกคนหนึ่งคนใดของกลุ่มอาจจะเป็นผู้นำได้ หากบุคคลนั้นมีลักษณะเหมาะสมเป็นผู้ริเริ่มบทบาทนำกลุ่ม และบทบาทเหล่านั้นย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของกลุ่มและเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม 4 ทฤษฎี 3 ปัจจัย (Three Factors Leadership Theory) ปัจจุบันนักทฤษฎีได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำในหลาย ๆ ด้าน และเสนอแนะว่าการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำนั้นสภาพแวดล้อมทางด้านสถานการณ์ควรต้องขยายขอบเขตให้กว้างขึ้น ความ

คาดหวังของผู้ตามหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและแรงจูงใจในการทำงานของกลุ่มมีความสำคัญสำหรับกระบวนการภาวะผู้นำ

จากแนวคิดดังกล่าวสรุปได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำ พื้นฐานของทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำที่ดีขึ้นอยู่กับคุณลักษณะด้านกายภาพ สังคม บุคลิกภาพ และคุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลเป็นสำคัญมีแนวคิดเปลี่ยนแปลงเนื่องจากสภาพความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อมที่สร้างแรงผลักดันทั้งจากภายในองค์กรและจากภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลาหรือแม้กระทั่งจากตัวบุคลากรในองค์กร ที่มีผลกระทบถึงประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ทั้งสิ้น ทั้งนี้ทฤษฎีตามสถานการณ์ ถือว่าเป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรเพียงไรนั้น ขึ้นอยู่กับสถานการณ์แวดล้อมที่อำนวยให้ผู้บริหารสามารถแสดงออกถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

### 1.3 บทบาทภาวะผู้นำ

ธีระศักดิ์ ชนะบางแก้ว (2556 : ออนไลน์) กล่าวว่า บทบาทภาวะผู้นำประกอบด้วย

1. การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผนและนอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ (Mission) วิสัยทัศน์ (Vision) และสื่อสารอย่างชัดเจน ผู้นำต้องชี้ให้เห็นถึงผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต

1.1 การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์กรควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ผู้นำยังต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงานขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์กรทำงานให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์กรที่ได้วางไว้

2. การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆที่สร้างสรรค์ และพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ ดังนั้นผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน

3. การสร้างตัวแบบ (Modeling) ผู้นำต้องสร้างความน่าเชื่อถือต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของตุลยภาพระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence)

ณัฐมานันท์ เรือนดาหลวง (2554 : 29) กล่าวว่า บทบาทภาวะผู้นำเป็นการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมหรือบทบาทของแต่ละคนนั้นมีผลกระทบต่อองค์การทั้งสิ้น โดยเฉพาะกับผู้นำหรือผู้บริหาร การแสดงออกซึ่งบทบาทความเป็นผู้นำด้านต่าง ๆ ส่งผลให้องค์การประสบความสำเร็จจากการประพฤติปฏิบัติ ผู้นำองค์การที่มีความสามารถเป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้เข้าถึงจิตใจและทำให้ผู้อื่นเคารพ ศรัทธา พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

วณิชชา อนุกุลประเสริฐ (2551 : 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการผลักดันให้บุคคลแสดงออกถึงพฤติกรรมด้วยความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยผู้นำจะเป็นผู้ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจหรือจูงใจบุคคลทั้งหมดในองค์การ เพื่อให้ทุกคนตระหนักถึงเป้าหมายร่วมกัน และมากไปกว่านั้นภาวะผู้นำพึงประกอบด้วยความยุติธรรม มีทักษะในการบริหารที่ทันต่อเหตุการณ์อย่างมีวิสัยทัศน์ด้วย

สมหวัง อาลัยญาติ (2551 : 17 อ้างอิงจาก พรทิพย์ อัยยิมพันธ์, 2547 : 68) กล่าวถึง ภาวะผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น 4 ประการ

1. การกำหนดแนวทางหลัก (Pathfinding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจนบทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (Blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้นไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจวิสัยทัศน์และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคตอีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจและรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงานและโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

3. การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่ม เกิดประสิทธิผลและเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์กร

4. การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือเพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้นแต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

สมหวัง อาลัยญาติ (2551 : 18) กล่าวว่า บทบาทภาวะผู้นำ มีคุณสมบัติของผู้นำที่ดี มีการสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีการสร้างสภาวะในการสร้างเสริมความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคนสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์กร

จากบทบาทภาวะผู้นำข้างต้น สรุปได้ว่า บทบาทภาวะผู้นำต้องสามารถติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความเข้าใจ และความสัมพันธ์ที่ดีภายในกลุ่ม ตลอดจนเปิดกว้างและรับฟังความคิดเห็นจากสมาชิกและบุคคลอื่น โดยเป็นผู้นำในการสร้างระบบการทำงานในองค์กรเป็นผู้นำในการกำหนดเป้าหมาย เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้ทำงานอย่างอิสระเพื่อให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์อย่างเต็มที่ภายใต้เป้าหมายที่กำหนดไว้และทั้งนี้ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดความมั่นใจและเต็มใจในการทำงาน เพื่อพัฒนาและปรับปรุงให้การทำงานในกลุ่มมีประสิทธิภาพ

## 2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

### 2.1 ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

✓ แบส (Bass, 1985 : 10 อ้างใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2548 : 11) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามให้มุ่งความสนใจไปสู่องค์กรและสังคมมากกว่าตนเองหรือเห็นแก่ตัวโดยผู้นำจะใช้กลยุทธ์ยกระดับบุคลิกภาวะและอุดมการณ์ของผู้เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (achievement) การบรรลุสัจจะแห่งตน (self-actualization) ความผาสุก (well-being) ของสังคมองค์กร และผู้อื่น รวมถึงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้นอาจจะขึ้นหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย

✓ ณัฐมานันท์ เรือนตาหลวง (2554 : 43) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือบริหารซึ่งผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนสภาพ การเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นทำ

ให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม สร้างความผูกพันการเปลี่ยนแปลงสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2548 : 8) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นการจัดการหรือการทำงาน เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานหรือผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดความตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม หรือสังคม

✓ แพรรักษ์ ยอดแก้ว (2551 : 13) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ รูปแบบของผู้นำที่แสดงออกโดยมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติและสมมติฐานของสมาชิกในองค์การ และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้น

โสภณ ภูแก้วล้วน (2551 : 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบ อำนาจที่สำคัญ และจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้องการส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีมรวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่างๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์การ และระบบการบริหารเพื่อเน้นสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

✓ ชากนิยามต่างๆเหล่านี้ จึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ พฤติกรรมของผู้นำที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ตามทำให้ผู้ตามมีความพยายามปฏิบัติงานตามด้วยการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจในการทำงาน สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ขององค์การ โดยการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและมีศักยภาพมากขึ้นรวมทั้งกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความคิดริเริ่ม

สร้างสรรค์และปฏิบัติต่อผู้ตามโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล จึงนำไปสู่การพัฒนาความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้ตามให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงขึ้น

## 2.2 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในการศึกษาภาวะผู้นำ มุ่งเน้นการศึกษาการกระทำของผู้นำ โดยระบุแบบพฤติกรรมวิธีการที่ผู้นำเอามาใช้ให้เหมาะกับงาน และพฤติกรรมของผู้ตาม ซึ่งมีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่านได้ทำการศึกษาไว้เป็นจำนวนมาก แต่สำหรับการวิจัยนี้จะอาศัยแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยมากมายที่สนับสนุนทฤษฎีนี้และยืนยันว่าทฤษฎีนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ สามารถพัฒนาภาวะผู้นำนี้ได้ในทุกองค์กรและในประเทศต่าง ๆ รวมถึงประเทศไทยพบว่า แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถประยุกต์ใช้กับองค์กร โดยเฉพาะในธุรกิจอุตสาหกรรม นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังมีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์กร ผลการปฏิบัติงานของกลุ่มอีกด้วย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550 : 16) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

### 2.2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของBurn (Burn's Transformational Leadership Theory)

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยายผู้นำทางการเมือง โดย เบิร์น (Burn, 1978 cited in Yukl and Fleet, 1992 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550 : 25) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม และในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระดับแคบที่เป็นกระบวนการที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล(individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคมและปฏิรูประบบในทฤษฎีของ Burn ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพและมนุษยธรรม โดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุกๆวัน” (everyday selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (better selves) โดยมีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุกๆตำแหน่ง ซึ่งอาจจะเป็นผู้นำหรือผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกันสูงกว่า หรือต่ำกว่าก็ได้ โดย เบิร์น (Burn) เห็นว่าภาวะผู้นำ

เป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการเป็นลำดับขั้นของมาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามให้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามและจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow) และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเช่น อิศรภาพ ความยุติธรรมความเสมอภาคสันติภาพและสิทธิมนุษยธรรม

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริงเมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติและความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่ายอำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิมทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติสร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ (Maslow) หรือระดับการพิจารณาจริยธรรมของ Kohlberg แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลงสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

สภาวะผู้นำทั้ง 3 ลักษณะตามทฤษฎีของ เบิร์น (Burn) มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดของแกนตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

## 2.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass (Bass's Transformational Leadership Theory)

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2548 : 30) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass ในปีค.ศ. 1985 ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนโดยผู้นำจะใช้ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการก่อนที่จะใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะช่วยเพิ่มและปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบสามารถสรุปในตารางที่ 1

ตาราง 1 ความแตกต่างของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยนความคิด เป็นแบบค่อยพัฒนา อยู่ภายใต้สภาพการที่เป็นการตอบสนอง (reactive)	มุ่งความสัมพันธ์ความคิดเป็นแบบเปลี่ยนแปลงโดยสิ้นเชิงเกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์ เป็นลักษณะการริเริ่ม (proactive)
แรงจูงใจอำนาจ จุดเน้นผู้นำ	-รางวัล(ภายนอก) -ประเพณีปฏิบัติ -ผลที่ได้ -เน้นในกิจกรรมซึ่งบทบาทชัดเจน ตระหนักในความต้องการจัดการแบบ วางเฉย	-การเห็นคุณค่า (ภายใน) -ความมีบุคลิกพิเศษ -วิสัยทัศน์ -เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอนและครู มีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคล ให้อำนาจ ตัดสินใจเข้าถึงได้ง่าย เป็นตัวอย่างของคุณธรรม
ผู้ได้บังคับบัญชา	-แสวงหาความมั่นคงเน้นความ ต้องการของตนเอง	-ละเว้นประโยชน์ส่วนตนเพื่อ องค์กรและช่วยทำมากกว่าที่คาดหวัง
ผลที่ได้	- การทำงานตามที่คาดหวัง	-ก้าวกระโดดในการทำงาน

ที่มา: Mosley, P. and Megginson (1996 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550 : 45)

นอกจากนั้น แบส (Bass) ยังได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเนื่องจากภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเน้นเฉพาะเรื่องการจัดการหรือการแลกเปลี่ยนซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำผู้ร่วมงานและผู้ตามซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำถกเถียงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไรมีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จแต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดาพวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้นโดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งหรือมากกว่าที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์การสร้างแรงบันดาลใจการกระตุ้นการใช้ปัญญาและการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล

✓ แบส (Bass, 1999 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2548 : 27) ได้กล่าวว่าในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้พัฒนาเป็นรูปเป็นร่างขึ้นโดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาและฝึกอบรมจากทุกระดับในองค์การและสังคมทั้งกับผู้นำทุกระดับที่ไม่มีประสิทธิภาพไม่มีกิจกรรมไปจนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงมีความกระตือรือร้นทั้งในสถาบันการศึกษาวงการธุรกิจอุตสาหกรรมราชการทหารโรงพยาบาลในต่างเชื้อชาติและข้ามวัฒนธรรมผลจากการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaires: MQL) ที่สร้างและพัฒนาโดย แบส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio) เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพและให้ความพึงใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลการปฏิบัติงานของบุคคลและขององค์การ

แบส และ อโวลิโอ (Bass and Avolio, 1990 อ้างถึงใน ชูเกียรติ จ่านองการ, 2551 : 38) ได้ทำการปรับปรุงทฤษฎีใหม่เพิ่มเติมองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบดังนี้

1. การมีอิทธิพลด้านอุดมการณ์ (Idealized in Fluence) หรือการสร้างบารมี (Charisma) คือพฤติกรรมที่สามารถกระตุ้นความรู้สึกด้านอารมณ์ของผู้ตามให้สูงขึ้นทำให้รู้สึกผูกพันต่อผู้นำผู้นำกระทำตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามจนทำให้ผู้ตามต้องการเลียนแบบผู้นำก่อให้เกิดความไว้วางใจความเคารพความเชื่อถือโดยผู้นำจะคำนึงถึงความต้องการของผู้อื่น

มากกว่าตนเอง แสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติที่มีมาตรฐานของศีลธรรมและจริยธรรมที่สูงและทำให้ผู้ตามได้รับรู้ถึงวิสัยทัศน์และความสำนึกในภารกิจของงาน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) คือการที่ผู้นำสื่อให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังและสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตามผูกพันต่อเป้าหมายและมีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ขององค์การสร้างความท้าทายในการทำงานเพื่อให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมโดยมุ่งเน้นการบรรลุผลสำเร็จของกลุ่มสมาชิกมากกว่าการกระทำเพื่อประโยชน์ของตนเองสร้างความชัดเจนในการสื่อสารอันจะทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

3. การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) คือการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความคิดริเริ่มและมีความมานะพยายามในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ตามหาทางออกในการแก้ปัญหาด้วยแนวทางใหม่รับฟังปัญหาและช่วยหาหนทางในการแก้ปัญหาไม่ตำหนิความผิดพลาดของผู้ตามต่อหน้าคนอื่นไม่วิจารณ์เพียงเพราะความเห็นของผู้ตามไม่เหมือนกับความคิดของผู้นำ

4. การคำนึงถึงปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) คือพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการให้การสนับสนุนการกระตุ้นให้กำลังใจและการเป็นที่เลี้ยงสอนแนะติดตามดูแลแก่ผู้ตามมอบหมายงานที่มีคุณค่าเป็นการท้าทายความสามารถเฉพาะบุคคลและเพื่อพัฒนาความสามารถของผู้ตามแต่ละคนให้อยู่ในระดับสูงขึ้นเท่าที่จะสามารถทำได้โดยผู้นำให้คำแนะนำสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ทำให้ผู้ตามเกิดการสร้างสรรค์จัดให้มีการสื่อสารแบบสองทางตอบสนองความต้องการผู้ตามด้วยวิธีการเฉพาะเป็นรายบุคคลยอมรับความแตกต่างของผู้ตามแต่ละคนเช่นผู้ตามบางคนต้องการได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือบางคนต้องการอิสระในการทำงาน เป็นต้น

✓ ยูก์ (Yukl, 1998) ได้สรุปแนวปฏิบัติสำหรับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ให้มีความชัดเจนในเชิงความหมายและความน่าสนใจวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจนนั้นต้องสามารถตอบได้ว่าองค์การต้องทำอะไรหรือต้องการเป็นอะไรสามารถชี้ให้เห็นเป้าหมายวัตถุประสงค์พร้อมทั้งลำดับความสำคัญก่อนหลังขององค์การว่ามีอะไรบ้าง ความชัดเจนทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกร่วมในเป้าหมายเดียวกัน

2. อธิบายวิธีการที่สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ผู้นำจำเป็นต้องทำให้ผู้ตามเห็นจริงว่าวิสัยทัศน์นั้นมีความเป็นไปได้และผู้นำต้องสามารถเชื่อมโยงกลยุทธ์กับวิสัยทัศน์ให้สอดคล้องกัน โดยกลยุทธ์นั้นต้องนำไปปฏิบัติได้อย่างแท้จริง

3. แสดงออกอย่างมั่นใจและมองเห็นเหตุการณ์ในแง่บวกความมั่นใจและทัศนคติเชิงบวกของผู้นำสามารถแสดงออกด้วยคำพูดและการกระทำโดยเฉพาะช่วงที่ต้องเผชิญภาวะวิกฤตผู้นำต้องหลีกเลี่ยงการใช้คำพูดที่แสดงออกถึงความไม่แน่ใจการลังเลหรือคำพูดในแง่ลบ

4. แสดงความเชื่อมั่นในผู้ตามผู้นำจำเป็นต้องให้กำลังใจแก่ผู้ตามเพื่อสร้างความมั่นใจในตนเองให้แก่ผู้ตามโดยเฉพาะเมื่องานที่ทำนั้นมีความยากลำบากมีความเสี่ยงสูงหรือในภาวะที่ทีมงานเกิดความท้อถอยขาดความมั่นใจ

5. สร้างโอกาสให้พบความสำเร็จตั้งแต่ระยะแรกเริ่มแนะนำวางแผนใดก็ตามที่มีความท้าทายสูงควรแยกย่อยออกเป็นขั้นหรือเป็นขั้นตอนเล็กๆ ที่มีเป้าหมายระยะสั้นที่ไม่ยากมากนักเพราะคนส่วนใหญ่พอใจที่จะทำงานที่ตนเองเห็นว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จหรือถ้าเกิดไม่สำเร็จก็ไม่สูญเสียอะไรมากนักและทำงานขั้นแรกประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายไว้บุคคลนั้นก็เพิ่มความมั่นใจในตนเองมากขึ้นและมีกำลังใจพร้อมที่จะเผชิญงานที่ท้าทายมากยิ่งขึ้น

6. ร่วมยินดีและฉลองความสำเร็จผู้นำต้องรักษาระดับความพยายามของผู้ตามไม่ให้ถดถอยหรือลดน้อยลงอีกทั้งต้องส่งเสริมให้มีความพยายามมากขึ้นเพื่อความต่อเนื่องของงานผู้นำจึงต้องมีกิจกรรมเสริมแรงบางอย่างเช่นการฉลองความสำเร็จเพื่อสร้างความผูกพันในองค์กรและสร้างความเข้มแข็งให้กับทีมงาน

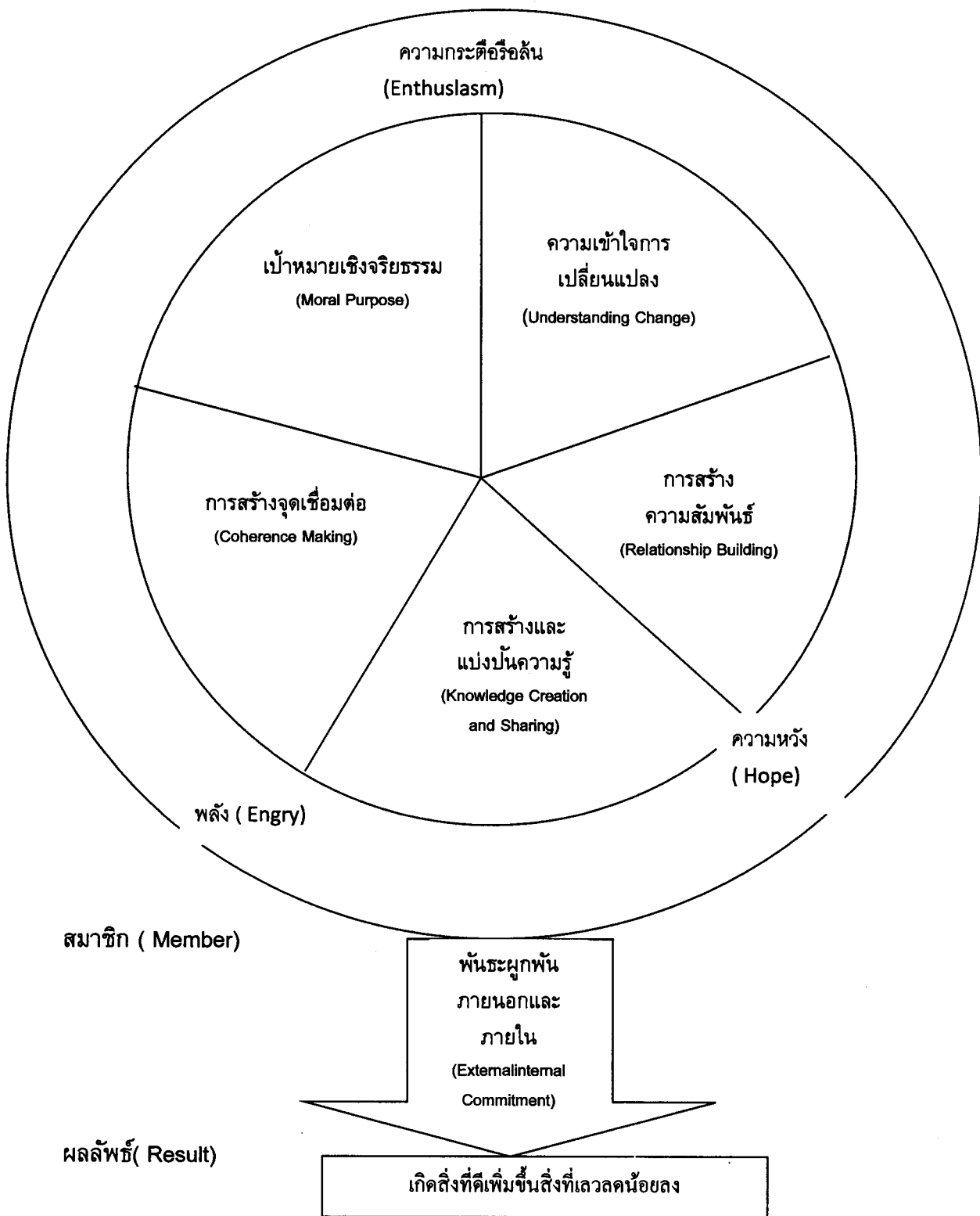
7. การใช้การแสดงหรือการกระทำเชิงสัญลักษณ์เพื่อนำค่านิยมที่สำคัญการกระทำเชิงสัญลักษณ์คือการกระทำที่แสดงออกถึงคุณลักษณะบางอย่างเช่นการเป็นผู้นำที่เสียสละเป็นผู้นำที่มีความเอื้ออาทรต่อผู้ตามหรือเป็นผู้นำที่เน้นประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เป็นต้น

8. นำด้วยการเป็นแบบอย่างผู้นำต้องแสดงตัวอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมให้ผู้ตามเห็นในการปฏิบัติงานในชีวิตประจำวันอย่างสม่ำเสมอและเป็นไปตามธรรมชาติตั้งแนวคิดที่ว่า “การกระทำดังกว่าคำพูด”

9. มอบอำนาจความรับผิดชอบในการตัดสินใจหมายถึงการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้แก่ผู้ตามในการเลือกวิธีการทำงานด้วยตัวเองรวมทั้งอธิบายการที่ให้ผู้ตามพิจารณาตัดสินใจกันเองในการหากลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อบรรลุเป้าหมายรวมถึงการที่ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามหาทางออกในการแก้ปัญหาด้วยตนเองโดยเพิ่มความเป็นอิสระทางความคิดให้กับผู้ตามมากยิ่งขึ้นและยังหมายรวมถึงการจัดหาทรัพยากรให้แก่ผู้ตามอย่างเพียงพอ

### 3. แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฟูลแลน

ฟูลแลน (Fullan, 2004 : 3) ได้นำเสนอกรอบแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นปัจจุบันมีลักษณะพิเศษที่แสดงให้เห็นถึงการลู่เข้าหากันในทางทฤษฎีที่ตั้งอยู่บนฐานแห่งความรู้และกลยุทธ์ที่จะช่วยให้ผู้นำเผชิญหน้ากับปัญหาที่มีความซับซ้อนได้



ภาพ 1 กรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของฟูแลน

ที่มา : Fullan, M. 2004 : 3

พูลแลน (Fullan) ได้กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำ 5 องค์ประกอบได้แก่

1 เป้าหมายเชิงจริยธรรม (Moral Purpose) การปฏิบัติของผู้นำโดยความตั้งใจจะสร้างชีวิตเชิงบวกให้แก่พนักงานลูกค้าและสังคมซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ทั้งเพื่อให้การนำท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงเกิดประสิทธิผลเป้าหมายดังกล่าวจึงเป็นสิ่งจำเป็นต่อการนำองค์กรทุกแห่งไปสู่ผลสำเร็จในระยะยาว

นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ให้ความหมายของคำว่า จริยธรรม ไว้หลากหลาย ซึ่งได้กล่าวไว้ดังนี้  
 ปราชญา กล้าผจญ (2548 : 42-45) ได้กล่าวไว้ว่า จริยธรรม หมายถึง ความประพฤติอันพึงปฏิบัติต่อตนเอง ผู้อื่น และสังคม เพื่อก่อให้เกิดความเจริญรุ่งเรือง เกษมสุขขึ้นในสังคมและสมาชิกของสังคม

หยกแก้ว กมลวรรณ (2549 : 26) ได้ให้ความหมายไว้ว่า คำว่าจริยธรรม หมายถึง แนวปฏิบัติที่พึงปฏิบัติ และเหมาะสมจริยธรรมสำหรับบุคคลผู้ปฏิบัติงานคือ วิถีทางปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสม ดึงตาม ภายใต้กรอบที่กำหนดไว้ซึ่งจะต้องปฏิบัติงานนั้นเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพก่อให้เกิดการยอมรับ สำหรับจริยธรรมของผู้บริหารมีส่วนสำคัญ 4 ข้อคิด คือ ต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้บังคับบัญชา หรือผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อสังคมและต่อประชาชน

1. มุ่งมั่นทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรที่รับผิดชอบ
2. มีความเมตตากรุณา ยึดพรหมวิหาร 4 และหลักธรรมทางศาสนา
3. ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ตรงเวลา ไม่ยกยอกฉ้อโกง แต่งกายเรียบร้อย
4. ตั้งมั่นอยู่ในความยุติธรรมและให้ความเสมอภาคต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
5. พึ่งหมั่นศึกษาหาความรู้อยู่เสมอเพื่อ使自己เป็นผู้ทันสมัย
6. ไม่ใช้กลวิธีหรืออิทธิพลเพื่อหาประโยชน์ส่วนตัว
7. พึ่งรักษาความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา
8. พึ่งรับผิดชอบทุกสิ่งทุกอย่างที่เกิดขึ้นในหน่วยงานไม่ปิดความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่น
9. พึ่งอดทนด้วยความเยือกเย็นต่อคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร
10. พึ่งเอาใจใส่ดูแลทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ
11. พึ่งระวังคำพูด ไม่ดูตำคนอื่นต่อหน้าคนทั้งหลาย
12. พึ่งงดเว้นอบายมุขทั้งปวง อันจะทำให้สังคมรังเกียจ
13. พึ่งสุภาพอ่อนโยนกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลทั่วไป
14. ต้องมีความซื่อสัตย์
15. ไม่สร้างความเดือดร้อนให้แก่ตนเองและผู้อื่น

จากนิยามต่างๆเหล่านี้ จึงสรุปได้ว่า เป้าหมายเชิงจริยธรรม (Moral Purpose) หมายถึง การที่ผู้บริหารยึดมั่นในจรรยาวิชาชีพ ปฏิบัติงานถูกต้องรวดเร็ว ทุ่มเท และทันเวลา มีเจตคติที่ดีในการบริหารการจัดการศึกษา ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุขมีวิธีการในการครองตน ครองคน ครองงาน หากเมื่อมีการตัดสินใจก็สามารถตัดสินใจได้เด็ดขาดแต่ก็ยังคงคำนึงถึงผลที่ตามมาด้านศีลธรรมและจริยธรรมจริยธรรม มีความรักในงานและมีความภาคภูมิใจต่องานที่ทำ ทำงานโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ และเป็นหัวใจของผู้ร่วมงาน สุภาพอ่อนโยนต่อผู้ร่วมงานและบุคคลทั่วไป

2 ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง (Understanding Change) ความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับผู้นำวัตถุประสงค์เชิงจริยธรรมที่กล่าวไปข้างต้นหากปราศจากความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงอาจนำไปสู่ความยุ่งยากลำบากได้ความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญตามแนวคิดของฟูลแลน (Fullan, 2001 อ้างใน เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2547) ประกอบด้วย

- Phase 1
- 1 เริ่มต้น (Initiation)
  - 2 เคลื่อนที่ (Mobilization)
  - 3 ลอกแบบ (Adoption)

ทั้งสามคำเป็นการตัดสินใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นทั้งนี้หากเรามีเสรีภาพที่จะเปลี่ยนแปลงเริ่มต้นจะไม่มีปัญหาแต่หากเราถูกบังคับให้เปลี่ยนแปลงเริ่มต้นจะเกิดปัญหาทันทีโดยสิ่งที่ปัญหาที่สุดในระยะแรกคือความเข้าใจเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงดังนั้นผู้ที่เกี่ยวข้องต้องทำความเข้าใจเรื่องที่จะเปลี่ยนแปลงก่อนถ้าไม่เข้าใจโอกาสการยอมรับการเปลี่ยนแปลงจะเป็นไปได้อย่างกระบวนกรเปลี่ยนแปลงจะดำเนินไปด้วยความลำบาก

- Phase 2 การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Implementation)

เมื่อเริ่มต้นด้วยความไม่เข้าใจการดำเนินการเปลี่ยนแปลงจึง फैย่นไปหมดในประเทศอเมริกา การเปลี่ยนแปลงมักเกิดจากอาสาสมัครจึงไม่ค่อยมีปัญหาและสามารถที่จะนำความคิดสู่การปฏิบัติได้ดังนั้นปัญหาสำคัญของกระบวนการเปลี่ยนแปลงคือหากเข้าใจไม่ตรงกันใน Phase 1 เช่น Job Description กับ Task Description เป็นคนละเรื่องหากเข้าใจว่าเป็นเรื่องเดียวกันจะเกิดปัญหาต่อการดำเนินการเปลี่ยนแปลงทันที

- Phase 3
- 1 ให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง (Continuation)
  - 2 หลอมรวมการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ฐาน (Incorporation)
  - 3 ให้การเปลี่ยนแปลงเป็นงานที่ปฏิบัติประจำ (Routinization)
  - 4 ให้การเปลี่ยนแปลงฝังตัวอยู่ในสถาบัน (Institutionalization)

ประเด็นสำคัญคือการให้การเปลี่ยนแปลงดำเนินไปอย่างต่อเนื่องหลอมรวมการเปลี่ยนแปลงเข้าสู่ฐานกลายเป็นงานที่ปฏิบัติประจำและฝังตัวอยู่ในสถาบันแต่ปัญหาที่พบคือ

การเปลี่ยนแปลงไม่ฝังตัวอยู่ในสถาบันเมื่อผู้มีอำนาจเปลี่ยนแนวคิดสำคัญคือทำอย่างไรจึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงฝังตัวอยู่ในระบบกระบวนการเปลี่ยนแปลงทั้ง 3 ระยะแต่ละระยะมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อมากมายดังนั้นก็มีการให้ข้อมูลย้อนกลับได้ตลอดเวลาโดยแต่ละปัจจัยมีผลกระทบซึ่งกันและกันผลลัพธ์ของกระบวนการเปลี่ยนแปลงคือการเรียนรู้ของนักเรียนและประสิทธิภาพขององค์กร

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการกล่าวถึงความหมายและความสำคัญความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงดังนี้

บอสตัน (Boston College, 2009 : Online) กล่าวไว้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นรูปแบบของผู้ในยุคใหม่ซึ่งนับว่าสอดคล้องในยุคปฏิรูปที่มีการพัฒนาคุณภาพของผลผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง ซึ่งผู้นำจะต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้และคาดการณ์ในอนาคตได้อย่างแม่นยำ มีความคิดที่ชัดเจนที่นำบุคคลการไปสู่องค์การในการเปลี่ยนแปลง ด้วยศักยภาพและสมรรถนะเต็มกำลังความสามารถ รวมทั้งเน้นการปฏิรูปและพลิกโฉมหรือยกเครื่ององค์การสนับสนุนการถ่ายโอนวัฒนธรรมแนวใหม่ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง สามารถตีความเข้าใจเรื่องต่างๆได้อย่างรวดเร็ว มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถประยุกต์วิธีการต่างๆเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ผู้นำจะมีแผนในใจโดยครอบคลุมในเรื่องใหม่ๆที่เป็นเรื่องท้าทาย แต่ทั้งนี้ควรคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้ด้วย

1. องค์กรที่มีประสิทธิผลจำเป็นต้องนำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าปล่อยให้การเปลี่ยนแปลงนำองค์กร
2. ผู้นำต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงโดยอาศัยความร่วมมือและความเข้าใจและทัศนคติที่ดีของผู้ที่เกี่ยวข้อง
3. การเปลี่ยนแปลงที่ดีที่สุดต้องคำนึงถึงคุณค่าของทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนการปฏิบัติงาน โดยสร้างความสัมพันธ์ทางบวกและการสื่อสารอย่างต่อเนื่องชัดเจน
4. ผู้นำปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เข้มแข็ง สร้างความมุ่งมั่นของบุคลากร สร้างความภักดีของลูกค้า และความสัมพันธ์กับชุมชน

Employee Development Services. ( 2009 : Online ) ได้กล่าวไว้ว่าผู้นำยุคใหม่เกี่ยวกับจุดเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงดังนี้

1. เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง โดยมองเห็นถึงประโยชน์ความสำคัญของความจำเป็นที่ต้องเปลี่ยนแปลง ชี้ให้เห็นถึงความล้มเหลว ความแตกต่างของผู้บริหารกับผู้นำด้านทักษะและกระบวนการทัศน์
2. สร้างความรู้สึกที่ดีในการแก้ปัญหาเรื่องเร่งด่วน ตระหนักถึงความสำคัญในเรื่องเร่งด่วน เลือกเหตุผลที่ดีและพร้อมใจกันปฏิบัติงาน รวมถึงกำหนดยุทธศาสตร์สำหรับยกระดับการทำงานของเรื่องเร่งด่วน และสร้างทัศนคติที่ดีร่วมกัน

3. สร้างทีมงานในการเปลี่ยนแปลงโดยการพัฒนาทีมงาน สร้างความเข้าใจ และพรณนาบทบาทในการทำงานของทีมงาน

4. พัฒนาวิสัยทัศน์ของการเปลี่ยนแปลง ตระหนักถึงคุณค่าของวิสัยทัศน์ และระบุดูของข่าของวิสัยทัศน์ พรณนาลักษณะวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็ง และระบุดูค้ประกอบที่ช่วยสร้างวิสัยทัศน์ให้มีประสิทธิผล

Morse ( 2009: Online ) กล่าวว่าผู้นำควรสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงาน โดยไม่คำนึงแบบแผนมากนักและมีความรู้เข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพของความแตกต่าง ผู้นำสร้างความแตกต่างด้านการบริหารและจัดการ เพิ่มอำนาจและการมีส่วนร่วมให้กับบุคลากรทั้งด้านการตัดสินใจและการร่วมกันปฏิบัติงานในด้านต่างๆในกระบวนการทำงาน โดยพัฒนาจิตวิญญาณความรู้ความสามารถ ปรับปรุงวิธีการและกระบวนการทำงาน รวมทั้งบรรยากาศในการทำงานและสร้างความประทับใจในการปฏิบัติงาน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ( 2550 : 3 -26 ) กล่าวไว้ดังนี้

1. การบริหารจัดการสถานศึกษาตามภารกิจมีความยืดหยุ่น ไม่ตึงและไม่หย่อนเกินไป
2. บรรยากาศในการทำงานเป็นแบบเปิด ไม่เคร่งครัดจนเกินไป ให้อิสระเสรีภาพในการปฏิบัติงานภายใต้ขอบเขตที่เหมาะสม
3. เปิดโอกาสให้ปฏิบัติงานเกินกรอบหรือนโยบายได้ ถ้างานนั้นสามารถพัฒนางานในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น
4. มีการบริหารจัดการความเสี่ยงที่มุ่งส่งผลการปฏิบัติงานทางบวกมากกว่าทางลบสำหรับพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ของผู้เรียนมากกว่าผลประโยชน์ด้านอื่นๆ
5. การพัฒนาการศึกษาสามารถใช้วิธีการที่หลากหลาย หากเป็นวิธีการที่อาจเพิ่มคุณภาพหรือแก้ปัญหาการบริหารจัดการได้ดีกว่าวิธีเดิม

จากการศึกษาเอกสารสรุป ได้ว่าความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง คือ การที่ผู้บริหาร เปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จะเกิดขึ้นเปิดโอกาสให้ผู้มีความคิดที่แตกต่างแสดงออกทางความคิดในการเปลี่ยนแปลง สามารถแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งต่างๆเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้วยสันติวิธี โดยการทำงานจะยึดถือประโยชน์ส่วนรวมมาสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้การเปลี่ยนแปลง และมีความหนักแน่น อดทน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีการประสานงานกับผู้อื่นเพื่อหาทางเลือกให้เกิดการเปลี่ยนแปลง มีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถปรับการทำงานได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงและมีความกระตือรือร้นและจริงจังในสิ่งที่เกิดขึ้นพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานอย่างรู้เท่าทันสถานการณ์และ พร้อมที่จะส่งเสริมแนวคิดใหม่ๆ เพื่อที่จะให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี

3 การสร้างความสัมพันธ์ (Relationship Building) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จของการเริ่มต้นการเปลี่ยนแปลงประการหนึ่งคือการสร้างความสัมพันธ์ดังนั้นผู้นำจึงต้องเป็นผู้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเลิศระหว่างคนและกลุ่ม

ทฤษฎี นิลนพคุณ (2545 : 35) กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์เป็นเรื่องราวที่ว่าด้วยพฤติกรรมของบุคคลที่มาเกี่ยวข้องกันในการทำงานในองค์กรหรือหน่วยงาน เพื่อให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น ความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์ในการทำงานก็คือ สร้างความราบรื่นในการทำงานร่วมกัน สร้างความเข้าใจอันดีและความสามัคคี ก่อให้เกิดความรักใคร่และความสำเร็จในการทำงานร่วมกัน เป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มผลผลิต และเป็นเครื่องมือช่วยในการแก้ปัญหาและขจัดความขัดแย้ง

หลักของมนุษย์สัมพันธ์คือ การตอบสนองความต้องการของมนุษย์ โดยใช้หลักปฏิบัติที่ว่าเมื่อเราต้องการสิ่งใด ผู้อื่นก็มีความต้องการสิ่งนั้นเช่นกัน ส่วนในด้านจิตใจก็ให้ยึดหลักที่ว่าเอาใจเขามาใส่ใจเรา โดยมนุษย์สัมพันธ์นั้นเกี่ยวข้องกับศาสตร์สาขาต่าง ๆ เช่น วิทยาศาสตร์การแพทย์ จิตวิทยา จิตวิเคราะห์ และความแตกต่างระหว่างบุคคล

การสร้างมนุษย์สัมพันธ์นั้นไม่ใช่เรื่องยาก เมื่อทำได้แล้วจะอำนวยความสะดวกให้แก่การดำรงชีวิต ครอบครัวและการทำงาน สำหรับในด้านการทำงานนั้นมีข้อที่ควรปฏิบัติคือ

การสร้างมนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลในองค์กร มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ การสร้างความเชื่อมั่นให้กับเพื่อนร่วมงาน การเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน การปรับตัวเองให้เข้าได้กับเพื่อนร่วมงาน

การควบคุมพฤติกรรมและเจตนาารมณ์ผู้อื่น เมื่อต้องการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานมีสิ่งที่จะต้องปฏิบัติคือ การสร้างความประทับใจให้กับเพื่อนร่วมงาน การสร้างความเป็นมิตร มองหาส่วนดีและยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน คำนึงถึงเสมอว่าเพื่อนร่วมงานทุกคนเป็นผู้มีคุณค่า การสั่งหรือติดต่องานไม่ควรใช้วิธีพูดผ่านกับคนอื่น

วิธีการสร้างเสน่ห์ในบุคลิกภาพ การเป็นคนมีเสน่ห์จะช่วยให้บุคคลที่อยู่รอบข้างอยากเข้ามาชิดใกล้ และปรารถนาจะร่วมงานด้วย การสร้างเสน่ห์สามารถทำได้โดย การใช้น้ำเสียงหรือคำพูด การแสดงออกทางร่างกาย การใช้ภาษาที่เหมาะสม การพัฒนาบุคลิกภาพให้สง่างาม การแต่งกายให้เหมาะสมกับกาลเทศะและการมีความมั่นใจในตนเอง

สงวน สุทธิเลิศอรุณ ( 2543 : 183 ) ได้กล่าวไว้ว่า มนุษย์เป็นทั้งศาสตร์และศิลปะในการสร้างเสริมความสัมพันธ์ อันดีระหว่างบุคคล และหรือระหว่างกลุ่ม โดยใช้แรงจูงใจกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการอยู่ร่วมกันและหรือร่วมมือร่วมใจกันปฏิบัติหน้าที่การงานให้สำเร็จด้วยดี และมีความสุข

มนุษย์เป็นสัตว์สังคมจำเป็นต้องเกี่ยวข้องและสัมพันธ์กับเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน บางคนมีพรสวรรค์ในการติดต่อสร้างเสริมมนุษย์สัมพันธ์กับเพื่อนมนุษย์ได้ดีทำให้ประสบความสำเร็จใน

ชีวิตส่วนตัว คือ มีครอบครัวดี มีเพื่อดี เข้าใจซึ่งกันและกัน ก็พบกับความสุขได้ อันจะส่งผลดีและสนับสนุนการสร้างเสริมมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติหน้าที่การงานได้ด้วย

อำนาจ แสงสว่าง ( 2540 : 105) กล่าวว่า การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในองค์กร อาจดำเนินการดังนี้

การสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรกับเพื่อนร่วมงาน การทำงานกับเพื่อนร่วมงาน ต้องมีการช่วยเหลือเกื้อกูลกันในการทำงาน กระทำตนให้เป็นที่เชื่อถือ ไว้วางใจได้ น่าคบหาสมาคม น่ารักใคร่ และน่านับถือในระหว่างเพื่อนร่วมงานด้วยกัน การสร้างความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ดังนี้

1. ให้ความเป็นมิตร โดยการติดต่อคบหาสมาคมพบปะพูดคุยสนทนากัน ถามทุกข์สุขกัน เป็นคู่คิดให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษา ให้การชี้แนะในแนวทางที่ดีในทางสร้างสรรค์ ให้เป็นประโยชน์แก่เพื่อนร่วมงาน ให้ความร่วมมือและสนับสนุนในการร่วมกันทำงานจนเป็นผลสำเร็จด้วยดี

2. ให้ความจริงใจ โดยมีความปรารถนาดี หวังดีต่อเพื่อนร่วมงานต้องการให้เพื่อนร่วมงานมีความสำเร็จในการดำเนินชีวิตในหน้าที่การงาน เมื่อเพื่อนร่วมงานได้รับความสำเร็จในหน้าที่การงานก็แสดงความยินดีให้กำลังใจ เพื่อเพื่อนร่วมงานมีความทุกข์ ก็ช่วยแก้ไขปัญหามาให้คำแนะนำ เป็นผู้คอยปลอบขวัญให้กำลังใจสม่ำเสมอ และปฏิบัติตนที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานเสมอต้นเสมอปลาย ทั้งต่อหน้าและลับหลัง

3. ให้เกียรติเพื่อนร่วมงาน โดยการคบหาสมาคมกับเพื่อนในฐานะเท่าเทียมกัน ถ้อยทีถ้อยอาศัย พึ่งพาช่วยเหลือกันตลอดเวลา ไม่ทอดทิ้งหรือกระทำตนให้เหนือกว่า หรือยกตนข่มท่านจนเป็นที่น่ารำคาญ หรือทำให้เพื่อนร่วมงานเกิดความรู้สึกอับอายขายหน้า

4. ให้การยกย่องสรรเสริญคุณงามความดีเมื่อมีโอกาส เพื่อเพื่อนร่วมงานทำความดีหรือประสบผลสำเร็จในการทำงาน หรือมีความรู้ความเชี่ยวชาญในทางใด เราต้องช่วยสนับสนุนส่งเสริมโดยการกล่าวยกย่องชมเชย สรรเสริญคุณงามความดีของเพื่อนร่วมงานให้เป็นที่ปรากฏแก่ผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานด้วยกันและบุคคลทั่วไป เป็นการส่งเสริมให้เกิดขวัญกำลังใจในการทำความดีสืบไป

5. สนับสนุนให้เกิดความก้าวหน้า เมื่อมีโอกาสและมีตำแหน่งหน้าที่เราจะต้องช่วยสนับสนุนเพื่อนร่วมงานที่เป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ มีทักษะ และประสบการณ์ มีความรับผิดชอบในการทำงานสูง มีผลงานดีเด่น มีคุณลักษณะและคุณสมบัติเหมาะสม โดยเสนอชื่อให้ผู้บังคับบัญชาได้รับทราบและเป็นผู้พิจารณาต่อไป

6. ให้การแบ่งปันสิ่งของตามโอกาสอันสมควร เป็นการจัดสรรแบ่งปันสิ่งของที่เป็นเครื่องใช้สอย ของที่ระลึก ของฝาก ในโอกาสตามฤดูกาลและเทศกาล เพื่อแสดงความมีน้ำใจ ความห่วงใย ระลึกถึงเพื่อนร่วมงาน

7. ให้การช่วยเหลือและสงเคราะห์เมื่อมีความทุกข์ การให้ความช่วยเหลือและการให้ความสงเคราะห์แก่เพื่อนร่วมงานเมื่อคราวตกทุกข์ได้ยาก นับได้ว่าเป็นการให้ที่พึงพอใจ เพื่อช่วยเหลือให้คำแนะนำปรึกษา ให้ขวัญกำลังใจในการแก้ไขปัญหา

สุนันทา ศรีตากุล (2546 : 165) กล่าวว่า สังคมสัมพันธ์ (Social Integration) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานที่ทำงานมีบรรยากาศของความเป็นมิตร มีความอบอุ่นเอื้ออาทรปราศจากการแบ่งแยกเป็นหมู่เหล่า ผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับและมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

จากการศึกษาเอกสารสรุปได้ว่า การสร้างความสัมพันธ์ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการสร้างกัลยาณมิตรที่ดี มีส่วนร่วมในการทำงานและมีความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันมีวิธีการทำงานที่ไม่ซับซ้อนเพื่อให้ผู้ร่วมงานทำงานประสบผลสำเร็จ สร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน สร้างบรรยากาศในการทำงานอย่างเป็นกันเอง มีความห่วงหาเอื้ออาทรแก่ผู้ร่วมงาน มีการสำรวจความต้องการความถนัดก่อนที่จะมีการมอบหมายงานทุกครั้งเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน รวมถึงการให้คำแนะนำ ช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้ประสบผลสำเร็จในการทำงาน เพราะจากความสำเร็จของทุกคนคือความสำเร็จของงานและสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมงานว่าทุกคนสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้

4 การสร้างและแบ่งปันความรู้ (Knowledge Creation and Sharing) พูลแลน ได้ให้แนวคิดไว้ว่า ในสังคมแห่งองค์ความรู้ผู้นำต้องสร้างและพัฒนาองค์ความรู้อย่างต่อเนื่องทั้งความรู้ภายในและภายนอกองค์กรการพูลแลนได้อธิบายถึงความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดระหว่างองค์ประกอบทั้งสามที่กล่าวไปข้างต้นกับองค์ประกอบที่สี่คือการสร้างและแบ่งปันความรู้ กล่าวคือ

ประการแรกบุคคลจะไม่สมัครใจในการแบ่งปันความรู้หากเขาปราศจากจริยธรรมบางประการที่สร้างพันธะในการทำงานร่วมกัน

ประการที่สองบุคคลจะไม่แบ่งปันความรู้หากปราศจากการรับรู้ถึงพลวัตของการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นสิ่งที่แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันได้

ประการสุดท้ายข้อมูลที่ไม่มีความสัมพันธ์กันจะทำให้สารสนเทศขาดความพอดีกล่าวอีกนัยหนึ่งคือการเปลี่ยนสารสนเทศไปสู่ความรู้เป็นกระบวนการทางสังคมซึ่งต้องอาศัยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน

อิสระ พัฒนศึกษา (2546) ได้ให้ความหมายว่า การแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน ในองค์กร หมายถึง การรายงานของพนักงานถึงพฤติกรรมของตนเองในการแบ่งปันความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานไปสู่เพื่อนร่วมงานภายในองค์กรเดียวกัน ประกอบด้วย

### 1. การแบ่งปันความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษร (Explicit Knowledge )

คือ การแบ่งปันความรู้ที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่เกี่ยวข้องกับการทำงานแก่เพื่อนร่วมงาน และเป็นการแบ่งปันความรู้โดยการสื่อสารด้วยภาษาพูด

### 2. การแบ่งปันความรู้ที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร ( Tacit Knowledge )

คือ การแบ่งปันที่ไม่สามารถแสดงออกมาเป็นลายลักษณ์อักษรหรือยากที่จะสื่อสารด้วยภาษาพูด เกิดขึ้นในกระบวนการขัดเกลาทางสังคมในองค์กร ประกอบด้วย การแบ่งปันความรู้ระหว่างกัน ในปฏิสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการในการทำงาน และการแบ่งปันความรู้ในความสัมพันธ์ภาพการสอนงานและการฝึกหัดงาน

พรชิตา วิเชียรปัญญา (2547 : 43 - 47) ได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

1. การแสวงหาความรู้ ( Knowledge Acquisition ) องค์กรควรแสวงหาความรู้ที่มีประโยชน์และมีผลต่อการดำเนินงานจากแหล่งต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ดังนี้

#### 1.1 การแสวงหาความรู้และรวบรวมความรู้จากแหล่งภายในองค์กร

( Internal Collection Knowledge ) ความสามารถในการเรียนรู้ของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กร กลายเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งสำหรับการเพิ่มคุณค่าให้องค์กร การได้มาซึ่งข้อมูลความรู้ต่างๆ จากภายในองค์กรสามารถทำได้คือ การให้ความรู้กับพนักงาน เช่น การสอนงาน การฝึกอบรม การสัมมนา การประชุมแสดงผลงาน การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง และการลงมือปฏิบัติการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการปฏิบัติงานต่างๆ

#### 1.2 การแสวงหาและรวบรวมความรู้จากแหล่งภายนอก

( External Collection of Knowledge ) การเป็นผู้นำในการแข่งขันภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว องค์กรต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลเพื่อปรับปรุงผลงานและสร้างให้เกิดความคิดใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมอ เพราะการแข่งขันขององค์กร ต้องอาศัยความคิดและการสร้างสรรค์ข้อมูลสารสนเทศจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยวิธีการต่างๆ คือการใช้มาตรฐานเปรียบเทียบ กับองค์กรอื่น การจ้างที่ปรึกษาการเปิดรับข่าวสารจากหลากหลายสื่อ อาทิ สื่อสิ่งพิมพ์ บทความ โทรทัศน์ เป็นต้น

### 2. การสร้างความรู้ (Knowledge Creation) การแสวงหาความรู้นั้นเป็น

การปรับใช้ความรู้โดยทั่วไปแต่การสร้างความรู้เป็นสิ่งที่สร้างสรรค์ขึ้นใหม่ การสร้างความรู้ใหม่เกี่ยวข้องกับแรงผลักดัน การหยั่งรู้และความเข้าใจอย่างลึกซึ้งที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคล การสร้างความรู้ใหม่ควรอยู่ภายใต้หน่วยงานหรือคนในองค์กร ซึ่งหมายความว่าทุกคนสามารถเป็นผู้สร้างความรู้ได้รูปแบบต่างๆ และในการสร้างความรู้นั้นประกอบด้วยบุคคลให้ความรู้ที่ตนมีอยู่กับผู้อื่น เช่นการถ่ายทอดความรู้จากการทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด การนำความรู้ที่องค์กรมีอยู่ผนวกเข้ากับความรู้ของแต่ละบุคคล เพื่อให้เกิดความรู้ใหม่และมีการแบ่งปันทั่วทั้งองค์กร ความรู้ที่ได้จากการรวบรวมและสังเคราะห์ความรู้ที่มีอยู่เข้าด้วยกันในรูปแบบนี้อาจจำกัดอยู่ที่

ความรู้ที่มีอยู่แล้วความรู้ที่เกิดขึ้นเป็นการภายใน โดยสมาชิกขององค์กรค้นพบแนวทางได้เอง และมีกิจกรรมมากมายที่องค์กรสามารถดำเนินงาน เพื่อสร้างความรู้การเรียนรู้โดยการปฏิบัติการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบการทดลอง ซึ่งเป็นการสร้างแรงจูงใจและโอกาสสำหรับการเรียนรู้การเรียนรู้จากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีต

### 3. การจัดเก็บและการค้นคืนความรู้ ในการจัดการความรู้องค์กรต้อง

กำหนดสิ่งสำคัญที่จะเก็บไว้เป็นความรู้และต้องพิจารณาถึงวิธีการในการเก็บรักษาและการนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ตามความต้องการขององค์กร ต้องเก็บรักษาสิ่งที่องค์กรเรียกว่าเป็นความรู้ที่ดีที่สุดมีว่าจะเป็นข้อมูลสารสนเทศ ตลอดจนผลสะท้อนกลับการวิจัยและการทดลอง การจัดเก็บเกี่ยวข้องกับด้านเทคนิค เช่นการบันทึกเป็นฐานข้อมูล หรือการบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจนรวมทั้งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการทางมนุษย์ด้วยกัน เช่น การสร้างและการจดจำของปัจเจกบุคคล เป็นต้น ทั้งนี้การสะสมความรู้ องค์กรควรคำนึงถึงสิ่งต่างๆคือ โครงสร้างและการจัดเก็บความรู้ควรเป็นระบบที่สามารถค้นหาและส่งมอบได้อย่างถูกต้อง รวดเร็วจัดให้มีการจำแนกรายการต่างๆ เช่น ข้อเท็จจริง นโยบายหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานที่อยู่บนพื้นฐานความจำเป็นในการเรียนรู้หรือการจัดการที่สามารถส่งมอบให้กับผู้ใช้ได้อย่างชัดเจนถูกต้องทันเวลาและเหมาะสมกับความต้องการ

### 4. การถ่ายทอดความรู้และการใช้ประโยชน์ มีความจำเป็นสำหรับองค์กร

เนื่องจากองค์กรจะเรียนรู้ได้ดีขึ้นเมื่อความมีการกระจายและถ่ายทอด และการใช้ประโยชน์จากความรู้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกลไกด้านอิเล็กทรอนิกส์ นอกจากนี้การเคลื่อนที่ของสารสนเทศ และความรู้ระหว่างบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่งนั้นเป็นไปโดยตั้งใจและไม่ตั้งใจซึ่ง การถ่ายทอดความรู้โดยตั้งใจมีวิธีต่างๆ เช่นการสื่อสารด้วยการเขียนการบันทึกการรายงาน จดหมายข่าวประกาศการฝึกอบรมการประชุมภายในการสรุปข่าวสาร การสื่อสารภายในองค์กร การเยี่ยมชมงานต่างๆที่จัดเป็นกลุ่มตามความจำเป็น การหมุนเวียน การเปลี่ยนระบบงาน ส่วนการถ่ายทอดความรู้โดยไม่ตั้งใจนั้น เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นโดยอาจจะไม่รู้ตัวหรือเป็นการเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการที่เกิดขึ้นในหน้าที่ที่เป็นประจำอย่างไม่มีแบบแผน เช่นการหมุนเวียนประสบการณ์ หรือ เรื่องราวต่างๆที่เล่าต่อกันมา คณะทำงานเครือข่ายที่ไม่เป็นทางการ

น้ำทิพย์ วิภาวิน (2547 : 52-53) ได้กล่าวว่า การแบ่งปันความรู้เป็นการนำความรู้ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคลมาใช้ประโยชน์ เป็นแนวทางการจัดการความรู้โดยการสร้างแหล่งการจัดการความรู้และพัฒนาวิธีการเข้าถึงความรู้ได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพโดยขั้นตอนคือการจัดหาหรือการสร้างความรู้เป็นกระบวนการพัฒนาและการสร้างความรู้จากทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างคนในองค์กรเป็นวิธีการพัฒนาความรู้ของแต่ละบุคคลในลักษณะของกระบวนการแลกเปลี่ยนประสบการณ์โดยการระดมความคิด การแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างบุคคลในกลุ่มระดับความรู้ของแต่ละบุคคลมีหลายระดับ เช่น รู้ว่าอะไร รู้ว่าทำอะไร รู้ว่าทำไม และหาทางแก้ไขว่าทำไมจึงเป็นอย่างนั้น การแบ่งปันความรู้เป็นขั้นตอนต่อมาใน

การนำเอาความรู้ที่สร้างไว้หรือบันทึกไว้ออกมาเผยแพร่ให้เป็นที่รับรู้และแพร่หลายในองค์กร และการใช้หรือการเข้าถึงความรู้ เป็นการใช้ความรู้ในองค์กรจากฐานข้อมูล วรรณกรรม เอกสาร การสนทนาเป็นการผสมผสานความรู้จากแหล่งต่างๆ

นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงความสำคัญของการแบ่งปันความรู้ไว้ดังนี้

1. เคลื่อนย้ายความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลสู่องค์กร การแบ่งปันความรู้ช่วยในการ เชื่อมโยง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กรในการเคลื่อนย้ายความรู้ที่มีอยู่ในตัวบุคคลสู่ องค์กร

2. ทำให้เกิดนวัตกรรม จากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ที่มีความหลากหลาย และความแตกต่างกันในความรู้ จะช่วยสนับสนุนให้องค์กรเกิดนวัตกรรม

3. สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและบรรลุผลสำเร็จทางธุรกิจ จากการที่ บุคคลมีความรู้ที่หลากหลายรวมกัน ทำให้ความรู้ถูกนำมาสังเคราะห์กลายเป็นแนวคิดใหม่ที่ ช่วยสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและบรรลุผลทางธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

4. ช่วยกระจายความคิดเกี่ยวกับนวัตกรรมและความคิดสร้างสรรค์ภายในการ แบ่งปันความรู้นอกจากเป็นกระบวนการที่เอื้อประโยชน์ต่อกระบวนการจัดการความรู้แล้ว การแบ่งปันความรู้ยังมีความสำคัญที่เห็นได้อย่างชัดเจน คือการกระจายความรู้เพื่อสร้างความรู้ ให้กับบุคคลที่ได้รับ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการทำงาน สร้างสรรค์นวัตกรรม และสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งความรู้เมื่อเกิดการถ่ายทอดหรือแบ่งปันความรู้ไปสู่องค์กรการ จะทำให้ความรู้นั้นดำรงอยู่และมีการพัฒนานำไปใช้ต่อไป โดยไม่สูญหายเมื่อบุคคลลาออกหรือ พ้นจากความเป็นสมาชิกขององค์กร

จากการศึกษาเอกสารดังกล่าวสรุปได้ว่าการสร้างและแบ่งปันความรู้คือการทำงานที่ผู้บริหาร มอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีส่วนในการรับผิดชอบ มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้ ผู้ร่วมงานประสบความสำเร็จ โดยส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้ศึกษาวิธีการทำงานจากผู้ที่ประสบ ผลสำเร็จในการทำงาน มีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำวิธีการใหม่ๆมาใช้ในการพัฒนางานที่ได้ รับผิดชอบสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้แสดงออกในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานที่หลากหลาย สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงานจากแหล่งการเรียนรู้ ต่างๆและมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีการอธิบาย สื่อ ความหมายระหว่างการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่างละเอียดถี่ถ้วน

5 การสร้างจุดเชื่อมต่อ (Coherence Making) พูลแลนได้อธิบายว่าการทะลุผ่านสู่ความ ชับซ้อนสนับสนุนผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องมีความอดทนเพียงพอต่อความคลุมเครือนั้นได้และ สามารถค้นหาจุดเชื่อมต่อให้เกิดความสร้างสรรค์อย่างต่อเนื่องนอกจากนี้ยังสามารถพิจารณาได้ ว่าองค์ประกอบทั้งห้าของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่รวมอยู่ในคุณลักษณะ 3 ประการ ของผู้นำคือ พลัง ความกระตือรือร้น และความหวัง อันเป็นคุณลักษณะของผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่าแม้จะประสบกับปัญหาที่ยากลำบากเพียงใดก็สามารถที่จะรับมือได้

อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์ (2548 : 68) กล่าวว่า การสร้างเครือข่าย คือ การแสวงหาโอกาสที่จะรู้จักกับบุคคลใหม่และสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลที่เพิ่งรู้จัก รวมทั้งการรักษาความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลต่างๆที่เกี่ยวข้องและไม่เกี่ยวข้องในสายอาชีพ การมีเครือข่ายที่กว้างขวางย่อมจะมีส่วนสนับสนุนให้หัวหน้างานสามารถจัดการบริหารของตนประสบผลสำเร็จได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าสมาชิกเครือข่ายจะมาจากภายในหรือภายนอกองค์กร เพราะการมีเครือข่ายจะทำให้หัวหน้างานสามารถขอความช่วยเหลือ ขอข้อมูล หรือขอความร่วมมือต่างๆ จากเครือข่ายของตนเองได้ โดยเฉพาข้อมูลที่ไม่เปิดเผยต่อสาธารณชน ซึ่งข้อมูลที่ได้จะทำให้หัวหน้างานสามารถนำมาใช้ประกอบในการวางแผน และกำหนดกลยุทธ์ในการทำงานทั้งของตนเองและของลูกน้องในที่มิได้

สุนันทา เลาพันธ์ (2540 : 60) ให้ความหมายไว้ว่า กลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ช่วยกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ และผู้ร่วมทีม ต่างมีความพอใจในการทำงานนั้น

วราภรณ์ ตระกูลสุภษดี (2549 : 7) กล่าวว่า การที่บุคคลมารวมกลุ่มกัน เพื่อร่วมมือในการกระทำ สิ่งหนึ่งสิ่งใดให้สำเร็จลุล่วงด้วยดี โดยการร่วมมือกัน ประสานงานกัน มุ่งตั้งศักยภาพที่มีจากบุคคลแต่ละคนภายในกลุ่มออกมาช่วยกันดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย ในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารต้องหน้าที่ในการชี้นำประพฤติกฎปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีสร้างความเข้าใจสร้างแรงบันดาลใจสร้างความผูกพันและกระตุ้นให้ผู้ตามตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงการทำงานและผลกระทบต่างๆที่เกิดขึ้นและความจำเป็นที่ส่วนราชการต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์การภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกให้เห็นถึงการทำงานโดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ความสำเร็จขององค์การ และผู้นำสามารถ จูงใจให้ผู้ตามเกิดความตระหนักและจูงใจให้ทำงานมุ่งเกิดประโยชน์ให้แก่องค์กรอย่างสูงสุด

### ความสำคัญของการสร้างจุดเชื่อมต่อ

ดังที่กล่าวมาแล้ว การทำงานเป็นทีม การมีเครือข่ายที่ดี มีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะนอกจากจะช่วยทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรได้บรรลุเป้าหมายแล้ว ยังเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพลต่อบรรยากาศในการทำงาน

สุนันทา เลาพันธ์ (2540 : 64) กล่าวถึงความสำคัญของการสร้างเครือข่ายว่า

1. งานบางอย่างไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ด้วยคนเพียงคนเดียว
2. หน่วยงานมีงานเร่งด่วนที่ต้องระดมบุคลากร เพื่อช่วยกันปฏิบัติงานให้

เสร็จทันเวลาที่กำหนด

3. งานบางอย่างต้องอาศัยความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญจากหลายฝ่าย

4. งานบางอย่างเป็นงานที่มีหลายหน่วยงานรับผิดชอบ จึงต้องการความร่วมมือจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องอย่างจริงจัง

5. เป็นงานที่ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สูง เพื่อแสวงหาแนวทาง วิธีการ และเป้าหมายใหม่

6. องค์กรต้องการสร้างบรรยากาศของความสามัคคีให้เกิดขึ้น

### **พันธะผูกพันของสมาชิก (Member Commitment)**

จากภาพประกอบ 1 แสดงให้เห็นว่าการขับเคลื่อนสมาชิกของผู้นำโดยการสร้างพันธะผูกพันหมายถึงการที่ผู้นำและสมาชิกปรับความคิดเห็นเข้าหากันภายในกลุ่มซึ่งในประเด็นดังกล่าวอาร์กิริส (Argyris, 1999 : 40 – 41) ได้เสนอแนะว่าพันธะผูกพันของสมาชิกประกอบด้วยพันธะผูกพันภายในและพันธะผูกพันภายนอกโดยพันธะผูกพันภายนอกหมายถึงการกระตุ้นจากการจัดการเชิงนโยบายและการปฏิบัติที่ทำให้สมาชิกบรรลุผลสำเร็จของงานส่วนพันธะผูกพันภายในได้รับอิทธิพลจากพลังขับภายในของสมาชิกในการบรรลุผลสำเร็จของงาน โดยมีผลรางวัลตอบแทนนอกจากนี้แล้วอาร์กิริสยังสรุปอีกว่าเมื่อมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมายและขั้นตอนการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จเมื่อนั้นพันธะผูกพันที่ดำรงอยู่ก็คือพันธะผูกพันภายนอกนั่นเอง

### **ผลลัพธ์ (Result)**

ผลลัพธ์จากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลและพันธะผูกพันของสมาชิกคือเกิดสิ่งที่ดีมากขึ้นและเกิดสิ่งที่เลวลดน้อยลงในบริบททางธุรกิจสิ่งที่ดีหมายถึงความเจริญงอกงามทางเศรษฐกิจความพึงพอใจของลูกค้าพนักงานตลอดจนทุกฝ่ายมีสำนึกในการสร้างสิ่งที่มีคุณค่าให้กับสังคมในบริบทของโรงเรียนสิ่งที่ดีหมายถึงนักเรียนมีผลสัมฤทธิ์สูงขึ้นครูมีคุณภาพมากขึ้นผู้ปกครองและชุมชนมีส่วนร่วมมากขึ้นตลอดจนพฤติกรรมการใช้เวลากับการเรียนความพึงพอใจและความกระตือรือร้นที่มุ่งสู่ความก้าวหน้าของนักเรียนและในขณะเดียวกันสิ่งเลวที่ลดลงในทั้งสองบริบทก็คือความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงลดลงพนักงานไร้สมรรถภาพลดลงงานที่แตกกระจายเป็นส่วนๆ ไร้งานการประสานลดลงตลอดจนความพยายามและทรัพยากรที่สูญเปล่าก็ลดลงเช่นกัน

จากเอกสารสรุปได้ว่า การสร้างจุดเชื่อมต่อ หมายถึง การที่ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการสร้างเครือข่ายและมีการทำงานเป็นทีม เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวม สามารถเข้ากับชุมชนได้เป็นอย่างดีให้ความร่วมมือกับชุมชนเมื่อมีโอกาส เพื่อสร้างความมั่นใจให้กับบุคคลภายนอกผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ยอมรับความคิดเห็นที่

แตกต่างกันเพื่อนำมาปรับใช้ในการทำงาน มีการแสดงอุดมการณ์ มีความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และมีความเป็นประชาธิปไตย

### 3. ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เป็นระบบที่สถานศึกษาร่วมกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใต้การกำกับ ดูแลและสนับสนุนส่งเสริมของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อสร้างความมั่นใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักวิชา ข้อมูลหลักฐาน ที่ตรวจสอบได้และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่า ผู้เรียนทุกคนจะได้รับบริการด้าน การศึกษาที่มีคุณภาพจากสถานศึกษา เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามที่กำหนดในมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 และมาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่สอง (พ.ศ.2549-2553)

#### 3.1 ความหมายการประกันคุณภาพภายใน

ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพภายในได้ดังนี้

ธีระ รุญเจริญ (2550 : 47) ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาภายในไว้ว่า หมายถึง การประเมินผลและการติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาจากภายในโดยตัวบุคคลของสถานศึกษานั้นเองหรือโดยหน่วยงานต้นสังกัดที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษานั้น

สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (2547 : 55) ได้ให้ความหมายของงานประกันคุณภาพการศึกษาไว้ว่า คือการพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามจุดมุ่งหมาย หลักการและแนวทางการจัดการศึกษาตามที่กำหนดไว้ในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 โดยเน้นการเรียนรู้เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ เป็นคนดี มีความสามารถ (เก่ง) และมีความสุข มีการจัดการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญและมีการบริหารจัดการรวมทั้งการทำงานเป็นคุณภาพ ตรวจสอบได้และเป็นระบบครบวงจร (PDCA) โดยสถานศึกษาต้องมีการประเมินคุณภาพภายในให้เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารและการจัดการเรียนการสอนอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา เพื่อพัฒนาคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานแล้วรายงานผลให้ผู้เกี่ยวข้องทราบ

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทย (2549 : 1) ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษา ไว้ว่า หมายถึง มวลกิจกรรมทางวิชาการและทางการบริหารจัดการที่มีการวางแผนล่วงหน้า และมีการประสานสัมพันธ์อย่างมีระบบ เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจที่สมเหตุสมผลว่า ผู้เรียนจะมีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้

รุ่ง แก้วแดง ( อ้างอิงจากสรวุฑ สมอินสอน, 2549 : 13) ได้กล่าวถึงการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน คือ กระบวนการบริหารจัดการที่มีการปรับปรุงพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพ ซึ่งเป็นภารกิจที่สถานศึกษาต้องทำอยู่แล้ว การประกันคุณภาพจึงไม่ใช่เรื่องแปลกใหม่ และไม่ใช่การประเมินเพื่อประเมิน ไม่เน้นการสร้างเอกสาร แบบวัดหรือแบบประเมินเป็นจำนวนมาก แต่เป็นการประเมินเพื่อพัฒนาโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

สำราญ สิงอุบล (2553 : 14) ได้ให้ความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาภายในไว้ว่า เป็นกระบวนการประเมินและติดตามตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาจากบุคคลภายในหรือหน่วยงานต้นสังกัดที่มีการพัฒนา ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง มีการดำเนินงานในลักษณะของการผสมผสานระหว่างกระบวนการจัดการเรียนการสอนตามปกติของสถานศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณภาพอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ให้เป็นที่ยอมรับของชุมชนและสังคม

จากการศึกษาความหมายของการประกันคุณภาพการศึกษาภายใน สรุปได้ว่า การประกันคุณภาพการศึกษาภายใน หมายถึง เป็นกระบวนการประเมินและติดตาม ตรวจสอบคุณภาพและมาตรฐานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สถานศึกษาได้รับมาตรฐานการศึกษาที่กำหนด โดยมีบุคคลทั้งภายในและภายนอกที่เกี่ยวข้องกับสถานศึกษา เป็นบุคคลที่มีบทบาทในการจัดกระบวนการเรียนการสอนและสนับสนุนให้สถานศึกษามีการจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้บรรลุตามมาตรฐานการศึกษาที่กำหนดไว้

### 3.2 หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2543 : 11) ได้กำหนดหลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาไว้มี 3 ประการดังนี้

1. จุดมุ่งหมายของการประกันคุณภาพภายใน คือ การที่สถานศึกษาร่วมกันพัฒนาปรับปรุงคุณภาพให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษา ไม่ใช่การจับผิดหรือทำให้บุคลากรเสียหายโดยมีเป้าหมายสำคัญอยู่ที่ การพัฒนาให้เกิดขึ้นกับผู้เรียน

2. การที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามข้อ 1 ต้องให้การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารจัดการและการทำงานของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา ไม่ใช่เป็นกระบวนการที่แยกส่วนมาจากการดำเนินงานตามปกติของสถานศึกษา โดยวางแผนพัฒนาและแผนปฏิบัติการที่มีเป้าหมายชัดเจน ดำเนินงานตามแผน มีการตรวจสอบประเมินผลและพัฒนาปรับปรุงอย่างต่อเนื่องเป็นระบบที่มีความโปร่งใสและมีจิตสำนึกในการพัฒนาคุณภาพการทำงาน

3. การประกันคุณภาพเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษาไม่ว่าเป็นผู้บริหาร ครู อาจารย์และบุคลากรอื่นๆในสถานศึกษา โดยในการดำเนินงานจะต้องให้ผู้เกี่ยวข้องเช่นนักเรียน ชุมชน เขตพื้นที่การศึกษาหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน ติดตามประเมินผล พัฒนาปรับปรุง ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ

ช่วยกันผลักดันเพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่ดีมีคุณภาพ เป็นไปตามความต้องการของ ผู้ปกครอง สังคมและประเทศชาติ

การประกันคุณภาพการศึกษาเกี่ยวข้องกับการดำเนินการที่สำคัญ 3 ขั้นตอนดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ 2543 :7)

1. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control) เป็นการกำหนดมาตรฐานคุณภาพการศึกษา เพื่อให้สถานศึกษาตลอดจนหน่วยงานที่เกี่ยวข้องใช้เป็นเป้าหมายและเป็นเครื่องมือในการ พัฒนาซึ่งหลักปฏิบัติทั่วไปมาตรฐานจะกำหนดโดยองค์คณะบุคคล ผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มี ประสบการณ์

2. การตรวจสอบคุณภาพ (Quality Audit) เป็นการตรวจสอบการดำเนินงานและติดตาม ผลการดำเนินการจัดการศึกษาว่าเป็นไปตามมาตรฐานคุณภาพการศึกษาที่กำหนดมากน้อย เพียงไร และมีขั้นตอนการดำเนินการที่จะทำให้เชื่อถือได้หรือไม่ว่าการจัดการศึกษาจะเป็นไป อย่างมีคุณภาพ

3. การประเมินคุณภาพ (Quality Assessment) เป็นการประเมินคุณภาพ ของ สถานศึกษาโดยบุคลากรของสถานศึกษาหรือหน่วยงานที่กำกับดูแลในเขตพื้นที่และหน่วยงาน ดันสังกัดในส่วนกลางที่มีหน้าที่กำกับดูแลสถานศึกษา

ทั้งนี้ในการตรวจสอบและประเมินคุณภาพนี้จะต้องมีการกระทำอย่างเป็นระบบ โดยมี กฎเกณฑ์และแนวทางการดำเนินการที่ชัดเจน มีการนำผลการดำเนินการประเมินในทุกขั้นตอน มาใช้เพื่อการวางแผน ออกแบบ และการปฏิบัติเพื่อให้เกิดการปรับปรุงพัฒนาคุณภาพอย่าง ต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

สำนักทดสอบทางการศึกษา (2553 : 113-115) ได้กำหนดหลักการออกแบบและการ ดำเนินงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษา ไว้ดังนี้

1. คุณภาพการศึกษาในบริบทของการประกันคุณภาพจะเน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้กับผู้บริโภครทั้งภายในและภายนอก

2. การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการบริหารจัดการศึกษาทั้งระบบของ สถานศึกษาและเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุกที่เน้นการวางแผนและเตรียมการป้องกันล่วงหน้าก่อนที่ ปัญหาจะเกิดขึ้นไม่ใช่การแก้สถานการณ์เฉพาะหน้าเพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว

3. การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการสร้างความมั่นใจที่ตั้งอยู่บนรากฐาน ของหลักวิชา หลักฐานข้อเท็จจริงที่สามารถตรวจสอบได้กระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลที่ เป็นวิทยาศาสตร์ หลักตรรกศาสตร์และความสมเหตุสมผล

4. การตรวจสอบ การวัดและการประเมินผลในบริบทของการประกันคุณภาพ มี จุดประสงค์สำคัญเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับสำหรับใช้ในการวางแผนเพื่อการปรับปรุง คุณภาพอย่างต่อเนื่อง มิใช่การจับผิดหรือการตัดสินใจให้รางวัลหรือลงโทษ

5. คุณภาพของการออกแบบ (มาตรฐานการศึกษา หลักสูตรและแผนการสอน) และกระบวนการทำงาน (การเรียนการสอน การบริหารหลักสูตร ครูและบุคลากรทางการศึกษา) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

6. การประกันคุณภาพการศึกษาเน้นความสำคัญของการสร้างความรู้ ทักษะ และความมั่นใจแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อสร้างโอกาสให้เกิดการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. การประกันคุณภาพการศึกษาให้ความสำคัญต่อการประสานความสัมพันธ์ภายในระหว่างหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับและการร่วมมือของหน่วยงานและองค์กรต่างในเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัด

8. ภาวะความเป็นผู้นำและความเอาใจจริงเอาใจ (Commitment) ของผู้บริหารสถานศึกษาและการกระจายอำนาจความรับผิดชอบที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญของการประกันคุณภาพการศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2550 : 3) ได้กำหนดหลักการในการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษา มี 3 ประการคือ

1. การกระจายอำนาจ (Decentralization) โดยให้สถานศึกษามีอิสระและความคล่องแคล่วในการบริหาร รวมถึงการตัดสินใจ ทั้งด้านการบริหารงานวิชาการ งบประมาณ บุคลากรและทรัพยากร การจัดสิ่งอำนวยความสะดวกและให้อิสระแก่ผู้สอนในการจัดกิจกรรม เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ของผู้เรียนให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของหลักสูตร ตลอดจนให้สถานศึกษาสามารถปรับปรุงตนเอง รับผิดชอบและการจัดการศึกษาได้สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ ความต้องการของชุมชนและสังคมให้มากที่สุด

2. การเปิดโอกาสการมีส่วนร่วมในการทำงาน (Participation) โดยใช้หน่วยงานทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ประกอบการ ปุชนิยบุคคล ภูมิปัญญาท้องถิ่นหรือปราชญ์ชาวบ้าน เข้ามามีส่วนร่วมในการเป็นคณะกรรมการ/คณะทำงานของสถานศึกษา ตลอดจนร่วมภาคภูมิใจในความสำเร็จของสถานศึกษา ทั้งเพื่อประโยชน์ต่อการจัดการศึกษาโดยรวม

3. การแสดงภาระรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ (Accountability) โฉนสถานศึกษาและคณะกรรมการสถานศึกษาร่วมกันกำหนดเป้าหมาย (Goals) และจุดเน้นที่ต้องการพัฒนา (Focus Areas) รวมทั้งมีการร่วมกันจัดทำแผนพัฒนาสถานศึกษา (School Improvement Plan) เลือกยุทธศาสตร์การพัฒนาให้เหมาะสมและสามารถทำให้เกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม สถานศึกษาจะต้องประชาสัมพันธ์ เป้าหมายและจุดเน้นที่ต้องการพัฒนาตลอดจนแผนพัฒนาสถานศึกษาให้ทุกฝ่ายได้รับรู้ ทั้งเพื่อเป็นสัญญาประชาคมและเพื่อให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องมีทิศทางการทำงานที่ชัดเจนสู่เป้าหมายเดียวกัน

สรุปได้ว่า การประกันคุณภาพภายในเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนในสถานศึกษา โดยในการดำเนินงานต้องให้ผู้ที่เกี่ยวข้อง เช่น ผู้เรียน คณะกรรมการสถานศึกษา ชุมชน เขตพื้นที่การศึกษา เพื่อเข้ามามีส่วนในการกำหนดเป้าหมาย วางแผน ติดตามประเมินผล เพื่อพัฒนาปรับปรุงผลักดันให้สถานศึกษามีคุณภาพ และผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำและการกระจายอำนาจความรับผิดชอบให้กับบุคลากรทางการศึกษาทุกคน ทั้งหมดนี้เพื่อให้ผู้เรียนได้รับการศึกษาที่ดีมีคุณภาพเป็นไปตามความต้องการของผู้ปกครองสังคมและประเทศชาติ

### 3.3 ระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา (Internal Quality Assurance System)

สำนักนิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา (2546 : 21) กล่าวถึงระบบประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาว่า สถานศึกษาจะต้องจัดให้มีระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เพื่อสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องว่า ผู้เรียนทุกคนจะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพจากสถานศึกษา เพื่อพัฒนาความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตามมาตรฐานการศึกษาและตัวบ่งชี้ เพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน รอบที่สอง (พ.ศ.2549-2553) ที่กำหนดในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2544 ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารการศึกษา ซึ่งเป็นกระบวนการพัฒนาคุณภาพการศึกษาอย่างต่อเนื่อง โดยให้สถานศึกษายึดหลักการมีส่วนร่วมของชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องโดยการส่งเสริม สนับสนุนและกำกับ ดูแลของหน่วยงานต้นสังกัด ประกอบด้วย

- 1 การจัดระบบบริหารและสารสนเทศด้วยการทำจัดโครงสร้างการบริหารจัดการให้เอื้อต่อการดำเนินงาน ทุกคนมีส่วนร่วมและมีการประชาสัมพันธ์กับทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อกำหนดแนวทางให้ความเห็นและข้อเสนอแนะและแต่งตั้งคณะบุคคล ทำการตรวจสอบ ทบทวนและรายงานคุณภาพการศึกษาและจัดให้มีข้อมูลที่เพียงพอในการดำเนินงานพัฒนาคุณภาพการศึกษาเพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและแผนพัฒนา

- 2 การพัฒนามาตรฐานการศึกษาโดยมุ่งเน้นมาตรฐาน ผลการเรียนรู้ของผู้เรียนที่สอดคล้องกับมาตรฐานช่วงชั้นที่หลักสูตรกำหนด

- 3 การจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา ด้วยการจัดทำแผนอย่างเป็นระบบ พื้นฐานของข้อมูลสถานศึกษา ซึ่งประกอบด้วย เป้าหมาย ยุทธศาสตร์ และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน สมบูรณ์ ครอบคลุมการพัฒนาทุกกิจกรรมที่เป็นส่วนประกอบหลักของการจัดการศึกษาและเป็นที่ยอมรับร่วมกันของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องนำไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดอย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน

- 4 การดำเนินงานตามแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษา โดยการกำกับ ติดตาม การดำเนินงานอย่างต่อเนื่องให้บรรลุเป้าหมายตามแผนพัฒนาคุณภาพสถานศึกษาที่กำหนดไว้ โดยจัดทำแผนปฏิบัติการประจำปีที่ชัดเจนครอบคลุมงานโครงการของสถานศึกษา

5 การตรวจสอบและทบทวนคุณภาพการศึกษา จะประกอบด้วยการตรวจสอบและทบทวนภายในโดยบุคลากรในสถานศึกษาดำเนินการและการตรวจสอบและทบทวนจากหน่วยงานต้นสังกัด

6 การประเมินคุณภาพการศึกษา โดยมุ่งเน้นการประเมินผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียนในระดับชั้นที่เป็นตัวประโยค ได้แก่ ประถมศึกษาปีที่ 3 และ 6 มัธยมศึกษาปีที่ 3 และ 6 ในวิชาแกนร่วมโดยใช้แบบทดสอบมาตรฐาน จากหน่วยงานส่วนกลางร่วมกับต้นสังกัด (เขตพื้นที่) ดำเนินการ

7 การรายงานคุณภาพการศึกษาประจำปี เป็นการนำข้อมูลผลการประเมินมาตรฐานคุณภาพ การตรวจสอบและทบทวนภายในและภายนอกมาประมวลรายงานผลการพัฒนาคุณภาพประจำปี การศึกษาซึ่งจะนำไปใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนพัฒนาคุณภาพต่อไป

8 การผุดงระบบการประกันคุณภาพการศึกษา เป็นกลไกส่วนหนึ่งของระบบประกันคุณภาพภายในเพื่อให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อการส่งเสริม พัฒนาและประเมินประสิทธิภาพการดำเนินงานของระบบประกันคุณภาพ

สรุปได้ว่า ระบบการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา เป็นระบบที่สถานศึกษาร่วมกับชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องภายใต้การกำกับ ดูแลและสนับสนุนส่งเสริมของหน่วยงานต้นสังกัด เพื่อสร้างความมั่นใจที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักวิชา ข้อมูลหลักฐาน ที่ตรวจสอบได้และการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยมีการจัดระบบงานประกันคุณภาพการศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

#### **4. แนวคิดและหลักการของการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา**

##### **4.1 .แนวคิดและหลักการของการการศึกษาประกันคุณภาพ**

การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นกลไกการพัฒนาการศึกษาที่สร้างความมั่นใจและเป็นหลักประกัน ต่อผู้เรียนผู้ปกครองชุมชนและสังคมว่าสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้สำเร็จการศึกษามีคุณภาพตามมาตรฐานหลักสูตรโดยสถานศึกษาต้องจัดทำแผนพัฒนาคุณภาพการศึกษาดำเนินการพัฒนาคุณภาพตามแผนตรวจสอบและทบทวนเพื่อปรับปรุงพัฒนาและจัดทำรายงานคุณภาพประจำปีโดยดำเนินงานร่วมกันของคณะบุคลากรในสถานศึกษาชุมชนและผู้เกี่ยวข้องโดยสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามีบทบาทหน้าที่ในการตรวจสอบผลการดำเนินงานการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาของสถานศึกษาในสังกัดซึ่งเป็นกระบวนการหนึ่งในการดำเนินงานเพื่อติดตามรวบรวมข้อมูลการดำเนินงานและผลการดำเนินงานของสถานศึกษาตามแผนที่กำหนดไว้เพื่อพิจารณาประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานและการเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งในชุมชนและสังคมดังนั้น

แนวคิดในการประกันคุณภาพของสถานศึกษาที่จะนำไปใช้พัฒนากระบวนการประกันคุณภาพ การศึกษามีดังนี้ (กรมวิชาการ, 2532 : 6 - 9)

1. การยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการพัฒนา (Child-centered development) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลางของการเรียนรู้ทั้งปวงและยึดประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับผู้เรียน เป็นสำคัญและมีความเชื่อพื้นฐานว่าทุกคนสามารถเรียนรู้ได้ (All can learn)

2. การใช้สถานศึกษาเป็นฐานในการบริหารจัดการ (School-based management) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้สถานศึกษามีอำนาจในการตัดสินใจบริหารจัดการศึกษาได้ด้วยตนเองโดยมี คณะกรรมการสถานศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษาเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อ ผู้เรียน

3. การมีส่วนร่วมและการร่วมคิดร่วมทำ (Participation and collaboration) เป็นแนวคิด ที่มุ่งให้ทุกคนทุกส่วนของสังคมเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการจัดการศึกษา (All for education) เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับทุกคนและสังคมไทยโดยส่วนรวม (Education for all)

4. การกระจายอำนาจทางการศึกษา (Decentralization of education) เป็นแนวคิดที่มุ่งกระจายอำนาจการจัดการศึกษาให้กับผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับการศึกษาซึ่งเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดผู้เรียนมากที่สุดคือ สถานศึกษาผู้ปกครองและชุมชน

5. การแสดงความรับผิดชอบต่อที่ตรวจสอบได้ (Accountability) เป็นแนวคิดที่มุ่งให้ สถานศึกษาแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ในการจัดการศึกษาและเป็นหลักประกันและ สร้างความเชื่อมั่นว่าสถานศึกษาสามารถจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพผู้เรียนมีคุณภาพ ได้มาตรฐานตามที่กำหนดพร้อมทั้งรายงานให้ผู้เกี่ยวข้องทราบตลอดจนพร้อมรับการประเมิน จากองค์กรภายนอกอยู่เสมอการประกันคุณภาพการศึกษานั้นผู้บริหารครูผู้เรียนผู้ปกครอง ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรเข้ามามีบทบาทร่วมกันในการประกันคุณภาพการศึกษาให้ ข้อคิดเห็นให้ข้อมูลย้อนกลับกำกับสนับสนุนการพัฒนาการติดตามผลการประเมินและนำผลการ ประเมินไปพัฒนาปรับปรุงร่วมคิดร่วมทำร่วมให้และร่วมใช้ข้อมูลเพื่อกำหนดเป้าหมายจัดทำ แผนพัฒนาตรวจสอบประเมินผลและปรับปรุงสถานศึกษาตลอดจนให้ความช่วยเหลือสนับสนุน ทรัพยากรเพื่อให้สถานศึกษามีคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา(สำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาแห่งชาติ, 2550 : 29)

นอกจากแนวคิดดังกล่าวแล้วยังผสมเข้ากับโครงสร้างของระบบการประกันคุณภาพ การศึกษา 3 องค์ประกอบคือการควบคุมคุณภาพการศึกษาการตรวจสอบทบทวนปรับปรุง คุณภาพการศึกษาและการประเมินและรับรองคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาโดยที่ สถานศึกษาทุกแห่งจะต้องพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาโดยการสร้างระบบกลไก หรือกระบวนการในการบริหารจัดการศึกษาให้มีคุณภาพได้มาตรฐานที่กำหนดด้วยแนวคิดใน

การประกันคุณภาพการศึกษาเพื่อสร้างความมั่นใจและเป็นหลักประกันต่อผู้เกี่ยวข้องและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

#### 4.2 การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

การประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาเป็นระบบยุทธศาสตร์และกลไก ขับเคลื่อนให้สถานศึกษาพัฒนาไปข้างหน้าอย่างต่อเนื่องบนพื้นฐานการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องโดยสถานศึกษาเป็นหน่วยปฏิบัติงานตามขอบข่ายภารกิจและต้องจัดระบบงานหรือวางแผนงานให้ชัดเจนเป็นรูปธรรมสะดวกในการนำไปปฏิบัติติดตามตรวจสอบและประเมินผลจนผลงานได้มาตรฐานน่าเชื่อถือสร้างความมั่นใจให้แก่สังคมหรือผู้มีส่วนได้เสียว่าสถานศึกษาจัดการศึกษาได้คุณภาพมาตรฐานโดยหน่วยงานต้นสังกัดและสถานศึกษากำหนดให้มีระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและให้ถือว่าการประกันคุณภาพภายในเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารการศึกษาที่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องโดยมีการจัดทำรายงานการประกันคุณภาพการศึกษาประจำปีเสนอต่อหน่วยงานต้นสังกัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเปิดเผยต่อสาธารณชนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาและเพื่อรองรับการประกันคุณภาพภายนอก

#### 4.3 หลักการสำคัญของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน

การประกันคุณภาพการศึกษาครอบคลุมถึงมวลกิจกรรมและภารกิจทางวิชาการและทางการบริหารจัดการที่มีการวางแผนล่วงหน้าและมีการประสานสัมพันธ์อย่างเป็นระบบเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจที่สมเหตุสมผลว่าผู้เรียนจะมีความรู้ความสามารถและคุณลักษณะที่พึงประสงค์ตามมาตรฐานการศึกษาที่ได้กำหนดไว้การออกแบบและการดำเนินการประกันคุณภาพการศึกษาจะยึดหลักการต่อไปนี้(สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3, 2556)

1. คุณภาพการศึกษาในบริบทของการประกันคุณภาพจะเน้นการสร้างคามพึงพอใจให้กับผู้บริโภครทั้งภายในและภายนอกคุณภาพภายในหมายถึงความรู้ความสามารถและคุณลักษณะของผู้เรียนที่สร้างความพึงพอใจให้กับผู้รับช่วงต่อในทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิตหรือทุกระดับชั้นเรียนคุณภาพภายนอกหมายถึงความพึงพอใจในเชิงเศรษฐกิจและสังคมระดับมหัพภาค ( Macro socio-economic level) ซึ่งหมายถึงความรู้ความสามารถและคุณลักษณะของผู้เรียนที่จำเป็นต่อความอยู่รอดและการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจการเมือง

และวัฒนธรรมของประเทศชาติในการแข่งขันทางธุรกิจการค้าและทางเทคโนโลยีระดับภูมิภาค และระดับโลก

2. การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการบริหารจัดการศึกษาทั้งระบบของ สถานศึกษาและเป็นยุทธศาสตร์เชิงรุกที่เน้นการวางแผนและเตรียมการป้องกันล่วงหน้าก่อนที่ ปัญหาจะเกิดขึ้นไม่ใช่การแก้สถานการณ์เฉพาะหน้าเพื่อตอบสนองต่อปัญหาที่เกิดขึ้นแล้ว

3. การประกันคุณภาพการศึกษาเป็นการสร้างความมั่นใจที่ตั้งอยู่บนรากฐาน ของหลักวิชาหลักฐานข้อเท็จจริงที่สามารถตรวจสอบได้กระบวนการวิเคราะห์และประมวลผลที่ เป็นวิทยาศาสตร์หลักตรรกะและความสมเหตุสมผล

4. การตรวจสอบการวัดและประเมินผลในบริบทของการประกันคุณภาพมี จุดประสงค์สำคัญเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลย้อนกลับสำหรับใช้ในการวางแผนเพื่อการปรับปรุง คุณภาพอย่างต่อเนื่องมิใช่การจับผิดหรือการตัดสินให้รางวัลหรือลงโทษ

5. คุณภาพของการออกแบบ (มาตรฐานการศึกษาหลักสูตรและแผนการสอน) และกระบวนการทำงาน (การเรียนการสอนการบริหารหลักสูตรครูและบุคลากรทางการศึกษา) เป็นองค์ประกอบสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาคุณภาพผู้เรียน

6. การประกันคุณภาพการศึกษาเน้นความสำคัญของการสร้างความรู้ทักษะ และความมั่นใจแก่บุคลากรที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาเพื่อสร้างโอกาสให้ เกิดการมีส่วนร่วมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

7. การประกันคุณภาพการศึกษาให้ความสำคัญต่อการประสานสัมพันธ์ภายใน ระหว่างหน่วยงานทางการศึกษาทุกระดับและการร่วมมือของหน่วยงานและองค์กรต่างๆในเขต พื้นที่การศึกษาจังหวัด

8. ภาวะความเป็นผู้นำและความเอาใจจริงเอาใจ (Commitment) ของผู้บริหาร สถานศึกษาและการกระจายอำนาจความรับผิดชอบที่เหมาะสมเป็นปัจจัยสำคัญของการประกัน คุณภาพการศึกษา

#### 4.4. บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารสถานศึกษาในการประกันคุณภาพภายใน สถานศึกษา

ผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาทสำคัญในการบริหารจัดการส่งเสริมสนับสนุน อำนวยความสะดวกให้คำปรึกษาและดูแลให้มีการประกันคุณภาพการศึกษาที่ทุกฝ่ายเข้ามามี ส่วนร่วมโดยบทบาทของผู้บริหารนั้นจะต้องเป็นผู้นำแกนหลักในทุกขั้นตอนของการดำเนินการ

พอสรุปบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาในการพัฒนาระบบประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาได้ดังนี้

1. พัฒนาดตนเองให้มีความรู้ความเข้าใจมีวิสัยทัศน์เห็นความสำคัญและมีเจตคติที่ดีต่อการประกันคุณภาพการศึกษานอกจากนี้ยังต้องพัฒนาดตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำทั้งในด้านการบริหารและทางด้านวิชาการเพื่อให้ตนเองสามารถทำหน้าที่ผู้นำในการพัฒนาได้อย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดความเชื่อถือศรัทธาและการยอมรับจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

2. สร้างจิตสำนึกและความตระหนักในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในสถานศึกษา

3. แต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาซึ่งในการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษาถือว่าเป็นหน้าที่ของบุคลากรภายในสถานศึกษาทุกคนรวมทั้งผู้ที่เกี่ยวข้องภายนอกสถานศึกษา

4. เตรียมการวางแผนและจัดทำระบบข้อมูลสารสนเทศภายในสถานศึกษาซึ่งจะเป็นประโยชน์สำหรับการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพการศึกษา

5. ประสานงานอำนวยความสะดวกแก่ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

#### 4.5. ศาสตร์ของการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ (2545 : 39) สรุปเงื่อนไขที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาว่าแม้การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาจะเป็นสิ่งที่อยู่ในกระบวนการบริหารและกระบวนการการทำงานตามปกติแต่ในสภาพปัจจุบันยังมีสถานศึกษาอีกเป็นจำนวนมากที่ยังไม่ได้ทำจึงจำเป็นที่จะต้องพัฒนาระบบดังกล่าวให้เกิดขึ้นภายในสถานศึกษาโดยต้องมียุทธศาสตร์ในการดำเนินงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวได้แก่เงื่อนไขที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาดังนี้

1. ยุทธศาสตร์ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาต้องเป็นแกนหลักในการบริหารและดำเนินการร่วมกับแกนนำอื่นๆ เพื่อช่วยผลักดันสนับสนุนและประสานให้บุคลากรภายในสถานศึกษาและบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายนอกร่วมกันทำงานเป็นทีมเพื่อพัฒนาระบบการประเมินตนเองของสถานศึกษาให้ผสมผสานกับการวางแผนการดำเนินงานและการปรับปรุงเพื่อพัฒนาคุณภาพทางการศึกษาให้เป็นระบบครบวงจรรวมทั้งกำกับดูแลให้มีการดำเนินงานดังกล่าวอย่างต่อเนื่องภาวะผู้นำและความตระหนักของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบและเงื่อนไข



5. ยุทธศาสตร์การวางแผนและการกำกับดูแลการพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในจำเป็นต้องมีการวางแผนและการกำกับดูแลที่เป็นระบบเพื่อให้มีการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพโดยมีการวางแผนการกำกับดูแลและการประชุมตามระยะเวลาที่กำหนดอย่างสม่ำเสมอเพื่อรายงานความก้าวหน้าของงานที่ทำไปแล้วและช่วยกันพัฒนางานที่ต้องทำต่อไป

6. ยุทธศาสตร์การมีส่วนร่วมและการปรึกษาหารือกับผู้เกี่ยวข้องของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษานอกจากต้องทำงานกันเป็นทีมระหว่างบุคลากรภายในสถานศึกษาแล้วควรต้องทำงานร่วมกับบุคคลและองค์กรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ผู้ปกครอง ชุมชน หน่วยงานในเขตพื้นที่ หน่วยงานในเขตพื้นที่ใกล้เคียงและหน่วยงานที่กำกับดูแลในส่วนกลาง เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่เกี่ยวข้องและเป็นการระดมการมีส่วนร่วมจากทุกฝ่ายเพื่อช่วยกันพัฒนาคุณภาพของสถานศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายที่ต้องการ

## 5. มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานภายในสถานศึกษา

มาตรฐานการศึกษาเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์เพื่อใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมกำกับดูแลตรวจสอบประเมินผลและเพื่อการประกันคุณภาพการศึกษามีความสำคัญและจำเป็นมากสำหรับการจัดการศึกษาที่ใช้หลักการกระจายอำนาจไปยังสถานศึกษาโดยที่สถานศึกษาจัดทำหลักสูตรเองและบริหารการใช้หลักสูตรให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของท้องถิ่นรัฐจึงกำหนดมาตรฐานการศึกษาของชาติเพื่อเป็นข้อกำหนดเกี่ยวกับคุณลักษณะคุณภาพที่พึงประสงค์และมาตรฐานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในสถานศึกษาทุกแห่งและใช้เป็นหลักในการเทียบเคียงสำหรับการส่งเสริมและกำกับดูแลการตรวจสอบการประเมินผลและการประเมินและการประเมินคุณภาพการศึกษาจากมาตรฐานการศึกษาของชาติสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานได้นำสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเพื่อยกระดับการศึกษาของประเทศให้เกิดประโยชน์กับประชาชนไทยทุกคนและเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศโดยนำมาจัดเป็นมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานการศึกษาปฐมวัยประกาศให้สถานศึกษาทุกแห่งที่เปิดสอนระดับดังกล่าวใช้เป็นเป้าหมายในการพัฒนาและสถานศึกษาต้องนำมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและมาตรฐานการศึกษาปฐมวัยตามประกาศเป็นเป้าหมายในการพัฒนาสถานศึกษาสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ได้กำหนดมาตรฐานการศึกษาตามบริบทและความต้องการของท้องถิ่นโดยการกำหนดมาตรฐานการศึกษาของสถานศึกษาสอดคล้องกับมาตรฐานการศึกษาของชาติมาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานและเอกลักษณ์ของสถานศึกษาโดยกำหนดให้เหมาะสมครอบคลุมสาระการเรียนรู้และศักยภาพของผู้เรียนสถานศึกษาและผู้เรียน

มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา จำนวน 15 มาตรฐาน ประกอบด้วย 5 ด้าน 15 มาตรฐาน ดังนี้

1. มาตรฐานคุณภาพผู้เรียน มี 6 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 1 ผู้เรียนมีสุขภาวะที่ดีและมีสุนทรียภาพ

มาตรฐานที่ 2 ผู้เรียนมีคุณธรรม จริยธรรม และค่านิยมที่พึงประสงค์

มาตรฐานที่ 3 ผู้เรียนมีทักษะแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง รักเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

มาตรฐานที่ 4 ผู้เรียนมีความสามารถในการคิดอย่างเป็นระบบ คิดสร้างสรรค์ ตัดสินใจแก้ปัญหาอย่างมีเหตุผล

มาตรฐานที่ 5 ผู้เรียนมีความรู้และทักษะที่จำเป็นตามหลักสูตร

มาตรฐานที่ 6 ผู้เรียนมีทักษะในการทำงาน รักการทำงาน สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้และมีเจตคติที่ดีต่ออาชีพสุจริต

2. มาตรฐานด้านการจัดการศึกษา มี 6 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 7 ครูปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

มาตรฐานที่ 8 ผู้บริหารปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

มาตรฐานที่ 9 คณะกรรมการสถานศึกษาและผู้ปกครอง ชุมชนปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

มาตรฐานที่ 10 สถานศึกษามีการจัดหลักสูตรกระบวนการเรียนรู้และกิจกรรมพัฒนาคุณภาพผู้เรียนอย่างรอบด้าน

มาตรฐานที่ 11 สถานศึกษามีการจัดสภาพแวดล้อมและการบริการที่ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาเต็มศักยภาพ

มาตรฐานที่ 12 สถานศึกษามีการประกันคุณภาพภายในของสถานศึกษาตามที่กำหนดในกฎกระทรวง

3. มาตรฐานด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ มี 1 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 13 สถานศึกษามีการสร้าง ส่งเสริม สนับสนุน ให้สถานศึกษาเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้

4. มาตรฐานด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา มี 1 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 14 การพัฒนาสถานศึกษาให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ ปรัชญา และจุดเน้นที่กำหนด

## 5. มาตรฐานด้านมาตรการส่งเสริม มี 1 มาตรฐาน ดังนี้

มาตรฐานที่ 15 การจัดกิจกรรมตามนโยบาย จุดเน้นแนวทางปฏิรูปการศึกษา เพื่อพัฒนาและส่งเสริมสถานศึกษาให้ยกระดับคุณภาพสูงขึ้น (ประกาศกระทรวงศึกษาธิการ 16 กุมภาพันธ์ 2554)

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 6.1 งานวิจัยภายในประเทศ

สาคร เจริญกัลป์ (2552 : 79) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาระยองเขต2 พบว่าผู้บริหารสถานศึกษาในโรงเรียนระดับประถมศึกษาของสำนักงาน เขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต2 โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้านโดยมีด้านการกระตุ้นเชาว์ ปัญญามีคะแนนสูงสุด รองลงมาคือด้านการคำนึงถึงเอกบุคคละ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจและ ด้านการสร้างบารมีตามลำดับ และความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบทบาท ผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเขตการศึกษาระยองเขต2โดยรวมและ รายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เสาวลักษณ์ โสมะทัด (2553 : 95) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาชลบุรีเขต 1 พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของ โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมากเรียงตาม ค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านการเป็นผู้สร้างแรงบันดาลใจ ด้านการสร้างบารมี ด้านการเป็น ผู้คำนึงถึงการเป็นปัจเจกบุคคละและด้านการเป็นผู้กระตุ้นทางปัญญาตามลำดับ และประสิทธิผล ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต1 โดยรวมอยู่ในระดับมากโดย เรียงลำดับคะแนนเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความสามารถในการแก้ปัญหาในโรงเรียน ด้านที่มี ค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านความสามารถในการผลิตนักเรียนให้มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูง ส่วน ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทาง สถิติที่ .01

สมหวัง อาลัยญาติ (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของ ผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1และเขต 2 ผลการศึกษาพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามีภาวะ ผู้นำโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากและเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารสถานศึกษามี ภาวะผู้นำมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำทางจริยธรรมและภาวะผู้นำการมีส่วนร่วม ส่วนผู้บริหาร สถานศึกษามีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ 1. ภาวะผู้นำแห่งการ

เปลี่ยนแปลง 2. ภาวะผู้นำทางการสอน 3. ภาวะผู้นำการบริหารจัดการ และ 4. ภาวะผู้นำที่  
ต้องการแก้ปัญหาและภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายใน  
สถานศึกษามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์ในระดับ  
ปานกลาง ( $r = .578$ ) และตัวแปรทั้งสองมีความแปรปรวนร่วมกันประมาณร้อยละ 33

## 6.2 งานวิจัยต่างประเทศ

รูล (Rulh, 1985 : 3216-A อ้างถึงในรังสรรค์ เกิดศรี, 2550 : 61) ได้ทำการวิจัย  
เรื่องที่จะช่วยพัฒนาโรงเรียนให้ประสบความสำเร็จ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่จะช่วยให้โรงเรียน  
ประสบความสำเร็จ 5 ด้าน ได้แก่ ความหวังในความสำเร็จของงาน ภาวะผู้นำของผู้บริหาร  
บรรยากาศของโรงเรียนเป้าหมายทางวิชาการของโรงเรียนและโปรแกรมการประเมินผล

ก๊อจ (Kijai, 1987 : 329-A อ้างถึงในรังสรรค์ เกิดศรี, 2550 : 61) ได้ทำการวิจัย  
เรื่อง ลักษณะของโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จจากปัจจัยพื้นฐาน 5 ประการ ได้แก่ บรรยากาศ  
ของโรงเรียน ภาพพจน์ของโรงเรียนความเป็นผู้นำทางวิชาการ ความสามารถในการคิดคำนวณ  
และความสัมพันธ์ระหว่างบ้านกับโรงเรียน ผลการวิจัยพบว่าความเป็นผู้นำทางวิชาการของ  
ผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จของโรงเรียนสูงกว่าปัจจัยอื่นๆ

ฮาร์เปอร์และจอห์น (Harper and John ,1999 : 189-A) ได้ทำการวิจัยเรื่อง  
การศึกษาทบทวนของทีมงานในการประกันคุณภาพของการวางแผนพัฒนาในโรงเรียนมัธยม 2  
แห่งในรัฐอิลลินอย ผลการวิจัยพบว่า

1. การประกันคุณภาพของการวางแผนพัฒนาเป็นแรงกระตุ้นสำหรับการ  
เปลี่ยนแปลงทีมงานการวางแผนโครงสร้างและทีมงานการวางแผนกระบวนการทั้ง 2 โรงเรียน  
ผลการเปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงกว่าในแวดวงครูและการริเริ่มการพัฒนาในส่วนของทีมงานใน  
โรงเรียน

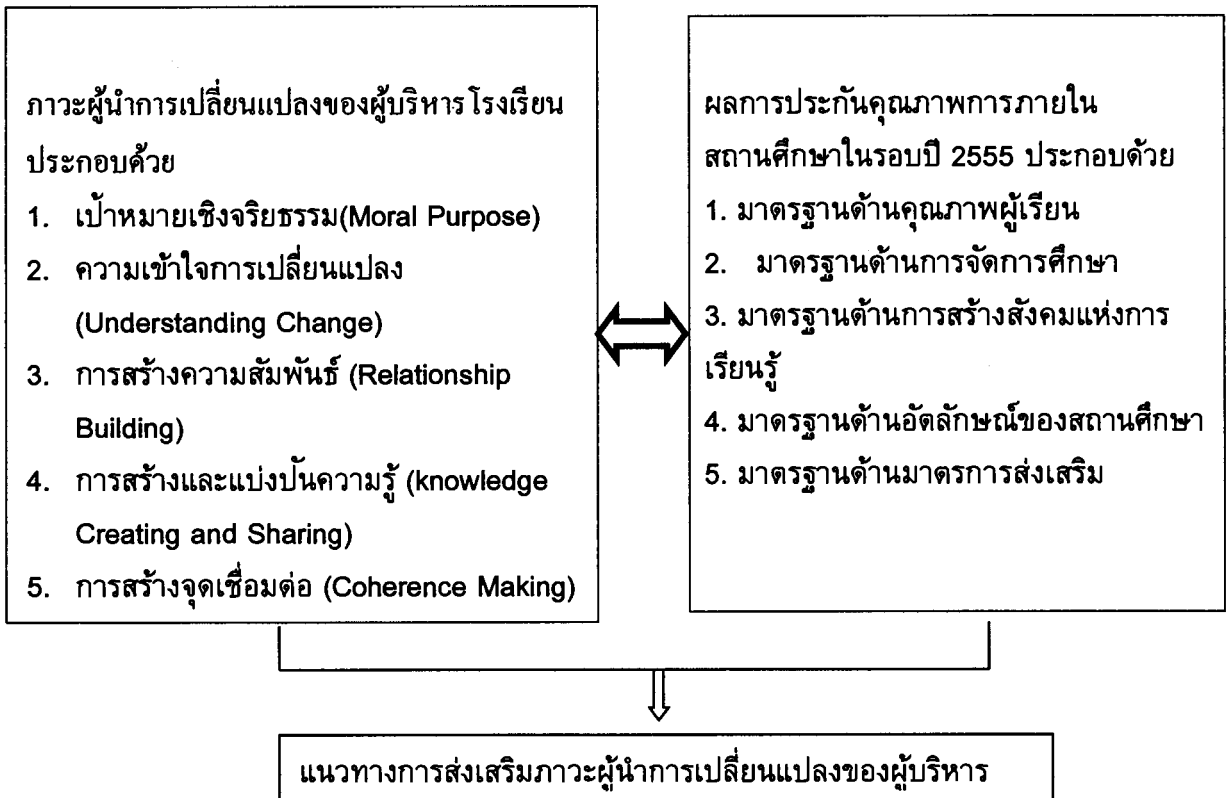
2. ผู้อำนวยการของแต่ละสถานศึกษาได้ถูกบันทึกไว้ว่าเป็นบุคคลที่ได้ให้ความ  
ร่วมมือในการทำงานเป็นทีมและการวางแผนระยะยาวของโรงเรียน การเริ่มต้นของผู้อำนวยการ  
ในแต่ละสถานศึกษานั้นมีการวางโครงสร้างและกระบวนการควบคู่ไปกับการร่วมมือของ  
ความสัมพันธ์ระหว่างความสามัคคีในทีมงานและวางแผนระยะยาว

3. แม้ว่าการประกันคุณภาพและโครงการการวางแผนการพัฒนาจะพร้อม  
สำหรับในการทำงาน แต่ในยังไม่ได้ส่งผลกระทบไปถึงเรื่องเทคโนโลยีหลักของการสอนและการ  
จัดการอื่นๆของโรงเรียน

4. ผู้มีส่วนร่วมในงานวิจัยนี้จะมีความคิดเห็นทางบวกเกี่ยวกับประสบการณ์  
กรอบการทำงานของการพัฒนาโรงเรียน

## 7. กรอบแนวคิดในงานวิจัย

จากการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยมีกรอบแนวคิดดังนี้



ภาพ 2 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งจะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร กับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหาร โรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ซึ่งผู้วิจัยได้ ดำเนินงานแบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ตามลำดับดังต่อไปนี้

**ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาระดับภาวะผู้นำและความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน กับผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาโดยมีขั้นตอนดังนี้**

- 1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 1.5 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำนวน 1,693 คนประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 165 คน และครูผู้สอน จำนวน 1,528 คน

2. กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำนวน 322 คนประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียน จำนวน 32 คน และ ครูผู้สอนจำนวน 290 โดยใช้เกณฑ์กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้ ตารางของเครจซี่และมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1986 : 345 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2554 :199) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 322 คนและเพื่อให้ได้ข้อมูลกลุ่ม ตัวอย่างจำนวน 322 คนที่มาจากผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จึงใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้นตามอำเภอที่อยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 เป็นฐานเทียบสัดส่วนประมาณ และกลุ่ม ตัวอย่าง แล้วสุ่มอย่างง่าย ตามขั้นตอนดังนี้

1. แบ่งข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ออกเป็น 4 อำเภอ ได้แก่ อำเภอนครไทย อำเภอชาติตระการ อำเภอพรหมพิราม อำเภอวัดโบสถ์ มีประชากร 1,693 คน

2. กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากประชากร 1,693 คน โดยเปิดตารางของ เครซีและมอร์แกน (Krejcie & Morgan, 1986 : 345 อ้างถึงใน บุญชม ศรีสะอาด, 2554 : 199) ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 322 คน

3. แบ่งสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างตามอำเภอที่อยู่ในสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 รายละเอียดดังตาราง 2

ตาราง 2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ที่	อำเภอ	ประชากร		กลุ่มตัวอย่าง	
		ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู
1	นครไทย	55	484	11	93
2	ชาติตระการ	30	259	6	49
3	พรหมพิราม	53	507	10	96
4	วัดโบสถ์	27	278	5	52
รวม		165	1,528	32	290

ที่มา: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 (2556 : ออนไลน์)

## 1.2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 1.2.1 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม ดังนี้

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสถานภาพของผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 47 ข้อ ประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ ดังนี้

เป้าหมายเชิงจริยธรรม	ประกอบด้วย	10	ข้อคำถาม
ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง	ประกอบด้วย	10	ข้อคำถาม
การสร้างความสัมพันธ์	ประกอบด้วย	10	ข้อคำถาม
การสร้างและแบ่งปันความรู้	ประกอบด้วย	8	ข้อคำถาม
การสร้างจุดเชื่อมต่อ	ประกอบด้วย	9	ข้อคำถาม

มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับตามแบบของ

(บุญชม ศรีสะอาด, 2545 : 102) คือมากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด และให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ดังนี้

5	คะแนน	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำมากที่สุด
4	คะแนน	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำมาก
3	คะแนน	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำปานกลาง
2	คะแนน	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำน้อย
1	คะแนน	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำน้อยที่สุด

ส่วนข้อมูลผลการประกันคุณภาพใช้เครื่องมือเป็นแบบบันทึกข้อมูลผลการประกันคุณภาพการภายในสถานศึกษาในรอบปี 2555 ของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ที่อยู่ในรูปข้อมูลทฤษฎี ประกอบด้วย

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

### 1.2.2 การสร้างเครื่องมือ

วิธีการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยวิธีการสร้างและพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย มีขั้นตอนการสร้างและตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษาเอกสาร รายงานการวิจัย แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาและการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

ขั้นที่ 2 สร้างตารางวิเคราะห์โครงสร้างตัวแปรที่ต้องการวัดในแต่ละมิติ และสร้างแบบสอบถาม

ขั้นที่ 3 นำแบบสอบถามที่ปรับแล้วเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของข้อคำถาม ความเหมาะสมของปริมาณคำถาม ความชัดเจนของภาษาและรูปแบบของแบบสอบถาม แล้วนำมาปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ขั้นที่ 4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาเสนอให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ว่าข้อความในแบบสอบถามเป็นคำถามที่ตรง ถูกต้อง และครอบคลุมเนื้อหาเชิงทฤษฎีที่ได้ศึกษาวิเคราะห์และกำหนดไว้เป็นนิยามศัพท์เฉพาะหรือไม่ โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน มีรายนามดังต่อไปนี้

1.1 ดร.นงลักษณ์ ใจฉลาด ตำแหน่ง รองผู้อำนวยการสำนักงานประสาน  
การจัดบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

1.2 ดร.ปัทมวิชนี ไบกุลลาบ ตำแหน่ง หัวหน้าสาขาวิชาพื้นฐานการศึกษา  
คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

1.3 ดร.อดุลย์ วงศ์ศรีคุณ ตำแหน่ง อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

1.4 นายประทวน ร่มสัมช่า ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดวังวน

1.5 นางเนาวนิตย์ แสงนาค ตำแหน่ง หัวหน้ากลุ่มงานนิเทศ ติดตาม

ประเมินผล

นำแบบสอบถาม วิเคราะห์ตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือการวิจัยโดยเลือกข้อคำถามที่มีค่า (IOC)  
ตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไปเป็นแบบสอบถามในการวิจัย ได้ผลการวิเคราะห์ IOC อยู่ที่ 0.60 -1.00

ขั้นที่ 5 นำแบบสอบถามมาปรับปรุง ตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ  
เสนออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อพิจารณาให้ความเห็นชอบ

ขั้นที่ 6 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-Out) กับผู้บริหาร  
สถานศึกษาและครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ที่  
ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คนนำผลการทดลองมาใช้วิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่น (Reliability)  
โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อัลฟา (Alpha Coefficient) และได้ค่าความเชื่อมั่นทั้ง  
ฉบับเท่ากับ .98

ขั้นที่ 7 นำผลการวิเคราะห์มาเป็นข้อมูลในการปรับปรุงแก้ไขและจัดทำ  
เป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์พร้อมนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง

### 1. 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

1. ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์สำนักงานประสานบัณฑิตศึกษาดำเนินการ  
ออกหนังสือเพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลไปยังผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพิษณุโลกเขต 3 เพื่อขอความร่วมมือในการส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างใน  
การศึกษา ซึ่งได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

2. ผู้วิจัยนำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากสำนักงาน  
ประสานการจัดบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามถึงผู้อำนวยการเขตพื้นที่  
การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ที่เป็นสถานที่ใช้ในการศึกษาวิจัย โดยผู้วิจัยดำเนินการ  
แจกแบบสอบถามและดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองและทางไปรษณีย์ โดยส่งไป  
จำนวน 322 ฉบับ ได้คืนมา 322 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

1.4. การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมดมาดำเนินการจัดกระทำข้อมูลดังนี้

1. วิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำ
2. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product-moment Correlation Coefficient)

3. นำผลที่ได้ไปวิเคราะห์เปรียบเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมายเพื่อหาระดับความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา

เกณฑ์ในการพิจารณาความสัมพันธ์ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) ดังนี้

0.81 - 1.00	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก
0.61 - 0.80	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ระดับสูง
0.41 - 0.60	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ระดับปานกลาง
0.21 - 0.40	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำ
0.00 - 0.20	หมายถึง	มีความสัมพันธ์ระดับต่ำมาก

1.5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีดังนี้

1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
2. สถิติที่ใช้หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson productmoment correlation coefficient)

**ขั้นตอนที่ 2** การศึกษาแนวทางส่งเสริมความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีรายละเอียดประกอบด้วย

- 1.กลุ่มผู้ให้ข้อมูล
- 2.เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล
- 3.การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 4.การวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. กลุ่มผู้ให้ข้อมูล

ได้แก่ผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยการเลือกกลุ่มผู้ให้ข้อมูลแบบเจาะจง จำนวน 9 คน มีวุฒิการศึกษาไม่ต่ำกว่าระดับปริญญาโท และมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการศึกษามาไม่น้อยกว่า 10 ปี ซึ่งมีรายชื่อดังต่อไปนี้

1. นายดำรงศักดิ์ มั่นคง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านหนองกระท้าว
2. นายชารังศักดิ์ บุญเรือง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชน 8 ราษฎร์อุทิศพิทยา
3. นายปิยพันธุ์ พลัง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยเฮี้ย
4. นายทูลใจ ศรีพรหม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านบุง
5. นายมาโนชญ์ ชีระเพ็ญแสง ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมชนวัดยานชาต(ประชานุกูล)
6. นายเชิดชาย ผิวเงิน ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดวังไม้แก่น
7. นางจริญญา ทองหล้า ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดสนามไชย
8. นายวันชัย ยั่งเอี่ยม ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนวัดธรรมราม
9. นายจิรัชย์ ราชภักดี ตำแหน่ง ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านคลองท่าเนียบ

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เป็นแบบบันทึกการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งนำผลการวิจัยในขั้นตอนที่ 1 ที่พบว่าภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์สูงสุดกับผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในแล้วพิจารณาข้อคำถามตามรายชื่อด้านภาวะผู้นำด้านนั้นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก มากำหนดเป็นข้อคำถามเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำทั้งนี้พบว่ามียังภาวะผู้นำ 3 ด้านที่มีค่าความสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 ดังนั้นจึงมีข้อคำถาม 15 ข้อในการสนทนากลุ่ม สาเหตุที่เลือกข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรกมาเพื่อให้การตั้งคำถามมีความชัดเจน

### 3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยใช้วิธีการสนทนากลุ่ม (Focus Group) โดยมีวิธีการดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากสำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามพิษณุโลก ถึงผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อขอความร่วมมือในการจัดสนทนากลุ่มเพื่อหาแนวทางการส่งเสริมความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

2. ผู้วิจัยขอความร่วมมือจากผู้ทรงคุณวุฒิในการจัดสนทนากลุ่มเพื่อหาแนวทางการส่งเสริมความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยโดยมีวิธีการดังนี้

1. ผู้วิจัยขอหนังสือจากสำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงครามพิษณุโลก เสนอผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษาและผู้ทรงคุณวุฒิทางการศึกษา เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลการสัมภาษณ์

2. ผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์สนทนากลุ่ม ผู้บริหารสถานศึกษา ที่เป็นผู้ให้ข้อมูลในการวิจัย โดยการสนทนากลุ่ม ในวันที่ 25 ตุลาคม 2557 ห้องประชุมโรงเรียนวัดวังวน อ. พรหมพิราม จ.พิษณุโลก โดยการสนทนากลุ่ม มีผู้เข้าร่วมทั้งสิ้น จำนวน 5 คน ส่วน อีก 4 คน ไม่สามารถมาร่วมสนทนากลุ่มได้จึงใช้วิธีการสัมภาษณ์แทน

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปผล แล้วนำเสนอข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อรวบรวมเป็นแนวทางการส่งเสริมความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งเป็น 3 ตอนดังนี้

**ตอนที่ 1** ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

**ตอนที่ 2** ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

**ตอนที่ 3** ผลการศึกษาแนวทางส่งเสริมความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

**ตอนที่ 1** ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยข้อที่ 1

ผู้วิจัยจึงได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) แล้วมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ ที่ระบุไว้ในบทที่ 3 ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตาราง

ตาราง 3 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ทุกด้าน

ด้านที่	รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับภาวะ ผู้นำ
1	เป้าประสงค์เชิงจริยธรรม	3.96	.41	มาก
2	ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง	3.86	.42	มาก
3	การสร้างความสัมพันธ์	3.87	.36	มาก
4	การสร้างและแบ่งปันความรู้	3.81	.37	มาก
5	การสร้างจุดเชื่อมต่อ	3.99	.36	มาก
รวมเฉลี่ย		3.90	.30	มาก

จากตาราง 3 เมื่อพิจารณาในภาพรวมของทั้ง 5 องค์ประกอบหลัก พบว่า ผลการวิเคราะห์  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีระดับภาวะผู้นำ ระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90)

ตาราง 4 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านเป้าหมายเชิง  
จริยธรรม

ข้อ	ด้านเป้าหมายเชิงจริยธรรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับภาวะ ผู้นำ
1	ผู้บริหารมีความยึดมั่นในจรรยาวิชาชีพ	4.02	.56	มาก
2	ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานถูกต้อง รวดเร็ว ฉับ ไว ทันเวลา	3.97	.71	มาก
3	ผู้บริหารมีเจตคติที่ดีในการบริหารและการจัด การศึกษา	3.92	.58	มาก
4	ผู้บริหารมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ลด เลิก ละอบายมุข	4.19	.58	มาก
5	ผู้บริหารมีการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีใน การครองตน ครองคน ครองงาน เพื่อให้การ ปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์	4.05	.59	มาก

ตาราง 4 (ต่อ)

ข้อ	ด้านเป้าหมายเชิงจริยธรรม	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับภาวะผู้นำ
6	ผู้บริหารเมื่อมีการตัดสินใจจะคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม	3.90	.60	มาก
7	ผู้บริหารมีการทำงานอย่างมีจิตสำนึกมีความรักในงานและมีความภูมิใจต่องานที่ทำ	3.97	.62	มาก
8	ผู้บริหารมีการทำงานที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้และ เป็นที่ไว้วางใจของผู้ร่วมงาน	3.93	.68	มาก
9	ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่เด็ดขาด โดยยึดความถูกต้องและความยุติธรรม	3.85	.67	มาก
10	ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานที่ทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อมั่นและไว้วางใจ	3.87	.60	มาก
รวมเฉลี่ย		3.96	.41	มาก

จากตาราง 4 เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านเป้าหมายเชิงจริยธรรม มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาข้อคำถามเป็นรายข้อทั้ง พบว่าข้อคำถามที่ 4 ผู้บริหารมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี อด เลิก ละอบายมุข มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19) ข้อคำถามที่ 5 ผู้บริหารมีการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ มีค่าเฉลี่ยรองลงมา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05) และข้อคำถามที่ 9 ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่เด็ดขาด โดยยึดความถูกต้องและความยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85)

ตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง

ข้อ	ด้านความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับภาวะผู้นำ
11	ผู้บริหารมีการเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จะเกิดขึ้น	3.97	.60	มาก
12	ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้ผู้มีความคิดที่แตกต่างแสดงออกทางความคิดในการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดี	3.86	.58	มาก
13	ผู้บริหารมีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่างๆอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้วยสันติวิธี	3.58	.58	มาก
14	ผู้บริหารมีการยึดถือประโยชน์ส่วนรวมมาสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้การเปลี่ยนแปลง	3.92	.61	มาก
15	ผู้บริหารมีความหนักแน่น อดทน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	3.92	.61	มาก
16	ผู้บริหารมีการประสานงานกับผู้อื่นเพื่อหาทางเลือกให้เกิดการเปลี่ยนแปลง	3.79	.62	มาก
17	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถปรับการทำงานทำได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง	3.79	.62	มาก
18	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นและจริงจังในสิ่งที่เกิดขึ้น	3.91	.71	มาก
19	ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนการทำงานเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์นั้นๆ	3.95	.80	มาก
20	ผู้บริหารมีการส่งเสริมแนวคิดใหม่ๆในการเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง	3.95	.75	มาก
รวมเฉลี่ย		3.86	.75	มาก

จากตาราง 5 เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก

(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาข้อคำถามเป็นรายข้อทั้ง พบว่าข้อคำถามที่ 11 ผู้บริหารมีการเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จะเกิดขึ้น มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97) และข้อคำถามที่ 13 ผู้บริหารมีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่างๆอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้วยสันติวิธี มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58)

ตาราง 6 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัด สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการสร้าง ความสัมพันธ์

ข้อ	ด้านการสร้างความสัมพันธ์	ค่าเฉลี่ย	ส่วน เบี่ยงเบน มาตรฐาน	ระดับภาวะ ผู้นำ
21	ผู้บริหารมีการสร้างกัลยาณมิตรที่ดีมีการร่วมกัน ทำงานอย่างเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน	3.97	.69	มาก
22	ผู้บริหารมีการใช้วิธีการทำงานที่ไม่ซับซ้อนทำให้ผู้ ร่วมทำงานประสบผลสำเร็จ	3.66	.65	มาก
23	ผู้บริหารมีการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เช่น การยกย่องชมเชย การให้รางวัล	4.12	.51	มาก
24	ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศในงาน มี ปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นกันเอง	4.12	.64	มาก
25	ผู้บริหารมีความห่วงใย เอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน	4.10	.73	มาก
26	ผู้บริหารมีการสำรวจความต้องการก่อน ความ ถนัด ก่อนที่จะมอบหมายงานให้ปฏิบัติ	3.63	.71	มาก
27	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ให้ คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน	3.77	.62	มาก
28	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้ประสบ ผลสำเร็จในการทำงาน เพราะจากความสำเร็จของ ทุกคนคือความสำเร็จของงาน	3.78	.66	มาก
29	ผู้บริหารมีการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมงาน ว่าทุกคนสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้	3.79	.61	มาก
30	ผู้บริหารมีการมอบหมายงานตามความถนัด เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ	3.78	.69	มาก
รวมเฉลี่ย		3.87	.36	มาก

จากตาราง 6 เมื่อพิจารณา พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการสร้างความสัมพันธ์ มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87) ทั้งนี้เมื่อพิจารณาข้อคำถามเป็นรายข้อทั้ง พบว่าข้อคำถามที่ 23 ผู้บริหารมีการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เช่น การยกย่องชมเชย การให้รางวัล และ ข้อคำถามที่ 24 ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศในงาน มีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นกันเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ) และ ข้อคำถามที่ 26 ผู้บริหารมีการสำรวจความต้องการก่อน ความถนัด ก่อนที่จะมอบหมายงานให้ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63)

ตาราง 7 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการสร้างและแบ่งปันความรู้

ข้อ	ด้านการสร้างและแบ่งปันความรู้	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับภาวะผู้นำ
31	ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้ร่วมปฏิบัติรับผิดชอบทุกคน	3.85	.70	มาก
32	ผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงานจนประสบผลสำเร็จ	3.77	.66	มาก
33	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้ศึกษาวิธีทำงานจากผู้ประสบผลสำเร็จ	3.81	.67	มาก
34	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางานที่ได้รับผิดชอบ	3.77	.65	มาก
35	ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้แสดงออกในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานที่หลากหลาย	3.81	.57	มาก
36	ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงานจากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ	4.14	.66	มาก
37	ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล	3.76	.72	มาก
38	ผู้บริหารมีการอธิบาย สื่อความหมายระหว่างการทำงานให้ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่างละเอียดถี่ถ้วนถี่	3.58	.53	มาก
รวมเฉลี่ย		3.81	.37	มาก

จากตาราง 7 เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านด้านการสร้างและแบ่งปันความรู้ มีระดับภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาข้อคำถามเป็นรายข้อทั้ง พบว่าข้อคำถามที่ 36 ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงานจากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14) และข้อคำถามที่ 38 ผู้บริหารมีการอธิบาย สื่อความหมาย ระหว่างการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่างละเอียดถี่ถ้วน มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.58)

ตาราง 8 ผลการวิเคราะห์ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการสร้างจุดเชื่อมต่อ

ข้อ	ด้านการสร้างจุดเชื่อมต่อ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับภาวะผู้นำ
39	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	4.01	.72	มาก
40	ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายที่ดี มีการทำงานเป็นทีม	4.22	.65	มาก
41	ผู้บริหารมีการเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม	3.88	.66	มาก
42	ผู้บริหารให้ความร่วมมือกับชุมชนและเข้ากับชุมชนได้เป็นอย่างดี	3.92	.54	มาก
43	ผู้บริหารมีการสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรภายนอกองค์กร ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	4.03	.59	มาก
44	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดที่แตกต่างขององค์กรอื่นและนำมาปรับใช้ในการทำงาน	3.95	.54	มาก
45	ผู้บริหารมีการแสดงให้องค์กรอื่นเห็นถึงแนวคิดอุดมการณ์	3.96	.59	มาก
46	ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และ มีความเป็นประชาธิปไตย	3.99	.54	มาก
47	ผู้บริหารมีการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน	4.03	.53	มาก
รวมเฉลี่ย		3.99	3.66	มาก

จากตาราง 8 เมื่อพิจารณาในภาพรวม ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านด้านการสร้างจุดเชื่อมต่อ มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99) ทั้งนี้ เมื่อพิจารณาข้อคำถามเป็นรายข้อทั้ง พบว่าข้อคำถามที่ 40 ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายที่ดี มีการทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22) และข้อคำถามที่ 41 ผู้บริหารมีการเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.88)

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

### 2.1 ผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ตาราง 9 ผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ที่	มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน	มาตรฐานด้านการจัดการศึกษา	มาตรฐานด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้	มาตรฐานด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา	มาตรฐานด้านมาตรการส่งเสริม	รวม	ระดับ
1	5	5	4	5	5	4.8	ดี
2	5	5	5	5	5	5	ดีเยี่ยม
3	5	5	4	3	5	4.4	ดี
4	4	4	5	5	4	4.4	ดี
5	5	5	5	5	5	5	ดีเยี่ยม
6	5	5	5	4	5	4.8	ดี
7	5	5	5	5	5	5	ดีเยี่ยม
8	4	5	5	5	5	4.8	ดี
9	4	3	3	4	4	3.6	พอใช้
10	4	4	4	5	5	4.4	ดี
11	4	5	5	5	5	4.8	ดี
12	4	5	5	5	5	4.8	ดี

ตาราง 9 (ต่อ)

ที่	มาตรฐาน ด้าน คุณภาพ ผู้เรียน	มาตรฐาน ด้านการ จัด การศึกษา	มาตรฐาน ด้านการสร้าง สังคมแห่ง การเรียนรู้	มาตรฐาน ด้านอัต ลักษณ์ของ สถานศึกษา	มาตรฐาน ด้าน มาตรการ ส่งเสริม	รวม	ระดับ
13	4	5	4	5	4	4.4	ดี
14	4	5	4	5	5	4.6	ดี
15	4	5	4	4	5	4.4	ดี
16	4	5	5	5	5	4.8	ดี
17	4	5	4	4	5	4.4	ดี
18	5	5	5	4	4	4.6	ดี
19	5	5	5	5	5	5	ดีเยี่ยม
20	4	4	4	4	4	4	ดี
21	5	5	4	4	4	4.4	ดี
22	4	4	4	5	5	4.4	ดี
23	4	5	4	5	5	4.6	ดี
24	3	4	4	3	4	3.6	พอใช้
25	4	5	4	4	5	4.4	ดี
26	4	5	4	5	5	4.6	ดี
27	4	5	4	4	4	4.2	ดี
28	4	5	4	5	4	4.4	ดี
29	4	5	4	5	5	4.6	ดี
30	4	4	4	5	5	4.4	ดี
31	4	5	5	5	5	4.8	ดี
32	4	5	4	5	4	4.4	ดี
รวม	4.25	4.75	4.34	4.59	4.68	4.52	ดี

จากตาราง 9 เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 อยู่ในระดับที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มาตรฐานด้านการจัดการศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75) และอันดับรองลงมาคือ มาตรฐานด้านมาตรการส่งเสริม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.68) ส่วนอันดับสุดท้ายคือ มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25)

2.2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ตาราง 10 ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

	มาตรฐาน คุณภาพ ผู้เรียน	มาตรฐาน ด้านการจัด การศึกษา	มาตรฐาน ด้านการ สร้างสังคม แห่งการ เรียนรู้	มาตรฐาน ด้านอัต ลักษณ์ของ สถานศึกษา	มาตรฐาน ด้าน มาตรการ ส่งเสริม
ผลการประกัน	4.25	4.75	4.34	4.59	4.68
เป้าหมายเชิงจริยธรรม	.116*	.217**	.169**	.093	.061
ความเข้าใจการ เปลี่ยนแปลง	.118*	.159**	.134*	.086	.088
การสร้างความสัมพันธ์	.269**	.221**	.222**	.261**	.123*
การสร้างและแบ่งปัน ความรู้	.031	.063	.090	.025	.020
การสร้างจุดเชื่อมต่อ	.086	.050	.097	.069	.017
รวม	.156**	.183**	.181**	.134*	.079

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตาราง 10 ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยภาพรวมมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์เชิงบวก อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เป็นรายด้าน พบว่า

1. ด้านที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ

1.1 เป้าหมายเชิงจริยธรรม สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านการจัดการศึกษา มาตรฐานด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ที่ระดับ .01 และมาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน ที่ระดับ .05

1.2 ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านการจัดการศึกษา ที่ระดับ .01 มาตรฐานด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และมาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน ที่ระดับ .05

1.3 การสร้างความสัมพันธ์ สัมพันธ์กับผลการประกันคุณภาพการศึกษา ในด้านมาตรฐานผู้เรียน มาตรฐานด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา มาตรฐานด้านการจัดการศึกษา ที่ระดับ .01 และมาตรฐานด้านมาตรการส่งเสริม ที่ระดับ .05

## 2. ด้านที่มีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีความสำคัญทางสถิติ คือ

2.1 เป้าหมายเชิงจริยธรรม สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา และมาตรฐานมาตรการส่งเสริม

2.2 ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา และมาตรฐานมาตรการส่งเสริม

2.3 การสร้างและแบ่งปันความรู้ และการสร้างจุดเชื่อมต่อ ทั้ง 5 มาตรฐาน ไม่มีความสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน

จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ข้างต้น ผู้วิจัยจึงนำประเด็นข้อคำถามที่มีค่าความสัมพันธ์ สูง 3 อันดับแรก ของภาวะผู้นำแต่ละด้าน มากำหนดเป็นประเด็นในการสนทนากลุ่ม ดังนี้

### ตอนที่ 3 ผลการกำหนดแนวทางส่งเสริมความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ตาราง 11 ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม ด้านเป้าหมายเชิงจริยธรรม ในประเด็น ผู้บริหารมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ลด ละ เลิก อบายมุข มีการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และ มีความยึดมั่นในจรรยาวิชาชีพ

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสนทนากลุ่ม	สรุปผลการสนทนากลุ่ม
คนที่ 1	1. การที่เราจะให้ผู้อื่นทำตามนั้น เราต้องทำเป็นตัวอย่างให้เขาเห็นก่อนว่า ผู้บริหารมีการปฏิบัติจริง 2. ทำหน้าที่อย่างทุ่มเท เสียสละ เอาใจใส่ โดยไม่มีหวังสิ่งตอบแทนใด ๆ	1. เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติ

## ตาราง 11(ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสนทนากลุ่ม	สรุปผลการสนทนากลุ่ม
คนที่ 1	<p>3. อุทิศเวลาให้งาน ความวิริยะ อุตสาหะ ในงานหน้าที่ความรับผิดชอบ และปฏิบัติตามระเบียบกฎหมายที่กำหนดไว้โดยมุ่งเน้นให้ ผู้ได้บังคับบัญชาถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด</p> <p>4. มีมนุษยสัมพันธ์ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น กล้าและรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ สามารถจูงใจให้เกิดการยอมรับ</p> <p>5. ต้องมีความรักและศรัทธาต่อวิชาชีพครู ในฐานะที่เป็นอาชีพที่สร้างคนให้มีความรู้ความสามารถ และเป็นคนที่พึงประสงค์ของสังคม ผู้อยู่ในวิชาชีพจะต้องมั่นใจ ในการประกอบวิชาชีพนี้ด้วยความเต็มใจ</p>	<p>1. เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติ สร้างความไว้วางใจ ความเชื่อใจ เพื่อที่จะสามารถให้คำคำแนะนำ คำปรึกษา หรือ</p>
คนที่ 2	<p>1. ก่อนอื่นต้องสร้างแรงจูงใจก่อนที่เราปฏิบัติหรือชักชวนให้ผู้อื่นมาปฏิบัติ</p> <p>2. เมื่อมีแรงจูงใจแล้ว ก็อาจจะลด ปริมาณหรืออะไรก็ได้แล้วแต่ ค่อยๆลดไม่ใช่ว่าเลิกเลย</p> <p>3. การจะลดได้นั้นต้องเริ่มที่ตัวเองก่อน อีกทั้งการใช้สังคมเป็นตัวลงโทษผู้ที่ยังหลงผิดนั้นก็จำเป็นอีกส่วนหนึ่งที่ทำให้คนสามารถเลิกได้ เพราะในเมื่อคนในสังคมเดียวกันไม่สนับสนุนการที่จะทำอะไรต่อไปก็เป็นเรื่องที่ยากเช่นกัน</p> <p>4. มีมนุษยสัมพันธ์ ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น กล้าและรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้ สามารถจูงใจให้เกิดการยอมรับและให้ความช่วยเหลือ</p> <p>5. ผู้บริหารต้องยึดมั่นในกฎระเบียบข้อบังคับ ทั้งนี้เป็นตัวอย่างของผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้อื่นที่ได้พบเห็นเกิดความรัก เคารพเลื่อมใสศรัทธาในตัวผู้บริหาร</p>	<p>2. การลด ละ เลิก นั้นควรเริ่มที่ตนเองก่อนและใช้สังคมเป็นตัวลงโทษ มีการตั้งโครงการลด ละ เลิก อบายมุข และมีการประเมินอย่างต่อเนื่อง</p> <p>3. รักและศรัทธาในอาชีพ ตั้งใจปฏิบัติงานในหน้าที่</p>
คนที่ 3	<p>1. "งดเหล้าเข้าพรรษา" เป็นคำที่พูดถึงมาก ทุกปีจะมีการรณรงค์ให้ผู้คนไม่แตะต้องอบายมุขเหล่านี้ ส่วนคนที่เคยดื่มเคยศีลหย่อนยานตลอดทั้งปี ก็จะใช้โอกาสนี้ขั้่นอดตัวเองตั้งมั่นเลิกเหล้าในช่วง 3 เดือน นี้ก็ถือว่าเป็นการ ลด ละ ส่วนการเลิกนั้นอาจจะต้องใช้เวลา</p>	<p>4. ความวิริยะ อุตสาหะ ปฏิบัติงานโดยยึดหลักผลประโยชน์ส่วนรวม</p>

ตาราง 11 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสนทนากลุ่ม	สรุปผลการสนทนากลุ่ม
คนที่ 3(ต่อ)	2. ต้องผลักดันให้เกิดโครงการ ลด ละ เลิก อย่างต่อเนื่อง 3. เป็นผู้ มีความสามารถในการคิดริเริ่ม หาหลักการ แนวทาง วิธีการใหม่ ๆ มาใช้ประโยชน์ในการปฏิบัติงาน ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น 4. การปฏิบัติงานต้องยึดหลักผลประโยชน์ของส่วนรวม 5. การตัดสินใจปัญหาต่างๆ ด้วยสติ บริหารต้องใช้การตัดสินใจในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ทั้งในเรื่องการงาน และข้อพิพาทต่าง ๆ ของผู้ได้บังคับบัญชาด้วยสติปัญญา	อุทิศตนให้กับงาน ยึดมั่นใน กฎระเบียบ ทำตน ให้เป็นคนเสมอต้น เสมอปลาย ดำรงชีวิตด้วยการ ใช้หลักเศรษฐกิจ พอเพียง
คนที่ 4	1. วางแผนจากประสบการณ์แต่ละคน ทำงานเป็นทีม โดย ครูเก่าที่เป็นครูที่ไม่มีอบายมุขประกบครูใหม่ ด้วยครูใหม่ ยังอายุน้อย แสวงหาความสุข เพราะครูเก่าเหล่านั้นจะสามารถให้คำแนะนำ คำปรึกษาแก่ครูรุ่นหลังๆ ได้เป็นอย่างดี 2. ผู้นำหรือผู้บริหารต้องมีหลักของความยุติธรรมในการ ปฏิบัติต่อทุกคนที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ร่วมงานด้วยความเสมอภาค 3. ทำตนให้เป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย คือ การติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างสม่ำเสมอ ไม่ให้ขาดช่วงตอน ก็ จะทำให้การทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง	5. มีมนุษยสัมพันธ์ ที่ดี ยอมรับฟัง ความคิดเห็นของ ผู้อื่น กล้าตัดสินใจ มีความเอื้ออาทร มีน้ำใจ เปิดใจ กว้าง เสียสละต่อ เพื่อนร่วมงาน สร้างศรัทธา ความเชื่อมั่นให้แก่ ผู้ได้บังคับบัญชา
คนที่ 5	1. สร้างบรรยากาศเคารพและไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดย ผู้บริหารต้องประพฤติตนเป็นต้นแบบที่ดีจะเกิดการ เลียนแบบ หากเชื่อใจกันสามารถดักเตือนได้ 2. ประพฤติดี โดยเน้นหลักศีล 5 ไม่น่าอบายมุขเข้ามาในชีวิต ก็กำหนดเป็นเอกลักษณ์โรงเรียน 3. จากที่มีการกล่าวมาว่าให้มีโครงการ ลด ละ เลิก อย่าง ต่อเนื่อง เพื่อสนับสนุนให้ไม่ล้มเลิกความตั้งใจกลางคัน ควรประเมิน โดยผู้ประเมินตัวเองว่าประสบผลสำเร็จหรือไม่	นอกจากนี้ควรมี ความมุ่งมั่นใฝ่หา ความรู้และเทคนิค วิธีการใหม่ๆมา แนวปฏิบัติให้แก่ ผู้ได้บังคับบัญชา อยู่เสมอ

## ตาราง 11 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณ วุฒิ	ผลการสนทนากลุ่ม	สรุปผลการสนทนา กลุ่ม
คนที่ 5 (ต่อ)	<p>4. รักและชอบงานที่ทำอย่างเต็มใจ จริงใจและทุ่มเทในการทำงาน</p> <p>5. ตั้งใจปฏิบัติงานในหน้าที่ให้มีคุณภาพ มุ่งมั่นใฝ่หาความรู้และเทคโนโลยี วิธีการใหม่ๆ มาเป็นแนวปฏิบัติให้แก่บุคลากรในหน่วยงานอยู่เสมอ มีความเสียสละเวลาให้กับทางราชการ เป็นผู้ที่มีการระเบียบวินัยในการทำงาน</p>	<p>6.ทุ่มเท ความสามารถในการพัฒนาองค์กร โดยไม่หวังผลตอบแทน กล้าตัดสินใจในงาน มีการวินิจฉัยสั่งงาน อย่างรอบคอบ มี ความมุ่งมั่นแน่วแน่ แต่รู้จักยืดหยุ่น</p>
คนที่ 6	<p>1. ควรสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถ เป็นคนดีมีคุณธรรม ให้สามารถเลื่อนยศเลื่อนตำแหน่ง มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามศักยภาพของแต่ละบุคคลด้วยความจริงใจ</p> <p>2. อดิธบพาทของผู้บริหาร ครู ในการทำงานกับชุมชนจะต้องเข้าถึงด้วยการใช้น้ำเมาสานสัมพันธ์ แต่ปัจจุบันต้องมีความคิดลึกซึ้ง เรื่องอบายมุข ต้องเป็นแบบอย่างและเป็นบทเรียนที่ดี</p> <p>3. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรับผิดชอบ ซื่อสัตย์สุจริต ตามกฎ ระเบียบ</p> <p>4. สามารถแก้ปัญหาด้วยมีปฏิภาณไหวพริบ เป็นอย่างดี</p>	
คนที่ 7	<p>1. มีความเอื้ออาทร ดูแลเอาใจใส่ มีน้ำใจต่อกัน ให้ความรักความเห็นใจซึ่งกันและกัน รับฟังข้อเสนอนะต่าง ๆ</p> <p>2. การครองตนโดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรปกครองด้วยหลักธรรมพรหมวิหาร 4</p> <p>3. สร้างศรัทธาและความเชื่อถือให้แก่เพื่อนร่วมงาน โดยกระทำตนเป็นตัวอย่างที่ดี ชี้แนะแนวทาง จนผู้ที่ได้พบเห็นสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติตนได้</p> <p>เป็นผู้ที่มีความจริงใจต่อบุคคลทั่วไปเป็นคนตรงไปตรงมา ชอบช่วยเหลืองานสังคม และเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลทั่วไป</p>	

## ตาราง 11 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสนทนากลุ่ม	สรุปผลการสนทนากลุ่ม
คนที่ 8	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ใช้หลักการครองตนโดยยึดจรรยาบรรณครู 9 ประการ ใช้หลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ฯ เป็นที่ตั้ง โดยเน้นหลักการประหยัด การซื่อสัตย์ วิธีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี</li> <li>2. ทุ่มความสามารถในการพัฒนาองค์กร มีความสุภาพ อ่อนโยนต่อเพื่อนร่วมงาน พร้อมให้ความร่วมมือกับองค์กร ชุมชน และเพื่อนครูด้วยความเต็ม ยึดหลักธรรมทางศาสนา มาใช้ในการดำรงชีวิต ปฏิบัติตนเป็นพุทธศาสนิกชนที่ดี ได้ทำหน้าที่อย่างทุ่มเท เสียสละ อุทิศเวลาให้ทางราชการอย่างเต็มที่ ให้ความรู้ คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานอย่างเต็มที่</li> <li>3. รักและศรัทธาในวิชาชีพครู ไม่กระทำความผิดรอบครัว และหน่วยงานประพฤติตนอยู่ในศีลธรรมไม่เกี่ยวข้องกับอบายมุข มีความซื่อสัตย์ สุจริต ดำเนิน ชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจ พอเพียง</li> <li>4. การอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม โดยยึดถือคุณธรรมที่ว่า "การให้คือคุณธรรมสำหรับครู" ดังนั้นจึงนำคุณธรรมข้อนี้เข้ามาสอดแทรกไว้เสมอกับการอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคม</li> <li>5. มีมนุษยสัมพันธ์ มีความสามารถทางการสื่อสาร เชื่อมโยงแบบพันธมิตร สามารถสร้างความเข้าใจได้ถูกต้อง</li> </ol>	
คนที่ 9	<ol style="list-style-type: none"> <li>ทั้งองค์กร ให้ขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน</li> <li>1. อธิบายหรือชี้แจงให้เห็นถึงประโยชน์ที่ได้รับในการปฏิบัติ นั้น</li> <li>2. อุทิศตนเต็มความสามารถ เต็มเวลา และเต็มใจ ไม่ละทิ้งภาระหน้าที่ ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี</li> <li>3. สามารถตอบคำถามผู้อื่นได้เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการที่หลากหลาย อาทิ การระดมสมอง</li> </ol>	

## ตาราง 11 ( ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสนทนากลุ่ม	สรุปผลการสนทนา กลุ่ม
คนที่ 9 (ต่อ)	<p>การเสวนา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ มีจิตวิทยาการทำงาน</p> <p>4. มีความสามารถในการใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีเพื่อการบริหารทั้งในวงวิชาการและวิชาชีพ</p> <p>5. มีความรักในหมู่คณะ มีความเข้าใจ ความเสียสละ ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีความเป็นประชาธิปไตย รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีจิตสำนึกสาธารณะ ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล คำนึงถึงผลประโยชน์ ต่อส่วนรวม</p> <p>6. กล้ารับผิดชอบ กล้าตัดสินใจ มีทักษะในการวินิจฉัยสั่งงาน มีประสบการณ์ มีความตั้งใจ มุ่งมั่น แน่วแน่ แต่รู้จักยืดหยุ่น</p>	

จากตาราง 11 เมื่อพิจารณา พบว่า ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม แนวทางส่งเสริมความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้าน

เป้าหมายเชิงจริยธรรม ในประเด็น ผู้บริหารมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ลด ละ เลิก อบายมุข มีการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และ มีความยึดมั่นในจรรยาวิชาชีพ สรุปได้ดังนี้

1) เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติ สร้างความไว้วางใจ ความเชื่อใจ เพื่อที่จะสามารถให้คำคำแนะนำ คำปรึกษา หรือตักเตือนกันได้ 2) การลด ละ เลิกนั้นควรเริ่มที่ตนเองก่อนและใช้สังคมเป็นตัวลงโทษ มีการตั้งโครงการ ลด ละ เลิก อบายมุข และมีการประเมินอย่างต่อเนื่อง 3) รักและศรัทธาในอาชีพ ตั้งใจปฏิบัติงานในหน้าที่ 4) มีความวิริยะอุตสาหะ ปฏิบัติงานโดยยึดหลักผลประโยชน์ส่วนรวม อุทิศตนให้กับงาน ยึดมั่นในกฎระเบียบ ทำตนให้เป็นคนเสมอต้น เสมอปลาย ดำรงชีวิตด้วยการใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียง

5) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น กล้าตัดสินใจ มีความเอื้ออาทร มีน้ำใจ เปิดใจกว้าง เสียสละต่อเพื่อนร่วมงาน สร้างศรัทธา ความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา นอกจากนี้ควรมีความมุ่งมั่นใฝ่หาความรู้และเทคนิค วิธีการใหม่ๆ มาแนวปฏิบัติให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ 6) ทุ่มเทความสามารถในการพัฒนาองค์กรโดยไม่หวังผลตอบแทน กล้าตัดสินใจในงาน มีการวินิจฉัย สั่งงานอย่างรอบคอบ มีความมุ่งมั่นแน่วแน่ แต่รู้จักยืดหยุ่น

ตารางที่ 12 ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม ด้านความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ในประเด็น ผู้บริหารมีการเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จะเกิดขึ้น มีการปรับเปลี่ยนการทำงานเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์นั้นๆ และ มีการส่งเสริมแนวคิดใหม่ๆ ในการเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสนทนากลุ่ม	สรุปผลการสนทนากลุ่ม
คนที่ 1	<ol style="list-style-type: none"> <li>เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นที่แตกต่าง แสดงออกทางความคิดในการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดี</li> <li>ต้องกำหนดเป้าหมายให้ชัดเจนว่าเปลี่ยนแปลงเพื่ออะไร ควรมีทั้งเป้าหมายหลักและเป้าหมายรอง เป้าหมายต้องเป็นรูปธรรม มีความเป็นไปได้ มีความสมบูรณ์และเจาะจงชัดเจน ง่ายต่อการอธิบายให้เข้าใจกันได้ทั่วไปในเวลาสั้น ๆ</li> <li>มีการติดตามผลอย่างสม่ำเสมอ ถ้ามีการปรับเปลี่ยนแผนก็สามารถปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมกับขีดความสามารถของสมาชิกในโรงเรียนและการปรับระยะเวลาให้เหมาะสมได้</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>เข้าใจธรรมชาติของเปลี่ยนแปลง กระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมถึงบทบาทของตนเองในการสร้างความเปลี่ยนแปลง</li> <li>กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน โดยเป้าหมายนั้นต้องเป็นรูปธรรม</li> <li>เปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่ยากแล้วค่อยพัฒนาไปสู่สิ่งที่ยาก</li> </ol>
คนที่ 2	<ol style="list-style-type: none"> <li>จากสภาพแวดล้อมที่เกิดการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้บริหารต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อสภาวะนั้นๆ</li> <li>โรงเรียนควรมีรูปแบบที่ทันสมัยในการจัดการ เพื่อเตรียมพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>สร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อลดแรงต้านที่จะเกิดขึ้น</li> </ol>

## ตาราง 12 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสนทนากลุ่ม	สรุปผลการสนทนากลุ่ม
คนที่ 2 (ต่อ)	3. หากไม่เข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลง การจัดการบริหารอาจทำได้ยากขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นมักมีแรงต้าน ดังนั้นผู้บริหารควรเปิดใจยอมรับและพิจารณาเหตุการณ์หรือแรงต้านนั้นด้วยความรอบคอบ	5. เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดที่แตกต่าง ให้ทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยการให้อำนาจในการตัดสินใจ
คนที่ 3	<p>1. ผู้บริหารต้องเข้าใจถึงธรรมชาติของการเปลี่ยนแปลง กระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมถึงบทบาทของตัวเองในการสร้างความเปลี่ยนแปลงนั้นด้วย และเมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงแล้วก็สามารถเลือกวิธีบริหารจัดการได้อย่างเหมาะสม</p> <p>2. ควรเริ่มการเปลี่ยนแปลงจากส่วนที่ง่าย ๆ ก่อน แล้วพัฒนาไปสู่สิ่งที่ยาก</p> <p>3. เปิดใจยอมรับความคิดเห็นของทุกฝ่าย ให้ทุกฝ่ายได้มีส่วนร่วมในการบริหารจัดการให้อำนาจแก่ผู้ร่วมงานในการตัดสินใจอย่างเหมาะสม</p>	ในบางเรื่องตามความเหมาะสม
คนที่ 4	<p>1. อธิบายหน้าที่ของแต่ละคนให้ชัดเจนเพื่อที่เขาจะได้เข้าใจในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และบทบาทที่เขาได้รับ ซึ่งถือว่าการช่วยให้กำลังใจ รวมถึงเป็นการช่วยลดความวิตกกังวลของเขาด้วย</p> <p>2. เมื่อเราเห็นปัญหาแล้วก็ต้องมีคำตอบ ซึ่งการพูดถึงแต่ปัญหาแต่ไม่มีทางออก ดังนั้นคำตอบก็ต้องเป็นคำที่ทำให้ปัญหาทุกอย่างหมดไป เป็นคำตอบที่จะทำให้การบริหารจัดการนั้นก้าวออกไปในทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม</p> <p>3. สร้างแรงจูงใจ เพราะแรงจูงใจเป็นเครื่องมือในการสร้างความร่วมมือและการสนับสนุนในการเปลี่ยนแปลงโดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างสิ่งจูงใจ</p>	

## ตาราง 12 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสนทนากลุ่ม	สรุปผลการสนทนากลุ่ม
คนที่ 4 (ต่อ)	<p>สำหรับผู้ที่จะได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จะสามารถลดปัญหาการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงได้</p>	
คนที่ 5	<p>1. แรงดันที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงโดยส่วนมาก เกิดจากการขาดความเข้าใจและความมั่นใจ เมื่อเกิดความไม่เข้าใจ หรือไม่แน่ใจในผลกระทบที่จะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง หรือไม่เชื่อมั่นในตัวผู้นำว่าจะสามารถนำพาไปสู่ความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นได้จริงไหม ดังนั้นควรอธิบายให้บุคลากรเข้าใจในหน้าที่ บทบาทของเขาผู้นำต้องกล้าที่จะรับผิดชอบในสิ่งที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง และที่สำคัญต้องยอมรับความคิดเห็นของทุกคนทุกฝ่ายอย่างจริงจัง มีเหตุผล</p> <p>2. ให้ทุกคนทุกฝ่ายมีเข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารความเปลี่ยนแปลงตั้งแต่ต้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นบุคคลที่ได้รับผลกระทบร่วมกันทั้งนี้ การมีส่วนร่วมจะทำให้เกิดการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงร่วมกันในการปรับปรุงแผนการปฏิบัติ และมีส่วนในการรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของการเปลี่ยนแปลง ทำให้สมาชิกเกิดกำลังใจในการทำงาน ยอมรับความเปลี่ยนแปลง</p>	
คนที่ 6	<p>1. ต้องทำความเข้าใจก่อนที่จะดำเนินการลงมือเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงใดๆ</p> <p>2. เมื่อพิจารณาแล้วว่า จะมีการเปลี่ยนแปลงลักษณะใด ผู้บริหารจะต้องตระหนักเมื่อต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง</p>	

## ตาราง 12 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสนทนากลุ่ม	สรุปผลการสนทนากลุ่ม
คนที่ 6 (ต่อ)	<p>การแสดงออกโดยจะต้องสังเกต ความรู้สึก ความคิด การแสดงออกทางด้านพฤติกรรม ต่างๆ ของสมาชิกแต่ละคน</p> <p>3. เปิดใจยอมรับเทคนิควิธีการใหม่ๆ เพราะ บางครั้งคนรุ่นใหม่ก็มีเทคนิคดี ๆ โดยเฉพาะเรื่อง เทคโนโลยีที่เข้ามามีบทบาทในการเปลี่ยนแปลง เปิดใจให้กว้าง ยอมรับ พร้อมทั้งจะเรียนรู้สิ่งใหม่ ตลอดเวลา</p>	
คนที่ 7	<p>1. มีการเปิดโอกาสให้ทุกคนที่มีความคิดที่ แตกต่างแสดงออกทางความคิด</p> <p>2. มีการยึดถือประโยชน์ส่วนรวมมาสร้าง แรงจูงใจกระตุ้นให้การเปลี่ยนแปลง เช่น เมื่อสิ่ง ที่ต้องการให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงในเชิงบวก นั้นประสบผลสำเร็จ ก็ควร ยกย่อง ชื่นชม ให้ กำลังใจ</p>	
คนที่ 8	<p>1. ส่งเสริมให้ครูได้รับการอบรมในเรื่องที่เขา สนใจเพื่อที่เขาจะได้ทำงานอย่างมีความสุข เมื่อ เขามีความสุขในการทำงาน ผลที่ออกมาก็มี ประสิทธิภาพ</p> <p>2. ผู้บริหาร ครู มีการเตรียมพร้อมที่จะ เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ</p>	
คนที่ 9	<p>1. มีการปรับเปลี่ยนการทำงานเพื่อให้ทันต่อ สถานการณ์ปัจจุบัน โดยเฉพาะในเรื่องของ เทคโนโลยี</p> <p>2. ให้ความสำคัญกับทุกคนเท่ากันไม่เลือก ปฏิบัติกับใครคนใดคนหนึ่ง</p>	

## ตารางที่ 12 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสนทนากลุ่ม	สรุปผลการสนทนากลุ่ม
คนที่ 9 (ต่อ)	<p>ยอมรับฟังเสียงที่สะท้อนกลับมาจากชุมชน จากเพื่อนร่วมงาน เพื่อนำสิ่งที่ตอบกลับมาเหล่านั้น มาปรับปรุง พัฒนาต่อไป</p> <p>3. ประการสุดท้าย ควรมีความหนักแน่น อดทน สร้างความเชื่อมั่น ความไวใจ และยอมรับในสิ่งที่จะเกิดขึ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดี</p>	

จากตาราง 12 เมื่อพิจารณา พบว่า ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม แนวทางส่งเสริมความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ในประเด็น ผู้บริหารมีการเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จะเกิดขึ้น มีการปรับเปลี่ยนการทำงานเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์นั้นๆ และ มีการส่งเสริมแนวคิดใหม่ๆในการเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ดังนี้ 1) เข้าใจธรรมชาติของเปลี่ยนแปลง กระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมถึงบทบาทของตนเองในการสร้างความเปลี่ยนแปลง 2) กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน โดยเป้าหมายนั้นต้องเป็นรูปธรรม 3) เปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่ย่ำแล้วค่อยพัฒนาไปสู่สิ่งที่ยาก 4) สร้างแรงจูงใจในการทำงาน เพื่อลดแรงต้านที่จะเกิดขึ้น 5) เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดที่แตกต่าง ให้ทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยการให้อำนาจในการตัดสินใจในบางเรื่องตามความเหมาะสม

ตารางที่ 13 ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม ด้านการสร้างความสัมพันธ์ ในประเด็น ผู้บริหารมีการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน มีการยกย่องชมเชย การให้รางวัล มีการสร้างบรรยากาศการดำเนินงาน มีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นกันเอง และ มีความห่วงใย เอื้ออาทรแก่ผู้ร่วมงาน ท่านจะสะท้อนแนวทางในประเด็นเหล่านี้ อย่างไร

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสนทนากลุ่ม	สรุปผลการสนทนากลุ่ม
คนที่ 1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ยอมรับลักษณะส่วนตัวหรือลักษณะเฉพาะของบุคคลตามที่เขาเป็น ให้เกียรติและเคารพ ในคุณค่าของบุคคล มีความเป็นมิตร</li> <li>2. ไม่เสแสร้งในการแสดงออกถึงความคิด ความรู้สึก และทัศนคติของตนเอง</li> <li>3. เปิดฉากทักทายติดต่อก่อน ลดทีจู๊ลง หัดเป็นคนรู้จักทักทายคนอื่นก่อนเสียบ้าง</li> <li>4. ให้ความสำคัญกับบุคลากร เช่น จำวันเกิดของเขาได้ มีของขวัญเล็กๆน้อยๆ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แสดงความสนใจในตัวบุคคล ทั้งเรื่องงาน เรื่องส่วนตัว ครอบครัว เช่น จำวันเกิดได้ รู้ว่าชอบอะไรไม่ชอบอะไร</li> <li>2. ยื่นมือเข้าช่วยด้วยความเต็มใจ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชามีปัญหา</li> <li>3. มีความจริงใจ ยิ้มแย้ม ไม่เสแสร้ง</li> <li>4. จัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์อันดีในโรงเรียน</li> <li>5. ยกย่องชมเชย เชื่อมั่นในตัวเขา</li> <li>6. ไม่ยึดติดกับตำแหน่งหน้าที่ ให้ความเป็นกันเองมากที่สุด</li> </ol>
คนที่ 2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การยิ้มให้ครู หรือแม่แต่นักเรียน และผู้อื่น ทักทาย การจำชื่อครู นักเรียน และเรียกได้ถูกต้อง</li> <li>2. การมีความเป็นมิตรกับทุกคน การมีความจริงใจกับทุกคน ให้ความสนใจ เช่น วันนี้แต่งตัว แบบนี้สวยกว่าเมื่อวาน เมื่อวานก็สวยอีกแบบ</li> <li>3. โดยส่วนมากผู้บริหารจะได้ออกไปประชุม สัมมนาออกสถานที่บ่อยครั้ง ก็จะมีของฝากมาฝากครู บ้าง นักเรียนบ้าง</li> </ol>	
คนที่ 3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ถ้าเราอยากเป็นที่รักใคร่ของผู้อื่น จึงต้องรู้จักแสดงความสนใจในตัวบุคคลอื่น</li> </ol>	

## ตาราง 13 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสนทนากลุ่ม	สรุปผลการสนทนากลุ่ม
คนที่ 3 (ต่อ)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. อาจจะโดยการไต่ถามสารทุกข์สุกดิบส่งการ์ดอวยพรหรือของขวัญให้เขาในวันเกิด หรือ เทศกาลสำคัญ ๆ ส่งบทความ การ์ตูน หรือสิ่งอื่น ๆ ที่คิดว่าน่าสนใจให้แก่เพื่อนร่วมงาน และเมื่อเพื่อนร่วมงานมีปัญหา ก็ควรเสนอตนเองช่วยเหลือด้วยความเต็มใจ</li> <li>2. บุคคลที่จะเป็นที่ประทับใจแก่ผู้พบเห็นมากที่สุด และนานที่สุดก็คือ บุคคลที่มีใบหน้ายิ้มแย้มแจ่มใส อยู่เสมอ เมื่อเราพบปะกับบุคคลเช่นนี้เราจะรู้สึกว่าจะเกิดความรัก ความนับถือขึ้นมาทันที ทั้ง ๆ ที่เราอาจจะยังไม่เคยรู้จักเขามาก่อนเลยก็ตาม ใบหน้าที่ยิ้มแย้มจะทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดความเกรงใจ ความกระตือรือร้นและความขยันขันแข็งมาเองโดยมิ ต้องใช้อำนาจบังคับแต่อย่างใด แต่การยิ้มในที่นี้ก็ ต้องเป็นการยิ้มอย่างเต็มอกเต็มใจ ยิ้มอย่างเปิดเผย มิใช่แสร้งยิ้มชั่วคราว ชั่วครวญเพื่อหาประโยชน์ เพราะการยิ้มเช่นนั้นจะไม่ทำให้เกิดความประทับใจแก่ผู้ที่ ได้พบเห็นเลย</li> </ol>	
คนที่ 4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ยิ้มแย้ม จริงใจต่อครู กล่าวทักทายก่อนเสมอ</li> <li>2. มีของฝากทุกเสมอเมื่อต้องออกไปศึกษาดูงาน ต่างๆ</li> <li>3. ยกย่องชมเชย ทำตัวเสมอต้นเสมอปลาย</li> <li>4. จัดกิจกรรมศึกษาดูงาน หรือกิจกรรมที่สร้างความสามัคคี ตามที่ครูหรือบุคคลากรสนใจ</li> </ol>	
คนที่ 5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ของขวัญเนื่องในโอกาสพิเศษ</li> <li>2. ถามทุกข์สุข ด้วยความจริงใจ</li> <li>3. ยิ้มแย้มแจ่มใส คอยแนะนำเมื่อครูหรือบุคคลากรมีปัญหา</li> <li>4. สังสรรค์กันบ้างตามโอกาสเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดี</li> </ol>	

## ตาราง 13 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสนทนากลุ่ม	สรุปผลการสนทนากลุ่ม
คนที่ 6	1. ทักทาย ใส่ใจและสนใจ 2. เมื่อเพื่อนร่วมงานมีปัญหา ก็ยื่นมือเข้าช่วยด้วยความจริงใจ	
คนที่ 7	1. มั่นใจในตัวเอง 2. ให้กำลังใจเมื่อผิดหวัง 3. ช่วยเหลือเมื่อเดือดร้อน	
คนที่ 8	4. พุดคุยเป็นกันเอง ไม่ยึดติดเรื่องตำแหน่งหน้าที่ 1. ฟังให้มาก เวลาที่ผู้ใต้บังคับบัญชาพูดผู้นำควรฟังให้มากและพูดเรื่องตัวเองให้น้อยลง 2. ให้คำชมกับความพยายามของเขาเพื่อเสริมแรงในการทำงาน 3. แสดงความสนใจและใส่ใจกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นเรื่องงาน เรื่องส่วนตัว ครอบครัว	
คนที่ 9	1. ทำให้เขารู้สึกว่าเขาก็สำคัญเหมือนกันในโรงเรียน 2. มีความจริงใจ พุดคุยกันนอกเหนือจากเรื่อง ของงานบ้าง 3. ทำตัวให้เป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย 4. มีของฝาก อาจจะเป็นของที่ไม่มีค่าอะไรแต่ถ้าเราให้ด้วยความจริงใจ สิ่งเหล่านั้นก็จะมีคุณค่า 5. อย่ายึดติดเรื่องตำแหน่ง ควรให้ความเป็นกันเองเวลาทำงานจะมีความสุขมากกว่า	

จากตาราง 13 เมื่อพิจารณา พบว่า ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม แนวทางส่งเสริมความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการสร้างความสัมพันธ์ ในประเด็น ผู้บริหารมีการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน มีการยกย่องชมเชย การให้รางวัล มีการสร้างบรรยากาศการดำเนินงาน มีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นกันเอง และ มีความห่วงใย เอื้ออาทรแก่ผู้ร่วมงาน สรุปได้ดังนี้ 1) แสดงความสนใจในตัวบุคคล ทั้งเรื่องงาน เรื่องส่วนตัว ครอบครัว เช่น จำวันเกิดได้ รู้ว่าชอบอะไรไม่ชอบอะไร

- 2) ยื่นมือเข้าช่วยด้วยความเต็มใจ เมื่อผู้ได้บังคับบัญชามีปัญหา 3) มีความจริงใจ ยิ้มแย้ม ไม่เสแสร้ง 4) จัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์อันดีในโรงเรียน 5) ยกย่องชมเชย เชื่อมั่นในตัวเขา 6) ไม่ยึดติดกับตำแหน่งหน้าที่ ให้ความสำคัญกับตนเองมากที่สุด

ตาราง 14 ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม ด้านการสร้างและการแบ่งปันความรู้ ในประเด็น ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงานจากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ มีการมอบหมายงานให้ร่วมปฏิบัติรับผิดชอบกันทุกคน และมีการส่งเสริม ให้ผู้ร่วมงานได้ศึกษาวิธีทำงาน จากผู้ที่ประสบผลสำเร็จ และสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้แสดงออกในการริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานที่มอบหมาย ท่านจะสะท้อนแนวทางในประเด็นเหล่านี้อย่างไร

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสนทนากลุ่ม	สรุปผลการสนทนากลุ่ม
คนที่ 1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้โอกาสบุคลากรได้พิสูจน์ฝีมือของตนเอง และยอมรับในความสามารถอันโดดเด่นของคนนั้นๆ เพราะเขาจะเกิดแรงกระตุ้นมากที่สุดเมื่อได้รับโอกาสใหม่ๆ</li> <li>2. ขึ้นชมงานที่สำเร็จแล้วหรืออาจเสร็จแต่บางส่วน</li> <li>3. มอบหมายงานตามถนัด</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้โอกาสบุคลากรได้พิสูจน์ฝีมือตนเอง</li> <li>2. ยอมรับในความสามารถของบุคลากร</li> <li>3. มอบหมายงานตามความถนัด</li> </ol>
คนที่ 2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แบ่งงานให้ครูแต่ละคนทำ โดยต้องประกอบไปด้วยเนื้องานที่หลากหลาย ไม่ซ้ำซากจำเจ</li> <li>2. แสดงให้เห็นว่างานที่พวกเขาทำก่อประโยชน์ต่อโรงเรียน ชุมชน มากแค่ไหน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. ศึกษาแนวทางจากผู้ที่ประสบผลสำเร็จเพื่อนำมาประยุกต์กับผลงานของตนเอง</li> </ol>
คนที่ 3	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สร้างความลึกซึ้งของงานที่ครูแต่ละคนทำ เช่น ดูว่าครูมีความสามารถด้านไหนที่พอจะพัฒนาได้บ้าง และเพิ่มศักยภาพเหล่านั้นด้วยการส่งไปฝึกหรืออบรมความรู้เพิ่มเติม</li> <li>2. ถ้าครูดูเหนื่อยหน่ายกับงานที่ทำ เรียกพวกเขา มาคุยเพื่อดูว่าจะสามารถทำอะไรได้บ้างเพื่อพัฒนาเส้นทางอาชีพหรือความก้าวหน้า เช่น การเลื่อนขั้นจากการวัดผลการทำงาน</li> <li>3. ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ครูนำวิธีการใหม่ๆ มาใช้ในการพัฒนางานที่ได้รับผิดชอบ</li> </ol>	

## ตาราง 14 ( ต่อ )

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสนทนากลุ่ม	สรุปผลการสนทนากลุ่ม
คนที่ 4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้ครูโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล</li> <li>2. ดิชมหรือชี้แนะการทำงานของครูไม่ว่าจะด้านบวกหรือด้านลบก็ตาม</li> <li>3. ผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนให้ครูได้สร้างสรรค์ผลงานจนประสบผลสำเร็จ</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. ดิชม ชี้แนะ การทำงานทั้ง ด้าน บวก และ ด้านลบ</li> <li>6. อำนวยความสะดวก เรื่องของเทคโนโลยี</li> <li>7. ทำงานกันแบบพี่สอนน้อง</li> </ol>
คนที่ 5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้ครูได้ศึกษางานหรือแนวทางในการปฏิบัติงานนั้นๆจากผู้ประสบผลสำเร็จ</li> <li>2. มอบหมายงานตามที่ครูแต่ละคนถนัด</li> <li>3. มีการสำรวจความต้องการในหน้าที่พิเศษ</li> <li>4. จัดกิจกรรมศึกษาดูงานเพื่อศึกษาตัวอย่างที่ประสบผลสำเร็จและนำมาประยุกต์เพื่อพัฒนาผลงานของตนเอง</li> </ol>	
คนที่ 6	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. แนะนำ ให้ความรู้กับครูด้วยความเต็มใจและจริงใจ</li> <li>2. ให้คำปรึกษากับเพื่อนครูที่ประสบปัญหาเรื่องงาน</li> <li>3. สนับสนุนการทำงาน การพัฒนาตนเอง โดยการอบรมต่างๆ</li> </ol>	
คนที่ 7	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. อำนวยความสะดวกแก่ครู ในเรื่องของเทคโนโลยีต่างๆเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนางาน</li> <li>2. ให้ครูเข้าร่วมการอบรม สัมมนาตามที่ครูสนใจ</li> <li>3. ส่งเสริมการพัฒนางานในสายอาชีพ</li> <li>4. สร้างขวัญและกำลังใจแก่ครู</li> <li>5. ให้คำแนะนำด้วยความจริงใจ</li> </ol>	
คนที่ 8	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ผู้บริหารมีการไม่ปิดกั้นครูในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานที่หลากหลาย</li> <li>2. สนับสนุนปัจจัยเท่าที่ทำได้ในการพัฒนาครู</li> </ol>	

## ตารางที่ 14 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสนทนากลุ่ม	สรุปผลการสนทนากลุ่ม
คนที่ 9	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ศึกษาดูงาน จากแหล่งเรียนรู้ต่างๆ</li> <li>2. ใช้การทำงานแบบพี่สอนน้อง คือ ครูที่เป็นรุ่นพี่คอยเป็นพี่เลี้ยงให้กับครูรุ่นน้อง</li> <li>3. แนะนำ ให้คำปรึกษาด้วยความจริงใจ</li> </ol>	

จากตาราง 14 เมื่อพิจารณา พบว่า ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม แนวทางส่งเสริมความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการสร้างและการแบ่งปันความรู้ ในประเด็น ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงานจากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ มีการมอบหมายงานให้ร่วมปฏิบัติรับผิดชอบกันทุกคน และมีการส่งเสริม ให้ผู้ร่วมงานได้ศึกษาวิธีทำงาน จากผู้ที่ประสบผลสำเร็จ และสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้แสดงออกในการริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานที่มอบหมายสรุปได้ดังนี้ 1) ให้โอกาสบุคลากรได้พิสูจน์ฝีมือตนเอง 2) ยอมรับในความสามารถของบุคลากร 3) มอบหมายงานตามความถนัด 4) ศึกษาแนวทางจากผู้ประสบผลสำเร็จเพื่อนำมาประยุกต์กับผลงานของตนเอง 5) ดิชม ชื่นแนะ การทำงานทั้ง ด้าน บวก และ ด้านลบ 6) อำนวยความสะดวกเรื่องของเทคโนโลยี 7) ทำงานกันแบบพี่สอนน้อง

ตาราง 15 ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม ด้านการสร้างจุดเชื่อมต่อ ในประเด็น ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายที่ดี มีการทำงานเป็นทีม มีการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และ มีการสร้างความมั่นใจให้กับบุคคลภายนอกองค์กรผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ท่านจะสะท้อนแนวทางในประเด็นเหล่านี้อย่างไร

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสนทนากลุ่ม	สรุปผลการสนทนากลุ่ม
คนที่ 1	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การที่เปิดให้ผู้ปกครอง ชุมชน มีส่วนร่วมในการให้ข้อมูลข้อเท็จจริงและความคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจของสถานศึกษาด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การรับฟังความคิดเห็น การสำรวจความคิดเห็น เป็นต้น</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสร้างเครือข่าย มีรูปแบบเครือข่าย 4 ชั้นตอน คือ การสร้างเครือข่าย การประเมินความพร้อมเครือข่าย</li> </ol>

## ตาราง 15 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสนทนากลุ่ม	สรุปการสนทนากลุ่ม
คนที่ 1 (ต่อ)	2. มีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง	2. ทุกคนมี
คนที่ 2	1. การเปิดโอกาสให้ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน หรือร่วมเสนอแนะทางที่นำไปสู่การตัดสินใจ เพื่อสร้างความมั่นใจให้ว่าการบริหารงานของสถานศึกษา นั้นมีประสิทธิภาพ ผู้เรียน หรือบุตรหลาน มีคุณภาพเมื่อจบการศึกษาจากสถานศึกษานั้น 2. ยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างขององค์กรอื่นและนำมาปรับใช้ในการทำงาน	เป้าหมายร่วมกัน 3. ให้ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วม 4. ยอมรับความคิดเห็นของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำมาปรับปรุงพัฒนาต่อไป
คนที่ 3	- การให้กลุ่มผู้ปกครอง ชุมชนมีส่วนร่วม โดยหุ้นส่วนกับสถานศึกษาในทุกขั้นตอนของการตัดสินใจ และมีการดำเนินกิจกรรมร่วมกันอย่างต่อเนื่อง เช่น คณะกรรมการสถานศึกษาที่มีผู้แทนชุมชนร่วมเป็นกรรมการสถานศึกษา เป็นต้น	
คนที่ 4	- การสร้างเครือข่าย ซึ่งมีรูปแบบเครือข่าย 4 ขั้นตอนหลัก คือ การเชื่อมโยงเครือข่ายหรือสร้างเครือข่าย การประเมินความพร้อมของเครือข่าย การดำเนินงานปฏิบัติการด้วยเครือข่าย และการตรวจติดตามและประเมินผลงานของเครือข่าย	
คนที่ 5	- จัดการเรียนการสอนโดยใช้รูปแบบโรงเรียนพี่โรงเรียนน้อง คอยช่วยเหลือเกื้อกูลกัน แลกเปลี่ยนข้อมูล ความรู้กัน	
คนที่ 6	- ยอมรับฟังความคิดเห็นของหน่วยงานอื่น ๆ และพร้อมที่จะนำมาปรับปรุงหรือนำมาพัฒนาสถานศึกษาเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลมากที่สุด	
คนที่ 7	- การทำงานเป็นทีมก็เหมือนกับการเล่นกีฬาเป็นทีมที่ทุกคนต้องมีความสามัคคี	

ตาราง 15 (ต่อ)

ผู้ทรงคุณวุฒิ	ผลการสนทนากลุ่ม	สรุปการสนทนากลุ่ม
คนที่ 7 (ต่อ)	แบ่งปันความรู้ เทคนิค เพื่อให้ทีมไปสู่เป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ ดังนั้น ทีม หรือ เครือข่ายก็คล้ายกันที่ทุกคนต้องสามัคคี แบ่งปันประสบการณ์แลกเปลี่ยนความรู้กันเพื่อผลประโยชน์สูงสุดของสถานศึกษา	
คนที่ 8	- งานบางอย่างไม่สามารถทำให้สำเร็จได้ด้วยคนเพียงคนเดียว ดังนั้นยังมีเครือข่ายกว้างเท่าไรวงการเรียนรู้แลกเปลี่ยนก็จะมีมากขึ้น	
คนที่ 9	ครูมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษาบทบาทที่มั่นคงในแต่ละทีม / กลุ่ม จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของครูโดยการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ความสามารถ และความถนัดของครูแต่ละคน	

จากตาราง 15 เมื่อพิจารณา พบว่า ผลการวิเคราะห์การสนทนากลุ่ม แนวทางส่งเสริมความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ด้านการสร้างจุดเชื่อมต่อ ในประเด็น ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายที่ดี มีการทำงานเป็นทีม มีการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และ มีการสร้างความมั่นใจให้กับบุคคลภายนอกองค์กรผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สรุปได้ดังนี้ 1) การสร้างเครือข่าย มีรูปแบบเครือข่าย 4 ขั้นตอน คือ การสร้างเครือข่าย การประเมินความพร้อมเครือข่าย การดำเนินงานเครือข่าย และการตรวจติดตามและประเมินผลงานของเครือข่าย 2) ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน 3) ให้ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วม 4) ยอมรับความคิดเห็นของหน่วยงานต่างๆเพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนาต่อไป

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายของการวิจัยเพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 และ เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียนและครูผู้สอนในสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 จำนวน 322 คน ประกอบด้วย ผู้บริหารโรงเรียนจำนวน 32 คน และครูผู้สอน จำนวน 290 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ 1. สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2. สถิติที่ใช้หาค่าความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Productmoment Correlation Coefficient) และใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ ได้แก่การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาและสรุปข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม (Focus Group) ผู้วิจัยนำเสนอการสรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

#### สรุปผลการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 สามารถสรุปสาระสำคัญตามจุดมุ่งหมายการวิจัยดังนี้

1. ผลการศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 พบว่า ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการสร้างจุดเชื่อมต่องรองลงมาคือ เป้าประสงค์เชิงจริยธรรม และค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ การสร้างและแบ่งปันความรู้ และแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

- 1.1 ด้านเป้าหมายเชิงจริยธรรมมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาข้อคำถามเป็นรายข้อทั้งพบว่าข้อคำถามที่ 4 ผู้บริหารมีการปฏิบัติตน

เป็นแบบอย่างที่ดีลดเล็กละอบายมุขมีค่าเฉลี่ยสูงสุด และข้อคำถามที่ 9 ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่เด็ดขาดโดยยึดความถูกต้องและความยุติธรรมมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

1.2 ด้านความเข้าใจการเปลี่ยนแปลงมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาข้อคำถามเป็นรายข้อทั้งหมดพบว่าข้อคำถามที่ 11 ผู้บริหารมีการเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จะเกิดขึ้นมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและข้อคำถามที่ 13 ผู้บริหารมีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งต่าง ๆ อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้วยสันติวิธีมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

1.3 ด้านการสร้างความสัมพันธ์มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาข้อคำถามเป็นรายข้อทั้งหมดพบว่าข้อคำถามที่ 23 ผู้บริหารมีการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานเช่นการยกย่องชมเชยการให้รางวัลและข้อคำถามที่ 24 ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศในงานมีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นกันเองมีค่าเฉลี่ยสูงสุดส่วนข้อคำถามที่ 26 ผู้บริหารมีการสำรวจความต้องการก่อนความถนัดก่อนที่จะมอบหมายงานให้ปฏิบัติมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

1.4 ด้านการสร้างและแบ่งปันความรู้มีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาข้อคำถามเป็นรายข้อทั้งหมดพบว่าข้อคำถามที่ 36 ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองเช่นการฝึกอบรมการศึกษาดูงานจากแหล่งการเรียนรู้ต่าง ๆ มีค่าเฉลี่ยสูงสุดและข้อคำถามที่ 38 ผู้บริหารมีการอธิบายสื่อความหมายระหว่างการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่างละเอียดถี่ถ้วนมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

1.5 ด้านการสร้างจุดเชื่อมต่อมีระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมากเมื่อพิจารณาข้อคำถามเป็นรายข้อทั้งหมดพบว่าข้อคำถามที่ 40 ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายที่ดีมีการทำงานเป็นทีมมีค่าเฉลี่ยสูงสุดและข้อคำถามที่ 41 ผู้บริหารมีการเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด

2. ผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 เมื่อพิจารณาในภาพรวม พบว่า อยู่ในระดับที่ดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า มาตรฐานด้านการจัดการศึกษา มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.75) และอันดับรองลงมาคือ มาตรฐานด้านมาตรการส่งเสริม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.68) ส่วนอันดับสุดท้ายคือ มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยภาพรวมมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์เชิงบวก อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์เป็นรายด้าน พบว่า

1. ด้านที่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ

1.1 เป้าหมายเชิงจริยธรรม สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านการจัดการศึกษา มาตรฐานด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ที่ระดับ .01 และมาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน ที่ระดับ .05

1.2 ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านการจัดการศึกษา ที่ระดับ .01 มาตรฐานด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ และมาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน ที่ระดับ .05

1.3 การสร้างความสัมพันธ์ สัมพันธ์กับผลการประกันคุณภาพการศึกษา ในด้านมาตรฐานผู้เรียน มาตรฐานด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา มาตรฐานด้านการจัดการศึกษา ที่ระดับ .01 และมาตรฐานด้านมาตรการส่งเสริม ที่ระดับ .05

2. ด้านที่มีความสัมพันธ์กันอย่างไรไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ คือ

2.1 เป้าหมายเชิงจริยธรรม สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา และมาตรฐานมาตรการส่งเสริม

2.2 ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง สัมพันธ์กับมาตรฐานด้านอัตลักษณ์ของสถานศึกษา และมาตรฐานมาตรการส่งเสริม

2.3 การสร้างและแบ่งปันความรู้ และ การสร้างจุดเชื่อมต่อ ทั้ง 5 มาตรฐาน ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเช่นเดียวกัน

4. จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา กับผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยการจัดกลุ่มสนทนา สรุปได้ดังนี้

4.1 แนวทางพัฒนา ด้านเป้าหมายเชิงจริยธรรม ในประเด็น ผู้บริหารมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ลด ละ เลิก อบายมุข มีการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และ มีความยึดมั่นในจรรยาวิชาชีพ สรุปได้ดังนี้

4.1.1 เป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติ สร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติ สร้างความไว้วางใจ ความเชื่อใจ เพื่อที่จะสามารถให้คำคำแนะนำ คำปรึกษา หรือตักเตือนกันได้

4.1.2 การลด ละ เลิกนั้นควรเริ่มที่ตนเองก่อนและใช้สังคมเป็นตัวลงโทษ มีการตั้งโครงการ ลด ละ เลิก อบายมุข และมีการประเมินอย่างต่อเนื่อง

4.1.3 รักและศรัทธาในอาชีพ ตั้งใจปฏิบัติงานในหน้าที่

4.1.4 มีความวิริยะ อุตสาหะ ปฏิบัติงานโดยยึดหลักผลประโยชน์ส่วนรวม อุทิศตนให้กับงาน ยึดมั่นในกฎระเบียบ ทำตนให้เป็นคนเสมอต้น เสมอปลาย ดำรงชีวิตด้วยการใช้หลักเศรษฐกิจพอเพียง

5. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น กล้าตัดสินใจ มีความเอื้ออาทร มีน้ำใจ เปิดใจกว้าง เสียสละต่อเพื่อนร่วมงาน สร้างศรัทธา ความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชานอกจากนี้ควรมีความมุ่งมั่นใฝ่หาความรู้และเทคนิค วิธีการใหม่ๆ มาแนวปฏิบัติให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ

6. ทุ่มความสามารถในการพัฒนาองค์กรโดยไม่หวังผลตอบแทน กล้าตัดสินใจในงาน มีการวินิจฉัย สั่งงานอย่างรอบคอบ มีความมุ่งมั่นแน่วแน่ แต่รู้จักยืดหยุ่น

4.2 แนวทางพัฒนา ด้านความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง ในประเด็น ผู้บริหารมีการเปิดใจ ยอมรับการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จะเกิดขึ้น มีการปรับเปลี่ยนการทำงานเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์นั้นๆ และ มีการส่งเสริมแนวคิดใหม่ๆ ในการเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง สรุปได้ดังนี้

เข้าใจธรรมชาติของเปลี่ยนแปลง กระบวนการเปลี่ยนแปลง รวมถึงบทบาทของตนเองในการสร้างความเปลี่ยนแปลง

กำหนดเป้าหมายให้ชัดเจน โดยเป้าหมายนั้นต้องเป็นรูปธรรม

เปลี่ยนแปลงจากสิ่งที่ยากแล้วค่อยพัฒนาไปสู่สิ่งที่ยาก

สร้างแรงจูงใจในการทำงานเพื่อลดแรงต้านที่จะเกิดขึ้น

เปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานได้แสดงความคิดเห็นที่แตกต่างให้ทุกฝ่ายได้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารจัดการ โดยการให้อำนาจในการตัดสินใจในบางเรื่องตามความเหมาะสม

4.3 แนวทางการพัฒนา ด้านการสร้างความสัมพันธ์ ในประเด็น ผู้บริหารมีการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงานมีการยกย่องชมเชย การให้รางวัล มีการสร้างบรรยากาศการดำเนินงาน มีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นกันเอง และ มีความห่วงใย เอื้ออาทรแก่ผู้ร่วมงาน สรุปได้ดังนี้

แสดงความสนใจในตัวบุคคล ทั้งเรื่องงาน เรื่องส่วนตัว ครอบครัว เช่น จำวันเกิดได้ รู้ว่าชอบอะไรไม่ชอบอะไร

ยื่นมือเข้าช่วยด้วยความเต็มใจเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหา

มีความจริงใจ ยิ้มแย้ม ไม่เสแสร้ง

จัดกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์อันดีในโรงเรียน

ยกย่องชมเชย เชื่อมั่นในตัวเขา

ไม่ยึดติดกับตำแหน่งหน้าที่ให้ความเป็นกันเองมากที่สุด

4.4 แนวทางการพัฒนา ด้านการสร้างและการแบ่งปันความรู้ ในประเด็น ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงานจากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ มีการมอบหมายงานให้ร่วมปฏิบัติรับผิดชอบกันทุกคน และมีการส่งเสริม ให้

ผู้ร่วมงานได้ศึกษาวิธีทำงาน จากผู้ที่ประสบผลสำเร็จ และสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้แสดงออก ในการริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานที่มอบหมายสรุปได้ดังนี้

ให้โอกาสบุคลากรได้พิสูจน์ฝีมือตนเอง

ยอมรับในความสามารถของบุคลากร

มอบหมายงานตามความถนัด

ศึกษาแนวทางจากผู้ที่ประสบผลสำเร็จเพื่อนำมาประยุกต์กับผลงานของตนเอง

ดิชม ชี้แนะการทำงานทั้งด้านบวก และ ด้านลบ

อำนวยความสะดวกเรื่องและเทคโนโลยี

ทำงานกันแบบพี่สอนน้อง

4.5 แนวทางการพัฒนาด้านการสร้างจุดเชื่อมต่อ ในประเด็น ผู้บริหารมีการสร้าง เครือข่ายที่ดี มีการทำงานเป็นทีม มีการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน และ มีการสร้างความมั่นใจให้กับบุคคลภายนอกองค์กรผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย สรุปได้ดังนี้

การสร้างเครือข่าย มีรูปแบบเครือข่าย 4 ชั้นตอน คือ การสร้างเครือข่าย การ ประเมินความพร้อมเครือข่าย การดำเนินงานเครือข่าย และการตรวจติดตามและประเมินผล งานของเครือข่าย

ทุกคนมีเป้าหมายร่วมกัน

ให้ผู้ปกครอง ชุมชน เข้ามามีส่วนร่วม

ยอมรับความคิดเห็นของหน่วยงานต่างๆเพื่อนำมาปรับปรุง พัฒนาต่อไป

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผล การประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ผู้วิจัยนำเสนอการอภิปราย ผลของการวิจัยดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมพบว่ามีอยู่ในระดับมาก อาจเนื่องผู้บริหารเป็นปัจจัย สำคัญในการขับเคลื่อนการบริหารจัดการเมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีความรู้ความสามารถ การบริหารจัดการนั้นกับบรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ อุบล โสภภาค ( 2549 : 55) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐาน

สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี พบว่า ความคิดเห็นของผู้บริหารและครูเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี โดย ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับสมหวัง อาลัยญาติ (2551 : 53 ) ได้ ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนกับผลการประกันคุณภาพภายใน

สถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2 พบว่าผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ รุ่งนภา วิจิตรวงศ์ ( 2551 : 54 ) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยอง เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้วยเช่นกัน

2. ผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ในภาพรวม อยู่ในระดับที่ดี อาจเนื่องจากที่ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ มีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นและเข้ามามีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนนโยบายและกลยุทธ์ด้านการพัฒนาคุณภาพหรือการประกันคุณภาพด้วยตนเอง มีการสื่อสารนโยบายอย่างทั่วถึงในทุกระดับ บุคลากรเกิดความรู้ ความเข้าใจ มีเจตคติที่ดีต่อการประกันคุณภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ มัยดี แวดราแม ( 2556 ) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกันคุณภาพภายในที่บูรณาการกับงานปกติ พบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกันคุณภาพภายในที่บูรณาการกับงานปกติได้แก่ปัจจัยด้านบริบทของสถานศึกษา ปัจจัยด้านผู้บริหาร ปัจจัยด้านคุณลักษณะของบุคลากร ปัจจัยด้านระบบฐานข้อมูล และปัจจัยด้านการสื่อสารภายในองค์กร ทำให้ผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอยู่ในระดับที่ดี นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับ เก็จกนก เอื้อวงศ์ ( 2546 ) ที่ศึกษาปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมการดำเนินการประกันคุณภาพในกลุ่มปัจจัยภายในได้แก่ การที่ผู้บริหารมีความทุ่มเทสนใจใฝ่เรียนรู้ทั้งใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมและการบริหารแบบเข้มงวด ทำให้ผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาไปในทิศทางเดียวกัน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับผลประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญสถิติที่ .01 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ เนื่องจาก ผู้บริหารเป็นบุคคลที่สำคัญในการบริหารสถานศึกษา ซึ่งหากผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เข้ามาปฏิบัติงาน ผู้บริหารนั้นก็ทำงานบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นในการทำงานเพื่อให้ดำเนินงานประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาจะได้ผลระดับใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารการศึกษา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบุญเจือ เสียงวัฒนะ ( 2546 : 88 ) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเพชรบุรี พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่มีผลต่อคุณภาพการศึกษาโดยรวมมีความสัมพันธ์ในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในทำนองเดียวกัน งานวิจัยของนิมิต อิศระกุล ( 2549 : 64 ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนกับการดำเนินการประกันคุณภาพภายใน

สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 1 พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารกับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้งานวิจัยของทรงสิทธิ์ เหลืองรัชชิวาณิช (2554 : 80) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนกับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาฉะเชิงเทรา เขต 2 พบว่า มีความสัมพันธ์กันในทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียวกัน

4. ในส่วนของแนวการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการวิจัย พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างความสัมพันธ์ มีอิทธิพลต่อมาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน อาจเนื่องจากเมื่อผู้บริหารมีปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีความเป็นกันเอง ทำให้บรรยากาศในการทำงานเป็นไปอย่างมีความสุข และส่งผลไปยังผู้เรียน ซึ่งสอดคล้องกับ ทิชชี่ และ เดวานา (อ้างถึงใน ศุภกิจ สานุสัจย์ 2547 : 33) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการบริหารงานวิชาการ พบว่า ผู้นำที่เสียสละผลประโยชน์ของตน ก้าวเข้าถึงจิตใจของผู้ตาม กระตุ้นให้ลูกน้องเห็นคุณค่าของควมมีอุดมคติ อีกทั้งพยายามเปลี่ยนแปลงเจตคติ ความเชื่อของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับ และทำงานจนบรรลุเป้าหมายร่วมกันรวมทั้งส่งผลต่อการบริหารวิชาการ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ สังคม โทปรีนทร์ (2536 : 111) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย พบว่า บรรยากาศของการบริหารของโรงเรียนมัธยมศึกษาอยู่ในระดับปานกลางและความพึงพอใจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับบรรยากาศการบริหารทุกองค์ประกอบ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ วารินทร์ แซ่ตัน (2543 : 125) ที่ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความพึงพอใจในการทำงานของครู ในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานและความพึงพอใจในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์กันเชิงบวก สภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถทำนายความพึงพอใจได้ คือ สภาพแวดล้อมด้านการจัดการเรียนการสอน มีอำนาจทำนายความพึงพอใจได้ร้อยละ 6 และสอดคล้องกับอรุณ รักธรรม (2534 : 198-202 อ้างถึงใน สุรชิน วิเศษลา 2549 : 35) กล่าวว่าบุคลิกภาพของผู้นำจะช่วยเสริมสร้างคุณลักษณะของผู้นำ สรุปได้ว่า การมีความสามารถด้านปัญญา คือสามารถเข้าใจสิ่งต่างๆได้ มีไหวพริบ มีอุปนิสัยน่ายกย่อง ทำให้เกิดความประทับใจในอัปกริยาความประพฤติและศีลธรรมจรรยา เช่น สุภาพอ่อนโยน ความซื่อสัตย์ ความอ่อนน้อมถ่อมตน ทำให้เกิดความศรัทธาและเต็มใจในการทำหน้าที่

## ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาและแนวทางการส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะการวิจัยดังนี้

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. จากการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีภาวะผู้นำด้านการสร้างและแบ่งปันความรู้ มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ดังนั้นเพื่อให้ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สูงขึ้น ผู้บริหารควรมีการพัฒนาตนเอง โดยการหาความรู้หรือเข้ารับการอบรมและพัฒนาตนเองอย่างเสมอ

2. จากการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก ซึ่งอาจจะค่อนข้างต่ำแต่ก็เป็นสัญญาณบ่งชี้ให้ผู้บริหารโรงเรียนควรพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแต่ละด้านของตนเองให้อยู่ในระดับสูง โดยการสร้างเครือข่าย มีการทำงานร่วมกันเป็นทีม รวมถึงการสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และเข้าร่วมอบรมเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ของการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาอยู่ในระดับดีมาก หรือดีเยี่ยมต่อไป

3. จากการศึกษาแนวการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่สำคัญพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างความสัมพันธ์ มีอิทธิพลต่อมาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน ดังนั้น ผู้บริหารควรเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน สร้างแรงจูงใจในการทำงาน สร้างความไว้วางใจ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีความสุขในการปฏิบัติงาน

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1.1 ควรมีการทำวิจัยเกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนาระดับภาวะผู้นำในด้านการสร้างและการแบ่งปันความรู้ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

1.2 ควรมีการทำวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

1.3 ควรมีการทำวิจัยเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

## บรรณานุกรม

## บรรณานุกรม

- เก็จกนก เอื้อวงศ์. (2556). การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งเสริมและปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินการในระบบประกันคุณภาพการศึกษาของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาบริหารการศึกษา) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3, สำนักงาน. (2556). รายงานผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 : เอกสารการประกันคุณภาพการศึกษาภายในคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2551). คู่มือการประกันคุณภาพภายในสำนักคอมพิวเตอร์ และเครือข่ายปีการศึกษา 2551. กรุงเทพฯ : ครูสภาลาดพร้าว.
- คณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ, สำนักงาน. (2543). มาตรฐานการศึกษาเพื่อการประเมินคุณภาพภายนอก: ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. กรุงเทพฯ : สถาบันส่งเสริมการประเมินคุณภาพและมาตรฐานการศึกษาแห่งชาติ .
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2550). แนวทางการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้คณะกรรมการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาและสถานศึกษา ตามกฎกระทรวงกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการกระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษา พ.ศ. 2550. กรุงเทพฯ : ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย
- คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงาน. (2545). แผนการศึกษาแห่งชาติ (พ.ศ.2544 – 2559). กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค จำกัด.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2549). ความฉลาดทางภาวะผู้นำ. วารสารมหาวิทยาลัยคริสเตียน. ปีที่ 11 (ฉบับที่ 2) : หน้า 93
- ชูเกียรติ จำนงการ. (2551). การศึกษาสภาพความพร้อมด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการกระจายอำนาจทางการศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพิจิตรเขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.

- ณัฐมานันท์ เรือนตาหลวง. (2554). พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารสถานศึกษาของผู้บริหาร ครูและคณะกรรมการสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสิงห์บุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (สาขาวิชาการบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี. ทดสอบทางการศึกษา, สำนักงาน. (2553). การประกันคุณภาพการศึกษา ภายในสถานศึกษา. กรุงเทพฯ : จุฑาทอง
- ทรงสิทธิ์ เหลืองธัชยวาณิช. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจะเชิงเทรา เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- ทิพย์ นิลนพคุณ. (2545). มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก [https://pirun.ku.ac.th/~agrpc/lesson6/working\\_process2.html](https://pirun.ku.ac.th/~agrpc/lesson6/working_process2.html) (วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2556).
- ธีระ รุณเจริญ. (2550). ความเป็นมืออาชีพในการจัดและบริหารการศึกษายุคปฏิรูปการศึกษา. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์ข้าวฟ่าง.
- ธีระศักดิ์ ชนะบางแก้ว. (2556). บทบาทภาวะผู้นำ. (ออนไลน์). เข้าถึงได้จาก [http://www.baanjommyut.com/library\\_2/the\\_nature\\_of\\_leadership/03.html](http://www.baanjommyut.com/library_2/the_nature_of_leadership/03.html) (วันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ. 2556).
- น้ำทิพย์ วิชาวิน. (2547). การจัดการความรู้กับคลังความรู้. กรุงเทพฯ : บริษัทเอส อาร์ พริน ดิง แมสโปรดักส์ จำกัด.
- นิเทศและพัฒนามาตรฐานการศึกษา, สำนัก. (2546). การประชุมวิชาการบริหาร. กรุงเทพฯ : อรุณกาลาดพร้าว
- นิมิต อิศระกุล. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษากับการดำเนินการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2549). ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส.

- บุญเจือ เสียงวัฒนะ. (2546). **ภาวะผู้นำด้านวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนที่ส่งผลต่อคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสามัญศึกษา จังหวัดเพชรบุรี**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2554). **การวิจัยเบื้องต้น**. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ..... . (2545). **การวิจัยเบื้องต้น**. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น.
- ปราชญ์ กล้าผจญ. (2548). **นักบริหารการศึกษามีอาชีพ**. วารสารวงการศึกษา. ปีที่ 28 (ฉบับที่ 3) : หน้า 42 – 45 .
- พรทิพย์ อัยยิมพันธ์. (2547). “Leadership for Organizational Effectiveness,” **การบริหารคน**. 3(24) : 65, 68.
- พรธิดา วิเชียรปัญญา. (2547). **การจัดการความรู้พื้นฐานและการประยุกต์ใช้**. กรุงเทพฯ : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- แพรภัทร ยอดแก้ว. (2551). **พฤติกรรมประเมินการสอนของอาจารย์โดยนักศึกษามหาวิทยาลัยสยามที่ประเมินการสอนผ่านทางอินเทอร์เน็ต**. วารสารสยามวิชาการ. ปีที่ 9 (ฉบับที่ 2) : หน้า 108-123
- มัธดี แวดราแม. (2556). **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการประกันคุณภาพภายในที่บูรณาการกับงานปกติ**. วารสารศึกษาศาสตร์. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี. ปีที่ 24 (ฉบับที่ 3) เดือนกันยายน – ธันวาคม 2556 : หน้า 76.
- รังสรรค์ เกิดศรี. (2550). **ยุทธศาสตร์สู่ความสำเร็จที่ส่งผลต่อการประกันคุณภาพภายในของโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสุโขทัย**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- รัตติภรณ์ จงวิศาล. . (2550). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ในยุคแห่งการเปลี่ยนแปลง**. (ออนไลน์).เข้าถึงได้จาก [www.siamhrm.com/report/management](http://www.siamhrm.com/report/management) (วันที่1 พฤษภาคม พ.ศ. 2556).
- รัตติภรณ์ จงวิศาล. (2550). **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎี การวิจัยและแนวทางสู่การพัฒนา**. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ..... . (2550). **มนุษย์สัมพันธ์ : พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ..... . (2548). **โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เซวน์อารมณ์และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร**. (สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม) คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา, สำนักงาน. (2547). **มาตรฐานตัวบ่งชี้และเกณฑ์การพิจารณาเพื่อการประเมินคุณภาพการศึกษา.** กรุงเทพฯ : จุดทอง.
- รุ่งนภา วิจิตรวงศ์. (2551). **ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเทรา เขต 1.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- วณิชชา อนุกุลประเสริฐ. (2551). **แบบภาวะผู้นำของอธิการบดีมหาวิทยาลัยฟาร์อีสเทอร์น.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วราภรณ์ ตระกูลสถิตย์. (2549). **การทำงานเป็นทีม.** กรุงเทพฯ : ศูนย์ส่งเสริมวิชาการวารินทร์ แซ่ตัน. (2536). **การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความพึงพอใจในการทำงานของครูในสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดพังงา.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- วิชาการ, กรม. (2532). **ความคิดสร้างสรรค์.** กรุงเทพฯ : สำนักงานทดสอบทางการศึกษาวิชาการและมาตรฐานการศึกษา, สำนัก. (2549). **แนวทางการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา.** กรุงเทพฯ : ศุภสมาคมลาดพร้าว
- ศุภกิจ สานุสตัย. (2547). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความพึงพอใจการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนประถม สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดขอนแก่น.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- สงวน สุทธิเลิศอรุณ. (2543). **พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน.** กรุงเทพฯ: อักษรภาพิพัฒน์.
- สมหวัง อาลัยญาติ. (2551). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 และ เขต 2.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สราวุธ สมอินสอน. (2549). **การดำเนินงานประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา สังกัดเทศบาลนครลำปาง.** วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- สังคม โทปุรินทร์. (2536). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการบริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดเชียงราย. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- สาคร เจริญศิลป์. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับบทบาทผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาระยองเขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สำราญ สิงอุบล. (2553). แนวทางการพัฒนาการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา ระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาสังกัดเทศบาลเมืองในจังหวัดสุโขทัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2557). ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ. เชียงราย : มหาวิทยาลัยราชภัฏ เชียงราย.
- สุนันทา เลานันท์. ( 2540 ). การสร้างทีมงาน. กรุงเทพฯ : ดี.ดี.บุ๊คส์โตร์.
- สุนันทา ศรีตากุล. (2546). การเปรียบเทียบความสุขและประสิทธิผลในการทำงานของข้าราชการกระทรวงศึกษาธิการที่มีจริยธรรมในการทำงาน และการกำกับกรแสดงออกของตนแตกต่างกัน. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ) มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- สุรชิน วิเศษลา. (2549). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา). เลย: บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- เสาวลักษณ์ โสมะทัต. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสตรีกับประสิทธิผลของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาชลบุรีเขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- โสภณ ภูเก้าล้วน. (2551). ระบบที่เลี้ยงในการทำงานโครงการการเพิ่มศักยภาพการบริหารทุนมนุษย์. กรมส่งเสริมอุตสาหกรรมสำนักพัฒนาผู้ประกอบการ. กรุงเทพฯ : เอ็มดีทีเอส
- หยกแก้ว กมลวรรณ. ( 2549 ). ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ. (เอกสารประกอบการสอน). อุดรดิษฐ์ : คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรดิษฐ์.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. ( 2548 ). สอนงานอย่างไรให้ได้งาน. กรุงเทพฯ : เอช อาร์ เซ็นเตอร์.

- อำนาจ แสงสว่าง. ( 2540 ) จิตวิทยาอุตสาหกรรม. กรุงเทพฯ : อักษรวิพัฒน์ .
- อิสระ พัฒนศึกษา. ( 2546 ). ผลของความไว้วางใจระหว่างบุคคล ความผูกใจมั่นต่อ  
องค์การและการรับรู้คุณค่าของการแบ่งปันความรู้ระหว่างกันต่อการปัน  
ความรู้ระหว่างกันในองค์การ. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต  
(สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุดม พินธุรักษ์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร  
สถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี. ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
(สาขาการบริหารการศึกษา). อุดรธานี : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- อุบล โสภภาค. (2549). ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาปราจีนบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต  
(สาขาการบริหารการศึกษา) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- Argyris, (1999). **Organization Learning A Theory of Action Perspective**. Reading,MA  
: Addison – Wesley.
- Fullan, M. (2004). **Leading in a Culture of Change : Personal Action Guide and  
Workbook**. p.3
- Harper,John Raymond. (1999). **The role of teams in quality assurance and  
improvement planning in two Illinois middle school**. Illinois state  
University.
- Rulh, (1985). **“The Development of a server of school Effectiveness  
(climate,Principal Leadership)” Dissertation Abstract International**. 46(11) :  
3216-A

**ภาคผนวก**

ภาคผนวก ก

แบบขออนุญาตในการตรวจสอบเครื่องมือ



ที่ ศธ ๐๕๓๘.๑(๘)/ว ๐๕๑

สำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. เครื่องมือในการวิจัย จำนวน ๑ ชุด  
๒. คำโครงการวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ชุด

ด้วย นางปริญญา อ่อนดั่ง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ ๑๕ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต ๓ โดยมี ผศ.ดร.นิคม นาคอ้าย เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ สำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถด้านการวิจัยเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้ เพื่อนักศึกษาจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขและดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.นงลักษณ์ ใจฉลาด)

รองผู้อำนวยการสำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทน

ผู้อำนวยการสำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

สำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม:

โทร/โทรสาร ๐-๕๕๒๔-๓๓๑๑



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม (๔๗๐๒)

ที่ สบต.ว ๐๔๗ /๒๕๕๗

วันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ดร.นงลักษณ์ ใจฉลาด

ด้วย นางปริยดา อ่อนดั่ง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ ๑๔ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต ๓ โดยมี ผศ.ดร.นิคม นาคอ้าย เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ สำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถด้านการวิจัยเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในฯครั้งนี้ เพื่อนักศึกษาจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขและดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ดร.นงลักษณ์ ใจฉลาด)

รองผู้อำนวยการสำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทน

ผู้อำนวยการสำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม (๔๗๐๒)

ที่ สบท.ว ๐๘๓/๒๕๕๗

วันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ

เรียน ดร.ปณณวิญญู ไบกุลลาบ

ด้วย นางปริญญา อ่อนดั่ง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ ๑๔ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต ๓ โดยมี ผศ.ดร.นิคม นาคอ้าย เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในการนี้ สำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถด้านการวิจัยเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้ เพื่อนักศึกษาจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขและดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ดร.นงลักษณ์ ใจฉลาด)

รองผู้อำนวยการสำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทน

ผู้อำนวยการสำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา



## บันทึกข้อความ

ส่วนราชการ สำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม (๔๗๐๒)  
 ที่ สบช.ว ๐๘๓ /๒๕๕๗ วันที่ ๑๕ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๗  
 เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือ  
 เรียน ดร.อดุลย์ วัชรวิฑูณ

ด้วย นางปริญญา อ่อนดั่ง นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ ๑๕ กำลังดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต ๓ โดยมี ผศ.ดร.นิคม นาคอ้าย เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ในกรณี สำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถด้านการวิจัยเป็นอย่างดี จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านตรวจสอบเครื่องมือวิจัยในครั้งนี้ เพื่อนักศึกษาจะได้นำไปปรับปรุงแก้ไขและดำเนินการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(ดร.นงลักษณ์ ใจฉลาด)

รองผู้อำนวยการสำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทน

ผู้อำนวยการสำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา

ภาคผนวก ข

แบบขออนุญาตในการเก็บข้อมูล



ที่ ศธ ๐๕๓๘.๑(๘)/ว.๐๘๑

สำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๑๐ มีนาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ชุด

ด้วย นางปริญดา อ่อนดวง นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ ๑๔ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม อยู่ระหว่างดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาของโรงเรียน ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต ๓ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิคม นาคอ้าย เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว นักศึกษาจะต้องเข้าเก็บข้อมูลจากสถานที่จริง เพื่อนำมาประกอบงานวิจัย โดยใช้แบบสอบถาม

ในการนี้ สำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นักศึกษาผู้นี้ได้เข้าเก็บข้อมูลในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.นงลักษณ์ ใจฉลาด)

รองผู้อำนวยการสำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา

ปฏิบัติราชการแทน

ผู้อำนวยการสำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

สำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

โทร/โทรสาร ๐-๕๕๒๔-๑๗๑๑



ที่ ศธ ๐๕๓๘.๑(๘)/ว.๒๐๙

สำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม  
อำเภอเมือง จังหวัดพิษณุโลก ๖๕๐๐๐

๖ กรกฎาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูล(แบบสนทนากลุ่ม)

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสนทนากลุ่ม จำนวน ชุด

ด้วย นางปริญดา อ่อนด้วง นักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ ๑๔ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม อยู่ระหว่างดำเนินการทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต ๓ โดยมี ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.นิคม นาคอ้าย เป็นคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ในการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าว นักศึกษาจะต้องเข้าเก็บข้อมูลจากสถานที่จริง เพื่อนำมาประกอบงานวิจัย โดยใช้แบบสนทนากลุ่ม

ในการนี้ สำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม จึงใคร่ขอความอนุเคราะห์จากท่านอนุญาตให้นักศึกษาผู้นี้ได้เข้าเก็บข้อมูลในครั้งนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ดร.สมหมาย อ้าดอนกLOY)

ผู้อำนวยการสำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

สำนักงานประสานการจัดบัณฑิตศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม  
โทร/โทรสาร ๐-๕๕๒๔-๑๗๑๑

ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

## คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำ ขึ้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์โดยส่วนรวม จะไม่มีผล กระทบต่อหน้าที่การงานของท่านแต่อย่างใด จึงขอให้ท่านตอบแบบสอบถามตามสภาพที่เป็นจริง
2. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน  
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3
3. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

นางปริญดา อ่อนด้าง  
นักศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

**แบบสอบถามเพื่อการวิจัย**

**เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับผล  
การประกัน คุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3**

---

**ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับความจริงท่าน

**1. ตำแหน่ง**

1. ( ) ผู้บริหารสถานศึกษา

2. ( ) ครู

**2. ประสบการณ์ในการทำงาน**

1. ( ) ต่ำกว่า 5 ปี

2. ( ) 5 - 10 ปี

3. ( ) 11- 15 ปี

4. ( ) มากกว่า 15 ปี

**ตอนที่ 2** ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

**คำชี้แจง** โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับภาวะผู้นำการ  
เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของโรงเรียน จากระดับความสัมพันธ์ มากที่สุด ให้ 5 และลดหลั่น  
ตามลำดับจนถึงน้อยที่สุด คือ 1 ดังนี้

5	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำมากที่สุด
4	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำมาก
3	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำปานกลาง
2	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำน้อย
1	หมายถึง	มีระดับภาวะผู้นำน้อยที่สุด

ตัวอย่าง

ข้อ	รายการ	ระดับภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง				
		5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		✓			

ข้อ	รายการ	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
		5	4	3	2	1
<b>เป้าประสงค์เชิงจริยธรรม</b>						
1	ผู้บริหารมีความยึดมั่นในจรรยาวิชาชีพ					
2	ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานถูกต้อง รวดเร็ว ฉับไว ทันเวลา					
3	ผู้บริหารมีเจตคติที่ดีในการบริหารและการจัดการศึกษา					
4	ผู้บริหารมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ลด เลิก ละอบายมุข					
5	ผู้บริหารมีการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองคน ครองคน ครองงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์					
6	ผู้บริหารเมื่อมีการตัดสินใจจะคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม					
7	ผู้บริหารมีการทำงานอย่างมีจิตสำนึกมีความรักในงานและมีความภูมิใจต่องานที่ทำ					
8	ผู้บริหารมีการทำงานที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้และ เป็นที่ไว้วางใจของผู้ร่วมงาน					
9	ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่เด็ดขาด โดยยึดความถูกต้องและความยุติธรรม					
10	ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานที่ทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อมั่นและไว้วางใจ					
<b>ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง</b>						
11	ผู้บริหารมีการเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จะเกิดขึ้น					
12	ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้ผู้มีความคิดที่แตกต่างแสดงออกทางความคิดในการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดี					
13	ผู้บริหารมีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่างๆอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้วยสันติวิธี					
14	ผู้บริหารมีการยึดถือประโยชน์ส่วนรวมมาสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้การเปลี่ยนแปลง					
15	ผู้บริหารมีความหนักแน่น อดทน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง					
16	ผู้บริหารมีการประสานงานกับผู้อื่นเพื่อหาทางเลือกให้เกิดการเปลี่ยนแปลง					

ข้อ	รายการ	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง								
		5	4	3	2	1				
17	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถปรับการทำงานทำได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง									
18	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นและจริงจังในสิ่งที่เกิดขึ้น									
19	ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนการทำงานเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์นั้นๆ									
20	ผู้บริหารมีการส่งเสริมแนวคิดใหม่ๆในการเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง									
<b>การสร้างความสัมพันธ์</b>										
21	ผู้บริหารมีการสร้างกัลยาณมิตรที่ดีมีการร่วมกันทำงานอย่างเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน									
22	ผู้บริหารมีการใช้วิธีการทำงานที่ไม่ซับซ้อนทำให้ผู้ร่วมทำงานประสบความสำเร็จ									
23	ผู้บริหารมีการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เช่น การยกย่อง ชมเชย การให้รางวัล									
24	ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศในงาน มีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นกันเอง									
25	ผู้บริหารมีความห่วงใย เอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน									
26	ผู้บริหารมีการสำรวจความต้องการก่อน ความถนัด ก่อนที่จะมอบหมายงานให้ปฏิบัติ									
27	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน									
28	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้ประสบความสำเร็จในการทำงาน เพราะจากความสำเร็จของทุกคนคือความสำเร็จของงาน									
29	ผู้บริหารมีการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมงานว่าทุกคนสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้									
30	ผู้บริหารมีการมอบหมายงานตามความถนัดเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ									

ข้อ	รายการ	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
		5	4	3	2	1
<b>การสร้างและแบ่งปันความรู้</b>						
31	ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้ร่วมปฏิบัติรับผิดชอบทุกคน					
32	ผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงานจนประสบความสำเร็จ					
33	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้ศึกษาวิธีทำงานจากผู้ที่ประสบความสำเร็จ					
34	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำวิธีการใหม่ๆมาใช้ในการพัฒนางานที่ได้รับผิดชอบ					
35	ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้แสดงออกในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานที่หลากหลาย					
36	ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงานจากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ					
37	ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
38	ผู้บริหารมีการอธิบาย สื่อความหมายระหว่างการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่างละเอียดถี่ถ้วน					
<b>การสร้างจุดเชื่อมต่อ</b>						
39	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					
40	ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายที่ดี มีการทำงานเป็นทีม					
41	ผู้บริหารมีการเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม					
42	ผู้บริหารให้ความร่วมมือกับชุมชนและเข้ากับชุมชนได้เป็นอย่างดี					
43	ผู้บริหารมีการสร้างความมั่นใจให้กับบุคคลภายนอกองค์กร					
44	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดที่แตกต่างขององค์กรอื่นและนำมาปรับใช้ในการทำงาน					
45	ผู้บริหารมีการแสดงให้องค์กรอื่นเห็นถึงแนวคิด อุดมการณ์					
46	ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และ มีความเป็นประชาธิปไตย					
47	ผู้บริหารมีการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					

ขอขอบคุณอย่างสูงในความร่วมมือของท่าน

สำหรับครูผู้สอน

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

## คำชี้แจง

1. แบบสอบถามฉบับนี้จัดทำ ขึ้นเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับผลการประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 ข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้ผู้วิจัยจะนำไปวิเคราะห์โดยส่วนรวม จะไม่มีผล กระทบต่อหน้าที่การงานของท่านแต่อย่างใด จึงขอให้ท่านตอบแบบสอบถามตามสภาพที่เป็นจริง
2. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน  
ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม  
ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3
3. ผู้ตอบแบบสอบถามฉบับนี้ คือ ผู้บริหารสถานศึกษา และครู ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ท่านได้ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้

นางปริญดา อ่อนดั่ง  
นักศึกษาปริญญาโท สาขาบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม

### แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับผล  
การประกัน คุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

---

#### ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) หน้าข้อความที่ตรงกับความจริงท่าน

##### 1. ตำแหน่ง

1. ( ) ผู้บริหารสถานศึกษา
2. ( ) ครู

##### 2. ประสบการณ์ในการทำงาน

1. ( ) ต่ำกว่า 5 ปี
2. ( ) 5 – 10 ปี
3. ( ) 11- 15 ปี
4. ( ) มากกว่า 15 ปี

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

คำชี้แจง โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารของโรงเรียน จากระดับความสัมพันธ์ มากที่สุด ให้ 5 และลดหลั่นตามลำดับจนถึงน้อยที่สุด คือ 1 ดังนี้

- |   |         |                            |
|---|---------|----------------------------|
| 5 | หมายถึง | มีระดับภาวะผู้นำมากที่สุด  |
| 4 | หมายถึง | มีระดับภาวะผู้นำมาก        |
| 3 | หมายถึง | มีระดับภาวะผู้นำปานกลาง    |
| 2 | หมายถึง | มีระดับภาวะผู้นำน้อย       |
| 1 | หมายถึง | มีระดับภาวะผู้นำน้อยที่สุด |

ตัวอย่าง

ข้อ	รายการ	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
		5	4	3	2	1
1	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง		✓			

ข้อ	รายการ	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
		5	4	3	2	1
<b>เป้าประสงค์เชิงจริยธรรม</b>						
1	ผู้บริหารมีความยึดมั่นในจรรยาวิชาชีพ					
2	ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานถูกต้อง รวดเร็ว ฉับไว ทันเวลา					
3	ผู้บริหารมีเจตคติที่ดีในการบริหารและการจัดการศึกษา					
4	ผู้บริหารมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี ลด เลิก ละอบายมุข					
5	ผู้บริหารมีการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองคน ครองคน ครองงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์					
6	ผู้บริหารเมื่อมีการตัดสินใจจะคำนึงถึงผลที่ตามมาทางด้านศีลธรรมและจริยธรรม					
7	ผู้บริหารมีการทำงานอย่างมีจิตสำนึกมีความรักในงานและมีความภูมิใจต่องานที่ทำ					
8	ผู้บริหารมีการทำงานที่โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้และ เป็นที่ไว้วางใจของผู้ร่วมงาน					
9	ผู้บริหารมีการตัดสินใจที่เด็ดขาด โดยยึดความถูกต้องและความยุติธรรม					
10	ผู้บริหารมีการปฏิบัติงานที่ทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อมั่นและไว้วางใจ					
<b>ความเข้าใจการเปลี่ยนแปลง</b>						
11	ผู้บริหารมีการเปิดใจยอมรับการเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่จะเกิดขึ้น					
12	ผู้บริหารมีการเปิดโอกาสให้ผู้มีความคิดที่แตกต่างแสดงออกทางความคิดในการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่สิ่งที่ดี					
13	ผู้บริหารมีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งต่างๆอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงด้วยสันติวิธี					
14	ผู้บริหารมีการยึดถือประโยชน์ส่วนรวมมาสร้างแรงจูงใจกระตุ้นให้การเปลี่ยนแปลง					
15	ผู้บริหารมีความหนักแน่น อดทน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง					
16	ผู้บริหารมีการประสานงานกับผู้อื่นเพื่อหาทางเลือกให้เกิดการเปลี่ยนแปลง					

ข้อ	รายการ	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง								
		5	4	3	2	1				
17	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเอง สามารถปรับการทำงานทำได้เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลง									
18	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นและจริงจังในสิ่งที่เกิดขึ้น									
19	ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนการทำงานเพื่อให้ทันต่อสถานการณ์นั้นๆ									
20	ผู้บริหารมีการส่งเสริมแนวคิดใหม่ๆในการเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง									
<b>การสร้างความสัมพันธ์</b>										
21	ผู้บริหารมีการสร้างกัลยาณมิตรที่ดีมีการร่วมกันทำงานอย่างเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน									
22	ผู้บริหารมีการใช้วิธีการทำงานที่ไม่ซับซ้อนทำให้ผู้ร่วมทำงานประสบผลสำเร็จ									
23	ผู้บริหารมีการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน เช่น การยกย่อง ชมเชย การให้รางวัล									
24	ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศในงาน มีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นกันเอง									
25	ผู้บริหารมีความห่วงใย เอื้ออาทรกับผู้ร่วมงาน									
26	ผู้บริหารมีการสำรวจความต้องการก่อน ความถนัด ก่อนที่จะมอบหมายงานให้ปฏิบัติ									
27	ผู้บริหารให้ความช่วยเหลือ ให้คำแนะนำ ให้คำปรึกษาในการปฏิบัติงานแก่ผู้ร่วมงาน									
28	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้ประสบผลสำเร็จในการทำงาน เพราะจากความสำเร็จของทุกคนคือความสำเร็จของงาน									
29	ผู้บริหารมีการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ร่วมงานว่าทุกคนสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้									
30	ผู้บริหารมีการมอบหมายงานตามความถนัดเพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของงานนั้นๆ									

ข้อ	รายการ	ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
		5	4	3	2	1
<b>การสร้างและแบ่งปันความรู้</b>						
31	ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้ร่วมปฏิบัติรับผิดชอบทุกคน					
32	ผู้บริหารมีการส่งเสริมและสนับสนุนผู้ร่วมงานจนประสบผลสำเร็จ					
33	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้ศึกษาวิธีทำงานจากผู้ที่ประสบผลสำเร็จ					
34	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานนำวิธีการใหม่ๆมาใช้ในการพัฒนางานที่ได้รับมอบ					
35	ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้แสดงออกในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผลงานที่หลากหลาย					
36	ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงานจากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ					
37	ผู้บริหารมีการมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล					
38	ผู้บริหารมีการอธิบาย สื่อความหมายระหว่างการปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงานเข้าใจอย่างละเอียดถี่ถ้วน					
<b>การสร้างจุดเชื่อมต่อ</b>						
39	ผู้บริหารมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง					
40	ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายที่ดี มีการทำงานเป็นทีม					
41	ผู้บริหารมีการเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม					
42	ผู้บริหารให้ความร่วมมือกับชุมชนและเข้ากับชุมชนได้เป็นอย่างดี					
43	ผู้บริหารมีการสร้างความมั่นใจให้กับบุคลากรภายนอกองค์กร					
44	ผู้บริหารยอมรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างขององค์กรอื่นและนำมาปรับใช้ในการทำงาน					
45	ผู้บริหารมีการแสดงให้องค์กรอื่นเห็นถึงแนวคิด อุดมการณ์					
46	ผู้บริหารมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ และ มีความเป็นประชาธิปไตย					
47	ผู้บริหารมีการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานอย่างชัดเจน					

ขอขอบคุณอย่างสูงในความร่วมมือของท่าน

### แบบสนทนากลุ่ม (Focus Group)

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับผลการ  
ประกันคุณภาพการศึกษาภายในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา  
ประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

#### ข้อมูลพื้นฐานทั่วไปของผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่ม (Focus Group)

ชื่อผู้เข้าร่วมสนทนา.....

อายุ.....ปี เพศ ชาย หญิง

การศึกษา.....

ตำแหน่ง.....

วันที่จัดสนทนากลุ่ม: .....

สถานที่จัด: โรงเรียนวัดวังวน

การสนทนากลุ่ม (Focus Group) ครั้งนี้ มีจุดประสงค์เพื่อกำหนดแนวทางการส่งเสริม  
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับผลการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3 โดยมีประเด็นดังนี้

1. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในด้าน  
เป้าหมายเชิงจริยธรรม มีความสัมพันธ์สูงสุดกับ มาตรฐานด้านการจัดการศึกษา ท่านมี  
แนวทางในการส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านเป้าหมายเชิงจริยธรรม ในประเด็น  
ดังต่อไปนี้ อย่างไร

- ผู้บริหารมีการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่าง ที่ดี ลด ละ เลิก อบายมุข

.....  
.....  
.....  
.....

- ผู้บริหารมีการประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน ครองงาน  
เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นเป็นไปตามวัตถุประสงค์

.....  
.....  
.....



- ผู้บริหารมีการส่งเสริมแนวคิดใหม่ๆในการเผชิญหน้ากับปัญหาที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลง

3. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในด้านการสร้างความสัมพันธ์ มีความสัมพันธ์สูงสุดกับ มาตรฐานด้านคุณภาพผู้เรียน ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างความสัมพันธ์ ในประเด็นดังนี้อย่างไร ?

- ผู้บริหารมีการสร้างขวัญกำลังใจแก่ผู้ร่วมงาน มีการยกย่องชมเชย การให้รางวัล

- ผู้บริหารมีการสร้างบรรยากาศการดำเนินงาน มีปฏิสัมพันธ์อย่างเป็นกันเอง

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ผู้บริหารมีความห่วงใย เอื้ออาทรแก่ผู้ร่วมงาน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

4. จากผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในด้านการสร้างและการแบ่งปัน มีความสัมพันธ์สูงสุดกับ มาตรฐานด้านการสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ ท่านมีแนวทางในการส่งเสริมให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างและแบ่งปันความรู้ ในประเด็นดังต่อไปนี้อย่างไร ?

- ผู้บริหารมีการสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเอง เช่น การฝึกอบรม การศึกษาดูงานจากแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....



- ผู้บริหารมีการสร้างความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- ผู้บริหารมีการสร้างความมั่นใจให้กับบุคคลภายนอกองค์กรผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณอย่างสูงในความร่วมมือของท่าน

ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์ทางสถิติ.

## ผลการประเมินความตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ของเครื่องมือการวิจัยโดยผู้เชี่ยวชาญ

### เรื่อง

ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับผลการประกันคุณภาพการศึกษา  
ภายในสถานศึกษาของโรงเรียนในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพิษณุโลก เขต 3

ข้อ	คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ					รวม คะแนน	ค่าเฉลี่ย	สรุปผล	ข้อเสนอแนะ ของผู้เชี่ยวชาญ
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3	คนที่ 4	คนที่ 5				
1	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
2	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
3	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
4	+1	+1	+1	+1	-1	4	0.6	ใช้ได้	
5	+1	+1	+1	+1	-1	4	0.6	ใช้ได้	
6	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
7	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
8	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
9	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
10	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
11	+1	+1	+1	+1	-1	4	0.6	ใช้ได้	
12	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
13	+1	+1	+1	+1	-1	4	0.6	ใช้ได้	
14	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
15	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
16	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
17	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
18	+1	+1	+1	+1	-1	4	0.6	ใช้ได้	
19	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
20	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
21	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
22	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	

ข้อ	คะแนนความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญ					รวม คะแนน	ค่าเฉลี่ย	สรุปผล	ข้อเสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญ
23	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
24	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
25	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
26	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
27	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
28	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
29	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
30	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
31	+1	+1	+1	0	+1	3	0.8	ใช้ได้	
32	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้	
33	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
34	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้	
35	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
36	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
37	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
38	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
39	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
40	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
41	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
42	+1	+1	+1	+1	0	4	0.8	ใช้ได้	
43	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
44	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
45	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
46	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	
47	+1	+1	+1	+1	+1	5	1.0	ใช้ได้	

รายงานการตรวจสอบการประกันมาตรฐานการศึกษาสถานศึกษา ปีการศึกษา 2555						
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา						
โรงเรียน	มาตรฐานด้านผู้เรียน	มาตรฐานด้านผู้เรียน	มาตรฐานด้านสังคม	มาตรฐานอัตลักษณ์	มาตรฐานการส่งเสริม	รวม
1	5	5	4	5	5	4.8
2	5	5	5	5	5	5
3	5	5	4	3	5	4.4
4	4	4	5	5	4	4.4
5	5	5	5	5	5	5
6	5	5	5	4	5	4.8
7	5	5	5	5	5	5
8	4	5	5	5	5	4.8
9	4	3	3	4	4	3.6
10	4	4	4	5	5	4.4
11	4	5	5	5	5	4.8
12	4	5	5	5	5	4.8
13	4	5	4	5	4	4.4
14	4	5	4	5	5	4.6
15	4	5	4	4	5	4.4
16	4	5	5	5	5	4.8
17	4	5	4	4	5	4.4
18	5	5	5	4	4	4.6
19	5	5	5	5	5	5
20	4	4	4	4	4	4
21	5	5	4	4	4	4.4
22	4	4	4	5	5	4.4
23	4	5	4	5	5	4.6
24	3	4	4	3	4	3.6
25	4	5	4	4	5	4.4
26	4	5	4	5	5	4.6
27	4	5	4	4	4	4.2
28	4	5	4	5	4	4.4
29	4	5	4	5	5	4.6
30	4	4	4	5	5	4.4
31	4	5	5	5	5	4.8
32	4	5	4	5	4	4.4
รวม	4.25	4.75	4.34375	4.59375	4.6875	4.525

```

DESCRIPTIVES VARIABLES=a1 a2 a3 a4 a5 a6 a7 a8 a9 a10 a11 a12 a13 a14 a15
a16 a17 a18 a19 a20 a21 a22 a23 a24 a25 a26 a27 a28 a29 a3
0 a31 a32 a33 a34 a35 a36 a37 a38 a39 a40 a41 a42 a43 a44 a45 a46 a47
/STATISTICS=MEAN STDDEV.

```

## Descriptives

[DataSet0]

### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation
a1	5	1.00	.000
a2	5	1.00	.000
a3	5	1.00	.000
a4	5	.60	.894
a5	5	.60	.894
a6	5	1.00	.000
a7	5	1.00	.000
a8	5	1.00	.000
a9	5	1.00	.000
a10	5	1.00	.000
a11	5	.60	.894
a12	5	1.00	.000
a13	5	.60	.894
a14	5	1.00	.000
a15	5	1.00	.000
a16	5	1.00	.000
a17	5	1.00	.000
a18	5	.60	.894
a19	5	1.00	.000
a20	5	1.00	.000
a21	5	1.00	.000
a22	5	1.00	.000
a23	5	1.00	.000
a24	5	1.00	.000
a25	5	1.00	.000
a26	5	1.00	.000
a27	5	1.00	.000
a28	5	1.00	.000
a29	5	1.00	.000
a30	5	1.00	.000
a31	5	.80	.447
a32	5	1.00	.000
a33	5	1.00	.000
a34	5	.80	.447
a35	5	1.00	.000
a36	5	1.00	.000

**Descriptive Statistics**

	N	Mean	Std. Deviation
a37	5	1.00	.000
a38	5	1.00	.000
a39	5	1.00	.000
a40	5	1.00	.000
a41	5	1.00	.000
a42	5	.80	.447
a43	5	1.00	.000
a44	5	1.00	.000
a45	5	1.00	.000
a46	5	1.00	.000
a47	5	1.00	.000
Valid N (listwise)	5		

**Correlations**

		QA1	QA2	QA3	QA4	QA5	sum1
QA1	Pearson Correlation	1	.314**	.436**	.536**	.456**	.116*
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000	.038
	N	322	322	322	322	322	322
QA2	Pearson Correlation	.314**	1	.276**	.100	.170**	.217**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.073	.002	.000
	N	322	322	322	322	322	322
QA3	Pearson Correlation	.436**	.276**	1	.296**	.232**	.169**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.002
	N	322	322	322	322	322	322
QA4	Pearson Correlation	.536**	.100	.296**	1	.448**	.093
	Sig. (2-tailed)	.000	.073	.000		.000	.096
	N	322	322	322	322	322	322
QA5	Pearson Correlation	.456**	.170**	.232**	.448**	1	.061
	Sig. (2-tailed)	.000	.002	.000	.000		.272
	N	322	322	322	322	322	322
sum1	Pearson Correlation	.116*	.217**	.169**	.093	.061	1
	Sig. (2-tailed)	.038	.000	.002	.096	.272	
	N	322	322	322	322	322	322
sum2	Pearson Correlation	.118*	.159**	.134*	.086	.088	.669**
	Sig. (2-tailed)	.034	.004	.016	.123	.113	.000
	N	322	322	322	322	322	322
sum3	Pearson Correlation	.269**	.221**	.222**	.261**	.123*	.597**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.027	.000
	N	322	322	322	322	322	322
sum4	Pearson Correlation	.031	.063	.090	.025	.020	.453**
	Sig. (2-tailed)	.584	.258	.108	.649	.723	.000
	N	322	322	322	322	322	322
sum5	Pearson Correlation	.086	.050	.097	.069	.017	.317**
	Sig. (2-tailed)	.125	.374	.083	.220	.758	.000
	N	322	322	322	322	322	322
Total	Pearson Correlation	.156**	.183**	.181**	.134*	.079	.787**
	Sig. (2-tailed)	.005	.001	.001	.016	.155	.000
	N	322	322	322	322	322	322

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

**Correlations**

		sum2	sum3	sum4	sum5	Total
QA1	Pearson Correlation	.118*	.269**	.031	.086	.156**
	Sig. (2-tailed)	.034	.000	.584	.125	.005
	N	322	322	322	322	322
QA2	Pearson Correlation	.159**	.221**	.063	.050	.183**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.258	.374	.001
	N	322	322	322	322	322
QA3	Pearson Correlation	.134*	.222**	.090	.097	.181**
	Sig. (2-tailed)	.016	.000	.108	.083	.001
	N	322	322	322	322	322
QA4	Pearson Correlation	.086	.261**	.025	.069	.134*
	Sig. (2-tailed)	.123	.000	.649	.220	.016
	N	322	322	322	322	322
QA5	Pearson Correlation	.088	.123*	.020	.017	.079
	Sig. (2-tailed)	.113	.027	.723	.758	.155
	N	322	322	322	322	322
sum1	Pearson Correlation	.669**	.597**	.453**	.317**	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	322	322	322	322	322
sum2	Pearson Correlation	1	.575**	.658**	.425**	.860**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	322	322	322	322	322
sum3	Pearson Correlation	.575**	1	.549**	.423**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	322	322	322	322	322
sum4	Pearson Correlation	.658**	.549**	1	.494**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	322	322	322	322	322
sum5	Pearson Correlation	.425**	.423**	.494**	1	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	322	322	322	322	322
Total	Pearson Correlation	.860**	.797**	.802**	.667**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	322	322	322	322	322

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

**Correlations**

		sum2	sum3	sum4	sum5	Total
QA1	Pearson Correlation	.118*	.269**	.031	.086	.156**
	Sig. (2-tailed)	.034	.000	.584	.125	.005
	N	322	322	322	322	322
QA2	Pearson Correlation	.159**	.221**	.063	.050	.183**
	Sig. (2-tailed)	.004	.000	.258	.374	.001
	N	322	322	322	322	322
QA3	Pearson Correlation	.134*	.222**	.090	.097	.181**
	Sig. (2-tailed)	.016	.000	.108	.083	.001
	N	322	322	322	322	322
QA4	Pearson Correlation	.086	.261**	.025	.069	.134*
	Sig. (2-tailed)	.123	.000	.649	.220	.016
	N	322	322	322	322	322
QA5	Pearson Correlation	.088	.123*	.020	.017	.079
	Sig. (2-tailed)	.113	.027	.723	.758	.155
	N	322	322	322	322	322
sum1	Pearson Correlation	.669**	.597**	.453**	.317**	.787**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000
	N	322	322	322	322	322
sum2	Pearson Correlation	1	.575**	.658**	.425**	.860**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	322	322	322	322	322
sum3	Pearson Correlation	.575**	1	.549**	.423**	.797**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	322	322	322	322	322
sum4	Pearson Correlation	.658**	.549**	1	.494**	.802**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	322	322	322	322	322
sum5	Pearson Correlation	.425**	.423**	.494**	1	.667**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	322	322	322	322	322
Total	Pearson Correlation	.860**	.797**	.802**	.667**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	322	322	322	322	322

\*\* Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

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

```
SAVE OUTFILE='F:\111111.sav'
/COMPRESSED.
DESCRIPTIVES VARIABLES=A1 A2 A3 A4 A5 A6 A7 A8 A9 A10 sum1
/STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

**descriptives**

DataSet1] F:\111111.sav

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A1	322	3	5	4.02	.566
A2	322	3	5	3.97	.716
A3	322	3	5	3.92	.588
A4	322	3	5	4.19	.589
A5	322	3	5	4.05	.599
A6	322	3	5	3.90	.600
A7	322	3	5	3.97	.626
A8	322	3	5	3.93	.685
A9	322	3	5	3.85	.678
A10	322	3	5	3.87	.604
sum1	322	3.00	4.80	3.9655	.41479
Valid N (listwise)	322				

DESCRIPTIVES VARIABLES=B1 B2 B3 B4 B5 B6 B7 B8 B9 B10 sum2  
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

**Descriptives**

DataSet1] F:\111111.sav

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1	322	3	5	3.97	.600
2	322	3	5	3.86	.587
3	322	3	5	3.58	.581
4	322	3	5	3.92	.618
5	322	3	5	3.92	.613
6	322	3	5	3.79	.629
7	322	3	5	3.79	.626
8	322	3	5	3.91	.711
9	322	3	5	3.95	.807
10	322	3	5	3.95	.755
sum2	322	3.00	4.80	3.8637	.42000
Valid N (listwise)	322				

DESCRIPTIVES VARIABLES=C1 C2 C3 C4 C5 C6 C7 C8 C9 C10 sum3  
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

**Descriptives**

DataSet1] F:\111111.sav

**. Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
C1	322	3	5	3.97	.694
C2	322	3	5	3.66	.650
C3	322	3	5	4.12	.516
C4	322	3	5	4.12	.645
C5	322	3	5	4.10	.734
C6	322	3	5	3.63	.713
C7	322	3	5	3.77	.629
C8	322	3	5	3.78	.662
C9	322	3	5	3.79	.612
C10	322	3	5	3.78	.699
sum3	322	3.00	4.80	3.8720	.36305
Valid N (listwise)	322				

SCRIPTIVES VARIABLES=D1 D2 D3 D4 D5 D6 D7 D8 sum4  
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

**Descriptives**

DataSet1] F:\111111.sav

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
C1	322	3	5	3.85	.708
C2	322	3	5	3.77	.661
C3	322	3	5	3.81	.673
C4	322	3	5	3.77	.657
C5	322	3	5	3.81	.577
C6	322	3	5	4.14	.665
C7	322	3	5	3.76	.720
C8	322	3	5	3.58	.530
sum4	322	3.00	4.88	3.8129	.37639
Valid N (listwise)	322				

SCRIPTIVES VARIABLES=E1 E2 E3 E4 E5 E6 E7 E8 E9 sum5  
 /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.

**Descriptives**

DataSet1] F:\111111.sav

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
C1	322	3	5	4.01	.728
C2	322	3	5	4.22	.658
C3	322	3	5	3.88	.663

**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
4	322	3	5	3.92	.547
5	322	3	5	4.03	.598
6	322	3	5	3.95	.542
7	322	3	5	3.96	.597
8	322	3	5	3.99	.547
9	322	3	5	4.03	.531
um5	322	3.00	5.00	3.9993	.36626
Valid N (listwise)	322				

ภาคผนวก จ

ประวัติผู้วิจัย

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-สกุล	นางปริญดา อ่อนต้วง
วัน เดือน ปีเกิด	20 พฤษภาคม 2526
สถานที่เกิด	อำเภอนครไทย จังหวัดพิษณุโลก
ที่อยู่ปัจจุบัน	491/32 หมู่ 2 ตำบลวังนกแอ่น อำเภอวังทอง จังหวัดพิษณุโลก
ตำแหน่งปัจจุบัน	ครู คศ.1 โรงเรียนบ้านซำตะเคียน(ลส.ชบ.สมุทรปราการอุปถัมภ์

## ประวัติการศึกษา

พ.ศ. 2532	ประถมศึกษาตอนต้น โรงเรียนบ้านห้วยตีนตั้ง อำเภอนครไทย จังหวัดพิษณุโลก
พ.ศ. 2536	ประถมศึกษาตอนปลายโรงเรียนบ้านห้วยตีนตั้ง อำเภอนครไทย จังหวัดพิษณุโลก
พ.ศ. 2540	มัธยมศึกษาตอนต้น โรงเรียนศรีอินทราทิตย์พิทยาคม อำเภอนครไทย จังหวัดพิษณุโลก
พ.ศ. 2543	มัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนศรีอินทราทิตย์พิทยาคม อำเภอนครไทย จังหวัดพิษณุโลก
พ.ศ. 2547	ครุศาสตรบัณฑิต (สาขาภาษาไทย) มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม
พ.ศ. 2557	ครุศาสตรมหาบัณฑิต (สาขาการบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏ พิบูลสงคราม